

第五节 特殊群体的绩效考核

知识点名称	重要程度
1.团队绩效考核	★★
2.国际人力资源的绩效考核	★

一、团队绩效考核

<p>团队是指由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。特点是目标依赖性、角色依赖性和成果依赖性。</p>	
（一）团队绩效考核的流程	<ol style="list-style-type: none"> 1.发布考核通知，启动考核程序，公布考核要求； 2.对各个团队负责人的绩效进行考核； 3.根据负责人的评价结果确定优秀员工的比例； 4.进行团队成员评价； 5.直接上级沟通，制订下一阶段的目标。
（二）团队绩效考核指标确定的方法	<p>三个步骤</p> <ol style="list-style-type: none"> （1）确定团队和团队成员两个层面的绩效考核指标； （2）划分团队和个体绩效所占的权重和比例； （3）分解绩效考核的关键要素，用具体的评价指标来衡量它们。
	<p>四种方法</p> <ol style="list-style-type: none"> （1）客户关系图：满足客户需求； （2）组织绩效指标：帮助组织改进绩效； （3）绩效金字塔：分解组织目标； （4）工作流程图：明确重要步骤
（三）知识型团队的绩效考核方法(结果导向)	<ol style="list-style-type: none"> ①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； ②效率型指标：为获得效益型指标所付出的成本和投入产出的比例； ③递延型指标：团队工作过程和工作结果对客户、投资者、团队成员的长远影响； 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的指标。
（四）跨部门团队的绩效考核方法	<ol style="list-style-type: none"> ①建立以人为本的跨部门考核制度，矩阵形式的组织结构比较适宜于跨部门的团队绩效考核； ②关键是做好标准化工作，也就是考核目标、考核程序、组织和方法手段的标准化。 ③对于性质相同的部门要采用同一评价的方法，使结果有可比性。 ④跨部门考核涉及的人群比较多，因此人力资源部门有必要做好沟通协调工作、及时组织关于跨部门考核的培训，积极推进跨部门考核的完成。

【例-单选题】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： 本题考查团队绩效考核。确定团队绩效考核指标与个人绩效考核指标的方法有明显差异，A项错误。在进行团队绩效考核时，团队成员的间接上级、直接上级和员工本人都应该参与其中，彼此之间还应进行有效的沟通，B项错误。D项说法片面，错误。

【例-多选题】知识型团队的绩效考核指标包括（ ）。

- A.追求员工工作态度的过程型指标
- B.判断工作产生出成果的效益型指标
- C.追求投入产出比例的效率型指标
- D.追求长远影响的递延型指标
- E.判断不确定性风险的数量和团队及其成员的危害程度的风险型指标

答案：BCDE

解析：本题考查知识型团队的绩效考核方法。知识型团队的绩效考核需要综合以下四个角度的指标进行：

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；

效率型指标：知识型团队为获得效益指标所付出的成本和投入产出的**比例**；

递延型指标：团队的工作过程和工作结果对客户、投资者、团队成员的**长远**影响；

风险型指标：判断不确定性奉献的数量和对团队及其成员的危害程度的指标。

【例-单选题】关于跨部门团队绩效考核的说法，正确的是（ ）。

- A.跨部门团队绩效考核的关键是做好考核的标准化
- B.跨部门团队的绩效考核要以部门为单位开展
- C.跨部门团队的绩效考核中，各部门要建立不同的考核标准
- D.职能制的组织结构适宜采用跨部门团队的绩效考核

答案：A

解析：本题考查跨部门的团队绩效考核。选项 B，跨部门团队的绩效考核要以人为单位开展；选项 C，跨部门团队的绩效考核中，各部门要建立相同的考核标准；选项 D，矩阵形式的组织结构适宜采用跨部门团队的绩效考核。

二、国际人力资源的绩效考核

三 种 来源	①从母公司派遣驻外人员； ②从东道主国选聘人员； ③从第三国选聘人员。
两 大 挑战	①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； ②“异地管理”增大了绩效考核的苦难。
四 个 特点	①从 目标 看，不仅关注业绩，而且突出战略方向，强调企业的 长远 发展； ②从 目的 看，除了为员工薪酬调整和晋升提供依据外，还加入了 新的因素 （如重视个人、团队和公司目标的密切结合，寻找在工作要求、个人能力、兴趣和工作重点之间发展的最佳契合点）； ③从 侧重点 看，更倾向于 基于结果 的绩效考核而不是员工特征的绩效考核； ④从 操作过程 看，绩效评价和反馈的过程中更加注重 管理者 和 员工 的沟通。

【例-多选题】跨国公司对员工的绩效考核（ ）。

- A.更关注当期业绩而非长远发展
- B.更倾向于基于结果的绩效考核
- C.更注重管理者和员工的沟通
- D.更重视个人、团队和公司目标的密切结合
- E.更强调企业的长远发展

答案：BCDE

解析：国际人力资源的绩效考核特点包括：①从目标看，不但关注业绩，而且突出战略方向，强调企业的长远发展；②从目的看，除了为员工薪酬调整和晋升提供依据外，还加入了新的因素（如重视个人、团队和公司

目标的密切结合，寻找在工作要求、个人能力、兴趣和工作重点之间发展的最佳契合点)；③从侧重点看，更倾向于基于结果的绩效考核，而不是员工特征的绩效考核；④从操作过程看，更加注重管理者和员工的沟通。

本节小结

