

绩效管理试题库

一、单项选择题

1. 利用绩效分析措施分析培训对员工绩效的影响原因時，下列哪项是必须考虑的重点(D)。
A. 工作背景 B. 工作者 C. 成果回馈 D. 工作成果
2. 科学确实定绩效考核的基础，是要做好两个方面的工作，既(A)等。
A. 确定工作要项和绩效原则
B. 确定考核措施和工作要项
C. 确的绩效原则和考核人员
D. 确定考核系统和考核人员
3. 绩效管理实行的前提不包括(C)
A. 有可操作的企业发展战略目的
B. 内部客户和外部客户对岗位规定是清晰的
C. 组织组员对自己下级工作目的有清晰的把握
D. 岗位责任说明书对于各岗位职责有明确的描述
4. 有关360 度回馈评价，对的的理解是(B)。
A. 一般采用签名的方式
B. 有利于增进员工的职业发展
C. 可以据此确定员工的任务绩效水平
D. 可以增强员工的自我意識，提高自我管理效能
5. 要素计点法是最為普遍的岗位评价措施，下列哪项不属于要素计点法的工作程序(B)
A. 确定要评价的岗位，搜集岗位信息
B. 确定基准岗位
C. 选择并界定薪酬要素
D. 确定要素等级
6. 下面的绩效考核原因中，不属于能力考核的原因是(C)。
A. 创新能力
B. 技能熟練程度
C. 计划能力
D. 经验阅历
7. 按照详细形式辨别的绩效考核措施，一般我們也称之为特性法，包括三个主要的详细措施，既(B)、混合原则尺度法和书面法。
A. 平常考核法
B. 量表评估法
C. 关键事件法
D. 排队法
8. 绩效评估原则是表明了按什么尺度对工作的哪些方面进行评估，而(C)說法不符合原则所需遵照的规定。
A. 绩效原则是公开的 B. 绩效原则是可以衡量的
C. 绩效原则时要广泛使用于不同同步期的 D. 绩效原则是现实的
9. 绩效原则要尽量详细的详细，或是行为化，选择你认为最适合的作为订单处理员的一条绩效原则(D)
A. 可以并且乐意处 客户的订单
B. 可以并且乐意处 客户的订单，并获得客户的承认
C. 所有客户订单必须在4 小时内处 ，且保证客户满意
D. 所有客户订单必须在4 小时内处 ，且对的 98%
10. 当我们进 岗位评价的时候，可以使用岗位排 法，岗位排 法有分为 ，既(A)。
A. 定限排 法和成对排 法

- B. 逐一排 法和关键岗位排 法
C. 相对排 法和绝对排 法
D. 级别排 法和业绩排 法
11. 為 实现绩效考核“定 精确的原则”，评分应尽量采用(C)。
A. 名称 表 B. 等级 表 C. 等距 表 D. 比 表
12. 我們进 岗位评价時，需要遵守三个原则，既岗位评价的目的是岗位而 是
岗位上的员工，让员工积极 与到岗位评价党中 ，(D)。
A. 岗位评价必须满足绩效考核的规定
B. 岗位评价必须和岗位等级相结合
C. 岗位评价每 进 一次
D. 岗位评价成果应当公开
13. 绩效考核的措施和方案，必须在实践当中 断进 改善和完整，而 是一成
变的，这个体现 绩效考核的(B)。
A. 可 性原则
B. 回馈原则
C. 制 化原则
D. 实用性原则
14. 绩效面談的质量和效果重要取决于(D)。
A. 考核双方的心 态
B. 与否成 员工绩效评审委员会
C. 考核双方对绩效管 制 的 解
D. 考核双方的准备状况以及提供资 的详细和精确程
15. 短期效果的评估重要是评估考核体系实 (C)的效果
A. 一种月左右 B. 一种季 C. 一 左右 D. 以上都 对
16. 培训具有(B)
A. 滞后性 B. 超前性 C. 后延性 D. 前续性
17. 下 哪项 是薪酬制 建 的根据(D)
A. 工作分析 B. 职务分析 C. 岗位分析 D. 工作 明
18. 绩效考察对于员工个人则是(A)对自己工作 况及其成果的评价。
A. 上级和同事 B. 上级和下级
C. 下级和同事 D. 上级和平级
19. 当所有员工从事基本相似的工作，而采用小组平均法又麻烦且費時時，应采用
(B)建 工作原则。
A. 工作小组平均产 B. 尤其挑选的员工绩效 C. 時間研究 D. 工作样本
20. 从事多种非周期性的工作，并且没有固定的模式時，应采用(D)建 工作
原则。
A. 工作小组平均产 B. 尤其挑选的员工绩效 C. 時間研究 D. 工作样本
21. 工作要项指出“ 么 ”该做，(D)指出的是该“怎样 ”做。这个原则乃是
判断绩效的基础，一般在工作规范或专门的考核条 中予以 明。
A. 评估考核 B. 工作分析
C. 评估面談 D. 绩效原则
22. (A)是指记 和观测在某些工作 域内，员工在完毕工作任务过程中有效
或无效的工作 為导致的成功或失败的成果。
A. 关键事件法 B. 為观测法
C. 為观测 表法 D. 為定点 表法
23. 工作绩效一般是指员工的 动 為体现及其(B)
A. 工作体现 B. 工作成果
C. 工作成绩 D. 工作效果
24. 下表是绩效考核表的一部分，請問这种绩效考核 表是(C)。
绩效考核原则 评价等级 评估成果
工作效 很高 工時 用 100% 1
工作效 较高 工時 用 85%以上 2

工作效率 正常 工时 用 70%以上 3

工作效率 高 工时 用 55%以上 4

工作效率 很低 工时 用 40%以上 5

A. 名称 表 B. 等级 表 C. 等距 表 D. 比 表

25. (C)是对员工承担岗位工作的成果进 评估和估价。

A. 能 考核 B. 态 考核

C. 业绩考核 D. 绩效考核

26. 为主导型的考核内容以考核员工的(D)為主，效果主导型着眼于干出
么，重点在于产生和奉献，而 关怀 為和过程。

A. 工作效果 B. 工作态

C. 工作业绩 D. 工作 為

27. 目的管 法能使员工个人的(A)保持一致。

A. 个人目的与组织目的 B. 努 目的与组织目的

C. 努 目的与集体目的 D. 个人目的和集体目的

28. 与前期业绩水平进 比较的业绩改善措施称之为(B)。

A. 目的比较法 B. 水平比较法

C. 横向比较法 D. 纵向比较法

29. 下 哪个原因 是考核措施的设计应重点考虑的(B)。

A. 工作合用性 B. 先进性

C. 管 成本 D. 工作实用性

30. 企业绩效考核就是对企业生产任务在 . 质量及(B)等方面完毕状况的
考核。

A. 产 B. 效益 C. 效 D. 效果

31. 各职能部门在绩效管 方面的重要责任有(A)。

A. 及时对员工进 绩效回馈

B. 提供与绩效考核有关的培训和征询

C. 处 员工在绩效考核方面的申诉

D. 保证绩效考核制 符合法 规定

32. (B)是企业根据岗位工作 明书，对员工的工作业绩，包括工作 為和工作
效果，进 全面系统考察与评估的过程。

A. 為考核 B. 绩效考核 C. 人事考核 D. 能 考核

33. 选择(A)的绩效考核 型，对详细产生操作的员工较适合，但对事务性工
作人员的考核 太适合。

A. 效果主导型 B. 為主导型

C. 观测主导型 D. 质量主导型

34. 下 属于绩效诊断的内容是(C)。

A. 企业绩效管 制 以及管 体系的诊断

B. 对企业组织的诊断

C. 对搜集信息与资 积 方面的诊断

D. 对考核者与被考核者的全面全过程的诊断

35. 表评估法使用(C)，事先要规定好指针评估等级的意义及指针的定义。

A. 按详细形式辨别的评估措施 B. 混合原则尺 法

C. 描绘性评估 表法 D. 书面法

36. 绩效考核指员工的(A)做比较，而通过工作分析可以确定绩效考核的原则。

A. 实际绩效与组织的期望 B. 个人成绩与群众测评

C. 群众测评与组织的期望 D. 实际绩效与群众测评

37. 考核的效标的 型有(A)。

①特性性效标

② 為性效标

③成果性效标

④态 性效标

5能 性效标

A. ①② ③ B. ②③④ C. ①③ 5 D. ②④5

38. 将员工考核期实际业绩与去 同期工作业绩相比较和衡 的措施是(A)。

A. 水平比较法 B. 成对比较法

C. 横向比较法 D. 目的比较法

39. 为保证绩效面谈信息回馈的有效性, 最佳的方式是(A)。

A. 进 “一对一” 的回馈面谈

B. 构成一种面谈小组 进 面谈

C. 在小级其他组员在场的状况下面谈

D. 针对部门的共同问题, 进 小组或部门的讨

40. 将关键事件法和等级评价法相结合的措施是(D)

A. 为观测法 B. 目的比较法

C. 加权选择 表法 D. 为锚定等级评价法

41. 下 属于关键事件法的缺陷是(A)。

A. 时间跨 较大 B. 费时. 费 且费用较高

C. 能在员工之间进 比较 D. 只能定性分析, 能定 分析

42. 采用可监测、可核算的指标构成 干考核要素 评价下属的措施是(C)

A. 目的管 法 B. 绩效原则法

C. 直接指标法 D. 成绩记 法

43. 在绩效管 实行过程中, 最直接影响绩效评价质量和效果的人员是(C)

A. 高层 导 B. 一般员工

C. 直接上级/主管 D. 人 资源部人员

44. 对生产管 人员的绩效考核, 最常常采用的是(B)

A. 为观测法 B. 以成果为导向的考核措施

C. 以关键事件为导向的考核措施 D. 以 为或质量特性为导向的考核措施

45. 对绩效考核指标和原则体系的诊断一般发生在绩效管 的(C)

A. 考核阶段 B. 实行阶段

C. 总结阶段 D. 应用开发阶段

46. 下 有关有效的绩效回馈信息应到达的规定 对的是(A)

A. 具有广泛性 B. 具有积极性和能动性

C. 具有针对性和及时性 D. 具有真实性

47. 由于被考核者的多样性, 个人质量存在明显差 , 有时某首先的突出业绩和另首先的较差体既有共性, 而采用(D)可以克服此 问题。

A. 目的管 法 B. 直接指标法

C. 成绩记 法 D. 绩效原则法

48. 在制定绩效管 方案时, 应根据(A)合 地进 方案设计, 并对绩效管 方案进 可 性分析。

A. 绩效管 目的 B. 绩效管 措施

C. 绩效管 程序 D. 绩效管 物件

49. 绩效管 体现为一种有序的复杂的管 活动过程, 它首先要(A)

A. 确定组织与员工个人的工作目的

B. 制定绩效考核的详细措施与工具

C. 确定考核者与被考核者

D. 计划绩效考核算施的详细程序与过程

50. 绩效管 与绩效考核的概 , 既有明显的区别又存在十分密 的 系, 下面论述对的是(B)

A. 绩效考核是以绩效管 为基础的人 资源管 的子系统

B. 绩效考核是绩效管 的重要支撑点

C. 绩效管 为绩效考核的运 与实行提供 根据

D. 相比较而言, 绩效考核 重视员工绩效与组织绩效的有机结合

51. 下面绩效考核中, 属于能 考核项目的是(D)

A. 知 B. 经验阅 C. 技能熟 程 D. 工作质量

52. 在使用关键事件法时, (A)

- A. 考核者要记 并观测员工工作中的关键事件
B. 关键事件只能作為衡 员工的辅助证据资
C. 考核的内容是员工的短期体现
D. 用 加以辨别工作 為的重要程
53. 绩效考核的 型按内容分可以分为质量主导型、_____ (B)和效果主导型。
A. 态 主导型 B. 為主导型
C. 工作主导型 D. 一般主导型
54. 对于从事管 性和服务性的工作人员一般宜于采用的考核措施是(C)。
①以成果為导向的考核措施
②以 為為导向的考核措施
③以质量特性為导向的考核措施
④以态 特性為导向的考核措施 為
A. ①② B. ③④ C. ②③ D. ②④
55. 假如某企业在资源和時間均有限的状况下，对于员工的工作成果产出 可以有效进 测 ，而考核者又没有足够的時間与机会观测下属需要考班次的 為的状况下，可以考虑采用的考核 型是(A)。
A. 质量特性导向 B. 综合性的合成措施
C. 考核中心法 D. 工作成果导向
56. (D) 属于人 资源部对绩效考核表格进 必要的检查的内容。
A. 考核指标的有关性 B. 考核原则的精确性
C. 考核表格的简捷程 D. 考核中各单位主管就 的责任
57. 主管对绩效成果进 回馈時，应防止(D)。
A. 給员工发言的机会 B. 集中于关键事项
C. 运用回馈技巧，因人而 D. 纠正被考核者的 态
58. 绩效考核中要找出员工绩效的差距和 足，应采用的措施有(C)。
①水平比较法
②成对比较法
③成对比较法
④目的比较法
59. (A)是绩效考核中比较简朴 的一种综合比较措施。
A. 排 法 B. 比较法 C. 分布法 D. 对比法
60. 应用开发阶段是绩效管 的终点，又是一种新的绩效管 工作循环的(A)。
A. 始点 B. 中点 C. 终点 D. 总结
61. 绩效成果的应用 包括(D)。
A. 培训需求的产生 B. 奖 的计算和发放
C. 员工个人发展规划 D. 工作分析措施的选择
62. 有关绩效管 制的论述 对的是(D)。
A. 绩效管 制 是企业组织实行绩效管 活动的准则和 為的规范
B. 绩效管 制 对绩效管 的目的、性质、意义做 规定
C. 它对组织绩效管 的程序和环节以及措施做 统一规定
D. 绩效管 制 是对绩效考核的详细规定
63. 对从事一般性管 工作或服务性工作人员的考核 宜采用(A)。
A. 360 评估 B. 為质量特性 C. 评级 表法 D. 排序法
64. 如下是绩效考核表中的内容，这是采用(B)的评价措施。
“该员工在公共场所发脾气吗？ 是 否
该员工有无偏好？ 是 否
A. 為锚定等级评价法 B. 查对表格法
C. 强制选择评价法 D. 关键事件评价法

二、问答题：

1. 如下 举的是某企业设置的某些业绩考核指标

- (1) 及时收回货款
- (2) 有效地使用时间
- (3) 产品A 一季 的销售 到达13000 件
- (4) 每 周 新一次市场资
- (5) 节省部门的开支
- (6) 将部门的办公用品费用控制在5000 元如下
- (7) 扩大市场占有
- (8) 保证资 的精确性

請指出 符合 化考核原则的指标，并加以改正。

答案要点：评分原则：

不符合量化考核原则的指标有(1) (2) (5) (7) (8)

- (1) “及时收回货款”，“及时” 明确，如改为“发货后 天内收回所有货款”。
- (2) “有效地使用时间”，“有效” 明确，如改为“将A 程时间缩短 个工作日”。
- (3) “节省部门的开支”，“节省” 明确，如改为“把部门的预算减少 %”。
- (4) “扩大市场的占有”，“扩大” 明确，如改为“市场的占有 提高到%”。
- (5) “保证资 的准备性”，“精确性” 明确，如改为“资 的精确 到达 %”。

2. 简述绩效管 和绩效考核的关系。

答案要点：(1) 者的 系是：绩效考核是绩效管 的一种 可或缺的构成部分。通过绩效考核為组织绩效管 的改善提供根据，协助组织 断提高绩效管 的水准和有效性，使绩效管 真正协助管 者改善管 水平，协助员工提高绩效能 ，协助组织获得 想的绩效水平。

(2) 者区别是：绩效管 是一种完整的管 过程，绩效考核是管 过程中的一种环节或手段；绩效管 是成果与过程并重，绩效考核是阶段性总结；绩效管 是组织与个人双赢，绩效考核是排序. 确定优 ；绩效管 是规划性. 前瞻性，绩效考核是回忆过去；绩效管 是完善的计划. 监督. 控制手段，绩效考核是只有考核一种手段；绩效管 重视能 的培养，绩效考核是重视成绩的大小；绩效管 是事先的信息沟通和承 ，绩效考核是判断和评估，强调事后评估。

3. 绩效管 从那些方面协助组织获得竞争优势？

答案要点：绩效管 為组织带 的益处有：(1) 将组织战 转化成实际的定 目的和定性目的。(2) 组织战 可以根据外部的环境变化，迅速调整并反应到员工的任务绩效中，很快得以实行。(3) 有效的绩效管 程序具有预警功能，一旦发现潜在的问题既发出信号，防止重大问题发生。(4) 学习型组织的得以加强(5) 组织文化受到影响(6) 通过对高绩效员工奉献的承认，形成 好的组织气氛， 住高绩效人才。

4. 简述衡 一种绩效管 系统与否有效的原则。

答案要点：(1) 信 是绩效考核系统一致性程 ，既考核成果反应绩效 况的准许确性程 。信 规定重要体目前再测信 和评估者信 上。

(2) 效 是衡 系统对于与绩效有关的所有有关方面进 评价的程 ，既与否能侧 出自己所要测的工作绩效的所有方面。这一效 常常被称為内容效 。

(3) 可接受 反应组织员工(包括考核者和被考核者)对绩效考核系统的承认程 和按受 。

5. 企业人 资源管 部门对绩效管 负有哪些重要的责任？

答案要点：尽管绩效管 的实行重要是决策屋与各级直线管 人员的职责，但企业人 资源管 部门对绩效管 也负有重要责任，重要包括：

- (1) 设计，试验，改善和完善绩效管 制 ，并向有关部门提议推广。
- (2) 在本部门认真执 企业的绩效管 制 ，以起到示范作用。
- (3) 宣传企业绩效管 制 ， 明贯彻该项制 的重要意义，目的，措施与规定。
- (4) 督促，检查，协助各部门贯彻既有绩效管 制 ，培训实行绩效管 的人员
- (5) 搜集回馈信息，包括存在的问题，难点，批评与提议，记 和积 有关资 ，提出改善方案和措施
- (6) 根据绩效管 的成果，制定对应的人 资源开发计划，并提出对应的人 资源管 决策

6. 简述 什么是绩效计划及其构成部分？

答案要点：(1)绩效计划是由管理者与员工根据既定的绩效原则，共同制定并修正绩效目的以及实现目的的过程，是主管和员工共同沟通，对员工的工作原则和目的达成一致意见，并形成协议的过程。

(2)绩效计划包括：员工应当做什么？既绩效原则；员工在什么时间，做到什么程度？既绩效目的；工作中的重点是做什么？既绩效权重；绩效计划的体现形式，既绩效协议。

7. 简述绩效计划中绩效原则与绩效目的的区别。

答案要点：绩效目的与绩效原则不同：(1)原则是针对特定的岗位工作制定的，是规定员工在工作中应到达的多种基本规定，而目的则是考虑到组织的发展战略和发展计划针对部门和个人设定的。(2)绩效目的是在绩效原则的基础上，考虑各部门和员工既有的绩效水平，体现管理者对部门和员工的详细规定，目的的经典特性是必须具有挑战性。对同一工作，应当只制定一套工作原则，但对每个员工则也许制定出不同的目的，该项目目的根据每位员工的个人经验、技术和过去的体现而有所不同。

8. 简述制定绩效原则的一般环节。

答案要点：(1)搜集与工作有关的背景信息，确定岗位工作说明书。(2)确定工作规范(3)根据工作说明书与工作规范确定岗位的工作。重要工作事项，并根据每位员工的工作内容，确定对应的绩效原则。(4)主管与员工就所确定的职务原则进行沟通 and 磋商，并对绩效原则进行修正，最终达成共识。

9. 为什么要进行绩效管理培训？绩效管理培训的重点是什么？

答案要点：(1)绩效管理培训的目的重要有：1)增进员工和主管人员对绩效管理的理解和了解，消除多种误差和抵触情绪。2)掌握绩效管理的操作技能，保证绩效管理的有效性。

(2)绩效管理培训的重要内容重要有：1)绩效管理广泛层面的培训2)绩效管理操作技能层面的培训

10. 绩效沟通的含义是什么？怎样才能实现真正的建设性沟通？

答案要点：(1)绩效沟通就是管理者和员工共同工作，以分享有关信息的过程。这些信息包括工作进展状况，潜在的障碍和问题，也许得处理措施以及主管人员怎样才能协助员工。(2)实现真正的建设性沟通要明确：1)明确沟通的目的2)选择对的的沟通内容3)选择合适的沟通的方式

11. 绩效信息的搜集措施有哪些？怎样保证绩效信息的质量？

答案要点：(1)绩效信息的搜集措施有：观测法、工作记录法、他人回馈法 (2)信息搜集与分析中应注意如下问题：1)让员工参与搜集信息2)要注意有目的的搜集信息3)可以采用抽样的措施搜集信息。4)要把事实与推测辨别开。

12. 绩效考核的主体重要有哪些类型，怎样选这考核主体？

答案要点：(1)绩效考核的主体重要有：直接上级；同事；员工本人；下属以及顾客、供货商等组织外部的人员。

(2)绩效考核主体选择的一般原则为：1)绩效考核主体所考核的内容必须基于他所掌握的状况。2)绩效考核主体对所考核岗位的工作内容有一定的理解。3)有助于实现一定的管理目的。

13. 什么是360度绩效考核？它有什么长处？

答案要点：(1)360度绩效考核为给员工一种最对的的考核成果而尽量的结合所有方面的信息，这些方面包括：上司、同事、自己、下属、客户与供货商等。这种绩效考核重要的目的是用于理解员工在那些方面做得好，在那些方面做得不好，从而在此后的工作中改善。它表明的是个体或团体积极获得绩效回馈信息的为。

(2)360度绩效考核有如下长处：1)比较公平公正2)加强部门之间的沟通3)人事部门据此开展工作较容易

14. 请简述怎样才能防止考核过程中也许出现问题的发生？

答案要点：(1)要清晰在绩效评价过程中容易出现的问题，故意地加以防止。

(2)

要根据需要对的地选择绩效评价工具,考虑到各个工具分别有其优缺点,可以考虑几种工具的综合使用。

(3)要谨慎挑选考核者并对考核者进行有关培训。

(4)要排除某些外部原因对绩效评价的影响。

15. 企业应当按照哪些环节进行员工绩效考核?

答案要点:考核是一项非常细致的工作,必须按照如下的环节进行:

(1)要确定工作要项和确定绩效原则.工作要项是指工作成果对组织有重大影响的活动或大的反复性活动,抓住工作要项就等于抓住关键环节,也就可以有效地组织考核;绩效原则是考核评判的基础,必须客观化,定量化,详细做法是将考核是项逐一分解,形成考核的证判原则。

(2)评价实行.详细做法是将工作的实际状况与考核原则逐一对照,证判绩效的等级。

(3)绩效面谈.面谈是绩效管理极为重要的环节,通过面谈可以使员工纠正错误,以积极的态度看待工作。

(4)制定绩效改善计划.绩效改善计划是绩效管理的最终落脚点;计划应当切实可行,由易到难,要有明确的时间性,计划要详细,要得到上下级的认同

(5)改善绩效的指导.上下有主管应常常对下属工作绩效的改善作出对的的指导,并在精神上,物质上予以必要的支持。

16. 绩效考核措施的四种分类各有什么特点及其合用范围?

答案要点:绩效考核措施按照考核内容可分为如下四类:

(1)控制导向型绩效考核措施:考核重点在于产出和奉献,而忽视行为和过程.这种考核措施是用于其职位工作输出成果宜于体现为客观、详细及可量化的绩效指标的被考核者。如在企业一线从事详细生产经营工作的普通员工、推销员等。(2)行为导向型绩效考核措施:考核重点在于甄别与评价员工在工作中的行为体现,既工作是怎样完毕的。合用于职位工作输出成果难以量化或者强调以某种规范行为完毕工作任务的情景,诸如组织中的事务管理人员和行政管理人员等。(3)特质导向型绩效考核措施:考核重点在于员工的个性特性,对工作的最终止果关注不够。合用于以员工开发为目的的绩效考核和对高级管理人员的绩效考核。(4)战功导向型绩效考核措施:着眼于企业发展战功,贯穿于绩效指标构建、执行、考

核与评价的全过程。合用于重视战功发展、管理基础好的组织。

17. 简述关键绩效指标法的实行环节。

答案要点:(1)确定工作产出:明确组织目的,自上而下逐渐确认增值产品,绘制客户关系图,为岗位各项工作产出设置权重(2)建立关键绩效考核指标:针对不同的工作产出确定使用的指标类型,应用SMART原则设计考核指标,为各项考核指标划分权重(3)设定考核原则:确定由谁进行考核,明确怎样对各项原则进行考核(4)审核关键绩效指标:审核指标和原则的客观性;指标和原则的全面性;指标和原则的可操作性,提供回馈及修正信息。18. 简述关键绩效指标法的优缺点。答案要点:(1)长处为:1)目的明确2)提出艰苦价值3)有利于组织利益和个人利益到达一致(2)局限性在于:绩效考核常常碰到一种实际的问题就是,绩效指标很难保证客观和可量化。

19. 简述绩效考核指标体系的内容和构建原则。

答案要点:(1)绩效考核指标体系是指一组既独立又互有关联,并可以完整地体现绩效考核目的和考察对象系统运行目的的考核指针。一般包括组织绩效考核指针、部门绩效考核指标和员工绩效考核指标。(2)建立绩效考核指标体系,一般遵照如下原则:1)针对性原则2)科学性原则3)明确性原则

20. 简述目的管理法的实行程序。

答案要点:(1)绩效目的设定:明确组织战功,自上至下逐层分解组织目的;上下级共同确定各层级绩效目的;上下级就绩效原则及怎样测到达共同(2)确定目的到达的时间框架:确定各项绩效目的的重要程度;确定各项绩效指标的重要程度;上下级就绩效目的完毕的时间期限进行沟通并确认(3)实际绩效水平与绩效目的相比较:发现常的绩效水平并分析产生原因;上下级就绩效改善到达共同;制定处理措施和矫正方案;为目的修正提供回馈信息(4)设定新的绩效目的:根据组织战功及考核成果,调整绩效目的;为新一绩效循环设定绩效原则;上下级共同确定各层绩效目的并就怎样测到达共同。

21. 简述 什么是基于标杆超越的绩效考核体系?

答案要点: 基于标杆超越的绩效考核体系就是企业将自身的关键业绩 与最强的竞争企业或那些在行业中 领先的. 最优企业的企业的业绩 作为基准进行考核和比较, 分析这些基准企业的绩效形成原因, 并在此基础上确定企业可持续发展的关键业绩原则及绩效改善的最优策略。

22. 运用标杆超越设计绩效考核体系的优势体现在哪些方面?

答案要点: (1) 建立以绩效改善为关注点的绩效考核原则 (2) 绩效指标体系的设计 更加关注于满足顾客需要 (3) 激发企业中的个人. 团体和整个组织的潜能, 充分发挥他们的潜力, 提高企业绩效 (4) 有利于增进企业经营者激励机制的完善

23. 简述绩效回馈与面谈的目的。

答案要点: (1) 让员工理解上个考核周期中的考核成果, 作为改善其此后工作的根据。

(2) 给下属提供一种 好的沟通机会, 理解下属工作的实际状况和困难, 并让员工确信企业可以予以他们所需要的协助。

(3) 共同探讨下属未来的发展规划和目的, 确定企业. 主管. 员工个人的绩效改善 行动计划。

24. 简述绩效面谈的过程。

答案要点: 第一步营造一种积极. 友好的气氛; 第二步 明确面谈的目的. 环节和时间第三步根据预先设定的绩效指标讨论员工的工作完毕状况第四步与员工一起分析成功与失败的原因第五步讨论员工 为体现与组织价值观相符合的状况第六步讨论员工在工作能力上的强项. 有待改善的方面以及也许的处理途径第七步讨论员工的发展计划第八步为员工下一绩效周期的工作设定目的和绩效指针第九步讨论员工需要的资源与协助 第十步双方签字承认

25. 简述 什么是绩效改善及其指导原则?

答案要点: (1) 绩效改善是这样一种过程: 首先, 要分析员工的绩效考核成果, 找出员工绩效中存在的问题; 另一方面, 要针对存在的问题制定合理的绩效改善方案, 并保证其可以有效地实行, 如个性化的培训等。(2) 指导原则是: 1) 绩效改善是绩效考核的后续工作, 2) 绩效改善必须自然地融入部门平常管理 工作中, 才有其存在价值3) 是为 协助下属改善绩效. 提高能力, 与完毕管理 任务同样都是管理者义不容辞的责任。

26. 简述三种绩效改善工具: 波多里奇绩效原则. 西格玛管理和ISO 管理体系。

答案要点: (1) 波多里奇绩效原则通过 辨别和跟踪所有重要的组织经营成果, 关注整个组织在一种全面管理 框架下的卓越绩效, 从而保证顾客. 产品或者服务. 财务. 人 资源和组织的有效性。(2) 西格玛管理, 集中在测 产品质量和改善 过程管理 方面, 推进 过程改善和节省成本。(3) ISO管理体系是一种产品符合性模式, 目的是为 在市场环境中保证公正, 从而集中弥补质量体系缺陷和消除产品的 不符合性。

27. 简述中层管理 人员和一般员工绩效考核的重要内容。

答案要点: (1) 中层管理 人员绩效考核的重要内容有: 业绩考核. 专业知识和技能的考核. 管理能力 . 指导能力 . 沟通和协调能力 . 创新能力 (2) 一般员工绩效考核的重要内容有: 季度和月 业绩的考核. 服务考核. 能力 考核. 工作的安全性和规范性. 工作的纪律 性

28. 绩效管理 培训计划的目的是和重要内容。

答案要点: (1) 绩效管理 培训计划的目的是为 增进员工和主管人员对绩效管理的理解和 解, 消除多种误解和抵触情绪; 掌握绩效管理的操作技能, 保证绩效管理 的有效性(2) 绩效管理 培训计划的重要内容包括: 培训原则. 培训目的. 培训对象. 培训时机. 培训课时. 培训方式. 培训内容. 培训 过程。

29. 怎样提高绩效管理 培训工作的针对性和效果?

答案要点: (1) 从培训管理的角度, 企业的当务之急是建立 系统. 规范的培训管理 过程, 包括培训需求提出. 培训需求评估. 培训计划变更 . 培训效果评估. 培训课程提供商等各个环节。(2) 从绩效管理的角度, 为充足发挥培训工作对业务发展的推进作用, 其 还需要配套的建立 合理的考核指针体系和绩效工资系统, 并在此基础上开发和建立 内部的课程体系, 以指导和推进绩效管理的培训工作。(3)

从企业战 的角 ，应明确绩效管 的培训对企业发展的战 意义，发明条件以逐渐提高绩效管 在企业的地位，促使绩效管 由 政事务性工作向战 性工作的转移。

3 0 . 制定绩效管 制 的基本原则。

答案要点：(1)公开与开放的原则(2)回馈与修改的原则(3)定期化和制 化原则(4)可靠性与对的性原则(5)可 性与实用性原则

三、案 分析

1. 案 1：

一家企业的绩效考核制 中包括如下三条：

(1)对于部门主管以上的 导干部， 终由主管 导召集其下属员工开会，共同听取其述职汇报，再由员工及上级 导根据其一 的体现填写“ 导干部考核评议表”。该表汇总后将分 按“ 导.同级.下属”(2：3：5 的权重)加权平均得出总分。

(2)全体员工共分四组排序：一般员工.主管级干部.部门经 .高层 导。每组按考核成果分五个等级，每一等级各占一定比 ：等级 A B C D E比 10% 30% 54% 5% 1%

(3)考核成果运用：A 等级范围的人有机会获得晋升，而E 等级的将被淘汰(或 级)

问题1. 請指出前 条规定使用 么绩效考核措施？

问题2. 这一制 应怎样深入完善，請提出详细提议？

考答案要点：

问题1：使用的考核措施有：360 考核措施，既考核主体的多元化，采用 导.同级.下属分别评价的措施；强制分布法，把一般员工.主管级干部.部门经 .高层 导四组分别进 排序，每组再分派為五个等级，这种措施称为强制分布法。

问题2：(1)需要加入内部客户评价，既他所服务的部门对他进 评价。(2)优化强制分布比 。一般而言，A.B 之和应占20%左右，如A 占5%.B 占15%；D.E 之和基本上与A.B 之和相等；E 可以 少一点，以 淘汰。(3)考核成果可以在薪酬.培训.福 .晋升等多种方面应用，以扩大激 效果。

2. 案 2：

請阅 下面一种有关情境模拟试验的描述，如图1 所示：在一具窄口烧杯里，放有三个直径比杯口稍小某些的乒乓球，每个球上都穿着一根线，目前，有 个三人小组 加试验，规定 加者每人提取一根线，将乒乓球从烧杯中提出。试验主持人告诉甲组的组员，比赛是个人竞赛，奖 第一种将乒乓球提出的组员。试验主持人告诉乙组的组员，比赛是团体竞赛，甲组和乙组竞争，奖 最先将所有的乒乓球提出的小组。

請回答下 问题：

(1)哪个小组也許先将所有的乒乓球提出烧杯？為 么？

(2)试验成果对于处 管 中合作与竞争的关系有何启发意义？

考答案：

团体竞争组最也許获得胜 ，由于团体的目的导向统一的目的，防止 内耗。对于处理竞争和合作的关系有启发意义。

A. 在团体内，个体竞争是必须的，但过度强调个体竞争，会使团体的气氛变得压抑.人际关系变得紧张，合作 為减少。在企业竞争日趋剧 的今天，要鼓 团体组员之间的紧密合作，激发积极性和发明性，提高团体工作的效益。

B. 团体合作并 是万能的，这要看工作任务的性质.工作方式的特点和规定。对于需要互相配合的工作，团体合作的气氛 于提高互相配合的效 ，而以个人工作為重要形式的工作，则 要强调个人竞争。

C. 在面对 益分派问题時，管 者自己要处 好个人与集体的关系，争取多做奉献，努 倡导团体精神，做出表 。

3. 案 3：

長期从事实际管 工作的一线经 如是 ：“

企业和其他人和组织议同样，可防止地包括许多政治原因，因此那些负责对员工绩效进行考核的主管人员恨也许乐意提供员工负面的绩效信息，而是乐意设法激励他们后来加努力的工作，其实，这种状况下产生的绩效信息的客观和精确可以使企业的绩效体系具有大的活性，在一定的程度上也变得有价值，这也是‘难得糊涂’在员工绩效考核中的积极作用。”从一般意义上讲，客观和精确是绩效考核中的大忌，极导致绩效考核中个人偏的产生，尤为重要，员工可以无需努力做好工作，只要经营好自己的上司就万事大吉。这无疑会深入诱发组织中的“政治活动”(既下级值把心思放在讨好上司上)的猖獗，那么，这段话中所谓的积极意义指的是哪些方面，与我们从一般意义上进行的评价与是否有矛盾和冲突？

答案要点：

(1) 这里所谓的积极意义是指在绩效考核成果中没有将员工负面的消息回馈给员工本人，只是让员工看到好的方面，肯定员工，调动员工积极性、积极性和发明性，从而让员工加努力工作，增进组织绩效水平的提高。

(2) 本案所的评价与规范的绩效考核常意义上进行的评价是有矛盾冲突的。进行绩效考核时，必须保证绩效考核的客观性、公正性和精确性，还必须进行绩效考核成果的回馈，开展与员工的面谈，把真实的考核成果回馈给员工本人，让员工懂得自己在过去的工作中获得何种进步，看到哪些方面存在不足，在此后的工作中加以改善提高。

(3) 在实际工作中，临时的隐瞒员工的负面消息，或许可以让员工努力工作，但长此以往，则对员工绩效水平的改善与提高是有害的。

4. 案 4:

某著名的跨国企业在中国各地投资兴建几十家生产和销售企业，由于各个企业运行时间都长，内部管制建设还完善，因此在绩效考核中采用设计和实行相对都比较简朴的强制分布评价措施。生产人员和管理人员都是每月进行一次绩效考核，考核的成果对员工的奖分派和后来的晋升均有重要的影响。不过这家企业的最高层很快就发现这种绩效考核措施存在着诸多问题，不过，又无法确定问题的详细体现及其产生的原因，于是他们请北京的一家征询企业对企业的员工绩效考核进行诊断和改善。征询企业的调查人员在试验性的调查中发现，该企业在中国的各个分企业都规定在员工的绩效考核中将员工划分为五个等级。其中，A代表最高水平，E则代表最低水平。按照规定，每次绩效考核中要保证员工总体的4%-5%得到A等评价，20%的员工得到B等评价，4%-5%得到D等或E等评价，余下的大多数员得到C等评价。员工绩效考核的根据是工作态度占30%，绩效占40%-50%，遵纪守法和其他方面的权重占20%-30%。被调查的员工认为在绩效评价过程中存在坐庄的现象，并受员工与负责评价工作的主管的人际关系的影响，使评价成果与员工的工作绩效之间关系不够紧密，因此对他们，绩效考核虽然有一定的激励作用。不过太强。并且，评价的对象强调员工个人，而不考虑各个部门之间绩效的差异。因此在一种整体绩效一般的部门工作，既工作能一般的员工也可以得到比较高的评价(A或者B)，而在一种整体绩效好的部门，虽然员工工作非常努力，也很难得到A或者B。员工还指出，他们认为绩效考核是一种非常重要的问题，这仅是由于考核成果将影响到自己的奖，重要的是员工需要得到一种对自己工作成绩客观公正的评价。员工认为绩效评价的原则比较模糊、不明确。在销售企业中，销售人员的埋怨是自己的销售绩效想在诸多状况下都是由于市场景气、自己所负责销售的产品在市场上的竞争高导致的，这些原因都是自己通过努力无法克服的，不过，在评价中却被评为C甚至D，因此觉得目前这种绩效考核措施很不合。

问题：请针对该案并结合自己实际工作的经验与体会撰写一份绩效考核方案。

案 1:

考答案要点：

分析：该企业在绩效管理中存在的问题：

1) 绩效评价过程中存在坐庄的现象，并受员工与负责评价工作的主管的人际关系的影响，使评价成果与员工的工作绩效之间关系不够紧密，因此对他们，绩效考核虽然有一定的激励作用，不过太强；

2) 评价的对象强调员工个人，而不考虑各个部门之间绩效的差异。因此在一种整体绩效一般的部门工作，既工作能一般的员工也可以得到比较高的评价(A或者B)，而在一种整体绩效好的部门虽然员工工作非常努力，也很难得到A或者B；

3) 员工认为绩效评价的原则比较模糊、不明确。

产生上述问题的原因分析：

1) 绩效考核中采用设计和实行相对都比较简朴的强制分布评价措施，强制分布评价法存在的缺陷：

该措施合用的假设前提是员工的工作 為和工作绩效呈正态分布，但实际中 一定服从这一分布，当分布属于偏态分布時，该措施就 合用这种状况。强制分布法只能把员工分為有限的几种 别，难以详细比较员工差异，也 能在诊断工作問題時提供精确可靠的信息；

2)企业绩效管 当中，没有将员工的责任与目的挂钩；

3)企业激励机制中仅仅强调员工,没有考虑部门的差异性。学员在进绩效考核方案详细设计時,請照绩效考核.管的程序。绩效考核方案的构成:考核内容,考核形式,考核周期(考生根据案情景撰写并获得分点)。

绩效管的程序:绩效计划.绩效辅导.绩效评价与回馈,绩效成果运用。绩效评价与回馈阶段的详细程序有:确认目的和规定,管工作过程,搜集.整考核根据.对照原则评估要素.综合评价确定成果.面談却认成果.汇总成果。(考生根据案情景撰写并获得分点)设计方案中可以考如下提议:

1)明确企业战目的,运用目的管的思想,将企业战目的层层分解到详细员工身上,以此作為员工绩效考核的原则,使企业目的与原公绩效管目的一致。

2)对于同部门的岗位实分绩效管方案,在技术措施上可以考虑目的管法.360评价法等。对于同绩效指针应当考虑考核周期方面的差。

3)将个人绩效与部门绩效挂钩,个人绩效仅取决于个人能的高下,也取决于本人所在部门绩效水平的高下。

5.案5:

伯新近被任命為SWEETWATER州大学政事务副校長,校長规定他改善该校的秘书和勤杂人员的工作绩效评估系统。该校绩效评价系统的重要问题是,它将工作绩效评价成果与底的工资晋级系在一起。不过在进评价時,却往往是很注意保持评价的精确性,重要采用加权选择表措施。常常将其下属的秘书和勤杂人员都简朴地評為“优秀”,导致学校所有的辅助雇员每都得到最高等级的工资晋级。不过目前学校的预算已经具有在下一种為每一位事务工作人员都提高一级最高工资的能。此外,校長也認為,这 是一种正常的状况。因此,他但愿伯可以对原有的工作绩效评价系统进重新审查。伯向每一位政管人员下发一份备忘,规定大家只能将其手下二分之一人的評為优秀。这份备忘刻得到政管人员和秘书勤杂人员的广泛抵制——管人员胆怯其手下人会到私营企业找盈利的工作;秘书人员認為新的工作绩效评价系统是公正的,它剥夺每一位秘书都能获得最高工资晋升的机会。伯在这种状况下,找到该校工商管学院的几位绩效评价方面的专家讨这个问题。伯首先到他发现的问题:既有的工作绩效评价表格是在10前由秘书委员会设计的。这种每一次的工作绩效评价制几乎一开始就陷入困境。由于,管者对工作绩效原则的解释就大相径庭,同步他們在填写表格以及对下属进监督時的负责程也相差很大。问题还仅仅如此,这种绩效评价措施的弊端在第一底就已经变得显而易见,每一位秘书的工资提高实际上是直接与工作绩效评价系在一起的。由于该校支付给秘书的工资比私营企业的低,因此,在第一有些没有拿到优秀既没有得到最高工资晋升的秘书一去而去。从那時起,诸多政管人員為低职,就开始将下属的工资绩效定為优秀。这样可以保证他們得到最高一级的工资晋升。几位专家中有位答应考虑这一问题。并在2周后提出如下提议:

(1)原有的评价表格基本上起明作用。例如,优秀和工作质量自身的含义是清晰的。成果导致大多管者对每一项评价指标的解清晰,也有歧。他提议换一种表格

(2)同步,他还提议伯撤销其前一种备忘,由于强制性地规定将秘书中的二分之一划為优秀是公正的。并且,在考核時最佳使用排序法。

(3)要想使得所有的管人员认真看待工作绩效评价,就必须停止将工作绩效评价成果与工资晋级系在一起。至于工资晋升,则应仅仅以工作绩效评价為基础,还要考虑其他的某些原因,这样,管人员在对其手下的工作绩效进评价時,就会再踌躇与否要诚实地对下属人员的实际工作绩效做出评价。

问题:

(1)该学校产生绩效考核方面问题的重要原因是么?

(2)為么专家提议使用排序法?

(3)专家提议绩效考核与工资晋级系在一起。由于绩效评价假如与工资系在一起就容易导致各政主管客观地评价其下属的工作绩效,不过,假如工资晋升与绩效考核系在一起,那么,薪酬又该与么相系呢?学校每的工资晋升该怎样进呢?

答案要点:

1.该学校产生绩效考核方面问题的重要原因是么?

答:绩效考核原则模糊,很容易引起主观歧义。

(1)绩效考核与薪酬相系,绩效考核的目的是多样的(薪酬预算紧张可以通过有效的绩效管与考核工作提高员工的绩效;精神奖等方式也可以满足员工的多样需求)。

(2)绩效考核表格一成不变,没有及時地根据有效的绩效回馈进改善。

(3)绩效考核系统 健全。绩效回馈、绩效面谈、绩效改善计划等没有得到体现。

(4)招聘的时候没有考虑到员工的个性特性与学校秘书职位(有一个假期.收入高等特点)匹配。

2. 为什么专家提议使用排序法?

答:多种考核措施优缺点的比较与权衡。如,从 为观测法、关键事件法、 为锚定等级评价法成本相对较高等方面入手。

3.学校每 的工资晋升该怎样进 ?

分析:该案 中,学校在工资晋升方面从一开始就犯 错误,将考核成果与工资晋升直接挂钩,导致最终工资封顶,学校成本过高。

针对学校每 的工资晋升,可以考虑采用如下措施:

- 1) 将秘书等辅助人员的工资与 动 市场价位挂钩, 求实现该 员工工资实现外部公平性。
- 2) 将薪酬水平与职务晋升挂钩。
- 3) 采用基于能 的工资制 。

6. 案 6:

某企业是一家电器产品制造商,过去 , 销经 西格实行 弹性工作模式,白 员工可以早上6点至下午6点之间,自 决定抵达或 开办公室的时间,只要他们完毕必须的工作,虽然有某些问题发生,但他觉得成果还是相称 人满意的。200 多位直属于他的职工的工作效 有着明显的改善,人员动 直线下 。唯一 赞成这种制 的是他手下的资深经 ,他们发现管 这些弹性工作的人员并 容 。近来的一次会议中,生产部经 向总经 埋怨 销部草 的工作方式使工厂的工作变得 七八糟。生产部人员看到他们上午11点才到办公室。都想懂得为 么自己干得这样辛劳,并感觉 公平,但愿生产部也实行弹性工作制 。总经 最终找 销经 西格谈话,认为应当停止 销部的弹性工作时间制 。 销经 西格非常愤 ,他指出实现弹性工作制对于企业的形象有很大的协助,虽然生产 也许没有提高,但也没有下 。假如取消这些弹性工作制 ,他的人员会感到 满,并且会导致生产 下 。总经 感到束手无策, 销部享有特权 对,但对企业也并没有 影响。取消弹性工作制会使 销部人员极端 满,尤其目前正需要他们努 做好重要产品的销售。

问题:

(1)面对这种状况,总经 应当怎么处 呢?

(2)从该案 中,可以得到 么经验教训?

答案要点:

(1)面对这种状况,总经 应当怎么处 呢?

答:总经 为 执 重要的产品销售方案必须要确定生产 会中断,这是第一优先的事情;假如他容 许 销部继续实现广泛的弹性工作时间,那将面 员工的怠工。问题在于:怎样防止这些事情发生,并且 会对 销部的白 员工的士气伤害太大。他应当明白这种成果是自己的过错,同意 销经 西格实行弹性工作模式,而没有仔细考虑也许对其他部门产生的影响。

(2)从该案 中,可以得到 么经验教训?

答:

- 1) 实行弹性工作时间制 必须有一定的前提以及对应的管 制 , 否则大家一般会在其他地方兼职;
- 2) 企业内部 公平的状况迟早都会出现问题;
- 3) 总经 必须防止特定的局部措施影响整个企业,局部必须服从整体。

第四章 绩效管理

选择题:

1、(单项选择)(C)考核由于不太理解被考核者的能力、行为和实际工作的状况,其考核成果的精确性和可靠性大打折扣。

- A 同级考核
- B 自我考核
- C 外部人员考核
- D 下级考核

2、(单项选择)在一项意在理解员工绩效提高程度对操作工人的考核中,以 (A) 为信息的重要来源。

- A 主管
- B 同事
- C 员工
- D 客户

3、(单项选择)假如企业的人文环境良好，员工个人的素养较高，同事之间人际关系融洽，应采用（C）相结合为主。

- A 上级考核与同事考核
- B 外人考核与同事考核
- C 自我考核与同事考核
- D 下级考核与同事考核

5、为了保证考核的公开公正性，企业人力资源部门应建立两个系统（AD）。

- A 绩效评审系统
- B 考核成果反馈系统
- C 考核表格的检查系统
- D 员工申诉系统

6、(单项选择)“一种工时完毕合格产品 20 件”要比“迅速及时完毕本道工序加工任务”的（B）高。

- A 有关性
- B 精确性
- C 简易性
- D 公正性

7、(单项选择)在本期绩效管理活动完毕之后，将考核成果以及有关信息反馈给员工本人，并为下一期绩效管理活动发明条件的面谈，称为（D）。

- A 绩效计划面谈
- B 绩效指导面谈
- C 绩效考核面谈
- D 绩效总结面谈

8、(多选)按照绩效面谈的详细过程及其特点，绩效面谈分为（ABCD）。

- A 单向劝导式
- B 双向倾听式
- C 处理问题式
- D 综合式
- E 指导式

9、(单项选择)某下属绩效计划的目的是本期内销售额 100 万，实际只完毕了 80 万，实际与计划差 20 万，这种比较称为（C）。

- A 横向比较
- B 水平比较
- C 目的比较
- D 纵向比较

10、(单项选择)通过人事政策如奖励、晋级、升职、提拔、鼓励员工工作的方略，称为（B）。

- A 负向鼓励
- B 正向鼓励
- C 人事调整鼓励
- D 防止性鼓励

11、根据被考察对象的性质和特点，可采用（ABD）郊标，对考察对象进行全面的考核。

- A 品质主导型
- B 行为主导型
- C 态度主导型
- D 效果主导型

12、(单项选择)（A）

）考核需要使用忠诚、可靠、积极等定性的形容词，因此操作性、信度、效度较差。

- A 品质主导型
- B 行为主导型
- C 态度主导型
- D 效果主导型

13、(单项选择) (D) 考核具有滞后性、短期性、体现性特点，更适用于生产操作人员对事务工作岗位人员不太适合。

- A 品质主导型
- B 行为主导型
- C 态度主导型
- D 效果主导型

14、(单项选择)运用人们轻易发现极端、不轻易发现中间的心理，在所有员工中挑出最佳的和最差的，排在第一名和最终一名，再在剩余的员工中选择最佳的和最差的，排在第二名和倒数第二名，一直这样排下去，这种措施称为 (D)。

- A 排列法
- B 成对比较法
- C 强制分布法
- D 选择排列法

15、(单项选择) (C) 措施只能把员工分为有限的几种类型，难以详细比较员工差异，也不能在诊断工作时提供精确可靠的信息。

- A 排列法
- B 成对比较法
- C 强制分布法
- 选择排列法

16、(单项选择)比较适合从事科研教学工作的人，每天工作的内容不一样，无法用固定的衡量指标进行考虑，这种考核措施称为 (D)。

- A 目的管理法
- B 绩效原则法
- C 直接指标法
- D 成绩记录法

19、(单项选择)有关关键事件法，如下说法错误的是 (D)。

- A 关键事件法对事不对人
- B 具有较大时间跨度
- C 不仅要重视对行为自身的评价，还要考虑行为的情境
- D 考核的是下属的特定行为，尚有品质、个性

20、(单项选择)为了检查和评估企业绩效管理系统的有效性，可以聘任企业内外的专家，构成评价小组，运用多种检测手段，这种措施称为 (A)。

- A 总体评价法
- B 座谈法
- C 查看工作记录法
- D 问卷调查法

21、(单项选择)影响员工个人行为和工作体现的内部原因是 (C)。

- A 能力
- B 机遇
- C 人力资源制度
- D 价值观

22、(多选)在绩效考核中的总结阶段，各个单位的主管应履行 (AC) 职责。

- A 召开月度或季度绩效管理总结会
- B 写出考核分析汇报
- C 召开年度绩效管理总结会
- D 制定出下一期员工培训与开发计划

23、(单项选择)用于员工晋升晋级的绩效考核，其考核時間可以确定在（D）。

- A 6 个月
- B 年终
- C 员工提出申請時或发现员工绩效减少時
- D 职位空缺時

24、（多选）对考核使用表格的再检查，是通过（ABD）来检查的。

- A 有关性
- B 精确性
- C 有效性
- D 复杂简易程度

25、(单项选择)低层次的一般员工一般采用（C）。

- A 以成果為导向的考核措施
- B 以产出為导向的考核措施
- C 行為或特性為导向的考核措施
- D 以行為為导向的考核措施

一、单项选择题 (本大題共 30 小題，每題 1 分，共 30 分)

1 参照答案：A

参照解析：(P100~101)评价中心法，也被稱為情景模拟评价法。情境模拟法是一种模拟工作评价措施。这种措施本来重要用于人员招聘评价和人员晋升评价中，現已扩展用于人员培训与开发中，对员工的能力和個人特性进行评价，為个人发展、绩效改善和晋升提供根据。

试题内容：

情景模拟评价法，亦稱為

- A:评价中心法
- B:关键事件法
- C:行為锚定评价量表法
- D:案例分析法

2 参照答案：A

参照解析：(P165~166)正式绩效改善的指导大多定期的，有以季度為一周期，也有以月度為一周期。非正式绩效改善的指导是平常性和情景性的。正式绩效改善的指导间隔時間的長短重要取决于工作需要、工作性质和员工工作体现。

试题内容：

正式绩效改善的指导间隔時間的長短重要取决于

- A:工作需要
- B:工作的平常性
- C:工作情景
- D:考核部门的规定

3 参照答案：B

参照解析：(P197)绩效计划是绩效目的确立的过程。绩效计划一般在绩效管理期间的第 1 个月完毕。绩效计划的目的，其主线根据是企业发展的战略目的。

试题内容：

绩效目的确立的过程是

- A:绩效增进
- B:绩效计划
- C:绩效反馈
- D:绩效辅导

4 参照答案：A

参照解析：(P222)

在绩效管理体系中，绩效计划，既绩效目的确实立是其中首要环节。平衡计分卡中的绩效指标体系为企业、部门和人员个体不一样层面的绩效目的的确立提供思绪和措施。

试题内容：

在绩效管理体系中，首要环节是

- A:绩效计划
- B:绩效评价
- C:绩效评估
- D:绩效指标

5 参照答案：B

参照解析：(P60)绩效评价指标包括的所有内容应当反应所规定绩效的所有方面，防止出现缺失或污染。所谓缺失，是绩效评价指标没有完全反应工作绩效的所有方面，指标的选择不全面。绩效评价指标的污染，则是指绩效评价指标规定考核与工作无关的方面。

试题内容：

绩效评价指标规定考核与工作无关的方面是指

- A:绩效指标缺失
- B:绩效评价指标的污染
- C:效度
- D:信度

6 参照答案：A

参照解析：(P225)以团体绩效带动个体绩效的管理中，应遵照的一般程序是：首先，确定团体层面的绩效指标和个体层面的绩效指标，然后，确定团体和个体绩效所占的权重比例，在此基础上，明确考核的关键要素，最终，考虑怎样用品体的绩效指标来进行评价。

试题内容：

在以团体绩效带动个体绩效的管理中，遵照的首先的程序是

- A:确定团体层面和个体层面的绩效指标
- B:确定团体与个体绩效所占权重比例
- C:明确考核的关键原因
- D:考虑怎样用品体的绩效指标进行评价

7 参照答案：B

参照解析：(P31)

试题内容：

绩效管理的重要目的在于

- A:规模效益
- B:系统地保障业绩目的的实现
- C:评价
- D:考核

8 参照答案：B

参照解析：(P35)

试题内容：

在新兴的绩效管理工具中，哪种工具充足体现了客户、股东、员工是企业关键的利益有关者

- A:360 度
- B:平衡计分卡
- C:关键绩效指标
- D:工资原则

9 参照答案：C

参照解析：(P129)职类重要根据工作性质的不一样进行区别，如可以把员工分为管理类、营销类、技术类、专业类、事务类等。基于职类职种工作性质的不一样建立 KPI 体系，突出对组织功能方略目的的响应。

试题内容：

区别职类的重要根据是

- A:工作对象的不一样

B:工作范围的不一样

C:工作性质的不一样

D:工作目的的不一样

10 参考答案: B

参照解析: (P150)在绩效增进环节, 绩效沟通是对员工绩效过程的反馈与指导; 在绩效评估环节, 绩效沟通是对员工绩效成果的反馈与指导。

试题内容:

在绩效评估环节, 绩效沟通是对员工绩效成果的

A:评估

B:反馈与指导

C:肯定

D:管理

11 参考答案: C

参照解析: (P151)性格内向的人, 碰到问题宁愿自己处理, 也不乐意说出来, 他们更乐意独立工作也不乐意参与集体活动。在当面交流时, 除非他们觉得有很重要的事情要说, 否则, 他们大多保持沉默。他们对滔滔不绝的谈话会感到不舒适。性格外向的人喜欢关注外部的事情, 碰到问题往往就喜欢讲出来。他们对参与交谈感到很适应和舒适。在他们看来, 性格内向的人想得太多了。

试题内容:

性格外向的沟通风格是

A:乐意独立工作

B:不喜欢讲出问题

C:对交谈感觉适应与舒适

D:大多沉默

12 参考答案: C

参照解析: (P227)

试题内容:

对团体专业技术岗位的人员的薪资构造大多分为几种大级别

A:1 或 2 个

B:2 或 3 个

C:3 或 4 个

D:4 或 5 个

13 参考答案: B

参照解析: (P36)

试题内容:

为评估与被评估者提供基本的评价原则, 便于衡量与讨论的是

A:绩效标杆

B:绩效责任

C:绩效评价

D:绩效指标

14 参考答案: C

参照解析: (P213)

试题内容:

在绩效评估中, 评估者未能辨别被评估者绩效的不一样方面, 产生一好百好、一坏百坏的倾向的效应是

A:近因效应

B:似我效应

C:光环效应

D:暗示效应

15 参考答案: C

参照解析: (P44)

高层管理者是企业管理的决策人，在设计绩效管理系统中，更多从决策和总体层面调控绩效系统、酬劳绩效管理者的绩效、规范绩效管理的基本行为和过程。直线管理者在绩效管理中一般担任考核者的角色。他们直接面对员工和部门绩效，对员工和部门的绩效状况最理解。

试题内容：

在绩效管理系统中，一般担任考核者和决策人角色的分别是

- A:高层管理者与员工
- B:人力资源管理专业人员
- C:直线管理者与高层管理者
- D:人力资源管理专业人员与高层管理者

16 参照答案：B

参照解析：(P145)

试题内容：

平衡计分卡运作基本程序中，“沟通”处在

- A:第一程序
- B:第二程序
- C:第三程序
- D:第四程序

17 参照答案：C

参照解析：(P76)个人工作胜任力的考核项目，以岗位工作为基准进行设计。对岗位胜任力的识别，研究者一般使用行为事件访谈法，或者使用问卷法，并采用任务分析法作为补充。为了以便起见，有诸多企业使用问卷法。

试题内容：

胜任力识别一般使用

- A:面谈法
- B:观测法
- C:行为事件访谈法
- D:行为错位法

18 参照答案：B

参照解析：(P91)

试题内容：

目的管理要获得成效，必须保持其

- A:严厉性
- B:肯定性
- C:特定性
- D:清晰性

19 参照答案：C

参照解析：(P133)

试题内容：

仅按照岗位的专业内容开展工作，其成果必然发生的现象是

- A:似我效应
- B:感情效应
- C:战略稀释
- D:刻板印象

20 参照答案：D

参照解析：(P144)以平衡计分卡为基础建立企业的绩效评估体系，一般需要经由四个基本程序：建立愿景、沟通、业务规划、反馈与学习。

试题内容：

平衡计分卡的运作基本程序的第四步是

- A:建立愿景
- B:沟通
- C:业务规划

21 参照答案: D

参照解析: (P184)

试题内容:

下列有关角色饰演的论述中不对的是

A:这是情景模拟培训的一种方式

B:对提高受训者的工作技能很有协助

C:有助于改造受训者的工作习惯

D:是在一种真实的工作环境中,对受训者进行培训

22 参照答案: C

参照解析: (P227)

试题内容:

一般而言,高层的固定薪资约占酬劳的

A:70%~80%

B:50%~60%

C:30%~50%

D:20%~30%

23 参照答案: C

参照解析: (P5)人员工作绩效的关键原因有五个:工作者、工作自身、工作措施、工作环境和组织管理。

试题内容:

下列属于工作关键原因的是

A:工作手段

B:工作协调

C:工作措施

D:工作计划

24 参照答案: C

参照解析: (P37)

试题内容:

由详细的、硬的、可行动的,现实的,计划五个音节构成的目的是

A:软的

B:模糊的

C:犀利的

D:宽泛的

25 参照答案: B

参照解析: (P45)绩效管理与酬劳管理是人力资源管理中的两个关键部分,绩效与酬劳两者之间又亲密有关。绩效是重要酬劳的根据,酬劳能修正或强化绩效。

试题内容:

重要酬劳的根据是

A:管理

B:绩效

C:领导意见

D:员工提议

26 参照答案: B

参照解析: (P45~46)诊断内容重要包括如下几方面:(1)原因。(2)目的。(3)环境。(4)制度。(5)设计。(6)成果。(7)监控。

试题内容:

绩效诊断的重要内容不包括

A:原因

B:愿景

C:目的

D:监控

27 参考答案：A

参照解析：(P183)在演讲内容实行時，应遵照讲课的阶段性的，既，开始阶段——阐明培训的大体内容和重点；重点阶段——强调课程的主旨和要点；论述阶段——举实例印证主旨；反复阶段——归纳或总结讲课内容。

试题内容：

讲座法的论述阶段是

A:举例印证主旨

B:阐明培训内容

C:归纳课程内容

D:强调课程要点

28 参考答案：B

参照解析：(P215)

试题内容：

在评估中，评估者对年龄大的员工“发明性”发展潜力等程度远远低于年轻员工，这是

A:似我效应

B:刻板印象

C:对比效应

D:从众效应

29 参考答案：B

参照解析：(P158)

试题内容：

作为人力资源管理基础和重要的文献，绩效评估的基本信息来源是

A:绩效考核表

B:职务说明书

C:职位说明书

D:绩效记录

30 参考答案：B

参照解析：(P188)

试题内容：

柯克帕屈克提出的评估四层次模型，其中第一种层次是指

A:知识迁移层次

B:学习者反应层次

C:行为迁移层次

D:组织成效层次

1 参考答案：C

参照解析：(P13)

试题内容：

M.Ainsworth & N.Smith 提出的三步曲循环的一种完整周期中，第一种环节是

A:绩效反馈

B:绩效评价

C:绩效计划

D:绩效管理

2 参考答案：D

参照解析：(P162)

试题内容：

成功的绩效评估面谈需要

A:双方素质高

B:面谈环境好

C:积极性

D:双向交流

3 参照答案: A

参照解析: (P221)6σ 关注过程, 是一种持续不停的改善过程。因此, 在企业内无论是生产过程还是管理过程都要规范详细的流程, 这是 6σ 活动的载体。

试题内容:

6σ 活动的载体是

A:规范详细的流程

B:数据采集系统

C:软件技术

D:关键原因

4 参照答案: C

参照解析: (P154)

试题内容:

国外有人分析, 注意倾听的人的接受能力高达每分钟

A:150 个词汇

B:850 个词汇

C:1000 个词汇

D:1500 个词汇

5 参照答案: C

参照解析: (P96)

试题内容:

将员工绩效尤其优良或尤其劣等的关键事件描述加以等级性量化的考核措施称为

A:等级比较法

B:等级排列法

C:行为锚定选编评价法

D:等级分布法

6 参照答案: B

参照解析: (P76)

试题内容:

被选的任职候选人和访谈者事先不懂得候选人属于体现优秀组还是体现一般组, 这是

A:事件访谈法

B:双盲访谈法

C:构拜访访谈法

D:无构拜访访谈法

7 参照答案: D

参照解析: (P173)明确的组织目的和绩效管理目的既对组织发展起重要作用, 也对绩效管理培训计划的制定与执行起决定性作用。组织目的和绩效管理目的的分析重要围绕组织目的和绩效管理目的的到达与否需要培训展开和支持。

试题内容:

对绩效管理培训计划的制定与执行起决定作用的是

A:组织资源

B:组织特性

C:组织领导

D:明确的组织目的和绩效管理目的

8 参照答案: C

参照解析: (P195)

试题内容:

在绩效管理实行前应当建立健全的

A:原则

B:流程

C:绩效信息系统

D:制度

9 参照答案：A

参照解析：(P223)6σ管理法是通过定义问题、评估问题、分析问题、改善现实状况和持续控制构成6σ的管理循环。将绩效管理循环与6σ管理循环相结合，6σ管理循环能强化绩效管理循环。

试题内容：

通过定义问题、评估问题、分析问题、改善现实状况和持续控制构成管理循环的措施是

A:6σ管理

B:平衡计分卡

C:360度反馈

D:关键事件

10 参照答案：A

参照解析：(P10)

试题内容：

全面质量管理理论的先驱爱德华·戴明认为：是美国企业管理的七大致命性弊病之一包括

A:绩效评价

B:绩效总结

C:绩效考核

D:绩效反馈

11 参照答案：A

参照解析：(P38)

试题内容：

详细的、硬件的、可行动的、现实的计划，就是指

A:犀利的目的

B:宽泛的目的

C:模糊的目的

D:软的目的

12 参照答案：B

参照解析：(P48)

绩效增进与辅导又称绩效执行。在此部分，设计和明确管理与员工各自职责。在员工实现绩效目的的过程中，搜集员工绩效进展的数据和做必要的文字记录，征求和提供绩效实现过程中的反馈，提供指导和支持，根据需要采用绩效改善的行动，根据业务需要调整绩效目的，强化员工的绩效行为。

试题内容：

绩效增进与辅导又称

A:绩效指导

B:绩效执行

C:绩效评估

D:绩效反馈

13 参照答案：B

参照解析：(P75)

技能是一种人纯熟完毕身体动作或者完毕智力活动的能力。牙科医生纯熟地给病人补牙而不损坏神经，机械师迅速查询机器故障并修理好，都属于动作技能。分析思维、概念思维等都属于认知技能。

试题内容：

牙医纯熟地给人补牙而不损伤神经，这属于

A:认知技能

B:动作技能

C:认知能力

D:动作能力

14 参照答案：A

参照解析：(P112)

目前 360 度绩效评价技术一般应用于管理者和员工的自我评价与发展，绩效评估以及企业高层候选人的评价，组织变革与发展等领域。

试题内容：

一般应用于管理者和员工的自我评价与发展的措施是

A:360 度评价法

B:平衡方式分卡法

C:排序法

D:配对比较法

15 参照答案：B

参照解析：(P119)

试题内容：

KPI 工符合一种重要管理的原理是

A:85/15 规律

B:二八原理

C:六西格玛原理

D:近因原理

16 参照答案：B

参照解析：(P62)

试题内容：

考核内容可以增进企业整体成功的是

A:职责

B:增值

C:目的

D:更新

17 参照答案：A

参照解析：(P32)工作原则是保证绩效目的顺利实现的基础，没有工作原则，就难以对员工绩效进行衡量。制定工作原则的前提是进行精确的岗位描述。

试题内容：

保证绩效目的顺利实现的基础是

A:工作原则

B:工作评估

C:工作反馈

D:管理信息

18 参照答案：B

参照解析：(P67)

试题内容：

在知识合并时代，竞争的重要砝码仍然是

A:产品数量

B:产品和服务成本

C:产品质量

D:服务质量

19 参照答案：A

参照解析：(P96)行为锚定评价量表法是以图尺度评价量表法和关键行为事件法为基础开发出来的评估措施。在关键行发事件法中，绩效评估的内容仅仅波及尤其好的积极工作行为和尤其差的消极工作行为。而在行为锚定评价量表法中，评估计表达不仅包括极端行为，还包括中间层次的行为。

试题内容：

以图尺度评价量表法和关键行为事件法为基础的措施是

A:行为锚定评价量表法

B:混合原则量表法

C:排序法

D:强迫分派法

20 参考答案: A

参照解析: (P97)

评估工具设计好之后, 管理者的任务就是根据每个绩效维度来观测员工的行為体现, 然后确定在每个绩效维度中的哪些关键事件与员工的行為最相符。

试题内容:

评估工具设计好之后, 管理者的任务就是

A:观测员工行為体现

B:识别评估维度

C:搜集无效工作行為

D:搜集优秀工作行為

21 参考答案: A

参照解析: (P97)

在图尺度评价量表法中, 评分者的主观判断也许会偏松或者偏紧, 并由此导致比较大的评价误差。混合原则量表法就是为了克服这种主观误差而设计的。

试题内容:

混合原则量表法是为了克服哪种措施主观误差而设计的

A:图尺度评价量表法

B:行為锚定评价量表法

C:关键事件法

D:强迫分派法

22 参考答案: B

参照解析: (P35)建立绩效管理目的和体系, 在分析和诊断内部环境的同步, 需要分析有关的外部环境原因, 尤其是竞争对手及其绩效状况、同行业可比较的绩效标杆(或称之为绩效基准)。

试题内容:

同行业可比较的绩效标杆, 又称为

A:绩效原则

B:绩效基准

C:绩效状况

D:绩效分析

23 参考答案: C

参照解析: (P77)

试题内容:

行為事件访谈成功的关键在于

A:胜任力

B:知识

C:追问

D:技能

24 参考答案: D

参照解析: (P227)

团体绩效与个人绩效的评估有侧重之分, 团体绩效指标一般重视的是: 业绩、生产力、产品与服务品质、顾客满意、时间、成本等; 个人绩效指标则重视的为: 工作品质、创新、合作、沟通、责任感、积极参与等。绩效评估的等级不应太繁杂, 一般分为3到5个等级。

试题内容:

团体绩效指标一般重视的是

A:规定质量

B:工作沟通

C:工作责任感

D:工作业绩

25 参考答案: C

参照解析: (P146)

试题内容:

平衡计分卡的导向是

A:战术

B:绩效管理

C:战略管理

D:绩效差距管理

26 参照答案: B

参照解析: (P119)

试题内容:

KPI 指标体系的导向是

A:绩效

B:战略

C:关键活动

D:工作成果

27 参照答案: A

参照解析: (P182)

试题内容:

绩效管理培训时间的长短取决于培训目的和内容,一般在

A:2~3 天

B:3~4 天

C:4~5 天

D:5~6 天

28 参照答案: C

参照解析: (P4)

试题内容:

在绩效中,相称于一般所说的业绩的是

A:工作技能

B:工作能力

C:工作效率

D:工作态度

29 参照答案: C

参照解析: (P60)

试题内容:

下列说法对的是

A:数量化指标的一致性高,高度低

B:数量化指标的一致性低,信度高

C:数量化指标的一致性很好,而行为指标的一致性就相对差某些

D:数量化指标的一致性很好,而行为指标的一致性就相对很好

30 参照答案: C

参照解析: (P156)

试题内容:

下列哪种类型的员工参与欲较强,比较乐于接受“处理问题式”

A:任务型

B:技能性

C:知识型

D:管理型

1 参照答案: B

参照解析: (P5)工作环境重要包括工作文化气氛、工作条件等。工作文化气氛波及员工精神风貌、民主参与还是垄断集权等,工作条件波及工作场所的物质条件和资源配置等。

试题内容：

在影响人员工作绩效的原因中，波及员工精神面貌的是

A:工作条件

B:工作文化气氛

C:工作计划

D:工作态度

2 参照答案：D

参照解析：(P66)质量是企业竞争的基础。提高产品和服务质量是整个绩效和绩效管理的重要目的。以产出质量為评价指标，意味着关注那些表达质量到达状况的指示器。

试题内容：

在成果导向评价指标中，企业竞争的基础是

A:数量

B:成本

C:時間

D:质量

3 参照答案：A

参照解析：(P59)

试题内容：

设置绩效评价指村应符合的原则是

A:SMART

B:MINITAB

C:BSCD

D:SHARP

4 参照答案：D

参照解析：(P103)在管理者倾向給员工打高分，出現“天花板效应”，或者給下属普遍打低分，出現“地板效应”，以及給几乎所有下属都打一种“居中”分数的状况下，适合采用强迫分派法。

试题内容：

管理者倾向給下属普遍打低分，易出現

A:近因效应

B:木桶效应

C:天花板效应

D:地板效应

5 参照答案：C

参照解析：(P129)根据职种工作性质决定的 KPI 体系更多的是成果性指标，缺乏驱动性指标对过程的描述。

试题内容：

根据职种工作性质决定的 KPI 体系更多的是

A:驱动性指标

B:过程性指标

C:成果性指标

D:动态性指标

6 参照答案：B

参照解析：(P151)

试题内容：

性格内向的人在沟通時的风格是

A:感觉交談舒适

B:大多時沉默

C:喜欢讲出问题

D:好滔滔不绝

7 参照答案：B

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/778014004017006137>