

人力资源管理之多层次综合运用绩效考评结果人力资源管理
考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/553/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_553866.htm 2009年全国人力资源管理师考试考前网上辅导课程最新出炉，全面招生中，本次辅导将全部采用视频授课的形式呈现给广大学员，考生可以随时报名参加学习，由资深老师讲解，权威专家进行24小时免费在线答疑，学员在学习遇到的问题可随时通过答疑室留言与专家探讨学习。欲报从速！多数企业对绩效考评既爱又恨。爱它是因为绩效考评是一个时尚的管理工具，领先企业都在用，甚至于有企业还企图“一考百了”，用考评代替一切管理手段；恨它是因为开始时轰轰烈烈，运行时流于形式，考评期末时要么不了了之，要么把考评结果只是用于罚款，扣罚工资，大幅降低承诺奖金，省下一分是一分。其结局都是虎头蛇尾，劳民伤财，怨声载道，让企业上上下下都谈“考”色变，视“考评”为畏途。绩效考评在企业声誉不佳原因众多，有考评目的不纯，考评理念落伍，指标设计不合理，指标目标值偏差大，原始数据收集难等原因。考|试/大还有一个重要原因就是考评结果应用不当，导致绩效管理循环无法持续。所以，企业需要从结果导向的角度出发重新审视绩效管理问题，如何多层次综合运用绩效考评结果，以促进企业绩效管理水平的提升。多层次运用绩效考评结果 企业需要多层次运用绩效考评结果。企业要对企业层面的绩效、高层管理人员的绩效考评结果、中层管理人员的绩效考评结果、基层管理人员的绩效考评结果、员工的绩效考评结果根据其不同特性分别予以应用。企业绩效主要运用于战略审视

、年度工作目标、企业关键能力培育等方面。高层管理人员的绩效考评结果主要运用于奖金提取、薪酬调整、中长期激励、素质模型、绩效考评指标变动及其任职调整等方面。中基层管理人员的绩效考评结果主要运用于奖金分配、薪酬调整、中期激励、培训与发展、素质模型、绩效考评指标变动及其职务变动等方面。员工绩效考评结果主要运用于奖金分配、薪酬调整、培训与开发、素质模型、绩效考评指标变动、岗位调整及劳动关系管理等方面。综合运用绩效考评结果综合运用绩效考评结果要求企业分别从战略目标审视、年度目标计划制定、人力资源管理、制度建设及企业文化等方面系统地运用，不是单一地运用于工资扣罚或奖金分配而浪费掉企业耗费大量人力物力而产生的绩效考评结果。那么如何才能综合运用绩效考评结果？首先是战略目标审视：根据年度企业绩效考评结果，对照企业战略目标的年度分解标准值，审视企业战略目标的实现程度，分析其关键原因，作为企业战略质询及战略调整的重要信息输入，考试/大也是企业年度目标计划制定的重要依据。尤其是战略地图中的各个关键成功因素及其所对应的战略主题，是否需要重新筛选与定位，并将结果就应用于下一年度战略目标、战略主题、关键成功因素的确定。其次是人力资源管理运用：绩效考评结果主要运用于人力资源规划、薪酬管理（奖金分配、薪酬级档调整）、员工激励、培训与发展、素质模型、绩效考评指标变动及其岗位调整等方面。人力资源规划方面。根据结果的不同，对的后备人才中的人选进行调整，并对人力资源质量的结构性的调整提供参考；连续几年业绩优秀，将其列为重点后备人才，相应对接班人计划、人力资源配置与接替计划

进行调整。薪酬管理主要有奖金分配和薪酬级档调整两个方面。奖金分配的依据是岗位系数、部室绩效考评结果（转化为部室绩效系数）及个人绩效考评结果（转化为个人绩效系数）。个人奖金=总奖金池×（个人岗位系数÷公司全部岗位系数之和）×（部室绩效系数÷公司全部部室绩效系数之和）×（个人绩效系数÷公部室全部个人绩效系数之和）；对薪酬级档调整方面，对各岗位序列内同类人员考核结果进行强制分布，年度考核优秀（考核分在90（含）以上）的岗位系数晋升一个档级；连续二年年度考核不合格的员工岗位系数降一个档级。但有一个薪酬调整约束：员工工资的在同级内的晋档不得超过所在级别的最高档别，即若目前工资档别已经达到相应级别的最高档，则工资档别不再变动，企业可以考虑给予一次性奖励。员工激励方面。根据结果的不同，在原有员工激励需求明确的基础上，可以对员工激励的程度进行相应调整。培训与发展方面。根据结果的不同，在原有员工培训与发展需求明确的基础上，可以对员工培训内容、培训进度及培训预算进行相应调整。连续几个业绩优秀人员，可以考虑对其职业生涯设计进行调整，列入后备人才库。素质模型方面。业绩优秀者所具备的素质本身就是企业素质模型建立的依据。每年还需要定期根据绩效考评结果对素质模型进行反馈与调整。绩效考评指标变动方面。根据结果的不同，需要对各个层面的绩效考评指标进行调整，已经连续考评良好的一些指标，考|试/大可以淘汰一些，一些指标结果不良的方面，需要增加一些前置性指标。同时，还要根据企业内外部情况及绩效考评结果而对目标值进行相应的调整。岗位调整方面。根据劳动合同及相应岗位管理制度，对结果

优秀者进行晋升、增加工作内容或轮换其他重要岗位，对结果较差者给予转岗、培训、待岗、辞退等处理。第三是制度建设及企业文化建设方面的应用。企业需要定期根据全部绩效考评结果及考评实施过程遇到的问题，对企业相应的管理制度，尤其是绩效管理制度进行重新审视并做出相应的调整。企业绩效与企业文化是相辅相成的关系，所以也需要根据企业绩效结果及各层次绩效考评结果对企业文化建设的成果进行检测与反省，以评估企业文化建设的实际效果。当然，除了以上提及三大方面的结果运用，一些企业还可以根据自身特点及一些特殊需要，而对绩效考评结果进行创造性地运用。绩效考评结果的综合有效的运用关系到企业绩效管理成功，同时也是企业一年辛苦管理成果的多重增值应用。如果运用得当，一定会收到意想不到的管理成效。人力资源管理师复习宝典更多信息请访问：百考试题人力资源频道点击进入：百考试题人力资源管理师网校课堂希望与其他考生进行交流？点击进入人力资源考试论坛gt.>."#F8F8F8" 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