# 【章节巩固练习题】二级人力（第八版）专业能力简答题参考答案　第四章

反馈邮箱：331038640@qq.com

## 二、简答题：

**1、简述绩效考评指标体系设计的方法和程序。**P325/329

答：

（一）设计方法：

①要素图示法。

②问卷调查法。

③个案研究法。

④面谈法。两种形式：个别面谈法和座谈讨论法。

⑤经验总结法。

⑥头脑风暴法。

（二）设计程序：

①工作分析：对被考评对象的岗位的工作内容、性质及完成这些工作所应具备的条件等进行研究和分析，初步确定指标

②理论验证：依据绩效考评的基本原理与原则，对所涉及的绩效考评指标进行论证，使其具有一定的科学依据。

③进行指标调查，确定指标体系：根据工作分析所初步确定的指标，运用绩效考评指标体系设计方法进行指标调查，最后确定绩效考评指标体系。

④进行必要的修改和调整：一种是考评前的修改调整，通过进一步调查分析，将所确定的指标体系提交领导、专家会议讨论，征求相关主管人员和专家的意见，修改、补充、完善绩效指标体系。另一种是考评后的修改调整。

（三）绩效考评指标体系的设计原则:

(1)针对性原则;

(2)关键性原则;

(3)科学性原则;

(4)明确性原则;

(5)完整性原则;

(6)合理性原则;

(7)独立性原则;

(8)可测性原则.

**2、简要说明提取关键绩效指标的方法和程序。**P339/341

答：

（1）提取关键绩效指标的基本方法：

①目标分解法：采用的是平衡计分卡设定目标的方法，即通过建立包括财务指标与非财务指标的综合指标体系对企业的绩效水平进行监控。

②关键分析法：是通过多方面信息的采集和处理，寻求一个企业成功的关键点，弄清到底是什么原因导致企业克敌制胜的，并对企业成功的关键点进行跟踪和监控。

③标杆基准法：是企业将自身的关键绩效行为，与那些在行业中领先的、最具影响的或最具竞争力企业的关键绩效行为作为基准，进行深入全面的比较研究，探究这些基准企业的绩效形成原因，在此基础上建立企业可持续发展的关键绩效标准，并提出改进员工绩效的具体程序、步骤和方法。

（2）提取关键绩效指标的程序和步骤：

①利用客户关系图分析工作产出：通过图示的方式显示某一团队或员工个体对组织内部和外部客户的工作产出。

②提取和设定绩效考评的指标：用 SMART 方法，关注考评指标的性质和特点→数量指标、质量指标、成本指标和时限指标。

③根据提取的关键指标设定考评标准：区分：先进的、平均的和基本的标准水平。

④审核关键绩效指标和标准：

⑤修改和完善关键绩效指标和标准：

**3、简述关键绩效指标标准水平的种类，并说明为什么要对关键绩效指标标准水平进行有效控制。**P344

答：

（1）KPI 标准水平可作出以下区分：

①先进的标准水平，包括本行业先进水平，国内同类企业的先进水平，国际同类企业的先进水平。

②平均的标准水平，包括本行业平均的水平，国内同类企业的平均水平，以及国际同类企业的平均水平。

③基本的标准水平，它是指被考评者所期望达到的水平。这种标准的水平是每个被考评者经过一定程度的努力都能够达到的水平。

（2）必须对关键绩效指标标准水平的控制，这是因为：

①过高水平的绩效标准难以达到，有可能挫伤员工的积极性；

②过低水平的绩效标准，不能发挥绩效考评的激励功能。

**4、在分析工作过程和产出，提取和设定关键绩效考评指标和标准之后，应当从哪些方面对其进行审核？**p344
答：审核关键绩效指标的要点包括：
（1）工作产出是否为最终产品
（2）多个考评者对同一个指标标准,结果是否具有可靠性和准确性.
（3）指标的总和是否可以解释被考评者 80%以上的工作目标
（4）指标和标准是否具有可操作性
（5）考评标准是否预留出可以超越的空间.

**5、简述设定关键绩效指标时常见的问题以及纠正方法。**P346
答：
（1）设定关键绩效指标时常见问题有：
①工作的产出项目过多；
②绩效指标不够全面；
③对绩效指标的跟踪和监控耗时过多；
④绩效标准缺乏超越的空间。

（2）上述问题的具体纠正方法是：
1）第一种问题的纠正方法有：
①删除与工作目标不符合的产出项目；
②比较产出结果对组织的贡献率；
③合并同类项，将增值贡献率的产出归到一个更高的类别。
2）第二种问题的纠正方法：设定针对性强的更全面、更深入的绩效考评指标；
3）第三种问题的纠正方法：将跟踪“正确率”指标改为跟踪“错误率”指标；
4）第四种问题的纠正方法：如果正确的绩效标准确实必须达到 100%，那么就将其保留；如果不是必须达到的，就修改绩效标准，以预留出超越标准的空间。

**6、在什么时间进行绩效辅导可获得较好的效果？常见的绩效辅导方式有哪些？**P349
答：
（1）绩效辅导的作用：
①与员工建立一对一的密切联系，向他们提供反馈，帮助员工制定能“拓展”他们目标的任务，并在他们遇到困难时提供支持。
②营造一种鼓励员工承担风险、用于创新的氛围，使他们能够从过去的经验中学习。
③为员工提供学习机会，使他们有机会与不同的人一起工作。

（2）绩效辅导的时机：
①当员工需要征求你的意见时。
②当员工希望你解决某个问题时。
③当你发现了一个可以改进绩效的机会时。
④当员工通过培训掌握了新技能时。

（3）绩效辅导的方式：
①指示型辅导：主要针对那些完成任务所需的知识技能比较缺乏的员工，给予他们一些有关怎样完成任务的具体指示，然后一步一步地传授完成任务的技能，并跟踪员工执行情况。
②方向型辅导：员工基本掌握完成任务的知识技能，但是有的时候还会遇到一些特殊的情况无法处理；或者员工掌握了具体的操作方法，但需要主管人员进行大方的方向引导。
③鼓励型辅导：对于具有完善的知识技能的专业人员，主管人员的辅导不必介入到具体细节，只需要给予他们鼓励和适当的建议，使员工充分发挥自己的创造力。

**7、绩效考评方法包括哪些种类？P359 在选择时可以从那些方面对其进行分析比较.**P361
答：
（一）由于采用的效标不同,从绩效管理的考评内容上看,绩效考评可以分为四类:品质主导型、行为主导型、结果主导型和综合型.
(1)品质主导型的绩效考评方法, 采用特征性效标,主要包括心理测量方法和关键事件法.
(2)行为主导型的绩效考评方法,采用行为性效标,主要包括:主观考评方法：主要有排列法、选择排列法、成对比较法、强制分配法和结构式叙述法;客观考评方法：主要有关键事件法、强迫选择法、行为定位法、行为观察法和加权选择量表法。
(3)结果主导型的绩效考评方法,采用结果性效标,主要包括目标管理法、绩效标准法、短文法、直接指标法、成绩记录法和劳动定额法.
(4)综合型的绩效考评方法,综合采用各种效标,主要包括图解式评价量表法、合成考评法、日清日结法和评价中心法.

（二）主要特点：
（1）经济型-在制定实施本方法过程中所耗费的各种成本
（2）可行性-在执行本方法过程中是否容易贯彻实施
（3）准确性-采用本方法所得到的考评结果误差偏向的程度
（4）功能性-本方法在一般性评比、薪酬奖励和人事决策等方面的作用
（5）开发性-对于员工职业技能开发和行为激励方面发挥的作用
（6）有效性-大多数人认为本方法是可靠、实用、有效的方法

**8、在绩效考评过程中，导致考评结果出现误差的原因有哪些？P362 可以采取哪些措施和方法来有效避免、防止和解决在绩效考评中可能出现的各种误差？**P365
答：
（一）绩效考评活动中可能出现的各种偏误（6 主观+1 客观）：
①分布误差：包括：A.宽厚误差（宽松误差）:，B.苛严误差（严格误差、偏紧误差），C.集中趋势和中间倾向（居中趋势）
对策：强迫分布法，即将全体员工从优到劣依次排列，然后按各分数段的理论次数分布分别给予相应的评分。
②晕轮误差（晕轮效应、光环效应）：指在考评中，因某一个人格上的特征掩蔽了其他人格上的特征。
对策：一是建立严谨的工作记录制度；而是评价标准要制定得详细、具体、明确；三是对考评者进行适当培训，端正考评者的认识，提高考评的技巧技术水平，或者将评价结果与实际绩效的误差大小作为对考评者评价的重要内容。
③个人偏见：基于被考评者个人的偏见或者偏好的不同所带来的评价偏差。
④优先和近期效应：“以偏概全”和“以近代远”的考评偏差。
⑤自我中心效应：考评者按照自己对标准的理解进行评价，或按照自己认为恰当的标准进行评价，因而偏离了评价标准。分对比偏差、相似偏差。
⑥后继效应（记录效应）：被考评者在上一个考评期内评价结果的记录，对考评者在本考评期内的评价所产生的作用和影响。
对策：训练考评者一次只能评价全体员工绩效的某一方面，然后再评价另一方面，最后再将每个员工的所有评价结果汇总。
⑦评价标准对考评结果的影响：评价标准的科学性、系统性和精确程度，对考评方法即工具运用和考评的结果具有重要的影响和制约作用。

（二）避免绩效误差的方法：
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。
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，选择恰当考评工具和方法，更加强调绩效管理灵活性和综合性，一切从实际出发，有的放矢，不断总结成功的经验，认真汲取失败的教训，从而有效地避免各种考评误差和偏颇的出现。
③绩效考评的侧重点应当放在绩效行为和产出结果上，尽可能建立以行为和成果为导向的考评体系。
④为了避免个人偏见等错误，可以采用 360 度的考评方式，由多个考评者一起来参与，由较多的考评者参与，虽然可能会增加一定的费用，但可以使绩效考评做出更准确可靠的判断。
⑤在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，（提高）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。
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见面会谈话活动的开展；注意不断调整劳动关系，完善薪酬制度等。

**9、实施 360 度考评方法时,应注意哪些问题？**P375
答：实施程序和实施过程中的注意事项：
①确定并培训公司内部专门从事 360 度考评的管理人员。
②在实施 360 读考评方法，应选择最佳时机，在组织面临士气问题、处于过渡时期，或走下坡路时，不宜采用 360 读考评方法。
③上级主管应与每位考评者进行沟通，要求考评者对其意见承担责任，确保考评者的意见真实可靠。
④使用客观的统计程序。
⑤防止考评过程中出现作弊、合谋等违规行为。
⑥准确识别和估计偏见、偏好等对业绩评价结果的影响。
⑦对考评者的个别意见实施保密，确保每位接受评价的员工无法获知任一考评者的评价意见，上级评价除外。
⑧不同的考评目的决定了考评内容的不同，所应注意的事项也有所不同。

**10、考评者在进行绩效反馈面谈时需要掌握哪些技巧？**P385
答：绩效反馈面谈的技巧：
1.考评者与被考评者应当是具有共同目标的交流者，具有同向关系，双方是完全平等的交流者；
2.通过正面鼓励或者反馈，关注和肯定被考评者的长处；

3.要提前向被考评者提供考评结果，强调客观事实；
4.应当鼓励被考评者参与讨论，发表自己的意见和看法；
5.针对考评结果，与被考评者协商，提出未来计划期内的工作目标与发展计划。

**11、简述绩效考评结果的具体应用范围。**P385
答：绩效考评结果的应用：
（1）基于绩效考评的培训开发：绩效考评和培训系统的联系主要体现在培训的需求分析和培训成效的测定和衡量。
（2）基于绩效考评的薪酬调整：基于绩效考评结果的薪酬变动，主要表现在薪酬等级的变动和奖金额度的确定两个方面。第一个方面主要和个人的岗位等级挂钩。另一部分内容为绩效矩阵，在绩效矩阵中，员工工资增长的规模和频率取决于两个方面的因素：一是个人的绩效评价等级；二是个人在工资浮动范围中的位置，即员工个人的实际工资与市场工资之间(或在企业内部的平均薪酬水平)的比较比率。

**12、通常可以采用哪些方法来评估企业绩效管理系统的有效性？P388 采用总体评价法评估企业绩效管理系统时，应从哪些方面进行调查分析？**P389
答：
（一）绩效管理系统的评估方法
（1）座谈法；
（2）问卷调查法；
（3）查看工作记录法；
（4）总体评价法。

（二）总体评价法的内容
（1）总体的功能分析，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）总体的结构分析，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）总体的方法分析，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）总体的信息分析，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）总体的结果分析，检查本系统所涉及的甩有活动和结果的有效性。

**13、采用问卷调查法设计绩效考评指标体系的具体步骤有哪些？P326**
答：采用问卷调查法设计绩效考评指标体系的具体步骤：
（1）根据绩效考评目的和对象，采集与工作绩效各种要素和指标相关的数据和资料；
（2）列出影响和制约工作绩效的要素及具体指标，并进行初步筛选；
（3）对每个相关要素（指标）概念的内涵和外延作出准确的界定；
（4）确定调查问卷的具体形式、所调查对象和范围，确定调查方案；
（5）设计调查问卷；
（6）发放调查问卷；
（7）回收调查问卷，进行整理汇总和统计分析，设计指标体系。

湖南新东方培训中心
www.xdfpx.com