



第七章 绩效管理

章主要考点

【考点】绩效管理 with 绩效考核概述

【考点】绩效考核体系

【考点】绩效考核指标体系的构成

【考点】绩效考核指标体系的设计

【考点】绩效考核技术



【考点】绩效管理 with 绩效考核概述

【经典题·单选】下列选项中，关于绩效的说法，错误的是（ ）。

- A. 绩效体现了企业对个人的承诺
- B. 绩效体现了员工的内在素质和潜能
- C. 个人绩效的完成是企业绩效实现的根基
- D. 个人绩效的完成并不意味着企业绩效的实现

【答案】A

【解析】从经济学的角度看，绩效是个人对企业的承诺，薪酬是企业对个人的承诺，这种对等的承诺关系体现了等价交换的原则，反映了市场经济的基本运行法则。



【考点】绩效管理与绩效考核概述

【举一反三·单选】下列选项中，关于绩效的说法，错误的是（ ）。

- A. 绩效在一定程度上反映了员工的工作行为和工作结果
- B. 绩效是员工内在素质的一种体现
- C. 企业绩效是个人绩效的叠加
- D. 绩效是个人对企业的承诺



【考点】绩效管理与绩效考核概述

【答案】C

【解析】绩效是对员工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。个人绩效是企业绩效实现的根基，但个人绩效的完成并不意味着企业绩效的实现。从经济学的角度看，绩效是个人对企业的承诺，薪酬是企业对个人的承诺。



【考点】绩效管理与绩效考核概述

【经典题·单选】下列关于绩效管理在人力资源管理中的作用的说法中，错误的是（ ）。

- A. 绩效管理可以为员工的薪酬管理提供依据
- B. 绩效管理可以提升企业的核心竞争力
- C. 绩效管理可以为企业的生产计划提供依据
- D. 绩效管理可以帮助企业提高员工的积极性



【考点】绩效管理与绩效考核概述

【答案】C

【解析】企业生产需求为企业的生产计划提供了依据。

绩效管理的主要目的是建立客观、简洁的绩效优化体系，实现企业与个人绩效的紧密融合。绩效优化体系可以保留、激励员工，持续地培养和发展员工，依据企业需要调整人员配置，从而提升企业的核心竞争力。



【考点】绩效管理与绩效考核概述

【经典题·单选】下列选项中，关于绩效考核与绩效管理的说法，正确的是（ ）。

- A. 绩效管理与绩效考核是等价的
- B. 绩效管理是绩效考核的重要组成部分
- C. 绩效考核侧重于信息的沟通与绩效的提高
- D. 绩效管理的主要目的是实现企业绩效与个人绩效的融合

【答案】D

【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，实现企业与个人绩效的紧密融合。



【考点】绩效管理与绩效考核概述

【举一反三·单选】下列关于绩效管理与绩效考核的区别和联系说法错误的是（ ）。

- A. 绩效考核是一个完整的管理过程
- B. 成功的绩效管理会推动绩效考核的顺利开展
- C. 绩效管理侧重于信息的沟通和绩效的提高
- D. 绩效考核侧重于绩效的识别、判断和评价

【答案】A

【解析】绩效管理是一个完整的管理过程，绩效考核是绩效管理的一个环节。



【考点】绩效管理 with 绩效考核概述

【经典题·多选】绩效考核在人力资源管理中的作用体现在（ ）。

- A. 绩效考核是评估人员招聘效果的依据
- B. 绩效考核是人员配置和甄选的依据
- C. 绩效考核是人员开发的依据
- D. 绩效考核是薪酬分配的依据
- E. 绩效考核是社会保险参保的依据



【考点】绩效管理 with 绩效考核概述

【答案】ABCD

【解析】绩效考核在人力资源管理中的作用包括：①绩效考核是人员配置和甄选的依据；②绩效考核是人员开发的依据；③绩效考核是薪酬分配的依据；④绩效考核是评估人员招聘、员工培训等执行效果的依据。



【考点】绩效考核体系

【经典题·多选】从企业的人力资源管理层来说，绩效考核的目的有（ ）。

- A. 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
- B. 提高企业的核心竞争力
- C. 为企业的人力资源决策提供依据
- D. 实现企业长期目标和短期目标的结合
- E. 完成企业的战略转型



【考点】绩效考核体系

【答案】AC

【解析】从企业的人力资源管理层来说，绩效考核的目的主要有两个：第一，它可以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；第二，为企业的人力资源决策提供依据。AC说法正确，BDE描述的是企业的战略目标层的目的。



【考点】绩效考核体系

【经典题·单选】选择绩效考核技术的重要依据不包括（ ）。

- A. 工作环境
- B. 工作内容
- C. 工作的独立性
- D. 管理者的偏好

【答案】D

【解析】员工的工作可以从工作环境、工作内容和工作的独立性这三个角度加以概括。通过对这三个角度的组合，可以判断出各个企业到底需要什么样的绩效考核技术。



【考点】绩效考核体系

【经典题·单选】下列选项中，关于绩效考核主体的说法，正确的是（ ）。

- A. 大多数情况下，上级是评价员工的最佳人选
- B. 员工自我评价没有必要，因为员工会对自己过于宽松
- C. 内部人员评价内部员工的成本要高于外部人员评价内部员工的成本
- D. 只有员工能够准确地评估管理者



【考点】绩效考核体系

【答案】A

【解析】由被评估者的上级对员工进行考核是企业中最常用的方法，它得到了被评估者和评估者双方的支持。之所以选择这种评估方法，是因为上级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。



【考点】绩效考核体系

【经典题·单选】下列关于企业在进行绩效考核时，采用的360°评估说法不正确的是（ ）。

- A. 考核主体多样化
- B. 比单一评估主体评价更加客观
- C. 360°评估结果与上级的评估结果进行比对，可以检验上级评估的信度
- D. 比单一评估主体更加简单



【考点】绩效考核体系

【答案】D

【解析】企业在进行绩效考核时，比较流行的360°评估就是将上级、同事、员工自己、下级、外部人员等都纳入考核主体中，这样就可以减少单一评估主体在评价时可能存在的主观偏见，使评估结果更加客观。同时，管理者可以将360°评估结果与上级的评估结果进行比对，以便检验上级评估的信度。



【考点】绩效考核体系

【经典题·多选】下列选项中，关于绩效考核周期的说法，正确的有（ ）。

- A. 绩效考核周期受奖金发放周期影响
- B. 绩效考核周期受工作任务完成周期影响
- C. 绩效考核周期不宜过短或过长
- D. 从事事务性工作的员工的绩效考核周期应长一些
- E. 从事管理类工作的员工的绩效考核周期应短一些



【考点】绩效考核体系

【答案】ABC

【解析】企业对于绩效考核周期的选择受到以下几个因素的影响：①奖金发放周期。有些企业愿意选择在奖金发放之前进行绩效考核。②工作任务完成周期。③工作性质。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。



【考点】绩效考核体系

【经典题·多选】影响企业设定绩效考核周期的因素包括（ ）。

- A. 奖金发放周期
- B. 主管人员任免周期
- C. 工作任务完成周期
- D. 工作性质
- E. 工作环境

【答案】ACD

【解析】企业对于绩效考核周期的选择主要受到奖金发放周期、工作任务完成周期和工作性质3个因素的影响。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【经典题·多选】下列选项中，不属于绩效考核指标体系的是（ ）。

- A. 绩效考核指标
- B. 绩效考核指标权重
- C. 绩效考核指标评价标准
- D. 绩效考核技术
- E. 绩效考核注意事项

【答案】DE

【解析】绩效考核指标体系包括绩效考核指标、绩效考核指标权重、绩效考核指标评价标准。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【经典题·单选】绩效考核指标的类型不包括（ ）。

- A. 软指标与硬指标
- B. 特质、行为、结果三类指标
- C. 结果指标和行为指标
- D. 长期指标和短期指标

【答案】D

【解析】绩效考核指标的类型包括：软指标与硬指标；特质、行为、结果三类指标；结果指标和行为指标。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【举一反三·单选】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的是（ ）。

- A. 硬指标
- B. 结果指标
- C. 软指标
- D. 行为指标

【答案】D

【解析】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。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【举一反三·单选】在选拔性评价中更为常用的绩效考核指标类型是（ ）。

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

【答案】C

【解析】绩效考核指标中的特质类指标关注的是员工的素质与发展潜力，在选拔性评价中更为常用。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【经典题·单选】下列选项中，关于绩效考核指标设计方法的说法，正确的是（ ）。

- A. 专题访谈法是指对某个个体、群体或者组织在较长时间里连续进行调查研究，并从典型个案中推导出普遍规律的方法
- B. 个案研究法是指通过面对面的谈话，经口头沟通直接获取有关信息的方法
- C. 工作分析法是指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绩效指标的方法
- D. 在问卷调查法中，封闭式问卷的编制方法包括是非法、选择法、排列法和计分法



【考点】绩效考核指标体系的构成

【答案】D

【解析】问卷调查法按答案的形式可以分为开放式问卷和封闭式问卷两大类。开放式问卷没有标准化答案，被调查者可以按照自己的意愿自由回答。封闭式问卷的编制方法分为是非法、选择法、排列法和计分法。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【举一反三·单选】绩效考核指标设计方法不包括（ ）。

- A. 工作分析法
- B. 业务流程分析法
- C. 专题访谈法
- D. 权值因子判断法

【答案】D

【解析】绩效考核指标设计方法包括工作分析法、个案研究法、业务流程分析法、专题访谈法和问卷调查法。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【举一反三·单选】下列确定绩效考核指标的方法中，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其绩效考核指标的方法被称为（ ）。

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

【答案】B

【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。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【举一反三·单选】（ ）是设计者以书面形式，将项目和问题表示出来，分发给有关人员填写、收集，征求不同人员意见的一种方法。

- A. 个案研究法
- B. 专题访谈法
- C. 问卷调查法
- D. 工作分析法

【答案】C

【解析】问卷调查法是设计者以书面形式，将项目和问题表示出来，分发给有关人员填写、收集，征求不同人员意见的一种方法。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【举一反三·单选】资料研究属于绩效考核指标设计中的（ ）。

- A. 工作分析法
- B. 个案研究法
- C. 问卷调查法
- D. 业务流程分析法

【答案】B

【解析】常见的个案研究法有典型任务研究与资料研究两大类。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【经典题·单选】下列选项中，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，这些指标重要性程度也会不同



【考点】绩效考核指标体系的构成

【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。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【经典题·单选】下列选项中，属于绩效考核指标权重设计方法的是（ ）。

- A. 对偶比较法
- B. 专题访谈法
- C. 工作分析法
- D. 个案研究法

【答案】A

【解析】绩效考核指标权重的设计方法包括经验判断法、按照重要性排序法、对偶比较法、倍数加权法和权值因子判断法。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【经典题·多选】关于绩效考核指标评价标准的说法，正确的是（ ）。

- A. 描述性标准是指用具体的文字来描述期望达到的状态，是非数量化的标准
- B. 量化标准包括成本控制、质量管理、员工满意度等
- C. 卓越标准通常只有大部分被评估者可以达到
- D. 基本标准的作用是判断被评估者的绩效是否能够满足基本的要求
- E. 卓越标准是指达到组织要求和期望的较高水平



【考点】绩效考核指标体系的构成

【答案】AD

【解析】量化标准包括成本控制、质量管理、生产、营销，B错误；卓越标准通常只有小部分被评估者可以达到，C错误；基本标准是指达到组织要求和期望的较高水平，E错误。



【考点】绩效考核指标体系的构成

【举一反三·单选】为了识别角色榜样，通常采用的绩效考核指标评价标准类型应当是（ ）。

- A. 描述性标准
- B. 量化标准
- C. 基本标准
- D. 卓越标准

【答案】D

【解析】卓越标准的水平通常只有小部分被评估对象可以达到，因此卓越标准主要是为了识别角色榜样。



【考点】绩效考核指标体系的设计

【经典题·单选】下列选项中，关于绩效考核指标的说法，正确的是（ ）。

- A. 制定考核指标时应避免一线员工参与
- B. 对不同性质的工作应设置不同的指标
- C. 应全部用结果而不用行为作为考核指标
- D. 考核指标的权重应由员工自己设定



【考点】绩效考核指标体系的设计

【答案】B

【解析】在设定绩效考核指标的过程中应当注意以下问题：①考核指标要与企业战略相结合；②考核指标要使员工能够控制；③考核指标要做到不缺失、不冗余；④对不同性质的工作要设定不同的绩效标准，有些工作的标准不能用结果来衡量，而需要用工作的行为加以衡量；⑤各维度的考核指标要恰当分配权重，如何分配这些考核维度的权重也是管理者需要注意的问题；⑥考核指标的确定过程要加强员工的参与。



【考点】绩效考核指标体系的设计

【举一反三·单选】下列选项中，关于绩效考核指标体系设计的说法，正确的是（ ）。

- A. 绩效考核指标评价标准都应该用结果来衡量
- B. 经验判断法是一种主要由决策者根据历史数据和自己直观判断来确定权重的方法
- C. 绩效考核指标越多，考核越精确
- D. 绩效考核指标的确定不需要员工参与



【考点】绩效考核指标体系的设计

【答案】B

【解析】经验判断法是一种主要由决策者根据历史数据和他们自己的直观判断来确定权重的方法。绩效考核通常是多维度的，如何分配这些考核维度在最终绩效考核结果中的权重也是管理者需要注意的问题。在通常情况下，企业通过人为判断的方法来整合绩效考核的各个维度。对不同性质的工作要设定不同的绩效标准，有些工作的标准不能用结果来衡量，而需要用工作的行为加以衡量。考核指标要做到不缺失、不冗余，考核指标的缺失和冗余都会影响绩效考核的客观性和公正性。考核指标的确定过程要加强员工的参与。



【考点】绩效考核技术

【经典题·多选】绩效考核技术包括（ ）。

- A. 图尺度评价法
- B. 工作评价法
- C. 配对比较法
- D. 关键事件法
- E. 作业分析法

【答案】ACD

【解析】绩效考核技术主要包括排序法、图尺度评价法、配对比较法、强制分布法、关键事件法、不良事故评估法、行为锚定法和行为观察量表法8种。



【考点】绩效考核技术

【举一反三·单选】在绩效考核技术中，量表法不包括（ ）。

- A. 图尺度评价法
- B. 行为锚定法
- C. 行为观察量表法
- D. 配对比较法

【答案】D

【解析】在绩效考核技术中，量表法包括：（1）图尺度评价法。（2）行为锚定法。（3）行为观察量表法。



【考点】绩效考核技术

【经典题·多选】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



【考点】绩效考核技术

【答案】CDE

【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。



【考点】绩效考核技术

【经典题·单选】下列选项中，关于绩效考核技术的说法，正确的是（ ）。

- A. 绩效考核技术可以划分为量表法、比较法和描述法
- B. 绩效考核技术的选择主要依据公司目前的经济实力
- C. 绩效考核技术中最具有竞争优势的方法是关键事件法
- D. 绩效考核技术中应用最为普遍的方法是排序法



【考点】绩效考核技术

【答案】A

【解析】绩效考核的技术方法包括：①量表法（包括图尺度评价法、行为锚定法、行为观察量表法）；②比较法（包括排序法、配对比较法、强制分布法）；③描述法（包括关键事件法、不良事故评估法）。绩效考核技术不存在好坏之分，重在与企业需求相匹配。可以从3个角度来判断出各个企业到底需要什么样的绩效考核技术，这3个角度是指工作环境、工作内容、员工工作的独立性。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。



【考点】绩效考核技术

【经典题·单选】关于各类绩效考核技术的说法，正确的是（ ）。

- A. 交替排序法是把所有员工按照绩效的顺序进行排列
- B. 不良事故评价法要预先设计不良事故的清单
- C. 强制分布法假设被评估者的绩效结果呈均匀分布
- D. 关键事件法关注员工一般的工作表现



【考点】绩效考核技术

【答案】B

【解析】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。A错误。

强制分布法。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，将员工的绩效表现划分为多个等级，并确定每个等级的人数比例。C错误。

关键事件法，评估者将员工日常工作中非同寻常的行为认真记录下来，在绩效管理实施期间，评估者可以根据记录进行绩效沟通；在绩效年结束时，评估者可以根据这些关键事件对员工进行评估。D错误。



【考点】绩效考核技术

【举一反三·单选】“根据某一评价标准将每一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”，这种绩效考核的方法是（ ）。

- A. 配对比较法
- B. 强制分布法
- C. 关键事件法
- D. 行为观察量表法



【考点】绩效考核技术

【答案】A

【解析】配对比较法是根据某一评价标准将每一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。



【考点】绩效考核技术

【举一反三·单选】将员工的绩效表现划分为多个等级，按正态分布将员工的工作表现归入每个绩效等级内，这种绩效考核方法是（ ）。

- A. 排序法
- B. 配对比较法
- C. 强制分布法
- D. 行为锚定法



【考点】绩效考核技术

【答案】C

【解析】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。操作方法是：①将绩效表现划分为多个等级，并确定每个等级的人数比例；②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。



【考点】绩效考核技术

【举一反三·单选】“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列表清单。”这是绩效考核方法中的（ ）。

- A. 排序法
- B. 强制分布法
- C. 图尺度评价法
- D. 行为观察量表法



【考点】绩效考核技术

【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列表清单。它与行为锚定法大体相近，只是在量表的结构上有所不同。



【考点】绩效考核技术

【举一反三·单选】列举一些特征要素，并分别为每一个特征要素列举绩效的取值范围的是（ ）。

- A. 图尺度评价法
- B. 行为锚定法
- C. 行为观察量表法
- D. 排序法

【答案】A

【解析】图尺度评价法是列举一些特征要素，并分别为每一个特征要素列举绩效的取值范围。



【考点】绩效考核技术

【举一反三·单选】关键事件法的操作方法不包括（ ）。

- A. 记录员工的关键事件
- B. 针对绩效评估结果改进绩效
- C. 根据关键事件报告对部门主管的绩效加以评定
- D. 确定关键事件的定义或项目



【考点】绩效考核技术

【答案】C

【解析】关键事件法的操作方法包括：

- (1) 确定关键事件的定义或项目。
- (2) 记录员工的关键事件。
- (3) 整理关键事件报告。
- (4) 根据关键事件报告对员工的绩效加以评定。
- (5) 针对绩效评估结果改进绩效。