# 【章节巩固练习题】一级人力（第八版）专业能力第四章绩效管理参考解析

反馈邮箱：331038640@qq.com

## 二、综合分析题（重点看看答题分析和评分标准）

**题** 1、答题：
（1）请分析按季度考评客户指标时可能出现的问题。
答：考评客户指标时可能出现下列问题：
①因竞争对手保密、政府主管部门汇集整理数据耗时较长等原因，每季度的市场销售额数据不易获取。
②回头顾客数不易判定，再次购买房产时，不少人以亲朋好友的身份登记，回头顾客数误差较大。
③客户满意度指标不能在购房现场采集，因为顾客对所选购的房产难有详尽评价；延后回访时，如果由本单位职工问询，客观性难保证，如果由外部调查公司回访，受访顾客会因个人信息外泄而导致满意度下降。

（2）并非所有的企业都能有效实施平衡计分卡，该企业如要成功实施平衡计分卡，应具备哪些条件？
答：该企业成功实施平衡计分卡应具备的条件为：
①以战略为导向，且战略目标能够层层分解。
②具有协商式或民主式领导体制。
③财务制度完善、财务管理水平较高。
④信息处理能力较强。
⑤与实施平衡计分卡相配套的其他制度比较健全，包括岗位职权划分、业务流程管理、人力资源管理制度等。

（3）、平衡计分卡的特点(P300)：将企业的愿景、使命和发展战略与企业的绩效评价系统联系起来，它把企业的使命和战略转变为具体的目标和评测指标，以实现战略和绩效的有机结合。

**题** 2、答题：
（1）该公司的绩效考评存在哪些问题？应该如何进行调整？
答：①考核周期的设置不合理，不可都设为一年。不同的部门由于其业务性质不同，考评周期也应有所区别，销售部应该适当缩短些，而研发人员则可适当拉长，但至少保证一年要考评一次；另外，考核周期还和岗位层级有关系，对销售员和销售主管一般应采取月度考评加上年度考评，而销售经理则以季度考评加上年度考评。
②员工辞退比例应该结合业务性质和岗位层级考虑，不能采取同一个比例。低级别岗位和员工辞退比例可高点，但高级别岗位和员工则要适当降低辞退比例。
③公司整体的辞退比例过高，需要适当调低。
④末位淘汰制适合销售部，但不适合研发部，建议取消研发部的末位淘汰制度。
⑤由于末位淘汰是员工之间的相对比较，公司采用末位淘汰法，有涉嫌违烦劳动法规的风险，建议采用员工绩效和其自身绩效目标的比较的方式去淘汰员工，而不是采用员工之间相对比较的方式。

（2）该公司进行末位淘汰法可能带来哪些问题？
答：①有涉嫌违烦劳动法规的风险，容易产生法律纠纷；
②可能给员工造成不必要的压力，并导致优秀员工主动离职；
③过分关注同事绩效，导致同事关系紧张，影响团队精神；
④过分关注结果，而忽略过程，只关注短期目标，而忽视长期发展。

**题 3**、答题：
（1）请依据表 2 的数据评价该销售经理的业绩。
①该销售经理的个人业绩非常优秀。
②该经理管理行为绩效很差，表明销售经理不称职。

（2）请结合表 2、表 3 的数据，分析该销售经理的不足之处及改进办法。
不足：①该经理缺乏相应的管理技能，在工作中忽略了对下属的有效授权和提拔，而只注重个人业绩的完成；②其自我评价和下属评价差距很大，表明其自我认识片面，不能全面正确地评价自己。
改进办法：①进行敏感性训练，提高其人际技能。②针对其管理技能明显不足的缺点，应根据销售经理的资格条件安排相应的管理技能训练课程③测试其是否具备管理的潜质和职业素质，如果不具备，建议调整其岗位后，让其做销售业务员而不是销售经理，如果具备管理者的潜质，则转②。

（3）该公司采取的是按照个人销售业绩加行为考核的模式（权重各为 50%）发放薪酬，该销售经理的总体收入在公司同级别经理中处于中等水平，此种模式对该销售经理会有何种影响？如果要达成部门的绩效目标，该职位的薪酬方案应当如何调整？


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

①没有底薪，销售经理的薪酬缺乏保障，没有安全感，压力大。②其薪酬与所负责部门业绩缺乏直接联系，而只与个人销售业绩挂钩，使销售经理只关注其个人销售业绩，而忽视对下属的培训和辅导，导致部门业绩不佳。③行为考核所占比重过大，没有体现销售经理这一职位更为重视工作结果的特点④销售经理总体收入在公司同级别经理中处于中等水平这一点显示，销售经理的薪酬水平过低，未能体现这一岗位对公司的贡献和价值，存在内部不公平现象，并影响销售经理的积极性。

调整措施：①将其薪酬构成项目设为底薪+部门销售毛利提成+行为激励，其中底薪根据岗位的价值确定，满足其薪酬安全需要，提成则根据部门整体的销售业绩，②行为考核主要关注对下属的授权与辅导，部门离职率和客户满意度。另外，在其部门绩效达成目标的情况下，其所在薪酬水平和同级别经理相比，应处于领先水平。

**题 4、答题**

（1）试设计公司的战略地图。P335

（2）对平衡计分卡的具体实施内容和流程进行规划。P382　p387

第一步：战略目标及指标体系的确定。第二步：平衡计分卡的数据处理过程。第三步：数据分析。

**题 5、答题：**

（1）请指出案例中体现了考评制度设计的那些问题?

答：①考评主体：规定了考评者和被考评者。

②考评方法：采用多视角评价的考评方法，涉及上级、本人、人事部、下级等方面。

③考评指标：包括业绩、态度、能力三方面指标。

④考评时间和期限：规定了月末为考评时间，月度为考评期限。

⑤考评流程：规定了员工与部门经理考评，人事部汇总等考评执行流程。

（2）请指出该公司在绩效管理方面存在的主要问题。

答：①员工只参与评价，没有参与目标制定。

②参与评价人员的评价权重不合理，一般而言，自评和下级评价的权重不宜过高，绩效评价应以上级评估为主。

③人力资源部考评角色定位有问题，人事部不应直接参与考评，而应对整个考评的流程进行监督。

④考评期限不合理，部门经理的考评期限不宜太短，应按季度或年度考评。

⑤考评反馈应由员工的直接上级进行，人力资源部可以负责分数的汇总，但不能直接把结果反馈给员工。

**题 6、答题：**

⑴请从数据分布的角度分析两个部门的考评情况。　（4 分）

答：从数据分布的角度看，两部门都存在宽厚误差，而且行政部门比销售部门更严重。　4’

⑵请从上表提供的数据分析销售类职位离职情况，可能的原因和带来的问题。　（8 分）

答：①从上表提供的数据分析可以发现，销售部整体的离职率比较高，总的离职率超过 17%；中高层职位的离职率更高,销售经理离职率为 43.75%,大区经理离职率为 37.5%,而且主要是绩效优秀和良好者离职。　2’

②可能的原因：

销售工作职业压力大，难以承受；　1’

该部门员工尤其是中高层对企业发展期望低，但对自己期望高；　1’

外界挖角；　1’

③带来的问题：

增加人力资源的重置成本；　1’

降低服务的品质，客户流失；　1’

影响员工士气；　1’

⑶请从上表提供的数据分析行政类职位离职情况，可能的原因和带来的问题。　（8 分）

答：①从上表提供的数据分析可以发现，行政部离职率为 0。　2’

②可能的原因：

该部门员工追求职业的安全和稳定；　1’

该部门员工对企业发展期望高；　1’

该类职位市场需求有限；　1’

③带来的问题

员工晋升渠道不畅；　1’

缺乏新鲜血液，导致思维趋同；　1’

降低员工工作热情和工作效率；　1’

题 7、答题：
（1）与小张进行绩效面谈，应该遵循什么样的步骤？
答：和小张的绩效反馈面谈，应遵循以下步骤：
第 1 步：营造一个和谐的气氛；
第 2 步：说明讨论的目的、步骤和时间；
第 3 步：根据每项工作目标考核完成的情况；
第 4 步：分析成功和失败的原因；
第 5 步：讨论考评结果，就优势和不足、困难和问题及有待改进的方面深入讨论并达成共识；
第 6 步：讨论员工的培训发展计划，并为下一阶段的工作设定目标；
第 7 步：讨论需要的支持和资源；
第 8 步：双方达成一致，在绩效评估表上签字；

（2）与小张进行绩效面谈，应该怎样指出他的不足？
答：在指出小张不足时，应注意以下技巧：
①摆好自己与小张的位置，双方完全平等沟通；
②通过正面鼓励或者反馈，关注和肯定小张的优点
③要提前向小张提供他评结果，对事不对人，强调具体的客观行为事实并客观准确地描述这种行为的后果，同时避免情绪化的职责；
④积极倾听，真诚鼓励小张参与讨论，征求小张的意见和看法，以核对考评评价结果是否合适；
⑤针对小张行为评价的结果向小张提出具体建议，并说明建议对提高绩效带来的好处，同时考虑本年度小张的职业发展计划。

（3）如果小张在绩效面谈后提出希望你帮助他进行自己的职业生涯规划，你重点要为他分析哪些内容？（10 分）
答：重点要分析以下内容：
①该员工近期和远期的发展需要时什么？　　2’
②该员工哪些特长可以进一步发展？　　2’
③在哪些领域该员工可以承当更多的责任？　　2’
④该员工哪些特长比较突出？　　2’
⑤这些特长在本企业可得到进一步发挥吗？　　2’

题 8、答题：
（1）平衡积分卡的指标体系包含哪 4 个方面？利佳公司销售部门的各项考核指标分别属于哪个方面？
BSC 包含 4 个方面：财务方面、客户方面、内部业务流程方面和学习与成长方面。
财务方面的指标：销售收入、销售利润；
客户方面的指标：市场占有率、客户满意度、新客户开发率、老客户流失度
内部业务流程方面的指标：与顾客接触时间、订单处理速度
学习与增长方面的指标：员工保留率

（2）你认为总经理刘某如何向销售部经理解释？
一是强调平衡计分卡是基于公司战屡目标和价值管理而设定的业绩评价工具，财务绩效指标并不是公司的发展目标，战略和价值管理的核心更加关注流程和未来，而不是单纯的过去的财务信息；二是公司实施平衡计分卡不是为了考核员工而考核，而是为了实现公司发展战略，是以战略为基础的业绩评价体系。

（3）根据案例中材料，你认为利佳公司的平衡计分卡管理的哪些方面存在问题。
利佳公司 BSC 系统表现出来的主要问题如下：
①员工和管理人员对新的绩效管理系统不熟悉，缺乏培训；
②公司指标设计过程缺乏与员工沟通，得不到员工理解，而且考核结果出现平均化倾向
③管理者对绩效考核结果未与员工进行及时有效沟通，让员工不了解这些指标对于公司发展和个人的意义
④绩效管理程序有些复杂，效率低下

题 9、答题：
（1）该公司在绩效管理中主要存在着哪些亟待改进的问题？
答：该公司在绩效管理中存在的主要问题是：
①首先，员工绩效考评指标体系过于强调行为而忽视了工作成果，没有针对不同性质的岗位提出不同的考评指标，使考评指标和标准缺乏适用性和针对性。

②其次，绩效考评指标体系重点不突出，没有从岗位工作的特点出发，提取反映各类岗位工作绩效的关键绩效指标，使考评指标和标准缺乏可操作性。
③再次，考评指标缺乏量化和可测性，违背了 SMART 原则。
④绩效考评的方式方法存在着一定问题，采取传统的民主评议的方式，使考评工作过于程式化、过于繁琐，无形中增加了考评人员的工作量。
⑤最后，参与考评的人员过多过杂，使考评结果的信度和效度明显降低，致使业务骨干的考评成绩反而欠佳。

（2）请针对该公司绩效管理存在的诸多问题，提出具体对策。
答：①首先，采取以下措施解决该公司目前所面临的问题：
A. 为了摆脱公司面临的困境，召开不同层级主管的情况说明会，通过深入沟通，交换意见，求得员工的谅解，并提出以上种种修补措施，在取得共识的情况下，再予试行。
B. 被错评的业务骨干，应当秉持公开公平公正的原则，重新对其做出评定。如果经再次考评，仍不合格者应按照公司的规定予以处罚。
②重新制定公司年度绩效考评计划。在明确考评目的的前提下，对绩效考评的对象、内容、方式、方法、时间和步骤等做出明确规定。
③在工作岗位分析的基础上，按照岗位类别，提取各类岗位关键绩效考评指标，并运用 SMART 原则，采用定性与定量相结合的方法，确定出各类考评指标的分级标准。
④坚持以上级考评为主，自评、下级、同级和外部人员考评为辅的原则，参加考评的人员必须是与被考评人员存在密切工作关系的人员。
⑤对考评者进行必要的培训，使他们掌握绩效考评的基本技术和技巧。

**题** 10、答题：
1、如果要与该候选人签订三年的任期绩效合同，在制定绩效指标时，上级领导单位应注意哪些问题？
答：需要注意的问题如下：
①指标选择要结果指标和行为指标相结合，也就是财务指标和管理指标相结合，当然以财务指标为主导。其中，财务指标主要考察盈利能力（比如国有资产保值增值率、三年主营业务收入平均增长率）、资产质量和债务风险，而非财务指标主要考察企业的发展能力，包括人才储备、技术水平与销售通道的建立以及顾客满意度等（2 分）。
②指标设计要遵循 SMART 原则，即指标和标准设计要做到明确具体、可测量和可评价、双方认可、标准可达到而且有挑战性，并有明确的时间限制（2 分）。
③考评标准要力求合理，在考虑企业现状的基础上参考行业评价标准编制（2 分）。
④标准编制时要做到以下几点：避免使用有歧义的形容词或副词；不要使用可能产生歧义的虚义动词；语句简练易懂；尽量使用有测量含义的动词，以便操作。（4 分）

2、为该候选人制定薪酬方案时应注意哪些问题？
答：（1）要让该候选人在考虑公司近期目标的时候，同时考虑公司的长远发展战略和目标；（2 分）
（2）要确定具有吸引和激励作用，使候选人安心为企业发展做贡献；（2 分）
（3）要将长期奖励与短期奖励相结合；（2 分）
（4）在确定年度奖金时，要根据候选人的绩效和企业绩效来对奖金进行调整；（2 分）
（5）在薪酬政策上，对候选人支付的薪酬取决于企业的规模、人数及福利能力。（2 分）

3、如果该总经理一年后由于工作压力过大而辞职，导致其压力过大的组织因素可能有哪些？（10 分）
答：（1）角色模糊，对工作内容不理解；（2 分）
（2）角色冲突，如既要求他增产，又要求他减少劳动力；（2 分）
（3）任务超载，成为起负荷工作的承受者；（1 分）
（4）任务欠载，任务不满，工作单调；（1 分）
（5）人际关系，缺乏同事的社会支撑，关系紧张；（2 分）
（6）企业文化；（1 分）
（7）工作条件，太差或有危险或不舒服。（1 分）

**题** 11、【答案要点】
该公司平衡计分卡计算过程如下表所示：

| 第一层指标 | 第一层权重（%） | 第二层指标 | 第二层指标值 | 第二层权重（%） | 第二层指标得分 | 第一层指标得分 | 平衡计分卡得分 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 财务 | 45 | 利润率 | 4.8 | 20 | 1.942 | 0.873 | 1.177 |
| | | 收入/员工 | 4.2 | 7 | | | |
| | | 市场份额 | 3.6 | 8 | | | |
| | | 投资回报率 | 4.0 | 10 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 客户 | 25 | 顾客满意度 | 2.0 | 10 | 0.570 | 0.143 | |
| | | 投诉数目 | 3.0 | 7 | | | |
| | | 投诉限额 | 2.0 | 8 | | | |
| 内部流程 | 20 | 即时交货率 | 4.0 | 3 | 0.675 | 0.135 | |
| | | 产品合格率 | 3.0 | 3 | | | |
| | | 库存成本 | 3.4 | 4 | | | |
| | | 存货周转率 | 3.8 | 3 | | | |
| | | 流程效率 | 4.5 | 3 | | | |
| | | 质量指数 | 2.0 | 4 | | | |
| 学习与成长 | 10 | 员工培训小时数 | 2.3 | 3 | 0.264 | 0.026 | |
| | | 工作环境指数 | 3.0 | 2 | | | |
| | | 员工满意度 | 2.5 | 3 | | | |
| | | 培训费用 | 3.0 | 2 | | | |
| 总计 | 100 | - | - | 100 | - | - | - |

**题** 12、【答案要点】

（1）该企业绩效考核存在的问题主要有：

①考核方式以各部门申报为主，缺少对工作内容和各岗位职责的科学分析，考核指标难以体现各部门、各岗位的差异性，这样既缺少公平性，也影响员工的积极性。

②各部门自行申报的考核内容很可能与企业战略脱节，只申报对自己部门较为有利、容易完成、效果显著的工作计划，更多考虑的是部门和员工的局部利益。长此以往，就没有部门真正愿意在业务上进行更深层次的研究，没有人愿意在管理的盲点或难点上倾注精力。

③过于强调短期工作效果，忽视了绩效的长期性。因此各部门和员工每月的绩效目标完成的较好，而公司的整体绩效结果却不一定好。

④考核标准未量化，导致评价过程掺杂较多人为因素，考核者与被考核者本身就处在不平等的地位上，容易造成考核结果不公正，产生结人缘、搞平衡的现象，偏离考核初衷。

(2)平衡计分卡的不足之处有：

①财务指标创立与量化相对容易，其他三个方面的指标需要企业的管理层根据企业的战略及运营的主要业务、外部环境加以仔细地斟酌。列出的指标有些不易收集数据，有些很难量化，这就对企业信息传递和反馈系统提出了很高的要求，很多企业难以满足。

②平衡计分卡要确定结果与指标间的关系，但整体绩效结果与具体考核指标间的关系并不明显或不容易量化。企业要耗费大量时间和精力去研判，且短期不一定成功。

③平衡计分卡要求企业从财务、客户、内部流程、学习和成长四个方面考虑战略目标的实施，并为每个方面制定详细而明确的目标和指标。它需要全体成员参加，使每个部门、每个人都有自己的平衡计分卡，企业要付出较大的实施成本。

(3)该企业应对考核周期做如下改进：

①各指标考核周期应切合实际，不应都按月考核，周期过短将耗费过多精力、过长将不能及时反应存在的问题。

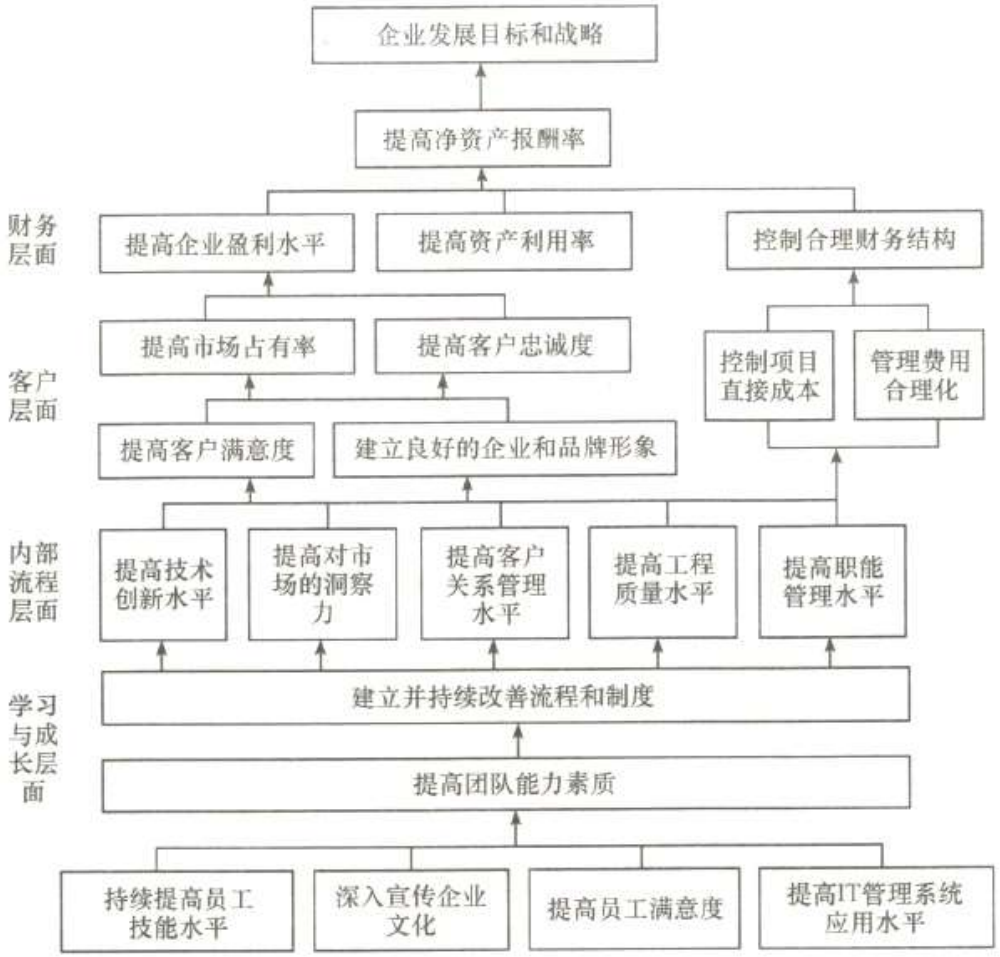
②财务指标可按照全年指标逐月分解，特别是费用支出指标，考核周期如果太长，将产生集中支出的压力。

③定性指标只会在一段时间内显现，如员工态度，不必每月频繁考核，可考虑按季度或半年考核。

④为了更好掌握绩效考核指标的完成情况，确保公司整体经营目标的完成，应将绩效考核周期设计为“月度跟踪、季度考核”， 这样可以及时有效的提醒和督促各部门和员工按时完成工作目标。

**题** 13、【答案要点】

(1)某房地产企业完整的战略地图如下图：




-(2)考评客户指标时可能出现下列问题：

第一，因竞争对手保密、政府主管部门汇集整理数据耗时较长等原因，每季度的市场销售额数据不易获取。

第二，重复购买的顾客数量不易判定，再次购买房产时，不少人以亲朋好友的身份登记，其数量统计的误差较大。

第三，客户满意度指标不能在购房现场采集，因为顾客对所选购的房产难有详尽评价；延后回访时，如果由本单位职工问询，客观性难保证，如果由外部调查公司回访，受访顾客会因个人信息外泄而导致满意度下降。

(3)该企业成功实施平衡计分卡应具备的条件为：

第一，以战略为导向，且战略目标能够层层分解；

第二，具有协商式或民主式领导体制；

第三，财务制度完善、财务管理水平较高；

第四，信息处理能力较强；

第五，与实施平衡计分卡相配套的其他制度比较健全，包括岗位职权划分、业务流程管理、人力资源管理制度等。

**题** 14、答：

（1）该考核指标体系应当包括那些类别？请分别举例说明。

安全生产部部长绩效考核表指标类别：

A.财务方面：产量、材料消耗

B.顾客方面：安全保卫满意度

C.内部营运流程方面：千人负伤率、合同按时完成率、重点合同按时完成率

D.学习与成长方面：事故发生率、员工生产率

举例如下：

①　岗位职责指标 PRI　设备安全检查符合率 人员安全培训次数（每月次）等

② 岗位胜任特征指标 PCI　对下属工作的指导
③ 工作态度指标 WAI　工作责任心等
④ 否决指标 NNI　事故发生次（一票否决）

（2）该考核指标体系下各类指标的考核周期是否应当一致？为什么？
（1）一般情况下，年度和半年度考评必不可少;
因为年度考评涉及年度工作总结和年度奖金的发放，而半年度考评旨在跟踪所有工作的进度。
（2）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年度考评与半年度考评，部门级的考评周期为季度考评加上年度考评，班组和员工的考评周期为月度加上年度考评。
这样划分的主要原因有两个：第一，由于员工是具体工作的执行者，他们工作质量的好坏直接决定了班组部门和企业的绩效。因此加强对员工工作的监控和指导，在最短的时间周期内发现问题、解决问题，及时纠正他们可能出现的失误和偏差是非常有必要的。
具体划分如下：
①岗位职责指标　适合季度考核或半年度考核；
② 岗位胜任指标适合月度考核或季度考核；
③ 工作态度指标适合月度考核或季度考核；
④ 否决指标适合月度考核
⑤ 部门 KPI　适合季度考核或半年度考核
因此岗位是安全生产部部长职位，安全事故发生（次）与整个组织的组织目标关系重大，此指标设置为月度比较合理；职责指标为部门指标，设置为季度或半年度比较合理。

题 15、（1）、存在的问题：
◆　只注重财务指标，考核导向有偏差 。
由考核指标表看到，月度考核的内容是含税销售收入、费用控制、现金流，年度考核的内容是利润总额、现金流、含税销售收入，显然关键绩效指标全部是财务指标。完全用财务指标考核极易导致实际工作中经营者出现短期行为，而不在乎企业长远发展。有些商场为了获得高分，一味地节省费用，该花的钱也不花，忽视了企业长期发展所必需的投入。如为了节省培训费，一年中没有买过任何培训教材，也没有派员工外出参加必要的相关培训。企业员工的素质得不到提高，不利于企业的长期发展。还有些商场为了得高分，不根据客观实际，预提费用，玩起了数字游戏。有的商场单纯追求销售，不顾毛利率的高低，大幅度打折促销。更为严重的是，过分强调销售收入使有的商场出现了虚假销售现象。
◆　三个不同公司的考核指标都一样，没有考虑它们的差异性 。
A、B、C 三个公司的市场定位不同，处于不同的发展期。A 公司处于成熟期，B 公司处于成长期，C 公司处于创立期，它们的工作重点和难点不相同，采用完全相同的指标和权重考核是不合理的。如 C 公司成立不久，市场认知度很低，销售收入很低，而且 C 公司的商品定位是国际名牌商品，招商难度大，所以在相当长一段时间，它的主要工作是招商。按目前的方案考核，经营者总是完不成任务，考核成绩很低，而其在招商、完善管理方面的工作成绩体现不出来，导致经营者工作积极性下降。
◆　没有学习与成长的考核。
商场的竞争非常激烈，要赢得竞争必须不断提高员工的能力素质，尤其是商场的总经理更需要不断学习、不断进步。因此，对管理者学习、创新能力的考核也是一项重要内容。
（2）、改进：
◆　明确企业战略和战略目标。
运用 SWOT 分析、BCG 矩阵分析、目标市场价值定位分析等方法分别对三个公司环境进行分析，依据企业使命的核心价值形成切合实际的企业战略目标定位（见表 3）。

表 3　A、B、C 公司的战略目标

| 公司 | 市场定位 | 发展期 | 目前状况 | 战略目标 | 管理重点 |
|---|---|---|---|---|---|
| A | 中高档 | 成熟期 | 市场口碑及销售业绩很好，管理规范，商业经验丰富，集团现金流的重要来源 | 延长成熟期、保持竞争优势 | 引进一线品牌，提升经营定位，巩固市场份额，继续提高盈利能力 |
| B | 中档 | 成长期 | 市场认知度、市场份额不断增加 | 占领市场，获得社会认可 | 保证一定毛利水平的前提下，扩大市场份额，提升利润空间 |
| C | 高档国际名牌 | 创立期 | 市场认知度极低 | 逐步增加市场认知度和市场份额 | 保证一定毛利水平的前提下，加大招商力度，加强营销措施，提升销售 |

◆　确定关键绩效指标体系。

从财务、顾客、内部流程、学习与成长四个维度出发，为实现企业战略目标需要，设立各公司的关键绩效指标体系。A、B、C 三个公司的指标设立情况见表 4。由表中可以看出，三个公司的 KPI 不尽相同，而且在具体的考核方案中，由于公司的战略不同，三个公司相同指标的权重也不尽相同。

**题** 16、指标。

（1）请评价该部门平衡计分卡关键业绩指标的设置情况。（12 分）

总体说：（4 分）

a. 从 KPI 内容看，完整的包含了平衡计分卡的四个方面；

b. 从各层面看，部门绩效应该有 KPI、PRI 以及 NNI，本表包含 KPI；

c. 从绩效总体要求看，基本能够体现公司对该部门在战略上的安排意图；

d. 从设计原则上看 ，基本符合 SMART 原则[即：明确性原则(Specific)、可测性原则(Measurable)、可达成原则(Attainable)、相关性(Relevant)、时限性原则(Time-based)]。

具体内容评价：

① （2 分）财务指标层面，要求“公司对 A 产品事业部的要求是最近两年对利润率要求不高，A 产品是处在市场导入期或者成长期，尽一切可能占领市场，加大对研发的投入，树立品牌的形象”。所以：

a. “产品销售收入成长率”，做关键业绩指标不是很合适；

b. “产品利润率”，做关键业绩指标不是很合适；

c. “产品研发成本与竞争对手比较”这个关键业绩指标不是很合适，改为研究研发经费占销售额比例和市场占有率更合适一些。

d. 可以增加“资产利用或投资战略指标”类。

② （2 分）客户类指标：要求“尽一切可能占领市场，树立品牌的形象”

a. “产品目标客户增长率”,符合要求；

b. “产品目标顾客满意度” ,符合要求；

c. “产品价格与竞争者比较”，做关键业绩指标不是很合适；

d. 增加“客户保留度”；

e. 增加“客户利润贡献率”；

f. 需要做的更精细，增加顾客类别或者区域类别的销售分析，为以后做好准备。

③ （2 分）内部流程指标：要求“加大对研发的投入，保持技术的领先性，树立品牌的形象”。

a. “产品系列新品的推出速度”，做关键业绩指标是很合适；

b. “产品原材料的损耗”，做关键业绩指标不是很合适；

c. “产品的单位成本”，做关键业绩指标不是很合适；

d. 增加“评价企业售后服务绩效的指标”类。

④ （2 分）学习与成长指标：要求“树立品牌的形象，（加大对研发的投入，保持技术的领先性）”

a.“本部门员工满意度” ，做关键业绩指标是很合适；

b.“本部门员工的流动率” ，做关键业绩指标是很合适；

c. 增加“评价企业信息能力的指标”类；

d. 增加“评价激励、授权与协作的指标”类；

e. 增加“员工的技术水平、管理水平、培训次数等与技术密切相关的学习成长指标”。

答：（2）A 产品事业部奖金发放方式的优势是什么？（8 分）

① 体现了公司的战略意图，尽可能占领市场。（1 分）

② 奖金发放以考核销售收入为主，是对的。 （1 分）

③ 奖金的在一定范围内的增长额度大于销售收入的增长度，可以有效提升积极性。比如 100-109%是 100%的奖金，但是 110-119%，奖金就是 120%。 （1 分）

④ 奖金的在一定范围内的减少额度也大于销售收入的减少度，提升惩罚作用。比如 90%以下，拿不到奖金；90-100%，可以拿到 60%。（1 分）

⑤ 因为公司对于这个产品的市场目前尚不熟悉，上有封顶奖金，可以有效控制风险。（1 分）

⑥ 按照月度兑现奖金，周期合适，可以及时起到激励作用。（1 分）

⑦ 每个细分地区只有一个销售人员来负责，有利于分工管理与控制。（1 分）

⑧ 此方式，有利于鼓励专业技术人员瞄准市场，多出成果、快出成果。（1 分）

**题** 17、要点提示：

（1）总体分析

能够指出员工满意度各纬度中最令人满意的纬度和最令人不满意的纬度，最好的两项是工作关系和工作环境，最差的两项是工作报酬和安全感。

结合去年和今年的调查结果，能分析出公司年初实施的绩效考评制度和薪酬制度对员工的工作认可度，工作报酬和安全感这三个纬度影响较大。

能考虑到部门之间的满意度有比较大的差距。尤其是销售部门和研发部门。

（2）对具体部门的分析

一方面要关注在图中评分较低的纬度，同时也要关注各部门评分差距较大的纬度。由于实施了绩效和薪酬的改革，部门实施了末位淘汰制，所以，要特别关注工作认可度，工作报酬和安全感的评分状况。

分析中要提及工作认可度、工作报酬和安全感之间的相互关系。

销售部门：在工作认可度上，由于销售部的业绩目标相对好量化，所以，业绩评分和工作结果能较好的匹配，员工能认可这样的评分，另外，销售部的经理可能在平时的部门管理中注意对员工工作的肯定。所以，销售部的工作认可程度得分明显高于全公司的评分。由于绩效考核的结构与浮动工资挂钩，也可能是销售部门的满意度比其他部门高的原因之一，虽然实施了末位淘汰制，但销售人员的安全感评分和全公司的评分结果没有明显的差异，说明销售人员对此种制度有较好的承受能力。

研发部：研发机构的绩效比较难量化，业绩目标比较难确定，每个季度都要考核一次，可能不符合研发产品的规律，业绩考核结果可能与实际的工作成效不符。研发部经理平时可能忽视对员工日常工作的评价，可能是造成员工工作认可度较低的原因。研发部的薪酬虽然也与业绩挂钩，但是由于科研绩效没有得到认可，也造成员工的心理的不公平感，薪酬水平过低也许是不满的原因之一。末位淘汰制可能是研发部门在安全感上得分低得原因之一，研发部门看来并不适合这种淘汰制。也可能是末位淘汰制得原因，造成部门间的竞争加剧，销售部门和研发部门的工作关系得分和其他部门相比较低。

（3）对研发部门在人力资源管理方面的建议

季度考核在时间上不适合研发部门，可按产品开发时间规律安排考核周期。

研发部门并不适合末位淘汰制，应改进激励的方法。

注重对研发人员平时工作的肯定和评估。

参照市场薪酬状况设计适合研发部门岗位特点的薪酬结构。

调整研发人员考核的量化标准，不能量化的职责考虑用行为指标评价。

公司加强与研发部门的沟通。

公司加大培训的力度。

题 18、(1)公司对该项目组采用的是哪种人力资源管理策略？该项目组人力资源管理需要注意哪些问题？（10分）

答：公司对该项目组采用的是人力资源管理策略是参与策略。（2分）

（参与策略。当企业采取高品质产品竞争策略时，宜采用日本企业管　理模式。其特点是：企业决策权下放，员工参与管理，使员工具有归属感；注重发挥绝大多数员工的积极性、主动性和创造性。

采取参与策略的企业，立足于产出高品质的产品，故此企业将决策权下放到基层，使每个员工都有参与决策的机会。例如，日本企业中的小组自管制(SelfManagedWorkTeam)使员工享有较大自主权，小组员工的聘任由小组决定，管理人员只为小组提供必要的信息和技术上的支持，培训的重点放在员工的沟通、协调以及解决问题的能力方面，薪酬与奖励制度也是以小组为单位贯彻和实施，这样就从根本上保障了全面质量控制(TQC)制度得到了有效的贯彻和落实。）

该项目组人力资源管理需要注意哪些问题：

岗位分析评价：详尽、明确；（1分）

员工招聘来源：内外部兼顾；（1分）

职位晋升阶梯：较为狭窄，不易转换；（1分）

绩效考评目标：注重中短期目标、重视实际成果、个人和小组综合评价；（1分）

培训内容：应用范围适中的知识和技能；（1分）

薪酬原则/基本薪酬水平：对内公平/水平适中；（1分）

归属感：很高；（1分）

雇佣保障：很高。（1分）

（2）请利用平衡计分卡设计该项目组的关键绩效指标。（8分）（参考）

答：

利用战略地图、任务分工矩阵等工具设计部门与班组级平衡计分卡；（2分）

部门平衡计分卡的建立

财务方面的“提高资产利用率”、客户方面的“提高最终客户满意度”、内部流程方面的“提高技术创新水平”、学习与成长方面的“提高员工技能水平”。（2分）

可以设定“技术创新综合指数”这一指标作为企业层面的 KPI，在此基础上，设定达到这一指标的高绩效所必不可少的关键成功因子，比如“提高技术创新性”“提高研发有效性”“缩短开发周期”等，再给这些关键

成功因子配备一个或多个指标以便考评，比如“新产品上市数量”“新产品开发周期”等，这些指标就是相应部门(技术开发部)的 KPI。（2 分）

这样，便把企业的战略目标通过关键衡量项目、企业 KPI、关键成功因子等一系列工具分解到了部门，相应地也就建立了某个方面的部门 KPI。当平衡计分卡四个方面的指标都分解到了部门，便可以建立部门平衡计分卡。（2 分）

在设计岗位平衡计分卡时，可以按照设计部门平衡计分卡的方法进行，但对岗位和部门甚至班组而言是不同的，在设计时需要注意以下问题。

作为平衡计分卡本身，其财务指标、客户指标、内部流程指标以及学习与成长指标都是针对一个战略业务单位提出的，并由学习与成长指标、内部流程指标与客户指标共同指向财务业绩，这是部门内部各类员工(技术类、操作类、事务类等)团结协作的结果。但是，对于岗位而言，平衡计分卡四个方面指标不是必需的，而且它们之间存在的驱动关系也并不严密。

**题 19、评分标准：**

（1）该公司的“末位淘汰制”主要存在以下问题:

①没有对不同的部门进行区别对待,搞“一刀切”,产品项目部就是一个典型事例；（2 分）

②没有建立一套科学合理的绩效考评体系,考核的人为因素影响过大；（2 分）

③没有建立相关的配套制度，如培训制度、晋升制度、薪酬制度等；（2 分）

④没有根据企业不同发展阶段的变化及时进行调整。（2 分）

（2）对“末位淘汰制”的评析:（每项 2 分，最高 6 分）

①末位淘汰制在实施之初,针对人浮于事等问题的改善较为有效，当公司管理步入正轨，并不一定会取得较好的效果；（2 分）

②末位淘汰制的基础是客观公正的绩效考核，否则考核缺乏激励机制；（2 分）

③末位淘汰制的实施前提是假设员工绩效符合正态分布，具有一定的局限性；（2 分）

④末位淘汰制的持续和不当使用，有可能使员工产生不公平感和危机感,容易产生抵触情绪，影响绩效水平的提高。（2 分）

（3）建议从以下几个方面加以改进:（每项 2 分，最高 4 分）

①健全完善各项基础工作（如定编定岗定员定额，工作分析等工作），建立一套科学合理的考核评价体系；（2 分）

②采用多种管理模式，如 KPI 法、360 度考评方式，鼓励员工积极参与，进行全员性的绩效考评,尽量减少绩效考评中各种人为因素的干扰；（2 分）

③建立完善的内部员工流动制度,强化培训,提高后进员工的岗位技能水平。（2 分）

**题 20、参考分析**

第一、关于考核指标的问题与不足：（6 分）

（1）考核指标不准确，应该纠正（2 分）：“员工保留”改为“部门员工保留”；“员工满意度”改为“部门员工满意度”；“员工培训”改为“部门员工培训”；“员工能力提升”改为“部门员工能力提升”；“员工成本控制”改为“部门员工人工成本控制”。

（2）增加必要的、新的考核指标（2 分）：对于高级研究员的考察指标、保健类指标（新 P97）、（工作）交换类指标（新 P97）、存量积累类指标（如有效招聘、“干中学”等指标）（新 P99）。

（3）增加更高的、新的考核指标（1 分）：高存量的监督与约束指标（新 P104）；整合效应指标（新 P108）、协调效应指标（新 P108）、“个人创新能力”等指标。

（4）增加充分的、新的考核指标（新 P108、109）（1 分）：人力资本战略制定的相关指标：行动计划的手段类（沟通、培训、工作绩效目标、激励等）、行动计划定量方法类（人力资本流动率、工作态度、生产率改进、服务质量或能力发展等）、资源分配类支出指标（人力资本收益分配：如员工薪资、福利、股票、期权等）、资源分配类分配指标（管理费用、办公费、差旅费、会议费等）、资源分配类投资指标（人力资本费用与生产成本、销售成本一样看做是直接成本）；预算类指标等。

第二、关于考核标准的问题与不足：（12 分）

（5）“员工保留”的考核标准的问题与不足：①“当年业绩排名前 10%的员工流失率低于 5%”过于苛刻；②应该扩大到或定义为骨干员工为好，业绩排名前 10%的员工不能够准确界定属于骨干员工的范围；③员工流失应该分类、连带因素考察，不是笼统考察，以增加指标设置的准确性和考察的公平性。（2 分）

（6）“员工满意度”的考核标准的问题与不足：①“当年部门员工的满意度比去年提高 20%”过于主观；②应该根据以往递增情况和未来可能性来确定新的标准；③应该将“员工满意度”细分考察为好。（2 分）

（7）“员工培训”的考核标准的问题与不足：①“当年部门的技术培训不少于 1.3 次/人”过低（或少）；②不仅局限在技术类培训，应该技术之外与成效有密切相关的培训项目；③应该增加一些 EAP（员工援助计划，解决心理压力等问题）方面的支持类培训；④应该引进更先进的培训文化，如学习型组织等。（2 分）

（8）“员工能力提升”的考核标准的问题与不足：①“当年至少 15 名初级研究员能晋级为中级研究员”标准，应该与职称晋级规定相符（一般容许 3 年晋级一次，见习研究员例外但也有规定）；②能力提升，还应该扩展涵义范围和类别；③能力提升，还应该增加中级和高级人员的标准考核项目；④应该具有鼓励特殊能力和特



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

别潜质的人员开发机制的标准。（2 分）
（9）“员工（人工）成本控制”的考核标准的问题与不足：①“当年本部门的人员工资总额不超过预算”，过于单一，应该增加广义的薪酬涵义，即增加工资之外的其他福利等成本项目；②“培训费用控制在 1200 元/人”，不利于培训及人力资本的提升，标准应该采用投入产出比率来衡量为佳；③扩大广义人工成本的核算和标准；④寻找更佳的具有激励作用的人工成本控制机制的新标准。（2 分）
（10）“部门创新能力”的考核标准的问题与不足：①“部门当年为公司研发新药总数超过 50 种”这个标准只是一般标准，重点应该引导对于具有综合效益高的项目的研发；②对于个人创新能力也应该提出标准；③对于创新项目选题也应该提出评价标准，以利于构成从源泉鼓励机制；④对于创新项目应用指导，也应该成为考察的完整部分。（2 分）
第三、关于权重的问题与不足：（4 分）
（11）就原有指标来说，比重不够合理。应该突出“员工能力提升”、“部门创新能力”、“员工保留”三项的比重，其次是“员工培训”的比重，再次是“员工（人工）成本控制”，最好是“员工满意度”。（3 分）
（12）对于重点类别指标，应该再细分设置分项考察及其对应的比重。（1 分）

**题** 21、评分标准：每项 2 分，最高 10 分。
1）销售人员的考核重点应当在于可量化的结果考核，如销售量、销售额度等，PCI 考核指标应该是相关指标的补充，比例调整至 40%过高；（2 分）
2）该公司的销售过程为上门销售，工作过程很难被上级观察到，难以形成评估依据，应当增加客户角度的评估；（2 分）
3）PCI 指标设计的不够全面，应当增加把握客户需求、影响力等指标；（2 分）
4）PCI 指标的考核是主观类考核，容易受到评估者主观因素的影响，造成考评结果的不公平；（2 分）
5）销售人员的奖金直接和绩效考核总分相关，如果 PCI 比例过高，会导致销售业绩和奖金的关联下降，影响员工的积极性；（2 分）
6）沟通能力、谈判能力、时间管理这几项指标对销售工作的重要性不同，方案中没有提及几项指标的权重比例，如果设置不合理，也会导致考核不公。（2 分）

**题** 22、答：这项指标的设计符合关键绩效指标的制定原则。
即符合 SMART 原则，包括：
1.明确性原则(Specific)（2 分）
2.可测性原则(Measurable)（2 分）
3.可达成原则(Attainable)（2 分）
4.相关性(Relevant)（2 分）
5.时限性原则(Time-based)（2 分）
从以上 5 个原则看，该企业销售部的指标基本上符合以上要求，有明确的数字要求，可测，30 万瓶；增长 15%是可以达成的；销售的是企业的核心产品，与战略目标显然具备相关性；完成时间是今年年底，时限性。

**题** 23、答：如果要与该候选人签订三年的任期绩效合同，在制定绩效指标时，上级领导单位应注意哪些问题？
答：需要注意的问题如下：
（1）指标选择要结果指标和行为指标相结合，也就是财务指标和管理指标相结合，当然以财务指标为主导。其中，财务指标主要考察盈利能力（比如国有资产保值增值率、三年主营业务收入平均增长率）、资产质量和债务风险，而非财务指标主要考察企业的发展能力，包括人才储备、技术水平与销售通道的建立以及顾客满意度等。
（2）指标设计要遵循 SMART 原则，即指标和标准设计要做到明确具体、可测量和可评价、双方认可、标准可达到而且有挑战性，并有明确的时间限制。
（3）考评标准要力求合理，在考虑企业现状的基础上参考行业评价标准编制。
（4）标准编制时要做到以下几点：避免使用有歧义的形容词或副词；不要使用可能产生歧义的虚义动词；语句简练易懂；尽量使用有测量含义的动词，以便操作。

**题** 24、答：客户方面绩效指标主要包括：①市场份额，即在一定的市场中(可以是客户的数量，也可以是产品销售的数量)企业销售产品的比例；②客户保留度，即企业继续保持与老客户交易关系的比例，既可以用绝对数来表示，也可以用相对数来表示；③客户获取率，即企业吸引或取得新客户的数量或比例，既可以用绝对数来表示，也可以用相对数来表示；④客户满意度，即反映客户对其从企业获得价值的满意程度，可以通过函询、会见等方法来加以估计；⑤客户利润贡献率，即企业为客户提供产品或劳务后所取得的利润水平。

**题** 25－1、参考：
1、环保指标，可以作为否决指标（NNI）；
2、体系设计包括：战略地图、任务分工矩阵、目标分解鱼骨图、确定指标的原则【明确性原则(Specific)；

可测性原则(Measurable)；可达成原则(Attainable)；相关性(Relevant)：时限性原则 Time-based)】；指标的内容；指标分解。

3、指标库的建立（在指标库中，每个指标都会包含编号、名称、定义、设定目的、责任人、数据来源、考评周期、计算方法、计分方法等内容）。

4、注意设计内容：组织绩效考核体系和个人绩效考核体系，品质特征型、行为特征型和结果特征型。

5、注意设计原则：针对性原则、科学性原则、明确性原则。

6、注意设计方法：要素图示法、问卷调查法、个案研究法、面谈法、经验总结法、头脑风暴法；评分方法有单一要素的计分方法和多种要素的计分方法；量表的设计有名称量表、等级量表、等距量表、比率量表。

7、注意设计程序：工作分析、理论验证、进行指标调查确定指标体系、进行必要的修改。

8、注意环保指标内 KPI 的选用。

（1）注意其原则：整体性、增值性、可测性、可控性、关联性；

（2）工作产出的原则：增值产出的原则、客户导向的原则、结果优先的原则、设定权重的原则；

（3）注意从绩效棱镜的角度全面展开：利益相关者满意和贡献、战略、流程、能力。

**题 25－2、分析与评分标准**

（1）评分标准：（每项 3 分，最高 15 分）

1）在公司的创业阶段的核心战略是扩大市场占有率，考核指标中业绩指标占 50%，品行指标占 50%，而品行指标主要由主观非量化考核指标构成，权重过大，不利于使扩大市场占有率这个核心指标发挥导向作用。（3 分）

2）公司的品行考核内容过于复杂，既包括工作态度方面的指标，又包括岗位胜任特征方面的行为考核指标，分类过于笼统，不利于考核结果应用。（3 分）

3）品行考核不分岗位、不分级别都采用 5 个相同的指标有所不妥，应针对不同部门、级别和岗位有所取区别。比如表 1 中还存在“能带领团队完成艰难的工作”实际上一般只有管理人员才能出现这样的行为，而这个指标是用于评估所有员工的，设计上不够合理。（3 分）

4）品行考核的指标锚定也存在问题，一方面标准过高，普通员工很难达到，另一方面，不同等级之间差异不明显，很难锚定。（3 分）

5）品行考核指标应该采取 360 度考评的方式，仅由上级进行评价不够客观。（3 分）

6）品行考核中的正直诚信和公司规定的员工出现受贿、贩假等行为会被开除出现重叠，公司的规定属于 NNI 考核，如果两种考核指标都和正直诚信有关，可能会出现重复考核。（3 分）

（2）评分标准：

（1）不应该挂钩。（2 分）

（2）主要原因是：（每项 2 分，最高 8 分）

1）绩效薪酬应主要与工作业绩类指标相挂钩，反映工作的产出结果，品行指标往往作为参考性指标。（2 分）

2）品行指标难以量化，结果很难与薪酬挂钩。（2 分）

3）评分者的评分尺度有差异，会产生评估标准不一致的情况，难以保证薪酬的公平性。（2 分）

4）会让员工忽视更重要的业绩指标，难以保证分配的激励性。（2 分）

5）该公司品行指标的设计本身存在问题，不能合理拉开员工之间的差距。（2 分）

（3）评分标准：

1）设问检查法　（1 分）

2）组合技法。（1 分）

3）逆向转换型技法。（1 分）

4）分析列举型技法。（1 分）

5）智力激励法。（1 分）

26、参考分析：

1、须将污染严重的企业进行停产改进，改进污染环节的技术处理。相应的将调整集团乃至下属子公司的 KPI 指标中年度产值、营业净利润额、人均销售额等指标均需适当调整。

2、对于董事长而言，须将“改进排污”列入重要工作职责，同时，亦将该项职责列入下属子公司及管理层的重要工作职责。

3、因工作职责的增加，相应 PRI 指标相应增加：整体监督，排污监管等指标。

4、相应应将相关负责人的预防意识、风险监控、流程监管等 PCI 指标权重加大，以强化考核。

5、将环保指标作为下属子公司负责人绩效考评 NNI 指标。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com