

M 求学圆梦教育
Realizing Your Dream Education

人力资源管理（一）

精讲7

课程代码：00147
主讲老师：莫美玲

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

M 求学圆梦教育
Realizing Your Dream Education

全书框架

Contents

1 导论 2 员工激励 3 工作分析 4 人力资源规划 5 招聘管理 6 人员素质测评 7 员工培训 8 绩效管理 9 薪酬管理 10 职业生涯管理

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

M 求学圆梦教育
Realizing Your Dream Education

第八章 绩效管理

- 第一节 绩效管理概述
- 第二节 绩效计划
- 第三节 绩效考核
- 第四节 绩效反馈

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

M 求学圆梦教育
Realizing Your Dream Education

第二节 绩效计划

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

M 求学圆梦教育
Realizing Your Dream Education

第八章 第二节 绩效计划

一、绩效计划的含义与作用

考点1：绩效计划的作用

熟读背诵

考情分析：
论述题：1次 [1504]

- (1) 制订行动计划，指导PDCA有效实施。
- (2) 增强后续工作的计划性，降低浪费和冗余。
- (3) 对员工工作的监控和指导，为考核提供衡量指标，容易获得员工的接受。
- (4) 员工参与计划的制订，增强员工参与感，提高员工对绩效目标的承诺。
- (5) 将战略目标和员工考核指标相结合，有助于组织战略目标的实现。

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

↓ 接着下一页

M 求学圆梦教育
Realizing Your Dream Education

第八章 第二节 绩效计划

绩效计划的作用

一起参与计划+ 参与度高+ 能指导+ 有计划性+ 不浪费时间+ 监督= 战略目标实现

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

【例1·多选】在绩效管理中绩效计划的作用主要有（ ）。 ABCDE

- A. 指导绩效管理的实施
- B. 有利于对员工工作的监控和指导
- C. 增强后续工作的计划性
- D. 将战略目标和员工考核指标相结合
- E. 增强员工的参与感

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第二节 绩效计划

一、绩效计划的含义与作用

考点2：绩效计划的含义要点

了解即可

考情分析：
案例题：1次【1604】

绩效计划包含三部分内容：

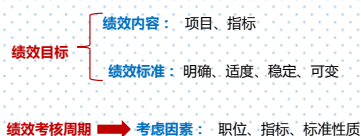
- ①绩效目标体系和绩效考核周期 ★
- ②为实现目标，员工应采取的措施
- ③对绩效跟进实施、考核和反馈阶段做规划和指导

- ①目标、时间
- ②员工怎么做
- ③公司怎么做

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第二节 绩效计划

★ 绩效计划的主要内容



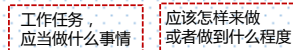
求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第二节 绩效计划

二、绩效计划主要内容

★ 考点1：绩效目标的制定

绩效目标由绩效内容和绩效标准组成。



求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

求学圆梦教育

刷题掌握

考情分析：
可能会考单选题和多选题

接着下一页

第八章 第二节 绩效计划

刷题掌握

考情分析：
多选题：1次【1910】

(1) 绩效内容：工作任务，应当做什么事情。

- ①绩效项目：工作业绩、工作能力和工作态度。
- ②绩效指标：对绩效项目的进一步细化和分解。
 - a. 工作业绩：数量、质量、成本和时间
 - b. 工作能力和工作态度：具体情况具体分析

确定绩效指标遵循的原则：

有效性原则，定量指标为主、定性指标为辅原则，明确性原则，少而精原则，可测性原则，差异性原则，可变性原则。

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

接着下一页

第八章 第二节 绩效计划

熟练背诵

考情分析：
单选题：1次【2110】
可能会考简答题

(2) 绩效标准：应该怎样来做或者做到什么程度。

确定绩效标准时，应当注意以下几个问题：

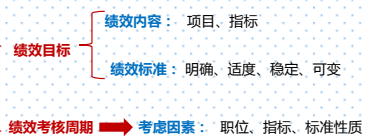
- ①绩效标准应该明确：目标越明确，激励效果越好。
 - A. 量化标准类型：数值型的标准、百分比型的标准、时间型标准。
 - B. 能力和态度可用描述性标准。
- ②绩效标准的压力要适度：大多数人经过努力可以达到。
- ③绩效标准要具有一定的稳定性：保证标准的权威性。
- ④绩效标准应该具有一定的可变性：技术的进步、工具的改进、生产效率的提高。

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第二节 绩效计划



绩效计划的主要内容



求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

【例1·多选】绩效内容包括（ ）。

- A. 绩效项目
- B. 绩效指标
- C. 绩效标准
- D. 绩效目标
- E. 绩效周期

AB

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练



【例2·单选】（ ）界定了员工的工作任务，明确了员工在绩效考核期间应当做什么事情。

- A. 绩效项目
- B. 绩效指标
- C. 绩效标准
- D. 绩效内容

D

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

真题实战



【1910·多选】确定绩效指标需要遵循的原则（ ）。

- A. 有效性原则
- B. 差异性原则
- C. 可测性原则
- D. 抽象性原则
- E. 少而精原则

ABCE

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练



【例3·多选】确定绩效标准，应注意的问题（ ）。

- A. 标准要明确
- B. 压力要适度
- C. 具有绝对的稳定性
- D. 具有一定的可变性
- E. 差异性原则

ABD

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第二节 绩效计划



二、绩效计划主要内容

了解即可

考情分析：
可能会考单选题

考点2：绩效考核周期

绩效考核周期，又叫绩效考核期限，一个完整的PDCA绩效管理循环的时间，指多长时间应对员工进行一次绩效考核。

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

接着下一页

第八章 第二节 绩效计划

刷题掌握

求学圆梦教育

确定绩效考核周期，通常要考虑的因素：

考情分析：
可能会考单选题和多选题

(1) 职位的性质：

①容易考核的：周期相对短。

②影响较大的：周期相对短

(2) 指标的性质：

①稳定的指标：周期相对长。

②缺乏稳定的指标：周期相对短。

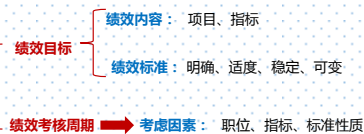
(3) 标准的性质：员工经过努力能够实现这些标准。

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第二节 绩效计划

求学圆梦教育

★ 绩效计划的主要内容



求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

求学圆梦教育

【例1·多选】以下说法正确的有（ ）。 **ABCDE**

- A. 职位的工作绩效比较容易考核的，考核周期相对要短一些
- B. 性质稳定的指标，考核周期相对要长一些
- C. 性质缺乏稳定性的指标，考核周期相对就要短一些
- D. 考核周期的时间应当保证员工经过努力能够实现这些标准
- E. 考核周期过短，会增加管理成本的支出

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第二节 绩效计划

求学圆梦教育

三、绩效计划的主要工具

- 1、目标分解
- 2、关键绩效指标(KPI)
- 3、平衡计分卡

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第二节 绩效计划

刷题掌握

求学圆梦教育

三、绩效计划的主要工具

考点1：目标分解

目标分解，指目标由组织的最高管理者设定，然后分解成子目标落实到组织的各个层次上。体现自上而下向员工下达任务，体现出对员工的控制作用。

特点：

- (1) 单向过程，从上往下，逐级设定。
- (2) 对上一级目标的理解很重要。

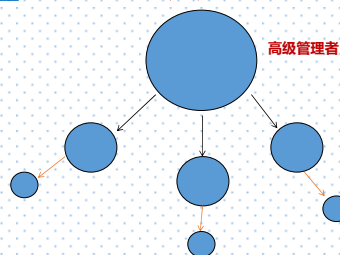
求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

接着下一页

第八章 第二节 绩效计划

求学圆梦教育

★ 目标分解法



求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

【例1·多选】下列选项属于绩效计划中目标分解工具的特点是()。

ABCDE

- A. 单向过程
- B. 从上而下
- C. 逐级设定
- D. 对上一级目标的理解很重要
- E. 根据上一级的目标来确定下一级目标

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

第八章 第二节 绩效计划

三、绩效计划的主要工具

刷题掌握

考点2: 关键绩效指标--KPI

考情分析:

单选题: 1次【2008】

(1) 含义: 关键绩效指标, 是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具。

含义的理解:

- ①对公司战略目标的分解。
- ②对绩效构成中可控部分的衡量。
- ③对重点经营活动的衡量, 而不是对所有操作过程的反映。
- ④组织上、下认同的。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

接着下一页

第八章 第二节 绩效计划

关键字记忆

(2) 关键绩效指标设计流程: 流程性、计划性和系统性。

考情分析:

可能会考多选题和论述题

- ①明确企业的战略目标: 头脑风暴法和鱼骨分析法
- ②各部门的主管建立部门级关键绩效指标
- ③再将关键绩效指标进一步细分, 分解为更细的关键绩效指标
- ④设定评价标准
- ⑤对关键绩效指标进行审核

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

接着下一页

第八章 第二节 绩效计划

★ 关键绩效指标的设计流程

目标 → KPI (部门) → KPI细分 → KPI评价 → 审核

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

真题实战

【2008·单选】下列选项中, 关于关键绩效指标描述正确的是()。

A

- A. 对重点经营活动的衡量
- B. 对所有操作过程的反映
- C. 由上级强行确定下发的指标
- D. 对绩效构成中所有部分的衡量

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

模拟演练

【例1·多选】以下说法正确的有()。

ACDE

- A. 关键绩效指标是对公司战略目标的分解
- B. 关键绩效指标是对绩效构成中不可控部分的衡量
- C. 关键绩效指标是对重点经营活动的衡量, 而不是对所有操作过程的反映
- D. 关键绩效指标是组织上、下认同的
- E. 关键绩效指标即KPI

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

第八章 第二节 绩效计划



三、绩效计划的主要工具

刷题掌握

考点3：平衡计分卡

考情分析：

多选题：1次【2010】

(1) 内容：

- ① **财务类**指标：展现给股东、投资者看。
- ② **顾客市场**类指标：客户形象。
- ③ **内部运营**类指标：经营效率。
- ④ **学习与发展**类指标：员工感觉。

(2) 实现了五个平衡：

- ① **财务**与**非财务**的平衡
- ② **短期**与**长期**的平衡
- ③ **前置**与**滞后**的平衡
- ④ **内部**与**外部**的平衡
- ⑤ **定量指标**和**定性指标**的平衡

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com



接着下一页

第八章 第二节 绩效计划



了解即可

考情分析：

可能会考单选题

(3) 平衡计分卡**实施步骤**：

- ① 明确公司的**使命、愿景和战略**
- ② **战略目标沟通**，上下沟通
- ③ 基于战略的**业务规划**
- ④ 建立**反馈机制、绩效考核和能力发展模型**
- ⑤ 建立**浮动薪酬的绩效激励系统**

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com



接着下一页

第八章 第二节 绩效计划



了解即可

考情分析：

可能会考单选题

(4) 成功实施平衡计分卡，**决定性因素**：

- ① **最高管理层**的决心、**支持**和**推动**
- ② **人力资源管理部门**需要**提升到战略高度**
- ③ 设定与企业战略**相衔接的合适的目标**
- ④ **整合组织机构**和**流程**，**强化跨部门团队合作**，**减少行政性干扰**

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

真题实战



【2010·多选】平衡计分卡的内容包括（ ）。

ACDE

- A. 财务类指标
- B. 统计类指标
- C. 顾客市场类指标
- D. 内部运营类指标
- E. 学习与发展指标

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练



【例1·单选】关注员工核心技能与专长，以及激励、授权等文化氛围的属于（ ）。

D

- A. 财务类指标
- B. 顾客市场类指标
- C. 企业文化类指标
- D. 学习与发展类指标

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练



【例2·多选】影响成功实施平衡计分卡的决定性因素有（ ）。

ABCE

- A. 最高管理层的支持
- B. 人力资源管理部门需要提升到战略高度
- C. 设定与企业战略相衔接的合适的目标
- D. 客户忠诚度
- E. 整合组织机构和流程

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第二节 绩效计划



四、绩效沟通

关键字记忆

 考情分析：
简答题：1次【2008】

考点1：绩效沟通的含义和作用

(1) 含义：绩效沟通是绩效管理的核心。绩效沟通贯穿整个绩效管理过程。

(2) 作用：

- ① 设定共同认可的绩效目标
- ② 履行目标职责过程中不断沟通：清除障碍，提供支持和帮助。
- ③ 使考核思想深入人心，考核结果令人信服

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第二节 绩效计划



四、绩效沟通

刷题掌握

 考情分析：
单选题：1次【2110】

考点2：绩效沟通的内容与形式

(1) 绩效沟通的内容：

- ① 目标确定沟通
- ② 实施过程沟通
- ③ 绩效反馈沟通
- ④ 绩效改进沟通

(2) 绩效沟通的方式：

① 正式沟通：事先计划和安排好的沟通（定期）。

- a. 定期的书面报告
- b. 一对一正式面谈
- c. 定期的会议沟通

② 非正式沟通：未经计划的沟通。如非正式的会议、闲聊、走动式交谈、吃饭时进行的交谈等。好处是形式多样、灵活，不需要刻意准备；沟通及时，使问题很快得到解决；容易拉近主管与员工之间的距离。

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练



【例1·单选】某高校通过校长与学生共进午餐活动来增强校领导与学生之间的交流，这种沟通形式属于（ ）。

- A. 正式沟通
- B. 报告沟通
- C. 会议沟通
- D. 非正式沟通

D

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练



【例2·多选】非正式沟通的好处是（ ）。

- A. 形式多样、灵活
- B. 不需要刻意准备
- C. 沟通及时，使问题很快得到解决
- D. 容易拉近主管与员工之间的距离
- E. 反映的信息真实度高

ABCD

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第三节 绩效考核



第八章 第三节 绩效考核



一、绩效考核的含义和作用

了解即可

考点1：绩效考核的含义

 考情分析：
可能会考单选题

绩效考核，也叫绩效评价，指企业运用特定的指标和标准，对员工的工作行为及工作业绩进行评估，并用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第三节 绩效考核



一、绩效考核的含义和作用

熟练掌握

考点2：绩效考核的作用

考情分析：
可能会考多选题和简答题

- (1) 达成目标方面
- (2) 分配利益方面
- (3) 人员激励方面
- (4) 挖掘问题方面
- (5) 促进成长方面

答题模板：有利于XXXX

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

【例1·多选】绩效考核的作用有（ ）。

- A. 达成目标
- B. 挖掘问题
- C. 分配利益
- D. 促进成长
- E. 人员激励

ABCDE

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第三节 绩效考核



二、绩效考核的流程

关键字记忆

考点1：绩效考核的流程

考情分析：
多选题：1次【2110】
分析题：1次【2010】

- (1) 确立目标：战略目标，选择考核对象。
- (2) 建立评价系统：评价主体，构建指标体系，选择考核方法。
- (3) 整理数据
- (4) 分析判断：对评价对象进行最终的判断。
- (5) 输出结果

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第三节 绩效考核



三、绩效考核体系

刷题掌握

考情分析：
多选题：1次【2104】

- 1、考核对象
- 2、考核主体
- 3、考核内容
- 4、考核方法
- 5、考核周期

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第三节 绩效考核



三、绩效考核体系

了解即可

考点1：绩效考核的主体

考情分析：
可能会考多选题

- (1) 上级
- (2) 同级
- (3) 下级
- (4) 个人

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第三节 绩效考核



三、绩效考核体系

刷题掌握

考点2：绩效考核的内容

考情分析：
论述题：1次【2010】

- (1) 关键业绩：任务的数量、质量及效率方面。
- (2) 能力素质：所担任的工作、职务，能力是大是小、是强是弱等。
- (3) 满意度：难以量化，从工作态度、基本能力、业务熟练程度、责任感、协调性等方面综合考核。

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

【例1·多选】根据考核的执行者不同,绩效考核的主体包括()。

- A. 上级
- B. 下级
- C. 同级
- D. 朋友
- E. 个人

ABCE

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

模拟演练

【例2·多选】绩效考核的内容包括()。

- A. 关键业绩
- B. 能力素质
- C. 人际关系
- D. 满意度
- E. 职位高低

ABD

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

第八章 第三节 绩效考核

三、绩效考核体系

考点3: 绩效考核的方式

刷题掌握

 考情分析:
 可能会考单选题和多选题

(1) **比较法**: 相对考核的方法, 通过员工之间的相互比较, 从而得出考核结果。

- ① **个体排序法** (排队法)
- ② **配对比较法**: 两两比较, 降低排队的难度。
- ③ **人物比较法**: 选出典型员工, 以他的各方面表现为标准, 对其他员工进行考核。

(2) **强制分布法** (强制比例法、强制分配法):

先确定几个绩效等级, 如优、良、中、差、劣, 人为地确定每个等级中的员工数在总人数中所占的比例。

 接着下一页

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

第八章 第三节 绩效考核

刷题掌握

 考情分析:
 可能会考单选题和多选题

(3) **量表评价法**: 根据等级评价量表对被评价者进行评价 (最广泛)。

(4) **目标考核法**: 按指标来衡量员工完成既定目标和执行工作标准的情况。

(5) **关键事件法**: 由上级主管记录员工平时工作中的关键事件, 做得特别好的和做得不好的。

 接着下一页

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

第八章 第三节 绩效考核

刷题掌握

 考情分析:
 可能会考单选题和多选题

(6) **行为锚定等级评价法**: 将同一职务工作可能发生的各种典型行为进行评分度量, 建立一个锚定评分表, 对员工工作中的实际行为进行测评记分。

实质上是关键事件法与量表评价法的结合。

(7) **360度绩效考核** (“360度绩效反馈”或“全方位评估”):

由员工自己、上司、直接部属、同事甚至顾客等全方位来了解个人的绩效。

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

模拟演练

【例1·单选】公司事先确定员工在每一个绩效等级上所占比重的做法, 属于()。

- A. 配对比较法
- B. 强制分布法
- C. 关键事件法
- D. 个体排序法

B

求学圆梦邮箱: QXYMYX@126.com

模拟演练

【例2·单选】小刘是办公室的收发员，一次她将本应加急寄出的邮件作为普通邮件寄出，使公司失去了一个重要客户，办公室主任立即将此事记录在案，作为年终考核的依据之一。这种绩效考核的方法是（ ）。

- A. 行为锚定等级评价法
B. 强制分布法
C. 关键事件法
D. 比较法

C

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

【例3·单选】进行行为锚定等级评价法的第一个步骤是（ ）。

- A. 确定考核指标
B. 获取关键事件
C. 获取考核信息
D. 确定考核对象

B

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

【例4·单选】考核前，先选出典型员工，以他的各方面表现为标准，对其他员工进行考核，这种考核方法是（ ）。

- A. 个体排序法
B. 群体比较法
C. 配对比较法
D. 人物比较法

D

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第三节 绩效考核

三、绩效考核体系

考点4：绩效考核周期

了解即可

考情分析：
可能会考单选题

绩效考核周期，指的是多长时间进行一次绩效考核。

- (1) 固定时间间隔：日考核、周考核、月度考核、季度考核、年度考核。
(2) 非固定时间间隔：一个任务或项目完成后进行的考核。

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第三节 绩效考核

四、绩效考核中常见的误区

考点1：绩效考核中常见的错误

刷题掌握

考情分析：
单选题：1次【2008】

- (1) 首因效应（首次效应、优先效应或第一印象效应）：考核者由于对被考核者第一印象不佳或很好，以至于在以后的绩效考核中对他的评价偏低或偏高。“以貌取人”。
- (2) 近因效应：被考核者可能一向表现平庸，但在临近考核期做了一件让主管非常满意的事情，导致主管在评分时依据这一事件掩盖其长期的碌碌无为，使评分偏高；被考核者最近的一次失误也可能使几个月的优秀表现付诸东流，最后的评分比相应的要低。
- (3) 从众效应：当个体受到群体的影响（引导或施加的压力），会怀疑并改变自己的观点、判断和行为，朝着与群体大多数人一致的方向变化。
- (4) 晕轮效应：最大弊端是**以偏概全**。

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

接着下一页

第八章 第三节 绩效考核

刷题掌握

考情分析：
可能会考单选题

- (5) 趋中效应：将被考评者划为接近平均或中等水平。
- (6) 拟己效应（像我效应）：即“以己度人”，主管将自己与员工相比较，与自己相似的员工在绩效考核中不由自主地打出高分；与自己共同点少的员工，则给分较低。
- (7) 个性效应：不同的主管一般有不同的个性，由于主管个性的不同，在绩效考核中可能对被考核者的要求也会不一样。
- (8) 情感效应（情绪效应）：一个人的情绪状态可以影响到对某一个人今后的评价。

【注意】除了上述常见问题，对比效应、宽大倾向、溢出效应等错误也是比较常见的。

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

真题实战

【2008·单选】部门经理王某对其下属小张的第一印象不太好，在年终绩效评价中对小张评价偏低，该现象属于（ ）。

- A. 近因效应
- B. 个性效应
- C. 首因效应
- D. 情感效应

C

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

【例1·单选】某企业的绩效考核标准共分为五个等级，一级最低，五级最高。每年考核的结果显示，所有的员工都被评定在二、三、四级上。这种现象被称为（ ）。

- A. 晕轮效应
- B. 趋中效应
- C. 对比效应
- D. 定势效应

B

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

【例2·单选】（ ）是指当个体受到群体的影响，会怀疑并改变自己的观点、判断和行为，朝着与群体大多数人一致的方向变化。

- A. 趋中效应
- B. 近因效应
- C. 晕轮效应
- D. 从众效应

D

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

【例3·单选】当考评者对某人有成见时，无论他做什么事情，都觉得有可挑剔之处，考核评分偏低。这体现了（ ）。

- A. 拟己效应
- B. 情感效应
- C. 晕轮效应
- D. 个性效应

B

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第四节 绩效反馈

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第四节 绩效反馈

一、绩效反馈的含义

考点1：绩效反馈的含义和目的

绩效反馈是一种正式的绩效沟通。**绩效反馈的目的：**

- (1) **回顾**现有工作绩效情况，双方就绩效考核结果达成共识
- (2) **分析**现存绩效问题，找出需要改进的方面
- (3) **展望**未来绩效发展路径，共同协商下一个绩效周期的绩效目标

 熟读背诵

 考情分析：
可能会考简答题

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第四节 绩效反馈



二、绩效反馈面谈

关键字记忆

考点1：绩效反馈面谈的技巧

考情分析：
单选题：1次 [2010]

- (1) 保持友好认真的态度
- (2) 先肯定成绩，再指出缺点
- (3) 评估以事实为依据
- (4) 着重员工的工作绩效，避免涉及与此无关的问题
- (5) 把握面谈的局面，避免冷场，避免出现双方的冲突和僵局

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练



【例1·单选】年底考核结束后，部门负责人老李约谈下属小蒋，肯定了他一年来在工作中的积极表现，同时也指出了他存在的一些问题。这一行为在绩效考核中被称为（ ）。

- A. 绩效计划
- B. 绩效沟通
- C. 绩效反馈
- D. 绩效评估

C

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

真题实战



【2010·单选】绩效面谈者在绩效反馈面谈中应当注意把握的是（ ）。

B

- A. 只肯定成绩，不指出缺点
- B. 先肯定成绩，再指出缺点
- C. 先指出缺点，再肯定成绩
- D. 只指出缺点，不肯定成绩

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第四节 绩效反馈



三、绩效改进

刷题掌握

考情分析：
单选题：1次 [1910]

考点1：绩效改进的含义

绩效改进：指确认工作绩效的不足和差距，查明产生的原因，制订并实施有针对性的改进计划和策略，不断提高竞争优势的过程。

绩效改进是绩效考核的后续应用阶段。

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第四节 绩效反馈



三、绩效改进

关键字记忆

考点2：绩效改进的过程

考情分析：
可能会考分析题

- (1) 分析员工的绩效考核结果，明确其中存在的不足和问题
- (2) 一起对绩效问题进行分析，找出原因
- (3) 制订绩效改进目标和改进计划，并与员工达成一致
- (4) 以绩效改进计划补充绩效计划，帮助员工实现绩效计划

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

真题实战



【1910·单选】确认绩效不足，查明原因，制定计划，提高优势，属于（ ）。

- A. 绩效计划
- B. 绩效沟通
- C. 绩效改进
- D. 绩效反馈

C

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章 第四节 绩效反馈



四、绩效考核结果的应用

考点1：绩效考核结果的应用

刷题掌握

考情分析：
可能会考多选题

- (1) 用于**招募与甄选**
- (2) 用于**人员调配**
- (3) 用于**人员培训与开发决策**
- (4) 用于**确定和调整员工薪酬**

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练



【例1·多选】绩效考核结果可以应用到（ ）。

ABCD

- A. 招募与甄选
- B. 人员调配
- C. 人员培训与开发决策
- D. 确定和调整员工薪酬
- E. 员工的职业生涯规划

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第八章考点小结



- 1、绩效的特点：**两多一动**
- 2、绩效管理的作用
- 3、绩效管理体系--PDCA
- 4、绩效计划的内容、作用
- 5、绩效标准的确定
- 6、关键绩效指标--KPI：**设计流程**
- 7、平衡计分卡的内容
- 8、绩效考核的作用、流程、方法、误区
- 9、绩效反馈的目的
- 10、绩效改进的过程
- 11、绩效考核结果的应用

温馨提示：
选择题去题库刷题掌握

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第九章
薪酬管理

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第九章 薪酬管理



- 第一节 薪酬概述
- 第二节 薪酬水平和结构
- 第三节 薪酬设计

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com



第一节 薪酬概述

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第九章 第一节 薪酬概述

求学圆梦教育
Learning and Realizing Your Dream

一、薪酬的概念

考点1：薪酬的理解

各种货币收入和各种福利酬劳之总和

刷题掌握

考情分析：
可能会考单选题

- (1) 基础是雇佣关系
(2) 主体是雇主
(3) 客体是雇员
(4) 本质是一种等价交换过程（时间换金钱）

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

本章图片源于网络



模拟演练

【例1·多选】以下关于薪酬概念的理解，正确的有（ ）。

ABCE

- A. 薪酬的基础是雇佣关系
B. 薪酬的主体是雇主
C. 薪酬的客体是雇员
D. 薪酬的客体是雇主
E. 薪酬的本质是一种等价交换过程

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第九章 第一节 薪酬概述

求学圆梦教育
Learning and Realizing Your Dream

二、薪酬的分类和构成

考点1：薪酬的分类

- (1) 是否可以用货币衡量：货币性薪酬和非货币性薪酬
(2) 基本发生机制不同：外在薪酬和内在薪酬
(3) 支付量如何界定：计时薪酬和计件薪酬
(4) 激励时间的长短：短期薪酬和长期薪酬
(5) 发放的标准：能力薪酬、绩效薪酬和职位薪酬

刷题掌握

考情分析：
单选题：1次【2104】
可能会考多选题

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

本章图片源于网络



模拟演练

【例1·单选】将薪酬分为货币性薪酬和非货币性薪酬的标准是（ ）。

A

- A. 是否可以用货币衡量
B. 基本发生机制
C. 支付量的界定
D. 激励时间长短

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

求学圆梦教育
Learning and Realizing Your Dream

第九章 第一节 薪酬概述

二、薪酬的分类和构成

考点2：薪酬的构成

熟练背诵

考情分析：
单选题：2次【1310/1704】
多选题：2次【1604/2010】
简答题：4次【1504/1510/1910/2008】

【例2·多选】按照薪酬发放的标准可将薪酬分为（ ）。

BCD

- A. 计时薪酬
B. 能力薪酬
C. 绩效薪酬
D. 职位薪酬
E. 内在薪酬

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

本章图片源于网络



全面薪酬构成	经济性薪酬 (外在薪酬)	直接薪酬	①基本薪酬 ②激励薪酬 ③绩效薪酬	基本工资 绩效工资 激励工资 职位消费 股票期权
		间接薪酬	福利薪酬 (五险一金、生活补充福利)	生活福利 员工培训 带薪休假 保障计划 住房资助
	非经济性薪酬 (内在薪酬)	成果型	升职晋升、提高社会地位 工作成就感、自我实现价值	
		过程型	便利工作条件、舒适工作环境 工作挑战、参与公司决策	

模拟演练

【例1·单选】组织为员工缴纳的住房公积金，属于员工薪酬组成部分中的（ ）。

D

- A. 基本薪酬
- B. 激励薪酬
- C. 绩效薪酬
- D. 福利薪酬

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

真题实战

【1310·单选】在全面薪酬体系中，股票期权属于（ ）。

C

- A. 成果型薪酬
- B. 过程型薪酬
- C. 直接经济薪酬
- D. 间接经济薪酬

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

真题实战

【1604·多选】成果型的非经济性薪酬包括（ ）。

ABCD

- A. 晋升职位
- B. 提高社会地位
- C. 工作成就感
- D. 自我价值实现
- E. 舒适工作环境

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

真题实战

【2010·多选】全面薪酬体系中，间接经济薪酬的构成包括（ ）。

ACE

- A. 员工培训
- B. 职位消费
- C. 带薪休假
- D. 股票期权
- E. 住房资助

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第九章 第一节 薪酬概述

二、薪酬的分类和构成

刷题掌握

考情分析：
可能会考多选题

考点3：基本薪酬和激励薪酬的特点区别

- (1) **基本薪酬**：（职位、技能或能力）常规性、稳定性、基准性、综合性
- (2) **激励薪酬**：（可变薪酬）补充性、激励性、灵活性、战略性

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

【例1·多选】激励薪酬的特点是（ ）。

BCDE

- A. 常规性
- B. 补充性
- C. 灵活性
- D. 激励性
- E. 战略性

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第九章 第一节 薪酬概述

二、薪酬的分类和构成

熟练背诵

求学圆梦教育

考情分析：

单选题：1次【2104】

论述题：1次【1704】

考点4：激励薪酬和绩效薪酬的联系和区别

(1) 联系

- ①都与工作业绩直接相关
- ②都作为基本薪酬的补充形式
- ③都起到激励员工的目的

(2) 区别

①影响绩效的方式不同

绩效薪酬：对员工过去的突出业绩奖励，事先不知情

激励薪酬：影响员工未来行为，“诱导”完成理想业绩

②对企业劳动成本影响不同

绩效薪酬：永久加到员工基本薪酬上，增加企业劳动成本

激励薪酬：会下浮或不支付，不会永久性影响企业劳动成本

可变薪酬

成就薪酬：超额完成，突出

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

真题实战

求学圆梦教育

【1704·单选】企业对员工超额完成工作部分支付的报酬属于（ ）

- A. 基本薪酬
- B. 激励薪酬
- C. 绩效薪酬
- D. 福利薪酬

C

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

真题实战

求学圆梦教育

【2104·单选】在薪酬构成中，预先将具体的利益分享方案和考核标准告知员工，并根据员工实际业绩达成情况按规定给与兑现的薪酬是（ ）。

- A. 基本薪酬
- B. 固定薪酬
- C. 福利薪酬
- D. 激励薪酬

D

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第九章 第一节 薪酬概述

二、薪酬的分类和构成

刷题掌握

考点5：福利薪酬的特点

考情分析：
可能会考多选题

- (1) 支付形式灵活，有针对性满足员工的生活需求
- (2) 对企业起到节税效果
- (3) 保证员工基本生活的有力补偿

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

求学圆梦教育

【例1·多选】福利薪酬的特点包括（ ）。

- A. 支付形式灵活
- B. 有针对性满足员工的生活需求
- C. 对企业起到节税效果
- D. 保证员工基本生活的有力补偿
- E. 与员工工作业绩直接相关

ABCD

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第九章 第一节 薪酬概述

三、薪酬的功能

熟练背诵

求学圆梦教育

考点1：薪酬的功能

考情分析：

单选题：2次【2010/2110】

多选题：1次【1404】

简答题：2次【1410/1604】

论述题：1次【2104】

(1) 薪酬对员工的功能

- ①补偿功能
- ②激励功能
- ③保障功能
- ④价值功能

(2) 薪酬对企业的功能

- ①资本增值功能：是企业剩余价值的来源
- ②资源配置功能：人力资源配置
- ③控制成本功能：合理控制人工成本
- ④文化塑造功能：价值分配取向
- ⑤组织协调功能：公平合理的薪酬差别

(3) 薪酬对社会的功能

- ①价格信号功能：反应劳动力市场价格
- ②公平标准功能：反应社会公平
- ③宏观调控功能：影响国民经济

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

真题实战

【2010·单选】下列选项中，属于薪酬对员工的功能是（ ）。

- A. 补偿功能
- B. 资源配置功能
- C. 文化塑造功能
- D. 成本控制功能

A

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

真题实战

【1404·多选】薪酬对员工的功能有（ ）。

- A. 补偿功能
- B. 激励功能
- C. 保障功能
- D. 价值功能
- E. 资本增值功能

ABCD

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

模拟演练

【例 1·多选】薪酬对社会的功能包括（ ）。

- A. 价格信号功能
- B. 文化塑造功能
- C. 公平标准功能
- D. 资本增值功能
- E. 宏观调控功能

ACE

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

第九章考点小结

- 1、薪酬的概念、分类
- 2、薪酬的构成：
经济性（直接、间接），非经济性（成果、过程）
- 3、薪酬的功能：员工、企业、社会
- 4、薪酬水平的影响因素：微观、宏观
- 5、薪酬水平的衡量：两个增薪、一个平均
- 6、薪酬结构类型：岗位、任职者
- 7、薪酬设计原则
- 8、薪酬设计的基本流程
- 9、工作评价方法

温馨提示：
选择题去题库刷题掌握

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com

自考人的信仰：逢考必过

求学圆梦邮箱：QXYMYX@126.com