《专业培训教程》巩固练习题（第七版）理论知识参考答案解析

湖南新东方教育培训中心教务部　反馈邮箱：331038640@qq.com

第四章　绩效管理

一、单项选择题（每小题只有一个最恰当的答案）

1.【答案】A
【解析】绩效管理制度是企业单位组织实施绩效管理活动的准则和行为的规范，它是以企业单位规章规则的形式，对绩效管理的目的、意义、性质和特点，以及组织实施绩效管理的程序、步骤、方法、原则和要求所作的统一规定。

2.【答案】A
【解析】在选择确定具体的绩效考评方法时，应当充分考虑的重要因素包括：①管理成本。在设计考评方法时，需要进行管理成本的分析。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。

3.【答案】A
【解析】参见第 2 题解析。

4.【答案】D
【解析】为了使绩效管理的双重功能得以贯彻和体现，在绩效管理各个环节中，被考评者应当始终是管理者关注的中心和焦点，其一言一行都应当置于考评者的关怀之中，使被考评者在宽松的氛围和环境中得以提高和发展。

5.【答案】B
【解析】企业绩效管理体系是保证考评者和被考评者正常活动的前提和条件。一个绩效管理系统需要经过多次实践验证、多次修改和反复调整，才能成为一个具有可靠性、准确性和实用性的系统。

6.【答案】D
【解析】绩效管理的最终目标是为了促进企业与员工的共同提高和发展，因此，每一轮绩效管理活动结束之前，各级主管都要将考评的结果反馈给每个被考评者，上下级之间对本期绩效管理活动作一次全面的回顾，总结经验，发扬成绩，纠正错误，以利再战。

7.【答案】D
【解析】从绩效管理的考评内容上看，绩效考评可以分为三种类型：①品质主导型考评；②行为主导型考评；③结果主导型考评。其中品质主导型考评方法，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。

8.【答案】C
【解析】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。

9.【答案】D
【解析】关键事件法的缺点包括：①关键事件的记录和观察费时费力；②能作定性分析，不能作定量分析；③不能具体区分工作行为的重要性程度，很难使用该方法在员工之间进行比较。

10.【答案】A
【解析】A 项，行为锚定等级评价法设计和实施的费用高，比许多考评方法费时费力。

11.【答案】C
【解析】直接指标法在员工的衡量方式上，采用可监测、可核算的指标构成若干考评要素，作为对下属的工作表现进行评估的主要依据。直接指标法简单易行，能节省人力、物力和管理成本，运用本方法时，需要加强企业基础管理，建立健全各种原始记录，特别是一线人员的统计工作。

12.【答案】D
【解析】绩效面谈按照具体内容区分，包括：①绩效计划面谈；②绩效指导面谈；③绩效考评面谈；④绩效反馈面谈。其中，绩效指导面谈是在绩效管理活动的过程中，根据下属不同阶段上的实际表现，主管与下属围绕思想认识、工作程序、操作方法、新技术应用、新技能培训等方面的问题所进行的面谈。

13.【答案】D
【解析】分析工作绩效的差距的具体方法有：①目标比较法。它是将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比，寻求工作绩效的差距和不足的方法。②水平比较法。它是将考评期内员工的实际业绩与上一期（或去年同期）的工作业绩进行比较，衡量和比较其进步或差距的方法。③横向比较法。为了查找工作绩效上的差距和不足，除了可以采用上述目标比较法和水平比较法之外，还可以在各个部门或单位之间、各个下属成员之间进行横向的对比，以发现组织与下属员工工作绩效实际存在的差距和不足。

14.【答案】B
【解析】预防性策略是在员工进行作业之前，由上级制定出详细的绩效考评标准，明确什么是正确的、有效的行为，什么是错误的、无效的行为，并通过专门、系统性的培养和训练，使员工掌握具体的作业步骤和操作方法，从而可以有效地防止和减少员工在工作中出现重复性差错和失误。

15.【答案】C
【解析】制定改进工作绩效的策略包括：①预防性策略与制止性策略；②正向激励策略与负向激励策略；③组织变革策略与人事调整策略。其中，负向激励策略又称为反向激励策略，它对待下属员工与正向激励策略完全相反，采取了惩罚的手段，以防止他们绩效低下的行为。惩罚的手段主要有扣发工资奖金、降薪、调任、免职、解雇、除名、开除等。对下属员工轻微的过错采取劝解告诫的方式，以口头责备和非语言暗示，如皱眉头、耸肩等肢体语言，给他们敲警钟。

16.【答案】C
【解析】绩效管理系统的设计包括绩效管理制度的设计与绩效管理程序的设计两个部分。绩效管理制度设计应当充分体现企业的价值观和经营理念，以及人力资源管理发展战略和策略的要求；而绩效管理程序设计应当从程序、步骤和方法上，切实保障企业绩效管理制度得到有效贯彻和实施。

17.【答案】C
【解析】企业中各个层次的管理人员是绩效管理活动的中坚力量，他们既是被考评者，同时也是考评者。中层管理人员的作用发挥得如何，直接关系到绩效管理活动的质量和效果。

18.【答案】A
【解析】绩效反馈主要的目的是为了改进和提高绩效，被考评者应当知道自己在过去的工作中取得了何种进步，自己在哪些方面还存在不足，有待在今后的工作中加以改进提高。

19.【答案】A
【解析】考评的准备阶段是绩效管理活动的前提和基础，应对绩效管理的运行程序、实施步骤提出具体的要求，说明“如何组织实施绩效管理的全过程，在什么时间做什么事情”。这就涉及工作程序确定的问题。上级主管与下属之间所形成的考评与被考评的关系，是企业绩效管理活动的基本单元。从企业单位的全局来看，绩效管理需要按一定的时间顺序按部就班地一步一步推进。

20.【答案】D
【解析】一项没有全员支持和参与的管理制度将是难以得到贯彻实施的制度，一个没有全员理解和认同的管理系统将是难以有效运行的系统。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。

21.【答案】C
【解析】从宏观上看，企业强化绩效管理的目的非常明确，就是要不断地提升企业的整体素质，以增强企业的核心竞争力：有效的绩效管理系统通过提高员工的工作绩效从而保持和增强企业的竞争优势。

22.【答案】D
【解析】考评阶段是绩效管理的重心，它不仅关系到整体绩效管理系统运行的质量和效果，也将涉及员工的当前和长远的利益，需要人力资源部门和所有参与考评的主管高度重视。

23.【答案】D
【解析】带有偏见缺乏公正公平性的考评，可能滋生员工中不良思想的情绪，不但贻害组织和各级主管人员的管理活动，还会对以后的绩效管理活动产生严重的干扰和破坏。所以在确保绩效考评准确性的同时，为了保证考评的公正公平性，企业人力资源部门应当确立两个保障系统，即：公司员工绩效评审系统和公司员工申诉系统。

24.【答案】C
【解析】在绩效管理的总结阶段，绩效诊断的主要内容包括对企业绩效管理制度的诊断、对企业绩效管理体系的诊断、对绩效考评指标和标准体系的诊断、对考评者全面全过程的诊断、对被考评者全面全过程的诊断以及对企

业组织的诊断等。

25.【答案】C
【解析】在绩效管理应用开发阶段，无论是对考评者、被考评者的开发，还是对绩效管理系统的深层开发，其最终目的是一致的，就是要推进企业组织效率和经济效益的全面提高和全面发展。因此，在这个阶段上各个部门主管应当根据本期绩效考评的结果和绩效改进计划，从本部门全局出发，针对现存的各种问题，分清主次，按照重要程度逐一解决。

26.【答案】A
【解析】应用开发阶段是绩效管理的终点，又是一个新的绩效管理工作循环的始点。在这个阶段为了进一步推动企业绩效管理活动的顺利开展，应着手做好以下几个方面的工作：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绩效管理的系统开发；④企业组织的绩效开发。

27.【答案】D
【解析】绩效反馈面谈是指在本期绩效管理活动完成之后，将考评结果以及有关信息反馈到员工本人，以及为下一期绩效管理活动创造条件的面谈：

28.【答案】D
【解析】绩效计划是绩效管理系统闭合循环中的第一个环节。对于绩效计划的含义，可以从两个角度加以理解：①把绩效计划理解成动词，绩效计划就是管理人员和员工相互沟通，形成对工作目标和工作标准的一致意见，并最终拟定绩效合约的过程；②可以把绩效计划理解为名词，绩效计划是关于工作目标和工作标准的合约。因此，在绩效管理过程中绩效计划既要注重动态的沟通过程，又要关注最终拟定的绩效合同。

29.【答案】A
【解析】沟通阶段是整个绩效计划阶段的核心。在这个阶段，管理者与员工经过充分交流，对员工在本次绩效期间内的工作目标和计划达成共识。

30.【答案】A
【解析】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，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。

31.【答案】B
【解析】结果主导型的绩效考评，首先是为员工设定一个衡量工作成果的标准，然后再将员工的工作结果与标准对照。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。销售人员的销售业绩是可以计量的，所以一般采用以结果为导向的考评方法。

32.【答案】C
【解析】由于排序法是相对对比性的方法，考评是在员工间进行主观比较，不是用员工工作的表现和结果与客观标准相比较，因此具有一定的局限性，不能用于比较不同部门的员工，个人取得的业绩相近时很难进行排列。

33.【答案】C
【解析】成对比较法又称配对比较法、两两比较法，其基本程序是：①根据某种考评要素如工作质量，将所有参加考评的人员逐一比较，按照从最好到最差的顺序对被考评者进行排序；②再根据下一个考评要素进行两两比较，得出本要素被考评者的排列次序；③依次类推，汇总整理；④最后求出被考评者所有考评要素的平均排序数值，得到最终考评的排序结果。应用成对比较法时，能够发现每个员工，在哪些方面比较出色，哪些方面存在明显的不足和差距，在涉及的人员范围不大、数目不多的情况下宜采用该方法。如果员工的数目过多，不但费时费力，其考评质量也将受到制约和影响。

34.【答案】A
【解析】品质主导型考评采用特征性效标，以考评员工的潜质为主。由于品质主导型的考评需要使用如忠诚、可靠、主动、创造性、自信心、合作精神等定性的形容词，所以很难具体掌握．并且操作性及其信度和效度较差。但是它适合对员工工作潜力、工作精神及人际沟通能力的考评，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。

35.【答案】D
【解析】行为主导型的考评，重在工作过程而非工作结果，考评的标准较容易确定，操作性较强，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。

36.【答案】C
【解析】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。商业大厦的服务员应保持愉悦的笑容和友善的态度，其日常工作行为对公司影响很大，因此，公司要采用行为主导型考评方法重点考评其日常行为表现。

37.【答案】C
【解析】强制分布法就是按照一定的百分比，将被考评的员工强制分配到各个类别中，采用这种方法，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。其缺点在于只能把员工分为有限的几种类别，难以具体比较员工差别，也不能在诊断工作问题时提供准确可靠的信息，不适用于员工能力分布呈偏态的情形。

38.【答案】A
【解析】关键事件法又称重要事件法。这种方法强调的是：选择具有代表最好或最差行为表现的典型和关键性活动事例，作为考评的内容和标准。因此，一旦考核评价的关键事件选定了，其具体方法也就确定了。

39.【答案】C
【解析】关键事件法对事不对人，以事实为依据，考评者不仅要注重对行为本身的评价，还要考虑行为的情境，可以用来向员工提供明确的信息，使他们知道自己在哪些方面做得比较好，而又在哪些方面做得不好。

40.【答案】D
【解析】行为锚定等级评价法又称行为定位法、行为决定性等级量表法或行为定位等级法。它将关键事件和等级评价有效地结合在一起，将关键事件归并为若干绩效指标，并建立绩效评价等级。

41.【答案】C
【解析】行为观察法又称行为观察评价法、行为观察量表法、行为观察量表评价法。行为观察法是确认员工某种行为出现的概率，它要求评定者根据某一工作行为发生频率或次数的多少来对被评定者打分。既可以对不同工作行为的评定分数相加得到一个总分数，也可以按照对工作绩效的重要性程度赋予工作行为不同的权重，经加权后再相加得到总分。

42.【答案】B
【解析】B 项，行为观察量表评价法既可以对不同工作行为的评定分数相加得到一个总分数，也可以按照对工作绩效的重要性程度赋予工作行为不同的权重，经加权后再相加得到总分。总分可以作为不同员工之间进行比较的依据。发生频率过高或过低的工作行为不能选取作为评定项目。

43.【答案】A
【解析】短文法又称书面短文法或描述法。对短文法有以下两种解释：①该方法是由被考评者在考评期末撰写一篇短文，对考评期内所取得的重要的突出的业绩作出描述，以作为上级主管考评的重要依据；②本方法是由考评者写一篇短文以描述员工绩效，并特别列举其突出的长处和短处的事实。

44.【答案】A
【解析】有些企业将几种比较有效的方法综合在一起，采用合成考评法，以此提高绩效考评的质量。

45.【答案】A
【解析】排列法又称排序法、简单排列法，是绩效考评中比较简单易行的一种综合比较方法。它通常是由上级主管根据员工工作的整体表现，按照优劣顺序依次进行排列。

46.【答案】C
【解析】强制分布法，又称强迫分配法、硬性分布法，它假设员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布，按照一定的百分比，将被考评的员工强制分配到各个类别中。

47.【答案】A
【解析】被考评者如对绩效考评结果存有异议，应首先通过与直接上级沟通的方式谋求解决。如解决不了，员工有权在得知考评结果后一定期限内向人力资源部提出申诉，填写绩效申诉表。

48.【答案】D
【解析】行为观察量表法克服了关键事件法不能量化、不可比以及不能区分工作行为重要性的缺点，但是编制一份行为观察量表较为费时费力。

49.【答案】C
【解析】加权选择量表法是行为量表法的另一表现形式。其具体的形式是用一系列形容性或描述性的语句，说明

员工的各种具体的工作行为和表现，并将这些语句分别列入量表中，作为考评者评定的依据。

50.【答案】A
【解析】加权选择量表法具有打分容易，核算简单．便于反馈等优点，其主要缺陷是适用范围较小，采用本方法时，需要根据具体岗位的工作内容，设计不同内容的加权选择考评量表。

51.【答案】B
【解析】目标管理体现了现代管理的哲学思想，是领导者与下属之间双向互动的过程。目标管理法是由员工与主管共同协商制定个人目标，个人的目标依据企业的战略目标及相应的部门目标而确定，并与它们尽可能一致；该方法使员工个人的努力目标与组织目标保持一致，减少管理者将精力放到与组织目标无关的工作上的可能性。

52.【答案】A
【解析】绩效标准法与目标管理法基本接近．它采用更直接的工作绩效衡量的指标，通常适用于非管理岗位的员工，衡量所采用的指标要具体、合理、明确，要有时间空间、数量质量的约束限制，要规定完成目标的先后顺序，保证目标与组织目标的一致性。

53.【答案】B
【解析】绩效标准法可以克服被考评者个人品质差异性、多样性的问题，能对员工进行全面的评估。绩效标准法为下属提供了清晰准确的努力方向，对员工具有更加明确的导向和激励作用。本方法的局限性是需要占用较多的人力、物力和财力，需要较高的管理成本。

54.【答案】D
【解析】成绩记录法是新开发出来的一种方法，这种方法的步骤是：①先由被考评者把自己与工作职责有关的成绩写在一张成绩记录表上；②由其上级主管来验证一下这些成绩是否真实准确；③由外部的一些专家就这些材料进行分析，从而对被考评人的成绩进行评价。

55.【答案】C
【解析】直接指标法简单易行，能节省人力、物力和管理成本。运用本方法时，需要加强企业基础管理，建立健全各种原始记录，特别是一线人员的统计工作。

56.【答案】B
【解析】在直接指标法中，员工的工作表现可以从多个角度进行衡量。工作数量的衡量指标有：①工时利用率；②月度营业额；③销售量等。工作质量的衡量指标有：①顾客不满意率；②废品率；③产品包装缺损率；④顾客投诉率；⑤不合格返修率。

57.【答案】D
【解析】成绩记录法是新开发出来的一种绩效考评方法，比较适合于从事教学、科研工作的教师、专家们采用，同时也适用于那些与教师、专家工作具有相同性质工作的人员，因为他们每天的工作内容是不同的，无法用完全固化的衡量指标进行考量。

58.【答案】C
【解析】绩效考评面谈，即在绩效管理末期，主管与下属就本期的绩效计划的贯彻执行情况，以及其工作表现和工作业绩等方面所进行的全面回顾、总结和评估。

59.【答案】D
【解析】作为绩效面谈中非常重要的一项内容，绩效反馈面谈是管理者就上一绩效管理周期中员工的表现和绩效评价结果与员工进行正式面谈的过程。绩效反馈面谈主要有以下四个目的：①使员工认识到自己在本阶段工作中取得的进步和存在的缺点，了解主管对自己工作的看法，促进员工改善绩效。②对绩效评价结果达成共识，分析原因，找出需要改进的地方。③制订绩效改进计划，共同商讨确定下一个绩效管理周期的绩效目标和绩效计划。④为员工的职业规划和发展提供信息。

60.【答案】D
【解析】目标比较法是将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比，寻求工作绩效的差距和不足的方法。A 项属于水平比较法，BC 两项属于横向比较法。

61.【答案】B
【解析】水平比较法是将考评期内员工的实际业绩与上一期（或去年同期）的工作业绩进行比较的方法。

62.【答案】B

【解析】横向比较法是指在各个部门或单位之间、各个下属成员之间进行横向的对比，以发现组织与下属员工工作绩效实际存在的差距和不足。

63.【答案】A
【解析】大量的事实证明，有时员工的绩效低下并不是其主观因素造成的，可能是由于组织制度不合理、运行机制不健全等原因造成的，这时需要采取组织变革策略，通过系统的组织诊断，找出存在的问题，有针对性地进行组织的整顿和调整，从而为员工工作绩效的提高创造优化环境，提供组织上的保障。

64.【答案】A
【解析】正向激励策略是通过制定一系列行为标准，以及与之配套的人事激励政策，如奖励、晋级、升职、提拔等，鼓励员工更加积极主动工作的策略。

二、多项选择题（每题有多个答案正确）

1.【答案】CD
【解析】绩效管理程序的设计，由于涉及的工作对象和内容不同，可分为管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。总流程设计是从企业宏观的角度对绩效管理程序所进行的设计，而具体程序设计是在较小的范围内，对部门或科室员工绩效考评活动过程所做的设计。

2.【答案】ACE
【解析】在设计考评方法时，需要进行管理成本的分析，其内容包括：①考评方法的研制开发的成本；②执行前的预付成本，如绩效管理的培训成本，各种书面说明指导书的编写和印制的成本等；③实施应用成本，如考评者定时观察的费用进行评定回馈考评结果、改进绩效的成本。

3.【答案】ABD
【解析】在选择确定具体的绩效考评方法时，应考虑：①管理成本；②工作实用性，即所设计的考评方法必须切实可行，便于贯彻实施；③工作适用性，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。

4.【答案】ACE
【解析】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，其具体办法是：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。

5.【答案】ACDE
【解析】有些企业为了保证绩效管理信息的有效性和可靠性，建立了原始记录的登记制度，该制度提出了以下具体的要求：①所采集的材料尽可能以文字的形式证明所有的行为，应包括有利和不利的记录；②所采集的材料，应当说明是考评者直接观察的第一手资料，还是间接的由他人观察的结果；③详细记录事件发生的时间地点以及参与者；④所采集的材料在描述员工的行为时，应尽可能对行为过程、行为的环境和行为的结果做出说明；⑤在进行考评时，应以文字描述记录为依据，可以保证考评的质量。

6.【答案】ABCE
【解析】绩效面谈是总结绩效管理工作的重要手段，每个考评者都应当学会并有效地运用这一工具。在将考评结果反馈给下属的过程中，考评者应循循善诱，使员工明白其工作中的优缺点，鼓励自己发现和分析问题，实现“自己解放自己”，即使有些问题难以达成共识，应当允许员工保留自己的意见。绩效面谈为主管与下属讨论工作业绩，挖掘其潜能，拓展新的发展空间，提供了良好的机会。同时，上下级之间进行面谈，能够更全面的了解员工的态度和感受，从而加深了双方的沟通和相互了解。面谈是整个绩效管理中非常重要的一环，应当给予足够充分的重视。

7.【答案】ABCDE
【解析】行为导向型考评方法分为：①行为导向型主观考评方法，包括排列法（又称排序法、简单排列法）、选择排列法、成对比较法、强制分布法（又称强迫分配法、硬性分布法）、结构式叙述法；②行为导向型客观考评方法，包括关键事件法（又称重要事件法）、行为锚定等级评价法（又称行为定位法、行为决定性等级量表法或行为定位等级法）、行为观察法（又称行为观察评价法、行为观察量表法、行为观察量表评价法）、加权选择量表法和强迫选择法。

8.【答案】ACDE
【解析】关键事件法具有以下主要特点：①为考评者提供了客观的事实依据；②考评的内容不是员工的短期表现，而是一年内整体表现，具有较大的时间跨度，可以贯穿考评期的始终；③以事实为根据，保存了动态的关键事件记录，可以全面了解下属是如何消除不良绩效、如何改进和提高绩效的；④能作定性分析，不能作定量分析；⑤

不能具体区分工作行为的重要性程度，很难使用该方法在员工之间进行比较。

9.【答案】ACDE
【解析】加权选择量表法是行为量表法的另一种表现形式。其具体形式是用一系列的形容性或描述性的语句，说明员工的各种具体的工作行为和表现，并将这些语句分别列入量表中，作为考评者评定的依据。它具有打分容易，核算简单，便于反馈等优点，其主要缺陷是适用范围较小. 采用本方法时，需要根据具体岗位的工作内容，设计不同内容的加权选择考评量表。

10.【答案】ACE
【解析】在对员工绩效进行考评时，不但要对员工绩效计划的实施情况进行评价，分析其工作行为、工作结果，以及计划目标实现的程度，还要找出其工作绩效的差距和不足，具体方法有：①目标比较法，是将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比，寻求工作绩效的差距和不足的方法；②水平比较法，是将考评期内员工的实际业绩与上一期（或去年同期）的工作业绩进行比较的方法；③横向比较法，为了查找工作绩效上的差距和不，足，可以在各个部门或单位之间、各个下属成员之间进行横向的对比，以发现组织与下属员工工作绩效实际存在的差距和不足。

11.【答案】AB
【解析】绩效管理系统的设计包括：①绩效管理制度的设计。绩效管理制度是企业单位组织实施绩效管理活动的准则和行为的规范，它是以企业单位规章规则的形式，对绩效管理的目的、意义、性质和特点，以及组织实施绩效管理的程序、步骤、方法、原则和要求所作的统一规定。②绩效管理程序的设计。由于涉及的工作对象和内容不同，可分为管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。

12.【答案】BCDE
【解析】国内具有一定代表性的意见认为，绩效管理是一系列以员工为中心的干预活动过程，它包括目标设计、过程指导、考核反馈和激励发展四个环节。国外的专家认为，成功的绩效管理主要由指导、激励、控制和奖励四部分组成。

13.【答案】ACDE
【解析】绩效管理程序的设计，由于涉及的工作对象和内容不同，可分为管理的总流程设计和具体考评程序设计两部分。总流程设计是从企业宏观的角度对绩效管理程序进行的设计，而具体程序设计是在较小的范围内，对部门或科室员工绩效考评活动过程所做的设计。绩效管理总流程的设计包括五个阶段：①准备阶段；②实施阶段；③考评阶段；④总结阶段；⑤应用开发阶段。

14.【答案】ABCDE
【解析】在绩效管理的准备阶段，绩效管理人员应完成的工作有：①明确绩效管理的对象以及各个管理层级的关系，正确地回答“谁来考评，考评谁”；②根据考评的具体对象，提出企业各类人员的绩效考评要素（指标）和标准体系，明确地回答“考评什么，如何进行衡量和评价”；③根据绩效考评的内容，正确地选择考评方法，具体地回答“采用什么样的方法”的问题；④对绩效管理的运行程序、实施步骤提出具体要求，说明“如何组织实施绩效管理的全过程，在什么时间做什么事情”。

15.【答案】ACD
【解析】如果绩效考评目的是为了培训和开发人才，通过考评发现员工需要弥补的技能缺陷，那么就应该在上级考评的同时，进行自我考评和同事考评，让员工本人和同事积极参与，通过多视角的考评，全方位地了解被考评者的优势和不足，发现员工存在的主要问题，在哪些方面存在缺陷亟待弥补和提高，为技能培训和开发提供有力的证据。

16.【答案】BCE
【解析】对绩效考评者的培训内容一般包括：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。“指标平移”涉及到绩效指标分解的程序、步骤、以及实施，考评者与被考评者的角色扮演以及考评的技术、技巧和要领等问题。

17.【答案】BCDE
【解析】绩效管理的实施阶段包括的环节有：①目标第一；②计划第二；③监督第三；④指导第四；⑤评估第五。

18.【答案】ABC
【解析】考评阶段是绩效管理的重心，它不仅关系到整体绩效管理系统运行的质量和效果，也将涉及员工的当前

和长远的利益，需要人力资源部门和所有参与考评的主管高度重视。需从以下方面做好考评的组织实施工作：①考评的准确性；②考评的公正性；③考评结果的反馈方式。

19.【答案】BCDE
【解析】作为绩效管理系统的子系统，公司员工绩效评审系统的主要功能有：①监督各个部门的领导者有效地组织员工的绩效考评工作；②针对绩效考评中存在的主要问题，进行专题研究，提出具体的对策；③对员工考评结果进行必要的复审复查，确保考评结果的公平和公正性；④对存在严重争议的考评结果进行调查甄别，防止诱发不必要的冲突。

20.【答案】ADE
【解析】员工申诉系统的主要功能包括：①允许员工对绩效考评的结果提出异议，他们可以就自己关心的事件发表意见和看法；②给考评者一定的约束和压力，使他们慎重从事，在考评中更加重视信息的采集和证据的获取；③减少矛盾和冲突，防患于未然，将不利影响控制在最小程度内。

21.【答案】CDE
【解析】A 项，建立和完善绩效管理系统是企业人力资源管理部门的一项战略性任务；B 项，在人力资源部应建立一个工作小组全面负责员工的申诉接待和调处。

22.【答案】ABCDE
【解析】在绩效管理的总结阶段，绩效诊断的主要内容包括：①对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对考评者全面全过程的诊断；⑤对被考评者全面全过程的诊断；⑥对企业组织的诊断。

23.【答案】BD
【解析】在绩效管理的总结阶段，各个单位的主管应当认真地履行以下两项重要的管理职责：①召开月度或季度绩效管理总结会。各个单位的主管应当定期召开有全体员工参加的绩效管理总结会议，与下属一起讨论和回顾他们在本期内所取得的绩效；②召开年度绩效管理总结会。召开本单位年度绩效总结会的目的是：把年度绩效考评的结果以及该结果将被使用的情况（如晋升、加薪）告知员工，进行绩效反馈。

24.【答案】ADE
【解析】绩效计划应该建立在双向沟通的基础上，这对于绩效管理目标的实现具有非常重要的意义。在绩效计划阶段，让员工参与绩效目标的制定，且签订相对规范的个人绩效承诺，实际上就是要体现参与和承诺的思想，这样员工就会更加遵守这些承诺，履行自己认可的绩效目标。绩效计划过程中，由上级和下级之间共同制定并修正绩效目标以及实现目标所需的步骤，这包含两个方面的内容：做什么和如何做。

25.【答案】ABC
【解析】绩效计划的实施流程包括：①准备阶段；②沟通阶段，是整个绩效计划阶段的核心；③形成阶段。

26.【答案】ACDE
【解析】绩效合同没有固定的流程和格式，它一般包括以下内容：①受约人信息。即被考评对象的基本信息，包括员工的姓名、职位、所在部门等。②发约人信息。发约人常常是由被考评员工的上一级正职（或正职授权的副职）担任。③合同期限。规定了绩效合同生效到截止时间，一般而言为一个绩效管理周期。④计划内容。主要是绩效指标、考评权重、考评标准等，用于衡量被考评员工的重要工作成果，是绩效合同的主要组成部分。⑤考评意见。在绩效考评完成之后，由发约人根据受约人的实际表现填写，用于分析绩效完成的亮点与不足，以达到绩效提升和改进的目的。⑥签字确认。绩效合同需要由发约人和受约人双方签字确认后方可生效，因此绩效合同的最后部分要留出相应的空间，以供签字使用。

27.【答案】ACE
【解析】由于员工绩效具有多因性、多维性和动态性等三个方面基本特征，在设计和选择绩效考评方法和指标时，可以根据被考评对象的性质和特点，分别采用特征性、行为性和结果性三大类效标，对考评对象进行全面的考评。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。

28.【答案】AE
【解析】行为导向型主观考评方法包括：①排列法；②选择排列法；③成对比较法；④强迫分布法；⑤结构式叙述法。A 项属于排列法，E 项属于成对比较法。

29.【答案】BDE
【解析】A 项，强制分布法假设员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分布；C 项，如果员工的能力分布呈偏态，该方法就不适合了。

30.【答案】BE
【解析】采用结构式叙述法，考评者能描述出下属员工的特点、长处和不足，并根据自己的观察分析和判断，对其提出建设性的改进建议和意见：该法简便易行，特别是要有被考评者的参与，使其正确性有所提高。但由于受到考评者的文字水平、实际参与考评的时间和精力的限制，使得该法的可靠性和准确性大打折扣。

31.【答案】BD
【解析】关键事件包含有效的工作行为，也包含无效的工作行为；关键事件描述了员工的行为以及工作行为发生的具体背景条件；考评者要记录和观察这些关键事件，在评定一个员工的工作行为时，就可以利用关键事件作为考评的指标和衡量的尺度。

32.【答案】ABCD
【解析】行为锚定等级评价法的优点包括：①对员工绩效的考量更加精确；②绩效考评标准更加明确；③具有良好的反馈功能；④具有良好的连贯性和较高的信度；⑤考评维度清晰，各绩效要素相对独立性强，有利于综合评价判断。缺点是：行为锚定等级评价法设计和实施的费用高，比许多考评方法费时费力。

33.【答案】ACE
【解析】结果导向型的考评方法是以实际产出为基础，考评的重点是员工工作的成效和劳动的结果，主要有六种不同的表现形式：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。A项属于绩效标准法；C项属于直接指标法；E项属于成绩记录法。

34.【答案】BCE
【解析】A项，目标管理法的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，也适合对员工提供建议，进行反馈和辅导。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。D项，目标管理法没有在不同部门，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。

35.【答案】ABC
【解析】绩效标准法与目标管理法基本接近，它采用更直接的工作绩效衡量的指标，通常适用于非管理岗位的员工，采用的指标要具体、合理、明确，要有时间空间、数量质量的约束限制，要规定完成目标的先后顺序，保证目标与组织目标的一致性。其局限性是需要占用较多的人力、物力和财力，需要较高的管理成本。

36.【答案】ABCD
【解析】劳动定额法在贯彻实施过程中，包括五个基本环节，即定额制定、定额贯彻、定额考评、定额统计和定额修订，这五个阶段的循环往复，使劳动定额的水平不断提升，从而也促进员工的劳动生产率水平不断提高。

37.【答案】ACDE
【解析】由于图解式评价量表法所采用的考评效标涉及范围较大，可以涵盖员工个人的品质特征、行为表现和工作结果，使其具有广泛适应性，同时该方法具有简单易行，使用方便，设计简单，汇总快捷等优点。但考评的信度和效度，取决于考评因素及项目的完整性和代表性，以及考评人评分的准确性和正确性。在考评要素选择确定以及考评人存在问题的情况下，本方法极容易产生晕轮效应或集中趋势等偏误。

38.【答案】BCD
【解析】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。员工一方面希望得到客观公正的考评信息，以便弄清自己在组织的地位和作用，以及今后努力的方向；另一方面又希望上级主管给予自己特别的关照，以树立自己的良好形象，使自己得到一定的认同和有价值的回报。②主管自我矛盾。上级主管在对下属进行考评时，当根据绩效计划的目标进行严格地考核评价时，会直接影响到下属的既得利益，如薪酬、奖金和升迁等，主管考评宽松下属员工拍手称快，主管考评过严容易导致关系紧张。如果主管不能持续地完成绩效目标的考评，帮助下属改进绩效，开发员工潜能的目标也就更加难以完成。③组织目标矛盾。上述两种矛盾的交互作用，必然带来组织绩效目标与个人既得利益目标的冲突，组织开发目标与个人自我保护要求发生冲突。

39.【答案】BCD
【解析】为了化解矛盾冲突的措施和方法包括以下几方面：①在绩效面谈中，应当做到以行为为导向，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，改变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，一定将过去的、当前的以及今后可能出现的目标适当区分开，将近期绩效考评目标与远期开发目标严格区分开。③适当下放权限，鼓励下属参与。在绩效管理的各个阶段，上级主管一定要简化程序，适当下放权限。

40.【答案】ACDE
【解析】从绩效面谈的内容和形式上看，绩效面谈可以有多种分类方式，按照具体内容区分，可以有：①绩效计划面谈；②绩效指导面谈；③绩效考评面谈；④绩效反馈面谈。

41.【答案】ABCD
【解析】要保证绩效面谈的质量，进一步提高其有效性和科学性，除了应做好绩效面谈前的各种准备工作之外，更重要的是采取有效的信息反馈方式，绩效信息反馈的基本要求包括：①针对性；②真实性；③及时性；④主动性；⑤适应性。

42.【答案】BC
【解析】为了查找工作绩效上的差距和不足，除了可以采用目标比较法和水平比较法之外，还可以在各个部门或单位之间、各个下属成员之间进行横向的对比，即采用横向比较法，以发现组织与下属员工工作绩效实际存在的差距和不足。AD 两项属于水平比较法，E 项属于目标比较法。

43.【答案】ABCD
【解析】在查明绩效存在的差距以及产生的原因之后，在新一轮绩效管理期内，可从组织的实际情况出发，制定并采取以下策略，促进工作绩效的改进与提高：①预防性策略与制止性策略；②正向激励策略与负向激励策略；③组织变革策略与人事调整策略。

44.【答案】ABCDE
【解析】正向激励策略是通过制定一系列行为标准，以及与之配套的人事激励政策，如奖励、晋级、升职、提拔等，鼓励员工更加积极主动工作的策略。正向激励策略的形式可以是物质性的，也可以是精神性、荣誉性的；可以采用货币的形式，也可采用非货币的形式。激励的形式和内容具有多种类型和多样化特征。

45.【答案】ABCE
【解析】为了保障激励策略的有效性，应当遵守的原则包括：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量，所得到的奖惩不能有严有松、前后不一，应当始终保持一致，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。必须重视对员工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，并不断的总结成功经验和失败的教训。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com