

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★★

团队的概念	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
团队的特点	目标依赖性、角色依赖性和成果依赖性，它需要拥有不同专业背景、来自组织中的不同部门、承担不同职务的员工精诚合作，共同完成预定的绩效目标

（一）团队绩效考核的流程

- 1. 人力资源部门发布考核通知，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. 根据员工所在团队负责人的评价结果确定团队成员的评价结果分布；
- 4. 进行团队成员评价；
- 5. 员工的直接上级与员工就绩效考核结果进行沟通，并制定下一阶段的目标。

（二）团队绩效考核指标确定的方法【两图两绩效】

三个步骤	（1）确定团队和团队成员两个层面的绩效考核指标：团队层面的绩效考核指标是该体系的关键点； （2）划分团队和个体绩效的权重和比例； （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
------	--

四种方法	一般来说，建立团队层面的绩效考核指标有四种基本方法： (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
------	---

【例·单选题】下列关于团队绩效考核实施方式的说法，错误的是（ ）。

- A. 由人力资源部门负责与员工就绩效考核结果进行沟通
- B. 团队层面绩效考核指标的确定是团队绩效考核指标体系设计的关键
- C. 应根据团队负责人的评优结果确定团队成员的评优结果分布
- D. 在对团队成员进行评价时，被评价员工本人也应参与其中

答案：A

解析：本题考查团队绩效考核。选项A错误，员工的直接上级与员工就绩效考核结果进行沟通，并制定下一阶段的工作目标。

【例·单选题】确定团队层面绩效考核指标的基本方法不包括（ ）。

- A. 关键事件法
- B. 客户关系图
- C. 工作流程图
- D. 绩效金字塔

答案：A

解析：本题考查团队绩效考核。一般来说，建立团队层面的绩效考核指标有四种基本方法：

- (1) 利用客户关系图来确定团队绩效考核的指标。
- (2) 利用组织绩效指标确定团队绩效考核指标。
- (3) 利用绩效金字塔来确定团队绩效考核指标。
- (4) 利用工作流程图确定团队绩效考核指标。

(三) **知识型团队**的绩效考核方法

考核导向	知识型团队的绩效考核要以 结果 为导向
四个指标	(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：为获得效益指标所付出的成本和投入产出的比例； (3) 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； (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
综合绩效	为这四类指标设置权重，加权平均得到综合绩效

【例·多选题】下列关于知识型团队的绩效考核，说法正确的有（ ）。

- A. 知识型团队的绩效考核应该以结果为导向
- B. 绩效型指标可以用来判断知识型团队的工作产出结果
- C. 效益型指标能够反映知识型团队付出的成本以及投入产成品的比例
- D. 递延型指标能够反映团队的工作过程和工作结果对客户、投资者、团队成员产生的长远影响
- E. 风险型指标能够用来判断不确定性风险的数量及其对团队和团队成员产生的危险程度

答案：ADE

解析：本题考查团队绩效考核。选项B错误，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。选项C错误，效率型指标能够反映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。

（四）跨部门团队的绩效考核方法

适用组织	以人为本 跨部门的团队绩效考核比较适用于 矩阵形式 的组织结构
关键	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
评价方法	对于 性质相同 的部门要采用 同一评价方法 ，使考核结果具有可比性

沟通协调	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】下列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：本题考查团队绩效考核。选项B错误，跨部门团队的绩效考核要以人为单位开展。选项C错误，跨部门团队的绩效考核中，对于性质相同的部门要采用同一评价方法，使考核结果具有可比性。选项D错误，跨部门的团队绩效考核比较适用于矩阵形式的组织结构。

二、国际人力资源的绩效考核★

三种来源	(1) 母公司派遣驻外人员； (2) 东道主国选聘人员； (3) 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”使绩效考核的实施更为困难

(续表)

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，还加入了新的目的，如重视个人、团队和企业目标的密切结合，寻找在工作要求、个人能力、兴趣和工作重点之间的发展最佳契合点等； (3) 从侧重点看：更倾向于基于结果的绩效考核，而不是基于员工特征的绩效考核；
------	---

	(4) 从 操作过程 看：实施步骤与传统的绩效考核基本相同，只是在绩效的评价与反馈的过程中， 更加注重管理者和员工的沟通
--	--

【例·多选题】与本土企业相比，跨国公司对员工的绩效考核（ ）。

- A. 更关注企业的长远发展
- B. 更倾向于基于员工特征的绩效考核
- 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. 更倾向于基于结果的绩效考核

答案：ACDE

解析：本题考查国际人力资源的绩效考核。选项B错误，从绩效考核的侧重点看，国际人力资源更倾向于基于结果的绩效考核，而不是基于员工特征的绩效考核。

本节小结

