三级人力专业技能巩固练习题（第八版-2）答案解析-第四章 绩效管理

综合分析题　反馈邮箱：hnxdfpx@vip.163.com

二、综合分析题（看看答题分析和评分标准即可，无需背记。）

【综合题 1】

(1)由于采用的效标不同，从绩效管理的考评内容上看，绩效考评可以分为品质主导型、行为主导型和结果主导型三种类型。

①品质主导型的绩效考评，采用特征性效标，以考评员工的潜质为主，着眼于“他这个人怎么样”，重点是考量该员工是一个具有何种潜质(如心理品质、能力素质)的人。技术人员的考评适用于此方法。

②行为主导型的绩效考评，采用行为性效标，以考评员工的工作行为为主，着眼于“干什么”“如何去干的”，重点考量员工的工作方式和工作行为。行为主导型适合于对管理性、事务性工作进行考评，特别是对人际接触和交往频繁的工作岗位尤其重要。对企业领导层的考评适用于此方法。

③结果主导型的绩效考评，采用结果性效标，以考评员工或组织工作效果为主，着眼于“干出了什么”，重点考量“员工提供了何种服务，完成了哪些工作任务或生产了哪些产品”。结果主导型的考评方法具有滞后性、短期性和表现性等特点，它更适合生产性、操作性，以及工作成果可以计量的工作岗位采用，对事务性工作岗位人员的考评不太适合。一线生产人员适用于此方法。

(2)对一线员工进行激励最好使用结果主导型绩效考评方法。

结果主导型的考评注重的是员工或团队的产出和贡献，即工作业绩，而不关心员工和组织的行为和_工作过程，所以考评的标准容易确定，操作性很强。结果主导型的考评方法具有滞后性、短期性和表现性等特点，它更适应生产性、操作性以及工作成果可以计量的工作岗位采用，对事务性工作岗位人员的考评不太适合。

【综合题 2】

(1)存在的问题：

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，而不能仅仅采用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，田此，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土，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.绩效考评应按步骤进行,这样才能有效发挥绩效考评的作用。

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

(2)产生问题的原因是：

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,而比仅仅是为了发放奖金。

【综合题 3】

（1）财务部门不适合使用硬性分配法进行绩效考评。

其原因是：

①强制分布法是假设组织中员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布，那么按照正态分布的规律，员工的工作行为和工作绩效好、中、差的分布存在一定的比例关系，在中间的员工应该最多，好的、差的是少数。

②从案例中可以看出，财务部门员工的工作行为与工作绩效并不符合正态分布，员工业绩之间的差距很小，财务部门不具备推行强制分布法的前提。

（2）该方法的优缺点：

①可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生，克服平均主义。

②适用的范围有限，如果员工的能力呈偏态分布，该方法就不适合了。

③只能把员工分为有限的几种类别，难以具体比较员工的绩效差距。

④不能为诊断组织与员工工作中存在的问题提供准确可靠的信息。

【综合题 4】

（1）小张的上司作为管理者，只重视技术工作，忘记了管人；
作为绩效评估者，不懂得绩效管理的真正目的所在，没有进行绩效信息的观察和记录，犯了近因效应，其性格也不利于他做有效评估；

（2）人力资源部应该对小张的上司进行管理技能培训，让他认识到作为管理者，其一个很重要的工作是管理员工，而不是只注重于技术上的业务。
同时，应该对他进行绩效管理培训，让他了解绩效管理的目的，掌握评估工具，学会如何观察、收集和记录信息，尤其是关键事件法，以有效避免近因效应。

【综合题 5】

（1）说明员工绩效面谈的作用：
①使考评者与被考评者对绩效管理有更加全面深入的认识通过绩效面谈，使得考评者对绩效管理的目标、考评方法、程序有进一步的认识，有利于下一轮绩效考评工作的开展。
②将员工绩效考评的情况的反馈给员工。考评者要将员工绩效的真实信息反馈给员工本人，对员工的成绩、优点进行表扬，要指出员工的问题、缺点，使之改正。
③依据考评结果制定绩效改进计划。制定绩效改进计划是考评者与被考评者共同的事情，考评者要给被考评者一定的指导。

围绕绩效面谈，人力资源部门应该做到：
①对考评者以及被考评者明确考评的目的；
②明确绩效面谈的目的；
③加强对考评者的面谈技巧的培训。

（2）分析问题产生 原因
表面上看，是“绩效面谈”使得小王感到苦恼和不安。实际上，产生这样问题的原因可能有下列几种情况：
①公司的绩效考评系统：公司上下对绩效管理的目的不清；
②小王的上司对小王有偏见；
③小王的上司没有很好的绩效面谈技巧，不敢对小王谈论问题与缺点。

（3）提出解决问题的对策
①考评前绩效目标制定要明确、客观、量化。
②考评过程中要公正、公开、公平、考评者要注意员工绩效信息的收集。
③考评结束后要注意考评结果的反馈，考评者与被考评者要就考评的最后结果达成一致，共同制定员工的绩效改进计划。

【综合题 6】

（1）X 公司的绩效评估所存在的问题有：
A 考核目的不明确。绩效评估的目的是发现员工工作的长处与不足，改进员工以及组织的整体绩效，促进员工与组织的提高与发展，而不是为了考评而考评。X 公司也没有就绩效考核的结果进行绩效面谈，更没有制定员工的绩效改进计划。
B 绩效目标不清楚。考评者和被考评者对于被考评者的绩效目标竟然模糊，使得考核没有了对比标准。
C 平常的工作过程中没有关于员工工作行为的记录，使得考评时缺乏证据性资料，使得考评结果的可靠性降低。
D 在考核过程中，考评者以被考评者近期的绩效表现代表整个考核期的表现，这种“以近概全”的方式，使得考评结果的正确性降低。
E 考核周期设置不当。营业部门的业绩考核周期过长，不利于发现、解决问题，也不利于平时收集员工的绩效信息。

（2）应该注意：
A 明确考核的目的；
B 重新设计考核周期；
C 有利于员工绩效信息的收集；
D 重视绩效面谈的作用；
E 制定绩效改进计划，为员工的绩效改进作必要的指导。

湖南新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com

【综合题 7】
（1）行为锚定等级评价法也称行为定位法、行为决定性等级量表法或行为定位等级法。这一方法是关键事件法的进一步拓展和应用。
采用行为锚定等级评价法对营业人员进行考评，应采取哪些具体的工作步骤是：
①进行岗位分析，获取本岗位的关键事件，由其主管人员作出明确简洁的描述；
②建立绩效评价的等级，一般为 5～9 级，将关键事件归并为若干绩效指标，并给出确切定义；
③由另一组管理人员对关键事件作出重新分配，将它们归入最合适的绩效要素及指标中，确定关键事件的最终位置，并确定出绩效考评指标体系；
④审核绩效考评指标等级划分的正确性，由第二组人员将绩效指标中包含的重要事件，由优到差，从高到低进行排列；
⑤建立行为锚定法的考评体系。

（2）行为锚定等级评价法的优点主要有：
①对员工绩效的考量更加精确。由于参与本方法设计的人员众多，对本岗位熟悉，专业技术性强，所以精确度更高；
②绩效考评标准更加明确。评定量表上的等级尺度是与行为表现的具体文字描述一一对应的，或者说通过行为表述锚定评定等级，使考评标准更加明确；
③具有良好的反馈功能。评定量表上的行为描述可以为反馈提供更多必要的信息；
④具有良好的连贯性和较高的信度。使用本方法是对被考评者使用同样的量表，对同一个对象进行不同时间段的考评，能够明显提高考评的连贯性和可靠性；
⑤考评的维度清晰，各绩效要素的相对独立性强，有利于综合评价判断。

行为锚定等级评价法的缺点包括：
①设计和实施的费用高；
②比许多考评方法费时费力。

【综合题 8】
（1）可以采取以下三种方法分析员工的工作绩效存在的差距和不足：
①目标比较法
②水平比较法
③横向比较法。

（2）企业可以采取以下改进工作绩效的策略：
①预防性策略和制止性策略；
②正向激励策略和负向激励策略；
③组织变革策略与人事调整策略。

【综合题 9】
（一）存在的问题分析：
①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。
③再考评指标缺乏量化和可测性，随意性大，没有明确的考核指标，违背了 SMART 原则。
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。
⑤每个部门各自为政，实行部门负责人考核，没有具体考核方法和指标，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。

（二）改进措施：
①重视并认真进行考核者培训。
②考核标准要明确。

湘南新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com

③正确地选择和运用绩效考核工具。
④选择科学合理的考核方法。
⑤树立科学的绩效评估公平理念，严格考评程序。
⑥健全完善科学的绩效考评指标体系，针对不同部门、不同岗位有操作可行的绩效考核方法和具体指标，实行 360 度考评。
⑥审查绩效考核结果，建立畅通的员工申诉渠道。

【综合题 10】
（1）按不同的培训对象和要求，绩效考评者的技能培训与开发，可分为员工的培训、一般考评者的培训、中层干部的培训、考评者与被考评者的培训等。

（2）培训的内容一般应包括：
(1)企业绩效管理制度的内容和要求，绩效管理的目的、意义，考评者的职责和任务，考评者与被考评者的角色扮演等；
(2)绩效管理的基本理论和基本方法，成功企业绩效管理的案例剖析；
(3)绩效考评指标和标准的设计原理，以及具体应用中应注意的问题和要点；
(4)绩效管理的程序、步骤，以及贯彻实施的要点；
(5)绩效管理的各种误差与偏误的杜绝和防止；
(6)如何建立有效的绩效管理运行体系，如何解决绩效管理中出现的矛盾和冲突，如何组织有效的绩效面谈等。

【综合题 11】
一个有效的绩效管理系统是通过以下几个环节提高员工工作业绩从而保持和增强企业的竞争优势：
（1）目标第一。在绩效考评期初，上级主管必须和考评者进行必要沟通，明确工作绩效的目标和要求，使员工正确的理解和接受，并能全心投入积极工作。
（2）计划第二。主管应根据组织现有的资源和条件，听取员工的意见，分清轻重缓急，选择确定实现绩效目标的具体步骤、措施和方法。
（3）监督第三。良好的绩效管理系统为各级主管提供了一个系统全面地监督下级的程序和方法，使主管了解和掌握下属的行为、工作态度以及工作进度和工作质量，并激励下属达到考评标准乃至超越标准。
（4）指导第四。当下属有困难时，上级主管一定对其做出必要的指导和支援，对不切合实际的计划目标和措施进行必要的调整，以促进员工工作绩效提高。
（5）评估第五。主管应定期对工作目标进行复查，对员工的业绩做出评估，找出差距和问题，分析原因，并将信息反馈到员工，全力推进工作的开展。

【综合题 12】
（1）采用的是强制分布法。
强制分布法要求评价者将被评价者的绩效结果放入一个类似于正态分布的标准中。它将员工的绩效表现划分为多个等级，并确定每个等级的人数比例。
该公司在评价员工时，将员工分为“优秀”，“良好”“合格”和“不合格”四类，四类员工的比例分别为 5%、20%、70%和 5%。这里采用的是强制分布法。

强制分布法的特点：
①可以避免考评者过分严厉或过分宽容的情况发生，克服平均主义。
②适用的范围有限，如果员工的能力呈偏态分布，该方法就不适合了。
③只能把员工分为有限的几种类别，难以具体比较员工的绩效差距。
④不能为诊断组织与员工工作中存在的问题提供准确可靠的信息。

（2）同【综合题 10】(2)。

四、方案设计

1、教材 P233《绩效管理调查问卷》。

4、(1)请问按效标的不同，绩效考评方法可分为几类？企业管理人员宜采用哪一类考评方法？（5 分）
绩效考评的类型及管理人员的考评方法：(5 分)

1)由于的效标不同，考评方法可分为品质主导型、行为主导型和效果主导型三种。（3分）
2)对管理人员的考评，宜采用行为主导型的考评方法。（2分）

（2）请运用行为观察量表法就案例中管理人员的“团队精神”指标，设计考评表。（15分）
（示例）

##公司管理人员考评表
【基本资料】（2分） 考评岗位：（　　）　　所在部门：（　　） 被考评者：（　　）　　考评者：（　　）
【考评说明】（4分） 考评管理者的行为，用5~1和NA代表下列各种行为出现的频率，评定后填在括号内： 5表示95%~100%都能观察到这一行为； 4表示85%~94%都能观察到这一行为； 3表示75%~84%都能观察到这一行为； 2表示65%~74%都能观察到这一行为； 0表示0~64%都能观察到这一行为； NA表示从来没有这一行为。
【考评项目】　团队精神（6分） （1）大方地传播别人需要的信息；（　　） （2）推动团体会议与讨论；（　　） （3）确保每一个成员的参与经过深思（　　） （4）为他人提供展示其成果的机会；（　　） （5）了解激励不同员工的方式；（　　） （6）若有冲突，第一时间弄清实质，并及时解决。（　　）
【等级划分标准】（2分） A：06~10分：未达到标准； B：11~15分：勉强达到标准； C：16~20分：完全达到标准； D：21~25分：出色达到标准； E：26~30分：最优秀。 本考评项目等级：（　　）
【签字确认】（1分） 考评者：　　被考评者： 日期：　　年　　月　　日

湖南新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com