人力资源与社会保障部职业资格认证

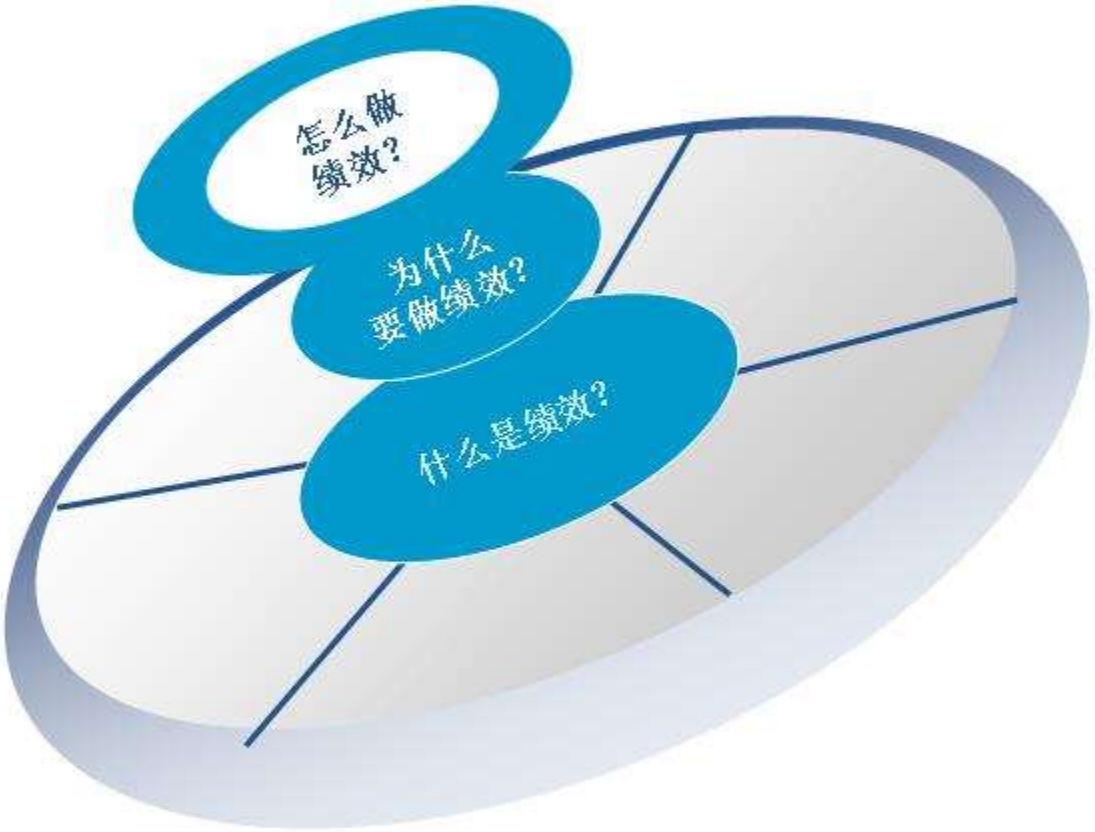
人力资源管理师（二级）培训课程



主讲：陈友志

2017.长沙

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117



什么？为什么？怎么做？是学好人力资源管理的三大方略！

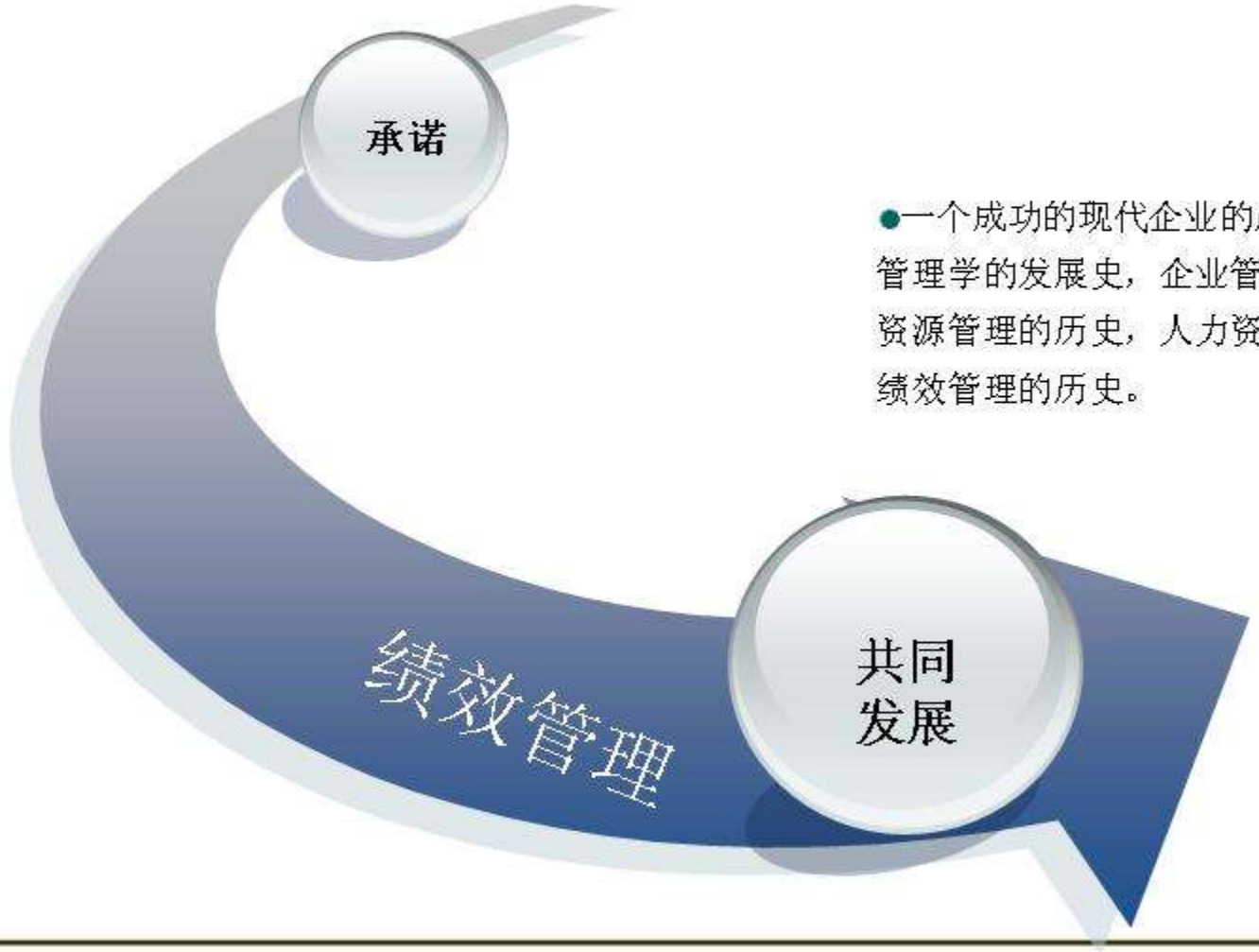
绩效的含义

◆绩效是指一个组织为了达到目标而采取的各种行为及结果。可分为组织绩效和员工绩效。

◆组织绩效是组织为了实现一定的目标所完成的各种任务的数量、质量及效率。

◆员工绩效是指员工在工作岗位上的工作行为表现与工作结果，体现员工对于组织的贡献大小和价值大小。包括员工的工作业绩、工作能力和工作态度。

企业为什么要做绩效



- 一个成功的现代企业的历史，就是一部企业管理学的发展史，企业管理的历史就是人力资源管理的历史，人力资源管理的历史就是绩效管理的历史。

我们如何来做绩效管理

- **目标设计**
  - 指标与标准设计
  - KPI设计
- **过程指导**
  - 监控辅导沟通
- **考评反馈**
  - 绩效考评
  - 绩效面谈
- **激励发展**
  - 考评结果应用
  - 绩效改进
  - 系统评估



目录

01 绩效考评指标与标准

02 绩效监控与沟通

03 绩效考评的方法

04 绩效考评结果的应用

提纲



绩效指标体系的内容、来源、原则 1

技能：绩效指标体系设计方法、程序 1

绩效考评标准的类型、原则 2

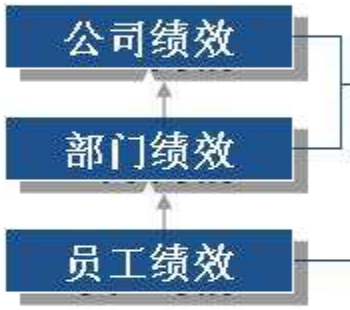
技能：绩效标准量表设计与评分方法 2

关键绩效指标的概念、提取原则 3

技能：提取KPI的方法、程序与步骤 3

绩效考评的指标体系设计：内容

绩效考评指标体系设计的内容——按对象



三层级绩效架构

组织绩效考评指标体系

类别	生产性组织	管理性组织 服务性组织	科技性组织
分析	主要考察客观产出	主要考察综合指标	研究有延时性和不可预测性
考核指标示例	利润、数量和质量	整体素质、工效、组织气氛	态度考察和结果考察结合

按岗位实际承担者的性质和特点
按岗位在企业生产过程中的地位和作用

根据企业岗位分类结果以及绩效考评的具体目的与要求设计

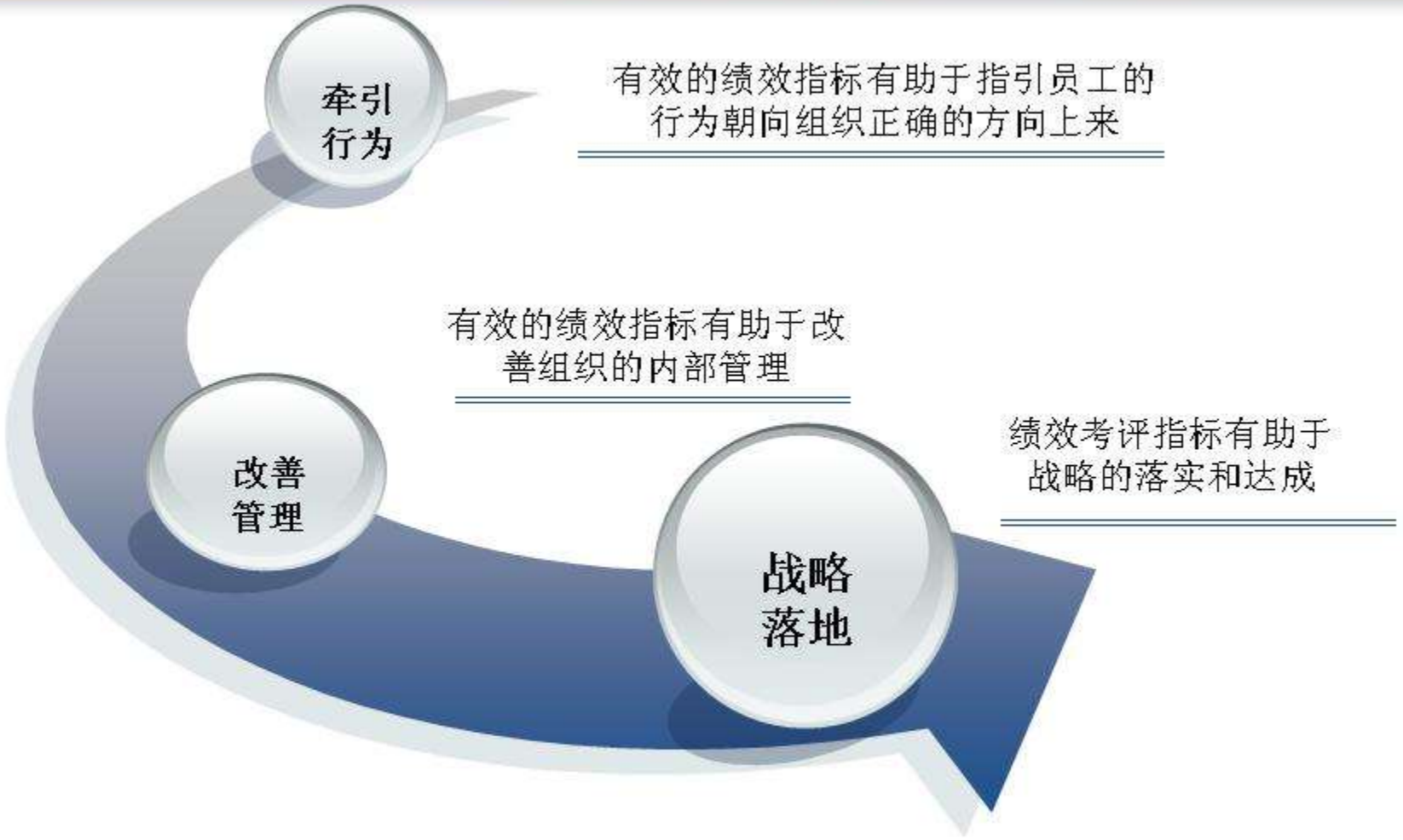
个人绩效考评指标体系

绩效考评的指标体系设计：内容

绩效考评指标体系设计的内容——按性质

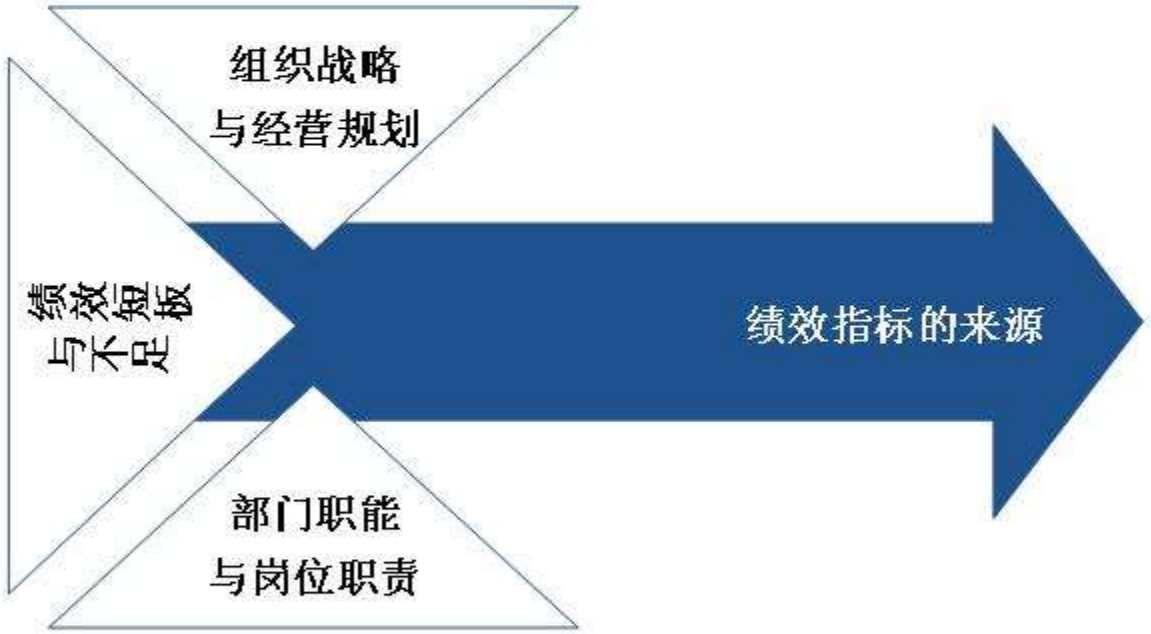
类别	指标举例	考察点	应用
品质特征型	记忆能力、语言表达能力、计算能力、学习能力	潜在能力和基本素质	招聘面试、人才甄选 晋升选拔 管理人员绩效考评
行为过程型	工作尽职尽责、任劳任怨 与班子成员配合默契 下班检查电源是否关闭	劳动工作过程中的行为表现	科研部门\服务部门等
工作结果型	产品产量、产品合格率、产品返修率	实际产出结果	对实际生产部门

绩效考评的指标体系设计：作用



绩效考评的指标体系设计：来源

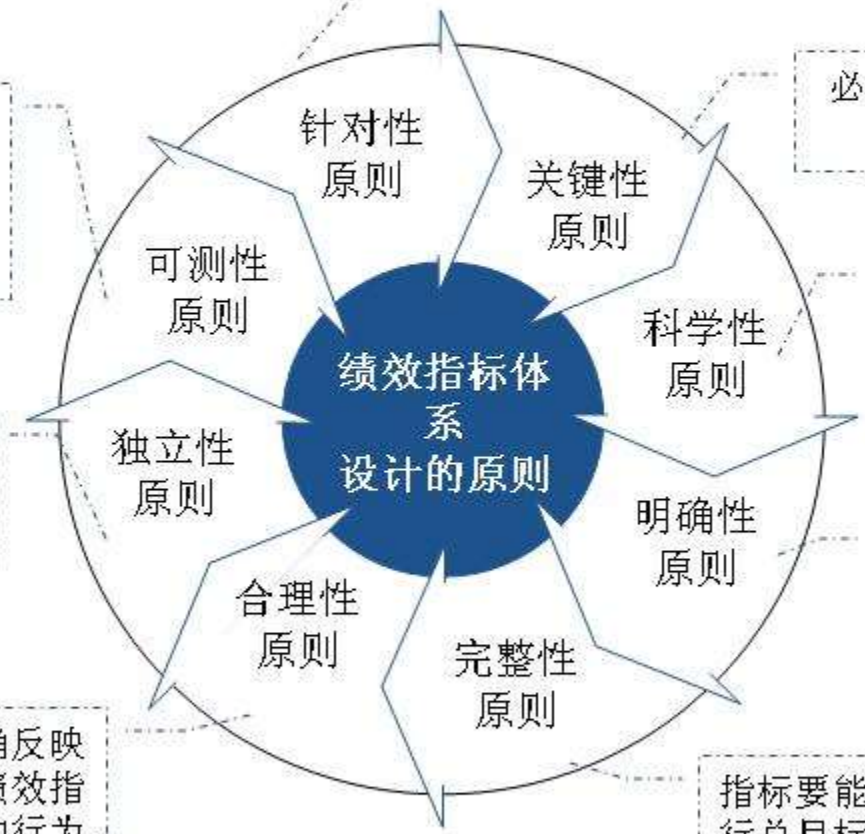
组织战略和经营规划是企业绩效指标的首要来源，对绩效指标的设计具有指引作用。根据企业战略、年度经营计划分解、提炼出来的绩效指标，被称为关键绩效指标。



在绩效内容选取时，需要把握一个原则，即：要什么，考什么；缺什么，考什么；。前者指要根据战略与职责要求来考核；后者指要根据绩效短板来考核。

通过工作分析明确工作职责，是设计绩效指标的基础性工作

绩效考评的指标体系设计：原则



指标要充分体现出所考评对象的性质和特点

必须要把那些战略性、关键性绩效指标纳入考核体系

应采用科学的调查研究方法，借用先进的测量工具来设计指标体系。

考评指标概念内涵明确、外延清晰。指标少而精，体系规范标准

指标要能够完整地反映考评对象系统运行总目标的各个方面，全面衡量其绩效

一是绩效指标要能够准确反映考评对象的绩效；二是绩效指标要能够科学引导员工的行为。

考评指标之间的界限应清楚明晰，不会发生含义上的重复。

指标指向的变量要具有变异性，具有衡量的意义；可以借助技术与工具对其进行测量。

技巧：如何从工作说明书里提取指标？

某某公司人力资源主管工作说明书（节选）

工作职责：

1)组织制定公司年度人力资源需求计划;

2)组织人员招聘，通过多种渠道为公司寻求合适的人才;

3)制定公司培训计划，组织人员参加培训，评估培训效果;

4)负责组织公司员工的考核，处理员工针对考核结果的申诉;

5)依据公司工资总额，编制公司年度薪资调整方案，审核公司员工每月的薪酬;

6)负责处理各种与劳动合同相关的事宜。

素质与其它要求：

1）具有较强的计划能力、战略管理能力、组织能力、协调能力

2）以身作则，示范与践行公司各种规章制度

技巧：如何从工作说明书里提取指标？

从岗位职责中提取绩效指标的窍门——QQTC

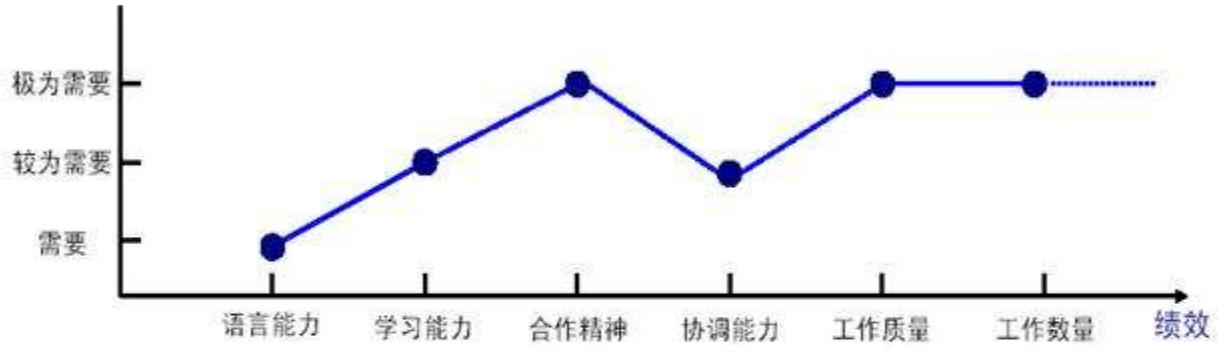
岗位职责		指标示例
◗ 职责一：负责前台接待 ◗ 职责二：负责办公用品的采购； ◗ 职责三：负责文书的起草	Quantity 数量 Quality 质量 Time 时限 Cost 成本	◗ 接待人次； ◗ 接待规范性； ◗ 客户平均等待时间 ◗ 产品质量； ◗ 采购及时性； ◗ 成本控制 ◗ 起草文书数量（字数）； ◗ 差错率； ◗ 及时性

问题：我们提取的要素是否都要作为考核指标？

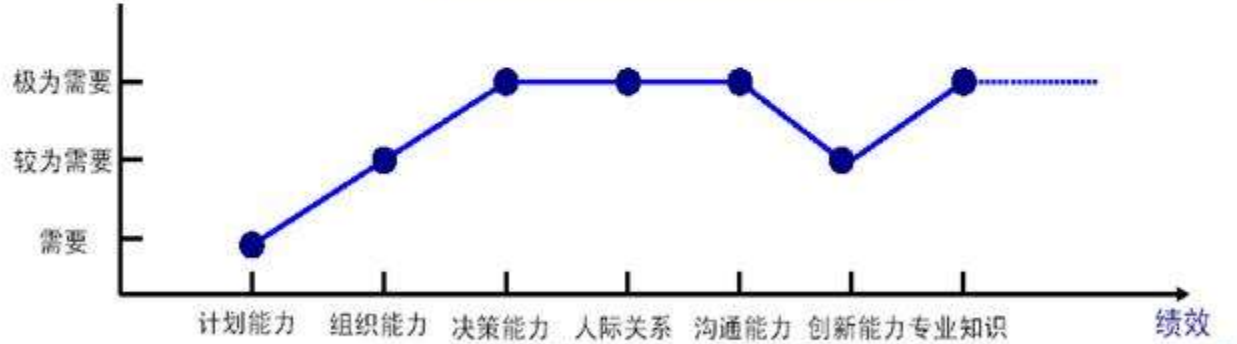
技能：绩效指标体系设计方法



技能：绩效指标体系设计方法：要素图示法



某类生产人员绩效考评要素图示法举例

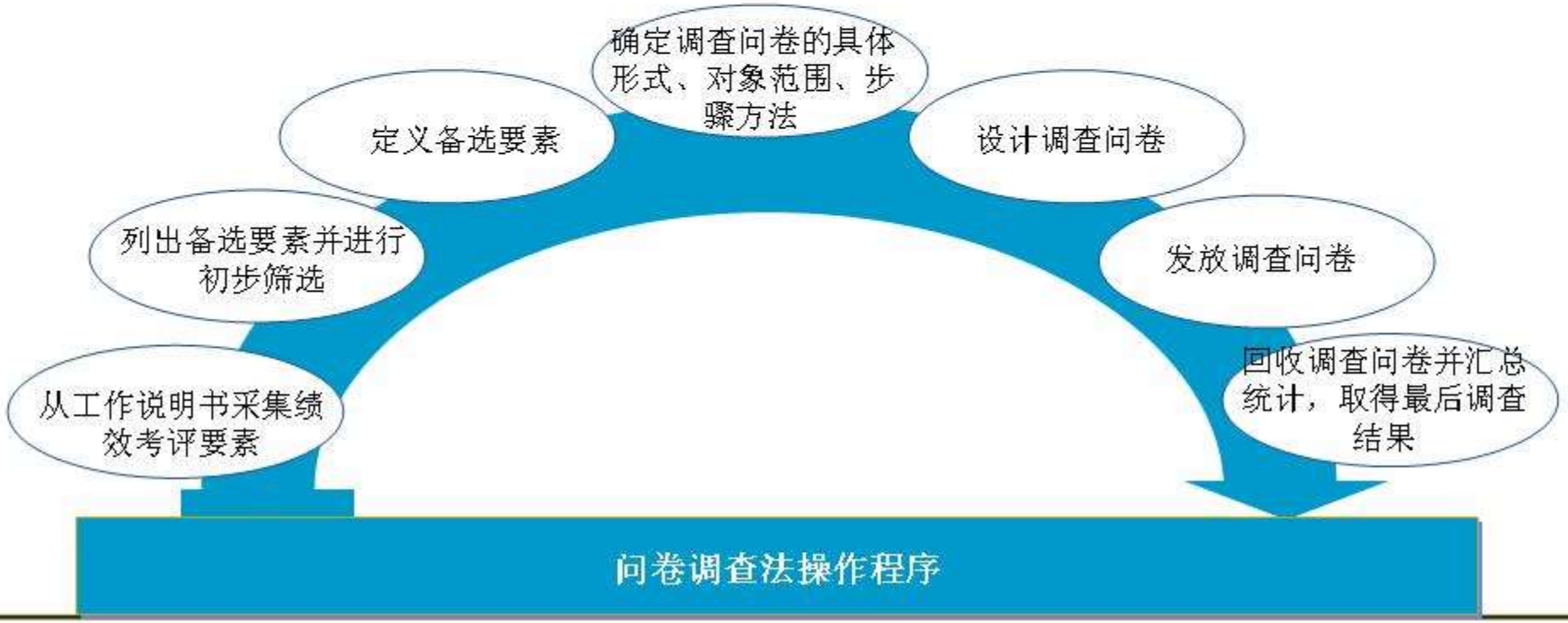


某类管理人员绩效考评要素图示法举例

●要素图示法是将某类人员的绩效特征，用图表描绘出来，然后加以分析研究，确定需要考评的绩效要素。然后根据少而精的原则，形成指标体系

技能：绩效指标体系设计方法：问卷调查法

●问卷调查法是采用专门的调查表，在调查表中将所有与本岗位工作有关的一一列出，并用简单明确的文字对每个要素作出科学的界定，再将该调查表分发给有关人员填写，收集、征求不同人员意见，最后确定绩效考评指标体系的构成。



技能：绩效指标体系设计方法：个案研究法

- **典型人物研究**：以表现典型人物的工作情况，具体表现为研究的直接对象，通过对其观察分析，确定出其所代表的人物或岗位的绩效考评要素体系。

个案研究法

- **典型资料研究**：以典型人物或事件的文字资料为直接研究对象，通过对这些材料的总结分析，归纳出绩效考评要素体系。

通过选取若干具有代表性的典型人物、事件或岗位的绩效特征进行分析研究，以确定绩效考评指标体系。

技能：绩效指标体系设计方法：经验总结法

●根据特定时期的用人政策、本单位的具体情况，以及考评单位所积累的经验来确定考评的要素。

●或者参照总结一些较为权威的绩效考评要素体系以及同行业单位人员绩效考评的经验，再结合本单位的情况以及考评目的来确定。



技能：绩效指标体系设计方法：面谈法

1、被考评者的上级；
2、人力资源管理人员；
3、被考评者
4、与被考评者有较多联系的有关人员

- **个别面谈法**：与某类岗位有关的工作人员，通过面对面的访谈，以深入全面了解和掌握该类岗位人员工作绩效的主要影响和制约因素，找出具有共性和相关性指标，进一步筛选后构成最终绩效考评要素体系。

面谈法

- **座谈讨论法**：召集有关部门具有一定知识和经验，以及对本类岗位比较熟悉的人员（5～8人），围绕相关问题展开讨论，通过座谈研讨，集思广益，为绩效考评要素的确定提供依据。

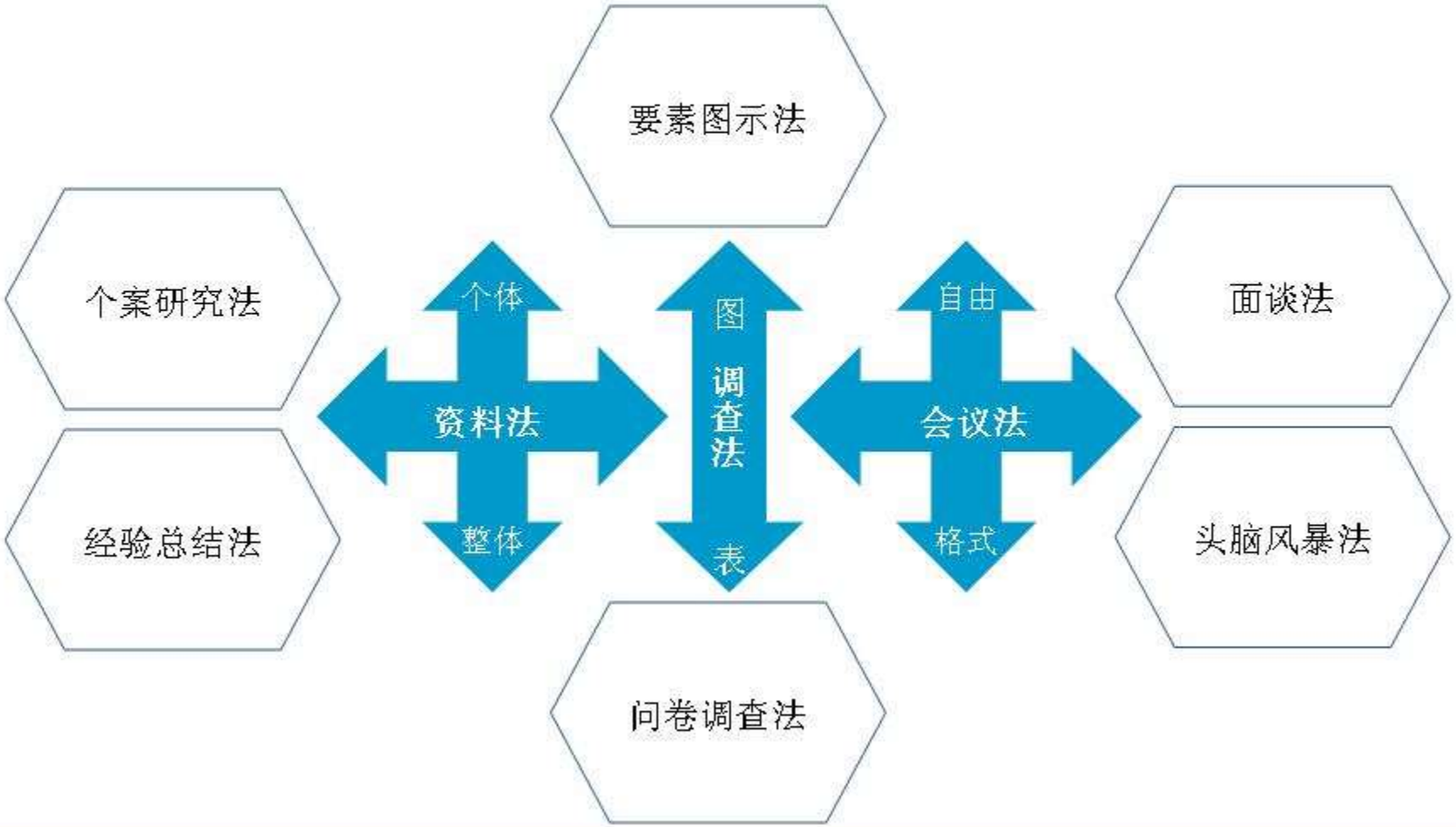
通过与各类人员访谈收集有关资料，以此作为确定考评要素的依据。

技能：绩效指标体系设计方法：头脑风暴法

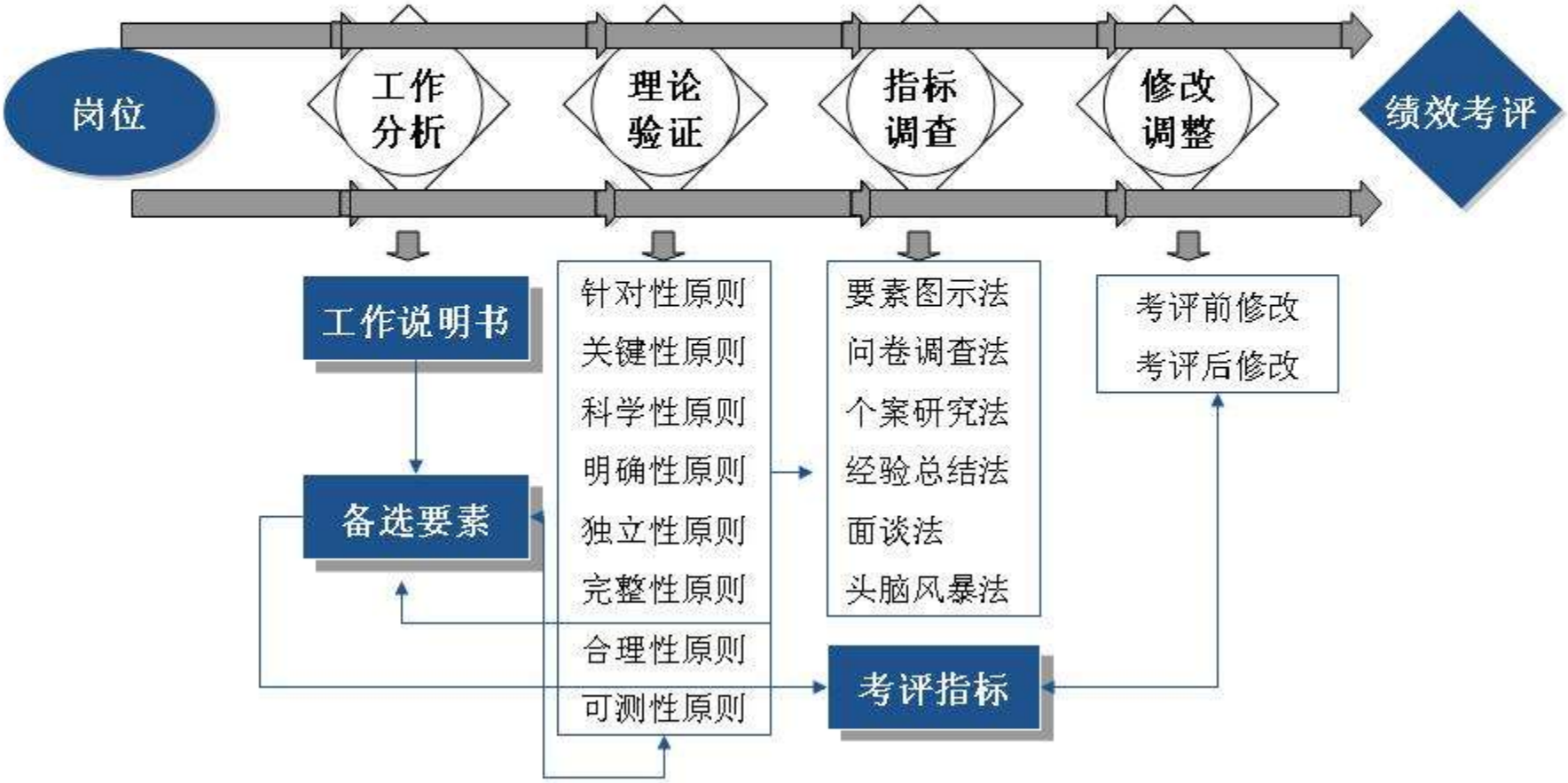
- 头脑风暴法。又称智力激励法，BS法，它是由美国创造学家奥斯本发表的一种激发创造性思维的方法。它是一种通过小型会议的组织形式，让所有参加者在自由愉快、畅所欲言的气氛中，自由交换想法或点子，并以此激发与会者创意及灵感，使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性“风暴”。
- 它要遵守四个基本原则：任何时候不要批评别人的想法；思想愈开放愈激进愈好；强调产生想法的数量；鼓励别人改进想法。



技能：绩效指标体系设计方法



技能：绩效指标体系设计的程序



绩效考评标准:内涵

◆标志即是指考评指标中用于区分各个级别的特征规定;
◆通常用字母（ABCD）汉字（甲乙丙丁）或数字来表示;
◆标志没有独立的意义。

指标名称：客户满意度　（绩效考评标准是指对员工绩效进行考量评定分级分等的尺度。）

等级（标志）	1（A）	2（B）	3（C）	4（D）	5（E）
范围（标度）	100%	90%-99%	80%-89%	70%-79%	70%以下

◆标度用于对标志所规定的各个级别包含的范围做出规定。或者说，标度是用于揭示各个级别之间差异的规定，就是测量的单位标准。
◆它可以是经典的测量尺度（类别、顺序、等距、比例尺度），也可以是现代数学的模糊集合尺度;
◆可以是数量化的单位，也可以是非数量化的标号。
◆可以定量的，也可以是定性的。

绩效考评标准：类型

量词式考评标准

指标名称：客户满意度

等级（标志）	好	较好	一般	较差	差
范围（标度）	100%	90%-99%	80%-89%	70%-79%	70%以下

等级式考评标准

指标名称：客户满意度

等级（标志）	1（A优）	2（B良）	3（C中）	4（D差）	
范围（标度）	100%	90%-99%	80%-89%	80%以下	

数量式考评标准
（连续型和离散型）

指标名称：客户满意度

评分（标志）	5（15）	4（12）	3（9）	2（6）	1（3）
范围（标度）	100%	90%-99%	80%-89%	70%-79%	70%以下

定义式考评标准

指标名称：学习能力

等级（标志）	1（A优）	2（B良）	3（C中）	4（D差）
范围（标度）	时刻具有求知意识、新知识技能一教就会	具有求知意识，尊长知识技能较快掌握	求知意识一般，新知识技能要一段时间消化	无进取求知意识，默守陈规。

绩效考评标准：设计原则

- **定量准确原则。**
  - 各指标的标准能够量化的，应准确量化
  - 各指标的标准起止水平应该是合理的
  - 各标准的含义、相互间的差距应当明确合理，评分尽可能采用等距式量表
  - 选择的等级档次数量要合理，控制在3-9级为宜
- **先进合理原则**
  - 先进是指考评标准不但要反映企业的生产技术和管理水平，还应当具有一定的超前性，避免因为指标的标准问题出现分布误差
  - 合理是指考评的标准水平，应当反映企业正常的生产技术组织条件下，员工少部分可以超过，大部分人经努力可达到，极少数人可能达不到的水平。
- **突出特点原则**
  - 绩效考评标准要突出各类工作的性质和特点，在设计考核标准时，应针对不同的岗位，以有承担本岗位工作的所有被考评人员的素质结构的特点而制定。
- **简明扼要原则**

绩效考评标准：设计原则

绩效考评标准设计的原则——定量准确原则

指标	标准1	标准2	评分1	评分2	要点
销售额	80万以上	大大高于平均水平	5	10	✓各指标的标准能够量化的，应准确量化 ✓各指标的标准起止水平应该是合理的 ✓各标准的含义、相互间的差距应当明确合理，评分尽可能采用等距式量表 ✓选择的等级档次数量要合理，控制在3-9级为宜。
	60-80万	高于平均水平	4	8	
	40-60万	平均水平	3	5	
	20-40万	低于平均水平	2	4	
	20以下	大大低于平均水平	1	1	

技能：绩效考评标准：量表设计

1 名称量表（类别量表）

- 是量表在测量上的最低形式；
- 没有任何数学含义；
- 仅仅区分事物；无序列性、等距性、可加性。

2 等级量表（位次量表）

- 是在一个变量上对事物进行分类；
- 具有序列性、等级性，无等距性。

3 等距量表

- 它除了类别量表与等级量表的性质外，还要求数量差距是相同的；
- 它没有绝对零点；只能做加减，不好做乘除。

4 比率量表

- 是测量中测量水平最高的量表；
- 除了具有类别、等级、等距量表的特征外，还具有绝对零点；
- 可以做四则、几何运算和相对差异量统计。

技能：绩效考评标准：量表设计

名称量表

姓名	性别
张三	□ 1　□0
李四	□1　□0

等级量表

姓名	沟通能力等级（3>2 > 1）
张三	□ 3　□2　□1
李四	□ 3　□2　□1

等距量表

姓名	沟通能力得分
张三	□ 10　□9　□ 8　□7　□6
李四	□ 10　□9　□ 8　□7　□6

比率量表

姓名	沟通能力得分
张三	□ 10　□8　□6　□4　□2
李四	□ 10　□8　□6　□4　□2

技能：绩效考评标准：评分方法

指标	标准1	自然数法		系数法		要点
		单个自然数	多个自然数	函数法	常数法(a)	
销售额	80万以上	5	100-90	A（1.0-0.9）	x	系数法和自然数法的根本区别在于自然数是一次性获得测评的绝对值，是直接计分。而系数法获得的只是相对数值，还需与指派的分值相乘，是间接计分。间接计分的目的是减少个人因素的干扰。
	60-80万	4	89-80	B（0.8-0.7）	x	
	40-60万	3	79-70	C（0.6-0.5）	x	
	20-40万	2	69-60	D（0.4-0.3）	x	
	20以下	1	60以下	E（0.2-0.1）	x	

关键绩效指标：概念

关键绩效指标的定义

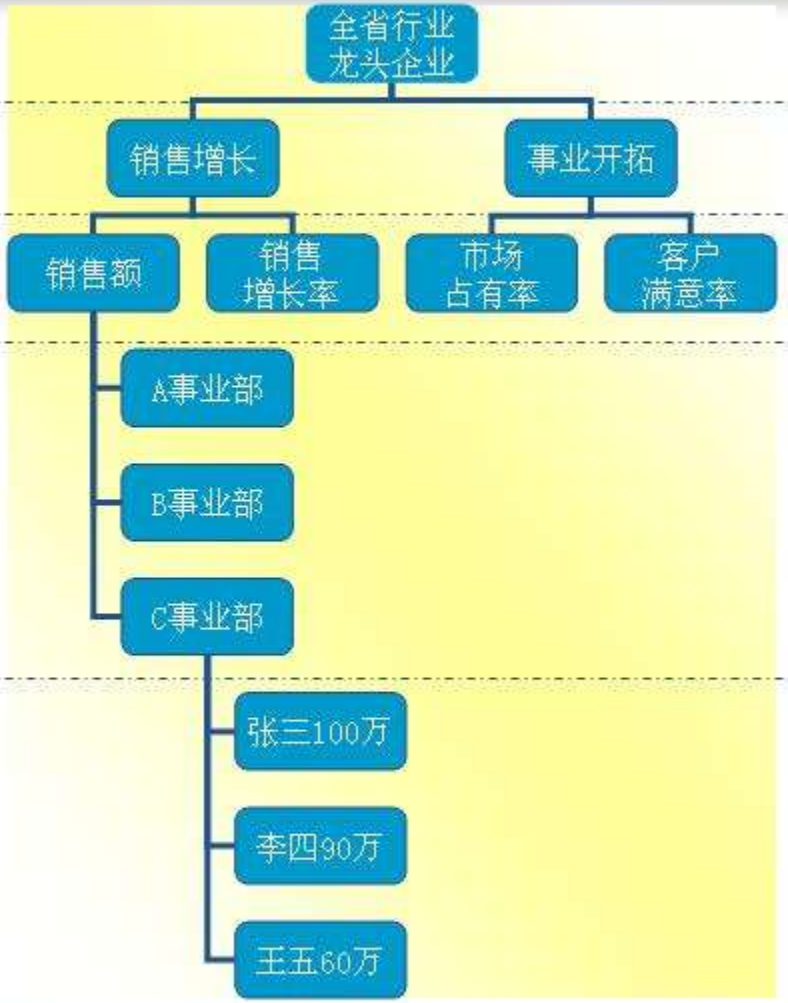
◆关键绩效指标（KPI）是检测并促进宏观战略决策执行效果的一种绩效考评方法，它首先是企业根据宏观战略目标，经过层层分解之后，提出具有可操作性的战术目标，并将其转化为若干个考评指标，然后借用这些指标，从事前、事中和事后多个维度，对组织或员工的绩效进行全面跟踪、监测和反馈。

◆KPI是一种考评的新方法

◆KPI特指绩效考评指标体系中那些居于核心或者中心地位，具有举足轻重的作用，能够制约影响其他变量的考评指标

◆KPI是一种绩效管理的新模式

关键绩效指标：意义



战略

战术目标

企业级KPI

部门分解

员工分解

建立KPI体系的意义

◆KPI以战略为中心，有利于调动全员的积极主动创造性；

◆KPI可以激励、约束员工行为；

◆KPI具有战略牵引作用；

◆KPI有效诠释与传播企业战略；

◆KPI是企业战略规划的重要工具。

KPI与一般评价体系的区别：

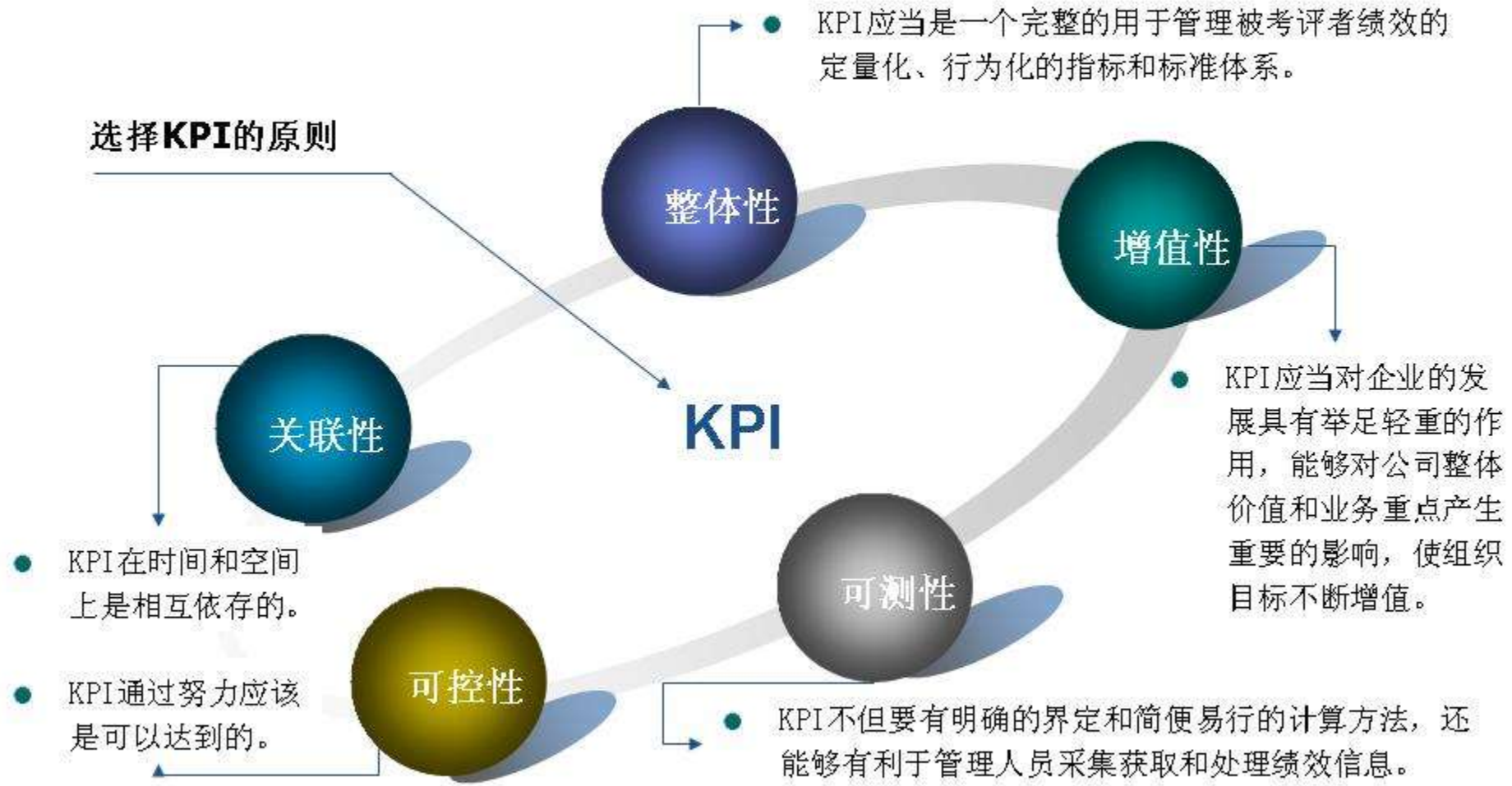
◆从目的看：战略中心

◆指标产生过程看：自上而下

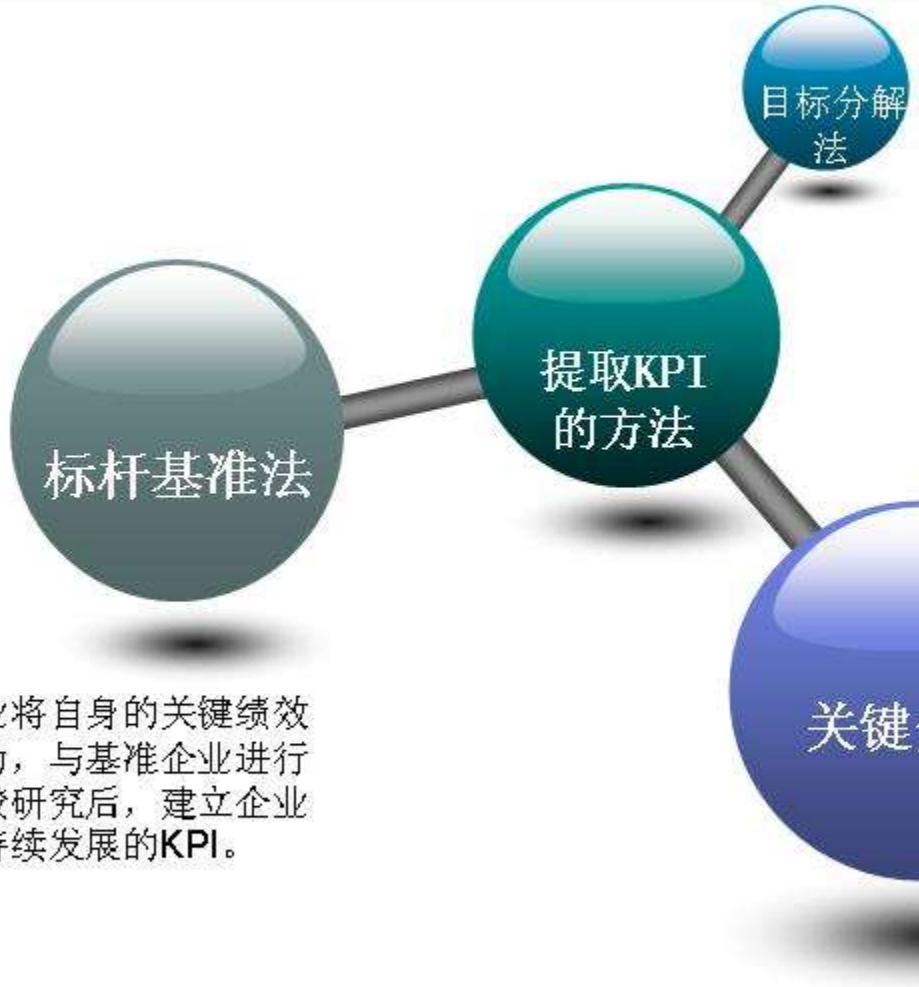
◆从指标构成看：财务与非财务结合

◆从指标来源看：战略与竞争

关键绩效指标：设定原则


选择KPI的原则
KPI
整体性
增值性
关联性
可测性
可控性
KPI应当是一个完整的用于管理被考评者绩效的定量化、行为化的指标和标准体系。
KPI应当对企业的发展具有举足轻重的作用，能够对公司整体价值和业务重点产生重要的影响，使组织目标不断增值。
KPI在时间和空间上是相互依存的。
KPI通过努力应该是可以达到的。
KPI不但要有明确的界定和简便易行的计算方法，还能够有利于管理人员采集获取和处理绩效信息。

技能：提取关键绩效指标的方法

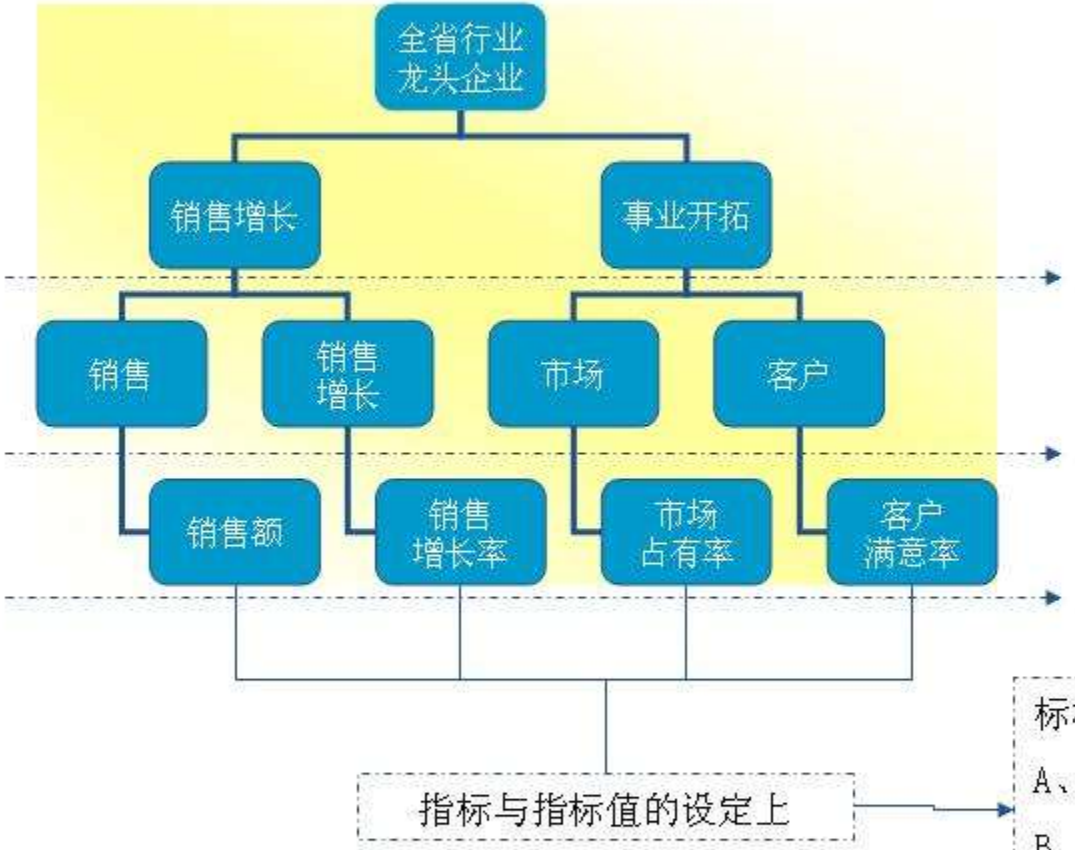


采用BSC设定目标的方法，将战略目标按时空范围层层进行分解。

企业将自身的关键绩效行为，与基准企业进行比较研究后，建立企业可持续发展的KPI。

对企业成功的关键点进行跟踪与监控。

技能：提取关键绩效指标的方法



关键分析法基本思想：

1、企业实现战略的关键业绩模块是什么？

2、有哪些要素影响各业绩模块？

3、这些要素可以用何指标来衡量？

4、这些衡量指标即KPI。

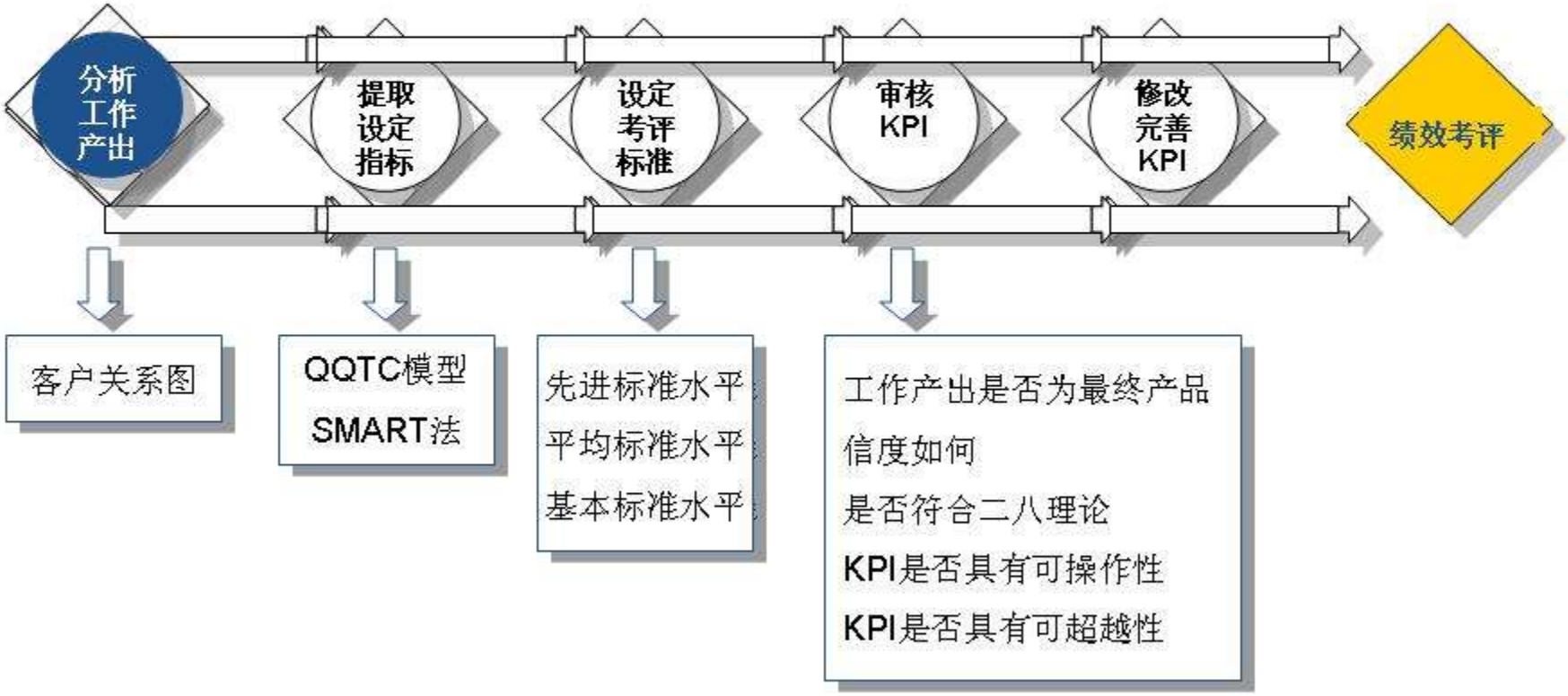
标杆基准法基本思想：

A、本行业领先的最佳企业；

B、居于国内领先地位的最优企业；

C、居于世界领先地位的顶尖企业。

技能：提取关键绩效指标的程序和步骤



客户关系图

客户关系图就是通过图示的方式显示某一团队或个体对组织内部和外部的工作产出。

客户关系图的作用：

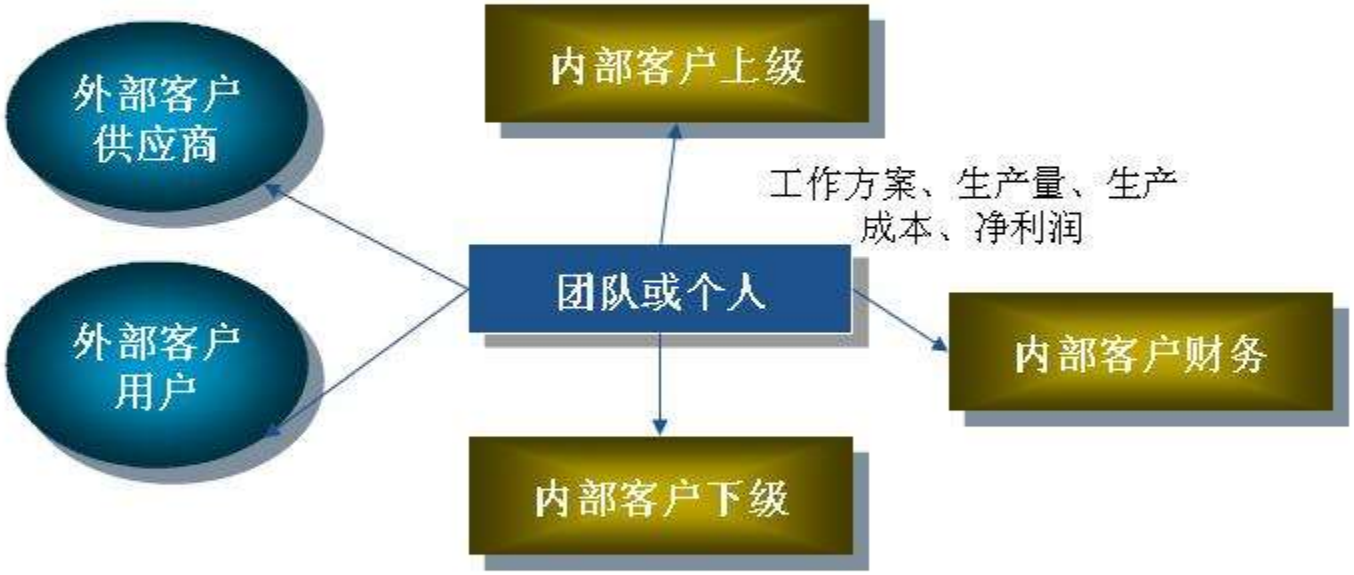
◆可以无遗漏地分析客户；

◆可以确定每个维度客户的工作产出；

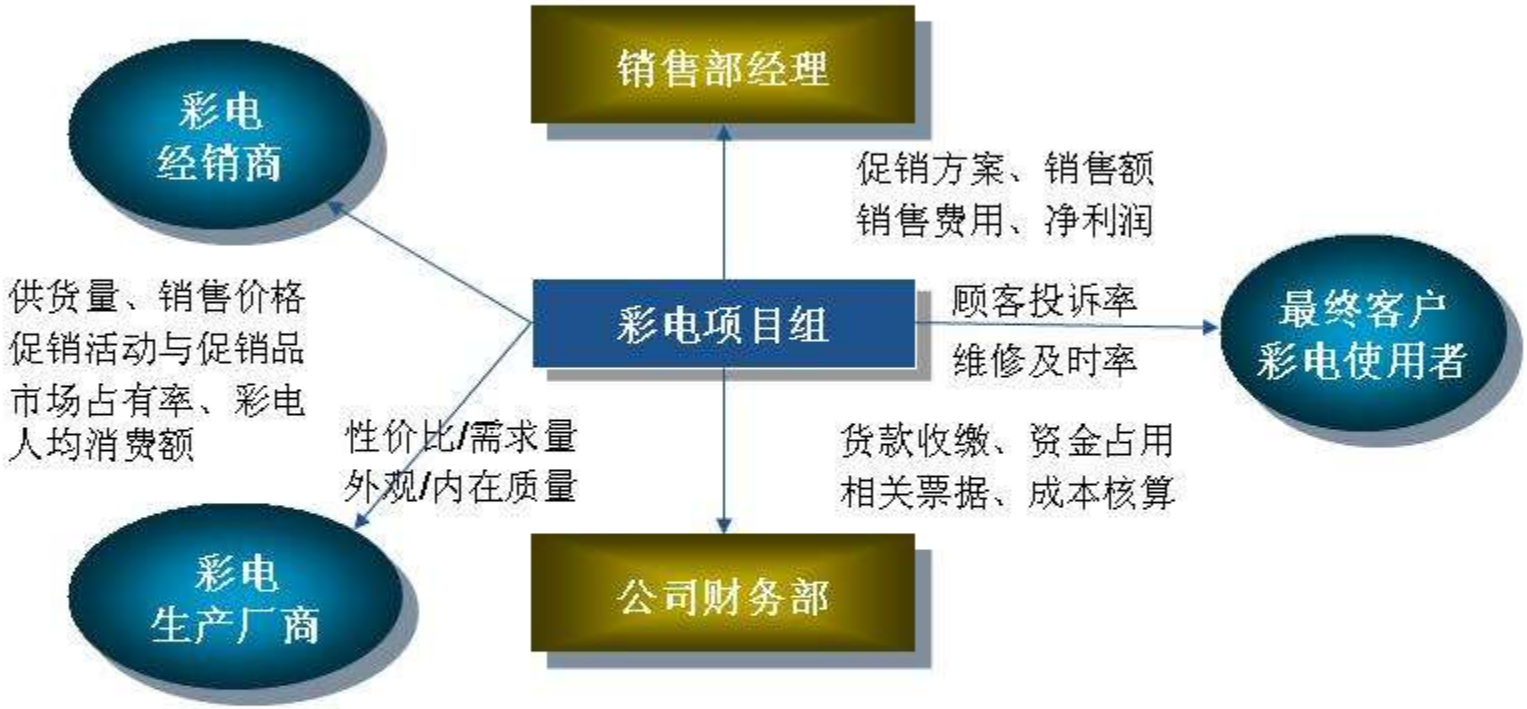
◆可以分析各工作产出的具体项目和构成；

◆可以为工作产出设定客户满意的标准

◆可以用来衡量团队和个体的绩效



客户关系图



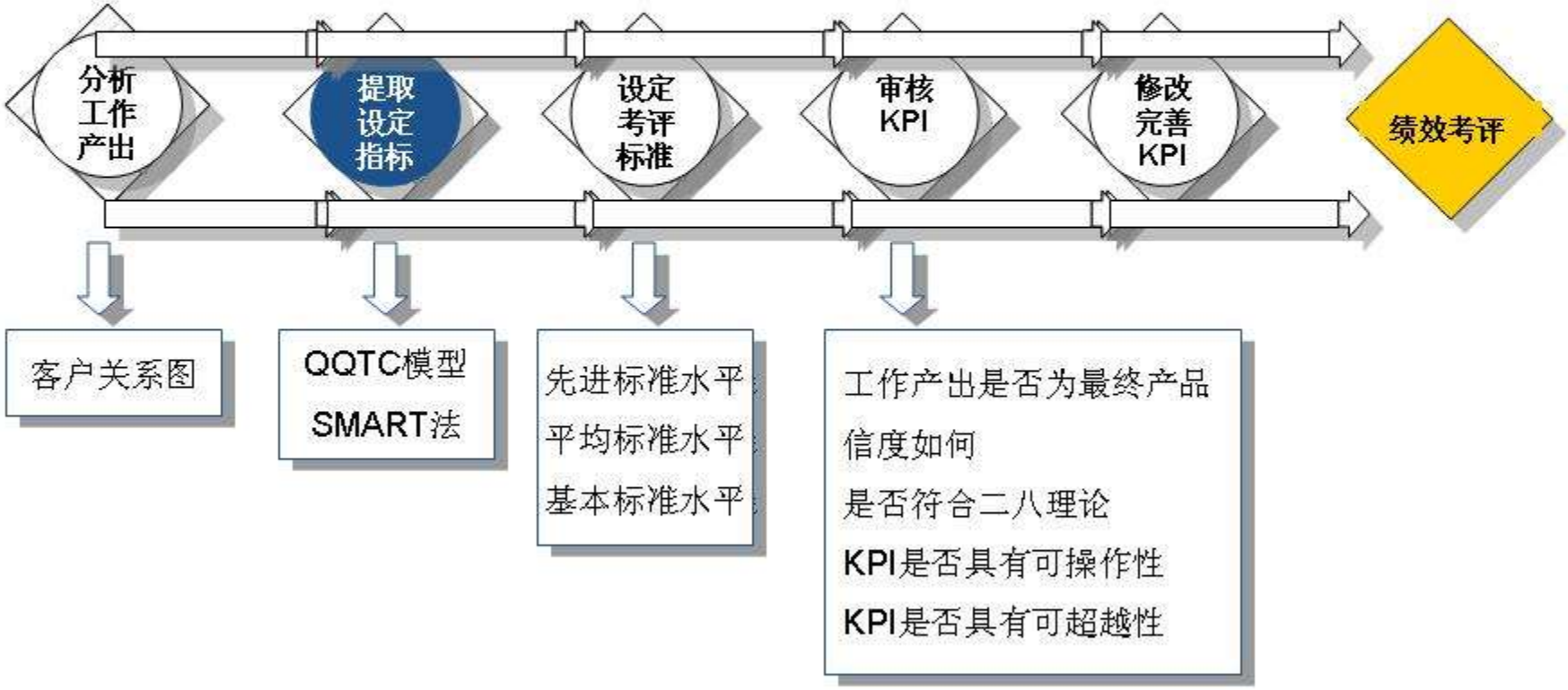
客户关系图的优点：

- 增强每个员工或团队的客户服务意识；
- 能够清晰地显示团队或员工个人对整个组织的贡献率；
- 能够全面、深入地分析掌握团队与员工的工作产出；

客户关系图的适用范围：

- 分析企业下属的各个职能和业务部门；
- 分析各种各类工作岗位；
- 分析团队
- 分析员工个人。

提取关键绩效指标的程序和步骤



SMART原则

	原则要求	正确的方法	错误的方法	举例
S	具体的 specific	切中目标，适度细化，随情景环境变化	抽象的，未经细化，复制其它情境中的指标	迅速减肥（自我目标）
M	可度量的 measurable	数量化的，行为化的，数据或信息具有可获得性	主观判断，非行为化描述，数据或信息无法获得	迅速招聘到合格员工（人力资源部）
A	可实现的 attainable	在付出努力或者适当时空范围内可以实现	过高的目标，员工经过努力难以达到	出勤率达到100%（所有员工）
R	相关性的 Relevant	具有相关性，且密切相关的。	无相关性的或相关性极低的。	人力资源经理（销售额）
T	有时限的 time-bound	可以采用时间单位计量，关注产出效率	不考虑时效性，时间概念模糊	办公成本降低到50万元（行政经理）

QQTC模型（格里波特四分法）

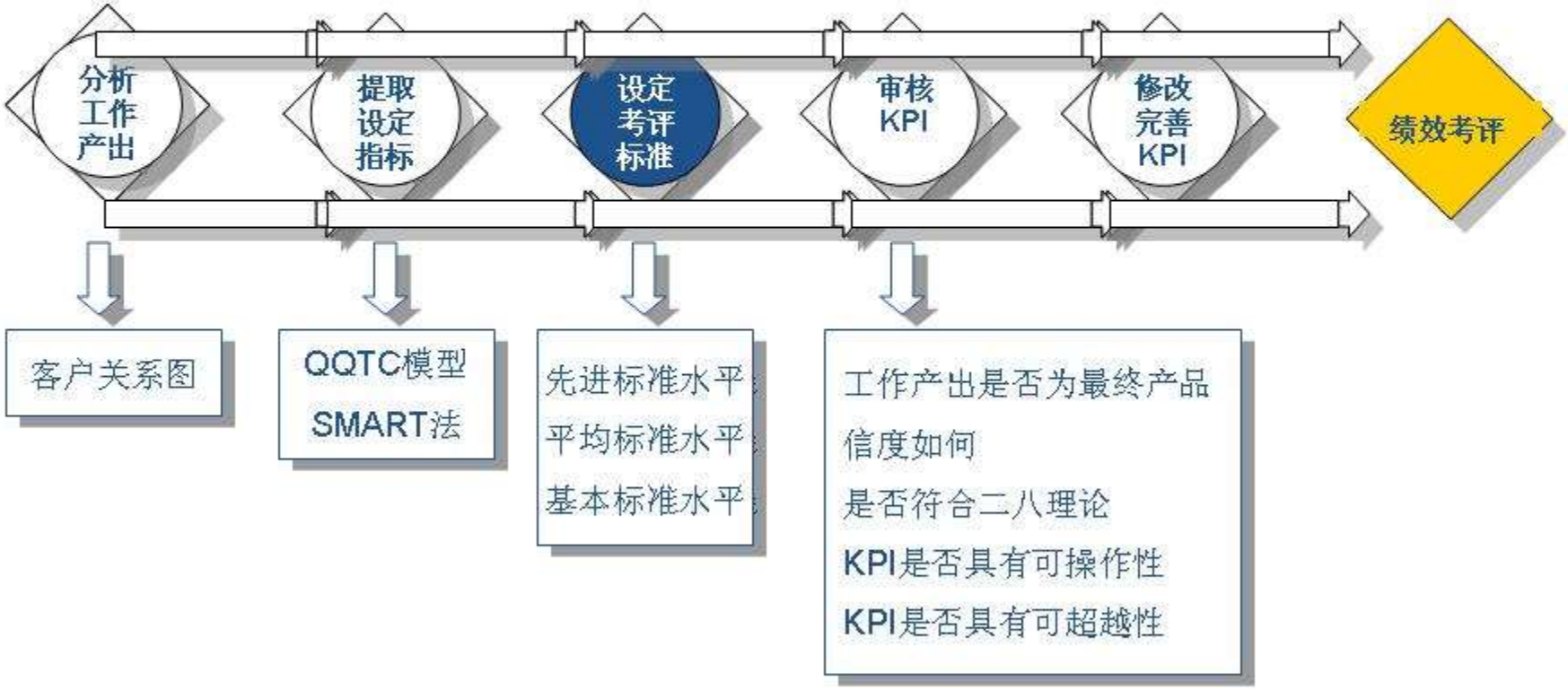
数量指标(Quantity) 产品产量、销货量、销售额、利润等 可以通过工作记录、统计报表、财务票据等方式获得。	**质量指标(Quality)** 差错率、破损率、独特性、准确性、一次检验合格率、废品率等 可以通过生产记录、上级评估、客户反馈等方式获得。
时限指标(Time) ●供货及时性、供货周期、到货时间、最后完工时间等 ●可以通过上级评估或客户评估等方式获得。	**成本指标(Cost)** ●单位产品成本、投资回报率、比上期或上个季度所节省的金额、完成每个单位工作的时数等 ●可以通过财务等方式获得。

彩电项目组的KPI提取

客户	工作产出	SMART原则	QQTC法	KPI
销售部经理	促销方案	✓	×	
	销售额	✓	✓	销售额
	销售费用	✓	✓	销售费用
	净利润	✓	✓	净利润
公司财务部	货款收缴	✓	✓	货款收缴
	资金占用	×	✓	
	相关票据	×	×	
	成本核算	✓	✓	成本核算
彩电使用者	顾客投诉率	✓	✓	顾客投诉率
	维修及时率	✓	✓	维修及时率
彩电厂商	性价比	×	✓	
	需求量	✓	✓	需求量
彩电经销商	供货量	✓	✓	供货量
	销售价格	✓	✓	销售价格
	市场占有率	✓	✓	市场占有率

技能：提取关键绩效指标的程序和步骤

提取关键绩效指标的程序和步骤



KPI标准的设计

◆考评指标所需要解决的问题是：需要对被考评者“什么样”的绩效进行考评。
◆考评标准所要解决的问题是：要求被考评者做得“如何”“怎样”，完成了多少工作任务。

彩电项目绩效组KPI库（部分）

KPI	基本标准	平均标准	先进标准
1、销售额	1500万以内	1500-3000万	3000万以上
2、销售费用	6%以上	5%-6%	5%以内
3、净利润	10%-12%	12%-15%	15%以上
4、市场占有率	5%-8%	8%-10%	10%以上

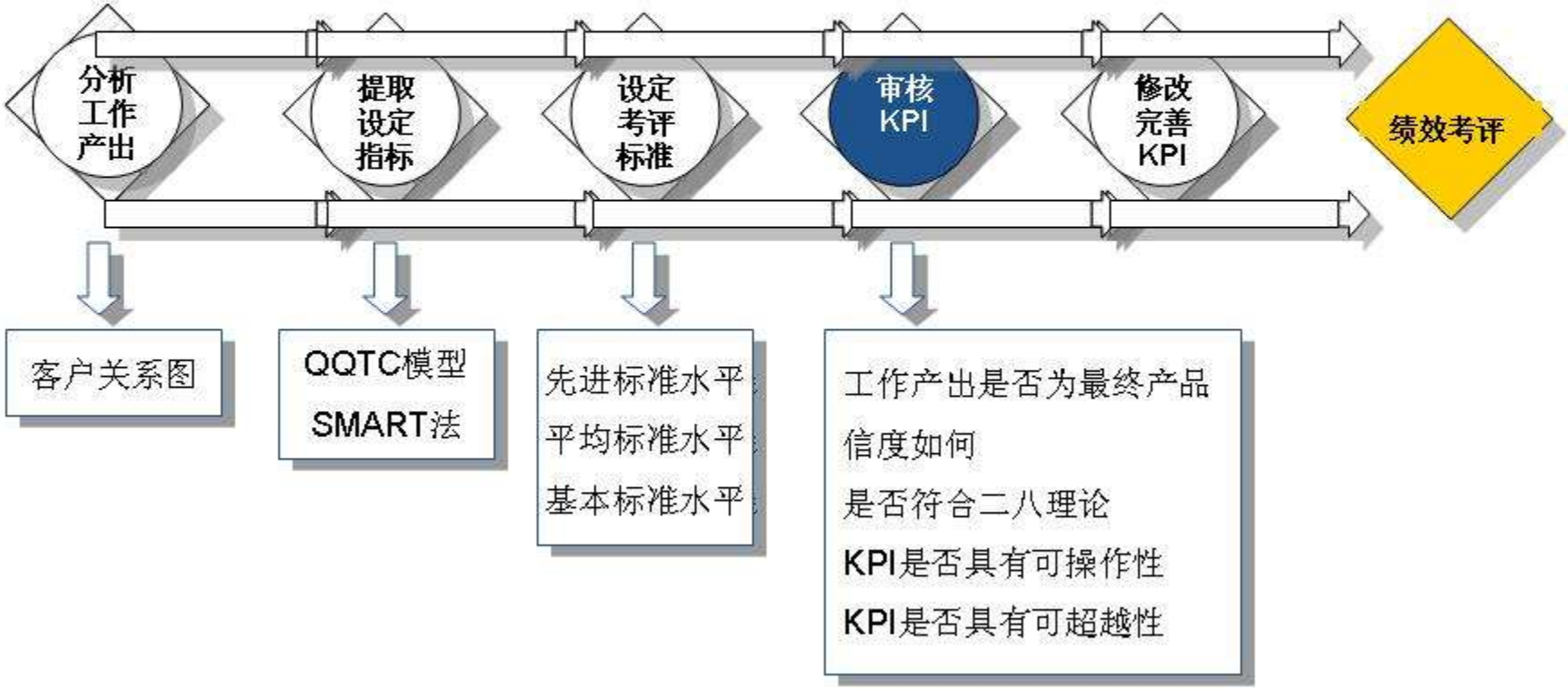
◆对于**数量化**的绩效指标，设定的考评标准通常是一个范围；
◆于**非数量化**的绩效考评指标，对行为指标作出明确的范围界定，并划出具体的考评等级。

◆对于绩效标准水平的控制尤其重要，如果标准的水平定得过高，被考评者可望而不可及，经过多方努力工作产出还是达不到要求，**将会挫伤员工的积极性**；如果标准水平定得过低，被考评者不费吹灰之力即可达到并超过标准，那么，考**评标准就会失去存在的意义**。KPI的标准水平可作出以下区分：
◆1．先进的标准水平。2．平均的标准水平。3．基本的标准水平。

KPI标准的设计

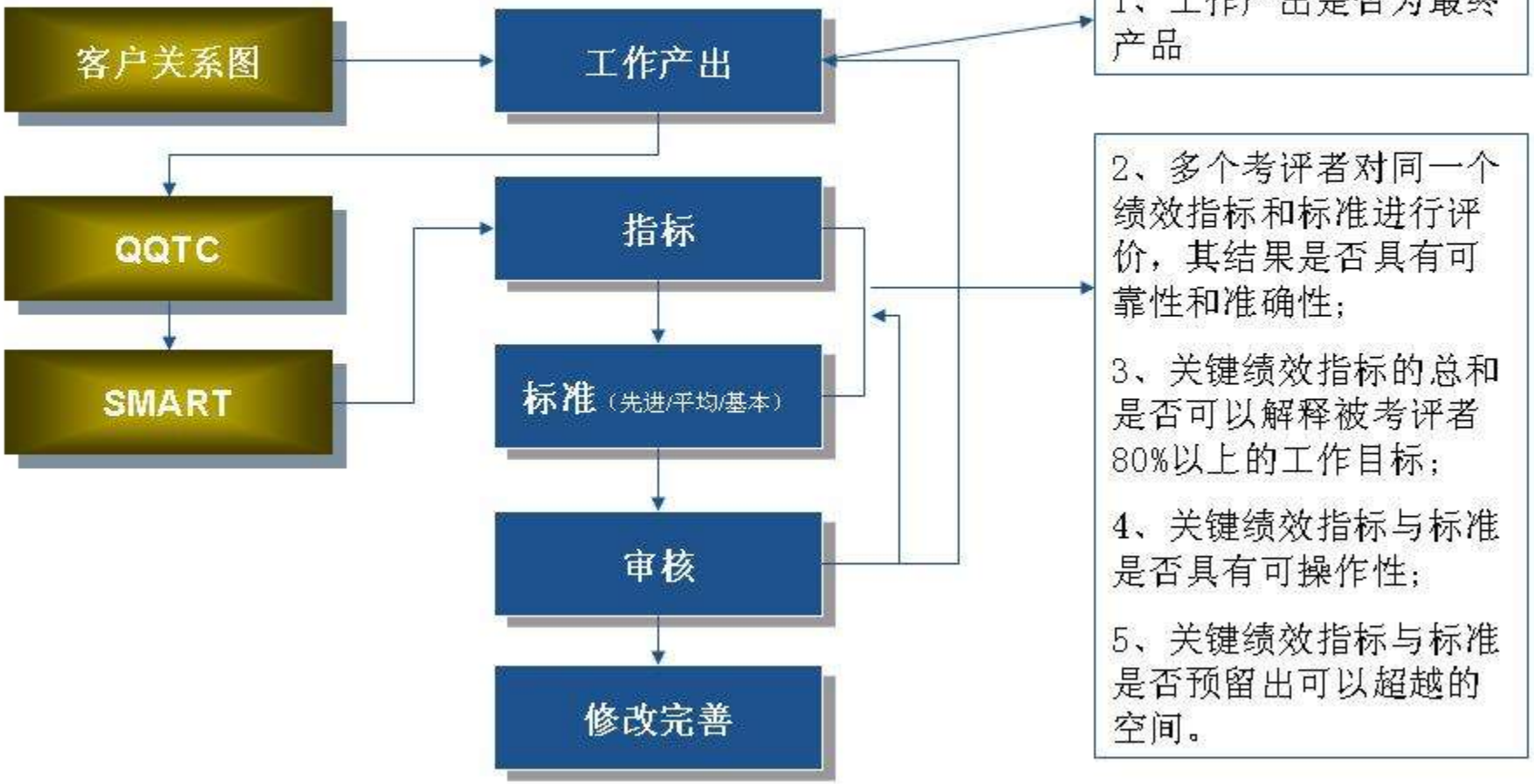
职位	要素	基本标准	先进标准
司机	准时性	按时、准确将乘客载至目的地	
	安全性	遵守交通规则	不开快车，注意力集中，不猛踩刹车或油门，车速平稳。
	舒适/宜人性	随时保持车辆良好的性能与卫生； 车内一般放着比较悠扬的轻音乐	着西装穿皮鞋，穿白色衬衣系领带。 车里一尘不染，空气新鲜。 乘客上下车时，提前打开车门，一手扶住车门，一手挡着车顶上边，说：“您好，请当心。” 如果乘客有需要，能够专业流利地介绍本城市与本公司概况。
	成本控制	不装载与目的地无关的乘客或货物	行车成本较上年度降低0.05元/公里
	基本标准的主要用于决定一些非激励性的工资待遇，如基本工资的支付。		对卓越标准的评估结果可以决定一些激励性的人事待遇，如额外的奖金、分红、职位的晋升等。

技能：提取关键绩效指标的程序和步骤



技能：提取关键绩效指标的程序和步骤

审核关键绩效指标



技能：设定关键绩效指标常见的问题与解决

常见问题	问题举例	解决和纠正方法
工作的产出项目过多	列出15-20项的工作产出	剔除与工作目标不符合的产出项目； 比较产出结果对组织的贡献率； 合并同类项； 将增值贡献率的产出归到一个更高的类别。
绩效指标不够全面	KPI中仅仅给出了数量指标，如发展客户的数量	设定包括QQTC在内的更全面、更深入的考评指标
对绩效指标的跟踪和监控耗时过多	正确回答客户问题的比率	跟踪“正确率”比较困难，但可以跟踪“错误率”
绩效标准缺乏超越的空间	绩效标准中使用“零错误率”、“100%”“总是”“从不”等	如果100%正确的标准确实必须达到，则保留，否则修改，以预留出超越标准的空间

本节小结

◆本节主要讲三个问题：指标(PRI)、标准和关键绩效指标（KPI）。

◆ 指标：绩效指标体系的内容（对象、性质）；绩效的作用（战略落地、改善管理、引导行为）；指标的来源；指标体系设计的8个原则。技能要求有绩效考评指标体系设计的方法与程序。

◆标准：绩效考评标准的类型（量词、等级、数量、定义）；设计原则；技能要求有标准量表的类型及评分方法。

◆关键绩效指标：KPI与PRI的区别；选择KPI的5个原则；技能要求有提出KPI的3种方法、提取KPI的步骤；设定KPI的常见问题。

精练精进

1、对于管理性组织和服务性组织的考评，一般不采用的指标是（　　）

（A）工作方式　（B）工作产出　（C）组织气氛　（D）工作效率

2、设计绩效考评指标体系的程序包括①理论验证；②工作分析；③指标调查；④修改调整。其正确顺序是（　）

（A）②③①④（B）③①②④（C）②①③④（D）①②③④

3、（　　）是绩效考评要素选择的前提和基础。

(A) 工作岗位分析　(B) 工作岗位评价　(C) 企业绩效考核　(D) 员工薪酬设计

4、语言表达能力属于（　　）。

(A)行为过程型的绩效考评指标　(B)品质特征型的绩效考评指标

(C)工作结果型的绩效考评指标　(D)工作方式型的绩效考评指标

5、（　　）一般作为生产性组织的主要绩效考评指标。

(A)工作效率　(B)成本控制　(C)工作过程　(D)工作成果

精练精进

6、客户投诉率属于(　　)的绩效考评指标。

(A)行为过程型　(B)品质特征型　(C)工作结果型　(D)工作方式型

7、获得专利权的项目数属于（　　）的绩效考评指标。

（A）行为过程型　　（B）品质特征型　　（C）工作结果型　　（D）工作方式型

8、绩效指标要充分体现出所考评对象的性质和特点，指的是绩效指标设计的（　　）原则

（A）针对性原则（B）关键性原则（C）明确性原则（D）科学性原则

9、考评指标之间的界限应清楚明晰，不会发生含义上的重复，指的是绩效指标设计的（　　）原则。

（A）关键性原则（B）明确性原则（C）完整性原则（D）独立性原则

10、个案研究可分为典型人物研究和（　　）两种形式

（A）典型资料研究（B）典型事物研究（C）典型岗位研究（D）典型企业研究

11、采用座谈讨论法设计绩效考评指标，座谈人员一般应控制在（　　）人

（A）3人以内　　（B）3-5人　　（C）5-8人　　（D）8-10人

12、根据特定时期的用人政策、本单位的具体情况，以及考评单位所积累的经验来确定考评要素的方法称为（　　）

（A）个案研究法　（B）经验总结法　（C）头脑风暴法　（D）要素图示法

13、在设计绩效考评标准时，应针对不同的岗位，以及承担本岗位工作的所有被考评人的素质结构的特点而制定，指的是绩效考评标准的（　　）原则。

（A）定量准确原则　（B）先进合理原则　（C）突出特点原则　（D）针对性原则

14、一般情况下，应以(　　)员工能达到的水平作为绩效考评指标的评定标准。

（A）　100%　　（B）90%-100%　　（C）　70%-80%　　（D）　50%以内

15、系数法和自然数法的根本区别在于（　　）

（A）前者是直接计分，后者是间接计分　（B）前者是间接计分，后者是直接计分

（C）前者是一次计分，后者二次计分　（D）前者是二次计分，后者是一次计分

16、关键绩效指标作为绩效考评的指标与标准的结合体，它必须具备的条件是(　　)。

A、定性化、结果化　B、定性化、行为化　C、定量化、结果化　D、定量化、行为化

17、KPI不但要有明确的界定和简便易行的计算方法，还能够有利于管理人员采集获取和处理绩效信息，指的是选择KPI的（　　）原则

(A)整体性原则　(B)增值性原则　(C)可测性原则　(D)可控性原则

18、（　　）就是通过图示的方式显示某一团队或个体对组织内部和外部的工作产出。

（A）客户关系图　（B）流程图　（C）鱼骨图　（D）任务分解矩阵

19、关键绩效指标包括数量指标、质量指标、成本指标和（　）。

（A）产量指标　（B）时限指标　（C）利润指标　（D）收益率指标

20、提取关键绩效指标的方法不包括(　　)。

(A) 问卷调查法　(B) 目标分解法　(C) 关键分析法　(D) 标杆基准法

精练精进

21、采用(　　)所获得的考评结果，可用于决定一些非激励性的工资待遇。

(A) 先进标准　　(B) 平均标准　　(C) 基本标准　　(D) 落后标准

22、设定KPI指标和指标值时，一般不会选取（　　）作为参考标杆。

（A）国内收益最高的企业　　（B）居于国内领先地位的优秀企业

（C）本行业领先的企业　　（D）居于世界领先地位的顶尖企业

23、当绩效指标的跟踪和监控耗时过多时，可采取的改进措施是(　　)。

(A) 缩短跟踪和监控的时间　　(B) 增加人力、物力的投入

(C) 设置更为精细的跟踪指标　(D) 跟踪“正确率”指标转为跟踪“错误率”指标

24、对于（　　）的绩效指标，设定的考评标准通常是一个范围。

(A)数量化　　(B)质量化　　(C)描述性　　(D)目标化

25、在设定关键绩效指标时，（　）不适合用来解决工作产出项目过多的问题。

（A）设置更为全面的指标体系　　（B）比较产出结果对组织的贡献率

（C）删除与工作目标不符合的产出项目（D）将增值贡献率的产出归到一个更高的类别

精练精进

1、下列属于品质特征性考评指标的有（　　）

（A）记忆能力（B）责任感（C）成就感（D）出勤率（E）应变能力

2、下列关于绩效考评指标体系的作用，说法正确的有（　　）

（A）有利于激发员工斗志

（B）有助于指引员工的行为朝向组织正确的方向上来

（C）有助于改善组织的内部管理

（D）有助于战略的落实与达成

（E）有助于提升团队协作

3、绩效指标主要来源于（　　）

（A）组织战略与经营规划　　（B）岗位职责　　（C）绩效短板与不足

（D）企业规章制度　　（E）上级意愿

4、绩效指标体系设计的原则包括

（A）针对性原则（B）关键性原则（C）科学性原则（D）明确性原则（E）独立性原则

5、绩效指标体系设计的合理性原则指的是（　　）

（A）考评指标概念内涵明确、外延清晰（B）指标少而精，体系规范标准

（C）指标要充分体现出所考评对象的性质和特点

（D）指标要能够科学引导员工的行为　（E）指标要能够准确反映考评对象的绩效

6、采用面谈法确定绩效考评指标体系，面谈的对象可以选择（　　）

（A）高校老师　（B）被考评者上级　（C）人力资源管理人员

（D）被考评者　（E）与被考评者有较多联系的有关人员

7、头脑风暴法应该遵循的基本原则包括（　　）

（A）鼓励别人改进想法　（B）依靠个人的冷静思考　（C）思想愈激进愈开放愈好

（D）强调产生想法的数量　（E）任何时候都不批评别人的想法

8、下列属于绩效考评指标体系设计方法的有（　　）

（A）要素图示法　（B）图解式评价量表法　（C）问卷调查法

（D）个案研究法　（E）头脑风暴法

9、关于绩效考评标准的标志，下列说法正确的有（　　）

（A）是指考评指标中用于区分各个级别的特征规定　　（B）可以用字母来表示

（C）可以用汉字来表示　（D）可以用数字来表示　（E）标志没有独立的意义

10、关于绩效考评标准的标度，下列说法正确的有（　　）

（A）是用于对标志所规定的各个级别包含的范围做出规定

（B）是测量的单位标准　（C）它可以是经典的测量尺度，也可以是现代数学的模糊集合尺度　（D）可以是数量化的单位，也可以是非数量化的标号

（E）可以是定量的，也可以是定性的。

11、绩效考评标准的类型包括（　　）

（A）量词式考评标准　（B）等级式考评标准　（C）数量式考评标准

（D）定义式考评标准　（E）封闭式考评标准

12、设计绩效考评标准时．应遵循的基本原则包括(　　)。

（A）　突出特点的原则　　（B）　公平民主的原则　　（C）　先进合理的服则

（D）　简洁扼要的原则　　（E）　定量准确的原则

13、“定量准确”原则指的是（　　）

（A）各指标的考评标准的起止水平应是合理确定的；

（B）各标准的含义、相互间的差距应当是明确合理的；

（C）评分尽可能采用等距式量表；　（D）选择的等级档次数量要合理，一般为3-9级；

（E）考评标准的选择确定必须满足先进合理的要求。

14、以下关于等距量表的说法正确的有（　　）。

（A）有绝对零点　（B）数量差距相同　（C）只能做加减运算，不好做乘除运算

（D）没有绝对零点　（E）在一个变量上对事物进行分类

15、以下关于比率量表的说法正确的是（　　）

（A）表中没设立绝对零点　（B）可以进行四则运算　（C）测量水平最高的量表

（D）可以用几何平均数　（E）采用的统一方法

16、以下关于名称量表的说法正确的是（　　）

（A）又称类别量表　（B）数字没有任何数量大小的含义

（C）数字没有序列性、等距性、可加性　（D）可以用于频数统计

（E）它是量表在测量上一种最低的形式

17、战略导向的KPI体系的意义体现在（　）。

（A）具有战略导向的牵引作用　（B）是企业实施战略规划的重要工具

（C）可以有效地诠释与传播企业战略　（D）能够调动全员的积极性、主动性和创造性

（E）是激励和约束企业员工行为的一种新型机制

18、以下关于战略导向的KPI体系的说法正确的有（　）。

(A)KPI体系以控制为中心　(B)财务与非财务指标相结合

(C)战略目标自上而下分解　(D)最大限度激发员工的斗志　（E）强调对员工行为的激励

19、选择关键绩效指标的原则包括(　)。

(A) 整体性　(B) 增值性　(C) 可测性　(D) 可控性　(E) 关联性

20、关于客户关系图的作用，下列说法正确的有（　）

（A）可以无遗漏地分析客户　（B）可以确定每个维度客户的工作产出

（C）可以分析各工作产出的具体项目和构成

（D）可以为工作产出设定客户满意的标准　（E）可以用来衡量团队和个体的绩效

21、关系客户关系图优点与适用，下列说法正确的有（　　）

（A）可以增强每个员工或团队的客户服务意识

（B）能够清晰地显示团队或员工个人对整个组织的贡献率

（C）能够全面、深入地分析掌握团队或员工的工作产出

（D）可以用于分析企业下属的各个职能和业务部门以及各种各类工作岗位

（E）可以用于分析团队和员工个人

22、SMART原则的内容包括（　　）

（A）具体的specific　（B）可度量的measurable　（C）可实现的attainable

（D）相关性的Relevant　（E）有时限的time-bound

23、审核关键绩效指标的要点包括(　　)。

(A)是否具有可操作性　(B)是否留有可以超越的空间

(C)工作产出是否为最终产品　(D)多个考评者参与，结果是否可靠、准确

(E)KPI能否解释被考评者50%以上的工作目标

精练精进

简答题

1、请谈谈绩效考评指标体系设计的方法与步骤？（P325-329）

2、请谈谈提取关键绩效指标的程序？并说明审核关键绩效指标的要点有哪些？（341-345）

3、请谈谈关键绩效指标标准设计的要点（P344）

4、设定关键绩效指标的常见问题有哪些？如何解决？（P346）

综合题

1、请为某公司的推销员设计一个绩效考评要素调查表，并谈谈问卷调查法的实施步骤？（p326-327）

2、请绘制出某电器公司销售部彩电项目组客户关系图，并说明客户关系图的作用与优势（P341-342）