

2006年人力资源管理师总复习（四）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_2006\\_E5\\_B9\\_B4\\_E4\\_BA\\_BA\\_c37\\_54483.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022_2006_E5_B9_B4_E4_BA_BA_c37_54483.htm)

第四章 绩效管理 绩效管理参与者有要涉及以下5类人员：考评者、被考评者本人、被考评者同事、被考评者的下级、企业外部人员。确定具体绩效考证方法时，应充分考虑三个重要因素：管理成本、工作实用性、工作适用性。在设计考评方法时可依据以下基本原则：1）其成果产出可以有效进行测量的工作，采用结果导向的考评方法；2）考评者有机会会有时间观察下属的需要考评的行为时，采用行为导向的考评方法；3）上述两种情况都存在，应采用两类或其中某类考评方法；4）上述两类情况考不存在，可以考虑采用品质特征导向的考评方法。绩效考评的效标包括以下三类：特征性效标、行为性效标、结果性效标。通过以下几个环节，可提高员工工作绩效，保持和增强企业竞争优势：目标第一、计划第二、监督第三、指导第四。绩效考评的偏差有要来自以下一些原因：（1）考评标准缺乏客观性和准确性；（2）考评者不能坚持原则，随心所欲，亲者宽，疏考严；（3）观察不全面，记忆力不好；（4）行政程序不合理、不完善；（5）政治性考虑；（6）信息不对称，资料数据不准确，以及其他因素的影响等等。重视考评的公正、公平性，带有偏见，缺乏公正、公平性的考评，可能滋生员工中不良的思想情绪，不但影响组织和各级有管人员的管理活动，还会对以后绩效管理的活动产生严重的干扰。为保证考评公正、公平性，人力资源部门应当确立两个保障系统：（一）公司员工绩效评审系统；（二）公怀员工申诉系统。将

考评结果反馈给被考评者，有助于增强考评的透明度与公开性，有利于激励被考评者，从而达到既定的考评目的。考评总结阶段要完成的工作：（1）各个考评人完成考评工作，形成考评结果的分析报告；（2）针对绩效诊断所提示出来的各种涉及企业组织现存的问题，写出具体详尽的分析报告；（3）制定出下一期企业全员培训与开发计划，薪酬、奖励、员工升迁与补充调整计划；（4）汇总各个方面的意见，在反复论证的基础上，对企业绩效管理体系、管理制度、绩效考评指标和标准、考评表格等相关内容，提出调整和修改的具体计划。反馈：对事不对人 绩效诊断的有要内容：（1）对企业绩效管理制度的诊断；（2）对企业绩效管理体系的诊断；（3）对绩效考评指标和标准体系的诊断；（4）对考评者全面全过程的诊断；（5）对被考评者全面全过程的诊断；（6）对企业组织的诊断。绩效面谈的种类：绩效计划面谈、绩效指导面谈、绩效考评面谈、绩效总结面谈。有效的绩效反馈应达到以下要求：（1）有效的信息反馈应具有针对性；（2）有效的信息反馈应具有真实性；（3）有效的信息反馈应具有及时性；（4）有效的信息反馈应具有主动性；（5）有效的信息反馈应具有能动性。找出绩效差距和不足的方法有：目标比较法、水平比较法、横向比较法。行为导向型主观考评方法：排列法、选择排列法、成对比较法、强制分布法 行为导向型客观考评方法：关键事件法、行为锚定等级评价法、行为观察法、加权选择量表法。结果导向型评价方法：目标管理法、直接指标法、绩效标准法、成绩记录法。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)