

人力资源管理师2005年11月考试题8 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\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_54595.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54595.htm)

3.背景描述：A公司是一家著名的乡镇化工企业。2001年10月份，该公司在某咨询公司 and 人力资源部的共同努力下，设计和引进一套科学高效的绩效评估系统。该系统包括职务说明书、绩效目标管理卡、绩效考核体系、薪酬和发展系统四部分。然而该系统在实施过程中，人力资源总监却遇到以下五个问题：1、虽然整个系统非常科学和实用，但管理者仍然反映不知道如何对部属进行迅速、合理和真实的评估；2、每当考核完毕，被考核人经常以结果不公平为由，直接向人力资源部申诉，要求公平和公正，搞得人力资源总监疲于应付而影响了其他工作；3、一部分员工对绩效评估提出质疑：绩效评估是不是就是繁琐的填表和交表？是不是就是为了找员工的不足与缺陷？4、管理者对评估结果的描述和运用简单而且缺少变化，让部属感到无所适从或不被重视；5、管理者认为考核过程太繁琐，耽误很多时间。咨询公司和人力资源部对绩效考核工作中出现的问题进行了总结，打算在公司实施大规模的绩效评估培训。计划由人力资源部负责，管理者和员工共同参与来完成。希望从三个方面实施培训。(1)使管理者和员工认识绩效评估系统本身。对管理者而言，通过评估，可以不必介入到所有的具体事务中；通过赋予员工必要的知识来帮助他们进行合理的自我决策，从而节省管理者的时间；减少员工之间因职责不明而产生的误解。对员工而言，通过评估，可以得到有关他们工作业绩情况和工作现状的反馈；帮助员

工搞清楚他们应该做什么和为什么要这样做；使员工具有进行日常决策的能力。(2)培养责任感。绩效评估是一项从公司总体战略着眼，本着提高公司整体业绩为目的，从员工个人业绩出发，对员工和整体进行考核的业绩管理制度。培养管理者和员工的责任感是有效实施的必要条件。(3)掌握绩效评估的技巧和方法。一个完整的绩效评估系统，会涉及许多种评估方法，以及相应的评估技巧。通过培训，使管理者能制订出部属的工作要项和工作目标；了解绩效评估方法、程序和评估标准；如何做绩效评估面谈及相应的技巧；如何制订绩效改进计划；如何实施对部属的辅导。例如，可以设计三级评估体系，即被考核人进行自我考核和由直接领导进行评估的同时，又受到绩效评估委员会的审核和监督，并且整个执行过程是一个被考核人始终与上级领导相互沟通，上下级之间相互交换意见的过程。这保证了评估过程和结果的公平性和公正性。例如，如果直接领导的评估结果欠公平或偏离事实时，绩效评估委员会可通过审核监督来进行调整。绩效评估是一件复杂和细化的工作，所以许多管理者和员工认为评估过于繁琐，耽误工作时间。而事实上，如果绩效评估系统运行了2-3个周期以后，考评双方会发现通过上下级之间的业绩目标合作，可以实现更有效的工作授权；通过考核中的监督和指导，可实现管理者对部属的工作指导；通过沟通，可以找出工作中的优点、差距，有效确定改进方向和措施。绩效评估使管理工作变得简单和高效。这需要通过外聘HR顾问和内部人员的大量沟通来实现。绩效评估实践对管理者和员工也会产生重大影响。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)