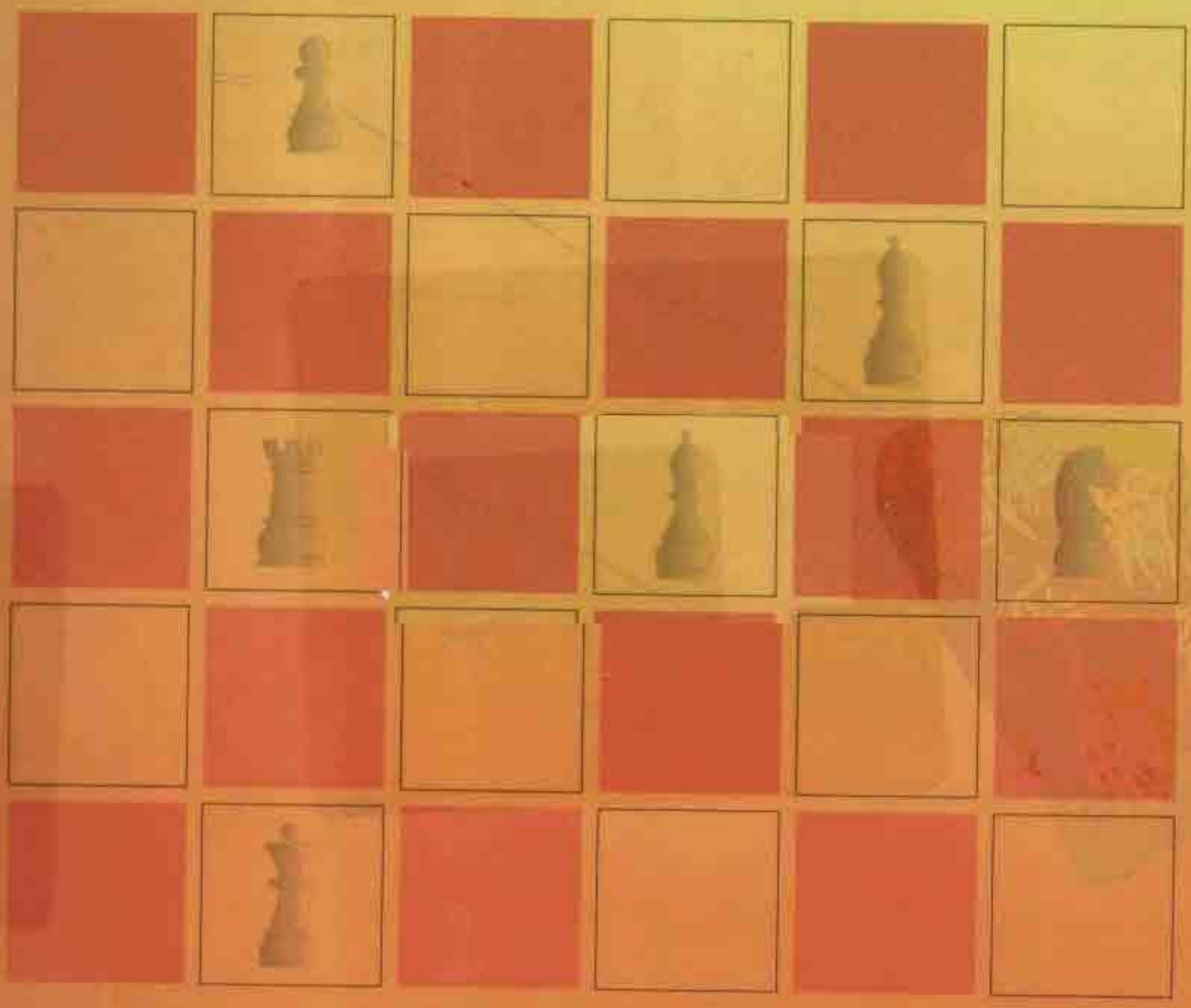
东方战略实用管理丛书

主编：唐东方

STRATEGIC
PERFORMANCE MANAGEMENT

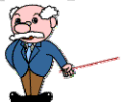
战略绩效管理
步骤·方法·案例

唐东方◎著



中国经济出版社

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老师担任学校理事长。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.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

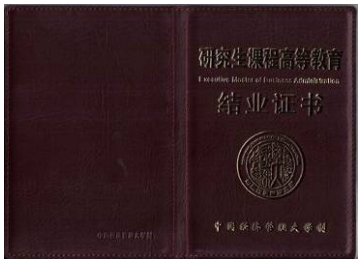
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

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。

[目 录] >>> CONTENTS

第一章 绩效管理概论

一、绩效是什么 …… 3
二、绩效管理是什么 …… 8
三、我国绩效管理的四个发展阶段 …… 12
四、我国绩效管理存在的九大问题 …… 16

第二章 战略绩效管理五步法

一、战略绩效管理是什么 …… 23
二、战略基本框架 …… 24
三、战略实施与绩效管理 …… 33
四、平衡计分卡与战略地图方法论体系 …… 35
五、战略绩效管理五步法 …… 42
六、战略绩效管理的五大目的 …… 47
七、战略绩效管理系统 …… 50

第三章 战略地图构建

一、战略地图构建 …… 57

二、战略主题解释 …… 63
三、战略地图精选案例分享 …… 66
四、战略主题分解 …… 74

第四章 绩效目标与计划制定

一、关键绩效指标确定 …… 81
二、关键绩效指标定义 …… 88
三、关键绩效考核规划 …… 97
四、绩效合同制定 …… 107
五、绩效计划制订 …… 118
六、素质绩效考核 …… 122

第五章 绩效实施与辅导

一、绩效实施与辅导流程 …… 145
二、持续不断的绩效沟通是良好绩效的保证 …… 147
三、绩效沟通的方式 …… 149
四、绩效信息收集 …… 155
五、绩效问题与原因分析 …… 157
六、绩效改进计划 …… 159

第六章　绩效评估

一、绩效评估的方式 …… 163
二、绩效评估流程 …… 168
三、公司、部门与个人三层面绩效评估 …… 174
四、绩效评估的误区 …… 175

第七章　绩效结果运用

一、管理诊断 …… 179
二、绩效奖金分配 …… 181
三、薪酬调整 …… 182
四、职位调整 …… 183
五、淘汰 …… 184
六、员工培训 …… 186
七、指导员工职业发展 …… 186

后　记 …… 187

第一章

绩效管理概论

企业绩效管理体系经历了人事考核阶段、绩效考核阶段、绩效管理阶段三个阶段，现在已经逐步迈入战略绩效管理阶段。战略绩效管理是一种使企业战略有效落地与执行，引导企业各层级管理人员围绕企业战略开展工作，并以此评估其绩效的管理体系。

企业经营管理的最终目的就是要取得绩效，只有取得良好的企业绩效，股东才会有可观的回报，顾客才有满意的产品和服务，员工才会有良好的待遇和提升机会，政府才会有持续的税收和就业机会。因此，企业最重要的管理工作就是对绩效进行有效的管理，使企业经营管理产生良好的绩效。

一、绩效是什么

绩效是众多企业最为关注的问题，每家企业都通过各种管理方式和手段以取得更好的企业绩效，但是，很多企业对于绩效的理解并不准确，由此对绩效的管理也走入误区。绩效是什么呢？

绩效最终就是利润，绩效除了指目前取得的利润之外，还包括未来可能会产生的利润。但绩效仅仅是利润还是不够的，如果某些因素对利润产生明显、直接的影响时，这些因素的意义就与绩效的意义等同起来。比如，更多的销售收入、更高的顾客满意度、更好的产品质量、更好的工作方法、更好的管理机制、更好的工作态度……当这些因素能与利润有效地联系起来，促使现有利润或者未来利润产生时，我们也称之为绩效。

我们认为：凡是有利于利润产生的因素，即包括现在利润或者将来利润产生的因素，我们都称之为绩效。根据我们的咨询经验，绩效表现为四个层面：

第一层面：绩效首先表现为企业的利润，如净利润、利润总额、税后利润、投资回报率等。

第二层面：绩效也表现为促成利润产生的一些因素，我们称之为利润因子，如销售额、市场份额、顾客满意度、生产周期等。

第三层面：绩效同时也表现为有促成利润产生，或者促成利润因子表现为较好的状态的工作方法、工作任务、管理机制、工作环境等。

第四层面：绩效同时还表现为员工的知识、能力、态度等，如培训考试合格率、能力测评通过率、员工满意度等。

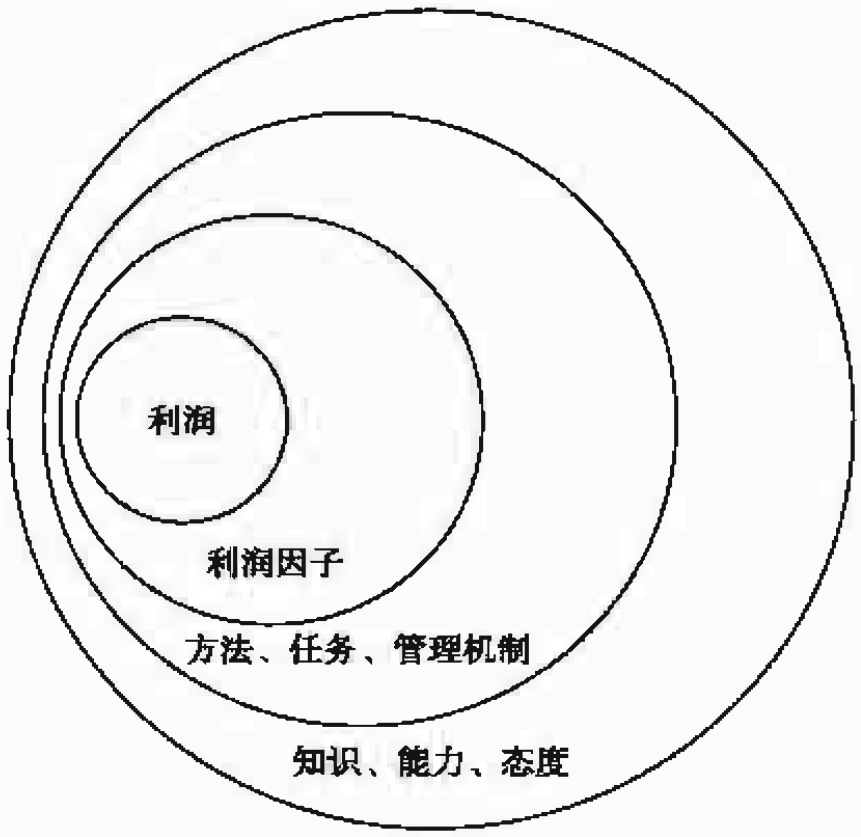


图 1－1　绩效的四个层面

1. 绩效表现为利润

从企业的本质来说，企业存在的目的就是要取得利润，在既定成本前提下实现收入最大化或者在既定收入前提下实现成本最小化。从最终意义上讲，企业所有经营管理活动都是围绕利润开展，其最终结果都是为了创造企业利润。

利润的创造是具有时间性的，有短期利润、中期利润和长期利润之分，而且利润具有时间价值，今年的 100 元利润和后年的 100 元利润价值有所不同，算上利润的利息或者机会成本，可能今年 100 元的利润相当于后年的 $100(1+r)^3$ 元利润（r 代表年利率）。因此企业利润应是短期利润、中期利润和长期利润等不同时间段利润及时间价值的综合。

几乎每一个企业都关注企业利润，但许多企业所理解的利润只是

短期利润。这些企业十分关注短期利润，为了短期利润他们节省了长期投资，如对研发的投入、对人力资本的投入，而这些投入会导致长期利润的增加。因此，这些企业是为了短期利润的增加，放弃了长期利润。而有些企业太关注长远，使得短期利润大大受损，甚至没来得及取得长远利润之前，企业早已关闭破产，这也不是一种理性行为，没有实现企业综合利润最大化。

理性的企业对利润的追求应该是短期利润与中期利润、长期利润的综合考虑，是综合考虑各时间段利润及其时间价值因素的综合利润。用财务学中的现值公式表示，某经营事件产生的绩效，用公式表示为：

$$R = \sum_{i=1}^{n} \frac{R_i}{(1+r)^i} (i = 1, 2, \cdots, n)$$

R：此经营事件产生的绩效；

R_i：此经营事件的第 i 年产生的利润；

r：年利率。

绩效最直接的表现就是利润，当然这种利润是不同时间段利润及时间价值的综合考虑，如果企业产生了利润，就可以说企业有绩效，如果某员工的工作产生了利润，就可以说他有了绩效。

2. 绩效表现为利润因子

事实上，绩效远远不只表现为利润，往往超出利润的范畴。通常来说，某销售人员取得了较多的销售额，那么他就取得了较高的绩效；某生产管理人员其管辖的工人生产了较多的产量，那么他就取得了较高的绩效；某研发工程师研制出了许多新产品，那么他也取得了较高的绩效；企业取得了较高的市场占有率，那么企业取得了较高的绩效。因此，绩效还表现为导致企业最终利润产生的关键结果上，简称为关键因子，如：市场占有率、产量、品质合格率、客户满意度、研发成果等。这些关键因子往往与利润表现为很直接的关系，会直接导致利润的产

生，因此，也通常称之为绩效。

值得注意的是，关键因子通常来说可以创造利润，但关键因子并不能与利润形成必然的因果关系。例如，产品的毛利率为负时，企业市场占有率越高，利润亏损越大；公司销量大于产量时，过多的产量转换成库存，并未创造更多的利润。因此，绩效绝大部分情况下表现为关键因子，但在特殊的情况下，需作特殊的考虑。绩效因子要成为绩效，最终还得看它是否会促成利润的产生，如果最终能促成利润产生，称之为绩效，如果不能促成利润产生，不能称之为绩效，在这种情况下，经营管理者要特别注意，因为这些结果容易产生误导。

3. 绩效表现为方法、任务、管理机制

绩效还表现为工作方法、工作任务、管理机制、工作环境、管理决策等。例如，某研发人员通过对生产工艺流程的研究，改进了生产流程，那么他取得了较高的绩效；某战略分析人员通过对竞争市场的研究，发现了竞争对手正在采取低价策略以挤对本企业的市场，把信息上报了公司高层，那么他也取得了绩效；某人力资源经理创造了能充分调动员工积极性的薪酬绩效管理机制，那么此人力资源经理创造了绩效；某高层领导在公司树立了积极上进的企业文化，那么此高层领导创造了高绩效。凡能促成于利润产生，促成利润因子表现为较好状态的因素，都称之为绩效。

4. 绩效表现为员工的知识、能力、素质

绩效还表现为员工的知识、能力、素质等。例如：人力资源部经理通过培训规划及培训的组织实施，使员工增加了知识，这些知识有利于员工提升工作质量与工作效率，我们就说人力资源部取得了绩效；某销售经理通过绩效管理指出了员工的不足，并帮助员工提升能力，最终使员工能力提升，我们就说此销售经理取得了绩效；某生产部经

理在部门建立了良好的工作氛围，使员工工作主动性、工作责任心都表现不错，那么，这个生产经理就创造了绩效。与利润因子一样，员工知识、能力、素质与利润也并不一定等价，只有这些因素最终能导致利润产生时，才真正地创造了绩效。

绩效是什么呢？总而言之，绩效就是利润，或者有利于将来利润产生的因素。凡是有利于利润产生，包括能最终促成利润产生的绩效因子，或者工作方法、工作流程、工作任务、管理机制、工作环境等，或者员工的知识、能力、素质等，我们都称之为绩效。

表 1－1　　绩效的种类举例

利　润	毛利 净利润 销售利润率 经济附加值(EVA)	人均利润 资产利润率 净资产收益率 总资产收益率
关键因子	销售收入 市场份额 品牌影响力 客户忠诚度	产量/产值 产品合格率 现金流量
方法、任务、管理机制	工作工具 工作流程、程序 生产工艺 激励体系 企业文化	工作目标与计划制定 管理制度体系 工作协调体系 监督、控制体系 风险管理体系
知识、能力、态度等	战略知识 营销知识 交际能力 计划制定能力	工作责任 主动性 进取心 团队精神

企业组织是由不同分工的员工个体组成，不同的员工个体意味着其表现的绩效不同，如销售人员的绩效可能表现为销售额、销售利润等，生产人员的绩效可能表现为生产产品的产量、品质，而战略规划专员的绩效可能表现为战略信息收集、战略分析、战略规划报告等。一般来说，一线人员的绩效更多表现为利润或者关键因子，职能人员的

绩效更多表现为工作方法、工作流程、工作任务、管理机制等。

二、绩效管理是什么

什么是绩效管理呢？从字面上理解，就是企业对绩效的管理，即企业为实现利润最大化，运用各种管理方法与手段，对影响企业利润的各种关键因素进行管理的过程。对企业利润的管理属于企业绩效管理的范畴，同时，对在若干时间范围内产生利润的企业品牌、生产运作能力、员工团结程度、信息化水平等无形资产的管理，也属于绩效管理的范畴。由于企业绩效主要是通过人——企业员工来完成，因此，绩效管理就是指企业运用各种管理方法与手段，引导员工的工作活动及工作产出，与企业目标保持一致的过程。

绩效管理是一个管理循环，它包括绩效计划、绩效实施与辅导、绩效评估、绩效反馈与运用四个环节。当一个绩效管理循环结束后，根据绩效管理循环中反映的问题，新的一轮绩效管理循环又开始。

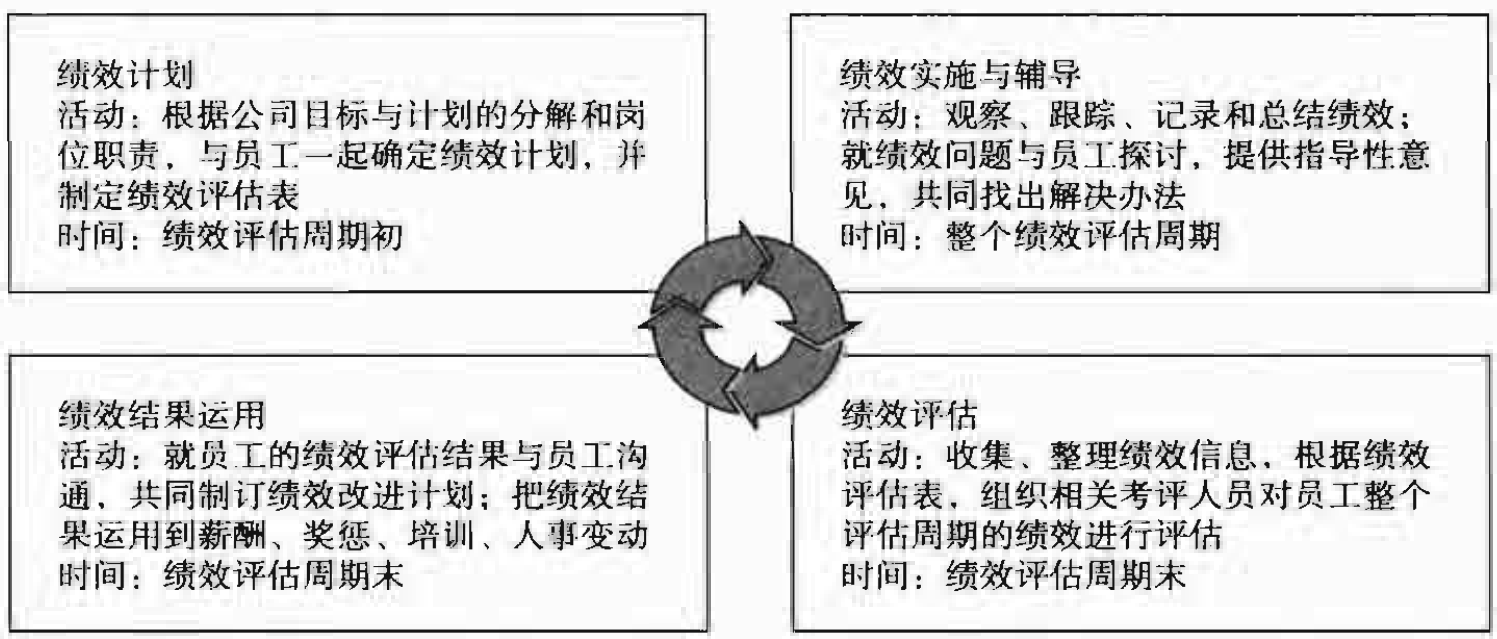


图 1－2　绩效管理循环

1. 绩效计划

绩效计划是绩效管理的第一个环节，是整个绩效管理的起点。它是管理者和被管理者根据企业目标、本部门的业务特点与工作职责共同讨论，以确定被管理者在评估期内应该完成什么工作和达到什么样的绩效目标的过程。严格来说，绩效计划包括绩效目标与工作计划。

绩效计划为绩效管理提供了明确的方向，绩效管理循环中的其他环节都是为了达成绩效计划服务的。绩效计划应依据企业战略目标与规划、企业价值观和企业现有的自身等因素而设定。

2. 绩效实施与辅导

绩效实施与辅导环节，也是绩效计划的执行环节，之所以加上“辅导”二字，是因为要强调上级主管对下级工作的辅导。绩效实施与辅导环节在整个绩效管理过程中处于中间环节，也是绩效管理循环中耗时最长，最为关键的一个环节，直接影响着绩效管理的成败。

在这个环节中，管理者和被管理者要形成绩效伙伴关系，管理者要及时对被管理者的工作进行指导和监督，帮助下属制定更详细的工作计划，并跟踪绩效计划和工作计划的实施情况，及时地帮助下属排除制定和实施绩效计划过程中遇到的障碍，必要时帮助下属修订绩效计划。通过绩效辅导，可以帮助部门和员工不断改进工作方法和技能，随时纠正部门和员工与绩效目标的偏离，从而对企业内部运作中出现的问题进行指导和纠正，以能顺利地完成绩效目标，实现企业的战略目标。绩效辅导贯穿于绩效管理的整个过程，它可以通过周/月例会、非正式的如工作之中经常性肯定和鼓励、工作之余的各种交流活动等实现。

3. 绩效评估

绩效评估是绩效管理循环的关键环节。它是根据部门和员工的

绩效目标，通过各种方法和手段收集信息和数据，并按绩效的衡量标准对部门和员工的实际绩效及表现进行评价。绩效评估的信息和数据来自两方面：一是相关部门提供的数据，如销售额、销售成本、利润增长率、新产品成长率、生产成本、产品合格率、员工满意度、客户投诉率等；二是绩效管理周期中收集和记录的部门/员工的关键事件或数据，如工作失误记录表、工作成绩记录表、异常信息反馈、工作检查记录等。有了基本的绩效信息和数据，对应关键绩效目标评价得分，并根据绩效目标的重要性设定相应的权数，计算绩效得分。

绩效评估是根据关键绩效目标进行的。在绩效管理期间要根据绩效目标收集相关的信息和数据，以确保绩效评估的信息和数据客观、全面、可靠、公正。在绩效管理期末，要选取客观、公正、科学的评估手段，使绩效评估能公平地反映每一个评估部门和员工的绩效情况。

绩效评估结果出来以后，绩效管理并没有结束，需要对绩效结果进行分析，即绩效诊断，需要把绩效反馈给被评估员工，然后还需要把绩效结果运用到绩效薪酬、提升等人力资源管理决策上，才能形成绩效管理的封闭环。

绩效诊断是绩效管理的重要功能。绩效评估的根本目的并不是对部门和员工分出高下，这只能是面向过去的绩效评估方式。整个绩效管理体系最终的目的是面向将来的，更着重于绩效进一步的提高。通过绩效评估，找出对企业绩效起阻碍作用的绩效因素，找出企业经营管理中存在的病因，从而找到根治企业病因的方法。一般来说，对企业绩效产生重要影响的因素主要包括五个方面：一是工作者自身的因素，包括工作者的工作态度、工作技能、工作知识、人际关系等；二是工作本身，包括工作的难度、工作目标、工作资料准备等；三是工作方法，包括工作工具、工作流程、工作协调、工作组织等；四是工作环境，包括工作信息、工作条件、工作场地等；五是管理机制，包括激励、检

查、监督、领导等。

通过对这些绩效因素的分析，找出产生某些绩效与理想有差距的原因，是与工作者有关，还是其他的因素，然后针对这些因素有计划地进行改进。对于造成绩效不理想的原因，特别是与工作者自身有关的原因，一定要与工作者进行有效的反馈，指出其不足，并帮助其在下一阶段改进；其他方面的原因，大家集体努力一起改进。

当然，在管理者担心绩效反馈会造成一定的负面影响，造成评估者与被评估者之间的矛盾。这种担心是可以理解的，但不能因此而放弃绩效管理的最终目的，放弃绩效的改进和进一步提高。对绩效管理的要求，是让员工充分参与绩效目标和绩效计划的制定，让员工融入绩效管理其中，让员工亲身感受和体验到绩效管理不是和他们作对，而是为了齐心协力提高企业绩效，上级主管不仅是评估者和监督者，他们更应是帮助者和伙伴。

4. 绩效结果运用

绩效结果运用是绩效管理的最后一个环节。通过对绩效优异者的奖励和绩效较差者的惩罚，可以鼓励企业内部的正确行为、激励企业员工为达到企业目标而共同努力；同时，对企业内部运作中出现的问题进行指导和纠正，以达到企业的整体进步。一般来说，绩效结果会运用到五个方面：薪资报酬、职级升降、岗位调整、培训、管理改善。但绩效结果的运用虽对过去的绩效进行奖惩，但更强调将来绩效的进一步提高。这一次阻碍绩效的因素，会成为下一绩效管理周期的绩效目标与计划。这时绩效管理又回到了起点。

综上所述，绩效管理是一个管理循环，从初期绩效计划的制定，到期间的绩效辅导，再到期末的绩效评估、绩效诊断、绩效反馈、绩效改进计划和绩效结果运用，是更注重提高绩效的管理循环。因此，在绩效管理中，不仅要注重绩效管理的评价功能，更要注重能提高绩效的

导向功能、管理功能和诊断功能，充分地发挥绩效管理的关键作用——提高绩效。

三、我国绩效管理的四个发展阶段

由于我国在1970年末才开始进行市场经济体制改革，市场经济体系建立比较晚，从而导致我国人力资源管理理论与实践发展也比较晚。我国人力资源管理体系大部分是引进国外发达国家的理论建立起来的，但随着市场体制的机制的成熟和完善，我国的人力资源管理发展也很快。就绩效管理来说，近年来发展相当迅速，回顾我国绩效管理的历史，大致可以分为人事考核、绩效考核、绩效管理和战略绩效管理四个发展阶段。

1. 第一代绩效管理：人事考核

在1997年以前，我国大部分企业实行的是人事考核。人事考核的内容主要分为三个方面：工作态度考核、工作能力考核和工作业绩考核。在人事考核中，业绩考核不是考核的主要方面，人事考核主要是以人为中心，强调对人的品格或特征的评估。“德、能、勤、绩”是对人事考核的高度概括，在人事考核中，德是第一位的，其次是能、勤，最后才是绩。人事考核更多是定性指标，评价标准相对模糊，主观性强，考核的公平性、精确性差，往往受考核者的喜好、心情而定。从考核机构看，人事考核的考核者主要以人事部门为主，被考核者的上级主管一般考核权力较少。现在除了部分国有企业、偏远落后地区还采用人事考核之外，已经很少有企业单独采用这种绩效管理模式。

2. 第二代绩效管理：绩效考核

1998年以后，我国经济与国际进一步接轨，迫于全球企业竞争的

压力，我国企业逐步从人事考核迈入绩效考核阶段。绩效考核不再以人为中心，而是以工作为中心，绩效考核比较强调工作任务、工作事项的考核，而对人的品德、态度、能力的考核已经退居次要地位。

绩效考核强调工作的结果，对工作任务、工作事项要分出好坏，并强调对绩效结果的运用，对高绩效给予薪酬、提升等奖励，并对差绩效给予适当的惩罚。从考核机构看，考核者已经由原来的人事部门转移至上级主管。绩效考核比较偏重于事后奖惩，而忽视绩效沟通、改进，经过几年的实践，弊端逐步显现。

3. 第三代绩效管理：绩效管理

2002年以后，经过几年的绩效考核实践，我国不少企业逐步认识到绩效考核的弊端。在国外发达国家一些先进绩效理论的指引下，我国部分企业逐步引入绩效管理体系，我国企业逐步从绩效考核迈入绩效管理阶段。绩效管理的重点不再是工作任务，而是工作目标，是基于工作职责提炼的关键绩效指标(KPI)。

绩效管理是一个循环体系，它以绩效目标为中心，强调目标的引导作用，强调绩效辅导、沟通与反馈，并强调绩效的进一步改进。绩效管理推动员工在目标指引下自我管理，形成自我激励和约束机制，不断提高工作效率，提高自我绩效，从而提高企业绩效。现在，更多的企业正在加入到建设企业绩效管理体系的队伍中来。在绩效管理阶段，绩效管理已经成为每一个管理者的核心工作。

严格来讲，人事考核和绩效管理都不是绩效管理。许多企业都在讲绩效管理，其实它们做的是绩效考核。这些企业把绩效考核误认为绩效管理，绩效管理与绩效考核有着截然的区别。绩效考核是以强调绩效评估为核心的管理方式，它在概念上的内涵与绩效评估差不多。而绩效管理不同，它是指从绩效计划制定，到绩效辅导、再到绩效评估、最后到绩效运用的整个循环，它不只强调绩效评估，更强调绩效的

引导、绩效的诊断与改进等环节。绩效管理的范畴比绩效考核要广泛得多，绩效考核的核心内容——绩效评估只是绩效管理中的一个环节。

绩效考核与绩效管理的具体区别有：(1)绩效考核比较强调员工之间绩效好坏的判断，而绩效管理十分强调绩效的计划，并以绩效计划来引导员工的工作；(2)绩效考核比较强调员工在某些做错方面的惩罚，而绩效管理通过绩效诊断与反馈，把绩效问题反馈给员工，并寻求解决问题的办法，绩效管理比较强调问题的解决；(3)绩效考核相当强调绩效结果，比较强调员工之间绩效的对比，使员工之间形成“得—失”的竞争关系，而绩效管理强调绩效辅导，强调员工共同产生更高的绩效，使员工形成“双赢”的伙伴关系；(4)绩效考核十分注重绩效结果，而绩效管理既强调绩效结果，又关注过程，认为好的过程是好的结果的原因；(5)绩效考核比较强调人力资源管理程序，强调人力资源部门在绩效评估中的作用，而绩效管理强调整个管理程序，强调评估者、被评估者、人力资源部门之间的互动；(6)绩效考核具有明显的惩罚性、威胁性，员工做得不好就接受惩罚，而绩效管理更注重找出影响绩效的原因和问题，并推动员工解决问题；(7)绩效考核注重过去的绩效怎样，而绩效管理更注重以后的绩效如何提高，是面向未来的。

绩效考核与绩效管理的区别可以简单地归纳于表 1－2。

表 1－2　　绩效考核与绩效管理的区别

绩效考核	绩效管理
判断式	计划式
事后算账	问题解决
得一失	双赢
结果	结果与行为
人力资源管理程序	管理程序
威胁性	推动性
面向过去	面向未来

图 1－3　我国绩效管理四个发展阶段

4. 第四代绩效管理：战略绩效管理

虽然绩效管理相对绩效考核来说是一种飞跃式的进步，但基于职责提炼出来的关键绩效指标与目标的绩效管理模式仍是一种面向日常事务的绩效管理，绩效目标的完成只有助于维持现有绩效，对企业的提升和发展作用相对有限，对企业的战略发展帮助相对有限。

如何使绩效管理与企业战略结合起来，使绩效管理能有效帮助企业实施战略，成为企业战略落地的工具，一直是我国企业绩效管理的一个难题。随着美国管理学家罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和大卫·诺顿的《平衡计分卡》《战略地图》《战略中心型组织》等书籍的翻译出版，平衡计分卡和战略地图战略绩效管理方法引入了中国，部分企业开始尝试战略绩效管理，我国进入战略绩效管理启蒙阶段。

战略绩效管理相对基于职责提炼的关键绩效指标的绩效管理是一大突破，它使绩效管理真正从事务管理走向战略管理，它强调绩效管理为实现企业战略服务，它通过企业战略目标与规划的分解，转化成企业自上而下各层级的目标与计划，并通过目标与计划有效管理，使个人绩效、部门绩效和企业绩效有效达成，从而保证企业战略的实现。

正如前面所述，我国共经历了三代绩效管理，它们都没有将绩效管理与企业战略有效联系起来。目前已经处于第四代绩效管理——战略绩效管理的萌芽期，一些比较超前的企业已经开始了战略绩效管理的探索，使绩效管理与企业战略有效联系起来，推动企业战略的实施。

四、我国绩效管理存在的九大问题

在我们的绩效管理咨询中，发现大部分企业绩效管理方面都存在或多或少的问题。根据我们的经验，发现我国企业绩效管理主要存在九大问题。

1. 绩效管理与战略实施相脱节

企业的一切行为和活动，都应以战略为出发点和归宿，绩效管理系统也是如此。我国不少企业绩效管理系统却与战略相分离，没有把战略目标及规划转化成各层级员工行动的动力，绩效目标与计划不能有效地支撑企业战略，甚至出现员工绩效目标与企业战略目标相悖离的情况。许多企业的绩效目标是来自于职责，而不是来自于战略，这只是一种面向事务的绩效管理系统，不能有效支撑企业战略发展，即便体系中的某些指标能指导局部战略的提高和改进，但却无法在整体上有战略性的改进，无法整体上促进战略目标的实现。良好的绩效管

理体系应是战略绩效管理体系，把公司战略转化成各层级的绩效目标与计划，从而使绩效管理成为战略落地的手段。

2. 绩效管理被认为是人力资源部门的工作其他部门各级管理者没有在绩效管理中承担相应的责任

在许多企业中，当提到绩效管理，多数管理者认为是人力资源部的事情，与自己工作没有多大关系。当人力资源部推行绩效管理时，往往会遇到较多的阻力和障碍，其他部门人员往往认为绩效管理工作是多余的，不会产生价值，浪费企业时间、精力，如果要给下属打考核分时，往往走走形式，不会认真对待。绩效管理应更多是直接主管的事，管理者的核心工作是对自己绩效和下属绩效进行有效管理，以确保实现企业绩效，因此绩效管理是每个管理部门最重要的工作。

3. 企业、部门、个人之间的绩效缺少联动

在许多企业中，考核的结果是每个员工绩效考核结果都比较好，但部门业绩、企业业务不好。绩效管理最终的目的是取得较好的企业绩效，但企业绩效、部门绩效不好，而个人绩效较好，这样的个人绩效没有任何意义，也不是真正意义上的好的个人绩效。由于存在差异，因此无法实现企业绩效、部门绩效和个人绩效的联动。可见，有效的绩效管理体系是通过个人绩效管理、实现部门绩效，最终才能实现企业绩效。

4. 绩效目标重点不突出

许多企业绩效指标非常全面，包含了企业经营管理的方方面面，每个部门、每位员工考核的内容都非常多，管理者好像担心如果某方面没有考核到，企业管理就会出现问题。太多的考核指标，意味着考核非常全面，但同时也会面临着绩效管理重点不突出的问题。按照

"二八"定律：20%的关键绩效领域，决定了80%的业绩。因此，绩效管理应重点关注关键业绩领域，而非面面俱到。

5. 注重短期绩效，忽视长期绩效

不少企业在绩效考核中，非常注重短期指标的考核，忽视长期发展性指标。"以业绩论英雄"，这说明他们非常关注利润、市场份额等财务性指标，而忽视市场培育、产品研发、员工教育培训、管理体系建设与改善，这样的结果会给企业的可持续发展带来问题。理想的绩效管理不仅应关注短期绩效，同时也要关注企业长期发展。

6. 绩效目标缺少绩效计划支持

有些企业虽有绩效目标，但缺少有效的绩效计划来支持绩效目标的实现，这对绩效管理来说还是不够的，因为绩效目标需要切实可行的绩效计划和资源计划来支撑，否则绩效目标是比较难以保证的。实现一个指标的方法和途径有很多，企业给管理部门一系列指标后，管理部门应积极思考和探索，寻找出实现绩效目标的最佳绩效计划和资源支持计划，并将日常工作同绩效计划结合起来。否则，没有具体的绩效计划来支撑，很容易形成工作与目标脱节的现象。

7. 绩效管理缺少绩效沟通

不少企业在绩效管理中非常容易忽视员工的参与度，绩效考核不透明，员工不知道考核指标是怎样定的，考核是怎样进行的，考核成绩是怎样计算的，甚至有些企业员工还不知道考核结果是什么，只是稀里糊涂地知道绩效奖金多了或者少了。良好的绩效管理体系应该更加透明，让员工清楚地知道努力方向、取得绩效应获得的奖金以及绩效应改进的方向。

8. 绩效管理仅仅是奖金分配的手段

不少企业管理者认为绩效管理仅仅是奖金分配的手段，因此在绩效管理时，把员工奖金分配放在了非常突出的位置。当然，把员工绩效与员工奖金有效结合在一起是非常重要的，但绩效管理还有非常多的工作去做，如通过帮助下属把绩效目标分解和制定绩效计划，指引下属去实现更好的绩效，通过对员工绩效实施的辅导，发现问题，及时纠正偏差。通过绩效结果的反馈，向员工提出需改进的问题，以便使员工进一步改善提高，这些工作都非常重要。

9. 把绩效管理看成灵丹妙药，忽视其他系统的建设

有些企业非常重视绩效管理，但忽视其他系统的建设，他们把绩效管理看成灵丹妙药，仿佛能解决企业所有的管理问题。绩效管理有一个非常重要的管理系统，但也需要许多其他管理系统的协同，如它需要清晰的发展战略体系、明确的组织职责体系、良好的激励机制、健康的企业文化体系等，否则，绩效管理体系的作用会大打折扣。

第二章

战略绩效管理五步法

战略绩效管理使公司战略执行与绩效管理形成完美的结合，东方战略通常采用战略绩效管理五步法进行战略绩效管理。第一步是构建公司年度战略地图，第二步是制定公司各层级目标与计划，第三步是绩效计划的实施与辅导，第四步是绩效评估，第五步是绩效的运用。

一、战略绩效管理是什么

战略绩效管理是什么呢？东方战略顾问机构认为，战略绩效管理就是指企业根据战略目标与规划，运用各种管理方法与手段，把企业战略转化为企业各层级的关键绩效目标，并引导员工的工作活动及工作产出与企业战略目标保持一致，最终保证企业战略有效实施的过程。

如何使绩效管理与企业战略结合起来，使绩效管理能有效帮助企业战略实施，保证企业战略有效实现呢？

1992 年后，哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和诺朗诺顿研究所所长、美国复兴全球战略集团创始人兼总戴维·诺顿(David Norton)先后发表了一系列的平衡计分卡与战略地图文章与书籍，详细阐述了平衡计分卡和战略地图方法论体系。平衡计分卡和战略地图从财务、顾客、内部运营、学习与创新四个角度来阐述绩效管理，它是一种面向战略的绩效管理体系。平衡计分卡与战略地图是战略绩效管理的开端，它使企业绩效管理与企业战略管理有效地结合起来，被《哈佛商业评论》评为 75 年来最具影响力的管理工具之一。

战略绩效管理相对基于职责提炼的关键绩效指标的绩效管理是一大突破，原绩效管理系统比较忽视过程和改进目标，对企业持续改进和创新不利，不适合建立和提升公司核心竞争力，不利于企业长远发展。而战略绩效管理是一个提高企业持续创新与发展能力，提升企

业核心能力，促进企业长远发展的绩效管理系统。

二、战略基本框架

战略绩效管理是为实现企业战略服务的，企业战略是什么呢？

我们在多年的理论研究和咨询实践中，根据历代战略大师经典战略理论的优点，进行了多次集成式创新实验，形成了一套操作性强、实用性强的战略框架[①]理论体系，即东方战略框架理论体系。

在东方战略框架理论体系中，企业战略就是对企业长远发展方向、发展目标、发展业务及发展能力的选择及相关谋划。战略可以帮助企业指明长远发展方向，确定企业发展目标，并指出企业未来发展点，明确企业的发展能力。战略的真正目的就是要解决企业的发展问题，实现企业长远发展。

在东方战略框架理论体系中，战略包括愿景（Vision）、战略目标（Strategic Object）、业务战略（Business Strategy）和职能战略（Function Strategy）四大部分。

愿景：企业未来要成为一个什么样的企业。

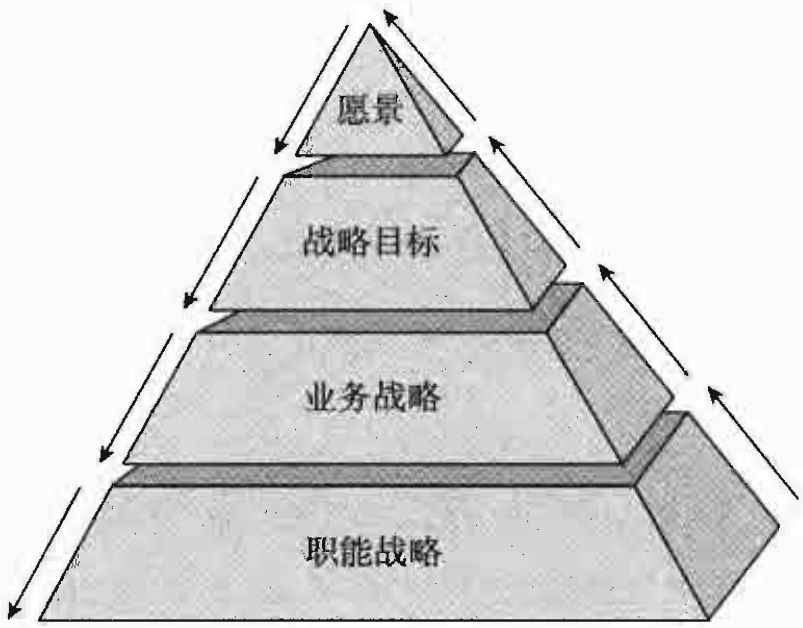
战略目标：企业未来要达到一个什么样的发展目标。

业务战略：企业未来要在哪些客户、哪些区域、哪些产品、哪些产业发展，怎样发展。

职能战略：需要在市场营销、研发技术、生产制造、人力资源、财务投资等方面采取什么样的策略和措施以支持企业愿景、战略目标、业务战略的实现。

战略的根本目的是要解决企业的发展问题，东方战略框架能真正帮助企业取得战略性突破，实现超越发展。在东方战略框架中，所有

① 唐东方．战略规划三部曲：方法·实务·案例[M]．北京：中国经济出版社，2009：4．



- 愿景：企业未来要成为一个什么样的企业
- 战略目标：企业未来要达到一个什么样的发展目标
- 业务战略：企业未来要在哪些区域、哪些产品、哪些产业发展，怎样发展
- 职能战略：需要在市场营销、研发技术、生产制造、人力资源、财务投资等方面采取什么样的策略以支持企业愿景、战略目标、业务战略的实现

图 2－1　东方战略框架

构成部分都是围绕企业发展来进行的，愿景是企业战略的起点，它指明了企业的发展方向；战略目标是企业战略的要求，它明确了企业发展速度和发展质量；业务战略，包含产品战略、客户战略、区域战略和产业战略，它是企业战略的手段，为企业发展提供了发展点；职能战略是企业战略的支撑，它为企业发展提供了发展能力。愿景、战略目标、业务战略和职能战略构成企业战略自上而下的四个层面。上一层面为下一层面提供方向与思路，下一层面为上一层面提供有力支撑，它们之间相互影响，构成一个有机的战略发展系统。

东方战略框架是一种良好的战略发展框架体系，它通过明确企业发展方向、发展速度、发展点和发展能力等战略发展问题，帮助企业取得战略性突破，真正解决企业的发展问题，实现超越发展。

东方战略框架经过近十年、上百家企业的实践，对企业经营管理和战略发展起到了非常好的导向作用，已经成功地帮助百余家企业解决了战略发展问题，其中不少企业取得了长足的进步和突破性的发展。这套框架体系目前已被更广大的企业接纳与运用，正成为一种广泛运用的战略框架体系。通过大量的企业战略实践证明，东方战略框架是一个对企业战略发展具有重大指导意义、操作性非常强、实践效

果好，能真正帮助企业取得战略突破，实现超越发展的战略理论体系。

1. 愿景

愿景是什么呢？愿景是指企业渴望实现的未来景象，是企业对未来长远发展方向的规划，它回答的是“企业在未来将成为什么样的企业”问题。

愿景是企业长期发展的方向、目标、理想、愿望，是企业自我设定的社会责任和义务，明确指出企业在未来时间内是什么样及达到什么样的状况。其“样子”的描述主要从企业对社会的影响力，在市场或行业的排行，与客户、股东、员工、社会等利益相关者的关系等方面来表述。一般来说，企业愿景包括三个基本要素：大家愿意看到的（期望的）、大家愿意为之努力的（主动的）、通过努力可以步步接近的（可接受的），这是一个“胆大包天”的梦想。

伟大的公司都会制定远大的企业愿景作为特别有力的机制来刺激企业进步。远大的愿景可以促使大家团结一致集中于这一伟大的目标，激发所有人的力量，为实现这一目标而努力奋斗。亨利·福特在100年前就提到福特的愿景是“使每一个人都拥有一辆汽车”，最终福特公司通过引进流水线，降低成本，实现了福特公司的愿景。微软20多年前的愿景是“计算机进入家庭，放在每一张桌子上，使用微软的软件”，微软通过全体员工的努力，最终实现了这个愿景。万科10年前就明确了万科的愿景，“成为中国房地产行业的领跑者”，万科人在万科愿景的指引下，共同努力迈上了一个又一个成功的阶梯，目前正在向更大的成功阶梯迈进。柳工6年前确定了“成为工程机械行业的世界级企业”，在愿景的指引下，柳工实现了营业收入6年翻两番的业绩，目前正向更高的目标冲击[①]。

---

① 唐东方．战略选择：框架·方法·案例[M]．北京：中国经济出版社，2011．

2. 战略目标

战略目标是什么呢？战略目标是指企业为实现其愿景在一定时期内对主要成果期望达成的目标值。战略目标反映企业对发展速度与发展质量的要求，它的时限一般是3年至5年。战略目标的设定，是企业愿景的展开和具体化，是企业愿景在企业某个发展阶段的进一步阐明和界定，是对企业经营活动所要达到的水平的具体规定。

战略目标是企业经营管理的起点，企业会按时间维度把战略目标分解成年度目标、季度目标和月度目标，并形成公司从高层管理者到中层管理者，再到基层员工自上而下的目标体系。战略目标是企业配置资源的依据，企业会根据战略目标、各层级及各业务单元目标的大小，制订实现目标的计划，并配置相匹配的资源支持。

战略目标不仅使整个企业有了明确的发展方向，而且还使企业各层级、各业务单元、各部门及每位员工都有了奋斗目标。战略目标会使企业各方面的力量在战略目标引导下集中起来，形成一股合力，推动企业不断前进。战略目标及围绕战略目标分解形成的目标体系对各层级、业务单元、各部门的员工都具有很大的激励作用，它对每位员工都是一种鼓舞，一种动员，激励每位员工充分发挥自己的积极性、主动性和创造性。

优秀的企业都会制定一个具有挑战性的战略目标。万科为了实现“成为中国房地产行业的持续领跑者”的愿景，2005年初制定了“2014年实现销售收入1000亿元，净利润100亿元，市场占有率3%”的挑战性战略目标。柳工为了实现“成为工程机械行业的世界级企业”愿景，2004年和2007年先后两次制定了“三年再造一个柳工”的战略目标，而2010年，柳工制定了“2015年实现销售收入500亿元”的挑战性战略目标，用原来的战略目标术语来说即“六年再造四个柳工”。

3. 业务战略

业务战略指的是企业对未来业务发展的重大规划与策略。业务战略的主要目的是解决企业发展的战略增长点问题，企业发展可以从哪些方面入手呢？一般来说，可以从产业、区域、客户、产品四个方面考虑，并由此形成产业战略、区域战略、客户战略、产品战略四个方面的业务战略。

(1)产业战略

产业战略是企业在一定时期内对产业发展方面的规划及策略。产业战略时限比较长，可能是五至十年，甚至数十年。许多企业终身只在一个产业内经营，大的企业可能在几个产业内同时经营，但对不同的产业具有不同的侧重点。企业在产业发展上有什么样的规划，应该采取怎样的策略，这就是产业战略需要解决的问题。例如，万科就确立了专注房地产开发的产业战略，而华侨城集团确立了“旅游＋地产”良性互动的产业战略。

(2)区域战略

区域战略是企业在一定时期内对区域发展方面的规划及策略。区域战略的时限可长也可短，长的为十年甚至十年以上，短的为一至两年。企业从小到大会经历一个区域经营范围的变化，企业初创时期可能在一个城市经营，到一定规模可能会在一个省或跨几个省经营，再发展到一定阶段，可能成为一个全国性的公司，如果再发展可能会在一个全球性的公司。企业在区域发展上有什么样的规划，对不同的区域应采取什么样的策略，这是区域战略需要回答的问题。例如：万科确定了“长三角＋珠三角＋渤海湾＋成都、武汉”的“3＋X”区域战略；海螺水泥确定了“长江＋沿海”为主要生产地和市场的“T 型区域战略”。

(3)客户战略

客户战略是企业在一定时期内对客户发展方面的规划及策略。

客户战略的时限可长也可短，长的为十年甚至十年以上，短的为一至两年。优秀公司的经营管理是面向客户的，哪些消费者或企业是公司的客户，怎样对客户进行分类，每类客户的定位是什么，采取什么样的策略来对待这些不同类型的客户，这些问题需要客户战略来解答。例如，金融联集团确立了“专注金融客户，巩固并发展银行客户，探索与培育证券、期货客户”的客户战略；白云电器确定了“巩固中国电网、南方电网客户，大力开发电站、城市地铁客户”的客户战略。

(4)产品战略

产品战略是企业在一定时期内对产品发展方面的规划及策略。这里的“产品”的概念包括实实在在的产品，也包括无形的服务，如理发服务、维修服务、教育培训等。产品战略相对产业战略来说，时限要短一些，长的三至五年，短的可能是一年。企业经营什么样的产品，每个产品的定位是什么，产品的功能、特点怎样设计，这需要产品战略来解决。产品战略在业务战略处于核心地位，产业战略、区域战略、客户战略都需要通过产品战略才能落实下来，也正由于此，绝大多数企业把业务战略聚焦在产品战略上。东方电气确定了“巩固火电发电设备核心产品，大力发展核电发电设备战略产品，积极培育风电等新能源发电设备新兴产品”的产品战略。伊利确定了“天然＋大草原＋好奶源＋纯正＋健康”的产品竞争战略。

产业战略、区域战略、客户战略、产品战略之间不是孤立的，它们是紧密联系在一起，相互影响、相互作用、不可分离的系统。产业战略、区域战略、客户战略、产品战略在企业不同的发展阶段可能起的作用不同，在某一阶段，可能是区域战略起主导作用，其他业务战略起辅助作用，而在另一发展阶段，可能是产品战略起主要作用，其他业务战略起辅助作用。企业不能将企业资源与力量均分到业务战略中，而应在某个阶段，突出某个业务战略重点，要么是产业战略、要么是区域战略、要么是产品战略、要么是客户战略，这样业务战略才能真正起到战

略增长点的作用。

4. 职能战略

职能战略是指企业为实现企业愿景、战略目标和业务战略，在企业职能方面的重大规划与策略。职能战略的主要目的是解决企业发展需要的核心能力问题。职能战略一般可分为营销战略、技术研发战略、生产战略、采购战略、人力资源战略、财务战略等。职能战略是为战略目标和业务战略服务的，所以必须与战略目标和业务战略相配合。

职能战略描述了企业在执行战略目标和业务战略的过程中，企业职能部门所采用的方法和手段。职能战略一般的年限是等于或小于业务战略，长的三至五年，短的只有一年。职能战略与业务战略有着本质上的不同：首先，业务战略是职能战略制订的根本依据，为职能战略提供基本方向，职能战略是业务战略的支持，服从业务战略的需要。其次，业务战略是解决企业发展的战略增长点问题，而职能战略为企业发展的战略增长点提供核心能力支持。

例如，格兰仕确立了“规模化＋低成本＋可靠品质”的生产战略，朵唯手机确定了“时尚＋女性功能＋强力推广”的营销战略，华为确定了“技术研发优先”的技术研发战略，世联地产确定了“自我培养为主，外部引进为辅”的人才战略等。

【示例 2－1】

万科发展战略

根据东方战略框架，整理后的万科战略如下[①]：

1. 愿景

万科愿景（2005 年后）：成为中国房地产行业的持续领跑者。

---

① 唐东方．战略选择：框架·方法·案例[M]．北京：中国经济出版社，2011．

2. 战略目标

万科十年战略目标(2005—2014年):2014年实现销售收入1000亿元,净利润100亿元,市场占有率3%。

3. 业务战略

(1)产业战略:坚定走房地产专业化道路。

(2)产品战略:规划了金色、城花、四季和高档四大系列产品,并根据经济发展和客户偏好变化进行产品创新。

(3)区域战略:万科提出了城市经济圈聚集战略,以北京、上海、深圳、广州为核心城市,同时选择以上海为龙头的长江三角洲地区、以北京为龙头的环渤海地区和以深圳、广州为龙头的珠江三角洲地区3大城市圈开发住宅,还将选择成都、武汉等腹地区域经济中心城市作为发展目标,逐步把44个100万以上人口的城市覆盖,进一步扩大在各地的市场份额。

(4)客户战略:在客户细分战略下,万科将不局限于以职业、收入、年龄等"物理"方式去把握客户,而将从客户的内在价值出发,按不同生命周期找到重点客户,并围绕他们各生命周期的需要,建立梯度产品体系,有的放矢地充实品牌内涵、获取项目资源、提供产品和服务,获得客户更坚实的信任和支持,通过为客户创造价值,实现对客户的终身锁定。

4. 职能战略

(1)万科研发战略简单来说可以概括为三点:一是根据客户需求,对目标客户进行市场细分来推出产品;二是采用了关注普通人的开发模式;三是积极推行住宅产业化,推行产品标准化、设计标准化、部件标准化和建筑施工流程标准化。

(2)万科生产战略从总体上来说,可以概括成三点:一是严格控制产品质量;二是控制好成本;三是按计划进度完成建筑施工。

(3)万科营销战略分为品牌战略和渠道战略。在品牌建设上,万

科建立了系统的母、子品牌和主、副品牌的关系，系统规范了品牌管理结构和内容。在企业品牌和项目品牌的运作上，形成以项目品牌带动企业品牌，再通过企业品牌带动多项目的互动式发展模式。万科品牌建设步骤：第一，在全国各地建立知名项目，异地复制产品；第二，形成产品系列化，建设项目品牌；第三，通过项目品牌效应形成良好品牌体系；第四，对项目品牌进行整合。万科的传播渠道有电视广告、网络广告、户外广告、推广会。万科借项目品牌来宣传企业品牌，并运用企业文化带动项目营销。万科企业领导人王石也作为企业代言人，在各种场合、各种媒体上不断阐释和推广万科经营理念与企业文化，提升万科企业形象与品牌。

(4)万科财务战略主要包括以下几个方面：第一，实行适度从紧的稳定财务政策，通过银行贷款、股权融资、债券融资、信托融资等多种融资手段，满足企业发展资金需求；第二，通过标准化产品、标准化流程，加强项目进度管理，缩短项目周期，转变资产周转率方式，提升资产的运作效率和效益；第三，通过信息公开，经营机制透明化，吸引更多资本进入，满足企业发展不断的资金需求；第四，对区域公司、项目公司实行集中化管控，推行公司预算和项目预算，强化项目成本管理，降低项目成本。

(5)万科人力资源战略包括以下几个方面：万科组织结构实行以“战略总部—专业区域—执行一线”为主线的三级架构和“四大主线管理体系”的管理线条。万科有三个重要的人才理念：“人才是企业最宝贵的资本”、“尊重和善待每一位员工”和“保持持续沟通”。万科关注员工的职业发展，为员工制定了专业系列和职务系列两种发展通道，鼓励员工在公司指导和帮助下制订个人职业发展计划。万科建立了公平的内部流程机制和晋升机制，鼓励员工为增强职业经验与技能进行内部流动，通过公开的晋升标准与流程实现员工晋升的公平化。万科公司实施以平衡计分卡为核心的组织绩效管理。在每一个管理年

度，通过集团述职会议，对公司高级管理人员进行考评。对于集团高层，主要考虑集团整体业绩状况、高层的岗位价值及相对于岗位职责要求的绩效状况。

三、战略实施与绩效管理

不少企业制定了非常规范、详细的战略规划文本，但被封存在保险柜里，只有贵宾到来才成为展览的“花瓶”，企业实际的运行情况与战略规划千差万别。也有不少企业制定了完整的战略规划，但欠缺有效的方法与手段，使企业战略与企业日常经营管理联系起来，最终战略规划的执行也只有不了了之。当然，这些都是战略不能有效落地的情况。

企业在制定战略以后，最重要、最紧迫的一项任务就是如何有效地实现战略落地，这也是摆在企业高层管理者面前的一件头等大事。

企业战略时间跨度一般 3 年至 5 年，范围比较广，而且是具有方向性的规划，执行起来比较困难。这样，当战略实施把战略转化成时间更短、企业各层责任更明确的目标与计划时，战略才能更加容易落地。一般来说，企业战略目标与规划需要逐步转化成年度目标与计划、部门目标与计划、个人目标与计划，从而形成自上而下、自长而短企业各层级的经营目标与计划体系。

理想的经营目标与计划体系是，上层级经营目标与计划需要落实为下层级的经营目标与计划，而下层级的经营目标与计划又需要落实为再下一层级的经营目标与计划。因此，理想的企业经营目标与计划体系是，自上而下、自长而短层层落实的。

目标与计划是企业各层级人员开展工作的主要依据，而企业各层目标与计划的达成就会自然地实现企业战略。企业各层的目标与计划做得怎样，这需要企业绩效管理体系来保证，因此，企业各层的目标

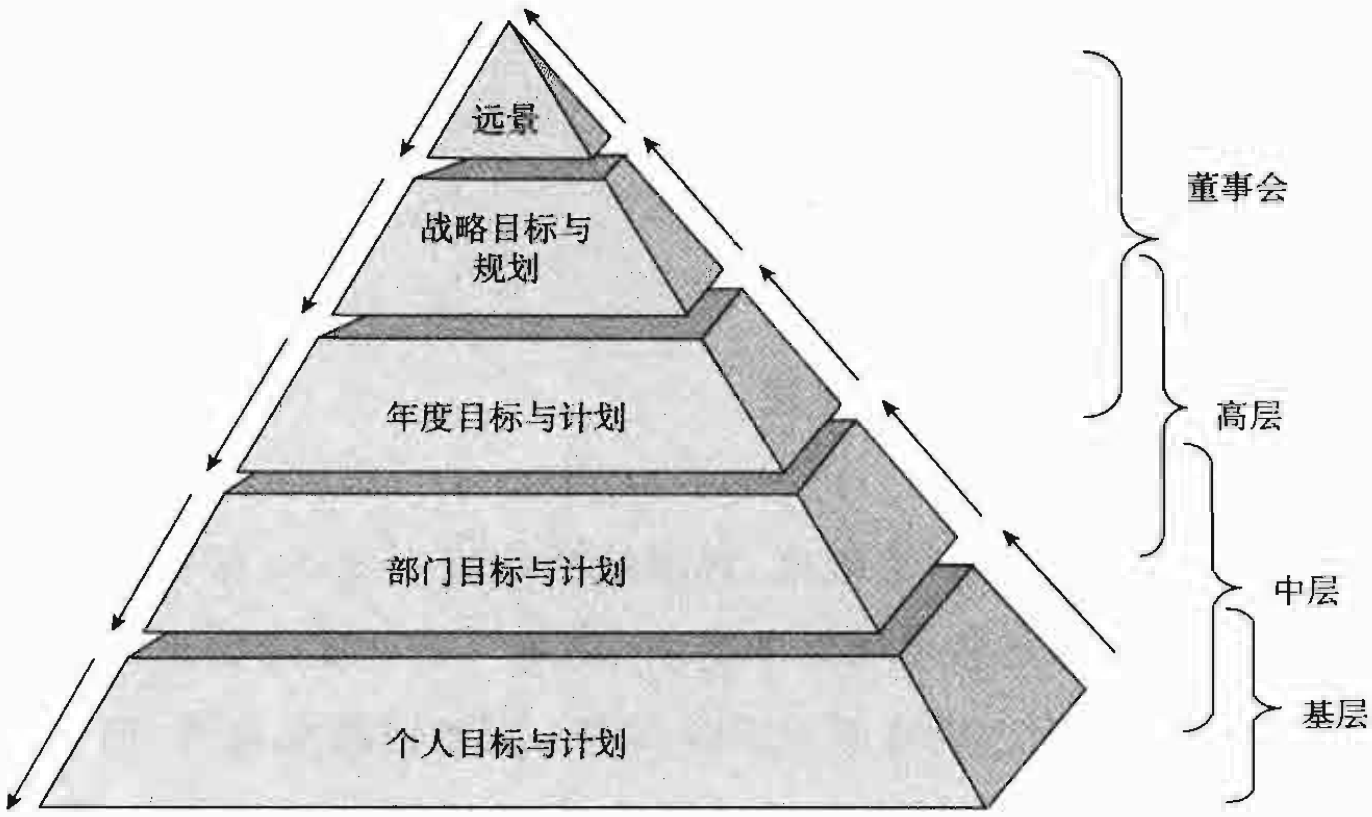


图 2－2　企业各层级目标与计划体系

与计划又对应形成企业各层级的绩效目标与计划。与企业经营目标与计划相反，理想的绩效管理体系是，下层绩效支撑上层绩效，而上层绩效又支撑再上一层绩效。因此，理想的绩效管理体系，是自下而上、自短而长层层支撑的。下级绩效服从上级绩效，失去上级绩效支撑的下级绩效，其作用不大。

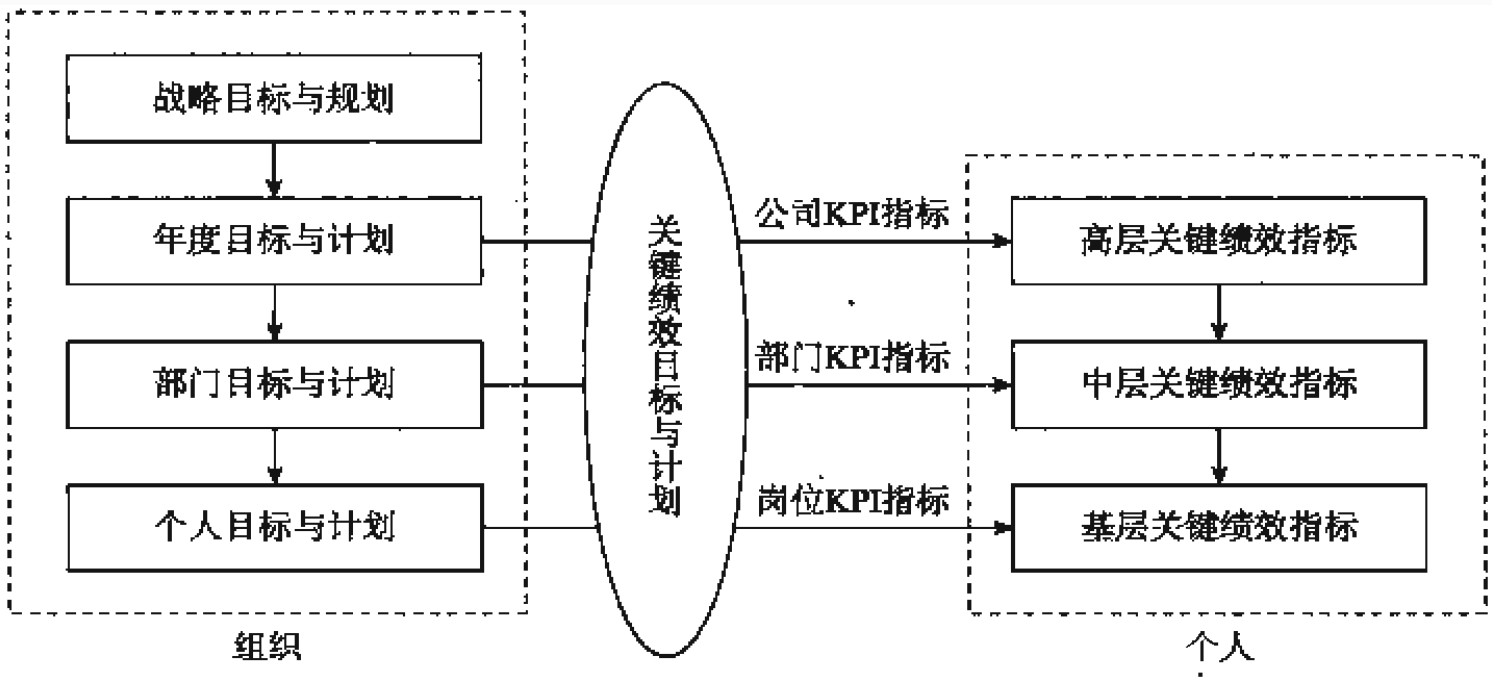


图 2－3　企业各层经营计划与关键绩效指标

如何把绩效管理与企业战略结合起来，使绩效管理能有效帮助企业战略落地，保证企业战略有效实现呢？

1992年后，哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和诺朗诺顿研究所所长、美国复兴全球战略集团创始人兼总裁大卫·诺顿(David Norton)先后发表与出版了一系列关于平衡计分卡与战略地图文章与书籍，详细阐述了平衡计分卡和战略地图方法论体系，平衡计分卡和战略地图从财务、顾客、内部运营、学习与创新四个角度来阐述绩效管理，它是一种面向战略的绩效管理体系。平衡计分卡与战略地图使企业绩效管理与企业战略落地有效地结合起来，被《哈佛商业评论》评为75年来最具影响力的管理工具之一。

四、平衡计分卡与战略地图方法论体系

平衡计分卡(The Balanced Score Card，简称BSC)，是绩效管理中的一种新思路，适用于对部门的团队考核。是20世纪90年代初由哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和诺朗诺顿研究所所长、美国复兴全球战略集团创始人兼总裁戴维·诺顿(David Norton)发展出的一种全新的组织绩效管理方法。

平衡计分卡自创立以来，在国际上，特别是在美国和欧洲，很快引起了理论界和客户界的浓厚兴趣与反响。平衡计分卡被《哈佛商业评论》评为75年来最具影响力的管理工具之一，它打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的方法。而是在财务指标的基础上加入了未来驱动因素，即客户因素、内部经营管理过程和员工的学习成长。

1. 平衡计分卡理论的创立

1992年初，哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和诺朗诺顿研究所所长、美国复兴全球战略集团创始人兼总裁戴维·诺

顿(David Norton)在《哈佛商业评论》上发表了《平衡计分卡——驱动业绩提高的测评体系》一文。在论文中,卡普兰和诺顿正式提出了平衡计分卡的概念和理论框架[①],第一次将财务指标与非财务指标结合起来,从财务、顾客、内部业务和学习与创新四个角度衡量组织绩效,并详细地阐述了1990年参加最初研究项目采用平衡计分卡进行公司绩效考核所获得的益处。该论文发表后,卡普兰和诺顿很快就受到了几家公司的邀请,平衡计分卡开始得到企业界的关注。

平衡计分卡是一种全新的组织绩效管理方法。罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿通过对12家在绩效测评方面处于领先地位的公司进行了为期一年的项目研究,设计出了这一方法。平衡计分卡是一套能使高层经理快速而全面地考察企业的测评指标,平衡计分测评法包含着财务衡量指标,它们说明了已采取的行动所产生的结果。同时,平衡计分测评法通过对顾客满意度、内部程序及组织的创新和提高活动进行测评的业务指标,来补充财务衡量指标。业务指标是未来财务绩效的驱动器。

我们可以把平衡计分测评法看作飞机座舱中的标度盘和指示器。为了操纵和驾驶飞机,驾驶员需要掌握关于飞行的众多方面的详细信息,诸如燃料、飞行速度、高度、方向、目的地,以及其他能说明当前和未来环境的指标。只依赖一种仪器,可能是致命的。同样道理,在今天,管理一个组织的复杂性,要求经理们能同时从几个方面来考察绩效。

平衡计分测评法使管理者能从四个重要角度来考察企业,如图2-4。它为四个基本问题提供了答案:

(1)顾客角度:顾客如何看待我们?

(2)内部流程角度:我们必须擅长什么?

---

① 罗伯特·S. 卡普兰,戴维·P. 诺顿. 平衡计分卡——驱动业绩提高的测评体系[J]. 哈佛商业评论,1992(2).

(3)学习和成长角度:我们能否继续提高并创造价值?

(4)财务角度:我们怎样满足股东的要求?

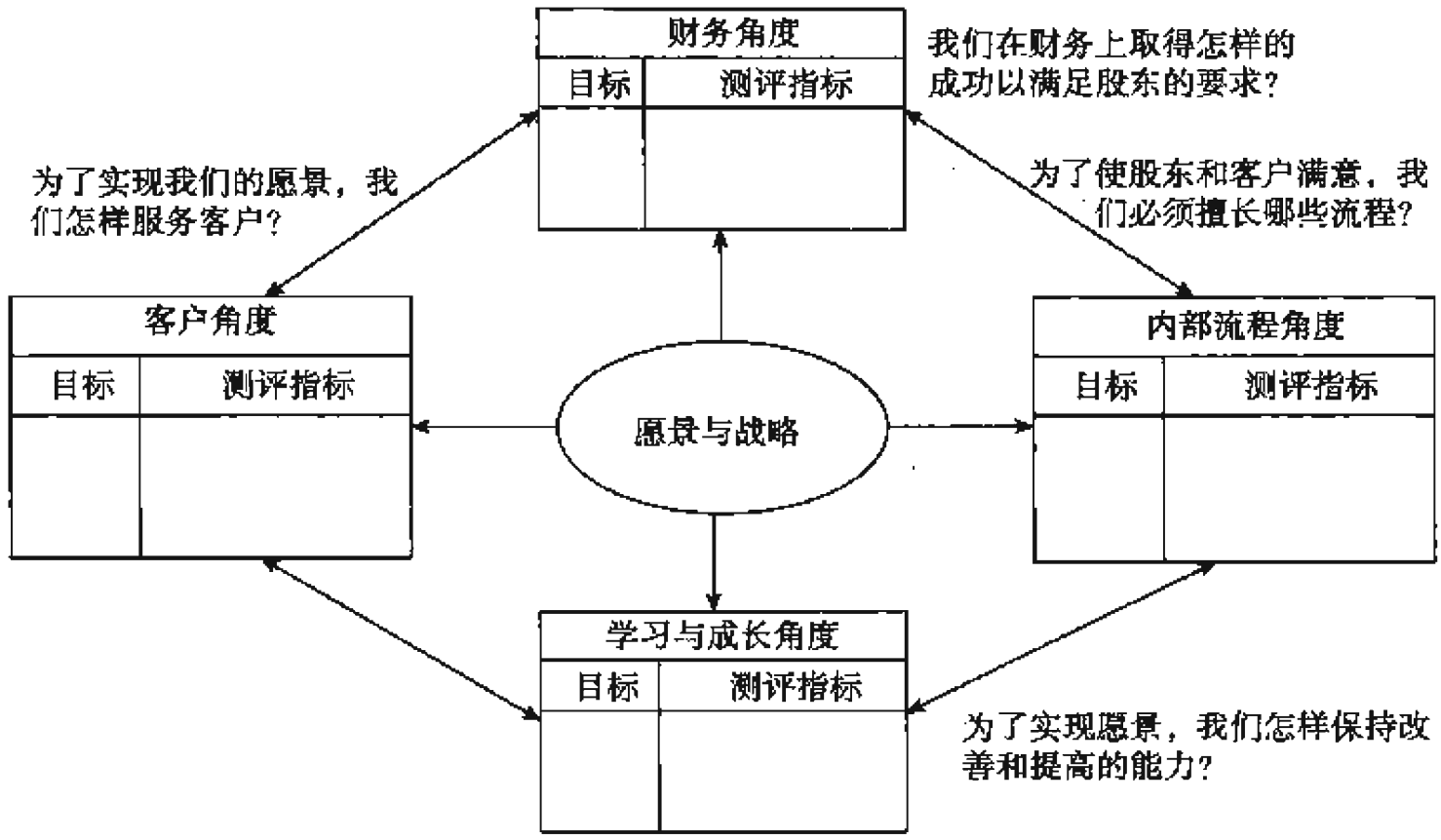


图 2-4　平衡计分测评法的四个角度

第一,从顾客角度看。许多企业都认识到顾客的重要性,顾客是企业效益的来源,顾客资源是现代市场经济最缺的资源,因此,企业取得效益就是要考虑客户的需要,为客户创造价值。企业怎样在测评体系中考虑客户的需求呢?平衡计分测评法要求把客户的需求转化为具体的测评指标,通过这些指标反映为客户带来价值的程度。

第二,从内部流程角度看。顾客的测评指标十分重要,但企业必须做什么才能实现顾客预期的需求呢?顾客的满意来自组织内部的程序、决策和行为,当具备这些核心能力时,为顾客创造价值问题自然就会得到解决。因此,管理者需要关注企业内部业务活动,确定和测量自己的核心能力。

第三,从学习与成长角度看。内部业务决定了企业为顾客创造价值的能力,确定了企业的竞争优势。但是,企业的环境是不断变化的,激烈的竞争需要企业不断改进产品和程序,开辟新的业务。因此,企

业需要测评自己的学习与创新能力，以保证企业未来发展的需要。

第四，从财务的角度看。财务测评指标如主营业务收入、净资产盈利率、利润等，是企业过去一段时间业绩的直接表现，是股东最为关注的指标。

从四个不同角度向高级经理提供信息的同时，平衡计分测评法限制了使用的测评指标的数量，从而使信息过载最小化。公司很少会由于测评指标过少而受损。更常见的是，只要有员工或顾问提出有价值的建议，公司就会增加新的测评指标。

【示例 2－2】

新业饮料公司的平衡计分卡

新业化工公司是国内著名的饮料行业上市公司，公司 2002 年就采用平衡计分卡体系进行绩效管理，2003 年该公司的平衡计分卡测评指标如表 2－1。

表 2－1　　新业化工上市公司的平衡计分测评指标

财务角度	顾客角度
净资产收益率	客户满意度
人均利润	客户保留率
主营业务收入	新客户市场份额
内部业务角度	**学习与创新角度**
质量改进	新产品筹备数目
新产品开发周期	产品成熟过程所需时间
平均库存水平	关键员工能力提高
员工满意指数	新上重大项目数

平衡计分卡之所以称为“平衡”，它代表了三方面的含义：(1)短期目标与长期目标之间的平衡；(2)财务指标与非财务指标之间的平衡；(3)滞后指标与领先指标之间的平衡；(4)组织外部与组织内部之间的平衡。通过这个平衡计分卡，可以迫使经理们关注最关键的几个测评

指标。它有着其他测评方法无法比拟的优点：

首先，平衡计分测评法使公司增强竞争力的应办事项中看似迥异的事项同时出现在一份管理报告里：以顾客为导向，缩短反应时间，提高质量，重视团队合作，缩短新产品投放市场的时间，以及面向长远进行管理。

其次，平衡计分测评法防止了次优化行为。平衡计分测评法迫使高级经理把所有的重要绩效测评指标放在一起考虑，从而使其能注意到，某一方面的改进是否以牺牲另一方面为代价；若果真如此，即使最好的目标，也可能是以很糟糕的方式实现的。例如，公司可以通过两种完全不同的方式缩短走向市场的时间：改进对新产品介绍工作的管理，或者仅仅放弃与现有产品越来越不同的产品。生产准备支出的减少，可以通过缩短生产准备时间实现，也可以通过增大批量实现。与此相类似，产出量和一次通过量可能上升，但这种上升也许是由于产品结构发生了改变——标准化的、容易生产，但毛利较低的产品的产量增加了。

2. 平衡计分卡理论的发展

自 1992 年罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿在《哈佛商业评论》上合作发表了里程碑性的文章《平衡计分卡——驱动业绩提高的衡量体系》，正式提出了平衡计分卡的概念和理论框架后，平衡计分卡在企业和其他许多组织得到了广泛的运用，许多知名的大企业、非营利机构纷纷采用平衡计分卡体系来改善组织绩效。

1993 年，卡普兰和诺顿发表了关于平衡计分卡的第二篇文章《在实践中运用平衡计分卡》[①]，回顾了在实践中将平衡计分卡与公司战略衔接的经验，将平衡考核理念延伸至组织战略领域，特别提出依据对战略成功实施的重要性来选择绩效指标的观点。

---

① 罗伯特·S. 卡普兰，戴维·P. 诺顿．在实践中运用平衡计分卡[J]. 哈佛商业评论，1993(5).

1996年，罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿在《哈佛商业评论》发表了他们的第三篇论文：《运用平衡计分卡作为战略管理系统》[①]。文中指出，平衡计分卡已成为重要的管理框架，涵盖了包括目标设定、运营计划、薪酬制定、学习与发展在内的众多企业运营环节，将平衡计分卡的应用提升至战略管理的高度。

1996年，罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿关于平衡计分卡的第一本专著《平衡计分卡——化战略为行动》[②]正式出版，书中详细阐述了平衡计分卡如何在四个角度分解企业战略，并将平衡计分卡考核指标与企业战略链接；以及在平衡计分卡的指导框架下，如何通过目标、行动计划、预算、反馈、学习和实施来贯彻企业战略。

图2-5 平衡计分卡与战略地图方法论体系的发展

3. 战略地图：从平衡计分卡到战略计分卡

早期平衡计分卡理论强调从四个角度衡量绩效，但未能明确四个角度之间以及每个角度内从上至下的逻辑，在实施过程中操作难度较大，因此在实践中，它作为管理理念的重要性远超过其作为具体的绩

① 罗伯特·S. 卡普兰，戴维·P. 诺顿. 运用平衡计分卡作为战略管理系统[J]. 哈佛商业评论，1996(6).

② 罗伯特·S. 卡普兰，戴维·P. 诺顿. 平衡计分卡——化战略为行动[M]. 广州：广东经济出版社，2004.

效管理方法。1995 年起卡普兰和诺顿在其 BSC 管理咨询实践中逐渐开发出这一有效的沟通方式，即依据一系列战略分解与执行的逻辑关联，应用平衡计分卡基本框架建立因果关系的指标体系，使平衡计分卡变得便于操作和易于理解。2000 年，卡普兰和诺顿的文章《自上而下打造战略地图》[①]，系统地介绍了战略地图的思想，并提出了通用战略地图模板。管理人员可以依据通用模板设计他们自己的战略地图。

2001 年随着平衡计分卡在全球的风靡，卡普兰和诺顿在总结众多企业实践成功经验的基础上，又出版了他们的第二部关于平衡计分卡的专著《战略中心型组织：平衡计分卡的致胜方略》[②]。在该著作中，卡普兰和诺顿指出企业可以通过平衡计分卡，依据公司的战略来建立企业内部的组织管理模式，要让企业的核心流程聚焦于企业的战略实践。该著作的出版又标志着平衡计分卡开始成为组织管理的重要工具。

2004 年 1 月，卡普兰和诺顿的第三部著作《战略地图——化无形资产为有形成果》[③]出版。战略地图是在平衡计分卡的基础上发展过来的，与平衡计分卡相比，它增加了两个层次的内容，一是颗粒层，每一个层面下都可以分解为很多要素；二是增加了动态的层面，也就是说战略地图是动态的，可以结合战略规划过程来绘制。战略地图建立了全面的组织运营战略框架，对组织战略进行了具体而系统、全面的描述。战略地图是以平衡计分卡的四个层面目标（财务层面、客户层面、内部层面、学习与成长层面）为核心，通过分析这四个层面目标的相互关系而绘制企业战略因果关系图。战略地图理论体系使平衡计分卡过渡到战略计分卡，成为指导组织战略的工具。战略地图使管理者之间及管理者与员工之间建立起正式的沟通桥梁，对组织战略达成

---

① 罗伯特·S. 卡普兰，戴维·P. 诺顿. 自上而下打造战略地图[J]. 哈佛商业评论（中文版），2004(3).

② 罗伯特·S. 卡普兰，戴维·P. 诺顿. 战略中心型组织[M]. 北京：中国人民大学出版社，2008.

③ 罗伯特·S. 卡普兰，戴维·P. 诺顿. 战略地图——化无形资产为有形成果[M]. 广州：广东经济出版社，2005.

了共识。

2006年4月，卡普兰和诺顿又通过《组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力》[①]一书，集中阐述了集团公司总部如何通过战略地图和平衡计分卡促进组织协同，创造“企业价值”的问题。卡普兰和诺顿认为，企业的价值定位阐述了企业如何创造合力的策略，而它可以通过平衡计分卡的四个角度来演绎。在财务合力角度，企业的价值来源于有效的内部资金管理和企业品牌管理；在客户合力角度，企业的价值来源于交叉销售和统一的客户价值定位；在内部流程合力角度，企业的价值来源于共享服务和合理有效的价值链整合；而在学习和成长合力角度，企业的价值来源于无形资产的有效利用。企业通过协同多个业务单元和共享服务单位，就可以创造合力从而实现企业价值创造。

五、战略绩效管理五步法

战略绩效管理是什么呢？东方战略认为，战略绩效管理就是指企业根据战略目标与规划，运用各种管理方法与手段，把企业战略转化为企业各层级的关键绩效目标，并引导员工的工作活动及工作产出与企业战略目标保持一致，最终保证企业战略有效实施的过程。

平衡计分卡与战略地图理论体系能将企业的愿景、使命和发展战略与企业的业绩评价与管理系统联系起来，它把企业的使命和战略转变为具体的目标和评测指标，以实现战略和绩效的有机结合。但是平衡计分卡与战略地图只适合构建企业层面的绩效管理体系，并未把企业战略与企业绩效、部门绩效和员工个人绩效有效联系起来。

如何应用平衡计分卡、战略地图方法论来构建企业各个层面的绩效管理体系呢？东方战略顾问们在长期的咨询实践中，利用平衡计分

---

① 罗伯特·S. 卡普兰，戴维·P. 诺顿. 组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力[M]. 北京：商务印书馆，2006.

卡和战略地图思想，摸索出了一套非常实用、操作性强的战略绩效管理方法体系，称之为战略绩效管理五步法。在战略绩效管理五步法理论体系中，战略绩效管理共分战略地图建立、绩效目标与计划制定、绩效实施与辅导、绩效评估和绩效结果运用五大步骤。

1. 战略地图建立

战略绩效管理的第一步是构建年度战略地图。年度战略地图最具创造力的一点是能像军事地图一样把组织愿景、组织战略、关键成功因素与行动方案按因果关系描绘在一张图上。战略地图不仅使组织战略变得一目了然，组织战略横向、纵向沟通变得可能，也使企业预算、资源配置等更科学合理。

构建战略地图首先就从制定一个明确的企业战略和年度经营计划开始。根据战略与年度经营计划，通过战略地图表现出来，它是设计战略地图的基础。那么如何考虑设计战略地图呢？

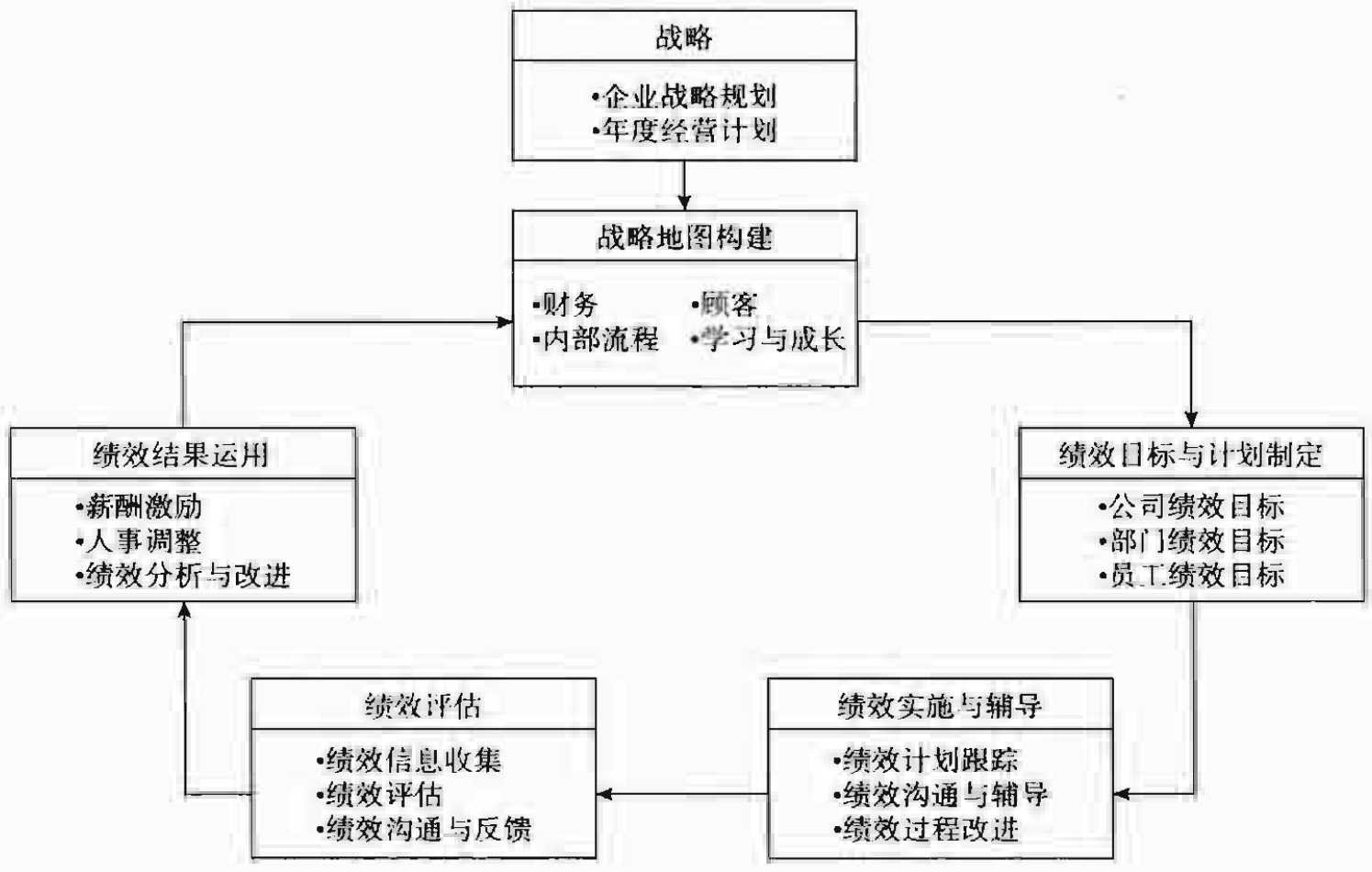


图 2－6　战略绩效管理五步法

战略地图是从财务、客户、内部流程及学习与成长四个维度制定战略主题，来保证企业战略和年度经营计划的实现。战略主题是实现战略目标的关键领域和主要推动力，它的作用是界定战略活动的范围和主要任务。制定战略主题通常是从企业战略和年度经营计划收集企业的重大经营目标与战略举措，如果企业没有制定战略和年度经营计划，也可以考虑分析企业外部环境机会与威胁，优势与劣势，配合中高层领导作一个简单的战略梳理和年度经营计划梳理。基于企业总体战略和年度经营计划，分别在财务、客户、内部流程、学习与创新四个维度确定 3～8 个战略主题，目的是突出重点。

战略主题确立后，需要把它转化成组织实施的步骤和举措。组织需要采取什么样的活动和管理行为来支撑战略主题呢？这需要对每一项战略主题进行解释，明确实现战略主题的工作计划和行动方案，使每一项战略主题成为实实在在可行的内容。

2. 绩效目标与计划制定

绩效管理的第二步是制定公司、部门、业务单元以及岗位的绩效目标与计划。绩效目标与计划里面最重要的是制定关键绩效指标（Key Performance Indicators，简称“KPI”）和绩效合同。如何确定关键绩效指标，使选出的关键绩效指标能使企业、部门和员工的目标保持纵向和横向的一致呢？

各层级关键绩效指标的制定，其实质是战略地图分解过程，是把组织战略主题转化成各层级关键绩效指标的过程。关键绩效指标的制定一般来说，要先把战略主题与高层及部门进行强相关识别，把战略主题分解到各高层管理者和各部门，明确每一项战略主题应由哪些高层和部门来承担，并且确定由哪个部门来牵头和主导。每一项战略不宜所有部门来承担，这样会淡化承担战略主题部门的责任，因此，在战略主题识别时需找出最直接、最相关的部门，以突出承担部门的责

任。在每一项战略主题确定相关责任部门后，再找出每个部门承担的战略主题，一般来说，每位高管和部门都会承担多项战略主题。根据每个部门承担的战略主题，可以以此画鱼骨图，找出支撑每个战略主题可以衡量的关键绩效指标，然后建立每位高管和每个部门的关键绩效指标库。

制订绩效合同首先需要对绩效考核进行全年规划，先确定绩效考核的周期，然后从关键绩效指标库中精选要考核的关键绩效指标，确定每个指标的年度目标值，并分解至相应的考核周期内。在做好绩效指标考核规划后，就可以根据每一考核周期的指标和目标值制订绩效合同，在每一项绩效指标，可以根据相应的目标值制订评分标准，以便容易打出每一项绩效指标的考核分。

3. 绩效实施与辅导

绩效管理的第三步是绩效计划实施与绩效辅导。建立战略地图，制订关键绩效指标和绩效合同等相关绩效目标与计划后，接下来就根据绩效目标与计划来开展相关工作，这是绩效目标与计划的实施过程。在绩效实施过程中，上级管理者与下级员工进行定期或不定期的沟通，了解绩效目标与计划的执行情况。上级管理者在必要时对下级员工给予辅导，帮助员工制订绩效计划，并跟踪绩效计划的实施情况，及时地帮助员工排除制订和实施绩效计划过程中遇到的障碍，必要时帮助员工修订绩效计划。通过绩效沟通与辅导，可以帮助部门和员工不断改进工作方法和技能，随时纠正部门和员工与绩效目标的偏离，从而对企业内部运作中出现的问题进行指导和纠正，以能顺利地完成绩效目标，实现企业的战略目标。绩效沟通与辅导贯穿于绩效管理的整个过程中，它可以通过周/月例会、非正式的如工作之中经常性肯定和鼓励、工作之余的各种交流活动等方式实现。

4. 绩效评估

战略绩效管理的第四步是绩效评估。绩效评估是根据部门和员工的绩效合同，通过各种方法和手段收集信息和数据，并按绩效的衡量标准对部门和员工的实际绩效及表现进行评价。

为保证绩效评估的公平性和合理性，首先就需要绩效评估信息充分和真实。绩效评估的信息和数据来自于两方面：一是相关部门提供的数据，如销售额、销售成本、利润增长率、新产品成长率、生产成本、产品合格率、员工满意度、顾客投诉率等；二是绩效管理周期中收集和记录的部门/员工的关键事件或数据，如工作失误记录表、工作成绩记录表、异常信息反馈、工作检查记录等。有了基本的绩效信息和数据，对应关键绩效目标评价得分，并根据绩效目标的重要性设定相应的权数，计算绩效得分。绩效评估是根据关键绩效目标进行的。在绩效管理期间要根据绩效目标收集相关的信息和数据，以确保绩效评估的信息和数据客观、全面、可靠、公正。在绩效管理期末，要选取客观、公正、科学的评估手段，使绩效评估能公平地反映每一个评估部门和员工的绩效情况。

要保证绩效评估的公平性和合理性，还需要考核者能客观、公正地对待考核，考核者要尽量克服主观偏见，公平地对待每一个员工，对员工绩效给予真实的评价。另外，还需要人力资源管理部门和上级领导对考核者给予有效的监督，避免绩效评估的机构缺陷。

基于沟通的绩效评估是绩效管理的核心。绩效评估的实现一般包括自评、上级评价或绩效评估小组评价、可信度审核、绩效沟通、绩效分数的量化评价等环节。

5. 绩效结果运用

战略绩效管理的第五步是绩效结果运用。绩效分析与改进的重要意义在于，通过整体和局部的绩效分析，发现绩效优秀或绩效不足

的真正原因所在，从而采取有针对性的措施来改进不足。绩效评估的根本目的并不是对部门和员工分出高下，而是面向过去的绩效评估方式，整个绩效管理体系最终的目的是面向将来的，更着重于绩效进一步的提高。通过绩效评估，找出对企业绩效起阻碍作用的绩效因素，找出企业经营管理中存在的病因，从而找到根治企业病因的方法。一般来说，对企业绩效产生重要影响的因素主要包括五个方面：一是员工自身的因素，包括员工的工作态度、工作技能、工作知识、人际关系等；二是工作本身，包括工作的难度、工作目标、工作资料准备等；三是工作方法，包括工作工具、工作流程、工作协调、工作组织等；四是工作环境，包括工作信息、工作条件、工作场地等；五是管理机制，包括激励、检查、监督、领导等。通过对这些绩效因素的分析，找出产生某些绩效与理想有差距的原因，是与员工有关，还是其他的因素，然后针对这些因素有计划地进行改进。对于影响员工绩效的外部障碍，设法帮员工排除。对于员工自身原因造成的绩效不理想，一定要与员工进行有效的沟通，指出其不足，并帮助其制定绩效改进计划，并在下一阶段改进，如是其他方面的原因，大家要集体努力一起改进。

当然，绩效结果的一个重要应用是进行员工激励。通过对绩效优异者的奖励和绩效较差者的惩罚，可以鼓励企业内部的正确行为、激励企业员工为达到企业目标而共同努力；同时，对企业内部运作中出现的问题进行指导和纠正，以达到企业的整体进步。一般来说，绩效结果会运用到五个方面：薪资报酬、职级升降、岗位调整、培训、管理改善。但绩效结果的运用虽对过去的绩效进行奖惩，但更强调将来绩效的进一步提高。这一次阻碍绩效的因素，会成为下一绩效管理周期的绩效目标，这时绩效管理又回到了起点。

六、战略绩效管理的五大目的

企业为什么要进行绩效管理呢？在绩效考核理论看来，绩效考核

的目的是薪酬奖励、调薪、人事决策等。但这些目的不能构成绩效管理的核心目的，战略绩效管理目的已经从绩效考核目的的基础上升到另一个高度。具体来讲，战略绩效管理的核心目的有五个：战略目的、管理目的、激励目的、诊断目的以及开发目的。

表 2－2　　战略绩效管理的五大目的

战略目的	指明了员工的工作目标与方向，引导他们的工作行为和工作结果与企业追求最终利润最大化的目标保持一致。绩效管理把员工的个人目标与部门目标、企业目标、企业战略紧密结合在一起
管理目的	保证员工履行自己的职责，保证公司各项经营管理事项顺利的实施，保证公司各项规章制度、工作程序能得到贯彻执行
激励目的	对员工的绩效进行评估，为薪酬分配、奖惩、职级晋升、岗位调动提供依据
诊断目的	分析影响绩效的因素，找出不利的关键因素，寻找解决办法，进一步完善管理机制，提高企业的经营管理效率
开发目的	找出员工知识、能力、态度等方面的缺陷，指导他们改进，以开发他们的潜力，使他们的能力得以提升，从而提高绩效水平

1. 战略目的

战略绩效管理的第一个核心目的是为了实现企业战略。绩效管理应当通过制订绩效计划将员工的工作活动与组织的目标联系起来。执行组织战略的主要方法之一是，首先界定为了实现某种战略所必需的结果、行为以及（在某种程度上还包括）员工的个人特征是什么，然后再设计相应的绩效衡量系统和反馈系统，从而确保员工能够最大限度地展现出这样一些特征、从事这样一些行为以及制造出这样一些结果。为了达到这样一种战略目的，绩效管理系统本身必须是具有一定灵活性的，这是因为当企业目标和战略发生变化的时候，组织所期望的结果、行为以及员工的个人特征需要随之发生相应的变化。然而，实际中的绩效管理系统常常无法达到这一目的。在企业绩效评估体

系中，很少公司会有意识地运用他们的绩效评价系统来向员工传达公司战略与目标。

2. 管理目的

绩效管理的第二个核心目的是为了有效地管理。绩效管理可以保证员工履行自己的职责，保证公司各项经营管理事项顺利的实现，保证公司各项规章制度、工作程序能得到贯彻执行。企业可以通过绩效管理，鼓励员工比较好的工作行为和工作结果，限制、避免员工不好的行为出现。

3. 激励目的

绩效管理的第三个核心目的是激励目的。通过绩效管理，使绩效结果与员工薪酬、晋升、奖罚等有效联系起来，实现奖优罚劣，奖勤罚懒，充分调动员工的积极性、责任心和使命感。良好的绩效管理体系能给优秀的员工提供最多和最大的成长机会，也能给优秀的员工提供最大的回报，对促成良好的个人绩效、部门绩效和企业绩效起到至关重要的作用。

4. 诊断目的

绩效管理的第四个核心目的是诊断目的。绩效管理可以说是自身健康的检验过程，通过分析影响绩效的因素，找出不利的关键因素，寻找解决办法，进一步完善管理机制，提高企业的经营管理效率。在影响绩效的因素中，有被评估者自身的因素，但是也有企业管理机制、工作环境以及企业外部因素。绩效管理的目的就是要寻找到这些因素，当企业管理机制、工作环境以及企业外部因素等影响员工的绩效时，如果企业通过绩效管理找到了这些因素并排除，绩效管理的诊断目的就实现了。当然绩效管理主要是为了提高绩效，因此诊断目的是

绩效管理的核心目的之一。

5. 开发目的

绩效管理的最后一个核心目的是实现对员工的开发。通过绩效管理，分析影响绩效的因素，找出员工自身存在的各种不足，对员工进行深入的开发，以使他们能够有效地完成工作。当一位员工的工作完成情况没有达到他所应当达到的水平时，绩效管理就寻求有效方式改善他们的绩效。在绩效评价过程中，所提供的反馈就是要指出员工所存在的弱点和不足。然而，从比较理想的角度来说，绩效管理系统并不仅仅是要指出员工绩效不佳的方面，还要找出导致这种绩效不佳出现的原因所在——比如，存在技能缺陷、知识问题或者是某些障碍抑制了员工提高绩效等。

管理者在与员工面对面地讨论这些下属的绩效缺点时，常常感到不是很舒服。这种面对面的讨论方式尽管对于提高工作群体的有效性而言是必需的，但是它却会使得群体内部的日常工作关系变得紧张。显然，对于所有的员工都给予较高的评价会使这种冲突发生的可能性降低到最小程度，但是，绩效管理系统的开发目的却无法得到实现。

作为一个有效的绩效管理系统，这五大核心目的都是不可或缺的，缺少任何一个都算不上真正的绩效管理，这是在绩效管理中需特别注意的地方。

七、战略绩效管理系统

战略绩效管理是一个良好的管理系统，这个管理系统由哪些部分构成呢？东方战略在多年咨询实践经验中，归纳出一个战略绩效管理系统。我们认为，战略绩效管理系统由三个核心体系和一个外围绩效环境体系构成，三个核心体系分别是绩效指标体系、绩效架构体系和

绩效方法论体系，三个核心体系的好坏会直接决定战略绩效管理系统的效果，而外围绩效环境会大大影响战略绩效管理系统的作用。

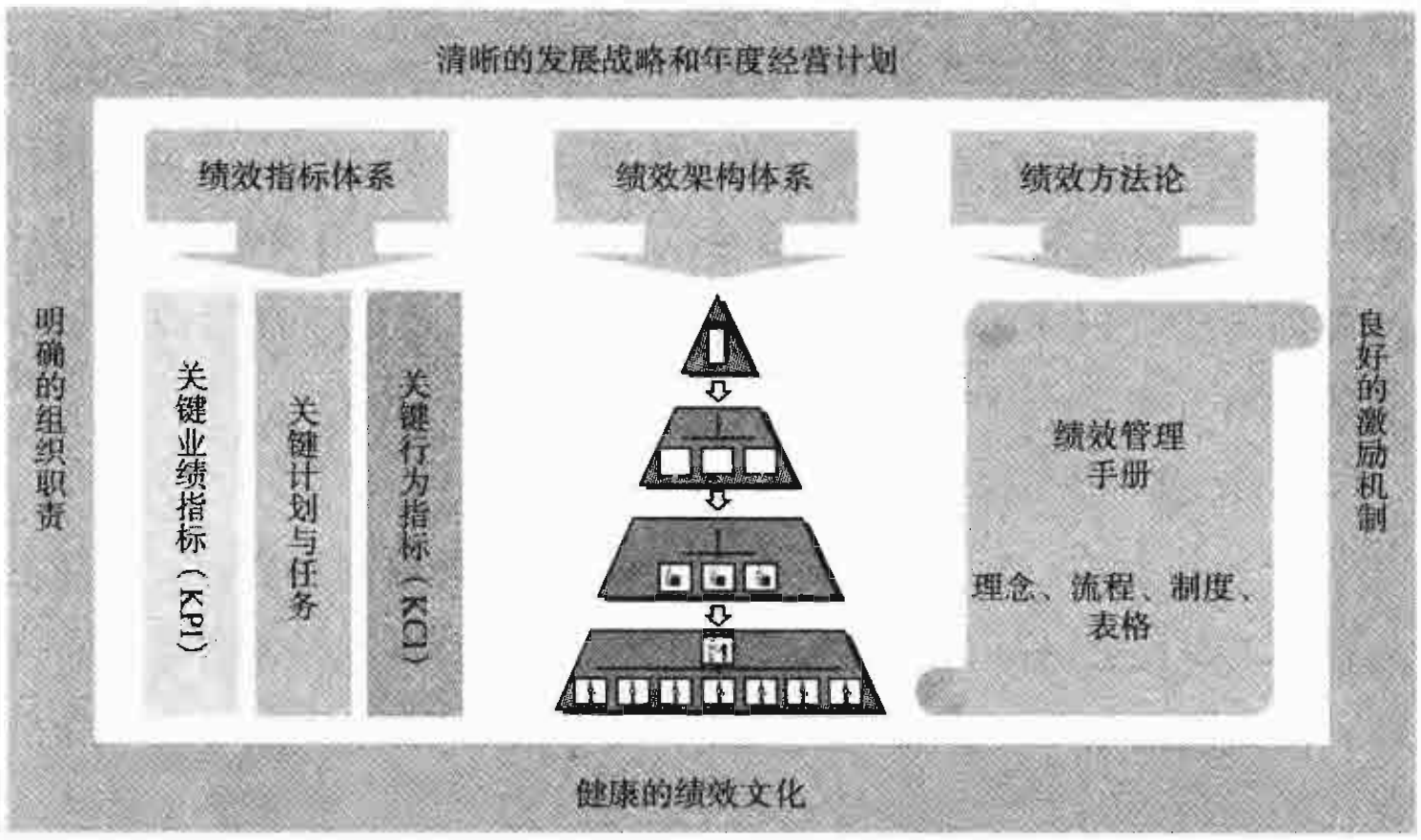


图 2－7　战略绩效管理体系

1. 绩效指标体系

战略绩效管理系统的绩效指标体系由关键业绩指标、关键计划与任务、关键行为指标构成。

(1)关键业绩指标(KPI)

KPI 是 Key Performance Indicator 的缩写，叫关键业绩指标。关键业绩指标一般来自于战略和职责。战略是关键业绩指标 KPI 的主要来源，是战略的量化表现形式。我们一般把来自于战略的 KPI 称为 KPIs，KPIs 有公司级 KPIs、部门级 KPIs、岗位级 KPIs 之分，部门级 KPIs 是从公司级 KPIs 中分解出来的，岗位级 KPIs 是从部门级 KPIs 中分解出来的，但并非所有部门和岗位都一定有 KPIs。职责是关键业绩指标 KPI 的补充来源，是部门或岗位重要职责的表现形式。我们

一般把来自于战略的 KPI 称为 KPIp，它是基于部门或岗位职责或制度产生的。

(2)关键计划与任务

关键绩效指标需要关键计划与任务支撑，只有把绩效目标转化为切实可行的计划与任务，绩效目标才可能真正实现，因此，关键绩效指标一定要转化成关键计划与任务来支撑。有时有部门关键绩效指标，分解到岗位时，有可能不是岗位关键绩效指标，可能是部门或者岗位关键计划与任务，考核是对这些计划与任务进行考核。

(3)关键行为指标(KCI)

KCI 是 Key Conduct Indicator 的缩写，叫关键行为指标。关键行为指标是关键业绩指标的补充，它主要针对人的关键行为特征进行考核。关键绩效指标考核是通过对员工工作绩效特征的分析，提炼出最能代表绩效的若干关键绩效指标，并以此为基础进行绩效考核的模式。关键绩效指标必须是能够衡量企业战略实施效果的关键指标，其目的是建立一种机制，将企业战略能力转化为企业的内部过程和活动，以不断增强企业核心竞争力和持续地提高企业的经济效益。

2. 绩效架构体系

绩效架构是承担绩效指标的框架，清晰的绩效架构有利于绩效指标的分解和传递。单一业务型公司一般是三层绩效架构，包括公司级、部门级和员工级，这时绩效分为公司绩效、部门绩效和员工绩效三个层面；如果公司是多元化业务公司，公司有分公司或事业部的集团型公司，需要将绩效架构划分为四个层级或者更多层级，公司绩效架构是四个层级时，包括集团级、分公司级(事业部级)、部门级和员工级，这时公司分为公司绩效、分公司(事业部)绩效、部门绩效和员工绩效。

企业最需要得到的是公司绩效或者集团绩效，但公司绩效或者集

团绩效需要下级部门绩效、员工绩效的支撑，没有公司绩效或者集团绩效的部门绩效、员工绩效是没有意义的，部门绩效和员工绩效一定要促成公司绩效的达成。

3. 绩效方法论

绩效方法论里面包含绩效理念、绩效流程、绩效制度、绩效表单等，它是保证绩效管理在一个正确理念的指导下，实现科学的、合理的、高效的绩效管理运作。

4. 外围绩效环境

外围绩效环境主要由企业战略与年度经营计划体系、组织职责体系、激励机制和绩效文化体系构成，外围绩效环境会影响战略绩效管理系统的效果，清晰的发展战略和年度经营计划、明确的组织职责、良好的激励机制和健康的绩效文化将有助于战略绩效管理系统作用的发挥，而不清晰的发展战略和年度经营计划、不明确的组织职责、糟糕的激励机制和不健康的绩效文化将使战略绩效管理效果大受影响。

(1)清晰的发展战略和年度经营计划

企业发展战略和年度经营计划是战略绩效管理内容的主要来源，战略绩效管理体系是为实现企业发展战略和年度经营计划服务的，是执行企业发展战略和年度经营计划的重要手段。因此，战略绩效管理实施的一个前提条件是企业有清晰的发展战略和年度经营计划，否则，就不能算是战略绩效管理。

(2)明确的组织职责

组织职责明确了公司高层、中层和基层，以及不同的职能系统“做什么”的问题，而绩效评估则是评估这些人“做得怎样”，即在组织岗位职责不明确，不知道“做什么”的情况下，还能有效评估部门、员工“做得怎样”。因此，战略绩效管理需要明确的组织职责体系。

(3)良好的激励机制

绩效结果一定需要与薪酬、晋升、培训等激励手段挂钩，如果没有良好的激励机制，绩效结果不能与员工激励有效挂钩，员工对绩效的关注度会大幅下降，从而大大影响绩效管理的效果；相反，如果绩效结果太过于影响员工的薪酬、晋升时，使大家过于关注绩效考评，而忽视绩效管理的战略、诊断、改进等功能，也会使绩效管理效果大打折扣。因此，良好的激励机制是战略绩效管理有效发挥的保障。

(4)健康的绩效文化

如果企业充满不健康的绩效文化，那么战略绩效管理系统就不能发挥任何作用。如果企业绩效数据造假成风，管理者不公正客观地对待其所评估的下属，管理者不敢提责任，总是说绩效目标太高，对下属绩效分出高低会得罪人……那么，不健康的绩效文化就会使绩效管理没有办法推行。企业要想让战略绩效管理取得良好的效果，就一定要建立健康的绩效文化。

第三章

战略地图构建

战略地图使公司的年度经营管理重点及战略措施一目了然。战略地图构建是利用平衡计分卡及战略地图理论，把公司战略分解成基于当年度的财务、顾客、内部流程和学习与成长四个维度因果相连的多项战略主题，然后制定与每项战略主题相应的目标与措施，再把战略主题分解到相应的高管、业务单位和部门。

战略绩效管理的第一步是建立年度战略地图。战略地图最具创造力的一点是能像军事地图一样把企业战略与年度经营计划按因果关系描绘在一张图上。战略地图不仅使企业战略和年度经营计划变得一目了然，使组织战略横向、纵向沟通变得可能，也使企业预算、资源配置等更科学合理。因此，要制定战略地图首先就从制定一个明确的企业战略和年度经营计划开始，它是构建战略地图的基础。

一、战略地图构建

战略地图是从财务、客户、内部流程及学习与成长四个维度模型发展而来，它是由财务、客户、内部流程及学习与成长四个维度的战略主题构成。战略主题是战略地图的基本构成部分，是企业年度计划的关键战略任务、战略措施及战略活动。战略主题是实现战略目标的关键领域和主要推动力。

战略主题需要同平衡计分卡的四个维度联系起来，形成逻辑上具有因果关系的体系，使企业战略转化为有形的目标和衡量指标——使战略落地。

在四个维度中，财务指标是结果性指标，而其他三个指标是业绩驱动指标。

1. 财务维度

在财务维度里，制定增长战略，要以市场需求为前提，培育企业核心竞争力或企业竞争优势；或以企业核心竞争力、企业竞争优势来发展市场。总之它是企业未来生存和发展的主题。制定生产率战略，界定战略活动的范围和主要任务一定是制约企业未来生存和发展的瓶颈问题。财务维度是其他三种维度的出发点和归宿，是至关重要的，可以从财务目标自上而下地分解其他目标。

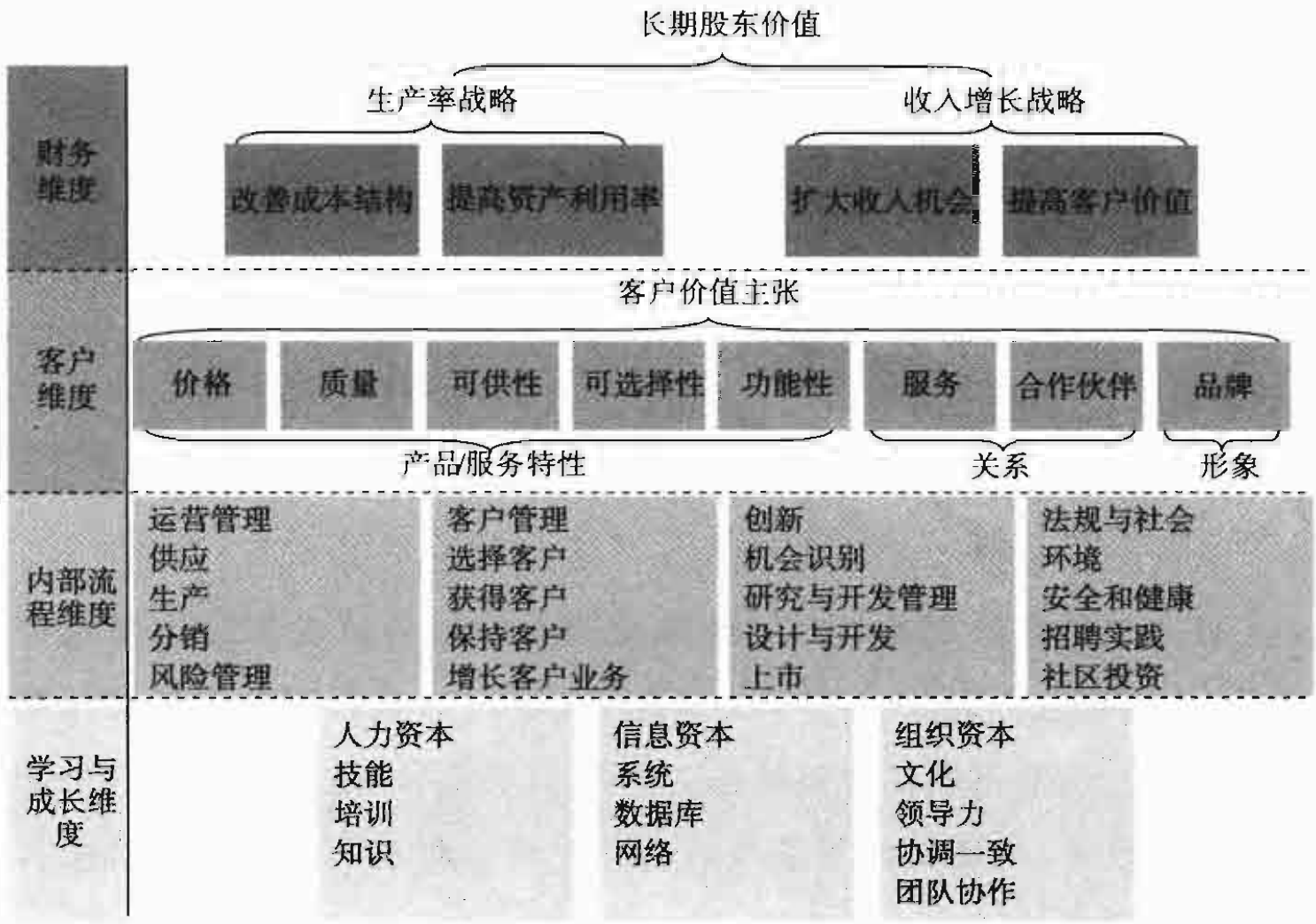


图 3－1　战略地图基本框架

2. 客户维度

在客户评价维度里，目标是解决顾客如何看待企业的问题。通过顾客的眼睛来看企业，从交货周期、质量、服务、成本、可用、功能、品牌、选择、合作等方面关注市场份额以及顾客的需求和满意程度。上述若干因素之间也会有相互矛盾的，其中企业每个方面都做得优秀是不太实际的，有时也没必要。如可用与质量、品牌与成本等，是相互矛盾的，在选择时一定是顾客或用户最关心的几个方面，抓住重点。卡普兰的理念是有所为，有所不为，并不是说要把所有的事都做好了，我们要做那些让客户满意的事，因为客户满意度是第一位的。

3. 内部流程维度

在内部业务维度里，其目标是解决企业擅长什么的问题。关注导

致企业整体绩效更好的过程、决策和行动，特别是对顾客满意度有重要影响的企业过程。分析企业内部价值链，针对顾客满意度关系的重点，建立企业运营管理流程，特别是创新流程。如生产率、生产周期、质量、服务、成本、功能、合格品率、新产品开发速度等。内部流程是企业改善经营业绩的重点。这一维度是企业平衡计分卡的核心，是重中之重。

4. 学习与成长维度

在学习与成长维度里，其目标是解决企业是否在进步的问题。将注意力引向企业未来成功的基础，涉及人员、信息系统和组织创新等问题。为了实现财务目标，提高客户满意度及保证企业运营管理流程，特别是创新流程的实施，重点探讨如何提高人员的素质和能力，以及建立顺畅的信息系统和适宜的组织形式。目的是从人力资本、信息资本及组织资本三个方面自下而上的保证促进企业发展的作用。

总之，用战略地图来梳理企业的战略，体现出了四种维度之间的因果联系，即服务“客户”要有利于“财务”，改善“内部流程”要有利于“客户”，“学习与成长”要有利于“内部流程”。除了三个“有利于”，还要用战略统领一切。简言之，平衡计分卡强调企业管理各个层面间的因果递进关系，最终实现有效的战略分解和监控。

【示例 3－1】

格美电器的战略地图构建

格美电器[①]是一家电器零部件研发、生产与销售公司，格美电器于2009年底请我公司帮其建立战略绩效管理体系，我们通过平衡计分卡、战略地图理念体系，组织格美电器中高层管理人员很好地建立了一套面向战略的绩效管理体系，使公司愿景、发展战略很好地转化成

① 为了保护客户的基本信息，用“格美电器”代替了原公司名，并对其年度战略、战略地图和战略主题解释以及后面提及的内容进行了较大的调整。

高层管理者、各职能部门和员工的绩效目标与计划，实现了公司愿景与战略的落地，并产生了良好的绩效。

1. 格美电器公司概况

格美电器公司，地处经济发达、交通便利的珠江三角洲地区的深圳市龙岗镇，是一家专业研发、生产及销售电器零部件的高新科技企业。公司占地面积板10万平方米，厂房面积5万平方米，拥有技能娴熟的员工3000余名，500名高学历、高素质的研发人员及管理人员。

格美电器一贯遵循“品质优先，用户至上，精益求精，努力开拓”的品质方针，坚持“以质取胜，追求规模效益”的经营理念，经过十多年的发愤图强，已成为国内最大的电器零部件制造厂家之一，企业综合效益连续多年居同行前列。

格美电器的品质及环境保证体系通过德国莱茵TUV公司ISO 9001、ISO/TS 16949、ISO 14001标准认证。全部产品获得美国UL、C—UL及中国CQC认证，部分产品获得德国VDE、TUV认证，所有产品满足欧盟ROHS指令要求，公司拥有十几项继电器专利。可靠的质量保证，专业的技术服务及优越的性价比，使格美电器成为海内外客户的最佳选择。

格美电器十分注重引进先进国家的电器零部件设计、制造技术及先进的生产设备，与美国、日本、韩国、英国、德国等先进专业厂家建立广泛、长期的技术合作。通过大规模的技术、设备改造提升公司的技术水平、产品质量及优化成本。

公司花巨资建立自有的高精度、高品质的模具、五金、注塑零件制造体系，保证了格美电器的产品设计、模具开发、零件制造和成品生产方面的技术、品质、工艺水平处于国际同行领先地位。

2. 格美电器2010年年度战略

首先，对企业内外部环境进行了SWOT分析，了解了外部带来的机会与威胁，企业内部具有的优势和劣势。具体情况如表3－1所示。

表 3－1　　格美电器 SWOT 分析

(1)机会	(2)威胁
A. 中国经济长期保持 10%左右的高速增长，而且这一趋势还将延续 B. 家电行业的年增长率保持在 15%左右 C. 世界家电制造业还将持续向中国转移 D. 中国居民收入水平快速增长，电器消费需求提高 E. 汽车、电表等行业快速增长，带来零部件新进入的机会	A. 竞争者众多，中小企业竞争者扰乱价格体系 B. 电器零部件技术更新加快 C. 产品材料、原料成本持续上升 D. 深圳最低工资提高，新劳动法出台
(3)优势	**(4)劣势**
A. 公司稳定正现金流、低资产负债率 B. 公司产品质量在行业中处于领先地位 C. 国内营销网络强大、客户关系良好 D. 在家电行业具有良好的信誉和品牌影响力	A. 产品线窄，易受行业周期影响 B. 新产品开发能力一般 C. 海外营销能力较低 D. 公司资本实力不强，融资能力较弱

通过内外部环境分析情况，根据东方战略模型[①]，制定了 2010 年战略，具体战略如下：

(1)愿景

成为全球最优秀的电器零部件供应商。

(2)战略目标

力争 2010 年销售额达到人民币 18.2 亿元，保持年销售额不低于 20%的增长，利润率保持在 11.5%以上，力争在 3 年内实现上市。

(3)业务战略

①产业战略：根据现有家电零部件技术进行适当的行业扩展，努力提高汽车零部件、电表零件行业的整体运营能力，力争 3 年内实现三业并举。

②产品战略：在家电行业，主要通过产品改进、原材料更替，保证产品质量，同时努力降低产品单位成本；在汽车、电表行业，加强新产

① 唐东方·战略选择：框架·方法·案例[M]. 北京：中国经济出版社，2011.

品研发，努力提高新产品性能。

③区域战略：在国内，主要集中在珠三角、长三角、环渤海区域，巩固市场份额；在国外，继续拓展国外市场，重点拓展韩国、南美市场。

(4)职能战略

①研发战略：继续提高研发能力，加强研发队伍逐步扩大，未来3年内达到25人以上的规模；加强市场产品信息的收集与分析，使研发与市场做到有效的对接，能够保持研发产品及时转化为市场产品。

②营销战略：继续实行直销方式，打造良好的营销管理体系，包括人员管理、销售分公司、办事处以及与国外的销售公司合作。

③生产战略：继续实施有效的质量管理，提高产品的质量，同时保持对生产成本的关注，以降低生产成本；生产部门必须以顾客为导向，提高顾客的满意度，做到质量、价格、交期都有较高的顾客满意度；加快光明新生产基础建设。

④财务战略：逐步建立、健全财务管理体系，推行全面预算管理体系；加强财务人员的人才梯队建设；形成各业务单元的清晰定位，对利润中心、成本中心、费用中心实行有效的成本管理；进行相关上市改制准备，引进相关战略投资者。

⑤人力资源：加强集团化建设，建立集团运作机制；建立集团总部，明确总部定位为职能管理中心；总部需要更加高端的人才对公司进行一体化的集中管理，需要实施人才培养和吸引战略。

3. 格美电器2010年年度战略地图

在公司年度战略的指引下，组织格美电器高级管理人员讨论拟订了2010年战略地图，明确了格美电器在财务维度、顾客维度、内部运作维度和学习与成长维度的各项战略主题，具体内容如图3-2。

财务维度战略主题包括：利润增长、销售额增长、运营成本降低等三项。

顾客维度战略主题包括：行业的扩展、品牌宣传、全球营销网络建

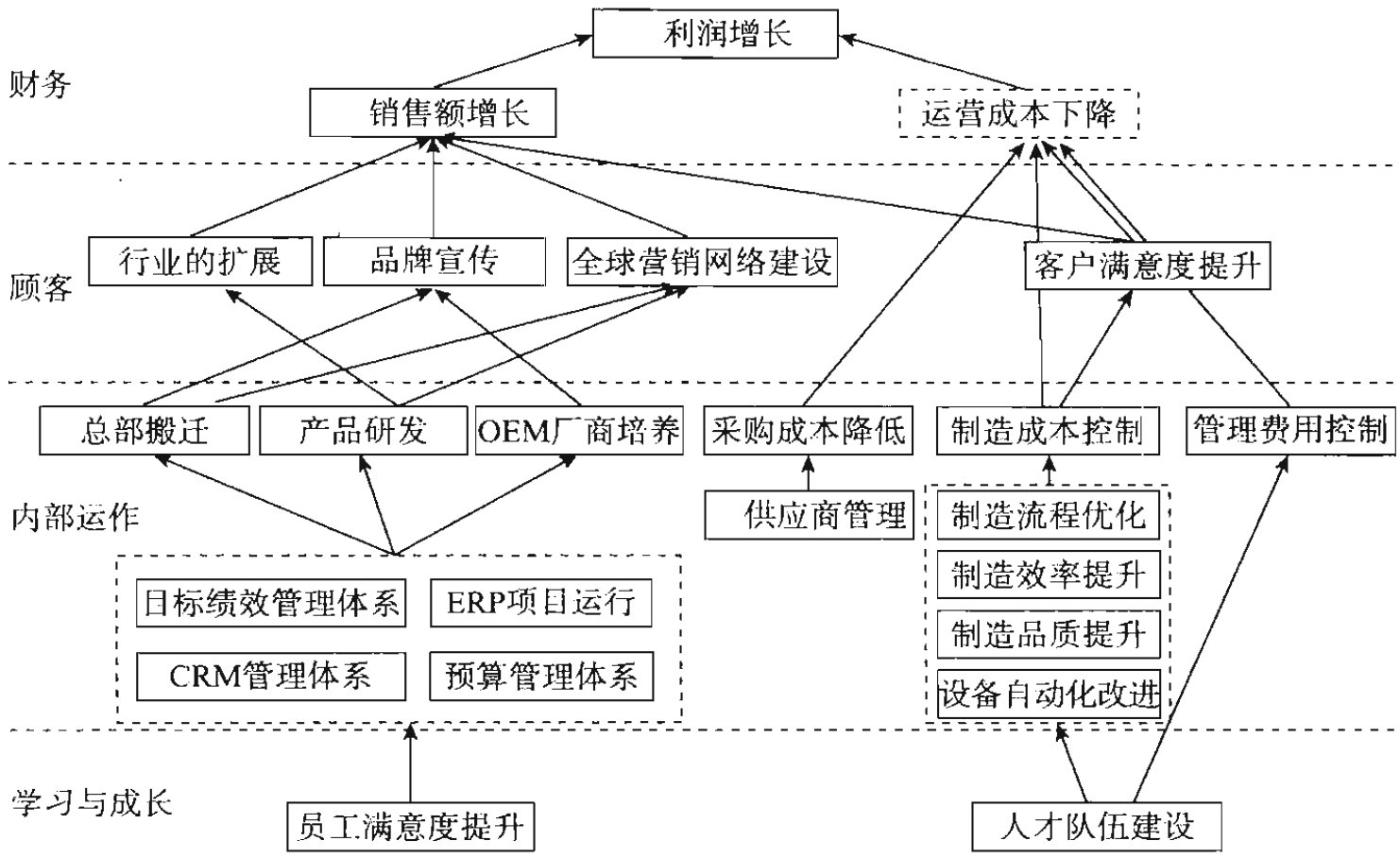


图 3－2　格美电器 2010 年度战略地图

设、客户满意度提升等 4 项。

内部运作维度战略主题包括：总部搬迁、产品研发、OEM 厂商培养、采购成本降低、制造成本控制、管理费用控制、目标绩效管理体系、ERP 项目运行、CRM 管理体系、预算管理体系、供应商管理、制造流程优化、制造效率提升、制造品质提升、设备自动化改进等 15 项。

学习与成长维度战略主题包括：员工满意度提升、人才队伍建设等 2 项。

二、战略主题解释

战略地图中的战略主题是比较宏大的举措，相对而言是不具体的、比较宽泛的，这时需要对战略主题进行解释，用年度战略计划及措施来解释它，从而实现战略主题与年度计划有效的链接。

【示例 3－2】

格美电器的战略主题解释

格美电器在明确公司战略主题后，又制定了各项战略主题的具体目标及战略措施，具体内容如表 3－2。

表 3－2　　格美电器战略主题解释

序号	战略主题	战略主题解释
1	利润增长	(1)净利润率保持在 11.5%以上；(2)净利润比 2008 年增长 30%以上
2	销售额增长	销售额比 2009 年增长 20%以上
3	客户满意度提升	(1)改善和优化客户满意度管理体系；(2)市场价格定位于中低位；(3)提升产品品质水平，做到品质合格率行业第一；(4)缩短产品交期(常规产品在 7 天以内，特殊产品在 25 天以内)；(5)服务及时(省内 2 小时到客户现场，省外 12 小时到客户现场)
4	全球营销网络建设	(1)国内市场：新增成都、合肥 2 个办事处，增加 2 个代理商；(2)国际市场：建立欧洲销售公司，增加 2 个地区专业代理商
5	品牌宣传	(1)参加国内展览 10 次；(2)参加海外展览 5 次；(3)完成专利培育企业认证
6	行业的扩展	(1)巩固现有家电行业市场，增长 20%；(2)成为国内电表行业主要供货商，4000 万至 50000 万销售额；(3)在汽车行业有所突破，实现销售 2500 万
7	采购成本降低	(1)大宗物料成本同比上年下降 5%以上；(2)其他辅料及特殊物料下降 10%以上
8	供应商管理	(1)建立供应商管理体系；(2)实现主要原材料三个以上供应商名录；(3)每个原材料项目引进 1～2 家合格供应商；(4)合格供应商每半年评估一次，对供应商进行分级、淘汰
9	制造成本降低	制造成本同比上年下降 5%
10	制造流程优化	(1)制造流程优化计划设定(工艺流程优化及符合性)；(2)制造流程计划达成率 99%；(3)6S 的持续改善，要求所有线别月度评比分均在 90 分以上
11	制造效率提升	根据产品的特性提升效率时改善 5%至 10%

续表

序号	战略主题	战略主题解释
12	制造品质提升	(1)厂内优势产品客户使用不良率(自检)100PPM 以下,其他产品客户使用不良率(自检)200PPM 以下;(2)品质罚款同比2009 年下降 30%;(3)月度客户投诉次数小于 10 次。
13	设备自动化改进	(1)自动生产线达到 8 条;(2)自动生产线的稼动率达到 90%以上;(3)自动生产线的制造成本下降 20%;(4)线体自动生产线开发周期缩短 20%
14	管理费用控制	管理费用率控制在 2%以下
15	CRM 管理体系	建设客户管理的信息系统
16	目标绩效管理体系	按计划推行目标绩效管理体系
17	ERP 项目运行	按计划推行 ERP 项目
18	预算管理体系	(1)经营目标管理体系;(2)财务预算制度制订;(3)2010 年全厂各部门费用预算实施;(4)项目预算实施;(5)2010 年底推行全面预算
19	总部搬迁	按计划完成总部迁移
20	OEM 厂商培养	OEM 厂商月生产能力达到 4000 万只
21	产品研发	(1)开发及量产 3～5 款磁保持新产品;(2)开发及量产 3～5 款汽车类继电器新产品;(3)开发及量产 3～5 款家电类继电器新产品;(4)专利申请:实用 8～10 个,发明 2～3 个;(5)研发项目管理体系的建设
22	人才队伍建设	(1)研发队伍分成三个研发小组,人员在 20 人左右;(2)销售队伍增加 6～8 个合格的销售人员;(3)按人力资源规划进行核心人员梯队建设;3. 员工月度培训达到 4 小时;(4)培训合格率达到 90%以上
23	员工满意度提升	(1)员工流失率控制在 5%以下;(2)管理人员流失率控制在 2%以下;(3)员工满意度季度测评满意率达到 60%以上;(4)直接下属对上司满意度达到 80%以上

三、战略地图精选案例分享

以下精选了几个战略地图案例供大家分享。

【示例 3－3】

牛牛证券战略地图

牛牛证券[1]是国内一家知名的证券公司，公司于 2006 年聘请我们为其设计战略绩效管理体系。我们组织牛牛公司中高层人员，根据公司 2007 年年度经营计划构建了 2007 年战略地图。

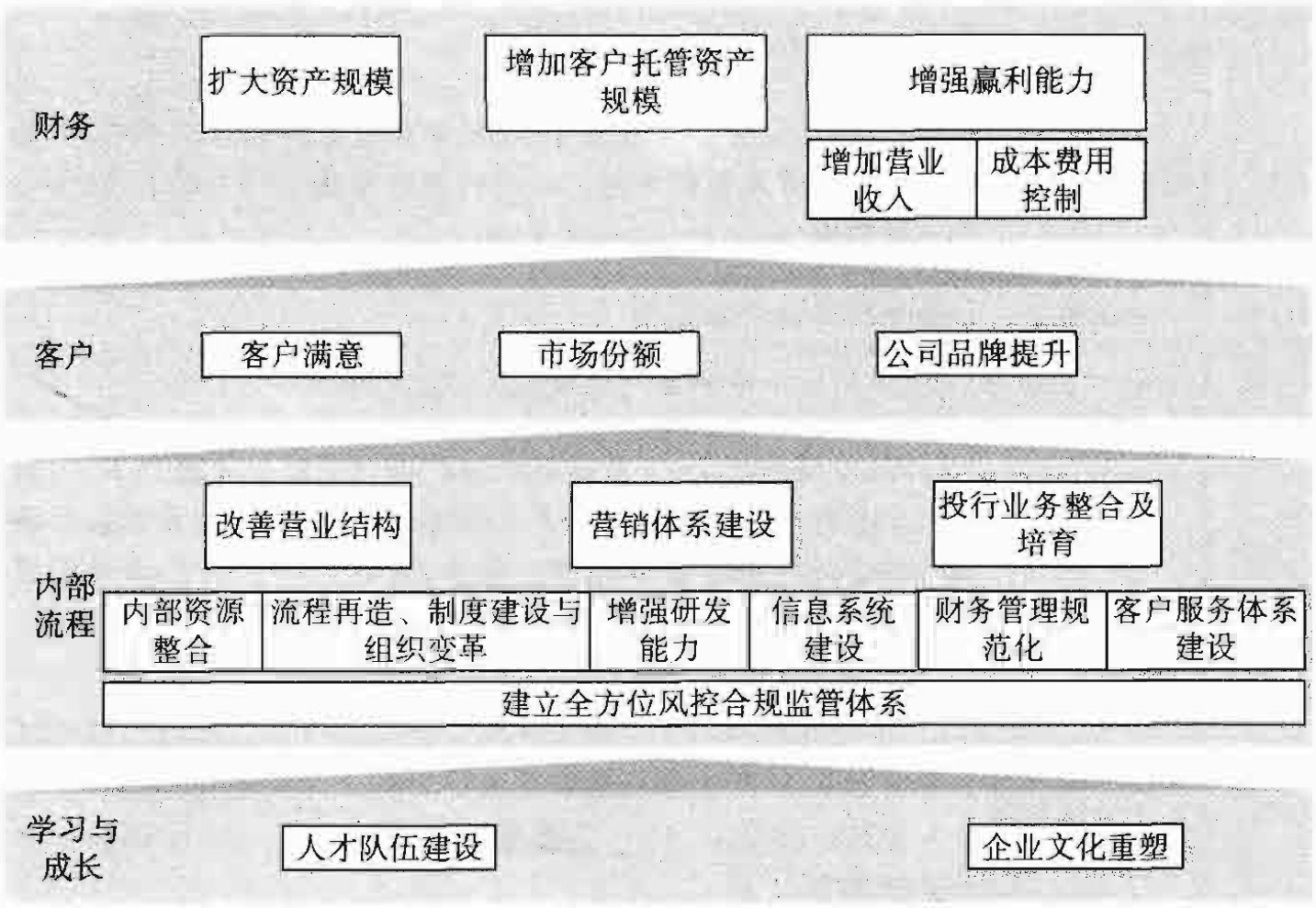


图 3－3　牛牛证券 2007 年战略地图

① 为保护客户的信息，用“牛牛证券”代替了原公司名，并对战略主题进行了部分调整。

表 3－3　　牛牛证券战略主题解释

维度	战略主题		战略主题解释
财务	扩大资产规模		增资扩股，充实公司的资本实力，净资本不低于 12 亿元
			优化资产质量
	增加客户托管资产规模		实现客户托管资产规模翻番
	增强赢利能力		实现董事会下达的盈利目标__亿元，其中经纪业务__亿元、投行业务__亿元
			增强自有资金营运效率，力争创造较好的效率
			提升总资产的赢利水平
	增加营业收入		实现营业收入__亿元，其中经纪业务收入__亿元、投行业务收入__万元
	成本费用控制		相对固定成本按预算执行
			可变成本控制在预算之内
			严格控制资本性支出总规模
			对成本控制及预算执行进行过程控制
客户	、客户满意		建立客户管理体系
			建立客户定期拜访机制
			组织客户满意度调查，提升客户满意度
	市场份额		提升经纪业务市场份额
			对渠道进行专项考核
			维护稳定客户关系
	公司品牌提升		提升分类监管等级
			提升公司品牌知名度
	改善营业结构	服务部升级	增加服务部专业人员和管理人员、改善服务部管理能力、调整服务部营销体系、分批改善服务部的营业条件、理顺对服务部的管理体系，实现服务部升级目标
		改善经纪业务内部运营流程	以客户为中心，对经纪业务实施流程再造
		增加营业机构	采取收购、换股、交叉持股手段，积极向监管机构申请增加营业机构，增加公司的业务规模
		分支机构改造	全面提升和改造分支机构的营业条件和设备

续表

维度	战略主题		战略主题解释
内部流程	营销体系建设	营销方式创新	加大重点区域突破力度，提升单个业务网点的价值量和总体业务能力
			渠道营销：进一步推进渠道营销，加快渠道渗透力度，提升渠道营销收入在总收入当中的比例
			进一步完善传统营销方式
			开发二、三级市场
		产品创新	创新金融产品设计与策划
			引进和推广股指期货等相关产品及业务，加强基金销售业务
	营销体系建设	营销队伍建设	引进优秀业务人才
			加大对营销人才的培训力度
		考核激励制度建设	完善营销系列员工考核激励制度
	投行资源整合及业务培育		投资银行组织体系恢复与完善
			投资银行制度建设
			投行业务资格的恢复
			申请新的业务类别
			实现 IPO 业务零突破
			加强投资银行项目管理和质量控制
	流程再造、制度建设与组织变革		建立健全公司各项制度和流程
			加强各项制度和流程的培训，强化制度的执行
			筹建客户服务中心和证券投资部，理清部门及岗位的责权利边界
			健全公司薪酬与绩效管理体系
	增强研发能力		研发要坚持支持内需，同时兼顾外需
			加强人员组织，突出人员重点
			提升研究所的市场影响力和美誉度
	信息系统建设		改造交易管理系统
			建立客户服务信息系统
			升级信息管理系统：OA、风险管理系统等

续表

维度	战略主题	战略主题解释
	财务管理规范化	加强预算管理
		完善公司财务核算体系，提高财务核算质量
		加强财务分析的职能，为决策提供依据
		完善公司资金管理和资产管理体系，保证资金合理利用和资产安全
	信息系统建设	建立客户服务系统
		整合内外部资源，形成咨询服务体系
		及时处理客户投诉，提高客户服务水平
	内部资源整合	咨询资源的重新整合
		投行业务的重新整合
		建立投资决策体系和执行
	建立全方位风控合规监管体系	建立符合证监会要求的合规体系
		建立专职和兼职相结合的组织体系
		全面合规公司各项制度与流程
		增加合规和审计的独立性
		引进新的风险管理与合规技术
学习与成长	人才队伍建设	稳定现有人才队伍，减少员工流失
		人才招募：加强业务骨干和高级管理人才的招聘力度
		建立适合企业发展的培训体系
		人才储备：加强人才梯队建设，为公司扩张储备人才
	企业文化重塑	提炼企业主流价值观
		加强企业文化的宣传力度
		增强员工对企业的认同感，提升员工满意度

【示例 3－4】

大海通讯战略地图

大海通讯[①]是国内一家知名的手机研发、生产、销售一体化公司，

① 为了对客户信息进行保密，用“大海通讯”代替了原公司名，并对战略主题进行了部分调整。

公司于2006年聘请我们设计战略绩效管理体系。

1. 公司战略

近期目标：2008年进入国产手机前三名，建立广泛的品牌知名度和良好的美誉度。

中期目标：2010年具备2G/2.5G/2.75G/3G整机集成能力和知识产权，在中国进入手机行业前三名，成为全球有影响力的3G终端设备供应商。

远期目标：成为国际化和移动通信设备与移动信息服务的供应商，成为全球最具影响力的品牌之一。

2. 公司2007年战略地图

我们组织大海通讯公司中高层人员，根据公司战略构建了2007年战略地图，如图3-4所示。

图3-4　大海通讯2007年战略地图

表 3－4　　大海通讯战略主题解释

维度	战略主题	战略主题解释
财务	业绩增长	(1)2006 年实现销售量 300 万台；(2)2006 年实现利润 2 亿元；(3)国产滑盖手机第一名
	成本控制	(1)加强项目管理，降低设计成本；(2)完善采购招标工作，降低采购成本；(3)加强营销费用预算和管理工作，降低营销成本；(4)完善公司预算管理体系，加强部门费用控制；(5)加强计划与库存管理
顾客	营销模式创新	(1)推行买断制的销售制度；(2)拓宽渠道，加深覆盖；(3)加强与大客户的合作；(4)进入中国电信合作供应商名单，争取一款产品入围；(5)建立电视购物销售模式
	加强客户服务	(1)加强对客户的指导和培训；(2)完善客户档案管理；(3)加强售后服务网点建设，实现今年省客服直管数达到 12 个；(4)全员服务意识培训
	提高客户满意度	(1)及时跟进订单，保证按时交货；(2)及时处理客户合理要求；(3)提高内部客户满意度
	提高客户忠诚度	保证客户合理利润
内部运作	强化人力资源管理	(1)加强人力资源部门建设，提升人力资源部门功能；(2)建立并推动实施绩效管理体系；(3)完善薪酬管理制度
	产品技术研发	(1)完成 10～15 个新机型的研发；(2)与华为建立战略联盟关系；(3)建立 3G 研发团队
	产品品牌管理	(1)加强品牌宣传和管理，强化大海“金品质”；(2)提升品牌形象，成为国内一流的手机品牌
	加强质量管理	持续推进“金品质”工程
	加强数据管理	(1)加强公司基础管理数据统计与分析；(2)加强数据的信息化管理
	企业文化建设	(1)完善大海通讯核心理念和企业文化；(2)加强企业文化教育和宣传
学习与成长	人才梯队建设	(1)建立人才梯队建设机制；(2)加强核心员工队伍储备(3)建立并完善员工培训、培养体系
	管理技能提升	加强管理人员管理技能培训

【示例 3－5】

蓝天化工战略地图

蓝天化工[1]是国内一家知名的化工企业，公司于 2006 年聘请我们设计战略绩效管理体系。我们组织蓝天公司中高层人员，对公司战略和年度经营计划进行了梳理，并根据公司战略和 2007 年度经营计划构建了 2007 年战略地图，根据战略主题性质，把它们落实到公司各部门。

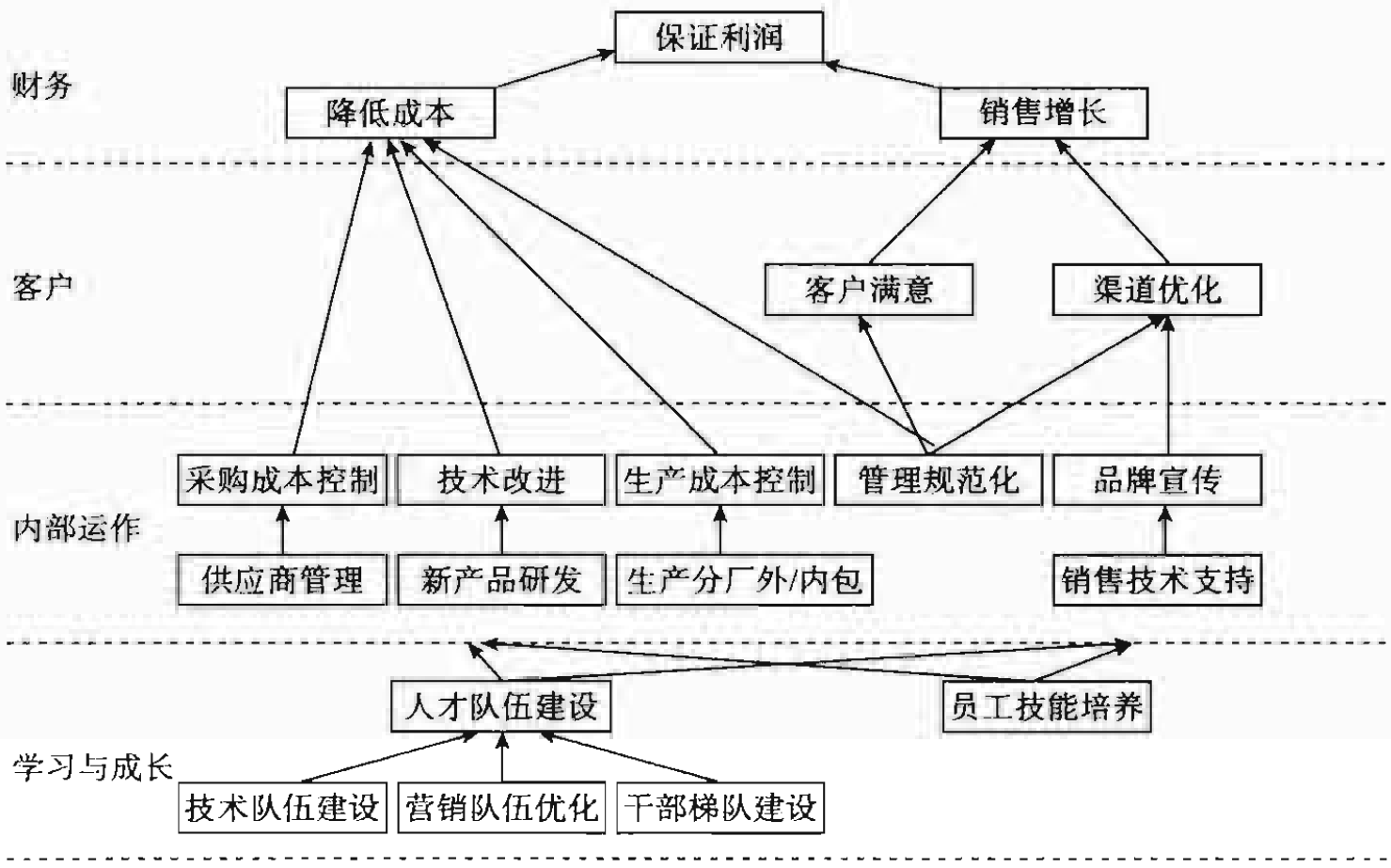


图 3－5　蓝天化工 2007 年战略地图

① 为了保守客户的保密，用“蓝天化工”代替了原公司名，并对战略主题进行了部分调整。

表 3-5　　蓝天化工战略主题解释

维度	战略主题	战略主题解释
财务	保证利润	实现董事会下达的利润目标
	降低成本	通过生产成本(物流下降 20%)、采购成本(大宗物料下降 1%,备品配件、劳保下降 15%)、管理成本(总成本降低 30%,福利增加 10%)、财务费用(下降 10%)、销售费用持平和技术改造,实现公司整体成本降低%
	销售增长	(1)销售增长 10%,价格,回款率;(2)持续保持高端市场;(3)复合肥呆坏账控制在 3‰以内,化解销售呆坏账 0;(4)建立 3~5 个大客户,大客户销售实现 0 的突破
客户	客户满意	(1)建立客户档案管理体系;(2)建立客户满意度管理体系,及时处理客户投诉
	渠道优化	(1)营销渠道的重新规划和优化;(2). 建立经销商信用管理体系;(3)建立经销商管理体系
内部运作	采购成本控制	(1)实现采购成本的降低%;(2)标准件全部实现招标管理,实现定点采购
	供应商管理	(1)建立完善的供应商管理体系(包括采购价格控制、合格供应商管理、货款支付控制、安全库存等);(2)实现全部供应商的评估、分级和考核
	技术改进	(1)完成二期渣场设计、招标和施工;(2)实现技术创新成果____个(其中 100 万以上____个、50 万以上____个、30 万以上____个、10 万以上____个、5 万以上____个);(3)建立和完善工程项目预算、监督、决算管理体系;(4)完成合成型煤、废氨回收项目的技术改造;(5)磷石膏应用和销售有较大突破
	新产品研发	完成 3~5 个新产品的研发
	生产成本控制	(1)优化公司现有对生产分厂的管控模式;(2)复合肥三期完成安装并投产;(3)安全环保达到国家要求,实现全年无人员伤亡,污染赔偿比例下降;(4)加强地磅、编码、检验的监督;(5)加强闲置资产的利用和呆滞物料的处理;(6)运输成本控制
	生产分厂外/内包	实现公司生产费用的整体承包,包括:(1)合成氨技术管理外包,硫酸、普钙、自控中心外包;(2)机械分厂分解或外包;(3)复合肥成品外包

续表

维度	战略主题		战略主题解释
	管理规范化		(1)建立、导入人力资源管理体系;(2)全面导入6S及TPM管理体系;(3)建立管理财务(初步建立预算管理体系)、形成税务财务;(4)引入营销咨询公司,建立营销管理体系;(5)优化并固化公司流程管理体系;(6)实现供应、生产和财务、销售的无纸化办公;(7)组建设备动力部
	品牌宣传		(1)保证免检产品、中国名牌、驰名商标、绿色无公害、行业标准5个牌子顺利通过验收;(2)电视广告的投放;(3)VI系统的建立与实施
	销售技术支持		(1)建立市场信息收集、处理体系;(2)及时准确提供高质量的促销产品;(3)产品外包装的设计和更新
学习与成长	人才队伍建设	技术队伍建设	技术队伍的招聘和优化
		营销队伍优化	(1)初步实现营销队伍的淘汰和优化机制;(2)组建河南销售队伍
		干部梯队建设	(1)建立干部梯队建设规划;(2)通过绩效管理手段,实现员工队伍的优化,机关减少20%,分厂减少10%;(3)财务人员的优化
	员工技能培养		(1)识别并规划员工2006—2008年培训规划;(2)实施、评估和跟踪员工培训工作

四、战略主题分解

战略主题是公司层面的,需要分解到相应的高管或部门来负责与承担,才能进一步落实下来。一般来说,每一项战略主题都需一个高管或部门来牵头,一些强相关部门来支持配合。我们可以通过战略主题分解矩阵表的形式来进行分解,横行中排高管或部门,竖列中排相应的战略主题,然后逐项来进行强相关识别。

能否正确有效地识别使战略主题实现的牵头部门和强相关部门,

对战略主题实现的质量是有相当大的影响。如果分解到位，一个战略主题在责任部门的配合下是非常容易实现的，如果分解不到位，很容易导致部门间相互推诿扯皮，甚至出现指标无人问津的状况。那么对一个战略主题来讲，究竟哪些部门是强相关，哪些部门是弱相关呢？

通常我们所说的牵头部门是指实现指标最核心部分不可或缺的直接责任部门。如果某项战略主题缺少了牵头部门，就没有管理、组织、计划、执行、分析改进这些重要环节的支持，战略主题是很难实现的。当然，有些战略主题除牵头部门负责直接责任之外，还急需一些部门积极支持，这些战略主题实现与某些部门是高度相关的，这时战略主题与这些部门是强相关的，这些部门也要承担相应的责任。有些部门与战略主题有些关系，但影响并不大，我们称之为弱相关，这时不需要在战略主题分解矩阵中进行分解。

每一项战略主题至少有一个牵头高管或部门，有可能没有，或者一个或者多个强相关部门，即战略主题至少由一个部门来承担，有可能需要多个部门共同支持来完成。

【示例 3－6】

格美电器战略主题分解

在确定各战略主题及相关内容后，格美电器利用战略主题分解矩阵进行了战略主题分解，对每项战略主题与公司高管及部门进行了强相关性识别，把战略主题责任分解到各高层管理者和各部门，明确每一项战略主题应由哪些高层和部门来牵头，由哪些部门来积极支持。如表 3－6，“★”代表这项战略主题的牵头高管或部门，“▲”代表这项战略主题的强相关的高管或部门。

表 3－6　　格美电器战略主题强关性识别

战略主题	总经理	销售副总	技术副总	制造副总	市场部	财务部	研发部	人力资源部	生管部	体系课	品管课	设备维护课	设备开发课	PIE课	制造课
利润增长	★	▲				▲	▲								
销售额增长	▲	★		▲	▲				▲		▲				
客户满意度提升	▲	▲	▲	★				▲		▲				▲	
全球网络营销建设		★						▲							
品牌宣传		▲			★		▲								
行业的扩张	★	▲													
采购成本降低						▲			★						
供应商管理							▲		★	▲	▲				
制造成本降低				★		▲			▲		▲	▲	▲	▲	★
制造流程优化				★			▲	▲					▲	★	
制造效率提升				★					▲			▲	▲	▲	★
制造品质提升		★	▲			▲		▲	★	▲		▲	▲		
设备自动化改进		★									▲	★		▲	
管理费用降低					★		▲								
绩效管理体系推行	▲		▲				★								
ERP 项目运行				▲	▲	▲		★							
财务预算体系建设	▲	▲		▲		★									
总部迁移	★														
CRM 管理体系		★			▲		▲		▲		▲				
OEM 厂商培养							▲		★	▲		▲	▲	▲	
产品研发		★	▲				★				▲	▲		▲	▲
人才队伍建设	★		▲	▲				★							
员工满意度提升	▲			▲		▲		★							

【示例 3－7】

蓝天化工战略主题分解

蓝天化工的年度战略主题分解，确定了一个规则是所有高管分别承担其主管部门相应的战略主题。因此战略主题分解时，只对部门进行强相关性识别，确定每一项战略主题的牵头部门和强相关部门。

表 3－7　　蓝天化工战略主题分解

战略主题	公司办	人力资源部	法务部	供应部	运输部	财务管理部	审计监察部	销售部	农化服务部	化产销售部	技术发展部	质控部	生产管理部	设备动力部	铁运部	生产分厂
保证利润					★		▲		▲							
降低成本		▲		▲	▲	★							▲			▲
销售增长			▲					★	▲	★						
客户满意								▲	★	▲						
渠道优化						▲		★	▲	★						
采购成本控制				★												
供应商管理				★								▲				
技术改进										▲	★			▲		▲
新产品研发											★					
生产成本控制	▲				▲	▲						▲	★		▲	▲
生产分厂外/内包											▲		★			▲
管理规范化		★		▲		▲		▲	▲	▲			▲			▲
品牌宣传									★							
销售技术支持									★							
人才队伍建设		★				▲		▲		▲	▲					
员工技能培养		★														

第四章

绩效目标与计划制定

通过自上而下制定公司各层级的绩效目标，并根据绩效目标制定相应的计划，实现年度战略主题的有效落地。绩效目标与计划的制定通常包括关键绩效指标确定、关键绩效指标定义、关键绩效考核规划、绩效合同制定、绩效计划制定等几个关键环节。

战略绩效管理的第二步是制定公司、业务单元、部门以及岗位的绩效目标与计划。

一、关键绩效指标确定

关键绩效指标(Key Performance Indicators,简称“KPI”)的确定是绩效指标与计划制定最核心的环节。各层级关键绩效指标的制定,其实质是战略地图的分解过程,是把组织战略主题转化成各层级关键绩效指标的过程。

1. 关键绩效指标确定程序

对于关键绩效指标的确定,我们一般是按自上而下的顺序,先确定高层关键绩效指标,再确定部门关键绩效指标,最后才确定员工关键绩效指标。一般来说,战略绩效管理体系的推行难度较大,我们可以先从高层和部门层面开始,等运作几个周期后,高管和部门经理掌握了相关的绩效管理技能,再推行员工层面的绩效管理,这时部门经理有能力对自己的员工绩效进行管理。虽然推行时间有所差异,但高层绩效需要中层支撑、中层绩效需要基层支撑,三者是三位一体的。

(1)高层关键绩效指标确定

通过战略主题分解矩阵,我们可以发现每位高管承担了相应战略主题。可以通过画鱼骨图的方法,找出支撑每个战略主题的关键绩效指标,然后建立每位高管的关键绩效指标库。

如前所述,关键绩效指标主要来源于战略,我们称之为 KPIs,但

需要职责作为补充，可以从重要的职责中提取少量的关键绩效指标，我们称之为 KPIp。

(2)部门关键绩效指标确定

部门关键绩效指标确定类似于高管关键绩效指标确定。通过战略主题分解矩阵，我们可以指出每个部门承担的战略主题。也可以通过画鱼骨图的方法，找出支撑每个战略主题可以衡量的关键绩效指标，然后建立每个部门的关键绩效指标库。

(3)岗位关键绩效指标确定

岗位关键绩效指标一般来源于部门关键绩效指标。一般来说，越是基层，其承担的战略责任越少，而其承担的职能责任越大。因此，实际上我们对岗位绩效评估除战略性关键绩效指标外，还比较多的从部门职能提取关键绩效指标，有时还会加入一些绩效计划与任务等指标进行考核。

2. 关键绩效指标分解方法

对于怎样把战略主题转化成企业高管和部门层面的关键绩效指标，我们通常采用画鱼骨图的方法。在利用鱼骨图法进行战略主题分解时，我们通常还要借助一些指标分解此方法，来配合鱼骨图分解法。通常的方法有项目分解法、管理流程分解法、PDCA 分解法、QQTC 分解法和关键事件分解法。

(1)鱼骨图分解法

鱼骨图分解法又称因果分解法。它是利用“头脑风暴法”，集思广益，寻找影响数量、质量、时间、成本等问题的潜在因素，然后用鱼刺形状的图形方式来表示的一种方法，它能帮助我们集中注意力搜寻产生问题的根源，并为收集数据指出方向。

画鱼骨图的方法如下：在一条直线(也称为脊)的右端写上所要分析的问题，在该直线的两旁画上与该直线成 60 度夹角的直线(称为大

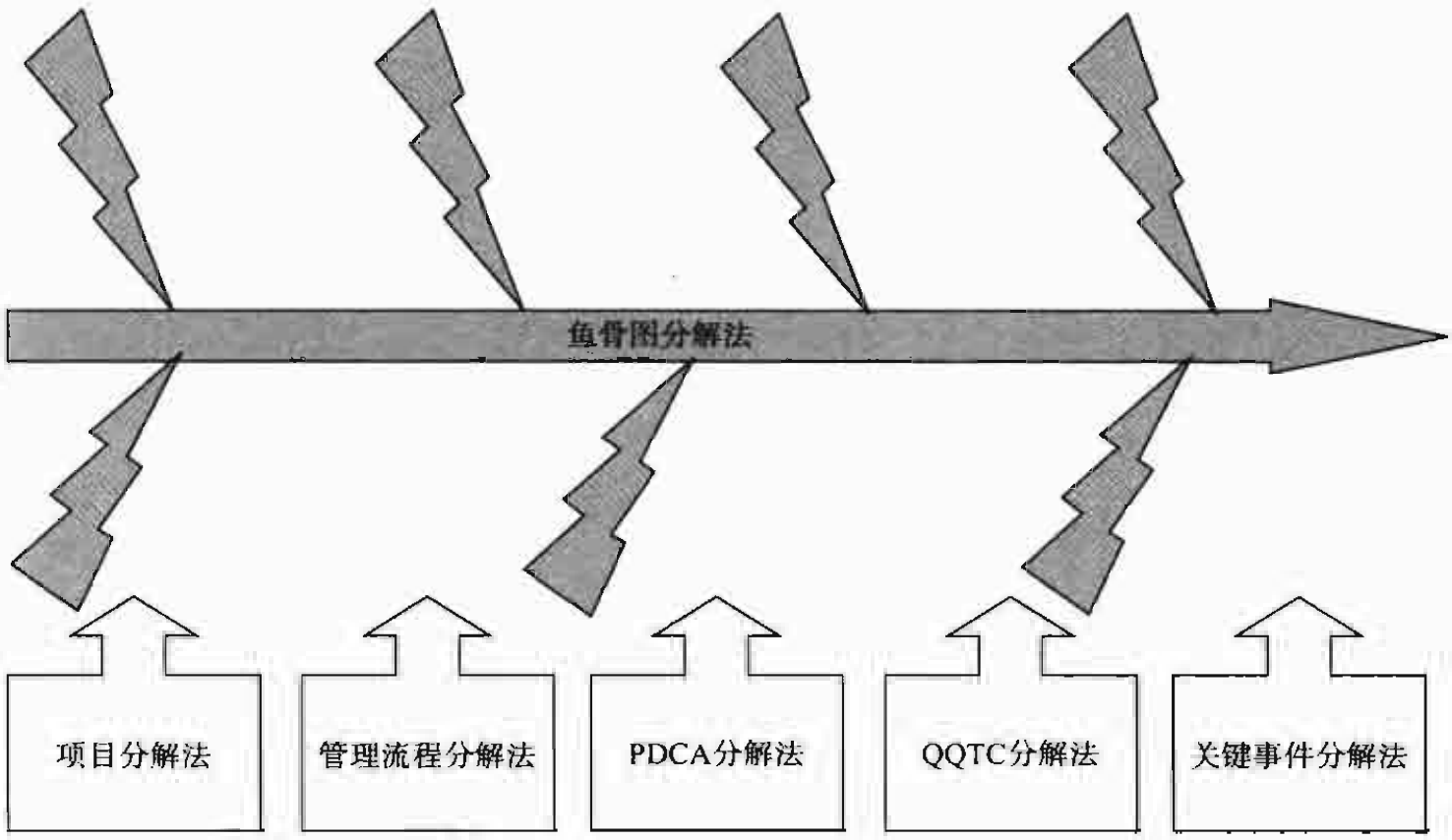


图 4－1　关键绩效指标分解方法

枝)，在其端点标上造成问题的大因，再在这些直线上画若干条水平线(称为中枝)，在线的端点写出中因，还可以对这些中枝上的原因进一步分析，提出小原因，如此便形成了一张鱼骨图。

鱼骨图有三个显著基本特征：

①是对所观察的效应或考察的现象有影响的原因的直观表示；

②这些可能的原因之间的内在关系被清晰地显示出来；

③内在关系一般是定性的和假定的。

因此在构造鱼骨图时最重要的考虑是要清晰地理解因果关系，同时还要考虑所有可能的原因。

(2)项目分解法

项目分解指将某一些大的项目分解成若干小项目。比如说，销售额增长可以分解成原有市场销售额增长和新市场销售额增长，也可以分解成原产品销售额增长和新产品销售额增长；成本降低可以分解成生产成本降低、销售费用降低、管理费用降低、财务费用降低等；采购成本降低可以分解成原材料成本降低和采购费用降低等。

(3)管理流程分解法

著名管理学家法约尔认为管理包括计划、组织、协调、指挥和控制五大过程，我们可以借助管理流程对战略主题进行分解。例如：人力资源管理体系改进可以分解为：人力资源管理体系改进方案制定、人力资源管理体系改进组织实施、人力资源管理体系改进指导与监督、人力资源管理体系改进评估等工作环节。

(4)PDCA 分解法

PDCA 是我们通常所讲的管理循环，类似于管理流程法。PDCA 分解法借助"计划—执行—检查反馈—分析改进"循环来分解关键绩效指标。例如，某项技术改进工作可以分解为：技术改进计划、技术改进执行、技术改进检查、技术改进分析与改进。

(5)QQTC 分解法

QQTC 分解法是我们常用的指标分解方法。当把一些工作要转化为可量化的绩效指标时，通常要借助 QQTC 分解法。QQTC 分解法指任何事件、任务或项目都可以转化为从数量、质量、时间和成本四个维度来考量。

Q：数量(Quantity)，即在规定条件下完成工作的数量，一般采用个数、时数、次数、人数、项数等表示。

Q：质量(Quality)，即在规定条件下完成工作的质量，通常采用比率、及时性、有效性、准确性、达成率、合格率等表示。

T：时间(Time)，即在规定条件下对工作进度的衡量，通常用通过时间、批准时间、开始时间、完成时间等。

C：成本(Cost)，即在规定条件下完成工作所耗费的成本，通常用成本额度、成本比率、费用额度、费用比率等表示。

(6)关键事件分解法

当某些事件难以用上述一些方法分解时，可以考虑关键事件分解法。关键事件分解法指可以借助这些指标实现过程中的一些关键或典

型事件来对这项工作进行评估。例如，客户服务努力程度可以通过客户资料收集、客户电话次数、客户拜访、邀请客户回访等典型事件来反映。

【示例 4－1】

格美电器如何利用项目分解法和 QQTC 分解法进行指标分解

格美电器在进行培训工作提取关键绩效指标时，利用了项目分解法和 QQTC 分解法来进行分析，从而提取关键绩效指标。

表 4－1　　格美电器项目分解法和 QQTC 分解法

<table>
<tr><th>指标名称</th><th>数量维度</th><th>质量维度</th><th>时间维度</th><th>成本维度</th></tr>
<tr><td>培训规划</td><td></td><td colspan="2">培训规划通过总经理批准的时间</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">培训组织</td><td>核心员工平均培训时间</td><td colspan="2" rowspan="2">培训计划达成率</td><td rowspan="2">培训费用控制率</td></tr>
<tr><td>普通员工平均培训时间</td></tr>
<tr><td rowspan="2">培训效果评估</td><td rowspan="2"></td><td>培训考试及格率</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>培训考核合格率</td></tr>
<tr><td>评估结果跟踪</td><td></td><td>有效跟踪次数</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>内部讲师队伍建设</td><td>合格内部讲师数量</td><td></td><td>内部讲师费用</td><td></td></tr>
</table>

【示例 4－2】

格美电器的关键绩效指标

通过鱼骨图，提取了总经理、营销部门副总经理、技术部门副总经理、制造部门副总经理等高管的关键绩效指标。总经理关键绩效指标如图 4－2(其他高管略)。

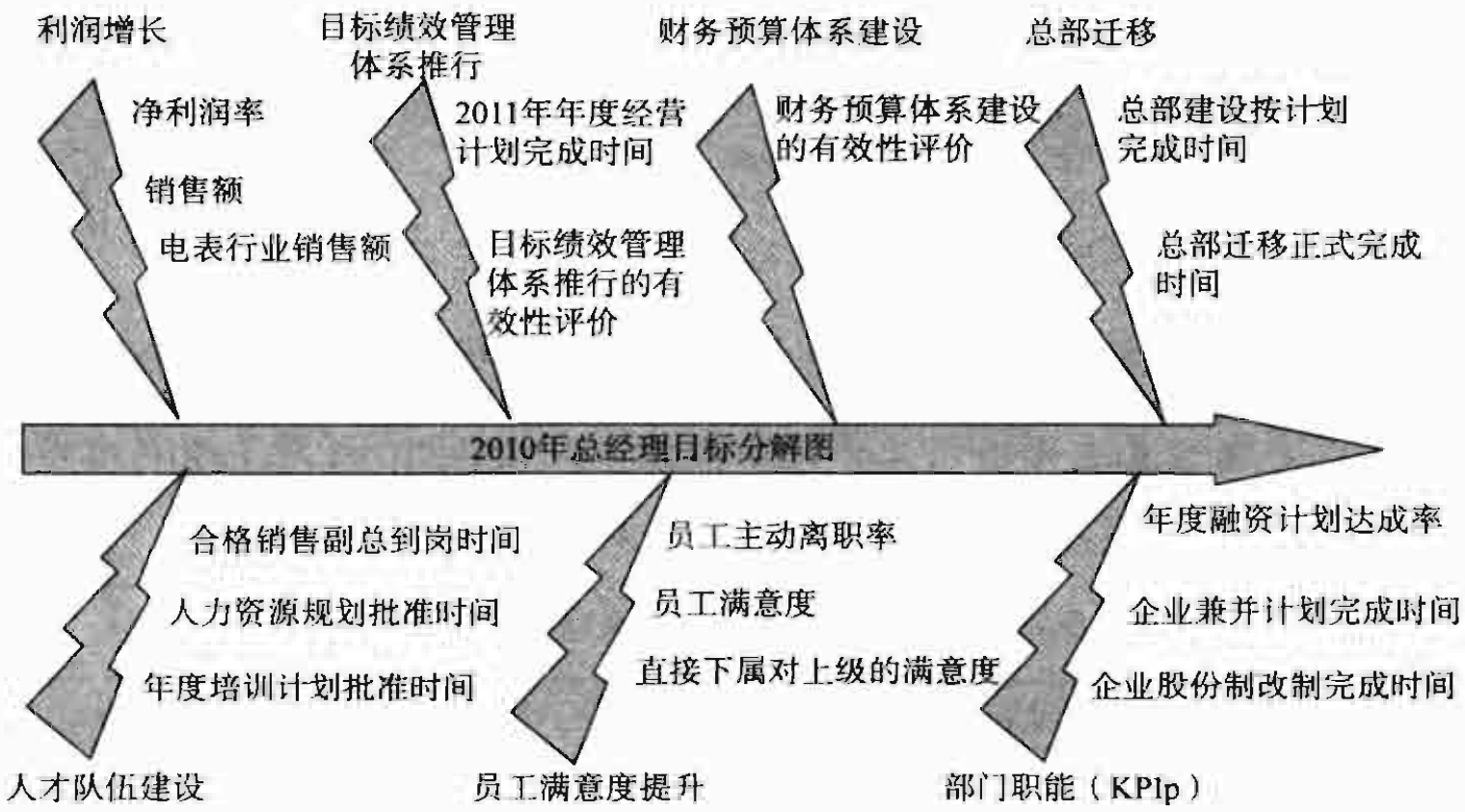


图 4－2　总经理 2010 年目标分解图

通过鱼骨图法，提炼出了支持总经理所承担每项战略主题的关键绩效指标，建立了关键绩效指标库，如表 4－1。

表 4－2　　总经理 2010 年关键绩效指标库

战略主题	序　号	关键绩效指标
利润增长	1	销售净利润率
销售额增长	2	销售额
	3	电表行业销售额
目标绩效管理体系推行	4	2011 年年度经营计划完成时间
	5	目标绩效管理体系推行的有效性评价
财务预算体系建设	6	财务预算体系建设的有效性评价
总部迁移	7	总部建设按计划完成时间
	8	总部迁移正式完成时间
人才队伍建设	9	合格销售副总到岗时间
	10	人力资源规划批准时间
	11	年度培训计划批准时间

续表

战略主题	序　号	关键绩效指标
员工满意度提升	12	员工主动离职率
	13	员工满意度
	14	直接下属对上级的满意度
部门职能(KPIp)	15	年度融资计划达成率
	16	企业兼并计划完成时间
	17	企业股份制改制完成时间

确定高管的关键绩效指标后，再确定各部门的关键绩效指标。

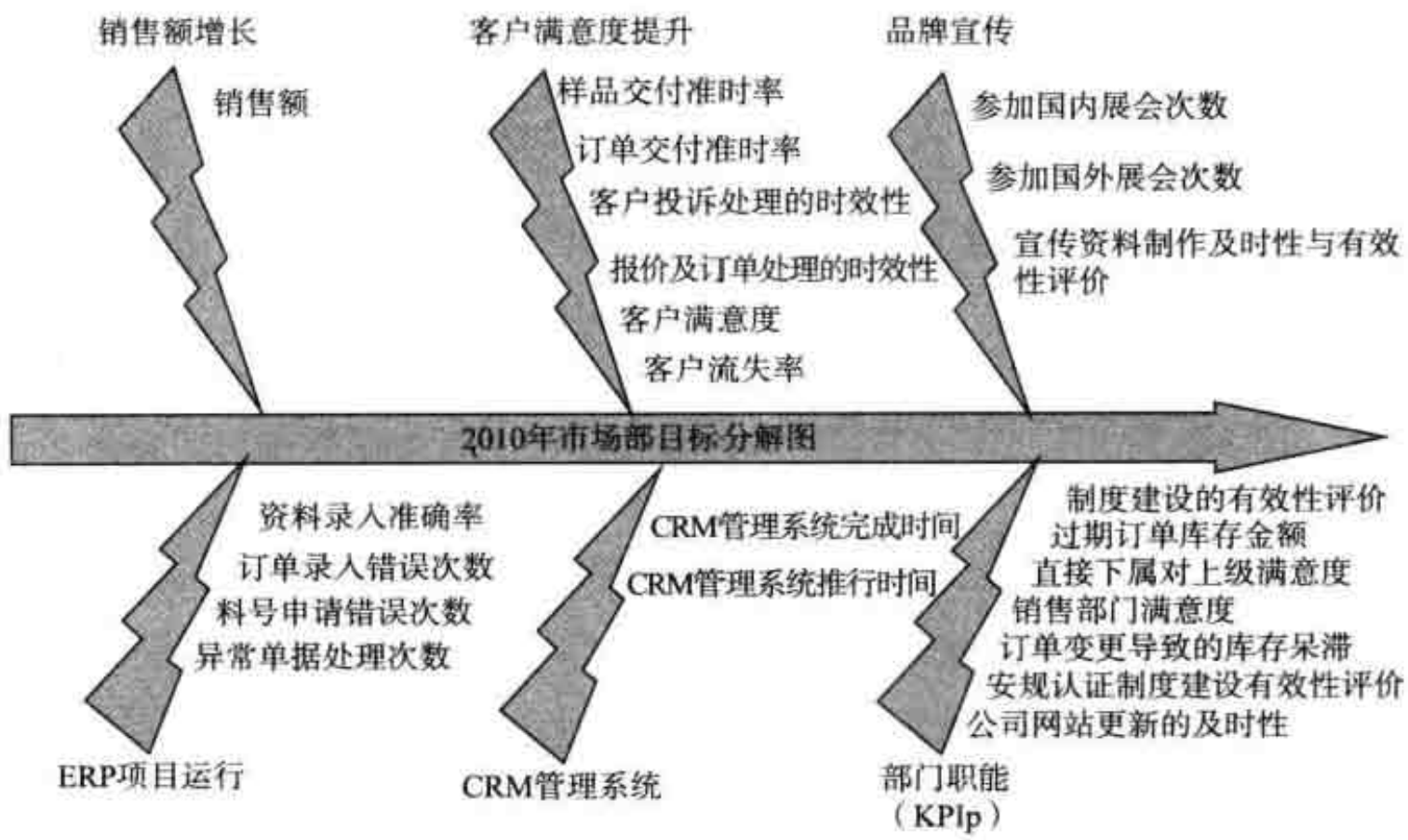


图 4－3　市场部 2010 年目标分解图

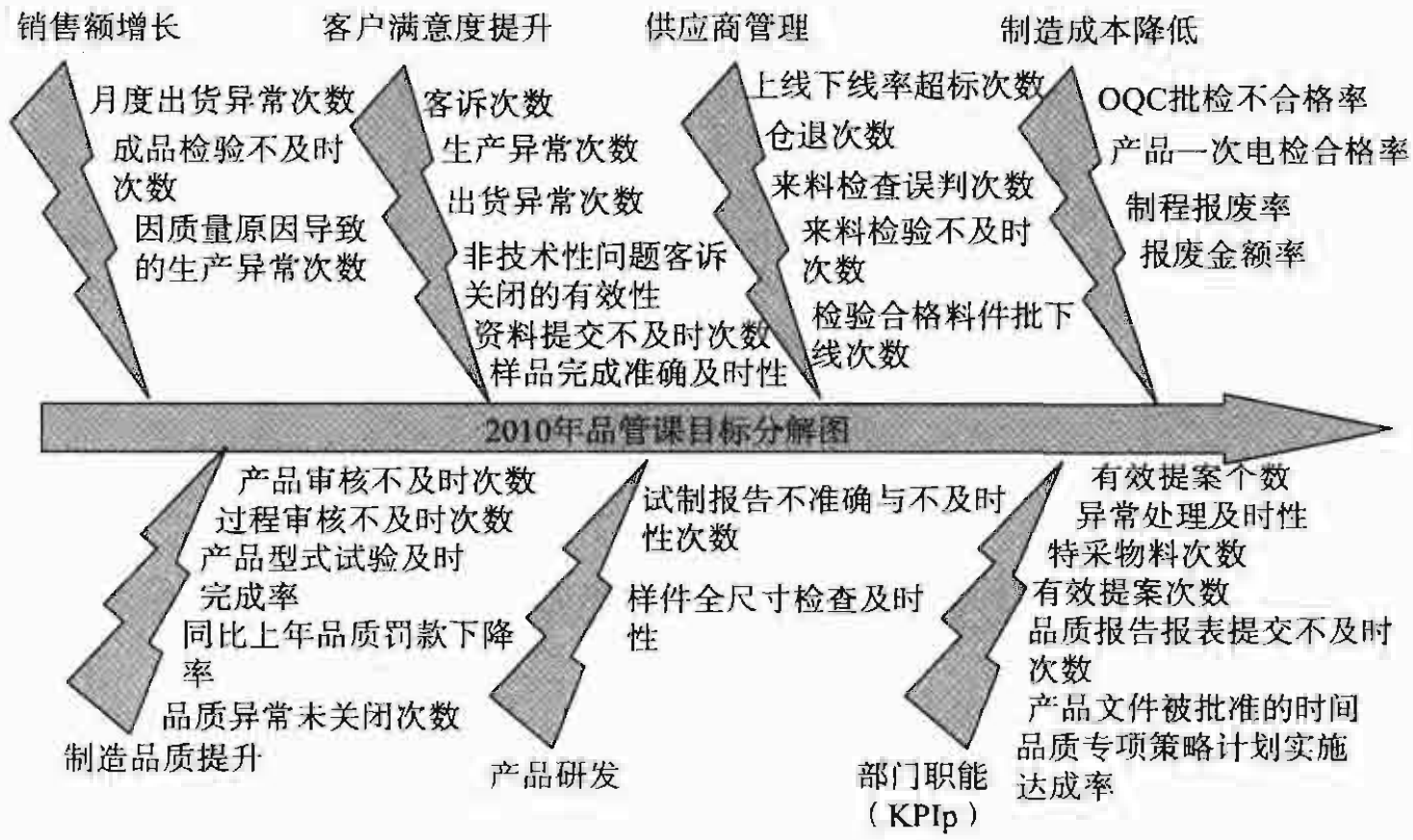


图 4－4　品管课 2010 年目标分解图

二、关键绩效指标定义

为了达成公司对关键绩效指标的共识，产生不必要的分歧，需要对关键绩效指标进行定义。明确指标名称、统计周期、统计单位、指标来源、指标计算公式、数据归口部门、强相关部门等。所有的关键绩效定义明晰后，可以形成绩效指标辞典。下面我们来看看一个企业的绩效指标辞典。

【示例 4－3】

牛牛证券的关键绩效指标辞典

牛牛证券在提取关键绩效指标后，对高管和各部门关键绩效指标进行了解释，形成了绩效指标辞典。

表 4－3　　牛牛证券经纪业务总部绩效指标辞典

指标来源	序号	指标名称	计算方法及说明	单位	周期	数据来源
增强盈利能力	1	经纪业务利润	经纪业务收入－经纪业务支出	万元	季	财务资金部
	2	经纪业务收入	经纪业务收入包含手续费收入、通信费收入和其他收入，不包含利差收入	亿元	季	财务资金部
	3	衍生产品收入	基金、权证、股指期货及其他金融衍生产品创造的收入	万元	季	财务资金部
成本费用控制	4	部门费用控制	(实际发生费用－预算费用)/预算费用	%	季	财务资金部
	5	经纪业务费用净收入比	经纪业务费用/经纪业务净收入	%	季	财务资金部
市场份额	6	经纪业务市场份额	指代理的经纪业务主要收入的交易品种(股票、基金、权证)的交易量占全国市场相应品种交易量的比重	%	季	经纪业务总部
	7	客户流失率	客户资产流出额/期内客户资产平均数	%	季	经纪业务总部
	8	新增有效开户数	新增开户托管资产在 1 万元以上的账户数量/总账户数量	%	季	经纪业务总部
	9	客户托管资产净增量	净流入客户托管资产－净流出客户托管资产	亿元	季	经纪业务总部
	10	单个营业网点客户托管资产	营业部客户托管资产总额/营业网点数量	亿元	季	经纪业务总部
公司品牌提升	11	营销活动计划完成率	按营销计划执行的活动/计划执行的营销活动	%	季	经纪业务总部

续表

指标来源	序号	指标名称	计算方法及说明	单位	周期	数据来源
客户满意	12	客户满意度	(1)客户服务中心负责客户满意度调查问卷的设计和调查的组织 (2)客户满意度调查每季度组织一次	分	季	客户服务中心
	13	客户投诉次数	客户服务中心负责对客户投诉统计,并对责任进行区分	次	季	客户服务中心
营销体系建设	14	营销团队建设交易量	通过营销团队或渠道引进客户的交易量	亿元	季	经纪业务总部
	15	营销团队建设客户托管资产	通过营销团队或渠道引进的客户托管资产	亿元	季	经纪业务总部
	16	金融产品销售数量	新推出股指期货、新的基金等产品的数量	个	季	经纪业务总部
改善营业结构	17	服务部升级数量	(1)服务部升级数量是指服务部升级为营业部标准的数量 (2) 服务部升级的数量以监管部门核定的数量为基础	家	季	总裁室
	18	新设营业网点数量	新增加的营业部、服务部的数量	个	年	经纪业务总部
流程再造、制度建设与组织变革	19	制度流程建设	(1)制度流程建设包括对原有制度、流程的优化数量和新制度、流程颁布的数量 (2)(对原有制度、流程的优化数量+新制度、流程颁布的数量)/制度流程总数量 (3)经纪业务总部就 2008 年经纪业务系统制度流程建设做一个整体规划	%	半年	风控合规部

续表

指标来源	序号	指标名称	计算方法及说明	单位	周期	数据来源
建立全方位风控合规监管体系	20	重大风险和事故次数	重大风险和事故公司总裁办公会商议确定	次	季	风控合规部
人才队伍建设	21	骨干人员稳定性	(1)骨干人员数一骨干人员流失人数/骨干人员数 (2)骨干人员流失人数是指期内骨干人员主动离职的人数,不包括辞退和开除 (3)骨干人员比例不低于部门总人数的50%	%	季	人力资源与培训部
	22	人员流失数量	期内员工主动离职的人数,不包括辞退和开除	人	季	人力资源与培训部
部门职能	23	内部客户满意度	(1) $\sum$ 内部客户满意度调查结果 / 调查份数 (2)内部客户满意度调查由人力资源与培训部组织,每季调查一次 (3)参与风控合规部内部满意度评分的部门有:相关部门	分	季	人力资源与培训部
	24	绩效管理体系实施有效性	部门开展绩效管理活动,如在绩效考核意识、绩效数据管理、考核组织等方面存在问题,人力资源与培训部有扣分权限	分	季	人力资源与培训部
	25	账户清理	在4月30日前完成账户清理,实现终止交易和另库存放,要求经纪业务总部最终以高分(70分以上)通过验收	/	季	总裁室

绩效指标辞典里指明了绩效指标数据及信息的来源，确定了相应的责任部门。但如果在进行绩效评估时才采集这些数据和信息，就有可能得不到有效的数据，这需要企业平时就应建立有效的数据信息系统，通过日报表、周报表、月报表、季报表和年度报表把这些数据定期、及时地采集回来。并不是所有关键绩效指标的数据信息都能采取简单的收集办法，有些关键绩效考核指标的采取可能需要通过较复杂的工作，如客户满意度、员工满意度、6S检查得分、管理体系有效性、战略规划质量等，或者可能还需设计调查表格、进行相关调查、再进行统计与分析才能得出来。

【示例 4－4】

东方机械的客户满意度调查问卷

东方机械[①]设备股份有限公司是一家大型的机械设备研发、生产、销售一体化公司。为了提升客户满意度，公司在绩效考核体系里面设计了客户满意度指标。公司设定了客户满意度调查问卷如下：

东方机械客户满意度调查问卷

1. 您对于我公司产品是否满意？

   A. 非常不满意　　B. 不满意　　C. 一般　　D. 满意

   E. 非常满意

   不满意的原因是：

2. 您在致电我公司时，对接听电话的服务人员的态度是否满意？

   A. 非常不满意　　B. 不满意　　C. 一般　　D. 满意

   E. 非常满意

3. 我公司人员在上门为您服务时，您对服务人员的态度是否满意？

   A. 非常不满意　　B. 不满意　　C. 一般　　D. 满意

   E. 非常满意

---

① 为了客户保密，用“东方机械”代替了原公司名。

4. 我公司人员为您上门服务时，您对服务人员的技术水平是否满意？

A. 非常不满意　　B. 不满意　　C. 一般　　D. 满意

E. 非常满意

5. 对于我公司在处理故障方面的速度，您是否满意？

A. 非常不满意　　B. 不满意　　C. 一般　　D. 满意

E. 非常满意

6. 对于我公司处理故障的结果，您是否满意？

A. 非常不满意　　B. 不满意　　C. 一般　　D. 满意

E. 非常满意

7. 对于我公司的总体服务水平方面，您是否满意？

A. 非常不满意　　B. 不满意　　C. 一般　　D. 满意

E. 非常满意

8. 今后您单位还会继续使用我公司为您提供的业务或服务吗？

A. 非常不满意　　B. 不满意　　C. 一般　　D. 满意

E. 非常满意

9. 请您对我公司的服务及其以后的发展提出一些建议：

【示例 4－5】

南方化工的安全检查记录表

南方化工[①]是国内一家大型化学原料制造公司。安全管理是公司十分重要的一项工作。为加强安全管理，公司在绩效考核体系里面设计了安全检查合格率。公司设计安全检查记录表如下：

① 为了客户保密，用"南方化工"代替了原公司名。

表 4－4　　南方化工安全检查记录表

项　目	检查内容	实际情况描述	得分
安全管理	(1)安全计划及实施情况 (2)是否进行安全自检 (3)有无悬挂安全操作流程标志 (4)安全标语和标志悬挂状况 (5)各项安全记录填写、存档状况		
安全组织	(1)是否建立安全责任制 (2)义务消防队是否有计划开展工作 (3)班组安全员建设状况 (4)特殊岗位人员经必要培训 (5)安全设施及急救药箱管理状况		
电气安全	(1)电气设备是否接地零 (2)电气线路是否符合要求 (3)电气保护装置是否符合要求 (4)用电器具与可燃物距离是否符合要求 (5)电器操作人员防护是否妥当		
岗位安全	(1)遵守安全操作规程情况 (2)操作人员精神状况 (3)操作人员动作安全性 (4)装卸模具是否安全 (5)岗位周围环境是否安全		
防火管理	(1)疏散线图标示是否清楚 (2)易燃易爆品保管、使用是否合规 (3)明为管制配备、布置情况 (4)消防器材配备、保护情况 (5)义务消防队消防知识与能力		
设备安全	(1)设备形状等装置完好性 (2)设备防护装置可行性 (3)设备保养检修状况 (4)工伤多发设备安全措施 (5)设备润滑和完好率状况		
仓库安全	(1)仓库内物品是否分类存放 (2)电线电灯安全是否符合要求 (3)消防设备是否足够和合用 (4)通道是否畅通、安全 (5)危险品是否按规定存放		

续表

项　目	检查内容	实际情况描述	得分
环境安全	(1)道路是否畅通 (2)物品摆放是否整洁 (3)工作台及坐椅是否安全 (4)地面有无脏乱、油污等状况 (5)楼梯是否牢靠安全		

【示例 4－6】

中原美食的连锁店检查报告

中原美食是一家快速发展的连锁餐饮企业，为了保证对各分店形象、食品质量、顾客服务的有效控制，公司采用了神秘顾客定期不定期去各分店检查的考核方法。下面是中原美食的分店检查报告。

中原美食的连锁店检查报告

分店名称：_____

这个分店处于(　　)市场中，本报告完成于 200(　)年(　)月(　)日(　)时，由(　　)完成。

这里有(　　)车在停车场，(　　)顾客在排队等候，有(　　)顾客在店内用餐。

在这次调查中总负责人是(　　)，他的职位是(　　)。本分店的经理是(　　)，监督员是(　　)，工作员是(　　)。

报告最后由(　　)在 200(　)年(　)月(　)日审阅。

评分：

外部形象(第一部分，满分 30 分)

店内形象(第二部分，满分 30 分)

用餐服务(第三部分，满分 40 分)

总评分(满分 100 分)：

(每个问题的最高分为 5 分)

表 4－5　　外部形象

序号	第一部分(外部形象)	分数
1	这个分店外的街区是否都没有垃圾	
2	旗帜是否摆放良好？出入口和路边招牌是否状态良好	
3	垃圾筒是否干净整洁？垃圾是否经常清理	
4	停车场是否干净、没有垃圾？车辆停放是否整齐？交通状况是否被很好地控制	
5	分店外的人行道是否被很好地保养	
6	店内外应该打开的灯是否都开着？窗户干净吗	
	小计	

表 4－6　　店内形象

序号	第二部分(店内形象)	分数
1	休息室、大厅和用餐区是否都得到很好的保养	
2	店内海报样式是否统一	
3	菜单板是否干净	
4	店内总的外观可以吗？不锈钢是否经常擦洗	
5	是否有足够的服务生和管理人员？他们是否都得到妥善安排	
6	是否所有的服务人员都穿着统一制服？制服是否干净？他们是否给人一个良好的印象	
	小计	

表 4－7　　用餐服务

序号	第三部分(用餐服务)	分数
1	所有在大厅的工作人员是否都使用中原美食五步工作法？他们平均服务每个顾客的时间是否达到公司的标准	
2	服务人员的态度是否亲切、友善	
3	客户点菜的时间是否很长？平均超过 15 分钟	
4	食物是否被放入大小正确的盘子？整个摆放看起来整洁吗	
5	食品看起来整洁吗？是否反映了规定的制作程序	
6	食品是否都是可口，具有中原美食风味	

续表

序号	第三部分(用餐服务)	分数
7	主食是否热的？是否符合规定的标准	
8	所有的软饮料、咖啡、茶都符合中原美食的标准吗	
	小计	

三、关键绩效考核规划

在建立关键绩效指标库后，接下来就需要对绩效考核进行全年规划，先明确公司高管和所有部门的绩效考核的周期为季度，然后从关键绩效指标库中精选高管和所有部门要考核的关键绩效指标，并确定哪些指标在哪个季度考核。在高管和部门绩效管理规范化之后，再推行员工绩效管理体系。

1. 绩效考核指标规划

从鱼骨图里分解的年度关键绩效指标一般有很多项，但这些关键绩效指标有非常重要、重要之分，我们要对它们进行重要性排序，并兼顾它们之间的系统性，以便确定哪些指标优先考虑，哪些指标可以暂时放一放；哪些指标考核的权重应大一些，哪些指标的权重应小一些。

绩效考核指标的确定一般有经验法、重要性排序法、多维度评估法，我们一般倾向于经验法。

在确定绩效指标后，我们再按年度考核，哪些指标在第一季度考核，哪些指标在第二季度考核，哪些指标在第三季度考核，哪些指标在第四季度考核，哪些指标在全年都考核。把它们放在一个表格里面显示出来，具体可见后面的示例。

2. 绩效考核目标规划

确定每个季度考核哪些指标后，先确定每个考核指标的年度基本目标值和挑战目标值，然后把它们分解至相应的季度考核中。

基本目标是最低要求的目标，是高压线，如达不到基本目标，将给企业带来危害。基本目标一般只要稍加努力就可以实现，如实现不了是非常不应该的。挑战目标是需要付出极大努力才可能实现的目标，就像田径运动员把自己的最好的成绩再加一点难度作为自己的挑战目标。挑战目标在付出极大努力的情况下，可能会实现，但在大多情况下比较难实现，只可能比较接近挑战目标。如果达到了挑战目标，通常是代表成功，如达不到挑战目标，也是正常结果，不应该进行相关惩罚。

目标值确定一般遵循自上而下的原则，当然也要考虑下层承担目标的能力，目标值分解的方法通常有纵向分解法、横向分解法、时间分解法几种。

(1)纵向分解法

纵向分解法是按照从上到下的顺序将目标分解的方法。纵向分解法通常把上级的目标分解到下级，对数量目标来说，通常表现为上级目标数量值为所有上下级目标数量值的总和。纵向分解法是目标分解中最为常用的方法，非常简单方便，是最基本的目标分解技术之一。

【示例 4－7】

万家家具销售主管的目标分解

万家家具销售主管有 5 名下属销售员，销售主管与上级达成的销售目标是 50 万元/月的销售额目标，于是销售主管把其销售额目标分

解给其5名下属，每名下属的销售额目标为10万元/月，如下图所示。

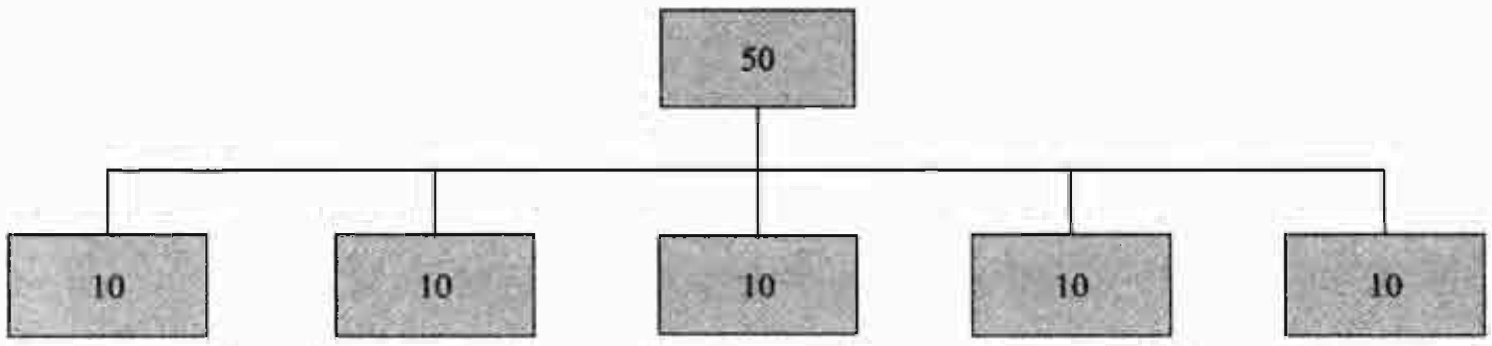


图4-5 销售额目标分解

(2)横向分解法

并不是所有的目标都可能通过纵向分解法来进行分解，企业有些目标是通过横向分解法来进行分解的。横向分解法主要适用于按流程或工序来设计部门和人员的组织，上级通常对整道工序负责，而其下级对整道工序中的某一道工序负责。在横向分解法下，上级的目标数量值为某一数值，而下级的目标数量值通常也为同一数值，但其数值只是某一道工序完成的数值，而其上级的数值是整道工序的数值。横向分解法也是目标分解的常用方法，它与纵向分解法构成目标分解的基本技术。

【示例4-8】

万家家具厂生产流水线的目标分解

万家家具的生产经理的月度生产目标为2万张桌子，由于家具生产部门是按流水线作业的，它的生产流程为：部件制作—组装—底漆—面漆—包装。那么生产经理的目标分解到部件车间、组装车间、底漆车间、面漆车间、包装车间的目标就是：2万张桌子零部件、2万张桌子的组装、2万张桌子的刷底漆、2万张桌子的刷面漆和2万张桌子的包装。

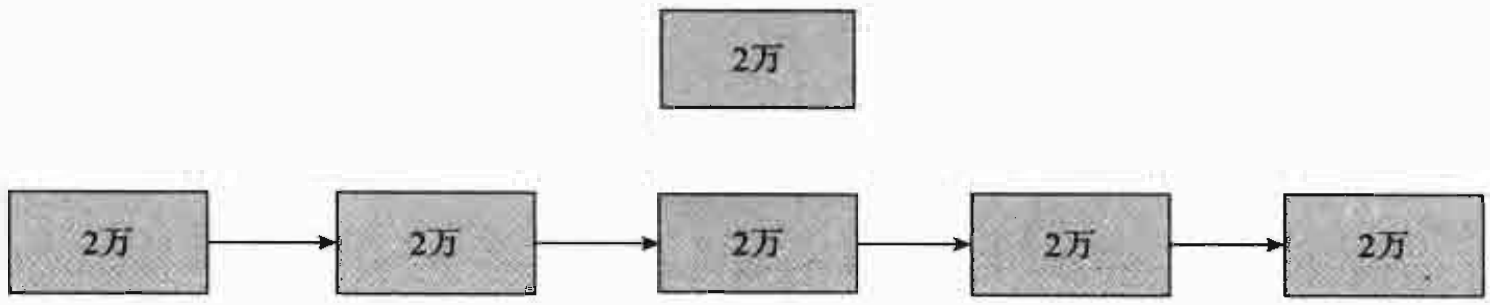


图 4－6　生产流水线目标分解

(3)时间分解法

有些目标是按时间来分解的，如企业会把 5 年战略目标分解成各年的年度目标，而又把每年年度目标分解成月度目标。时间分解法能把较长时间的目标化为较短时间的目标，从而比较容易实现过程控制，在过程中发现问题和解决问题，从而更容易解决长期目标问题。下面是某公司销售目标与费用分解的例子。

【示例 4－9】

表 4－8　　联邦服饰的销售目标与费用分解

	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	…	年度目标
销售收入	5 亿元	10 亿元	15 亿元	20 亿元	25 亿元	…	60 亿元
销售利润	0.55 亿元	1.1 亿元	1.65 亿元	2.25 亿元	2.8 亿元	…	6 亿元
销售成本	3.75 亿元	7.5 亿元	11.3 亿元	15 亿元	18.8 亿元	…	45 亿元
推销费用	0.3 亿元	0.6 亿元	0.9 亿元	1.15 亿元	1.45 亿元	…	3.5 亿元
工资支出	0.25 亿元	0.5 亿元	0.75 亿元	1 亿元	1.25 亿元	…	3.5 亿元
管理费用	0.15 亿元	0.3 亿元	0.45 亿元	0.6 亿元	0.75 亿元	…	2 亿元

【示例 4－10】

格美电器的指标考核规划

表 4－9　　总经理 2010 年 KPI 规划表

战略主题	指标名称	权重	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	年度	数据来源	输出周期
利润增长	销售净利润率	30%	★	★	★	★	★	财务部	季度
销售额增长	销售额	35%	★	★	★	★	★	财务部	月度
	电表行业销售额	10%	★	★	★	★	★	财务部	月度
目标绩效管理体系推行	目标绩效管理体系推行的有效性评价	5%	/	★	/	★	★	绩效考核委员会	季度
财务预算体系建设	财务预算体系建设的有效性评价	5%	★	★	★	★	★	绩效考核委员会	季度
总部迁移	总部建设按计划完成时间	5%	/	/	★		★	人力资源部	/
员工满意度提升	员工满意度	5%	/	★	/	★	★	人力资源部	月度
部门职能	企业股份制改制完成时间	5%	/	/	★	/	★	财务部	/
KPI 个数		100%	4 个	6 个	6 个	6 个	8 个	/	/

表 4－10　　总经理 2010 年绩效目标分解表

战略主题	指标名称	1 季度		2 季度		3 季度		4 季度		年度	
		基本目标	挑战目标	基本目标	挑战目标	基本目标	挑战目标	基本目标	挑战目标	基本目标	挑战目标
利润增长	销售净利润率	8%	11%	8%	11%	8%	11%	8%	11%	8%	11%
销售额增长	2.8 亿元	3.65 亿元	4.2 亿元	5.5 亿元	2.8 亿元	3.65 亿元	4.2 亿元	5.5 亿元	14 亿元	18.2 亿元	
	0.8 亿元	1.05 亿元	1.2 亿元	1.55 亿元	0.8 亿元	1.05 亿元	1.2 亿元	1.55 亿元	4 亿元	5.2 亿元	
目标绩效管理体系推行	目标绩效管理体系推行的有效性评价	/	/	60 分	80 分	/	/	60 分	80 分	60 分	80 分
财务预算体系建设	财务预算体系建设的有效性评价	55 分	75 分	60 分	80 分	60 分	80 分	65 分	85 分	60 分	80 分
总部迁移	总部建设按计划完成时间	/	/	/	/	9 月 1 日	/	/	/	9 月 1 日	/
员工满意度提升	员工满意度	/	/	55 分	62 分	/	/	61 分	68 分	58 分	65 分
部门职能	企业股份制改制完成时间	/	/	/	/	9 月 1 日	/	/	/	9 月 1 日	/
KPI 个数		4 个	/	6 个	/	6 个	/	6 个	/	8 个	/

表 4－11　　市场部 2010 年 KPI 规划表

战略主题	指标名称	权重	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	年度	数据来源	输出周期
销售额增长	销售额	5%	★	★	★	★	★	财务部	月度
客户满意度提升	订单交付准时率	25%	★	★	★	★	★	市场部	月度
	样品交付准时率	20%	★	★	★	★	★	市场部	月度
	客户投诉处理的不及时次数	10%	★	★	★	★	★	市场部	月度
	客户满意度	10%	/	★	/	★	★	市场部	月度
	订单处理的不及时次数	10%	★	★	★	★	★	市场部	月度
	报价处理的不及时次数（每次扣 1 分）	0	★	★	★	★	★	市场部	月度
品牌宣传	宣传资料制作及时性与有效性评价－W	5%	/	★	/	★	★	市场部	半年
ERP 项目运行	资料录入准确率(0 次,扣分)	0	★	★	★	★	★	生管课	月度
部门职能（KPIp）	安规认证完成时效性	5%	★	★	★	★	★	分管副总	季度
	销售部门满意度－W	5%	/	★	/	★	★	人力资源部	半年
	销售计划的准确性	5%	★	★	★	★	★	生管课	季度
	公司网站更新的不及时次数(每次扣 1 分)	0	★	★	★	★	★	营业课	季度
KPI 个数		100%	10 个	13 个	10 个	13 个	13 个	/	/

表 4－12　　市场部 2010 年绩效目标分解表

战略主题	指标名称	1 季度		2 季度		3 季度		4 季度		年度	
		基本目标	挑战目标	基本目标	挑战目标	基本目标	挑战目标	基本目标	挑战目标	基本目标	挑战目标
销售额增长	销售额(亿元)	2.8	3.65	4.2	5.5	2.8	3.65	4.2	5.5	14	18.2
客户满意度提升	订单交付准时率	80%	90%	80%	90%	80%	90%	80%	90%	80%	90%
	样品交付准时率	80%	90%	80%	90%	80%	90%	80%	90%	80%	90%
	客户投诉处理的不及时次数	6 次	2 次	6 次	2 次	6 次	2 次	6 次	2 次	24 次	8 次
	客户满意度	/	/	70 分	85 分	/	/	70 分	85 分	70 分	85 分
	订单处理不及时次数	6 次	2 次	6 次	2 次	6 次	2 次	6 次	2 次	24 次	8 次
	报价处理的不及时次数(每次扣 1 分)	0 次	/	0 次	/	0 次	/	0 次	/	0 次	/
品牌宣传	宣传资料制作及时性与有效性评价	/	/	80 分	100 分	/	/	80 分	100 分	80 分	100 分
ERP 项目运行	资料录入出错次数	0 次	/	0 次	/	0 次	/	0 次	/	0 次	/
部门职能(KPIp)	安规认证完成时效性	80 分	100 分	80 分	100 分	80 分	100 分	80 分	100 分	80 分	100 分
	销售部门满意度	/	/	70 分	85 分	/	/	70 分	85 分	70 分	85 分
	销售计划的准确性	60%	80%	60%	80%	60%	80%	60%	80%	60%	80%
	公司网站更新的不及时次数	0 次	/	0 次	/	0 次	/	0 次	/	0 次	/
KPI 个数		10 个		13 个		10 个		13 个		13 个	

表 4－13　　品管课 2010 年 KPI 规划表

战略主题	指标名称	权重	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	年度	数据来源	输出周期
客户满意度提升	客诉次数	25%	★	★	★	★	★	市场部	月度
	出货异常次数	10%	★	★	★	★	★	生管课	季度
	客诉报告准时完成不及时次数	0	★	★	★	★	★	市场部	月度
产品品质管理	同比上年品质罚款下降率	10%	/	★	/	★	★	财务部	季度
	品质异常未关闭次数	10%	★	★	★	★	★	品管/体系/制造	月度
	产品审核不及时次数	5%	★	★	★	★	★	体系课	月度
	过程审核不及时次数	5%	★	★	★	★	★	体系课	月度
	产品型式试验及时完成率	5%	★	★	★	★	★	品质课	月度
成本控制	制程报废率	10%	★	★	★	★	★	ERP/生管课	月度
供应商管理	检验合格料件批下线次（A/B 类）	10%	★	★	★	★	★	生管部	季度
产品研发	试制报告不准确与不及时次数	5%	/	★	/	★	★	研发部	季度
	样件全尺寸检查及时性	5%	★	★	★	★	★	研发部	季度
KPI 个数		100%	10 个	12 个	10 个	12 个	12 个	/	/

表 4－14　品管课 2010 年绩效目标分解表

战略主题	指标名称	1 季度		2 季度		3 季度		4 季度		年度	
		基本目标	挑战目标	基本目标	挑战目标	基本目标	挑战目标	基本目标	挑战目标	基本目标	挑战目标
客户满意度提升	客诉次数	18 次	14 次	18 次	14 次	21 次	17 次	14 次	11 次	70 次	55 次
	出货异常次数	5	3	5	3	5	2	5	2	20	10
	客诉报告准时完成不及时次数	0	/	0	/	0	/	0	/	0	/
产品品质管理	同比上年品质罚款下降率	/	/	30%	35%	/	/	30%	35%	30%	35%
	品质异常未关闭次数	2 次	0 次	2 次	0 次	2 次	0 次	2 次	0 次	8 次	0 次
	产品审核不及时次数	1	0	1	0	1	0	1	0	4	0
	过程审核不及时次数	1	0	1	0	1	0	1	0	4	0
	产品型式试验及时完成率	75%	90%	75%	90%	75%	90%	75%	90%	75%	90%
成本控制	制程报废率	0.55%	0.44%	0.55%	0.44%	0.55%	0.44%	0.55%	0.44%	0.55%	0.44%
供应商管理	检验合格料件批下线次(A/B 类)	2	1	2	1	2	1	2	1	8	4
产品研发	试制报告不准确与不及时次数	/	/	3	1	/	/	3	1	6	2
	样件全尺寸检查及时性	85%	95%	85%	95%	85%	95%	85%	95%	85%	95%
KPI 个数		10 个	/	12 个	/	10 个	/	12 个	/	12 个	/

四、绩效合同制定

绩效合同有时也叫绩效考核表。在对绩效指标和目标进行规划后，我们可以根据指标与目标规划来制定绩效合同。绩效合同包括绩效指标、权重、目标值、评分标准、考核部门、考核得分等，具体可以参照后面的示例。

绩效考核指标的权重设定可以参照前面的绩效指标重要性评估方法，一般较多采用经验法。

绩效评分标准的制定在绩效合同中是一大难点。绩效指标分为定量指标与定性指标两类，在设定绩效评价标准时，首先要确定基准位，如果我们的绩效评估的层次是奇数的话，那么处于中间层次的标准就应当视为基准，基准应该是正常情况下多数人都可以达到的水平，通常为此项得分的80%左右。一般来讲，绩效标准应由被管理者的部门或个人事先与管理阶层或主管共同讨论后制定，以此作为管理和执行的依据。这样做有两个目的，一是希望借员工的参与来激励他们达成甚至超越标准，二是协助制定标准可以使员工有较多的承诺。

一般来说，绩效评分标准就遵循以下几项原则：

第一，准确性。对定量指标其标准设定一定要准确，这主要包括三个方面，一是各标准评定的起止水平应是合理确定的；二是各标准的含义，相互间的差距应是明确合理的，评分应是等距的；三是选择的等级、档次、数量要合理。

第二，客观性。标准体系建立的基础是绩效评价的各部门、各工作职位的职能与职责，而不是针对具体的人，不能由于人为的原因（如人际关系、个人能力等）而影响评价标准的设定。

第三，显著性。所确定的各种绩效标准应当与各部门、各职位的关

键性职能与职责的履行状况密切相关。只有这样，才能保证个人绩效与部门绩效、部门绩效与企业整体绩效高度一致，绩效评估才有意义。

第四，可行性。各种绩效评价标准对企业应当具有可衡量性和有效性，能够有效运用于实践。

第五，内容要先进合理。所谓先进是指绩效标准要反映企业的科学技术水平、管理水平，不至于使员工的每项要素都达到满分。所谓合理是指绩效标准不能太严，使员工的评估分数都很低，但又不能过于宽松，否则无法区分绩效优劣。一般情况下，应以多数员工都能达到的水平为评估的80%左右的绩效分。

一般对定量指标的评价采用公式计算法、层差法、时限评估法、加减分法、非此即彼法、等级评估法。

1. 公式计算法

公式计算法就是通过公式计算而得到实际考核分。我们通常用公式计算法来计算成长性指标考核得分。值得注意的是，与成长性指标对应的是维持性指标，成长性指标是追求无限度的指标，好了还可以再好，如销售额、利润率、员工满意度等。这些指标往往带有挑战性，承担这些指标的部门具有较大的责任，公司通常以较高的挑战性目标值来要求承担这些指标的高管与部门。成长性指标允许超越权重分，如某项成长性指标的权重分是30分，可能这个部门达到挑战性目标时，我们允许有36分的得分。我们通常采用的成长性指标计算公式如下：

$$考核得分 = 权重分 \times 60\% + \frac{(实际值 - 基本目标)}{(挑战目标 - 基本目标)} \times 权重分 \times 60\%$$

相反，维持性指标是有限度的指标，当达到挑战目标值时，数值再高，对企业的作用也不大，但做得较差则会对公司产生负面影响，如招聘计划通过审批时间、重大安全事故次数、研发费用控制等。维持性指标达到挑战目标值时，我们一般允许的最高得分是权重

分。有时我们也用公式计算法计算维持性指标考核得分，其计算公式如下：

$$考核得分 = 权重分 \times 60\% + \frac{(实际值 - 基本目标)}{(挑战目标 - 基本目标)} \times 权重分 \times 40\%$$

成长性指标与维持性指标评估标准原理还可运用其他评分方法。

2. 层差法

层差法也是一种常用的计分方法，它的计分原则是按区间来划分分数，不对指标值的实际完成情况进行精确的连续分数的计算，只与大致区间的分数对应起来即可。

表 4－15　　层差法使用规则

等　级	完成情况	考核得分
1	指标完成值在 120%以上	权重分×1.3
2	指标完成值在 100%～120%区间内	权重分×1.1
3	指标完成值在 90%～100%区间内	权重分×0.9
4	指标完成值在 80%～90%区间内	权重分×0.8
5	指标完成值在 50%～70%区间内	权重分×0.6
6	指标完成值在 50%以下	0

3. 时限评估法

时限评估法就是对员工某方面的工作，用特定的时间为标准来进行评分的绩效评估方法。任何经营管理事项都需在一定的时间内完成，当然对一般事件来说，一般要求在绩效评估周期内完成，所以在绩效评估标准中，不以时间做参照来进行评估。但有些事件，可能与公司其他许多一些重要事件存在关联，如果这些事项加上时间上的限制，就可能会影响其他重要事项开展。这里需要在绩效评估中依据时间进行评估。比如，公司规定考勤管理员每月 2 日前做好前一个月的考勤月报表，如果考勤管理员没有在 2 日前做好考

勤月报表，必然会影响薪酬管理员的薪酬计算，财务会计薪酬核算，总经理审批，最后致使公司不能在规定的日期每月7日发放上月工资。

【示例4－11】

远东皮具如何用时限评估法进行绩效评估

根据公司年度计划，远东皮具公司市场部要在8月份内完成公司产品的市场调研活动。根据整体项目分工，市场部市场研究员在8月8日前设计好市场调研问卷，销售部销售员负责向客户发放问卷并填写，并于8月20日前收回调研问卷，然后再由市场研究员进行统计分析，并作出市场调研报告。此项调研活动，是公司一次重要的经营管理活动，公司把此项活动纳入了销售员的8月份的绩效评估内容。公司是采用时限法对销售员的问卷发放和回收进行评估的。

销售员"市场调研问卷的发放与回收"的评分标准：

A. 90%的问卷比预定的时间提前1天以上回收。(5分)

B. 90%的问卷已经按预定的时间回收。(4分)

C. 90%的问卷已经回收，但其中部分问卷比预定时间晚1天。(3分)

D. 90%的问卷已经回收，但其中部分问卷比预定时间晚2天以上。(2分)

E. 有超过10%的问卷至今未回收。(1分)

4. 加减分法

加减分法是一种相当简单，而且非常实用的绩效评估方法。它是针对员工某方面的工作，出现企业鼓励性的事件，给予绩效加分，出现企业禁止、限止、不鼓励的事件，给予绩效减分。加减分法在绩效评估中的作用非常大，是非常实用的一种方法。加减分考

核法是对不占权重分数的指标的考核方法，这类指标在考核周期内不一定会发生，一旦发生，则按照事先设定的加减标准对指标进行加减分。

【示例 4－12】

万家家具的加减分评分法

万家家具对打字员在文件打印方面的绩效评价标准如下：

“出现错字、漏字 1 次扣 2 分。”

某工厂对厂长在安全事故方面的绩效评价如下：

“出现一般事故 1 次扣 5 分，出现重大事故一次扣 30 分，出现特大事故绩效总分作 0 分。”

说明法：

说明法是一种比较简单的考核方法，是无法使用以上几种方法时所采用的一种考核方法，这种方法的特点是需要对绩效考核可能出现的多种情况进行说明，并设定出各种情况的对应计分方法。

5. 非此即彼法

非此即彼法是指对绩效考核结果只作两个可供选择的结果认定，要么是完成，要么是没有完成，考核结果也只有两种情况，要么是满分，要么就是零分。这种计分方法主要是对那些强制性指标而设定的。

6. 等级评估法

等级评估法是绩效评估中常用的一方法，它是一种对定性指标进行评估的方法，通常定性评价的等级有“优、良、合格、不合格”等，评估人根据被评估人的实际工作表现，对每个模块的完成情况进行评估，总成绩便为该员工的绩效评估成绩。

【示例 4－13】

万家家具的等级评分法

万家家具在对其生产管理部生产管理员在生产统计报表方面是这样评估的：

您对生产管理员本月的“每日生产统计分析报告”的评价：

A. 很好：工作质量总是很高或较高，能按时超标准完成任务和提出有建设性的建议。（5 分）

B. 较好：工作质量普遍较高，能按时按标准完成任务，偶尔能提一些可行建议。（4 分）

C. 一般：工作质量普遍达到要求，基本上能按时按标准完成任务（得分 60%）。（3 分）

D. 较差：工作质量大部分只能勉强达到要求，10%～20%的任务不能按时按标准完成。（2 分）

E. 差：工作质量较差，经常不能按时按标准完成任务，经常需要上级跟踪和监督。（1 分）

【示例 4－14】

格美电器的绩效合同

表 4－16　　总经理 2010 年第一季度 KPI 考核表

战略主题	指标名称	权重	基本目标	期望目标	评分标准			完成情况	部门自评	考核得分
利润增长	销售净利润率	35%	8%	11%	X<8%	8%≤X<11%	X≥11%			
					21 分	21＋21×(实际值－8%)/3%	42 分			
销售额增长	销售额(亿元)	40%	2.8	3.65	X<2.8	2.8≤X<3.65	X≥3.65			
					24 分	24＋24×(实际值－2.8)/0.85	48 分			
	电表行业销售额(亿元)	15%	0.8	1.05	X<0.8 亿元	0.8 亿元≤X<1.05 亿元	X≥1.05 亿元			
					9 分	9＋9×(实际值－0.8)/0.25	18 分			
财务预算体系建设	财务预算体系建设的有效性评价	5%	55 分	75 分	X<55 分	55 分≤X<75 分	X≥75 分			
					3 分	3＋2×(实际值－55)/20	5 分			
员工满意度提升	员工满意度	5%	55 分	62 分	X<55 分	55 分≤X<62 分	X≥62 分			
					3 分	3＋2×(实际值－55)/7	5 分			
总　计	/	100%	/	/	/					

KPI 之外其他特殊事项的加分评价及扣分评价(加分与扣分不得超过 10 分)

加/扣分事项		理由描述	加/扣分	签名
1			加/扣(　)分	
2			加/扣(　)分	

编制人：　　时间：　　审核人：　　时间：　　确认人：　　时间：

表 4－17　　市场部 2010 年第一季度 KPI 考核表

战略主题	指标名称	权重	基本目标	挑战目标	评分标准			完成情况	部门自评	考核得分
销售额增长	销售额(亿元)	5%	2.8	3.65	X<2.8	0.59 亿元≤X<0.76 亿元	X≥3.5			
					3 分	3+3×(实际值－2.8)/0.85	6 分			
客户满意度提升	订单交付准时率	30%	80%	90%	X<80%	80%≤X<90%	X≥90%			
					18 分	18+18×(实际值－80%)/90%	36 分			
	样品交付准时率	25%	80%	90%	X<80%	80%≤X<90%	X≥90%			
					15 分	15+15×(实际值－80%)/90%	30 分			
	客户投诉处理的不及时次数	15%	6 次	2 次	X>6 次	2 次<X≤6 次	X≤2 次			
					9 分	9+9×(6－实际值)/4	18 分			
	订单处理的不及时次数	15%	6 次	2 次	X>6 次	2 次<X≤6 次	X≤2 次			
					9 分	9+9×(6－实际值)/4	18 分			
	报价处理的不及时次数	0	0 次	/	每出现一次不及时，扣除分					
ERP 项目运行	资料录入出错次数	0	0 次	/	每出现一次不及时，扣除分					

续表

战略主题	指标名称	权重	基本目标	挑战目标	评分标准			完成情况	部门自评	考核得分
部门职能（KPIp）	安规认证完成时效性	5%	80 分	100 分	X<80 分	80 分≤X<100 分	X≥100 分			
					3 分	3+3×(实际值－80)/20	6 分			
	销售计划的准确性	5%	60%	80%	X<60%	60%≤X<80%	X≥80%			
					3 分	3+3×(实际值－60%)/20%	6 分			
	公司网站更新的不及时次数	0	0 次	/	每出现一次不及时，扣除分					
总　计	/	100%	/	/	/			/		

KPI 之外其他特殊事项的加分评价及扣分评价（加分与扣分不得超过 10 分）

加/扣分事项		理由描述	加/扣分	签名
1			加/扣(　　)分	
2			加/扣(　　)分	

编制人：　　时间：　　审核人：　　时间：　　确认人：　　时间：

表 4－18　　品管部 2010 年第一季度 KPI 考核表

战略主题	指标名称	权重	基本目标	挑战目标	评分标准			完成情况	部门自评	考核得分
客户满意度提升	客诉次数	30%	18 次	14 次	X>18	14 次<X≤18 次	X≤14			
					18 分	18＋18×(18－实际值)/4	36 分			
	出货异常次数	15%	5 次	3 次	X>5 次	3 次<X≤5 次	X≤3 次			
					9 分	18＋18×(5－实际值)/2	18 分			
	客诉报告准时完成不及时次数	0	0 次	/	每出现 1 次不及时现象，扣 1 分					
产品品质管理	品质异常未关闭次数	10%	2 次	0 次	X≥2 次	X＝1 次	X＝0 次			
					6 分	8 分	10 分			
	产品审核不及时次数	5%	1 次	0 次	X＝1 次		X＝0 次			
					3 分		5 分			
	过程审核不及时次数	5%	1 次	0 次	X＝1 次		X＝0 次			
					3 分		5 分			
	产品型式试验及时完成率	5%	75%	90%	X<75%	75%≤X<90%	X≥90%			
					3 分	3＋2×(实际值－75%)/15%	5 分			
成本控制	制程报废率	15%	0.55%	0.44%	X>0.55%	0.44%<X≤0.55%	X≤0.44%			
					9 分	9＋9×(0.55%－实际值)/0.11%	18 分			

续表

战略主题	指标名称	权重	基本目标	挑战目标	评分标准			完成情况	部门自评	考核得分
供应商管理	检验合格料件批下线次	10%	2次	1次	X≥2次		X≤1次			
					6分		12分			
产品研发	样件全尺寸检查及时性	5%	85%	95%	X<85%	85%≤X<95%	X≥95%			
					3分	3+2×(实际值-85%)/10%	5分			
总　计	/	100%	/	/	/			/		

KPI之外其他特殊事项的加分评价及扣分评价(加分与扣分不得超过10分)

加/扣分事项		理由描述	加/扣分	签名
1			加/扣(　　)分	
2			加/扣(　　)分	

编制人：　　时间：　　审核人：　　时间：　　确认人：　　时间：

五、绩效计划制订

确定绩效指标与目标，制定绩效合同后，我们需要制订绩效计划来支持绩效目标的实现。这时需要管理者与员工共同讨论，就实现目标的事件、责任人、时间、方法、过程和结果进行沟通，以保证绩效目标得以落实。

1. 支持绩效目标实现的绩效计划

绩效目标是结果，绩效计划是实现绩效目标的有效支撑，绩效计划规划一个个关键任务。只有在每个关键任务都有效完成的情况之下，目标才可能顺利达成，如果过程事件没有达成的话，结果自然也不能有效达成。

对于一个部门来讲，有很多个岗位，绩效目标必须要转换为每个岗位可执行的绩效任务才有意义，单纯地对所有员工谈论绩效目标是没有任何意义的。

每一个绩效目标，我们都可以从某一个视角把它转换为几十个甚至是上百个绩效事件，但并非绩效事件越多越好，有些绩效事件是非常简单的，没有太大的意义和价值。绩效目标的最终实现往往是由少数几个关键的绩效事件决定的，所以我们需要对众多的绩效事件进行分析、判断和取舍，最终选择那些对绩效目标的实现真正有价值的关键绩效事件。

2. 绩效任务完成的时间

所有的绩效目标都是有时间要求的，作为支持绩效目标实现的绩效任务，部门需要进行有效的时间规划，将各个绩效事件分布到员工日常的工作过程中，确保绩效事件在时间维度上能有效支持绩效目标

的实现。

大多数企业对部门的绩效考核周期是季度，对员工的考核周期是月度，作为一个相对比较长的绩效周期，部门需要将各个绩效事件有效地分布到各个更短的绩效周期中。

3. 确定每一项关键任务的负责人

针对部门所有的绩效目标，在确定了绩效事件后，需要对这些绩效事件进行责任分解，即将这些绩效事件划分到不同的岗位上去。有些绩效事件需要多个岗位共同来负责，而有些绩效事件只要一个岗位来负责就可以了。

确定绩效事件由谁负责的基本判断标准是岗位职责，但有些绩效事件通过岗位职责是判断不了的，特别是那些超越了部门职能和岗位职责的一些为战略服务的新的绩效事件和成长型的绩效事件。对于这种绩效事件，需要部门负责人通过调动内部资源来进行分工与协作，确保这些绩效事件的有效实现。

在这里需要强调一点的是，并非所有的岗位都一定有绩效事件。

4. 每一个绩效事件如何评价

在完成绩效事件的时间、责任规划后，还要解决每个绩效事件如何进行评价的问题，那就是选择什么样的考核方法的问题。常用的考核方法包括上面提到的一些方法。

【示例 4－15】

东方机械的人事部绩效计划

东方机械在制定各部门关键绩效指标和目标后，又制定了实施目标的绩效计划。其人事部部门绩效计划如下所表示：

表 4－19　　东方机械的人事部绩效计划

指标项	基本措施	实施计划	开始时间	结束时间	负责人	资源估计
(1)核心员工非正常离职率 (2)核心员工平均培训时数	建立和完善核心员工管理体系	建立核心员工标准	1月	1月	人事经理	
		识别公司核心员工	1月	1月	人事经理	
		建立核心员工档案	1月	2月	培训主管	
		建立核心员工激励体系(福利、沟通、培训、职业规划等)	1月	3月	劳资主管	
		结合职业生涯规划,量身定做核心员工培训规划,并保证实施	1月	3月	培训主管	
(3)营销人员平均培训时数	执行和完善公司培训管理体系	结合营销人员年度考核结果,识别培训需求	1月	2月	培训主管	
		编制营销人员年度培训计划,经营销部门确认	1月	1月	培训主管	
		按计划组织实施培训	1月	12月	培训主管	
(4)人才储备方案通过公司批准时间	建立人才储备方案	2006年人力资源盘点	1月	1月	调配主管	
		结合发展战略,建立梯队标准,划分人才梯队	1月	2月	调配主管	
		建立人才梯队管理方案	1月	3月	调配主管	
		实施人才梯队管理方案	4月	12月	调配主管	
		2006年人力资源盘点	12月	12月	调配主管	

续表

指标项	基本措施	实施计划	开始时间	结束时间	负责人	资源估计
(5)新组织定编方案完成时间	对公司招聘体系评估	对公司招聘体系评估	1月	2月	劳资主管	
(6)招聘计划达成率 (7)招聘合格率	完善招聘管理体系	制定新组织部门和岗位定编标准	1月	3月	劳资主管	
		制定年度和月度招聘计划	1月	12月	劳资主管	
		拓宽招聘渠道,采取网络招聘等多种招聘形式	1月	12月	劳资主管	
		完善招聘流程	4月	6月	劳资主管	
		建立招聘考核试题库	7月	9月	劳资主管	
		员工试用期跟踪与评估机制	7月	9月	培训主管	

六、素质绩效考核

除利用平衡计分卡与战略地图工具外，我们还采用“素质模型”——冰山素质模型来作为战略绩效管理系统构建的补充。

20 世纪 60 年代哈佛大学的教授 David C. McClelland 首先提出素质的概念，以帮助组织寻找那些与员工个人能力相关的、并能够协助企业提高其绩效的因素。McClelland 研究发现素质是持久的达成岗位绩效的最好的判断因素。

著名的心理学家 Scott Parry 于 1998 年提出了关于素质的定义，他认为素质主要包含以下四个方面的内容：

(1)素质是知识、能力及职业素养的整合；

(2)这些因素的整合引出的是可观察的和可测量的行为；

(3)素质与绩效有直接的关联；

(4)素质可以通过培训等手段得以提高。

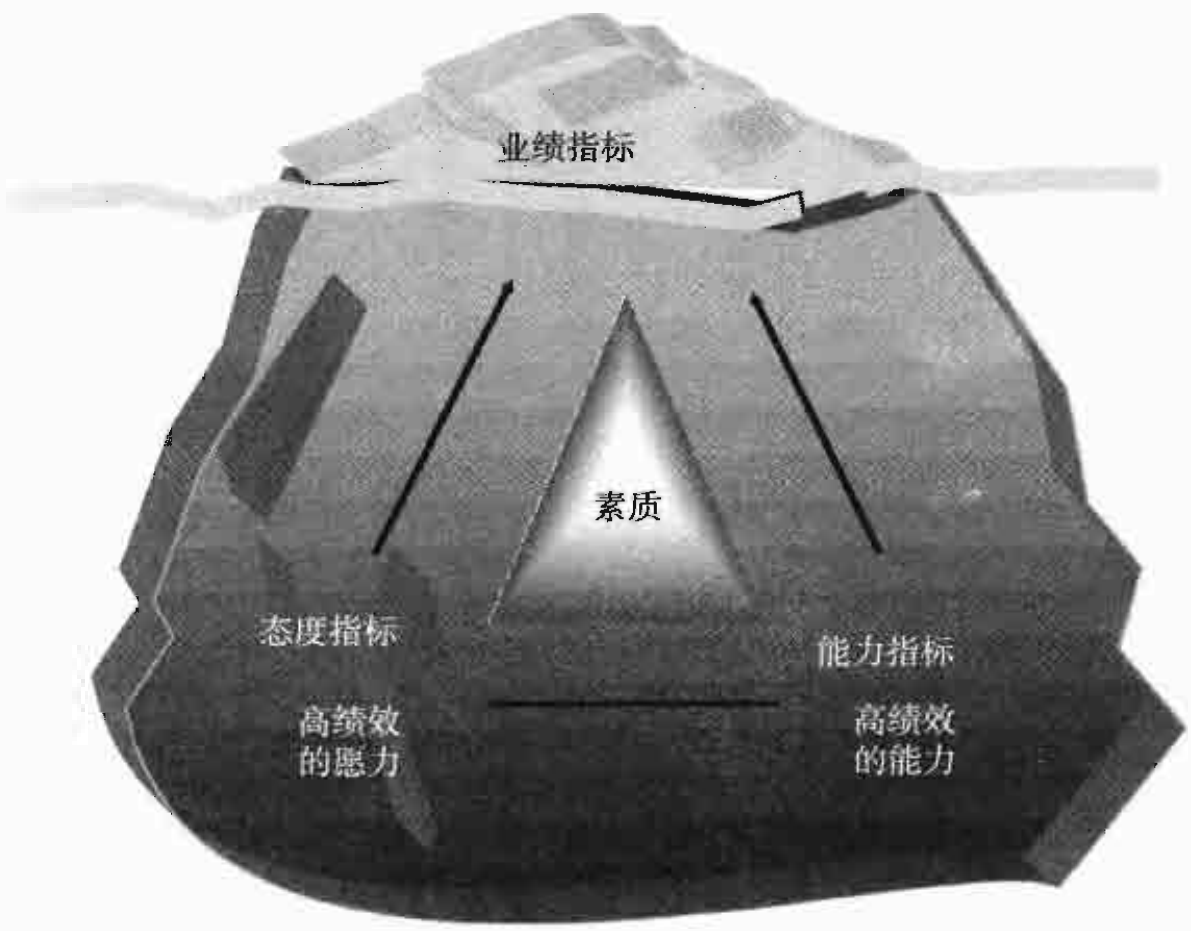


图 4－7　冰山素质模型

冰山以下的素质指标是支持业绩指标得以实现的必然条件，只关注业绩指标是短视的，也是不够的，为得到可持续的良好业绩，还需要培养符合公司文化的优秀员工和符合任职资格条件的员工，即态度指标和能力指标。

素质指标就是我们通常所讲的“岗位能力素质模型”指标，这些指标是针对“人”进行考核的指标，比如工作的沟通能力、组织能力、执行能力、主动性、进取心、团队精神等。

从发展的角度来看，这些“素质指标”是真正驱动绩效优秀的关键内因，有了好的人才才能有好的业绩。但由于素质指标都是定性指标，不容易量化，因此考核过程比较难操作。素质指标是由考核者对被考核者的知识、技能和素养作出主观的分析，直接给考核对象进行打分或作出模糊评判的考评指标。素质指标评价完全是利用评价者的经验作出判断和评价的，容易受各种主观因素的影响，因此评价结果很难达到一致的认同，容易产生各种矛盾，这也是很多企业放弃素质考核的根本原因。

尽管如此，我们还是建议企业进行素质指标的考核，考核周期可以一年考核一次，通过对素质指标的考核，一方面是对影响绩效的多种因素分别进行识别和评价，从而更好地进行绩效改进；另一方面，是通过素质考核，更好地选拔人才、培养人才。

素质考核目标与计划制定程序经历素质指标提取、素质指标库建立、素质指标考核规划三个步骤。

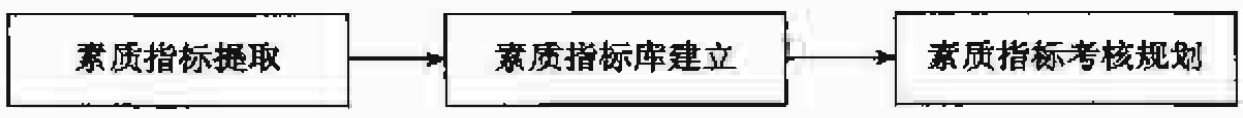


图 4-8　素质考核目标与计划制订程序

1. 素质指标提取

素质指标一般来源于企业的能力素质模型、企业核心竞争能力和

企业核心理念。

企业能力素质模型是基于岗位的知识、能力、素质的胜任能力要求，建立起来的一种企业能力素质模型。

企业核心竞争能力是基于企业发展和竞争需要的一种核心能力，是支持企业愿景、战略目标和业务战略的有效支撑能力。

企业核心理念通常包括企业使命、愿景和核心价值观。其中核心价值观是素质指标提取的重要来源。核心价值观是企业在进行经营管理活动时依据的是非标准，遵循的行为准则。核心价值观通常是指企业在经营过程中坚持不懈，努力使全体员工都必须信奉的信条。核心价值观是企业哲学的重要组成部分，它是解决企业在发展中如何处理内外矛盾的一系列准则，如企业对市场、客户、员工等的看法或态度，它是企业表明如何生存的主张。

【示例 4－16】

表 4－20　　东方机械的能力素质模型

知识	基本知识	公司核心价值观、公司流程、规章制度、公司产品知识
	专业知识	战略管理知识、财务知识、成本管理知识、审计学知识、统计学知识、市场营销知识、贸易知识、广告知识、售后服务知识、人力资源知识、行政管理知识、项目管理知识、法律知识、信息系统知识、网络知识、物流管理知识、采购知识、仓储管理知识、质量管理知识、继电器知识、安全管理知识、档案管理知识、商务礼仪知识、合同管理知识
技能	基本技能	口头表达能力、书面写作能力、电脑操作能力、学习能力
	专业技能	谈判能力、项目管理能力、创新能力、计划能力、执行能力、组织协调能力、过程控制能力、分析判断能力、冲突解决能力、职位专业技能
	管理能力	授权能力、培养下属能力、激励能力、团队建设能力
素养	基本素养	责任心、纪律性、诚信、主动性、团队精神、服务意识、保密意识、廉洁、敏感性
	特殊素养	全局意识、忠诚度、人际理解、客户导向、成就导向

【示例 4－17】

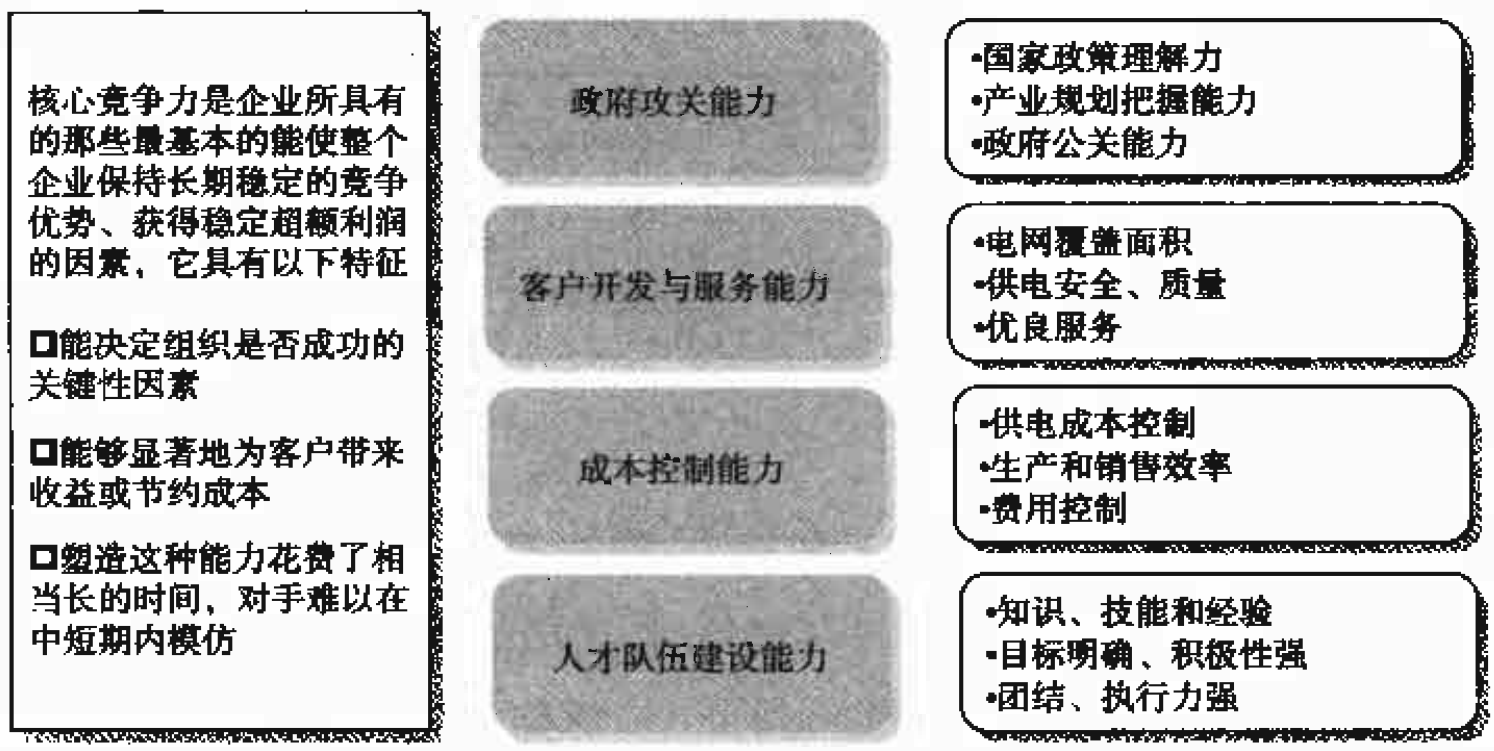


图 4－9　东方机械的能力素质模型

东方机械的能力素质模型

【示例 4－18】

东方战略咨询机构的核心理念

使命：聚集顶级人才，提升企业价值

愿景：成为中国咨询行业的领航者

企业精神：追求 责任 诚信 创新

2. 素质指标库建立

在提取素质指标后，根据素质指标构建素质指标库。

【示例 4－19】

东方机械的管理人员素质指标辞典

进行素质指标分级的主要目的是进行素质考核，我们将东方机械的每种素质指标分为 4 级，第 1 级到第 4 级分别对应不合格、基本合

格、良好和优秀，分别采用相应的关键行为结果进行描述，每级对应3个分数段，具体对应如下表：

表4-21　　指标级别与考核分数对应表

指标级别	1级			2级			3级			4级		
指标意义	远低于要求			低于要求			达到要求			高于要求		
考核分数段	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120

(1)管理能力指标分级与定义

①领导能力

我们将领导能力分解为三种能力：授权能力、评估下属能力和激励能力。在对领导能力进行总体评估时，采用如下方式：

领导能力得分=（授权能力得分 + 评估下属能力得分 + 激励能力得分）/3

A. 授权能力。定义：为了保障工作顺利完成，根据工作的分配，合理授予下属权力的能力。

表4-22　　授权能力分级描述

分级	分级描述
1	欠缺分配工作与权力、指导员工的方法，内部常常有不服怨言
2	不善分配工作、权力及指导部属，任务进行偶有困难
3	能够顺利分配工作与权力，有效传授工作知识，完成任务
4	善于分配工作与权力，并能积极传授工作知识，引导部属完成任务

B. 评估下属能力。定义：对下属的能力态度、工作成绩、不足之处等进行合理评价的能力。

表 4－23　　评估下属能力分级描述

分级	分级描述
1	无法正确评估下属
2	能够按公司要求对下属作出基本准确的评估
3	能较为合理地评价下属的技能和绩效，指出其不足
4	能合理评价下属的技能和绩效，使下属心服口服，并能使下属明确努力方向

C. 激励能力。定义：了解下属的需求，并采取相应的激励方式，激发下属的工作动机，提高工作积极性的能力。

表 4－24　　激励能力分级描述

分级	分级描述
1	工作主要靠行政命令与指示
2	有一定的激励手段，但不能充分发挥作用，员工积极性不高
3	能够利用奖励和表彰等方式提高员工积极性
4	了解他人的需求，善于引导下级积极主动地工作，用奖励和表彰等方式提高积极性，并使员工积极努力地工作

②组织协调能力

定义：组织并协调内外部各种资源，按照一定的目的、任务和形式加以安排，使各种资源能有系统或构成整体的能力。

表 4－25　　组织协调能力分级描述

分级	分级描述
1	工作中不善于组织人员、分配任务、协调相关关系，组织成员意见大
2	工作中能够进行基本的人员组织和任务分配，能协调基本的工作关系，完成任务
3	工作中能顺利地进行人员组织、任务分配和工作关系的协调，顺利完成任务
4	能够根据成员的特长合理组织人员、分配工作，擅长协调工作相关的各方关系，充分调动组织成员的积极性，圆满完成任务

③决策能力

定义：制定策略、办法，在适当的时机从多方案中选择最佳方案的

能力。

表 4－26　　决策能力分级描述

分级	分级描述
1	遇事优柔寡断，缺乏主见
2	能够确定决策时机，但很少提出可行方案，常常造成延误
3	善于确定决策时机，提出可行方案，但在权衡、选择时偶有不妥，大多数日常事务处理果断得当
4	善于确定决策时机，提出可行方案，合理权衡，优化选择，对困难的事处理果断得当

④过程监控能力

定义：有效监督与控制下属员工朝着正确的方向工作，确保组织目标及时高效完成的能力。

表 4－27　　过程监控能力分级描述

分级	分级描述
1	对于下属的工作过程放任自流
2	虽能与员工沟通，但缺乏对员工的指导和协助
3	能够与下属沟通，注重过程管理，指导和协助员工完成任务
4	能够充分与下属沟通，督导员工及时反馈工作进展，提出的意见指导性强，让下属对自己的工作担负责任

⑤冲突解决能力

定义：有效处理和化解团队成员之间的各种内部矛盾、冲突的能力。

表 4－28　　冲突解决能力分级描述

分级	分级描述
1	遇到矛盾、冲突不知如何解决，常常需要将矛盾提交上级处理
2	能够解决矛盾、冲突，但手法显得生硬，有时会对工作产生一定的负面影响
3	能够解决已发生的矛盾、冲突，不致对工作产生负面影响
4	巧妙地和建设性地解决不同矛盾、冲突，营造和谐的气氛

⑥团队建设能力

定义：协调团队成员的内部关系、调动其积极性，激发其工作热情，增强团队的向心力和凝聚力，确保完成团队目标的能力。

表 4－29　　团队建设能力分级描述

分级	分级描述
1	不能有效调动团队成员的力量，内部矛盾重重、人浮于事，团队气氛差
2	能够通过基本的管理活动增强团队成员的积极性，团队气氛较好
3	通过较多的管理活动，激发团队成员的积极性、工作热情、团队成员协作精神较强
4	通过丰富的管理活动打造团队，使团队具有很强的凝聚力和向心力，团队成员热情饱满、相互配合、积极性高、业绩优秀

⑦创新能力

定义：运用新思想、新观念、新方法、新技巧、新发明解决问题、提高效率、增进效益的能力。

表 4－30　　创新能力分级描述

分级	分级描述
1	因循守旧、不思变革、面对不完善、不合理的现状不闻不问
2	能够对责任范围内的现状进行适当检视，局部创新，改善不完善、不合理状况
3	能够定期对所负责工作进行全面检视，系统性地进行创新，提高效率、增进效益
4	思想活跃，能有计划、有步骤地开展创新活动，在提高效率、增进效益方面成绩显著

⑧培养下属能力

定义：采取各种措施，运用各种方法培育下属，确保下属知识、技能、素质等方面，能在符合公司需要的前提下得到不断成长的能力。

表 4－31　　培养下属能力分级描述

分级	分级描述
1	不能对下属进行培训和指导
2	能够提供基本的培训和指导，但往往不能抓住下属需要培训的薄弱环节
3	能够针对下属的薄弱环节提供针对性的培训指导，使下属的知识、能力有一定提高
4	对下属的能力和特长了解清楚，制定针对性的培训方案培训下属，下属的提拔率高

(2)业务能力指标

①沟通能力

我们将沟通能力分解为三种能力：口头表达能力、倾听能力和书面表达能力。在对沟通能力进行评估时，采用如下方式：

沟通能力得分＝(口头表达能力得分×35％＋倾听能力得分×30％＋书面表达能力得分×35％)

A. 口头表达能力。定义：通过口头方式表达、交流思想的能力。

表 4－32　　口头表达能力分级描述

分级	分级描述
1	口头表达含糊其辞，意图不明，常常让对方不明所以
2	语言欠清晰，但尚能表达意图，有时需反复解释
3	抓住要点，表达意图，陈述意见，不太需要重复说明
4	简明扼要，具有出色的谈话技巧，易于理解

B. 倾听能力。定义：以合理、友好的方式听取对方的倾述，了解对方想法，抓住对方倾述重点的能力。

表 4－33　　倾听能力分级描述

分级	分级描述
1	不注意倾听，常常不知对方所云，常常需要对方反复说明
2	能够倾听，但有时一知半解，需要对方作出说明
3	能够注意倾听，明白对方的表述
4	能够很好的倾听别人的倾述，很快明白倾述人的想法和要求

C. 书面表达能力。定义：通过书面的方式表达、交流思想的能力。

表 4－34　　书面表达能力分级描述

分级	分级描述
1	文理不通，意图不清，需作大修改
2	文章不够通顺，但尚能表达清楚主要意图
3	几乎不需修改补充，比较准确的表达意见
4	表达清晰、简洁，易于理解

②计划能力

定义：根据工作目标、任务要求及相关预测制定计划，设计有效完成某一任务所需要的活动、资源，并合理配置各项资源、预先安排各项活动的能力。

表 4－35　　计划能力分级描述

分级	分级描述
1	工作无计划，随意，常出差错
2	能大致编制可行的计划，并按计划执行，不太注意细节，偶有差错发生
3	能编制详细可行的计划，并按计划执行，注意细节，偶有差错发生能迅速改正
4	编制的计划可行性强，能够按照计划严格执行，并确保在每个细节上减少差错

③应变能力

定义：适应公司发展变化、外界变化的能力。

表 4－36　　应变能力分级描述

分级	分级描述
1	待人处事刻板，适应性差
2	对公司变化或者角色的转弯不太适应，工作开展有困难
3	待人处事较灵活，能够根据公司要求，认可公司变化所带来的冲击，并能顺利完成转弯
4	待人处事很灵活，很善于审时度势，很容易适应岗位、职位或者管理带来的冲击，并能顺应变化，很快适应环境，取得主动

④执行能力

定义：贯彻执行职位、部门或公司交办的工作任务，有效达到目标的能力。

表 4－37　　执行能力分级描述

分级	分级描述
1	常常不能按时完成上级交办的工作任务，工作质量较差
2	基本能够按时完成上级交办的工作任务，工作质量达到合格要求
3	能够按时完成上级交办的工作任务，工作质量良好
4	能够充分利用资源，提前完成上级交办的工作任务，工作质量高，并善于总结提高

⑤解决问题能力

定义：独立处理工作中所遇到的各种问题、找到解决办法、解决问题的能力。

表 4－38　　解决问题能力分级描述

分级	分级描述
1	遇到问题，束手无策，经常需要求助于上级
2	发生问题，能够去想解决办法，但有时抓不住关键
3	问题发生后，能够分辨关键问题，找到解决办法，并设法解决
4	能迅速理解并把握复杂的事物，发现关键问题、找到解决办法

⑥分析判断能力

定义：通过归纳、演绎、推理等分析方法，将事物、现象、概念分门别类，分析出本质及其内在联系，并作出正确判断的能力。

表 4－39　　分析判断能力分析描述

分级	分级描述
1	缺乏基本的归纳、推理能力，对事物的理解片面，作出的判断经常出错
2	具有基本的归纳、演绎和推理能力，对事物的理解基本全面，作出的判断基本准确
3	能够通过归纳、演绎和推理准确把握事物的主要内在联系及外在影响因素，作出的判断大部分很准确
4	归纳、演绎和推理能力强，对事物发展的趋势有准确的预见性，能够全面、准确把握事物的内在联系和外在影响因素，作出的判断很少出错

⑦谈判能力

定义：在谈判过程中正确理解对方观点、关注的利益，运用谈判技巧维护公司利益、达成谈判目标或寻找双赢方案的能力。

表 4－40　　谈判能力分级描述

分级	分级描述
1	缺乏基本的谈判技巧，不了解对方关注的利益，经常不能达到谈判目标
2	基本了解双方关注的利益和谈判技巧，勉强达成谈判目标
3	清楚地了解双方的分歧和共同利益，合理应用谈判技巧达成谈判目标，偶尔超出谈判目标的要求
4	快速识别对方的谈判风格，根据对象选择谈判策略和技巧，常常超出谈判目标的要求

⑧学习能力

定义：通过阅读、听讲、研究、实践等方法获得工作所需要的知识或技能的能力。

表 4－41　　学习能力分级描述

分级	分级描述
1	不善于接受新知识、新技能，不能满足工作的需要
2	能够在上级或相关部门的要求、指导下学习新知识、新技能，基本满足工作的需要
3	能够自发地学习与工作职位相关的新知识、新技能，自身职位中遇到的一般问题都能得到解决
4	学习欲望强，知识面广，不仅能自发学习自身职位的新知识、新技能并解决职位实际问题，对于相关职位的知识和技能也有一定的掌握，并协助解决一些实际问题

⑨岗位专业技能

定义：顺利完成职位工作所需要具备的专业知识、工作技能的总和。

表 4－42　　岗位专业技能分级描述

分级	分级描述
1	不具备本职位所需专业知识
2	具备本职位专业知识，但是技能并不熟练
3	掌握的本职位专业知识和技能能够符合职位的要求
4	熟练掌握本职位专业知识和技能，能总结经验不断提升工作效率

⑩电脑应用能力

定义：运用电脑有效进行工作的能力，包括常用办公软件使用、网络应用、简单问题的解决等。

表 4－43　　电脑应用能力分级描述

分级	分级描述
1	不会使用电脑，不能利用电脑提高工作效率
2	会使用电子邮件系统及其他办公软件，但不会解决遇到的问题
3	能熟练使用电脑，能解决工作中遇到的简单的电脑问题
4	能熟练应用各种常用应用软件，大大提高工作效率，能帮同事解决小问题

(3)行为态度指标

①责任心

定义:对于工作职责范围内的任务、风险、出现的问题等主动承担责任,积极跟进处理。

表 4-44　　责任心指标分级描述

分级	分级描述
1	面对任务,设法逃避
2	能够履行职位职责,承担应有的责任
3	勇于接受任务,承担责任,出现问题时不推脱
4	能勇于接受艰巨任务,出现问题时勇于承担责任

②纪律性

定义:遵守公司的各项规章制度,服从上级的工作安排。

表 4-45　　纪律性指标分级描述

分级	分级描述
1	平均每月都请事假或病假,年请假天数超过 15 天,常违反公司规章制度
2	偶尔请病假或者事假,年请假天数在 7 天到 15 天之间,遵守公司规章制度
3	很少请病假或事假,年请假天数在 7 天之内,较好遵守公司规章制度
4	全年从来没有请过假,严格遵守公司各项规章制度

③诚信

定义:在工作中不弄虚作假、诚实、做人做事恪守信誉和职业操守。

表 4-46　　诚信指标分级描述

分级	分级描述
1	工作中弄虚作假,缺乏诚实、正直、讲求信誉的基本职业操守
2	工作中具备基本的诚实正直、讲求信誉的职业操守
3	在个人工作中信守承诺、注重信誉,为人诚实正直
4	不但在个人工作中信守承诺、讲求信誉,而且注重维护公司、团队的信誉

④主动性

定义：依靠个人的能动性、紧迫感积极主动地承担工作、完成任务。

表 4－47　　主动性指标分级描述

分级	分级描述
1	工作态度消极，经常怠工，常常不能按时完成工作任务
2	工作缺乏主动性，有时无故不能完成工作任务
3	工作积极主动，能够按时完成工作任务
4	在行动上表现出很强的紧迫感，不靠上级压力，主动性非常强，一切都以工作为重

⑤团队精神

定义：在尊重团队成员、工作中的协调配合、关心团队建设、协调团队利益与个人利益等方面所表现出的合作精神。

表 4－48　　团队精神指标分级描述

分级	分级描述
1	很少与团队成员合作，过分个人主义
2	能与他人合作沟通，但有时表现出个人主义倾向
3	能与他人合作沟通，实现优势互补，取得较好效果
4	能与他人密切合作，加强整体团结，发挥群体中每个人的作用，以取得最佳效果

⑥服务意识

定义：对外部顾客提供服务、对内部顾客（同事、上下级）提供工作协调配合的意识。

表 4－49　　服务意识指标分级描述

分级	分级描述
1	常常不能按照职责要求为客户、其他同事、上下级等提供配合
2	基本上能按照职责要求协助并配合客户、其他同事、上下级的工作
3	能够按照职责要求主动为客户、其他同事、上下级提供协助和配合，态度良好
4	以客户为尊、重视对同事、上下级的配合和协助，主动关注其需求，并提供优质服务

⑦职业礼仪

定义：在工作过程中，体现出来的对待内外顾客的职业化礼仪的意识。

表 4－50　　职业礼仪指标分级描述

分级	分级描述
1	衣着、举止不职业，给客户、同事树立了不良好的形象
2	衣着、举止比较职业，表现出愿意帮助客户的态度，对同事、客户的需求及时回应，快速采取行动
3	对自己公司的项目和公司的能力有充分的了解，并在 2 级的基础上能让同事、客户感到友善、礼貌和有耐心
4	在 3 级的基础上让同事、客户感到讲信用、可信赖和有责任心

⑧保密意识

定义：自觉遵守公司的保密制度，保守和维护公司商业秘密的意识。

表 4－51　　保密意识指标分级描述

分级	分级描述
1	熟悉公司的保密制度，明确职责范围内的保密事项，并根据制度采取相应维护措施，但保密意识还需提高
2	以身作则，自觉、严格遵守公司保密制度，有较强的保密意识，对保密制度未明确界定的问题能够很好的处理
3	影响身边的同事，宣传保密制度，必要时提醒同事；发现保密制度的缺陷和漏洞，能及时向有关部门报告，并提出完善意见
4	发现他人违反和破坏保密制度时，积极抵制，能够及时向公司有关部门报告，并分情况采取积极措施以最大限度的减少恶性后果，处理得当

⑨全局意识

定义：能够站在公司的角度来考虑整体问题与平衡整体利益的意识。

表 4－52　　全局意识指标分级描述

分级	分级描述
1	仅能在部门的角度完成部门工作，不能够兼顾公司的整体利益与长期发展需求
2	能够站在公司的角度来完成公司对部门的使命要求，同时能够兼顾公司的整体利益与长期发展需求
3	能够站在公司的角度来完成公司的战略使命要求，同时能够兼顾公司的整体利益与长期发展需求
4	能够全面考虑公司的整体发展需求，同时能够兼顾公司的长期利益与发展需求

⑩客服导向

定义：全力将努力的焦点放在发掘和满足顾客的需求上。

表 4－53　　客服导向指标分级描述

分级	分级描述
1	对客户提出的询问、要求、抱怨进行跟催，让客户了解计划进展的最新状况，并能与客户在共同的期望上保持清晰的沟通。留意客户的满意度，并且提供亲切愉快的服务
2	收集有关客户真正的需求，即使远超过原先所表达，也能找出符合其需求的产品或服务，为客户提供价值，为客户着想，让事情做得完美
3	以长远的眼光来解决客户的问题。为了维持长久的关系，可能会付出短期而即时的成本作为交换，为客户寻找长期的利益，或采取行动为顾客创造可以预见的成果，然后把成果归功于该客户
4	站在客户与自己组织的立场，以自己组织的长期利益为着眼点，或督促自己和管理阶层解决顾客相关问题，面对有事实根据的客户抱怨申诉时，站在客户的立场处理

⑪成就导向

定义：把工作做好，或设定更高的标准挑战自我，追求卓越。

表 4－54　　成就导向指标分级描述

分级	分级描述
1	持续不断的创新工作方法，提升绩效
2	持续不断的追求事业更高的目标，并不断挑战自我
3	坚持创新努力到底的精神，采取充分的行动力面对挫折险阻，达成创新的目标
4	追求卓越，追求事业的成功，永不停止

⑫忠诚度

定义：对于组织或团队的忠实程度。

表 4－55　　忠诚性指标分级描述

分级	分级描述
1	对公司缺乏基本的认同，时常做出损害公司或团队利益的事情
2	对公司和团队基本信任，但偶尔做出有损公司和团队利益的事情
3	对公司和团队充分信任，愿意与公司共同发展
4	将个人的发展与公司的发展联系在一起，视公司利益如个人利益

⑬政治素养

定义：对党和人民的忠诚程度。

表 4－56　　政治素养指标分级描述

分级	分级描述
1	政治理论知识欠缺，政治敏锐性和政治鉴别力还需进一步提高，不能够主动地参加党组的各项活动，执行党组的各项决策部署不够彻底，被动地开展企业精神文明建设工作
2	政治理论知识还需进一步提高，已经具有一定的政治敏锐性和政治鉴别力，能够参加党组的各项活动并执行党组的各项决策部署，能够保质保量地完成企业精神文明建设工作任务
3	政治理论知识扎实，政治立场鲜明，积极主动参加党组各项活动，认真贯彻执行党组各项决策部署，大力开展企业精神建设工作
4	政治立场坚定，拥有极强的政治敏锐性和政治鉴别力，政治理论能够灵活运用，热爱电力事业和客户，积极主动地为党建和思想政治工作出谋划策，创造性地开展企业精神建设工作

⑭廉洁意识

定义：廉洁奉公、自我约束的意识。

表 4－57　　廉洁意识指标分级描述

分级	分级描述
1	参加各种反腐倡廉教育活动不够主动，公私不够分明，廉洁自律意识不强
2	自觉遵守党和企业的各项规章制度，积极主动的参加各种反腐倡廉教育活动，不断提高自己的廉洁自律意识
3	严格遵守党和企业的各项规章制度，廉洁自律，奉公守法，主动发挥反腐倡廉的监督作用
4	廉洁自律，奉公守法，能够创造性地开展党风廉政建设工作，积极主动地赢造廉洁自律的企业文化氛围，深受人民群众好评

3. 素质指标考核规划

在建立了素质考核指标后，就根据公司核心竞争力、核心理念和岗位能力素质模型，按层级和职族建立各职族人员的素质指标考核规划。

【示例 4－20】

东方机械的中层管理人员素质考核规划

根据东方机械的职位划分及素质指标识别依据，各职位的素质识别表如下：

表 4－58　　东方机械各职位的中层管理人员素质识别表

素质指标类别		职位族				
		管理类	营销类	技术类	专业事务类	党政工团类
管理能力	领导能力	▲				
	组织协调能力	▲				
	决策能力	▲				

续表

素质指标类别		职位族				
		管理类	营销类	技术类	专业事务类	党政工团类
管理能力	过程监控能力					
	冲突解决能力	▲				
	团队建设能力	▲				
	创新能力					
	培养下属能力					
业务能力	沟通能力	▲	▲	▲	▲	▲
	计划能力	▲	▲	▲	▲	▲
	应变能力		▲			
	执行能力	▲	▲	▲	▲	▲
	解决问题能力	▲		▲	▲	
	分析判断能力	▲				
	谈判能力		▲			
	学习能力			▲	▲	▲
	岗位专业技能			▲	▲	
	电脑应用能力				▲	
行为素质	安全生产意识	▲	▲	▲	▲	▲
	责任心	▲	▲	▲	▲	▲
	纪律性		▲	▲	▲	▲
	诚信		▲			
	主动性	▲	▲	▲	▲	▲
	团队精神	▲	▲	▲	▲	▲
	服务意识	▲	▲	▲	▲	▲
	职业礼仪	▲	▲	▲	▲	▲
	保密意识				▲	▲

续表

素质指标类别		职位族				
		管理类	营销类	技术类	专业事务类	党政工团类
行为素质	全局意识	▲				
	客服导向	▲	▲	▲		
	成就导向	▲	▲	▲	▲	▲
	忠诚度			▲		
	政治素养	▲				
	廉洁意识	▲				

注：标明“▲”项表示需要考核项目。

第五章

绩效实施与辅导

良好的战略地图和各层级绩效目标与计划需要良好的实施。绩效实施与辅导在整个绩效管理循环中耗时最长、最为关键，直接影响着战略绩效管理的成败。这需要公司各层级管理者认真执行、不断检讨、沟通反馈、分析原因、改善提高，既分工又合作，协同来完成各自的绩效目标与计划。

战略绩效管理的第三步是绩效实施与辅导。在构建战略地图、绩效目标与计划后，接下来就根据绩效目标与计划来开展相关工作，这就是绩效目标与计划的实施与辅导阶段。绩效实施与辅导在整个绩效管理过程中处于中间环节，也是绩效管理循环中耗时最长、最关键的一个环节，是体现公司各层级共同完成公司绩效、部门绩效、员工绩效的最关键环节，这个过程的好坏直接影响着绩效管理的成败。

一、绩效实施与辅导流程

对于公司各层面绩效来说，高层是公司层面绩效的实施主体，部门负责人是其相应部门绩效实施的主体，员工是其员工绩效实施的主体。如总经理是公司绩效目标与计划及其绩效结果的主要责任人，销售部经理是销售部绩效目标与计划及其绩效结果的实施主体，人力资源部培训专员是其培训管理岗位绩效目标与计划及其绩效结果的实施主体。

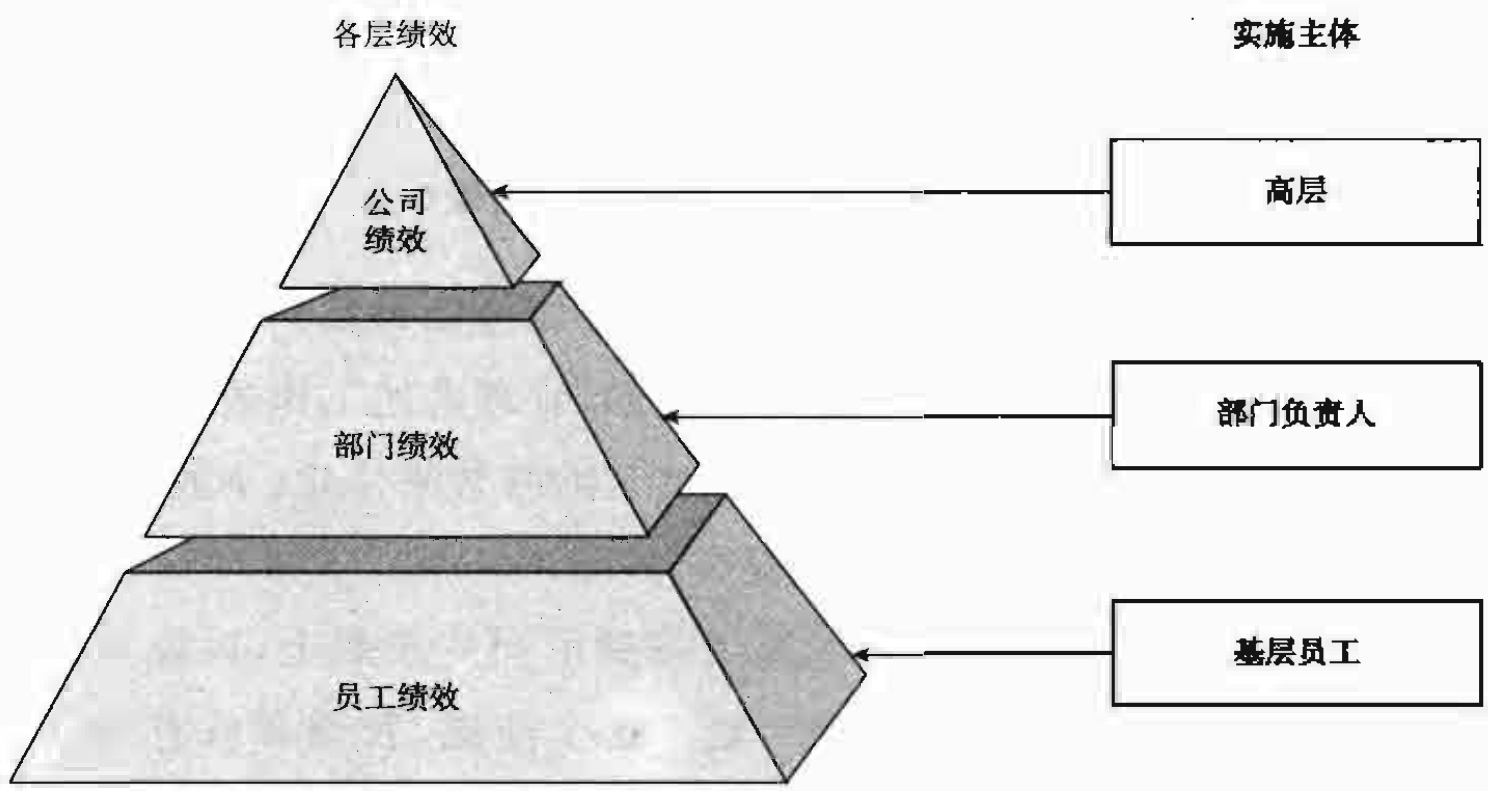


图 5－1　不同层面对应的绩效实施主体

战略绩效管理体系是一个公司绩效、部门绩效和员工绩效有效联动的绩效管理体系，公司绩效需要部门绩效支撑，部门绩效又需要员

工绩效支撑。因此，战略绩效管理除了强调各层绩效的明确分工之外，也强调下层绩效的辅导，强调实施者与主管人员之间形成绩效伙伴关系，以绩效实施者为主，并通过上级辅导来共同完成绩效目标与计划，实现良好的绩效。

战略绩效管理体系非常强调，绩效实施与辅导阶段是绩效实施者计划实施、绩效自查、绩效分析和绩效改进的过程，同时也是其上级管理者实施辅导、绩效监控、绩效分析、绩效建议的过程，在绩效实施过程中，上下级要进行充分有效的沟通，确保达成共识，共同实现良好绩效。

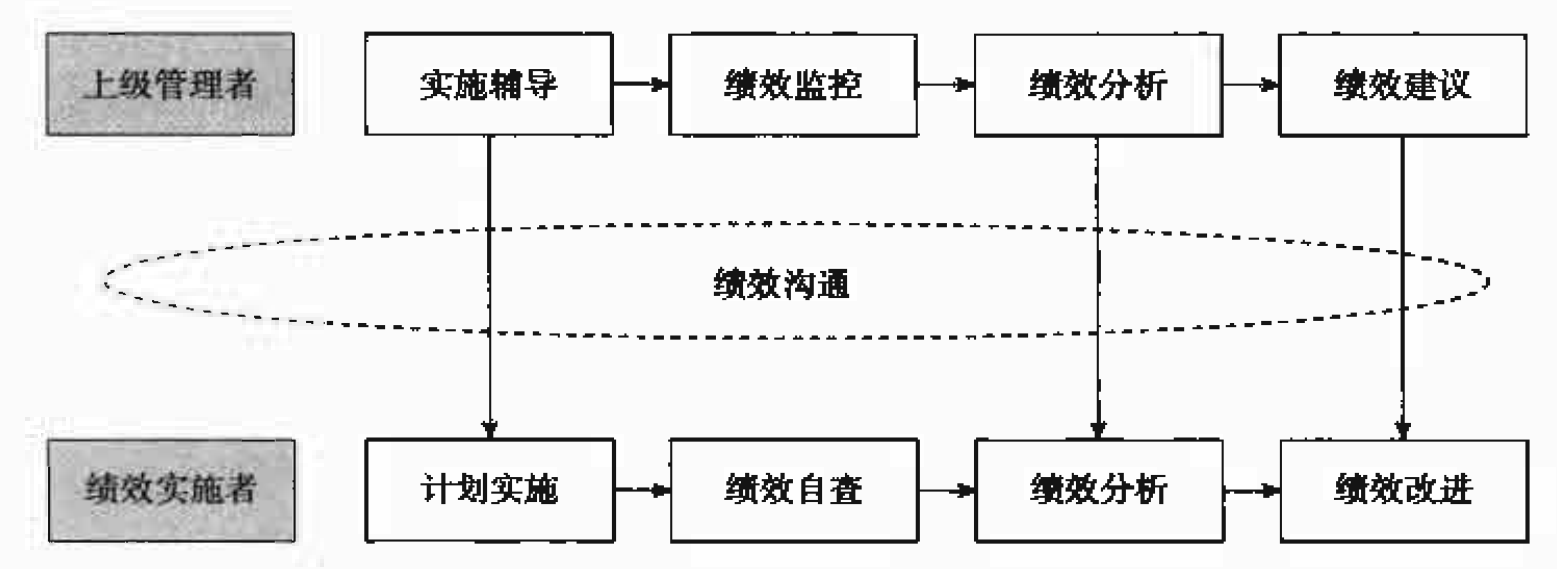


图 5－2　绩效实施与辅导流程

管理者与下属员工在绩效上是一种合作伙伴关系。在绩效的问题上，管理者与下属员工的目标是一致的，管理者的工作通过绩效实施者完成，管理者的绩效则通过下属员工的绩效来体现，下属员工绩效的提高即体现了管理者绩效的提高。

绩效使管理者与下属员工真正站到了同一条船上，风险共担，利益共享，共同进步，共同发展。鉴于这个前提，管理者就有责任、有义务与下属员工就工作任务、绩效目标等前瞻性的问题进行提前的沟通，在双方充分理解和认同公司远景、战略目标与规划、部门目标与计划的基础上，管理者对下属员工的绩效目标与计划进行分解，并结合下属员工的工作职责，与员工共同制订员工的绩效目标

与计划。

在绩效管理过程中，与下属员工一起解决目标与计划执行过程中的偏差，协助下属员工采取补救和矫正措施，保证其顺利完成目标与计划，已不再是一份额外的负担，也不是浪费时间的活动，而是管理者的自愿，因为管理者与下属员工是绩效合作伙伴，辅导下属员工制定绩效目标的同时就是管理者为自己制定绩效目标，对员工负责，同时就是对自己负责。

二、持续不断的绩效沟通是良好绩效的保证

在整个战略绩效管理过程中，都表现为上下级持续不断的沟通，绩效沟通贯穿于绩效管理的整个过程，充分的绩效沟通是实现良好绩效的保证。绩效沟通在不同阶段沟通的重点也有所不同。

在绩效目标与计划制定阶段，沟通的主要目的是上下级对绩效目标和计划达成一致的过程。首先是主管人员对团队的工作确定计划后，进行分解并提出对于团队中每一名成员的目标要求，下级作为团队中的一员则要根据分解给本人的工作进行详细的计划，提出本期的主要工作和达成标准，并就这些工作标准与主管人员进行反复的沟通。双方达成一致后，这些工作和标准就成为期末评判员工绩效的依据和标准。

在绩效实施与辅导阶段，沟通的目的主要有两个：一个是下属员工汇报工作进展或就工作中遇到的障碍向主管上级求助，寻求帮助和解决办法；另一个是主管人员对下属员工的工作与目标计划之间出现的偏差进行及时纠正。

在绩效评估阶段，下属员工与上级主管进行沟通主要是为了对下属员工在考核期内的工作进行合理公正和全面的评价；同时，主管还应当就下属员工出现问题的原因与下属员工进行沟通分析并共同确

定下一期改进的重点。

在本章，我们主要对绩效实施与辅导阶段的沟通重点进行分析。下属员工与上级主管共同确定了工作计划和评价标准后，并不是说就不能改变了。下属员工在完成计划的过程中可能会遇到外部障碍、能力缺陷或者其他意想不到的情况，这些情况都会影响绩效目标与计划的顺利完成。下属员工在遇到这些情况的时候应当及时与主管进行沟通，主管则要与员工共同分析问题产生的原因。如果属于外部障碍，在可能的情况下主管则要尽量帮助排除外部障碍。如果是属于员工本身技能缺陷等问题，主管则应该提供技能上的帮助或辅导，使其达成绩效目标。

同时，在绩效辅导阶段，下属员工有义务就工作进展情况向主管汇报。通过这种沟通，主管能够及时了解下属员工的工作进展情况。主管有责任帮助下属员工完成绩效目标，对员工出现的偏差进行及时的纠偏，尽早找到潜在问题以便在它们变得更复杂之前能够将其很好地解决。

绩效沟通包括正面的沟通和负面的沟通。主管在下属员工表现优秀的时候给予及时的表扬和鼓励，以扩大正面行为所带来的积极影响，强化下属员工的积极表现，给员工一个认可工作的机会。在下属员工表现不佳，没有完成工作的时候，也应及时真诚地予以指出，以提醒他需要改正和调整。这个时候，管理者不能假设下属员工自己知道而一味姑息，一味不管不问，最终结果只能是害了下属员工，而且对于自己绩效的提高和职业生涯的发展也无益。

需要注意的是，沟通不是仅仅在开始，也不是仅仅在结束，而是贯穿于绩效管理的整个过程，需要持续不断地进行。因此，绩效辅导也是贯穿整个绩效目标达成的始终。

表 5－1　　绩效辅导对管理者和员工的好处

	主要好处
管理者	1. 了解员工的工作情况、掌握工作进展信息，并有针对性地提供相应的辅导、资源，通过提升员工绩效从而提高自己的绩效 2. 及时有效的沟通使主管能够掌握绩效评估的依据，有助于主管客观公正的评价下属的工作绩效 3. 有效的沟通有助于提高评价工作的有效性，提高员工对绩效评估、对与绩效密切相关的激励机制的满意度 4. 通过辅导帮助下属提升能力，提升自己管辖团队的能力
下属员工	1. 得到关于自己工作绩效的反馈信息，以便不断改进绩效、提高技能 2. 及时了解组织目标的调整、工作内容和工作重要性发生的变化，便于适时变更个人目标和工作任务等 3. 能够得到主管相应的资源和帮助，以便更好地达到目标，当环境或任务以及面临的困难发生变化时，不至于处于孤立无援的境地 4. 及时有效的沟通有助于发现自己上一阶段工作中的不足，确立下一阶段绩效改进的重点

三、绩效沟通的方式

绩效沟通的方式多种多样，只要上下级之间充分认识到绩效沟通的重要性，就可以采用多种手段进行沟通。绩效沟通主要有以下几种方式：

1. 定期书面汇报

书面报告是绩效实施与辅导阶段比较常用的一种正式沟通方式，是指下属员工通过文字的形式向主管报告工作进展、反映发现的问题的一种沟通方式。定期书面报告主要有：

(1)年度工作汇报；

(2)月度工作汇报；

(3)季度工作汇报；

(4)周工作汇报；

(5)工作日志。

一些主管通过让下属员工定期进行书面情况报告的方法而获益匪浅。遗憾的是,许多主管因此也制造了大量的文字工作并造成时间浪费。

书面情况报告的优缺点和弥补方法如下。

(1)优点

①它不需要面对面的会谈,因此当员工和经理不在同一地点时很适用。对于经常在外地工作的人员,如市场、财务、外研所等人员,可采用定期书面报告的形式进行过程辅导与管理。

②它同时提供了记录,因此不需要增加额外的文字工作。

③传递方便,写出来的报告便于通过电子邮件系统进行传送。

④书面报告方式可以培养员工理性、系统地考虑问题,提高逻辑思维和书面表达能力。

(2)缺点

①书面报告不涉及人与人之间的双向对话,仅仅是信息从员工到管理者的单向流动。

②书面报告中大量的文字工作很容易使沟通流于形式,员工也会由于书面工作浪费时间而感到厌烦。

③信息只是两个人之间的共享。如果是在一个以团队为基础的环境中工作,这种沟通辅导的方式远远无法满足大家交流信息的需要。

(3)弥补方法

①简化书面报告的文字形式,只保留必要的报告内容,避免烦琐。

②使用简洁明了的记事方式或结构化表格形式。每个月,员工就在表中的栏目里进行填写就行了。例如,以上所列举的表格。

③让员工参与进来以决定记录什么和怎样记录,赢得他们的支持。

④当定期报告出现危险信号或问题时,经理和员工通过面谈或电话磋商等其他方式来解决问题。或者,在周/月度汇报的基础上,每一

个月/季度经理和员工进行一次面谈，讨论绩效问题，这样经理可以向每个员工提供信息和反馈。

【示例 5－1】

美丽鞋业的定期书面报告

美丽鞋业在推行战略绩效管理体系过程中，部分上下级在绩效沟通中设计了相应的书面表格，列举表格如下：

表 5－2　　销售部绩效报告表

产品类别	本月销量	本月计划销量	月差异量	年累计销量	年计划销量	年计划达成率	原因分析	改进计划
女鞋								
男鞋								
童鞋								
备注								

表 5－3　　员工绩效计划实施报告表

行动计划	计划完成时间	现在状态	问题与障碍	改进计划

2. 绩效面谈

作为报告制度的补充，主管和下属员工的直接面谈或电话沟通等非正式的沟通方式也是非常必要的，尤其当出现了复杂的或难以解决的问题时，更是如此。在进行非正式的沟通时应当特别注意要首先明确会谈或电话沟通的目的和重点，以便控制交流的进程。沟通的重点应放在具体的工作目标、工作计划及工作标准上，鼓励下属员工多谈

自己的想法，以一种开放、坦诚的方式进行谈话和交流。直接面谈或者电话沟通是管理双向的交流机会，双方可以对出现的问题和解决问题的手段进行讨论，这对于及早发现问题、找到和推行解决问题的方法都是非常有效的。

面谈是一种直接有效的绩效沟通方式。这种方式既有优点，也有缺点：

(1)优点

①能提供面对面讨论和解决问题的手段，对于及早发现问题、找到和推行解决问题的方法是非常有效的。

②可以便于主管和员工进行比较深入的探讨，可以谈论不易公开的观点。

③通过面谈，员工会有一种被尊重和被重视的感觉，利于建立主管和员工之间的融洽关系。

(2)缺点

①耗费时间，特别是组织得不好时尤为明星。

②它还要求经理掌握一定的交流技巧，以保证沟通是真实的，不是闲聊和敷衍了事。

(3)特别注意事项

关键明确面谈的目的和重点，便于控制交流的进程。同时也让员工了解到上级主管所掌握的与其工作相关的任何变化。

如果下属员工相信自己做的都是应该做的事，他们会觉得不需要改变什么。所以最有效、最快速、最简捷的改善绩效的方法是对员工给予具体的反馈。有效的当面反馈，就如示例 5－2 一般简单、直接。

【示例 5－2】

绩效面谈案例

“你知道你是唯一一个迟交报告两天的人吗？”

你知道你的员工在抱怨，说你几乎不给他们表达意见的机会吗？

当这样问时，你实际上给出的是所谓的中立反馈。正面、中立和负面反馈实际指的都是反馈的态度。

正面反馈如：

“我知道你每次都很准时地交报告，要继续保持哦！”

负面反馈如：

“难道你不能更专注点，准时将报告交上来吗？”

在工作中，管理者会发现员工通常并不知道自己犯过几次错误。有时，员工虽然知道自己犯过的错误，但他们猜测别人也会犯相同次数的错误。有时候员工知道自己在做不该做的事，但他们不知道这么做存在问题。管理者要给员工的反馈是：“让他们知道自己的表现是令人不满意的。”

解决迟到问题的方法就是，告诉员工他迟到的次数，你无法接受这样的行为，并要求其改进。

经理：小李，你上周5天里有3天迟到了，我无法接受这样的行为，所以可以请你准时来上班吗？

小李：好的，我一定尽力。

经理：谢谢！

这就是“反馈讨论”。管理者可以通过谈话表明自己所期望的行为，这样能有效地改善员工的表现。

如果员工的生产力不能令人满意，可能是因为他们不知道自己做得如何，他们需要的是以每小时的表现为依据的反馈。事实上，管理者可以借此告知员工每小时、每分钟的生产力，来提高某些工作的生产力。可以建立一个反馈系统，让员工在制定的工作时间表中依据时间或阶段性的工作目标，进行一些简单的检查、计算等工作。

总之，“解铃还需系铃人。”由于缺乏反馈而引起的绩效问题，只有通过给予员工反馈来解决，反馈对于所有工作都同样的重要。

3. 小组会议

进行绩效沟通的第三种正规方法就是小组会议沟通。

(1)优点

①可以提供更加直接的沟通方式，而且，可以满足团队交流的需要。

②所有的小组成员都定期参加会议，使成员之间可以了解彼此的工作进展情况。

③通过会议沟通，员工往往能从管理者口中获取公司战略或价值导向的信息。

④每个员工会因了解和掌握了其他同事的工作，以及参与了必要的问题联合解决小组的工作而受益。

(2)缺点

①时间：会议沟通往往比较耗费时间和精力。

②麻烦：会议会使很多员工离开工作岗位、放下手中的工作。时间安排不好可能会影响大家的工作。

③有些问题不便于在会议中公开讨论。

④会议沟通对于主管的会议管理能力和沟通技巧有较高的要求。

(3)会议沟通应遵循的原则

①明确会议重点。

②注意会议的频率，避免开些不必要的会议。

③合理控制时间，强调时间限制，关注最重要的问题。

④营造良好的沟通氛围，避免演变成相互指责、一言堂、批评会。

⑤最后总结和结束，最好做一个书面会议总结或会议记录，会议参与者可以轮流做这项工作。会议记录应存档，如果以后需要的话，还可以作为恢复记忆的原始记录。

【示例 5－3】

美丽鞋业的会议沟通机制

议题	会议类型	会议召集人	参与人员	频率/时间
战略目标与规划	董事会	董事长	股东、高管	每年一次，每年3月
年度目标与计划	总裁办公会	总裁	高管、部门经理	至少每季度一次
专项经营管理事项研究	总裁办公会	总裁或被授权高管	相关高管及指定管理人员	必要时
系统内工作协调	系统工作会议	高管	系统内单位/部门负责人、至少每两周一次	至少每两周一次
部门目标与计划	部门工作会议	部门负责人	部门人员	至少每两周一次
个人工作目标与计划	部门工作会议	部门负责人	部门人员	至少每两周一次

图 5－3　美丽鞋业会议沟通机制

四、绩效信息收集

在绩效实施与辅导阶段，主管与员工保持绩效沟通和辅导的同时，还有一项重要的工作就是进行信息与数据的收集和记录，这是现阶段绩效完成进度评估的基础，并为下一阶段公正地评价员工的绩效水平提供依据。具体来讲，信息数据收集的主要目的在于：

1. 可以提供绩效评估的事实依据

绩效评估结果的判定需要明确的事实依据作为支持，尽管起初确定的工作目标或任务可以反映一些问题，但也不足以完全证明员工按照规章、制度进行了操作。通过过程收集或记录的数据，就可以作为对员工绩效诊断和绩效评估的重要依据。

2. 提供改进绩效的有力依据

收集数据和观察员工绩效的目的是为了解决问题，提高绩效。但要解决问题就必须知道两件事，即存在什么问题和是什么原因引起了这个问题。如果笼统地认为员工“沟通能力欠缺，需要改进”，员工不仅不会在意，更不清楚应如何改进。

3. 有助于诊断员工的绩效水平

对绩效信息的记录与收集可以使我们积累一定的关键事件。通过这些信息或关键事件，我们可以知道员工的绩效问题是出在知识、技能、态度方面，还是外部障碍方面，从而找出潜在问题，从而帮助员工改进。

4. 使绩效结果更加公正客观

绩效管理是一项长期、复杂的工作，对作为评估基础的数据收集工作要求很高。绩效结果作为员工努力工作之后的一种报酬，公正而客观的评价是非常重要的。为了保证评价的客观性，主管必须注重数据的收集工作，随时收集员工绩效的相关数据，使数据收集工作形成一种制度。其主要做法包括：

(1)生产记录法：对于生产、加工、销售、运输、服务的数量、质量、成本等要素，按规定填写原始记录和统计。

(2)定期抽查法：定期抽查生产、加工、服务的数量、质量，用以评定期间内的工作情况。

(3)项目评定法：采用问卷调查形式，指定专人对员工逐项评定。

(4)关键事件记录法：就是对员工特别突出或异常失误的情况进行记录。关键事件的记录有利于主管对下属的突出业绩进行及时激励，对下属存在的问题进行及时的反馈和纠偏。

(5)减分搜查法：按职位要求规定员工应遵守的项目，制定违反规定扣分方法，定期进行登记。

在数据收集和记录过程中，主管除了本人平时注意跟踪员工计划进展情况外，还应当注意让相关人员提供相关数据。在现代企业中，工作往往都是以项目组的形式来开展，直线主管有时可能并不能直接了解到员工的工作状况，这时就应当要求相关项目管理人员提供数据。在必要的时候，这种数据提供的范围还可以扩大到客户、与相关部门和员工有联系的其他部门经理和员工等。

在实际工作中，绩效沟通与数据收集和做文档应是同时进行的，绩效沟通的过程也就是数据收集和做文档的过程。许多管理者会认为数据收集和做文档增加了其工作量，是一种额外的负担，而事实上，数据收集和做文档是完全可以而且必须和管理者们的日常工作联系起来的。要充分利用现有的文档、报表及工作程序来收集所需的信息。如充分利用原有的每日例会、每周例会制度，充分利用现有的各种生产进度表，这些都是数据收集的方式和渠道。

很多企业的部门主管仍停留在基层员工或工程师的角色中，其中很重要的一个表现就是他们往往把绝大部分的时间花费在具体的技术工作和具体问题的解决上，忽略了自身的管理者职能。而管理者职能很重要的一个体现就是管理者要在日常工作中通过观察和沟通，收集被管理者的绩效表现数据和信息，协调被管理者之间的工作，带领他们完成工作任务，并引导他们和公司一起共同发展。所以数据收集和文档工作的好坏是一个管理者成熟与否的标志之一。

五、绩效问题与原因分析

在观察与记录绩效状况的基础上，需要对绩效状况的好坏进行分析，以便找出影响绩效的原因。

绩效分析是绩效实施与辅导的重要环节，若没有明确和澄清问题及绩效差距，就不可能找出原因，也不可能设计或选择出解决方案。

绩效分析的目的在于确定和测量期望绩效与当前绩效之间的差距。绩效分析是整个绩效改进系统的重要一环。

绩效不是发生在真空中的，组织与环境对于绩效和员工都有重大的影响。组织的方向在很大程度上影响着期望绩效的绩效标准。环境的驱动因素很大地影响着当前绩效。

进行全面的绩效分析需要运用以下五种方法：

1. 现存数据分析

现存数据分析是通过对公司的记录数据的文件进行分析得出绩效结果，如：销售报表、顾客调查表、安全报表、质量控制文件等。分析数据能使绩效技术从业人员推断出当前真实的绩效状态。

2. 需求分析

需求分析是指从绩效问题的不同方面收集意见与建议。这些方面包括：工人、资金管理者、顾客、管理方法、专家。需求分析的目的是寻求什么是应该发生的、发生了什么、原因是什么等的意见与建议。收集的数据通常是主观的，但也可以用来说明为什么绩效发生了或没发生，需要达到或保持期望绩效必须发生些什么等问题。

3. 知识工作分析

在知识工作分析过程中，分析者将研究若要成功地完成一项特殊的任务或工作，工人必须知道哪些相关详细信息。分析者要收集和分析来自绩效领域、专家所记录的信息。

4. 程序工作分析

程序工作分析针对期望绩效的明显的细节。根据人们需要知道

些什么及能够做些什么的任务，来记录人事、工作地点等专家的意见。人事这个术语指工人与绩效目标之间的相互作用。程序工作分析的不足之处在于通常考虑的任务来自于正常的情况下，没能考虑在非正常情况下期望绩效的需求。

5. 系统工作分析

系统工作分析能提供总的绩效系统，包括：系统概况、过程分析、解决疑难分析、它能帮助人们对选择系统有一个更详细的理解。

六、绩效改进计划

绩效改进计划是管理者与员工充分讨论后，由员工自己制定的，包括改进项目、原因、目前水平和期望水平、改进方式、期限。在制定绩效改进计划时要注意切合实际、时间约束和具体明确等要求。

绩效改进计划通常包括以下几方面的内容：

1. 有待发展的项目

有待发展的项目通常是指在工作的能力、方法、习惯等有待提高的方面。这些有待发展的项目可能是现在水平不足的项目，也可能是现在水平尚可但有更高要求的项目。一个人需要改善和提高的项目可能很多，但不可能在短短的半年或一年时间内全面得到改善和提高，所以在员工绩效改进计划中应选择那些最为迫切需要改进且容易改进的项目。

2. 发展这些项目的原因

选择某些有待发展的项目列入员工绩效改进计划中一定是有原因的。这种原因通常是由于在这方面的水平比较低，而工作任务完成

或员工未来发展又需要其在这方面表现出较高的水平。

3. 目前的水平和期望达到的水平

绩效的改进计划应该有明确清晰的目标，因此在制订员工绩效改进计划时要指出需要提高项目的当前表现水平是怎样的，期望达到的水平又是怎样的。

4. 改进这些项目的方式

将某种有待发展的项目从目前水平提高到期望水平可能有多种方式，如自我学习、理论培训、研讨会、他人帮助改进等。对一个项目进行改进可以采用一种方式，也可多种方式同时实施。

5. 设定达到目标的期限

任何目标的确定都必须有期限的要求，否则这一目标就没有实际意义。同样在员工绩效改进计划中，要确定经过多长时间才能将有待发展项目的绩效从目前水平提升到期望水平。

第六章

绩效评估

没有衡量，就没有结果。在一个绩效周期结束后，就需要对这个阶段的绩效结果进行评估。根据评估对象的绩效合同，选择恰当的评估方式和评估流程，通过各种方法和手段收集信息和数据，并按绩效的评分标准对评估对象的实际绩效进行评估，保证绩效评估的客观、公正、公平，并注重绩效的分析与改进。

战略绩效管理的第四步是绩效评估。绩效评估是指根据评估对象的绩效合同，通过各种方法、手段收集信息和数据，并按绩效的评分标准对评估对象的实际绩效进行评估。

一、绩效评估的方式

谁来进行绩效评估？许多企业把评估的权力都放在人力资源管理部门，这是对绩效评估的误解。人力资源管理部门更多侧重于评估方案的拟订，而来执行评估方案的人可能是被评估方案者本人、上级、平级、下属、顾客和专家等。常见的评估方式有以下几种：

1. 自我评估

虽然自我评估并不经常用来作为绩效评估的结果，但它是非常有价值的。显然，评估对象是最有机会对自己的工作行为和工作绩效进行观察的人了，同时，他们也能够获得与其工作结果有关的信息。但是这种评估方法存在的缺点之一是，会导致个人夸大对自己所作出的绩效评估。大量的事实证明，人们总有一种把个人的不良绩效归咎于外部因素的倾向，他们会认为自己的同事没有及时地向自己提供所需的信息。自我评估最好还是用于管理性目的，在绩效反馈阶段的前期，通过评估对象的自我评估，帮助评估对象思考一下自己的绩效，从而将绩效面谈集中在上级和下级之间存在分歧的地方。

2. 上级评估

上级评估是最常用也是最主要的评估方式。上级对下属的评估方式通常说来是比较可靠的，上级对于下属所从事的工作的要求具有

全面的了解，并且他们有充分的机会对员工进行观察，也就是说，上级管理者有能力对他们的下属作出评估。此外，由于上级管理者能够从下属的高绩效中获得某种利益，同时也会因下属员工的低劣绩效而受损，因此，他们有充分的动力去对下属员工的绩效作出精确的评估。最后，上级所提供的信息反馈通常与工作绩效具有非常强的相关性。

但在某些特殊情况下，让上级来评估也会产生一些问题。如，在某些工作中，上级本人并没有足够的机会来监督下属员工履行其工作职责。例如，在销售工作中，上级在大多数时间里并没有充分的机会来监督销售人员的工作。通常情况下，这会要求管理人员必须偶尔抽出一天时间去陪同销售人员处理打进来的订货电话。然而，在这些情况下，员工很可能会努力把他最好的行为表现出来，这样，员工在这一天的表现就很可能无法代表他们在管理人员不在的那些时候的行为表现。

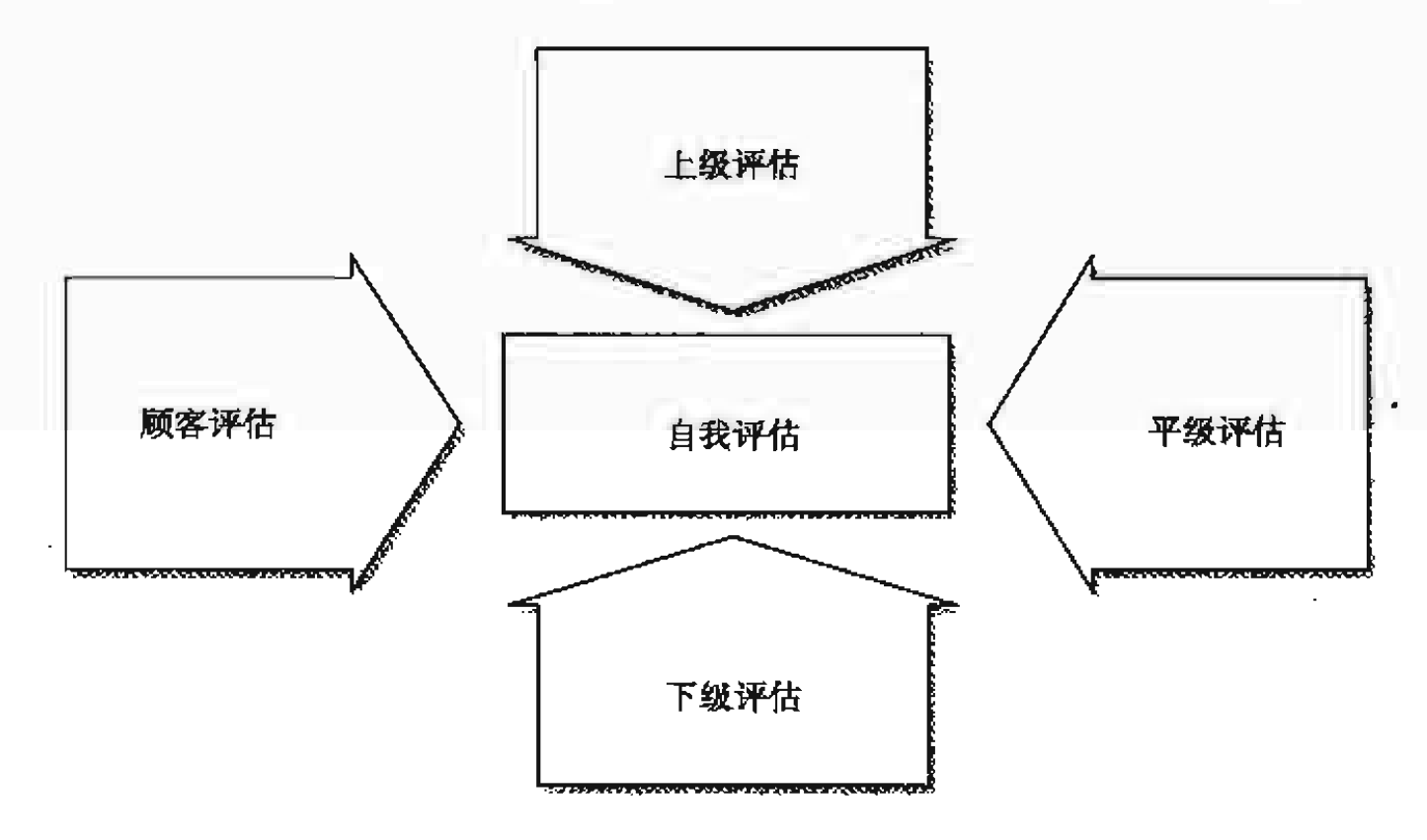


图 6－1　绩效评估的主要方式

另外，由于有些上级对于某一特定员工可能存在很大的偏见或偏爱，因此，如果把上级作为唯一的考核者，就很可能会导致对这位员工的绩效评估结果不具有客观性。有意偏袒某些员工这种情况是组织生活中存在的一个事实，但是在绩效管理过程中，这种现象却必须尽

可能地加以削弱。因此，绩效评估系统必须努力使偏袒现象对绩效评估产生影响的机会减少到最低程度。达到这一目的方法之一是，不要仅依赖一位上级管理者的评估来确定员工的工作绩效。

3. 平级评估

绩效评估的另一个方式是由同事来评估被评估者。对于上级无法总是有机会观察员工行为的工作来说，员工的同事就是一个很好的评估主体。被评估者的同事不仅通晓工作的要求，而且也是最有机会观察被评估者日常工作活动的人。同事在绩效评估过程中往往有着不同的角度，而这种角度对于全方位地评估一个人的绩效是非常有价值的。事实上，同事在许多不同的情况下都对与自己共事的员工提供了非常有效的绩效评估。

然而利用员工的同事来进行绩效评估的缺点之一是，他们与被评估者之间的朋友关系可能会造成评估结果的偏差。不过，很少有经验证据表明这是一个经常存在的问题。平级评估的另一个缺点是，当绩效评估的结果被用作管理决策的依据时，同事之间常常发现，无论是作为评估者，还是作为被评估者，他们都感到不太舒服。然而如果评估的结果仅仅是被用在开发的目的上，那么同事之间对这种评估的反应就比较积极了。

4. 下级评估

在对管理者进行评估的时候，其下级员工评估是一种特别有价值的评估方式。下级员工常常是最有权利来评估他们的上级管理者是如何对待他们的。当上级管理者知道从下面反馈上来的信息是哪些员工提出来的时候，他们对这种绩效反馈的看法往往也更积极一些，可是下属人员却往往愿意以匿名的方式提供绩效反馈。这是因为，提供信息反馈的那些员工的姓名一旦被管理人员知道了，那么这些员工

在管理人员那里所得到的绩效评估就很有可能会受到负面的影响。

采用下属评估所产生的问题之一是，这种评估方法赋予了下属员工超过其上级管理者的权力，因此这会使管理者陷入困境，也会导致管理者更为重视员工的满意程度而不是工作的效率。不过，上述情况仅仅会在绩效评估结果结果被用在管理决策方面时才会出现。与同事评估一样，仅仅将下级员工的评估结果用在管理人员的开发方面是一种明智的做法。为了确保下属员工不会担心遭到管理者的报复，下级评估有必要采用匿名的方式，并且每次至少要有 3 名以上员工对同一位管理人员进行评估。

5. 顾客评估

现代企业的竞争主要是顾客资源的竞争，企业市场份额、效益的增长都来自于顾客，因此建立面向顾客的管理体系对企业发展来说尤为重要。许多公司都将会把顾客纳入到自己的绩效评估体系中来。对于企业的服务来说，无论是上级、同事还是下级可能都没有机会去观察员工的行为。相反，顾客经常是能够在工作现场观察员工绩效的人，因此在这种情况下，顾客评估是最好的方式。

现在，许多服务行业的公司都已经开始转向让顾客来对员工进行绩效评估。例如，许多酒店就实行了在其酒店中的每一个房间都放上一张客户满意卡的做法，有时还以随机抽样的方式向曾经在酒店住宿过的顾客邮寄一张调查表。

下列两种情况是最适合采用让顾客来评估员工绩效的做法。第一种情况是，员工直接为顾客提供服务，或者为客户联系在公司内部所需要的其他服务。第二种情况是，当公司进行客户调查时，利用客户评估的方式也是很合适的。这种情况下，顾客评估将成为企业实现市场营销战略的有效工具。从这种目的出发让顾客进行的评估，不仅有助于评估员工的绩效，而且有助于企业为改善顾客服务质量而再采

取必要的人力资源管理活动。

顾客调查法的缺点在于其成本较高。为了对一位员工进行评估，企业花费在打印、邮寄、电话以及人工在内的各项成本支出就可能会是不少的花费。因此，一般企业只是在每年中的一段较短时期内进行客户调查的工作。

6. 专家评估

专家评估是一种辅助的绩效评估方式，一般较少采用。在对某些专业工作和相当复杂工作进行评估时，专家评估则是一种较好的方式。如研发工作、审计工作、精算工作等，当然企业内通常这类岗位的人员可能很少，甚至是唯一的，上级、同事或者下级可能由于工作太过于专业或复杂，没办法就员工的绩效进行评估。这时，聘请此类业务的业内专家进行评估就是比较好的选择。专家评估的最大优点是能从专业角度进行评估，但也可以由于聘请专家的成本较高，且评估结果与专家的相关性不大，且被评估人很可能是专家圈子内的人，评估结果往往得到较高的评估分，有失客观性。

7. 全方位评估

全方位评估又叫 360°绩效评估，它是对以上评估方式的综合运用，是让多个评估者对被评估者进行绩效评估，这些评估者是与被评估者发生过工作联系的人，他们可能是员工的上级、同事、下级、本人、客户等。当然，这种反馈通常大多是以匿名的形式提供的。

全方位评估能够使企业获得被评估者的全面绩效评估，员工也可以对自己形成准确认知。把来自他人的匿名反馈与员工个人的自我评估放到一起来对比的时候，员工可能就会形成一个关于其本人的优点和缺点的更为现实的全面图景。如果绩效反馈中所反映出来的缺点是员工过去没有意识到的，那么，反馈无疑会促进员工改变行为，尤

其是当这种变化受到组织鼓励和支持时。全方位评估通过正规的全面绩效反馈或者自下而上的反馈来强化员工自我意识，使企业文化变得更加富有参与性，从而能够更为迅速地针对内部和外部客户的需要来作出反应。而这最终会导致信任水平的提高以及加强管理者和他们身边的人所进行的沟通，减少员工的抱怨和不满，提高客户满意度以及培养团队合作精神。

全方位评估也有较大的缺点，因其操作复杂，使评估工作量大大增加，而且由于众多人是员工的评估者，使企业产生一种注重人际关系而不注重真正绩效的文化。

总而言之，选择哪一种评估方式还要取决于特定的工作本身。最好的绩效评估方式是让那些最有机会观察员工行为和判断员工绩效的人来进行。

二、绩效评估流程

绩效评估一般包括绩效评估前培训、绩效信息收集、绩效量化评估、绩效沟通与反馈、绩效统计分析和绩效改进计划六个环节。

1. 绩效评估前培训

在正式的绩效评估实施之前，要对所有评估人进行业务培训。培训的目的是为了使评估人了解绩效评估的目的、作用和原则，了解各岗位的绩效评估内容，掌握进行评估的操作方法和评估沟通技巧，识别和预防评估中的误差。培训的具体内容包括：

(1)绩效评估的含义、用途和目的；

(2)公司、各部门或各岗位绩效评估的内容；

(3)企业的绩效评估制度；

(4)评估的具体操作方法；

(5)评估沟通的方法和技巧；

(6)绩效改进计划技巧。

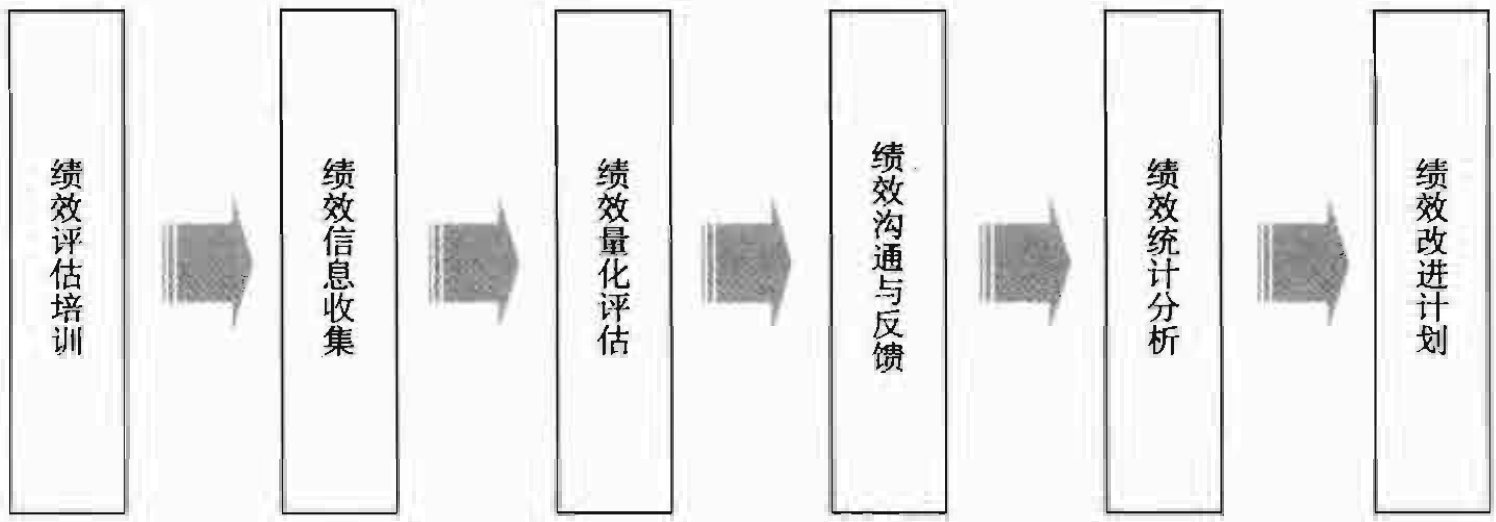


图 6－2　绩效评估的主要流程

2. 绩效信息收集

在绩效评估之前，对绩效信息的收集是非常重要的一个环节，缺少评估的数据和资料，是很难进行有效和正确的评估的。绩效信息从性质上来看，可以简单划分为两类：第一类是由职能部门输出的各种报表数据，这些数据通常包括财务数据、业务数据等，这些数据是职能部门在工作过程中自然形成的，不依赖于个人主观评估；第二类数据是由评估者和第三方依据主观判断所输出的各种数据，通常这些数据是指一些管理类的数据。

对大多数企业来说，一般绩效资料的收集汇总工作，通常会由人力资源部门负责，各部门将各自负责输出的数据提交给人力资源部门，由他们对这些原始的报表数据进行整理和汇总，并在考核前将这些数据提交给评估者，让他们依照这些数据进行自评或对他人评估。

3. 绩效量化评估

考核者对照绩效合同里的绩效指标、目标值及评分标准，对被考核者进行量化评分，最后得出相应的考核得分。

绩效量化评估是根据关键绩效目标进行的。在绩效管理期间要根据绩效目标收集相关的信息和数据，以确保绩效评估的信息和数据客观、全面、可靠、公正。在绩效管理期末，要选取客观、公正、科学的评估手段，使绩效评估能公平地反映每一个评估部门和员工的绩效情况。

要保证绩效评估的公平性和合理性，还需要考核者能客观、公正地对待考核，考核者要尽量克服主观偏见，公平地对待每一个员工，对员工绩效给予真实的评估。另外，企业还需要人力资源管理部门和上级领导对考核者给予有效的监督，避免绩效评估的机构缺陷。

通过绩效量化评估，要确定部门和员工的总体绩效等级，一般分为杰出、优秀、良好、需改进和不合格五个等级。

表 6－1　　绩效评估结果等级

等　级	等级评价说明
S(杰出)	工作绩效始终超越本部门或岗位常规标准要求，通常具有下列表现：在规定的时间之前完成任务，完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准，得到客户的高度评价
A(优秀)	工作绩效经常超出本部门或岗位常规标准要求，通常具有下列表现：严格按照规定的时间要求完成任务并经常提前完成任务，经常在数量、质量上超出规定的标准，获得客户的满意
B(良好)	工作绩效经常维持或偶尔超出本部门或岗位常规标准要求，通常具有下列表现：基本上达到规定的时间、数量、质量等工作标准，没有客户的不满意
C(需改进)	工作绩效基本维持或偶尔未达到本部门或岗位常规标准要求，通常具有下列表现：偶有小的疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，偶尔有客户的投诉
D(不合格)	工作绩效显著低于常规本部门或岗位正常工作标准的要求，通常具有下列表现：工作中出现大的失误，或在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，常突击完成任务，经常有投诉发生

一般来说，部门的绩效评估主要以数据为主，而对职能部门员工定性的评估较多，因此，对普通员工的绩效评估注意评估的结果要呈正态分布，业绩好的和不好的占少数，业绩中间的占大多数。而且不同部门也要体现差异，绩效优秀的部门可以允许更高比率的优秀员

工，绩效较差的部门要适当减少优秀员工的比例，这样使员工绩效紧紧与部门绩效挂钩。

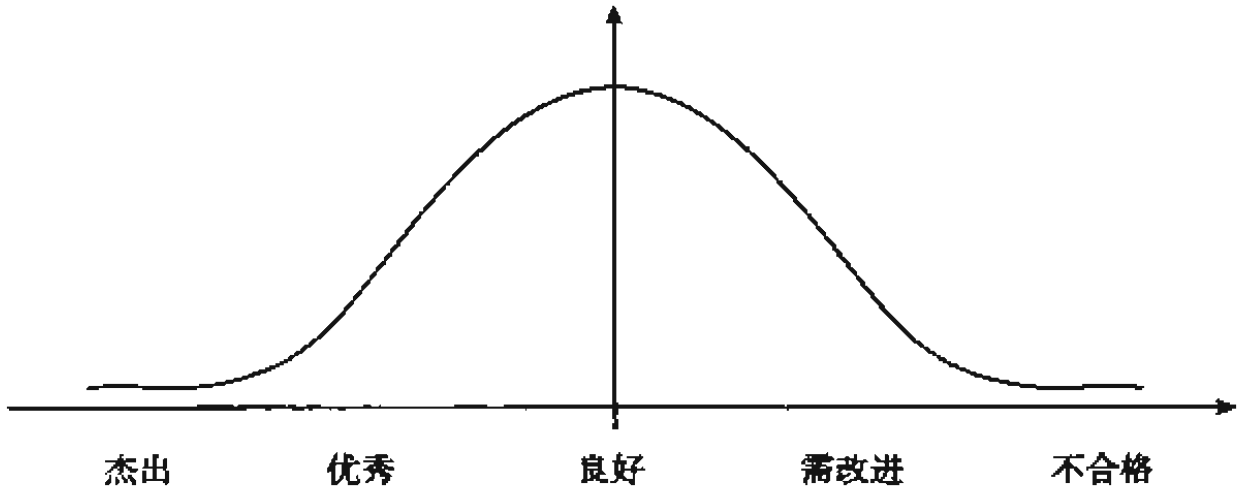


图 6－3　员工绩效评估结果的强制分布

4. 绩效沟通与反馈

绩效沟通一直伴随战略绩效管理所有环节。考核者与被考核者进行绩效沟通，对提升绩效评估的效果有非常大的帮助。绩效管理的根本目的是为了不断提升和改进部门及员工的绩效。绩效沟通可以给企业带来的帮助有以下几个方面：

(1)使被考核者参与到绩效评估中，提高了员工对绩效管理的满意度

考核者和被考核者双方在沟通过程中，可以共同分析完成绩效目标过程中各种问题产生的原因，找出解决办法。绩效不好产生的原因可能是多方面的，如果是自身存在的不足造成的，通过绩效沟通考核者可以为被考核者提出需要改进的地方，帮助被考核者改进和提升。如果绩效不好，责任不完全在被考核者身上，考核者本人也有很多需要改进之处，那么通过面谈可以分清责任，找出改进的方法，这对考核者和被考核者双方都是非常有帮助的。

(2)使被考核者清楚考核者对自己工作绩效的看法

一个绩效管理循环即将结束，被考核者希望能够得到考核者对自己工作绩效的反馈信息，以便在以后的工作中不断改进绩效、提高技能。

另外，被考核者也想就一些具体问题或自己的思想与考核者进行交流。员工在努力工作了一个季度或更长一段时间后，首先，最希望得到的就是对自己绩效水平公正客观的评估，这种评估往往被员工视为报酬的一个重要组成部分，尤其是在绩效好的情况下，被考核者更希望能够得到考核者及时的激励，满足自我实现的需要。其次，由于平时双方工作都比较繁忙，沟通交流的机会不是很多，绩效面谈也可以满足员工在这方面的情感需求，使被考核者可以将自己的思想和想法与考核者进行交流。

(3)绩效面谈也是双方共同确定下一绩效管理周期的绩效目标和改进点的主要方式

在双方对绩效结果和改进点达成共识以后，考核者和被考核者就需要一同确定下一绩效管理周期的绩效目标和改进点。绩效管理是一个往复不断的循环，一个周期的结束恰好也是下一个周期的开始，因此，绩效反馈面谈可以与下一个循环的绩效计划合并在一起进行。

5. 绩效统计分析

绩效评估完毕后，人力资源部门应该及时的对绩效评估结果进行归档、整理，并进行统计和分析。需要进行的统计和分析主要内容有：

(1)各项结果占总人数的比例是多少，其中优秀人数比例和不合格人数比例各为多少？

(2)不合格人员的主要不合格原因是什么？是工作态度问题，还是工作能力问题？

(3)是否出现员工自评和企业评估差距过大的现象？如果出现，主要原因是什么？

(4)是否有明显的评估误差出现？如果出现，是哪种误差？如何才能预防？

(5)能胜任工作岗位的员工比率占多少？

企业人力资源部门可以根据不同的需要，进行不同的统计和分

析。它有助于人力资源部门更科学的制定和实施各项人力资源管理政策，如招聘政策、选拔政策、培训政策等。

6. 绩效改进计划

绩效管理的一个重要功能是发现绩效问题，在下一绩效管理周期改进绩效，为此，绩效评估后，管理者一定要与下属员工共同确定改进计划。绩效改进计划是管理者与员工充分讨论后，由员工自己制定的，包括改进项目、原因、目前水平和期望水平、改进方式、期限。在制定绩效改进计划时是要注意切合实际、时间约束和具体明确等基本要求。

【示例 6－1】

美丽鞋业的部门绩效评估流程

美丽鞋业通过绩效评估流程，固化了公司绩效评估程序。其绩效评估流程如图 6－4。

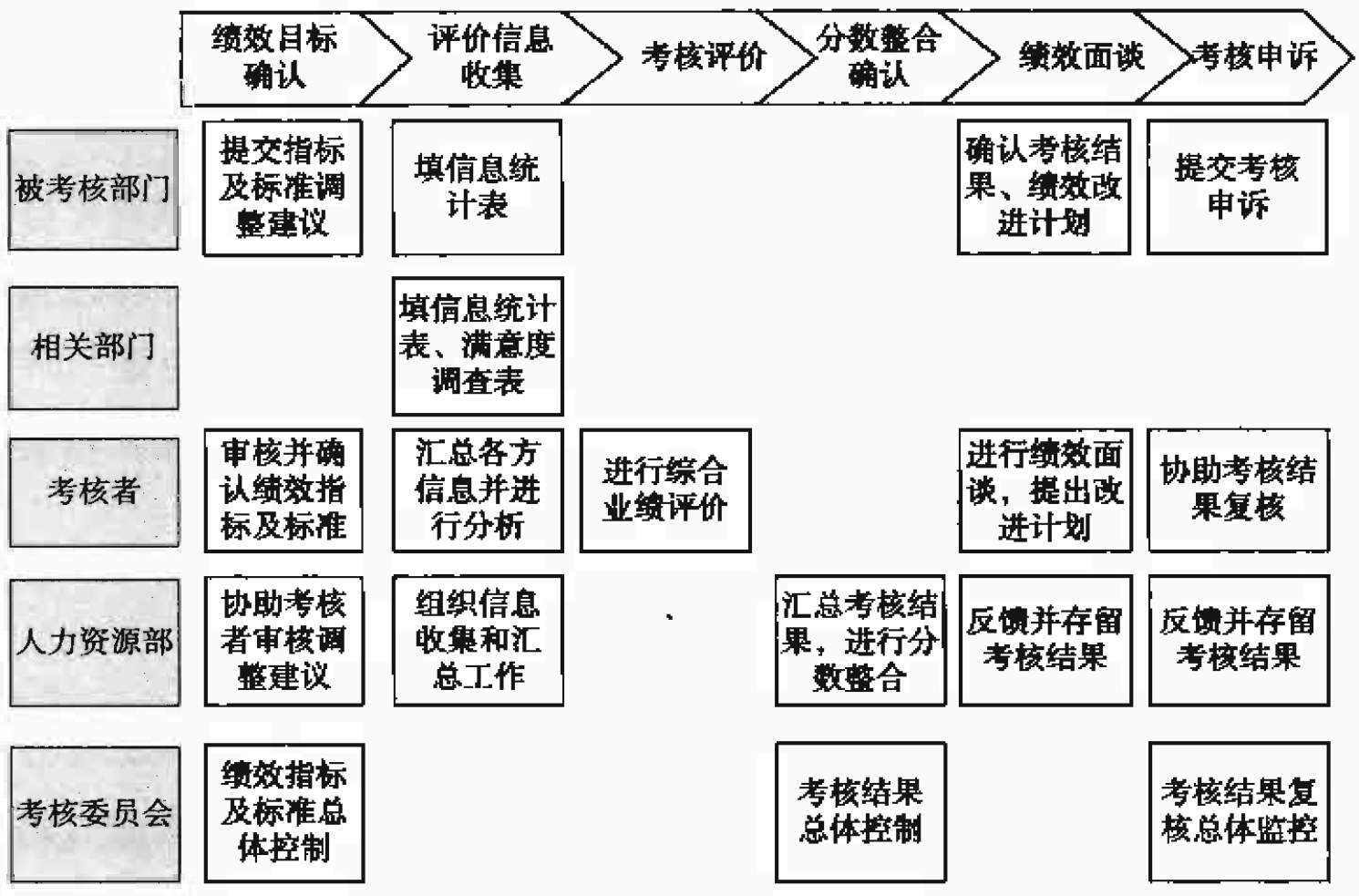


图 6－4　美丽鞋业部门绩效评估流程

三、公司、部门与个人三层面绩效评估

对于一般的企业来说，通常使用三层面的绩效评估，而多元企业可能会有四个层面甚至更多层面的绩效评估。

1. 公司绩效评估

公司绩效是最重要层面的绩效，实现部门绩效评估和个人绩效评估最主要是为了取得公司绩效。在许多企业绩效评估中，没有公司层面的绩效评估，只有部门绩效评估和个人绩效评估，这种现象会导致部门和员工只关注部门和个人绩效，而不关注公司绩效。好的绩效激励体系是公司薪酬总额与公司绩效挂钩，当公司绩效更好时，公司薪酬总额会更高，员工更容易得到更高薪酬。

大多数公司的公司层面的绩效评估主要是从平衡计分卡的四个维度中选择一些重要的指标作为评估企业总体绩效的指标，一般所选择的指标以财务指标为主，有时也包括一些管理类和业务类的指标。

公司层面绩效一般由公司董事会进行评估，上市公司一般由董事会内部的薪酬与考核委员会进行评估。对于有健全的公司治理结构的公司，可以考虑通过公司关键骨干组成的绩效管理委员会进行评估。考核机构根据公司考核表对公司各项绩效指标与目标，以及相关评分标准进行打分，得出考核分数。

2. 部门绩效评估

部门绩效也是非常重要层面的绩效。部门绩效是实现公司绩效的支撑，同时也需要员工个人绩效来承接。个人绩效需要支撑部门绩效，部门绩效的重要性要大于个人绩效，因此，没有好的部门绩效，个人绩效的意义就不大。

部门绩效评估一般由高管进行评估，有的公司也可能由公司关键骨干组成的绩效管理委员会进行评估。考核的程序是通过统计报表和各类调查表收集绩效信息与数据，然后根据绩效合同评分标准进行评分。

3、员工绩效评估

一般员工层面的绩效评估在部门内部进行，由部门负责人组织进行。部门负责根据绩效信息，与员工进行绩效沟通，并在绩效沟通基础上，根据考核量表进行打分，得出员工绩效评估分数。

四、绩效评估的误区

评估实施容易走入一些误区，主要表现在：

(1)宽严不稳定：不同评估者之间常有宽严尺度把握不平衡的问题，因此，需要对评估者进行培训，使其做到按指标进行评判。

(2)趋中倾向严重：评估结果大多是既不十分优秀也不特别低下，往往将结论置中等或中等偏上水平。人员相互间的真实差距被掩盖，使评估的价值得不到体现。

(3)形式主义倾向：相当一部分评估(如员工年终评估)带有明显的形式主义倾向，评估结论模糊，难以与其他管理职能(如奖励、分配)联结兑现。

(4)暗箱操作：评估常常在领导层进行，使下属不了解评判意见，评估结论也未能与下属沟通。

(5)晕轮效应：又称光环效应(Halo Effect)。评估者如果发现了某人在某方面符合自己的理想，就好像给这个人套上一个光环一样，误以为他在所有方面都是好的，因此影响评估者对被评估者作出客观正确的评估。

(6)首因效应:根据心理学的记忆规律,评估者往往对“第一印象”记忆较深,从而使评估结果不能反映被评估者的真实情况。

(7)定势效应:是指人们根据过去的经验和习惯的思维方式,在头脑中形成对人或事物不正确的看法。

(8)重评估轻改进:没有将绩效评估放在绩效管理的体系中考虑,孤立地看待评估,因此不能够重视评估前期与后期的相关工作。

为了避免这些问题,要尽量做到下面几点:

(1)主观评判应以量化数据为基础,最大限度地避免干扰。

(2)对工作中的每一方面进行评估,而不只是笼统评估。

(3)评估人的观察重点应放在被评估人的工作上,而不要太过注重其他方面。

(4)在评估表上不要使用概念界定不清的措辞,以防不同的评估者对这些用词的不同理解。

(5)一个评估人不要一次评估太多员工,以免评估先松后紧或前紧后松,有失公允。

(6)对评估人和被评估人都进行必要的培训。

(7)充分认识并做好评估与其他管理环节的衔接。评估者应依据评估结果反馈,有针对性地对下属进行评估指导谈话,制定今后工作改进的方案。

第七章

绩效结果运用

良好的绩效结果运用可以促进战略绩效管理，促成更高的公司绩效。战略绩效结果不仅仅是为了绩效奖金分配，还可以运用于薪酬层级调整、职位晋升与职位调整、激活沉淀、员工培训与职业发展、管理诊断等多个方面，它可以是促进员工提高积极性、提升能力和公司改善管理的有效手段。

战略绩效管理的第五步是绩效结果的应用。绩效结果的应用是多方面的，大多数企业进行绩效管理的主要目的是为了实现绩效薪酬的分配，这是一种非常片面的应用。通常来说，绩效应用包括以下七个方面：管理诊断、绩效奖金分配、薪酬调整、职位调整、淘汰、员工培训和指导员工职业发展。

一、管理诊断

战略绩效管理的根本目的并不是对部门和员工分出高下，这只是面向过去的绩效评估方式，整个绩效管理体系最终目的是面向将来的，更着重于绩效进一步的提高。通过绩效评估，找出对企业绩效起阻碍作用的绩效因素，找出企业经营管理中存在的病因，从而找到根治企业病因的方法。一般来说，对企业绩效产生重要影响的因素主要包括四个方面。

(1)员工知识。员工的知识指员工掌握工作相关知识的程度，包括员工的操作知识、管理知识、技术知识、工作方法、工作流程与制度、工作经验等。

(2)员工技能。员工技能指员工掌握工作中所使用的相关技能的程度，包括通用技能、管理技能、专业技能等。

(3)员工态度。员工态度指员工对待工作与绩效的态度，如主动性、诚信、投入等。

(4)外部障碍。外部障碍指除员工本人之外影响绩效的因素，如工作环境、工作难度、管理机制等。

在绩效评估完成后，管理者要对影响绩效的原因进行分析，管理者需要找出可能妨碍被考核者实现各方面绩效目标的问题所在，即发现绩效差的征兆和原因。管理者可以运用绩效诊断箱对员工绩效进行诊断。

(1)有做这方面工作的知识和经验吗?

(2)有应用知识和经验的相关技能吗?

(3)有正确的态度和自信心吗?

(4)有不可控的外部障碍吗?

表 7-1　　绩效诊断箱

知　识	技　能
态　度	外部障碍

通过对这些绩效因素的分析,找出产生某些绩效与理想有差距的原因,是与员工有关,还是其他的因素,然后针对这些因素有计划地进行改进。对于员工自身原因造成绩效不理想,一定要与员工进行有效的沟通与反馈,指出其不足,并帮助其制定绩效改进计划,并在下一阶段改进;若是其他方面的原因,大家集体努力一起改进。对于影响员工绩效的外部障碍,设法帮助员工排除,如果是公司管理体系与机制的问题,一定要通过管理诊断确认后进行管理体系改善。

【示例 7-1】

美丽鞋业的销售经理绩效诊断箱

美丽鞋业在绩效评估后,对其销售经理进行了绩效诊断,其绩效诊断结果如表 7-2、表 7-3。

表 7－2　　美丽鞋业销售经理绩效改进计划

知　识	技　能
缺乏管理知识和经验 缺乏时间管理知识	缺乏沟通技能 缺乏商业谈判技能 缺乏下属培养能力
态　度	**外部障碍**
喜欢技术工作、不愿放弃 顾虑管理岗位的不稳定性 个人发展方向不明确	工作负担过重 下属员工培训不够 外部客户的压力

表 7－3　　美丽鞋业销售经理绩效提升方案

知　识	技　能
安排适当的脱产培训 激发自我启发式学习	在职培训，经常给予管理辅导和鼓励 增加参加商业谈判的机会
态　度	**外部障碍**
讲明责任划分并选出重点 分析工作要素，明确相互关系 帮助认识个人潜力，分析职业发展方向	检查、精简、重新组合 安排与下属参加培训 管理者充当与外界接触的缓冲器

二、绩效奖金分配

绩效奖金是企业依据员工的绩效评估结果，确定奖金的发放标准并支付奖金的做法。一般来说，员工的薪酬包括两大部分：基本薪酬和奖金。绩效奖金一般与绩效结果挂钩。绩效奖金的类型有很多种，计算方法通常也比较简单，常用的公式是：

员工实际得到的奖金＝绩效奖金标准×绩效系数

绩效系数则是由员工的绩效评估结果决定的。绩效奖金和绩效加薪的不同之处在于企业支付给员工的绩效奖金不会自动累计到员工的基本工资之中，员工如果想再次获得同样的奖励，就必须像以前

那样努力工作，以获得较高的评价分数。由于绩效奖金制度和企业的绩效考核周期密切相关，所以，这种制度在奖励员工方面有一定的限制，缺乏灵活性，当企业需要对那些在某方面特别优秀的员工进行奖励时，特殊绩效奖金认可计划可能是一种很好的选择。

特殊绩效奖金认可计划，是在员工努力程度远远超出了工作标准的要求，为企业实现了优秀的业绩或者作出了重大贡献时，企业给予他们的一次性奖励。这种奖励可以是现金，也可以是物质奖励，也可以是荣誉称号等精神奖励。与绩效加薪和绩效奖金不同的是，特殊绩效认可计划具有非常高的灵活性，它可以对那些出乎意料的、各种各样的单项高水平绩效表现，比如开发新产品、开拓新的市场等予以奖励。当然，在进行特殊绩效认可计划时，对员工绩效结果的评价往往是针对某个具体项目，和绩效管理系统中的评价方法不太一样。

三、薪酬调整

薪酬调整是将基本薪酬级别的调整与员工所获得绩效评估等级联系在一起的绩效激励计划。

【示例 7－2】

美丽鞋业绩效结果与薪酬调整

美丽鞋业的季度绩效评估中，把员工的评价结果分为 S、A、B、C、D 五个等级，美丽鞋业实行了年度绩效结果与薪酬调整相挂钩。员工薪酬调整根据员工上年度绩效排名结果进行调整。员工薪酬层级调整包括层级晋升、层级不变动、层级降低三种，如下表：

表 7－4　　美丽鞋业绩效等级与薪酬调整表

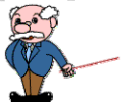
考核等级	杰出	优秀	合格	需改进	不合格
等级代号	S	A	B	C	D
考核分数(M)	M≥100	100>M≥90	90>M≥80	80>M≥70	M<60
绩效系数	1.2	1.05	1.00	0.90	0.70
员工考核次数	薪酬层级变化情况				
	升 2 级	升 1 级	不变动	降 1 级	
4 次	4.8≥X>4.2 且考核等级未出现 D	4.2≥X>4.0 且考核等级未出现 D	4.0≥X>3.6	3.6≥X>0	

企业在实施绩效加薪的时候，必须关注一个非常重要的问题，即绩效评估等级的分布。在许多企业里；由于绩效指标设置不科学，或者评价者的评价有误差，常常使公司 80%左右的员工在年终的评价结果中获得较高的评价等级，这就引发了企业薪酬成本增加的问题。为了避免这种情况，有的企业对评价结果等级采取强制分布的方法，或者把员工个人评价结果的等级和部门的业绩结合起来。这些方法都是从总量上控制加薪的比例，从而在一定程度上避免了企业薪酬成本的无原则增加。采取绩效加薪后，新增加的工资额就会变成员工下一期的基本工资，随着时间的延续，这种情况很可能会导致员工的基本工资额在缓慢积累的基础上大幅度提高，甚至会超出企业的赢利能力所能够支付的界限。因此，为了弥补绩效加薪这种制度的缺陷，越来越多的企业采取绩效奖金的方式，而较少采用绩效加薪的方式来激励优秀员工。

四、职位调整

利用绩效评估结果也可以促使员工职位调整，在此，我们把职位调整分为晋升、岗位调整两种主要形式。职位调整的核心在于使员工本人的素质和能力能够更好地与相应的工作相匹配。

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老师担任学校理事长。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.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

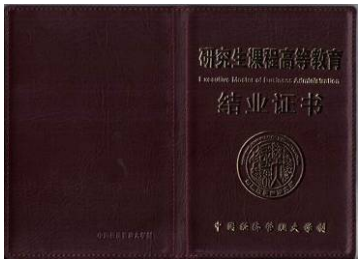
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

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

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。

职位调整常常是和绩效评估结果联系在一起的。企业在对员工进行绩效评估时，不能只评价他目前工作业绩的好坏，还要通过对员工能力的考察，进一步确认该员工未来的潜力。而且管理者还应该明白，人与人之间所存在的绩效差异，除了他们自身的努力外，还和他们所处的工作系统本身有关系，这些工作系统包括同事关系、工作本身、原材料、所提供的设备、顾客、所接受的管理和指导、所接受的监督以及外部环境条件等，这些要素在很大程度上不在员工自己的掌控之中。对那些绩效非常好、能力非常强的员工，企业可以通过晋升的方式给他们提供更大的舞台和机会，帮助他们获得更大的业绩；而对那些绩效不佳的员工，管理者应该认真分析其绩效不好的原因。

表 7－5　　绩效结果与人员任用

升迁表

关键绩效指标	1	2	3	4
4	业务扎实 • 不动 • 提供有针对性的发展支持	主要带头人 • 准备升迁计划 • 提供其他辅导	主要带头人 • 提升一级	优异者 • 迅速提升 • 保证足够的激励手段
3	绩效差 • 提供有针对性的发展支持	业务扎实 • 不动 • 考虑发展	业务扎实 • 不动 • 准备下一步	主要带头人 • 提升一级
2	失败者 • 警告 • 退出	绩效差 • 警告 • 提供有针对性的发展支持	业务扎实 • 不动 • 考虑发展	主要带头人 • 准备升迁计划 • 提供其他辅导
1	失败者 • 退出	失败者 • 退出	绩效差 • 警告 • 提供有针对性的发展支持	绩效差 • 警告 • 提供有针对性的发展支持

能力、态度绩效

五、淘汰

如果是员工个人不努力工作、消极怠工，则可以采取淘汰的方式；

如果是员工所具备的素质和能力与现有的工作任职资格不匹配，则可以考虑进行工作轮换，以观后效。

目前，很多企业普遍采用“末位淘汰”制度。但据我们的观察，企业在采取末位淘汰时，有很多问题需要引起注意，比如，淘汰的标准如何制定？淘汰的比例如何确认？是否有相应的企业文化基础？有的企业在实施末位淘汰时，淘汰标准过于简单，年末对员工进行一次360°考核，然后根据得分高低把员工进行排序，得分在最后某一比例内的员工则遭到淘汰。在此，我们需要思考的是：企业到底应该淘汰什么样的员工。显然是应该淘汰不称职的员工，不称职的员工就是不能达到工作标准的员工。但在实际操作中，很多企业在实施末位淘汰时是把人与人进行比较，而不是把人和工作标准进行比较，这显然会产生不公平。在企业内部，由于员工职位不同，导致的任职资格不同，所承担的任务不同，衡量的标准就很难统一。

淘汰的比例如何确定也是个重要的问题，目前，许多企业倾向于以GE通用公司的活力曲线为学习榜样，把员工划分为A(20%，超出工作要求)、B(70%，胜任工作)、C(10%，不胜任工作，淘汰的对象)三类，但通用公司执行这种政策是有前提的，而且在有些时候也并不完美。CEO杰克·韦尔奇曾经对活力曲线有一段精彩的阐述：“我们的活力曲线之所以能够发生作用，是因为我们花了10年时间在GE公司建立起一种绩效文化。在这种文化里，人们可以在任何层次上进行坦率沟通和回馈。坦率和公开是这种文化的基石，我不会在一个并不具备这种文化基础的企业组织里强行使用这种活力曲线。”而在目前的中国，又有多少企业具备了这种以“坦率和公开”为基石的绩效文化呢？所以，也就不难理解，在很多企业里，末位淘汰实际上变成了某些企业裁员的堂而皇之的借口，甚至变成了某种内部利益交易。

六、员工培训

战略绩效管理系统，除了要区分出员工绩效的优劣之外，还有一个很重要的功能就是通过分析绩效评价的结果来提升员工的技能和能力。培训的一个主要出发点就是员工绩效不良或者绩效低于标准要求，也就是说当员工的现有绩效评价结果和企业对他们的期望绩效之间存在差距时，管理者就要考虑是否可以通过培训来改善员工的绩效水平。这时就需要对绩效较差的员工进行分析，如果员工仅仅是缺乏完成工作所必需的技能和知识，那么就需要对他们进行培训。因此，除了可以通过绩效评价衡量员工的绩效业绩外，也可以利用绩效评价的信息来对员工能力进行开发。绩效评价系统必须能够向员工提供关于他们所存在的绩效问题，以及可以被用来改善这些绩效问题的方法等方面的信息，其中包括使员工清楚地理解他们当前的绩效与期望绩效之间所存在的差异，帮助他们找到造成差异的原因以及制定改善绩效的行动计划。

七、指导员工职业发展

从较长期和连续的考核结果中，管理者可以看出员工的真实潜能和职业倾向，当员工的职业生涯定位不准确时，管理人员应及时和员工进行沟通，指出员工的优、缺点，并和员工一起对职业发展道路进行重新规划和调整，避免员工因职业发展定位不准而带来各种负面影响。

后 记

本书的写作更多是利用研究、咨询和培训工作之余的时间来进行，写作的过程既充满艰辛，又充满欣喜。艰辛可能会让人放弃，欣喜会让人振奋，激励我能完整地按自己的管理思想、心得把书写完。书稿虽然只在三个月内完成，但它却是多年咨询经验积累的结晶。写作过程虽然艰辛，但最终得到了欣喜，希望能对读者有所帮助，也是我最大的欣慰。

在本书的写作过程中，我得到不少管理界朋友的大力支持和帮助，他们是水藏玺、魏志峰、孙健耀、胡为民、吴平新、赵晓东、盛军锋、许小年、昝鹏、王建超、刘志坚、眭昆、陈霞、陈宗平、许伟波、张锐、陈超、曹国栋、伍俊辉、张辉、杨序国、谢石亮、李军、张建武、陈兴松、吴龙、魏涌泉、杨猛、曹建辉、任军、邓宏伟、郑有坤、赖文威等，在此向他们表示诚挚的感谢！

我非常感谢许多客户在战略实施和战略绩效管理咨询中对咨询工作的支持，他们让我和我的同事获得了许多战略思考和战略绩效管理实践的机会，他们为我们提供了许多体会和素材！

我也特别感谢中国经济出版社的李煜萍老师，她对本书编辑付出了许多辛苦的劳动，提出了许多宝贵的建议！

我非常感谢我的家人，他们一直在鼓励我、支持我！我还要感谢我的女儿珈珈，在我写作累的时候，她给我带来轻松和欢乐！

由于篇幅的关系，我不能列举所有帮助我、支持我和鼓励我的人，在此我衷心地谢谢你们！

由于时间仓促，书中难免还有不完善或需要改进的地方，非常欢迎大家批评指正。如果有什么疑惑或不同的观点，可以直接来信与我联系，我期待着与大家交流，我的电子邮箱是：tangdongfang@163.com，QQ：876095675，手机：13827463646。

唐东方

2011 年 8 月

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生　函授学习　权威双证　国际互认**
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、
- 采购经理、**IE**工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册　经理资格证**+MBA**研修证**+**人才测评证**+**全套学籍档案
- 收费标准　：仅收取**1280**元　　招生网址：**www.mhjy.net**

报名电话：**13684609885　0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com　咨询教师**:** 王海涛

-
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）

美华论坛
www.mhjy.net

颁证单位：中国经济管理大学

- 主办单位：美华管理人才学校

- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- **-----**请速登陆：**www.mhjy.net**