【章节巩固练习题】一级人力（第八版）专业能力简答题　第四章 绩效管理

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、简答题

1、简述绩效管理系统的组成要素与结构方式。P322

答：

绩效管理系统的组成要素和结构方式如下:

(1)组成要素:

①考评者与被考评者;

②绩效指标;

③考评程序与方法;

④考评结果.

(2)结构方式:横向分工与纵向分解.

2、绩效管理系统的构成包括哪些内容？P325

答：绩效管理系统包括三个子系统：

（1）绩效指标体系。

①按照不同的维度可以分为不同的类别，按照指标的来源，可以分为关键绩效指标、岗位职责指标、工作态度指标、岗位胜任特征指标、否决指标等；

②按照企业层级的分类，可以分为企业指标、部门指标、班组指标以及岗位指标等。

（2）考评运作体系。包括考评组织的建立、考评者与被考评者的确定、考评方式方法和考评程序的确立、考评信息数据的收集与管理，以及绩效管理制度的建立与运行等内容。

（3）结果反馈体系。结果反馈体系是绩效管理体系的收尾部分，也是人力资源管理其他子系统正常运行的基础和依据。

3、绩效考评指标体系包括哪些类别？其设计的具体步骤包括哪些内容？P326

答：

（一）考核指标体系的类别:

①关键绩效指标.例如:全年连续安全生产天数,安全隐患整改率和整改期限,从业人员安全培训覆盖率,公司安全规范考试合格率,安全设施的配置和使用率等.

②岗位职责指标.例如:健全企业的安全责任制度,对从业人员进行安全生产教育和培训的人次,对安全生产状况定期进行检查的频率和力度,对违反安全操作规程的从业人员依照本矿的相关制度予以处理的情况等.

③工作态度指标.例如:责任感,主动性等.

④岗位胜任特征指标.例如:安全预防意识,谨慎细致,系统控制,流程跟踪等.

⑤否决指标.例如:生产人身死亡、重伤事故发生次数等.

（二）绩效考评指标体系设计步骤:（绩效考评指标体系设计需注意的问题）

（1）根据企业战略目标的要求，设计企业层面的关键绩效指标（KPI）;

（2）运用各种方法技术将企业关键绩效指标分解到部门、班组以及岗位;

（3）根据工作说明书设计各部门、班组以及岗位的岗位职责指标（PRI）;

（4）根据岗位胜任特征模型设计各类岗位的胜任特征指标（PCI）;

（5）再根据岗位差异，设计各类人员的工作态度指标（WAI）,

（6）将各个层面的否决类指标（NNI）引入绩效考评体系的各个层面，由此便构建完成整个企业的绩效指标体系。

4、战略性绩效管理系统由哪几个部分构成？P327

答：战略性绩效管理系统的构成包括：

①组织架构。

②组织文化。

③战略目标子系统。具体包括组织的使命、核心价值观、愿景以及战略。

④绩效管理子系统。包括绩效计划、绩效执行、绩效考评、绩效反馈。

⑤战略性绩效管理工具。主要有目标管理、关键绩效指标和平衡计分卡几种。

5、什么是经济增加值？经济增加值体系的主要内容有哪些？P329

答：

（一）经济增加值(EVA)是美国思腾思特管理顾问公司创设的一项财务类绩效考评指标，其含义是企业税后净营业利润减去企业所占用资本的成本之后的剩余收益。

（二）“4M”，即考评指标、管理体系、激励制度和理念体系。

6、关键绩效指标体系的设计程序。P334

答：**关键绩效指标（KPI）设计程序**

（1）绘制战略地图。通过战略地图，可以建立起企业的关键绩效指标，也可以把企业的战略分解为一系列的“战略性衡量项目”，即战略地图中的内容。其另一个作用就是提炼企业层面的 KPI。

（2）任务分工矩阵。根据企业各部门的职责分工和业务流程，把战略地图中的战略性衡量项目落实到各部门。其另一个作用是分解企业的 KPI，使企业的 KPI 落实到部门层面来完成。

（3）目标分解鱼骨图。通过鱼骨图进行目标分解，将通过任务分工矩阵分解到部门的工作任务，运用鱼骨图分解为部门 KPI；同样，这种方法也适用于班组和岗位 KPI 的设计。

（4）确定关键绩效指标的原则。必须符合 SMART 原则，即明确性原则，可测性原则，可达成原则，相关性，时限性原则。

（5）关键绩效指标的分解。以上所制定的指标都属于年度 KPI，按照考评周期不同，把年度指标分解为季度指标以作为季度考评的对象与依据，还可以进一步分解到月份、周甚至工作日的层次，对指标的完成情况进行追踪。

（6）关键绩效指标的内容：一般来说，完整的 KPI 包括指标的编号、名称、定义、设定目的、责任人、数据来源、计算方法、计分方式、考评周期等内容。在企业所有 KPI 设计完毕后，可以把企业所有的 KPI 总在一起，组成 KPI 库。

7、目标分解鱼骨图分析的主要工作步骤有哪些？其主要功能是什么？P337

答：

（一）主要步骤如下：

（1）确定部门（班组、岗位）战略性工作任务：确定哪些因素与企业战略目标有关。

（2）确定业务标准：定义关键成功要素，满足业务重点所需的策略手段。

（3）确定关键业绩指标。

（二）功能：

（1）将任务分工矩阵分解到部门的工作任务，运用鱼骨图分解为部门 KPI。

（2）运用鱼骨图将部门 KPI 分解为班组和岗位 KPI。

8、企业确定关键绩效指标应遵循哪些原则？ P338

答：

企业确定关键绩效指标应遵循如下原则:

(1)明确性原则,KPI 必须明确、具体;

(2)可测性原则,KPI 必须是可衡量的;

(3)可达成原则,KPI 必须是可以达到的,不能高不可攀;

(4)相关性原则,KPI 必须与战略目标密切关联;

(5)时限性原则,KPI 必须有明确的时限要求.

9、绩效指标的考评周期分为哪几种形式？绩效考评周期的影响因素包括哪些？P346

答：

（一）考评周期有：按照时间周期的维度，绩效考评分为年度考评、半年度考评、季度考评、月度考评、周考评、日考评。

（二）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素。

①不同层面的考评周期是不同的。一般来说对企业级的绩效考评周期分为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。因此考评周期自上而下越来越短。

②管理水平也对考评周期有影响。如果企业的管理水平不高，就宜采用较长的考评周期。如果企业的管理水平很高，而且采用了信息化的网络考评，这样即使月度考评也不是一件难事。

③不同类型的绩效指标，其考评周期也不同。比如项目指标，宜按照项目的完成时间为考评周期；而利润、收入等指标则宜采用年度、半年度等财务周期作为考评周期。

④绩效指标所涉及的业务性质和工作内容也对考评周期有影响。比如对酒店服务员的服务态度、客户投诉等指标的考评宜采用日考评、月总结的方式。而其他销售型企业的此类指标可能适宜采用月度考评的方式。

⑤有时候考评周期是根据付薪周期来确定的。比如对日薪或小时工资制的员工的考评，就只能采用日考评的方式，以便根据绩效状况给付薪资。

10、企业员工绩效考评的一般程序包括哪几个方面？P355

答：绩效考评程序包括：

①确定考评指标、考评者和被考评者；

②明确考评方法；
③确定考评时间；
④组织实施考评；
⑤核算考评结果；
⑥绩效反馈面谈与申诉；
⑦制定绩效改进的计划。

11、绩效考评结果的应用范围。 P366
答：绩效考评结果的应用：
①用于人员调配；
②用于人员培训与开发决策；
③用于确定和调整员工薪酬。

12、绩效反馈面谈的程序。P369
答：**绩效面谈包括以下几个步骤：**
①为双方营造一个和谐的面谈气氛；
②说明面谈的目的、步骤和时间；
③讨论每项工作目标考评结果；
④分析成功和失败的原因；
⑤与被考评者讨论考评的结果，特别是优势与不足、存在的重要困难和问题等方面；
⑥与被考评者围绕培训开发的专题进行讨论，提出培训开发的需求；
⑦对被考评者提出的需要上级给予支持和帮助的问题进行讨论，提出具体的建议。
⑧双方达成一致，在绩效考评表上签字。

13、运用总体评价法对绩效管理系统进行总体评估的主要内容？P374
答：
（1）总体功能分析，检查本系统在人事决策和员工开发两个方面实际发挥作用的情况；
（2）总体结构分析，检查本系统从准备阶段到实施、考评、总结、应用开发等各个阶段的实际运行情况；
（3）总体方法分析，检查本系统中所采用的各种考评方法的准确性、有效性、适应性和可行性；
（4）总体信息分析，检查本系统在运行中各种信息的传递手段、方法和渠道是否存在问题；
（5）总体结果分析，检查本系统所涉及的活动和结果的有效性。

14、绩效管理系统总体评估指标体系中，系统整体体指标主要包括哪些内容？P375
答：系统整体指标
①绩效管理系统内部各环节设置的合理性。
②绩效管理系统各层次整合的有效性；
③绩效管理系统内部循环的有效性；
④绩效管理系统对绩效的改进提升程度；
⑤绩效管理系统与企业其他方面的关联程度。

15、简述企业以平衡计分卡为核心进行战略管理所包括的五个过程。P387
答：
企业以平衡计分卡为核心进行战略管理所包括的五个过程为:
(1)建立企业使命、愿景、价值观、长期目标;
(2)对企业所处的内外部环境进行分析;
(3)制定企业战略目标;
(4)战略执行与跟踪;
(5)战略评估与控制.

16、简述利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系的主要程序。P391
答：
（1）建立企业愿景与战略；
（2）围绕企业愿景与战略，从四个方面涉及企业平衡计分卡；
（3）利用战略图、任务分工矩阵等工具设计部门与班组级平衡计分卡；
（4）设计岗位个人的平衡计分卡；
（5）将企业、部门、班组、个人的平衡计分卡汇总，建立企业 KPI 库。