人力资源与社会保障部职业资格认证

企业人力资源管理师（一级）培训课程



# 绩效管理习题精讲

Performance Management

陈友志

2019年3月

# 目录


01 简答

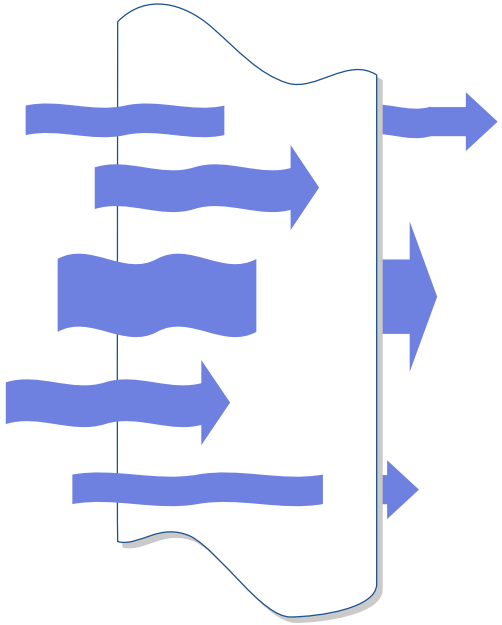
02 综合题

# 简答题

## 直接简答题

- 概念题
- 原则题
- 类型题
- 程序题
- 注意事项
- 其他

完全围绕教材的某一个知识点，一般不会有发散，10分每题。



## 材料简答题

- 原则题
- 类型题
- 注意事项
- 例举题
- 其他

完全围绕教材的某一个知识点，但要处理一般性与材料特殊性的问题。

# 直接简答题

1、请谈谈战略性绩效管理的内涵？（概念题）

2、什么是经济增加值（绩效棱镜）？（概念题）

3、请简述设计关键绩效指标的原则？（原则题）

4、请简述计算绩效指标得分的方法有哪些？（类型题）

5、请简述团队绩效测评要素的确定方法有哪些？（类型题）

6、请谈谈绩效管理系统设计的步骤？（程序题）

7、请谈谈跨部门团队绩效考评的流程？（程序题）

8、请谈谈绩效反馈面谈的程序与技巧？（程序题）

9、企业应用平衡计分卡应该注意哪些事项？（注意事项）

10、设计考评周期时应该注意哪些问题？（注意事项）

# 直接简答题

2、什么是经济增加值？10分（请简述经济增加值的定义与内涵）

答：经济增加值是美国思腾思特管理顾问公司创设的一项财务类绩效考评指标。（2分）

其含义是企业税后利润减去企业所占用资本成本之后的剩余收益。（2分）

基本计算公式为：EVA=税后营业净利润-资本总成本=税后营业净利润-资本*资本成本率（2分）

思腾思特公司以EVA为基础建立了一套绩效管理与薪酬激励4M体系,即考评指标、管理体系、激励制度、理念体系。（4分）

注意：概念题不是简单的名词解释，而是要说明白该事物“是什么”的问题。答题时每表达一个意思另起一行。

3、请简述设计关键绩效指标的原则？（请谈谈SMART原则的内涵？）

答：设计关键绩效指标的原则可以归纳为SMART原则，具体要求是：

S、明确性原则（0.5分）（Specific）（0.5分）：KPI必须是明确、具体的，以保证其明确的牵引性(1分)；

M、可测性原则（Measurable）：KPI必须是可衡量的，必须是明确的衡量指标；

A、可达成原则（Attainable）：KPI必须是可以达到的，不能因为指标的无法达成而使员工产生挫折感；

R、相关性原则（Relevant）：KPI必须是相关的，必须与企业战略密切联系；

T、时限性原则（Time-based）：KPI必须是以时间为基础的，即必须有明确的时间要求。

# 材料简答题

某企业主要生产家用消毒剂，在该企业的销售部绩效考核项目中，有一项指标权重占70%，具体的考核内容是家用消毒剂的销量在今年年度前达到30万瓶，比去年增长15%，请问，这项指标的设计是否符合关键绩效指标的设计原则？

答:这项指标的设计符合关键绩效指标的设计原则。2分

设计关键绩效指标应该符合SMART原则，具体要求为：

S、明确性原则（Specific）：KPI必须是明确、具体的，以保证其明确的牵引性；1分

M、可测性原则（Measurable）：KPI必须是可衡量的，必须是明确的衡量指标；1分

A、可达成原则（Attainable）：KPI必须是可以达到的，不能因为指标的无法达成而使员工产生挫折感；1分

R、相关性原则（Relevant）：KPI必须是相关的，必须与企业战略密切联系；1分

T、时限性原则（Time-based）：KPI必须是以时间为基础的，即必须有明确的时间要求。1分

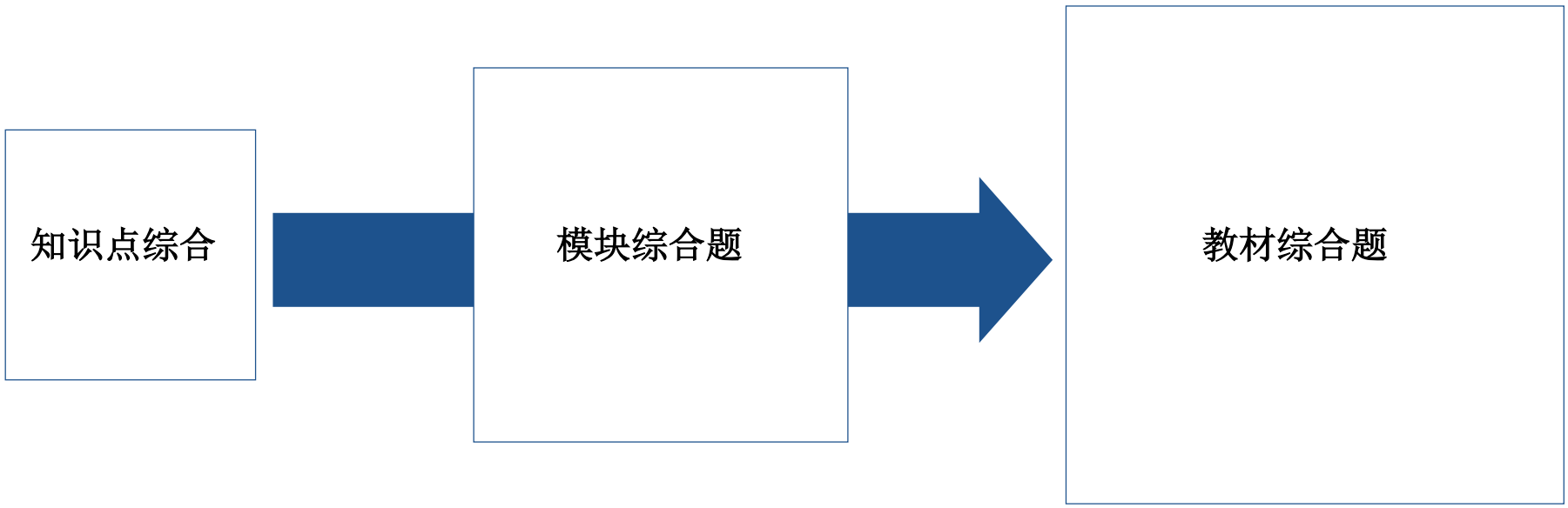
该企业销售部绩效考核指标“消毒剂销量在今年年度前达到30万瓶，比去年增长15%”明确具体、可衡量、增长15%具有可达成性、与战略相关、有时限要求，因此符合SMART原则。3分

# 目录

01 简答

02 综合题

# 综合题



# 知识点综合题

M房地产企业应用平衡计分卡时将战略目标分解成可量化的指标进行衡量，其中，客户层面绩效指标设定如表所示

| 具体目标 | 可量化的指标 | 计算公式 |
| --- | --- | --- |
| 提高市场份额 | 市场占有率 | 企业销售额/市场销售额*100% |
| 顾客忠诚度 | 顾客回头率 | 回头顾客数/顾客总数*100% |
| 客户满意度 | 客户满意率 | 满意客户人数/调查客户总人数*100% |

1、请分析按季度考评客户指标时可能出现的问题；（6分）

2、并非所有的企业都能有效实施BSC，该企业如要成功实施BSC，应具体哪些条件？（6分）

3、BSC区别于传统的绩效管理工具特点有哪些？（8分）

# 知识点综合题

1、请分析按季度考评客户指标时可能出现的问题；

（1）因竞争对手保密、政府汇总数据的滞后性，每季度的市场销售额数量不易获取；

（2）回头顾客数不易判定，再次购买房产时，很多人是以亲朋好友的名义购买；

（3）房产是大宗商品或者投资商品，购买与使用之间具有较大的时间差，满意度指标无法在购房现场获取。

2、并非所有的企业都能有效实施BSC，该企业如要成功实施BSC，应具体哪些条件？

（1）企业的战略目标能够层层分解，并能够与部门、班组、个人的目标达成一致；

（2）BSC所揭示的四个方面指标之间存在明确的因果驱动关系；

（3）企业内部与实施BSC相配套的其他制度是健全的。

3、BSC区别于传统的绩效管理工具特点有哪些？

3、BSC区别于传统的绩效管理工具特点有哪些？

相比于传统的绩效管理工具，平衡计分卡的特点表现在以下四种平衡上：

（1）外部衡量和内部衡量之间的平衡。BSC将评价的视线范围由传统的只注重企业内部评价，扩大到企业外部，如股东、顾客；

（2）期望的成果和产生这些成果的动因之间的平衡。平衡计分卡按因果关系构建，体现了指标间的相关性；

（3）定量衡量和定性衡量之间的平衡；

（4）短期目标和长期目标之间的平衡。

这样的题目2-3问，其中有1-2问是完全主观的，要借助实际工作经验与理论学习综合形成答案；另外1-2问是教材上的内容。

# 知识点综合题

某煤矿开采企业为安全生产部部长设计了绩效考评指标体系，

1、该绩效考评指标体系应当包括哪些类别？请举例说明。（10分）

2、该考评指标体系下各类指标的考评周期是否应当一致，为什么？（15分）

# 知识点综合题

1、该绩效考评指标体系应当包括哪些类别？请举例说明。（10分）

答：该企业安全生产部部长绩效考评指标体系可以分为以下5种类别：

（1）关键绩效指标KPI，如：安全设备完好率达到100%

（2）岗位职责指标PRI，如：人员安全培训次数

（3）胜任特征指标PCI，如：安全辅导能力

（4）工作态度指标WAI，如：工作责任心

（5）否决指标NNI，如：安全事故发生（一票否决）

2、该考评指标体系下各类指标的考评周期是否应当一致，为什么？（15分）

答：该考评指标体系下各类指标的考评周期不能一致。（1分）

在绩效考评中，可以把绩效指标的考评分为年度、半年度、季度、月度考评甚至周考评、日考评。（1分）

一般而言，年度和半年度考评是必不可少的，而其他考评周期的设定要考虑企业的管理层次、管理水平、被考评指标的类型以及指标所涉及的业务性质和工作内容等因素。（2分）

对部门级的考评周期总的原则是季度考评加年度考评。但还需要充分考虑指标的类型（1分）

KPI可以季度加年度考评（2分）

PRI可以季度加年度考评（2分）

PCI可以每年考评一次（2分）

WAI可以每月考评一次（2分）

NNI由绩效管理委员会直接考评、根据标准直接减去相关分数，并直接落实到当事人。（2分）

# 模块综合题

某电器制造企业2007年改制并重新建立绩效考核体系，考核以各部门工作内容为中心，考核内容由各部门自行申报，考核尺度主要为：“出色完成”“正常完成”“完成不好”或“优”“良”“中”“差”，该企业每月考核一次，并根据考核结果确定员工月度绩效工资发放额度。运行三年来，该企业每年都对考核指标进行改进，虽然各部门的绩效都完成的比较好，但公司的整体绩效却一直不理想。

根据案例，请回答下列问题:

1、请分析该企业绩效考核工作存在的问题。（6分）

2、该企业拟采用平衡计分卡改进绩效管理，请先对平衡计分卡的难点做出分析。（9分）

3、为引入平衡计分卡优化绩效管理，该企业应对考核周期做何改进？（5分）

1、请分析该企业绩效考核工作存在的问题。（6分）

（1）考核方式以各部门申报为主，缺少对工作内容和各岗位职责的科学分析，考核指标难以体现各部门、各岗位的差异性，这样既缺少公平性，也影响员工的积极性。

（2）各部门自行申报的考核内容很可能与企业战略脱节，只申报对自己部门较为有利、容易完成、效果显著的工作计划，更多考虑的是部门和员工的局部利益。

（3）过于强调短期工作效果，忽视了绩效的长期性。因此各部门和员工每月的绩效目标完成的较好，而公司的整体绩效结果却不一定好。

（4）考核标准未量化，导致评价过程搀杂较多人为因素，考核者与被考核者本身就处 在不平等的地位上，容易造成考核结果不公正，产生结人缘、搞平衡的现象，偏离考核初衷。

（5）所有员工考核周期每月一次，没有充分考虑员工特点、指标性质、管理层次等因素。

（6）考核结果仅用于员工绩效工资的发放，绩效考核应用误区。

2、该企业拟采用平衡计分卡改进绩效管理，请先对平衡计分卡的难点做出分析。（9分）

平衡计分卡是一个十分复杂的系统，在设计与实施过程中一定会遇到困难与障碍，这些困难与障碍主要体现在企业的管理技术和管理水平上，其中，技术上的难点有：

（1）指标的创建与量化

（2）平衡计分卡所包含的各个指标数值的确定

（3）平衡计分卡各指标的权重如何设置

（4）平衡计分卡如何体现学习与成长的重要性

（5）如何处理企业级BSC和部门级BSC的关系

（6）如何实现组织考评与个体考评的衔接

管理水平上的难点有：

（1）组织与管理系统方面的障碍

（2）信息交流方面的障碍

（3）对绩效考评认识方面的障碍

3、为引入平衡计分卡优化绩效管理，该企业应对考核周期做何改进？（5分）

（1）各指标考核周期应切合实际，不应都按月考核，周期过短将耗费过多精力，过长将不能及时反应存在的问题。

（2）财务指标可按照全年指标逐月分解，特别是费用支出指标，考核周期如果太长，将产生集中支出的压力。

（3）定性指标只会在一段时间内显现，如员工态度，不必每月频繁考核，可考虑按季度或半年考核。

（4）为了更好掌握绩效考核指标的完成情况，确保公司整体经营目标的完成，可将绩效考核周期设计为“月度跟踪、季度考核”，这样可以及时有效的提醒和督促各部门和员工按时完成工作目标。

# 教材综合题

F公司是M市的一家生产有机奶酪的食品公司，产品属于市场中知名的高端品牌，价格比较昂贵，该公司过去主要向M市的四、五星级酒店提供产品，也有部分产品在超市中销售，但销售额并不大，购买群体主要是一些高收入的个人客户。近年来，F公司酒店客户的需求量一直比较稳定，而针对个人客户的零售业务占公司销售额的比例虽然不是很大，但增长的速度非常快。经过市场调查F公司了解到，公司虽然没有在零售市场上做过宣传，但在奶酪购买者中的口碑很好，已经拥有了一批忠实客户。公司下一步计划进一步拓展零售市场，加强在零售市场中的品牌宣传，并针对个人客户成立网络销售项目组，在网上直接接受订单，按照客户要求及时送货。项目组采取自主管理的形式，公司只是为项目组定出总体考核指标，并不干涉其日常管理。

根据上述情境，请回答以下问题：

1、公司对该项目组采用的是哪种人力资源管理策略？该项目组人力资源管理需要注意哪些问题？（10分）

2、请利用平衡计分卡设计该项目组的关键绩效指标。（8分）

# 教材综合题

1、公司对该项目组采用的是哪种人力资源管理策略？该项目组人力资源管理需要注意哪些问题？（10分）

答：公司对该项目组采用的是人力资源管理策略是参与策略。理由：当企业采取高品质产品竞争策略时，宜采用日本企业管理模式，鼓励员工参与。其特点是：企业决策权下放，员工参与管理，使员工具有归属感；注重发挥绝大多数员工的积极性、主动性和创造性。 （2分）

该项目组人力资源管理需要注意的问题有：

（1）岗位分析评价：详尽、明确；（1分）

（2）员工招聘来源：内外部兼顾；（1分）

（3）职位晋升阶梯：较为狭窄，不易转换；（1分）

（4）绩效考评目标：注重中短期目标、重视实际成果、个人和小组综合评价；（1分）

（5）培训内容：应用范围适中的知识和技能；（1分）

（6）薪酬原则/基本薪酬水平：对内公平/水平适中；（1分）

（7）归属感：很高；（1分）

（8）雇佣保障：很高。（1分）

2、请利用平衡计分卡设计该项目组的关键绩效指标。（8分）

利用平衡计分卡设计该项目组的关键绩效指标可以按以下流程来处理：

（1）利用战略地图，把企业战略分解为一系列的“战略性衡量项目”，并提炼出企业层面的关键绩效指标KPI。（1分）

（2）利用任务分工矩阵分解工作任务。（1分）

（3）运用目标分解鱼骨图将任务分工矩阵分解到部门的工作任务，分解为部门的KPI.并采用同样的方法将其分解到班组。（1分）

(4)建立项目组的绩效指标库。项目组的绩效指标库应该包括指标的编号、名称、定义、设定目的、责任人、数据来源、计算方法、计分方式、考评周期等内容。（1分）

项目组的关键绩效指标体系应该满足SMART原则，即明确性原则、可测性原则、可达成性原则、相关性原则、时限性原则。（2分）

（5）关键绩效指标的时间分解。（1分）

# 教材综合题

某制药公司要提高内部的人力资本存量，因而对所有部门经理增加了一些与之相关的评价指标，这些指标合计占部门经理考核指标总权重的3%。以研发部为例，该部门有78名员工，其中初级研究员50名，中级研究员22名，高级研究员6名，这些员工分属6个研发团队，每个团队由高级研究员带领，高级研究人员向研发部经理汇报，该经理的人力资本存量评价指标如表1所示

| 考核指标 | 考核标准 | 权重 |
| --- | --- | --- |
| 员工保留 | 当年业绩排名前10%的员流失率低于5% | 20% |
| 员工满意度 | 当年部门员工的满意度比去年提高20% | 20% |
| 员工培训 | 当年部门的技术培训不少于1.3次/人 | 10% |
| 员工能力提升 | 当年至少15名初级研究员能晋升为中级研究员 | 10% |
| 人工成本控制 | 当年本部门的人员工资总额不超过预算，培训费用控制在1200元/人 | 20% |
| 部门创新能力 | 部门当年为公司研发新药总数超过50种 | 20% |

请分析该公司研发部经理的人力资本存量评价体系的问题与不足。（20分）

# 教材综合题

指标问题：

可能的共性问题：

1、指标是否包括品质特征型、行为过程型、工作结果型（按性质分类）

2、指标是否包括KPI、PRI、PCI、WAI、NNI（按来源）

3、KPI和PRI是否包括属于数量、质量、成本、时限四个方面（QQTC）

4、KPI是否符合SMART原则

5、KPI是否量化与行为化

可能的个性问题：

6、指标的是否具有针对性（反映被考评对象的工作性质与特点）

# 教材综合题

指标问题：

可能的共性问题：

1、指标只有工作结果型，缺乏品质特征型与行为过程型，

2、指标缺少PCI、WAI、NNI，不利于牵引员工行为与提升员工能力

3、指标中缺少时限指标

4、指标不符合SMART原则中的“明确性原则”增加“部门”限制

可能的个性问题：

| 考核指标 |
| --- |
| 员工保留 |
| 员工满意度 |
| 员工培训 |
| 员工能力提升 |
| 人工成本控制 |
| 部门创新能力 |

5、考虑增加人力资本存量积累类指标（如有效招聘、“干中学”等指标）（P99）

6、考虑增加人力资本战略制定的相关指标：如行动计划的手段类（沟通、培训、工作绩效目标、激励等）、行动计划定量方法类（人力资本流动率、工作态度、生产率改进、服务质量或能力发展等）、资源分配类支出指标（人力资本收益分配：如员工薪资、福利、股票、期权等）、资源分配类分配指标（管理费用、办公费、差旅费、会议费等）、资源分配类投资指标（人力资本费用与生产成本、销售成本一样看做是直接成本）；预算类指标等。（P108\109）

# 教材综合题

标准问题：

可能的共性问题：

1、指标与标准没有通过指标库进行体系化，完整的指标库应该包括：1.编号、2.名称、3.定义、4.设定目的、5.责任人、6.数据来源、7.计算方法、8.计分方式、9.考核周期

2、标准缺乏弹性，只有单一的标准，没有分级分等；

3、标准计算方式不科学或者缺少计算方式；

4、标准缺乏计分方式。

5、定性指标的标准没有行为化描述

可能的个性问题：

6、指标标准的设置不科学，没有突出企业与岗位特点

# 教材综合题

权重问题：

可能的共性问题：

1、总权重过小，不具有考评意义（一批指标的总权重低于5%）

2、指标体系内部，定量指标权重过小，在定量指标中，测量指标权重过小，评定指标权重过大

3、权重没有体现KPI的重要性



# 人力资源与社会保障部职业资源认证

高级人力资源管理师·绩效管理课程

请尊重知识产权，切勿上传互联网

PPT制作：陈友志；主讲：陈友志；修改时间：2019年3月

联系方式：1553992584@qq.com