【章节巩固练习题】三级人力（第八-2版）专业能力简答题参考答案　第四章

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、简答题：

问题1、简述企业员工绩效管理总系统设计的流程。P221
答：企业员工绩效管理总系统设计的流程：
（1）准备阶段；
本阶段任务：明确绩效管理的对象，选择绩效考评方法，提出绩效考评要素（指标）和标准体系，并对绩效管理的运行程序、实施步骤提出具体要求。
（2）实施阶段；
本阶段任务：在完成企业绩效管理系统设计的基础上，组织全体员工贯彻绩效管理制度。
（3）考评阶段；
本阶段任务：实施考评，并反馈考评结果。
（4）总结阶段；
本阶段任务：形成考评分析报告；制定出下一期企业全员培训与开发计划；薪酬、奖励、员工升迁与补充调整计划；提出绩效管理系统的调整、完善计划。
（5）应用开发阶段。
主要内容：考评者绩效管理能力的开发、被考评者的绩效开发、绩效管理的系统开发和企业组织的绩效开发。

问题2、请简要说明企业员工绩效管理总系统设计各阶段的主要工作内容和实施要点。P221
答：（一）准备阶段实施要点：
①明确绩效管理的对象，以及各个管理层级的关系。
②根据绩效考评的对象，正确的选择考评方法。
③根据考评的具体方法，提出企业各类人员的绩效考评要素（指标）和标准体系。
④对绩效管理的运行程序、实施步骤提出具体要求。
（二） 实施阶段实施要点：
①通过提高员工的工作绩效增强核心竞争力。
②收集信息并注意资料的积累。
（三） 考评阶段实施要点；
①考评的准确性；
②考评的公正性；
③考评结果的反馈方式；
④考评使用表格的再检验；
⑤考评方法的再审核
（四）总结阶段实施要点：
①对企业绩效管理系统的全面诊断；
②各个单位主管应承担的责任；
③各级考评者应当掌握绩效面谈的技巧。
（五）应用开发阶段实施要点：
①重视考评者绩效管理能力的开发；
②被考评者的绩效开发；
③绩效管理系统的开发；
④企业组织的绩效开发

问题3、简述考评者培训的主要内容。P222
答：考评者培训的内容一般应包括以下几个方面。
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预防。
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。

问题4、为了确保企业绩效管理制度和绩效管理系统的有效性和可行性，应当采取哪些具体的措施?P225
答：为了切实保证企业绩效管理制度和管理系统的有效性和可行性，必须采取“抓住两头，吃透中间”的策略。具体办法如下：
（1）获得高层领导的全面支持。
（2）赢得一般员工的理解和认同。
（3）寻求中间各层管理人员的全心投入。

问题5、考评阶段是绩效管理的重心，请问应如何做好考评的组织实施工作？p227

答：应从以下几个方面做好考评的组织实施工作：
⑴确保考评的准确性；
⑵重视考评的公正性；企业人力资源部应建立两个系统：
①员工绩效评审系统。
②员工申诉系统。
⑶慎重选择考评结果的反馈方式；

问题 6、在绩效管理的总结阶段，绩效诊断的主要内容有哪些?p229
答：在绩效管理的总结阶段，绩效诊断的主要内容包括：
①企业绩效管理制度的诊断
②对企业绩效管理体系的诊断
③对绩效考评指标和标准体系的诊断
④对考评者全而全过程的诊断
⑤对被考评者全面全过程的诊断
⑥对企业组织的诊断等。

问题 7、简述绩效管理系统评估的主要内容。P232
答：绩效管理系统评估是对绩效管理中各个环节和工作要素进行全面监测分析的过程。
其评估的具体内容，包括：
（1）对管理制度的评估；
（2）对绩效管理体系的评估；
（3）对绩效考评指标体系的评估；
（4）对考评全面、全过程的评估；
（5）对绩效管理系统与人力资源管理其他系统衔接的评估。

问题 8、行为导向型的主观和客观考评方法、结果导向型考评方法分别有哪些？p245 选择绩效考评方法时，应考虑哪些重要因素？P223
答：1)行为导向型主观考评方法：
①排列法
②选择排列法
③成对比较法
④强制分布法
⑤结构式叙述法
2）行为导向型客观考评方法：
①关键事件法
②行为锚定等级评价法
③行为观察法
④加权选择量表法
⑤强迫选择法
3）结果导向型考评方法：
①目标管理法
②绩效标准法
③直接指标法
④成绩记录法
⑤短文法
⑥劳动定额法

4）在选择确定进行绩效考评方法，应当充分考虑以下三个重要的因素：
①管理成本
在设计考评方法时，需要进行管理成本的分析，包括考评方法的研制开发成本，执行前的预付成本，实施应用成本，以及隐含成本等问题。
②工作实用性
任何一种考评方法，都必须体现实用性的原则要求，即考评方法应充分满足组织绩效管理的需要，能在实际考评中推广应用。
③工作适用性
考评方法的适用性是指考评方法、工具与岗位人员的工作性质之间的对应性和一致性，切实保证考评方法能够体现工作的性质和特点。

问题 9：简述绩效计划的沟通阶段应注意哪些问题？P240
答：沟通阶段是整个绩效计划阶段的核心。
（1）沟通环境。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

首先，管理人员和员工都应该确定一个专门的时间，放下手头工作，专心致志地进行绩效计划的沟通。
其次，沟通的时候最好不要被其他人打扰，否则影响沟通的效果。
最后，沟通的气氛要尽可能宽松，不要给人太大的压力。
（2）沟通原则。
首先，双方在沟通中是一种相对平等的关系，大家是共同为了业务单元的成功而编制计划。
其次，管理人员在制定工作的衡量标准时应该更多地发挥员工的主动性，多地听取员工的意见。
最后，管理人员应该与员工一起作决定，而一定不代替员工作决定，员工自己做决定的成分越多，绩效管理就越容易成功。
（3）沟通过程。
①回顾有关信息。
②确定关键绩效指标。
③讨论主管人员提供的帮助。
④结束沟通。在将要结束绩效计划沟通会谈时，双方还要约定下一次沟通的时间。

问题 10：简述绩效计划的形成阶段应注意哪些问题？P240
答：绩效计划的形成阶段应达成以下共识：
1）员工的工作目标与企业的总体目标紧密相连，并且员工清楚地知道自己的工作目标与组织的整体目标之间的关系。
2）员工的工作职责和描述已经按照现有的组织环境进行了修改，可以反映本绩效期内主要的工作内容。
3）管理人员和员工就员工的主要工作任务、各项工作任务的重要程度、完成任务的标准、员工在完成任务过程中享有的权限都已经达成了共识。
4）管理人员和员工都分清楚在完成工作目标的过程中可能遇到的困难和障碍，并且明确管理人员所能提供的支持帮助。
5）形成了一个经过双方协商讨论的文档，文档中包括员工的工作目标、实现工作目标的主要工作结果、衡量工作结果的指标和标准、各项工作所占的权重，并且双方都要在该文档上签字。
6）要保证计划的时效性。

问题 11、简述关键事件法的优缺点。P248
答：关键事件法的优缺点：
（1）优点：
①关键事件对事不对人，让事实说话。
②考评者不仅注重对行为本身的评价，还要考虑行为的情景。
（2）缺点：
①关键事件的记录和观察费时费力。
②只能作定性分析，不能作定量分析。
③不能区分员工工作行为的重要性程度。
④很难使用该方法比较员工在绩效上的差异。

问题 12：简述目标管理法的优缺点。P254
答：目标管理法的优缺点：
（1）优点：
①评价标准直接反映员工的工作内容，结果易于观测，所以很少出现评价失误。
②适合对员工提供建议，进行反馈和辅导。
③由于目标管理的过程是员工共同参与的过程，因此，员工工作积极性大为提高，增强了责任心和事业心，
（2）缺点：
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作横向比较，不能为以后的晋升决策提供依据。

问题 13、在绩效考评过程中，实施劳动定额法的具体步骤和内容有哪些？p256
答：劳动定额法是比较传统的绩效考评方法，它的具体步骤和内容:
（1）进行工作研究，从宏观到微观，运用科学方法对工作地上的生产流程、作业程序和员工的操作过程进行全面的调查分析，使其组织形式和作业方法达到精简、高效、健康、舒适、安全等方面的要求，最终实现劳动组织最优化，工作环境条件安全化，作业流程程序标准化，人工操作规范化，人机配置合理化，生产产出效率化的目标。
（2）在工作研究即方法研究和动作研究的基础上，进行时间研究，运用工作日写实、测时和工作抽样等工时研究的方法，采用经验估工、统计分析、类推比较或技术测定的技术，对劳动者在单位时间内生产某种产品或完成某项工作任务的活的劳动消耗量作出具体限定，即制定出工时定额或产量定额，作为员工绩效考评的主要依据。
（3）通过一段试行期，开始正式执行新的劳动定额，根据不同的工种和工序，企业可以采取多种不同形式的劳动定额，如工时定额、产量定额、综合定额、单项定额、看管定额、服务定额、工作定额，以及计划定额、设计定额、现行定额和不变定额等多种多样的形式和方法，对员工绩效进行考评。

问题 14、简述绩效管理的过程中经常会出现哪些矛盾？应如何化解这些矛盾？p266

答：（1）绩效管理中存在的矛盾
由于考评者与被考评者双方在绩效目标上的不同追求，可能产生三种矛盾：
①员工自我矛盾。
②主管自我矛盾。
③组织目标矛盾。
（2）化解绩效管理中存在的矛盾的措施
①在绩效面谈中，做到以行为为导向、以事实为依据、以制度为准绳、以诱导为手段，本着实事求是、以理服人的态度，克服轻视下属等错误观念，与下属进行沟通交流。
②在绩效考评中，将过去的、当前的以及今后可能的目标适当区分开，将近期绩效考评的目标与远期开发目标严格区分开，采用具体问题具体分析解决的策略。
③简化程序，适当下放权限，鼓励下属参与。

问题 15：为了改进并提高全员的工作绩效可以采取哪些策略？p275
答：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。

问题 16：简述负向激励的具体方法和作用。P278
答：（1）负向激励策略惩罚的手段主要有：
①扣发工资奖金、降薪、调任、免职、解雇、除名、开除等。
②对下属员工的过错采取劝解告诫的方式，以口头责备和非语言暗示，如皱眉、耸肩等肢体语言，给他们敲警钟。
（2）采用负向激励策略的作用：
第一，对工作表现差的员工是一种“激励”，使其看到自己的不足和差距，促进其改正错误，迎头赶上先进的员工；
第二，对组织中其他的员工起到警示和告诫的作用，使他在心灵上受到一定的触动，能清楚地分辨什么是正确的、符合标准的行为，什么是错误的、不符合标准的行为，从而积极努力地工作，达到组织和主管的要求及期望值；
第三，有别于键全和完善企业竞争、激励与约束机制，在员工之间营造良好的“比 学 赶、帮、超”的组织文化氛围。

问题 17、改进并提高全员的工作绩效的激励策略应符合哪些具体要求？p279
答：为了保障激励策略的有效性，应当体现以下原则要求：
①及时性原则。无论是正激励还是负激励，都要尽早尽快执行。
②同一性原则，根据员工实际成败的程度，在任何时间对任何人，采用同一尺度进行衡重，确保奖惩的同一性和公正性。
③预告性原则。对于员工的奖惩，应当贯彻“预先告知、清楚明确、详细具体”的原则。
④开发性原则。必须重视对贯彻执行者的培训和管理技能的开发，使他们能够熟练地掌握具体的方针政策与激励的技术技巧。

新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com