



第七章 绩效管理

第七章 绩效管理

考情分析

年份	单项选择题	多项选择题	案例分析题	合计
2018	4题/4分	1题/2分	——	5题/6分
2019	5题/5分	1题/2分	——	6题/7分
2020	4题/4分	2题/4分	——	6题/8分
2021	4题/4分	2题/4分	——	6题/8分

第七章 绩效管理

本章概述

团队绩效考核的流程

团队绩效考核指标确定的方法

知识型团队的绩效考核方法
(结果导向)

跨部门的团队绩效考核方法

团队
绩效
考核

第五节
特殊群体
的绩效考核

三种来源

两大挑战

四个特点

国际人力资源
的绩效考核

绩效反馈面谈

绩效改进

绩效考核结果的分析和应用

第四节
绩效反馈与
结果应用

第七章 绩效管理

第一节
绩效管理概述

绩效管理的概念、
作用、特征及影响因素

战略性绩效管理

绩效计划

第二节
绩效计划
与绩效监控

绩效监控
及辅导

绩效监控

绩效辅导

绩效计划的调整

第三节
绩效评价与
绩效管理工具

绩效
评价

绩效评价技术

绩效评价常见误区及应对方法

绩效评价主体的培训

绩效
管理
工具

目标管理法

标杆超越法

关键绩效指标法

平衡计分卡法



第一节 绩效管理概述

第七章 绩效管理



第一节 绩效管理概述



第二节 绩效计划与绩效监控



第三节 绩效评价与绩效管理工具



第四节 绩效反馈与结果应用



第五节 特殊群体的绩效考核

第一节 绩效管理概述

知识点名称	重要程度
1. 绩效管理的概念、作用、特征及影响因素	★
2. 战略性绩效管理	★★

第一节 绩效管理概述

一、绩效管理的概念、作用、特征及影响因素

(一) 绩效管理与绩效考核的概念及关系

绩效是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。

1. 绩效管理与绩效考核的概念

(1) 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。

(2) 绩效考核是绩效管理的重要组成部分，它是一套正式的、结构化的制度，用来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特性、行为和结果。

2. 绩效管理与绩效考核的关系

绩效考核与绩效管理不是等价的。

(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，绩效考核则侧重于绩效的识别、判断和评估。

(绩效) 考核 (考核) 过程

① 计划
② 实施 (考核)
③ 考核 (考核)
④ 反馈

第一节 绩效管理概述

一、绩效管理的概念、作用、特征及影响因素

证少排83

(二) 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。
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。(薪酬的发放、配置和甄选、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。

第一节 绩效管理概述

一、绩效管理的概念、作用、特征及影响因素

(三) 有效的绩效管理的特征

1. 敏感性	可以明确区分高效率员工和低效率员工。
2. 可靠性	不同评价者对同一个员工所作的评价基本相同。
3. 准确性	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	组织上下对绩效工作共同支持才能促进绩效管理的成功。
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敏感性、可靠性和准确性, 就可以认为它是有效的。	

第一节 绩效管理概述

一、绩效管理的概念、作用、特征及影响因素

(四) 绩效管理有效实施的影响因素

1. (管理者) 对绩效管理的认识程度;
2. 高层领导支持;
3. 人力资源管理部门的尽职程度;
4. 各层员工对绩效管理的态度;
5. 绩效管理的组织战略的相关性;
6. 绩效目标的设定: 具体、可衡量、可实现、与工作相关等;
7. 绩效指标的设置: 清晰明确、重点突出;
8. 绩效系统的时效性: 根据组织内外部变化动态调整。

↓
SMART

第一节 绩效管理概述

同步练习题

【例-多选题】关于绩效考核和绩效管理的说法，正确的有（ ）。

- A. 有效的绩效考核是对绩效管理的有力支撑 ✓
- B. 绩效管理是绩效考核的一个环节 ✗
- C. 绩效管理侧重于信息的沟通和绩效的提高 ✓
- D. 绩效考核侧重于信息的沟通和绩效的提高 ✗
- E. 绩效考核是绩效管理中的一个环节 ✓

考核

第一节 绩效管理概述

网校答案：ACE

网校解析：本题考查绩效考核和绩效管理的关系。绩效考核是绩效管理的一个环节，选项B错误。绩效考核侧重于绩效的识别、判断和评估，选项D错误。

第一节 绩效管理概述

同步练习题

【例-单选题】“不同评价者对同一员工的评价基本相同”体现的有效绩效管理的特征是（ ）。

A. 敏感性

B. 可靠性

C. 实用性

D. 可接受性

→ 评价者评价

成本 < 收益

→

第一节 绩效管理概述

网校答案：B

网校解析：有效的绩效管理的特征包括：

- 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（B项正确）。
- ③准确性。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。

第一节 绩效管理概述

二、战略性绩效管理

(一) 适用于取得竞争优势战略的绩效管理

1. 成本领先战略	成本领先战略是指组织在内部加强成本控制，在研发，生产，销售，服务等领域内都力图将成本降到最低，从而成为行业的成本领先者。	
	绩效计划、 反馈和监控	管理者应强化员工的成本意识，引导员工通过对自身工作的改进节约组织运行的成本。
	绩效考核	①在绩效考核中，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）； ②选择客观的财务指标引导员工的工作行为； ③选择直接上级作为评价主体，以节约实施成本； ④考核周期不宜太短，因为频繁的绩效考核会增加组织的管理成本。
	绩效改进与 结果	①在绩效改进时，可以选择标杆超越的方法，将行业的领先者作为绩效改进标杆； ②绩效考核的结果要充分应用于成本的改进和控制，对那些绩效水平较好的员工也要进行一定的奖励。

四季

360°

1. 目标
2. 过程
3. 评价方法 (H/K)

2. 结果

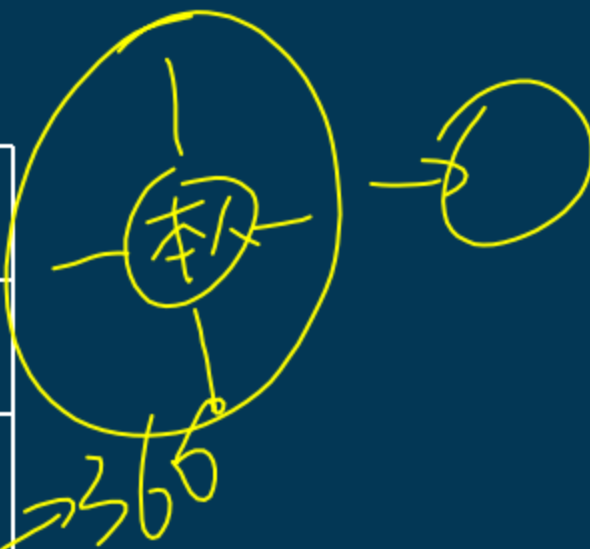
第一节 绩效管理概述

二、战略性绩效管理

(一) 适用于取得竞争优势战略的绩效管理

差异化战略是指组织通过提供与众不同的产品和服务满足客户的特殊需求，形成竞争优势。这种战略的核心是独特的产品与服务，而不是标准化。

2. 差异化战略	绩效计划、反馈和监控	管理者应当鼓励员工发挥创造性思维。
	绩效考核	①组织在绩效管理中应当弱化员工工作结果，鼓励员工进行创新活动； ②在绩效考核中，组织也应选择以行为为导向的评价方法； ③为了对员工的结果进行客观的评价，评价的主体也应当多元化； ④考核周期不宜太短，因为革新的效果不一定能够在短期内见到成效。
	绩效改进与结果	评价的结果可以充分应用于员工的开发、培训活动。



第一节 绩效管理概述

同步练习题

【例-单选题】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. 采取频繁的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

省钱

直接上级

第一节 绩效管理概述

网校答案：A

网校解析：本题考查成本领先战略的绩效管理方法。实行成本领先战略的企业，在绩效考核中，评价指标选择一些财务指标，故B选项错误；绩效考核周期不宜过短和评价主体以上级为主，故C选项错误；选择以结果为导向的绩效考核方法。

第一节 绩效管理概述

同步练习题

【例-单选题】关于差异化战略对应的人力资源管理策略的说法，错误的是（ ）。

- A. 核心是独特的产品和服务，而不是标准化
- B. 绩效考核周期越短越好
- C. 鼓励员工进行创新活动
- D. 鼓励以行为为导向的绩效评价方法

第一节 绩效管理概述

网校答案：B

网校解析：本题考查成本领先战略的绩效管理方法。实行差异化战略的企业，不同的主体对员工的工作认识更可能存在差异；绩效考核周期的选择也不宜过短，因为革新的效果不一定能够在短期内见到成效。

第一节 绩效管理概述

二、战略性绩效管理

(二) 适用于不同竞争态势战略的绩效管理

防御者战略	防御型组织会选择一个狭窄、稳定的细分市场作为产品和服务的输出地。为了适应外部市场环境，防御型组织应尽量维持内部的稳定性。
	①考核方法：系统化评价方法，多角度选择考核指标（如平衡计分卡法）。
	②考核周期：与奖金发放周期相一致，便于考核的操作。
	③绩效管理的沟通环节：调动员工潜能，发挥员工工作的积极性。
探索者战略	④考核结果运用：员工的开发、培训、职业生涯规划。
	探索型组织总是不断地开发新产品、挖掘新市场，寻找更广阔的市场机会。
	①考核方法：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。
	②沟通环节：管理者的重点是将组织目标融入员工的个人发展目标。
跟随者战略	③考核结果运用：更多地应用于薪酬分配，激励员工最大限度地发挥潜能。
	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。
	①考核方法：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。
	②考核主体：尽量多元化。
	③沟通环节：采用与标杆组织作对照的方式与员工分析绩效现状并加以改进。
	④考核结果运用：绩效改进与标杆组织的对比，为下一个绩效考核周期新目标的设定奠定基础。

目标
好记
系统
1207
全面防御

第一节 绩效管理概述

同步练习题

【例-单选题】（ ）强调绩效考核的结果应当更多地应用于薪酬分配，激励员工最大限度地发挥潜能。

- A. 防御者战略
- B. 探索者战略
- C. 跟随者战略
- D. 进攻者战略

网校答案：B

网校解析：不同的战略需要搭配不同的绩效管理策略，题干所描述的是探索者战略的绩效管理策略之一。

第一节 绩效管理概述

同步练习题

【例-单选题】关于不同竞争态势战略下的绩效管理策略的说法，正确的是（ ）。

- A. 企业在采用探索者战略时，绩效考核应尽量采用以内部流程为导向的评价方法
- B. 企业在采用跟随者战略时，绩效考核应尽量采用平衡计分卡法
- C. 企业在采用探索者战略时，绩效考核应尽量采用以行为为导向的评价方法
- D. 企业在采用防御者战略时，绩效考核应尽量多角度地选择考核指标

探索者

标杆

第一节 绩效管理概述

网校答案：D

网校解析：本题考查探索者战略。在绩效考核中，管理者应当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。防御者战略在绩效考核方法的选择上，组织可选择系统化的评价方法，多角度选择考核指标。跟随者战略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；在考核主体的选择上也要尽量多元化。

