



手机用浏览器扫码访问电大资源网

请直接打印，已按字母排版

已整理 700 个国开科目，有需要请直接微信 905080280，说明要购买的试卷号及科目名称即可

ps: 资料考前整理，只供大家复习使用！已和最新历届试题核对，有新题并已整合，以此版为准

电大资源网 1495《员工绩效考核与绩效管理》国家开放大学期末考试题库（最新）[笔试]

适用：【笔试】【课程号：】

总题量(77)：单选(19) 多选(10) 简答(8) 名词解释(14) 判断(20) 案例分析(6)

作者：电大资源网：http://www.dda123.cn/（任何问题可微信留言，搜微信：905080280）

资料考前整理，只供大家复习使用！题库上次考试可用，这次有可能改版，如果科目改版资料对不上，可以把科目名称发我微信，可退回下载该改版科目的积分

ps: 如果把改版科目可用的题目拍图发微信可奖励 10-20 积分，把最新版发微信可奖励 20-50 积分

单选(19)--电大资源网：http://www.dda123.cn/（微信搜：905080280）

1、“客户态度”是一个依赖客户意见调查的主现判断指标，因此该指应该选取（）进行评价-->C.量表法

2、（）是管理关注的核心问题-->D.绩效管理

3、（）是绩效改进流程的第一步，其目的在于明确个人、部门和组织层面的绩效差距，找出差距存在的原因，编制绩效分析报告。-->B.绩效分析

4、（）是指对组织整体负责的领导。-->D.高层管理者

5、（）是组织管理关注的核心问题。-->D.绩效管理

6、（）在一定程度上决定了一个员工的实际工作业绩。-->C.工作态度

7、成功的绩效改进计划离不开评价和（）-->A.反馈

8、根据效目标的来源，可以将效目标分为（）和一绩效目标-->D.战略性效目标

9、关键绩效指标体系通常是果用（）的方法来建立-->D.鱼骨图

10、哈佛商学院研究得出一个结论，无论战略形成的来源如何，一个好的战略表述都需要包含以下三个基本要素：目标、优势、（）。j-->A.范围

11、绩效管理的目的包括（）、管理目的和开发目的，只有三个目的同时实现，才能够确保组织绩效管理活动的科学性、有效性和合理性。-->C.战略目的

12、目标管理的精髓是（）。-->A.员工参与

13、目标管理的实能过程主要有计划目标、实施日、评价结果、（）四个步-->B.反馈

14、事实导向的定位原则在通中表现为以（）为主要内容的沟通方式-->A.描述事实

15、效评价的过程模型中，（）是运用具体的评价方法定评价结果的过程-->A.分析判断

16、一般情况下，在绩效评价系统中可能的评价主体中，外部评价主体包括（）。-->D.客户

17、在开展绩效改进计划的效果评价时，可以参考柯克帕特里克（Kirkpatrick）的四层次评估标准框架，包括反应、学习、行为、（）。-->C.结果

18、正式的绩效沟通主要包括正式的书面报告和（）两种形式。-->B.定期会面

19、正式的效湾通主要包括正式的书报和（）两种形式-->B.定期会面

多选(10)--电大资源网：http://www.dda123.cn/（微信搜：905080280）

1、基于平衡记分卡的战略管理流程包括（）。-->(A.开发战略、诠释战略 B.协同组织、规划和运营 C.监控和学习、检验与调整)

2、绩效面谈的过程主要包括（）-->(B.面谈的实施 C.开场 D.面谈的结束)

3、绩效沟通是管理者和下属为实现绩效目标而开展的建设性、平等、双向和持续的信息分享和思想交流。绩效沟通是一种（）的沟通。-->(A.建设性 B.平等 C.有效 D.持续)

4、绩效沟通是管理者和下属为实现效目标而开展的信息分享和思想交流，从绩通的内可以看出它是一种（）的沟通-->(A.建设性 B.平等 C.有效 D.持续)

5、绩效管理的特点包括（）。-->(A.战略性 B.协同性 C.差异性 D.公平性)

6、绩效是有层次的。绩效可以划分为（）和个人绩三个层次-->(A.组织绩效 B.部门绩效)

7、进行绩效反馈面谈之前，管理者必须准备且熟悉面谈所需的资料，这些资料主要包括（）以及评价对象的基本信息。-->(A.绩效评价表格 B.工作情况的记录和总结 C.该绩效周期的绩效计划 D.绩效评价结果)

8、目标管理的特点包括（）-->(A.一种基本原则 B.一种责任 D.一种管理哲学)

9、评价系统应当包括确立合理的（），选择适当的评价主体等。-->(B.评价指标 D.评价标准)

10、一般意义上讲，反括（）三个要素-->(B.反馈信息 C.反馈 D.反接收者)

简答(8)--电大资源网：http://www.dda123.cn/（微信搜：905080280）

1、常见的设计绩效指标的方法。

2、绩效管理过程中的常见的心理误差有哪些？...

3、简述绩效反馈面谈的原则。

4、简述绩效管理的内涵。

5、简述绩效管理的内涵答绩效管理的内涵。...

6、简述平衡记分卡和关键绩效指标法这两种系统...

7、请你对一家组织的绩效计划工作进行调查，然后...

8、试结合美林公司的实际，谈谈绩效管理与绩效评...

1、常见的设计绩效指标的方法。

答：常见的设计绩效指标的方法主要有以下五种。(1)工作分析法；(2)个案研究法；(3)问卷调查法；(4)专题访谈法；(5)经验总结法。

2、绩效管理过程中的常见的心理误差有哪些？

【答案参考】

定势思维误差

定势思维误差是人们根据自己主观经验和习惯的一种思维方式，在头脑中事先形成了对人或事物的片面性的主观判断。

二、先入效应误差

我们经常会听到先入为主这句话，也就是说，人或事物当他第一次出现在我们面前的时候，留给我们的印象是最为深远的，甚至于这种印象将会影响我们对其实属性所作出的判断值。就好像我们在面试中，对于那些衣着光年，仪表堂堂的应试者会不由自主的产生好感而对那些相貌平平，衣着朴素的人，则难免会有轻视之意。具体到考核中，就表现为对有好感的被考核者，也就极易发现其优点，面对其差错之处，却有着一种无意识的不可查觉感。

对“轻视，的则完全相反，从而出现一种考核两套标准的现象。

三、从众心理误差

中国自古就有众口铄金“众部不犯之说，国外也有一皇帝的新衣这样的故事，可见从众心理是古今中外都广泛存在的一种心理现象

在日常生活中也是这样的。当很多人都对某一事物或人做出了相同的判断之后，即使你心里有着完，全相反的意见，也会考虑到不引起众怒，而选择相同的判断。所以作为一个合格的绩效考核的操作者在即定的考核要求下，本着尊重事实，从客观实际出发的，一定要切记不可盲从于外界的说法。

四、光环效应误差

所谓光环效应就是说，当一个主体对其所观家的客体抱有成见，不论怎么看，总会觉得他不顺眼反之，如果对他心存好感时，则觉得他做任何事都是有道理的。中国有句古话叫做一俊遮百丑就是对这种现象最为形象的比喻。

在绩效考核工作中，一定要切记这个题，如果我们在考核的实际操作中，参杂了自己的主观感情色彩，对被考核对，象有了先期的成见，这将会对以后的考核工作及其最结果产生种种不良的后果。

五、效应误差

在一些考核评比中，其结果住呈现为“样式，即两头少，中间多，特别好和特别不好，出现这种情况，当然与现实情况在很多时候还是稳合的，可是相当一部分的因素是因为考核人受这种“纺效理论支配，想当然的按照所谓的“常规做出结论，而忽视了客观实际的存在，这也受到一些诸如找平衡，不得罪人的思，想支配。这样做的坏处是显而易见的，在这种纺锤效应误差影响下，考核个体的优劣差别也就无法真实显现，考核也就失去了意义，所以在考中，一定要抛弃这种错误的思想，严格地按照考核标准进行评价，实际水平是什么，就给出其相应的结果。

六、排我误差

作为绩效考核标准的制定者，一定要以身作则任何一种考核标准，要的就是其公平性和其内部的广泛性，企业中的任入都不能读驾于其上，标准的制定者更不能有这种排我心理，认为相应的考核制度是针对通员工制定的，自己的任务就是严格监督，至于自己遵守与否，则是另一回事。对于核制度的执行上，绝不能出现这种排我误差七、“排他”误差

绩效考核从一定意义上来说是一种对比，即，按照一定的考核标准与不同的考核个体进行比较，从而考评出个体之间及其内部的优劣差。而在一些考核过程中，作为核操作者住住会不自觉地信换这种即定的考核标准，以自身的好，来对考核个体进行评估。与自己相近的，为其做出较高的评价，反之，与自己格格不入的则会作出相对偏低的评价，其表现在考核结果中就为一种显而易见的排他误差。

3、简述绩效反馈面谈的原则。

答：实施效反馈面谈时要把握好以下几点原则

- (1) 直接具体原则。
- (2) 互动原则。
- (3) 基于工作原则。
- (4) 相互信任原则。

4、简述绩效管理的内涵。

答：绩效管理的内涵

首先，绩效管理是在组织使命和核心价值观的指引下，承接愿景和战略的管理系统。

第二，绩效管理是一个由绩效的计划、监控、评价及反馈四个环节构成的持续改进的封闭循环系统。

第三，绩效管理是对组织绩效、部门绩效和个人的全面管理。

第四，绩效管理应该坚持全员绩效管理，但是主要管理责任由直线管理者承担。

5、简述绩效管理的内涵答绩效管理的内涵。

答：首先，绩效管理是在组织使命和核心价值观的指引下，承接愿和战略的管理系统。第二，绩效管理是一个由绩效的计划、监控、评价及反馈四个环节构成的持续改进的封闭循环系统。

第三，绩效管理是对组织绩效、部门绩效和个人的全面管理。第四，绩效管理应该坚持全员绩效管理，但是主要管理责任由直线管理承担。

6、简述平衡记分卡和关键绩效指标法这两种系统考核技术的异同。

答：关键绩效指标和平衡记分卡都是目前企业中运用非常广泛的绩效考核技术，主要在族取关键绩效指标的角度和运用这两种不同者核技术的结果导向上有所区别。

1) 关键绩效指标主要作为用于考评和管理员工绩效的定量化或行为化的标准体系，它能够，很好的层层分解组织的战略目标，从企业级到部门级，再到岗位级 F，坚持要什么考什么，包含财务指标和非财务指标而平记分卡是通过财务、客户、内部流程、学习发展四个逻辑相关的角度及，其相应的绩效指标，考察公司实现其远景及战略目标的程度，同样包含财务指标和非财务指标 2) 关键绩效指标例重目标导向和户导向原则平记分卡例重的是各个角的平面包括内部客户（员工）和外部户（客户和来的平.成果（如利润等]和成果动（如员工培训等]之间的平定量（如工流失率）和定性（如工意度）之间的平短期目标和长期，目标之间的平等。

其实，平记分卡讲究的是考根的维为平记分卡的个活定关指标才能够使平记分卡真正运用到考核中去因，记分卡和关键绩效指标是既可以相互补充，又可以统一运用的考核技术。

7、请你对一家组织的绩效计划工作进行调查，然后撰写出报告。报告内容包括：

(1) 该组织目前是如何制定绩效计划的？（包括制定组织绩效目标计划、部门绩效目标计划、个人绩效目标计划）。

(2) 你认为该组织目前的绩效计划制定工作有没有不合理之处？有哪些改进建议？

【参考答案 1】：小李是本地一家公司的绩效专员，管理层要求修订各部门经理绩效合约指标，要求在 3 月 1 日前将绩效合约指标反馈至总经理，小李将通知发给了各部门经理，到了 2 月 28 日小李和各部门经理沟通绩效合约指标修订情况，各部门经理都忙，还没开始修订绩效指标，为了能及时反馈，小李直接将公司绩效指标分解到了各部门经理，目标值均是按公司目标值基础上写的，小李觉得个人目标一定要严于公司目标，于是自己用一天的时间将各部门经理的绩效合约指标都修订完了。可是一个月后，开始评估月度绩效时，各部门经理都来找小李，说绩效不合理，很多指标不是自己能控制的，目标定的也不合理。

分析：这是一个制定绩效计划失败对案例。案例中由于各部门经理忙，于是由绩效专员独自完成了工作，而过程中也没有进行任何对沟通。那么正常对流程应该如何做？

- (1) 由员工自己起草绩效计划；
- (2) 员工和直接上级共同讨论绩效计划；
- (3) 直接上级对下级对绩效计划表进行平衡；
- (4) 与员工沟通后签字留档。

改进建议：

- (1) 将结果告诉你们经理，让他协助；
- (2) 你将初步修订对绩效计划表发给各部门经理，并抄送老总，限定反馈时间；
- (3) 你拿着初步修订对绩效计划表征询经理对意见。

【参考答案 2】：

关于荣诚世家公司绩效管理的调查报告

一、荣诚世家公司绩效管理现状分析

为了全面评估和分析荣诚世家公司在绩效管理方面取得的具体进展，本文采用问卷调查的分析方法，对接受问卷调查的员工采取不记名的方式邀请参与问卷调查，以便获取较为真实和客观的调查数据。本文在对问卷调查结束之后，对成功回收的调查问卷进行数据分析和汇总，以便详细了解荣诚世家在绩效管理方面的真实水平以及荣诚世家在绩效管理方面存在的具体问题，本文的问卷调查共发放 60 份，成功回收的调查问卷有 60 份，因此有效回收率为 100%，以下是针对本次问卷调查的详细分析：

1、在绩效管理的基础性工作方面的分析

从统计结果可以看出，荣诚世家公司绩效管理的基础性工作非常薄弱，缺少完善的工作分析，仅有 4% 的员工对自己的工作职责非常了解，87% 的员工认为公司没有战略规划或者不清楚公司的战略目标。

2、对绩效管理体系认知方面的分析

在“对公司当前绩效管理现状的了解程度”上 94% 的员工对公司绩效管理的现状了解程度不清楚，这和查阅的相关文献资料中的有关论点相符合。从这点也能够侧面反映出，荣诚世家公司

其现行的绩效管理制度仅仅停留在量化考核的方面，并未建立其一套基于公司实际情况的绩效管理流程与机制。另外，在“对公司绩效管理目的的认知程度”上，也仅有 33% 的员工认为他们对公司进行绩效管理的目的是为实现公司经营发展的战略目标，而对员工进行的培养与人才储备。

3、对考核方式与考核指标方面的分析

在员工对“绩效考核方式是否理解”方面，49% 的员工认为不太了解，46% 的员工认为不了解，虽然造成这种结果的原因很大一部分是由于受到员工主观影响，但这个问题也值得研究。在员工对“考核指标与计算方式适合合理”方面，有 51% 和 41% 的员工认为不太合理和不合理，大部分的员工表示不清楚自己每个月的月薪是怎么计算出来的，此外也有部分员工认为在公司所发放的季度奖金感觉加的也是微乎其微，由此能够佐证在薪资与奖金的不透明也会造成员工对绩效考核方式与指标计算方式认为不合理的一大因素。

4、对绩效考核结果方面的分析

荣诚世家公司在绩效考核结果反馈方面存在绩效反馈结果不及时的问题，同时在对绩效考核结果应用方面也存在着员工对绩效考核结果应用认为毫无实际作用的问题，

二、荣诚世家公司在绩效管理上存在的问题

(一) 对绩效管理认识浅显

通过对荣诚世家公司的调查问卷的详细分析能够看出，约有三分之一的员工对公司引入的绩效管理方法存在各种误解，这些员工简单的认为，绩效管理只是获取奖励和薪资的一种全新的分配方式，因此绩效考核较好的员工能够获得较高的年终奖以及奖金激励。但绩效考核对自身的职，业发展规划很难起到良好的帮助作用。

(二) 片面关注绩效考核

公司在绩效管理方面缺乏较强的科学和专业性，绩效管理大多流于形式很难发挥较好的作用和价值。绩效考核指标大多由管理层制定并迅速执行，缺乏和基层员工的沟通，这就使得绩效考核目标缺乏足够的合理性，员工很难依据自身实际情况进行绩效管理，并且公司管理层在绩效考核结束后也没有及时向员工公布，导致员工很难详细了解自身的绩效考核结果，这就使得绩效管理逐渐失去应有的作用和价值

(三) 绩效管理的基础工作薄弱

通过调查分析能够看出，公司在日常经营过程中，存在较为严重的官僚习气，公司管理架构较为臃肿，有的部门设置较多管理岗位，这样不仅造成大量的人力资源浪费，还使得公司的管理效率极为低下。而且很多员工都与管理层存在各种各样的关系，这就使得良好的绩效管理很难具体落实到实处，使得员工的工作积极性很难充分调动和提升，导致企业的竞争力逐渐降低。

三、柴诚世家公司绩效管理问题的对策

(一) 提升对绩效管理的认识

要想充分发挥绩效考核的作用和价值，需要制定科学合理的分配制度，才能在此基础上逐步提升员工的工作积极性

(二) 设置完善的绩效考核制度

为了避免绩效考核周期过程对公司的正常经营和发展产生较大影响，并使得公司的绩效管理流于形式很难发挥真正的作用和效果，可采取月度绩效考核的方式，及时发现员工在工作过程

中存在的各种问题或不足，促使员工通过及时改进，努力提升自身的工作效率。也能避免绩效考核周期较长导致信息收集难度较大或者绩效考核意见出现各种分歧。

（三）健全绩效反馈机制

绩效反馈是整个绩效管理的最后一个环节，也是十分重要的关键环节，绩效反馈主要由员工和管理人员通过分析和研究考核结果共同完成，如果不将绩效考核结果及时告知员工，就将逐步失去绩效考核的应有作用和价值，也很难通过绩效考核发挥针对员工应有的奖惩激励措施。

8、试结合美林公司的实际，谈谈绩效管理与绩效评价的区别体现在哪些方面。

答：（1）绩效评价是管理过程中的一个环节，绩效管理是一个完整的管理过程。

（2）绩效评价注重考核和评估，绩效管理注重信息的沟通与绩效目标的达成。

（3）绩效评价只出现在特定的时期，绩效管理伴随管理活动的全过程。

（4）绩效评价具有滞后性，绩效管理具有战略性与前瞻性。

名词解释(14)--电大资源网：<http://www.dda123.cn/>（微信搜：905080280）

1、360度考核

360度反(360 Feedback)，又称360度绩效考核法或全方位考核法”，最早由被为美国力量象征的典范企业英特尔首先提出并加以实施的。360度绩效反馈是指由员工自己、上司、直接部属、同仁同事甚至顾客等全方位各个角度，来了解个人的绩效。沟通技巧、际关系、领导能力、行政能力通过这种理想的绩效评估，被评估者不仅可以从自己、上司、部属、同事甚至顾客处获得多种角度的反，也可从这些不同的反清楚地知道自己的不足、长处与发展需求，使以后的职业发展更为顺畅。

2、岗位工资制

它是等级工资制的一种形式，是根据工作职务或岗位对任职人员在知识、技能和体力等方面的要求及劳动环境因素，来确定员工的工作报酬。它是按照工在生产中的工作岗位确定工资等级和工资标准的一种工资制度，是劳动组织与，工资组织密切结合的一种工资制度。

3、工资水平

工资水平是指一定区域和一定时间内劳动者平均收入的高低程度。生查决定分配，只有经济发展才能提供更多的可，分配的社会产品，因此工资水平必须与经济发展水平相适应。

4、工资指导线

工资指导线是政府对企业的工资分配进行规范与调控，使企业工资增长符合经济和社会发展要求，促进生产发展的企业年度货币工资水平增长幅度的标准线。工资指导线可以采用工资增长相对数（即工资率）的形式也可以采用工，资增长绝对数的形式，也可以采用将相对数与对数相结合的办法。

5、工作分析

所谓工作分析，是指确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程，是一种重要而遍的力资源管理技术。工作分析是对某特定的工作作出明确规定，并确定完成这一工作所需要的知识技能等资格条件的过程。工作分析是具体通过系统全面的情报收集

手段，工作分析是力资源管理工作的基础，其分析质量对其他人力资源管理模块具有举足轻重的影响。工作分析在入力资源管理中的位置。

6、工作评价

工作评价，是指对各项工作在实现企业目标中价值多少的评价，是确定各项工作的等级，制定各项工作的报，构建，薪结构的依据，企业中，一般通过入力部进行工作评价，小型企业则聘请专业评价公司进行工作评价。

7、关键成功要素

是指对公司擅长的、对成功起决定作用的某个战略要素的定性描述。

关键成功因素指的是对企业成功起关键作用的因素。关键成功因素法就是通过分析找出使得企业成功的关键因素，然后再围绕这些关键因素来确定系统的需求，并进行规划。

8、关键行为事件法-->人力资源管理中分析入员向工作者询一些题以了解其对于解决关键事件所需能力和素质，还可以让工作者进行重要，性评价的一种收集职务信息的方法，称关键事件法。<>

9、绩效管理-->绩效是一种可以评估的行为，这种行为是任职者在履行职责过程中所表现出的包括能力、态度的发挥状况以及由此所导致的可以衡量的工作结果。绩效管理即是领导和管理者定期对员工制定的具体的可以考核或者管理目标的过，程。绩效管理正向激励多于负向激励<>

10、计点法

也称评分法，是一种最为广泛采用的职务级别评定（又叫工作评价）方法。

11、目标管理法

目标管理也即是让企业的管理人员和员工亲自参加工作目标的制订，在工作中实行“自我控制，并努力完成工作目标的一种管理制度。

目标管理是指由下级与上司共同决定具体的绩效目标，并且定期检查完成目标进展情况的一种管理方式。由此而产生的奖励或处罚则根据目标的完成情况来确定。

12、强制分布和末位淘汰

强制正态分布法也称为强制分布法、“硬性分配法，该方法是根据正さ分布原理，即俗称的中间大、两头小的分布规律，预先确定评价等级以及各等级在总数中所占的百分比，然后按照被考核者绩效的优劣程度将其列入其中某一等级。

末位淘汰法则（活力曲线 10%淘汰率法）则通过争次来发挥的极限能力。“末位淘汰法则顾名思义是将工作业绩靠后的员工淘汰掉，其实是企业为了市场竞争的需要，在对企业员工的工作表现做出科学的评价后进行分类或排序，并按照一定的比例标准，将末几位以调岗或辞退的行为。

13、情景绩效-->绩效管理、组织行为学术语。又名情境绩效管理。刘敬孝的定义指员工主动作出的超出职位说明书中规定的，有于增强组织有欢性的行为。绩效一般无法进行精确的绩效考评，将绩效定义为行为是一个创新，效行为包括任务行为和情景（周边）行为。其中情（周边）行为对应的绩效为情景绩效，是指工作中没有被正式规定的行为。<>

14、薪酬设计

薪设计是对个劳动价值的具体体现，合理的薪设计能充分调动的工作热情，激发其才能的发挥，使其获得满足感荣誉感，进而更好

地促进企业的发展状大。

判断(20)--电大资源网：<http://www.dda123.cn/>（微信搜：905080280）

1、积极倾听通常能够帮助管理者更好地解决问题。-->对<>

2、绩效标准的制定过程是管理者和下属充分沟通后共同确定的，标准一旦确定，在外部环境没有发生重大变化的时候应该保持标准的稳定性。-->对<>

3、绩效反馈面谈是一种非正式的效通，-->错<>

4、绩效沟通贯穿整个绩效管理的四个环节，在绩效监控中的持续时间最长，但是也最容易被忽视。-->对<>

5、绩效管理的目的是设计绩效管理系统的出发点和基础，是检验一个组织绩效管理系统设计和实施有效性的指南。-->对<>

6、绩效计划的准备工作具有重要的意义和作用，绩效计划的质量决定整个绩效管理系统的成败。-->错<>

7、技术资源是第一资源，也是组织最为重要的无形资产。-->错<>

8、将绩效标准设定为一个具体的数值，有利于对绩效的判断形成一个明确的标准。-->对<>

9、进行工作反馈是目标管理的必要环节，工作反的必要性体现在多个方面。-->对<>

10、缺乏对职位的了解，也可以做出正确的判断。-->错<>

11、实施目标是目标管理最重要的步骤，也是目标管理的关键环节。-->错<>

12、四要素法从更宏观的角度分析问题，较易把握产生绩效问题的主要原因，并认识到管理者的责任。-->错<>

13、所谓评价主体指的是直接从事评价活动的人。-->对<>

14、通常来讲，自我反馈是通过管理者与员工之间的沟通后实现的。-->错<>

15、协同是组织设计的最高目标，也是绩效管理系统的基本特质。-->对<>

16、需要根据指标在绩效数据上的差异化要求选择相应的评价方法-->对<>

17、一组既独立又相互关联，既能衡量绩效目标又能达到绩效监控和评价目的的评价指标构成了绩效指标体系。-->对<>

18、以事为导向的定位原则能够帮助人们更顺利地进行建设性沟通。-->对<>

19、战略地图是对组织战略要素之间因果关系的可视化表示方法，是一个用以描述和沟通战略的管理工具。-->对<>

20、肢体语言往往是人们在沟通过程中无意识地接受并做出反应的动。-->错<>

案例分析(6)--电大资源网：<http://www.dda123.cn/>（微信搜：905080280）

1、M公司的绩效管理案例

2、飞利浦中国如何引入平衡记分卡...

3、壳牌石油公司管理人员的绩效评价...

4、脸书 Facebook 的 360 度绩效考核案例...

5、美林公司：从绩效评价到绩效管理的转变...

6、某公司主管的绩效改进计划

1、M公司的绩效管理案例

一、M公司背景介绍

M公司地处沿海经济发达地区，行业属于高科技制造企业，成立于2016年，目前现有员工1600人。由于公司拥有全球领先的专

业技术，因此 M 公司已经成为各大知名企业的供应商，生产订单已经排到了 2021 年底，预计年销售额将会突破 100 亿元。

这样的状态又过了

一年，私底下，张鑫龙更新了自己的简历。猎头捕捉到了这一动态，像张鑫龙这种优秀学校的高材生，一直是猎头维护的焦点，经过电话确认后，确定张鑫龙有更换工作的意愿，猎头给张鑫龙推荐了另外一家待遇好、离家近的公司。张鑫龙便离职跳槽了。问题：像发生在张鑫龙身上这样的事情，可谓是屡见不鲜。表面上看起来是部门领导有偏心，对待员工不能一碗水端平。但深究起来，是 M 公司在绩效管理中出现了一些问题。请根据上述案例分析回答，你认为 M 公司的绩效管理存在哪些问题？应如何改进？

答案：此题无标准答案，利用绩效管理相关理论并结合案例进行分析，言之有理，即可得分。

举例：（1）M 公司在绩效管理过程中有了绩效评价，有了绩效结果应用，唯独缺少了重要的一环——绩效反馈。通过有效的绩效反馈，管理者和员工之间能够对绩效评价结果达成一致，并对员工将来的绩效目标和工作改善进行沟通。可是从案例看起来，张鑫龙没有与部门领导进行任何的沟通和反馈，而是将不满埋藏在了心里，最终导致他的离职。

（2）同样的岗位，绩效评价标准不统一，或者说主观性太强，这样很容易导致各种的不公平现象的发生。

因此相同的岗位应该统一绩效评价标准，并且尽量做到客观。

2、飞利浦中国如何引入平衡记分卡

飞利浦中国着手在 1998 年引入平衡记分卡，但是它没有马上实施，而是花费了三年的时间对公司的员工进行辅导，到 2001 年才正式上马，

而且对飞利浦所有产品都有了一个更清晰的战略定位，即保持高端定位，不参与价格战，以确保品牌形象。

请回答以下问题：

（1）比较普遍使用的绩效管理工具有哪几种？

答：1）360 度考核法：又叫作全方位绩效考核法，是指从被考核者工作联系紧密的多方主体获取被考核者的信息，以此对被考核者进行全方位绩效评估的过程。

2）综合平衡记分卡：是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度，将组织战略目标落实为可操作的衡量指标和目标值得一种绩效管理體系。

3）目标管理法：是一种综合性的绩效管理方法，理论依据是马斯洛的需求层次理论--自我实现需求是人最高层次的需求。

4）关键绩效指标法：是通过企业内部流程的输入端、输出端的关键参数设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标工具。

（2）什么是平衡记分卡？它的框架是怎样的？

平衡记分卡就是抛弃传统的单一的测评方法，建立一种能够反映多个方面的绩效指标，并同时能够对它们进行检查考评的制度。平衡记分卡采用了衡量未来业绩的驱动因素指标，弥补了仅仅衡量过去业绩的财务指标的不足，能使企业在了解财务结果的同时，对自身发展能力的增强和无形资产管理方面的进展进行监

督。平衡记分卡的目标和指标来源于企业的愿景和战略。这些目标和指标从四个角度来考察企业的业绩，即：

- 1) 学习创新与成长角度——员工观点。
- 2) 内部业务流程角度——内部观点。
- 3) 客户价值角度——客户观点。
- 4) 财务角度——投资者观点。

（3）飞利浦中国成功引入平衡记分卡的案例，带给我们哪些启示？

答：平衡记分卡使员工清楚每天应该做什么才能实现业绩。在线平衡记分卡系统使用不同的颜色直接表示当前绩效是否成功地实现着目标值。平衡记分卡给飞利浦全球集团带来的价值是，它创造了一个全球沟通系统，所有分支机构都能够分享最佳实践。共同协作并解决问题。平衡记分卡方法对飞利浦的文化变革流程也起到了极大的作用，使飞利浦变成了一个学习氛围更浓厚的学习型组织。

3、壳牌石油公司管理人员的绩效评价

壳牌石油公司是全球主要的石油、天然气和石化产品生产商，同时也是国际主要的石化产品、公路运输燃料、润滑油、航空燃料和液化气销售商。

机会晋升通常意味着岗位的变动，当出现空缺职位的时候，公司会根据管理人员的业绩和能力评价结果、工作背景和工作意愿，将其调整到该空缺职位上，这种晋升形式可以用于提拔绩效突出者。

请结合上述案例回答以下问题：

1.试运用相关理论，对壳牌管理人员绩效评价的做法进行分析。

答：壳牌公司是目前世界上第一大石油公司，现就壳牌管理人员的绩效考核探讨如下

一、业绩与胜任力相结合

壳牌对管理人员的绩效考核是业绩与胜任力的结合。在业绩考核方面，在结合职位分析、个人发展计划和组织经营发展计划的基础上，管理人员需要提出年度工作目标，从而确保公司的整体业务绩效和经营发展计划的实际贯彻。壳牌将这一考核统称为目标和业绩考核(Goals and Performance Appraisal, 简称 GPA)。在胜任力考核方面，管理人员的领导能力是壳牌关注的核心，其主要目的是为了管理实现管理人员的个人发展，因此壳牌将胜任力考核称之为个人发展计划(Individual Development Plan, 简称 IDP)。

1.目标和业绩考核(GPA)

在壳牌的人力资源管理体系中，业绩考核是重中之重。每年年初，管理人员与其直接上级要一起商讨，设定年度工作目标，一般包括三类：

一是本年度本工作岗位要完成的 5—6 个主要工作任务目标；二是本年度管理人员的 2—3 个学习与发展的提高性目标。壳牌的人力资源总体规划 and 人才培养供应链非常完整，在管理人员个人发展计划中，管理人员要承担教练的角色，要对其下属能力的培养和提高进行督促、指导。它是管理人员工作绩效的一个重要内容；三是管理人员的 1—2 个学习本企业文化和价值观和理念的目标。

通过设定目标，每个管理人员都清楚自己在这一年的工作任务。通常，年度工作目标为 8—10 个，在和直接上级商议后，从中选取 5—6 个，但必须包含上述的三类目标。为了绩效考核的科学性，

管理人员尽可能将目标量化，对于那些不能量化的目标，也要用文字进行清晰准确的描述，不能含糊其辞。目标设定后，管理人员还要与自己的直接上级进行相应讨论，以达成上下级之间的共识。

2.个人发展计划(IDP)

壳牌把所需人才分为四种类型：企业家型人才、职业经理人、专业技术人员和基层操作人员。企业家型人才要敢于超越现有资源去开拓事业；职业经理人则要尽己所能充分利用现有资源，最大限度地整合资源，以便实现工作目标；专业技术人员要能够以自己的专业技术实现本岗位工作目标，具体包括工程技术人员和操作人员等；基层操作人员则必须根据工作操作手册进行科学化操作和执行，具体包括一线操作工和辅助人员等。

壳牌根据管理人员的类别、各个层次职位的需求，对所有职位都建立了胜任力模型。这些模型一方面反映了不同职位的能力素质需求，另一方面也体现了壳牌统一的风格和特色。壳牌的胜任力模型关注管理人员的基本能力、执行能力和处理关系能力。为此，壳牌专门创建了适应自身需要的管理人员素质胜任力模型，它包括能力(Capacity)、成就力(Achievement)和关系力(Relationships)三个方面，简称 CAR 模型。

二、多元视角考核

壳牌采用 360°绩效反馈，从多元视角对管理人员进行考核。从上级、协作者到下属和客户，全方位收集考核信息，考察管理人员的工作表现，以保证考核信息的完整和客观性。

在考核过程中，管理人员自己也是考核主体之一，必须进行自我评价。管理人员的上级、同事、下属和客户等，都会对管理人员进行匿名考核。由管理人员的直接上级根据这些考核，对比管理人员的自我评价，向管理人员提供反馈，帮助其提高业绩和能力水平。

在整个管理人员的绩效考核过程中，管理人员的直接上级必须担负起监督和协调的职责。为了保证整个考核有效进行，人力资源部门一方面要作为整个考核的组织管理者，另一方面要参与其中，提供必要的协助和指导。

三、保持动态，平衡打分

壳牌管理人员的绩效考核周期有年度考核和不定期的平时考核之分。年度考核是对包括业绩和个人发展胜任力的全面考核，往往一年考核两次。平时考核是在动态中进行的，壳牌不仅仅对常规工作目标和内容进行考核，还对管理人员的流动工作进行考核。无论管理人员走到哪里工作，即使是短期外派工作，也必须跟踪考核，随时随地观察其工作表现。管理人员在每次短期工作结束后，其临时上级和合作者都要给出评语。这种无处不在的考核方式保证了管理人员绩效考核的有效性和连续性。壳牌的管理人

绩效考核一般分为四个步骤：第一步，由直接上级评出基本分；第二步，直接上级通过管理人员的同事的满意度调查来征求其同事的意见；第三步，参考和配合部门员工的意见，得出初步考核分数；第四步，各部门负责人组成考评小组，由考评小组进行综合考核，在部门之间进行平衡，然后由各部门的上级在一起进行讨论，平衡打分。

通常这种平衡打分采用的是强制分布法，即将在同一部门同一级别的管理人

理人员进行更有针对性的工作。

2.你认为壳牌在管理人员的绩效评价方面有哪些成功经验？

答：壳牌在管理人员的绩效评价方面给我们的启示：

（1）目标和业绩考核方面

通过设定目标，每个管理人员都清楚自己在这一年的工作任务。通常，年度工作目标为 8—10 个，在和直接上级商议后，从中选取 5—6 个，但必须包含上述的三类目标。为了绩效考核的科学性，管理人员尽可能将目标量化，对于那些不能量化的目标，也要用文字进行清晰准确的描述，不能含糊其辞。目标设定后，管理人员还要与自己的直接上级进行相应讨论，以达成上下级之间的共识。

（2）个人发展计划方面

壳牌根据管理人员的类别、各个层次职位的需求，对所有职位都建立了胜任力模型。这些模型一方面反映了不同职位的能力素质需求，另一方面也体现了壳牌统一的风格和特色。

（3）多元考核方面

壳牌采用 360°绩效反馈，在整个管理人员的绩效考核过程中，管理人员的直接上级必须担负起监督和协调的职责。为了保证整个考核有效进行，人力资源部门一方面要作为整个考核的组织管理者，另一方面要参与其中，提供必要的协助和指导。

（4）动态考核方面

壳牌管理人员的绩效考核周期有年度考核和不定期的平时考核之分。年度考核是对包括业绩和个人发展胜任力的全面考核，往往一年考核两次。平时考核是在动态中进行的，壳牌不仅仅对常规工作目标和内容进行考核，还对管理人员的流动工作进行考核。无论管理人员走到哪里工作，即使是短期外派工作，也必须跟踪考核，随时随地观察其工作表现。管理人员在每次短期工作结束后，其临时上级和合作者都要给出评语。这种无处不在的考核方式保证了管理人员绩效考核的有效性和连续性。

4、脸书 Facebook 的 360 度绩效考核案例

现如今，能登上《财高》杂志世界 500 强榜单中的一些国外企业已经放弃了年度的员工绩效与评比，比如微软公司，它们取而代之的是用一套更新的绩效管理系统去重点关注团队和员工的成长以及对于员工绩效的及时反。

。有的员工说，虽然脸书及时地向员工提供、接收反，但这种方式仍不可避免地创造出了一个充满竞争和敌意的工作圈也有的人认为脸书这种评估方式完全是在竞选“最佳人气奖”，只要谁的人缘好，能和经理们，处好关系，投其所好，那他（她）一定能获得高分，而且员工们往往只挑选那些彼此喜欢的人一起共事。

问题：**（1）试着运用绩效反馈的相关理论，分析脸书在 360 度绩效考核中有哪些成功经验？**

答：（运用 360 度反馈等绩效反馈原理结合上述案例进行分析，言之有理即可得分）**（1）答案举例：**脸书的每一位员工在被评估之前，通过软件平时及时的反馈，大家已经非常了解彼此的工作表现，这可以消除采用 360 度效评估所带来的不确定性和模性。这是 360 度考核正确及有效的前提

二、360 度反馈的作用在于提供绩效信息方面的反馈，而不是进行绩效评价脸书采用 360 度反馈这种绩效管理手段，也是将它作为一种检查工作成效的手段，以便及时发现问题，而并不是为了去

解雇那些表现欠佳的员工

（2）你认为脸书在实 360 度绩效考核过程中存在哪些问题？

答案举例：如果从 360 度考核这个工具来说，脸书似只选择“亲密”同事、本人、经理这三个角度进行，感觉还不够全面。应该还可以包括“跨职能”同事或临时项目团队中来自不同部门的同事、还有用户、供应商、合作伙伴等等，从多个角度对该员工进行全面评价。

5、美林公司：从绩效评价到绩效管理的转变

美林公司（Merrill Lynch）是一家全球知名的财富管理、资本市场服务和咨询公司，美林公司为全球范围的私人客户、中小企业、机构和公司客户提供资本市场服务、投资银行和咨询服务、财富管理、投资管理、保险和相关产品及服务。

如对象管理者如何开展面谈的培训、如何与员工共同协商从而制定目标的培训等。请结合上述案例回答以下问题：

1.你认为美林公司转变之后的绩效管理系统有哪些特点？

答：美林公司转变之后绩效管理系统的优点有：

（1）绩效管理过程的一致性

通过绩效管理的系统化，每个相关人员和组织的评估过程更加规范，不会因某些特殊原因而出现少数人具有不同评估标准的情况。

（2）客观判断绩效的优劣

绩效管理系统可以通过实时数据跟踪每个员工的绩效，透明的绩效管理系统将清楚地显示哪些员工在相同条件下表现更好，从而发现潜在的优秀员工，同时还帮助那些低于平均绩效水平的员工，进行适当的调整。

（3）提高员工的积极性和士气，自动化系统审核比手动审核更为客观，因此员工将更加关注自己的绩效评估结果，积极发现工作中的不足之处并加以改进。这对提高员工的积极性和团队士气很有帮助。

6、某公司主管的绩效改进计划

王强是某公司生产部新提拔的一名主管。他原来是该部门的一名普通员工，由于在技术上有所创新，被破格提升为主管。部门成员都视他为楷模，大家都十分钦佩他的工作才干。

这次绩效改进计划的成效在 4 月初的绩效评价结果中有了初步的体现，一些新员工开始改变对王强的最初看法，纷纷表示王强培训新员工的能力有所提高。

请结合上述案例回答以下问题：

1.试运用相关理论，分析王强培训新员工的能力提高的原因。

答题要点：有效的绩效反馈信息、有效的绩效分析报告、有效的绩效改进计划等等。依据教材原理言之成理即可。

答：王强培训新员工的能力提高的原因主要是因为他制定了绩效改进计划，他的具体做法是：

（1）员工基本情况、直接上级的基本情况以及该计划的制定时间和实施时间。

（2）根据上个绩效评价周期的绩效评价结果和绩效反馈结果，确定该员工在工作中存在的问题。

（3）对存在的问题提出有针对性的改进意见。

（4）明确经过绩效改进之后要达到的绩效目标。

2.你认为该公司在绩效改进计划方面还有哪些地方需要加强？

答题要点：依据教材原理，言之成理即可。

上一次考试有 150 多个科目改版，电大资源网每学期均会在期末考试前整合最新历届试题+形考作业+综合练习册题目，有需要直接访问 <http://www.dda123.cn/>

任何问题都可以联系我微信：905080280