人力三级专业技能巩固练习题（第七版）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、计算题

答：成对比较法又称配对比较法、两两比较法等。其基本程序是:首先，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，然后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，依次类推经过汇总整理，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。

工作岗位	A	B	C	D	E	F	序号
A	0	+	+	+	+	+	6
B	—	0	+	+	—	+	4
C	—	—	0	—	—	+	2
D	—	—	+	0	—	+	3
E	—	+	+	+	0	+	5
F	—	—	—	—	—	0	1
合计	—5	—1	+3	+1	—3	+5	0
最终排序：A、E、B、D、C、F							

三、案例分析题

1、答：（1）建议 T 君不要采纳 A 君的末位淘汰法的理由包括：

①在原来公司运行有效并不能保证在另一企业也能奏效；

②优秀的企业团队并不是每个人都是全才全能的；

③在整个公司的绩效考核中，适当提高绩效目标，在一定程度上可激发员工努力提升。但如所有员工已能主动工作，10%的淘汰可视情况考虑修改或调整；

④过分强调短期的效果，加上考核的不公平性，日积月累会造成员工自动放弃公司，到时就真的难以掌控了；

⑤所有管理的理论和技巧都是灵活的，根据具体情况来制定操作系统。

（2）绩效考评方案如下：（目标管理法）

考评对象：全体员工

考评者；上级、下级、同级相关同事

考评方法：目标管理法

实施程序：

①战略目标设定。首先是由组织的最高层领导制定总体的战略规划，明确总体的发展方向，提出企业发展的中长期战略目标、短期的工作计划。

②组织规划目标。在总方向和总目标确定的情况下，分解目标，逐级传递，建立被考评者应该达到的目标，这些目标通常成为对被考评者进行评价的根据和标准。

制定目标时，应注意目标的具体性和客观性，目标的数量不宜过多；目标应做到可量化、可测量，且长期与短期并存；目标由管理层和员工共同参与制定；设立目标的同时，还应制定达到目标的详细步骤和时间框架。

③实施控制。目标实施过程中，管理者提供客观反馈，监控员工达到目标的进展程度，比较员工完成目标的程度与计划目标，根据完成程度指导员工，必要时修正目标。在一个考评周期结束后，留出专门的时间对目标进行回顾和分析。

考评周期：每年一次

结果反馈：略。

2、答：(1)A 公司绩效考核工作主要存在的问题有：

①管理者对绩效系统认识不够，经常陷入没有必要的具体事务中，从而无法对员工进行迅速、合理和真实的评估。

②员工对绩效系统产生误解。员工认为绩效评估就是繁琐的填表和交表以及找员工的不足与缺陷。此外员工之间经常因职责不明而产生摩擦。

③在实行绩效评估系统前，没有培养员工的责任感，致使员工的个人目标和企业发展方向无法统一，绩效评估系统在实施中遇到员工的抵触。

④缺乏有效沟通。在绩效考评过程中，因管理者没有和员工有效沟通，导致员工经常认为结果不公平，并认为自己没有得到上级的重视和尊敬。

(2)A 公司绩效考评工作改进的办法主要有：

①加强培训工作。使管理者和员工了解绩效评估系统。改变管理者和员工的观念，使他们明白，通过评估，对其能力提升和职业生涯规划将会起到更有效的推动作用。管理者和员工不应把实施绩效评估系统看作一种负担，而应当看作一种先进的管理方式。还可以建立绩效评估申诉制度。

②培养员工的责任感。鼓励他们把自己的职业发展方向与公司发展方向统一起来，提高他们对公司的荣誉感和忠诚度。

③加强沟通工作。有效的沟通可以消除上下级之间的意见不合，促进绩效评估的公平，同时还可以促进员工积极的投入到绩效考评系统中来。

④提高考评人员的考评技巧和方法。考评者需提高以下技巧：准确制定出部属的工作要项和工作目标；了解绩效评估方法、程序和评估标准；如何做绩效评估面谈及相应的技巧；如何制订绩效改进计划；如何实施对部属的辅导。

(3)有关人员的培训在绩效考核工作中的意义

①通过对员工培训，让员工了解绩效评估系统的意义，知道绩效评估将给自己带来的益处，使他们主动参与到绩效考评中来。并积极与上级沟通，纠正考核中不合理的地方，促进考核系统的完善，保证考核结果的公平性。

②通过对管理人员进行培训，让他们改变观念，认识到实施绩效评估系统不是一种负担，而是一种先进的管理方式；提高他们的考评技巧和方法，更加公平、有效的对员工进行考核；管理人员还能给员工做模范作用，他们可以促进绩效评估思想在员工中的普及。

3、答：(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、行为主导型和效果主导型三种类型。

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效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”。效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效果主导型绩效考评方法。效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。效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。

(3)加权选择量表法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。其使用方法如下：

①通过工作岗位调查和分析，采集涉及本岗位人员有效或无效行为表现的资料，并用简洁的语言作出描述。

②对每一个行为项目进行多等级(一般为 5～9 个等级)评判，合并同类项目，删去缺乏一致性和代表性的事项。

③求出各个保留项目评分的加权平均数，将其作为该项目等级分值。

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。它将关键事件和等级评价有效地结合在一起，通过一张行为等级评价表可以发现，在同_个绩效维度中存在一系列的行为，每种行为分别表示这一维度中的一种特定绩效水平，将绩效按等级量化，可以使考评的结果更有效、更公平。

其使用方法如下：

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，将它们归人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。

4、评分标准：
(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 分)
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。(2 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.(2 分)
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.(2 分)
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 分)
(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.(5 分)
②绩效管理目的不明确。绩效管理的根本目的是促进仝业和员工的共同发展,而比仅仅是为了发放奖金.(5 分)

5、题目中所表述观点不正确。（1 分）
绩效考评是一套正式的结构化的制度，用来衡量、评价并影响与员工工作有关的特性、行为和结果，考察员工的实际绩效，了解员工发展的潜力，以期获得员工和组织的共同发展。（2 分）
绩效管理包括绩效计划、实施、考评、总结和改进等全过程，绩效考评是绩效管理中的关键环节，是绩效管理的重要的支撑点。（2 分）
两者的主要区别有：
（1）绩效管理是一个完整的系统，绩效考评只是这个系统的一部分。（1 分）
（2）绩效管理是一个过程，注重过程的管理，而绩效考评是一个阶段性总结。（2 分）
（3）绩效管理具有前瞻性，不仅包括过程的监测，事后的考评，还包括事前的策划，绩效考评主要是事后检查，回顾过去的成果。（2 分）

6、（1 ）财务部是否适合采用强制分布法进行绩效考评？为什么？（9 分）
财务部门不适合使用强制分布法进行绩效考评，个体分析如下：
（1）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，使用该方法的假设前提是：员工的工作行为和工作绩效整体呈正态分面，即员工的工作行为和工作业绩好，中，差的分布存在一定的比例关系，被评为中等的员工应该最多，好与差的少数：
（2）财务部门员工的工作行为与工作纯净不符合正态分布，从案例中也可以看出，员工业绩之间的差距很小，因此不适合采用强制分步法进行绩效考评。
（2）强制分布法有何优点和不足？（11 分）
答：强制分布的优点：
a：等级清晰、操作简便，等级划分清晰，不同的等级赋予不同的含义，区别显著，并且，只需要确定各层级比例，简单计算即可得出结果。
b：刺激性强。“强制分布法”常常与员工的奖惩联系在一起。对绩效“优秀”的重奖，绩效“较差”的重罚，强烈的正负激励同时运用，给人以强烈刺激：
c：强制区分。由于必须在员工中按比例区分出等级，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。
强制分布的缺点：
a、如果员工的业绩水平事实上不遵从正态分布，那么按照考评者的设想对员工进行硬性区别容易引起员工的不满。
b、只能把员式分为有限有几种类别，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：
c、 不能明确的告诉员工以后怎么样做才能做好，即绩效的改进把馈功能差；
d、采用法非常不利于员式间的合作。

7、答案：（1）小张的上司作为管理者，只重视技术工作，忘记了管人；（3 分）
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；（3 分）
（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。（4 分）
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。（5 分）

8、（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。

9、答案要点：

（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。

10、答：（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；

新东方培训网 www.xdfpx.com　电话：0731－84165117（窑岭◎维一星城国际 20 层 2016）

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。

11、评分标准：P188-189（18 分）
（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 分）
②水平比较法　（2 分）
③横向比较法。　（2 分）
（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；　（4 分）
②正向激励策略和负向激励策略；　（4 分）
③组织变革策略与人事调整策略。　（4 分）

12、答：（1）第一步使用了多考核主体，或多维度、多视角、360 度考评方法，采取领导、部门内同事、下属分别评分的方法;(3 分)
第二步仲用了强制分布法，将一般员工、主管、部门经理、高层领导四组进行排序，每组分五个等级，这种方法称为强制分布法。（3 分）
（2）上述考评方法的不足与改进建议具体如下：
①领导、部门内同事、下属能反映管理者或员工行为的多维度水平，但尚不够全面。还应增加自我考评，必要时增加外部考评，提高考评者的全面性;(3 分)
②强制分布比例可以进一步优化，E 级的比例偏低，而 A 级和 B 级的比例偏高。应克服强制分布法的不足，根据自身情况适当调整比例;(3 分)
③考评结果只应用到晋升和淘汰，使用范围较窄。还可以应用于人力资源管理多个方面，扩大激励结果。（3 分）

13、评分标准：
（1）以工作岗位分析和岗位实际调查为基础，以客观准确的数据资料和各种原始记录为前提，明确绩效管理的重要意义和作用，制定出科学合理、具体明确、切实可行的评价要素指标和标准体系。（3 分）
（2）从企业单位的客观环境和生产经营条件出发，根据企业的生产类型和特点，充分考虑本企业员工的人员素质状况与结构特征，选择恰当的考评工具和方法，更加强调绩效管理的灵活性和综合性。（3 分）
（3）为了避免个人偏见等错误，可以采用 360° 的考评方式，由多个考评者一起来参与，虽然可能会增加一些费用，但可使绩效考评作出更准确可靠的判断。　（3 分）
（4）考评者与被考评者的组织联系越紧密，层次距离越近，对考评的结果越有利，只有在考评者自己对考评标准和内容，以及考评的对象比较熟悉，而且容易观察到被考评者的行为和绩效的情况下，才能有效地避免和防止一些不必要的误差偏误出现。　（3 分）
（5）在绩效考评可能出现的各种各样的问题中，绝大多数是因考评者引起的，考评者自身的素质和绩效管理的水平，对绩效考评工作的影响很大。因此，企业定期总结考评的经验并进行专门的系统性培训，使他们不断地增长绩效考评及其各种相关的管理理论知识，掌握绩效考评的各种方法。（3 分）
（6）为了提高绩效管理的质量和水平，还应当重视绩效考评过程中各个环节的管理，如加强组织沟通和反馈，消除被考评者的紧张、抵触等不良心理；重视绩效考评的各种面谈活动的开展；注意不断地调整劳动关系，完善薪酬奖励制度等。　（3 分）

14、【解析】:
（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。

四、方案设计

1、教材 P233《绩效管理调查问卷》。

2、《加权选择量表》 p252

如果该员工有下列行为描述的情况则打“√”，否则打“×”	考评结果
布置工作任务时，经常与下级进行详细地讨论	
识人能力差，不能用人所长	
在进行重要的决策时，尽可能地征求下属的意见	
不但对工作承担责任，也能放手让下属独立地进行工作	
经常深入员工，观察他们，并适时地予以表扬	
对下级进行空头许诺	
能耐心倾听别人提出的批评，或下级的意见和建议	
在作出重大决策之前，不愿意听取其他人的意见	
为保住自己的面子，不考虑下级会有何感受	
明明是自己的失误，错怪了下属，也不向下属道歉	

加权选择量表法的具体设计方法是：

1. 通过工作岗位调查和分析，采集涉及本岗位人员有效或无效行为表现的资料，并用简洁的语言作出描述；
2. 对每一个行为项目进行多等级（一般为 5～9 个等级）评判，合并同类项目，删去缺乏一致性和代表性的事项；
3. 求出各个保留项目评判分的加权平均数，将其作为该项目等级分值。

《图解式评价量表》 P257

3、答：(1)该企业有必要建立正式的绩效考评制度。对企业而言，绩效管理的功能有诊断功能、监测功能、导向功能、竞争功能等；而对员工而言，绩效管理的功能有激励功能、规范功能、发展功能、控制功能、沟通功能等。绩效管理制度是促使企业的绩效管理功能能够正常发挥作用的制度性保证。新星公司需要建立正式的绩效考评制度的原因主要有：

① 新星公司现在已经有了一定的规模，需要一套正式的制度对员工的行为进行约束；
②在公司的发展中，出现了员工士气不高，员工流失率高的问题，这些问题都可以通过完善的绩效管理制度解决；
③目前对公司来说，稳定销售人员、管理人员的队伍尤为重要，这正是绩效管理的激励功能的重要体现。

(2)为新星公司设计的管理人员绩效考评方案具体如下：

新星公司管理人员绩效考评方案

一、目标

通过采用自我评价和直接上级评价相结合的方式，对管理人员的工作产出、工作态度、管理职责的履行等方面进行综合评价，并在薪酬激励、培训开发等人事制度上加以体现，进而强化管理人员的竞争意识，促进他们不断地提高自身的专业素质和综合管理的能力。

二、考评者与被考评者

在本绩效考评方案中，考评者为公司的总经理；被考评者为公司各职能部门、业务部门的负责经理。考评者在考评实施前要与被考评者共同设立考评者的绩效目标；被考评者有权了解绩效管理的规则、程序和方法，有权知晓考核结果，并对不公正的绩效考核结果进行申诉。

三、绩效管理内容及考评日期

管理人员的绩效分为任务绩效和管理绩效。任务绩效与管理人员的职责相关，是考核期内所在部门的整体绩效水平；管理绩效与管理人员的管理过程直接相关，涉及工作责任心、团队合作、客户服务等方面。

绩效内容不同，考评的周期与日期也不同：对于任务绩效实行季度考评，在每年的 3、6、9、12 月的前 5 天内进行；对于管理绩效实行年度考评，在每年 1 月份前 5 天进行。

四、考评指标(参见表 4—2、表 4—3)

表 4-2　管理人员任务绩效的考评指标

姓名：			所在部门：		
评价日期					
考评指标	计划目标	完成情况	评分等级	最终得分	备注
任务完成					
成本节约					
员工流失率					
客户满意度					按照《客户满意度调查》结果
总分					

表 4-3 管理人员管理绩效的考评

姓名：			所在部门：		
考评日期					
考评指标	计划目标	完成情况	评分等级	最终得分	备注
工作责任心					
合作能力					
领导能力					
决策能力					
授权能力					
计划能力					
组织能力					
人员管理能力					
团队组织能力					
总分					

五、季度绩效管理实施及结果

任务绩效即为被考评者所在部门季度绩效水平的综合。

(一)季度综合绩效水平：所在部门季度绩效×1／4+管理绩效×3／4。

(二)与薪酬挂钩的总体绩效水平：公司季度绩效×1／4+季度综合绩效水平×3／4。

六、年度绩效管理实施及结果应用

年度绩效管理是对管理人员在考核年度内的工作产出、工作表现、管理水平等方面进行的综合评价。任务绩效即为被考评者所在部门年度绩效水平的综合。

(一)年度综合绩效水平：所在部门年度绩效×l／4+管理绩效×3／4。

(二)与薪酬挂钩的总体绩效水平：公司年度绩效×1／4+年度综合绩效水平×3／4。

4、答：宏达公司销售部可以采取如下的绩效考核办法：

(1)通过培训和沟通改变销售部经理的管理理念。帮助销售部从传统、落后的主观绩效管理模式逐步向先进、科学的客观绩效管理模式过渡，方法是将咨询服务与全过程的理念。培训及专业培训相结合。

(2)明确销售部每一个岗位的工作职责。制定工作岗位说明书，对各位员工的职能及经理的职务范围进行界定，并要求经理和员工都必须在自己职责范围内工作，不能越界、越权干涉他人工作。

(3)完善各岗位绩效指标。以前的绩效考核指标以个人业绩考核为主，导致销售部经理独揽所有业务。现在在考核指标中加上整个部门业务，即个人业绩考核不但与个人业务有关，还要与部门总业务挂钩，防止一人独揽所有的销售业务。另外还应调整销售部门其他工作的考核权重，适当提高杂务性工作的考核权重。

(4)强调全过程的、完备的日常绩效管理记录。必须每天记录当天绩效考核信息，为绩效考核提供翔实的信息，不能只在月底做个总结来概述员工当月工作情况。

(5)实施绩效沟通。主动与员工交流，让他们积极参加到绩效考核系统中来。通过与他们交流，纠正评估中的差错，促进绩效考核的公平性。

（2）《**员工绩效合同**》P243

（3）《**员工绩效申诉表**》P267

新东方培训网 www.xdfpx.com　电话：0731－84165117（窑岭◎维一星城国际 20 层 2016）

5、售票员行为观察量表

指标内容					权重
1. 能有效地保证票款的收取					50%
从不	偶尔	有时	经常	总是	
2. 微笑服务，礼貌用语					20%
从不	偶尔	有时	经常	总是	
3. 注重仪表，形象良好					10%
从不	偶尔	有时	经常	总是	
4.熟悉相关路线的中转情况					10%
从不	偶尔	有时	经常	总是	
5. 熟悉沿途重要设施的分布情况					10%
从不	偶尔	有时	经常	总是	
评分标准					
从不（1分）	偶尔（2分）	有时（3分）	经常（4分）	总是（5分）	
总分=					
不足	尚可	良好	优秀		
1-3	3-4	4-4.5	4.5-5		

6、（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】（6分） 团队精神 （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。（　　）

新东方培训网 www.xdfpx.com　电话：0731－84165117（窑岭◎维一星城国际20层2016）

【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