



2023 年四级人力资源管理师绩效管理考点

绩效管理

一、绩效及其特点

1. 绩效的含义

对于绩效的含义，概括起来主要有三种典型的观点。

(1)“结果观”认为，绩效是员工最终行为的结果，绩效就是完成工作任务，是员工行为过程的产出。

(2)“行为观”认为，由于绩效的多因性，员工的产出可能受多种因素影响，过分强调短期结果会导致员工目光短浅的行为，因此行为因素，包括素质、能力、有效努力程度等，才能反映绩效的本质。

(3)“综合观”则以更为宽泛的视角来定义个人绩效，将个人绩效定义为“行为与结果的统一”。

2. 绩效的特点

概括起来，绩效的特点主要包括以下三个方面。

(1)绩效的多因性。

(2)绩效的多维性。

(3)绩效的动态性。

二、绩效管理系统与其他子系统的关系

1. 绩效管理与工作分析的关系：具有双向的影响关系。

2. 绩效管理与招聘甄选的关系：绩效考评的结果可能会促使企业做出进行招募活动的决定。

3. 绩效管理与培训开发的关系：是双向的关系。绩效管理的目的是包括开发目的。

4. 绩效管理与薪酬福利的关系：绩效管理的结果应该与薪酬体系中的动态工资部分相联系。

5. 绩效管理与职位变动及解雇退休的关系：当企业管理者在绩效管理过程中发现员工无法胜任现职工作时，其绩效管理结果可能成为该员工岗位变动或解雇退休的依据之一。绩效管理对岗位变动的影响还表现在可以从绩效管理的结果中发现员工的长处，根据各个岗位对人员的不同要求为员工选择一个更适合的岗位。

三、绩效考评指标及其关联要素





(一)绩效考评指标

1.绩效考评指标的功能

(1)为组织战略的实现提供有效支撑。

(2)明确工作重点，突出管理要点。

(3)引导绩效行为，形成绩效合力。

2.常见的绩效考评指标

(1)业绩考评指标：数量指标、质量指标、成本指标、时间进度指标、频率指标、户满意度指标。

(2)能力考评指标：于任职资格的能力考评指标、基于胜任特征的能力考评指标、基于潜在能力的能力考评指标。

(3)态度考评指标

(二)绩效考评标准

(三)绩效考评权重

(四)绩效考评主体

1.上级考评。

2.同级考评。

3.下级考评。

4.自我考评。

5.外部考评。

(五)绩效考评周期

(六)绩效考评方法

1.品质主导型绩效考评方法。

2.行为主导型绩效考评方法。

3.结果主导型绩效考评方法。





4.综合型绩效考评方法。

四、绩效考评的特点和作用

(一)绩效考评的特点

- 1.绩效考评不是孤立的事件，它与企业的发展战略、组织架构、人力资源管理、经营管理息息相关。
- 2.绩效考评具有指向性，出发点和终点就是企业整体绩效，是为了使企业更好地生存和发展。
- 3.绩效考评具有层次性和针对性，不同的岗位、不同的部门和不同行业的绩效考评标准、方式和内容是不同的。
- 4.绩效考评具有时限性，它要求在一段时间以内对考评做出明确的结论。可以按月、季、年度定期进行，也可不定期进行。
- 5.绩效考评是一个过程，它不是简单的行为，是由诸多步骤共同组合而成的行为集合。
- 6.在实际管理过程中，对员工的考评工作可以是正式的，也可以是非正式的。

(二)绩效考评的作用

- 1.上级主管不必介入到所有具体事务。
- 2.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。
- 3.减少员工之间因职责不明而产生的误解，减少当上级主管需要信息时却无法提供信息的情况出现。
- 4.通过帮助员工找到绩效低下的原因，减少错误和偏差。
- 5.通过定期的交流，员工能清醒、冷静地面对自己的不足和缺陷，这样能激发他们的劳动积极性、主动性和创新性。

五、绩效信息失真及处理

(一)绩效信息失真的原因

- 1.组织内部绩效信息传输渠道不畅。
- 2.绩效信息提供者提供虚假数据。
- 3.绩效信息监督机制的缺失。

(二)绩效信息失真的处理

- 1.科学构建绩效考评指标体系。





- 2.不断完善绩效信息采集方式。
- 3.健全绩效信息资源开发质量保障体系。
- 4.不断提高绩效信息提供者的职业道德和责任意识。

六、绩效管理文档的保管

(一)绩效管理文档的分类管理

- 1.按字母顺序。这是最常见的方法，按字母顺序归类。
- 2.按数字顺序。

(二)绩效管理文档的安全性

为确保考评数据资料的安全，应采取如下措施：

- 1.相关资料应立即归档，不应留在办公桌上。
- 2.文件柜应锁好。
- 3.当离开办公室时，应注意锁上办公室的门和抽屉。
- 4.复印考评资料完成后，不要忘记从复印机的玻璃板上拿走原件。
- 5.只供有权限的人使用，借用要签收。
- 6.清理不再需要的考评资料时，用碎纸机粉碎。
- 7.考评文档在办公室之间互相传递时，应始终放在文件夹中携带，以防考评资料撒落丢失。

