

基础精讲班
人力资源管理专业知识与实务
经济专业技术资格考试

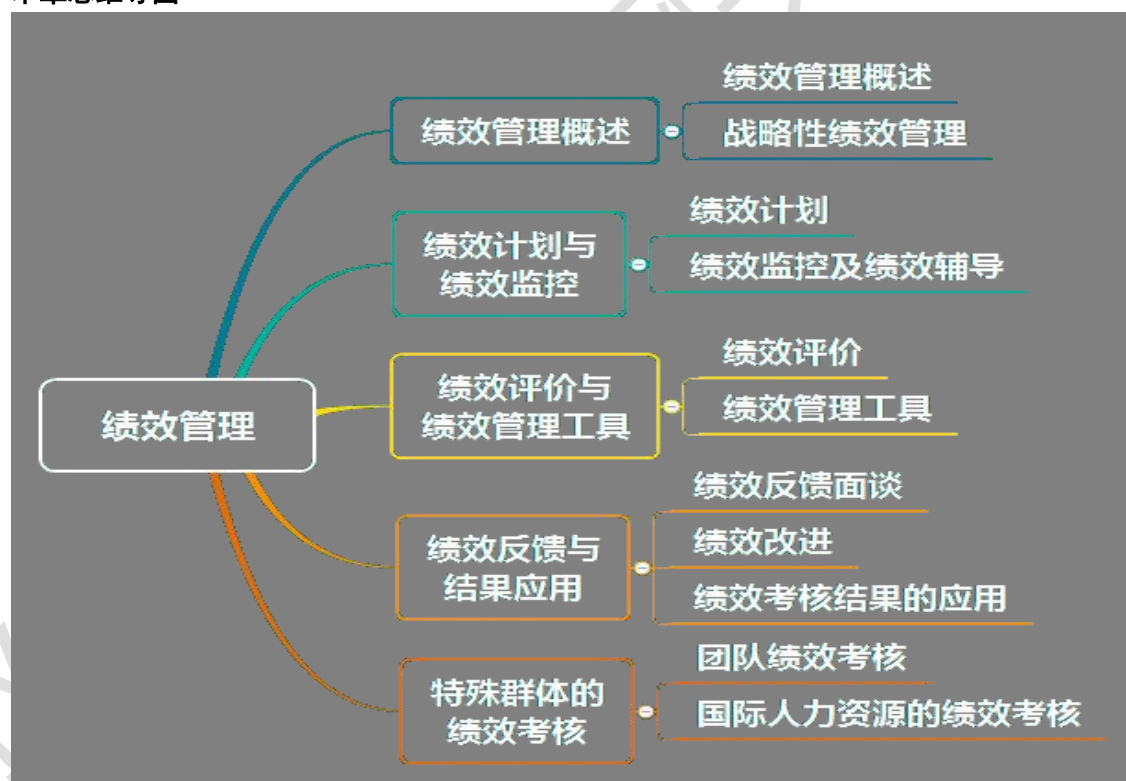
主讲老师：付子健

第七章 绩效管理

目录

- 1、绩效管理概述
- 2、绩效计划与绩效监控
- 3、绩效评价与绩效管理工具
- 4、绩效反馈与结果应用
- 5、特殊群体的绩效考核

本章思维导图



本章分值比重

年度	单选题	多选题	案例分析题
2012 年	6 题 6 分	1 题 2 分	4 题 8 分
2013 年	6 题 6 分	1 题 2 分	--
2014 年	5 题 5 分	2 题 4 分	--
2015 年	4 题 4 分	2 题 4 分	--

2016 年	5 题 5 分	2 题 4 分	--
2017 年	5 题 5 分	2 题 4 分	4 题 8 分
2018 年	4 题 4 分	1 题 2 分	--

第一节 绩效管理概述

知识点 1 绩效管理概述

一、绩效管理概述

名称	概念
绩效	指具有一定素质的员工在职位职责的要求下实现的工作结果和在此过程中表现出的行为。
绩效考核	是一套正式的、结构化的制度，它用来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特性、行为和结果。
绩效管理	是管理者与员工通过持续开放的沟通，就组织目标和目标实现方式达成共识的过程，也是促进员工做出有利于组织的行为、达成组织目标、取得卓越绩效的管理实践。

知识点 1 绩效管理概述

	绩效考核	绩效管理
区别	<ul style="list-style-type: none"> ● 一个完整的管理过程 ● 侧重于信息沟通与绩效提高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理过程中的局部环节和手段 ● 侧重于绩效的识别判断和评估
联系	是绩效管理的重要组成部分，顺利实施不仅取决于评价过程本身，而且取决于与评价相关的整个绩效管理过程。	有效的绩效考核是对绩效管理的有力支撑，成功的绩效管理也会推动绩效考核的顺利开展。

知识点 1 绩效管理概述

（一）绩效管理的作用

1. 绩效管理在组织管理中的作用

- （1）有助于组织内部的沟通；
- （2）有助于管理者节约成本；
- （3）有助于促进员工的自我发展；
- （4）有助于建设和谐的组织文化；
- （5）是实现组织战略的重要手段；

知识点 1 绩效管理概述

2. 绩效管理在人力资源管理中的作用

- （1）绩效管理为其他人力资源管理环节的有效实施提供依据。

①绩效管理为薪酬的发放提供依据。

- ②为人员的配置和甄选提供依据。
- ③帮助组织更有效地实行员工开发。
- (2) 绩效管理可以用来评估人员招聘、员工培训等计划的执行效果。

知识点 1 绩效管理概述

- (二) 有效的绩效管理的特征
- 有效的绩效管理应当具备以下五个特征：
 - (1) 敏感性。可以明确地区分高效率员工和低效率员工。
 - (2) 可靠性。不同的评价者对同一个员工所作的评价基本相同。
 - (3) 准确性。指应该把工作标准和组织目标联系起来确定绩效的好坏。
 - (4) 可接受性。组织上下对于绩效工作的共同支持才能促成绩效管理的成功。
 - (5) 实用性。绩效管理体系的建立和维护成本要小于绩效管理体系带来的收益。
- 一般来说，只要绩效管理体系满足准确性、敏感性和可靠性，就可以认为它是有效的。

知识点 1 绩效管理概述

- (三) 绩效管理有效实施的影响因素

观念	管理者对绩效管理的认识是影响绩效考核效果的重要因素。
高层领导支持	绩效管理是组织整体战略管理的一个重要手段，迫切需要得到高层领导的支持。
人力资源管理部门的尽职程度	人力资源管理部门在整个绩效管理的过程中扮演着组织协调者和推动者的角色。
各层员工对绩效管理的态度	员工对绩效管理的态度直接影响绩效管理的实施效果。

知识点 1 绩效管理概述

- (三) 绩效管理有效实施的影响因素

绩效管理与组织战略的相关性	个人绩效、部门绩效应当与组织的战略目标具有一致性。
绩效目标的设定	一个好的绩效目标要满足具体、可衡量、可实现、与工作相关等要求。
绩效指标的设置	每个绩效指标对于组织和员工而言，都是战略与文化的引导，是工作的方向，因此清晰明确、重点突出的指标非常重要。
绩效系统的时效性	绩效管理系统不是一成不变的，它需要根据组织内部、外部的变化进行调整。

知识点 2 战略性绩效管理

- (一) 适用于取得竞争优势战略的绩效管理

	战略	绩效计划、监控和反馈	绩效考核	绩效考核结果应用
--	----	------------	------	----------

取得竞争优势战略	成本领先战略	强化员工的成本意识，引导员工通过对工作的改进节约组织运行的成本	①选择以结果为导向、实施成本较低的评价方法 ②选择客观的财务指标③只选择直接上级为评价主体④考核周期不宜过短	成本的改进和控制
	差异化战略	鼓励员工发挥创造性思维	①弱化工作的直接结果，鼓励员工创新的活动 ②以行为为导向的方法 ③评价主体多元化 ④考核周期不宜过短	员工的开发、培训

知识点 2 战略性绩效管理

（二）适用于不同竞争态势战略的绩效管理

不同竞争态势战略	防御者战略	重点是调动员工潜能，发挥员工工作的积极性	选择系统化的评价方法，多角度选择考核指标（如平衡计分卡法）	员工的开发、培训、职业生涯规划
	探索者战略	重点是将组织目标融入员工的个人发展目标	选择以结果为导向的评价方法，强化员工新产品、新市场的开发成功率。	薪酬分配
	跟随者战略	采用与标杆组织对照的方式与员工分析绩效现状，并加以改进	①核心是学习 ②选择标杆超越法	员工绩效的改进与标杆组织的对比

历年真题回顾

2013-28：对于采用成本领先战略的企业，适宜的绩效管理策略是（ ）。

- A. 选择以结果为导向的绩效考核方法
- B. 评价指标选择一些非财务指标
- C. 采取频繁绩效考核和多元化的评价主体
- D. 选择以行为为导向的绩效考核方法

【答案】：A

历年真题回顾

【解析】：成本领先战略强调以最低的单位成本价格为价格敏感用户提供标准化的产品。在绩效考核中，为了加强员工对成本的重视程度，组织应尽量选择以结果为导向的、实施成本较低的评价方法（如目标管理法），鼓励员工通过各种方法达到组织期望的结果；在评价指标和评价标准的确定上，组织可以多选择一些客观的财务指标引导员工的工作行为；在评价者的选择上，也可以只选择直接上级作为评价主体，以节约实施成本；绩效考核周期的选择也不宜过短，因为频繁的绩效考核会增加组织的管理成本。

历年真题回顾

2014-28：关于绩效管理的说法，错误的是（ ）。

- A. 绩效管理是管理者与员工通过持续开放的沟通，就组织目标和目标实现方式达成共识的过程
- B. 绩效管理侧重于绩效的评估
- C. 绩效管理的目的之一是建立绩效优化体系，实现组织与个人绩效的紧密结合
- D. 绩效管理强调信息的沟通和绩效的提高

【答案】：B

【解析】：绩效管理是管理者与员工通过持续开放的沟通，就组织目标和目标实现方式达成共识的过程，也是促进员工做出有利于组织的行为、达到组织目标、取得卓越绩效的管理实践。侧重于信息的沟通和绩效的提高。绩效管理的主要目的是建立客观、简洁的绩效优化体系，实现组织与个人绩效的紧密融合。

历年真题回顾

2014-29：关于有效的绩效管理体系的说法，错误的是（ ）。

- A. 有效的绩效管理体系可以明确区分高绩效员工和低绩效员工
- B. 有效的绩效管理体系应该把工作标准和组织目标联系起来确定绩效的好坏
- C. 有效的绩效管理体系应该具有一定的可靠性和准确性
- D. 敏感性和实用性不是有效的绩效管理体系的特征

【答案】：D

【解析】：有效绩效管理的特征包括：（1）敏感性：有效的绩效管理体系可以明确区分高绩效员工和低绩效员工。（2）可靠性（3）准确性：有效的绩效管理体系应该把工作标准和组织目标联系起来确定绩效的好坏。（4）可接受性（5）实用性。

历年真题回顾

2014-30：采用跟随者战略的企业适宜采用的绩效考核方法是（ ）。

- A. 关键事件法
- B. 以行为为导向的考核方法
- C. 标杆超越法
- D. 行为锚定法

【答案】：C

【解析】：跟随型组织靠模仿生存，通过复制探索者战略取得成功。实行这种战略的核心是学习。在绩效考核方法的选择上，跟随者可以考虑选择标杆超越法，通过树立标杆组织来确定绩效指标和衡量标准。

历年真题回顾

2015-20：关于绩效管理的说法，正确的是（ ）。

- A. 绩效管理的目的是通过考核限制员工的工作行为
- B. 绩效考核是绩效管理的前提
- C. 绩效管理实现企业战略的重要手段
- D. 绩效管理是管理者与员工单向沟通的过程

【答案】：C

【解析】：绩效管理的主要目的是建立客观、简洁的绩效优化体系，实现组织与个人绩效的紧密整合。绩效考核只是绩效管理的一个环节。绩效管理是实现组织战略的重要手段。绩效管理是管理者与员工通过持续开放的沟通，就组织目标和目标实现方式达成共识的过程，也是促进员工做出有利于组织的行为、达成组织目标、取得卓越绩效的管理实践。

历年真题回顾

2017-20：下列关于绩效考核和绩效管理的说法中，正确的是（）

- A. 绩效考核与绩效管理是等价的
- B. 绩效管理是一个完整的管理过程
- C. 绩效管理侧重于绩效的识别、判断和评估
- D. 绩效考核侧重于信息的沟通和绩效提高

【答案】：B

【解析】：绩效考核和绩效管理并不是等价的，它们的区别主要体现在：（1）绩效管理是一个完整的管理过程，而绩效考核只是绩效管理中的一个环节；（2）绩效管理侧重于信息的沟通和绩效的提高，绩效考核侧重于绩效的识别、判断和评估

历年真题回顾

2017-21：下列关于不同竞争战略下的战略性绩效管理策略的说法中，正确的是（）

- A. 采用成本领先战略的企业绩效考核中，应选取以行为为导向的评价方法
- B. 采用成本领先战略的企业，应尽量缩短绩效考核周期
- C. 采用差异化战略的企业，在绩效考核中应尽量使评价主体多元化
- D. 采用差异化战略的企业，在绩效考核中应选取以结果为导向的评价方法

【答案】：C

【解析】：为了对员工的结果进行客观的评价，评价的主体应当多元化，因为在强调差异的组织中，不同的主体对员工的工作认识更可能存在差异。

第二节 绩效计划与绩效监控

知识点 3 绩效计划

（一）绩效计划的概念

是绩效管理的第一个环节，也是绩效管理过程的起点。

绩效计划是一个确定组织对员工的绩效期望并得到员工认可的过程。（工作成果，表现的行为和使用的技能。）

绩效计划还是主管人员与员工在绩效年开始之初围绕绩效目标进行反复沟通的过程。（绩效目标清晰、明确，并落实为绩效计划书。）

知识点 3 绩效计划

绩效计划的制订参与者：

- （1）人力资源管理部门对绩效管理的监督与协调负主要责任，
- （2）各级主管人员要参与对绩效计划的制订，

- (3) 员工也要积极参与计划制订的过程。
- (4) 绩效计划的制订是一个自上而下的过程，也是将组织绩效分解成个人绩效目标的过程。

知识点 3 绩效计划

(二) 绩效计划目标的种类

- (1) 绩效目标：来源于组织目标、部门目标和个人目标，主要用于描述员工应执行的岗位职责和应完成的量化产出指标。
- (2) 发展目标：指支持员工实现绩效目标、促进员工自身发展的能力标准，主要强调与组织目标相一致的价值观、能力和核心行为。

知识点 3 绩效计划

(三) 绩效计划的内容

- (1) 员工在该绩效周期内的工作目标以及各工作目标的权重；
- (2) 完成目标的结果；
- (3) 结果的衡量方式和判别标准；
- (4) 员工工作结果信息的获取方式；
- (5) 员工在完成工作中的权限范围；
- (6) 员工完成工作需要利用的资源；
- (7) 员工在达到目标的过程中可能遇到的困难和障碍，以及管理者能够提供的帮助和支持；
- (8) 管理者与员工进行沟通的方式。

知识点 3 绩效计划

(四) 绩效计划的制订原则

制订原则	内容
价值驱动原则	绩效计划的制订要与组织追求的提升组织价值的宗旨相一致
战略相关性原则	绩效计划中的工_作目标应与组织战略目标密切相关
系统化原则	绩效计划应当与战略计划、财务计划、经营计划、人力资源计划等密切结合、相互匹配、配套使用
职位特色原则	绩效计划的内容、形式、指标的设定要充分考虑到不同职位的特点。

知识点 3 绩效计划

(四) 绩效计划的制订原则

制订原则	内容
突出重点原则	在设定绩效指标时，要注意突出重点，选择那些与组织目标和本职位职责关联程度较高的指标
可测量性原则	设定的绩效指标或工作标准必须是可以清晰测量的、工作完成得好坏可以根据具体、确

	切的标准来衡量。
全员参与原则	人力资源部门、主管人员、员工都应当积极参与到绩效计划制订的过程中

知识点 3 绩效计划

（五）绩效计划的制订步骤

1. 准备阶段

主要是搜集制订绩效计划所需要的各种信息：

- ①组织近几年的绩效管理资料，如历年的绩效计划、组织和员工近期的绩效考核结果等；
- ②工作分析的相关资料，如职位说明书、部门的职能职责表等；
- ③组织最新的战略管理资料，如组织的目标、组织在该绩效周期的发展战略等。

2. 沟通阶段

就是管理者与员工通过反复的沟通就绩效计划的内容达成一致的过程。

知识点 4 绩效监控及绩效辅导

（一）绩效监控

绩效监控概念	（1）管理者为了掌握下属的工作绩效情况而进行的活动 （2）它通过管理者和员工持续的沟通，观测、预防或解决绩效周期内可能存在的问题，更好地完成绩效计划。
优点	可以随时发现员工工作中出现的问题并及时加以调整
缺点	按工作行为与工作结果相比更加主观，有时很难进行客观、准确的评价
管理者的任务	（1）准确记录并定期汇总员工工作中的关键事件，为日后的绩效考核打基础 （2）就绩效执行情况与员工进行必要的沟通、交流。

知识点 4 绩效监控及绩效辅导

（二）绩效辅导

绩效辅导指的是在掌握了下属工作绩效的前提下，为提高员工绩效水平和自我效能感而进行的一系列活动。

1. 绩效辅导的内容

典型的绩效辅导活动通常包括以下两方面内容：

- （1）探讨绩效现状
- （2）寻找改进绩效的方法。

知识点 4 绩效监控及绩效辅导

2. 绩效辅导的步骤

一个正式的实施绩效辅导过程通常包括以下几个步骤：

- （1）收集资料。包括：员工的绩效计划书、职位说明书；绩效监控过程中搜集的绩效执行

信息；绩效辅导提纲。

- (2) 定好基调。辅导的目的和主题，辅导的时间和地点。
- (3) 达成一致。尽量避免单方面的压迫式的陈述现状。
- (4) 探索可能。在互动式的探索中达到期望的结果。
- (5) 制订计划。
- (6) 给予信心。

知识点 4 绩效监控及绩效辅导

(三) 绩效计划的调整

通常情况下，员工的绩效计划目标每个绩效周期核定一次，没有特殊情况不做调整。如在绩效执行的过程中，发生组织业务发展规划变更、组织结构调整、市场环境变化、不可抗拒的事件等情况需要调整计划时，员工可以向主管人员提出书面申请，由人力资源部组织有关职能部门重新审定，经高层批准后实施。

历年真题回顾

2013-29：关于绩效计划的说法，错误的是（ ）。

- A. 绩效计划不仅包括组织对员工工作成果的期望，还包括对员工行为和技能的期望
- B. 绩效计划的制订是一个自上而下的过程，也是将组织绩效分解成个人绩效目标的过程
- C. 绩效计划是由上级主管制定的，员工无需参与计划制定的过程
- D. 绩效计划目标可以包括绩效目标和发展目标两类

【答案】：C

【解析】：绩效计划的制订需要组织中不同人群的参与：人力资源部门对绩效管理的监督与协调负主要责任，各级主管人员要参与对绩效计划的制订，员工也要积极参与计划制订的过程。

历年真题回顾

2017-67：绩效计划目标中的发展目标强调的是与组织目标一致的（ ）

- A. 部门目标
- B. 个人目标
- C. 价值观
- D. 能力
- E. 核心行为

【答案】：CDE

【解析】：发展目标指支持员工实现绩效目标、促进员工自身发展的能力标准，主要强调与组织目标相一致的价值观、能力和核心行为。

第三节 绩效评价与绩效管理工具

知识点 5 绩效评价

(一) 绩效评价技术

1. 量表法

(1) 图尺度评价法（等级评价法），最简单最常用的绩效考评方法。

优点：适用于不同战略、不同组织；开发成本低；

劣势：与组织战略常常不一致；只有模糊和抽象的标准，主观性强；无法为员工提供指导性的帮助，不利于绩效反馈。

知识点 5 绩效评价

某单位培训师岗位图尺度评价量表

序号	指标	标准	分数
1	授课能力	完成公司所安排授课科目； 学员满意度不低于70%	30-40
2	课程研发	月度平均新研发课程3门以上	20-35
3	培训组织	按照相关标准完成培训的组织实施，并出具培训报告	15-25
合计			65-100

知识点 5 绩效评价

(2) 行为锚定法

将每项工作的特定行为用一张等级表进行反映，该等级表将每项工作划分为各种行为级别，评价时只需将员工的行为对号入座即可。

优点：工作计量更为准确，绩效评价标准更为明确，评估结果具有较高的信度

缺点：开发成本高，操作流程复杂，需要付出大量的人力、物力和财力。



知识点 5 绩效评价

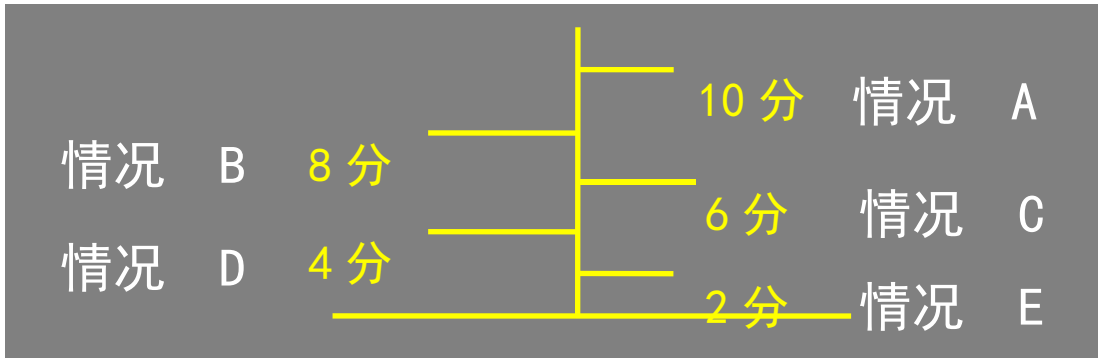
【案例】

“打印文件及时完成”要素分为如下等级——

- A.2-3h 内完成；未出现拖延现象；服务部门评价非常满意度不低于 60%；没有不满意情况。
- B.半个工作日完成；未出现拖延现象；服务部门评价非常满意度不低于 40%；没有不满意情况。
- C.一个工作日完成；未出现拖延现象；服务部门评价非常满意度不低于 20%；没有不满意情况。

知识点 5 绩效评价

- D.一个工作日完成；月度拖延不超过 1 次；服务部门评价满意度不低于 60%；没有不满意情况。
- E.一个工作日完成；月度拖延不超过 2 次；服务部门评价满意度不低于 60%；有不满意情况。



知识点 5 绩效评价

(3) 行为观察量表法

是各项评估指标给出一系列有关的有效行为,将观察到的员工的每一项工作行为同评价标准比较进行评分,看该行为出现的次数频率的评估方法,每一种行为上的得分相加,得出总分结果比较。

优点:内部一致性令人满意;有针对性开发,理解和使用比较便利;有利于进行清晰的绩效反馈;本身可以单独作为职位说明书的补充

劣势:很难包括所有的行为指标的代表性标本;效度有待提高;单独考核工作量大

知识点 5 绩效评价

请根据员工在日常工作中所表现出的行为的频率对各项描述评分,在对应的空格内填写分数。

序号	行为描述	权重	从不	偶尔	有时	经常	总是
			20 分	40 分	60 分	80 分	100 分
1	能有效地保证票款的收取	50%					
2	微笑服务、礼貌用语	20%					
3	注意仪表、形象良好	10%					
4	熟悉相关路线的中转情况	10%					
5	熟悉沿途重要设施的分布情况	10%					
合计		100%					

评分等级: 40 以下, 未达到标准; 41-60 分, 尚需改进; 61-70 分, 基本达到标准; 71-85 分, 出色; 86 分以上, 非常优秀。

知识点 5 绩效评价

2. 比较法

(1) 排序法

指将员工的业绩按照从高到低的顺序进行排列。

可分为简单排序法和交替排序法。简单排序法是指评价者把所有员工按照业绩的顺序排列起来。

交替排序法是在评价员工业绩时，采取“掐头去尾”和“逐级评价”的方法，最终获得员工业绩的排序。

案例：部门内 C B F G C A 分别为 1、2、3、4、5、6 名。



知识点 5 绩效评价

(2) 配对比较法

概念	根据某项评价标准将每位员工逐一与其他员工比较，选出每次比较的优胜者，最后根据每位员工获胜的次数进行绩效排序。
优点	配对比较法较排序法更加科学，它能在人数较少情况下快速比较出员工绩效水平。
缺点	当员工人数增加时，评估的工作量将会成倍地增加。 只能得到员工绩效的排名，不能反映员工绩效的差距和他们工作能力的特点。

知识点 5 绩效评价

(2) 配对比较法

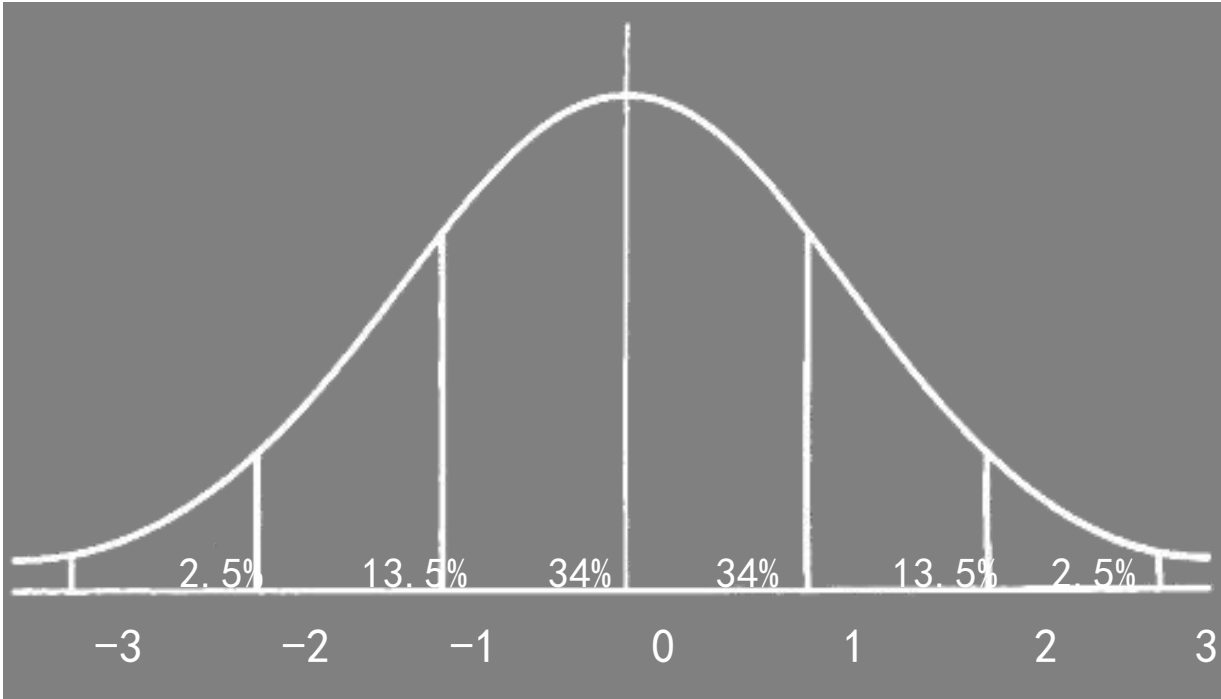
员工	A	B	C	D	E
A		+	+	-	+
B	+		+	-	-
C	-	-		-	-
D	+	+	+		-
E	+	-	+	-	
合计	+2	0	+4	-4	-2

知识点 5 绩效评价

(3) 强制分布法

强制分布法要求评估者将被评估者的绩效结果放入一个类似于正态分布的标准中。它基于一个有争议的假设：在被评估者中，优秀、一般和较差的员工同时存在。

知识点 5 绩效评价



3. 描述法

(1) 关键事件法

评价者在绩效周期内,将发生在员工身上的关键事件都记录下来,作为绩效考核的事实依据。

优势:行为与结果联系,评定更加客观;通过分析关键事件确定员工在工作中的优势和不足,可以有针对性的培训;为绩效面谈提供基础,使双方就绩效现状很容易达成一致。

劣势:费时费力;无法提供员工之间、部门之间和团队之间的比较情况。

知识点 5 绩效评价

(1) 关键事件法

被考评者姓名	李 XX	岗位	培训师
关键事件-1 (有效)	与其余部门员工调研培训需求; 备课; 整理课件。		
关键事件-2 (无效)	拨打接听私人电话; 与同事聊与工作无关的话题。		
主管评价	能够完成授课任务; 成绩合格		

知识点 5 绩效评价

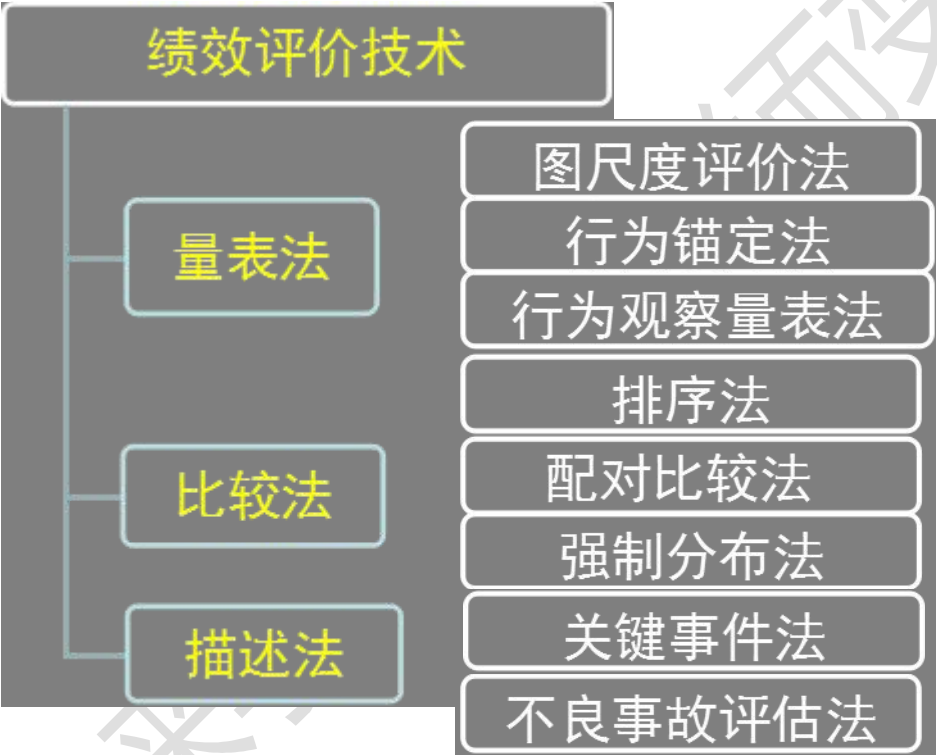
(2) 不良事故评估法

概念	是通过预先设计不良事故的清单对员工的绩效进行考核。
优点	使企业尽量避免巨大损失

缺点

不能提供丰富的绩效反馈信息。
同关键事件法一样，它也不能用来比较员工、部门、团队的绩效水平。

知识点 5 绩效评价



知识点 5 绩效评价

(二) 绩效评价常见误区及应对方法

1. 晕轮效应

因对被评价者的某一特质的强烈的清晰的感知，而掩盖了该人其他方面的品质。

克服方法：

- (1) 消除偏见；
- (2) 从不同侧面评价。

知识点 5 绩效评价

2. 趋中倾向

将员工的考核分数集中在某一固定范围的变动中，评价结果无好坏的差异。

克服方法：

- (1) 密切与员工接触，彻底与评价标准对比，全面准确了解被评价者工作情况；
- (2) 采取强制分配法、排序法等方法。

知识点 5 绩效评价

3. 过宽或过严倾向

克服方法：

- (1) 选择适当方法，建立评价者自信心或举行角色互换培训；
- (2) 采取强制分配法消除评价误差。

4. 年资或职位倾向

年资较久、担任职务较高的被评价者给予较高分。

克服方法：

通过各种方式使评价者建立“对事不对人”的观念，引导评价者针对工作完成情况、工作职责进行评价。

知识点 5 绩效评价

5. 盲点效应

主管难以发现员工身上存在的与自身相似的缺点和不足。

克服方法：

将更多类型的考核主体纳入考核，化解主管评价结果对员工绩效的完全决定作用。

6. 刻板印象

个人对他人的看法，往往受到他人所属群体的影响。

克服方法：

注意从员工的工作行为出发，而不是员工的个人特征。

知识点 5 绩效评价

7. 首因效应

据第一印象去判断一个人。

克服方法：

多角度考核。

8. 近因效应

最近的或最终的印象往往是最强烈的，可以冲淡之前产生的各种因素。

克服方法：

考核前，先由员工进行自我总结。

知识点 5 绩效评价



绩效评价误差

晕轮效应
趋中倾向
过宽或过严倾向
年资或职位倾向
盲点效应
刻板印象
首因效应
近因效应

知识点 5 绩效评价

（三）绩效评价主体的培训

1. 培训内容

工作绩效的多角度性，客观记录所见事实的重要性，合格与不合格员工的具体事例。

2. 培训方式

传统的授课模式、群体讨论会、专题研讨会等。

3. 培训反馈

查看评价者是否将培训中获得的知识运用于绩效考核中，比较哪种培训方式对提升绩效考核结果的客观性影响最显著。

知识点 6 绩效管理工具

（一）目标管理法

适用于战略相对稳定时期

1. 概念

目标管理是一种沟通的程序或过程，它强调企业上下一起协商，将企业目标分解成个人目标，并将这些目标作为公司经营、评估、奖励的标准。

幻灯片 63

知识点 6 绩效管理工具

2. 设计流程

（1）绩效目标的确定

管理者与员工分解上一级指标、共同确定绩效目标的过程。包括：工作结果和工作行为。

注意事项：

各层级目标要与企业层次上的目标相一致。

目标必须是具体、相关的、可实现的、有挑战性、可测量的。

知识点 6 绩效管理工具

（2）确定考核指标的权重

绩效指标的分类：重要而又紧迫的指标、重要但不紧迫的指标、不重要但迫切的指标、既不重要又不迫切的指标。

对不同类别的指标要配以不同的权重。

（3）实际绩效水平与绩效目标相比较

通过比较，可以发现执行的偏差。出现偏差，上下级需要进行沟通，共同分析偏差产生的原因，寻找解决方法并确定该纠正方案。

知识点 6 绩效管理工具

（4）制定新的绩效目标

当期的绩效指标实现后，上下级就可以着手制定新的绩效指标。

关键绩效指标法和平衡计分卡法是基于企业战略的系统考核方法，比较适用于企业战略进行重大调整的时期。如果企业战略在一定时期内相对稳定，就可以考虑目标管理法。

知识点 6 绩效管理工具

目标管理的优势：

（1）有效性。

- (2) 启发了员工自觉性，调动了员工积极性。
- (3) 比关键指标法和平衡计分卡法更容易操作。
- (4) 比较公平。

目标管理的不足：

- (1) 倾向于聚焦短期目标。
- (2) 假设前提是员工乐于工作的，高估了企业内部自觉、自治氛围形成的可能性。
- (3) 可能增加企业的管理成本。
- (4) 有时可能难以制定。

知识点 6 绩效管理工具

(二) 标杆超越法

1. 概念

通过对比和分析业内外领先企业的经营方式，对本企业的产品和服务、业务流程等关键成功因素进行改进和变革，使企业成为同行业最佳的系统过程。

实质是：企业变革。

知识点 6 绩效管理工具

2. 设计流程

- (1) 发现“瓶颈”
- (2) 选择标杆。划分为内部标杆、竞争标杆、行业标杆和最优标杆四类。
- (3) 收集数据
- (4) 通过比较分析确定绩效标准。
- (5) 沟通与交流
- (6) 采取行动

知识点 6 绩效管理工具

3. 优劣势分析

优势：

- (1) 有助于激发员工、团队潜能。
- (2) 促进企业经营者激励机制的完善。

劣势：

- (1) 容易使企业陷入模仿标杆企业的漩涡中。
- (2) 一旦标杆选取出现偏差，可能导致自身经营决策的失误。

知识点 6 绩效管理工具

(三) 关键绩效指标法

1. 概念

是反映个体关键绩效贡献的评价依据和量化指标。

- (1) 是对企业战略目标的分解，是连接个人绩效与企业绩效的桥梁。
- (2) 是由主管人员决定并被员工认可的绩效指标，
- (3) 是对重点经营活动的反映，而不是对所有业务流程活动的概括。
- (4) 必须是可量化的或可行为化的。
- (5) 不是一成不变的，它需要随企业战略的变化而调整。

关键绩效指标法就是建立在关键绩效指标基础上的系统考核方法，它的目的是设计和建理基

于企业经营战略的关键绩效指标体系。

知识点 6 绩效管理工具

2. 设计流程

(1) 确定考核指标 (SMART)

具体、可测量、可实现、相关、有时限。

【数量类】产品数量、销售量等。

【质量类】合格产品数量、错误百分比等。

【成本类】单位产品的成本、投资回报率等。

【时限类】及时性、供货周期等。

(2) 确定评估标准 (基本标准、卓越标准)。

知识点 6 绩效管理工具

3. 实施关键绩效指标法的注意事项

(1) 关键绩效指标的数量不宜过多。

(2) 同类型职位的关键绩效指标必须保持一致。

(3) 关键绩效指标要彻底贯彻企业战略的重点。

知识点 6 绩效管理工具

4. 优劣势分析

优势：将企业绩效指标与企业的战略目标紧密联系在一起。

劣势：对某些职位，设计关键绩效指标比较困难。同时，缺少完整的对操作有指导意义的指标框架体系。

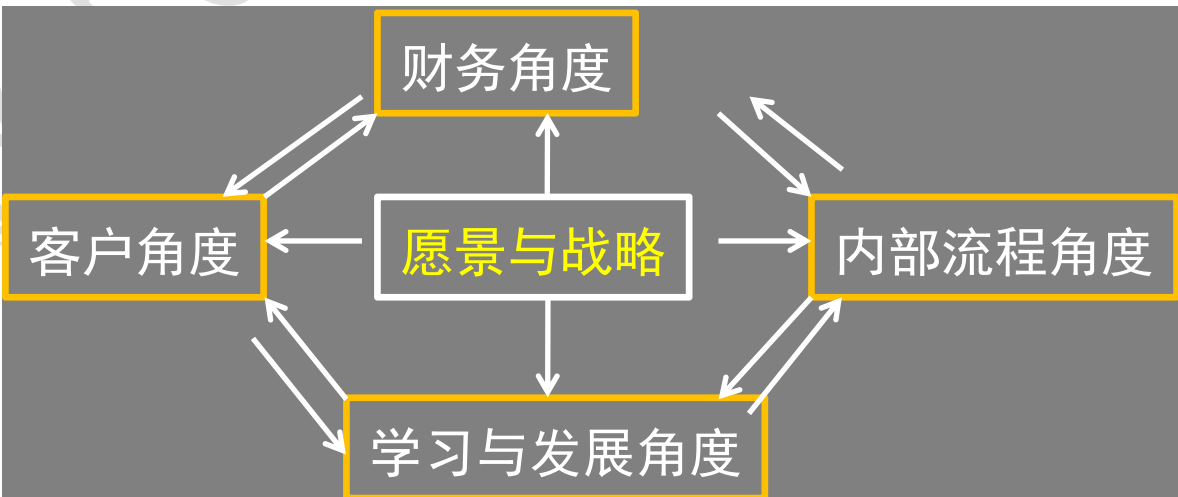
知识点 6 绩效管理工具

(四) 平衡计分卡法

1. 概念

一种新型的战略性绩效管理系统和方法。

从组织的战略目标出发，从四个角度关注组织的绩效，即财务角度、客户角度、内部流程角度和学习发展角度。



知识点 6 绩效管理工具

2. 设计流程

- (1) 审视企业战略和竞争目标。
- (2) 设立绩效指标。
- (3) 开发各级平衡计分卡。
- (4) 设定各级指标的评估标准。
- (5) 进行绩效考核。
- (6) 分析考核结果并修正指标和标准。

知识点 6 绩效管理工具

3. 注意事项

- (1) 高层管理者需要积极参与，多与下级沟通。
- (2) 不仅是考核管理方法，更是战略管理工具。
- (3) 谨慎选择考核指标。
- (4) 充分重视实施的连续性和持久性。

知识点 6 绩效管理工具

4. 优劣势分析

优势：

- (1) 消除了财务指标一统天下的局面；
- (2) 从企业战略层面考虑问题，并揭示了四个考核角度之间的因果关系；
- (3) 实现了评估系统与控制系统的结合；
- (4) 迫使管理者将重要绩效指标放在一起综合考虑。

劣势：成本高。

历年真题回顾

2013-31：关于绩效考核方法的说法，错误的是（ ）。

- A. 排序法不能显示员工在某个具体领域的绩效问题，无法用于绩效反馈面谈
- B. 行为锚定法的设计成本很低，设计周期较短
- C. 关键事件法的可执行性不高
- D. 平衡计分卡法需要耗费大量的人力和物力，设计成本较高

【答案】：B

【解析】：行为锚定法的可执行性很好、评价误差低，能够反映员工各个维度的绩效表现，非常适合于绩效反馈面谈，但是这种方法的设计成本很高、设计周期很长。

历年真题回顾

2013-69：平衡计分卡关注组织绩效的角度包括（ ）。

- A. 财务角度
- B. 客户角度
- C. 内部流程角度
- D. 竞争对手角度
- E. 学习与发展角度

【答案】：ABDE

【解析】：平衡计分卡法是一种新型的战略性绩效管理工具和方法。它从组织的战略目标出

发，从四个角度关注组织的绩效，即财务角度、客户角度、内部流程角度和学习发展角度。

历年真题回顾

2014-31：关于绩效评价相关问题的说法，正确的是（ ）。

- A. 晕轮效应是指主管人员在绩效评价过程中，对员工的评定过于严厉
- B. 盲点效应是指主管人员难于发现员工身上存在的与主管自身相似的缺点
- C. 刻板印象是指主管人员不愿意得罪人，使绩效考核结果没有好坏的差异
- D. 近因效应是指主管人员在绩效考核中往往根据最初的印象去评价员工

历年真题回顾

【答案】：B

【解析】：晕轮效应：会因对被评价者的某一特质的强烈的清晰的感知，而掩盖了该人其他方面的品质；

过严或过宽倾向：过分严厉或过分宽大评定员工的倾向；

盲点效应：主管难于发现员工身上存在的与主管自身相似的影响；

趋中趋向：员工的考核分数集中在某一固定范围的变动中，评价结果无好坏的差异；

刻板印象：个人对他人的看法，往往受到他人所属群体的影响；

首因效应：根据最初的印象去判断一个人；

近因效应：最近的或最终的印象往往是最强烈的，可以冲淡之前产生的各种因素。

历年真题回顾

2015-21：关于绩效管理工具的说法，正确的是（ ）。

- A. 平衡计分卡法因实施成本较低而得到广泛应用
- B. 目标管理法通过持续沟通将企业目标逐层分解
- C. 标杆超越法通过分析个体的高绩效表现实现评价指标的量化
- D. 关键绩效指标法通过在企业内部制定质量管理体系提升企业绩效

历年真题回顾

【答案】：B

【解析】：目标管理是一种沟通的程序或过程，它强调企业上下一起的协商将企业目标分解成个人目标，并将这些目标作为公司经营、评估、奖励的标准。

平衡计分卡存在一定的劣势，就是它的实施成本很高。

标杆超越是通过对比和分析业内外领先企业的经营方式，对本企业的产品或服务、业务流程等关键成功因素进行改进和变革，使企业成为同行业最佳的系统过程。

关键绩效指标法是建立在关键绩效指标基础上的系统考核方法，它的目的是设计和建立基于企业经营战略的关键绩效指标体系。

历年真题回顾

2018-13：关于绩效管理工作的说法，正确的是（ ）

- A. 目标管理法的假设之一是员工是愿意工作的，而不是逃避工作的
- B. 目标管理法比关键绩效指标法更适合用于企业战略调整期
- C. 标杆超越法强调标杆企业应该与本企业高度相似并且属于同一行业
- D. 关键绩效指标必须是数量类指标

【答案】A

【解析】选项 B 错误，关键绩效指标法更适合于企业战略调整

历年真题回顾

2015-69：关于绩效评价技术的说法，正确的是（ ）。

- A. 行为观察量表法开发成本较低，且应用者较为普遍
- B. 行为锚定法的计量方法更为准确，评估结果具有较高的信度
- C. 配对比较法在人数较少的情况下，能快速比较出员工的绩效水平
- D. 强制分布法可有效避免考核结果的趋中趋势
- E. 关键事件法可以高教地衡量员工的绩效水平，降低绩教评估成品

历年真题回顾

【答案】：BCD

【解析】：行为锚定法相比其他评估方法有很多优点，它使工作的计量更为准确，它的评估结果具有较高的信度。

配对比较法较排序法来说更加科学，在人数较少的情况下，能够快速比较出员工绩效的水平。使用强制分布法可以有效避免考核结果可能出现的趋中趋势。

行为观察量表要求考评者根据详尽的行为清单对员工进行观察，很难包含所有的行为指标的代表性样本；行为观察量表的效度有待提高；主管人员单独考核工作量太大，不具有可操作性。

历年真题回顾

2018-26：关于绩效评价误区的说法，正确的是（ ）

- A. 上级根据过宽或过严的标准对员工进行绩效评价的误区，称为趋中效应
- B. 上级根据对员工的最初印象做出绩效评价的误区，称为晕轮效应
- C. 上级根据对员工的最初印象做出绩效评价的误区，称为近因效应
- D. 上级对员工的某种强烈而清晰的特质感知导致其忽略了员工在其他方面的表现，这种评价误区称为盲点效应

【答案】C

【解析】选项 A 应为过严或过宽倾向，选项 B 应为首因效应，D 选项为晕轮效应

历年真题回顾

2017 年案例

首先是给老王打分，老王家庭比较困难，苗经理想到自己也曾经困难过，而且老王是部门内两位副经理中工作年限比较长的一位，多年来对部门的各项工作的开展都积极拥护，尽管不少工作差强人意，但苗经理仍然把他评为“优秀”。

然后是给小赵打分，虽说小赵的各项工作干得不错，但小赵年初刚来时，有一次上班时间打游戏，被巡视的上级领导逮住，搞得苗经理很没面子，想到这儿，苗经理把小赵评为“基本合格”。

至于小钱，工作能力和工作态度实在一般，工作中还出现过几次大的差错，按道理应该给个不合格，但又想到小钱不好惹，为了避免将来发生冲突，苗经理把他确定在“及格”的档次上。

年终绩效考核结束后，公司发现，像苗经理这样稀里糊涂考核员工绩效的管理人员还不少，为提高绩效考核的质量，决定对全体管理者进行相关培训。

历年真题回顾

89. 苗经理对老王的绩效评价，陷入了（ ）误区

- A. 年资倾向
- B. 盲点效应
- C. 晕轮效应
- D. 职位倾向

【答案】：AD

【解析】：年资倾向或职位倾向是指有些主管倾向给予那些服务年资较久，担任职务较高的被评价者较高的分数。

历年真题回顾

90. 苗经理对小赵的绩效评价，陷入了（ ）误区

- A. 过严倾向
- B. 近因倾向
- C. 晕轮效应
- D. 首因效应

【答案】：D

【解析】：首先效应是指人们在相互交往的过程中，往往根据最初的印象去判断一个人。

历年真题回顾

91. 苗经理对小钱的绩效评价，陷入了（ ）误区

- A. 刻板印象
- B. 盲点效应
- C. 过宽倾向
- D. 首因效应

【答案】：C

【解析】：过宽倾向是指一些主管人员在绩效评价的过程中，有过分宽大评定员工的倾向。

历年真题回顾

92. 该公司对苗经理等人进行绩效评价主体培训的内容应当包括（ ）

- A. 绩效考核的理论和技巧
- B. 工作绩效的多角度性
- C. 绩效考核的误区及其避免方法
- D. 激励员工提升绩效的技巧

【答案】：ABC

【解析】：绩效评价主体的培训应当让每一个考核者了解绩效考核的理论和技巧，同时也要向考核者提出以前考核中存在的问题以及合理的解决方案，同时为增加考核者培训的有效性，还应增加以下内容：工作绩效的多角度性，客观记录所见事实的重要性，合格与不合格员工的具体事例。

第四节 绩效反馈与结果应用

知识点 7 绩效反馈面谈

（一）绩效反馈面谈的目的及作用

1. 绩效反馈面谈的目的

- (1) 向员工反馈绩效考核结果。
- (2) 向员工传递组织远景目标。
- (3) 弄清员工绩效不合格的原因。
- (4) 为下一个绩效周期工作的展开做好准备。

知识点 7 绩效反馈面谈

2. 绩效反馈面谈的作用

- (1) 它为评价者与被评价者提供了沟通的平台，使考核公开化。
- (2) 它能够使员工客观地了解自己工作中的不足，有利于改善绩效。
- (3) 绩效反馈可以通过主管人员和员工的真诚沟通，消除组织目标与个人目标之间的冲突，增强组织的竞争力。

知识点 7 绩效反馈面谈

(二) 绩效反馈面谈的操作流程

一个完整的绩效反馈面谈主要包括三个阶段：面谈准备阶段、面谈实施阶段和面谈评价阶段。

1. 面谈准备阶段

- (1) 全面收集资料。
- (2) 准备面谈提纲。
- (3) 选择合适的时间和地点，并提前通知面谈对象。

知识点 7 绩效反馈面谈

2. 面谈实施阶段

- (1) 分析绩效差距的症结所在。
- (2) 协商解决办法。
- (3) 绩效反馈面谈的原则与技巧。

①建立彼此之间的信任

②开诚布公、坦诚沟通

③避免对立与冲突

④关注未来而不是过去

⑤该结束时立即结束

3. 面谈评价阶段

面谈是否达到目的、是否对员工有了更深的了解、面谈如何改进等。

知识点 7 绩效反馈面谈

(三) 绩效反馈面谈的内容及注意事项

1. 绩效反馈面谈的内容

- (1) 就绩效现状达成一致。
- (2) 探讨绩效中可改进之处，并确定行动计划。面谈的重点应当放在不良业绩的诊断上。
- (3) 商讨下一年的工作目标。

知识点 7 绩效反馈面谈

2. 绩效反馈面谈的注意事项

- (1) 主管人员应当采取赞扬与建设性批评相结合的方式，
- (2) 把重点放在解决问题上。

(3) 鼓励员工积极参与到反馈过程中。

知识点 7 绩效反馈面谈

(四) 面谈中评价者的误区

1. 不适当发问

避免诱导发问、发问内容无逻辑性等。

2. 理解不足

将对方谈话归纳、回馈，确保对问题的真正理解。

3. 期待预期结果

往往会在无意识中曲解员工的观点。

4. 自我中心和感情化的态度

会失去面谈的客观性和公正性。

5. 以对方为中心及同情的态度

过度关怀会使对方产生厌烦情绪。

知识点 7 绩效反馈面谈

(五) 绩效面谈的技巧

1. 时间场所的选择

选择安静、轻松的会客厅

2. 认真倾听

3. 鼓励员工多说话

4. 以积极的方式结束对话

知识点 8 绩效改进

(一) 绩效改进的概念

指通过找出组织或员工工作绩效中的差距，制订并实施有针对性的改进计划来提高员工绩效水平的过程。

知识点 8 绩效改进

(二) 绩效改进程序

1. 绩效诊断与分析（基本环节）

(1) 发现组织的关键绩效问题及不良绩效员工；

(2) 确定绩效改革的方案和重点。

2. 组建绩效改进部门

不再是开发全体员工的技能、强化全体员工的知识，而是通过提供咨询、培训、分析和评价服务来确保个人与组织绩效的不断改进。

知识点 8 绩效改进

3. 选择绩效改进方法

(1) 卓越绩效标准

通过描述卓越企业的管理信念和行为，改进组织的整体效率和能力。

(2) 六西格玛管理

六西格玛是一种改善企业质量流程管理的技术，以“零缺陷”（一百万个机会里，只有 3-4 个瑕疵）的完美商业追求，带动质量成本的大幅度降低，最终实现财务成效的提升与企业竞

争力的突破。
目标：通过减少企业业务流程中的偏差，提升组织绩效。

知识点 8 绩效改进

- (3) ISO 质量管理体系
通过在企业内部制定、实施和改进质量管理体系，使产品和服务质量提升。
- (4) 标杆超越
对比和分析业内外领先企业的经营方式，对本企业的产品或服务、业务流程等关键成功要素进行改进。

知识点 8 绩效改进

4. 绩效改进实施管理
- (1) 恰当选择绩效改进方案执行的时机；
 - (2) 给予员工改善绩效的机会；
 - (3) 绩效改进方案要以正式的文件传达下来；
 - (4) 采取进一步行动前，要与人力资源顾问及组织的高层管理者进行充分的沟通。

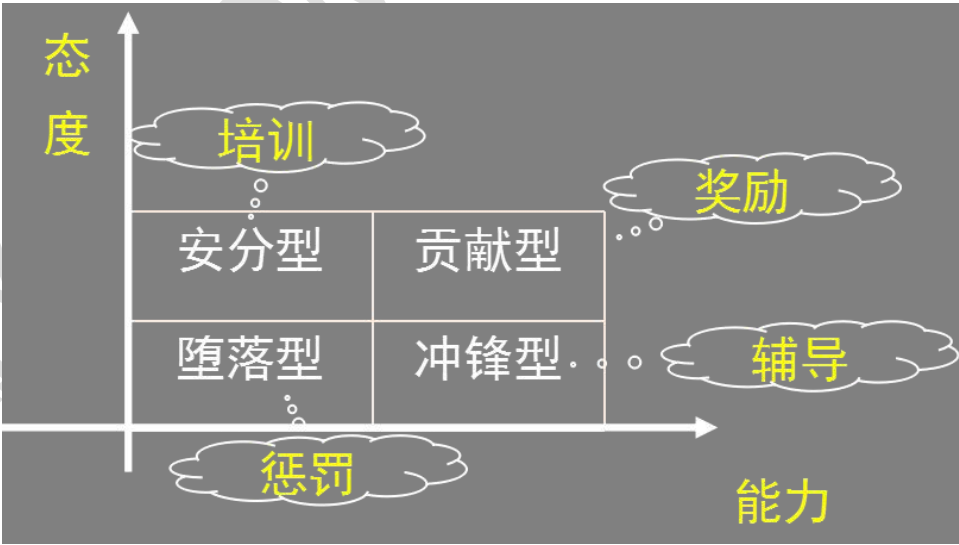
知识点 8 绩效改进

5. 绩效改进效果评价

评价维度	具体说明
(1) 反应	即员工、客户、供应商对改进结果的反应。
(2) 学习或能力	即绩效改进实施后，员工能力素质的提升程度。
(3) 转变	即改进活动对工作方式的影响。
(4) 结果	即绩效改进所达成的结果与预期的对比。

知识点 9 绩效考核结果的应用

(一) 考核结果分析概述



知识点 9 绩效考核结果的应用

（二）结果的应用

应用于招聘、人员调配、奖金分配、员工培训与开发、员工职业生涯规划。

历年真题回顾

2013-33：关于绩效反馈面谈的说法，错误的是（ ）。

- A. 绩效反馈面谈为评价者和被评价者提供沟通的平台，使考核公开化
- B. 绩效反馈面谈的重点是对员工突出绩效的赞扬
- C. 绩效反馈面谈中应鼓励员工充分表达自己的观点
- D. 绩效反馈面谈中应避免对立和冲突

【答案】：B

【解析】：在绩效反馈面谈中，主管人员应当采取赞扬与建设性批评相结合的方式，在肯定员工表现的同时，指出其可改进之处，避免员工产生抵触情绪。

历年真题回顾

2014-32：关于绩效计划面谈技巧的说法，错误的是（ ）。

- A. 绩效面谈的时间应尽量避免上下班和开会等时段
- B. 绩效面谈的场所应选择安静的地点
- C. 在绩效面谈中主管人员应充分表达自己的观点，员工应认真倾听
- D. 主管人员应尽量采用积极的和令人振奋的方式结束绩效面谈

【答案】：C

【解析】：绩效面谈的技巧：（1）时间场所的选择：绩效面谈的时间应尽量避免上下班和开会等让人分心时段；场所应选择安静、轻松的地方。（2）认真倾听：管理者应认真倾听员工的讲话内容。（3）鼓励员工多说话：在绩效面谈中，管理者应该让下属充分表达自己的观点。（4）以积极的方式结束对话：主管人员应尽量采用积极的和令人振奋的方式结束绩效面谈。

历年真题回顾

2015-22：关于绩效改进方法的说法，正确的是（ ）。

- A. 标杆超越法更强调本企业固有的管理理念
- B. 卓越绩效教指标法通过强化个体卓越绩效指标推动企业战略目标的实现
- C. ISO 质量管理体系更关注产品的生产过程，努力提高产品质量或服务水平
- D. 六西格玛管理关注业务流程设置的合理性，以提升企业运行的效率

历年真题回顾

【答案】：C

【解析】：ISO 质量管理体系通过在企业内部制定、实施和改进质量管理体系，使组织生产的产品或服务提升到更高的水平，从而增强客户的满意度。

标杆超越是通过对比和分析业内外领先企业的经营方式，对本企业的产品或服务、业务流程、管理方式等关键成功因素进行改进，使组织成为同行业最佳的系统过程。

卓越绩效标准通过描述卓越企业的管理信念和行为，改进组织的整体效率和能力。

六西格玛管理通过减少企业业务流程中的偏差，使组织的绩效提升到更高的水平。

历年真题回顾

2014-69：绩效改进效果的评价包括（ ）。

- A. 员工、客户、供应商对改进结果的反应

- B. 绩效改进实施后员工能力素质提升的程度
- C. 绩效改进活动对工作方式的影响
- D. 绩效改进方法的先进性和完整性
- E. 绩效改进所达成的结果与预期的对比

【答案】: ABCE

【解析】: 绩效改进效果的评价包括: (1) 反应, 即员工、客户、供应商对改进结果的反应; (2) 学习或能力, 即绩效改进实施后, 员工能力素质提升的程度; (3) 转变, 即改进对工作方式的影响; (4) 结果, 即绩效改进所达成的结果与预期的对比。

历年真题回顾

2018-62: 企业可以根据绩效考核结果划分出四种类型的员工, 关于针对这四种员工应当采取的措施的说法, 正确的有 ()

- A. 应该对堕落型员工进行适当的惩罚以促使其改善绩效
- B. 应该对贡献型员工给予必要的奖励
- C. 应该对冲锋型员工进行绩效辅导
- D. 应该对安分型员工进行必要的培训以提升其工作技能
- E. 应该对防守型员工加以更严密的监督

【答案】 ABCD

【解析】 选项 E 错误, 没有防守型员工。

历年真题回顾

2015-68: 对绩效改进效果进行评价的维度包括 ()。

- A. 员工对绩效改进结果的反映
- B. 员工能力素质的提升程度
- C. 员工个人心态调整的程度
- D. 员工工作方式的改进效果
- E. 员工的绩效结果与预期的对比

【答案】: ABDE

【解析】: 绩效改进方案实施之后, 还要对绩效改进的结果进行评价, 以确定绩效改进的程度。通常来说, 可以从以下四个维度来评价绩效改进: ①反应, 即员工、客户、供应商对改进结果的反应; ②学习或能力, 即绩效改进实施后, 员工能力素质的提升程度; ③转变, 即改进活动对工作方式的影响; ④结果, 即绩效改进所达成的结果与预期的对比。

历年真题回顾

2017-24: 一家企业在整个业务流程的所有环节上都努力运用科学的方法提高效率, 减少失误率, 以使整个流程达成最优状态来满足客户的要求。这种绩效改进方法是 ()。

- A. 标杆超越法
- B. ISO 质量管理体系
- C. 卓越绩效标准
- D. 六西格玛管理

【答案】: D

【解析】: 六西格玛管理通过减少企业业务流程的偏差, 使组织绩效提高到更高的水平。它通过使用一系列统计工具来分析企业业务流程。

第五节 特殊群体的绩效考核

知识点 10 团队绩效考核

一、团队绩效考核

团队：两个以上具备互补知识与技能的人组成的、具有共同目标和可测量的绩效目标的群体。

特点：

目标依赖性、角色依赖性和成果依赖性。

知识点 10 团队绩效考核

（一）团队绩效考核流程

1. 发布考核通知，公布考核要求。
2. 对各个团队负责人进行考核。
3. 根据负责人评价结果确定成员的评价结果分布。
4. 团队成员评价。
5. 就绩效结果进行沟通，制定下一年工作目标。

知识点 10 团队绩效考核

（二）团队绩效考核指标确定的方法

1. 三个步骤：

（1）确定团队和成员两个层面指标

【案例】

团队指标：建筑面积、土地储备

成员目标：A 员工：项目工程竣工、及时验收等

B 员工：土地获取手续齐全、土地储备面积… …

知识点 10 团队绩效考核

（2）划分团队和个体绩效所占的权重和比例

【案例】

团队指标：建筑面积（70%）、土地储备（30%）

成员目标：

A 员工：项目工程竣工（80%）、及时验收（20%）

B 员工：土地获取手续齐全（70%）、土地储备面积（30%）… …

知识点 10 团队绩效考核

（3）分解关键要素，确定具体评价指标

【案例】

团队指标：建筑面积 20000 平方米（70%）、土地储备 300 亩（30%）

成员目标：

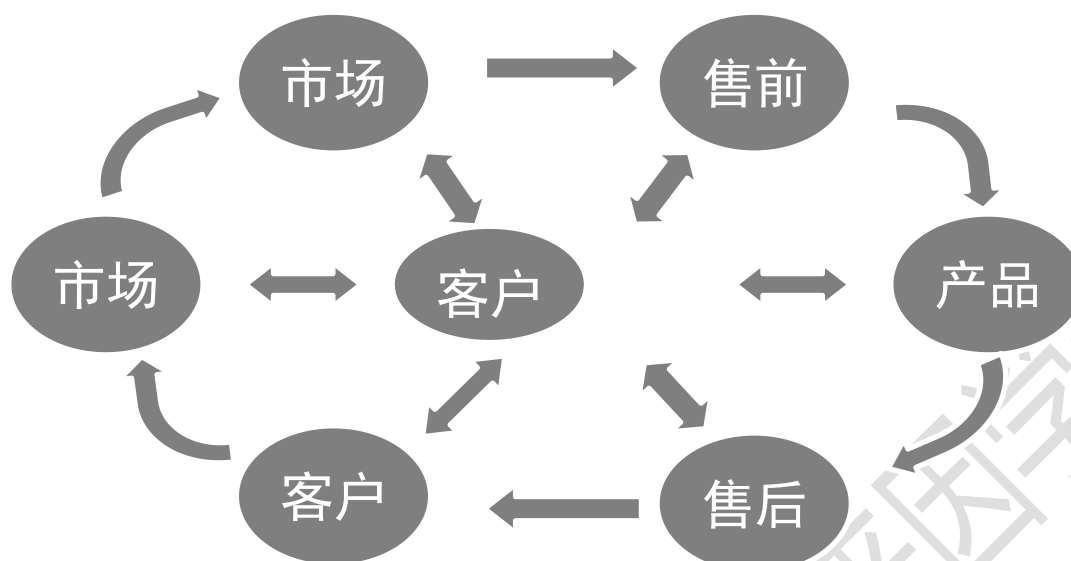
A 员工：项目工程竣工（80%）、及时验收（20%）

B 员工：土地获取手续齐全（70%）、土地储备面积不低于 200 亩（30%）

知识点 10 团队绩效考核

2. 四种基本方法

（1）客户关系图



知识点 10 团队绩效考核

(2) 组织绩效指标:

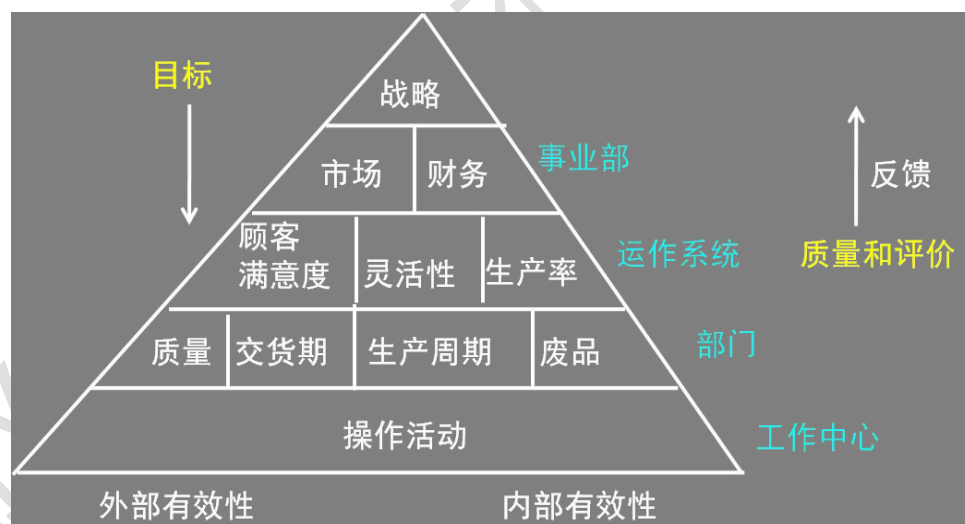
组织绩效是指组织在某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率及赢利情况。

组织绩效实现应在个人绩效实现的基础上,但是个人绩效的实现并不一定保证组织是有绩效的。

如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候,只要每一个人达成了组织的要求,组织的绩效就实现了。

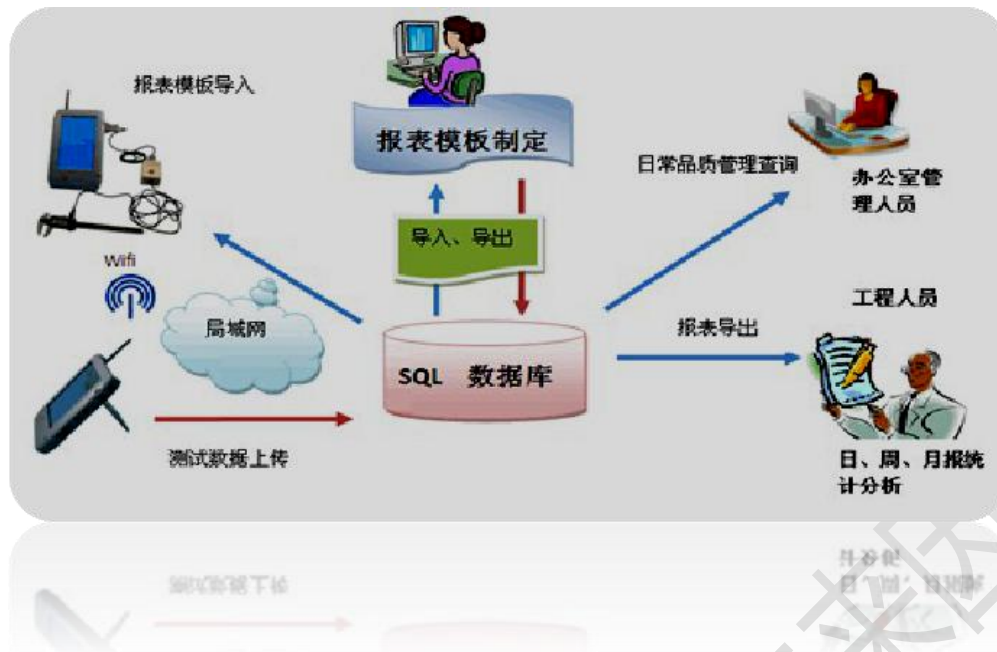
知识点 10 团队绩效考核

(3) 绩效金字塔



知识点 10 团队绩效考核

(4) 工作流程图



知识点 10 团队绩效考核

（三）知识型团队的绩效考核方法

以结果为导向。综合以下四个角度的指标进行：

1. 效益型指标：工作产出成果。
2. 效率型指标：付出的成本和投入产出的比例。
3. 递延型指标：对客户、投资者、成员的长远影响。
4. 风险型指标：判断不确定性风险的数量和对团队及其成员的危害程度。

知识点 10 团队绩效考核

（四）跨部门的团队绩效考核方法

矩阵形式组织结构适宜于跨部门团队绩效考核。

跨部门绩效考核，关键是做好标准化工作

知识点 11 国际人力资源的绩效考核

二、国际人力资源的绩效考核

1. 国际人力资源供给

母公司派遣、东道国选聘、第三国选聘。

2. 两大挑战

第一，各个国家的文化背景和工作环境的巨大差异加大了绩效考核的难度；

第二，“异地管理”增大了绩效考核的困难。

知识点 11 国际人力资源的绩效考核

3. 考核特点

（1）突出战略方向，强调企业长远发展。

（2）除为员工薪酬调整和晋升提供依据外，还加入重视个人、团队和公司目标的密切结合等。

(3) 倾向于基于结果的绩效考核。

(4) 注重管理者和员工的沟通。

历年真题回顾

2013-30: 关于团队绩效考核的说法, 错误的是 ()。

- A. 对跨部门团队进行绩效考核, 性质相同的部门要采用相同的考核方法
- B. 对跨部门团队进行绩效考核, 要做好考核的标准化
- C. 对知识型团队进行绩效考核, 要采用以行为为导向的考核方法
- D. 可以利用组织绩效指标确定团队绩效考核指标

【答案】: C

【解析】: 知识型团队的任务一般都是创造性的而不是重复性的。产生创造性的过程一般不容易控制, 因此知识型团队的绩效考核要以结果为导向, 而不是行为为导向。

历年真题回顾

2014-70: 建立团队层面绩效考核指标的方法包括 ()。

- A. 利用客户关系图来确定团队绩效考核指标
- B. 利用组织绩效指标来确定团队绩效考核指标
- C. 利用能力素质图来确定团队绩效考核指标
- D. 利用绩效金字塔来确定团队绩效考核指标
- E. 利用工作流程图来确定团队绩效考核指标

【答案】: ABDE

【解析】: 绩效考核指标建立方法。包括: (1) 利用客户关系图来确定: 适合团队的建立是为了满足客户需求时 (2) 利用组织绩效指标来确定: 适合为帮助组织改进绩效而成立的团队 (3) 利用绩效金字塔来确定 (4) 利用工作流程图来确定。

历年真题回顾

2015-23: 关于团队绩效考核的说法, 正确的是 ()。

- A. 确定团队绩效考核指标与个人绩效考核指标的方法无明显差异
- B. 在进行团队绩效考核时, 成员之间不应进行沟通
- C. 团队绩效考核指标可采用工作流程图方法确定
- D. 团队绩效考核主要评价团队负责人的绩效

【答案】: C

【解析】: 团队绩效考核指标可以利用工作流程图来确定。通过工作流程图, 团队可以明确重复的工作移交、重要的工作步骤、向客户提供的最终产品, 之后就可以确定团队的考核指标了。与个人绩效考核不同, 团队绩效考核包括团队和团队成员两个层面的考核, 团队绩效考核指标的确定方法也与个人绩效考核指标的确定不同。根据团队绩效考核的流程, 在进行团队成员评价的环节中, 团队成员的间接上级、直接上级和员工本人都应当参与其中, 彼此之间还应进行有效的沟通。

历年真题回顾

2017-68. 关于知识型团队的绩效考核的说法正确的有 ()。

- A. 知识型团队的绩效考核应该以结果为导向
- B. 绩效型指标可以用来判断知识型团队的工作产出结果
- C. 效益型指标能够反映团队付出成本及投入产成品的比例

D.递延型指标能够反映团队的工作过程和工作结果对客户、投资者、团队成员产生的长远影响

E.风险型指标能够用来判断不确定性风险的数量及其对团队和团队成员产生的危险程度

【答案】： ADE

【解析】： 知识型团队中，不包括绩效型指标，B 错误；效益型指标：可以直接用来判断知识型团队的工作产出成果，即团队的产出满足客户需求的程度，C 选项错误。