# 人力资源管理师专业能力巩固练习题（第八版-2）参考答案

## 【章节巩固练习题】二级人力（第八版）专业能力参考解析－第四章绩效管理

反馈邮箱：331038640@qq.com

## 二、综合分析题（看看答题分析和评分标准即可，无需背记。）

**1、评分标准：**

（1）采用目标分解法提取关键绩效指标，应关注以下三个问题：

①确定战略的总目标和分目标；（2分）

②进行业务价值树的决策分析；（2分）

③各项业务关键驱动因素分析；（2分）

在确定了总目标和分目标，进行了业务价值的对比分析之后，通常要完成以下两个方面工作：

A.进行关键驱动因素的敏感性分析，找出对企业的整体价值最有影响的若干项财务指标；（1分）

B.将滞后的财务价值驱动因素与先行的非财务价值驱动因素连接起来。（1分）

(2) 提取和设定关键绩效指标，应当坚持 SMART 原则：

①具体性原则，考评指标应切中目标，适度细化，随情景环境变化；（2分）

②可衡量原则，考评指标应数量化或行为化，数据具可获得性；（2分）

③可实现原则，考评指标应是被考评者付出努力之后可以实现的；（2分）

④相关性原则，考评指标应与组织目标具有密切的相关性；（2分）

⑤有时限原则，考评指标可采用时间单位计量，关注产出效率。（2分）

**2、参考答案：**

从理论上分析，员工现职的工作表现和绩效应服从于正态分布，即最好和最差占少数，中等一般的或正常工作水平的员工占大多数。

然而，在实际活动中，被考评单位的员工往往出现不服从正态分布的情形，常见的有：宽厚误差、集中趋势和苛严误差。

本题中，考评人员 A 打分结果均偏高，犯了宽厚误差的错误；考评人员 B 的评定结果过于集中，犯了集中趋势的错误；考评人员 C 打分结果均偏低，犯了苛严误差的错误。

1. 宽厚误差亦称宽松误差,即评定结果是负偏态分布，也就是大多数员工被评为优良。这样容易使低绩效的员工滋生某种侥幸心理，持有“蒙混过关”的心态，不仅不利于组织的变革和发展，形成狭隘内部保护主义的错误倾向，更不利于促进个人绩效的改进和提高，特别容易使那些业绩优秀的员工受到伤害。

2. 苛严误差亦称严格、偏紧误差，即评定结果是正偏态分布，也就是大多数员工被评为不合格或勉强合格。这种误差对组织来说，容易造成紧张的组织的氛围；对个体来说，容易增加工作压力，涣散员工的士气和斗志，降低工作的满意度，不利于调动业务骨干的积极性、主动性和创造性。

3. 集中趋势和中间倾向亦称居中趋势，即评定结果相近，都集中在某一分数段或所有的员工被评为“一般”，使被考评者全部集中于中间水平，或者说是平均水平，没有真正体现员工之间的实际绩效存在的差异，这往往是评定标准不明确或主管在评定工作中的平均心理造成的。这种考评结果造成绩效管理的扭曲，出现“好人不好，强人不强，弱者不弱”，某些人考评结果偏高，而某些人偏低的现象。

克服分布误差的最佳方法就是“强迫分布法”，即将全体员工从优到劣依次排列，然后按各分数段的理论次数分布分别给予相应的评分。

**4、参考分析**

**(1)该部门在考评中存在哪些问题?**

（1）考评方法不合适，缺乏客观标准。对于生产人员和管理人员的考评，应首先将员的工作表与客观标准相比较，而不能仅仅采比排队法这一员工之间主观比较的方法。

（2）考评方法不合理。生产人员和管理人员的工作性质、工作过程和结果有着本质的不同，由此，应采用不同的标准分别进行考评，而不能混在一起互相打分。

（3）无论生产人员和管理人员进行考评时，应以上级考评为主，而不能以同级考评为主，这样会影响考评的客观公开性。

（4）主管平时缺少与员工的沟通和对员工的指导，绩效考应按步骤进行，这样才能有效发挥绩效考证的作用。

（5）考证周期不合理。生产人员和管理人员的考评期不应都为一年，生产人员应相对短一些。

**(2)产生上述问题的原因是什么?**

答：（1）主管李某缺乏绩效管理的相关知识，不能科学有效地在本部门实施绩效管理。

（2）绩效管理目的不明确。绩效管理的根本目的是促进企业和员工的共同发展，而比举仅是为发放资金。

**5、参考分析**

**(1)360度考评法的优势有:**

①３６０度考评法打破了由上级考评下属的传统考评制度,具有全方位、多角度等方面的优点,可以避免传统考评中考评者极容易发生的各种偏误.
②一个员工想要影响多个人是困难的,３６０度考评法可反映出不同考评者对于同一被考评者不同的看法,能使管理层获得更准确的信息.
③３６０度考评法有助于强化企业的核心价值观,增强企业的竞争优势,建立更为和谐的工作关系.
④３６０度考评法考虑的不仅仅是工作产出,还考虑深层次的胜任特征,可以避免被考评者急功近利的行为(如:仅关注与薪酬密切相关的业绩指标).
⑤３６０度考评法较为全面地反馈信息,有助于被考评者多方面能力的提升,有利于促进员工个人的全面发展.
⑥３６０度考评法采用匿名评价方式,能消除考评者的顾虑,使其客观地进行评价,保证了评价结果的有效性.
⑦３６０度考评法是员工参与管理的重要方式之一,在一定程度上提高了员工对企业的忠诚度、工作满意度,乃至工作的自主性和积极性.
⑧３６０度考评法充分尊重组织成员的意见,有助于组织创造更好的工作气氛,从而激发组织成员的创新性.
⑨３６０度考评法加强了管理者与员工的双向交流,提高了组织成员的参与性.
**(２)３６０度考评法的不足有:**
①３６０度考评法成本较高.
②３６０度考评法侧重于综合评价,定性评价比重较大,定量的业绩评价较少.
③３６０度考评法培训工作难度大.组织要对所有的员工进行考评制度的培训,因为所有的员工既是考评者又是被考评者.
④从考评者的角度看,由于自己对被考评者的工作内容等方面信息掌握得不够深入、全面,很容易产生考评的“盲区”,因而影响了考评结果的准确性和正确性.
⑤３６０度考评法的信息来源渠道广,但是从不同渠道得来的信息并非总是一致的.
⑥３６０度考评可能成为某些员工发泄私愤的途径.某些员工不正视上司及同事的批评与建议,利用考评机会“公报私仇”.
⑦在实施３６０度考评的过程中,如果处理不当,可能会在组织内造成紧张气氛,影响组织成员的工作积极性.

**7、要点提示：**

1）表 4-4 为等级量表，表 4-5 为名称量表，表 4-6 为等距量表，表 4-7 为比率量表。
2）各种量表的概念：
①名称量表又称为类别量表，是量表在测量上一种最低的形式。名称量表根据一般原则指派给事物某一类别的数字或其他标志，仅仅是符号或称呼，没有任何数量大小的含义。
②等级量表又称为位次量表，是在已经分类基础上或者在一个变量上对事物进行分类，但是根据事件的特征和分类原则，这里量表上每一个类别只具有序列性，因而指派给每一类别的数字就具有等级或序列的特性，但不表示数与数之间的差距是相等的。
③等距量表除了具有类别和等级量表的性质外，还要求一定数量差距在整个量表的阶梯上都是相同的。根据事物的性质和特点以及分派原则，这时量表的各个部分的单位是相等的，但没有绝对的零点。
④有相等单位和绝对零点的量表叫比率量表。比率量表是在量表中测量水平最高的量表，也被科学家认为是较为理想的量表。一个比率量表除含有类别、等级、等距量表的特征外，还有一个具有实际意义的绝对零点。这种量表上的数值不仅具有区分性、等级性、等距性，还具有等比性。这类量表上的数值既可以确定一个事物比另一事物大多少，又可以确定大多少倍。
为了保证绩效考评标准设计的科学性和有效性，在使用等级量表、名称量表、等距量表和比率量表中的任何一个量表时，都应该充分认识其性质、结构和特点，明确量表中“数字”的性质，并根据绩效考评的对象和特点，以及绩效考评指标和标准的设计要求，正确地选择确定适用的测量量表。

**9、参考分析　答案**

1、该企业的营销人员考核指标设计存在哪些问题?
（1）工作产出项目过多。一共列出了营销人员应该取得工作产出有 20 多项
（2）绩效指标不够全面。对某项产出可以从质量、数量、成本和时限几个方面进行衡量，但在关键绩效指标中仅仅给出数量和时限指标。
（3）对绩效指标的跟踪和监控耗时太多。如正确回答客户问题的比率以及出勤、早退等指标。
（4）绩效指标缺乏超越的空间和衡量标准不精确。比如发货零错误率、总是保持旺盛的精力和饱满的热情等。
2、如何去改正?
（1）删除与工作目标不符合的产出项目；比较产出结果对组织的贡献率；合并同类项，将增值贡献率的产出归到一个更高的类别。
（2）设定针对性强的更全面、更深入的绩效考评指标。
（3）跟踪正确回答客户问题的比率比较困难，但跟踪“错误率”。
（4）如果 100%正确的绩效标准确实必须达到，那么就将其保留；如果不是必须达到的，就修改绩效标准，以预留出超越的空间。

**11、参考分析　答案**

（1）参考答案

①考评等级的 1-4 等，可以按照“优良中差”、“超额、达标、一般、差”等原则设计；

②每一等级的评分标准要有较为细致的定性描述，解释本等级绩效所具有的特征。

【标准表实例】如表 b 所示

表 b　　绩效考评等级标准表

| 考评等级 | 分等标准 |
|---|---|
| 1 | 超出要求：员工出色完成任务，所取得的成果远远超出所设目标的要求，并对公司目标的达成做出贡献；（2 分） |
| 2 | 达到要求：员工完成或部分超过了承诺的目标；（2 分） |
| 3 | 没有达到要求：员工达到了多数目标，但仍然需要增加相应的经验并改善其原有的结果；（2 分） |
| 4 | 绩效很差：员工离既定目标相去甚远，或者其行为给公司造成损失。（2 分） |

（2）评分标准：（每项 2 分，最高 10 分）

该公司绩效考评制度的主要优点：

①简化了评定等级，更突出了对大多数员工的激励；（2 分）

②员工自始至终参与绩效计划的制定，增强了员工的自主性，提高了绩效计划的科学性和可行性；（2 分）

③使各级员工进一步明确了公司、部门以及自己的目标和工作要求，明确了工作重点；（2 分）

④突出了“行动”的重要性，积极倡导注重团队建设和个人承诺的企业文化。（2 分）

该公司新的绩效考评制度的主要不足：

①由于计划目标根据具体情况确定，部门间和员工间的绩效难以横向比较；（2 分）

②绝大多数员工都能得到 2 等，无法真正体现绩效差异，激励效果不明显；（2 分）

③由员工自己另外寻找 6 位同事，进行所谓的“360 度反馈”，具有片面性和盲目性，影响了考评的信度和效度。（2 分）

**13、参考分析 答：**

评分标准：

（1）该公司在绩效管理中存在的主要问题是：

①首先，员工绩效考评指标体系过于强调行为而忽视了工作成果，没有针对不同性质的岗位提出不同的考评指标，使考评指标和标准缺乏适用性和针对性。（2 分）

②其次，绩效考评指标体系重点不突出，没有从岗位工作的特点出发，提取反映各类岗位工作绩效的关键绩效指标，使考评指标和标准缺乏可操作性。（2 分）

③再次，考评指标缺乏量化和可测性，违背了 SMART 原则。（2 分）

④效考评的方式方法存在着一定问题，采取传统的民主评议的方式，使考评工作过于程式化、过于繁琐，无形中增加了考评人员的工作量。（2 分）

⑤最后，参与考评的人员过多过杂，使考评结果的信度和效度明显降低，致使业务骨干的考评成绩反而欠佳。（2 分）

（2）具体的对策建议是：

①首先，采取以下措施解决该公司目前所面临的问题：

A.为了摆脱公司面临的困境，召开不同层级主管的情况说明会，通过深入沟通，交换意见，求得员工的谅解，并提出以上种种修补措施，在取得共识的情况下，再予试行。（1 分）

B.被错评的业务骨干，应当秉持公开公平公正的原则，重新对其做出评定。如果经再次考评，仍不合格者应按照公司的规定予以处罚。（1 分）

②重新制定公司年度绩效考评计划。在明确考评目的的前提下，对绩效考评的对象、内容、方式、方法、时间和步骤等做出明确规定。（2 分）

③在工作岗位分析的基础上，按照岗位类别，提取各类岗位关键绩效考评指标，并运用 SMART 原则，采用定性与定量相结合的方法，确定出各类考评指标的分级标准。（2 分）

④坚持以上级考评为主，自评、下级、同级和外部人员考评为辅的原则，参加考评的人员必须是与被考评人员存在密切工作关系的人员。（2 分）

⑤对考评者进行必要的培训，使他们掌握绩效考评的基本技术和技巧。（2 分）

**14、参考分析　答：**

（1）MBS 公司个人业务承诺（PBC）考评评等标准表

| 考评等级 | 评等标准 |
|---|---|

| | |
|---|---|
| PBC—1 | 超出所有的要求：出色的完成任务，员工所取得的成果远远（2 分） |
| | 超出所设目标的要求，并对公司目标的达成做出重大贡献。 |
| PBC—2 | 达到所有要求：员工完成或部分超过了承诺的要求。（2 分） |
| PBC—3 | 达到所有要求；员工达到了多数目标要求。但仍然需要增加相应的经验并发送其原有结果。（2 分） |
| PBC—4 | 结果不满意：员工离既定目标相去甚远，须通过相应努力来提高，如在既定的期限内没有改善将导致离职。（2 分） |

（2）PBC 考评法的优点和不足：
主要优点：（1）简化了评定等级，更突出了对大多数员工的激励：
（2）员工自始至终参与绩效计划的制定计划的过程，增强了员工的自主性，提高了年度绩效计划的科学性和可行性。
（3）使员工进一步明确了公司、部门以及自己在本年度内所应达成的目标要求以及努力的方向；（1 分）
(4)突出了“行动”的重要性，积极倡导注重团队建设的个人承诺的企业文化（1 分）
（5）根据管理人员的特殊性，采取了具有针对性的绩效管理新模式，通过有效的绩效管理，最大限度地调动各级主管的积极性和主动性（1 分）
（6）新的绩效管理模式更不得促进各级员工的成长和发展（1 分）
主要不足
（1）PBC 考评实质上目标管理法的进一步发展，由于计划目标是根据具体情况确定的，各个部门乃至各个岗位员工的绩效水平，难以横向比较。（2 分）
（2）容易造成要配上的不公平，由于该公司推行的钟形绩效根本原则，即除非有例外情况，绝大大员工都能得到 2 等，这对绩效优异的部门会认为不公，因为部门主管会认为本单位得 2 等的人要多一些；而对绩效较美国的单位，也拿到同样的 2 等，也造成分配不公平（2 分）
（3）从考评者的角度看，以各级主管考评主为是科学合理的，由员工自己另处寻找 6 个同事，进行所谓有 360 度反馈。具有片面性和盲目性，会直接影响考评结果的信度和绩效（2 分）

**15、参考分析 答题**

**（1）设计销售员绩效考评指标体系时，可采用以下方法：　（每项 1 分，最高 4 分）**
要素图示法、问卷调查法、个案研究法、面谈法、经验总结法、头脑风暴法等。　（4 分）
**（2）确定销售员的绩效考评指标体系，一般可分为以下四个步骤：**
①对销售人员进行工作岗位分析，初步确定绩效考评指标。　（2 分）
②理论验证。　（2 分）
③进行指标调查，确定指标体系。　（2 分）
④进行必要的修改和调整。　（2 分）
**（3）可采取以下解决和纠正方法：（每项 2 分，最高 4 分）**
①删除与销售人员工作目标不符合的指标；　（2 分）
②比较各指标与销售业绩的贡献度，删除贡献度小的指标；　（2 分）
③合并同类项，将增值贡献率的指标划归到更高的类别指标。　（2 分）
**（4）推销员的 KPI 可以是：（每项 1 分，最高 4 分）**
销售额、销售额增长率、销售费用、服务态度、客户投诉率、合同履行率等。　（4 分）

**17、参考分析**

答：（1）绩效考评标准在编制中应遵循如下原则：
①定量准确的原则。
②先进合理的原则。
③突出特点的原则。
④简洁扼要的原则。

（2）考评指标标准的评分方法。对考评指标评价标准的计分，可采用单一要素和多种要素综合计分两种方法：
①单一要素的计分方法。单一要素的计分方法可采用自然数法和系数法：
②多种要素综合计分法。多种要素综合计分法是建立在测评尺度为等距水平或假设具有等距水平的基础之上。具体包括简单相加法、系数相乘法、连乘积法和百分比系数法等：