

## 第四章 绩效管理

### 一、单项选择题

1. 绩效管理的考评类型一般有品质主导型、行为主导型和( )。  
A. 业绩主导型 B. 效果主导型 C. 创新主导型 D. 效益主导型
2. 对品质主导型绩效考评的表述, 正确的是( )。  
A. 考评工作以员工工作态度为主 B. 考评者对考评指标的标准容易把握  
C. 考评工作的操作性与效度较差 D. 不适合于对员工沟通能力进行考评
3. “干出了什么”是( )主导型。  
A. 品质 B. 行为 C. 效果 D. 专业
4. ( )克服了关键事件法不能量化、不可比、以及不能区分工作行为重要性的缺点, 但是编制费时费力, 而且, 完全从行为发生的频率来考评会使考评者和员工双方都忽略工作的意义和本质内容。  
A. 行为定点量表法 B. 行为观察量表法 C. 硬性分配法 D. 排队法
5. ( )要求考评者以报告的形式, 认真描述被评价的员工。  
A. 量表评定法 B. 混合标准尺度法 C. 书面法 D. 观察法
6. ( )和关键事件法一样, 也需要由主管事先为每一个工作维度搜集可以描述有效、平均和无效的工作行为, 每一组行为可以用来评定一种工作或绩效的维度, 如管理能力、人际交往能力等。  
A. 行为定点量表法 B. 行为观察量表法 C. 硬性分配法 D. 排队法
7. 用( )考评员工既可以用单一指标, 也可以用多元指标。  
A. 行为定点量表法 B. 行为观察量表法 C. 硬性分配法 D. 排队法
8. 绩效的考评具体方法一般分为三个大类, 即( )。  
A. 关键绩效因素法、360 度考评法、常规考评法 B. 业绩法、能力法、态度法  
C. 特征法、行为法、工作成果法 D. 业绩法、能力法、360 度考评法
9. 按照具体形式区分的绩效考评办法, 通常我们也称之为特征法, 包括三个主要的具体方法, 即( )、混合标准尺度法和书面法。  
A. 日常考评法 B. 量表评定法 C. 关键事件法 D. 排队法
10. 在选择确定具体的绩效考评方法时, 应该考虑的因素有管理成本、工作实用性和( )  
A 环境、B 利润、C 工作适用性、D 效率
11. 在使用绩效考评的关键事件法时, ( )。  
A. 考评者要记录并观察员工工作中的关键事件 B. 关键事件只能作为衡量员工的辅助证据资料  
C. 考评者无需考虑行为的情景 D. 考评者要对人不对事
12. 关于关键事件法的叙述, 正确的是( )。  
A. 关键事件的记录和观察省时省力 B. 能做定量分析, 但不能做定性分析  
C. 不区分工作行为的重要性程度 D. 利用本方法容易反映出员工的差异
13. 以员工行为为对象进行绩效考评的办法, 我们又可以称之为行为法, 下面的考核指标当中, 不属于行为法的指标是( )。  
A. 硬性分配法 B. 量表评定法 C. 行为观察量表法 D. 行为定点量表法
14. 选择确实可以区分员工的关键工作行为, 并为每种行为赋值, 就可以将有用的行为项目按照维度和赋值量的顺序进行排列, 形成实用的评定量表, 我们把这个考评办法称为( )。  
A. 行为观察量表法 B. 硬性分配法 C. 行为定点量表法 D. 排队法
15. 以员工行为为对象进行考评的办法包括关键事件法、行为观察量表法、行为定点量表法、排队法、( )等。  
A. 书面法 B. 混合标准尺度法 C. 硬性分配法 D. 生产能力衡量法
16. 如果员工的能力呈偏态分布, 则( )不适宜运用。  
A. 关键事件法 B. 行为定点量表法 C. 硬性分配法 D. 排队法



17. 以有效、平均和无效作为工作行为描述或绩效考评维度的是( )。
- A. 关键事件法 B. 行为定点量表法 C. 行为观察量表法 D. 量表评定法
18. 目标管理是一种管理哲学,是领导者与下属之间( )的过程,用目标管理法可以克服结果法的某些缺陷。
- A. 科学管理 B. 讨价还价 C. 双向互动 D. 持续沟通
19. 绩效考评中的目标管理法,实际上就是绩效管理的具体体现,这个方法是系统的绩效管理方法,这里要求( )。
- A. 个人目标和企业目标完全一致 B. 个人目标与部门目标完全一致  
C. 个人目标与企业的目标尽可能一致 D. 个人目标与企业目标可以不一致
20. ( )管理法没有在不同部门、不同员工之间设立统一目标,因此难以对员工和不同部门间的工作绩效做横向比较,不能为以后的晋升决策提供依据。
- A. 行为 B. 态度 C. 生产 D. 目标
21. 在绩效考评的结果构成中,上级考评分数所占的比重大约为( )。
- A. 10%~20% B. 20%~30% C. 40%~50% D. 60%~70%

## 二、多项选择题

1. 绩效的多因性是指绩效的优劣不是取决于单一的因素,而要受到主、客观多种因素的影响,即( )。
- A. 激励 B. 技能 C. 环境 D. 机会 E. 过程
2. 环境是影响绩效的重要因素,比如( )。
- A. 劳动场所的布局与物理条件 B. 任务的性质、工作设计的质量  
C. 员工的技巧与能力的水平 D. 公司所处的市场竞争强度 E. 社会、政治、经济状况
3. 绩效的特点包括( )。
- A. 多因性 B. 稳定性 C. 多维性 D. 动态性 E. 外显性
4. 在进行绩效考评以前,必须要科学地确定考评的基础;需要做的主要工作有( )。
- A. 确定考评者 B. 确定工作要项 C. 确定绩效标准 D. 确定考评的对象 E. 确定考评的具体步骤
5. 科学地确定绩效考评的基础,是要做好几个方面的工作,即( )等。
- A. 确定工作要项 B. 确定考核办法 C. 确定考核人员 D. 确定绩效标准 E. 确定考核系统
6. 品质主导型的绩效考评不适合于对员工的( )的考评。
- A. 工作潜力 B. 工作精神 C. 沟通能力 D. 工作质量 E. 工作数量
7. 下面关于行为主导型的绩效考评的叙述,不正确的有( )。
- A. 它重在工作过程,而不是工作结果 B. 它重在工作结果,而不是工作过程  
C. 它的考评标准容易确定,操作性较强 D. 它的考评标准很难确定,操作性较差  
E. 它适合于对管理性、事务性的工作进行评价
8. 按具体形式区分的绩效考评方法主要有( )。
- A. 量表评定法 B. 混合标准尺度法 C. 排队法 D. 书面法 E. 硬性分配法
9. 绩效考评的特征法不包括( )。
- A. 书面法 B. 关键事件法 C. 量表评定法 D. 混合标准尺度法 E. 生产能力衡量法
10. 以员工行为为对象的考评方法有( )。
- A. 书面法 B. 硬性分配法 C. 排队法 D. 生产能力衡量法 E. 顺序法
11. 当我们以员工的行为为对象进行绩效考核时,可以采取的方法有( )等。
- A. 关键事件法 B. 行为观察量表法 C. 行为定点量表法 D. 硬性分配法 E. 排队法
12. 下面关于硬性分配法的叙述,不正确的有( )。
- A. 它假设员工的工作行为和工作绩效整体呈偏态分布 B. 它可以避免传统考评中大多数良好的情况发生

C. 如果员工的能力呈偏态分布，考评的效度与信度会更好      D. 它不能在诊断工作问题时，提供准确可靠的信息

E. 它只能把员工分为有限的几类，难以具体比较员工差别

13. 企业利用目标管理法进行绩效考评，在制定绩效目标时，( )。

A. 由员工的上司为员工制定个人目标      B. 目标要依据企业的战略目标及相应的部门目标确定

C 目标的数量不宜过高，要有针对性      D. 在设立目标时，还应该制定达到目标的详细步骤

E. 目标一旦制定，就不能再修改，要保持它的一致性

14. 当我们按照员工的工作成果进行绩效考核的时候，可以采取的方法有( )等。

A. 生产能力衡量法      B. 目标管理法      C 质量和数量结合法      D. 量化考核方法      E. 绩效原则

应用法

#### 四、简答题

1. 简要说明员工考评的程序。

2. 简要说明员工考评的步骤。

3. 说明绩效管理的考评类型和具体考评的方法。

#### 五、案例分析题

1. 某企业的绩效考评方法是采用硬性排队法，把员工分为：1 等、2 等、3 等、4 等，5 等这 5 个等级，第一年排在 5 等的不发年终奖金，第二年排在 5 等的下岗培训，若安排上岗后仍排在 5 等，则淘汰下岗。一年一度的考评又来了，财会科的陈科长开始头疼，今年不知要把谁排在 5 等上，每个员工都很尽责，他去年就是因为不知该评谁，想到科员小张有迟到 2 次，请假 1 次，就把小张排到 5 等，小张为此很恨他，大家对这种考核制度非常不满。

请问：

(1)财务部门是否适合硬性的分布法?为什么?

(2)如果雷新为该公司的财务部门设计绩效考核方案应注意哪些问题?

2. 某房地产公司先后采取了两种薪酬方案，企业最早实施的第一种方案是底薪+奖励的

模式具体而言，底薪约为 1 500~2 000 元，员工每月推销住房指标为 8 套；超过指标，按每套奖励 300 元的标准发放奖励；如果达不到 8 家，则无奖励也不扣薪。为激发员工的积极性，该公司管理层后又推出第二种绩效薪酬方案，即低底薪+高提成。具体而言，底薪一律降为 500 元，另外，员工每销售一套住房，奖励 500 元，上不封顶。请您根据绩效考核的原理和原则，分析以上两种方案的优缺点?

#### 六、方案设计题

1. 新兴公司生产人员 16 人，销售人员 15 人，后勤管理人员 15 人，研发人员 10 人。企业管理比较混乱，薪酬水平不高，在奖金发放中只和员工的资历、级别挂钩，而员 II 作的实际业绩与薪资奖励没有联系，激励力度不大。造成了员工工作效率的低下，影响了企业的发展。今年起企业需要重新制定设计一套绩效考核方法。请为企业设计一套绩效考核方案。

2. 请为您公司现任的行政部经理设计一个绩效考核表，并根据您对他的判断，进行打分，并汇总出绩效考核总分。

#### 第四章 绩效与管理

##### 一、单项选择题

1	B	2	C	3	C	4	B	5	C
6	A	7	D	8	C	9	B	10	c
11	A	12	C	13	B	14	C	15	C
16	C	17	B	18	C	19	C	20	D
21	D								

E-mail: hrtraining@126.com      Tel: 0755—83749005、83040261

Add: 深圳市福田区振华路东航天立业大厦成人教育中心 601 室

## 二、多项选择题

1	ABCD	2	ABDE	3	ACD	4	BC	5	AD
6	DE	7	BD	8	ABD	9	BE	10	BC
11	ABCDE	12	AC	13	BC	14	AB		

## 三、问答题

### 1. 简要说明员工考评的程序。

答：考评程序为：

- (1) 以基层为起点，由基层部门的领导对其直属下级进行考评。考评分析的单元包括员工个人的工作行为（如是否按规定的工艺和操作规程进行工作，或一名主管领导在管理其下级时是如何具体进行的，等等），员工个人的工作效果（如产量、废品率、原材料消耗率、出勤率等），也包括影响其行为的个人特征及品质（如工作态度、信念、技能、期望与需要等）。
- (2) 在基层考评的基础上，进行中层部门的考评，内容既包括中层负责人的个人工作行为与绩效，也包括该部门总体的工作绩效（如任务完成率、劳动生产率、产品合格率等）。
- (3) 最后，完成逐级考评之后，由企业的上级机构（或董事会）对企业高层次人员进行考评，其内容主要是经营效果方面硬指标的完成情况（如利润率、市场占有率等）。

### 2. 简要说明员工考评的步骤。

答：

- (1) 科学地确定考评的基础。包括确定工作要项和绩效标准。
- (2) 评价实施。具体做法是将工作的实际情况与考评标准逐一对照并评判绩效的等级。
- (3) 绩效面谈。面谈是绩效管理极为重要的环节。但常常被忽略，通过面谈使员工发扬成绩，纠正错误，以积极的态度对待过去，满怀信心地面对未来，努力工作。
- (4) 制定绩效改进计划。改进绩效计划应当切实可行、由易到难，要有明确的时间性，计划要具体，要得到上下级的认同，改进计划是绩效管理最终落脚点。
- (5) 改进绩效的指导。切实保证本岗位工作的有效性，应当是考评者与被考评者讨论的核心问题，上下级主管应经常对下属工作绩效的改进做出正确的指导，并在精神上、物质上予以必要的支持。

### 3. 说明绩效管理的考评类型和具体考评的方法。

答：考评类型：根据绩效管理的考评内容，可以分为品质主导型，行为主导型和效果主导型三种类型。

考评方法可分为：

- (1) 按具体形式区分的考评方法：量表评定法；混合标准尺度法；书面法。
- (2) 以员工行为为对象进行考评的方法：关键事件法；行为观察量表法；行为定点量表法；硬性分配法；排队法。
- (3) 按照员工的工作成果进行考评的方法：生产能力衡量法；目标管理法。

## 四、案例分析题

### 1. 参考答案：

- (1) 不适合，因为硬性分布法是以员工行为为对象进行考评的方法，考评者遵循一种工作范围和尺度，对员工行为进行描述，以提高绩效考评的正确性。当员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布时适合采用硬性分布法，按照正态分布的规律，员工的工作行为和工作绩效好、中、差分布存在一定的比例关系，中的员应该最多，好的、差的较少，这种方法，可以避免传统考评中大多数良好，至少也是过得去情况发生，但这种方法不适合员工的能力分布呈偏态。硬性分布法只能把员



工分为有限的几种类别，难以具体比较员工的差别，也不能在诊断工作问题时提供准确可靠的消息。

- (2) 末尾淘汰：不符合绩效性质中的多维性，即对被考核人员的分析要求考虑多方面的因素。
- (3) 两年了，绩效考核方法还没有变化，不符合动态性。
- (4) 因为该公司财务部门作为职能部门应以品质主导型和效果主导型相结合来考评，而非行为主导型。企业在采用绩效考核方案时，应根据企业的环境和条件，以及各类岗位和人员的特点，选择合适的方案。具体来说应该从以下几个方面着手：科学的确定考评的基础；评价的实施；绩效面谈；制定绩效改进计划；改进绩效的指导。

## 2. 参考答案

绩效考核的原则是：公开与开放的原则；反馈与修改原则；定期化与制度化的原则；可靠性与正确性原则；可行性与实用性原则。

第一种绩效考核方案违反了可靠性与正确性原则，方案规定在指标完成额内都可以拿高基薪，它不能有效地反映被测人员的工作绩效，会影响员工的积极性，产生惰性。

第二种考核方案违反了可行性与实用性原则。它没有对限制因素进行分析，即没有对绩效管理的对象进行分析，可能造成新职工由于缺乏经验而拿着低基薪，从而影响积极性。

## 五、方案设计题

### 1. 参考答案：

首先，我们需要确定绩效考评的原则：

- (1) 公开和开放性原则；
- (2) 反馈和修改原则；
- (3) 定期化和制度化原则；
- (4) 可靠性和正确性原则；
- (5) 可行性与实用性原则。

其次，我们需要确定考核重点：

- (1) 生产人员和销售人员，效果主导型考核；
- (2) 后勤人员，品质主导型考核；
- (3) 研发人员，效果主导型考核。

确定绩效考核方案：

生产人员：

员工名称		部门	
考核人员		考核时间	
业绩（60 分）	生产任务指标	10	8 6 4 2
	产品质量指标	10	8 6 4 2
	任务完成度指标	10	8 6 4 2
	.....	10	8 6 4 2
能力（20 分）	改善力	5	4 3 2 1
	技能熟练程度	5	4 3 2 1
	理解力	5	4 3 2 1
	.....	5	4 3 2 1
态度（20 分）	纪律性	5	4 3 2 1
	积极性	5	4 3 2 1
	协调性	5	4 3 2 1
	.....	5	4 3 2 1

(其他人员可参照此表进行设计, 只是分数比例不同 / 指标不同而已。)

## 2. 参考答案:

行政部经理的考核, 应该采取行为主导型为主的考核办法, 考核办法参考: 行政部经理管理考核表。

填表人姓名		部 门		填表人职务		直接上级姓名		直接上级职务			
序 号	评价要素	评价内容			评价分数 (5 选 1)					行政人事部调整	最终结果
1	业绩 (30)	带领大家完成部门工作目标			10	8	6	4	2		
		具有效益管理思想, 经常以效益衡量工作			8	6	4	2	1		
		要求员工高质量完成工作			6	4	3	2	1		
		对工作业绩要求高, 注重结果, 也注重过程			6	4	3	2	1		
2	管理 (30)	管理有条理, 计划性强			10	8	6	4	2		
		对下属的管理严格, 同时也公平			10	8	6	4	2		
		重视工作计划的制定与落实			10	8	6	4	2		
3	沟通 (20)	和员工沟通工作目标(每月至少一次)			8	6	4	2	1		
		和员工沟通工作能力提高和改进(每月至少一次)			6	4	3	2	1		
		注重团队建设, 重视每个员工			6	4	3	2	1		
4	服务 (10)	为员工创造工作条件			4	3	2	1	0		
		帮助员工克服工作中的困难			3	2	1	0	0		
		协助员工完成工作			3	2	1	0	0		
5	培训 (10)	为员工提供正式的培训(每月至少一次)			4	3	2	1	0		
		经常指导员工的工作, 提升工作能力			3	2	1	0	0		
		为员工提供学习机会			3	2	1	0	0		
评价标准		本表填写必须以事实为依据, 如果出现问题, 相关填表人必须承担相关的责任; 本表每三个月五次, 所选数字不得修改; 每个项目的满分, 是指完全可以做到相应的工作, 最后一个分数, 是指完全不能做到, 您可以根据自己的判断选择一个评分。									
填表人		本人对上述项目所作评价为本人的真实看法的表达, 没有虚假成分! 经过计算, 我的评价总分为 65 分。 个人签字: 某某某      200    年    月    日									