

全国管理人才高等教材

【2013】

MBA 《绩效管理学》 (全七讲)

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

《绩效管理》课程主要探讨绩效管理的目标设置、管理流程、及其与薪酬设计的衔接。通过本课程的学习，可以帮助学生明白什么是工作分析与管理，了解现代化绩效管理与工作分析、现代化绩效管理与职位评估的关系，熟练掌握绩效管理的目标、流程的管理、结果评价的关键点和它们之间的关系，全面理解并使之应用在管理的共同方面。

章 次	教 学 内 容	课时
第一章	绩效管理与绩效管理系统	2
第二章	绩效管理与目标管理	6
第三章	关键绩效指标的设定	8
第四章	绩效管理计划	7
第五章	绩效管理过程中的引领与反馈	7
第六章	绩效评估	6
第七章	绩效评估结果的应用	4
合 计		40

第一章 绩效管理与绩效管理系统

第一节 绩效管理新解

一、绩效与绩效管理

绩效是指具有一定素质的员工围绕其任职的职位，为完成和卓越地完成所负责任，而达到的不同阶段成果以及其在实现过程中的行为表现。它指的是那些经过评价的工作行为、工作方式及其结果。

所谓绩效管理是指管理者用来确保员工的工作活动和工作产出与组织的目标保持一致的手段及过程，即为了达成组织的目标，通过持续开放的沟通过程，形成组织目标所预期的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为。

绩效管理的目的有很多，主要的是建立更客观更简洁的绩效优化体系以留住和激励员工；将员工个人目标与公司目标相联系；进行工作程序化管理；持续地培养和发展员工，建立企业核心竞争力；根据公司需要调整人员等。

二、绩效管理新解

（一）传统的绩效管理

首先，传统认识上绩效管理等于绩效评估。

由于片面理解绩效管理，将绩效评估与完整的绩效管理割裂开来，公司的绩效管理系统没有与公司的战略目标联系起来。

第二，绩效管理是人力资源部门的工作。

绩效管理仅仅被视为人力资源管理的一个工具，通常被认为仅仅是人力资源部门应该考虑和应该做的事情，而没有把它视为整个企业管理过程中的一个有效工具。

第三，绩效管理是额外的工作。

在许多管理者看来，绩效管理只是他们正常管理工作之外的额外工作，这就造成正常的绩效管理程序无法顺利运行。

第四，绩效管理主要用在发放奖金、调整工资上。

很多公司在聘请外来顾问进行绩效管理系统设计时，主要的出发点是如何根据评估结果进行利益分配。

（二）绩效管理新解

正确理解绩效管理是非常关键的。在绩效管理中，我们认为“绩效”更应理解为“效绩”，首先是“效”，是明确管理的重点和方向，即做正确的事；其次是“绩”，是管理的结果，即正确地做事。“管理”则更应理解为“理管”，首先是“理”，即理顺主管之间、主管与员工之间、员工与企业之间的关系，彼此相互理解与尊重，即把人理顺；其次是管，即正确地做事；第三是将做正确的事与正确地做事结合在一起，把握方向和结果，不断提高全面绩效管理的质量。

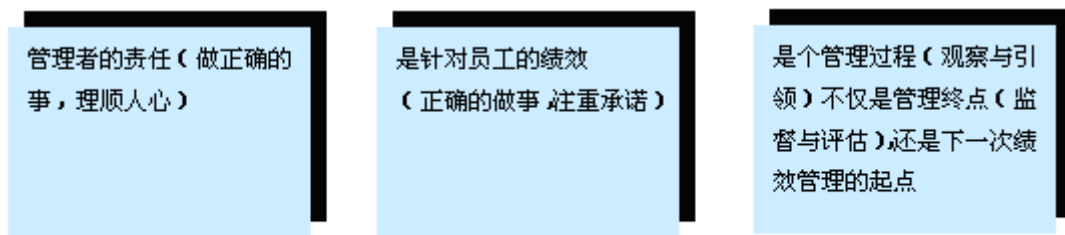


图1-1 绩效管理更应理解为“效绩理管”-先方向后结果，先理人后管责

实现绩效的改进。所采用的手段为循环往复，不断优化（如图 1-2）：

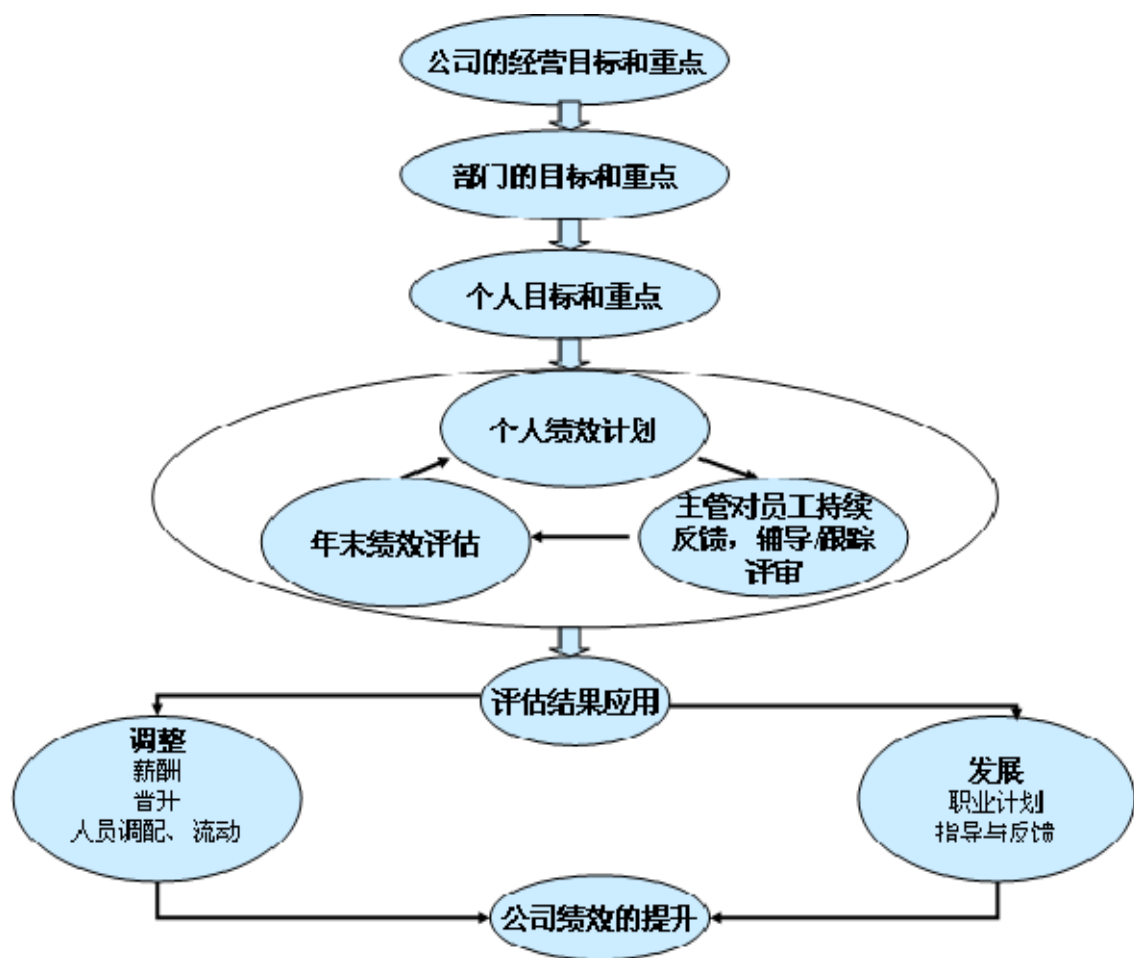


图2 绩效管理的系统与循环

三、绩效管理的侧重点

绩效管理的循环侧重点体现在以下几个方面：

它采用全面系统管理的方法而非点对点的判断式，应

1. 关注过程发展而非简单监督；

2. 寻求对公司有利的管理而非一味重视评估；

3. 体现在对未来期望达成目标的关注，并不断提升这种关注，而不是仅仅集中于现在的问题，也就是说目标是目标导向的，而不是问题导向的。

绩效管理的根本目的在于公司与个人全面绩效的提升，应

1. 引导员工自我管理与提升，提高其履行职责的素质与能力；

2. 主管与下属两个主体对目标的理解达成一致。

绩效管理的结果必须与员工发展和回报制度的实践相衔接，以提高员工参与的积极性。

1. 员工希望有更大的发展，绩效管理的结果就是不断强化员工的这种感觉；

2. 绩效管理的回报应体现在大薪酬（职位薪资、浮动奖金、福利与工作体验）方面。

简单地说，绩效管理是一个过程体系，可以分为计划、引领、评估、应用四个阶段。

四、绩效管理系统的應用

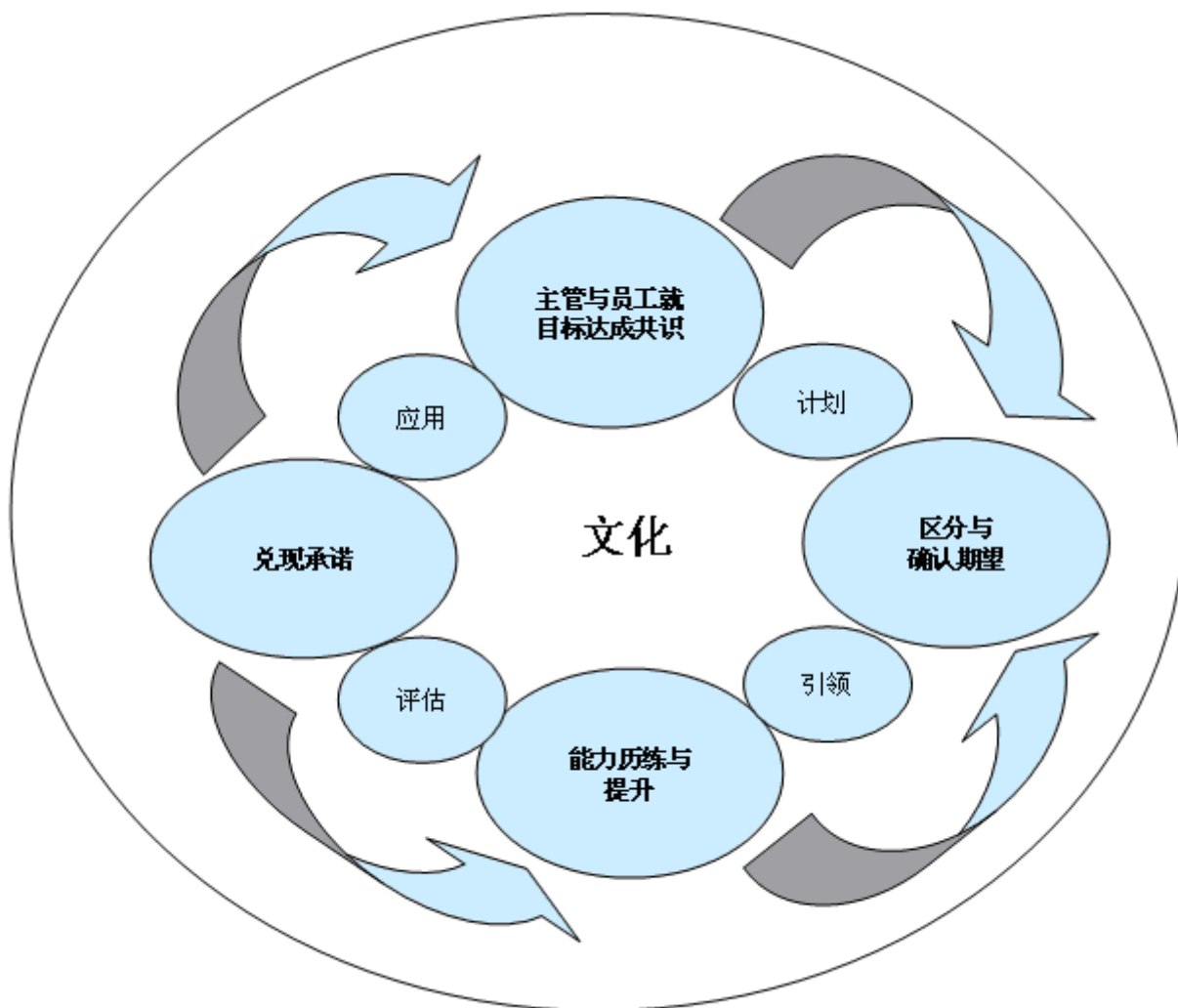


图1 绩效管理系统的运用

第二节 绩效管理在人力资源管理中的地位

一、绩效管理的战略地位

人力资源管理是企业获取竞争优势的有力工具，它究竟是如何提升企业的生产效率和价值，从而使企业获得竞争优势的呢？此外，绩效管理在整个人力资源管理系统中又处于什么位置呢？

企业战略是要借助于人力资源管理中的各个环节来具体实施的。在这一整体的人力资源管理过程中，绩效管理就承担着具体的实践任务。由于绩效管理是将企业的战略目标分解到各个业务单元，进而分解到每个职位的任职人，因此必须对每个员工的绩效进行管理、改进和提高，从而不断改善企业的整体绩效。

只有这样，企业的效率和价值才能随之提高，企业的竞争优势的显现和成果化才能实现。

二、绩效管理：人力资源管理的核心

绩效管理在企业的人力资源管理这个有机系统中占据着核心的地位，发挥着重要的作用，并与人力资源管理系统中的其他环节实现了很好的衔接。

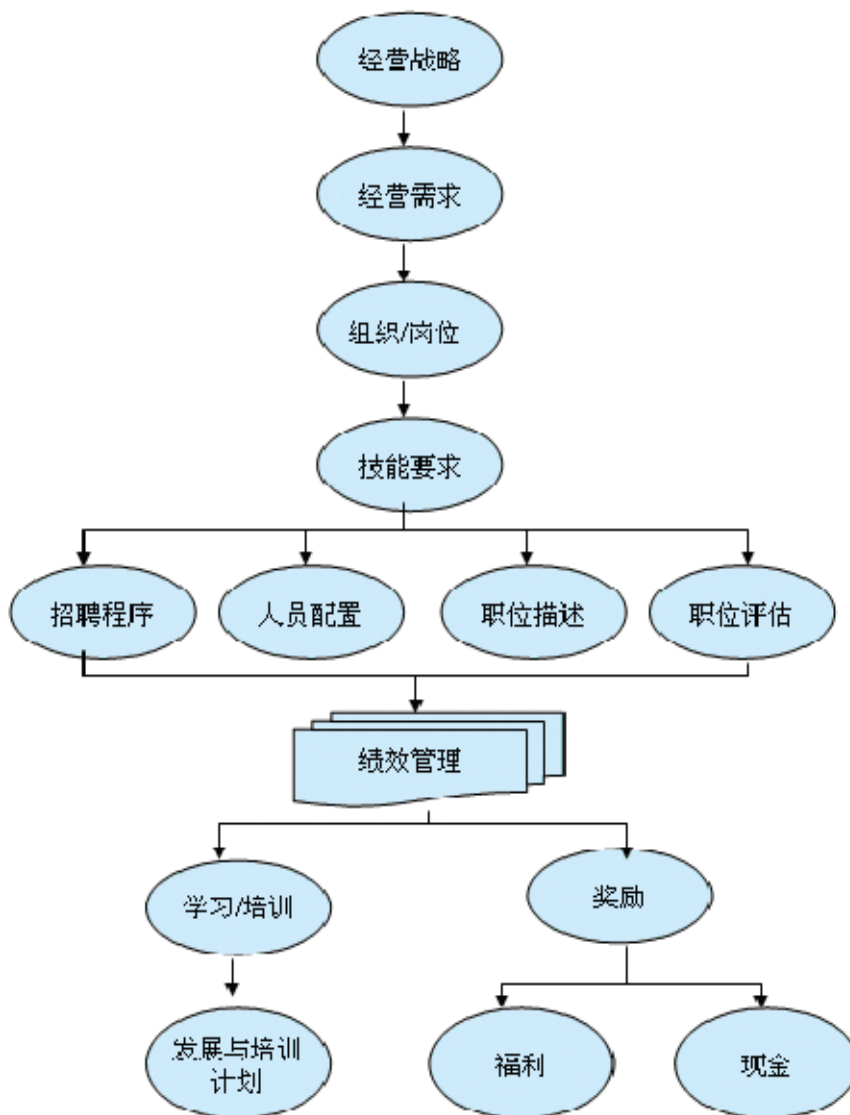


图1 人力资源系统整合

人力资源系统是以绩效管理为核心的，它决定着人力资源管理其它模块的设置原则和发展空间，体现着承上启下的“度”。

三、绩效管理与人资源管理中其他环节的关系

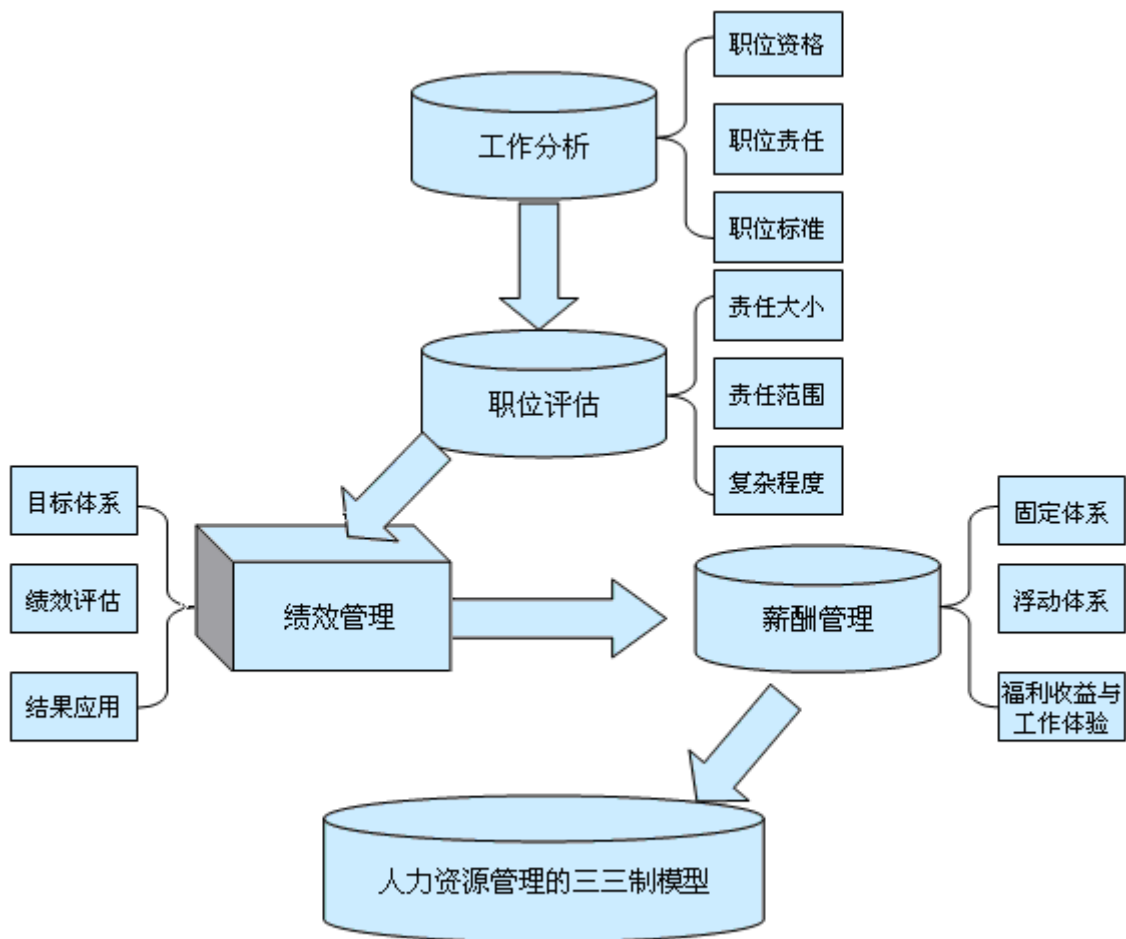


图1 人力资源管理流程-三三制

绩效管理的设计与人力资源管理的其它环节都有非常直接的关系：一是与工作分析有关系；二是与职位评估有关系；三是与薪酬福利有关系。为了便于理解，我们可以将绩效管理与上述三大环节的关系概括为三三制，即每一项环节都从三个方面来理解与绩效管理的关系。

针对绩效管理，工作分析主要收集三个方面的信息：职位资格、职位责任和职位标准。职位资格中能力是关键考核点，职位责任中流程控制点与职责履行的形式是关键考核点，职位标准则是指该职位履行职责应达到的关键评价水平。

针对绩效管理，职位评估主要从三大要素评价职位等级：职位责任大小、责任范围、责任复杂程度。对所有的职位进行评价，并区分等级，有助于确认绩效目标的等级和难度。

针对绩效管理，薪酬管理着眼于广义固定收入、浮动收入、福利体系（福利收益与工作体验）三大模块上，兑现员工实现绩效目标的奖励，这是进行绩效循环的基本保障。

第三节 绩效管理沟通流程

绩效管理中的沟通流程是整个管理体系中的通道。有了这个畅通的通道，管理的信息才能积极地传播，各级主管与员工之间的共同语言平台才能稳固地搭建。在流程管理中，员工、主管、绩效责任部门（多为人力资源部）都有自己的责任。一般情况下，沟通流程会有 6-8 个步骤，与人们心理和生理感受的一般规律基本吻合，这也是以人为本的一个具体表现。

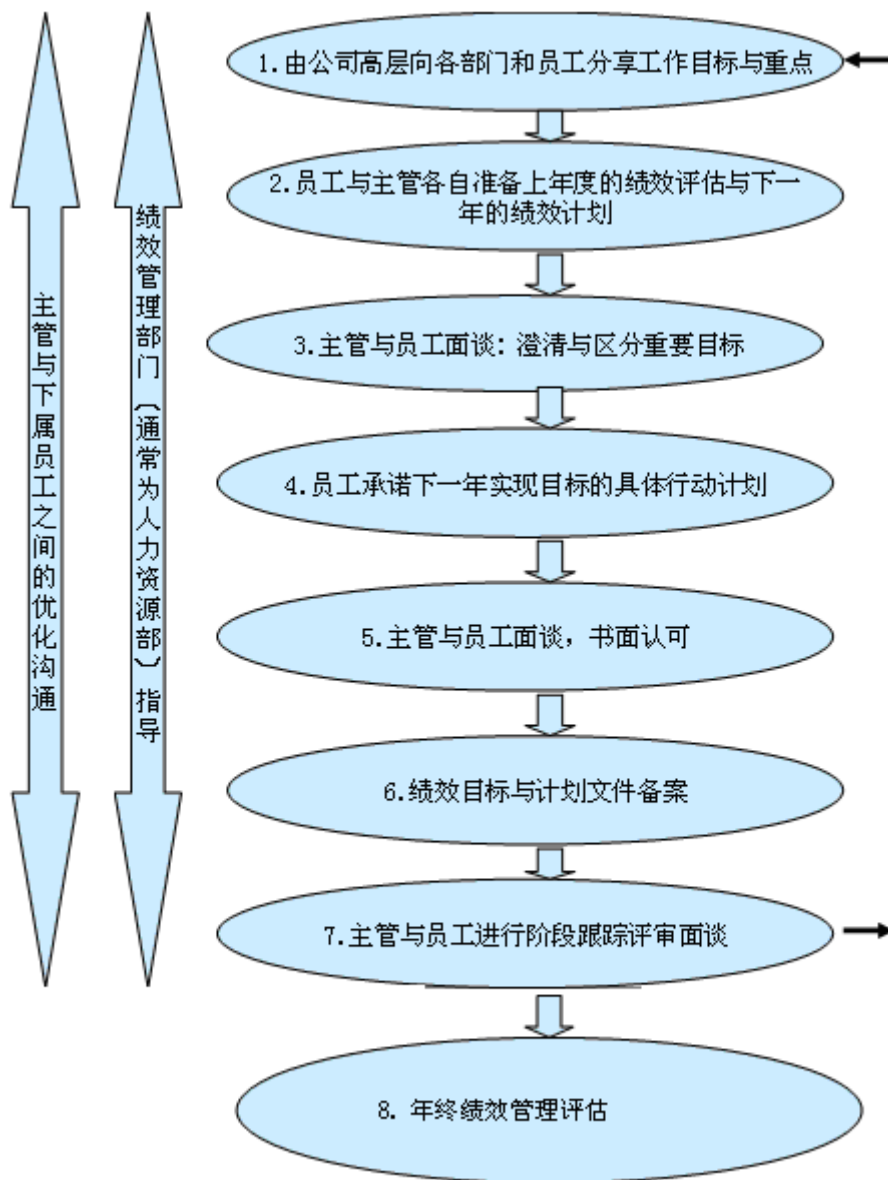


图 绩效管理的一般沟通程序

沟通是结构化非常强的工作，它有深刻的心理学和哲学根据。沟通的主体是各级主管与下属员工，绩

效管理部门提供全程支持。

图 2：由公司高层向各部门和员工阐述工作目标与重点

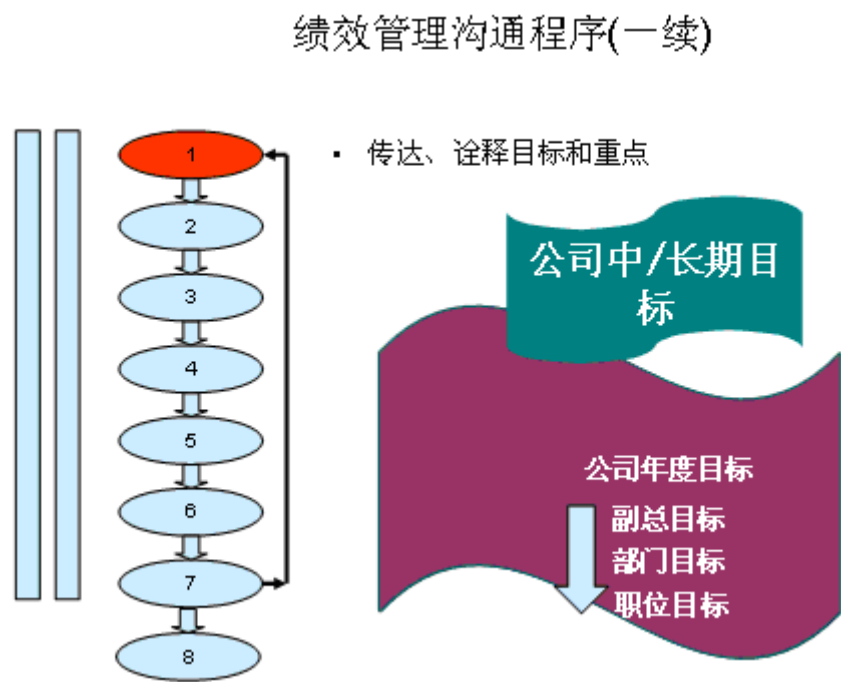
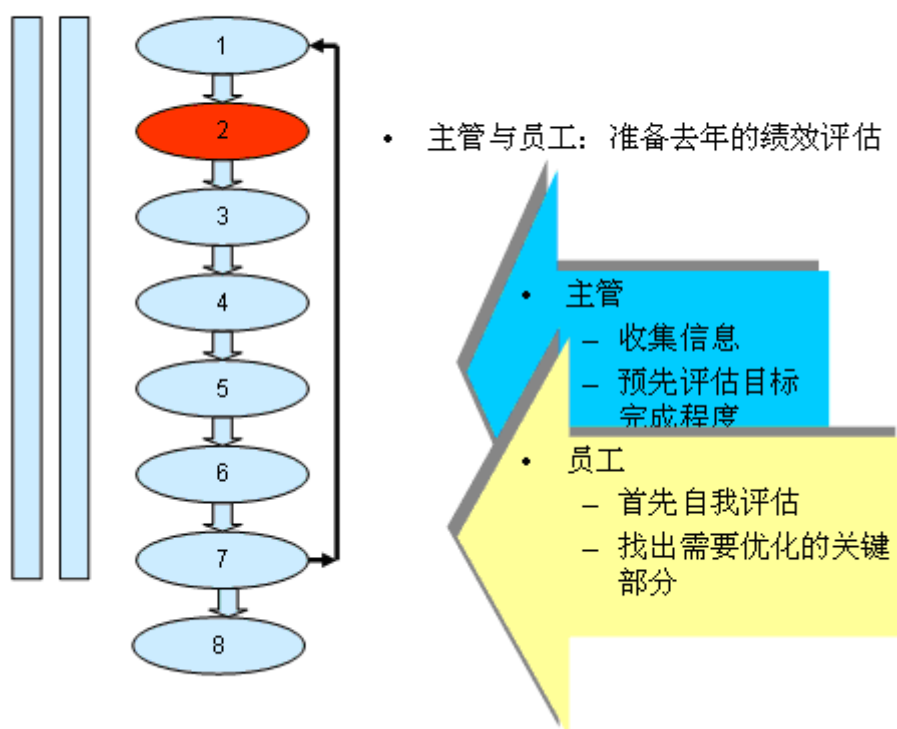
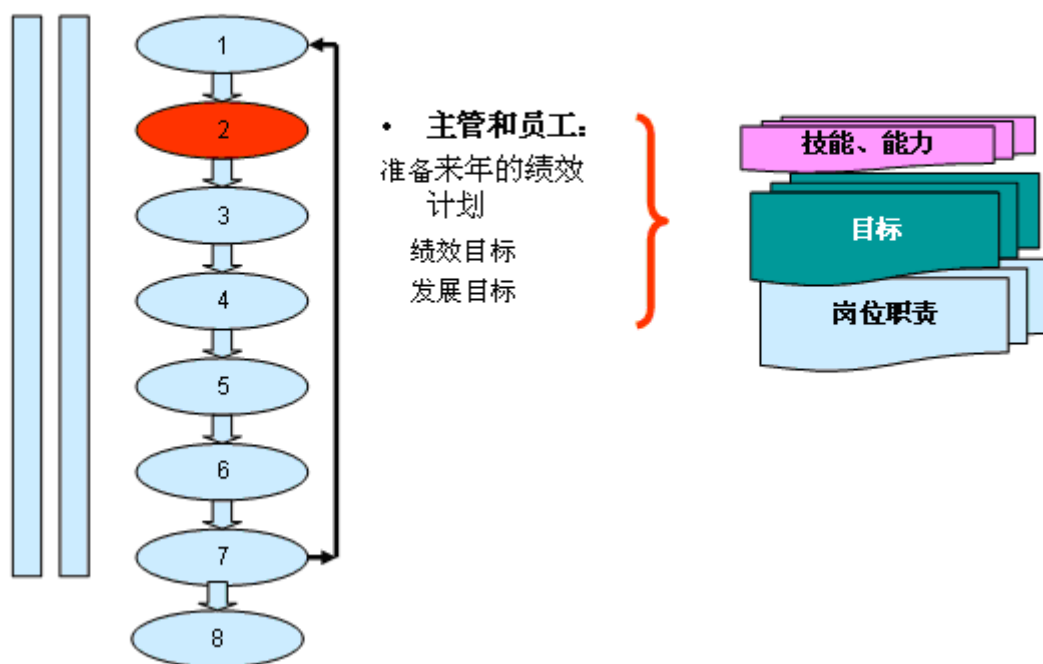


图 3：员工与主管各自准备上年度的绩效评估与下一年的绩效计划

绩效管理沟通流程(续二)



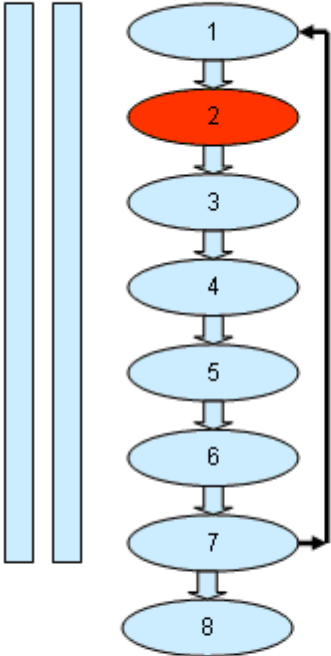
绩效管理沟通流程(续二)



绩效管理沟通流程(续二)

绩效计划与评估表

年初制定该表，年末根据该表评估



绩效计划执行表				绩效评估
年度目标	评价标准	权重%	关键事件描述	评估结果
绩效目标 1：				o杰出 o超越目标 o实现目标 o部分实现 o未实现目标
绩效目标 2：				o杰出 o超越目标 o实现目标 o部分实现 o未实现目标
绩效目标 3：				o杰出 o超越目标 o实现目标 o部分实现 o未实现目标
绩效目标 4：				o杰出 o超越目标 o实现目标 o部分实现 o未实现目标
发展目标 1：				o杰出 o超越目标 o实现目标 o部分实现 o未实现目标
发展目标 2：				o杰出 o超越目标 o实现目标 o部分实现 o未实现目标

评估标准：

杰出 (5)： 大大超出职责标准，并符合管理成本要求；

超越目标 (4)： 业绩超出工作职责的所有标准/ 超额完成所有的工作目标；

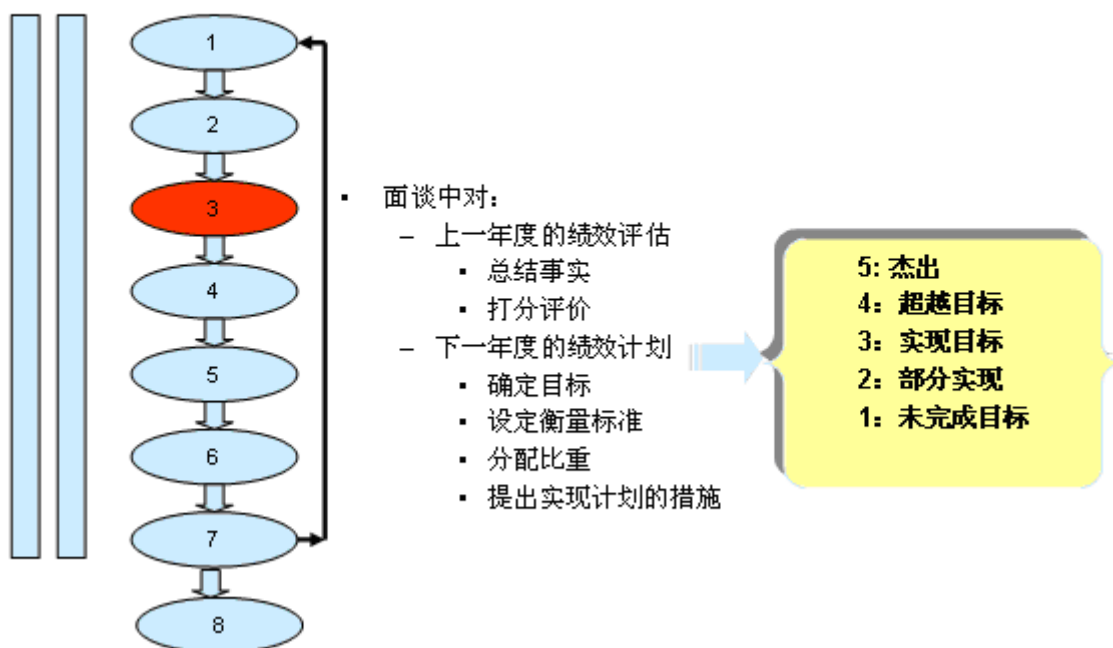
实现目标 (3)： 业绩达到工作职责的所有标准/ 完成所有的工作目标；

部分实现目标 (2)： 业绩达到工作职责的部分标准/ 部分完成工作目标；

未实现目标 (1)： 业绩未达到工作职责的标准/ 未完成工作目标；

图 4：主管与员工面谈；识别与区分重要目标

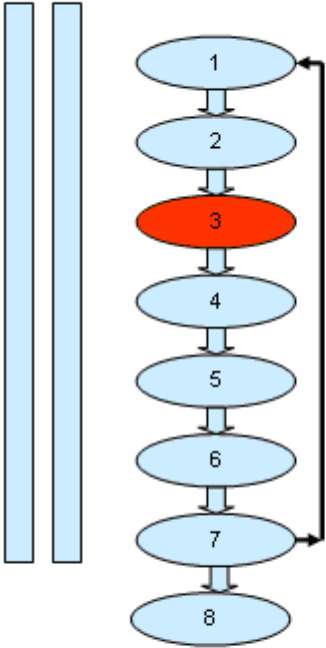
公司绩效管理沟通流程(续)



绩效管理沟通流程(续三)

绩效计划与评估表

年初制定该表，年末根据该表评估



绩效计划执行表				绩效评估
年度目标	评价标准	权重%	关键事件描述	评估结果
绩效目标 1：				o杰出 o超越目标 o实现目标 o部分实现 o未实现目标
绩效目标 2：				o杰出 o超越目标 o实现目标 o部分实现 o未实现目标
绩效目标 3：				o杰出 o超越目标 o实现目标 o部分实现 o未实现目标
绩效目标 4：				o杰出 o超越目标 o实现目标 o部分实现 o未实现目标
发展目标 1：				o杰出 o超越目标 o实现目标 o部分实现 o未实现目标
发展目标 2：				o杰出 o超越目标 o实现目标 o部分实现 o未实现目标

评估标准：

- 杰出 (5)：大大超出职责标准，并符合管理成本要求；
- 超越目标 (4)：业绩超出工作职责的所有标准／超额完成所有的工作目标；
- 实现目标 (3)：业绩达到工作职责的所有标准／完成所有的工作目标；
- 部分实现目标 (2)：业绩达到工作职责的部分标准／部分完成工作目标；
- 未实现目标 (1)：业绩未达到工作职责的标准／未完成工作目标；

图 5：员工制定下一年实现目标的具体行动计划

绩效管理沟通流程(续四)

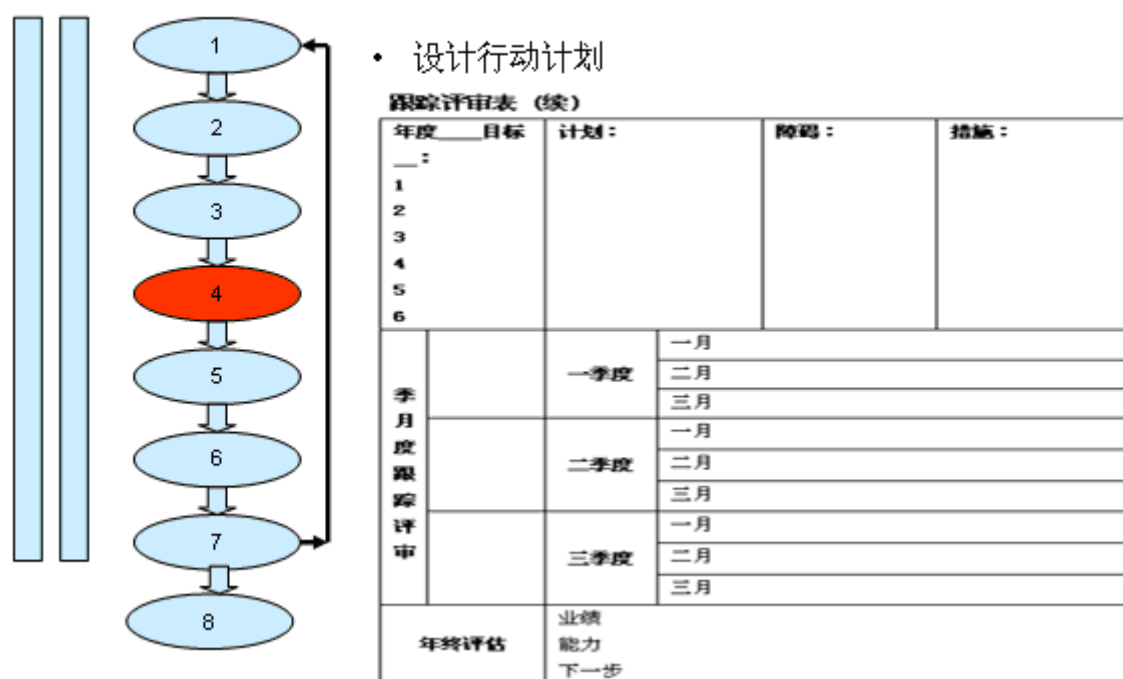


图 6：主管与员工面谈，书面认可

绩效管理沟通流程(续五)

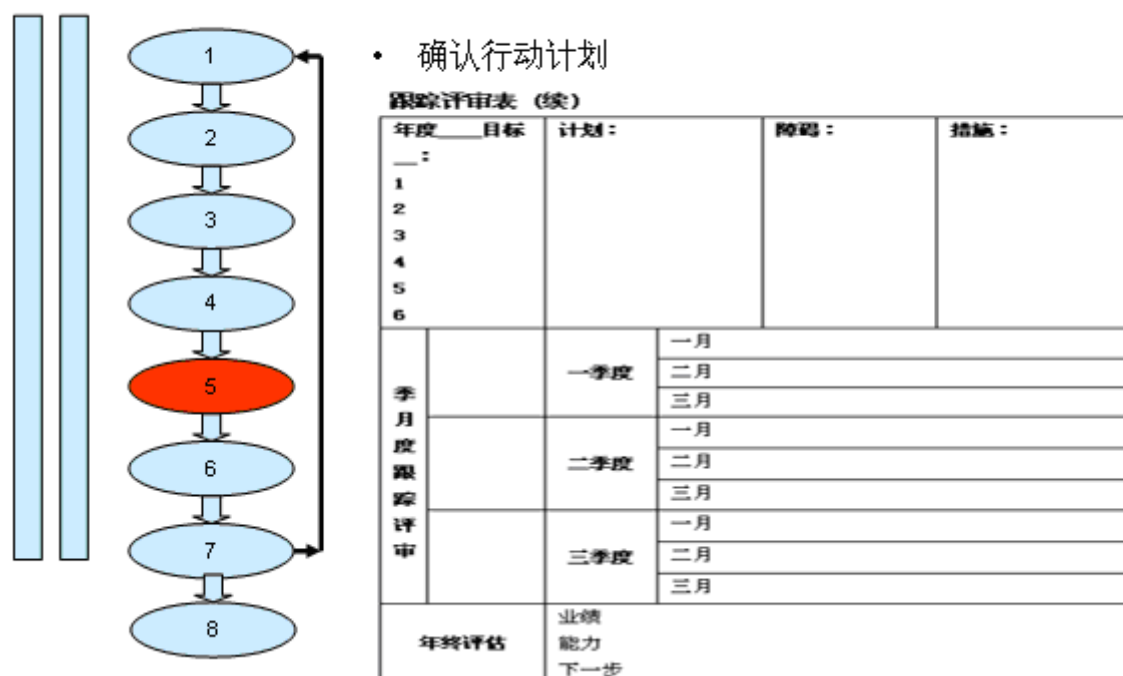


图 7：绩效目标和计划文件备案

绩效管理沟通流程(续六)

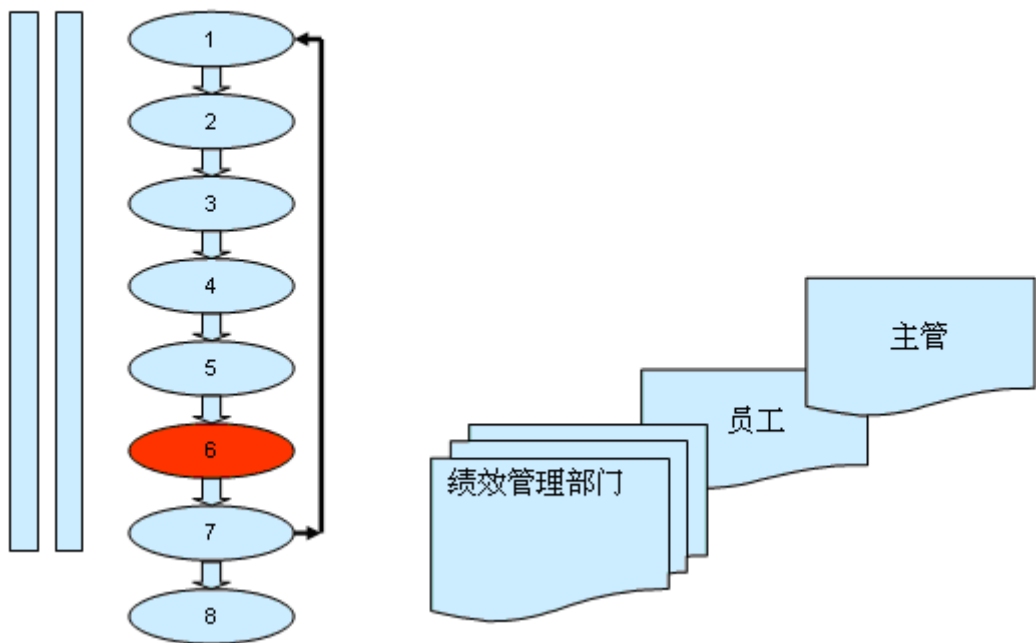
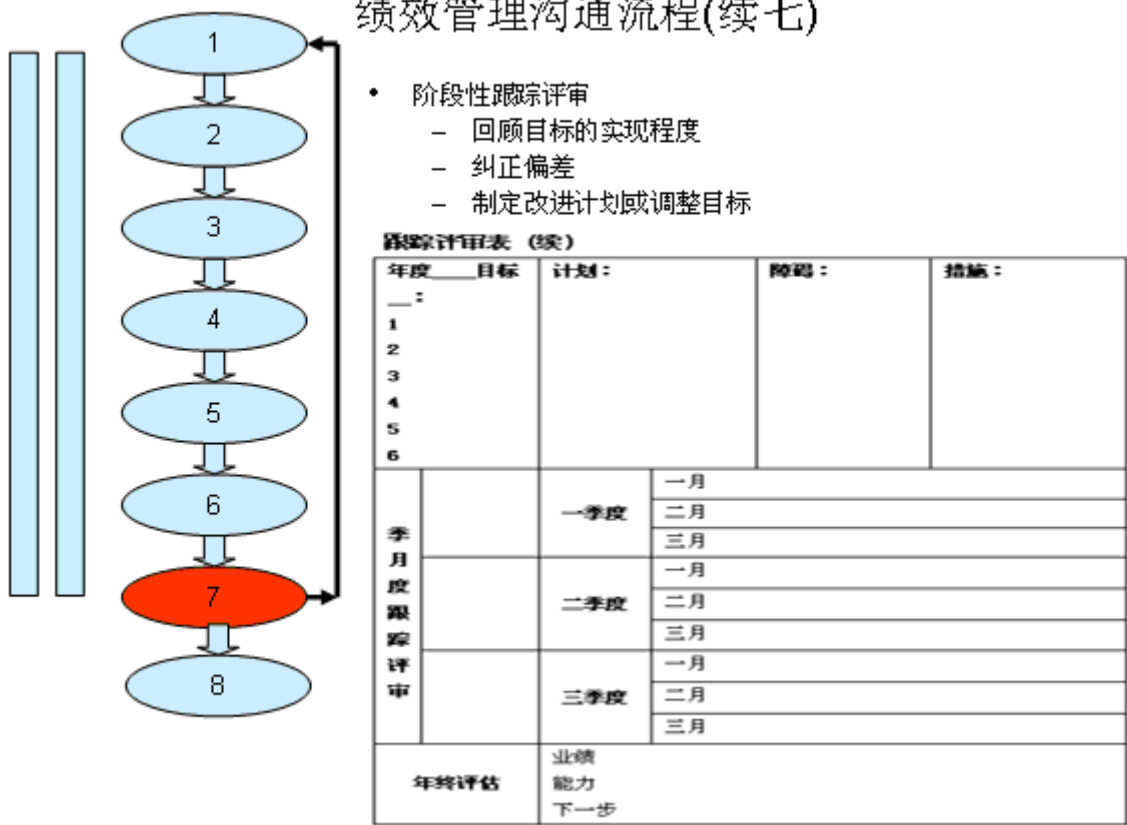


图 8：主管与员工进行阶段跟踪评审面谈

绩效管理沟通流程(续七)



绩效管理沟通流程(续)

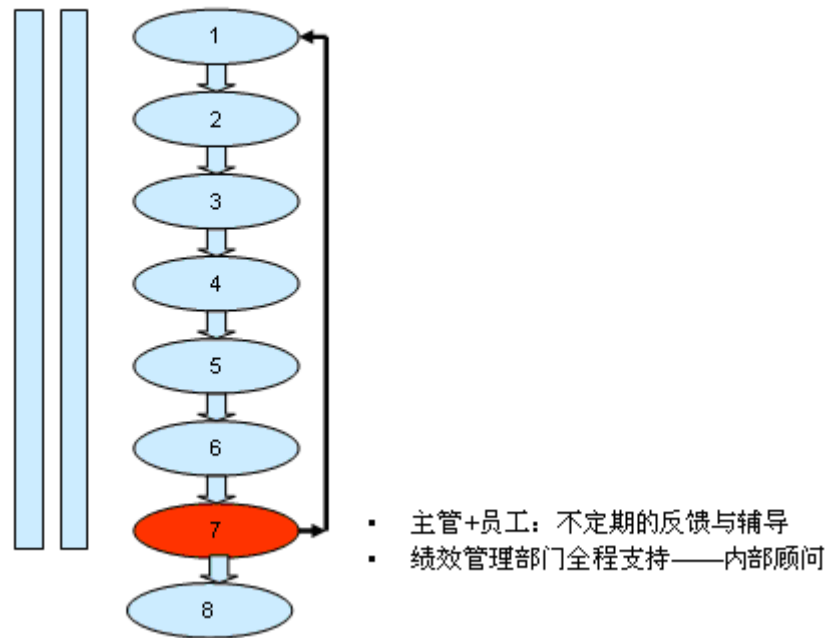


图 9：年终绩效管理评估

绩效管理沟通流程(续八)



第二章 绩效管理与目标管理

第一节 目标管理导入

一、目标管理制度的全面程序

目标是组织在一定时期内所追求的最终成果，是组织的远景和使命的具体化和组织希望并奋力争取达到的未来状况。具体地说，目标是根据组织远景而提出的组织在一定时期内要达到的预期成果。一般认为，组织目标可以分为三个层次：环境层的目标、组织层的目标和个人层的目标。目标与指标不同，目标强调的是具体的期望水平，而指标主要是方向的确定，指的是从哪方面来对工作产出进行衡量评估，使用时主

要表现为统计上的概念与描述。

目标的制定是程序化很强的工作，要求有高水平、宏观、全面、系统和严谨的逻辑构建能力。制定目标主要考虑下列几个方面：

1. 目标制定的程序

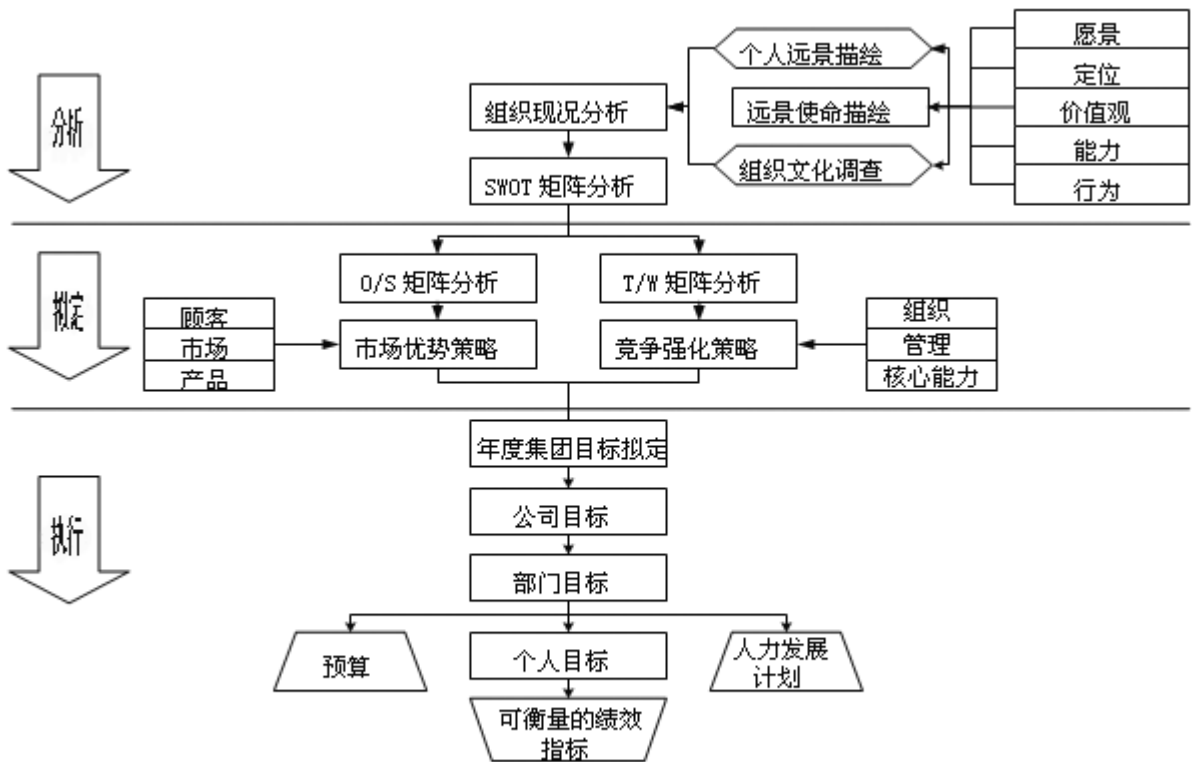
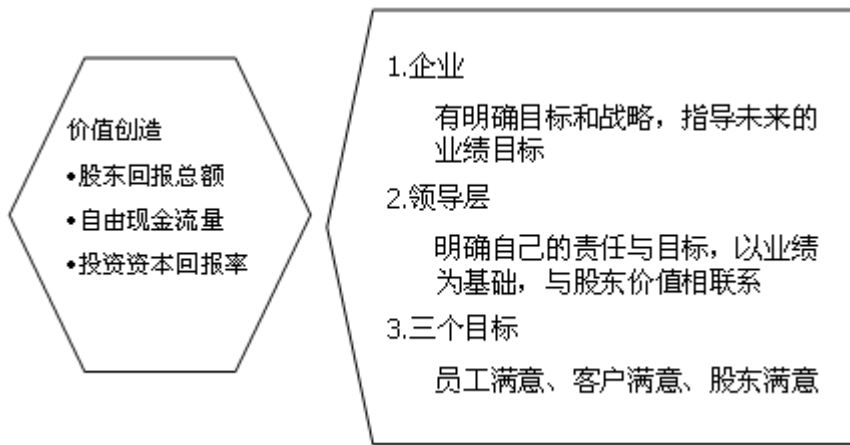


图1 目标制定的程序

目标制定的程序是分析与诊断、拟定与设计、执行与调整的完美结合。

2. 目标制定的具体操作

企业目的是为股东创造价值。任何一个企业的存在都是为了创造价值，在价值的创造过程中，衡量以目标表现的价值并给予相关贡献者激励性的回报，是企业可持续发展的基础。



二、公司目标管理的步骤

(一) 下发绩效管理系统实施文件。

(二) 确定绩效评估指标体系，提出考核方法，推动计划实施，搞好后续管理，收集汇总数据，计算绩效分值。

(三) 经过与各部门商讨确定公司的绩效评估指标体系。

(四) 经过与各部门商讨确定部门绩效评估指标。

(五) 上级和下级就实现各项目标所需的条件和考核评估后的奖惩措施达成一致。

三、目标设置的审视

目标管理最早是由著名的管理大师彼得·德鲁克 (P. Drucker) 提出的。他认为，“企业的使命和任务，必须转化为目标”，才能产生有效的管理。

所谓目标管理，就是对沟通的程序、过程或结果的管理，它促使公司的各方面一起协商，根据公司的使命确定一定时期内公司的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为公司经营、评估和奖惩的标准。

为了确保目标能实现，需要对设置的目标进行认真的审视，标准如下：

1. 目标是否体现工作的主要特征？

2. 目标是否可以检验？
3. 目标是否明确？
4. 目标是否太多？
5. 目标是否既合理又具有挑战性？
6. 实现目标是否有足够的资源和权限？
7. 下级对他们须履行的职责是否具有控制力？

一、职位描述的工具：工作分析

（一）工作分析的简述

1. 工作分析的概念

工作分析又称职位分析，是以工作职位为对象，观察和分析其责任、责任大小、必备的任职资格等，将其结果记入职位说明书的过程。

绩效管理涉及人力资源管理的所有方面，工作分析为绩效管理的有效实施奠定了坚实的基础。

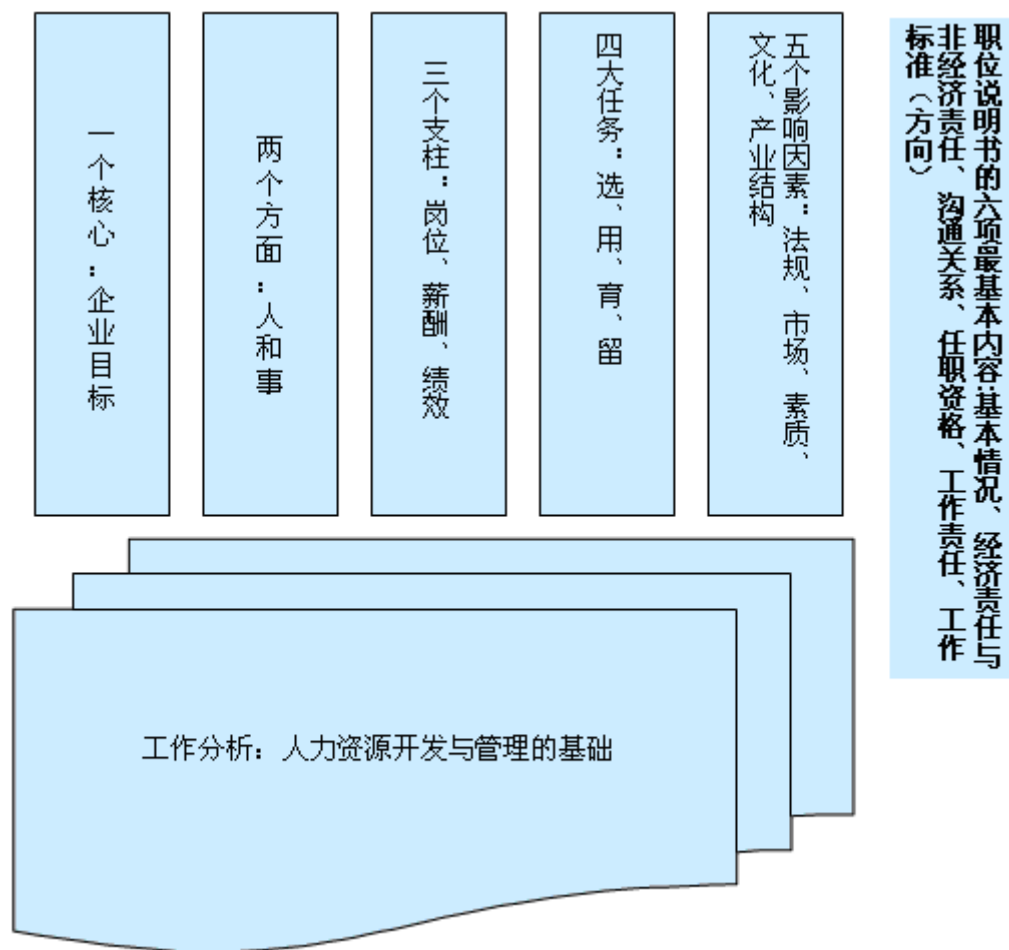


图1 工作分析、职位说明书与人力资源管理

2. 工作分析的一般原则

工作分析的一般原则是对岗不对人、对事不对人、对当前不对未来、对职责不对待遇。

3. 工作分析的准备工作

进行工作分析需要做公司、技术、人员、宣传、资料以及培训等方面的准备。

4. 工作分析的内容

工作分析的内容包括职位层级、所受监督、负责权限、职责范围、内外联系、技能要求、工作条件、生理要求和心理要求等方面。

(二) 工作分析的基本方法

工作分析的方法主要有观察法、问卷法、访谈法、工作日志法等方法。每一种方法没有好坏之分，各有其适用的场合，通常情况下会组合使用各种方法。

1. 观察法

观察法通常与访谈法结合使用，它是指首先对员工在一个完整工作周期内所完成的所有工作进行观察，记录其工作活动，然后与员工面谈，或者边观察边面谈。

2. 问卷法

由任职人员填写经过特别设计的调查问卷来获取工作信息的方法。

3. 访谈法

口头搜集信息的方法。主要包括个人访谈、群体访谈和主管访谈。

4. 工作日志法

要求员工每天写现场工作日记，记下他们一天中进行的所有活动，然后根据工作日记进行分析处理，得到工作分析所需信息的方法。

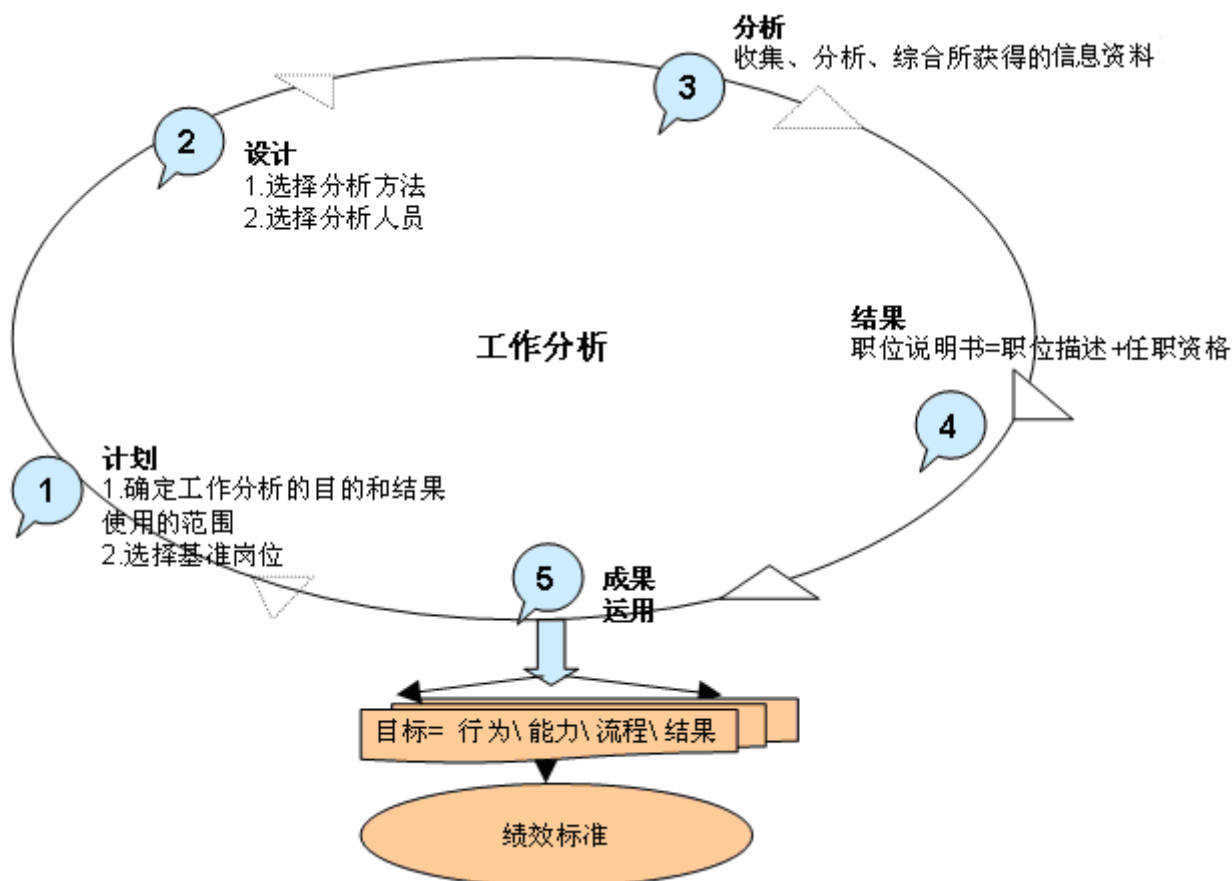
三种主要方法的适用点如下：

工作信息	工作分析方法的主要适用点		
	访谈法	观察法	问卷法
职能	✓	✓	✓
任务	✓	✓	✓
工作行为	✓	✓	✓
关键事件	✓		✓
工作背景	✓		
报告关系	✓		
所受监督	✓		
判断	✓		
职权	✓		
工作条件	✓		
生理要求	✓	✓	
知识	✓	✓	✓
技能	✓		✓
能力	✓	✓	✓
个性特征			✓

表1 如何用三种主要方法获得工作信息

工作分析应随技术条件、人员素质、公司架构、工作程序以及各项人力资源政策的变化而变化，同时应及时地对职位说明书进行修改。

（三）工作分析的实施及与绩效管理的关系



运用工作分析，可以使公司各个职位的职责更加明确，员工之间不再互相推卸责任，在此基础上，可以根据明确的工作职责对任职者的绩效进行评估。

工作分析不仅仅关注构成整体的各个组成部分，即各个职位，同时关注各个职位之间的相互关系、各个职位与公司的关系、他们在公司中的地位和作用等。

工作分析可以产生与工作相关的信息：一方面可以分析出任职者的主要任职资格，另一方面可以将工作目的、工作职责、工作任务等转化为关键绩效指标。

绩效管理主要利用的是工作分析所提供信息中的职位描述，主要有以下几个方面：

1. 职位描述中的工作职责与工作任务；

2. 各项职责和任务所占的权重；
3. 与组织其他部门和人员的关联关系。

二、职位说明书的撰写

（一）职位说明书的主要内容

工作分析完成后便可撰写职位说明书，职位说明书主要包括以下内容：

标准	重点	定义
基本信息	确认基本情况	包括可明确该职位的总体信息
职责概述	明确总体目的	全面总结该职位存在的目的
职责详述	描述职责性质及权限范围	列举该职位的关键工作义务及职责
汇报关系	确定职位级别	通过组织架构图勾画出上级、同级及下级关系
胜任条件	具明胜任该职位的资格要求	描述该职位所要求的信息及理念方面的标准；阐明知识、技能及其它素质要求
批准审核	跟踪审批及更新状况	由审核、确认及接受各方签署并标明日期

表1 职位说明书的各项名称与解释

1. 基本信息：可辨明该职位的总体情况。
2. 职责概述：说明设立该职位的总体目的。

要领：完成该职位的关键职责详述后再填写职责概述，可能更容易。

3. 职责详述：详细列举该职位的日常活动、工作任务性质及权限范围。
4. 汇报关系：显示该职位的周边关系。

要领：较为简便的做法为先确认公司总体构架，再分解至各职位。

5. 胜任条件：具体阐明胜任该职位所必备的资格要求，包括教育与培训背景、相关工作经验、知识素质能力层次、外语水平、计算机技能和其它特殊要求。

要领：工作经验、学历及知识的最低要求不必以现有任职者的水平为准。

6. 批准审核：跟踪至职位说明书的最终确定，以便将来进行维护与更新。牵涉到审核方（直接上司、部门负责人）、确认方（人力资源部）、接受方（在职者本人）。

（二）撰写职位说明书

如下表所示：

职位：人力资源部经理	部门：人力资源部	日期：
	公司职位级别：	任职人：
任职人所在部门职责 (大纲)	1. 负责公司人力资源管理制度制定与执行。 2. 负责编制人力资源的各项计划。 3. 负责总公司人事管理(录用、考核、选拔、任用)、驻外机构人员管理(派出、调回、考核)及专业技术人员管理工作(评定专业技术职称、进行业务考核)。 4. 负责总公司的工资管理、保险福利、奖金分配、劳动调配、退休、抚恤办法制定与管理。 5. 负责分支机构人事的归口管理和领导班子考核与管理。 6. 负责职工培训教育,进行各种业务技术培训和职位技能培训。 7. 负责办理公司出国人员的政审、护照及签证工作。 8. 负责人事档案的管理工作。 9. 按照国家不同时期对劳动用工制度改革的要求,及时编制出适合总公司实际的各项改革方案。	
职位总体目标: (主要职责概述)	10. 建立并完善考核体系及奖惩办法,创造平等竞争的条件。 11. 负责员工有关证明文件的核发工作。	
	在公司长期与短期目标及工作计划的指导下,负责公司人力资源发展政策与计划的有效实施与执行。督促各部门按公司统一要求作业,提升公司核心管理能力与业务管理能力,支持核心业务向纵深发展,使服务增值,为公司创造利润提供有利的人文环境。与此同时,作为公司高层经理层的成员,参与公司经营战略规划制定。	
组织关系图:		
<div><div>外部</div><div>北京总院、政府劳动部门、专业协会、行业协会</div><div>常务副总经理</div><div>人力资源部经理</div><div>主管</div><div>内部</div><div>公司各综合部门、各分支机构</div></div>		
注:该图是本职位直接公司关系(包括纵向的报告和管理关系,横向的协调合作关系)的示意图,间接的报告和管理关系不做进一步标注,如需要明确本职位上一级或下一级的报告和管理关系,请参见直接上级主管或下属的职位公司关系图。		
任职资格		
教育水平	大学本科及以上学历	
工作经验	5-8 年相关工作经验	
专业知识	人力资源管理、管理学等相关专业	
通用技能(要求达到的层级见详解)	具有较强的战略规划能力、方案设计能力、公关能力、领导能力、控制能力、沟通能力、信息处理能力;心胸开阔,具有较高的演讲水平和洞察力,具有较强的承受力和协作精神,具有与高层的沟通能力;熟悉国家人事政策,精通人力资源管理制度、方案和流程的设计;熟练掌握心理学、管理学专业知识,英语读写能力强;熟悉建筑设计领域的基本知识;头脑灵活,责任心强,服务意识强,洞察力强。	
具体职责 (指员工实现总体工作目标需要采取的行动)	权限	提交成果的标准 (指员工完成上述工作应该实现的成果,包括方向和具体数量)
1. 职责名称: 公司人力资源开发与管理战略的制定 关键流程: 定期起草与调整总公司人力资源开发与管理战略,报总经理和总经理办公会讨论通过;将人力资源战略目标分解到各相关综合部门、业务部门和分支机构,并协助他们制定实施计划。	全部	战略制定的完整性、有效性、通过率、创新性,资料收集成本、资料的完整性和准确性

注：本职位任职资格、能力、职责等包括但不限于上述职责。

三、职位评估

（一）职位评估与绩效管理

职位评估是在工作分析的基础上，对公司中不同工作的重要性（相对价值），亦即对不同工作本身的难易程度和对任职人资格的要求高低做出可比性评价，并划分出职位等级的过程。

员工的绩效受到很多因素的影响，这些因素可以分成很多层，处于最外层的职位描述可以直接影响行为。在职位评估的过程中，评估者所采取的评估方式很重要，主要包括由谁进行评估、信息如何收集、评估周期及评估形势等内容，因此，不同职位的评估方式是不同的，这又体现了职位评估在绩效管理中的作用。

对一个职位的任职者进行绩效管理时应该设定一些关键绩效指标，这些指标由职位的关键职责决定。虽然说一个被评估者的关键绩效指标是由公司的战略目标分解而成的，但个人的目标终究要依据职位的关键职责，个体的工作目标一定是与他的关键职责密切相关的。

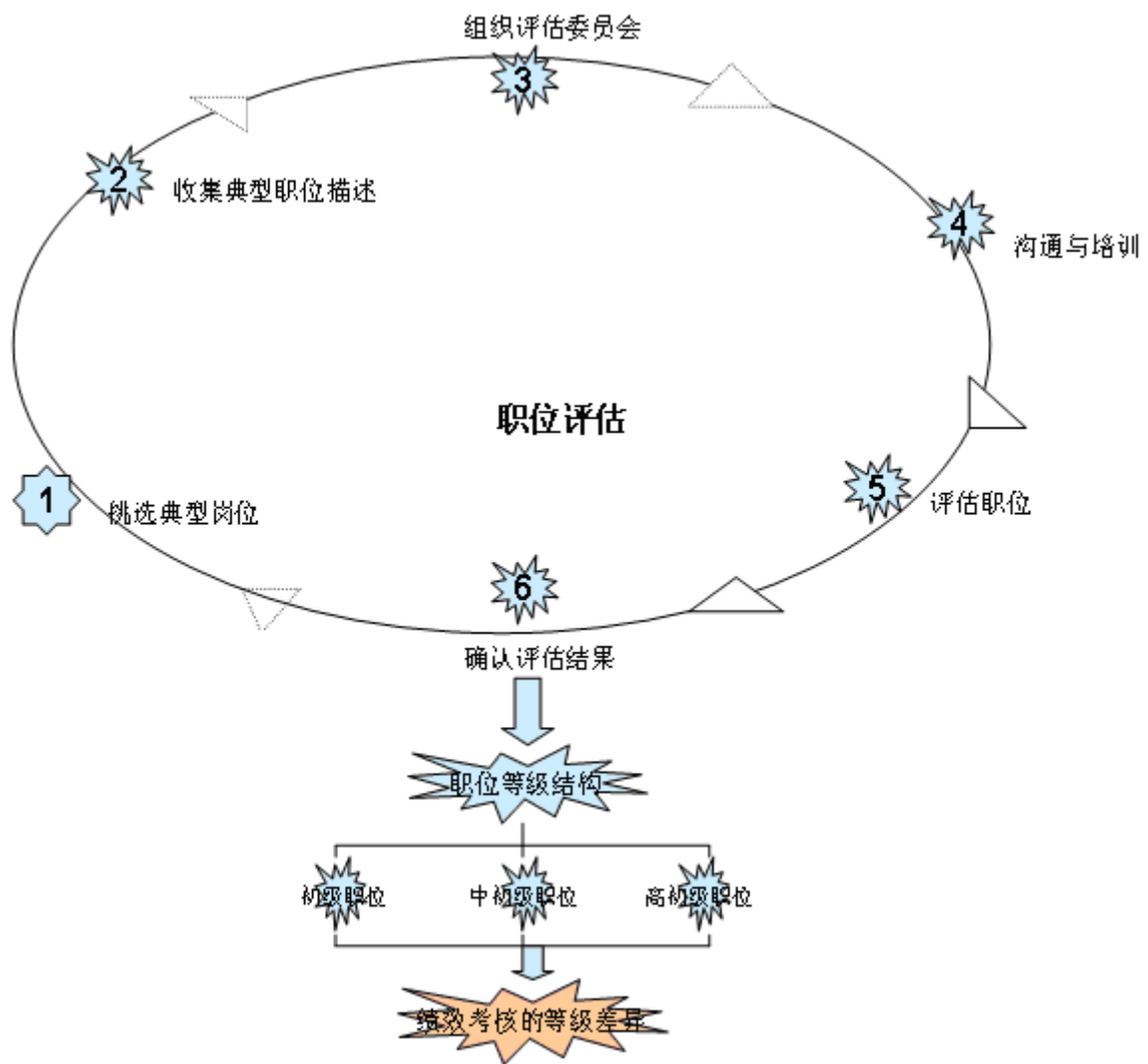
职责是职位的核心特征，比较稳定，表现的是任职者所要从事的核心活动。目标则是经常随时间变化的，一个职位的工作职责可能会很多年不变或变化很小，而目标则可能是逐年变化的。

对于那些较稳定的基础性职位来说，如秘书等，他们的工作可能并不受目标直接控制，主要受工作职责控制，这些职位绩效指标的设定就需要依据工作的核心职责。

员工在企业内部跨部门流动或晋升时，也需要参考各职位等级。透明的职位评估标准，便于员工理解企业的价值标准是什么，员工该怎样努力才能获得更高的职位。

（二）职位评估的一般实践程序

职位评估是一个非常严谨的管理过程，其基本程序包括：建立评估组、确认评估标准和因素点值并填制表格、上报并审定通过（自审、负责人审定）、建立职位职等图表、设计绩效指标分类和分级表。



1. 基准职位的选择
2. 收集职位数据
3. 组织评估委员会
4. 沟通与说明
5. 培训评估人员
6. 测试、评估并确定结果
7. 应用评估结果

（三）职位评估的一般方法

职位评估的方法有很多。主要有：

1. 序列法

简单排列，适用于职位单一、职位较少的中小企业。

例：由甲、乙、丙三人组成的评定小组对 A、B、C、D、E、F、G 七个职位进行评定。

职位	A	B	C	D	E	F	G
甲评定结果	1	3	4	2	5	6	7
乙评定结果	2	1	4	3	—	5	—
丙评定结果	1	—	2	3	6	4	5
评定序数和(Σ)	4	4	10	8	11	15	12
参加评定人数	3	2	3	3	2	3	2
平均序数	1.3	2	3.3	2.67	5.5	5	6
职位的相对价值次序	1	2	4	3	6	5	7

从上表可以看出，三个评估人员对七个职位的评价不同，这样就形成了级别差异。

2. 配对比较法

配对比较法就是将所有要进行评价的职位列在一起，两两配对比较，价值较高者可得 1 分，最后将各

职位所得分数相加，分数最高者即是等级最高者。具体操作如下：

被比较职务 比较职务	A	B	C	D	E	F	G	得分合计
A	—	1	1	0	1	1	1	5
B	0	—	0	0	1	0	1	2
C	0	1	—	0	1	1	1	4
D	1	1	1	—	1	1	1	6
E	0	0	0	0	—	0	0	0
F	0	1	0	0	1	—	1	3
G	0	0	0	0	1	0	—	1

职务	分数	序列顺位
D	6	1
A	5	2
C	4	3
F	3	4
B	2	5
G	1	6
E	0	7

3. 因素比较法

因素比较法是按照预先设定的评价因素对选定的标准职位进行评分定级，制定出标准职位分级表，然后将非标准职位与标准职位分级表相对比，评价其相对价值的方法。

4. 要素计点法

- （1）确定需要评价的职族；
- （2）搜集职位信息；
- （3）选取报酬要素；
- （4）界定报酬要素；
- （5）确定要素等级；
- （6）确定要素的相对价值，即每个要素的权重；
- （7）确定每个要素等级的点值；
- （8）编写职位评估引领手册；
- （9）将职位列等。

（四）应注意的几个问题

评价要素与指标的确定：

1. 各个职位中评价要素所处的地位。这主要取决于工作分析的成果-职位说明书，比如，沟通能力就是一项评价要素。人力资源部门经理要求该项能力达到第四级（见职位说明书），在沟通能力上这个职位

就要按照第四级的标准去评价。将来进行考核时该能力也是一项重要标准。

2. 少而精，便于掌握。

3. 界限清楚，便于测量。

4. 综合性，若干相近、相似的要素可以归结为一个具有代表性的要素，综合性要素可以分解为几个子要素分别解释。

第三章 关键绩效指标的设定

第一节 关键绩效指标（KPI）

一、关键绩效指标（KPI）的基本概念

KPI（关键绩效指标）是 Key Performance Indicators 的英文简写，是个体（公司）关键绩效贡献的反映指标和评价依据，在管理“计划—执行—评价”过程中各个阶段都要涉及到。KPI 是指标，不是目标，但是能借此确定目标或行为标准。它不仅仅是能力或态度指标，更是绩效指标；而且它不是一般的绩效指标，是关键绩效指标。

关键绩效指标(KPI)的定义和价值

定义

关键绩效指标是用来衡量某岗位工作业绩表现的量化指标，是主管与员工签订的绩效合同的重要组成部分。

关键绩效指标的特点

- 基于对公司战略目标的分解，并随公司战略的演化而修正
- 是能有效反映关键绩效驱动因素变化的衡量参数
- 是对关键经营行动的反映，而不是对所有操作过程的反映
- 是由高层领导决定并被考核者认可的，在组织横向和纵向上保持一致性

关键绩效指标的价值

- 有力推动公司战略的执行
- 为绩效管理和上下级的交流沟通奠定坚实基础
- 使高层领导清晰了解对公司价值最关键的经营操作的情况
- 使管理人员集中精力于对业绩有最大驱动力的经营活动
- 使管理人员能及时发现经营中的问题并采取行动

二、关键绩效指标（KPI）的主要作用

具体而言，关键绩效指标 KPI 有助于：

- （一）根据公司的发展规划或目标计划来确定部门或个人的绩效目标；
- （二）监测与绩效目标有关的运作过程；
- （三）及时发现潜在的问题，发现需要改进的地方，并反馈给相应部门或个人；
- （四）KPI 输出是绩效评价的基础和依据。

当公司、部门和职位确定了明晰的 KPI 体系后，可以：

- （一）把个人和部门的目标与公司整体的目标联系起来；
- （二）对于管理者而言，阶段性地对部门或个人的 KPI 输出进行评价和控制，可引导其向正确的目标发展；

（三）集中倡导公司所需要的行为；

（四）定量和定性地对直接创造利润和间接创造利润的贡献进行评估。

关键绩效指标的设计来源

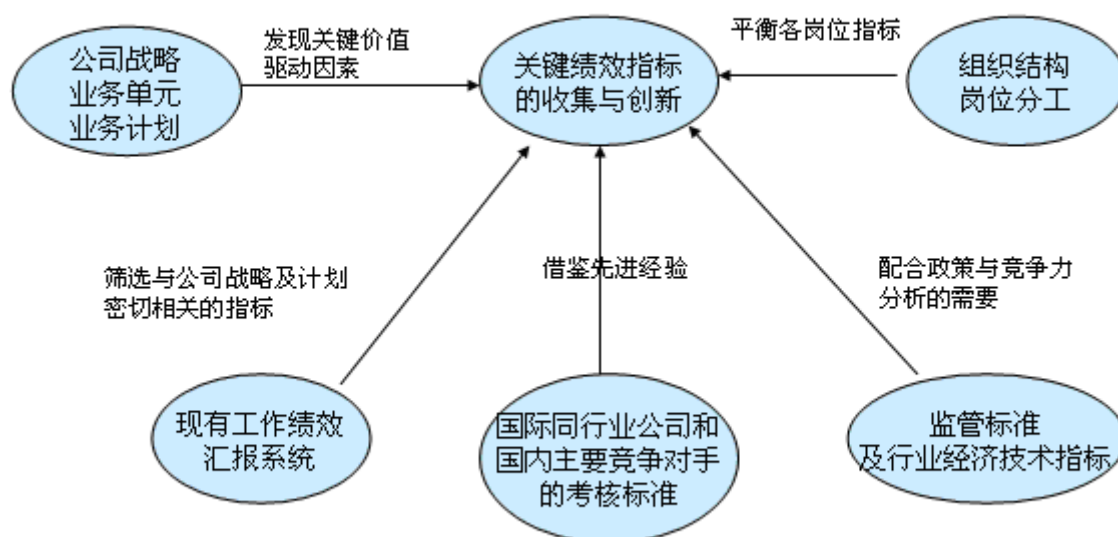


图1 关键绩效指标的设计来源

三、关键绩效指标（KPI）设计的基本方法

目前常用的方法是“鱼骨图”分析法，这个方法可以帮助我们在实际工作中抓住主要问题，解决主要矛盾。

“鱼骨图”分析法的主要步骤：

1. 确定个人或部门的业务重点，确定哪些因素与公司业务相互影响；
2. 确定业务标准。定义成功的关键要素，确定满足业务重点所需的策略手段；
3. 确定关键绩效指标，分析影响每项绩效标准的实际因素。

依据公司级的 KPI，将指标逐步分解到各部门，进而分解到下一级部门，再由部门分解到各个职位，

分解时采用层层分解、互为支持的方法，确定各部门、各职位的关键绩效指标，并用定量或定性的指标确定下来。

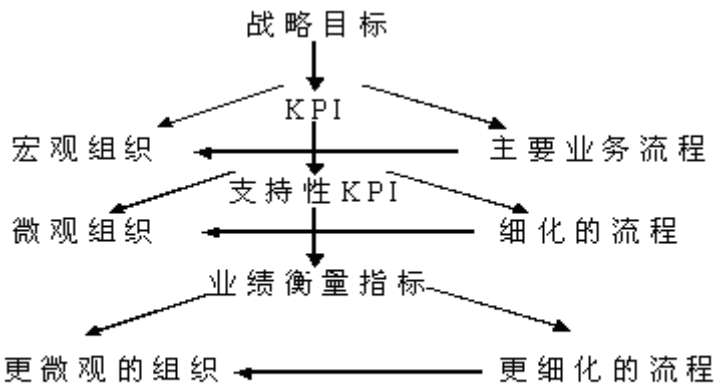


图1 KPI指标提取总示意图

四、关键绩效指标（KPI）的分类

关键绩效指标主要分为效益类、营运类和公司管理类。如表 1：

	界定	考核目的	策划细分	举例
效益类	体现公司价值创造的直接财务目标	全面衡量创造股东价值的能力	资产盈利率 现金获利能力 盈利水平	资本回报率 自由现金流 利润总额 税前利润
营运类	实现公司价值增长的重要营运结果与控制变量	衡量通过各种营运活动推动战略目标完成的能力	成本控制 收入管理 质量安全 环保管理 资产投资管理	事故率 实际资本支出与资本预算的差异 产量计划完成率 科技进步贡献率
公司管理类	实现健康工作环境与良好企业文化的人员管理指标	衡量推动企业价值观、建立公司人员竞争力的能力	职位聘用 考核、培训与培养 薪酬福利	员工总数 培训覆盖率 员工满意率

表1 关键绩效指标分类

注意事项：

- 1. 选择效益类指标应考虑的问题

- (1) 选择有限的典型效益类指标；
- (2) 选择不同类型的财务指标；
- (3) 行政职务与党政职务的统一；
- (4) 明确界定利润总额与息税前利润的差别。

2. 选择营运类指标应考虑的问题

- (1) 反映职位独特的工作成果；
- (2) 尽量体现出部门或职位的主要目标，数量不应过多，一般不超过 8 个；
- (3) 特别考虑确定目标值时的难易程度，保证其可行性；
- (4) 可通过与职位主管详细访谈得出，但应跳出职位主管的个人局限性。

3. 选择公司管理类指标应考虑的问题

- (1) 不一定每个职位都有公司类指标；
- (2) 党务工作职位及人事管理职位通常承担较多的公司类指标。

基于企业的整体业务战略确定	一切指标完成的最终结果是“增加股东价值”
与业务单位的经营目标相关	体现业务单位的工作重点，如“部门管理费用”
与守约人职位职责直接相关	包括直接管理的工作及密切参与、协调支持的工作
体现各职位的工作要点	促使管理者集中注意力，为工作优先排序
确保可以衡量	计算方法、数据来源、信息采集、计算渠道均需具备

表2 关键绩效指标的选择标准

五、关键绩效指标（KPI）体系建立流程

KPI 指标的提取办法可以用“十字对焦、职责修正”一句话来概括。但在具体的操作过程中，要做到在

各层面都从纵向分解战略目标、横向结合业务流程来进行“十”字提取，也不是一件非常容易的事情。以下

主要通过表格来说明 KPI 指标的提取流程。

关键绩效指标的分解

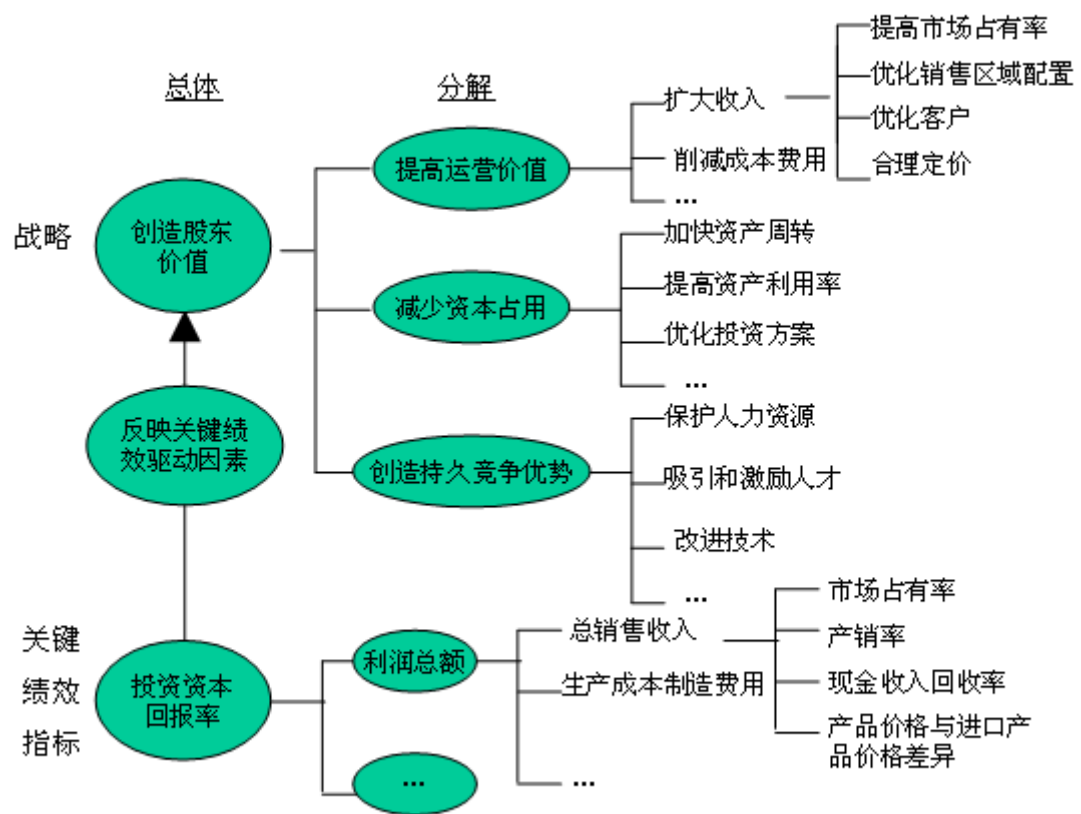


图 1：关键绩效指标的分解

(一) 分解企业战略目标，分析并建立各子目标与主要业务流程的联系

企业的总体战略目标在通常情况下均可以分解为几项主要的支持性子目标，而这些更为具体的支持性子目标需要企业某些主要业务流程的支持才能在一定程度上达成。因此，在本环节上需要完成以下工作：

1. 企业高层确立公司的总体战略目标（可用鱼骨图方式）；
2. 由企业（中）高层将战略目标分解为主要的支持性子目标（也可用鱼骨图方式）；
3. 将企业的主要业务流程与支持性子目标之间建立关联。

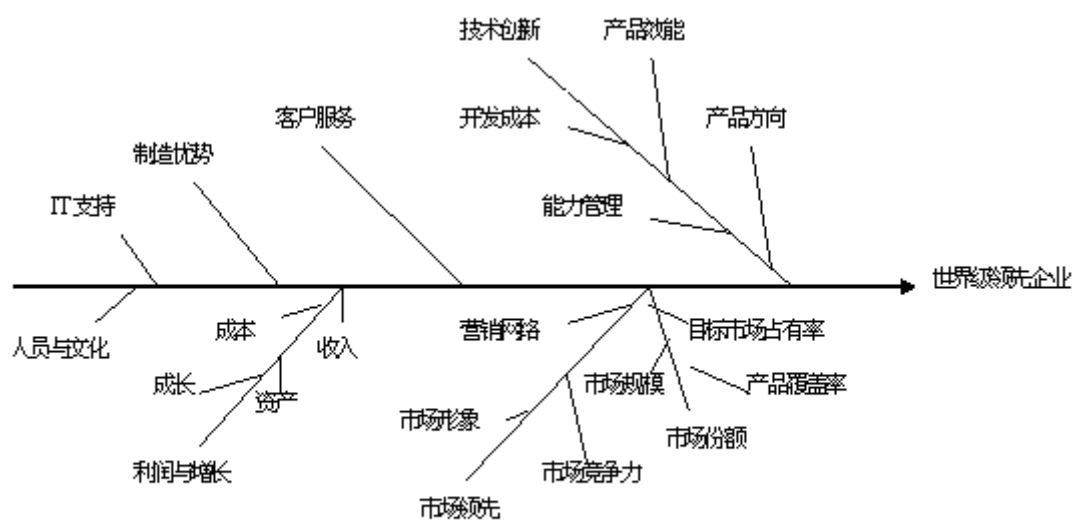


图2 鱼骨图方式分解战略目标示例

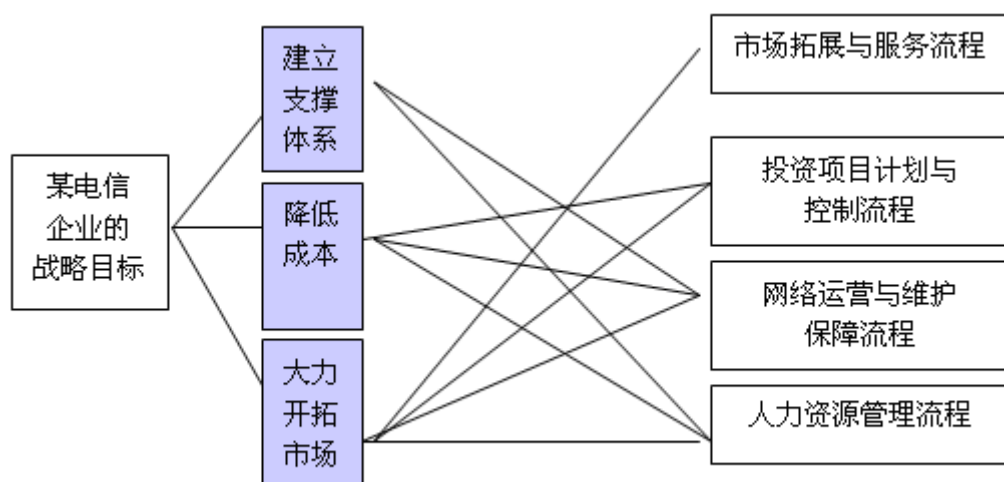


图3 战略目标与流程分解示例

（二）确定各支持性业务流程目标

确认各战略子目标的支持性业务流程后，需要进一步确认各业务流程在支持战略子目标达成的前提下

本身的总目标，并运用九宫图的方式进一步确认流程总目标在不同维度上的详细分解内容。

流程总目标： 低成本、快速满足客户 对产品质量和服务的要求。		公司目标要求(客户满意度高)			
		产品性能指标合格品	服务质量满意率	工艺质量合格率	准时整套发货率
		产品设计质量	工程服务质量	生产成本	产品交付质量
客户要求	质量	产品设计好	安装能力强	质量管理	发货准确
	价格低	引进成熟技术			
	服务好		提供安装服务		
	交货周期短			生产周期短	发货及时

表4 确认流程目标示例

（三）确认各业务流程与各职能部门的联系

本环节通过九宫图的方式建立流程与工作职能之间的关联，从而在更微观的部门层面上建立流程、职能与指标之间的关联，建立起企业总体战略目标和部门绩效指标的联系。

流程： 新产品开发	各职能所承担的流程中的角色				
	市场部	销售部	财务部	研发部	开发部
产品概念选择	市场论证	销售数据收集	-----	可行性研究	技术力量评估
	-----	-----	-----	-----	-----
产品概念测试	-----	市场测试	-----	-----	技术测试
	-----	-----	-----	-----	-----
产品建议开发	-----	-----	费用预算	公司预研	-----
	-----	-----	-----	-----	-----

表5 确认业务流程与职能部门联系示例

（四）部门级 KPI 指标的提取

本环节将从通过上述环节建立起来的流程重点、部门职责之间的联系中提取部门级的 KPI 指标。

		关键绩效指标（KPI）维度			指标
		测量主体	测量对象	测量结果	
绩效变量 维度	时间	效率管理部	新产品（开发）	上市时间	新产品上市时间
	成本	投资部门	生产过程	成本降低	生产成本降低率
	质量	顾客管理部	产品与服务	满足程度	客户满意率
	数量	能力管理部	销售过程	收入总额	销售收入

表6 部门级KPI指标提取示例

（五）目标、流程、职能、职位目标的统一

根据部门 KPI、业务流程以及确定的各职位职责，实现企业目标、流程、职能与职位的统一。

流程：新产品开发流程		市场部部门职责		部门内职位职责			
				职位一		职位二	
流程步骤	指标	产出	指标	产出	指标	产出	指标
发现客户问题，确认客户需求	发现商业机会	市场分析与客户调研，制定市场策略	市场占有率	市场与客户研究成果	市场占有率增长率	制定出市场策略，引领市场运作	市场占有率增长率
			销售预测准确率		销售预测准确率		销售预测准确率
			市场开拓投入率 成本降低率		客户接受成功率提高率		销售毛利率增长率
			公司市场领先周期		领先对手提前期		销售收入月度增长幅度

表7 KPI进一步分解到职位示例

设计关键绩效指标应注意的问题：避免自己考核自己、避免重复考核同一项工作、同级职位上必须保持一致性、彻底贯彻战略重点。

第二节 平衡记分卡

一、平衡记分卡概述

（一）平衡记分卡

1992年，哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和复兴方案公司总裁戴维·诺顿(David Norton)在《哈佛商业评论》上合作发表了第一篇关于平衡记分卡的文章。

平衡记分卡(BSC)是一种新型的战略型绩效管理系统和方法，它从公司的战略目标出发，分别从财务视角、客户视角、内部流程视角、学习与成长视角四个重要方面来衡量一个企业。平衡记分卡能够较全面地定位和评价从公司到个人各个层面的绩效，有助于公司实现绩效管理的战略目标，而且能够推动公司自觉建立实现战略目标的管理体系，在产品、流程、客户和市场等关键领域使公司获得突破性的进展。

平衡记分卡最大的贡献在于告诉我们应该从哪几个方面来关注绩效，有助于我们解决绩效评估全面性、客观性和科学性的问题。

（二）平衡记分卡战略图

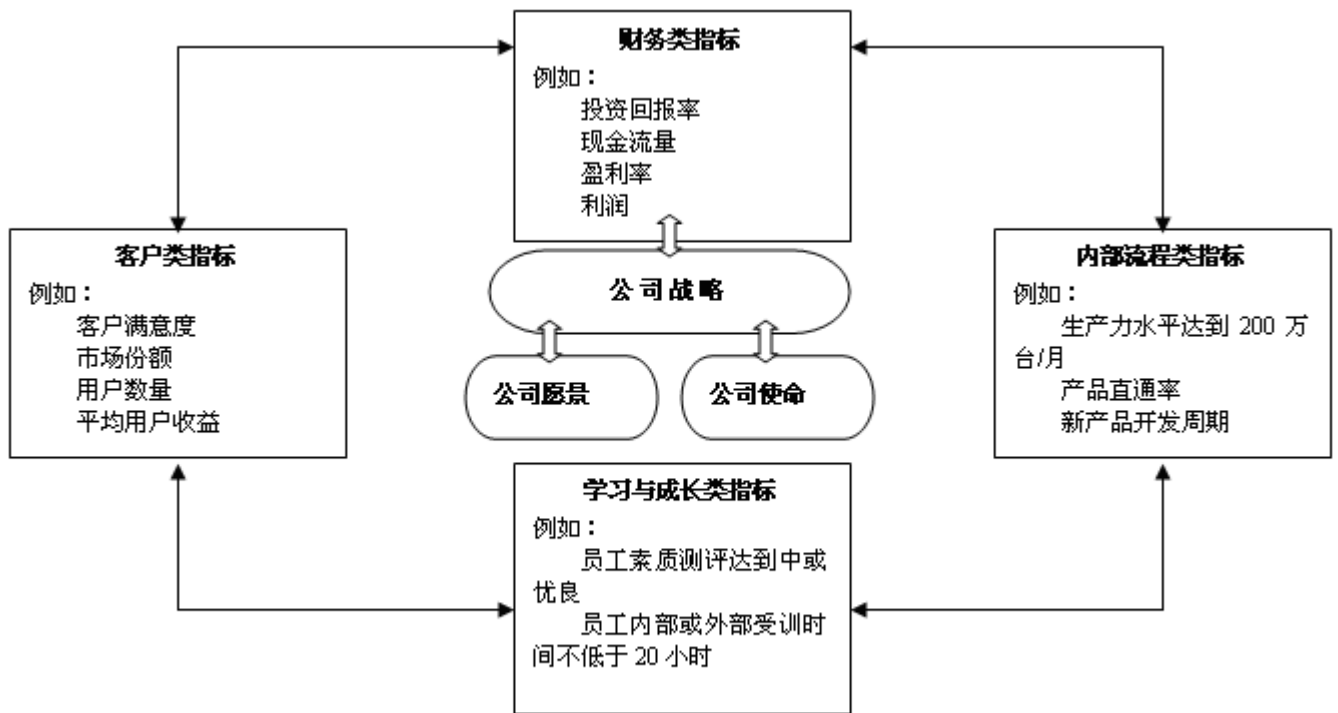


图1 平衡记分卡框架图

（三）平衡记分卡与战略人力资源的关系

企业发展战略是全面的、系统的、全方位的考虑。

当一个企业要建立好的战略方向，必须有人力资源管理的支持。

人力资源管理中的组织、岗位、人员要与公司发展战略相匹配。公司根据需要设立比较重要的职位。

但战略是分阶段的，战略一变，职位的重要性也要发生变化。根据职位评估表搜集的信息，设立绩效评估的指标，即平衡记分卡的指标体系。

（四）平衡记分卡细分

平衡记分卡-财务角度

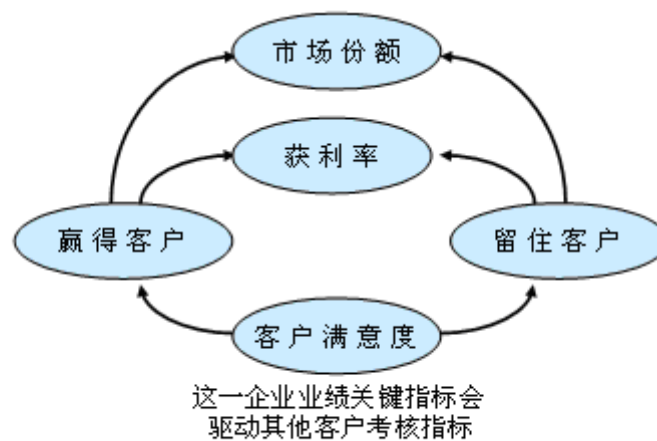
对于不同的企业，财务考核指标因其所处企业生命周期、市场环境的不同而不同。

		财务考核指标		
		收入增长及混合指标	降低成本/提高生产率	资产利用率/投资战略
企业所处生命周期	成长期	<ul style="list-style-type: none"> 不同产品的销售增长率 来自新产品、新服务和新客户的收入增长 	<ul style="list-style-type: none"> 人均营业收入额 	<ul style="list-style-type: none"> 经济附加值 投资额(占销售额的%) 研发(占销售额的%)
	保持期	<ul style="list-style-type: none"> 目标客户群占有率 交叉销售 产品新用途开发后的收入增长 客户和产品线的赢利能力 	<ul style="list-style-type: none"> 与竞争者成本比较 成本下降率 间接费用(占销售额的%) 	<ul style="list-style-type: none"> 营运资本周转率(现金-现金的循环) 投入资本回报率 资产利用率
	收成期	<ul style="list-style-type: none"> 客户和产品线的赢利能力 不能带来利润的客户比例 	<ul style="list-style-type: none"> 单位成本(产品的单位成本、每项交易的单位成本) 	<ul style="list-style-type: none"> 回收期

来源：“平衡记分卡：将战略转化为行动”

平衡记分卡-客户角度

客户角度主要关注以下五个客户相关指标，他们是企业的市场营销、内部运营、后勤供应和产品、服务开发等流程所应关注的指标。

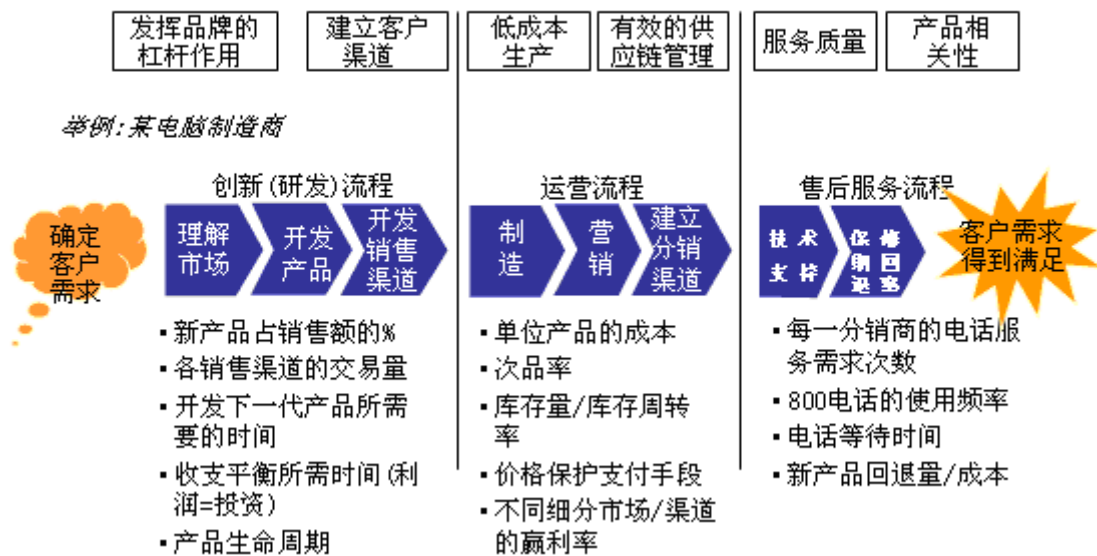


来源：“平衡记分卡：将战略转化为行动”

平衡记分卡-内部流程

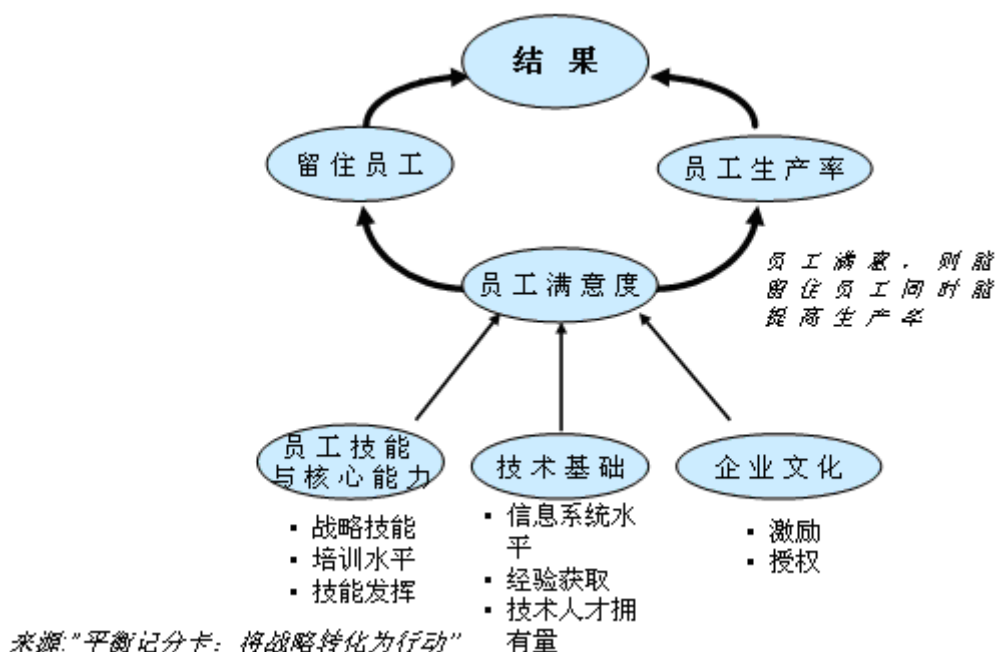
内部流程主要包括几项跨部门的考核指标，这些指标主要选自能使企业业绩得以提升，并使股东回报得以提高的关键流程。

关键流程:



平衡记分卡-学习与成长

学习与成长主要跟踪三个核心考核指标，他们是平衡记分卡前述三个方面取得出色成果的基础。



以上四个方面相互驱动，通过财务和非财务考核手段之间的互相补充“平衡”，指导公司、部门、个人等各个层面绩效考核指标的设定，在公司的各个利益相关者的期望之间寻求“平衡”，并在此基础上完成绩效管理与公司战略实施过程。

第二节 平衡记分卡

二、平衡记分卡与关键绩效指标的关系

平衡记分卡是一种管理工具，同时，它更代表一种思维习惯，一种沟通语言。虽然平衡记分卡并不是一个绩效管理工具，而是一个战略管理工具，但是它的思想对于引导关键绩效指标的设定是有积极意义的。

平衡记分卡实际上是 KPI 的更进一步细化。第一，它强调了战略的导向作用；第二，它对 KPI 进行了结构性细分。KPI 与平衡记分法（BSC）的结合是有机的、没有矛盾的。平衡记分法也要用到 KPI 的选择方法。

三、如何运用平衡记分卡

运用平衡记分卡指引建立关键绩效指标体系的过程大体如下：

（一）分析公司愿景、战略的关键成功因素，并将这些因素在财务、客户、内部流程、学习与成长四

个方面表达出来；

（二）确保公司层面的每个关键绩效指标都有一个或多个部门负责，每个部门可能负责实现该绩效指标中的不同部分，也就是每个部门对公司战略目标提供的增值产出；

（三）将各个部门的关键绩效指标最终落实到每个人，这就是每个人对公司的增值产出。

四、平衡记分卡的作用

（一）将关键业绩指标的选取与公司战略相结合；

（二）明确关键业绩指标选取的目的，并在全公司内进行宣传；

（三）设立大家认同的业绩指标的选定和考核流程；

（四）明确公司的关键成功因素；

（五）在部门（分支机构）层面选定关键业绩指标；

（六）建立各层面业绩评估、报告和审核的流程框架；

（七）推动应用关键业绩指标，协助进行业绩管理方案的实施和优化；

（八）对关键业绩指标进行不断的精炼和改进，以保持其与公司发展的相关性。

第三章 关键绩效指标的设定

第三节 设定评估标准

一、关键绩效指标的审核

标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平。解决的是要求被评估者做得“怎样”、完成“多少”等问题。

对于数量化的绩效指标，设定的评估标准通常是一个范围，如果被评估者的绩效表现超过标准的上限，则表明被评估者做出了超越绩效的表现；反之，则需要改进。对于非数量化的绩效标准，在设定绩效标准时往往是从客户的角度出发。

在设定绩效指标时，通常需要考虑两类标准：基本目标水平和卓越目标水平。

基本目标水平是指期望评估对象达到的水平。这种标准是每个被评估对象经过努力都能够达到的。基本目标水平的作用是判断被评估者的绩效是否能够满足基本要求。

卓越目标水平是指对被评估对象未做要求和期望，但是其可以达到的绩效水平。卓越目标水平不像基本标准那样可以准确地描述出来，它通常是没有界限的。

关键绩效指标的审核主要可以从以下几个方面进行：

1. 工作产出是否是最终产品？
2. 关键绩效指标是否是明确的、可被观测的？
3. 多个评估者对同一个绩效指标进行评估，结果是否能取得一致？
4. 这些指标的总和是否可以覆盖被评估者 80%以上的工作目标？
5. 是否从客户的角度来界定关键绩效指标？
6. 是否可以跟进和监控这些关键绩效指标？
7. 是否留下了超越标准的空间？

二、绩效指标设计实例

指标类别	指标名称	权重	指标说明与计算方法	考核频度	数据来源	审阅部门	目标值
财务 (15%)	部门费用控制	15%	$(\text{实际费用}-\text{预算费用})/\text{预算费用}\times 100\%$	月度	财务部	绩效管理委员会	<5%
管理 流程 (50%)	方案和建议的有效性	10%	建议被采纳数/提出的建议数	年度	人力资源部	绩效管理委员会	>70%
	文书、方案提交的准时率	10%	本期按时递交的方案数/本期递交的方案数	年度	人力资源部	绩效管理委员会	>90%
	年度工作计划完成程度	10%	本期已完成工作数/本期计划完成工作数	年度	人力资源部	绩效管理委员会	>90%
	文档完整率	10%	办公室的文档管理规范情况	年度	人力资源部	绩效管理委员会	>90%
	公司关键员工保有率	10%	公司关键员工保有量/公司关键员工总数	年度	人力资源部	绩效管理委员会	>90%
客户 (20%)	内部客户满意度	10%	公司各部门、分支机构的综合满意程度指数:客户满意度调查表	年度	人力资源部	绩效管理委员会	>80%
	外部客户满意度	10%	外部客户的综合满意程度指数:客户满意度调查表	年度	人力资源部	绩效管理委员会	>80%
员工 知识 创新(15%)	部门员工满意度	5%	本部门员工对工作的满意程度指数:员工满意度调查问卷	年度	人力资源部	绩效管理委员会	>80%
	公司关键员工的培养	5%	关键员工每年参加培训时数	年度	人力资源部	绩效管理委员会	>40 小时 (年度·人)
	个人能力提高自我学习计划	5%	计划的实现程度: 本期已实现的学习项目/本期计划的学习项目	年度	人力资源部	绩效管理委员会	>80%

上述指标只是根据市场类似或相关职位绩效方向进行的指标设计，包括财务、流程、客户、员工发展四大方面，是目前现代企业管理中最完善的绩效管理体系，在此提供给相关部门与职位参考。我们建议与鼓励各部门与职位人员根据具体情况提出新的管理指标。

其他的参考性指标见职位说明书部分。

第四章 绩效管理计划

第一节 绩效管理计划简述

一、绩效管理计划

绩效管理计划的制定方法是将绩效目标进行层层分解，从公司最高层开始，然后到各级子公司及部门，并最终落实到个人。对于各部门而言，这是经营绩效计划制定过程，而对于员工而言，则为个人绩效计划制定过程。

绩效管理计划是绩效管理体系的第一个关键环节，也是实施绩效管理系统的主要平台和关键手段，通过它可以在公司内建立起一种科学合理的管理机制，可以将股东的利益和员工的个人利益有机地结合在一起。其价值已经被国内外众多公司认可和接受。

二、绩效管理目标的分类

（一）绩效目标

绩效管理目标主要来源于公司的目标、部门的目标，最终它会分解为员工个人目标，制定目标的关键是要努力寻求它们之间的衔接点，使之环环相扣。绩效管理目标是职位职责具体化和产出结果量化的表现，对部门来讲，绩效管理目标着重于工作的改进，帮助实现部门目标；对个人来讲，这些目标可能着重于其工作的最主要方面，因此应具有一定的挑战性以利于员工的发展。

（二）发展目标

发展目标是指员工为了实现绩效目标所需提升的能力目标。它是与绩效目标相对而言的，绩效目标强调的是员工业务方面的完成标准，而发展目标强调的是员工能力的发展。它主要来源于公司的目标、部门的目标和市场需求目标，最终也要分解为员工个人目标，但这个目标强调的是与最高目标（公司层面）相一致的价值观、核心行为与能力表现。这些目标主要是职位职责所要求行为与能力的具体化（层级化），用于提醒主管们将部分工作集中于帮助员工实现在公司内的发展。发展目标需要与各工作的技术技能相连，并且支持绩效管理目标的实现。

（三）绩效管理目标的 SMART 原则

在绩效管理计划与评估表格中，完整的目标由年度目标、衡量标准、行动计划、障碍和措施等部分组

成。这反映了“聪明”（SMART）目标的原则，即明智的目标。

S 是指具体的。

例如需要完成哪些具体任务或采取哪些具体行动？实现该目标后有何预期结果？可观察到的结果是什么？

M 是指可衡量的和可管理的。

例如怎样知道自己是否实现了目标？目标的实现程度？从数量、质量和在员工的控制或影响范围之内等方面来衡量管理。

A 是指可实现的和双方认可的。

例如该目标是否具有挑战性？是否是需要付出一定努力才能实现的？员工能否实现该目标？目标是否会得到相关的资源和支持？

R 是指相关的。

例如该目标是否与公司或部门的目标和工作重点一致？该目标是否与职位关键职责相关？该目标是否可以满足员工职业发展的需求？

T 是指有时限性的。

例如该目标的日程如何安排？目前是什么样？在实现该目标过程中，如何对其进展进行跟进？

如果再加上 3C 就更完整了。第一个 C 是指可信，即必须有多种来源证明；第二个 C 是指成本最低，保证收集目标的管理成本最低；第三个 C 是指可控，目标的实现基本上在当事人可以控制范围之内。

第二节 绩效管理计划要素

绩效计划及评估表格的主要组成要素如下：

（一）被评估者信息。填写职位、工号、级别等信息，将绩效计划及评估表格与薪酬职级直接挂钩，便于了解被评估者在公司中的相对职级及对应的薪酬结构，建立起一体化的人力资源管理体系。

（二）评估者信息。便于了解被评估者的直接负责人和直接管理部门。通常，评估者是按业务管理权

限来确定的，常常为上一级正职（或正职授权的副职）。

（三）关键职责。是设定绩效计划及评估内容的基本依据，提供查阅、调整绩效管理计划及评估内容的基本参照信息。

（四）绩效管理计划及评估内容。包括关键绩效指标与工作目标完成效果评价两大部分，它全面衡量被评估者的重要工作成果，是绩效计划及评估表格的主体。

（五）权重：列出按绩效计划及评估内容划分的大类权重，以体现工作的可衡量性及对公司整体绩效的影响程度，并便于查看不同职位类型在大类权重设置上的规律及一致性。

（六）指标值的设定。对关键绩效指标设定目标值和挑战值两类，以界定指标实际完成情况与指标所得绩效分值的对应关系。对工作目标设定的完成效果评价则主要按照工作目标设定中设制的评估标准及时间进行。

（七）绩效评估周期。绩效管理计划及评估表格原则上以年度为周期。针对某些特定职位，如销售人员、市场人员等，根据其职务和应完成的工作目标等具体工作的特点，也可以以月度或季度为评估周期，设定相应指标。

（八）能力发展计划。制定能力发展计划，是以具体技能知识的方式，将企业对个人能力的要求落实到人，让员工明了为实现其绩效指标需要发展什么样的能力，如何发展，进而形成持续不断、协调一致的发展道路。

第三节 绩效管理计划的制定

一、绩效管理计划的制定

绩效管理计划的制定过程就是公司的目标层层向下分解的过程，是员工和主管相互沟通、相互支持的过程。制定绩效管理计划之前，要先搜集信息，例如准备去年绩效管理的报告、今年的人员调整计划、公司目标的调整计划等等。在这一过程中，员工和主管要共同参与，例如回顾去年的情况，并根据今年的新情况，准备绩效管理目标。绩效管理计划的制定一般来说是在每年年初进行，也可在每年的2、3月份开

始。

责任范围	工作目标	比重		实施/行动计划
1.执行董事会决议,满足董 事会要求	1.产量 2300 件 2.营业额 10 亿元	50%	25%	1.制定增产机械部件投资
2.执行执委会决议,满足执 委会要求	3.利润 1.05 亿元		5%	2.2000 万元计划
	4.创汇 700 万美元		10%	3.进行目标成本管理
	5.员工控制在 1580 人		5%	4.结合 ISO9000 认证,制订质量攻关计
			5%	5.制订员工使用及培训计划
				6.完成新产品开发和技术引进计划
3.主持公司工作,达到规定 的各项指标	1.提高经理办公会效率 2.改进人员管理制度和分配制度 3.五月份 ISO9000 认证 4.完成公司内外部环境改造	30%	10%	1.明确会议目的、时间和效果
			10%	2.引进工作目标管理
			5%	
			5%	
4.对外部协调为保证各项 工作顺利进行	1.消化政府出台的政策 2.加强与协作公司进行市场调 查,改进售后服务	10%	5%	1.选派有关人员外出培训,制订有关办
			5%	2.东南亚考察市场,制定质量纠正措施
5.对部下培训开发为提高 人员素质和留住人才	1.对部门经理引领和检查 2.培养年轻后备力量	10%	5%	1.检查、落实、沟通
			5%	2.指派人事部门制订培训计划

二、绩效管理计划制定的原则

绩效计划制定的原则主要有：

- （一）价值驱动原则。要与提升公司价值和追求股东回报最大化的宗旨相一致，突出以价值创造为核心的企业文化。
- （二）流程系统化原则。与战略规划、资本计划、经营预算计划、人力资源管理 etc 管理程序紧密相连，配套使用。
- （三）与公司发展战略和年度绩效计划相一致原则。在考核内容的选择和指标值的确定上，一定要紧紧围绕公司的发展目标，自上而下逐层进行分解、设计和选择。
- （四）突出重点原则。在设定关键绩效指标和工作目标设定时，要突出关键，突出重点，选择那些与公司价值关联度较大、与职位职责结合更紧密的绩效指标和工作目标。

（五）可行性原则。关键绩效指标与工作目标，一定是员工能够控制的，要界定在员工职责和权利控制的范围之内，否则就难以完成绩效计划所要求的目标任务。

（六）全员参与原则。在绩效计划的设计过程中，一定积极争取并坚持让员工、各级管理者和管理层多方参与。

（七）足够激励原则。使考核结果与薪酬及其他非物质奖惩等激励机制紧密相连，拉大绩效突出者与其它人的薪酬差距，营造一种突出绩效的企业文化氛围。

（八）客观公正原则。要保持绩效透明性，实施坦率的、公平的、跨越公司等级的绩效审核和沟通，做到系统地、客观地评估绩效。

（九）综合平衡原则。通过合理分配关键绩效指标与工作目标完成效果评价的内容和权重，实现对职位全部重要职责的合理平衡。

（十）职位特色原则。绩效计划内容、形式的选择和目标的设定要充分考虑到不同业务、不同部门中类似职位各自的特色和特性。

第三节 绩效管理计划的制定

三、绩效管理计划制定的流程

（一）职位工作职责界定

界定职位工作职责，主要是通过工作分析的方法，对目标职位的关键业务内容及其应实现的主要工作成果，用简练而准确的语言进行书面描述。此项工作主要由人力资源部门协助公司高层管理者来完成的。职位工作职责界定是设定关键绩效指标，制定绩效计划的前提和基础。（详细的职位分析方法请见第二章一工作分析和职位评估）

（二）设定关键绩效指标

这一步主要是根据公司的战略及业务计划、职位工作职责的描述，为被评估者制定可衡量的、可量化

的、具有代表性的关键绩效指标。各级经理根据直接下级的关键职责，结合本部门（本人）的关键绩效指标，与被考核人沟通确定被考核人的关键绩效指标。

（三）工作目标设定

公司内部不同职位的工作性质，存在着很大的差异，同时并非所有职位都是可以量化的关键绩效指标来衡量的，比如职能部门，其工作内容不少是属于宏观管理，定性的含量比较大。因此，各级经理需要与被考核人沟通，结合公司发展战略、业务发展计划，针对被评估者的职位职责描述和工作性质，把一些具有长期性、过程性、辅助性的关键工作纳入到工作目标评价，作为对关键绩效指标的一种重要补充和完善。

在设定工作目标与完成情况时要考虑以下问题：

1. 与关键绩效指标的选择遵循同样的原则，但侧重不易衡量的领域；
2. 作为关键绩效指标的补充，不能和关键绩效指标内容重复。由于关键绩效指标相对于工作目标完成效果评价，客观性更强，对绩效的衡量也更精确，所以可以用关键绩效指标衡量的工作领域应首先考虑使用关键绩效指标，在无法科学量化的领域，再引入工作目标完成效果评价；
3. 只选择对公司价值有贡献的关键工作领域，而并非所有工作内容；
4. 不宜过多，一般不超过 8 个；
5. 不同工作目标应针对不同工作方面，不应重复；而每个工作目标，应只针对单一的工作方面。

（四）权重分配

权重是绩效指标体系的重要组成部分，通过对每个被评估者职位性质、工作特点及对经营业务的控制和影响等因素的分析，确定每类及每项指标、工作目标设定整体及其中各项在整个指标体系中的重要程度，赋予相应的权重，以进行科学合理的考核。权重确定的具体方法一般为：

（一）关键绩效指标和工作目标完成效果之间的权重分配

一般来讲，对一定层级以上的管理人员，绩效管理计划不设工作目标完成效果，其权重为零，如各厂

总经理。而综合职能部门，如人力资源部、财务部、总经理办公室、审计部等，通常要设工作目标完成效果评价。由于各单位部门在职能设置上存在不同，在实际操作中权重的高低要视情况而定。

（二）关键绩效指标权重的确定

在设定各项指标权重时应注意以下问题：一些典型通用指标，如“客户满意度，员工总数，部门管理费用”等，在各部门及单位所占权重保持统一，以体现一致性。每一项指标的权重一般不要小于 5%，否则其对综合绩效的影响就会太微弱。为体现各指标权重轻重缓急的不同，指标之间的权重差异最好也控制在 5%以上。

（三）工作目标权重的确定

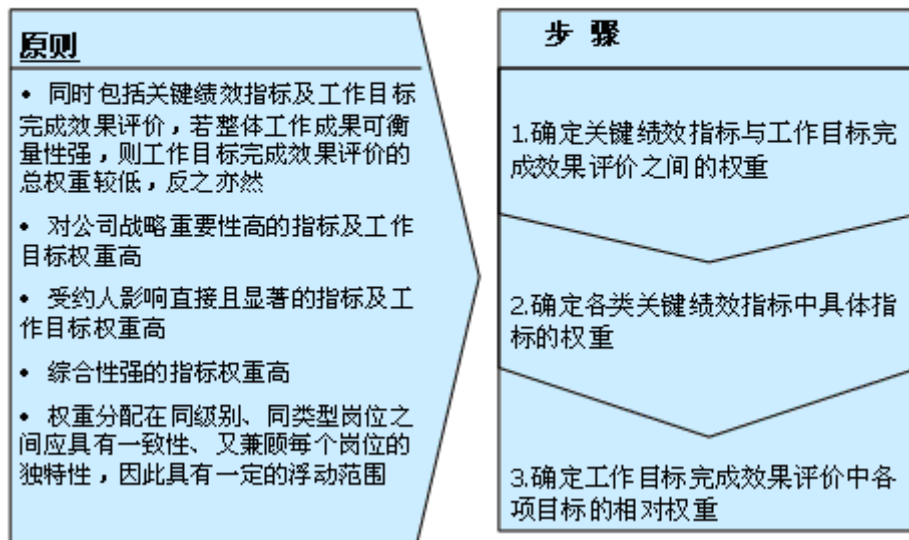
工作目标完成效果评价是独立于关键绩效指标评价的完全不同的评价方法，其各项工作目标或目的权重之和为 100%。一般只有 3~5 项指标，所以权重的分配比较容易拉开差距。在权重分配时，也要遵循和关键绩效指标权重分配相同的原则。工作目标权重，反映评估者对被评估者工作目标的期望。工作目标越重要，被评估者对该项工作的直接影响力越大，权重就越高。

下表是我们在结合上述原则和方法的基础上，提出的一个不同层次人员关键绩效指标和工作目标权重的分配建议表。

考核对象	内容及权重	
	关键绩效指标	工作目标完成情况
各厂总经理及以上管理者	100%	
各中层管理人员	60%	40%
各基层管理人员	20%	80%
纯粹操作/事务执行员工		100%

表1 各级员工关键绩效指标和工作目标权重分配建议表

绩效合同中各项权重的确定



（五）确定目标的指标值

（一）关键绩效指标数值的设计

1. 目标指标

目标指标的确定，可根据批准的年度计划、财务预算及职位工作计划，由公司提出指导性意见，各级经理和员工共同商讨认可后，按各级管理权限分别审核确认。

确定目标指标时首先可参考过去类似指标在相同市场环境下完成的平均水平，并根据情况的变化予以调整；其次可参照一些行业指标、技术指标、监管指标、国际指标，从而确定合理的水平；第三应参考为上级职位相关指标所设定的目标值，保证下级单位对上级单位目标值的分解；最后应结合本公司战略的侧重点，服务于本公司关键经营目标的实现。

2. 挑战指标

设定挑战性目标时，要在基本目标设定的基础上，考虑实际工作绩效是否很容易在基本目标上下有较大波动。对波动性较强的指标，应设定较高的挑战性目标，反之亦然。

（二）工作目标完成效果评价级别的分类

评估级别是用来衡量被评估人工作表现的，是根据被考核对象在每项关键工作目标上的完成情况，确定其工作绩效相应的级别档次，主要可以分为三级（也可以根据不同目标的特点以及可区分程度进一步细分为五级，甚至更多）：

第一级为未达到预期：员工职责范围内的关键工作中，数项或多数未达到基本目标；关键工作表现低于合格水平，妨碍了上级单位整体业务和本单位整体业务目标的实现；未表现出任职职位应有的个人素质及能力。

第二级为达到预期：员工在职责范围内，大部分关键工作达到了基本目标；在少数领域的表现达到了挑战目标；为上级单位整体业务和本单位工作目标做出了贡献；表现出了稳定、合格的个人素质与能力。

第三级为超出预期：员工在职责范围内许多关键工作中，实际表现达到挑战目标；成功完成了额外的工作，并为上级单位的整体业务目标和本单位工作目标的实现做出了贡献；表现出了超过预期基本目标要求的个人素质及能力。

（六）指标检验

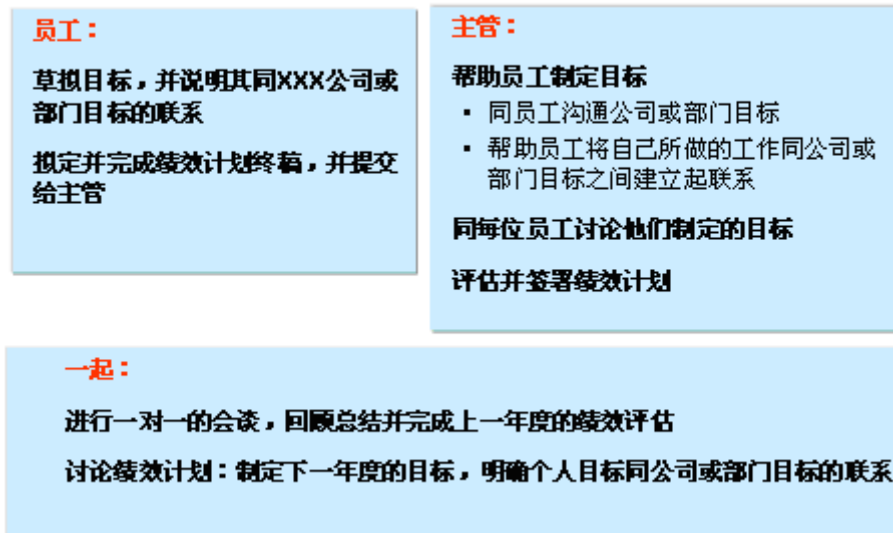
作为绩效计划设计结束前的关键一步，要从横向、纵向两个方面检查设计是否做到了标准的统一。从横向上，检查相同单位、相同职务的关键绩效指标与工作目标的选择设定、权重分配等标准是否统一；从纵向上，根据公司战略及业务计划、职位工作职责描述，检查各个上级部门的考核指标是否在下属中得到了合理的承担或进一步分解，能否保证公司整体发展战略目标和业务计划的实现。

（七）制定能力发展计划

在制定了关键绩效指标、设定了相关的工作目标之后，主管和员工应该就员工如何达到绩效目标进行讨论，确定员工应该着重发展的能力领域，以及希望其实现的目标，并根据具体的目标设定相应的发展行动方案。

第四节 绩效管理计划阶段的角色和职责

绩效计划阶段的角色和职责



第五章 绩效管理过程中的引领与反馈

第一节 概述

一、引领与反馈的基本概念

引领主要是指各级主管应成为员工的教练，并根据员工的业绩表现给予及时的建议和帮助。

反馈主要是指各级主管应对员工提出的建议和问题，予以有效的回复。

引领和反馈是对绩效进行不断讨论和评价的过程。引领和反馈都是双向交流与合作的过程，而不是从主管到员工的单向操作过程。

跟进评审是主管和员工总结一个月度或季度以来绩效目标进展状况的正式会议。如果需要，可以设定额外的行动来帮助员工实现绩效和发展目标。同时根据需要（如公司经营目标有所改变或经营环境发生了变化），对目标进行修正。这一步的目的在于保证绩效和发展在正确的轨道上前进，并确保员工在绩效周期内实现目标。

第一节 概述

二、引领与反馈的事前准备

主管在引领与反馈之前，应思考与准备：

1. 你如何解释这次引领与反馈的目的？
2. 这次讨论要达到的目标是什么？
3. 你如何鼓励员工参与这次讨论？
4. 这次讨论，员工可能提出的问题是什？
5. 哪些是员工的突出优点，你如何表扬？
6. 哪些是员工存在的问题，你怎样提出？
7. 对于员工存在的问题，你具体的建议是什么？
8. 下一步的行动方案是什么？

引领与反馈预期达到的成果：

1. 让员工知道他的表现达到或超过了对他的期望；
2. 员工知道他的表现和贡献得到了认可；
3. 强化员工优良行为，增大重复这种行为的可能性；
4. 探讨下一步的做法；
5. 坚定下属的信心。

三、引领与反馈的类型

引领与反馈包括以下几种类型：

1. 正向的引领与反馈；
2. 改进的引领与反馈；
3. 确定绩效的障碍所在；
4. 信息交流

四、引领与反馈的原则

（一）一般原则

引领与反馈的一般原则：

1. 将工作分成若干阶段；
2. 每个阶段的内容不能太多或太少；
3. 让员工逐级参与；
4. 每个阶段之间要有停顿，让主管或下属发问；
5. 列出每个阶段的重点。

（二）引领与反馈的 SMART 原则

由于组织内存在岗位分工和专业化程度的差异，所以在主管与员工之间存在着信息不对称的情况，为了不断提升员工关注的层级，努力实现组织内评估双方的信息均衡分布，应该经常、及时地在主管与员工之间进行反馈沟通，并应该遵循这样一个重要的原则，即 SMART 原则：

S——Specific。面谈要直接而具体，不能做泛泛的、抽象的、一般性的评价。对于上级主管来说，不论是赞扬还是批评，都应以具体的、客观的结果或事实作为依据，使员工明白哪些地方做的好，哪些地方还存在差距。这样，既有说服力又能让员工明白主管对自己的关注。如果员工对反馈的内容有异议，向主管进行申辩或解释时，也要有具体客观的事实作为基础。只有双方交流的是具体准确的事实，反馈才是有效的。

M——Motivate。面谈是一种双向的沟通，为了获得对方的真实想法，主管应当鼓励员工多说话，充分表达自己的观点。由于思维习惯的定向性，主管常常是发话、下指令的角色，员工只是在被动地接受，有时主管得到的信息不一定就是真实情况。下属要是想迫不及待的表达自己的，主管不应打断或压制，而应对员工好的建议给予肯定，双方共同制定发展、改进的目标。

A——Action。绩效反馈面谈中涉及到的是工作的一些事实表现，需要讨论员工是怎么做的，采取了哪些行动与措施，效果如何，而不应讨论员工的性格等因素。员工的优点与不足都是在工作完成中体现出来的。性格特点本身没有优劣好坏之分，不应作为评估绩效的依据，对于关键性的、影响绩效的性格特征需要指出来，但不应将它作为指责的焦点。

R——Reason。反馈面谈需要指出员工的不足之处，但不要进行批评，而应立足于帮助员工改进不足，找到绩效未达成的原因。因为出于自卫心理，在反馈中面对批评，员工大都马上会做出抵抗反应，这会使得面谈无法进行下去。但主管如果从了解员工工作中的实际情形和困难，分析绩效未达成的原因，并给以辅助和建议，员工是能接受主管的意见甚至批评的，反馈面谈也不会出现攻守相抗的困境。

T——Trust。信任是交流的基础，缺乏信任的面谈会使双方都感到紧张、烦躁，不能放开说话。而反馈面谈是主管与员工双方的沟通过程，沟通要想顺利地进行，要想达到理解和达成共识，就需要有一种彼此互相信任的氛围。主管应多倾听员工的想法与观点，尊重对方；应向员工讲解清楚原则和事实，多站在员工的角度思考问题，勇于承认自己的过失，赢取员工的理解与信任。

第二节 反馈

一、反馈的方法

具体的反馈的方法

- **行为：**描述你想侧重的具体行为表现
- **具体事例：**引用涉及一个行为并造成结果的具体事例——你观察到的或别人报告给你的事例
- **结果：**描述行为的结果及影响

二、反馈中的注意事项

（一）反馈中的“主人翁”——主管应注意：

1. 让员工知道自己的行为对你产生了怎样的影响；

2. 下一步请员工来“做主”，主管与员工就行为计划或跟进计划达成一致。

（二）在提出反馈之前，应注意：

1. 最近的事实和行为；
2. 你的反馈会帮助员工及与其一起工作的人吗？
3. 现在是谈话的最好时间吗？

（三）建立信任的工作环境时，主管应注意：

1. 提供反馈要前后一致；
2. 做一个好的倾听者；
3. 使反馈成为双向的交流；
4. 不要做出带有个人色彩的评论。

第三节 引领

一、引领中的注意事项

（一）次数和时间的多少并没有固定的要求，应取决于：

1. 问题多少、大小或情况的性质；
2. 员工的经验与接受程度；
3. 技能发展状况；
4. 在岗时间长短；
5. 工作表现的变化。

（二）新手

比较详细地解释信息并帮助其寻找解决方案。

（三）自己能理解信息，并能做出评判，但在寻找解决方案方面需要帮助

协助员工寻找解决方案，最好是通过提示和询问的方式。

（四）工作很熟练的

反馈中只包含信息，员工自己能够对信息做出评判并制订出解决方案；授权与激励，让员工有自豪感。

（五）没有意识到自己的行为所产生的影响

1. 帮助解释观察到的行为。一旦明白了，员工自己就知道应该做什么；
2. 如果员工仍然意识不到，那就运用我们介绍的引领方法。

第三节 引领

二、引领的程序

（一）收集资料

引领程序的第一步是收集资料：

1. 事先准备好有关员工职责或目标的各种资料。这些资料包括书面资料和口头资料；
2. 将各个阶段的面谈信息进行汇总；
3. 准备好面谈大纲。

二、引领的程序

（二）定好基调

开始引领讨论时，主管要明确自己的期望：

1. 向对方了解讨论的时间和地点是否适宜；
2. 让对方大致了解你想讨论的主题是什么；
3. 如果是进行改正行为的引领讨论，这将是一个向对方保证你会提供帮助的机会。

（三）达成一致

1. 在继续讨论之前就现状达成一致意见，实际上是创造一个对问题表达不同看法的机会；
2. 保证双方理解的是相同的信息；
3. 目标是保证双方都能认识到要对现状采取一些行动的必要性。

（四）探索可能

主管与员工就现状达成一致意见后，探索应对现状的可能性。应注意：

1. 提出开放式问题，以鼓励交换看法；
2. 注意倾听，然后表达你的看法；
3. 探索新的行为，以达到期望的结果。

（五）达成计划

主管与员工就下一步如何进行，如何达到双方所希望的结果达成一致意见，并决定：

1. 行动步骤；
2. 怎样衡量各个阶段的结果；
3. 需要何种资源的支持；
4. 具体安排跟进评估的时间。

（六）肯定成绩

通过主管与员工双方不断地接触，反馈和引领就会自然地成为工作中的一部分，而不是年度绩效评估中一年一次的行为。

（七）给予信心

主管与员工双方的沟通是员工信心的保证，在每一个阶段都要给员工鼓励和坚定的支持。这项工作一个季度要举行一次，最多不能超过半年。

第四节 跟进评审

一、跟进评审的准备工作

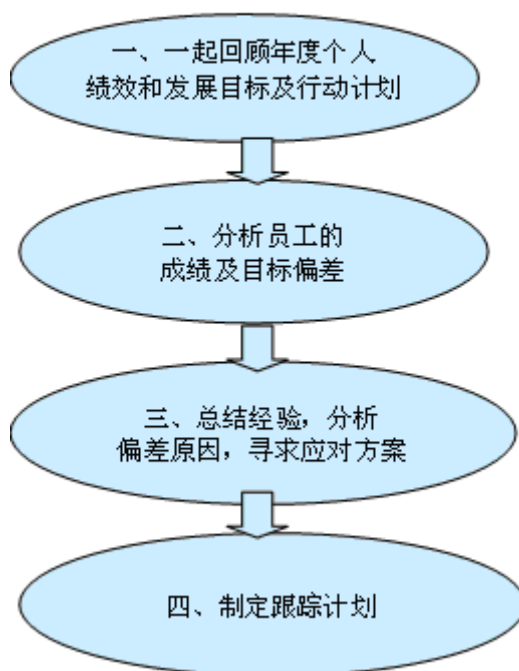
在季度跟进评审之前主管应该问自己：

1. 我是否有关于该员工绩效的足够的信息？

2. 我是否清楚了解员工绩效评估的结果？是否能清楚表达这些结果？
3. 员工可能会提出什么问题？我是否能够回答或提供帮助？
4. 谈话期望得到的结果是什么。

二、跟进评审的步骤

季度跟进评审的步骤



第六章 绩效评估

第一节 绩效评估

一、绩效评估概述

（一）绩效评估的概念

绩效评估是绩效管理流程的最后一步。在这一流程中，主管和员工对照在绩效管理计划阶段设定的目

标，评估并总结员工的实际绩效和发展情况。如果主管曾经给员工进行不断的反馈和引领，此阶段评估和总结的结果应该不会出乎员工的意料。事实上，绩效评估也是设定下一绩效管理周期的绩效目标和发展目标的开始。

第六章 绩效评估

第一节 绩效评估

一、绩效评估概述

（二）绩效评估目标

绩效评估目标即绩效评估所要达到的预期成果：

1. 主管和员工之间关于绩效和发展双向对话；
2. 评估表填写完毕，并确定下一年度绩效改进的重点；
3. 填写绩效管理计划与评估表并签名，表格中记录绩效目标的单项评分和总体评分；
4. 填写核心能力评估表，确定下一年度的发展重点。

（三）绩效评估过程中应给予的反馈

1. 就绩效提供反馈，说明相关行动及其结果；
2. 表彰成绩和优点，以鼓励员工继续保持较高的绩效水准；
3. 激励员工提高绩效；
4. 就主要工作职责及核心能力评估达成共识，并确定下一绩效周期的发展重点。

（四）绩效评估前的培训

绩效评估前的培训包括两个方面的内容：

1. 对管理人员进行培训，提高他们的业务能力，减少评估中人为的非正常误差。培训的内容一是培养正确的态度，增强对绩效评估及其意义、人力资源开发与管理与绩效评估的关系的认识；二是提高专业知识和技术水平，包括评估中容易产生哪些错误、其原因及防止对策，评估方法，文件资料和数据处理的

方法，专用工具与设备的使用技术等等。

2. 对员工进行培训，让他们正确认识到绩效评估对于他们的意义。绩效评估强调员工的主动参与，需要员工提高与之相关的各方面综合技能，包括参与目标设定、自我管理行为等，而且，这些培训有助于将组织绩效管理的有关制度规范内在化，并形成一种支持绩效的良好的组织文化与氛围，把推进绩效评估与组织的发展内在联系在一起。

（五）绩效评估中反馈时的注意事项

绩效评估中反馈时的注意事项主要包括以下几个方面：

1. 主管要扮演教练的角色；
2. 要分别回顾各方面的绩效；
3. 回顾过程中，不要将该员工与他人进行对比，应根据绩效管理计划中所设定的期望值及对该员工工作的要求来评估其绩效；
4. 主管不要主导讨论，应与员工之间进行双向讨论；
5. 主管不要照本宣科或说个没完，应紧扣绩效管理计划这一主题，从解决问题的角度出发进行讨论；
6. 不要强调过去的问题，应着重探讨目前及将来的绩效；
7. 对于需要改进之处不要姑息或含糊了事，应通过制订具体的行动方案来改进绩效。

（六）绩效评估中的注意事项

绩效评估中应注意：

1. 对他人保密；
2. 强调优点和不足；
3. 确定一个对双方都方便的时间；
4. 回顾跟进表中的绩效记录；
5. 讨论并制订解决绩效问题的方案；

6. 首先征求员工对其本人的评估意见，包括好的方面和有待改进的方面；
7. 对事不对人；
8. 逐个目标进行讨论，并给出具体而建设性的反馈；
9. 倾听并准备改变自己的观点；
10. 征求与倾听员工的反应；
11. 明确每项评分的理由，但不要把注意力集中在分数上，应注重目前及将来的绩效发展；
12. 当主管和员工评估并签字后，双方各保留一份表格复印件，并把原件送交人力资源部；
13. 当主管与员工对评估不能达成共识时，由主管的主管进行最后裁定。

二、绩效评估的类别

（一）绩效评估的总类别

对员工的绩效评估有三种类型：年度评估、平时评估、专项评估。而公司高层管理人员（总经理、副总经理）的绩效评估根据公司董事会决定另行安排。

每年七月份进行年中考核，翌年一月份进行年终考核，公司部分人员，如营销人员每季度考核一次。

平时评估是各级直属主管对于所辖人员就平时工作、能力、品德、知识、敬业精神等，随时做出考核，并在平时考核记录表上记录下来，以便作为年度考核或专项考核的重要参考资料。

在考核年度内，员工作出特别优秀或特别恶劣的行为时，可安排专项评估，并随时进行。

二、绩效评估的类别

（二）绩效评估的基础：全面了解被考核者的工作

全面了解被考核者的工作是正确进行评估的基础。它包括被考核者：

（一）应该做什么

1. 应该完成什么任务和履行什么职责；
2. 准确把握被考核工作的主要方面；
3. 把工作的主要方面确定为考核的重点。

（二）应该如何做

1. 应该遵循哪些规章制度；
2. 应该遵循哪些工作程序和操作规程。

（三）应该达成什么工作结果

1. 工作的质量；
2. 工作的数量。

（四）应该具备哪些知识，经验和技能

1. 要求执行人员具备什么知识；
2. 要求执行人员具备什么经验和技能。

（五）应该以什么样的态度和行为从事工作

1. 工作态度；
2. 工作行为。

三、绩效评估的工作程序

绩效评估应逐级进行，第一考核者应当是被考核者的直接上司，第二级考核者应当是被考核者直接上司的上司或授权考核部门。

绩效评估的工作程序分为封闭式考核和开放式考核两种。封闭式考核是不将考核情况告知被考核者，不进行考核面谈，考核过程封闭进行。开放式考核是让被考核者填写“自我考核”部分，同时考核者与被考核者进行绩效面谈，交换意见，以达成一致观点，考核过程开放进行。

采取封闭式考核还是开放式考核，应根据企业管理水平进行选择。

绩效评估工作流程图示（封闭式）

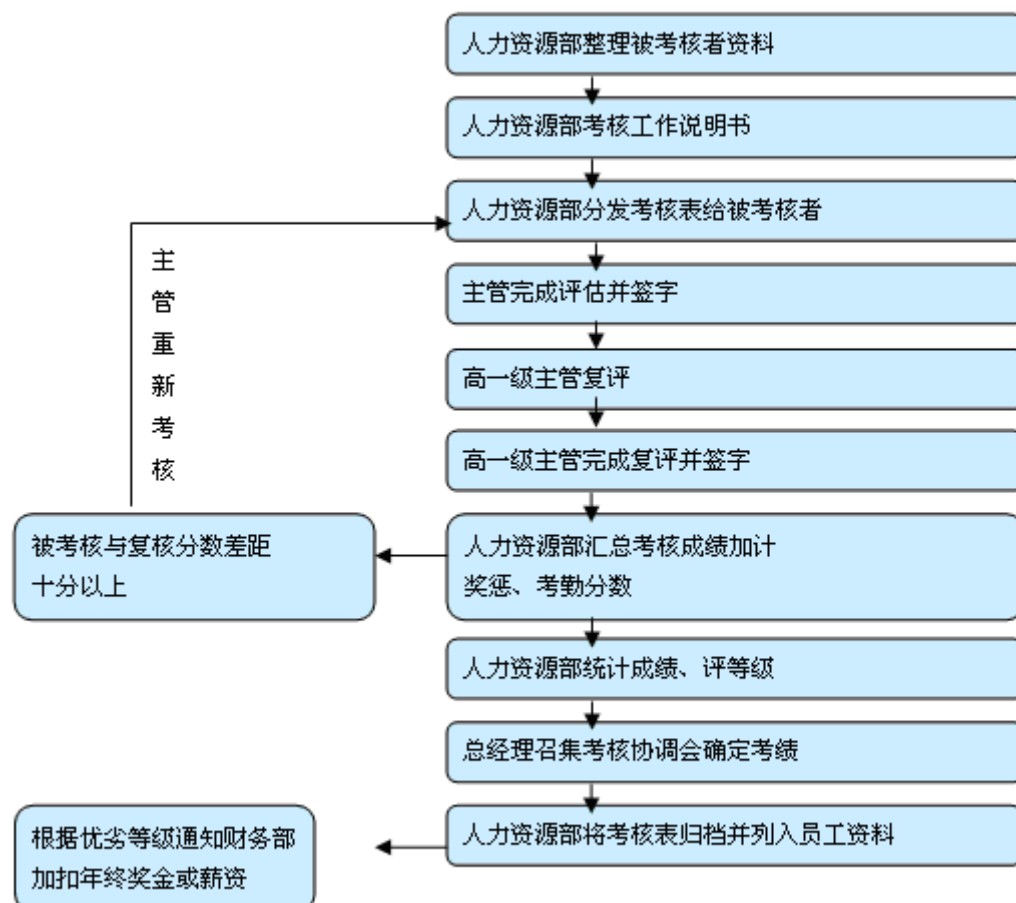


图1 封闭式绩效评估工作程序

绩效评估工作流程图示（开放式）

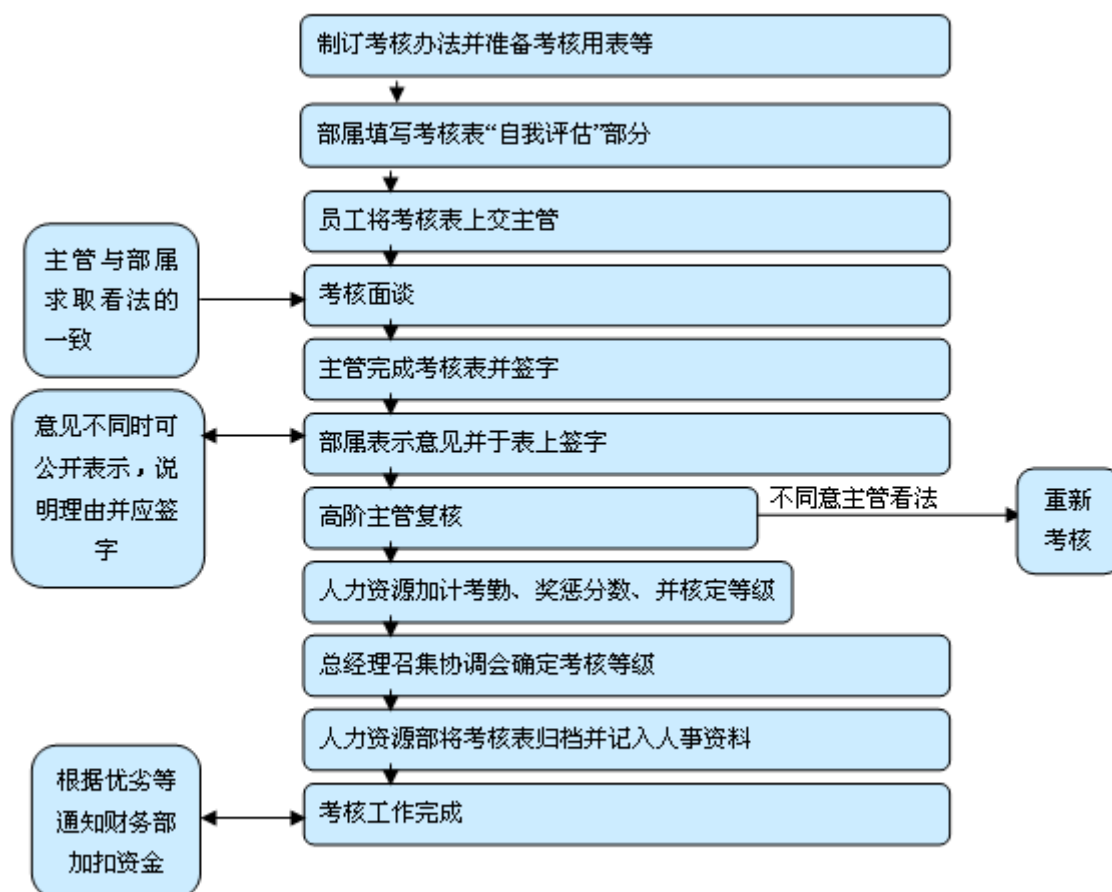


图2 开放式绩效评估工作程序

四、考评者的选择

（一）直接上级评估。选择由直接上级评估，是因为通常他们是最熟悉员工工作及工作状况和工作结果的人。在绝大多数情况下，直接上级是评估的最佳人选。但是上级在对员工评估时，必须要依靠工作记录来进行，而且直接上级独立完成评估后，一般要由员工直接上级的上级对评估结果进行复核。

（二）自我评估。由员工对自己的绩效进行评估，一般的方法是员工在综合绩效评估之前就自己的绩效水平填写一份评估表。自我评估体系要求员工在参加评估面谈之前先完成自己的评估表格。至少，这一程序给员工一个思考自身优缺点的机会，并引发员工就有关阻碍高绩效形成的原因进行讨论。

（三）同事评估。同事评估和上级评估是从两个不同的角度来看待某个员工的绩效的。同事们经常以一种不同的、更现实的眼光来看待某一员工的工作绩效，因为员工对其朝夕相处的同事会展示自己比较真

实的一面。使用同事评估来对上级评估进行补充，可以帮助形成关于个人绩效的一致性意见。同事在评估一个员工时，能够很容易观察到员工的领导能力和人际交往能力。

（四）下属评估。在评估经理人员时，员工有资格发言，因为他们经常与上司接触，站在一个独特的角度观察许多与工作有关的行为。因此，下属非常适合评价其上司在某些方面的表现，比如领导能力、口头表达能力、授权、团队协作能力、对下属的关注程度等。但是下属评估应该采取匿名提交的形式，并要综合考虑。

（五）顾客评估。运用外部顾客评估的公司，他们将顾客服务标准作为绩效评估的一个参考依据，其目的是想取得更客观的评估结果，得到更高效的员工，使顾客满意。内部顾客是指企业内部任何能得到其他员工服务支持的人。比如，经理人员得到了人力资源部门培训员工方面的服务支持，那么经理人员就可以成为对人力资源部门进行评估的内部客户。

（六）360 度绩效评估。360 度绩效评估是指从各个方面获取关于自己绩效的信息，这些绩效信息可以让自己更好地了解自己的绩效。360 度绩效评估所采用的评估者至少应对评估者工作的某些方面比较了解。

五、绩效打分

根据超越目标、实现目标、部分完成工作目标、未实现目标等四个标准进行打分。

目标	单个目标评分结果				权重	小计
	1	2	3	4		
目标 1			√		30%	0.9
目标 2		√			30%	0.6
目标 3			√		10%	0.3
目标 4		√			10%	0.2
目标 5		√			10%	0.2
目标 6		√			10%	0.2
总体评分					(100%)	2.4

图1 绩效打分实例

绩效打分中可能出现的误区

误区	修正措施
晕轮效应：以偏盖全	以KPI达标情况或工作目标达成情况为依据。
近因误差： 以近期印象代替全部	分季度考核，并记录结果。
感情效应： 不自觉地受到感情影响	以客观绩效指标为依据，二次考核为监督。
集中趋势： 结果趋于中间，拉不开	对管理者进行管理技巧培训，结果以统计百分比进行衡量。
轮流坐庄： 轮流把下属评为低等级别	设定具有一定挑战性的绩效目标，自然分解出绩效的完成程度。
偏见： 上司对员工有某种偏见	加强绩效管理中的沟通。

六、绩效评估失败原因分析

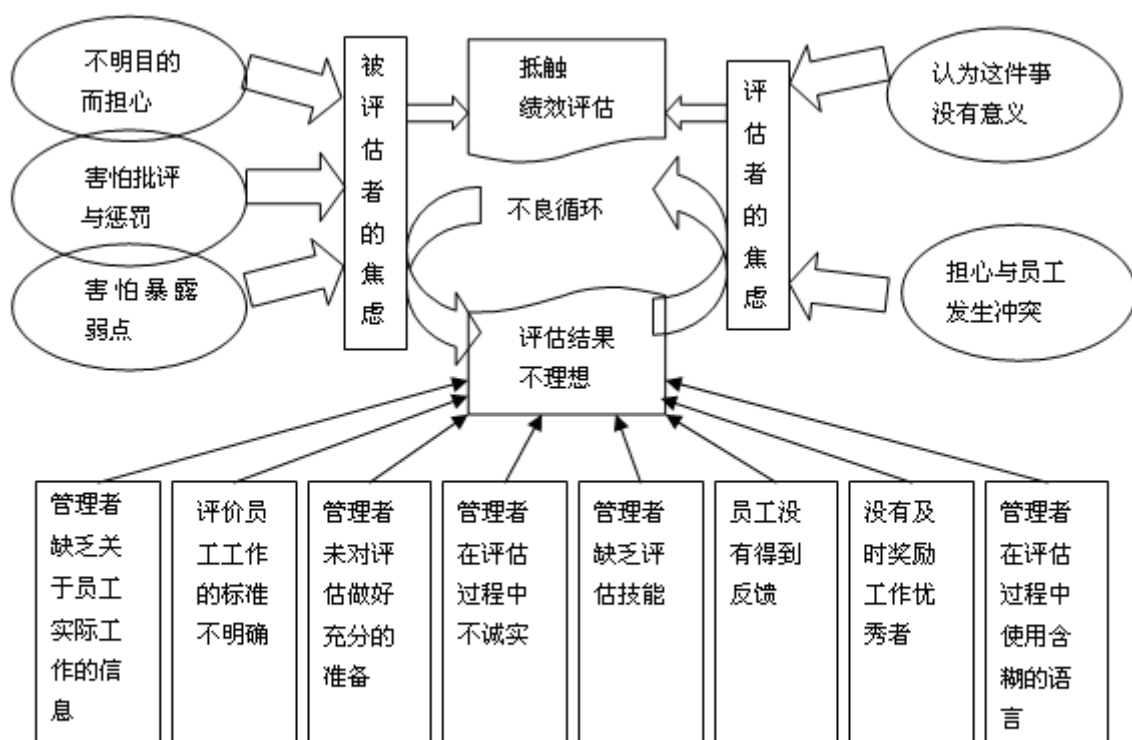


图1 绩效评估失败的原因

第六章 绩效评估

第二节 绩效评估的方法

一、相对绩效评价系统

（一）排队法

员工排队法着重于员工之间的比较。不管排队的程序是如何选择的，评估的结果将是有关员工表现的一个序列。排队方法通常可以有三种：

1. 简单或者直接排队法；
2. 成对比较法；
3. 选择排队法。

这些方法的结果都是最好的员工排在第一，然后依此排列，直到所有的员工排完为止。

排队时可以使用一个整体化的标准，也可以使用几个标准。当使用整体化标准时，员工在排队中的位置将是他最后的位置。

使用复合标准，员工的最后位置取决于他在几个标准排队中的位置。标准是根据工作分析的结果设计的。当选择复合标准时，必须严格地以工作职责为基础，避免使用定义不清或者高度主观性的标准，这样才能使最后的排队结果更为准确。

员工 平均排列	上级 A	上级 B	上级 C
赵 5.00	5	6	4
钱 2.33	2	3	2
孙 7.67	9	7	7
李 8.33	8	9	8
周 8.00	7	8	9
武 4.33	4	4	5
郑 2.67	3	2	3
王 5.67	6	5	6
冯 1.00	1	1	1

（二）配对比较法

配对比较法是将每一个被考核对象按照评价要素与其他被考核者一一配对，分别进行比较。它使排序型的工作绩效评价法变得更加有效。每一次比较时，给表现好的员工记“+”，另一个员工就记“-”。所有员工都比较完之后，计算每一个人“+”的个数，一次对员工做出评价。谁的“+”的个数多，谁的名次就排在前面。

比如下表就是一个配对比较法应用的例子。

对比人 姓名	A	B	C	D	E	“+”的个数
A		-	-	+	+	2
B	+		+	+	+	4
C	+	-		+	+	3
D	-	-	-		-	0
E	-	-	-	+		1

在表中，A 在该考评要素方面，比 D 强，就在对应的栏目中记“+”，不如 C，就在对应的栏目中记“-”。

那么这五个员工在这个方面的优劣顺序很容易看出来，依次为 B、C、A、E、D。

（三）硬性分配法

这种方法只用在：

- 1. 员工数量较大（20 人以上），而且是由一个评定者来评定；
- 2. 不需要很准确地区分员工；
- 3. 假设员工的能力呈正态分布。

一般把员工按一定的比例分别列入正态曲线中的几类中（通常为 5 类），如图 1 所示。例如，有 30 个员工，就可以分别把 3、6、12、6、3 个人分到 A、B、C、D、E 各类中。值得注意的是，应避免使用“极差”这一类词语来描述，因为有时管理者不愿把员工列入这类中。

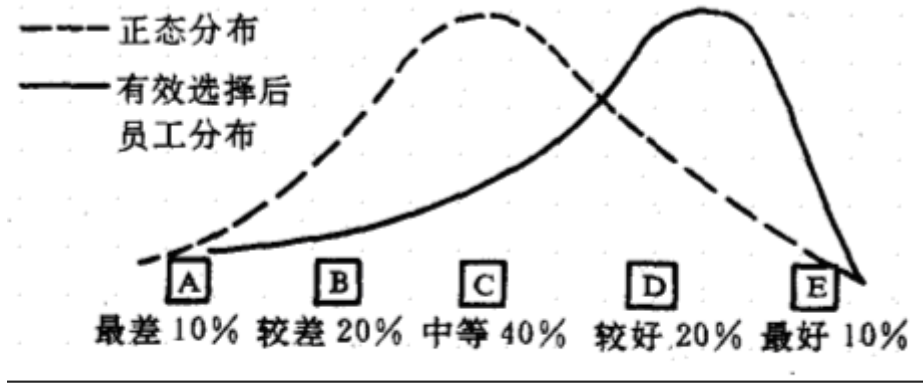


图 1

在这个方法中，还有几点需要注意：

- 1. 正态分布这种假设并不总是合理的，通过了有效的选择后，员工的分布应该是偏态的；
- 2. 粗略地分成几类，有时不能解决具体比较两个个体绩效差别的问题。

二、绝对绩效评价系统一：量表法

（一）描述性评定量表

在考核中，最古老也是最广泛使用的方法是量表评分法。在考核中，考核人员要在量表中就各项指标

对员工进行评分。评分可以是一系列的空格或者是从 0 到 9 的等级。然后这些等级要对应于相应的分数，例如将“出色”定为 4 分，将“不合要求”定为 0 分，最后统计总分。表 6-5 是几种评定量表的例子。A、B 为连续描绘性评定量表，要求评定者在线段的任何地方做出评定标记，然后用尺子测量出标记位置与指定点的距离，就能得到评定结果。C、D、E 是多级分段评定量表，给评定者几类指标，供其做出选择。量表上各点的定义可采用一个词，如 C；一个数字，如 D；也可以用一段简短的描述，如 E。

A. 员工与别人相处的能力					
	差	较差	平均	较好	好
B. 工作质量					
	差				好
C. 工作动机					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	差	较差	平均	较好	好
D. 工作能力					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	在底部的 10%	在底部的 20%	居中的 40%	较顶部的 20%	顶部的 10%
E. 工作态度					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	能少干就少干	对工作兴趣不大	偶尔需要别人提醒和催促	工作态度比大多数员工好	工作态度令人满意

表 1

由此可看出，描绘性评定量表简单实用。但它很容易受评定者的一些主观因素的影响（如标准过宽、过严、趋中，以及晕轮效应等），导致结果出现误差。

二、绝对绩效评价系统一：量表法

（二）混合标准量表

混合标准量表是为了将晕轮效应和宽容偏见降低到最低限度而特别设计的。

有两种改进的方法可以使量表法更为有效：一种是混合标准计数法，这种方法与简单的特征评价不同，例如就工作主动性这一特征进行考核，混合标准计数法将特征分为三句话加以描述：

他是一个真正的工作主动的人，总是主动工作而不需要其主管督促。

尽管总体上说他是工作主动的人，但是偶尔也需要主管的督促。

他在工作中总是持观望态度，等待主管的指示。

B	与标准差距较远 -2σ	低于标准 -1σ	符合标准 $-1\sigma \sim +1\sigma$	高于标准 $+1\sigma$	高于标准较多 $+2\sigma$
工作知识	在技术和专业知识方面存在严重缺陷；只知道工作中最起码的知识；缺少提高工作效率的知识；需要对其工作进行超出常规的检查。	具有的技术与专业知识不充分；只能安排从事一些日常的工作并需要常规检查；要求密切监督。	具有完成工作所需要的技术和专业知识；能够分析各种因素，找到解决问题的正确方法；有广泛的与工作有关的知识；具有对工作发展有关的知识。	具有敏锐的洞察力并能将其应用到实际问题处理中；了解有关领域的重要发展信息；对工作任务具有广泛的知识；可以有效地应付困难的局面；工作中很少需要引领或者协助。	具有超常的技术和专业知识；精通工作，通过改善工作方法，可以有效地节省人力和材料；能够保持和提高专业技术知识；主动寻求新观点并在工作任务中寻求发展；在其领域中具有公认的权威性。

表1 考核量度评分等级表

在 A 部分，量表列出了需要考核的因素，并对这些因素都有简洁的描述。在 B 部分，两表描述了用于考核四个因素的各种标准。这种方法增加了考核成果的可靠性。

二、绝对绩效评价系统一：量表法

（三）行为观察量表

目前，在人力资源管理实践中，大量运用的评定量表是拉萨姆和瓦克斯雷（Latham AND Wexley, 1981）提出的行为观察量表（BOS）和斯密斯和坎德尔（Smith AND Kendall, 1963）提出的行为定点量表（BARS）。它们既具有评定量表的优点，又克服了各种主观判断所造成的偏误。

1. 行为观察量表（BOS）

BOS 的设计是按下列步骤进行的：

第一步，运用关键事件分析法进行职务分析。对一组既了解职务的性质、目的，又能经常观察到这项职务（包括职务的领导、任职者、下级、客户等）的人员，通过访谈法了解他们所观察到的该职务的操作情况；

第二步，对关键事件依照行为进行归类；

第三步，把类似的行为项目归类成 BOS 标准；

第四步，评价内部判断一致性；

- 第五步，评价内容效度；
- 第六步，构造评定量表；
- 第七步，去掉次数过少和过多的项目；
- 第八步，确定 BOS 量表的信度及各个 BOS 标准的相对重要程度。

B O S 实例

评定管理者的行为	
5 表示	95% ~100% 都能观察到这一行为；
4 表示	85% ~94% 都能观察到这一行为；
3 表示	75% ~84% 都能观察到这一行为；
2 表示	65% ~74% 都能观察到这一行为；
1 表示	0 ~64% 都能观察到这一行为；
NA 表示	从来没有这一行为。
克服对变革的阻力	
(1) 向下级详细地介绍变革的内容；	
(2) 解释为什么变革是必须的；	
(3) 讨论变革为什么会影响员工；	
(4) 倾听员工的意见；	
(5) 要求员工积极配合参与变革工作；	
(6) 如果需要，经常召开会议听取员工的反应。	
6 ~1 0 分：未达到标准； 1 1 ~1 5 分：勉强达到标准；	
1 6 ~2 0 分：完全达到标准；2 1 ~2 5 分：出色达到标准；	
2 6 ~3 0 分：极优秀。	

2. 行为定点量表（BARS）

该表的设计是按下列步骤进行的：

- 第一步，确定职务维度；
- 第二步，列举行为；
- 第三步，重新分布行为；
- 第四步，为每一项目赋值；
- 第五步，整理形成量表。

二、绝对绩效评价系统一：量表法

（四）强迫选择量表

相对前面的量表来说，强迫选择量表（FCCL）是一种比较复杂的评定方法。量表由 10~20 组组成，每组有四个行为描述项目。在每个行为描述中，要求评定者分别选择一个最能描述和一个最不能描述被评定者行为表现的项目。每一组中的描述都是心理学家精心设计的，保证每组中的两个描述涉及优点，另两个描述涉及缺点。在每两个相同性质的描述中，有一个能够区分绩效好与绩效差，另一个则不能，但是评定者并不知道选择哪一个会对被评定者有利或不利。因为每两个描述的强度都被设计成是相等的。

强迫选择实例		
在下列每组四个项目中，你认为最能描述该管理者的行为，在M栏中打“√”，对最不能描述的行为，在L栏中打“√”。		
	M	L
当员工工作好时表扬员工。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
对下级的建议不予重视。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在压力面前能保持沉着镇静。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
对下级进行空头许诺。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
对影响员工的事情，却不让员工知道。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
每星期有几天提前上班。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
当自己犯错误时，也不向员工道歉。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
能够用人所长。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二节 绩效评估的方法

三、绝对绩效评价系统二：目标考核及其它

（一）目标管理考核

在目标管理考核方式中，主管和员工要在考核之前共同制定预期要达到的工作目标。这种方式主要是鼓励员工完成各种数量性指标。考核的时候要测定完成目标的程度。这种方式将主管考核与自我考核结合起来。

表 1 是一个关于推销员完成预定目标的例子。还要要求员工说明目标未能完成的原因，然后主管和员

工在就下一期的目标共同协商。

目 标 项 目	计划目标	完成情况	差异(%)
1.销售电话拨打次数	100	104	104
2.接触新客户数目	20	18	90
3.批发销售 17 号新产品的数量	30	30	100
4.销售 12 号产品的数量	10000	9750	92.5
5.销售 17 号产品的数量	17000	18700	110
6.客户投诉电话	35	11	31.4
7.成功完成销售函授课程的数量	4	2	50
8.每月底在一天内完成销售报告的次数	12	10	80

表1 关于推销员目标管理的考核报告

三、绝对绩效评价系统二：目标考核及其它

（二）关键事件技术

在这种技术中，人事管理人员和工作部门经理将准备一个描述员工有效行为和无效行为的表格，这些行为属于工作中的重要事件。人事管理专家将这些描述混合进各种不同的工作分类之中。J. C. 弗拉纳根为考核经理设计了一套分类指标，包括质量控制、人员控制和公司能力三部分。例如，对管理者的记录，包括计划、决策、委任、分派、起草报告、人际关系等类；对一般员工的记录，包括安全、创造性、合作、工作的进程及对问题的机敏程度等类。每一类指标又分为积极事件和消极事件两类。

一旦分类已经确定，有效行为和无效行为也已经明确，考核人员要为每个员工准备一个登记册。在考核时期内，考核人员要记录下每个分类中的关键行为（好的和差的行为）。在考核结束时，用登记册考核员工。这种方式在考核面试中非常有用，因为考核人员是对特定的行为做出考核，这样就避免了偏见。这种方式通常用于主管考核，而不是同事或者下属考核。

（三）小组评议

小组评议法是由员工的直接领导与另外 3~4 个了解员工情况的管理者组成小组对员工进行评价的方法。一般小组由受过专业训练的人事部门专家负责。首先由员工的直接领导对员工的工作表现进行评定；

然后，小组中的其它成员就职务的标准、员工目前的绩效情况、员工之所以表现在某一水平的原因以及改进建议等方面进行讨论，提供意见。

这种方法的优点是多人评定可以减少直接管理者个人偏好及标准过宽、过严、趋中、晕轮效应等对评定结果的影响，同时为员工改进工作提供了帮助。这个方法的缺点是花费高，并且有时很难找到除了直接领导外，对员工工作表现比较熟悉的其它领导。目前，小组评议是进行评议的主要方法。

（四）360 度绩效评估

360 度评估的特点：

1. 全方位多角度；
2. 基于胜任特征；
3. 匿名性；
4. 促进发展。

360 度评估的原理主要是 GAPS 评估模型。每个人都希望了解自己在别人眼中的形象以及对自己的期望。

G——目标（GOAL）：你想做什么？

A——能力（ABILITY）：你能做什么？

P——看法（PERCEPTION）：别人是怎么看待你的？

S——标准（STANDARD）：别人对你的期望是什么？

360° 评估如何反映个人绩效?

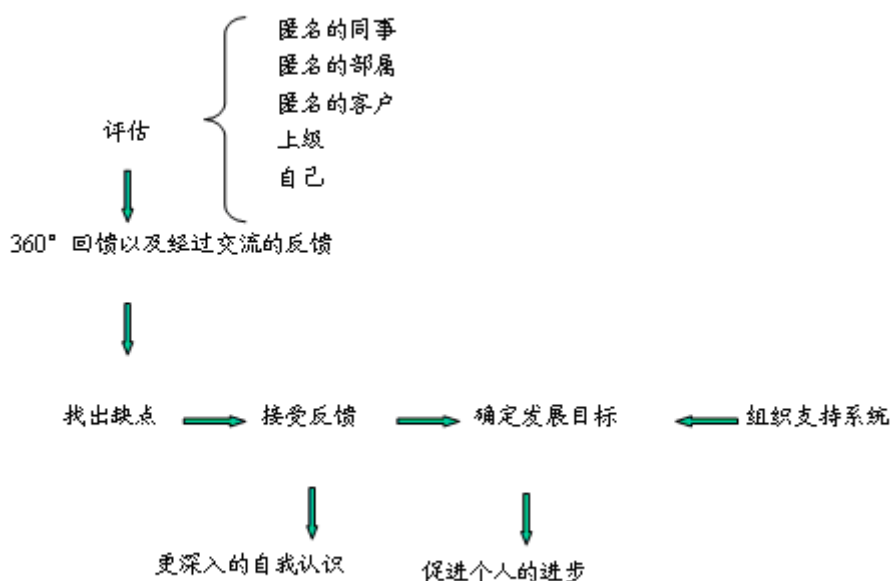


图1 360度绩效评估实施程序

事实上，360 度绩效评估更多的是在向我们表明一种思想，就是要关注我们工作产出的输出对象对我们的评估和期望。

四、几种主要方法的比较

目标管理考评法在员工开发方面是最有效的考评方法之一。因此，注重员工开发的绩效管理系统往往会在一定程度上采用目标管理的方法对员工的绩效进行管理。但是，并不是所有组织的任何人员都能进行目标管理的。在现实管理决策上，一些简单的量表法会比目标管理法更有效，并能够节约大量的开发成本。一些较为复杂的量表法开发成本虽然较大，但能够更有效地对员工的实际绩效情况进行考评。

不同的绩效考评方法都存在各自的特点。用排队法进行评估，成本低，方法简便，容易实行，但应用的条件有限，通常也不太准确，很难通过这种方法来进一步延伸员工职业发展计划。描述性评定量表法容易受主观因素的影响。关键事件技术强调行为描述，有利于员工行为观察。目标管理考核成本高，但比较符合时代要求，特别是对员工发展有指导意义。360 度评价法是用来对员工进行全面评价的方法，尤其是对其行为进行评价，有些接近企业内部民意调查法。

第六章 绩效评估

第三节 案例学习

一、案例一

经理：

你是公司销售部总经理。刘强是你部门负责华南地区的销售员，两年前由一个中等规模的公司加入到你们部门。前两年刘强都未能完成销售任务，同时只是把精力用于发展客户关系，对客户在业务方面的需求了解很肤浅，对产品的了解也很有限。根据这些表现，你给刘强的绩效评定连续两年都是刚刚及格。

今年，华南地区突然决定做项目 B，你和技术部经理立即合作组织力量投标，经过几轮激烈的竞争，最终签订了合同。作为销售工程师的刘强，在项目期间工作很努力，以建立各种关系为重点，成为项目组的骨干。由于项目 B 的成功，刘强的销售绩效达到了 130%。

但同时，你注意到刘强在与技术工程师合作时，关系处理得非常紧张。工程师们抱怨刘强不能准确提供用户需求，没有计划性，也很少与大家沟通，造成几次重大方案均重新进行设计。大家都不愿与他合作。另外，刘强没有在事先预报项目 B，目前订货、交货期都有问题。

综合以上考虑，你计划给刘强良好的绩效考核成绩。今天你约了刘强做本年度的绩效考核。

员工刘强：

你是公司销售部销售工程师，负责华南地区的业务，今年是在公司工作的第三年，前两年，由于华南经济不好，加之自己手生，都没有完成任务，绩效考核只得了及格。然而能得及格已不错了，要是在以前的公司，可能就给炒鱿鱼了。功夫不负苦心人，今年新出来的项目 B 终于签约，你的销售绩效是 130%。做项目的几个月中日日夜夜的辛苦终于有了回报。有这样的成绩，你认为今年的绩效考核一定是优秀。

今天，你的经理约你进行全年的绩效考核，你期待着好消息。

问题：1. 经理与刘强要讨论的关键点是什么？

2. 经理希望此次讨论能达到的目的是什么？

分析：

1. 刘强的考核应是年度绩效考核，前二年的绩效目标实现程度与本年无关。

2. 对刘强的评价应关注绩效目标，其与其他部门合作有没有计划等问题与业绩不直接相关，或者说事先没有约定，因此，不应该作为考核目标。

第六章 绩效评估

第三节 案例学习

二、案例二

经理：

你是公司行政部的经理，年初刚刚上任。黄进是在你上任前半年调到行政部的，目前负责 B 项目的行政支持和服务。你的前任告诉你，黄进是公司最早的员工之一，人缘极好，大家都喜欢她。黄进上年度的绩效考核结果是良好。

你接手的这几个月中，发现黄进人的确很好，为人热心，且积极参加组织员工的各种活动，如郊游、慰问希望小学等。她几乎认识公司的每一个人，有时别人办不了的事情她都能办。

你同时也发现黄进的专业技能很差，外语和计算机能力远不能达到她现在工作的要求，甚至她的有些报告都需要别人帮忙来做。她对业务的了解也非常有限，基本不能向你汇报项目的状况。最重要的是她好像并未意识到这些问题，仍花费大量时间在其他事情上。

你决定提前就她的业绩表现与她谈谈，她 5 分钟后就会到你的办公室。

员工黄进：

你是公司最早的员工之一，从最基层开始，做过各种工作。去年调到行政部负责 B 项目的行政支持和服务。你做人的信条是“我为人人，人人为我”，所以你非常愿意组织各种职工活动，如郊游、慰问希望小学、各种比赛活动等。看到大家玩得高兴，你自己也觉得很有价值。

然而，随着公司的发展，新的工作与过去已大不相同，许多报告和报表要用电脑来做。因为以前用得

不多，所以现在做起来很费力，好在同事们都很熟，做得快的同事帮一下也就出来了。另外，项目的一个老外讲话太快，多亏组里同事帮忙翻译，否则自己真听不懂。现在的工作比以前的工作要求高、工作量也大。另外，前一阶段各种职工活动很多，自己感到十分辛苦。你的经理前天通知你要讨论你的绩效考核问题，你觉得考绩时间还未到，不知经理会谈些什么。

问题：

1. 经理要讨论的关键点是什么？
2. 经理希望达到的目的是什么？

分析：

1. 黄进的表现显示她不清楚自己的绩效目标，所以经理应该重新帮助黄进梳理工作职责和项目职责。
2. 经理应把这次沟通看作是阶段性评估的机会，及时帮助黄进调整方向，这也是绩效管理的关键体现。

第六章 绩效评估

第三节 案例学习

三、博能公司的 MBO 绩效考核

博能的绩效考核体系包括每月的 MBO（Management by Object，目标管理）评估（评估全体员工）、季度优秀员工评选、年终考核（评估中、高层管理人员）和年度优秀经理人评选（评估部门经理）等。其中每月一次的 MBO 评估是基础。博能在形式上有一个很正规的“三联单”式的 MBO 计划书，每个员工每月都要与其直接经理沟通，共同确定自己下个月的工作目标(逐渐量化)并对上个月的完成情况进行打分。最后形成的这套一式三份的计划书由员工本人，其直接经理和人力资源部各执一份。MBO 的评估结果与当月奖金直接挂钩，如果 MBO 所列的各项目标全部完成，该员工即可得到相当于其基本工资 40%的奖金。

博能实施 MBO 考核制度已经四年了，一直在不断完善。1999 年度的 MBO 计划书只反映对每一项任务完成情况的打分，在打分过程中，员工肯定要和直接经理沟通，他的直接经理知道他的具体情况，但是

别人，比如人力资源部就可能会不清楚。从 2000 年开始，博能要求员工对他当月 MBO 表中所列每个项目的完成情况都做一个小结，附在其 MBO 计划书之后。这样，就能更具体地了解他做了什么，完成情况怎样，而不只是得到一个抽象的得分数字，也有利于高层经理和人力资源部横向地比较各部门的人员业绩。原先，在人力资源部，全体员工的 MBO 计划书是按月存放在一起的；今年人力资源部给每个员工都建了一个 MBO 档案，存放其每月的 MBO 计划书，这样就更便于了解一个人的成长和对公司的贡献。

管理者说：考核制度应适应公司的业务定位；考核是为了公司整体目标的完成；考核制度应架构于整个公司的价值观之上。

博能顾问公司成立于 1992 年，是一家提供综合性市场营销解决方案的咨询机构，现有员工 50 余人，除了一般的公关、广告业务外，博能的特色是以市场研究为前期的切入点，帮助企业分析它的现状和它尚未进入的新市场的一些问题，提出相应的解决方案，据博能业务发展总监于扬介绍，美国最近出现了一些基于 Internet 的咨询公司，博能也准备明年把该公司的网站做成中国第一家 E—consulting 网站。于先生说：“正因为博能是这样一个定位，我们觉得适合 MBO 这种绩效考核方式，所以才会引入，公司的定位和后面的管理体制是大有关系的。”——MBO 的思想是由该公司现任总裁张伟嘉先生 1996 年加入公司时带过来的。张伟嘉此前曾在 DEC、SSA 等美国企业做过较长时间的管理工作，谈到引入这套制度的初衷，张先生说，每个公司每年肯定都会有一个目标，对很多公司来讲，这个业务目标可能就是大家经常反复唠叨，但是并没有一套方法论，把它分解到细节上、分解到每个人每个时段的工作中，通过 MBO 这种体系，就可以把公司的整体目标分解到底下的部门，分解到组，然后由组到人；每个人的目标达成了，也就意味着组的目标达成了，组的目标达成了，也就是部门的目标达成了，所有部门的目标累积起来，就意味着整个公司业务目标的达成。

MBO 主要是一些西方公司，特别是欧美公司采用的一种评估方式，博能对它进行了本地化，从内容到形式，都做了些改变，但是最基本的东西没有变，就是“结果导向”。这也是博能的一个核心价值观，就是说博能公司重视功劳，而不看重苦劳，着眼的是结果，而不是过程。

普通员工说：MBO 教我从日常工作中抬起头来，着眼于大的目标，通过规划分解完成；MBO 不只对

公司有利，也促进了个人进步。

这样的考核方式从理论上来说固然很好，但是实际操作起来是不是太烦琐呢？员工有没有意见？博能公司的市场推广专员盛伟说：“说实话，一开始是不太适应，主要是不理解 MBO 的实质，工作一段时间以后，尤其是经过培训，我从起初的被动接受，到现在已经心悦诚服了，因为，这不只对公司有利，它也是个人规划的一部分。它让你学会从眼前的琐事中放眼出去，着眼于大的目标，再把它逐项分解，落实到每天每月的工作中去。过去我认为工作就是领导让干什么就干什么，自己没有目标和方向，更谈不上主动性；而现在，我对自己每月做什么心中有数，充分地调动了个人的能动性，在这个过程中，我们每达成一个目标都很有成就感，个人的能力不知不觉中也有了很大提高。古人云：一日三省吾身。这‘省’的过程就是‘磨刀不误砍柴工’吧。”——博能的 MBO 考核之所以落到了实处，从方法上主要有两个因素：1. 虽然是结果导向，还是有充分的沟通；2. 绩效考核指标有三个特点：可持续、可达到、可量化。而最根本的，是这套考核制度与其价值观相适应。

据于扬和张伟嘉介绍，博能刚开始实行 MBO 考核的时候，确实还是有一些阻力的，那么为什么能够一直贯彻下来呢？

第一，有充分的沟通，博能把全年的总目标，季度目标都向全体员工宣讲。每个部门也会把部门目标告诉员工，那么每个员工都会有自己的理解，对自己应该做些什么会有一些大致的考虑。MBO 实际上是确定了一个时间，让员工和直接经理坐下来，大概谈一谈上个月完成得怎么样，为什么？本月又要做什么？这就给员工们参与整个部门的决策，或者说有关自身的工作安排的一个机会。只有员工的认可度强了，整个目标才会得到很好的执行，如果仅仅是自上而下地压任务，而不跟员工商量，员工的积极性，认可度就会比较差，所以博能的这种结果导向并不是单纯地只看结果，这是博能 MBO 本地化的最大特点。四年来，博能的 MBO 之所以能够顺利地推行下去，也因为有时候员工觉得“经理是为我着想”，不是说员工定了 10 条目标：经理就顺水推舟，如果经理觉得你完成不了这么多工作，恐怕会影响到你的绩效，反而会给你减一些。所以经理不仅仅是与下属沟通，还有一个责任，就是给下属一个正确的工作量，共同完成团体目标，使员工保持长期动力。

第二，博能的 MBO 考核指标有三个特点。一是可持续的；二是通过努力可以达到的，不是一伸手就能够到；三是可以量化，MBO 有两种性质的指标：质量与超越。比如你每个月都做财务报表，那么 MBO 着眼的就是你的质量，这个月完成了整个年度目标的 10%，那么下个月你要争取做到 15%，这就是超越，虽然每个人的工作不雷同，但是每做一件事都要有助于整个目标的达成。

如果某个员工尽了最大努力，只因为这样那样的原因最后的 MBO 值不理想，他肯定不开心。但是因为充分的沟通，有前面的展望，有中间的跟踪，有每月一次的 review，给了员工很多参与的机会，另外博能还组织一些培训，帮助员工达成 MBO。在这样的前提下，如果员工没有做好，他往往会承认是自己的问题。

比如，某位员工负责一个公关客户，他为了维护好这个客户，这个月要对其进行 10 次访问，要拜访一些媒体，要打电话，要发传真，等等，这些在 MBO 中都不会提及，管理者只看一项指标，就是客户服务的质量，以这位客户的评价为标准，如果客户不认可，做了什么都没用了。前些时候就有一个例子，有一个客户经理做一个订户项目，忙得星期六、星期天都没有休息，每天晚上十一二点才下班。最后却由于种种原因，包括一些客观原因，这个项目做砸了，客户非常不满意，还投诉到管理层，他这项工作的绩效就是零，1%都没有，而这项工作占了他当月 MBO 的 50%。最后他虽然不舒服，因为人失败了总会有一些挫折感，但是他还是接受了，并且没有觉得公司的 MBO 系统有问题。因为整个系统他都参与了，他也认可了这种价值体系。

说到这里，于扬强调：“我认为，这四年我们能够不间断地推行 MBO 系统，除了所说的具体方法之外，主要是有一个价值体系去支持它。这个价值体系包括三点：第一是客户满意度，客户满意度我们不仅仅谈外部客户满意度，也谈内部客户满意度，比如说支持部门对业务部门的服务也是一种客户关系。第二是团队精神，部门经理对部门目标负责，他在确定下属的 MBO 时，就会根据部门目标加以协调，因此 MBO 与团队精神并不矛盾。第三是结果导向，博能所有人必须首先认可这个价值的基石，才会认可 MBO 系统，所以 MBO 系统不是一个单独的东西，它是构建在一个价值基石上的。”

第七章 绩效评估结果的应用

第一节 绩效评估结果的应用

一、概述

根据以往的工作业绩，判断员工执行新工作计划的潜能。绩效评估的目的是为了改善和提高员工的绩效，因此，绩效评估的结果有多种用途。实施绩效评估的人应该认识到，绩效评估实施的成功与否，关键的一点就是评估的结果如何应用。很多没有成功的绩效评估，其失败的原因就在于没有很好地应用好绩效评估的结果。

绩效评估结果主要是用在薪酬调整、人员晋升、人员调配及流动、员工培训、制定员工职业规划和对不合格的员工进行职位调整等方面。

二、绩效评估结果的应用

绩效评估结果可不同程度地运用到人力资源管理的各个方面

	工作业绩	工作态度	工作能力
人事决策	68%	16%	16%
检查有效性标准	49%	23%	28%
培训计划	50%		50%
职业发展反馈	35%	30%	35%
组织问题诊断	34%	33%	33%

· 说明：上述百分比是经验数值，是指在不同评估目的实现过程中，各项评估内容的贡献比例。

处在不同发展阶段的企业，
对于评估内容的侧重点也是不同的

	工作业绩	工作态度	工作能力
创业期	58%	20%	22%
成长期	49%	20.5%	30.5%
成熟期	46%	23%	31%
衰退期	68%	16%	16%
变革期	46%	23%	31%

第七章 绩效评估结果的应用

第二节 招聘、职位分析与薪酬设计的关系

一、招聘与甄选有效性的依据

绩效评估的结果可以用来衡量招聘与甄选的有效性。招聘包括对外招聘和对内招聘，绩效评估的结果对这两类招聘都有影响。招聘要根据工作标准、任职资格和职责说明来进行。如果甄选出来的优秀人才其实际的绩效评估结果确实很好，那就说明甄选是有效的；反之，就说明要么是甄选不够有效，要么是绩效评估的结果有问题。

新招聘的员工是否适合所在的职位，这要视工作一段时间之后的绩效结果而定。它可以从招聘后一段时间的工作绩效表现出来，如果绩效评估的结果比较令人满意，就说明招聘比较成功，反之，就需要对各个环节进行检查。

第二节 招聘、职位分析与薪酬设计的关系

二、晋升、调职、降级的依据

绩效评估的结果也可以为职位变动提供一定的信息。一个员工在某一职位的表现如何，评定的主要依据就是绩效评估的结果。员工的绩效评估可以表现为超出、达到、没有达到三种情况。员工超出绩效目标，

就可以让其在此方面承担更多的责任。如果员工没有达到预期目标，可以依次淘汰绩效不佳者，当然也有可能是因为目前他所从事的职位不适合他，如果是这样，可以通过职位的调整，使他从事更加适合他的工作。

如果在晋升中应用绩效评估结果，还应结合对员工胜任能力的评估。因为如果员工在目前的职位上绩效优秀，并不代表在更高的职位上一样优秀，这要看他的潜力。

第二节 招聘、职位分析与薪酬设计的关系

三、奖励分配的依据

（一）概述

为了增强薪酬的激励作用，在员工的薪酬体系中有一部分报酬是与绩效挂钩的。对于从事不同性质的工作的人，这部分与绩效挂钩的报酬所占的比例是不同的。薪酬的调整往往是由绩效来决定的，例如工资晋升的等级是与绩效联系在一起的。职位不同，奖金、固定工资和福利也不同。福利包括政府要求的和企业额外发放的两大类。总体看来，绩效评估可以影响到固定工资、浮动工资和福利三个方面。

（二）固定工资

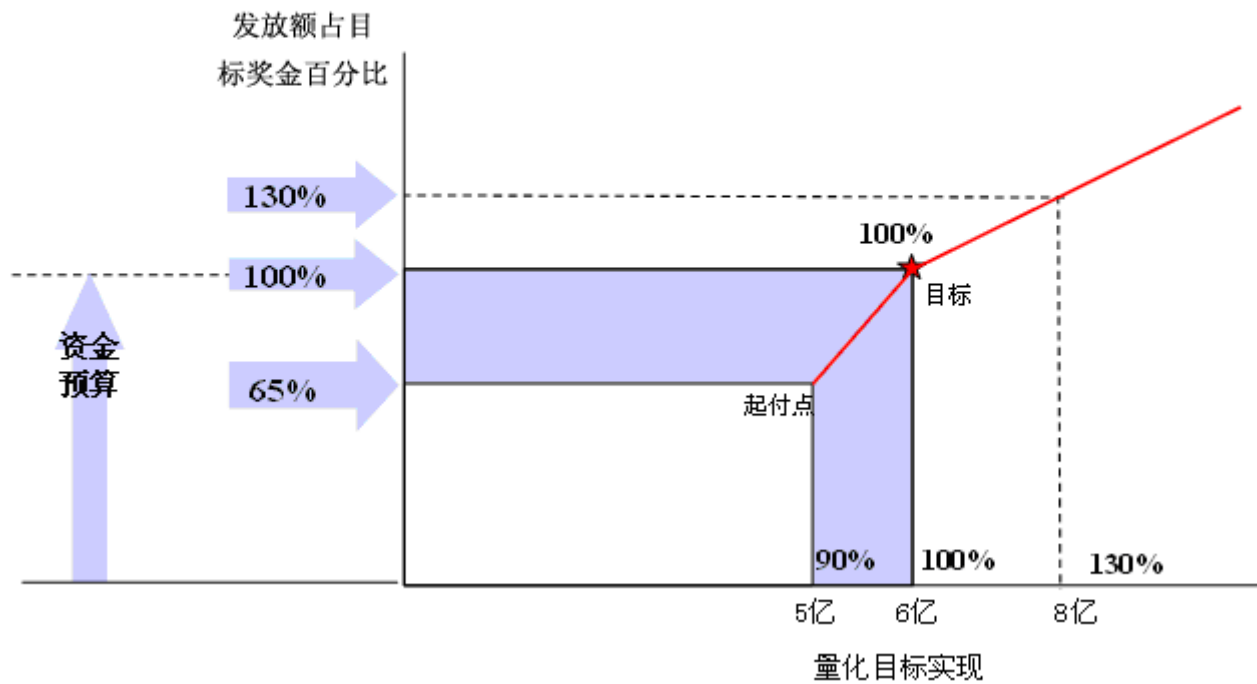
固定工资的调整要与绩效评估联系在一起。员工级别不同，固定工资也不同，固定工资的调整也不同。例如一个企业把员工分为7级，第7级员工的工资为1000—3000元，文员、行政人员处在这个区间。但是区间内员工的工资是1000元还是3000元，刚开始的时候是不清楚的，只有通过绩效评估才能知道每一个员工处在哪一个工资点上。根据组织行为学的原理，职位的重要性越大，其风险性越大；职位的重要性越低，风险性也越小。随着职位的变化，固定工资的变动区间可以不断进行调整，这体现了根据职位不同进行差异化管理的原则。企业可以通过绩效评估调整员工在职位工资区间中所处的位置。

（三）浮动工资

奖金发放时有一个原则：并不是超过目标越多越好。超过目标有两种情况：一种是好的超越，另一种是不希望的超越。

量化奖金发放示意图

奖金发放示意：公司利润、资本收益、业务部门利润、个人利润等等。



（四）福利

福利包括国家、政府要求的福利和企业给员工特殊补充的福利。福利是激励员工的一种方式，根据不同的绩效评估结果，可以设计不同的福利项目。业绩突出的员工可以选择比较多的福利项目，如休假项目、养老金计划、医疗计划、购房补贴计划、购车补贴计划等；业绩一般的员工可选择的福利项目比较少，如只有休假项目、购房计划和购车计划等。所以，福利计划是可以根据员工的业绩进行差异化选择的，同时也是有很大的激励性的。

第三节 员工职业发展

一、提供员工绩效改善建议

绩效的改善从本质上讲是促进一些符合期望的行为发生或增加其出现的频率，或者减少或消除不期望出现的行为。

员工绩效的改善可以按照以下的步骤进行：

1. 直接主管与员工达成关于绩效问题的共识。直接主管要让员工认识到问题的存在，并让他们认识到绩效问题对公司的影响，以及对其个人将要产生的后果。
2. 分析绩效问题产生的原因。问题的原因是多方面的，可能是员工自身的问题，也可能是员工无法控制的因素的作用。关键是要找出可以通过具体措施改善的问题，找出问题后就可以对症下药。
3. 确定改善的目标。主管要说出你想要员工做出怎样的改善，而且要让员工认同。
4. 共同探讨可能的解决途径。让员工了解，他们必须对自己的行为负责。
5. 鼓励员工已经取得的进步。当员工的绩效有所改善时，要及时进行认可。

二、在培训方面的应用

（一）培训与员工发展有效性的依据

1. 培训是把“双刃剑”，培训并非越多越好。
2. 培训的风险。
3. 一般在职培训。

这是一种能够有效地、等量地提高提供培训的企业的生产率以及其它那些没有提供培训的企业的生产率的人力资本投资。

4. 企业特殊在职培训。

它会使得员工在本企业内的生产率不断提高。

（二）培训需求分析

培训需求分析流程图

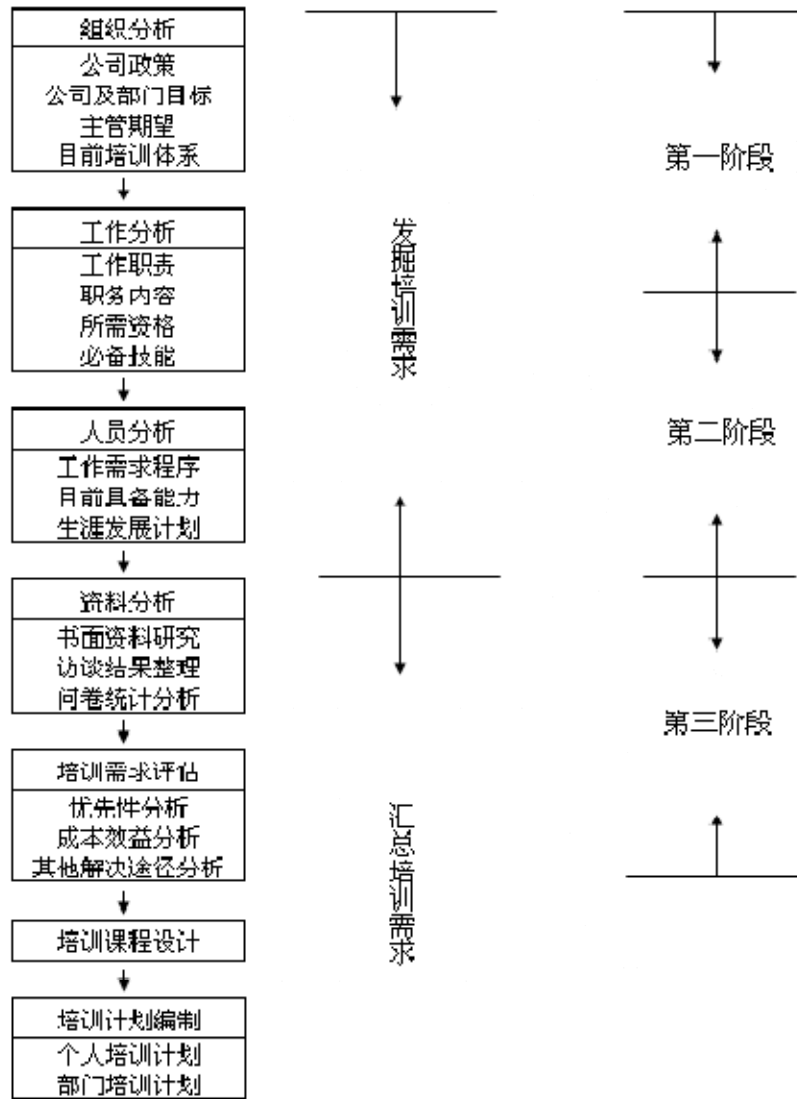


图1 培训需求分析图

(三) 分析方法

1. 观察法

由受过训练的观察者依据工作说明书观察员工的行为。

2. 问卷调查

可做技术需求调查及员工态度调查，以便进行分析面谈。

3. 可由人力资源管理部门或外界专家进行

(1) 焦点群体

由公司内不同部门和不同层级的员工所组成。

（2）绩效评估

根据定期考核及绩效评估面谈获取培训需求。

（3）人事记录分析

检查公司在缺勤率、流动率和意外事件比率上的记录。

（四）培训过程

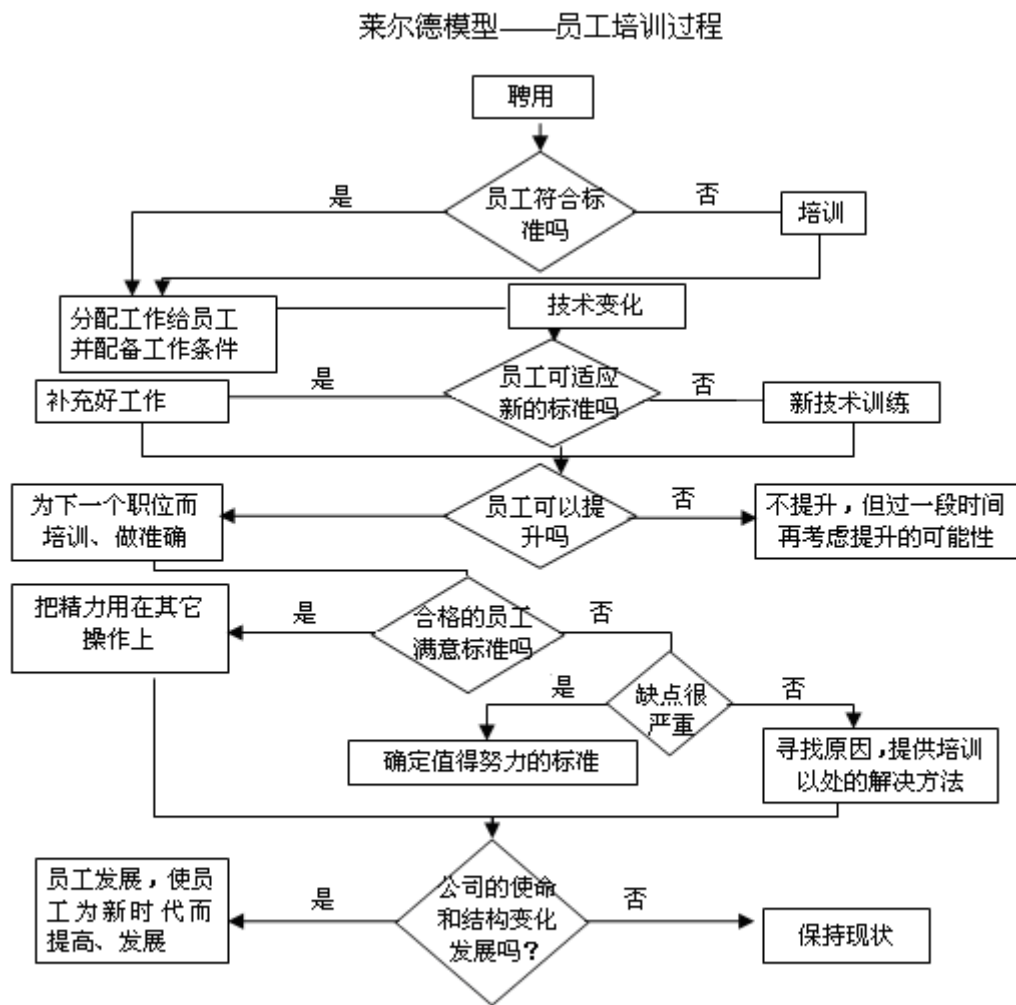


图2 培训过程图

三、员工潜能评价和职业发展规划

一个好的考核体系能提供两类信息：

1. 揭示员工的一般能力信息。了解员工学习和发展的潜能，把有发展潜能的员工作为公司的投资对象。
2. 揭示员工特殊技能信息。了解员工具备的特殊素质，把较优者调整到公司中其能胜任的特定职位。

（一）职业发展规划的定义和内容

职业发展规划是指根据员工有待发展的方面所制定的一定时期内完成的有关工作绩效和工作能力的改进与提高的系统规划。在制定职业发展规划的过程中，直接主管要承诺给员工提供实现规划所需的各种资源和帮助。

职业发展规划包括以下几方面的内容：

1. 有待发展的项目；
2. 发展这些项目的原因；
3. 目前的水平和期望达到的水平；
4. 发展这些项目的方式；
5. 设定实现这些目标的期限。

（二）制定职业发展规划的过程

1. 员工与主管人员进行绩效评估沟通；
2. 员工与主管人员共同就员工绩效方面存在的差距分析原因，找出员工在工作能力、方法或工作习惯等方面有待改进的地方；
3. 员工和主管人员根据未来的工作目标的要求，选取员工目前存在的在工作能力、方法或工作习惯方面有待改进的地方中最迫切需要改进的地方作为个人发展项目；
4. 双方共同制定改进这些工作能力、方法和习惯的具体行动方案，确定个人发展项目的期望水平和目标实现期限以及改进的方式；
5. 列出改进个人发展项目所需要的资源，并指出那些资源的获得需要主管人

关键表格

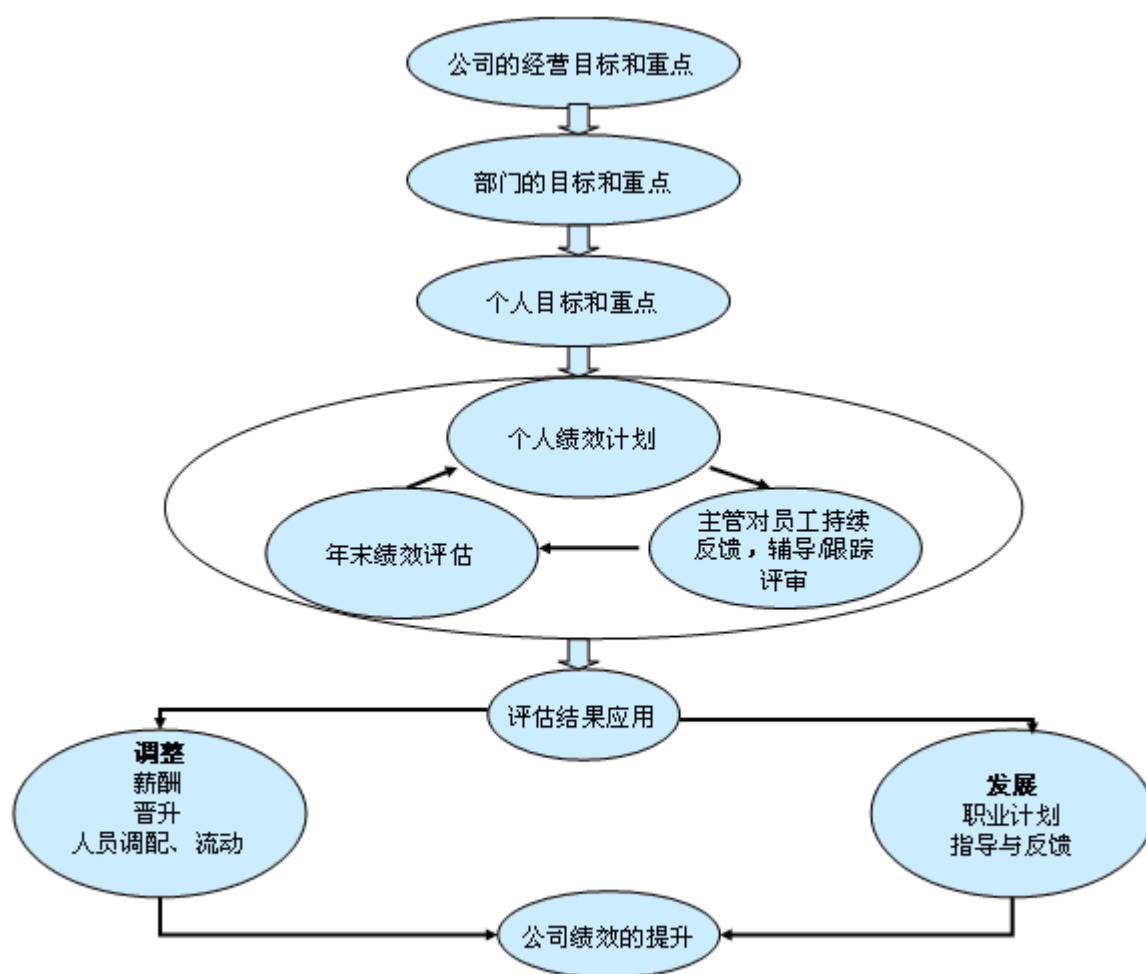


图 绩效管理的系统与循环

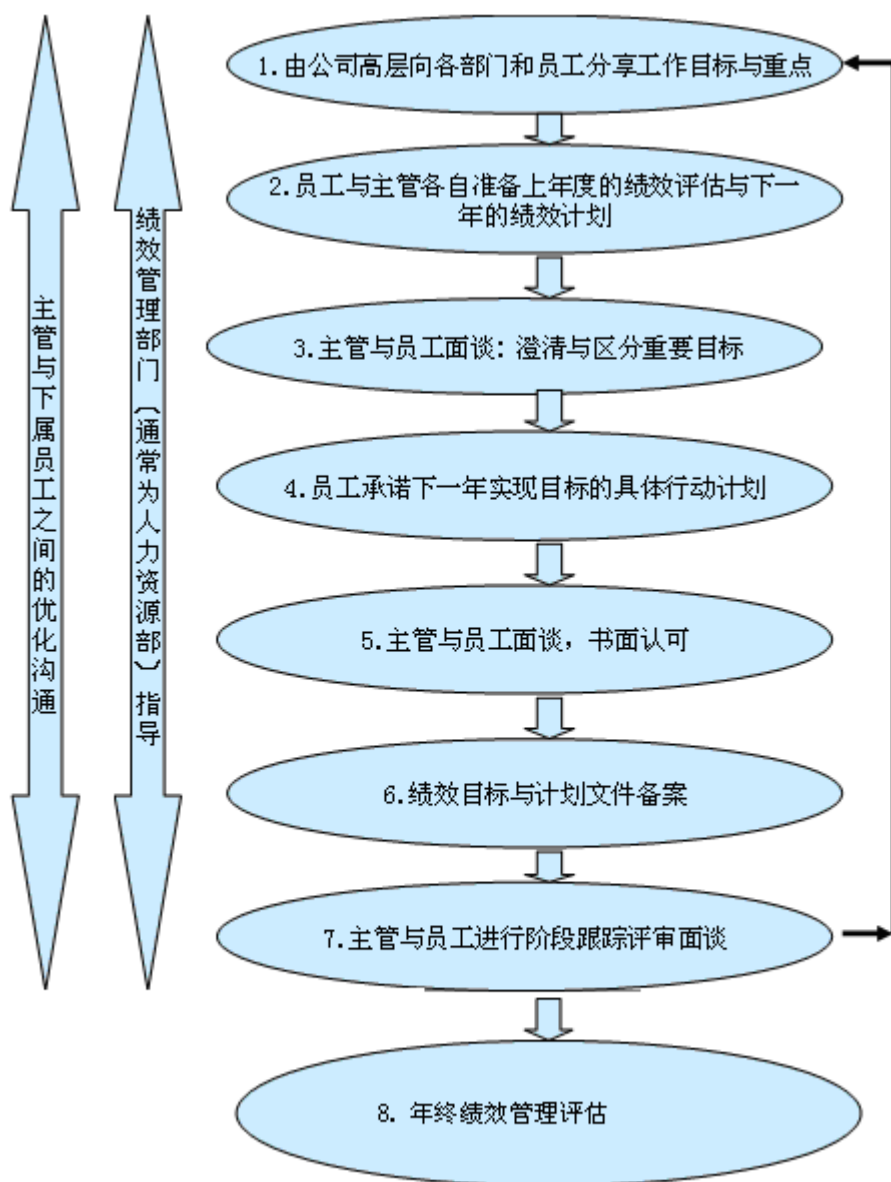


图 绩效管理的一般沟通程序

工作信息	工作分析方法的主要适用点		
	访谈法	观察法	问卷法
职能	√	√	√
任务	√	√	√
工作行为	√	√	√
关键事件	√		√
工作背景	√		
报告关系	√		
所受监督	√		
判断	√		
职权	√		
工作条件	√		
生理要求	√	√	
知识	√	√	√
技能	√		√
能力	√	√	√
个性特征			√

表1 如何用三种主要方法获得工作信息

关键绩效指标的分解

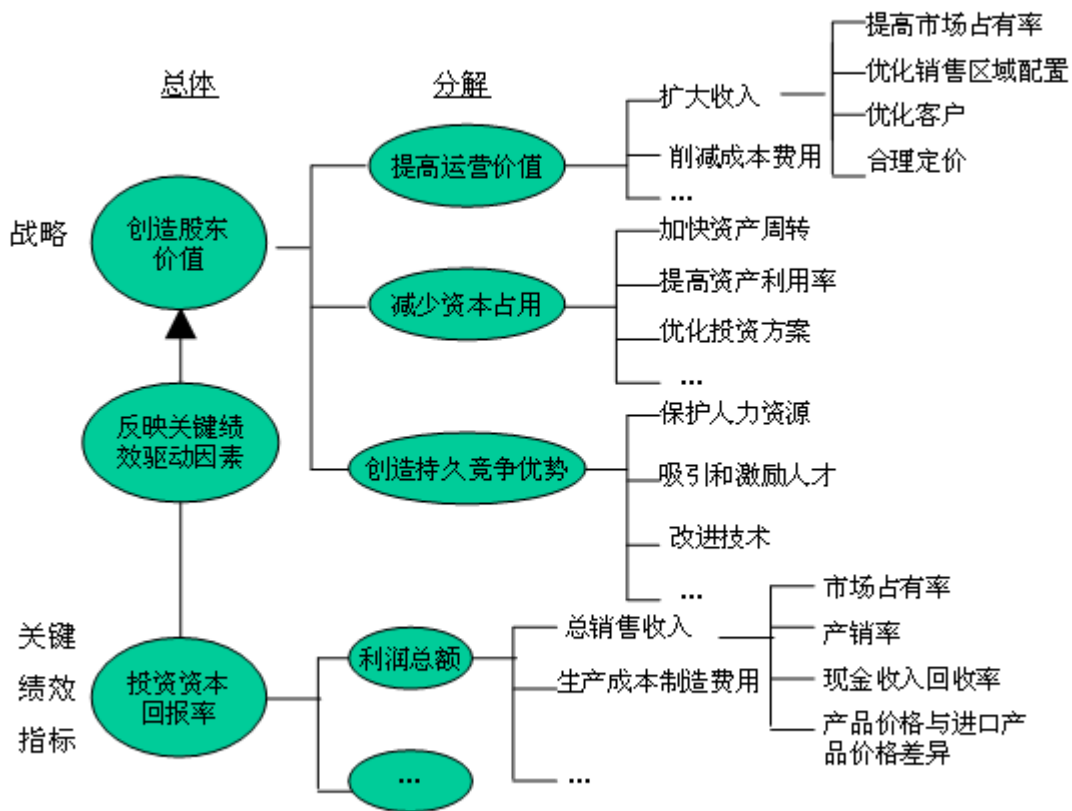


图 1：关键绩效指标的分解

绩效评估工作流程图示（封闭式）

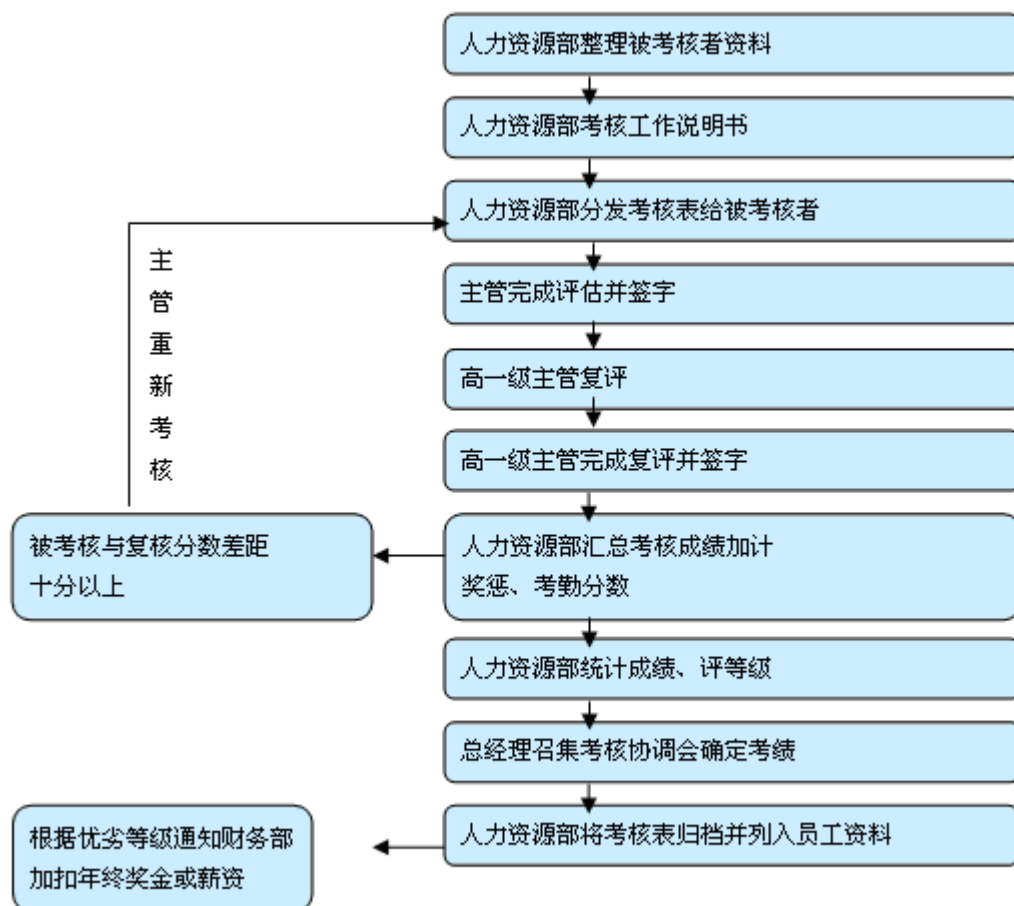


图1 封闭式绩效评估工作程序

绩效评估工作流程图示（开放式）

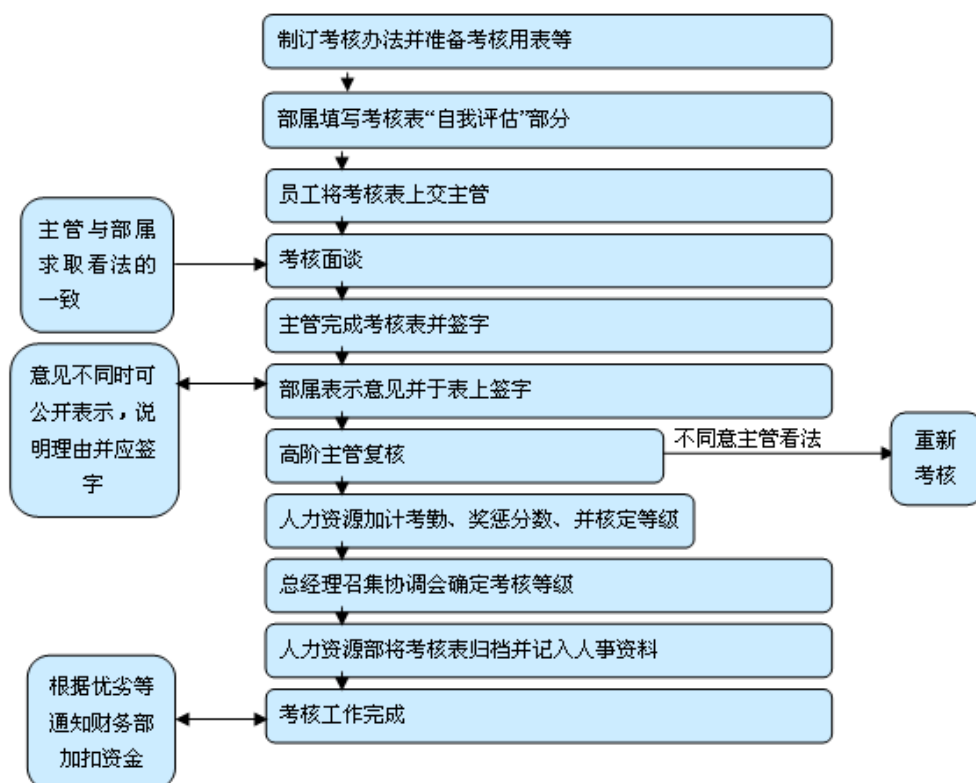


图2 开放式绩效评估工作程序

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 招生网站： <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址: www.mhjy.net