

第七章 绩效管理

一、单项选择题

1. 通过一套正式的、结构化的制度，来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特性、行为和结果的过程被称为（ ）。

- A. 绩效激励
- B. 绩效管理
- C. 绩效考核
- D. 绩效计划

【答案】C

【解析】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。

2. 在绩效管理的各个环节中，绩效考核侧重于（ ）。

- A. 绩效信息的沟通和绩效的提高
- B. 绩效的识别、判断和评价
- C. 员工个人能力的发展
- D. 绩效计划的制定

【答案】B

【解析】绩效考核侧重于绩效的识别、判断和评价。

3. 通过分析被考评人员在业务流程中承担的角色、责任及同上下级之间的关系来确定衡量其工作的绩效指标的设计方法是（ ）。

- A. 工作分析法
- B. 个案研究法
- C. 业务流程分析法
- D. 专题访谈法

【答案】C

【解析】业务流程分析法是通过分析被考评人员在业务流程中承担的角色、责任及同上下级之间的关系来确定衡量其工作的绩效指标。

4. 关于绩效考核指标权重的说法，错误的是（ ）。

- A. 绩效考核指标权重是用来区分指标的相对重要性程度的概念
- B. 在同一个绩效周期内，考核员工绩效的一组指标中，每个指标的重要性程度是不一样的
- C. 在同一个绩效周期内，考核员工绩效的一组指标中，每个指标的重要性程度是一样的
- D. 同一个员工在不同的绩效周期，即使绩效指标是相同的，但这些指标重要性程度也会不同

【答案】C

【解析】在同一个绩效周期内，考核员工绩效的一组指标中，每个指标的重要性程度不同。选项C错误。

5. 下列不属于绩效考核指标设计方法的是（ ）。

- A. 经验判断法
- B. 个案研究法
- C. 业务流程分析法
- D. 专题访谈法

【答案】A

【解析】绩效考核指标的设计方法包括：①工作分析法；②个案研究法；③业务流程分析法；④专题访谈法；⑤问卷调查法。

6. 通过人的主观评价方能得出评价结果的评价指标，是绩效考核的（ ）。

- A. 结果指标
- B. 软指标
- C. 特质类指标
- D. 行为指标

【答案】 B

【解析】 软指标指的是通过人的主观评价方能得出评价结果的评价指标，这种评价指标完全依赖于评价者的知识和经验，容易受主观因素的影响。

7. “在关键事件法的基础上发展起来，与行为锚定法大体相近，只是在量表的结构上有所不同，是由工作绩效所要求的一系列合乎组织期望的行为组成的表单。”这是绩效考核方法中的（ ）。

- A. 排序法
- B. 强制分布法
- C. 图评价尺度法
- D. 行为观察量表法

【答案】 D

【解析】 行为观察量表法是在关键事件法的基础上发展起来的。它是由工作绩效所要求的一系列合乎组织期望的行为组成的表单。它与行为锚定法大体相近，只是在量表的结构上有所不同。

二、多项选择题

8. 影响企业对于绩效考核周期选择的因素包括（ ）。

- A. 工作能力的高低
- B. 工作任务完成周期
- C. 工作性质
- D. 工作效率的高低
- E. 奖金发放周期

【答案】 B, C, E

【解析】 绩效考核周期选择的影响因素包括：①奖金发放周期；②工作任务完成周期；③工作性质。

9. 对员工进行工作绩效考核时，可选择的考核主体有（ ）。

- A. 上级领导
- B. 下级员工
- C. 工会
- D. 同事
- E. 员工自己

【答案】 A, B, D, E

【解析】 绩效考核的主体包括：①上级领导；②下级员工；③同事；④外部人员；⑤员工自己。

10. 从企业的人力资源管理层来说，绩效考核的目的包括（ ）。

- A. 为员工增加薪酬
- B. 帮助员工了解自身目前的工作成绩，并找到提升绩效的方法
- C. 提高员工的培训效果
- D. 促进员工的职位晋升
- E. 为企业的人力资源决策提供依据

【答案】 B, E

【解析】 从企业的人力资源管理层来说，绩效考核的目的包括：①帮助员工了解自身目前的工作成绩，并找

到提升绩效的方法；②为企业的人力资源决策提供依据。

11. 下列选项中，关于绩效考核技术的说法，正确的有（ ）。

- A. 简单排序法通过“掐头去尾”和“逐层评价”的方法获得业绩排序
- B. 交替排序法根据某一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
- C. 强制分布法可以规避被评估者在某一等级扎堆
- D. 行为观察量表法是在关键事件法基础上发展而来的
- E. 图尺度评价法是一种最简单和运用最普遍的绩效评价方法

【答案】 C, D, E

【解析】 强制分布法将绩效表现划分为多个等级，并确定每个等级的人数比例，将员工按工作情况分配到每个绩效等级内，从而确定最终的绩效评估结果。行为观察量表法是在关键事件法的基础上发展起来的。图尺度评价法是一种最简单和运用最普遍的绩效评价方法。排序法中的简单排序法是指评价者把所有员工按照总业绩的顺序排列起来；交替排序法是对简单排序法的一种改进，它是将员工从绩效最好到最差进行交替排序，最后根据序列值来计算得分的一种考评方法。

三、案例分析题

(一)

华日公司成立于 2011 年，现有员工 1500 人。总公司仅设一些职能部门，没有业务部门，但总公司下设若干从事不同业务的分公司。公司高层非常重视绩效考核工作，每季度末对分公司领导班子成员进行考核。具体办法是：总公司分管副总分别召开各分公司全体员工大会，听取分公司领导述职报告，之后，再由总公司分管副总和员工按一定权重（4：6）对其考核测评。考核内容由三个方面构成：被考核单位的经营业绩结果、被考核者的态度情况以及发展潜力，三者的权重分别占 30%、40%和 30%，根据加权平均得出总分。

分公司领导班子成员考核结果分为四个等级，每一等级所占比例如下表所示：

对分公司领导班子成员考核完成后，总公司领导会在总结会上对考核结果进行说明，并将具体情况反馈给个人。但每次的绩效考核结果并没有与晋升、薪酬挂钩，总是不了了之。

请结合以上材料，回答{TSE}问题

考评等级	优	良	中	差
比例	20%	30%	40%	50%

1. 该公司各分公司领导班子成员绩效考核中存在的问题是（ ）。

- A. 绩效考核的目的不清晰
- B. 绩效考核内容单一
- C. 绩效考核周期过长
- D. 未能有效避免考核结果的趋中趋势

【答案】 A

【解析】 根据案例的描述，该公司每季度末都对分公司领导班子成员进行考核，考核内容由三个方面构成，考核结果分为四个等级，每一等级各占一定比例，表明该公司的考核不存在“绩效考核周期过长…‘绩效考核内容单一’“未能有效避免考核结果的趋中趋势”的问题，而是“每次的绩效考核结果并没有与晋升、薪酬挂钩，总是不了了之”，说明该公司绩效考核中存在的问题是绩效考核的目的不清晰。

2. 对该公司的分公司总经理进行考核时，可以增加的考核主体包括（ ）。

- A. 分公司的原材料供应商
- B. 分公司领导班子其他成员
- C. 总公司总经理
- D. 分公司的产品分销商

【答案】 B, C

【解析】 绩效考核的主体可以划分成以下五种类型：上级领导、下级员工、同事、外部人员、员工自己。为

为了使考核结果具有可信性、有效性、实用性、无偏见性，所有的评估者都应当符合一定的标准，即评估者必须了解被评估者的工作目标，能够经常对处于工作状态的被评估者进行观察，并且有能力判断工作行为的好坏。

3. 该公司绩效考核指标权重及标准设计上存在的问题是（ ）。

- A. 绩效考核主体权重中，总公司分管领导的权重过低
- B. 考核内容的指标权重中，业绩指标的权重过低
- C. 对被考核者的发展潜力进行评价的周期过短
- D. 绩效考核标准过高，对被考核者的压力过大

【答案】A, B, C

【解析】绩效是对工作行为及工作结果的一种反映，也是员工内在素质和潜能的一种体现。绩效考核用来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特性、行为和结果。通过绩效考核，可以评估员工的实际工作效果，控制员工的工作过程，并对其进行针对性的奖励和惩罚，了解员工的发展潜力，最终实现员工与企业的共同发展。由被评估者的上级领导对员工进行考核是企业中最常用的方法，因为上级领导通常最熟悉员工的工作行为和工作结果，在绝大多数的情况下，他们是评价员工的最佳人选。从事事务性工作的员工，考核周期会短一些；从事管理工作和技术工作的员工，考核周期会长一些。根据上述论述，绩效考核的重点应是员工的实际工作结果，即业绩指标；考核的主体应是上级领导；对管理人员的考核周期应长一些。

4. 该公司对分公司领导的绩效考核包括工作态度指标，这种考核指标属于（ ）。

- A. 硬指标
- B. 结果类指标
- C. 特质类指标
- D. 行为指标

【答案】D

【解析】绩效考核指标是指对员工绩效（态度、行为、能力和业绩等因素）进行考核与评价的项目。行为指标一般与工作态度、协调能力、合作能力、知识文化水平、发展潜力等指标相对应。

第八章 薪酬福利管理

一、单项选择题

1. 下列不属于薪酬对员工作用的是（ ）。

- A. 基本生活保障
- B. 心理激励功能
- C. 改善经营绩效
- D. 个人价值体现

【答案】C

【解析】薪酬对员工的作用包括：①基本生活保障；②心理激励功能；③个人价值体现。

2. 下列哪个不属于基本薪酬（ ）。

- A. 职位薪酬
- B. 技能薪酬
- C. 能力薪酬
- D. 奖金

【答案】D

【解析】根据薪酬发放依据，可以将基本薪酬分为职位薪酬、技能薪酬和能力薪酬。

3. 使用有限的薪酬最大限度地激发员工的工作积极性，这体现的是薪酬体系设计原则中的（ ）。

- A. 公平性原则

- B. 激励性原则
- C. 竞争性原则
- D. 经济性原则

【答案】D

【解析】经济性原则是指使用有限的薪酬最大限度地激发员工的工作积极性，以提高企业的市场竞争力。

4. 基本薪酬的支付依据不包括（ ）。

- A. 员工的职位
- B. 员工的技能
- C. 员工的绩效
- D. 员工的能力

【答案】C

【解析】基本薪酬是指企业根据员工所承担的工作或员工所具备的技能、能力而向员工支付的相对稳定的报酬，它为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源。

5. 以下关于市场跟随策略的说法，正确的是（ ）。

- A. 它是根据市场平均水平来确定本企业的薪酬定位的一种做法
- B. 具有良好的灵活性和针对性
- C. 它降低企业薪酬管理的成本
- D. 它导致企业的薪酬水平在全年都低于市场水平

【答案】A

【解析】市场跟随策略又称市场匹配策略，是根据市场平均水平来确定本企业的薪酬定位的一种做法。一般来说，在竞争性的劳动力市场，实施市场跟随策略的企业由于没有独特的优势，因此在招聘、甄选等方面还须花费大量的人力、物力。同时，采用这种薪酬策略需要随时注意外部市场薪酬的变动趋势，因此加大了企业薪酬管理的成本。

6. 关于团队奖励计划的说法，正确的是（ ）。

- A. 在绩效考核标准的制定上，团队奖励计划比个人奖励计划要相对复杂
- B. 团队奖励计划难以使企业员工产生较强的团队凝聚力
- C. 团队奖励计划会使那些为企业做出巨大贡献的员工产生不公平感
- D. 团队奖励计划不会导致优秀员工的流动

【答案】C

【解析】在绩效考核标准的制定上，团队奖励计划比个人奖励计划相对简单。选项A错误。团队奖励计划可以使企业员工产生较强的团队凝聚力。选项B错误。团队奖励计划导致优秀员工的流动，易产生“搭便车效应”。选项D错误。

7. 下列不属于计时制衍生形式的是（ ）。

- A. 罗恩制
- B. 非标准工时制
- C. 哈尔西奖金制
- D. 标准工时制

【答案】B

【解析】计时制的衍生形式包括：标准工时制、哈尔西奖金制、罗恩制。

8. 下列不属于弹性福利计划实施方式的是（ ）。

- A. 核心福利计划
- B. 混合匹配福利计划
- C. 非标准福利计划

D. 附加福利计划

【答案】C

【解析】弹性福利计划的实施方式包括：①附加福利计划；②混合匹配福利计划；③核心福利计划；④标准福利计划。

9. 关于好的员工福利计划特征的说法，错误的是（ ）。

- A. 福利计划应建立在亲情、平等和信任的基础上
- B. 最大限度满足员工的最低基本需要
- C. 对外具有竞争力
- D. 体现企业的经营哲学和战略目标

【答案】B

【解析】好的员工福利计划应具备灵活性，即最大限度满足员工的不同需要，同时也能根据企业经营状况和财务状况适时做出调整。选项 B 错误。

二、多项选择题

10. 下列选项中，关于薪酬的说法，正确的有（ ）。

- A. 薪酬可划分为基本薪酬、奖金和福利三大部分
- B. 基本薪酬包含职位薪酬、技能薪酬和浮动薪酬
- C. 能力薪酬体系主要适用于企业中的“白领员工”
- D. 奖金是薪酬体系中与绩效直接挂钩的部分
- E. 员工福利是一种内在的货币性报酬

【答案】A, C, D

【解析】薪酬的基本构成包括基本薪酬、奖金和福利三大部分。能力薪酬主要适用于“白领员工”。奖金是薪酬体系中与绩效直接挂钩的部分。

11. 影响薪酬设定的内在因素包括（ ）。

- A. 企业的业务性质
- B. 企业的经营状况
- C. 个人所得税制度
- D. 企业支付能力
- E. 企业文化

【答案】A, B, D, E

【解析】影响薪酬设定的内在因素包括，企业的业务性质与内容、企业的经营状况及支付能力、企业文化。

12. 现代的薪酬体系设计原则包括（ ）。

- A. 竞争性原则
- B. 隐性报酬原则
- C. 经济性原则
- D. 团队性原则
- E. 合法性原则

【答案】B, D

【解析】现代薪酬体系设计原则包括：①团队性原则；②隐性报酬原则。

13. 下列选项中，关于宽带式薪酬的说法，正确的有（ ）。

- A. 它具有较多的薪酬等级
- B. 它的每个薪酬等级对应的薪酬变动比例不能高于 100%
- C. 它能够更好地支持扁平化组织
- D. 它有利于企业内部员工的晋升

E. 它能够引导员工重视个人技能和能力的提高

【答案】C, E

【解析】与传统的薪酬结构相比，宽带式薪酬结构能够更好地支持扁平化组织结构，引导员工重视个人技能和能力的提高。宽带式薪酬结构是指对多个薪酬等级及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相当少数的薪酬等级及较宽等级变动范围的薪酬结构。一般来说，在宽带式薪酬结构中每个薪酬等级的最高值和最低值之间的区间变动比例可达到100%或100%以上。宽带式薪酬不利于企业内部员工的晋升，因为在宽带式薪酬结构下，企业内薪酬等级相对于传统的薪酬制度来说会少很多，所以，员工要想得到晋升就必须付出很大的努力。

三、案例分析题

(一)

近来，某公司的人力资源部对同行业的员工福利状况进行了一次调查。调查显示：就每个月用于员工的人均福利待遇而言，该公司位于同行业的中上等水平。但考虑到现在行业的激烈竞争和高流动率，为了增强公司的凝聚力和吸引力，人力资源部认为，提高员工的福利待遇是一项有力的激励措施。因此，他们提出了一项增加员工福利的计划，也就是将现在的人均福利待遇从1500元/月提高到人均2000元/月的较高水平，但并不确定该计划是否可行。另外，员工对福利的发放类型存在较大争议，认为形式不够多样。为此，公司决定外聘人力资源管理方面的专家团队对公司福利现状进行诊断，希望找出解决方案。

专家通过调研发现，提高人均福利待遇到2000元/月的水平，可以较好地激励和保留核心员工，并且公司财力可以承受，也不会影响公司的中长期盈利，因此是可行的。此外，在福利发放形式方面，可以通过提供福利项目的“菜单”由员工自由选择，满足员工不同的需求，最大限度地调动员工的积极性。

请结合以上材料，回答{TSE}问题

1. 公司之所以考虑提高员工的福利待遇，其依据的福利计划特征是（ ）。

- A. 灵活性
- B. 竞争性
- C. 可操作性
- D. 特色性

【答案】B

【解析】“考虑到现在行业的激烈竞争和高流动率，为了增强公司的凝聚力和吸引力，人力资源部认为，提高员工的福利待遇是一项有力的激励措施。…‘专家通过调研发现，提高人均福利待遇到2000元/月的水平，可以较好地

地激励和保留核心员工。”上述情况表明，公司提高员工的福利待遇，其依据的福利计划特征是竞争性，即对外具有竞争力，确保企业在劳动力市场上的竞争优势，有效地吸引和保留企业核心员工。

2. 针对将人均福利待遇提高到2000元/月的可行性，专家提出的解决方案主要依据的福利计划特征是（ ）。

- A. 亲和性
- B. 灵活性
- C. 成本效能
- D. 特色性

【答案】C

【解析】专家通过调研发现，提高人均福利待遇到2000元/月的水平，公司财力可以承受，也不会影响公司的中长期盈利。可见专家提出的解决方案主要依据的福利计划特征是成本效能，即员工福利成本在企业可支配的范围之内，同时也能很好地体现企业的经营状况和财务能力。

3. 专家提出的方案中，该公司应采取的福利计划是（ ）。

- A. 员工服务计划
- B. 企业健康保险计划
- C. 企业年金计划

D. 弹性福利计划

【答案】 D

【解析】“在福利发放形式方面，可以通过提供福利项目的”菜单“由员工自由选择，满足员工不同的需求，最大限度地调动员工的积极性”，这种福利计划是弹性福利计划，即由员工自行选择福利项目的福利计划模式，在实际操作中一般是由企业提供一份列有各种福利项目的“菜单”，由员工从中自由选择其所需要的福利。

4. 专家所提出的福利计划具体的实施方式包括（ ）。

- A. 在不降低原有薪酬水平和福利水平的条件下，提供给员工一张特殊的信用卡以自行购买福利
- B. 为员工提供一系列企业认为所有员工都必须拥有的福利项目组合，员工可根据自己的偏好选择，或者提高一种核心福利项目的保障水平
- C. 员工可以按自己的意愿在企业提供的福利领域内决定每种福利的多少，并可突破总福利水平
- D. 企业为员工提供一些标准的福利项目组合，员工可自由选择不同组合，但不能自行构建福利组合

【答案】 A, B, D

【解析】弹性福利计划的实施方式四种类型：①附加福利计划；②混合匹配福利计划；③核心福利计划；④标准福利计划。