【章节巩固练习题】一级人力（第八-2版）专业能力简答题　第四章 绩效管理

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、简答题

1、简述绩效管理系统的组成要素和功能。P322
答：绩效管理系统的组成要素和结构方式如下:
(1)组成要素:
①考评者与被考评者;
②绩效指标;
③考评程序与方法;
④考评结果.
(2)结构方式:横向分工与纵向分解.

2、绩效管理系统的构成包括哪些内容？P325
答：绩效管理系统包括三个子系统：
（1）绩效指标体系。
①按照不同的维度可以分为不同的类别，按照指标的来源，可以分为关键绩效指标、岗位职责指标、工作态度指标、岗位胜任特征指标、否决指标等；
②按照企业层级的分类，可以分为企业指标、部门指标、班组指标以及岗位指标等。
（2）考评运作体系。包括考评组织的建立、考评者与被考评者的确定、考评方式方法和考评程序的确立、考评信息数据的收集与管理，以及绩效管理制度的建立与运行等内容。
（3）结果反馈体系。结果反馈体系是绩效管理体系的收尾部分，也是人力资源管理其他子系统正常运行的基础和依据。

3、简述绩效管理系统设计的主要步骤。P326
答：绩效管理系统设计的主要步骤：
（1）前期的准备工作；
（2）绩效考评指标体系的设计；
（3）绩效考评运作体系的设计；
（4）绩效考评结果反馈系统的设计；
（5）制定绩效管理制度。

4、绩效考评指标包括哪些类别？其设计的具体步骤包括哪些内容？P326
答:（1）考核指标体系的类别:
①关键绩效指标.例如:全年连续安全生产天数,安全隐患整改率和整改期限,从业人员安全培训覆盖率,公司安全规范考试合格率,安全设施的配置和使用率等.
②岗位职责指标.例如:健全企业的安全责任制度,对从业人员进行安全生产教育和培训的人次,对安全生产状况定期进行检查的频率和力度,对违反安全操作规程的从业人员依照本矿的相关制度予以处理的情况等.
③工作态度指标.例如:责任感,主动性等.
④岗位胜任特征指标.例如:安全预防意识,谨慎细致,系统控制,流程跟踪等.
⑤否决指标.例如:生产人身死亡、重伤事故发生次数等.

（2）绩效考评指标体系设计步骤：
①根据企业战略目标的要求，设计企业层面的关键绩效指标（KPI）;
②运用各种方法技术将企业关键绩效指标分解到部门、班组以及岗位；
③根据工作说明书设计各部门、班组以及岗位的岗位职责指标（PRI）;
④根据岗位胜任特征模型设计各类岗位的胜任特征指标（PCI）;
⑤再根据岗位差异，设计各类人员的工作态度指标（WAI），
⑥将各个层面的否决类指标（NNI）引入绩效考评体系的各个层面，由此便构建完成整个企业的绩效指标体系。

5、战略性绩效管理系统由哪几个部分构成？P327
答：战略性绩效管理系统的构成包括：
①组织架构。
②组织文化。
③战略目标子系统。具体包括组织的使命、核心价值观、愿景以及战略。
④绩效管理子系统。包括绩效计划、绩效执行、绩效考评、绩效反馈。
⑤战略性绩效管理工具。主要有目标管理、关键绩效指标和平衡计分卡几种。

6、什么是 EVA？EVA 体系的主要内容有哪些？P329
答：（1）经济增加值(EVA)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，其含义是企业税后净营业利润减去企业所占用资本的成本之后的剩余收益。
（2）“4M”，即考评指标、管理体系、激励制度和理念体系。

7、简述 EVA 的优势与不足。P330
答：（1）优势：
①EVA 评价的是经济利润，而不是以往的传统会计利润表上的净利润。
②EVA 最大限度地缓解了企业利益相关者之间的矛盾，可以作为它们共同的目标。
③EVA 体系可以有效地控制管理者的短期行为，迫使其重视企业的长远利益。以前的评价指标都会导致企业管理者的短期行为。
（2）不足：
①EVA 的概念、计算公式等尚未统一。
②EVA 的调整比较复杂，难度较大。
③EVA 指标本身的局限性。

8、绩效棱镜包含哪五个方面？请分别进行解释。P333
答：绩效测量棱镜的五个棱面：
①利益相关者的满意——主要的利益相关者以及他们的愿望和要求。
②利益相关者的贡献——组织对利益相关者的要求。
③战略——采取的战略要能满足利益相关者要求的同时，也能满足自己的要求。
④流程——能够执行组织战略的流程。
⑤能力——能够运作组织流程的能力。

9、目标分解鱼骨图分析的主要工作步骤有哪些？其主要功能是什么？P337
答：（一）主要步骤如下：
（1）确定部门（班组、岗位）战略性工作任务：确定哪些因素与企业战略目标有关。
（2）确定业务标准：定义关键成功要素，满足业务重点所需的策略手段。
（3）确定关键业绩指标。
（二）功能：
（1）将任务分工矩阵分解到部门的工作任务，运用鱼骨图分解为部门 KPI。
（2）运用鱼骨图将部门 KPI 分解为班组和岗位 KPI。

10、企业确定关键绩效指标应遵循哪些原则？　P338
答：企业确定关键绩效指标应遵循如下原则:
(1)明确性原则,KPI 必须明确、具体;
(2)可测性原则,KPI 必须是可衡量的;
(3)可达成原则,KPI 必须是可以达到的,不能高不可攀;
(4)相关性原则,KPI 必须与战略目标密切关联;
(5)时限性原则,KPI 必须有明确的时限要求.

11、简述绩效指标有哪些计分方式？请分别举例说明。P345
答：计算绩效指标得分的方法有：
(1)百分比率法是用指标的实际完成数值除以标准值,计算出百分比,然后乘以指标的权重分数,就得到该指标的实际考评分值.
(2)区间计分法按照区间来划分分数,不对指标值的实际完成情况进行精确的计算,只与大致区间分数对应起来.
(3)0 – 1 法是指对绩效考评结果只做两个可供选择的认定,要么完成,要么没有完成,所以考评结果的赋分也只有两个,要么满分,要么零分.
(4)减分考评法是一种只对标准分进行扣减而不进行加分的考评方法,当发现指标在完成过程中出现异常情况时,就按照一定的标准进行扣分,如果没有异常就会得到满分.
(5)说明法的特点是需要对绩效考评可能出现的多种情况进行说明,并设定各种情况的对应的计分方法.

12、绩效指标的考评周期分为哪几种形式？绩效考评周期的影响因素包括哪些？P346
答：
（一）考评周期有：按照时间周期的维度，分为年度考评、半年度考评、季度考评、月度考评、周考评、日考评。
（二）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与工作内容等因素。
①不同层面的考评周期是不同的。

②管理水平也对考评周期有影响。
③不同类型的绩效指标，其考评周期也不同。
④绩效指标所涉及的业务性质和工作内容也对考评周期有影响。
⑤有时候考评周期是根据付薪周期来确定的。

13、简述企业员工绩效考评的一般程序。P355
答：绩效考评程序包括：
①确定考评指标、考评者和被考评者；
②明确考评方法；
③确定考评时间；
④组织实施考评；
⑤核算考评结果；
⑥绩效反馈面谈与申诉；
⑦制定绩效改进的计划。

14、简述岗位胜任特征指标考评的方法和步骤。P356/357
答：（1）PCI 考评步骤：
①测评员工目前的胜任特征水平，绘制员工胜任特征水平线。
②考察员工与其所在岗位的匹配程度
③根据不同的匹配程度作出晋升、降职、变动等决策。

（2）PCI 考评方法：360 度考评、180 度周边考评。

15、简述团队绩效指标的分类和设计流程。P361
答：（1）团队指标可以分为主要指标、辅助指标、整体指标、否决指标四大类
（2）团队绩效考核指标设计的流程：
①由公司的团队绩效管理专家组根据已经确定的团队工作职责，初步提出同一层面各个团队的关键绩效指标，其中最重要的是绩效考核标准的确定。
②由专家组成员分别与各个团队负责人(或者团队全体成员)就初步提出的关键绩效指标进行沟通，征求团队的意见，并将沟通成果整理汇总。
③召集相关团队共同开会，讨论专家组整理汇总出来的团队的关键绩效指标。
④由专家组整理出不同职系团队的标杆指标。
⑤参照标杆团队的关键绩效指标，由团队主管领导与团队负责人共同协商确定本团队的关键绩效指标。
⑥公司绩效考评委员会在公司范围内，讨论确认各个团队的关键绩效指标。

16、绩效考评结果的应用范围。　P366
答：绩效考评结果的应用：
①用于人员调配；
②用于人员培训与开发决策；
③用于确定和调整员工薪酬。

17、简述绩效反馈面谈的程序和技巧。P369
答：（1）绩效面谈程序：
①为双方营造一个和谐的面谈气氛；
②说明面谈的目的、步骤和时间；
③讨论每项工作目标考评结果；
④分析成功和失败的原因；
⑤与被考评者讨论考评的结果，特别是优势与不足、存在的重要困难和问题等方面；
⑥与被考评者围绕培训开发的专题进行讨论，提出培训开发的需求；
⑦对被考评者提出的需要上级给予支持和帮助的问题进行讨论，提出具体的建议。
⑧双方达成一致，在绩效考评表上签字。

（2）绩效面谈技巧：
①考评者要摆好与被考评者的位置，双方是具有共同目标的交流者，具有同向关系，双方是完全平等的交流者。面谈不是宣讲，是沟通。
②通过正面鼓励或者反馈，关注和肯定被考评者的长处。
③要提前向被考评者提供考评结果，强调客观事实。
④应当鼓励被考评者参与讨论，发表自己的意见和看法，并核对考评结果是否合适。

湖南新东方 培训中心 www.xdfpx.com

⑤针对绩效考评结果，与被考评者协商，提出未来计划期内的工作目标与发展计划。

18、运用总体评价法对绩效管理系统进行总体评估的主要内容？P374
答：
（1）总体功能分析，检查本系统在人事决策和员工开发两个方面实际发挥作用的情况；
（2）总体结构分析，检查本系统从准备阶段到实施、考评、总结、应用开发等各个阶段的实际运行情况；
（3）总体方法分析，检查本系统中所采用的各种考评方法的准确性、有效性、适应性和可行性；
（4）总体信息分析，检查本系统在运行中各种信息的传递手段、方法和渠道是否存在问题；
（5）总体结果分析，检查本系统所涉及的活动和结果的有效性。

19、简述设计企业层面平衡计分卡的关键绩效指标时应注意哪些问题？P385/389
答：
1)、平衡计分卡需要与企业的愿景、战略紧密联系。KPI 指标要体现企业的战略意图。
2)、企业层面的 KPI 设计应包括财务指标、客户指标、内部流程指标和学习与成长指标四个方面，并且四个方面缺一不可。
①要保证平衡计分卡的每个要素都是影响企业战略成功的主要因素。
②各个层面的指标间要具有因果关系。
③财务指标是根本，其他三个方面的指标最终都要体现在财务指标上。
3)、从财务、客户、内部流程、学习与成长四个方面来进行调查了解同行先进企业的情况。
4)、结合企业目前的状况和先进企业的情况，找到差距。
5)、财务指标是根本，财务指标的设计要和企业的整体战略紧密相连，要突出成本降低率、利润率的增长、经济增加值等指标。
6)、客户指标的设计要以客户价值为出发点，着重从客户满意度层面来衡量。
7)、内部流程指标的设计，要与管理流程结合，要在分析企业内部流程的现状，参考先进同行的合理做法进行改进，突出企业创新能力等指标。
8)、学习成长指标的设计要与企业的人才战略相结合，分析企业的人才现状，突出关键人才、技术人才的重要性。
9)、四个方面指标的权重应结合企业实际科学合理设置，要充分体现企业战略的意图。
10）决策层一定要参与并引起足够的重视。
11）要把平衡计分卡高于其他体系对待而不是当作其他体系的一部分。
12）企业一定要有真正的平衡计分卡专家把航。

20、简述企业以平衡计分卡为核心进行战略管理所包括的五个过程。P387
答：企业以平衡计分卡为核心进行战略管理所包括的五个过程为:
(1)建立企业使命、愿景、价值观、长期目标;
(2)对企业所处的内外部环境进行分析;
(3)制定企业战略目标;
(4)战略执行与跟踪;
(5)战略评估与控制.

21、简述利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系的主要程序。P391
答：利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系的主要步骤::
（1）建立企业愿景与战略；
（2）围绕企业愿景与战略，从四个方面涉及企业平衡计分卡；
（3）利用战略图、任务分工矩阵等工具设计部门与班组级平衡计分卡；
（4）设计岗位个人的平衡计分卡；
（5）将企业、部门、班组、个人的平衡计分卡汇总，建立企业 KPI 库。

湖南新东方培训中心 www.xdfpx.com