

人力资源管理师2005年11月考试题5 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\\_54610.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54610.htm) 5.背景描述 年轻干练的JACK加入这家公司已经两年了，在去年刚刚30岁就已经成为这家制造企业的HR经理了。他虽然在人力资源管理已经做了近4年,但最近所发生的事情却让他感到颇为为难: 董事长最近听同行的CEO交流得知360度考核法的好处，便回去第一时间让JACK推行这套考核系统：“JACK，我感觉我们公司的考核流于形式，大家都在评分，没有量化，比如说行政部的前台文员小刘和市场部的文员小王都有考核工作态度，但她们都是写着5分……事实上,上个月小王因为3次接听电话没有礼貌，弄得一个大客户严重投诉我们。这个，算不算工作态度呢？”……随着一番批评与期望后,JACK神情沉重地走出了董事长办公室。 第三天,JACK就凭着扎实的理论 and 实践经验，编出了一份360度考核制度及推行方案。按照推行步骤：JACK首先第一步，想组织6个部门经理和2个总监开会，沟通说明一下新考核方法的目的和指标的设定等问题。等到会议时，只见部门经理和总监三三两两来到会议室。总算来齐了，JACK一看手表每次开会没有一次是准时的。这不，又延迟了15分钟。除了董事长开会大家算比较准时外（一般也要等2-3分钟），其他的会议都是这样。会议总算开始了。大家好象似听非听地看着JACK在演示着在比划着，生产部经理边听边拿出今天下午就要出货的订单盘算着，而财务总监则拿起不停响铃的手机听着说着，还不时地问问旁边的财务经理一些数据……随着JACK问大家明白了没有，大家回答行了之

后，会，总算结束了。第四天按计划，JACK向各部门收取各部门最新更新《职务说明书》时，又出现新问题：生产部和采购部提交的是以前一模一样的，而且明明在会议上告诉有些职务发生了变更……而财务总监则说自己忙还没有做，也不知道忙到什么时候有空做。JACK迷惘了不是说好了吗？怎么一个都没有按要求完成？在等了两天仍然未见有动静的JACK，终于忍不住向董事长说起他的困难：“财务总监也没交？哦，他可能比较忙，你直接追他就好了……”听到董事长这样说，只好再去追那茫茫无期的必须资料了……走在去财务总监办公室的路上，自己问己：“怎么会这样呢？”

……分析要求 1.什么是360度考核？（4分） 2.绩效考核与绩效管理有何不同？（8分） 3.JACK应该如何更好地实施360度考核。（8分） 参考答案 1.360度考核也成全方位反馈考核，由与被考核者密切关系的人，包括被考核者的上级、同事、下属和客户等，分别对被考核者进行评价。被考核者自己也对自己进行评价。然后，由专业人员根据有关人员及被考核者自己的自评进行分析，并得出考核结果。（4分） 2.绩效考核与绩效管理既有联系又有区别。（8分） 绩效考核是对员工的工作绩效进行考核和评价的过程，通过绩效考核可以知道员工的绩效水平，了解员工可能发展的潜力，以期获得员工与组织的共同发展。绩效管理是指为实现组织发展战略和目标，采取一定方法对员工行为表现、劳动态度和工作业绩以及综合素质的全面监测、考核、分析和评价，充分调动员工的积极性、主动性和创造性，改善员工和组织的行为，提高员工和组织的素质并挖掘潜力的活动过程。绩效考评出现在绩效管理的特定时期，是绩效管理的重要组成部分，为绩

效的反馈和应用提供了前提和依据。绩效管理是复杂而有序的动态管理过程，有着广泛的内容，如确定绩效目标、实施绩效考评、进行绩效反馈和绩效总结等。3.如果把绩效考核作为考核而考核，那最终只能是不了了之。JACK首先要把实施360度考核的重要性和实施控制点与董事长达成共识，并由董事长召集相关人员召开专题会议，统一思想，达成共识。这样，按时上交更新的《职务说明书》应该没有问题。（4分）

量表的设计和考核者的确定。设计的考核量表应符合SMART原则，考核者应是与被考核者有密切工作联系的。对考核者进行培训指导，让考核者对考核对象的职位角色有所了解，让考核者知道如何来作出客观的评价，让考核者知道在考核过程中经常会犯那些错误，以提高准确性和公正性。做好考核效果评估，为公司绩效管理提供条件和依据。

（4分）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)