

# 绩效管理方案设计与实施

# 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.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto: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

前言	1
第一章 企业绩效管理现状	1
第一节 绩效管理地位和作用	1
一、 绩效和绩效管理	1
二、 绩效管理的作用	5
第二节 企业绩效管理存在的主要问题	8
一、 绩效管理认识八大误区	10
二、 绩效考核体系八大缺陷	20
第三节 绩效管理几种典型模式	30
一、 “德能勤绩”式	30
二、 “检查评比”式	34
三、 “共同参与”式	36
四、 “自我管理”式	39
五、 优秀绩效管理系统的优点	40
第二章 TP 绩效管理体系设计	42
第一节 TP 绩效管理体系设计过程	44
第二节 绩效管理现状诊断及变革风险评估	47
一、 绩效管理现状诊断	47
二、 绩效管理变革可行性分析与风险评估	51
第三节 TP 绩效管理有关工具模型	54
一、 战略驱动绩效指标分析和组织绩效模型	54
二、 能力素质模型	59
三、 满意度模型	64
四、 绩效管理其他常用工具简介	71
（一）360 度考核法与自上而下考核法	71
（二）关键业绩考核	73
（三）平衡记分卡考核	75
第四节 绩效管理循环	78
一、 团队绩效管理循环	78
二、 个人绩效管理循环	81

### 第三章 绩效考核设计 85

第一节 绩效考核体系设计	85
一、绩效考核体系构成	85
二、目标责任考核	88
三、关键业绩指标考核	91
（一）对团队的考核	91
（二）对个人的考核	92
四、绩效考核设计过程中几个关键问题	94
（一）绩效考核等级划分与确定	94
（二）慎用“末位淘汰”法	95
（三）如何避免绩效考核误差	95
第二节 关键业绩考核指标设计	98
一、关键业绩考核指标分类	98
（一）定量指标	98
（二）定性指标	101
（三）非权重指标	107
（四）过程指标	108
二、关键业绩考核指标设计过程	112
三、关键业绩考核指标的选择和权重的确定	117
四、如何确定定量指标绩效目标	119

### 第四章 绩效管理实施障碍及对策 121

第一节 绩效管理实施的影响因素	121
一、中国传统文化影响	121
二、企业发展阶段因素	122
三、企业发展历史因素	123
四、企业的组织体系	123
五、企业文化氛围	124
六、企业员工成熟度	125
第二节 绩效管理实施典型问题研讨	128
一、目标制定缺乏员工参与和承诺	128
二、绩效目标过于刚性	129
三、考核项目内涵存在争议	131
四、直线管理者放手不管	132
五、考核者评价失误	133

六、绩效考核结果应用打折扣	134
七、新业务的目标难以制定	135
第三节 绩效管理实施技巧	137
一、如何制定绩效计划	137
(一) 绩效计划的准备	137
(二) 绩效计划的沟通	139
(三) 绩效计划的审定和确认	140
二、绩效辅导沟通与信息收集	141
(一) 绩效沟通辅导	141
(二) 绩效信息的收集	142
三、如何进行绩效考核面谈	145
(一) 绩效考核流程	145
(二) 绩效考核面谈的意义	147
(三) 绩效考核面谈的准备	147
(四) 绩效考核面谈的原则	149
(五) 绩效考核面谈的技巧	150
(六) 如何与不同类型的员工进行绩效考核面谈沟通	151
第四节 如何避免绩效管理流于形式	152
一、绩效管理流于形式的原因	152
(一) 绩效管理体系存在缺陷	152
(二) 绩效管理实施缺乏管理元素	153
(三) 绩效管理变革准备不充分	155
二、如何将绩效管理落到实处	156
(一) 明确企业高层、人力资源部门以及各直线领导者的职责	156
(二) 加强培训工作	156
(三) 重视并加强管理变革	157
三、如何顺利推进管理变革	157
(一) 管理变革的宣贯与造势	157
(二) 选择恰当的变革策略	158
(三) 制定有针对性的实施办法	159
 第五章 绩效管理方案和案例	 161
第一节 绩效考核方案	161
一、某商业连锁集团直营店绩效考核管理制度	161
二、某电信企业对产品线绩效考核方案	175
第二节 绩效管理案例	179

一、绩效考核体系设计——XJ 集团绩效考核体系设计案例	179
二、绩效目标制定与分解——GK 公司绩效管理案例（上）	184
三、绩效目标的调整——GK 公司绩效管理案例（下）	196
第三节 绩效考核案例	203
一、某烟草公司绩效考核案例	203
（一）县区局（公司）绩效考核表	203
（二）市局（公司）办公室绩效考核表	205
（三）财务科某岗位月度绩效考核表	206
（四）部门通用考核指标（结果指标）	207
（五）部门通用考核指标（过程指标）	208
（六）办公室考核指标库（结果指标）	209
（七）办公室考核指标库（过程指标）	211
（八）财务科岗位月度绩效考核指标库（结果指标）	213
（九）财务科岗位月度绩效考核指标库（过程指标）	218
二、某生产制造企业制造绩效考核案例	220
（一）子公司年度业绩合同	220
（二）集团总部生产总监年度业绩合同	221
（三）子公司年度目标责任考核表	222
（四）集团总部生产总监目标责任考核表	223
（五）子公司月度绩效考核表	224
（六）子公司总经理月度绩效考核表	225
（七）集团生产管理总部月度绩效考核表	226
（八）集团生产总监月度绩效考核表	227
（九）子公司年度目标责任考核注释表	228
（十）生产总监年度目标责任考核注释表（结果指标）	229
（十一）生产总监年度目标责任考核注释表（过程指标）	231
（十二）子公司月度绩效考核指标库（结果指标）	233
（十三）子公司月度绩效考核指标库（过程指标）	234
（十四）集团生产管理总部月度绩效考核指标库（结果指标）	235
（十五）集团生产管理总部月度绩效考核指标库（过程指标）	236
三、某工程建设企业绩效考核案例	241
（一）分公司经营目标责任书	241
（二）工程项目目标责任书	243
（三）分公司季度绩效考核表	246
（四）项目部季度绩效考核表	247
（五）人力资源部季度绩效考核表	248
（六）各部部长、分公司经理季度绩效考核表	249
（七）经营开发部投标主管绩效考核表	249



（八）项目设备主管绩效考核表	251
四、某某商贸公司绩效考核案例	252
（一）某业务部门目标责任书	252
（二）某业务部门季度绩效考核表	254
（三）某部门业务经理季度绩效考核表	255
（四）某业务部门岗位考核指标库（结果指标）	257
（五）某业务部门岗位考核指标库（过程指标）	258

# 第一章 企业绩效管理现状

## 第一节 绩效管理地位和作用

### 一、 绩效和绩效管理

#### 1、 什么是绩效

绩效是指组织或个人在一定时期内投入产出的效率与效能，投入指的是人、财、物、时间、信息等资源，产出指的是工作任务和工作目标在数量和质量方面的完成情况。绩效包括组织绩效、部门绩效和个人绩效三个层面。

绩效的三个层面之间是决定与制约的关系。首先，个人绩效水平决定着部门的绩效水平，部门的绩效水平决定着组织的绩效水平；反过来，组织绩效水平制约着部门的绩效水平，部门的绩效水平制约着个人的绩效水平（如图 1-1 所示）。其次，部门之间绩效水平、岗位之间绩效水平也是相互制约的，如果市场销售部门工作不力可能导致订单不足，订单不足会影响生产部门产量；反过来生产部门产品质量出现问题，会影响销售部分工作，因此销售部门和生产部分绩效水平是相互制约的。

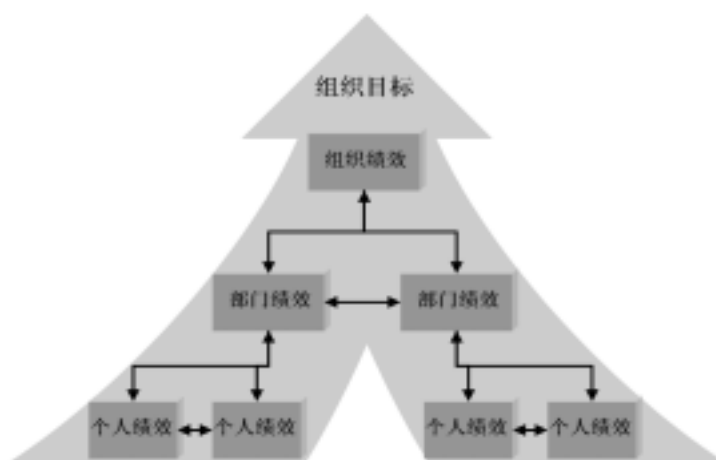


图 1-1 绩效三个层次关系

#### 2、 什么是绩效管理

所谓绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效，见图 1-2。



图 1-2 绩效管理循环

绩效计划制定是绩效管理的基础环节，不能制定合理的绩效计划就谈不上绩效管理；绩效辅导沟通是绩效管理的重要环节，这个环节工作不到位，绩效管理将不能落到实处；绩效考核评价是绩效管理的核心环节，这个环节工作出现问题绩效管理会带来严重的负面影响；绩效结果应用是绩效管理取得成效的关键，如果对员工的激励与约束机制存在问题，绩效管理不可能取得成效。

绩效管理强调组织目标和个人目标的一致性，强调组织和个人同步成长，形成“多赢”局面；绩效管理体现着“以人为本”的思想，在绩效管理的各个环节中都需要管理者和员工的共同参与。

### 3、绩效管理模型

#### （1）绩效的影响因素

影响绩效的主要因素有员工技能、外部环境、内部条件以及激励效应（见图 1-3）。员工技能是指员工具备的核心能力，是内在的因素，经过培训和开发是可以提高的；外部环境是指组织和个人面临的不为组织所左右的因素，是客观因素，我们是完全不能控制的；内部条件是指组织和个人开展工作所需的各种资源，也是客观因素，在一定程度上我们能改变内部条件的制约；激励效应是指组织和个人为达成目标而工作的主动性、积极性，激励效应是主观因素。

在影响绩效的四个因素中，只有激励效应是最具有主动性、能动性的因素，人的主动

性积极性提高了，组织和员工会尽力争取内部资源的支持，同时组织和员工技能水平将会逐渐得到提高。因此绩效管理就是通过适当的激励机制激发人的主动性、积极性，激发组织和员工争取内部条件的改善，提升技能水平进而提升个人和组织绩效。

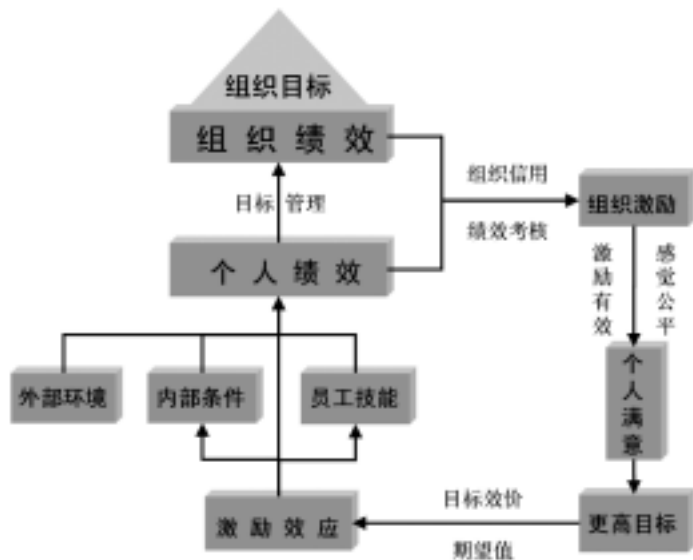


图 1-3 绩效管理模型

## （2）绩效管理发挥作用的机制

绩效管理发挥效用的机制是，对组织或个人设定合理目标，建立有效的激励约束机制，使员工向着组织期望的方向努力从而提高个人和组织绩效；通过定期有效的绩效评估，肯定成绩指出不足，对组织目标达成有贡献的行为和结果进行奖励，对不符合组织发展目标的行为和结果进行一定的约束；通过这样的激励机制促使员工自我开发提高能力素质，改进工作方法从而达到更高的个人和组织绩效水平。

从绩效管理循环模型中可以看出，绩效管理获得良性循环，以下三个方面是非常重要的环节，一是目标管理环节，二是绩效考核环节，三是激励控制环节。

目标管理环节的核心问题是保证组织目标、部门目标以及个人目标的一致性，保证个人绩效和组织绩效得到同步提升，这是绩效计划制定环节需要解决的主要问题。

绩效考核是绩效管理模型发挥效用的关键，只有建立公平公正的评估系统，对员工和组织的绩效做出准确的衡量，才能对业绩优异者进行奖励，对绩效低下者进行鞭策，如果没有绩效评估系统或者绩效评估结果不准确，那么将导致激励对象错位，那么整个激励系统就不可能发挥作用了。

在绩效管理模型中，激励效应起着非常重要的作用，激励效应取决于目标效价和期望值的乘积。目标效价指的是目标达成所获得的奖励对个体的激励程度或者目标未达成对个

体的惩罚程度；期望值指的是个体达成目标的可能性与组织承诺兑现奖励或惩罚的可能性，只有这两个方面可能性都非常大，期望值才足够高。在这里以下几个方面是非常关键的。

### 第一、激励内容和激励方式要恰当。

从我国目前社会发展阶段以及人民生活水平来看，高层次的精神需求固然重要，但满足人民群众基本生活的较低层次需求是目前乃至将来一段时间内企业管理者最应关注的需求；在激励方式上要以正激励为主，同时不能忽视负激励在某些方面的作用。绩效管理提升的机制在于激励约束的平衡，以 Y 理论假设为前提，主张员工自我管理和自我控制的管理方式，在很多企业目前还是不行的，要加强绩效考核评估工作，对业绩优异者进行奖励，对业绩低下者进行一定程度的鞭策还是非常必要的。只有激励内容和激励方式都恰当的情形下，目标效价才会有较高值。

### 第二、员工绩效目标要合理可行。

给员工制定的绩效目标不能过高也不能过低，过高的绩效目标使员工丧失信心，那么再强的激励也会大大降低效用，因此制定绩效目标时要对外部环境做充分的估计，对内部资源条件做详细的分析，结合员工技能水平制定合理可行的绩效目标，这样才可能对员工有激励作用。

### 第三、管理者要注意维护组织信用

在对员工的奖励惩罚方面，企业一定要注意组织信用，如果承诺的奖惩不能兑现会使员工认为，即使完成了目标组织也不会给与奖励，即使没有完成目标或者出现工作重大失误，组织也不会给与惩罚。企业员工如果有这样的思想意识，说明企业的组织信用出现了问题。因此作为企业管理者，一定要重视组织的信用，做到“言必行，行必果”，树立良好的组织信誉，这样员工才会为组织的目标实现，为个人目标的实现而竭尽全力。

#### 4、绩效管理在人力资源管理中处于核心地位

人力资源管理是站在如何激励人、开发人的角度，以提高人力资源利用效率为目标的管理决策和管理实践活动，人力资源管理包括人力资源规划、人员招聘选拔、人员配置、工作分析与岗位评价、薪酬管理与激励、绩效管理、员工培训与开发等环节(见图 1-4)。

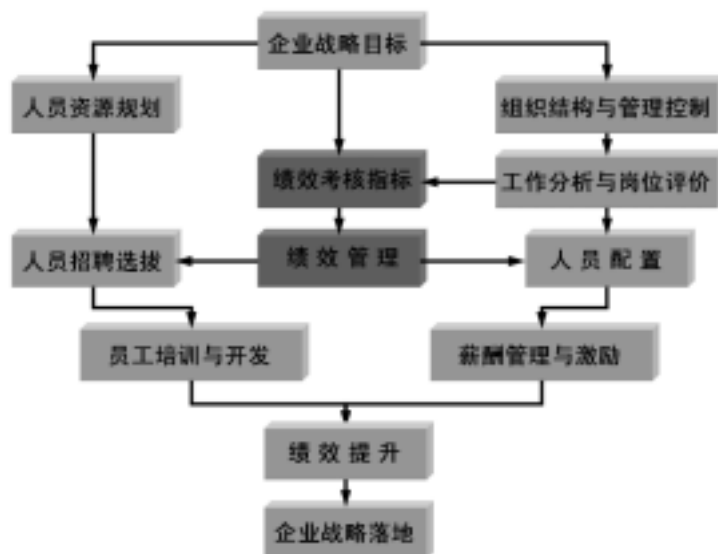


图 1-4 绩效管理是人力资源管理的核心

绩效管理在人力资源管理中处于核心地位。首先组织的绩效目标是由公司的发展战略决定的，绩效目标要体现公司发展战略导向，组织结构和管理控制是部门绩效管理的基础，工作分析是个人绩效管理的基础；

其次，绩效考核结果在人员配置、培训开发、薪酬管理等方面都有非常重要的作用，如果绩效考核缺乏公平公正性，上述各个环节工作都会受到影响，而绩效管理落到实处将对上述各个环节工作起到促进作用；

绩效管理和招聘选拔工作也有密切联系，个人的能力素质对绩效影响很大，人员招聘选拔要根据岗位对任职者能力素质的要求来进行；

通过薪酬激励激发组织和个人的主动积极性，通过培训开发提高组织和个人的技能水平能带来组织和个人绩效的提升，进而促进企业发展目标的实现。

组织和个人绩效水平，将直接影响着组织的整体运作效率和价值创造，因此，衡量和提高组织、部门以及员工个人的绩效水平是企业经营管理者的一项重要常规工作，而构建和完善绩效管理系统是人力资源管理部门的一项战略性任务。

## 二、绩效管理的作用

无论企业处于何种发展阶段，绩效管理对于提升企业的竞争力都具有巨大的推动作用，进行绩效管理都是非常必要的。绩效管理对于处于成熟期企业而言尤其重要，没有有效的绩效管理，组织和个人的绩效得不到持续提升，组织和个人就不能适应残酷的市场竞争的需要，最终将被市场淘汰。

很多企业投入了较多的精力进行绩效管理的尝试，许多管理者认为公平的评价员工的贡献，为员工薪酬发放提供基础依据，激励业绩优秀的员工、督促业绩低下的员工是进行绩效管理的主要目的。当然上述观点并没有错误，但是绩效考核就是绩效管理，绩效考核的作用就是为薪酬发放提供依据这种认识还是片面的，绩效管理不仅能促进组织和个人绩效提升、而且还能促进管理流程和业务流程的优化、最终保证组织战略目标的实现。

### 1、绩效管理促进组织和个人绩效的提升

绩效管理通过设定科学合理的组织目标、部门目标和个人目标，为企业员工指明了努力方向。管理者通过绩效辅导沟通及时发现下属工作中存在的问题，给下属提供必要的工作指导和资源支持，下属通过工作态度以及工作方法的改进，保证绩效目标的实现。在绩效考核评价环节，对个人和部门的阶段工作进行客观公正的评价，明确个人和部门对组织的贡献，通过多种方式激励高绩效部门和员工继续努力提升绩效，督促低绩效的部门和员工找出差距改善绩效。在绩效反馈面谈过程中，通过考核者与被考核者面对面的交流沟通，帮助被考核者分析工作中的长处和不足，鼓励下属扬长避短，促进个人得到发展；对绩效水平较差的组织和个人，考核者应帮助被考核者制定详细的绩效改善计划和实施举措；在绩效反馈阶段，考核者应和被考核者就下一阶段工作提出新的绩效目标并达成共识，被考核者承诺目标的完成。在企业正常运营情况下，部门或个人新的目标应超出前一阶段目标，激励组织和个人进一步提升绩效，经过这样绩效管理循环，组织和个人的绩效就会得到全面提升。

另一方面，绩效管理通过对员工进行甄选与区分，保证优秀人才脱颖而出，同时淘汰不适合的人员。通过绩效管理能使内部人才得到成长，同时能吸引外部优秀人才，使人力资源能满足组织发展的需要，促进组织绩效和个人绩效的提升。

### 2、绩效管理促进管理流程和业务流程优化

企业管理涉及对人和对事的管理，对人的管理主要是激励约束问题，对事的管理就是流程问题。所谓流程，就是一件事情或者一个业务如何运作，涉及因何而做、由谁来做、如何去做、做完了传递给谁等几个方面的问题，上述四个环节的不同安排都会对产出结果有很大的影响，极大的影响着组织的效率。

在绩效管理过程中，各级管理者都应从公司整体利益以及工作效率出发，尽量提高业务处理的效率，应该在上述四个方面不断进行调整优化，使组织运行效率逐渐提高，在提升了组织运行效率的同时，逐步优化了公司管理流程和业务流程。

### 3、绩效管理保证组织战略目标的实现

企业一般有比较清晰的发展思路 and 战略，有远期发展目标及近期发展目标，在此基础上根据外部经营环境的预期变化以及企业内部条件制定出年度经营计划及投资计划，在此基础上制定企业年度经营目标。企业管理者将公司的年度经营目标向各个部门分解就成为部门的年度业绩目标，各个部门向每个岗位分解核心指标就成为每个岗位的关键业绩指标。

年度经营目标的制定过程中要有各级管理人员的参与，让各级管理人员以及基层员工充分发表自己的看法和意见，这种做法一方面保证了公司目标可以层层向下分解，不会遇到太大的阻力，同时也使目标的完成有了群众基础，大家认为是可行的，才会努力克服困难，最终促使组织目标的实现。对于绩效管理而言，企业年度经营目标的制定与分解是比较重要的环节，这个环节工作质量对于绩效管理能否取得实效是非常关键的，绩效管理能促进和协调各个部门以及员工按着企业预定目标努力，形成合力最终促进企业经营目标的完成，从而保证企业近期发展目标以及远期目标的实现。



## 第二节 企业绩效管理存在的主要问题

在企业发展的早期，企业规模比较小，经营业务比较单一，管理层次少，决策权集中在老板一人手中，大部分企业没有系统的绩效管理，员工干的好与坏就是老板的一句话，绩效管理没有受到决策者的重视；企业进入成长期后，为了适应业务迅速发展的需要，设计合适的组织结构以及制度体系保证企业正常运转显得尤其重要，评价组织和员工的业绩表现越来越受到管理者的重视，但此时企业着眼点还是为薪酬发放提供科学合理的依据，绩效管理的诸环节中，唯有绩效考核评价环节受到足够的重视；企业发展进入成熟期后，企业经营环境比较稳定，企业往往会面临着越来越激烈的市场竞争，提升员工的工作绩效是保证企业长远发展的根本保证，因此竞争环境迫使企业有意识或无意识的进行着绩效管理。

很多企业都进行过绩效管理的尝试，在企业进行绩效管理实践过程中，往往会遇到这样那样的问题，下面是典型的一些问题：

- 绩效考核虽然推行多年，但绩效考核并没有带来业绩的提升，相反成为各级管理人员的负担；
- 考核不仅没有起到积极作用，相反还引起员工之间嫉妒和不满，造成员工关系不和谐；
- 企业对于选择什么样的绩效考核方式感到困惑：虽然先后采用了 360 度考核、KPI 考核、平衡计分卡等方式，但效果并不好，企业正在思考如何更好的应用这些先进的管理思想和方法；
- 绩效考核成了人力资源部门自己的事情，各直线部门不给予足够重视；
- 绩效考核并没有将组织目标和个人发展目标建立有机联系，个人的目标和组织的目标无法保持一致；
- 考评人不能本着对企业负责的态度公正公平的进行考核：考核成了“走过场”、“形式主义”，无法识别和激励业绩优秀的员工、鞭策业绩低下的员工；
- 被考核者不能正确了解考核的目的和意义，对考核产生抵触情绪；
- 考核指标不能全面地衡量被考核者的业绩和发展潜力，对于如何设计考核指标感到困惑；
- 绩效考核信息不准确，绩效考核信息很难获取或者获取成本很高；
- 绩效考核结果不可靠，绩效考核结果和员工实际工作结果不一致，绩效考核结果员工不信服，经常出现员工投诉事件；

企业推进绩效管理出现上述问题并不是偶然的，涉及多方面的原因，其深层次原因有以下诸多因素：

- 各级管理者和员工对绩效管理的认识存在误区；

- 企业基础管理工作有待提高：企业发展战略不明晰、部门职能不明确、缺少预算体系、公司经营缺少计划性、公司核算体系不健全（核算不能反应公司真实生产经营状况）等都会对绩效管理的效果产生影响；
- 绩效管理体系存在缺陷：绩效管理体系没能使个人目标、部门目标、组织目标保持一致，绩效管理没能最终提高个人的能力素质，绩效管理没有促进个人和组织的绩效提升；
- 绩效考核体系存在缺陷：绩效考核者、绩效被考核者、绩效考核周期、绩效考核内容以及绩效考核结果应用等各要素制度设计存在缺陷；
- 考核指标尤其是关键业绩考核指标存在缺陷：关键业绩考核指标由指标名称、指标定义、评价标准、绩效目标、绩效考核者、信息来源等一系列要素组成，选择合适的绩效考核指标并确定权重、制定客观的评价标准、选择恰当的绩效考核者、明确考核信息来源是设计考核指标的关键环节；
- 绩效考核指标选择有问题：没有突出战略导向，员工行为和企业预期行为不一致；
- 绩效管理实施各个环节工作不到位：绩效计划制定随意性较大，绩效目标制定缺乏有效手段和依据；忽略绩效辅导过程，主管没有对下属及时进行绩效辅导沟通，因此不能及时发现存在的问题并给于下属工作支持；绩效考核信息不准确造成绩效考核结果缺乏可信度，绩效考核环节随意性大，不能做到公平公正；绩效考核结果应用不系统，应该将绩效考核结果与绩效工资、奖金挂钩，与培训教育、个人发展计划相联系；绩效反馈处理不当，上下级之间不能充分进行绩效考核反馈沟通，绩效管理的作用发挥不出来；
- 培训工作不到位，各级管理者和员工没有掌握绩效管理有关工具、方法和技巧；
- 公司信息化管理手段落后，缺少信息技术手段的支持。

从上述可以看出，影响企业绩效管理推行效果的因素是多方面的，公司企业文化、公司发展战略、公司治理结构、公司组织结构和部门职能、公司岗位管理体系、公司预算核算体系以及行政后勤、生产销售、财务管理、信息系统等基础管理水平都会对绩效管理效果产生影响，从绩效管理本身来看，以上问题主要来自以下三个方面：一是企业各级管理者和员工对绩效管理的认识存在误区，这不可避免导致在实践中会遇到各种困惑；二是公司绩效管理体系以及绩效考核体系存在技术上的缺陷；三是公司绩效管理变革实施工作推进不力，各级管理者和员工没有掌握实施绩效管理的有关工具、方法和技巧。

## 一、绩效管理认识八大误区

对绩效管理的错误认识是企业绩效管理效果不佳的最根本原因，也是最难突破的障碍，企业管理者对绩效管理往往存在如下的误解甚至是错误认识：

### 1、绩效管理是人力资源部门的事情，与业务部门无关

在企业绩效管理实践中，有很多这样的事例，公司领导对绩效管理工作很重视，人力资源部门也下了很大功夫推进绩效管理工作，但各部门领导和员工对绩效管理认识不够，总认为绩效管理是人力资源部或人事部门的事情。有的业务部门经理认为填写绩效考核表格会影响正常业务工作；作为直线领导不想参与对下属的业绩评价，认为自己评价有失公正；总想由人力资源部门或成立考核组来对员工进行考核。在这种思想观念影响下，某些部门尤其是业务部门会对绩效考核消极应付，如果公司执行力不够强的话，业务部门的绩效考核往往首先流产。

认为“绩效管理是人力资源管理部门的事”这种观点的人不在少数，甚至某些公司决策领导都这么认为。那么这种认识深层次的原因是什么呢，其实这和公司的发展阶段以及员工的能力素质有关。首先，在企业规模不是很大的情况下，业务人员在公司具有举足轻重的地位，无论在收入上还是在地位上，业务人员比职能人员受到更多的重视，业务人员总认为绩效管理是虚的东西，因此绩效管理得不到业务人员的重视；其次，做业务出身的业务部门经理，往往习惯了简单粗放的管理方式，对定期搜集考核数据信息，填写绩效考核表格等工作会非常厌烦，同时由于还没有看到绩效管理带来的好处，因此会极力抵制绩效考核工作；第三，往往业务部门领导对管理之责认识不到位，事实上业务部门领导从本质讲，应该将更多精力放在管理上而不是具体业务运作上，应该更好的激励辅导下属运作业务，而不是自己亲力亲为，管理的基本职能是计划、组织、领导、控制，这在绩效管理循环各个环节都会得到体现。

正确的认识应该是：人力资源部门只是绩效管理的组织协调部门，各级管理人员才是绩效管理的主角，各级管理人员既是绩效管理的对象（被考核者），又是其下属绩效管理责任人（考核者）。

如何改变员工存在的上述认识呢？首先要进行思想灌输，使他们改变大业务员的思维定势，认识到管理的重要性；第二要对管理者进行管理尤其是绩效管理有关工具、方法和技巧的培训，提高管理者能力素质和企业管理水平；第三，从企业文化建设入手，加强公司的执行力，只要公司决策领导大力推进，相信各级管理者和员工会逐渐接受绩效管理，随着绩效管理的深入推进，各级管理者和员工会从绩效管理中获得好处，那么绩效管理就会得到各级管理者和员工重视。

### 2、绩效管理就是绩效考核，绩效考核就是挑员工毛病

很多公司启动绩效管理项目的时候，对绩效管理并没有清楚的认识，认为绩效管理就是绩效考核，把绩效考核作为约束控制员工的手段，通过绩效考核给员工增加压力，绩效

考核不合格作为辞退员工的理由。有些企业盲目采用末位淘汰制，如果公司企业文化、业务特点和管理水平并不支持采用这种方法，绩效考核自然会得到员工的抵制。

事实上，绩效管理和绩效考核是不同的，绩效考核只是绩效管理的一个环节。绩效管理是一个完整的循环，由绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价以及绩效结果应用等几个环节构成。绩效管理的目的不是为了发绩效工资和奖金，不是为了长工资，这都是手段，绩效管理的目的是持续提升组织和个人的绩效，保证企业发展目标的实现。绩效考核是为了正确评估组织或个人的绩效，以便有效进行激励，是绩效管理最重要的一个环节。绩效管理如果取得成效，上述四个环节的工作都要做好，否则就不会达到绩效提升的效果。

如何改变绩效管理就是绩效考核、绩效考核就是挑毛病的错误认识呢？

首先要使员工认识到绩效管理和绩效考核会带来好处。无论绩效管理还是绩效考核，并不会损害各级管理者和员工的利益，相反会促进个人能力素质的提高，这在日益激烈的职场竞争中是非常关键的。其实，任何组织并不会因为没有绩效考核而不淘汰员工，没有绩效考核并不意味着是铁饭碗。绩效考核是一个非常有效的主管与下属交流沟通媒介，在绩效管理过程中员工会得到主管的辅导和支持，绩效考核结果反馈使下属知道自己的缺点和不足，从而个人能力素质和业务水平都会得到提高。

其次，还是要加强对各级管理者有关绩效管理工具、方法和技巧的培训，使绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价以及绩效结果应用等环节工作落到实处。

### **3、重考核，忽视绩效计划制定环节的工作**

绩效管理实施过程中，很多管理者对绩效考核工作比较重视，但对绩效计划制定环节重视不够，这是初次尝试绩效管理的企业经常遇到的问题。绩效计划是领导和下属就考核期内应该完成哪些工作以及达到什么样的标准进行充分讨论，形成契约的过程。绩效计划有哪些作用呢？

第一、绩效计划提供了对组织和员工进行绩效考核的依据。

绩效管理是由绩效计划制定、绩效辅导实施、绩效考核评价、绩效考核面谈等环节组织的一个系统，制定切实可行的绩效计划，是绩效管理的第一步，也是最重要的一个环节。制定了绩效计划，考核期末就可以根据由员工本人参与制定并做出承诺的绩效计划进行考核。对于出色完成绩效计划的组织和个人，绩效考核会取得优异评价并会获得奖励，对于没有完成绩效计划的组织和个人，上级领导应帮助下属分析没有完成绩效计划的原因并帮助下属制定绩效改进计划。

第二、科学合理的绩效计划保证组织、部门目标的贯彻实施

个人的绩效计划、部门的绩效计划、组织的绩效计划是依赖和支持关系。一方面，个人的绩效计划支持部门的绩效计划，部门的绩效计划支持组织整体的绩效计划；另一方面，组织绩效计划的实现依赖于部门绩效计划的实现，部门绩效计划的实现依赖于个人绩效计划的实现。在制定组织、部门和个人绩效计划过程中，通过协调各方面的资源，使资源向

对组织目标实现起瓶颈制约作用的地方倾斜，促使部门和个人绩效计划的实现，从而保证组织目标的实现。

### 第三、绩效计划为员工提供努力的方向和目标

绩效计划包含绩效考核指标及权重、绩效目标以及评价标准等方面。这对部门和个人工作提出了具体明确的要求和期望，同时明确表达了部门和员工在哪些方面取得成就就会获得组织的奖励。一般情况下，部门和员工会选择组织期望的方向去努力。

在制定绩效计划过程中，确定绩效目标是最核心的步骤，如何科学合理的制定绩效目标对绩效管理成功实施具有重要的意义。许多公司绩效考核工作难以开展的原因就在于绩效计划制定的不合理，如果有的员工绩效目标定的太高，无论如何努力，都完不成目标，有的员工绩效目标定的比较低，很容易就完成了目标，这种事实上的内部不公平，会对员工的积极性造成很大的影响；另一方面，绩效目标定的过高或过低，会降低薪酬的激励效应，达不到激发员工积极性的目的。绩效目标制定合理可行是非常关键的，科学合理的制定绩效计划是绩效管理能够取得成功的关键环节。

## 4、轻视和忽略绩效辅导沟通的作用

绩效管理强调管理者和员工的互动，强调管理者和员工形成利益共同体，因此管理者和员工会为绩效计划的实现而共同努力。绩效辅导是指绩效计划执行者的直接上级及其他相关人员为帮助执行者完成绩效计划，通过沟通、交流或提供机会，给执行者以指示、指导、培训、支持、监督、纠偏、鼓励等帮助的行为。绩效辅导沟通的必要性在于：

### 第一、管理者需要掌握员工工作进展状况，提高员工的工作绩效

管理者和员工多次沟通达成绩效契约后，不等于员工的绩效计划必定能顺利完成，作为管理者应及时掌握下属工作进展情况，了解员工在工作中的表现和遇到的困难，及时发现和纠正偏差，避免小错误小偏差的累积酿成大错或造成无法挽回的损失，同时及时发现高绩效行为，总结推广先进工作经验，使部门甚至整个组织所有员工绩效都得到提高；另外掌握员工的工作状况，有利于绩效期末对员工进行公正客观的考核评估。有效的绩效考核指标是结果性指标和过程控制指标的结合，管理者只有对下属工作过程清楚了解才能对其进行正确的考核评价。掌握、积累下属的绩效资料，可以使绩效考评更真实可信，避免偏差；同时可节省绩效评估的时间，减小绩效考核的难度；

进行绩效辅导有助于员工及时发现自己或他人工作中的优点、问题与不足，帮助员工相互促进、互助提高，有利于加强团队内的相互沟通、避免工作中的误解或矛盾，创造良好的团队工作氛围，提高整体的工作效率。

### 第二、员工需要管理者对工作进行评价和辅导支持

员工希望在工作中不断得到自己绩效的反馈信息，希望及时得到管理者的评价，以便不断提高自己的绩效和发展自己的能力素质，肯定员工工作成绩并给予明确的赞赏，维护和进一步提高员工的工作积极性是非常重要的。如果员工干的比较好，得到肯定评价的员

工必然会更加努力期望获得更大的成绩；如果工作中存在较多问题，及时提出工作中的缺陷有利于员工迅速调整工作方式方法，逐步提高绩效。

管理者应及时协调各方面的资源，对下属工作进行辅导支持。由于工作环境和条件的变化，在工作过程中，员工可能会遇到在制定绩效计划时没有预期到的困难和障碍。这时员工应该及时得到帮助和资源支持，一个称职的管理者不能抱怨员工的工作能力差，对下属员工进行工作指导是管理者的重要职责之一，管理者应在职权范围内合理调动各方资源，对下属工作进行支持；如果某些事项超过自己职责权限范围，管理者应将实际情况上报有关决策者，尽快解决下属工作中的问题。

### 第三、必要时对绩效计划进行调整

绩效计划是基于对外部环境和内部条件的判断后，在管理者和员工取得共识的基础上做出的。外部环境是不断变化的，公司的内部资源是有限的，因此在绩效考核周期开始时制定的绩效计划很可能变的不切实际或无法实现。例如由于市场竞争环境的变化，将使本公司的产品价格政策发生变化，从而导致公司产品销售量和销售额的目标发生变化；由于一个技术障碍无法有效解决，可能导致公司产品不能及时上市，因此应及时调整产品开发计划；由于公司战略调整，原定的工作目标及重点都将失去意义，因此绩效目标中的相应内容应该及时进行调整。通过绩效实施过程中管理者和员工的沟通，可以对绩效计划进行调整，使之更加适合外部环境以及内部条件的变化。

## 5、过于追求量化指标，轻视过程考核，否认主观因素在绩效考核中的积极作用

定量指标在绩效考核指标体系中占有重要的地位，在保证绩效考核结果公正客观方面具有重要作用。但定量考核指标并不意味着考核结果必然是公正公平，考核结果公正公平不一定需要全部是定量指标。要求考核指标全部量化的管理者，在某种程度上是不称职的，表明其没有正确评价下属工作状况的能力。

在企业绩效管理实践中，很多管理者希望所有考核指标结果都能按公式计算出来，实际上这是不现实的，某种意义上是管理者回避了问题，也是管理者的一种偷懒行为。绩效考核不是绩效统计，一定要发挥考评人的主观能动性，根据实际情况的变化，对绩效被考核者做出客观公正的评价。

以下是某公司对行政人事部的考核指标：

服务满意率 98%，力争 100%；

会议精神传达、贯彻执行率 100%；

行政人事部人员都要会写公文，选拔、培养后备人员 2 - 3 人，选拔、培养文秘人员 3 - 4 人；

预算内费用降低 10%；档案及时归档率 95%，完好率 100%；

重大治安消防事故为 0。

可以清楚看出,该企业进入了一个片面追求定量考核指标的误区,上述几条都有数字。第一条“服务满意率 98%, 力争 100%”,这样的指标很难计算,即使能够测算,也需要用抽样统计或测评的方法,获取这样的考核数据要付出很大的成本,考核这样的指标有时是不现实、不合理的,这个指标可以改为过程指标“服务支持”,用定性打分的方法来评价;第二条“会议精神传达、贯彻执行率 100%”,这个指标也无法计算,可以改为过程指标“会议精神贯彻执行”,由主管领导根据实际工作情况进行主观评价;第四条中的“档案归档及时率 95%”,这个指标考核结果获取成本也很高。从以上分析,这样的考核已经失去绩效管理的意义了。

为什么不能全部依靠定量指标呢?因为一个有效的定量评价指标必须要满足以下几个前提,任何一个前提不存在,定量指标考核的公平公正性就受到质疑。而在企业绩效管理实践中,并不是所有的考核指标都满足以下的条件。

第一、定量考核指标一定要符合公司发展战略导向;如果定量考核指标不符合公司发展战略目标,那么一定会产生南辕北辙的效果;很多公司对人力资源部考核指标都有一个关键人才流失率,而且这个指标定义非常清楚科学,对于什么是“关键人才”如何鉴别“流失”都有明确规定。这样一个指标考核人力资源部门是有问题的,关键岗位人员流失的原因是多方面的,下定决心要走的“人才”留下来对公司也不会有什么重大贡献。考核关键岗位人员“流失率”不如考核关键岗位人员“满足率”更适合。

第二、定量考核指标绩效目标制定要科学合理,能考虑内部条件、外部环境等多方面因素。如果目标制定不合理,没有充分考虑各种因素条件,会造成更大的不公平。在企业绩效管理实践中,很多公司绩效考核最终不能坚持下来最关键的原因就是没有实质办法将绩效目标制定的公平公正。某钢铁研究总院 2004 年底对经营部部长进行目标责任考核的时候遇到了这样一个难题,全年完成合同额大大超过年初制定的目标,根据这个责任合同约定,经营部部长的年终奖金已达 100 万,而当时董事长年薪不过 15 万。按道理说应该兑现这个承诺,但问题是合同的获取并不是经营部员工艰辛努力的结果,而是市场因素使然。当时市场情况是,从 04 年下半年开始,国家宏观经济形式发生了重大变化,全国钢材市场供不应求,全国各大钢铁公司新建扩建项目都很多,各大钢铁设计院任务都非常饱满,几乎都是主动送上门的项目。在这样情况下,兑不兑现这个目标责任承诺的确是董事长非常困惑的问题。

第三、定量指标可以明确定义、精确衡量,数据信息准确可靠并且获取成本有限。事实上,有众多会计准则约束的财务报告数据尚有很多“处理”空间,那么很多定量数据的可靠性、有效性的确会受到质疑。

比如销售收入,销售部门和财务部门的统计往往会有差别,财务部门往往倾向于将应收账款部分不体现实际收入,以实际收到货款统计,而销售部门往往习惯于根据合同额或发货量来统计,因此销售部门和财务部门的统计数据就有所差别,以销售部门提供数据为准还是以财务部门提供数据为准往往要经过激励的讨价还价过程。

某市烟草公司所做的绩效考核指标，很多绩效考核数据来源都是“市场调查”，当然有些重要的指标比如“客户满意度”是有必要进行市场调查的，但如果太多考核指标数据来自市场调查无疑将大大增加考核成本，比如“宣传工作”、“经营指导书落实工作”都来自市场调查考核成本未免太高了，其实可以将这方面以抽查检查来代替市场调查。

第四、定量考核指标绩效目标的完成不会降低工作质量，否则会有非常严重的负面效果。以工作质量降低来满足工作数量要求对组织的损害是长期的和深远的。

很多公司对人力资源部门的考核指标有“培训工作完成及时率”，实践过这个指标的人力资源管理者应该知道，不会有哪个公司人力资源部门完不成这样的考核指标。事实上，这种考核指标的完成有时是以工作质量的降低做为代价的：本来培训的条件不具备，但先培训完了再说吧，培训的必要性和效果都会受到影响。

既然定量指标的运用需要一定条件，那么就应该发挥过程指标在考核中的重要作用，应该充分尊重直线上级在考核中的主观评价作用。事实上，没有任何别人比主管更清楚知道下属的工作状况，任何一个称职的领导都非常清楚下属工作绩效状况，因此用过于复杂的方法寻求绩效考核的公平公正是低效的。

## **6、过于注重公平公正，过于追求考核指标全面，忽略绩效考核导向作用**

绩效管理取得成效最重要的一点是实现绩效考核与薪酬激励的公平公正性，只有公平公正才能使人信服，才能促进个人和组织的绩效提升。但追求绩效考核公平公正性应以实现绩效考核的战略导向为前提。笔者曾向某部门经理询问：“您能不能对下属工作绩效进行有效区分，哪个绩效优秀哪个需要改进？”对于这个问题他感到非常困惑，他说：“有的工作很努力，但基础不是很好，工作效果一般；有的在业务方面大胆开创，但有时细节工作不到位；有的工作成绩平平，但计算机使用有特长，因此如果真要选择优秀的的确非常困难。”

事实上这位经理的感受具有代表性，作为经理在对待绩效考核工作态度上是非常认真的，但对绩效管理的认识还存在差距。事实上，绩效考核要体现战略导向，在一定期间符合公司发展战略导向的行为就该受到奖励。如果公司本期对业务开拓创新有更大的要求，那么开拓创新的行为就该受到鼓励；如果公司业务发展压力较大，那么业务出色的员工更应该受到激励。因此绩效管理要考虑战略导向，绩效管理目的是为了提升绩效。

绩效管理实践中还有一种普遍现象，就是尽量追求考核指标的全面和完整，考核指标涵盖了这个岗位几乎所有的工作，事无巨细都详细说明考核要求和标准。表 1-1 是某制造业集团公司对下属公司能源方面的监督考核指标，考核指标多达 60 多项，很多项指标分值为 1 分甚至 0.5 分，最高的也不过 5 分，这样的考核指标不能突出重点，因此无法体现战略导向。尤其严重的是即使最重要的一个指标，“集团公司安排的节能改造项目”没有如期完成也只不过减掉 5 分而已，该子公司仍然还可能获得 90 以上评分，最核心的工作都没完成竟然还有机会评价 90 分以上，这样的绩效考核会有效果吗？过分追求指标的全



面完整必然会冲淡最核心关键业绩指标的权重，使绩效考核的导向作用大大弱化。

表 1-1 某集团公司对下属公司能源方面的监督考核指标

子公司能源监督管理考核指标				
单位：		年 月 日	考核人：	
项目	考核项目	评价方法	分值	得分
公共 管理 部分 40%	1.子公司是否成立以生产设备经理为一把手的节能降耗管理小组。	有相关依据及记录	5 分	
	2.子公司节能降耗管理小组是否起草了《节能降耗管理规定及考核办法》。	有相关依据及记录	5 分	
	3.子公司节能降耗小组每周是否组织一次节能降耗检查，依据《节能降耗管理规定》进行考核，并按规定通报，有记录依据可查。	有相关依据及记录	5 分	
	4.制定各类能源监测仪表的操作规程和管理制度，各类监控仪表《压力、温度表、流量表、衡器》的管理，定期检查，校验合格率是否达 100%。	有相关依据及记录	5 分	
	5.公司组织的节能降耗会议是否准时参加，会前会后应组织的材料是否如期完成。	由计量设备处考核	4 分	
	6.集团公司安排的节能改造项目是否如期完成。	现场考核	4 分	
	7.能源消耗各种报表上传是否及时，《煤质的化验、每周、每月能源消耗报表》。	由计量设备处考核	4 分	
	8.能源监测计量器具配置率能否达到 100%。	计量器具配置管理规定	4 分	
	9.各子公司能源原始记录保存是否在《二年》以上并有据可查。	现场抽查	4 分	
动力 部分 20%	锅炉	1.锅炉用煤是否符合《用煤管理规定》	现场抽查并有相关依据及记录	2 分
		2.锅炉水、电、汽、仪表配置合格率是否达到 100%。	现场抽查并有相关依据及记录	2 分
		3.锅炉炉渣含炭量是否有控在 15% 以下，是否采取措施。	现场抽查	1 分
		4.锅炉工段操作是否有相应制度、规定，且有记录可查。	现场抽查并有相关依据及记录	2 分
		5.冷凝水回收是否充分合理利用，回收利用率在 90% 以上。	现场抽查	1 分
		6.冷凝水回收管道、阀门、暂存罐，软化水箱保温状况是否良好。	现场抽查	1 分
		7.供热管道，阀门保温状况良好。	现场抽查	1 分
		8.是否制定 SOP 操作规程。	现场抽查并有相关依据	2 分

		9.是否存在长明灯、长流水、无功运转、跑、冒、滴、漏现象。	现场抽查	1分	
		10.平衡用汽服从生产协调,有制度及记录可查。	现场抽查并有相关依据及记录	1分	
	冷冻	1.车间是否制定空压机、冷冻机、水泵各项节能操作管理规定,且有记录依据可查。	有相关依据及记录	1分	
		2.供冷管道、阀门保温状况是否良好。	现场抽查	1分	
		3.空压机管道是否存在跑、冒现象。	现场抽查	1分	
		4.计量仪器配置合格率是否达到100%	现场抽查并有相关依据及记录	1分	
		5.供能设备是否违反工艺要求、超温、起压、超量运行现象是否存在。	现场抽查	1分	
		6.平衡用水、空压气、冷有无制度及记录依据可查。	有相关依据及记录	1分	
酿造部分 10%		1.计量仪器配置合格率是否达到100%。	现场抽查并有相关依据及记录	1分	
		2.供热管道、阀门、保温状况是否良好,是否存在跑、冒、滴、漏现象。	现场抽查	1分	
		3.供冷管道阀门保温状况是否良好	现场抽查	1分	
		4.供气管道是否存在跑、冒现象。	现场抽查	1分	
		5.供水管路是否存在跑、冒、滴、漏现象。	现场抽查	1分	
		6.平衡生产,节能操作是否有相关的制度及管理规定,且有依据可查。	有相关依据及记录	1分	
		7.各种水箱是否存在超温,溢流现象。	现场抽查	1分	
		8.冷却麦汁回收温度是否在 $80\pm 3$ 左右。	现场抽查	1分	
		9.冷却麦汁时间是否控制在 $80\pm 10$ 分钟以内,有记录依据可查。	有相关依据及记录	1分	
		10.发酵周期是否控制在18天之内,有记录依据可查。	有相关依据及记录	1分	
		11.发酵CIP工段是否利用糖化麦汁冷却热水。	现场抽查	1分	
灌装部分 15%		1.计量仪表配置合格率是否达到100%。	现场抽查	1分	
		2.供汽管路、阀门,保温状况是否良好,是否存在跑、冒、滴、漏现象。	现场抽查	1分	
		3.供水管路、阀门,是否存在跑、冒、滴、漏现象。	现场抽查	1分	
		4.供空气管路是否存在跑、冒现象。	现场抽查	1分	
		5.是否制定节能操作管理规定,且有记录依据可查。	有相关依据及记录	1分	
		6.洗瓶机第一道冲瓶水是否充分,合理利用。	现场抽查	1分	
		7.碱液过滤装置是否利用。	现场抽查	1分	
		8.洗瓶机、杀菌机是否存在冒汽现象。	现场抽查	1分	
		9.设备是否存在无功运转现象。	现场抽查	1分	
		10.洗瓶机、灌装机、杀菌机、是否利用糖化麦汁冷	现场抽查	1分	

	却热水				
	生产效率： 2 万灌装线平均单班产量 100T；24 万灌装线平均单班产量 120T；36 万灌装线平均单班产量 220T ;4 万灌装线平均单班产量 300T 且有记录依据可查。		有相关依据及记录	5 分	
其它部分 5%	污 水 站	1．水路是否存在跑、冒、滴、滴现象。	现场抽查	0.5	
		2．处理过的污水是否回收利用。	现场抽查	0.5	
		3．设备是否存在无功运转现象。	现场抽查	0.5	
		4．计量仪表配置合格率是否达到 100%。	现场抽查并有相关依据及记录	0.5	
	食堂 招待 所家 属院	1．食堂水路汽路是否存在跑、冒、滴、滴现象。	现场抽查	0.5	
		2．招待所设备是否存在无功运转现象《灯泡、风机、电扇、空调》。	现场抽查	0.5	
		3．家属院用水、用电、用汽是否有计量仪表。	现场抽查	0.5	
		4．仓库是否存在长明灯现象。	现场抽查	0.5	
	厂 区 部 分	1．路灯是否根据天气变化，制定相关管理制度及具体措施。	现场抽查	0.5	
		2．办公设施是否存无功浪费现象（ 灯、空调、电扇 ）	现场抽查	0.25	
		3．绿化部分是否存在长流水现象。	现场抽查	0.25	
创新 10%		节能降耗技术创新，具有明显效果。	经技术创新小组评审	10 分	
备 注					

## 7、绩效考核过于注重结果而忽略过程控制

公平公正的进行考核以便对业绩优异者进行激励是绩效考核非常重要的一个方面，但绩效考核绝不只是最终的秋后算账，通过过程考核对绩效计划执行环节进行有效监督控制，及时发现存在的问题避免更大损失的发生是绩效考核的重要方面。

有这样一个案例，某公路工程施工企业对某路面施工项目签订了目标责任书，这个项目利润很薄，根据目标责任书的约定，如果这个项目实现盈利，盈利的 50%将用来奖励项目人员，如果项目不能实现盈利，项目人员将得不到年度绩效工资。事实上，这个项目运作初期，项目人员积极性还比较高，在人员配置、机械调配以及材料采购等环节管理比较到位，大家对项目奖金以及年底绩效工资都充满了期待。但由于市场环境变化，作为路面施工主要材料的沥青价格大幅上涨，在这种情况下，项目盈利已经不可能。在获得项目奖金以及年度绩效工资可能性为零的情况下，项目人员积极性大受影响，在人员调配、机械使用以及材料消耗等方面工作失误不断；除此之外，由于公司在项目运作过程中缺乏有效控制，各级管理者都在其他地方获得了补偿，当然损失了更多项目的利益，最终这个项

目亏损超千万。

## **8、对推行绩效管理效果抱有不切实际的幻想，不能持之以恒**

绩效管理是一个逐步完善的过程，绩效管理取得成效与企业基础管理水平有很大关系，而企业基础管理水平不是短期就能快速提高的，因此企业推行绩效管理不可能解决所有问题，不要对绩效管理给与过高期望。

很多企业推行绩效管理不了了之，就是因为企业领导急功近利，希望通过绩效管理迅速改变企业现状，这样的目的短期是不会达到的。

绩效管理对企业会产生深远的影响，但这种影响是缓慢的。绩效管理影响着企业各级管理者和员工的经营理念，同时绩效管理对于促进和激励员工改进工作方法提高绩效有很大促进作用，但这些改变都是逐渐的，不是一蹴而就的。绩效管理只要坚持就会有成效，绩效管理的效果是逐步显现的。

推行绩效管理是企业发展的必然，只要正确对待绩效管理的作用，从企业实际情况出发扎扎实实推进绩效管理工作，组织和个人的绩效就会逐步提升，企业竞争力最终会得到提高。

## 二、绩效考核体系八大缺陷

### 1、没有区分部门和部门负责人的考核

设计绩效考核体系首先要确定绩效被考核者。绩效被考核者可以是团队，也可以对个人。对一个公司整体考核、一个事业部考核、一个部门考核等等都是团队考核，在制造企业，对生产厂、车间、班组的考核也是团队考核。个人考核是对岗位任职者一个人的考核，如对总经理的考核、某个部门部长的考核、部门主管、员级岗位的考核等都是对个人的考核。

很多企业构建绩效管理体系的时候，没有明确部门考核和部门负责人考核的区别，将二者等同对待，这是不科学的。部门绩效是站在部门整体角度，考虑部门负责人以及部门所有员工共同的价值贡献，而部门负责人绩效是作为个人，在领导团队过程中组织、协调所有员工的工作成效。当然从理论角度讲，部门绩效和部门负责人绩效相关性非常大，但并不是说二者完全一致。从概念上区分部门和部门负责人的绩效考核有以下几个好处：

第一、明确区分部门绩效和部门负责人绩效，不会因为部门负责人的不称职而否定整个部门的工作成绩，尤其是部门员工人数很多，部门设置副职的情况下，明确区分部门绩效和部门负责人的绩效尤其必要。

第二、明确区分部门和部门负责人绩效，为绩效考核结果的使用提供了方便，可以将部门绩效与部门所有员工绩效工资挂钩，而将部门内部员工与部门负责人绩效挂钩在理论上是行不通的。这样处理的结果是将部门内部员工作为一个整体，大家休戚与共，因此员工合作精神和团队精神得到提倡和发扬。

第三、对部门的考核和对部门负责人的考核内容是有差别的，对部门负责人的考核一般有能力素质考核内容，对部门考核能力素质内容并不适用，一般需要加入满意度测评内容。

### 2、绩效考评人选择不当

对于建立绩效考核体系来说，考评人的确定是很最重要的一个步骤。如果考评人选择不当，绩效考核自然不会取得好效果。某啤酒集团绩效管理实践案例就说明了这个问题。为了加强绩效考核工作，该公司专门成立了绩效考核办公室，这个办公室归公司董事长直接领导，主要职责是负责对公司 8 个部门总监以及 13 个子公司总经理进行业绩评价，各个总监以及子公司总经理的月度绩效考核内容以及评价标准由绩效考核办公室负责提出，月末各位总监及子公司总经理评价分数由绩效考核办公室主任负责评定。公司董事长知道这个办公室主任位置不好当，因为这个岗位要对公司各位领导进行业绩评价，这就要求其对各个部门以及子公司的业务非常熟悉。考核办黄主任在这个工作中投入了极大精力，每位总监以及子公司总经理的考核指标都多达 50 多项，在每个考核初期，都要一一和各位领导商讨考核指标，每个月末，都要和各位领导“商量”考核结果。即使这样，董事长对

黄主任的工作还是不满意：“公司各个部门以及子公司的业绩都很完美了吗？怎么从来没有低于 95 的评价结果！什么时候有低于 95 分的评价结果我认为就是个突破！”这是典型的绩效考评人选择不当的案例，“商量”着定考核指标，“商量”着进行考核评价，这样的绩效管理不会有预期的效果。

另外一个例子，笔者接触过某地市级烟草公司推进绩效管理实践中遇到的困惑，公司对市局科长实行 360 度考核，由市局分管领导、县区局、其他科室主任、本部门员工分别对科长进行业绩评定，对各县区局，由市局各科室抽调人员组成考评小组，由考评小组最终对各县区局进行评价。随着绩效管理的推进，局领导发现，每次组建县区局绩效考评小组的时候，基本都是一般科员参加，在对各区县局打分评价时，一般都是讨价还价的过程；有些考评者不根据被考核者的业绩来进行考评打分，而是根据私人关系来进行打分，更有甚者将考评打分过程当作打击报复的机会。

3、绩效考核指标选择不恰当，绩效考核没有体现战略导向

实现绩效管理的战略导向，保证个人目标、部门目标与组织目标一致是绩效管理的重要方面。绩效管理不能实现战略导向主要有两种情况，第一种情况是考核指标选择太多或互相矛盾，体现不出考核导向；第二种情况就是导向错误或者指标设计有问题，员工和部门的行为并没有按着组织期望的行为去发展。

表 1-2 是某省公司对市级公司年度国有资产经营管理业绩考核指标。涉及指标共 8 项，通过深入分析，发现很多指标相关性非常大，比如净资产收益率与国有资产保值增值率基本是一样的，因为这是个国有独资企业，企业净资产概念和所有者权益概念完全一致，总资产贡献率、净资产收益率、固定资产收益率这三个指标相关性也非常大，因此总的来说，涉及国有资产经营管理的考核指标比较混乱，战略导向不是非常清晰。

该市公司组织有关部门和县（区）局（公司）多次讨论发现，如果卖掉办公房产而租用，那么经营业绩考核得分会大幅提高。总资产贡献率、固定资产收益率总计占有 25%权重，如果把办公房产卖掉改为租用，这两个指标得分会大幅提高，我想卖掉办公房产改为租用应该不是省公司期望的行为吧。因此看似非常科学完美的考核指标还是值得商榷的。

表 3-1 国有资产经营管理业绩考核指标评分明细表

考核指标	权重	基本分	评价标准
总资产贡献率	10%	8	本企业今年指标与去年相比或与去年全省行业的平均水平相比每增长 1%加 0.03 分，最多加 2 分，每减少 1%扣 0.03 分，最多扣 2 分，取两者中较高的分值，再与基本分相加后乘以资产规模系数确定总得分。

净资产收益率	10%	8	本企业今年指标与去年相比或与去年全省行业的平均水平相比每增长 1%加 0.03 分，最多加 2 分，每减少 1%扣 0.03 分，最多扣 2 分，取两者中较高的分值，再与基本分相加后乘以资产规模系数确定总得分。
对外投资收益率(对多元化投资)	5%	4	本企业今年指标与去年相比或与去年全省行业的平均水平相比每增长 1%加 0.01 分，最多加 2 分，每减少 1%扣 0.01 分，最多扣 2 分，取两者中较高的分值，再与基本分相加后确定总得分。
固定资产收益率	15%	12	本企业今年指标与去年相比或与去年全省行业的平均水平相比每增长 1%加 0.02 分，最多加 2 分，每减少 1%扣 0.02 分，最多扣 2 分，取两者中较高的分值，再与基本分相加后确定总得分。
成本费用利润率	15%	12	本企业今年指标与去年相比或与去年全省行业的平均水平相比每增长 1%加 0.03 分，最多加 3 分，每减少 1%扣 0.03 分，最多扣 3 分，取两者中较高的分值，再与基本分相加后确定总得分。
流动资产周转率	10%	8	本企业今年指标与去年相比或与去年全省行业的平均水平相比每增长 1%加 0.03 分，最多加 2 分，每减少 1%扣 0.03 分，最多扣 2 分，取两者中较高的分值，再与基本分相加后确定总得分。
不良资产比率	20%	16	本企业今年指标与去年相比或与去年全省行业的平均水平相比每增长 1%加 0.03 分，最多加 4 分，每减少 1%扣 0.03 分，最多扣 4 分，取两者中较高的分值，再与基本分相加后确定总得分。
国有资本保值增值率	15%	12	本企业今年指标与去年相比或与去年全省行业的平均水平相比每增长 1%加 0.02 分，最多加 3 分，每减少 1%扣 0.02 分，最多扣 3 分，取两者中较高的分值，再与基本分相加后确定总得分。

以下是对各个指标的解释：

- 1、总资产贡献率=（利润总额+利息支出）÷平均资产总额×100%
- 2、净资产收益率=净利润÷平均净资产×100%
- 3、对外投资收益率=长期投资收益÷长期投资净额×100%
- 4、固定资产收益率=利润总额÷固定资产净值×100%
- 5、成本费用利润率=利润总额÷（主营业务成本+主营业务税金及附加+费用总额）×100%
- 6、流动资产周转率（次）=主营业务收入净额÷平均流动资产总额×100%
- 7、不良资产比率=（资产减值准备+潜亏挂账+未处理资产损失）÷（资产总额+资产减值准备）×100%
- 8、国有资本保值增值率=年末所有者权益÷年初所有者权益×100%

#### 4、过程控制没有实质考核指标，结果考核指标数据获取成本过高

表 1-3 是某市烟草专卖局对县区局专卖管理考核细则，虽然考核指标多达 8 大类 32 项，但基本没有有效的过程控制考核指标，而且考核指标数据获取成本太高，很多数据要经过市场调查获得，可以预计这样的考核怎么能得到推进落实呢？

表 1-3 某市烟草专卖局对县区局专卖管理考核细则

<b>专卖管理考评细则</b>
-----------------

序号	评估项目		评估标准	评估方式	分值
1	经济指标考核	销售目标完成情况	B：销量同比持平或增长； C：销量同比下降。	查阅 V3 系统	2
2		平均单条值	A：单条值同比上升 20%（含）以上； B：单条同比持平至增长 20%； C：单条值同比下降 10%以内； D：单条值同比下降 10%（含）以上。	查阅 V3 系统	3
3	满意度指标考核	零售客户满意度	A：零售户满意度为 95 分（含）以上； B：零售户满意度为 85 分（含）至 95 分； C：零售户满意度为 75 分（含）至 85 分； D：零售户满意度在 75 分以下。	市场问卷调查	10
4		内部责任投诉率	B：投诉率最低的两家单位； C：投诉率在 3 至 7 位的五家单位； D：投诉率最高的单位。	查阅 V3 系统, 按投诉数量与零售客户的数量比值计算。	5
5		电话订货成功率	B：城网订货成功率 99%（含）以上，农网 95%(含) 以上； C：城网订货成功率 95%（含）以上，农网 90%(含) 以上； D：城网订货成功率低于 95%，农网低于 90%。	查阅 V3 系统	3
6		宣传工作	A：宣传到位率 95%（含）以上； B：宣传到位率 85%（含）以上； C：宣传到位率 75%（含）以上； D：宣传到位率低于 75%。	市场调查	3
7		客户经营指导面	B：城网达到 25%，农网达到 20%； C：城网达到 20%以上，农网 15%以上； D：城网低于 20%，农网低于 15%。	查阅纪录	3
8	工作效果考核	经营指导意见书落实情况	A：落实到位率 90%（含）以上； B：落实到位率 80%（含）以上； C：落实到位率 70%（含）以上； D：落实到位率低于 70%。	查阅资料和市场走访调查	5
9		客户需求上报	A：100%按要求上报需求； B：90%（含）以上按要求上报需求； C：80%（含）以上按要求上报需求；	市场走访调查	3



			D：低于 80%按要求上报需求。		
10		电订时修改客户资料	B：从未出现； C：出现过 1 次； D：出现多次。	查阅营销中心纪录	2
11		客户基础资料维护准确率	A：准确率为 100%； B：准确率为 95%（含）以上； C：准确率为 90%（含）以上； D：准确率低于 90%。	查阅 V3 系统	3
12	重点工作	总量浮动管理	这三项主要了解营销人员对这些工作的理解及业务流程的熟知。	书面测试	
13		大户监管			
14		社会库存调查			
15	信息终端采集	客户对信息终端的操作	B：均能熟练操作； C：10%客户不能熟练操作； D：超过 10%的客户不能熟练操作。	市场走访调查	2
16		上线情况	A：每天都上线；B：1 天未上线；C：2 天未上线；D：超过 2 天未上线。	查阅营销中心纪录	1
17		入库、销售扫码	A：均能及时、准确扫码； B：均能准确扫码、部分不及时； C：部分不及时、扫码不准确； D：大量不及时、不准确扫码。	市场走访和查阅营销中心纪录	3
18		进、销、存一致	B：全部一致；C：1-5 盒不一致；D：5 盒以上不一致。	市场走访和查阅营销中心纪录	3
19		日常维护	B：全部干净、线路整洁；C：10%以内不整洁；D：超过 10%不整洁。	市场走访调查	1
20	市场基础考核	亮证、亮牌经营情况	A：90（含）分； B：80 分（含）以上； C：70 分（含）以上； D：70 分以下。	市场走访调查, 计算综合得分。	10
21		卷烟陈列			
22		出样面积			
23		上柜情况			
24		价格标签			

25	痕迹 化资 料考 核	按客户订 单组织货 源资料完 整性	A：所有资料齐全并按要求归类存档； B：所有资料齐全，未按要求归类存档； C：资料不齐全，未按要求归类存档； D：资料严重不全，并且较乱。	查阅资料	2
26		零售客户 培训	A：培训面达到要求，所有培训资料齐全； B：培训面达到要求，培训资料部分不全； C：培训面未达要求，培训资料不全； D：为开展零售客户培训工作。	查阅资料	2
27		客户经理 作日志	B：每天按要求书写工作日记； C：出现漏写工作日记的情况； D：出现经常不写工作日记情况。	查阅 V3 系统	1
28		市场经理 工作	B：下市场次数达到要求，对客户经理工作 培训辅导及监督到位；C：下市场次数达到 要求，对客户经理工作培训辅导及监督基本 到位；D：下市场次数未达到要求，对客户 经理工作培训辅导及监督不到位；	查阅资料及相关 调查	2
29		营销部副 主任工作	B：能及时、准确传达市公司营销政策，较 好培训、监督营销队伍；C：能及时、准确 传达市公司营销政策，培训、监督营销队伍 工作一般；D：不能及时、准确传达市公司 营销政策，培训、监督营销队伍工作一般；	查阅资料及相关 调查	1
30	理论 业务	业务副主 任	专卖法律法规、总量浮动管理、大户监管、 库存调查、按客户订单组织货源工作、客户 经理工作手册、辖区零售客户情况、V3 系统 操作等等。标准：得分=分值*考试得分/100	测试	11
31	知识	市场经理			11
32	考核	客户经理			8

## 5、考核指标定义不准确，存在诸多缺陷

绩效考核指标定义应非常准确，而且考核数据能够获取并且能够依据评价标准进行衡量。在绩效考核实践中存在缺陷的考核指标比比皆是，尤其是各种比率的考核指标，往往分母不存在，甚至有些指标分子、分母都不存在。某公司考核财务人员的指标“核算失误差率”分母就无从获取，即使分子数值可以得到，但若得到完全准确的失误次数也非常困难。很多公司考核职能部门工作习惯使用“部门工作计划完成率”这个指标，事实上，工作计划完成率是很难定义和计算的，这个指标的使用随意性很大，即使公司基础管理水平非常

高，想准确的计算也很困难，关键问题是不同的工作性质不一样，重要程度不一样，按这个比率来算是没意义的。

上述指标缺陷比较明显，而下面所述的考核指标缺陷就不是非常明显了，只有通过仔细分析才能发现。

某省烟草公司对地市烟草公司考核，有一个重要指标就是需求预测准确率，抓好需求预测工作是实现“消费者至上”企业核心价值观的体现，“按需求组织货源”是烟草公司近几年的重点工作。因此很多公司将“需求预测准确率”作为核心考核指标，但经过多次探索实践，发现得到这个指标的真实数据太困难了，几乎不可能。

最初这个考核指标定义是用年初预测数量与零售户实际订单比值来计算，经过几个考核周期发现，各个市局需求预测准确率 50%都达不到。问题原因是，紧俏烟供不应求，在分配货源的时候一般是根据零售户订货数量打一折扣。问题就在这里，一旦零售户发现自己的订货不能完全满足，就必然会多下订单，以便打个折扣后还能满足自己的实际需求。从这里就可以发现，如果按照这个定义，需求预测准确率达不到 50%很自然了，原因实质就是零售户实际订单数量并不是零售户的实际真实需求数量。

该省局经过几个考核周期后发现了这个问题，及时将考核指标定义进行了修订，“需求预测准确率”用年初预测数量与零售户实际购进量比值来计算，这样“需求预测准确率”大大提高，但这个指标已经失去意义了，因为往往存在这种情况，零售户的订单不能得到满足，实际购进的数量大大低于实际需求，因此用这个指标考核市局公司的时候，公平公正性更受到质疑。经过几个考核周期的折腾，该省最终放弃了这个考核指标。

## 6、评价标准和绩效目标制定不合适，不能体现激励作用和公平性

评价标准和绩效目标的制定是绩效管理非常重要的方面，很多企业所做的考核指标实质上是没有评价标准和绩效目标。某外贸进出口公司客户，公司对业务部门签订了目标责任书，对贸易额和毛利都有绩效目标要求，但年初确定的绩效目标实现与否关系不大，因为对部门员工的激励与所定目标没有任何关系，只是和实现的数值有关系，本质上相当于没有目标。没有评价标准和绩效目标的绩效管理激励作用是有限的。

某地市级烟草公司客户，共有 5 家县（区）烟草公司，他们推行绩效考核以来，5 个县（区）公司绩效考核排名就没变过，因此不能实现绩效考核的激励作用，这样的绩效考核还有什么必要吗？造成这种状况的主要原因是制定绩效考核标准和绩效目标的时候没有充分考虑各个县（区）内部环境的差别因素；绩效目标制定的过高或过低也不能实现绩效管理的激励作用，目标过高，被考核者认为不可能达到目标因此放弃对高绩效的追求，目标过低很容易达到激励也使被考核者动力丧失。因此绩效标准或绩效目标的制定应考虑内部条件和外部环境因素，不能搞一刀切，绩效目标的制定应该以经过努力可以达到为原则，这样才能实现薪酬绩效管理的激励作用。

绩效考核标准或绩效目标制定不当除了不能实现激励作用外，还会对公平问题产生影响，最典型的就鞭打快牛。表 1-4 是某省烟草公司对地市级烟草公司的主要考核指标，从表中可以看出，绩效目标的制定主要是用的历史数据比较法，评价标准都是基于对前一年度比较基础上做出的，很显然管理基础水平越高，业绩提升潜力就越小，因此这样的评价标准对业绩靠前的公司是不公平的。

表 1-4 某省烟草公司对地市级烟草公司的主要考核指标

指标名称	权重	基本分值	评价标准
卷烟销量	30%	24	卷烟销量与上半年持平的，得基本分。每增长 1 个百分点，增加 0.5 分，最高增加 3 分；每降低 1 个百分点，扣减 0.5 分，最高扣减 3 分。卷烟销量同比增幅每超过全省行业平均水平 1 个百分点增加 1 分，最高增加 3 分。
重点品牌培育	25%	20	全国性重点品牌（含视同）和行业一二类卷烟排名前 20 名品牌增幅超过 10% 的，得基本分。在此基础上同比每增加 1 个百分点，增加 0.3 分，最高增加 4 分；同比每降低 1 个百分点，减 0.3 分，最高减 4 分。
单箱卷烟销售 额	15%	12	卷烟单箱销售额达到去年同期水平的，得基本分。每增长 1 个百分点，增加 0.25 分，最高增加 3 分；低 1 个百分点，扣减 0.25 分，最高扣减 3 分。

## 7、绩效考核等级划分不科学

在许多绩效管理实践中，绩效考核结果一般可以划分为优秀、良好、称职、待改进、

不称职等若干等级。如何科学合理的划分考核等级以及不同考核结果人员比例分布对绩效管理成功推进是很关键的。某事业单位（水利枢纽管理局）绩效管理遇到的问题充分说明了等级划分的重要性，人力资源部门根据传统的绩效管理理论将绩效考核结果划分为优秀、良好、称职、待改进、不称职五个等级，并且根据绩效考核结果呈纺锤形分布特征理论，强制规定五个等级员工比例分布为 10%、15%、40%、15%、10%。经过几个期间的绩效考核后，公司领导发现对员工进行等级划分是非常困难的，得到待改进和不称职评价的员工工作积极性受到了很大影响；对于事业单位用人体制，即使考核不合格也不能调离该岗位的工作，因为别处也没法安排：绩效考核不合格员工往往是工作态度和工作能力都有很大欠缺的，这样的员工哪个部门也不欢迎。在这样的环境下，被评为待改进和不合格的员工会非常消极，而且对部门领导会很不满意，因此每次考核部门领导都非常为难。另一方面，确定优秀等级和优良等级员工也很困难，优秀和优良到底差别有多大呢，大家工作基本都差不多，因此绩效考核成了大家轮换坐庄的游戏。

对该公司管理现状和企业文化特征做了仔细调查研究后发现了存在如下问题。首先，考核结果等级划分过多，只划分优良、合格、待改进、不合格四个等级就足够了；其次，等级分布规定也不合理，考核等级分布应该采用不对称分布，待改进和不合格不应该强制限制比例。如果改为“绩效考核低于 60 分不合格，低于 70 分大于等于 60 分为待改进，绩效考核前 30% 并且达到 85 分者为优良，其余为合格”，这样各个部门领导应该不会对绩效考核等级划分而苦恼了。

在笔者做过的一个咨询项目中，有一个案例给笔者触动很大。这是一个年销售收入超过 200 亿的中央企业，咨询公司提供的薪酬绩效管理方案经总经理办公会讨论后，只提出了一个修改意见，那就是将职能部门阶段绩效考核结果等级划分由原来的优良、合格、待改进、不合格四级改为合格、待改进、不合格三级。这样的变动是和薪酬激励原则完全违背的，因此在客户与我们沟通后得到我们的坚决反对。但经过和客户多次探讨，我们认为客户的方案也不是一点道理都没有，作为央企，维护一个和谐稳定的环境很关键，大家谁也没比谁强多少，都是在干自己本职工作，选出优秀员工的确存在困难，这样可能会给部门领导工作带来很大不便，而且操作不好最终会形成大家轮排的现象，因此阶段绩效考核不一定要选出优秀的，只要把不合格、待改进的评价出来，那么绩效管理的意义就很大了。

因此绩效考核等级划分一定要符合企业文化特征，这是绩效考核取得成效非常重要的一个方面。

## 8、考核结果使用存在问题

很多绩效考核最终失败是由于绩效考核结果使用不当引起的，一般来讲，绩效考核结果要和绩效工资挂钩，这样才能实现薪酬绩效的激励作用。如果绩效考核结果与工资奖金没有任何联系，那样的绩效考核肯定是在走形式，因为没有涉及大家核心利益的变革，不会引起员工足够的重视。但如果绩效考核结果与个人绩效工资挂钩程度太强的话，也可能对绩效管理的推进产生负面影响。

在某零售连锁企业的咨询案例中，考核优秀与基本称职对理货员绩效工资影响多大合适这样的问题我们研究了很久，当时理货员一个月工资 800 元左右，我们认为对理货员这样的岗位不应实行强激励措施，干的好与不好不能差别太大，我们提出的方案是考核优良增加 20 元，考核结果待改进减少 20 元，同时考核结果为优良的员工比例控制在 30% 以内，考核结果待改进没有强制规定。开始客户认为幅度太小，但最终客户听从了水木知行的建议。事实证明，20 元的收入增减对于月收入只有 800 元的员工来讲，还是有一定激励作用的，如果激励太大一方面会给“待改进”员工带来太大压力，另一方面，也会给公司人员成本带来不必要的增加。

另外一个绩效管理案例也是绩效考核结果与薪酬挂钩太大导致的问题，某上市公司员工绩效工资方案为绩效工资=绩效工资基数×部门考核系数×个人考核系数，考核结果优秀与待改进系数分别为 1.2 和 0.8，同时部门员工绩效考核等级比例与部门考核结果有关系，部门考核结果为优秀情况下部门员工优秀比例高，反之则低。这样的薪酬方案最终导致了部门和部门之间收入差距过大，同时部门内部员工收入差距也过大（差距为 50%），这样强的激励机制想取得成功无疑是非常困难的，这个公司绩效考核失败是预料中的事情。

### 第三节 绩效管理几种典型模式

通过对国内企业绩效管理现状的调查研究，我国企业绩效管理可以总结为以下几种典型模式。

#### 一、“德能勤绩”式

“德能勤绩”等方面的考核具有非常悠久的历史，曾一度被国有企业和事业单位在年终考评中普遍采用，目前仍然有不少企业还在沿用这种思路。表 1-5 是天津某物业管理公司对项目部经理的月度考核指标。

表 1-5 某物业公司对项目部经理的月度绩效考核指标

项目部					姓名		
考评项目	标 准				评 分		
	8-10 分	4-8 分	4-6 分	2-4 分	上级评	同级评	下级评
(一) 敬业精神	爱岗敬业、尽职尽责，锐意进取，积极改进工作，设法解决问题，不推诿，不等待，不计较个人得失，主动圆满完成各项任务，成绩突出。	比较爱岗敬业，比较尽职尽责，比较积极解决工作难题，不推诿，不等待，不计较个人得失，能较好地完成任务，成绩显著。	爱岗敬业，工作比较努力，一般能完成上级交待的工作任务，成绩一般。	工作主动性较差，推诿，等待，患得患失，不负责任，不能完成工作任务。			
(二) 领导能力	有较强的决策计划和组织控制能力，对下属工作安排得当，知人善任，敢于严格管理，督导有方，注重人才培养，部门工作井然有序并有活力，员工和上级满意程度在公司高。	有一定的决策计划和组织控制能力，部门分工合理安排有序，能够严格管理，督导有方，注重培养人才，员工和上级满意程度在公司较高。	决策计划和组织控制的能力一般，工作安排基本有条理，但缺乏活力，员工和上级满意程度在公司一般。	缺乏组织计划能力，工作安排无条理，既不能严格管理，又无具体督导，部门士气较低，下属表现在公司较差，受到员工投诉或上级批评。			
(三) 创新能力	锐意改革，努力创新，不断以高标准改进工作，提出合	具有改革和创新精神，能够发挥主观能动作用改进	较守旧，无创新愿望，按部就班完成工作，工作不求有	因循守旧，满足现状，不思进取，工作消极被动。			

	理化建议,在实践中有所突破,成绩突出。	工作,能够提出合理化建议,在实践中成绩显著。	功,只求无过。			
(四) 企业意识	热爱企业,从企业全局出发,以企业利益为重,想员工所想,急员工所急,积极主动为员工服务。	能以企业和员工利益为重,比较主动为员工排忧解难,提供较好的服务。	一般能维护企业利益,为员工解决困难,提供服务。	不能顾全企业利益,不能及时为员工解决困难,提供好的服务,导致员工投诉,损害企业声誉和利益。		
(五) 规章制度	模范遵守各项规章制度,以身作则,有很强的自我约束力。	自觉遵守规章制度,有较强的自我约束力。	一般能遵守规章制度,有一定的自我约束力。	自我约束力差,有违纪违规行为。		
(六) 仪容仪表	严格执行仪容仪表规定,精神饱满,能督导下属的仪容仪表。	较好执行仪容仪表规定,行为举止基本符合要求,能监督下属仪容仪表。	仪容仪表一般。	不能遵守仪容仪表规定,举止行为产生不良影响。		
(七) 业务知识	精通本岗位业务及管理知识,有丰富的实践经验,勤于学习,刻苦钻研,业务与管理水平不断提高。	熟悉本岗位业务及管理知识,有丰富的实践经验,努力学习,进步显著。	掌握本岗位业务及管理知识,能应付工作,表现一般。	对本岗位业务知识一知半解,不努力学习,不虚心求教,影响工作。		
(八) 人际关系	办事公正,严于律己,善于待人,团结、合作能力强,对内有较高威信和良好的人际关系,对外有较好的社会交往关系。	办事公正,较好地处理各种关系,团结、合作能力较强,有一定威信和较好的人际关系。	办事比较公正,有一定团结、合作能力,但尊重关心下属不够,威信不够高,人际关系一般。	团结、合作能力较差,不尊重、关心他人,私心重,人际关系差。		
(九) 沟通能力	全局观念强,沟通协调主动、快捷、有效,部门之间关系密切,相互支持。	全局观念较强,与他人沟通比较主动,能协调好部门之间的关系,相互配合、支持较好。	全局观念一般与他人沟通的主动性不够,部门之间工作协调有一定难度。	全局观念差,小团体主义观念较强,不能与其他人和部门沟通、协调,对工作造成影响。		



(十)表达能力	逻辑思维和分析判断能力强，语言，文字表达准确、流畅、精练，能独立对外洽谈业务，沟通信息，独立起草计划，报告及其他文件。	有一定的逻辑思维和判断能力，语言、文字表达清楚，有条理。	逻辑思维和分析判断能力一般，语言、文字表达能力一般，在他人帮助下，能完成本部重要文件的起草工作。	逻辑思维和分析判断能力较差，语言、文字表达词不达意，使下级不能正确理解指令，影响工作。			
主管上级领导：                                权重配比：40%                                实得分：							
同级评定：  权重配比：30%                                实得分：							
下级评定：  权重配比：30%                                实得分：							
考评日期：  考评人：  实得总分：							

“德能勤绩”式的本质特征是：业绩方面考核指标相对“德”“能”“勤”方面比较少；大多情况下考核指标的核心要素并不齐备，没有评价标准，更谈不上设定绩效目标。本文借用“德能勤绩”的概念，就是因为这类考核实质是没有“明确定义、准确衡量、评价有效”的关键业绩考核指标。表 1-6 是某市烟草专卖局（公司）对执法监督员的工作绩效考核表，从表中可以看出，任何一项指标都没有评价标准，考评者打分没有评价依据。

表 1-6 某市烟草专卖局(公司)对执法监督员的工作绩效考核表

员工工作绩效考评表			
被考评人：李东生		岗位：执法监督员	考评日期：2009 年 1 月 31 日
项目	考评内容	标准分	得分
基础工作 40%	负责对专卖执法人员依法执法情况进行监管，并开展相应工作。	5	
	参与调查烟草生产经营中的违法违规经营案件。	5	
	对全市专卖人员依法行政、文明执法的工作情况，和打假经费、举报费等专卖经费的使用管理情况，进行监督检查。	5	
	参与企业日常经营情况的监管。	5	
	参与全市内部专卖监管考评工作。	4	

	严格遵守单位安全管理相关规定，确保部门安全管理无事故	4	
	遵守单位各项规章制度和劳动纪律。	4	
	保持科室干净整洁，树立勤俭节约的文明风气。	4	
	与同事保持良好关系，创建和谐科室。	4	
月目标任务 30%	维护专卖交流平台信息。	3	
	收集、整理、分析各县区局上报的专卖管理相关信息。	4	
	根据各县区局申请和领导审批意见，注销、变更卷烟零售许可证。	4	
	指导 V3 系统专卖模块的操作，解决权限范围内的问题。	3	
	草拟各种专卖管理方面的文件。	4	
	按要求做好行政执法方面的工作。	4	
	协助科长做好专卖人员培训工作。	4	
	按时草拟科室月工作计划和月工作总结。	4	
临时性工作 30%	完成领导安排的其他工作。	30	
合 计		100	
部门负责人：		被考核人签字：	

“德能勤绩”式除了上述典型特征外，往往还具备如下特点：

- 很多企业是初始尝试绩效管理，绩效管理的重点往往放在绩效考核上；
- 没有部门考核的概念，对部门负责人的考核等同对部门的考核，没有部门考核与部门负责人考核的明确区分；
- 考核内容更像是对工作要求的说明，这些内容一般来源于公司倡导的价值观、规章制度、岗位职责等；
- 绩效考核指标比较简单粗放，大多数考核指标可以适用同一级别岗位、甚至适用所有岗位，缺少关键业绩考核指标；
- 绩效考核不能实现绩效管理的战略目标导向。

对于刚刚起步发展的企业，通常基础管理水平不是很高，绩效管理工作没有太多经验，在这种情况下，“德能勤绩”式绩效管理是有其积极作用的。这种方式对加强基础工作管理水平，增强员工责任意识，督促员工完成岗位工作有积极的促进作用。但“德能勤绩”式绩效管理是简单粗放的绩效管理，对组织和个人绩效提升作用有限，虽然表面上看来易于操作，其实绩效考核过程随意性很大。企业发展后，随着公司基础管理水平的提高，公司绩效管理将对精细性、科学性提出更高要求，“德能勤绩”式绩效管理就不符合企业实

际情况了。

## 二、“检查评比”式

国内目前绩效管理实践中“检查评比”式还是比较常见的，采用这种绩效管理模式的公司通常情况下基础管理水平相对较高，公司决策领导对绩效管理工作比较重视，绩效管理已经进行了初步的探索实践，已经积累了一些经验教训，但对绩效管理的认识在某些方面还存在问题，绩效管理的公平目标、激励作用不能充分发挥，绩效管理战略导向作用不能得到实现。表 1-7 是某集团公司对各子公司质量方面的考核指标。

表 1-7 某集团公司对子公司质量方面的考核

目标责任考核标准（产品质量 满分 100 分）			
考核项目	序号	考核项目细则	扣分（奖励）标准
原辅材料 （20 分）	1	接收不合格原辅材料和发现使用不合格原辅材料	10 分/次
	2	未按总公司要求对原辅材料使施检验的	1 分/每项次
	3	原辅材料不经验收使用的	5 分/每批次
	4	原辅材料未按规定的要求贮存	1 分/每批次
	5	原辅材料收、发使施未登记和建帐制度	3 分/每批次
	6	原辅材料帐、卡、物不相符	1 分/每批次
	7	原辅材料发放未做到先进先出	1 分/每批次
	8	每月未对原辅材料进行质量盘存	2 分/次
	9	每月不按要求对原辅材料进行复检	0.5 分/每项次
	10	未建立供方档案并定期实施评价	3 分/每批次
	11	供方档案建立不齐全	1 分/供方
	12	未出现使用不合格原辅材料的	奖 5 分/年
工艺执行 （10 分）	13	未按集团工艺框架执行	10 分/次
	14	工艺更改未使施报批	5 分/次
	15	工艺执行不及时、不到位	3 分/次
	16	未对工艺实施监督检查	2 分/次
	17	未对工序产品质量进行跟踪检查并做记录（以质量跟踪单的形式）	2 分/项次
	18	未对工序操作过程进行跟踪记录	1 分/项次
	19	工艺出现异常情况未及时采取措施处理	5 分/次
	20	虚假记录	10 分/次
	21	对产品口味质量造成影响	5 分/次
	22	引起产品报废的按质量事故处理	
成品理化	23	抽、送样得分=10*理化指标优级率	

指标（抽、送样优级率）（15分）	24	售出产品出现批量理化指标不合格	10分/次
	25	造成整批报废的按质量事故处理	
	26	因理化指标不合格造成在媒体曝光	20分/次
卫生指标优级率（20分）	27	得分=10*卫生指标优级率	
	28	连续卫生指标优级率倒数第一名	10分
	29	卫生指标优级率上报不准确（经核实瞒报）	10分/次
	30	卫生指标优级率第一名	5分/月
产品检验（5分）	31	原辅材料、过程产品及最终产品未按总公司要求进行抽样检验	5分/次
	32	检验项目不全	1分/项
	33	产品检验结果未按集团质量标准判定	2分/项
	34	抽样不符合规定要求	1分/项
	35	未按产品送样管理规定及时向集团公司送样	2分/次
	36	少送一次样按产品不合格进行判定	
	37	考核样未及时检验和反馈	1分/次
	38	考核样数据偏差超出允许范围未分析原因采取措施	5分/次
质量报表（5分）	39	未按要求及时上报质量报表	0.5分/天
	40	未按要求上报质量报表的	1分/次
	41	上报的质量报表不准确（经核实虚假瞒报）	5分/次
督查结果（20分）	42	督查过程中出现以上不合格时按以上扣分标准执行；其他不合格项	0.2分/项（扣完为止）
	43	未按要求整改的不合格项	1分/项
质量管理体系（5分）	44	未按集团公司规定要求组织审核，每少审核一个部门	2分/每部门
	45	审核内容和记录不完整	0.5/每部门
	46	审核出现的不合格未向部门进行反馈	1分/项
	47	每月未向集团上报审核结果	2分/次
	48	审核的不合格项未整改	1分/项
质量事故	49	出现质量事故	50分/次
	50	对出现的质量事故隐瞒不报	100分/次
	51	对出现的质量事故上报不及时迟报一天	1分/每天
	52	出现质量事故不及时采取措施	10分/次
	53	出现两次质量事故	全年质量得分的50%
	54	全年未出现质量事故	10分/年

“检查评比”式典型特征是：按岗位职责和 workflow 详细列出工作要求及标准，考核项目众多，单项指标所占权重很小；评价标准多为扣分项，很少有加分项；考核项目众多，考核信息来源是个重要问题，除非个别定量指标外，绝大多数考核指标信息来自抽查检查；大多数情况下，公司组成考察组，对下属单位逐一进行监督检查，颇有检查评比的味道，不能体现对关键业绩方面的考核。

“检查评比”式考核对提高工作效率和质量是有很大作用的，通过定期不定期的检查考核，员工会感受到压力，自然会在工作要求及标准方面尽力按着公司要求去做，对提高业务能力和管理水平有其积极意义。

这种模式的考核，有两个重大缺陷：一是绩效考核结果没有效度，也就是说考核结果好的不一定就是对组织贡献最大的，绩效水平低的不一定考核结果差，这样自然制约着公平目标和激励作用的实现；二是由于考核项目众多，缺乏重点，实现不了绩效管理的导向作用，员工会感到没有发展目标 and 方向，缺乏成就感。

考核没有效度以及不能实现战略导向作用大致有以下几个方面的原因：

第一、由于考核项目众多，员工感觉不到组织发展方向和期望的行为是什么，同时由于每项指标所占权重很小，因而即使很重要的指标，员工也不会过于在意；

第二、考核操作实施过程中，检查抽查是普遍采用的方式。对于检查抽查中发现的问题，被考核者往往不从自身工作本身找原因，而往往认为自己倒霉而坚持认为别人考核成绩好，是因为别人运气好存在的问题没有被发现，被考核者从心里就不会接受这样的考核结果；

第三、考核者对被考核者工作的认识和理解往往存在偏差，这样会导致绩效考核出现“无意识误差”；另外考核者往往不是被考核者的直线上级，不必对被考核者业绩负责，会导致绩效考核的随意性，这样会导致绩效考核出现“有意识误差”，这两种情况都会引起绩效考核者的公平公正性受到质疑。

### 三、“共同参与”式

在绩效管理实践中，“共同参与”式绩效管理在国有企业和事业单位中比较常见，这些组织显著特征是崇尚团队精神，公司变革动力不足，公司领导往往从稳定发展角度看问题，不愿冒太大风险。“共同参与”式绩效管理有三个显著特征：一是绩效考核指标比较宽泛，缺少定量硬性指标，这给考核者留出很大余地；二是崇尚 360 度考核，上级、下级、平级和自我都要进行评价，而且自我评价往往占有比较大的权重；三是绩效考核结果与薪酬发放联系不紧密，绩效考核工作不会得到大家的极力抵制。表 1-8 是某国有房地产公司对部门中层领导的考核表。

表 1-8：某集团公司中层管理人员考核表

姓名		岗位	办公室主任	考核期间	2009 年 1 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](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto: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](http://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

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

考核项目	考核内容	指标定义及考评标准	权重(%)	考核者				
				自评	主管领导	总经理	其他部门	下属
工作业绩 (通过部门业绩来体现) 25%	工作计划 工作目标	根据公司总体计划，部门计划的立案、实施是否有充分的准备	3					
		部门工作的年度计划、月度计划以及专项工作计划、方案的制定是否及时、准确、完善和可行	3					
		是否经常下基层检查、指导下属公司对口部门的业务工作	3					
		本人和部门人员及岗位的职责是否清晰，责任是否明确、到位，工作流程和业务接口是否顺畅、科学和严密	2					
		本人及部门员工是否严格遵守和执行公司各项规章制度，有无工作失职、渎职以及违反公司规章制度和劳动纪律的情况	3					
		部门整体工作效率如何，有无推委扯皮现象	3					
		后勤服务工作是否到位	3					
		本人和部门人员是否能积极参加公司组织的各项培训学习	2					
		对外协作工作（工商事务、法律等）是否能按时完成	3					
管理能力 25%	组织能力	主管领导、相关部门以及部门员工对本人工作是否满意	2					
		部门的工作有无推委扯皮现象，会议决策效率如何，遇到问题的反应速度是否快捷	3					
		是否致力于改善工作绩效，不断提高工作目标	3					
	决策、创新能力	发现问题时，处理方法和措施是否得当并及时如实上报，没有隐瞒，部门问题能及时解决	2					
		落实工作计划的策略、方法以及解决问题方案是否准确、具体、及时和有效	3					
		不盲从经验，不墨守陈规，思维活跃，部门各项工作焕然一新	2					
		突发事件来临，能否保持沉着和冷静，并快速地做出反映，妥善的解决	2					
	分析思考能力	能否和员工主动沟通并了解员工的思想动态	2					
		是否能明确表达自己观点，耐心倾听别人意见	2					
		处理问题是否讲究原则，实事求是	2					
		能否将复杂的问题、流程或计划以系统性的方法分解，并形成文字报告	2					
工作能力	领导及控	是否具备并达到公司中层管理人员任职资格标准	3					



22%	制能力	是否能够掌控全局，发现团队中的不良倾向，并予以纠正	2					
		书面和口头指令是否清晰明确，有无时间标准和信息要求	2					
		是否敢于大胆处理和解决问题，不受他人和自身偏爱情绪影响，对违纪的人和事件敢于公正处理	3					
	激励能力	部门员工是否了解公司发展的目标，工作中相互配合，优势互补	2					
		是否能够采用适当地激励手段，激发部门员工的潜在能力	2					
		对待同事能否做到心态平和，一视同仁，不分亲疏，不感情用事，公开透明，一碗水端平	2					
	组织协作	和直接领导、下属、各职能部门以及所属公司关系是否融洽	2					
		是否能够以适当的方式方法做部门员工的思想工作	2					
		对待工作是否做到心态平和、积极乐观，正视困难、跳出逆境，与人和善、以诚待人	2					
	工作态度 28%	制度执行	执行和遵守各项规章制度，牢固树立制度第一、认真负责的思想，并能以身作则	2				
维护领导的威信，遵守组织原则，服从分配，积极工作			2					
能够有效控制自己的情绪，始终保持积极、乐观、向上的工作热情和态度			2					
理解工作安排和指令，执行工作任务的态度和效果，完成的时间、质量等情况以及上级评价			2					
工作效率		工作中能否贯彻“明快严实”的作风，对上级的工作安排是否能够及时完成	3					
		工作是否体现“今日事、今日毕”办事风格	3					
		是否以积极认真负责的心态对待工作，工作富有激情，不满足现状，勇于挑战自我	2					
		工作中是否表现出积极、努力上进的态度	2					
工作原则、责任心		工作上是否尽职尽责，一丝不苟；不骄不躁，沉着冷静	2					
		对工作失误是否勇于承担责任不找理由借口，工作中有无拖延、推诿、扯皮、抱怨等现象	2					
		是否一切为公司利益着想，忠诚履行职权，不贪污受贿，不损公肥私，不假公济私	2					
		是否按时上下班，无迟到早退现象	2					
团结协作		尊重领导，尊重员工，虚心倾听和接受他人意见	1					
		工作上顾全大局，积极乐观，清淡名利，不计个人得失	1					
评价得分			100					

考核最终得分	考核最终得分 = 自评得分 × 20% + 主管领导评分 × 20% + 总经理评分 × 20% + 其他部门评分 × 20% + 下属评分 20%						

“共同参与”式绩效管理对提高工作质量，对团队精神的养成是有积极作用的，可以维系组织稳定的协作关系，约束个人的不良行为，督促个人完成各自任务以便团队整体工作的完成。在以绩效提升为主要目标，团队协作为主要特征的组织中是适用的。但这种绩效管理有其适用范围，如果采用不当会带来严重负面效果，主要表现在：

第一、大部分考核指标不需要过多的考核信息，一般被考核者根据自己的印象就能打分，考核随意性较大，人情分现象严重，容易出现“有意识的误差”和“无意识的误差”；

第二、在自我评价占有太大的份量的情况下，由人的本性决定，在涉及个人利益关系的情况下，个人对自己的评价不可能公正客观，“吃亏”的往往是“实在”人；

第三、这种评价一般与薪酬联系不太紧密，薪酬的激励作用有限；

第四、表面和谐氛围，实则是对创新能力的扼杀，这对创新要求高的组织中是非常致命的。往往最终结果是，最有思想、最有潜力的员工要么被迫离开组织，要么被组织同化不再富有创造力。

#### 四、“自我管理”式

“自我管理”式是世界一流企业推崇的管理方式，这种管理理念的基础是对人性的假设坚持“Y”理论：认为员工视工作如休息、娱乐一般自然；如果员工对某些工作做出承诺，他们会进行自我指导和自我控制，以完成任务；一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任；绝大多数人都具备做出正确决策的能力，而不仅仅管理者才具备这一能力。

“自我管理”式显著特征是：通过制定激励性的目标，让员工自己为目标的达成负责；上级赋予下属足够的权利，一般很少干预下属的工作；很少进行过程控制考核，大都注重最终结果；崇尚“能者多劳”的思想，充分重视对人的激励作用，绩效考核结果除了与薪酬挂钩外，绩效考核结果还决定着与员工岗位升迁或降职。

“自我管理”式绩效管理激励效应较强，能充分调动人的主动积极性，能激发有关人员尽最大努力去完成目标，对提高公司效益是有好处的，但这种模式应注意适用条件，如果适用条件不具备，可能会发生严重的问题和后果，不能保证个人目标和组织目标的实现。“自我管理”式绩效管理有如下特点：

第一，由于“自我管理”推崇的是“Y”理论人性假设，在中国社会目前发展水平情况下，如果缺乏有效监督检查，期望员工通过自我管理来实现个人目标有时是不现实的。因为有的员工自制能力差，不能有效约束自己，如果不实行严格管理将不能达成其个人目标；

第二，“自我管理”式绩效管理缺乏过程控制环节，对目标达成情况不能及时监控，不能及时发现隐患和危险，等发现问题时可能已经太迟，没有挽回余地了，因此可能会给组织带来较大损失；

第三，绩效辅导实施环节工作比较薄弱，上级领导往往不能及时对被考核者进行绩效辅导，也不能及时给与下属资源上的支持，因此绩效管理提升空间有限；

第四，被考核者通常小集体意识严重，不能站在公司全局角度看问题，被考核者绩效目标与组织目标往往不一致，不能保证公司战略发展目标的实现。

## 五、优秀绩效管理系统的特点

绩效管理对于企业发展非常重要，有效的绩效管理能激发员工的工作潜能、使组织运转通畅、促进组织长短期目标的完成；无效的绩效管理会带来很多问题：例如缺乏绩效沟通辅导和绩效反馈的绩效管理可能带来考核者和被考核者的对立情绪，进而影响团队合作热情，降低组织绩效；和企业发展阶段以及管理现状不相适应的考核方法不仅不能提高组织的绩效，可能会成为各级管理者的负担，浪费大量时间和资源；不公平的考核结果影响管理者的可信度，挫伤员工的积极性。因此有效的绩效管理解决问题，促使绩效提升，糟糕的绩效管理产生问题，降低组织绩效。

在现实中，前面所提到的几种绩效管理模式都有广泛的应用，对企业绩效提升都会起到一定的促进作用，但总的来说，这几种绩效管理模式都有其适用的条件，要和企业发展阶段相适应，如果使用不当会带来严重问题。

目前我国改革开放已经进入第 30 个年头，中国企业管理效率和管理水平都得到极大的提高，以绩效管理为核心的人力资源管理普遍得到各个企业的重视，一些先进管理思想和方法不断融合到企业的管理实践中，很多优秀企业不断对绩效管理进行探索和实践，积累了适合企业发展要求的绩效管理工具和方法，绩效管理对组织和个人绩效提升起到了重要的作用，这些优秀的绩效系统都具备以下基本特征：

- 绩效管理发生作用的机制是，通过恰当的激励机制，激发员工主动性、积极性以充分利用组织的内部资源和提高员工能力素质，最大限度的提高个人绩效，从而促进部门和组织绩效提升；
- 建立激励机制要考虑企业员工成熟度，正激励和负激励要平衡使用，不能走极端。只有负激励没有正激励是不能调动员工积极性的，只有正激励缺乏负激励的制度安排在中国目前条件下也要慎重使用；另一方面，激励内容要符合员工的真正需求，在目前条件下，对大多数企业而言，以物质需求为主要内容的低层次需求对员工来说还是非常重要的，在满足员工低层次需求同时，不能轻视高层次需求对于某些员工的作用，因此设计激励内容的时候要充分考虑社会发展现状以及员工个体实际需求特征；
- 绩效管理体系是站在公司战略发展的角度来设计的，绩效管理不仅促进了组织和个人绩效的提升，同时绩效管理能实现公司发展战略导向，能使个人目标、部门目标和组

织目标保持高度一致；

- 绩效管理体系是站在提高组织和个人绩效的角度来设计的，绩效考核工作仅仅是绩效管理工作中的一个环节，绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效结果应用等方面都是绩效管理的重要环节；
- 系统的绩效管理需要具备一定的前提条件，企业的基础管理水平相对较高，公司企业文化比较健康、公司发展战略比较清晰、组织结构适应公司发展战略、岗位责权明晰、薪酬体系能实现公平目标和激励作用、公司预算核算体系完备；
- 系统的绩效管理需要公司具备较强的执行力，公司决策领导对绩效管理有一定的认识，注重绩效辅导和沟通环节；
- 绩效考核注重结果考核和过程控制的平衡，对过程控制有实质有效办法，有相对科学的方法来设定组织的绩效目标，能得到员工的理解和接受；
- 绩效管理注重管理者和员工的互动和责任共担，建立有效的激励机制激发员工提高工作积极主动性，鼓励员工自我培养开发提高能力素质，进而提升个人和组织绩效；
- 体现以人为本的思想，体现对人的尊重，鼓励创新保持组织活力，使员工和组织得到同步成长。

## 第二章 TP 绩效管理体系设计

绩效管理体系是各级管理者和员工共同参与的绩效计划制定、绩效辅导实施、绩效考核评价、绩效考核结果应用等环节管理活动的总和。在绩效管理体系中，绩效辅导实施环节是不可忽视环节，绩效考核评价是核心环节，而绩效计划制定和绩效结果应用对绩效管理能否取得成效具有重大影响。

设计绩效管理体系，核心要解决两个方面问题：第一，绩效考核要公平公正，绩效管理能体现企业战略发展导向；第二，绩效管理能得到切实推进，绩效管理能真正提高个人和组织的绩效。TP 绩效管理体系就能很好的实现上述两个要求。

TP 绩效管理体系包括一个基础平台、两个绩效循环和三个绩效指标模型。一个基础平台是战略驱动绩效指标分析，解决考核的战略目标导向以及考核指标选取问题；两个循环是团队绩效管理循环和个人绩效管理循环，解决的是切实推进绩效管理的问题，包括绩效目标设定、绩效辅导、绩效考核、结果使用等环节；三个绩效指标模型是组织绩效模型、能力素质模型和满意度模型，解决的是考核内容问题，使绩效考核做到公平公正。

战略驱动绩效指标分析的结果是组织绩效模型、能力素质模型和满意度模型，组织绩效模型为关键业绩考核提供支持，能力素质模型为能力素质考核提供支持，满意度模型为满意度考核提供支持。团队绩效管理循环和个人绩效管理循环是绩效管理的核心过程，也是绩效管理取得成效的关键，因此绩效管理体系（图 2-1）命名为 TP 绩效管理体系。



图 2-1 TP 绩效管理体系模型

从影响绩效的主要因素模型分析可以看出，若要切实提高绩效，只有通过提高激励效应这个因素，进而影响技能因素和内部条件因素，最终才能提高个人绩效和组织绩效。TP

绩效管理体系就是通过一个基础平台和三个模型解决有效激励问题，通过两个循环解决技能因素和内部条件因素问题，因此 TP 绩效管理模型可以最大限度的提升个人和组织绩效，保证战略目标的完成。TP 绩效管理体系的特点是：

- TP 绩效管理体系站在公司战略发展的角度来设计的，体现着平衡记分卡、KPI 考核以及能力素质模型的思想，组织绩效模型、能力素质模型、满意度模型为团队考核、个人考核提供基础支持。TP 绩效管理体系通过战略驱动绩效指标分析，使个人目标、组织目标以及公司发展战略保持一致，实现绩效考核的战略导向性；
- 绩效管理体系是站在提高组织和个人绩效的角度来设计的，通过团队绩效管理循环和个人绩效管理循环，能切实提高组织和个人的绩效水平；
- 组织绩效模型反映了组织核心流程价值创造过程，该模型回答了各个流程的关键控制点、高绩效行为特征以及相对应的关键业绩考核指标等方面的问题。关键业绩考核指标体系是结果指标和过程指标的结合。过程指标通过对主要流程关键控制点行为特征的分析，采用定性描述方式来说明高绩效行为的特征；
- 能力素质模型分为个性品质、基本技能、专业技能和技能四个范畴，个性品质、基本技能适用于对所有岗位人员的考核，管理技能适用于管理序列岗位的考核，专业技能适用于专业技术序列岗位的考核；
- 满意度模型包括客户满意度、部门满意度和员工满意度。客户满意度是分析客户对公司提供的有关产品和服务的满意程度，通过对关键事项及行为的改进，提高产品及服务的满意度水平；员工满意度是员工积极状态的晴雨表，因此关注员工满意度水平对企业长远发展是非常必要的；部门满意度对于组织的顺畅运行是非常重要的，部门的满意度对组织的长远发展提供了保障；
- 绩效目标制定是绩效管理最具挑战性的环节；绩效沟通是绩效管理取得成功的关键；绩效考核环节是绩效管理的核心环节；绩效结果应用合理与否决定着绩效管理的成败；
- 团队绩效管理重视绩效评估，个人绩效管理重视沟通辅导；团队绩效管理循环由绩效契约制定、环境资源匹配分析、绩效评估、结果应用等四个环节组成，绩效评估是绩效管理的核心环节，公司目标管理、核算管理等基础管理水平对团队绩效管理有非常重要的影响；
- 个人绩效管理由绩效计划制定、绩效沟通辅导、考核与发展目标确定、绩效结果应用等环节组成，绩效沟通辅导是绩效管理取得成效的基础，公司各级管理者和员工对绩效管理工具和方法的理解和掌握是绩效管理成功的关键。

## 第一节 TP 绩效管理体系设计过程

企业进行绩效管理变革，构建系统的绩效管理体系，一般要经过如下程序来完成，如图 2-2 所示。

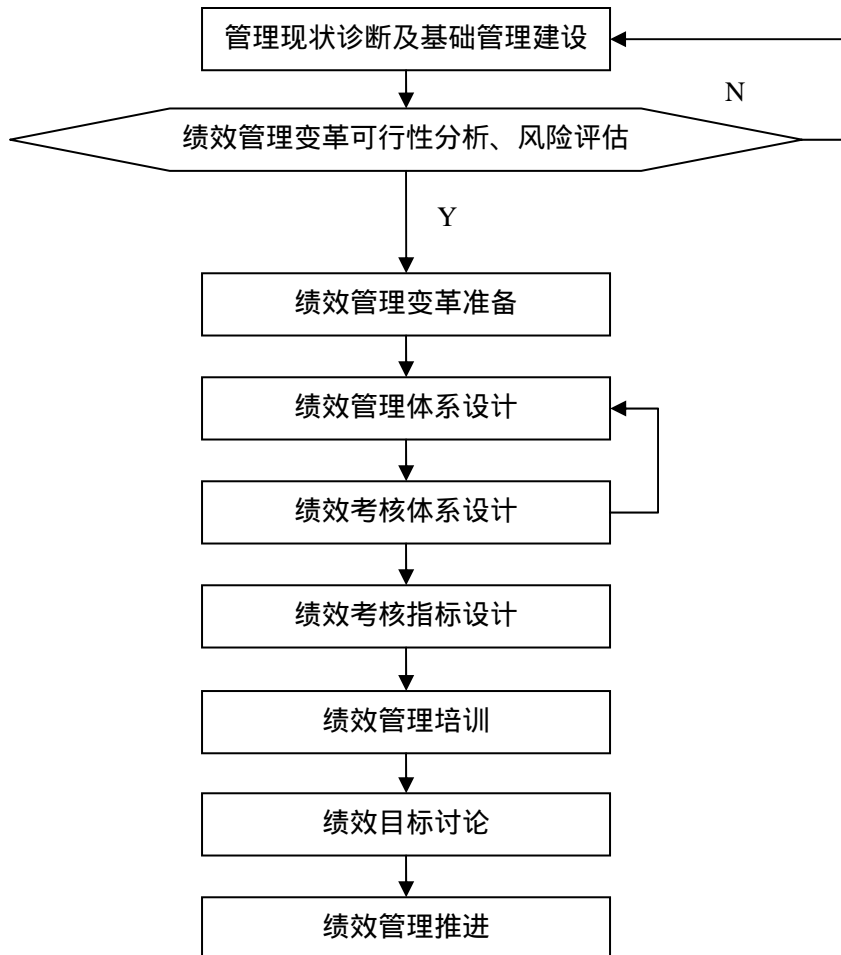


图 2-2 绩效管理体系设计过程

### 1、管理现状诊断及企业基础管理建设工作

构建绩效管理系统，首先要对企业目前基础管理现状有清楚认识，对企业管理现状做系统诊断。在初步接触的很多客户中，通过管理现状初步诊断发现，公司领导期望通过绩效管理解决公司面临困难的初衷是很难实现的，因为公司目前的基础管理水平会制约绩效

管理取得成效。公司企业文化、发展战略、组织结构与管理控制、预算核算体系、岗位管理体系、薪酬管理体系等方面的基础管理水平都会对绩效管理的实施带来影响，要根据企业实际管理现状提出系统的解决方案。

## **2、绩效管理变革可行性分析、风险评估**

对企业基础管理现状有了清楚认识之后，要对绩效管理变革进行可行性分析和风险评估。如果认为公司目前进行绩效管理变革风险较大，则应积极创造条件或者暂缓变革。

绩效管理变革不能启动往往由于企业基础管理水平较差、公司高层意见不统一、目前变革成本太大、人员素质跟不上企业发展需要、公司执行力不够等若干方面原因。事实上，对于绩效管理变革而言，如果公司执行力足够的话，为了公司长远发展未雨绸缪，及早进行绩效管理变革尝试，通过对各级领导和员工的思想灌输，通过多层次的培训使管理者和员工掌握绩效管理有关工具、方法和技巧，通过激励机制充分调动员工积极性，绩效管理变革的风险没有想象的那么大，只要坚持，绩效管理就会取得成效。

## **3、绩效管理变革准备**

公司决定进行绩效管理变革后，需要进行绩效管理变革准备工作。绩效管理变革首先遇到的问题是决定企业自己推动绩效管理变革还是借助外力来推动。借助外部智力机构的模型、工具和方法，借鉴标杆企业的成功经验同时结合企业的实际情况，有助于绩效管理变革取得成功。借助外部智力机构来进行绩效管理变革的好处如下：

第一是专业性，作为专业化的绩效管理服务机构，无论在工具模型和经验积累上，还是在绩效管理变革策略上、在绩效管理变革方案设计以及绩效管理变革推动等几个方面都有非常大的优势；

第二，借助外力可以更大胆的推进绩效管理变革工作，可以免除高层领导的顾虑，借助外力往往使绩效管理变革更能深入推进；

第三，借助外力进行绩效管理变革工作，能保证绩效管理变革公平公正性，能给股东、高管层以及员工带来多赢局面。作为第三方独立机构，公平公正地对待所有利益相关者是最基本的职业素养，很多人认为咨询公司只是公司老板实现意图的工具而已，这种认识是非常片面的。首先在知识结构上咨询顾问具有丰富的理论和实践经验，咨询的价值就在于改变企业目前的认识和提高企业的管理水平，如果企业领导说怎么办就怎么办，那咨询就没有价值了；其次，在企业里，管理者和员工往往站在不同的角度看问题，管理者有时不能得到员工的真实想法，很多信息对老板是封闭的，因此老板的判断会出错误；第三，站在全体员工角度设计方案，只有使所有员工都满意至少做到不会有员工严重不满意，那么各级管理者和员工的积极性才会保持，公司的绩效才能提高，只有这样才能实现老板的最终目标，否则都是老板的一厢情愿。

第四，绩效管理能给公司带来更多的价值，首先外部机构会对公司带来新的观念和理



念，而这个层面对企业的贡献将是长远的和持久的，因为观念决定思路，思路决定出路；其次通过对各级管理者和员工的培训，使企业管理者掌握绩效管理有关工具、方法和技巧，保证使绩效管理落到实处。

除了上述问题外，绩效管理变革准备包括宣传造势、变革策略和方法选择等几个方面，这些内容将在后面章节谈到。

#### **4、绩效管理变革方案设计**

绩效管理方案设计环节主要包括绩效管理体系设计、绩效考核体系设计、绩效考核指标设计等几个环节，这是绩效管理体系设计的核心环节，将在后面章节分别讲述。

构建绩效管理体系的核心是构建绩效考核体系，绩效管理能否得到切实推进落实取决于绩效考核体系的系统性和可操作性。在绩效考核体系中，最核心内容是绩效考核指标，所有的绩效考核都是通过一定的指标来进行的，如果绩效考核指标存在问题，绩效考核不可能有效果。

#### **5、绩效管理实施**

绩效管理实施环节主要包括绩效管理培训、绩效目标讨论、绩效管理实施等几个环节，这些环节有关内容将在后面章节讲述。

## 第二节 绩效管理现状诊断及变革风险评估

### 一、绩效管理现状诊断

#### 1、企业文化与发展战略

公司的企业文化对绩效管理能否取得成效具有非常大的影响，非常保守、排斥竞争的企业文化对绩效管理建设是非常不力的，企业管理者和员工应该认可多劳多得、能者上庸者下、奖勤罚懒的基本价值观，因此积极健康的价值观是企业推进绩效管理的基本前提；另一方面，企业核心价值观对绩效管理体系构建具有深远的影响，崇尚团队合作的价值观与崇尚个人英雄主意的价值观在绩效管理体系构建上会有很大的区别。

企业文化诊断主要是根据公司的发展历史、人员现状、精神面貌等方面初步判断企业有关薪酬分配的核心价值观，判断企业员工实施绩效管理尤其是绩效考核的心里反应，初步判断员工思想观念是否有利于绩效管理的推进；通过公司企业文化建设工作尤其是决策领导对员工思想观念的把握以及改变这种现状的决心，通过对企业外部环境变化分析初步判断企业员工思想观念转变趋势，从而做出公司企业文化是否有利于开展系统绩效管理尝试的判断。

一个组织应该有清晰的发展战略，没有发展战略就不会有明确的发展目标和工作思路，在企业面临发展机遇和挑战时，企业就会束手无策、丧失发展机遇；企业有明确的发展战略和发展目标对绩效管理取得成效是非常重要的。

企业发展战略诊断主要是通过高层领导的深入沟通判断企业是否有清晰的发展战略，战略目标是否明确，这个战略在目前条件下是否可行，是否有关键实施举措支持发展战略。毫无疑问，企业有清晰的发展战略和长短期发展目标是实施绩效管理的前提条件。

#### 2、组织结构与管理控制

企业的组织结构应该适合企业的发展战略，企业的组织结构是企业发展到一定阶段的产物，组织结构不合理，会制约企业的发展进而影响企业发展战略及发展目标的实现。

企业组织结构的核心问题是解决组织运行效率的问题，协调和控制是组织结构设计的核心，重点是解决人、财、物、运营如何协调控制问题，实质是职责权限分配问题。解决组织结构问题首先要解决决策层职责权限问题，由于公司管理控制模式不同，那么明确董事会、母公司的职责和权限是非常重要的，只有这样才能进一步明确董事会、董事长、总经理的职责和权限，这是公司组织结构能够顺畅运转的前提。

对企业组织结构与管理控制诊断主要在以下几个方面来进行，首先判断公司指令的下达和贯彻是否体现效率和控制平衡，集权式领导风格与分权式领导风格对绩效管理体系

提出了不同的要求；其次判断组织结构能否支持公司发展战略，组织结构是否体现了企业核心价值流程，组织结构层级设计是否合理，各部门职能是否清晰等，不同的组织结构对绩效管理提出不同的要求，如果企业组织结构不适合公司发展战略将会对绩效管理体系建设起到制约作用；最后，要判断组织结构是否体现责权利相匹配的原则，只有责权利相匹配，才能解决好绩效考核体系中涉及被考核、考核者、考核内容、考核结果使用等诸多要素的关系。

### 3、岗位管理体系

岗位管理主要是解决岗位责权匹配问题，岗位管理体系设计包括岗位序列及层级设计、工作分析与岗位设计。岗位序列和岗位层级要和公司组织结构相适应，只有这样公司薪酬激励体系、绩效管理体系才能发挥作用。

一个组织的正常运转需要由特定的人及时完成特定的工作来保障，工作分析就是通过特定工作的任务、性质、价值的研究分析，确定何种条件的员工适合岗位工作，以及岗位的工作责任、权利、任职资格等内容。工作分析的结果是岗位说明书。

通过工作分析，可以明确各个岗位的岗位职责，可以明确各个岗位的任职条件，在招聘时可以清楚什么样的人能够胜任岗位工作，在制定培训计划时可以清楚的知道各个岗位的工作职责、员工目前的差距以及在哪些方面应该加强培训等等。工作分析对绩效管理的作用体现在：

#### 第一、岗位的特点决定绩效考核体系的设计

绩效考核体系包括考核周期、绩效考核内容、绩效考核者、信息来源、结果应用等几个方面。考核周期指的是多长时间评估一次，有的岗位工作成果在比较短的时间内就可以表现出来，如生产工人、销售人员等，考核应该选择较短的周期，比如月度考核；有些岗位工作成果在短时间内体现不出来，如中高层管理人员，技术研发人员，考核应该选择较长的周期，如季度、年度考核。绩效考核者指的是由谁来进行考核，有的岗位是由管理者下达任务指标并对任务完成情况负责，那么岗位任职者的工作绩效就应该主要由该主管来进行考核，有的岗位工作性质主要与客户打交道，那么对岗位任职者的考核应该考虑客户的满意度而不仅仅是直线主管的考核。信息来源指的是绩效评估的信息由谁收集，如何收集的问题。绩效考核内容指的是考核哪些方面，例如能力指标素质指标、关键业绩指标等。

#### 第二、岗位职责是设定绩效指标的基础

对岗位任职者进行绩效管理，首先要确定岗位考核的关键业绩考核指标。由于关键业绩考核指标根据公司发展战略来制定的，岗位职责是为实现公司发展战略服务的，因而关键业绩指标是由岗位的职责决定的，因此可以说岗位职责是设定绩效考核指标的基础。当公司发展战略调整后，公司的组织结构、岗位设置、岗位职责都应随之调整，以便适应变化后的情况需要。

#### 4、薪酬管理体系

完善的薪酬管理体系对绩效管理的有效推进是非常关键的，薪酬体系和绩效体系是紧密联系的，完善的薪酬管理体系具有激励作用，能体现内外部公平。

薪酬管理包括薪酬体系设计、薪酬日常管理两个方面。薪酬体系设计主要是薪酬水平设计、薪酬结构设计和薪酬构成设计；薪酬日常管理是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环。

薪酬结构问题是内部一致性问题，是指在组织内部员工薪酬差异性，包括不同职等薪酬差别、同一职等不同岗位薪酬差别、同一岗位不同任职者薪酬差别三个层次；企业一般是通过岗位评价解决内部一致性问题。

薪酬水平问题是外部竞争性问题，是指企业的薪酬水平在区域或行业内所处的位置。企业通常是通过薪酬调查来解决薪酬竞争性问题的，根据区域、行业以及竞争对手薪酬水平，根据公司采取的不同薪酬策略来决定公司的薪酬水平。

薪酬构成是指薪酬由哪些元素构成，各元素所占比例关系等。实行不同的基本工资制度有不同的薪酬元素，无论实行何种工资制度，工资收入都可分为固定部分薪酬和浮动部分薪酬，固定部分薪酬占主体还是浮动部分薪酬占主体是薪酬设计中很关键的问题。

薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整工作是薪酬管理的重点工作，应切实加强薪酬日常工作，以便实现薪酬管理的目标。

薪酬体系建立起来后，应密切关注薪酬日常管理中存在的问题，及时调整公司薪酬策略，调整薪酬水平、薪酬结构以及薪酬构成以实现效率、公平、合法的薪酬目标，从而保证公司发展战略的实现。

#### 5、预算核算体系与目标管理

公司应该有完备的预算体系、核算体系。预算管理是指在公司战略目标的指导下，企业对未来的经营活动以及经营成果进行充分、全面的预测和筹划，并通过对预算执行过程的监控，将实际完成情况与预算目标不断的进行对照和分析，从而及时指导经营活动的改善和调整，以帮助管理者更加有效地管理企业和最大程度地实现战略目标的过程。预算管理是信息社会对企业管理的客观要求，市场风云变幻，能否及时把握信息，抓住机遇是企业驾驭市场的关键。预算的编制过程需要控股公司以及分子公司掌握设定业绩指标的全面信息，预算执行结果是业绩考核的重要依据。将预算与执行情况进行对比分析，是管理者重要的监控手段。组织和个人的阶段绩效目标是根据预算目标分解而来的，预算管理和绩效考核、奖惩制度共同作用，可以激励并约束相关主体完成绩效目标。

核算是对企业生产经营活动、财务收支或预算执行过程及其结果，通过记账、算账、报账等手段，进行连续、系统、全面而综合地记录、计算、分析和反映的过程，其目的是为了了解和控制经济过程，挖掘增产节约、增收节支的潜力，加强经济管理，提高经济效

益。在绩效考核中，很多绩效考核信息是来自财务部门的数据，会计核算体系的完备性对绩效管理非常重要。收入核算和成本核算是最重要的核算项目，收入能不能确认以及何时确认对企业的经营结果会产生非常大的影响，成本核算准确与否会对企业的利润产生影响。收入和利润一般是绩效考核的最重要指标，因此核算体系的完备性对绩效管理的有效实施具有非常大的影响。

设定绩效目标是绩效管理的第一步，目标设定的合理与否直接决定着评价结果的有效性，很多企业绩效考核推行不下去的根本原因在于绩效目标设定的不合理。有的很容易达到绩效目标，有的因为受到外部环境以及企业内部条件的限制无论如何努力也达不到绩效目标，这在薪酬与绩效挂钩的薪酬体系中，往往会产生内部不公平。那么如何科学合理的制定绩效目标并使绩效计划得到贯彻执行呢？目标管理是一个非常有用的工具，目标管理构成了绩效管理的基础。

“目标管理”的概念最早是由著名管理大师德鲁克提出的。其基本方法是，企业的使命和任务必须转化为目标，公司目标分解转化为部门目标，部门目标分解为个人的目标，部门和个人有了明确的目标后，在适宜的约束激励机制下，部门和个人会朝着完成目标的方向努力，管理者根据部门和个人目标完成情况进行考核评估和奖惩，这种机制保证了组织目标的实现。目标管理的优越性体现在能使各级员工更加清楚的知道组织的目标，对企业的长期发展充满信心；能使各级管理者和员工清楚自己对所在部门、整个组织的价值贡献，激发员工创造更大的价值；通过长短期目标的平衡，促使部门或个人去维护企业长期利益与短期利益的平衡。

目标管理指导思想上是基于 Y 理论为基础的，即认为在目标明确的条件下，人们能够对自己负责，事实上，这个假设在某些情况下是不存在的，仅仅依靠员工自我管理是远远不够的。“目标管理”和“绩效管理”是两个相辅相成的工具，是站在不同的角度提出的组织绩效提升解决方案。目标管理注重人的自觉性，依靠自我进行管理；绩效管理注重绩效考核评价环节，加强对人的监控；目标管理是站在“自我管理”的角度，充分相信员工的主动自觉性，绩效管理是站在“管理者和员工互动”的角度，需要管理者对员工进行绩效辅导监控。

## 二、绩效管理变革可行性分析与风险评估

### 1、可行性分析

可行性分析主要从以下几个方面进行分析：

（1）可行性分析要判断企业基础管理现状能不能支持系统的绩效管理变革要求，如果企业基础管理水平较差就应先加强基础管理工作建设后再进行系统的绩效管理变革，针对企业管理不足之处采取针对性的措施提高企业基础管理水平；

（2）可行性分析要解决为什么要进行绩效管理变革，进行绩效管理变革期望达到什么目的，通过绩效变革能不能达到这个目的，是不是还有更好的办法达到这个目的等诸多问题。这些问题是需要企业高层决策者慎重思考的，这些问题的重要性是不言而喻的。绩效管理必然涉及人的利益的问题，这个问题处理不好会给企业带来较严重的伤害；

（3）可行性分析要研究管理变革适宜采取的方式，是自己独立负责完成还是寻求外部独立结构协助进行。如果自己独立完成，应该组成项目小组并选出合适的项目负责人；如果委托外部机构合作完成，则应选定项目负责人负责进行外部服务机构的筛选和商务洽谈工作；

（4）如果是内部独立完成，应制定绩效管理变革分阶段实施计划，确定绩效管理变革各阶段工作重点以及各阶段工作负责人，应该初步拟定绩效管理各阶段工作完成时限；如果是寻求外部机构合作，应确定项目预算并确定绩效管理变革各阶段工作完成时限。

需要注意的是，选择外部服务机构的时候，价格当然是一个重要的因素，但不应是最重要的因素，因为做任何决策都应权衡成本和收益。

绩效管理变革项目的成本包括：一是直接成本咨询费用；二是在咨询过程中各级管理者和员工投入的时间和精力；三是项目实施所面临的风险，如果绩效管理实施不力，绩效管理将得不到预期的效果甚至出现严重负面效果。咨询费用可以用金钱来衡量，而后面两个因素是不能用金钱来衡量的。

一个绩效管理变革项目的收益包括：首先是带来了系统的解决方案；二是带来了各级管理者和员工观念的更新；三是给企业带来方方面面的基础管理提升；四是带来包括领导在内的绝大多数员工满意。

权衡绩效管理变革的成本和收益，相信决策者会做出正确的选择。

### 2、风险评估

除了进行可行性分析外，还应进行绩效管理变革风险评估，预测绩效管理可能面临的风险，设计有针对性的风险防范预案。企业进行绩效管理变革为什么会有风险呢？

作为管理者要清楚，绩效管理变革是涉及利益的问题，因此会得到所有人的关注。任何人包括业绩优秀员工对管理变革都是恐惧的，这是由人的本性决定的，人会对未知的、

不可预测的事情产生恐惧感觉，因此管理变革一般会得到人们的抵制；另外绩效管理变革必然会触动一些人的利益，这些人会竭尽全力阻止变革以维护既得利益，这将对绩效管理变革的前景增加变数。

既然是管理变革，一定会给企业带来一定的冲击，因此要对绩效管理变革进行风险评估。一般情况下应该对以下几个方面进行评估：

第一、绩效管理变革将对企业各个层面产生影响，首先影响的是人的思想观念，在新观念与旧有观念激励碰撞中，在企业利益重新分配中，必然有的员工处于有利位置，有的员工处理不利位置。绩效管理变革轻则对员工积极性带来影响，严重情况下可能会产生人事震荡，在跟不上企业发展要求的员工被淘汰的同时，可能也会流失一些优秀员工，企业应该对这方面的风险有充分的认识并做出风险防范预案；

第二、绩效管理变革可能会对企业运营产生影响，甚至会对公司业务运作带来严重影响，如果绩效管理变革触动核心业务人员的利益导致部门工作积极性严重降低，那么可能会带来短期业绩下滑，公司应对此有充分估计。

在管理咨询中这样的案例很多。某国字号招标代理公司，以前实行直线制管理，公司分为几个主要业务部门独立进行运作，部门内部员工使用和薪酬奖惩都是由部门经理负责，公司对部门的薪酬绩效管理基本是承包制，这种模式对企业的初期发展起到了非常重要的促进作用，企业得到发展壮大。随着企业规模的扩大，企业管理出现诸多问题，一是公司对各个部门控制不力，公司整体风险不能控制，因为任何一个项目的重大质量问题可能会给公司资质带来吊销的风险，但各个业务部门都没充分认识这一点；二是公司力量分散，不能形成合力，尤其是出现了各个部分互相竞争的情况。三是各个部门对人员培养力度不够，都不愿意接收新的毕业生，公司后备人才及其缺乏。在这种背景下，公司决策领导下决心改变这种状况。

在和公司决策领导沟通过程中，我们明确指出，单从对部门经理薪酬激励效应而言，目前这种承包制是最具吸引力的。由公司给部门核定薪酬总额，由部门经理负责对下属员工进行薪酬分配的模式，部门经理具有最大的权利和自由度，同时承包制使得公司对其控制力度有限，因此任何薪酬激励的变动都将会得到部门经理的反对。幸好公司总经理对这个问题也思考了很久，为了这个管理变革也做了充分的准备，两个主要业务部门经理都是最近提拔的，同时部门经理成熟度也比较高，大家都有把公司形成合力做大做强的想法；另外公司也为此做好了充分准备，即使业务出现一定程度的滑坡也没问题，只要管理变革能促进公司长远发展，短期的阵痛是可以承受的。

即使这样，在新绩效管理方案讨论阶段，还是得到某些部门经理的强烈反对，幸好公司高层领导和部门业务骨干以及近几年入职员工都对新方案给与赞同，再说新的薪酬激励方案也不会降低大家的收入水平，因此新方案最终得到大家的接受和认可。

第三、绩效管理变革可能没有预期的那么好。绩效管理变革取得成效首先需要企业具备一定的管理基础，其次需要公司具有较强的执行力，如果在这两个方面存在问题，都会

对绩效管理的效果带来影响。绩效管理最终流于形式的案例也是比较多的，导致这种现状的原因是复杂的，站在咨询公司的角度往往认为是企业执行力不够，站在企业的角度往往认为是咨询方案没有操作性。我们认为，方案不能得到持续使用，不能归结于执行力问题，因为执行力也是设计绩效管理方案时候必须考虑的因素，无论何种原因绩效管理流于形式都是方案设计的失败。

绩效管理一时不能取得成效也是正常的，绩效管理是一个长期的持续过程，针对绩效管理中存在的问题，进一步优化完善有关方案，加强对各级管理者和员工的培训工作，加强绩效管理工作各环节工作力度，相信绩效管理会逐步取得成效。



## 第三节 TP 绩效管理有关工具模型

### 一、战略驱动绩效指标分析和组织绩效模型

#### 1、战略驱动绩效指标分析的作用和意义

绩效管理的目的是提升组织和个人的绩效，只有个人目标、部门目标、组织目标相一致才能实现组织绩效和个人绩效同步提升的目的。绩效管理最核心的环节是选择确定对个人、对部门、对组织的考核指标，使个人、部门、组织实际努力方向与组织期望目标相一致。这里有两个问题要解决，第一问题要保证个人、部门、组织对完成绩效目标有强烈愿望，这是激励控制问题；第二问题要解决发展目标战略导向问题，也就是说，要保证绩效考核指标的完成有助于个人目标、部门目标及组织目标的实现，这个环节的工作是非常重要的，否则就会可能出现目标导向异化现象。

个人目标、部门目标、组织目标不一致的现象比比皆是。对于基金经理人的激励就存在非常大的问题，作为基金管理公司，维护持有人的利益，保证基金份额的稳定增长是基金管理公司的最根本目标；而基金经理的目标是什么呢？因为基金经理的激励主要与基金业绩相对排名以及管理的基金份额有关，这就导致基金经理更多的关注基金业绩相对排名而不是给基金持有人创造长期稳定的持久收益；另外某些基金经理人可能不顾职业道德，为了个人私利而损害基金持有人利益的情况。以上这些情况表明，从实质来讲，基金经理的目标和基金管理公司的目标是不一致的，因此会导致种种问题发生。

从管理角度来看这些问题的发生不能责怪于基金经理的职业道德问题，因为任何政策的制定都不能寄希望于道德层面的制约，这个问题本质原因就是激励控制问题，第一，激励机制不能保证个人目标和组织目标保持一致；第二，缺乏有效手段对基金经理职业操守进行控制，如果加强日常交易环节监控，对徇私舞弊、违规操作给基金持有人带来损失的行为给与重典相信很多问题会得到很好的解决。

如何根据组织发展目标确定组织绩效考核指标，这是很多公司一直在研究实践的问题。在最早的企业管理实践中，很多咨询公司认为这个环节不是非常难做的事情，因为根据西方管理思想，一个称职的管理者应该清楚的知道自己的工作目标和工作重点，这个管理者也应该知道下属的工作目标和工作重点，因此这位管理者应该能制定出有效的绩效考核指标及评价标准。但事实情况不是这样简单，不涉及绩效考核指标层面的绩效管理咨询鲜有成功的。

后来企业实践又将绩效考核重点放在量化考核指标上，这迎合了某些管理者对量化考核指标的诉求，能量化的尽量量化考核，由此带来了更加严重的负面影响。因为定量指标最能反应的是量的差别，而忽视质的差别，而决定企业长远发展的因素不仅仅是数字就可

以衡量的，因此在这种考核导向下，出现了大量组织、部门、个人选择的行为不符合组织长远发展目标的情况，最典型的例子是很多公司对人力资源部门考核采用招聘及时率、培训及时率、关键岗位人员离职率等考核指标。无论谁是人力资源主管，招聘及时率的考核或多或少都会带来新招聘员工质量下降的倾向，而这种行为对组织的损害将是长久的和致命的，从理论上这将整体上降低招聘员工素质和提高招聘成本。

这是一个真实的案例，母公司要求子公司每周对员工进行一次培训，开始很多子公司胡乱填写绩效考核信息，没有及时培训也填报及时培训了，人员没有全部参加也说参加了。为了解决绩效考核信息失真问题，母公司培训主管想出来一个“高招”，要求各子公司将培训进行中的有关照片及时传到公司总部，在这个措施下，解决了信息不准确问题，但引起的培训质量下降、增加培训成本等深层次问题。因此完全崇尚定量指标也会带来严重问题。

如何解决这些问题呢，近年来我们在绩效考核指标体系上做了深入的研究，结果指标和过程指标相结合是绩效考核指标的典型特征。结果指标用来对工作目标是否实现的结果进行考核；过程指标用来对工作过程控制进行考核，在公司既定发展战略和目标下，通过分析核心业务流程关键控制点行为特征，提出关键节点工作标准和要求，进而为过程考核评价提供支持。

除了关键业绩考核指标外，根据绩效模型可知，能力素质对个人的绩效影响很大，因此对个人考核应该考虑能力素质因素；另外，客户的满意度、部门内部满意度对企业长远竞争力是非常重要的，而员工的满意度对企业的和谐发展也是非常关键的。

战略驱动绩效指标分析就是解决组织发展目标与绩效考核指标关系的一个有效工具，战略驱动绩效指标分析的结果是组织绩效模型、能力素质模型和满意度模型。

## **（二）战略驱动绩效指标分析过程**

战略驱动绩效指标分析一般经过以下几个步骤，如图 2-3 所示。

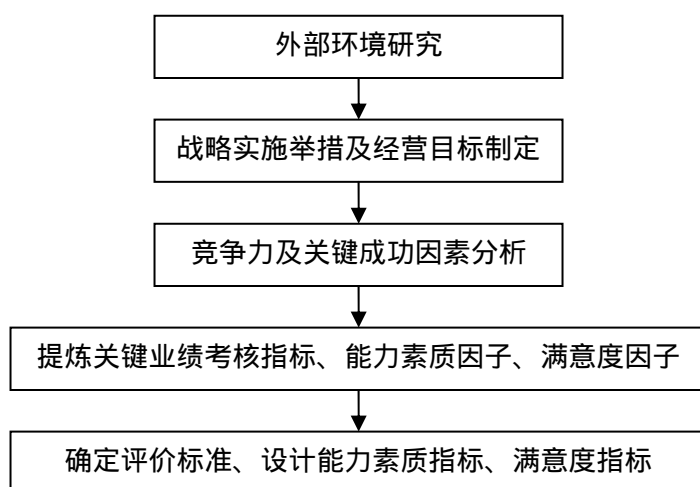


图 2-3 战略驱动绩效指标分析过程

### （1）外部环境研究

公司经营是在一定的外部环境条件下来进行的，因此公司有关的任何决策都应在对外部环境充分进行研究的基础上进行，具有企业发展战略导向作用的绩效考核更应该加强对外部环境研究。

外部环境的研究包括宏观经济因素、政策法规因素、区域环境因素、产业环境因素、竞争者因素、购买者因素等多个方面，外部环境研究包括宏观、中观、微观等外部环境的方方面面。只有对外部环境有充分的估计，才能未雨绸缪，才能制定和选择出合适的考核指标来。

宏观经济因素的研究是非常重要的，2008 年发生在美国、波及到世界的金融危机给世界各国人民带来深重灾难，如果企业对早先发生的次贷危机有充分的认识，尽早规避可能的风险并且尽早做好应急准备，相信这样的企业会度过这次危机的。

外部环境对公司发展战略的影响是很大的，在制定企业发展目标时应充分考虑外部环境可能带来的有利和不利影响，只有这样才能制定合理可行的发展目标。

政策法规方面的因素企业也不能忽视，尤其是涉及劳动力成本的因素更应引起企业的重视，2008 年《中华人民共和国劳动合同法》的施行给很多企业带来一定的成本压力，企业在制定经营目标的时候要充分考虑这些因素，以使绩效目标的制定更合理，更能操作。

在外部环境研究中，行业研究和标杆企业研究是非常关键的，行业增长率、行业毛利水平以及标杆企业成本、费用占收入比例的研究等都能对绩效目标的制定提供支持。

#### （2）在公司发展战略指导下，制定战略实施举措及经营目标

通过对外部环境包括国家产业政策导向、行业发展变化趋势等方面的详细分析，在公司既有发展战略指导下，结合公司内部资源条件，制定企业发展战略实施举措及经营目标。

### （3）公司核心竞争力及关键成功因素分析

公司核心竞争力与公司发展目标匹配分析，提出在将来一段时间内公司保持竞争力，完成组织目标不同方面的关键成功因素；

### （4）提炼关键业绩考核指标、能力素质因子、满意度因子

根据不同方面的关键成功因素，找出与关键成功因素密切相关的主要管理流程和业务流程。

通过对主要流程关键控制点分析，提炼出支持公司关键成功因素实现的核心行为，提炼出过程关键业绩指标，通过标杆企业研究归纳高绩效行为特征；根据主要业务流程工作产出确定主要工作结果，提炼出结果关键业绩指标，通过标杆企业研究以及行业有关绩效数据的统计研究确定理想绩效水平。

根据不同方面的关键成功因素，提出满足企业发展要求的人力资源能力素质特征；提出保证企业长远发展的满意度因子。

### （5）确定评价标准

根据不同领域的核心行为、工作结果以及对应的高绩效特征，确定结果考核指标与过程控制指标的评价标准。

### 3、组织绩效模型的使用

图 2-4 所示是某市烟草公司组织绩效模型，由图可以看出：

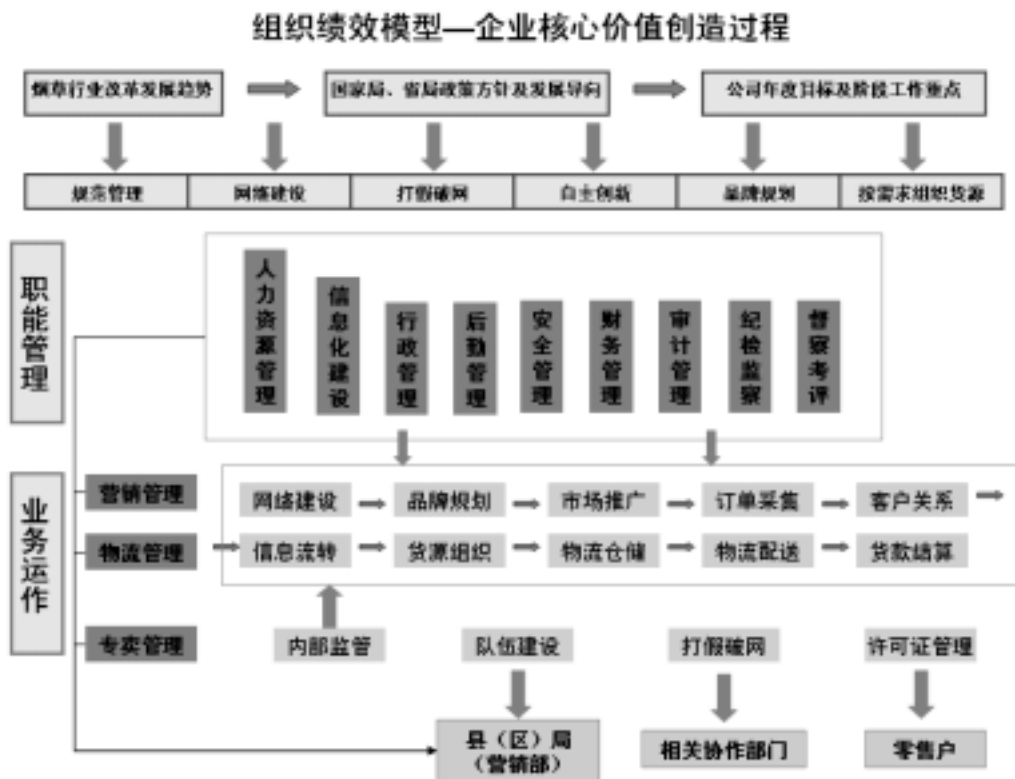


图 2-4 某烟草公司组织绩效模型

通过对烟草行业改革发展趋势，国家局、省局政策方针及发展导向，公司年度工作目标及工作重点的研究，该烟草公司关键成功要素在规范管理、网络建设、打假破网、自主创新、品牌规划、按需求组织货源等方面。烟草公司的核心业务主要为营销管理、物流管理、专卖管理三个方面。对应营销管理的关键控制点为网络建设、品牌规划、市场推广、订单采集、客户关系等五个方面。营销管理方面的组织绩效模型是：

(1) 核心行为：品牌培育、订单管理、科学决策、服务客户；

(2) 高绩效行为特征为是：通过数据积累和分析、实现科学管理；规划和培育品牌、让消费者满意；坚持市场导向、按需求组织货源；销量平稳增长、结构稳步提升。

(3) 绩效考核指标

1) 过程指标：数据分析与利用

2) 结果指标：销量、销售毛利、结构（结构提升率）、单箱卷烟销售额、卷烟购销协议变更率、重点品牌培育、需求预测准确率、库存周转率、常销烟缺货次数、订单需求满足率、网络建设提升工作

3) 否决指标：客户投诉、品牌断货天数、消费者满意度、客户满意度

通过同样的办法，可以设计出其他方面的组织绩效模型，如物流管理、专卖管理、县（区）局、行政后勤、财务审计等方面的组织绩效模型。

战略驱动绩效指标分析与组织绩效模型是组织发展目标与各部门关键业绩考核指标联系起来的一个纽带和桥梁，随着公司发展战略及发展目标的调整，随着公司外部竞争环境以及内部条件的不断变化，公司应定期进行战略驱动绩效指标分析使组织绩效模型得到及时更新，用于指导绩效管理实践。

根据组织绩效模型设计部门关键业绩考核指标库和岗位关键业绩考核指标库，在考核指标库中选择指标并确定权重对有关部门以及岗位进行绩效考核，这样绩效考核具备了较强的操作性。

## 二、能力素质模型

### 1、能力素质模型作用

在影响绩效的几个因素中，能力因素是非常重要的因素，企业在市场中要形成自身的核心竞争力，企业员工就必须具有相应的核心能力，这是公司发展战略得以实现的基础，而核心能力识别和培养是最重要的问题，能力素质模型就是解决该问题的有效手段。建立和发展企业内部员工的核心能力素质体系，其最终目的是为了支持企业的经营发展需要。因此，识别对经营结果最有帮助的行为和能力，有计划地建立和培养这样的能力，才能建立能力素质模型。根据能力素质模型的具体内容对人员的能力素质进行评估，找出人员现有能力与所要求的能力之间的差距，采取针对性的措施，才能最终形成具有企业特色的以能力素质模型为核心的人力资源规划、招聘选拔、绩效考核、薪酬激励、员工能力发展等人力资源管理体系，为经营目标的实现提供切实的保障。

能力素质模型就是用行为方式来定义和描述员工完成工作需要具备的知识、技巧、品质和工作能力，通过对不同层次的定义和相应层次的具体行为的描述，确定不同岗位人员完成本职工作需要的核心能力的组合以及各种能力的等级。这些行为和技能必须是可衡量、可观察、可指导的，并对员工的个人绩效以及企业的目标实现产生关键影响。能力素质考核是考核员工的能力素质是否与岗位要求相匹配。

从企业角度来看，能力素质模型是推进企业核心能力构建和进行组织变革、建立高绩效文化的有效推进器。其重要作用还体现在：有利于企业进行人力资源盘点，明晰目前能力储备与未来要求之间的差距；建立了一套标杆参照体系，帮助企业更好地选拔、培养、激励那些能为企业核心竞争优势构建做出贡献的员工；可以更加有效地使用人才，以实现企业的经营目标；便于企业集中优势资源用于最急需或对经营影响重大的能力素质培训和

发展；建立了能力发展阶梯，便于企业内部人员的横向调动和发展，可以更有效地进行员工职业发展路径的规划。

从员工角度来看，能力素质模型为员工指明了努力的方向，使员工认识到做事方法与做事内容同样重要，为此要有针对性的提高自己的能力素质。通过针对个人的能力素质提升进行激励，帮助员工更好地提高个人能力素质，从而提高个人和组织绩效。

## 2、能力素质模型建立

有关能力素质模型的书籍很多，有关更深入内容可参见其他专业书籍，本书只对能力素质模型基于绩效考核应用做简单介绍，有关能力素质模型其他应用本书不做探讨。

能力素质模型通常包括四个范畴：个性品质、基本技能、管理技能、专业技能四大类。

个性品质是个人的性格特征以及品格特点，个性品质应和公司倡导的核心价值观匹配，它是公司企业文化的表现，是公司对于员工行为的内在要求，体现公司认可的行为方式，个性品质是适用于公司所有员工的能力素质要求；

基本技能是做好本职工作需要具备的基本能力，包括思维、表达、理解、沟通、学习、计划、执行、应变、压力反应、矛盾处理等各方面，基本技能是适用于公司所有员工的能力素质要求；

管理技能是企业各级管理者做好组织、协调、计划、控制等管理工作需要具备的能力。不同层级管理者对能力的要求等级有所差别，管理技能是适用于对企业各级管理人员的能力素质要求；

专业技能是专业技术人员为完成有关工作必须具备的专业技术能力要求，不同等级的专业技术人员对专业技能要求等级不同，专业技能是适用于专业技术人员的能力素质要求。

在建立能力素质模型时，首先必需了解整个组织的中长期发展目标和经营策略，从中我们可以分析整个企业的关键竞争优势，即：企业在哪些方面的核心竞争能力最终能够支持企业的市场地位。企业的关键能力要靠内部的人员来达到，这就是企业对内部人员的整体要求：什么样的人员能够在企业内生存和发展，并且能够支持企业的生存和发展。

能力素质模型建立的步骤为：

### （1）明确目标，提炼核心能力素质要求

通过研究企业发展战略、企业文化、业务策略、核心价值观以及员工的理解和认可状况，提炼出对员工个性品质、基本技能等方面的能力素质要求；通过对企业业务特点的深入分析，提炼有利于公司核心竞争力形成和保持的管理技能和专业技能等能力素质要求。

### （2）通过选取样本进行分析，确定能力分级衡量标准

为了操作简便和模型有效，水木知行能力素质模型对个性品质和基本技能不做分级标准，根据特征描述确定评价标准。表 2-1 是对能力素质模型个性品质“诚信正直”示例。

表 2-1 能力素质模型个性品质“诚信正直”示例

<b>■要素名称：诚信正直</b> <b>■要素定义：</b> 一个人所行的与他所说的一致程度，是否勇于履行自己的承诺，是否公开、直接地表达自己的意图、观点，能否公平公正严格的评价上级、同事或下属的工作。 <b>■适用岗位：</b> 所有岗位		
等级	说 明	评分
S	按照诚信正直的价值观行事，严格履行自己的承诺，做到言行如一，能公平公正严格的评价上级、同事或下属的工作。诚信正直的人品得到多数人敬重。	9-10
A	按照诚信正直的价值观行事，严格履行自己的承诺，做到言行如一，能公平公正严格的评价上级、同事或下属的工作。	7-8
B	能公开、直接地表达自己的意图、观点，能尽最大可能履行自己的承诺。	4-6
C	表达观点模棱两可，有时言行不一，有时不能履行自己的承诺。	1-4
D	经常言行不一，几乎很少履行承诺。	0

表 2-2 是对能力素质模型基本技能“书面表达”示例。

表 2-2 能力素质模型基本技能“书面表达”示例

<b>■要素名称：书面表达</b> <b>■要素定义：</b> 是否能够顺利地用文字准确充分地表达自己的观点，使他人能够顺利理解自己的意图。 <b>■适用岗位：</b> 所有岗位		
等级	说 明	评分
S	能够用文字、图表准确充分地表达自己的观点，而且表达起来十分顺畅，没有丝毫困难，他人总能够顺利地理解自己所表达的意图和想法。	9-10
A	基本上能够用文字准确充分地表达自己的观点，基本上能使他人顺利地理解自己的意图和想法	7-8
B	文字表达能力一般，有时会有一些困难，但经过努力也能找到恰当的方式表达。	4-6
C	不太善于文字表达，经常会遇到困难，写出的文字常常需要阅读者通过其它方式才能顺利理解其意图。	1-4
D	很不善于文字表达，写出的文字往往“词不达意”，经常引起误会。	0

由于不同层级的专业技术人员对专业技能要求不同，因此应该对专业技能进行分级描述，不同层级专业技术人员要求具备不同的等级。表 2-3 是对营销序列岗位人员能力素质模型专业技能“客户关系管理”能力的分级描述：

表 2-3 能力素质模型专业技能“客户关系管理”示例



<b>■要素名称：客户关系管理</b> <b>■要素定义：选择和管理客户的业务策略，以使公司长期价值达到最优化。</b> <b>■适用岗位：营销业务岗位</b>		
等级	定 义	适用岗位
S	始终把客户利益放在第一位，对待客户真诚热情，满足客户个性化需求，对客户高度负责。能使用科学方法和手段进行客户关系管理。	高级业务经理
A	始终把客户利益放在第一位，对待客户真诚热情，主动了解客户现实的与潜在的需要，竭尽全力提供与之相应的产品与服务，对客户高度负责。	业务经理
B	坚持客户利益至上，主动了解客户的需要并提供相应的服务，态度友好。	初级业务经理
C	能够满足客户的基本需求，态度友好。	
D	无视客户要求，对待客户态度较差。	

由于不同层级的管理人员对管理技能要求不同，因此应该对管理技能进行分级描述，不同层级管理人员要求具备不同的等级。表 2-4 是对中高层管理序列岗位能力素质模型管理技能“执行能力”的分级描述：

表 2-4 能力素质模型管理技能“执行能力”示例

<b>■要素名称：执行能力</b> <b>■要素定义：是否能够根据上级的工作安排，干脆利落、不折不扣地贯彻执行上级指示。</b> <b>■适用岗位：管理岗位</b>		
等级	说 明	适用岗位
S	执行能力很强。在困难面前毫无畏惧，能够不屈不挠地按照上级的要求或者计划坚决、彻底地完成任务，领导对此人可以充分信赖。	高层管理岗位
A	执行能力较强。在大多数时候能够排除困难，完成任务，领导可以放心地将一些有一定难度的工作交由此人办理。	中层管理岗位
B	能够圆满完成各种常规性工作。领导将一些一般事项交由此人办理还是比较放心的。	基层管理岗位
C	有些时候执行不力，领导只能将一些常规性事项交由此人办理，但是不能完全放心。	
D	经常不能贯彻执行上级的意图，甚至一些一般的常规性工作，领导都不敢交给此人办理。	

### （3）模型测试与完善

选择典型岗位人员对能力素质模型进行测试，判断模型有效性，不断完善。通过不同层级岗位员工能力素质与绩效关系分析以及相同岗位员工能力素质与绩效关系分析判断能力素质模型有效性，剔除无效的能力素质要求，增加符合岗位要求的能力素质要求。

建立能力素质模型需要把握以下关键点：第一、能力素质要保证对企业战略的支持，并能够准确客观反映战略对人员能力的要求；第二、关注企业文化和核心价值观，使得能力定义和行为描述体现企业个性特点；第三、更加关注“具体行为表现”而非“概念”；

第四、关注行业特点和业务流程特点，体现不同序列和岗位之间能力要求的差异。

### 3、能力素质模型使用

能力素质模型建立之后，要和人力资源管理的各项工作进行衔接，并通过沟通、交流和培训向公司各个层级的员工进行宣贯、推广，打消员工的顾虑，获得理解和认同，以保证能力素质模型实施的效果。

能力素质考核是对岗位任职者进行考核的重要方面，能力素质对一个岗位任职者工作是否称职以及绩效状况都会产生非常大的影响。能力素质考核主要是考核员工的能力素质是否和岗位要求相匹配。

能力素质考核主要用于对个人的考核，可以广泛地应用在各级管理人员以及业务人员的考核中，根据与被考核者工作关系紧密程度，可以采取上级、下级、同级等进行 360 度考核。表 2-5 是某公司领导对各部门经理的能力素质打分表。

表 2-5 某公司领导对各部门经理的能力素质打分表

考核指标 被考核者	敬业 精神	组织 纪律	团队 合作	书面表 达能力	解决矛 盾能力	沟通 能力	理解 能力	开拓创 新能力	贯彻执 行能力	组织实 施能力	总分
林凡											
王亮											
郝景涛											
王兵											
林则民											
张航											
孙永元											
卢明亮											
徐帆											
钱有											
林凡											
填写说明：											
1、本表由公司领导填写，评分满分 10 分，最低 0 分。											
2、本表 10 分项不超过 16 个，7 分项不低于 8 个。											
3、不符合上述条件者，本表作废。											

评价分数统计计算有两种模式：

第一，根据不同考核者与被考核者工作关系紧密程度分配不同的权重，最后加权确定最后得分。表 2-6 是某集团公司董事长、总经理、常务副总经理对总部各总监、各子公司总经理能力素质考核指标：

表 2-6 某集团公司对总部各总监、各子公司总经理能力素质考核指标

被考核者	考核者及权重			
	董事长	总经理	常务副总经理	总计
各子公司	60%	30%	10%	100%
营销管理总监	60%	30%	10%	100%
财务管理总监	60%	30%	10%	100%
公共关系总监	60%	30%	10%	100%
生产管理总监	30%	50%	20%	100%
技术质量总监	30%	50%	20%	100%
综合管理总监	30%	30%	40%	100%
人力资源总监	30%	30%	40%	100%

第二、各考评者同样对待，去掉最高分最低分后统计计算得分。表 2-6 是某公司领导对各部门经理的能力素质评价表就是这个模式。

能力素质考核一般应选择比较长的周期，用于年度考核或半年度考核中，因为任职者能力素质一般短期内不会有太大的改变。在个性品质以及基本技能比较多的能力素质考核中，考核周期可以为季度甚至月度考核，因为能力素质考核可以使用 360 度考核思想，考核更大的价值在于给与被考核者相关人员以说话的机会，而对于个性品质方面指标，对一个人的评价也往往因为某一件事情就会发生改变。

在采取下级对上级评价的情况下，评价分数的保密是非常重要的，如果下属感到自己评分会被领导知晓，那么下属就不会按自己真实的意愿来进行评价，因此应该保证下属对领导评价分数的保密性。

## 三、满意度模型

### 1、满意度模型

满意度是个体对于现实状况和期望比较后形成的主观感觉。满意度的外在表现是情绪的流露，这种情绪的流露具有可传导性，如果上级对于员工的满意度很低将导致领导对下级的批评，下级会将不满的情绪通过语言和动作传递给顾客，顾客会对员工产生不满意，较低的客户满意度又会影响到上级对下属满意度。如此循环往复，领导、员工、顾客的满意度都会降低，工作绩效无法提高。如果部门之间满意度不高，会造成扯皮推诿现象，这样

也会造成顾客的不满。由此可见，满意度测评应该是绩效考核的一个重要组成方面。

图 2-5 是满意度模型，只有同级部门满意、下级部门满意、上级部门满意、员工满意才能最终形成客户满意的结果，从而最终提高企业的竞争力。满意度模型包括客户满意、员工满意和部门满意三个维度。

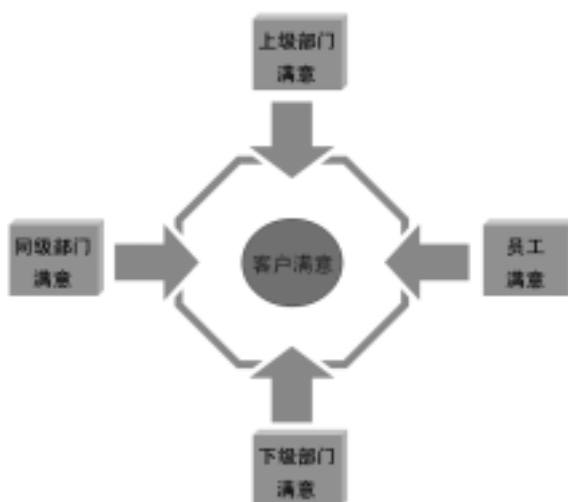


图 2-9 满意度模型

### （1）满意度作用

通过满意度水平，可以了解组织的运行状态。如果组织中部门满意度、员工满意度、客户满意度不高的话，管理者就应该知道在某管理环节中出现了问题，从而去了解原因，寻求解决方法，加强改善管理。除此之外：

1) 部门满意度可以发现部门协作中存在的问题，及时解决影响组织效率的因素，促进组织绩效的提高，同时可以发现不同部门、上级部门、下级部门之间的利害关系，可以使公司决策者对企业组织现状以及人际关系有更清楚的认识。

2) 员工满意度可以体现员工在薪酬、绩效和职业发展等方面对公司有关政策和发展前景的看法，通过采取针对性的措施改进存在的问题，提高员工满意程度，从而激励员工提高绩效。

3) 通过客户对公司提供产品或服务的满意度感知，可以发现公司管理中存在的漏洞和问题，这样可以避免灾难性后果的发生。

部门满意度广泛的应用于同级部门、上级部门对下级部门、下级部门对上级部门的考核中；对部门满意度一般是采用指标方式，由有关部门负责打分评价。

员工满意度和客户满意度通常采用测评方式，通过对一系列疑问句“是”“否”的回答以及判断句“同意”“不同意”的回答来测评员工或客户的满意程度；客户满意度测评和员工满意度测评，一般委托外部专业服务机构来进行。

## （2）满意度模型建立

通过研究企业发展战略、企业文化、业务策略、核心价值观以及员工的理解和认可状况，同时对公司业务特点经过深入分析，提炼有利于公司核心竞争力形成和提高组织绩效的满意度影响因子。

建立满意度模型需要把握以下关键点：第一、满意度模型要保证对企业战略的支持，并能够准确客观反映战略对满意度的要求；第二、关注企业文化和核心价值观，使得满意度影响因子定义和行为描述体现企业个性特点；第三、更加关注“具体行为表现”而非“概念”；第四、关注行业特点和业务流程特点，体现不同岗位满意度要求的差异。

## 2、员工满意度

员工满意度是员工积极性状态的晴雨表，它不仅受员工个体因素和有关工作因素的影响，还受所在单位的总体经营状态和发展前景的影响。因此关注员工满意度水平对企业长远发展是非常必要的。员工满意度包括对工作本身满意度、对工作回报满意度、对工作环境满意度、对人际关系满意度、对企业整体满意度等五个方面。

以下是员工满意度测评通常采用的问题。

### （1）对工作本身满意度可从以下方面进行测评：

- 1) 公司目前提供给我的工作符合自己的期望。
- 2) 在工作过程中我经常感到很紧迫。
- 3) 我能为我的能力得到了充分的发挥感到满意。
- 4) 我很喜欢目前公司提供给我的工作。
- 5) 公司提供我很多的学习机会。
- 6) 我接受的培训正是我所需要的。
- 7) 我清楚地了解我工作的职责和任务。
- 8) 工作中，若有重大的事情会影响我的工作，经常会有人征求我的意见。
- 9) 有属于我的职权范围内的工作我却无法负责现象。
- 10) 必要时，我可以根据自己的实际情况，灵活地调整个人工作日程。
- 11) 我有权制定必要的方案，以便工作的顺利开展。
- 12) 目前的工作对我来说很有挑战性。
- 13) 目前的工作压力我是可以承受的。
- 14) 工作压力主要是来自任务量太大、难度太高。
- 15) 工作的压力主要来自个人兴趣与任务不同。
- 16) 我认为自己拥有足够的能力和技巧完成工作任务。
- 17) 我认为自己拥有足够的自信完成工作任务。
- 18) 在公司内，我感觉还有更适合我的工作。
- 19) 我很愿意接受比目前难度更大的工作。

### （2）对工作回报满意度可从以下方面进行测评：

- 1) 距上一次我受表扬已经过了很久了。

- 2) 过去半年里，有人讨论我的进步。
- 3) 当我工作做出成绩时，上级通常会给予我表扬。
- 4) 在工作中，我的意见经常得到上级部门的重视。
- 5) 我能够从自己的工作中体验到一种成就感。
- 6) 我对目前的工作感到很满意。
- 7) 我能够在公司的业绩和服务中看到自己的工作成果。
- 8) 公司的考核制度能够充分体现我的绩效和表现。
- 9) 与公司其它的员工比较，我的自己的收入感到很满意。
- 10) 与外单位的同行相比，我对自己的收入感到很满意。
- 11) 与外单位的朋友相比，我对自己的收入感到很满意。
- 12) 与自己的付出相比，我对自己的收入感到很满意。
- 13) 我的绩效能对我的收入产生重大的影响。
- 14) 公司的绩效好坏能对我的收入产生重大的影响。
- 15) 我了解公司如何确定员工薪酬调整的幅度。
- 16) 我知道公司有一套完善的薪酬管理体系。
- 17) 公司有明确的员工晋升通道。
- 18) 我非常清楚我在公司能够获得的职业发展机会和方向。
- 19) 在公司得到晋升的员工都是应该得到晋升的。
- 20) 公司职业发展的机遇总是先给最适合的人。
- 21) 公司职业发展的机遇总是先给和领导关系最好的人。
- 22) 公司空缺岗位的填补往往忽略了内部员工。

(3) 对工作环境满意度可从以下方面进行测评：

- 1) 公司提供了非常好的办公条件。
- 2) 公司有严格的作息制度。
- 3) 公司对上下班有明确的规定。
- 4) 公司给我提供了必备的办公设备。
- 5) 公司提供我的福利是其它公司不容易做到的。
- 6) 我对公司处理雇员福利的方式感到很满意。
- 7) 我对自己在公司内的人际关系感到满意。
- 8) 我经常能感受到上级和同事对我工作的关心。
- 9) 我的上级支持我平衡个人工作与生活方面的需求。
- 10) 我和同事间的矛盾和误会比较多。
- 11) 公司通过一个有效的程序帮助我了解自己的发展需求。
- 12) 业务时间，我经常和同事一起外出。

(4) 对人际关系满意度可从以下方面进行测评：

- 1) 通常情况下，我的同事都表现出积极的工作态度。
- 2) 为实现同一目标，我的同事能紧密合作。
- 3) 我很清楚我的工作是如何同本组织中的其他员工保持协调一致。
- 4) 我的同事能够尊重我的想法和感受。

- 5) 公司部门和岗位之间分工非常明确，职责清楚。
- 6) 我工作所需的资料通常能够准备妥当供我使用。
- 7) 工作中，我知道在何处能获得所需要的信息。
- 8) 我的工作由于获取不到必要的资料有时会被耽误。
- 9) 为获得必要信息资料，我不得不找多个主管审批。

(5) 对企业整体满意度可从以下方面进行测评：

- 1) 总的来说，我对公司非常满意。
- 2) 公司是同行业中的佼佼者，我为自己能够在此工作感到自豪。
- 3) 公司的企业文化和发展目标给我提供了非常明确的发展方向。
- 4) 本公司是同行业中发展最快速的公司。
- 5) 我对公司内部各项管理制度非常了解。
- 6) 公司各项管理制度能够得到严格的执行。
- 7) 各项制度在执行中保证了公平性。
- 8) 公司制定的各项管理制度中不合理的地方很少。
- 9) 高层管理人员在制定决策的过程中高度重视员工的意见和建议。
- 10) 高层管理人员遵照公司使命和价值观来制定决策。
- 11) 我的部门经理向我们采用开放而诚恳的沟通方式。
- 12) 必要时，我可以同部门主管直接进行沟通。
- 13) 在我的部门，上级制定决策时非常重视员工的意见和建议。
- 14) 我的上级部门在工作中会不断采纳我的意见和建议。
- 15) 高层管理人员值得员工信任。
- 16) 高层管理人员关心员工的想法。
- 17) 高层管理人员向我们采用开放而诚恳的沟通方式。
- 18) 我的上级部门不断地提醒我目标的进展情况。
- 19) 我的上级部门向我提供重要的改进意见，以帮助我提高绩效。
- 20) 我的上级部门非常理解我的工作，所以才能公平评估我的工作业绩。
- 21) 我的上级部门能适当地表彰我的努力和成果。
- 22) 我的上级部门营造一种积极的团队氛围。
- 23) 当我遇到问题或有困难时，我的上级部门可以帮助我解决。
- 24) 我从不相信上级部门的承诺。
- 25) 我的上级部门公平对待所有的员工。
- 26) 我的上级部门针对我个人的职业发展提供重要的指导。
- 27) 我的上级部门一直注重持续不断地学习和发展。

### 3、客户满意度

客户满意度是衡量企业长远竞争力的有效指标，客户满意度的上升是企业综合竞争力提高的结果，因此关注客户的满意度是非常关键的，客户满意度测评由客户对公司提供的产品或服务进行评价，考核指标可以选择服务态度、交货时间、产品质量、产品性能、售

后服务等指标。

客户满意度可以从产品满意、品牌满意、服务满意等几个角度来进行测评。

(1) 产品满意度可从以下方面进行测评

- 1) 您对我公司产品质量的评价。
- 2) 您对我公司产品发挥的功效的评价。
- 3) 您对我公司产品使用的方便性评价。
- 4) 您对我公司产品购买方便性评价。
- 5) 您对我公司产品的安全性能的评价。
- 6) 和其他品牌相比，您对我公司产品的价格的评价。
- 7) 您对我公司新技术、新产品的及时推广的评价。
- 8) 您对我公司产品定货的便捷性的评价。
- 9) 您对我公司产品交货的可靠性的评价。
- 10) 您对我公司产品交货速度的评价。
- 11) 您对我公司用户培训整体评价。
- 12) 您对我们产品支付方式的评价。

(2) 品牌满意度可从以下方面进行测评：

- 1) 您在选择这类产品时，首选什么产品？
- 2) 您观看了我公司广告后，是否会购买本公司产品。
- 3) 和其他品牌相比，您对我公司产品品牌形象的评价。
- 4) 您对我公司产品外观设计、包装的评价。
- 5) 您对我公司的市场宣传的评价。
- 6) 你对我公司的企业形象整体评价。
- 7) 您购买过我公司的该产品吗？
- 8) 您重复购买过我公司的该产品吗？
- 9) 您购买过其它品牌的类似产品吗？
- 10) 您会把我公司的该产品推荐给其他人吗？
- 11) 对于我公司新推出的产品，您会选择尝试吗？

(3) 服务满意度可从以下方面进行测评：

- 1) 您对我们的服务态度满意吗？
- 2) 您对我们的服务水平满意吗？
- 3) 您对我们投诉处理及时性满意吗？
- 4) 您对我们提供的咨询服务是否满意。
- 5) 您对我们的服务技术水平的评价。
- 6) 您对我们处理投诉方面是否满意？
- 7) 您对我们提供服务的反应速度是否满意？
- 8) 您对我们服务的态度是否满意？
- 9) 您对我们服务人员水平的评价。
- 10) 您对我们的精神面貌的综合评价。
- 11) 您对得到的咨询或解决方案是否满意？



- 12) 您对我们服务过程中出现问题后的处理流程的评价。
- 13) 您对我们服务现场实施前的准备工作的评价。
- 14) 您对我们的人员现场服务的沟通能力的评价。
- 15) 您对我们的人员解决故障的耐心程度的评价。
- 16) 您对我们的人员的诚实可信进行评价。
- 17) 您对我们具有的专业知识进行评价。
- 18) 您对我们回答问题质量进行评价。
- 19) 您对我们的礼貌，尊敬的接待进行评价。
- 20) 您对我们的人员倾听您的要求进行评价。
- 21) 您对我们履行对您的承诺进行评价。
- 22) 您为我们的工作效率的评价。
- 23) 您对我们的快速响应的评价。
- 24) 您对我们的新品推荐的评价。
- 25) 您对我们的人员的可联络性（800 免费电话的可用性）的评价。
- 26) 您对我们为满足您需求而与您接触的频繁度的评价？

#### 4、部门满意度

部门满意度对组织顺畅运行是非常重要的，高水平部门满意度对组织的长远发展提供了保障。部门满意度反映相关部门之间工作配合、支持、服务情况，通常有平级部门之间的满意度，下级部门对上级部门满意度，上级部门对下级部门满意度等。

同级部门之间满意度可以选择工作服务、工作支持、工作效率、沟通效果、承诺实现、建议采纳等指标；上级部门对下级部门满意度可以选择工作响应与配合、内部管理水平、文件真实性、工作创造性、内部团结、大局观念、工作效率、地方关系等指标；下级部门对上级部门满意度可以选择工作指导、制度和标准制定、工作的计划性、工作协调、信息沟通与支持、服务意识、公平公正性、业务水平、工作效率、工作改进与提升等指标。

部门满意度考核一般由公司内部来组织进行，但应注意：由于部门满意度评价涉及各部门利益关系，统计数据需要保密，如果打分信息泄露，会带来严重后果。首先，考核者不敢按自己实际想法进行满意度评价，尤其是涉及下级部门对上级部门的满意度测评，这时往往会为了讨好上级给与不真实的满意评价；其次满意度评价可能会成为部门互相报复的工具，某实际案例，客户的部门满意度评价最终成了部门之间相互报复的工具，上一考核期间若某部门给我部门打分偏低，那么下一考核期间会给那个部门极低的分数，这是典型的打击报复，通常平级部门的满意度测评会出现这样情况。

满意度测评分数一般是统计计算出来的，各绩效考核者权重可以同样对待，也可以分配不同的权重。表 2-7 是某集团子公司有关岗位对总部部门的满意度测评权重分配比例是不一样的，而表 2-8 所示某企业分公司对总公司职能部门的满意度测评表权重是同样对待的。

表 2-7 某集团子公司有关岗位对总部部门满意度测评

被考核者	子公司考核者及权重			
	30%	40%	15%	15%
综合管理总部	子公司总经理	综合管理部部长	生产厂长	销售总经理
人力资源总部	子公司总经理	综合管理部部长	生产厂长	销售总经理
财务管理总部	子公司总经理	财务总监	会计	出纳
公共关系总部	子公司总经理	销售总经理	综合管理部部长	市场部部长
技术质量总部	子公司总经理	品质管理部部长	生产厂长	生产技术部部长
生产管理总部	子公司总经理	生产厂长	生产技术部部长	品质管理部部长
营销管理总部	子公司总经理	销售总经理	销售管理部长	市场部部长

表 2-8 某企业分公司对总公司职能部门的满意度测评表

机关服务满意度测评表											
打分单位：											
部门 指标	工作 指导	制度 标准	工作 计划	工作 协调	信息 沟通	服务 意识	公平 公正	业务 水平	业务 支持	工作 效率	总分
办公室											
政工科											
财务管理科											
专卖管理科											
审计科											
安全保卫科											
营销管理中心											
仓储配送中心											
填写说明： 1、本表由各县（区）局填写评分满分 10 分，最低 0 分。 2、本表 10 分项不超过 16 个，7 分项不低于 8 个。 3、不符合上述条件者，本表作废，同时影响部门季度考核分数。											

## 四、绩效管理其他常用工具简介

### （一）360 度考核法与自上而下考核法

360 度考核与自上而下考核是站在由谁负责进行考核的角度对绩效考核方法区分。在企业实际运作中，360 度考核法和自上而下考核法是通常采用的方法，通常针对考核内容的不同采取不同的方法或者两种方法的结合。

### 1、360 度考核

360 度考核法是被考核人的上级、平级、下级和服务的客户以及被考核者自己对被考核者进行评价，通过综合分析各方面的意见，清楚自己的长处和短处，来达到提高绩效的目的。这种考核方法操作复杂，成本比较高，尤其是当考核者不对被考核者业绩负责时会出现不看重业绩而看重个人关系的倾向。见图 2-6。

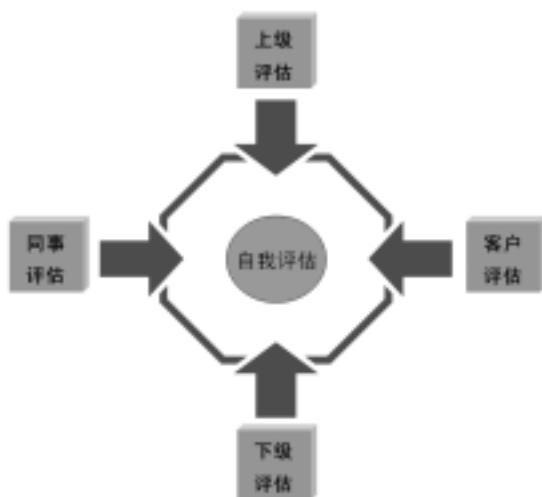


图 2-6 360 度考核

### 2、自上而下考核法

自上而下考核法操作程序一般是由被考核者自评，然后再由被考核者直接上级做出评价。这种考评方法操作简单，效率高；因为直接上级应对下属工作业绩负责，因此考核人一般能比较公正客观的评价被考核者的表现；当被考核者自评和上级评价差别较大时，考核者应积极与被考核者进行沟通，应在存在认识差异的地方取得一致意见；上级帮助下属分析存在的问题，有利于下属绩效水平的提高。

在实际操作中，根据企业实际情况可以采取直接上级和跨级上级共同评价的方法，可以共同商定被考核者分数，也可以由直接上级和跨级上级分别评价打分最后加权确定最终分数。

自上而下考核法员工个人也要进行自我评价，或者称为自我陈述更恰当，一般情况下，被考核者自己不会进行打分，只是对自己工作绩效水平做简要描述，被考核者上级可以据此发现评价不一致地方，有利于绩效考核的公平公正性。

如果进行考核的主要目的是对过去业绩的鉴定，并强调考核结果与工资奖金直接挂钩，在考核中就不宜使用 360 度考核法，最好是偏重直接上级的评价，因为直接上级是对下属的业绩负责的。采用自上而下考核法，在具体运作中，直接上级要充分听取本人和其他人的意见。如果进行考核的主要目的是为了职业发展和业绩提高，就可以多听取周围人的意见，并强调彼此的沟通，这时可以采用 360 度考核法。

目前有很多绩效管理书籍推崇 360 度考核，但在中国企业管理实践中，成功应用 360 度考核进行业绩考核的企业并不多见。应用 360 度考核成功与否与公司的组织模式、管理基础和企业文化有很大关系。在一个人际关系紧张、高度集权的企业里实施 360 度考核的风险是很大的，而在以团队方式进行管理的企业中，实施 360 度考核则是比较合适的。

对于能力素质、满意度等方面的考核内容，采用 360 度考核还是比较合适的。

## （二）关键业绩考核

关键业绩指标（KPI，key performance indicators）简称为 KPI，是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，将企业战略转化为可衡量的过程指标和结果指标，通过对这些指标的监控和管理，激励员工完成这些关键业绩指标，从而保证公司发展战略的实现。

关键业绩指标考核能实现绩效管理的战略导向，因此企业管理实践中得到了广泛的应用。需要指出的是，并不是所有反映工作过程和工作结果的指标都是关键业绩指标，只有反映公司核心价值创造环节，能给组织带来增值作用的指标才是关键业绩指标。

### 1、设定关键业绩指标的原则

设定关键业绩指标一般符合以下几个原则，一般称为 SMART 原则：

（1）具体的（Specific）。绩效考核指标应该是具体的而不是抽象的；

（2）可度量的（Measurable）。绩效考核指标应该是可度量的，对于过程指标，可以用关键流程控制点行为特征来进行描述，对于结果指标，可以用数字进行衡量；

（3）可实现的（Attainable）。绩效考目标是是可以实现的；目标过高和过低都会影响绩效管理的效果；

（4）现实的（Realistic）。绩效考核指标是可观察、可证明的；

（5）有时限的（Time-bound）。绩效考核有时间期限，是一段时间内的绩效。

### 2、关键业绩指标建立方法

在企业管理实践中，绩效考核指标的建立方法主要有：依据组织结构和岗位职责来设计、依据管理流程和业务流程来设计、依据平衡计分卡来设计等三种方法。

#### （1）依据组织结构和岗位职责来设计

依据组织结构和岗位职责建立关键业绩指标体系，部门的关键业绩考核指标根据部门职责来进行分解设计，岗位关键业绩指标根据岗位职责来进行分解设计。这种方法优点是设计过程简单，好操作，但缺点是不能很好的体现关键业绩指标思想，因为岗位职责太多，

设计重点往往放在常规例行工作上，对非常规重要工作可能会忽视。

### （2）依据管理流程和业务流程来设计

通过分析核心管理流程和业务流程，提炼关键业绩指标。这种设计方法特点是能很好的体现关键业绩指标思想，结果指标和过程指标能得到很好的体现；但这种方法经常会出现有些指标找不到责任人情况，因为很多流程是跨部门运作的，如果流程关键控制点正好是两个部门的接口部分，容易引起扯皮现象。

### （3）依据平衡计分卡来设计

平衡计分卡设计过程比较复杂，需要企业具有比较高的管理基础。平衡计分卡考核指标能注重多方面的平衡，能兼顾企业长期利益和短期利益的均衡。平衡计分卡指标大多为定量指标，有些数据获取比较困难，考核成本比较大，如果单纯因为考核而引进平衡计分卡是不适合的。

### （三）平衡记分卡考核

#### 1、什么是平衡计分卡

平衡计分卡（Balanced Score Card）是由美国哈佛商学院诺顿和卡普兰提出的，平衡计分卡的突出特点是，将企业的愿景、使命和发展战略与企业的业绩评估系统联系起来，它把企业的使命和战略转变为具体的目标和考核指标。平衡计分卡以企业的战略为基础，将各种衡量方法整合为一个有机的整体，他既包括了传统的财务指标，又通过客户、内部运营、学习成长指标来弥补财务指标的不足，平衡计分卡结构示意图见图 2-7 所示。

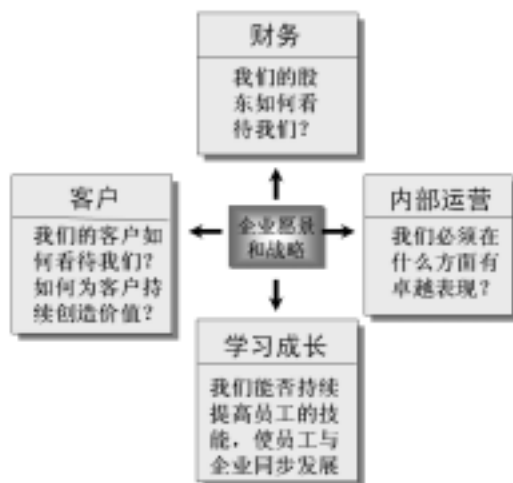


图2-7 平衡计分卡结构示意图

（1）财务角度。从财务角度来看，我们怎样满足股东，满足投资者，如何实现股东价值的最大化？财务类指标是股东、投资者最关心的指标，财务指标能全面的、综合的衡量企业经营活动的最终成果、可以衡量公司给股东创造的价值。

（2）内部运营角度。为了满足顾客需求，获得市场竞争优势，应该思考我们必须擅长什么，什么是我们的核心竞争力，一个企业不可能每个环节都做到最好，但必须在某些环节做到卓越从而获得竞争优势，因此应将企业内部运营方面指标提炼出来，以便改善管理流程以及业务流程，使公司运营效率和效果两个方面都得到提高。

（3）顾客角度。为了满足股东、投资者的长远回报，我们必须关注我们提供产品或服务的对象——客户，只有满足客户需要，企业才能生存和发展，因此从客户的角度设定绩效考核指标，提高服务质量、提高产品性能使客户满意，企业将得到长远的发展。

（4）学习成长。为了满足客户需求，提高运营效率获得持久财务回报，企业必须不断的成长，组织和员工的不断学习是非常重要的，因此从学习成长角度设定绩效指标，激

励组织和员工自我学习和发展，就能保证组织的长远发展。

## 2、平衡计分卡的特点

传统财务指标以实现部门或单位职责及工作重点为目标，以财务指标为主，忽视非财务指标，注重结果指标的考核，忽视过程指标的控制。在这种模式下，部门（单个业务单位）的利益最大化可能导致企业整体利益的损失，为追求实现短期利益可能产生经营风险，因此传统方法容易产生注重短期利益而忽视企业长久竞争力的培养的倾向。

平衡计分卡突破了传统以财务指标作为唯一衡量指标的局限性，做到了多个方面的平衡。平衡计分卡通过对财务、客户、内部运营及员工学习成长等四方面指标均衡设置，四方面指标互为支撑，过程控制与结果考核相结合，注重短期利益的同时，强调企业长期竞争能力的培养。

平衡计分卡四个维度指标具有因果关系：学习成长指标的实现有助于内部运营的改善，内部运营的改善有助于客户满意度的提高，而内部运营的改善以及客户满意度的提高有助于财务指标的实现。

平衡计分卡的优势在于，从财务、客户、内部运营以及学习成长四个维度，将总体战略由公司、部门到员工逐层分解。它不仅强调了纵向的一致，而且突出了横向的，也就是跨部门的协调。平衡计分卡包含着财务衡量指标，它说明了已采取的行动所产生的结果，同时，也通过对客户满意度、内部运作及员工学习与成长进行考核的业务性指标，来补充财务衡量指标，而业务性指标则是未来财务业绩的驱动器。也就是说，平衡计分卡一方面通过财务指标保持对组织短期业绩的关注；另一方面，通过员工学习、信息技术的运用与产品、服务的创新提高客户的满意度，共同驱动组织未来的财务业绩，展示组织的发展和后劲。依据平衡计分卡建立的关键业绩指标同时考虑了结果和过程、内部与外部、财务指标与非财务指标的平衡。

## 3、使用平衡计分卡注意事项

事实上，平衡计分卡不仅是绩效管理工具，更是战略管理工具，他解决了长期以来困扰战略管理者的难题，战略规划与战略实施脱节的问题，因此平衡计分卡得到理论界和实务界的广泛关注，成功应用平衡计分卡无疑对企业竞争力的培养，对企业的长远发展都是有巨大作用的。

平衡计分卡有诸多优点，但在企业绩效管理实践中，不乏使用失败案例。企业在引进平衡计分卡作为绩效管理工具一定要慎重，因为全面实施平衡计分卡，企业必定要花费大量的成本和时间，这往往是很多企业所不能承受的。另外平衡计分卡的成功实施也需要以下前提条件：

（1）企业战略管理能力非常强。公司发展战略清晰明确，具有战略实施的具体举措，能将战略转化为具体的发展目标；

（2）组织内部与实施平衡计分卡相配套的其他制度是健全的。包括财务预算、核算体系运作，内部信息平台建设、岗位权责划分、以及管理流程业务流程等方面都有明确的

规定，只有使企业管理达到程序化、规范化、精细化，使企业战略的每个层次都能有效的实施才能达到预定的效果

（3）员工素质高。企业管理者和员工具备较高的业务能力和管理能力；员工的素质水平影响着平衡计分卡的实施效果，特别是中高层管理者的素质水平尤为关键。组织内部每个岗位的员工都是胜任各自工作的，在此基础上研究一个战略业务单元的组织绩效才有意义。

有关平衡计分卡理论及操作实施方面的论述和讨论很多：有人对其操作性提出了质疑，认为西方的某些管理理论应用到中国会有水土不服症状，中国社会发展水平和现状决定了在管理上不能照搬西方模式；有人认为是因为使用者对于它的应用知识和经验不足或者对于应用环境了解不足而导致的问题；还有些人认为是企业基础管理水平不能满足成功实施平衡计分卡前提条件的问题。

我们认为平衡计分卡作为对业务单元层面的考核是比较合适的，但用其作为对岗位考核尤其是基层岗位考核的工具要慎重，如果企业因为绩效考核引进岗位层面的平衡计分卡那么是没有必要的，因为这将耗费管理者太多的时间和精力，绩效考核应该考虑成本和收益的平衡。无论怎样平衡计分卡这种思想对绩效管理实践的启迪意义是非常重大的和深远的。最后我们以平衡计分卡创始人之一罗伯特·卡普兰 2002 年访问中国时的讲述作为本节的结尾：

“在中国，很多企业是将平衡计分卡当作一种新的业绩考核方式，而不是战略执行工具引进的，其实，平衡计分卡首先是一种战略执行工具，然后才是一种企业业绩管理工具，用它来做员工考核不是用其所长。我的经验是企业如果单纯为了对内部的人员进行考核而引进平衡计分卡往往是要失败的。”

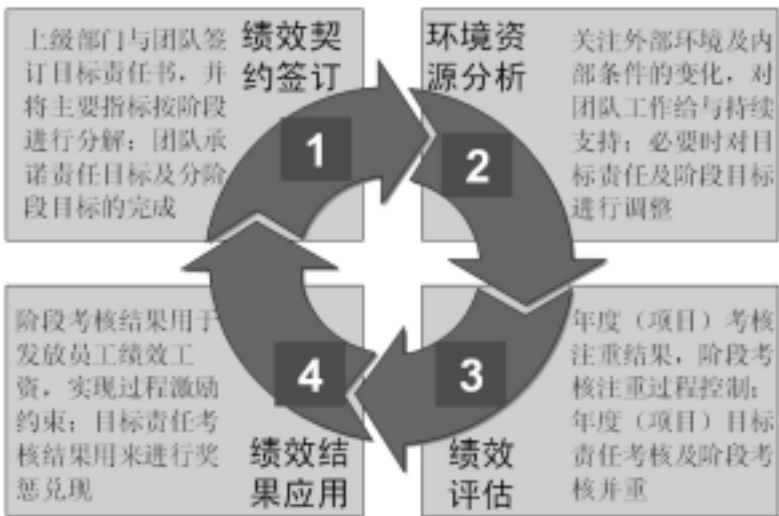


## 第四节 绩效管理循环

### 一、团队绩效管理循环

TP 绩效管理体系包括两个循环，团队绩效管理循环和个人绩效管理循环。团队绩效管理循环是针对团体的绩效管理活动，可以是公司整体、分（子）公司、事业部、职能部门、业务部门、项目部、生产厂等；个人绩效管理循环是针对个人的绩效管理提升活动，可以是总经理、副总经理、部门经理、部门主管、部门员工等。

团队绩效管理循环（见图 2-8）由绩效契约签订、环境资源分析、绩效评估、结果应用等四个环节组成，绩效评估是绩效管理的核心环节，公司目标管理、核算管理等基础管理水平对团队的绩效有非常重要的影响。



2-8 团队绩效管理循环

#### 1、绩效契约制定

绩效契约的制定和签订是团队绩效管理循环的重要环节，做好这个环节的工作对团队绩效管理成功具有非常重要的意义。人们坚持某种认知和行为的程度以及改变这种认知和行为的可能性主要取决于两个因素，一是在形成这种认知和行为决定时卷入的程度，即是否参与或主导了认知形成和行为决定的过程；二是他是否为此进行了公开表态，即做出正式承诺。对参与或主导了认知形成和行为决定并已做出公开承诺的个体来说，他会更加坚信这种认知，会更加坚持这种行为。因此在制定绩效计划时，一定要让被考核者充分发表自己的意见和建议，参与整个绩效计划的制定，使绩效计划更加符合实际，同时被管理

者应该对自己参与制定的绩效计划进行表态，承诺完成当期的绩效计划。

绩效契约一般包括年度(项目)目标责任和阶段关键业绩绩效计划两种形式，年度(项目)考核注重结果，阶段考核注重过程控制，年度(项目)目标责任考核及阶段关键业绩考核并重，只有这样才能实现绩效管理的作用。在某些情况下，绩效契约还可以加入满意度考核指标。

目标责任一般以年度为周期或以项目时间签订，可以称之为年度目标责任或项目目标责任。团队责任目标制定要有挑战性，又有实现的可能；根据情况可以制定基本目标和挑战目标。目标确定后，上级和下级就目标实现与否达成奖惩协议，同时明确实现目标责任所需的前提或条件，同时要赋予下级相应的资源配置权利，实现责权利的统一。

将年度(项目)绩效目标进行分解就可以得到阶段关键业绩绩效目标。表 2-9 是某集团公司公共关系总部的季度绩效计划。

表 2-9 某集团公司公共关系总部 2006 年第一季度绩效计划

部门		公共关系总部		考核期间	2006 年 1 月 1 日 - 2006 年 3 月 31 日
绩效指标及绩效目标标准	序号	绩效指标及权重		绩效目标和标准	
	1	制度建设	20%	起草《危机分级响应管理制度》、修订《促销品管理有关规定》	
	2	国家级媒体宣传情况	30%	国家级电视台专题节目 1 个、国家级电台专题节目 3 个、国家级报纸宣传栏目 5 个	
	3	危机管理	10%	健全危机管理体系，无重大危机处理不当事件发生	
	4	媒体负面报道情况	10%	无媒体负面报道情况发生	
	5	内部宣传情况	20%	内刊按期出版，发稿字数达到或超过要求，内容丰富，题材多样。广播、报栏、网站信息等具有时效性，能够及时反映企业最新动态，符合集团公司舆论导向。	
	6	绩效考核数据提供情况	10%	准确、及时、公正、客观地提供子公司的考核数据，本部门的考核数据客观，符合实际情况。	
受约人签字：					
发约人签字：					

注：1) 本绩效计划若实施过程中发生变更，应填写绩效计划变更表，最终的绩效评估以变更后的绩效计划为准。  
2) 季度末对本绩效计划执行情况进行考核，考核评分标准见考核注释表。

2、环境资源分析

在绩效契约签订后，管理者应密切关注外部环境和内部条件的变化，及时协调内部资源给与部门足够支持以保证目标的达成。

如果由于外部环境变化导致目标实现难度增大，应及时进行目标资源匹配分析，对有

关责任团队及时增加人、财、物等资源的支持；若由于外部环境变化导致已定绩效目标过高或过低，那么就要根据实际情况实事求是的对原目标责任进行调整，制定新的目标。

以下案例说明了公司对目标责任部门进行辅导支持的必要性。在国家沿海高速施工过程中，由于业主原因导致计量支付出现延迟问题，众多施工企业选择了停产等待，而某路桥集团施工项目部及时将有关情况向公司总部汇报并请求资金支持，公司总部对有关情况进行调查后认为业主没有违约风险，给与近亿元资金予以周转支持。由于避免了机械停工、材料溢价以及人工的重大损失，加之业主给与款项延期赔偿，这个项目完成了争取目标，项目管理人员获得重大激励，公司获得了更多的效益。

### **3、绩效评估**

绩效评估是团队绩效管理循环中最重要的一环，这个环节决定着绩效管理工作的成败。绩效评估包括目标责任考核以及阶段关键业绩考核两个方面。由于目标责任周期一般比较长，是年度或项目周期，因此在期间进行阶段关键业绩考核是非常关键的。阶段关键业绩考核要将年度目标（项目目标）按阶段进行分解，主要目的是监控目标责任完成情况，及时发现存在的问题及隐患，避免重大损失的发生。年度（项目）考核是根据目标责任完成情况进行的考核，有关业绩数据一般要经过有关部门审计以保证公正公平性。

### **4、绩效考核结果应用**

根据阶段绩效考核结果发放员工绩效工资，实现过程激励约束；根据目标责任实现情况对有关人员进行奖惩兑现。

## 二、个人绩效管理循环

个人绩效管理循环（见图 2-9）由绩效计划制定、绩效沟通辅导、绩效考核评价、绩效结果应用等环节组成，绩效沟通辅导是历时最长的环节，公司各级领导者和员工对绩效管理工具的理解和掌握是绩效管理成功的关键。个人绩效计划目标主要是关键业绩指标，还可以加入能力素质指标。

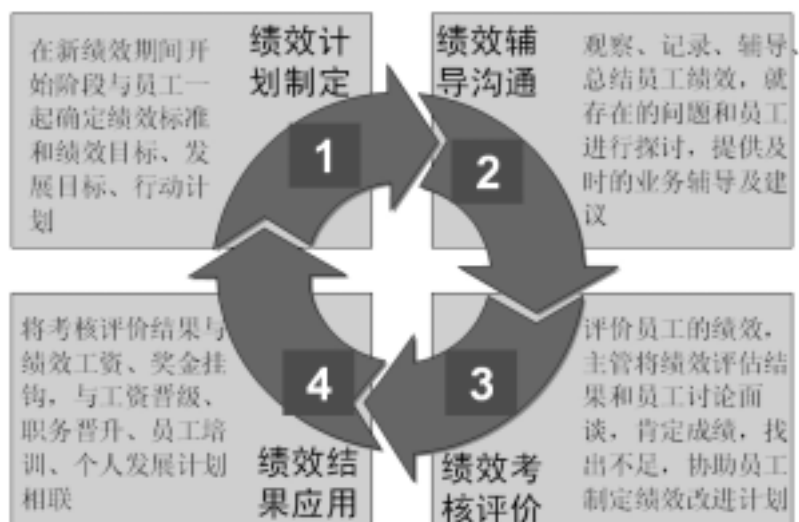


图 2-9 个人绩效管理循环

### 1、绩效计划制定

可以从两个角度来理解绩效计划。从“名词”角度看，绩效计划是考核期间内关于工作目标和标准的契约；从“动词”角度看，绩效计划是领导和下属就考核期内应该完成哪些工作以及达到什么样的标准进行充分讨论，形成契约的过程。

绩效计划按期间可以分为年度绩效计划、季度绩效计划、月度绩效计划、周度工作计划等，年度绩效分解为季度绩效计划，季度绩效计划可以进一步分解为月度绩效计划。季度、月度绩效计划的制定以年度、季度绩效计划为基础，同时还要考虑外部环境变化以及内部条件的制约。完整的绩效计划一般包括以下几个方面的内容：

（1）关键业绩绩效指标及权重。本期工作的重点是什么，哪些工作应该得到加强？为了完成组织的目标，应该完成哪些工作？为了表明各个工作的相互关系以及重要程度，要明确各个指标的性质以及权重等。

（2）绩效目标和绩效标准。对于定量指标，要明确绩效目标以及评价标准，对于定性指标以及过程指标，要明确绩效标准。

（3）评价标准。应该有详细的绩效考核评价标准，明确哪些工作做到什么程度会得

多少分数。

在绩效考核周期开始阶段，主管和下属要对绩效计划的有关方面做详细沟通，主管应该正式对下属下达绩效计划，以使下属对本考核期的工作重点及工作目标非常清楚，会向着完成目标的方向努力，因此会促进绩效目标的完成。

## 2、绩效辅导沟通

组织和个人的绩效目标制定后，绩效计划执行过程中不可能一帆风顺。一方面，组织和个人的工作目标实现会受到外部环境变化和内部资源条件的制约；另一方面，由于现实中的人是非理性的，在受到挫折或打击后会意志消沉、影响工作的积极主动性，因此会降低组织和个人的绩效。在这种情况下，上下级之间及时顺畅的沟通会起到非常积极的作用。

在沟通过程中，上级应及时掌握下属绩效目标阶段完成情况，在绩效没有完成阶段目标的情况下，上级领导应该分析是因为外部环境发生了变化，还是公司提供的资源无法满足绩效计划的完成，还是因为组织和个人能力素质、工作方法的原因导致低绩效。如果是因为外部环境发生变化，上级领导应该及时对绩效计划进行调整，使绩效目标适应变化后的企业外部环境；如果是因为公司提供的资源无法满足绩效计划的完成，则上级领导应尽快协调给予人、才、物、信息等方面的支持，推进绩效计划的完成；如果是因为组织和个人在能力素质、工作方法上出现问题，则管理者应帮助下属解决思想上的包袱、提高能力、转变工作方法，尽快提高绩效。

绩效辅导沟通的重要性还体现在，通过管理者的阶段性评价，使下属对自己的工作有清楚的认识，做到胜不骄败不馁，受到表扬激励的员工会因为得到领导的认可而更加努力提升绩效，受到较低评价的员工会感受到压力，努力寻求改善绩效的办法。

## 3、绩效考核评价

绩效考核评价是绩效管理循环中最核心的环节，评价员工的绩效，主管将绩效评估结果和员工讨论面谈，肯定成绩，找出不足，协助员工制定绩效改进计划是这个环节的主要工作内容。员工乐于接受绩效考核结果对绩效管理成功很关键，因而在绩效考核评价环节充分进行反馈沟通是非常必要的。

许多企业在绩效管理实践中，忽视绩效反馈面谈这个环节，管理者凭自己的印象对员工进行打分，打分结果也没有和员工进行沟通，认为填写完绩效考核表格、算出考核分数、发出绩效工资绩效管理就结束了。

事实上这样不能达到提升绩效的目的。管理者对下属的考核指标初步评价后应该与下属进行充分沟通，一方面避免管理者由于不详细掌握实际情况对下属做出不公平的评价，另一方面，让被考核者了解自己的绩效状况，明白自己的成绩以及存在的不足。在绩效反馈面谈中，管理者和下属争取对绩效考核不一致的地方达成一致意见，消除下属的抵触心理。上级应该协助下级制定绩效改进计划，同时对下一阶段绩效目标达成共识，这样才完

成了一个绩效管理循环。

在绩效反馈面谈时,应该创造良好的氛围,使上下级对下属的绩效表现达成一致意见,同时找出取得成绩或存在不足的根本原因,对此要进行深入的沟通,尽量使下属说出真实的想法,这对绩效提升或者绩效改善非常重要。因为导致绩效下降的原因非常多,即使是因为能力素质等方面原因,也应该深入了解到底是什么原因导致工作态度发生转变,导致工作能力低下,只有对症下药才能根本解决问题。是思想的问题要做思想工作,使员工转变想法和观念;是行为的原因就要有针对性的对员工进行旨在提高绩效的培训;如果是因为自身知识能力的原因导致不能胜任本职工作,上级领导应该思考将员工调整到更适合的岗位工作。

在绩效反馈面谈时,主管要与下属商讨下一阶段绩效目标,主管要尽力创造良好条件促进员工能力发展,同时要根据员工实际能力状况设定绩效目标,对于外部环境、内部条件发生变化的,应及时调整绩效目标,把绩效目标制定的科学合理。

绩效反馈面谈时,主管应协助下属制定个人发展计划(Individual Development Plan, IDP),个人发展计划是指员工的工作绩效和工作能力在一定时期内改进和提高了的系统计划。个人发展计划一般是在管理者的辅导下由员工自己制定,最后经主管批准实施,主管应对员工实现个人发展计划方面所需的各种资源给予支持。

个人发展计划通常包括有待发展的项目、发展这些项目的意义和可行性、这些项目目前的绩效水平以及预期达到的水平,发展这些项目的方式途径以及需要的资源支持,完成这个项目的期限等方面的内容。

有待发展的项目一般选择在工作能力、关键业绩指标等有待提高的方面。这些有待发展的项目很可能是目前水平较低的地方,也可能是水平尚可但对组织、部门绩效进一步提升有制约作用的项目。一般来说,对于每一个绩效期间,应该选择一个最为迫切需要提高的项目制定个人发展计划,因为一个人需要提高的项目虽然很多,但人的精力是有限的,一定期间内不可能所有的地方都会提高。

#### 4、绩效结果应用

绩效考核结果应该和绩效工资、奖金的计算发放联系起来,同时绩效考核结果还可以用于岗位晋升、工资晋级、培训教育、个人发展计划制定等。

员工的历史考核记录为职务晋升和干部选拔提供基础依据。可以对员工的历史绩效进行统计分析,选拔出业绩比较稳定和优秀的员工纳入晋升后备人员名单。通过分析历史考核结果,发现员工工作表现和其岗位的适应性问题,查找出原因并及时进行岗位调配。员工在某方面的绩效突出,可以让其在此方面承担更多的责任,如果员工在某方面的绩效不够好,可以通过岗位的调整,使之从事更加适合的工作。

通过绩效考核评估,员工会清楚自己哪些方面做的好,哪些地方需要改进,这些需要改进的地方就是今后培训工作的重点,也是员工绩效能够提升的空间所在。管理者通过绩

效考核正确认识本部门员工的工作水平，可以更加合理有针对性的组织培训教育工作。

绩效考核的结果可以用来衡量招聘工作、培训工作的效果。如果公司招聘的优秀人才实际的绩效考核结果确实很优秀，那么说明招聘选拔工作是有效的，反之就说明选拔工作存在问题。员工接受培训之后，如果绩效提高很显著，说明培训工作确实有成效，如果绩效没有显著变化，说明培训工作没有达到预期效果。

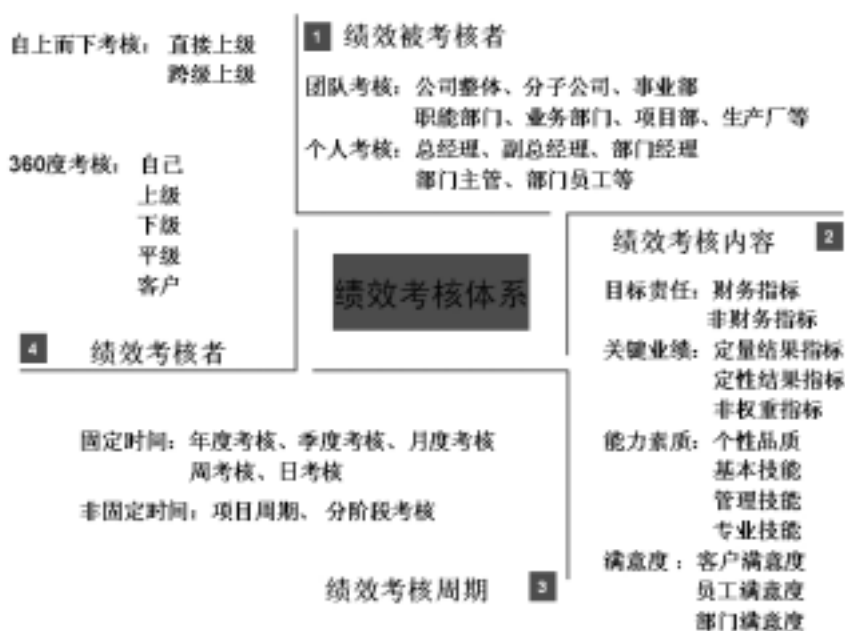
## 第三章 绩效考核设计

### 第一节 绩效考核体系设计

绩效考核是绩效管理核心环节，也是人力资源实践者最感困惑的环节，很多企业投入大量的人力物力推行绩效管理工作，往往收效甚微，绩效管理没有取得成效很重要一个原因就是绩效考核体系存在问题。

#### 一、绩效考核体系构成

绩效考核体系是组织内部团队及个人有关考核事项的说明，绩效考核体系的建立，有利于评价员工工作状况，是进行绩效管理的基础，也是绩效考核得以推进的保证。绩效考核体系由绩效考核周期、绩效考核内容、绩效考核者、绩效被考核者等方面组成，如图 3-1 所示。绩效考核周期指的是多长时间进行一次考核，绩效考核内容指的是在哪些方面进行考核，绩效考核者指的是由谁进行考核，绩效被考核者指的是对谁进行考核。构建绩效考核体系就是明确由谁负责对谁在哪些方面进行考核，多长时间进行一次考核等方面的制度规定。



#### 1、绩效被考核者



绩效被考核者是绩效考核的主体，明确划分绩效被考核者是建立绩效管理体系的第一步，一般将绩效被考核者分为团队考核和个人考核两大类。团队考核可以是对公司整体、分子公司、事业部、职能部门、业务部门、项目部、生产厂等的考核，如果公司实行矩阵式管理，项目团队一般作为整体来考核。个人考核可以是对总经理、副总经理、部门经理、部门主管、部门员工等的考核。

## **2、绩效考核内容**

绩效考核内容是绩效管理体系的核心，也是构建绩效管理体系最重要的环节。绩效考核内容包括目标责任、关键业绩、能力素质、满意度、综合测评等内容，不同的内容适用不同的考核主体。目标责任指标其实质也是关键业绩，综合测评是反应关键业绩、能力素质、满意度等方面的综合指标。事实上，任何有效考核指标体系都是关键业绩、能力素质、满意度等某一方面或几个方面的综合。

### **（1）团队绩效考核内容**

签订目标责任团队的年度绩效考核一般以目标责任为主，没有签订目标责任的团队年度绩效考核一般以阶段考核结果计算，或者将第末期阶段考核与年度考核合并进行。

对团队的阶段绩效考核一般以关键业绩考核为主，同时加入满意度考核内容，对于部门阶段考核结果可以根据关键业绩得分与满意度评价得分计算，一般情况下满意度所占权重比较小，可以占 10%—20%。

### **（2）个人绩效考核内容**

签订目标责任团队负责人的年度绩效考核一般以目标责任为主，同时考虑满意度、综合测评等因素。没有签订目标责任的团队负责人年度绩效考核一般以阶段考核结果计算，同时考虑满意度、综合测评等因素。

对于普通员工阶段绩效考核一般以关键业绩为主，可以同时考虑能力素质因素。普通员工年度绩效考核可以根据阶段绩效考核结果确定。

## **3、绩效考核周期**

绩效考核周期指的是多长时间进行一次绩效考核。考核周期有固定时间间隔和非固定时间间隔，固定时间间隔一般有月度考核、季度考核、年度考核，甚至周考核、日考核；非固定时间间隔一般是指一个任务或项目完成后进行的考核，如果这个任务或项目时间跨度比较大，可以把这个任务或项目分为几个阶段，中间进行阶段考核。

## **4、绩效考核者**

绩效考核者是指由谁负责进行绩效考核，关键业绩考核一般采用自上而下考核法，而

满意度测评、能力素质考核一般可以采用 360 度考核思想。

表 3-1 是某设计院各个部门、各个岗位（部长、室主任以上）年度绩效考核内容及权重。

表 3-1 某设计院各个部门、各个岗位（部长、室主任以上）年度绩效考核内容及权重

被考核者	考核者	考核内容及权重			
		KPI	能力素质	综合测评	部门满意度
各部门、科室	人力资源部组织	80%			
	其它部门、科室				20%
各部部长、室主任	人力资源部组织	30%			
	其它部门、科室				20%
	绩效考核委员会			50%	
经营部经营岗位	经营部部长	80%	20%		
总包管理部副部长、各科室副主任	人力资源部组织	80%			
	部门、科室负责人		20%		

表 3-2 是某建工集团对分公司经理以及项目班子成员季度绩效考核内容及权重。

表 3-2 某建工集团对分公司经理以及项目班子成员季度绩效考核内容及权重

被考核者	考核周期	考核者	考核内容及权重	
			关键业绩	能力素质
各部部长	季度	总经理	部门得分 × 70%	15%
		分管领导		15%
分公司经理	季度	总经理	部门得分 × 70%	15%
		分管领导		15%
分公司副经理	季度	分管领导	部门得分 × 70%	15%
		分公司经理		15%
项目经理	季度	总经理	项目得分 × 70%	10%
		分管领导		10%
		分公司经理		10%
项目副经理	季度	分管领导	项目得分 × 70%	10%

项目总工	季度	分公司经理	项目得分 × 70%	10%
		项目经理		10%
		分管领导		10%
		分公司经理		10%
		项目经理		10%

## 二、目标责任考核

### （一）什么是目标责任考核

目标责任考核是对独立业务单元进行的约定期限内完成预定任务和目标的考核，主要用于对团队的考核，例如分子公司、事业部、业务部门、生产厂以及项目部等；

考核周期可以为年度考核或项目考核，由发约人和受约人正式签订目标责任书，明确目标责任及奖惩事项；目标责任书一般包括以下方面内容：责任人、责任期限、工作目标及重点、考核指标、奖惩兑现办法等项目。

责任人一般是班子成员或负责人，可以将责任人的部分工资作为年度绩效工资（或称为风险工资）在责任期限结束后根据目标责任完成情况考核发放；责任期限一般为年度或项目周期；根据组织发展战略将公司发展目标分解到被考核团队，在工作目标及重点部分应该予以详细说明。

### （二）考核指标及奖惩条款

考核指标及奖惩兑现办法是目标责任书的核心部分，一般情况下，目标责任考核指标都是结果指标，包括财务指标和非财务指标两大类，非财务指标部分包括否决指标。

值得说明的是，在企业实际操作中，下面所述财务指标和非财务指标不可能全部用到，一般情况下根据企业发展战略选择核心方面进行考核。

#### 1、财务指标

财务指标中最重要指标是收入指标和利润指标，通常情况下由基本目标和争取目标构成：基本目标是在正常经营管理条件下可以达到的目标，争取目标是在经过加强管理、挖潜增效基础上才能达到的目标，要有挑战性，同时要有实现的可能。如果完成了基本目标，则有关责任人将得到风险工资，如果没有完成基本目标，有关责任人将得不到风险工资。如果完成了争取目标，有关责任人将获得额外奖励。除了收入指标和利润指标外，根据公司发展战略以及发展目标导向，其他财务指标也经常采用，财务指标包括效益状况指标、运营指标、偿债能力指标、发展能力指标以及其他指标。

#### （1）效益状况指标

- 净资产收益率=净利润÷净资产×100%
- 总资产收益率=净利润÷总资产×100%
- 销售利润率=销售利润÷销售净收入×100%
- 成本费用利润率=利润总额÷成本费用总额×100%

## (2) 运营指标

- 总资产周转率=销售收入÷总资产×100%
- 流动资产周转率=销售收入÷流动资产平均余额×100%
- 库存周转率=销售成本÷库存平均值×100%
- 应收账款周转率=赊销净销售额÷应收账款平均值×100%

## (3) 偿债能力指标

- 资产负债率=总负债÷总资产×100%
- 流动比率=流动资产总值÷流动负债×100%
- 速动比率=速动资产÷流动负债×100%
- 现金流动负债率=现金存款÷流动负债×100%

## (4) 发展能力指标

- 销售增长率=本年度销售额÷上年度销售额×100%
- 人均销售增长率=(本年度销售额/本年度员工数)÷(上年度销售额/上年度员工数)×100%
- 人均利润增长率=(本年的利润/本年度员工数)÷上年度利润/上年度员工数)×100%
- 总资产增长率=本年度总资产÷上年度总资产×100%

## (5) 其他指标

- 投资回报率=资本周转率÷销售利润率×100%
- 资本保值增值率=期末净资本÷期初净资本×100%
- 社会贡献率=(工资+利息+福利保险+税收+净利润)÷平均资产总额×100%
- 总资产贡献率=(净利润+税金+利息)÷平均资产总额×100%
- 全员劳动生产率=工业增加值÷员工数×100%
- 产品销售率=销售产值÷总产值×100%
- 附加价值率=附加价值÷总产值×100%

## 2、非财务指标

除了收入、利润等财务指标外，目标责任考核还应有非财务指标，这些指标的达成对组织长远发展是具有重要意义的。非财务指标可以包括反应顾客满意的满意度指标、反应市场发展的市场占有率等方面的客户指标，反应企业运作效率的运营指标，反应企业发展能力的学习成长指标等。

### (1) 客户方面指标

客户方面指标包括反映市场份额、客户维护和开发方面、产品和服务属性等方面的指标。市场份额用市场占有率来考核；客户维护与开发方面可以用老客户忠诚度、新客户开发率、新客户开发成本、顾客满意度等来考核；产品服务和属性方面可以用时间（服务到达时间；新产品或服务上市时间）、品质（不良品率；服务保证；产品被退回的次数及比率）、价格、形象和商誉等方面的指标来考核。

## （2）运营方面指标

运营指标可以从以下几个方面来进行考核，新产品推出能力（如新产品占总销售额的比例、新产品推出速度、研究开发费用占净利润的比例）、设计能力、技术水平、制造效率（原材料消耗、订单交货速度、单位成本、准时交货次数、品质标准、生产能力）、安全生产等方面来考核。

## （3）学习成长指标

企业为了具备核心竞争力，获得长远的发展，就必须不断的学习提高。学习成长包括员工能力与信息系统状况两个方面。员工能力可以用员工满意度、员工的流失率、员工的劳动生产率、员工培训次数等指标来考核；信息系统状况可以用信息覆盖率、信息系统的灵敏度（包括反应时间、周期、成本）、信息系统的更新速度等指标来考核。

## 3、否决指标

在目标责任考核中，一般加入否决指标，作为对重大前提事项的考核，因为这些事项方面出现问题，可能给组织带来严重损害，在这种情况下，财务指标的完成已经没有意义，因为损害的是企业长远竞争力。否决指标可以用在有关质量、安全、合法经营等方面。下面是几个否决指标的例子。

比如某设计院对业务部门年度目标责任考核有“无质量事故发生”考核指标，奖惩条款为“发生质量事故，根据事故性质以及对公司带来的影响，有关责任人风险工资扣减10%—20%；若质量事故导致对公司品牌、声誉以及资质带来严重负面影响或给公司造成严重经济损失的，则有关责任人风险工资为零”。

再比如某工程项目目标责任有“项目管理”否决考核指标，要求“没有严重违反公司管理制度的行为发生，对项目材料采购、材料管理、人员调配、设备租赁与调配、设备使用等方面没有严重失误而导致项目发生重大损失的行为”，奖惩标准为“若有违反公司规章制度行为、由于工作失误或工作疏忽给公司带来一定损失，风险工资扣减20%—60%，若损失巨大后果严重，风险工资为零”。

某国有企业对下属分公司有“员工上岗”考核指标，要求“除去长期脱岗员工外，公司所有项目岗位员工平均在岗时间达到8个月”，奖惩标准为：“员工上岗指标没达到，项目岗位员工平均在岗时间与目标值每低一个月，风险工资扣减10%，项目岗位员工平均在

岗时间与目标值每高一个月，风险工资增加 5% ”。

### （三）目标责任签订及考核兑现

对于子公司的目标责任考核一般由公司董事长或控股股东总经理代表股东利益与子公司总经理签订，目标责任核心指标由董事会或总经理办公会确定，目标责任书年终考核由董事会或公司总经理办公会讨论确定。目标责任完成情况一般要经过审计确认，对子公司一般没有过程控制考核，对公司的管理控制主要由董事会或控股公司有关部门来负责。

对于分公司、业务部门、项目团队的目标责任考核由公司总经理与分公司经理、业务部门经理、项目经理签订，目标责任核心指标由公司目标分解而来，不过公司总经理要和分公司经理、业务部门经理充分沟通，以保证分公司、业务部门、项目团队充分理解目标责任以及奖惩事项，并承诺责任目标的完成。

## 三、关键业绩指标考核

关键业绩指标一般用来进行阶段考核，广泛地用于对团队、对个人的考核中，一般而言，可以将团队关键业绩考核等同于对团队负责人的关键业绩考核。

### （一）对团队的考核

对于签订目标责任的团队，关键业绩考核往往与目标责任考核配合使用，目标责任注重结果考核，考核周期为年度或项目周期，关键业绩考核坚持过程控制与结果相结合原则，考核周期可以采取季度、月度，也可以根据项目周期选择几个关键控制时点来进行考核。如何将目标责任考核与阶段过程考核相联系是很关键的，要将目标责任考核进行分解反映在阶段过程考核中。

#### 1、考核周期

分（子）公司根据业务性质特点可以进行阶段关键业绩考核，但周期不宜过短，半年度或季度考核比较合适。对于业务部门一般都应有阶段关键业绩考核，根据公司业务特点及组织结构形式，考核周期为月度或季度。对于项目根据项目特点及项目周期可以在关键时点进行阶段关键业绩考核。

#### 2、绩效考核者

对分公司、部门、项目的关键业绩指标考核一般由公司职能部门或分管领导提出相应考核指标及绩效目标，经公司总经理审定后执行；对分公司的绩效考核由各有关部门负责对相关指标提出考核评价意见，由分管领导进行评价，最终评价结果一般由公司总经理进行最后确定。

对部门、项目的关键业绩指标考核评价主要有三种主要模式：第一种，由公司总经理、分管领导以及其他领导各自打分评价，最终加权确定；第二种，由分管领导提出评价意见，

最终由公司总经理评定；第三种，由公司主要领导组成的绩效考核委员会评定。三种模型各有优缺点，各有适用的条件，一般根据公司企业文化特征及领导风格来选择。

### 3、绩效考核流程

无论采用哪种模式，一般首先需要被考核部门做自我陈述，对阶段工作成果做简要说明，根据考核指标逐项进行说明，同时提供必要的绩效考核数据；其他有关部门应该提供相关考核数据并对有关考核指标进行评价说明；公司分管领导要对分管部门工作进行评价说明；公司总经理应对绩效考核结果做最终说明，肯定取得的成绩，提出改进事项。以下是某公司关键业绩季度绩效考核流程：

- 1) 确定绩效考核指标：每季度初，由局长（经理）与有关副经理根据阶段工作目标及重点确定专卖业务、营销业务、中转物流业务以及其他方面考核指标所占权重；专卖业务、营销业务、中转物流业务以及其他方面分管副经理与相关部门根据公司发展导向确定关键业绩考核指标及权重后由督察考评中心以文件形式下发。
- 2) 考核数据信息收集：在考核期间，市局（公司）机关各科室（中心）负责记录有关绩效考核数据。督察考评中心负责组织有关科室（中心）定期深入县（区）局（营销部）监督、指导、检查有关工作，各个部门要将检查情况汇总提交报告。各有关部门负责在绩效考核第一日将有关绩效考核数据上交分管领导。
- 3) 业绩述职报告：绩效考核第1日，县（区）局（营销部）将业绩述职报告上交分管领导审核。
- 4) 分管领导审核评价：绩效考核第2-4日，分管领导对县（区）局（营销部）述职报告及有关数据提交的相关数据进行审核，同时对分管业务关键业绩指标进行打分评价。
- 5) 绩效考核评价：绩效考核第5日召开局长办公会议，听取有关成员意见，经过充分讨论后由局长（经理）最终确定各单位通用考核指标得分。
- 6) 绩效考核结果确定：由督察考评中心负责汇总计算出各单位关键业绩考核最终得分。

## （二）对个人的考核

### 1、考核周期

对个人考核一般情况下都是采取年度考核（项目考核）与阶段考核相结合，年度考核（项目考核）侧重结果考核，阶段考核注重过程控制，坚持结果导向和过程控制的平衡。

选择阶段绩效考核周期一般应根据绩效评估对象工作的性质。如果工作成果在短期内就能得到体现或为了强调过程控制，可以采用月度考核，例如对工厂工人以及销售人员进行月度考核，如果工作绩效不能在短期内得到体现，可以采用季度考核，例如对于研发人员以及中高层管理人员的考核。

### 2、绩效考核者

对个人的关键业绩指标考核一般由部门经理提出考核指标及绩效目标，经分管领导审定后传达有关人员，绩效考核根据公司管理控制特点以及分管领导管理幅度，有以下两种

模式。

第一种由部门经理评定,分管领导审核批准;第二种由部门经理和分管领导分别评定,各自占有一定的权重。这两种方法各有优秀点,根据企业实际情况选用。

### 3、绩效考核流程

个人关键业绩考核一般由被考核者做自我评价,针对工作目标以及考核指标,分项说明工作成绩、指出不足。部门经理和分管领导应该对岗位工作情况做评价说明,肯定成绩,同时指出工作中的不足。

以下是某工程企业对分公司员工的绩效考核流程:

- 1) 分发绩效考核表:绩效考核开始日前3日,人力资源部负责组织召开季度绩效考核工作会议。人力资源部向公司领导、各部门、各分公司、各项目部发放有关岗位绩效考核表并说明考核注意事项;每季度第一个工作日为绩效考核开始日。
- 2) 总经理考核:绩效考核第1日,公司总经理对各部部长、各分公司经理、各项目经理进行能力素质考核,并在绩效考核第2日12:00前将有关表格送交人力资源部。
- 3) 部门部长考核:绩效考核第1日,各部部长负责对本部门主管级、员级岗位进行绩效考核,并在绩效考核第2日12:00前将有关表格送交分管领导。
- 4) 分管领导考核:绩效考核第1日,分管领导对分公司班子成员、项目班子成员进行能力态度考核,并在绩效考核第2日12:00前将有关表格送交人力资源部。绩效考核第3日,分管领导负责对分管主管级、员级岗位进行绩效考核,并在绩效第4日12:00前将有关表格送交人力资源部。
- 5) 项目经理考核:项目经理负责对项目副经理、项目总工进行能力态度考核,并在绩效考核第2日12:00前将有关岗位绩效考核表送交公司人力资源部。
- 6) 分公司经理考核:分公司经理负责对分公司副经理、项目班子成员进行能力态度考核,并在绩效考核第2日12:00前将有关岗位绩效考核表送交人力资源部。
- 7) 绩效考核第4、5日,人力资源部负责对绩效考核结果进行审核、汇总、统计(包括对考核结果划分等级、强制排序等)。人力资源部负责将各部长、分公司班子成员、项目班子成员季度绩效考核结果在考核开始后第6个工作日9:00之前上报公司总经理。
- 8) 部门分管领导的审核:考核开始后第6个工作日9:00之前,人力资源部负责将主管级和员级考核结果分别交于各部门的分管领导审核并出具意见,各部门分管领导在当日17:00之前将结果反馈人力资源部。
- 9) 公司总经理的审核、审批:绩效考核第7日,公司总经理对各部长、分公司班子成员、项目班子成员绩效考核结果进行审批;绩效考核第8日,公司总经理对主管级和员级的绩效考核结果进行审批。
- 10) 公布考核结果:第10个工作日17:00,人力资源部通过适当方式公布季度绩效考核结果并接收员工的投诉事宜。
- 11) 计算绩效工资:考核开始后第10-14个工作日,人力资源部计算被考核者岗位绩效工资,并在第15个工作日17:00前提交给财务审计部,财务审计部以此发放员工岗位绩效工资;
- 12) 考核开始后第10-20个工作日,考核者将考核结果传达给被考核者,进行绩效反馈面谈,指



出工作中存在的问题，提出下一阶段工作期望。

## 四、绩效考核设计过程中几个关键问题

### （一）绩效考核等级划分与确定

划分等级主要包括两个方面内容，一是划分等级数目多少，二是如何划分。

#### 1、等级数目划分

设计绩效考核体系时，绩效考核等级划分为几等是很关键的，很多企业在这方面没有过多研究导致等级划分不合理，这对绩效考核实施带来影响。

绩效考核等级最多可以划分为优秀、良好、合格、待改进、不合格五个等级，最少可以划分为优良、合格、不合格三个等级，不同的企业文化以及激励方式采取不同的划分方法。划分等级多对绩效考核要求高，可以实现比较强的激励，划分等级少对绩效考核要求较低，可以减少一些矛盾，但激励作用会弱化。

#### 2、如何划分等级

无论是年度绩效考核还是季度绩效考核，如何划分绩效考核等级都是令管理者最头疼的一个问题，绩效考核等级意味着绩效工资以及奖金的差别，意味着工资晋级、岗位的晋升。

划分绩效考核等级主要有两种方式：

（1）第一种方法是根据分数直接确定等级，这是很多开始尝试绩效管理普遍采用的方式。比如规定“绩效考核分数大于等于 90 分为优秀，低于 90 分达到 80 分为良好，低于 80 分达到 70 分为合格，低于 70 分达到 60 分为待改进，低于 60 分为不合格”。

这种划分方式对绩效考核要求较高，只有大家都公平公正严格对待绩效考核工作，评价标准合理有效，绩效考核分数分值分布基本合理才能将绩效考核区分等级，否则很难区分绩效考核等级，往往大家都是优秀，最终绩效考核流于形式。

（2）划分绩效考核等级的第二种方法是强制排序法，强制排序法是将一定范围内的员工根据绩效考核分数从高到低排序，根据比例强制划分为各个等级。强制排序使用需要具备一定条件，否则强制排序会带来严重不公平。尤其是对“待改进”和“不合格”等级做强制规定比例的话，会对绩效考核的实施带来严重影响，需要部门负责人具备比较强的执行力。在实际应用中，强制排序思想在绩效考核等级划分过程中可以灵活应用，例如：

以下是某房屋建设工程企业对各部门绩效考核结果的制度安排：“公司对各部门、各分公司、各项目季度绩效考核结果实行强制排序：将绩效考核结果从高到底排序，排在前 20%者绩效考核结果为优秀，前 20%-40%者绩效考核结果为良好，考核分数达到 60 分低于 70 为基本合格，考核分数小于 60 分为绩效考核不合格，其他为合格”。

以下是某供电公司对县区局绩效考核结果的制度安排：“总分前两名区县考核结果为优秀、其余为合格。考核结果为优秀区县，月度考核员工优秀比例不能超过 40%；考核结

果第三、第四区县，月度考核员工优秀比例不能超过 30%，基本称职员工比例不低于 5%；考核结果为最后一名，月度考核员工优秀比例不能超过 20%，基本称职员工比例不低于 10%”。

## （二）慎用“末位淘汰”法

“末位淘汰”法是企业进行绩效考核中对绩效考核结果的一种处理方法，企业根据设定的绩效考核指标，运用特定的考核方法对员工进行绩效考核，将员工考核成绩进行排序，将排在最后面一定比例的员工确定为绩效最差员工，对其进行解除岗位聘任甚至解除聘用关系的处理。有些公司采取“末位淘汰”法绩效考核并取得不错效果，例如在 GE 等企业中得到很好的应用。

企业绩效考核采用“末位淘汰”法一定要慎重，不能照搬拿来主意。“末位淘汰”法的使用需要具备一些前提条件：首先公司具备非常强的业绩导向的企业文化，大家都认可“能者上、庸者下”的企业文化氛围；第二、公司绩效管理得到切实推进，绩效考核结果得到员工信服认可；第三、公司业务特点适宜具有较高的人员流动率，公司骨干人员储备充足。

在使用末位淘汰法时，要注意以下两个方面：

第一、要正确认识“末位淘汰”法具有积极作用和消极作用两面性。

“末位淘汰”法的积极作用在于：能够使企业从上至下聚焦于企业对各部门以及员工所设定的工作目标，保证目标的实现。同时也创造了一种内部竞争环境，以绩效为导向，保证了全员效率，杜绝大锅饭、混日子的低效率情况。但“末位淘汰”法也存在其负面影响，如：员工有不安全感，从而导致焦虑、员工关系紧张、对企业不忠诚；追求短期效益而忽视了长期效益、关注局部而忽视全局等等。

第二、要正确掌握“末位淘汰”法有关工具方法。

“末位淘汰”法有关工具方法包括“划分等级方法”和“淘汰方式”两个方面。

划分等级方法包括“以分数划分”和“强制排序”两种方法。不同的方法各有优缺点，应该慎重采用。

对于淘汰方式问题，应该有正确的认识，在当前法律环境条件下，员工合同的解聘可能会遇到法律障碍，因此更应慎重，除直接解聘员工外，调换岗位、降职降级使用、降薪、留用考察、下岗培训等方法都是可以采用的方式。

其次企业在决定是否采用“末位淘汰”法时，可以学习借鉴其他知名企业操作的成功经验，与本企业进行全面的标杆式的比较分析，评估企业引入“末位淘汰”法可能面临的风险。进行标杆对比的内容包括公司所在行业、公司规模和发展阶段、公司发展战略、公司管理控制模式、公司组织机构、公司企业文化、公司人力资源战略等因素。

## （三）如何避免绩效考核误差

无论多么完美的绩效考核方案，在绩效考核实施过程中都会带来绩效考核误差，因为绩效考核是由“人”对“事和人”进行的评价。绩效考核误差会带来严重危害，因此应尽量避免绩效考核误差的发生。

一提到“误差”，大多数人认为是小事情。但实际上，绩效考核中潜藏的各种误差不及时处理，会成为一种对企业管理、组织文化以及员工关系产生腐蚀作用的“病毒”，会给组织带来很多潜在危害。首先，绩效考核误差的存在使得绩效考核成绩不能真实反映员工的绩效，会严重挫伤优秀员工的工作积极性，导致工作满意度降低，这将对整个组织运营产生不良影响；其次，低效度的绩效考核结果会使得绩效改进失去正确的方向，员工会变得不知所措，有时会极度挫伤员工的自信心，员工得不到成就感，这对组织的影响也是致命的。

在绩效考核体系比较完善的情况下，引起绩效考核误差的原因有两类：有意识的误差和无意识的误差。有意识的误差主要包括宽大误差、严格误差和居中误差等。这类误差与考核者的动机有关，它指的是考核者有意抬高或压低被考核者的考核等级或考核分数，或者是保守性地总是给出处于中间状态的平均分，避免给出高分和低分。宽大误差和居中误差是比较常见的绩效考核误差，而严格误差则是出现在某些特定条件下，即考核者出于教训被考核者，向被考核者传递应该尽快离开本部门的信号，或对被考核者施加压力，迫使他们服从等方面的原因而故意制造出来的考核误差。无意识性误差，其中包括由于晕轮误差、刻板印象、近因效应、首因效应、自我对比等原因而产生的考核误差，这类误差都是考核者在评价时不知不觉中发生的误差，往往是由于考核者根据不准确的信息来源做出判断或者是产生了认知偏差而造成的。

无意识的误差，其根源主要在于人对信息进行处理时存在的局限性，因此对绩效管理者进行绩效管理有关模型、工具和方法的培训是解决无意识误差的有效方法；对于有意识的误差，除了需要对管理者进行培训促进其保证绩效考核公平公正外，建立有效的绩效考核申诉机制可以避免或减少有意识误差的发生。下面是某企业绩效考核申诉机制的制度规定：

- 1) 申诉条件：在绩效考核过程中，被考核者如认为受到不公平对待或对考核结果感到不满意，可在考核期间或考核结果公布后直接向督察考评中心提出申诉，并填写《绩效考核申诉表》。
- 2) 申诉形式
  - 被考核者应以书面形式提交申诉报告。
  - 督察考评中心负责受理、记录被考核者申诉。
- 3) 申诉处理：
  - 督察考评中心在与申诉人沟通后对其申诉报告进行审核。
  - 因考核者对绩效考核操作不规范所引起的申诉，督察考评中心有权让考核者按照规范的绩效考核流程重新进行考核。
  - 因被考核者对考核内容有异议所引起的申诉，督察考评中心应同考核者进行沟通以解决问题，如沟通无法解决问题，督察考评中心需向绩效考评委员会汇报有关情况，由绩效考评委

员会进行处理。

- 因考核过程中存在不公平的现象所引起的申诉，由督察考评中心负责进行调查，如经确认属实，由绩效考评委员会对绩效考核者进行处理。
- 4) 申诉反馈：督察考评中心应在员工提出申诉 10 个工作日内给予答复。并在申诉评审完成后 2 个工作日内将最终处理结果反馈给申诉人，如果申诉人在 5 个工作日内未向督察考评中心提交要求二次评审的书面报告，督察考评中心将视作申诉人接受最终处理结果。

在绩效管理实践中，建立绩效考核申诉机制是非常重要的。有效的绩效考核申诉机制对保证绩效考核的公平公正性具有非常重要的作用。

## 第二节 关键业绩考核指标设计

绩效考核指标是实施绩效考核的基础，任何绩效考核都是凭借一定的指标来进行的，绩效考核指标是绩效考核能够推进的载体，没有考核指标就谈不上绩效考核。有效的绩效考核指标是绩效考核取得成功的保证，因此绩效考核指标设计是绩效考核体系设计的中心环节。一般情况下，公司应建立各部门关键业绩考核指标库，各部门应建立岗位关键业绩考核指标库等基础文件，在绩效考核实施过程中，由绩效考核者从绩效考核指标库中选取有关指标对被考核者进行考核，这样大大增加了绩效考核实施的可操作性。公司应定期组织对绩效考核指标库进行更新以反应公司最新的工作目标及工作重点使绩效考核更有针对性。

在绩效考核实践中，绩效考核内容一般包括能力素质指标、关键业绩指标、满意度指标、综合评价等。绩效考核就是依托一系列具有不同权重的考核指标进行的。在这些指标中，关键业绩指标是最重要的，代表岗位的核心职责。关键业绩考核指标由指标名称、指标定义、评价标准、绩效目标、以及绩效考核人等一系列要素组成的。选择合适的绩效考核指标并明确各个指标的权重、制定客观的评价标准、确定合适的绩效考核者是设计考核指标的关键环节。关键业绩考核指标体系如图 3-2 所示。

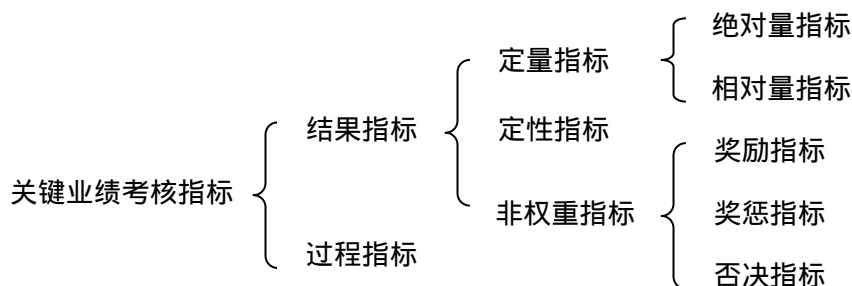


图 3-2 关键业绩考核指标体系图

### 一、关键业绩考核指标分类

关键业绩考核指标体系包括过程指标和结果指标两大类，过程指标用于评估被考核者的过程行为，结果指标用于评估被考核者的工作结果。结果指标分为定量指标、定性指标和非权重指标三类。

#### （一）定量指标

定量指标是可以准确数量定义、精确衡量并能设定绩效目标的考核指标。定量指标分

为绝对量指标和相对量指标两种，绝对量指标如销售收入，相对量指标如销售收入增长率；

定量指标五要素是：指标定义，评价标准，信息来源，绩效考核者，绩效目标。指标定义就是对指标的详细解释以及如何计算的说明；评价标准是如何计算绩效考核指标得分的详细条款；信息来源指绩效考核信息来自何处；绩效考核者指由谁负责制定绩效目标并实施考核；绩效目标是在考核期间应该达到的指标数值。

定量指标是比较客观、比较有效的考核指标，绝对量指标可以是长度、质量、时间以及其他数量；相对量指标可以是任何同单位数量的比值。一个有效的数量结果指标是否合理有效，指标的五个要素都是非常关键的，尤其是评价标准和绩效目标是相互关联的，设计指标的时候尤其要注意；其次选择绩效考核标准的评分方法也很关键，要选择合适的评分方法使考核结果公正公平实现有效激励。

定量指标有两种制定评价标准的方法，一种是加减分法，另一种是规定范围法。

### 1、加减分法

采用加减分法确定评价标准，一般适用于目标任务比较明确，任务完成比较稳定，同时鼓励员工在一定范围做出更多贡献的情况。使用加减分法计算得分的时候，最大值一般情况下不能超过权重规定数值，最小值不应出现负数。

加减分法是应用最为广泛的方法，根据指标是相对量还是绝对量以及其他因素要灵活设计评价标准，不同情况下评价标准的设计应各有不同，以下各例会详细说明。

#### （1）需要设定目标值的绝对量指标

表 3-3 是某公司对分公司的考核指标“总销售量”，这是一个绝对量的定量指标。

如何对指标进行定义是很关键的，例如本例中总销售量是用年初至本考核期末累计销售量，这是为了和年度目标责任的结合。制定评价标准要考虑行业特点、市场情况以及设定目标值的准确程度，要保证考核标准有激励作用，同时实现公平作用，不能出现各个单位得分差别太大或太小的情况。

表 3-3 某公司对分公司的考核指标总销售量

名称	指标定义	评价标准	信息来源
总销售量	该指标动态监控年度销售量目标完成情况。销售量指自年初到本考核期末累计销售量。	该项指标满分为 10 分，起始值为 8 分。实际销售量等于公司目标值时为 8 分。每少于目标值 0.5%，扣 2 分，每超出 0.5%，增加 1 分。该指标最高分 10 分，最低分 0 分。	营销中心

#### （2）需要设定目标值的相对量指标

表 3-4、表 3-5 是某公司对分公司的考核指标“结构”，这是一个相对量的定量指标，绩效目标值是个比率，大小在 0 和 1 之间。对于比率性质的指标，如何设计评价标准是非常关键的。

根据表 3-4 评价标准，假设目标值为 0.3，实现值为 0.33，那么这项指标超目标 10%，因此得分为 9 分；而根据表 3-5 评价标准，同样假设目标值为 0.3，实现值为 0.33，那么这项指标超目标值 3 个百分点，因此得分为 9.5 分。由此不同的评价方法是有比较大的差别的，同样的目标值及实现值，前者得到 9 分，而后者得到 9.5 分。

表 3-4 某公司对分公司的考核指标“结构”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
结构	该指标反映了卷烟销售结构提升的工作成效。计算公式：本期三类以上卷烟销售量/本期总销售量	该指标满分为 10 分，起始值为 8 分。达到目标值为 8 分，每超出目标值 10%，加 1 分；每低于目标值 10%，扣 2 分。该指标最高分 10 分，最低分 0 分。	营销中心

表 3-5 某公司对分公司的考核指标“结构”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
结构	该指标反映了卷烟销售结构提升的工作成效。计算公式：本期三类以上卷烟销售量/本期总销售量	该指标满分为 10 分，起始值为 8 分。达到目标值为 8 分；每超出目标值 1 个百分点，加 0.5 分；每低于目标值 1 个百分点，扣 1 分。该指标最高分 10 分，最低分 0 分。	营销中心

### （3）与历史数据比较制定评价标准

对定量指标设定绩效目标值是绩效管理工作最重要的环节，而且绩效目标的高低决定着绩效考核结果的巨大差别。如何制定绩效目标是最非常重要的一个问题，也是比较费时费力的问题，历史数据法是应用比较普遍的方法。在制定评价标准时，可以将绩效指标完成情况与历史数据进行比较直接得出分数，这样就减少了每个考核周期都要制定绩效目标这个问题。

表 3-6 所示与表 3-3 所示是同一个指标，这是一个绝对量的定量指标，但两个表格评价标准有差别。表 3-6 评价标准直接与历史同期数据比较，因此不必设定目标值。由此可见，这种方式的考核评价标准操作起来更方便。

表 3-6 某公司对分公司的考核指标总销售量

名称	指标定义	评价标准	信息来源
总销售量	该指标动态监控年度销售量目标完成情况。销售量指自年初到本考核期末累计销售量。	该项指标满分为 10 分，起始值为 8 分。卷烟销量与去年同期持平得 8 分。每增长 1 个百分点，增加 0.3 分，每降低 1 个百分点，扣减 0.5 分。该指标最高分 10 分，最低分 0 分。	营销中心

表 3-7 所示与表 3-5 所示是同一个指标“结构”，这是一个相对量的定量指标，唯一差别就是将评价标准改为“与去年同期比较”，事实上，这种评价标准的本质就是将去年历史数据作为了目标值。由此可见，这种方式的考核评价标准操作起来更方便。

表 3-7 某公司对分公司的考核指标总销售量

名称	指标定义	评价标准	信息来源
结构	该指标反映了卷烟销售结构提升的工作成效。计算公式：本期三类以上卷烟销售量/本期总销售量	该项指标满分为 10 分，起始值为 8 分。结构指标与去年同期持平得 8 分。每增加 1 个百分点，增加 0.3 分，每降低 1 个百分点，扣减 0.5 分。该指标最高分 10 分，最低分 0 分。	营销中心

2、规定范围法

规定范围法是设计评价标准的另外一种方法，经过数据分析和测算后，评估双方就标准达成的范围来进行评估得分。在某些情况下，规定范围法是比较科学合理的，因为用加减分法设计评价标准，一般都是线性函数，在某些情况下，可能需要不同的激励效应函数，因此评价标准设计为指标在不同区间对应不同分数具有合理性。表 3-8 某公司对销售部门考核指标“销售收入完成情况”的评价标准采用的就是规定范围法。

表 3-8 某公司对销售部门“销售收入完成情况”的评价标准

考核指标	销售收入完成情况			
指标定义	考核销售收入完成情况，用实际销售收入除以年初销售收入绩效目标。销售数据用年初自本考核期累计数据核算。			
目标完成情况	90% 完成率 100%	80% 完成率 < 90%	60% 完成率 < 80%	完成率 < 60%
得分	10-9 分	8-7 分	6-5 分	4-0 分

表 3-9 某公司对财务部门考核指标“资金保证率”的评价标准采用的也是规定范围法。

表 3-9 某公司对财务部门考核指标“资金保证率”的评价标准

考核指标	资金保证率			
指标定义	该指标反映及时足额筹集所需资金的情况：资金保证率 = 本考核期间实际筹资金额 / 本考核期间计划筹资金额 × 100%，如果本考核期没有新增资金需求，则用上一考核期完成值			
目标完成情况	R < 78%	78% R < 80%	80% R < 82%	82% R < 86%
得分	0 分	2 分	4 分	6 分
目标完成情况	86% R < 90%	90% R < 95%	95% R < 99%	R 99%
得分	7 分	8 分	9 分	10 分

(二) 定性指标

一些指标虽然可以明确定义，也是某些行为的结果，但这些指标不能精确衡量也无法



设定数量化的绩效目标，比如工作疏忽错误、工作完成及时性等。

定性指标五个要素同样是指标定义、评价标准、信息来源、绩效目标、绩效考核者等。和定量指标差别在于绩效目标是定性的描述而不是定量的精确数字。制定定性指标评价标准有加减分法和综合评分法。

### 1、加减分法

加减分法广泛适用于工作可能出现差错、疏忽以及对工作有及时性要求等方面的考核，通过这样的考核监督，可以使被考核者更加积极努力工作，争取优质高效完成工作。加减分定性指标广泛的应用在财务、行政、后勤等职能管理以及业务管理等方面。

#### (1) 财务方面考核指标

表 3-10 是某公司对财务科各岗位人员考核指标“会计档案资料传递归档及时性”，指标定义非常明确，评价标准也非常清晰。值得说明的是，这个企业的财务基础工作非常到位，表 3-11 是财务部会计凭证及其他会计资料传递、归档时间要求表，由这个表可以看出这个企业财务管理工作的确落到了实处。

表 3-10 某公司对财务科各岗位人员考核指标“会计档案资料传递归档及时性”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
会计档案资料传递归档及时性	该指标考核各种凭证（原始凭证、记账凭证、会计凭证）各种表单（银行存款调节表、入库单、成本联、各中转站现金缴款单、纳税申报资料、银行代扣明细表、工资表备查簿）各种报告（财务报告、审计报告、评估报告）以及经济合同档案、会计账簿等会计档案资料处理传递工作情况。	该项指标满分 10 分，相关资料未能及时完成并传递到有关岗位扣减 2-5 分，若有关资料处理存在疏漏或错误，根据情况扣减 2-5 分，若给其他岗位人员带来工作不变，根据情况扣减 2-5 分，若给公司带来损失，该项指标得 0 分。	财务科

表 3-11 财务部会计凭证及其他会计资料传递、归档时间表

类别	名称	责任人	接受人	时间安排	说明
会计凭证类	核报后的原始凭证	宋燕	孙肖	每月按报销时间分批传递	核报后的原始凭证指审核无误，已办理了款项收付的票据
	已归集科目的原始凭证	孙肖	刘路	每月分批传递	归集科目后，按凭证号传递
	银行存款调节表	宋燕	孙肖	次月 10 日以前	调节表每月打印存档须附文字说明
	入库单、成本联	李文友	刘路	次月 13 日以前	核对无误后，按凭证号传递
	各中转站现金缴款单	杨永	刘路	次月 13 日以前	核对无误后传递
	记账凭证	刘路	宋燕	次月 15 日以前	按传票序号逐一粘贴，宋燕负责装订
	会计凭证	宋燕	孙肖	次月 15 日-18 日	会计凭证指已装订完可以

				以前	归档的会计凭证
财务报告类	月度、季度、年度财务报告及相关文字分析材料	李文友	孙肖	每季度末次月15日以前	月度报表按季度装订,装订后签章归档
	各类审计报告	李文友	孙肖	每次审计完成,出具报告后	含年终审计以外的其他审计
	各类资产评估报告	刘路	孙肖	每次评估完成,出具报告后	含处置不动产、车辆时的竞拍资料
其他类	银行对账单纳税申报资料	宋燕	孙肖	银行对账单每月7日以前	银行对账单按每月装订归档,纳税申报资料按年归档
	银行代扣明细表	杨永	孙肖	次月7日以前	按月装订归档
	工资表备查簿	宋燕	孙肖	每季度末次月15日以前	按季装订归档
	经济合同档案	宋燕	孙肖	年末12月30日以前	按年装订归档
账簿类	会计账簿	刘路	孙肖	次年财务决算完成后	会计账簿类,包括总账、日记账、明细账、辅助账等,刘路负责,宋燕、王慧打印

## (2) 行政后勤方面考核指标

表 3-12 是某公司对各业务部以及各分子公司“车辆油耗控制”方面的考核。该公司基础管理工作非常到位,车辆基础管理工作非常扎实,车辆调配、车辆使用统计车辆维护等工作非常出色,公司已经给各个车辆测算出油耗标准。这样的评价标准必须要有公司基础管理工作的支持。

表 3-12 某公司对有关部门考核指标“油耗控制”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
油耗控制	该指标反映了对部门所有车辆油耗控制工作成效。	该指标满分为 10 分,起始值为 8 分。每有一辆车百公里油耗低于标准 0.5,加 1 分,每有一辆车百公里油耗高于标准 0.5,减 1 分;每有一辆车百公里油耗低于标准 1,加 2 分,每有一辆车百公里油耗高于标准 1,减 2 分。	办公室

表 3-13 是某公司对办公室车辆管理员岗位人员考核指标“车辆使用统计”。

表 3-13 某公司对办公室车辆管理员岗位人员考核指标“车辆使用统计”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
----	------	------	------

车辆使用统计	该项指标反应车辆行驶里程、油料消耗、行车费用、行车日期等数据上报及时准确性	该项指标 10 分，不能及时上交有关数据根据情况扣减 2-5 分，有关数据存在不真实情况扣减 2-5 分，存在弄虚作假现象，根据事件严重程度扣减 4-10 分。	办公室
--------	---------------------------------------	--	-----

表 3-14 是某部门的考核指标“部门绩效考核状况”，为了督促各个部门及时完成绩效考核工作，对各个部门进行这个指标的考核是比较有效的。

表 3-14 某部门的考核指标“部门绩效考核状况”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
部门绩效考核情况	考核期内绩效考核工作完成的及时性和绩效考核分值分布的合理性	该指标满分为 10 分，若有 1 次绩效考核没能按计划完成并影响全体员工工资发放扣减 10 分；若有 1 次绩效考核没能按计划完成并影响本部门员工工资发放扣减 5 分；绩效考核分值分布不合理扣减 2 分，若非常不合理扣减 5 分。	人力资源部

### (3) 业务部门考核指标

表 3-15 是某招标公司对业务部门考核指标“文件质量”。文件质量对招标公司而言是非常重要的，保证公司长期竞争力的实现，因此该公司对公司文件质量的考核下了非常大的功夫，评价标准也非常清晰具有操作性。

表 3-15 某招标公司对业务部门考核指标“文件质量”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
文件质量	该指标反映文件编制的质量状况	该指标满分 10 分。随机抽查 1 份已发售招标文件，发现文字格式错误的扣 1 分；发现文字表述内容模糊或有歧义的扣 2 分；发现有文件翻译错误的扣 2 分；发现前后逻辑不严密、自相矛盾的扣 2 分；发现数据错误的（规格、型号等）扣 3 分；发现文件不完整、有漏项的扣 3 分；发现评标方法不合理、可操作性差的扣 3 分；发现偏离业主招标需求的扣 3 分。发现存在合法合规性漏洞的，本项直接得 0 分。扣完为止。	经理部 业务部

表 3-16 某招标公司对业务岗位人员考核指标“项目进度控制”。项目进度是非常重要的考核指标，但如何进行项目进度考核是很困难的，最关键原因就是引起项目延期的原因多方面的，识别项目延期的真正原因也是很困难的，如果是业主的原因导致项目延期就不应该影响被考核者的分数，因此如何制定切实可行的评分标准是非常关键的。

表 3-16 某招标公司对业务岗位人员考核指标“项目进度控制”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
----	------	------	------

项目进度控制	该指标反映了对于项目进度的把握和控制情况	该指标满分 10 分。若项目进展顺利，考核期间所有项目各项工作按季度计划顺利进行，得满分。考核期间由于非业主原因造成的项目延期（以开标时间、评标结果公示和招标人与中标人合同签订为节点），每有一个项目进度落后的，扣 2-5 分，若由于操作失误导致项目延后，扣 4-10 分。扣完为止。	经理部 业务部
--------	----------------------	---	------------

表 3-17 是对某施工企业统计报表主管的考核指标“统计报表工作”，统计报表工作对施工企业来讲是非常关键的方面。

表 3-17 某施工企业统计报表主管的考核指标“统计报表工作”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
统计报表工作	该指标反映考核期间统计报表工作的准确性和及时性	该项满分为 10 分，出现 1 次差错扣除 2 分，延迟 1 天扣除 3 分，扣完为止。	经营部

表 3-18 是某集团公司营销管理总部“区域冲突管理”考核指标，如果在协调子公司区域冲突中出现差错或延误，这方面得分就会降低。

表 3-18 某集团公司营销管理总部考核指标“区域冲突管理”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
区域冲突管理	该指标反映考核期间区域冲突管理的工作质量	考核期间子公司之间发生区域冲突，营销管理总部没有及时协调扣除 5 分，造成集团公司一般经济损失或信誉损失本季度考核为 0 分，造成集团公司严重经济损失或信誉损失本年度剩余季度考核为 0 分。	营销管理总部 子公司

## 2、综合评分法

综合评分法是通过设计一定的规则来进行评分而不是简单了加减分数。表 3-19 是某烟草公司对县区分公司员工培训效果方面的考核。评分办法实质是通过一定的计分规则算出总分，排序后根据排序名次确定最终分数。

表 3-19 某烟草公司对县区分公司员工培训效果方面的考核

名称	指标说明	评分标准	信息来源
----	------	------	------

员工培训效果	用市局组织的考试成绩来衡量	该项指标 10 分。每次市局统一组织考试，平均成绩排名第一的记 5 分，第二的记 4 分，依此类推，第五名为 1 分，同时，名次上升几位加几分。考核前 5 名所在县（区）各加 3 分，考核第 4-10 名所在区县各加 2 分，考核第 10-20 名所在区县加 1 分；考核末 5 名所在区县各减 1 分。季度末统计总分，总分第一名区县为 10 分，第二名为 9 分，依此类推，第五名为 6 分。	政工科 办公室 财务科 审计科 安保科
--------	---------------	---	---------------------------------

表 3-20 是某公司对小车司机行车里程方面的考核。从评价规则看出，出车里程越多的司机该项指标将获得较高分数。

表 3-20 是某公司对小车司机行车里程方面的考核

名称	指标说明	评分标准	信息来源
行车里程	该指标反映了司机驾驶员整体工作量的大小	该项指标 10 分，按月度将各位司机行车里程排序，行车里程最多的为 10 分，之后各减少 1 分。	办公室

表 3-21 是某集团公司对下属分公司财务预算管理方面的考核指标“费用预算控制”。

表 3-21 某集团公司对下属分公司考核指标“费用预算控制”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
费用预算控制	定量指标，用实际费用与预算费用差异衡量，反映预算工作效果	考核期间费用预算控制情况，满分 10 分。对于三项重点可控费用以及重点单项预算，每有一项超支该指标考核为 0 分，若某项超支超过 20%，当期考核不合格；结余差异率在 2%（含）以内的不扣分，结余在 4%（含）扣 1 分，依次类推，结余差异率在 20%以外的，不得分。对于其他费用预算，超支差异率在 1%（含）以内的得不扣分，差异率在 2%（含）扣 1 分，依次类推，差异率在 10%以外的，不得分。结余差异率在 3%（含）以内的得不扣分，结余在 6%（含）扣 1 分，依次类推，差异率在 30%以外的，不得分。以上各项合并计算扣除分数后计算出得分。	分管领导

### （三）非权重指标

非权重指标所考核的是重要事项，但一般不是常规工作，如果作为权重指标会给绩效考核战略导向带来影响，但事项的发生对组织和部门战略目标的实现会产生重大影响，因此这类指标的考核是非常关键的，采取不占有权重的形式。非权重指标包括否决指标、奖励指标、奖惩指标。

#### 1、 否决指标

否决指标用于对于一些重要前提事项（必须完成的事项或不能发生的事项）的考核，这个事项完不成或发生，其他所有的工作都没有意义，如质量事故、安全生产等。

评价标准根据发生事项性质及严重程度，分别给与扣分，当期考核不合格、当期和余下期间以及年度考核都不合格等处理。扣分是直接的关键业绩指标考核总得分的基础上进行扣除。

表 3-22 是某公司对有关部门交通安全方面的考核，这是一个否决指标：交通安全对任何企业都是非常关键的，如果交通安全出现重大责任事故，很多工作将失去意义，因此公司将“交通安全”作为否决指标来进行考核。无论其他关键业绩指标得多少分，只要发生导致人员重伤以及财产损失 5000 元以上交通事故，本期考核不合格，其他各方面的业绩都不再有任何意义。

表 3-22 某公司对有关部门的考核指标“交通安全”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
交通安全	该指标反映了安全驾驶工作情况。	发生没有造成人员轻伤、财产损失 500 元以下的交通事故，根据责任大小以及事故严重程度扣减 10-20 分；发生导致人员轻伤以及财产损失 500 元以上 5000 元以下交通事故，根据责任大小以及事故严重程度扣减 30-40 分；发生导致人员重伤以及财产损失 5000 元以上交通事故，本期考核不合格。	办公室

表 3-23 某电信公司对办公室考核指标“档案印鉴管理”，这也是一个否决指标，如果文件、档案、印鉴、合同等丢失，则当期考核不合格。

表 3-23 是某公司对办公室的考核指标“档案印鉴管理”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
档案印鉴管理	该指标反映考核期间有关公司文件、档案、印鉴、合同等管理工作情况。	文件、档案、印鉴、合同等管理混乱，无法及时向相关部门或领导提供相应物品根据情况扣减 10-20 分，如果上述物品丢失本期考核不合格，如果造成严重后果本期及余下期间、年度考核不合格。）	分管领导

## 2、奖励指标

奖励指标是用于对某些需要奖励事项的考核，这个事项不在被考核者的岗位职责范围，但这个事项对组织和部门目标达成有重大贡献，因此要对这个事项进行奖励，根据事项性质给予加分奖励。奖励分数是直接的关键业绩指标考核总得分的基础上进行加分。

表 3-24 是某集团子公司对各部门“工作创新”方面的考核，这个公司对创新工作非常重视，工作创新融合在企业文化建设之中，公司为此专门制定了《工作创新管理办法》，因此公司将工作创新作为对各个部门考核的奖励指标。

表 3-24 某公司对部门的考核指标“工作创新”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
工作创新	反映部门工作创新成效	考核期间工作有创新，达到市局公司创新管理办法相关条件的，根据情况加分 4-10 分；在对公司创新能力考核做出突出贡献的部门，根据情况加分 4-10 分。	分管领导

## 3、奖惩指标

奖惩指标用于对某些需要奖励同时需要惩罚的事项的考核，做的好给与加分奖励，做的不好给与减分惩罚，奖励或惩罚是直接的关键业绩指标考核总得分的基础上进行加分或减分。

表 3-24 是某国有企业对各部门工会工作方面的考核，鼓励大家支持工作活动，同时引导员工按正常途径解决职工切身利益问题。

表 3-24 某国有企业对部门的考核指标“工会工作”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
工会工作	反映各部门工会工作成效	期间在重大文体比赛活动突出的部门，给与加分 4-10 分，所在单位员工出现聚众斗殴、集会闹事现象，给与扣分 10-40 分	分管领导

# （四）过程指标

绩效考核的重要意义在于过程控制，结果指标是工作的结果，结果指标是滞后指标，如果全部采用结果指标进行考核，那么绩效考核就失去控制的意义了，因此如何加强过程控制，如何对行为过程进行考核是很多公司正在研究的课题。

过程指标四要素分别是：指标说明，评价标准，信息来源，绩效考核者。过程指标根据主要工作流程控制点行为特征来进行描述，以评估表的形式得出评价标准。

值得说明的是，过程考核指标的引入不仅在于重视评价标准的有效性实现了公平公正，更大意义在于，过程指标的评价标准提出了此项工作的较高要求，对工作方法和业绩提升都有很大帮助。被考核者通过评价标准可以清楚的知道目前工作中的差距，有针对性的采取措施以便绩效目标的达成。

表 3-25 某公司对办公室考核指标“车辆管理”。评价标准分别说明了好、中、差三种情况的特征，考核者将根据实际工作情况首先做出好、中、差的评价，再根据考核者的主观评价，确定被考核者的最终得分。

表 3-25 某公司对办公室考核指标“车辆管理”

名称	指标说明	评价标准			信息来源
		差（0分-3分）	中（4分-7分）	好（8分-10分）	
车辆管理	该指标反映了对车辆的年检、油料、使用、维修、保养等管理工作成效	公司车辆燃油费用、维修费用失控，车辆调配使用比较混乱，车辆维修保养记录不全，不能及时发现设备故障并及时修复	车辆燃油费用、维修费用、行车费用基本控制合理，车辆调配使用规范，按照规定建立了各类安全台帐以及车辆和驾驶员档案，能对车辆进行有效监控并修复故障。	车辆行车费用、燃油费用、维修费用控制有效，车辆调配使用规范。按照规定建立了各类安全台帐以及车辆和驾驶员档案，能实现车辆的有效监控和故障的及时修复，定期检查保养车辆，及时找出车辆安全的潜在风险并排除隐患，能根据实际情况不断完善车辆管理工作	分管领导

将表 3-25 中对部门的考核“车辆管理”进行分解可以得到“车辆调配、车辆维修、车辆保养、油料管理”等四个考核指标作为对车辆管理员岗位的考核。表 3-26 就是这四个指标的评价标准。

表 3-26 某公司对办公室车辆管理员岗位考核指标

名称	指标说明	评价标准			信息来源
		差（0分-3分）	中（4分-7分）	好（8分-10分）	
车辆调配	该指标反应车辆调配工作效果	车辆调配手续不齐全	有车辆调配使用流程，出车手续齐全，经常存在先出车后补手续现象，车辆数据统计比较及时，但数据有时不很准确。	车辆调配使用流程得到严格执行，出车手续齐全，出车手续齐全，基本没有先出车后补手续现象；车辆调配没有出现问题，车辆使用统计及时、数据准确。	办公室
车辆保养	该指标反映了考核期间车辆维护保养工作效果	因操作不当导致车辆刮擦、损坏配件等事件发生。	爱护车辆，定期做好车辆保养维护，车容整洁美观。	爱护车辆，定期做好车辆保养维护，车容整洁美观；没有因为车辆保养、车辆整洁原因被乘客抱怨，没有因保养不及时影响车辆性能事件发生。	办公室



车辆维修	该指标反应考核期间车辆维修工作效果	车辆维修没有计划性,随意性大,车辆维修费用高。	公司车辆维修费用控制有效,车辆维修及时车辆没有安全隐患。	车辆维修工作有明确的制度流程规定,有车辆维修计划,每个车辆大中修记录清楚,公司车辆修理费用控制有效,没有因为平时保养工作不到位给车辆性能带来严重影响的事件,车辆出现问题能及时维护修理车况性能良好。	办公室
车辆油料管理	该指标反映了考核期间文档管理员车辆油料管理工作。	经常未经过核实就记录里程数,常常延后记录。	基本上能够及时核实记录里程数。	严格、及时、准确记录里程数。	办公室

表 3-27 是某大型服务企业对投诉受理岗位的两个考核指标“投诉案件统计分析”和“投诉客户回访”,在评价标准中对有关工作要求有明确说明。

3-27 是某大型服务企业对投诉受理岗位的考核指标

名称	指标说明	评价标准			信息来源
		差(0分-3分)	中(4分-7分)	好(8分-10分)	
投诉案件统计分析	考核对客户投诉案件进行统计分析工作情况	基本能做好投诉案件统计工作,基本没有分析。	能按时做好投诉案件统计工作,责任认定比较清楚,能对投诉案件做一定的分析。	按时做好投诉案件统计工作,责任认定清楚,有事实依据,能对投诉案件做深入分析。	督察中心
投诉客户回访	考核对客户投诉进行回访工作情况	不能及时对客户投诉进行回访。	基本能及时对客户投诉进行回访。	能及时按规定频次对客户投诉进行回访,能解决客户问题,使客户满意。	督察中心

表 3-28 是某公司对业务员考核指标“项目资料归档”,在评价标准中对有关工作要求有明确说明。

3-28 是某公司对业务员考核指标“项目资料归档”

名称	指标说明	评价标准			信息来源
		差(0分-3分)	中(4分-7分)	好(8分-10分)	
项目资料归档	该指标反映了部门对项目相关文件资料的整理归档工作情况	没有按规定整理项目文件与各类记录;没有按规定期限及时转交相关部门存档;项目操作过程中的记录不完整,文件和记录经常缺失。	基本按照规定整理项目文件与各类记录;并按规定期限及时转交相关部门存档;项目操作过程中的记录基本完整,很少有文件和记录缺失情况。。	严格按照规定整理项目文件与各类记录;并按规定期限及时转交相关部门存档;项目操作过程中的所有记录完整详细,没有文件和记录缺失情况	经理部

表 3-29 是某集团公司对营销部长的季度绩效考核指标“品牌管理”，公司品牌管理工作很薄弱，通过加强这个指标的考核，可以使营销总监更加重视品牌管理工作，使公司品牌价值最大化。

表 3-29 集团公司对营销部长的季度绩效考核指标“品牌管理”

名称	指标说明	评价标准			信息来源
		差（0分-3分）	中（4分-7分）	好（8分-10分）	
品牌管理	该指标反映考核期间集团公司品牌管理工作的质量。	缺乏集团公司品牌总体规划、协调、宣传、推广和维护工作，品牌管理工作无序混乱，子公司各自为政，品牌价值降低。	有集团公司品牌的总体规划，能够做到协调、宣传、推广和维护集团公司品牌。集团公司品牌战略基本得到子公司的贯彻落实。	科学管理集团产品品牌，有完善的集团公司品牌总体规划、协调、宣传、推广和维护工作，提升品牌价值。集团公司品牌战略得到子公司很好的贯彻落实。	分管领导

过程指标对提高公司业绩是非常有价值的，比如上表对营销部长的考核，企业目前管理现状是缺乏集团公司品牌总体规划，因此考核初期，营销部长只能得到 3 分（包括 3 分）以下的评价。营销部长势必加强重视这方面的工作，整体规划集团公司品牌发展规划，监督子公司贯彻执行这个规划。经过这些努力，公司品牌管理工作会逐渐有所起色，下一考核期可能会得到 4 - 7 分。经过若干年的努力，公司品牌发展规划得以贯彻落实，公司品牌价值越来越大，这时考核结果可能是 8 - 10 分。在这种情况下，考核的重点应该转移到其他管理薄弱的地方，管理者应及时替换考核指标。通过这样的循环，部门和公司的业绩都得到提升。恰当的选择过程指标进行绩效考核，对提升绩效会有非常大的作用。

## 二、关键业绩考核指标设计过程

战略驱动绩效指标分析及组织绩效模型部分已经谈到建立部门关键业绩考核指标的步骤，通过对管理流程和业务流程关键控制点分析以及对应的高绩效行为特征分析，提炼出结果考核指标与过程控制指标。那么岗位关键业绩指标如何提炼，部门和个人关键业绩考核指标如何设计呢？建立关键业绩指标体系经过如下几个步骤：具体过程如图 3-3 所示：

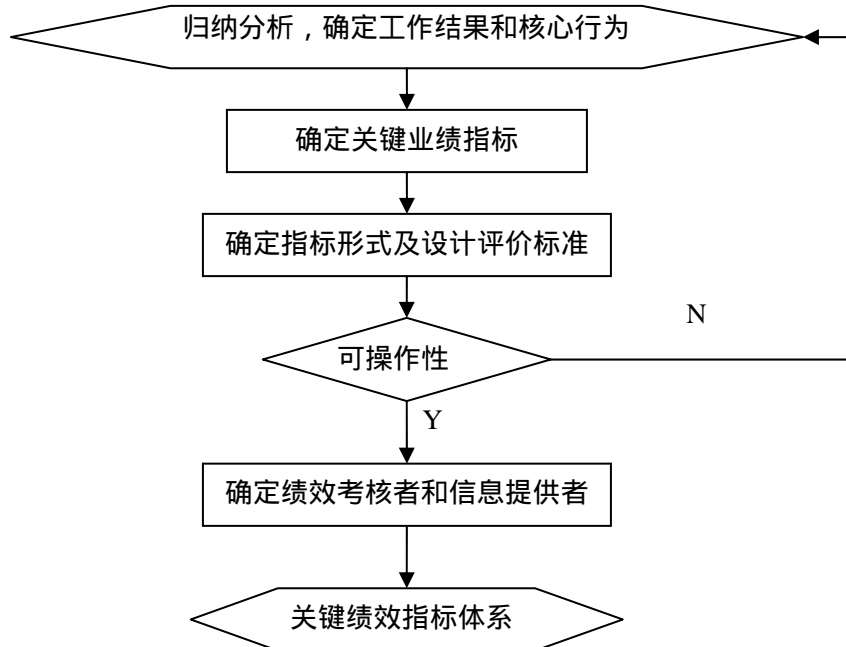


图 3-3 关键业绩指标设计流程

由上图可以看出，建立关键业绩考核指标体系经过如下几个步骤：

- （1）通过管理流程及业务流程分析确定工作结果和核心行为；
- （2）确定部门关键业绩指标，将部门关键业绩指标进行分解得到岗位关键业绩指标；
- （3）确定各个指标形式；
- （4）确定各个指标的评价标准；
- （5）判断指标的可操作性；
- （6）确定绩效考核者和信息提供者。

1、确定工作结果和核心行为要坚持的原则：

- （1）价值增值原则

工作结果必须与组织目标相一致，工作结果的实现有利于组织目标的实现，核心行为一定选主要流程关键控制节点行为，这个行为一定在组织的价值链上能够产生直接或间接的增值作用。

## （2）结果优先、兼顾过程控制

如果工作结果可以定义和衡量，那么就选工作结果作为考核指标，当工作结果难以衡量或获取成本很高时，考虑选择工作过程中的核心行为作为考核指标。例如对研发人员的考核激励问题：研发价值不是当时就能准确判断的，研发结果的价值要在产品市场上得到检验，这种情况下选择结果指标是延迟指标，这种指标可以对研发人员进行长期激励但不能解决及时激励的问题；为了达到激励的及时效果，还要增加一些过程指标进行考核，比如技术先进性、技术可行性、技术资料的质量、技术文档的质量等；对于一个高科技企业而言，研发工作是一项持续进行的活动，如果一个研发人员的工作能够为后续的研发带来有价值的经验或教训，这样的工作都能给企业带来增值的行为。

工作结果确定后，每个工作结果都对应着一个结果指标；关键行为确定后，每个关键行为对应一个过程指标。

### 2、确定关键业绩指标

工作结果和核心行为确定后，每个结果和行为都对应着一个考核指标，但并不是所有的指标都是关键业绩指标，只有支持企业发展战略、对企业组织目标的实现起增值作用、代表岗位核心职责的指标才是关键业绩指标，要从这些指标中选出关键业绩结果指标和关键业绩过程指标。

部门关键业绩指标应突出部门工作的重点，通过对公司整体业务价值创造流程的分析，找出对其影响较大的因素，选择对组织绩效贡献最大的方面作为关键业绩指标。

将部门关键业绩考核指标进行分解，同时结合各个岗位工作职责，可以确定岗位绩效考核指标。

### 3、确定指标形式及设计评价标准

#### （1）评价标准设计

##### 1) 定量指标

对于反映常规工作的结果指标，若这个指标可以明确定义并能精确衡量，同时可以制定出数量化绩效目标的话，就采用定量指标；

对于定量指标来说，设计评价标准是最关键的，要充分考虑指标特点、绩效目标数值以及实际数值波动范围，应使绩效考核分值分布基本合理，应尽可能考虑各种条件下都应使绩效指标考核结果具有公平公正性，同时实现对员工的激励作用。

##### 2) 定性指标

对于反映常规工作的结果指标，如果这个指标可以精确定义，但精确衡量成本过高或绩效目标难以数量确定就用定性指标；

对于定性指标，要详细设计加分、减分标准，以保证不同情况下考核指标都会发挥效力。

##### 3) 过程指标

对于过程指标，通过分析高绩效行为特征，用定性描述方式确定评价标准；

要对企业管理现状进行详细研究，使评价标准能反映标杆企业行为特征，同时也要符合企业发展现状，使管理者经过努力应该有达到的可能。

#### 4) 非权重指标

对于不是常规工作的结果指标，若事件发生对组织影响重大，考虑采用非权重指标形式。再根据工作结果对组织目标实现的影响设计为否决指标、奖励指标、奖惩指标。

对于否决指标，要详细研究不同结果对组织危害的程度，同时分别给与扣分、当期考核待改进、当期考核不合格、本期及余下期间不合理、年度考核不合格的处理；对于奖励指标和奖惩指标，要详细研究加分或减分幅度，因为这样一项加分或减分往往意味着任职者当期考核排在前列或末尾，意味着绩效考核等级为优秀或不合格。

#### (2) 设计评价标准应该注意的问题

对于公司不同部门以及同一部门内部不同岗位的各个关键业绩考核标准要尽量保持一致，一方面不能出现有的考核指标标准过严，评价分数往往很低，而有的评价标准过于宽松导致评价分数往往很高的情况；另一方面也不能出现有的指标得分差距过大，而有的指标得分差距过小情况，这样将导致权重失真。

表 3-30 是某市烟草公司县（区）分公司季度绩效考核案例,该市级烟草公司有 6 个县（区）分公司，某季度绩效考核结果如下：如果不细心观察，您肯定认为这个企业绩效考核工作做的不错，绩效考核指标及权重分配比较合理，绩效考核分数合理、考核结果等级合理。但如果仔细观察就会发现，最终的考核排名和行政后勤业务得分排序完全一样。那原因是什么呢？

表 3-30 某地市级烟草公司县(区)分公司季度绩效考核结果

考核排名	县(区)局	考核等级	得分总计 (100%)	安全方面 (20%)	行政后勤 (10%)	财务管理 (10%)	营销业务 (30%)	专卖业务 (30%)
1	双×区	优秀	92.95	91	98.3	93	92.6	92.8
2	丰×县	优秀	92.91	92.5	97.2	92.5	91.7	93.1
3	平×县	合格	92.88	93.5	96.3	92.3	91.8	92.6
4	围×县	合格	92.14	90.5	95.2	90.5	92.6	92.3
5	兴×县	合格	92.05	92.5	93.1	92.5	91.5	91.8
6	宽×县	待改进	92.02	92.5	90.1	93.1	92.1	91.9
最大最小分差			0.93	3	8.2	2.6	1.1	1.3
实际影响分数(分差×权重)				0.6	0.82	0.26	0.33	0.39

由上表权重可以看到，行政后勤只占有 10% 的权重，最终考核结果和行政后勤考核结果一致是偶然还是可能有其他原因呢？

其实如果仔细观察分析，就能得出行政后勤得分起到最关键作用的结论。安全方面最

高和最低分差为 3 分，权重为 20%；行政后勤最高和最低分差 8.2 分，权重为 10%；财务管理最高和最低分差为 2.6 分，权重为 10%；营销业务最高和最低分差为 1.1 分，权重为 30%；专卖业务最高和最低分差为 1.3 分，权重为 30%。那么安全、行政、财务、营销、专卖评分对总分贡献差别分别为 0.6 分、0.82 分、0.26 分，0.33 分，0.39 分。这时您会惊奇的发现，行政后勤对最终总分的影响的确是最大的，而占权重最大的营销业务的影响是倒数第二位的了。

造成以上现象的原因就是不同部门负责的考核指标评价得分差异性不一致，有的指标得分差距过大，而有的指标得分差距过小，这样导致了权重失真。

#### 4、判断关键业绩指标可操作性

判断一个绩效考核指标是否具有可操作性，要从指标定义、评价标准、考核结果、考核导向等方面来看，关键业绩指标应具有以下几个特征：

##### （1）考核指标应该是工作结果或工作行为

1) 工作结果应该可以明确定义，可以衡量，衡量可以是精确计量确定目标，也可以是数据调查、抽查、检查等统计意义上的衡量，也可以是发生差错次数的计量；

2) 工作行为可以准确描述，尤其是关键控制点行为特征应该能够清晰表达。

##### （2）评价标准应该是具体的，而不是抽象的。

评价标准应定义准确，不能含糊不清。某客户对质量主管的月度绩效考核有考核指标“技术问题”，评价标准是“车间提出的技术问题，一般性的当日解决，否则月考核每次扣 2 分；复杂性问题的 3 日内提出可行性解决方案并组织实施，无故无方案或每拖延一天月考核每次扣 1 分”这个评价标准不是很具体，什么是一般性的问题，什么是复杂性问题很难界定清楚，因此这个考核指标不具备可操作性。

##### （3）绩效结果是可获得的。

如果考核者无法获得绩效考核结果或者获取考核结果要花费很大的成本，这样的考核指标也就不具备操作性。某客户对质量主管的月度绩效考核指标“本部门资料的保存”，评价标准“本部门各种资料保存完整率达 95% 以上，归档率达 100%，否则此项扣 5 分”。资料保存完整率、归档率无法计算：分母无法获取，分子也很难获取，即使能获取，也要花费很大成本。因此这个考核指标不具备操作性。

##### （4）绩效结果是相关的。

绩效考核结果应该是被考核者的行为结果，如果绩效考核结果和被考核人无关，或者被考核人不能控制，那么就不是合理可行的绩效考核指标。某公司对质量主管的月度绩效考核指标“麦芽、大米质量”，评价标准“麦芽、大米质量优级品率达到 100%，当月考核加 10 分”；“成品酒的包装”，评价标准“对工艺进行科学合理地进行改进，项目改进后能明显提高产品质量，降低生产成本，月考核加 10 分”。上述两项考核指标的实际完成情况不是质量主管所能控制的，麦芽、大米质量主要与采购人员有关，工艺改进主要是技术人员的职责，因此用这两个指标考核质量主管是不合理的。

(5) 绩效目标达成是有限期的。

绩效考核是一段时间内工作的绩效，如果工作目标没有确定的时间期限，那就不具有可操作性，应该尽量避免使用“尽快”、“较快”等模糊的时间概念，应该给出清晰的时间限制。

(6) 绩效考核导向是正确的。

绩效考核能促使被考核者努力达成组织期望的行为。表 3-31 是某集团公司质量总部对子公司的考核指标“产品质量”，这是一个很好衡量的指标，操作性也很强。

3-31 某集团公司质量总部对子公司的考核指标“产品质量”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
产品质量	该指标考核产品质量是否符合要求，由质量管理中心定期去子公司和市场抽查取样	本项初始值为 10 分，每发现一项次理化指标、口味一致性不合格扣除 1 分。产品质量问题被当地媒体曝光造成较大影响的，本项指标为零分，若出现产品质量问题被全国性媒体曝光造成重大影响的，本项指标一年内考核结果为零分。	质量总部

表 4-31 是某集团公司质量总部考核指标“产品质量合格率”，评价标准是“子公司产品理化指标、口味一致性指标抽检合格率达到标准得 10 分，每降低 1%，扣减 2 分”。这个指标仿佛很有道理，因为质量部门应该对集团公司的产品质量提高负责，但是若真要用这样的指标来考核质量总部，质量总部可能为了避免自己部门绩效考核被扣分而放松对子公司的检查力度，这个指标导向是错误的，因此不能用这样的指标来考核质量总部。

4-31 某集团公司质量总部考核指标“产品质量合格率”

名称	指标定义	评价标准	信息来源
产品质量合格率	该指标考核产品质量是否符合要求，由质量管理中心定期去子公司和市场抽查取样	子公司产品理化指标、口味一致性指标抽检合格率达到标准得 10 分，每降低 1%，扣减 2 分。	质量总部

## 5、确定绩效考核者和信息提供者

确定绩效指标由谁负责进行考核，一般情况下可以采取自上而下法进行考核，考核者可以是直接上级、跨级上级、其他职能部门等。对于某些指标，绩效考核者可以是一个人；对于某些指标，考核者可以是多个人，每个人占有一定的权重。

对于实行 360 度考核的企业，绩效考核者是考核人的上级、同级、下级和服务的客户等，每个人占有同样的权重，也可以占有不同的权重。

确定信息提供者是设计绩效考核指标时需要慎重考虑的因素，因为绩效考核信息不准确绩效考核就无法进行，保证绩效考核数据的准确、公平公正性是绩效考核取得成效的关键。

### 三、关键业绩考核指标的选择和权重的确定

选择关键业绩考核指标并制定不同指标的权重是绩效计划制定环节的重要工作，不同指标的选择及权重配置体现不同的战略导向。一般情况下，根据阶段工作目标及重点，采用战略驱动绩效指标分析方法，从部门指标库中选择对部门的考核指标、从岗位考核指标库中选择对岗位的考核指标并分配不同的权重。

关键业绩指标的选择和权重确定过程是考核人与被考核人双向沟通的过程，从项目的选择、权重的确定、考核指标说明等方面双方应充分沟通，被考核人应全面参与指标的设置过程，从而加深对指标的理解并承诺绩效目标的完成。

1、选择关键业绩指标要坚持以下原则：

1) 关键业绩指标要少而精

既然是关键业绩指标，就应该选择对组织绩效贡献最大的方面来衡量。如果选择指标太多，就会淹没最核心指标的重要性，因此也就失去了导向作用。有的企业考核指标很多，每项指标 3、5 分，即使最重要的事项出现重大失误，可能最终考核还是会 90 分以上，试想一个因渎职出现生产安全问题的生产厂长，安全生产项目得 0 分，但总分还是 90 多分，根据公司绩效考核制度，考核结果还是良好以上，绩效工资、奖金一点不受影响，这对推行绩效管理的企业来讲是莫大的讽刺，不过现实中这种情况的确不少见。

一般情况下，对部门考核关键业绩指标（不占权重的考核指标除外）不超过 12 个，对岗位考核关键业绩指标（不占权重的考核指标除外）不超过 8 个，部门关键业绩指标最小权重 5%，岗位关键业绩指标最小权重 10%，同一被考核者各个关键业绩考核指标权重相差不超过 1 倍。

2) 结果指标和过程指标相结合。

选择关键业绩考核指标应坚持结果指标和过程指标相结合的原则。工作产出是某项活动的结果，如果结果可以用数量来衡量，我们就选用结果指标，如果结果难以衡量或获取成本很高时，考虑考核工作过程中的关键行为，这样的指标一般是过程指标。合理的考核指标体系往往是结果指标和过程指标的结合。

定量指标看似科学，但是如果指标结果数值不能获取或者获取成本很高，那么就不能选择这样的指标，否则会带来负面影响。

3) 灵活运用否决指标、奖励指标、奖惩指标。

不占权重的否决指标、奖励指标和奖惩指标的引入，对绩效考核指标体系发展起到了重要作用，由于这些指标不占权重，那么可以随便选多少项也不会影响绩效考核的导向问题，灵活的运用好否决指标，奖励指标、奖惩指标会使被考核者一直感觉胡萝卜和大棒就在面前，因此这对于员工的激励是很有效的。

2、确定关键业绩考核指标权重的原则

确定绩效指标的权重同样是绩效考核指标设计过程中非常重要的环节。一方面，权重



突出了绩效目标的重点项目，体现了管理者的意图引导和价值观念；另一方面权重直接影响着员工的工作重点，影响着员工工作方向选择。确定绩效考核指标权重应该坚持以下原则：

（1）以战略目标和经营重点为导向的原则，既然绩效考核要突出战略导向，当然应该将与战略目标和经营重点相关的考核指标赋予更多的权重。设定考核指标权重不能根据实际工作中占用的时间来确定，事实上，往往耗费时间最长的工作可能不是最重要最核心的工作，耗费时间最长的工作往往是日常工作。

（2）一般情况下各个指标间权重应该有所差别，各个指标权重差不超过 1 倍。同时应该尽量增加不占权重的否决指标、奖励指标、奖惩指标考核项目。因为这些项目一方面对于激励约束员工工作非常重要，另一方面，这些指标不占有权重，不会冲淡绩效管理的战略导向作用。

## 四、如何确定定量指标绩效目标

如何科学合理的制定定量指标的绩效目标是绩效管理能够取得成效的最关键因素，事实上，这也是最具挑战性的环节，很多公司在绩效管理实践中都会遇到这个难题，如果绩效目标制定不合理，那么通过绩效考核对业绩优秀者进行激励进而提高组织整体绩效的目的就不可能达到。事实上，科学合理的绩效目标以及激励措施应充分考虑被考核者的内部条件、外部环境因素以及目标达成后被考核者的激励效果。

制定的绩效目标应该满足以下要求：

首先制定的绩效目标是明确的，绩效目标的数字是确定的，同时应该还有灵活性，应该考虑到外部环境变化以及内部条件资源限制情况下绩效目标如何进行调整；其次绩效目标的制定要有挑战性，同时要有实现的可能。

制定绩效目标，一般有目标分解法和员工参与目标设定方法两种：

目标分解法是目标由最高管理者制定，然后层层分解落实到个人；员工参与设定方法是加强员工的参与，在整体目标设定以及分解过程中注重员工的作用。下面三种方法为目标数值确定提供了一定的参考意义。

### 1、历史数据法

历史数据法是很多公司普遍采用的方法，就是通过对内部历史数据以及当时内部条件、外部环境的分析，结合未来内部条件、外部环境发展趋势，对考核指标完成情况做出预测。历史数据法是非常复杂的方法，需要有关数据模型的支持，但在现实操作中都进行了模糊分析处理，甚至很多公司不会去详细研究当时的内部条件和外部环境因素，仅仅将历史完成数据进行比较，从而对未来数据进行预测并据此建立激励机制，其实这是非常不科学的方法。

简单的以历史数据来制定绩效目标的方法最大缺点是会产生“鞭打快牛”效应，就是对绩效越突出者要求会更高，如果不能维持同样的绩效增长就不会得到激励，甚至会遭到惩罚。历史业绩越好的，会提出更高的要求，这在两个方面产生不公平，一方面，基数在较高水平增长会更困难，另一方面由于历史业绩好，对被考核者提出的要求会更高。

### 2、标杆比较法

另外一种制定绩效目标的方法是和标杆企业有关指标进行比较后制定绩效目标，这种方法是研究标杆企业有关绩效指标数据状况，通过与标杆企业在内部条件及外部环境方面的比较研究，制定组织的绩效目标。在企业实际操作中，由于标杆企业数据很难获得，因此往往在内部选择标杆企业作为绩效目标，事实上，就是将内部单位的有关指标互相比较，业绩相对突出的会给与激励。

表 4-32 是某省烟草公司对市公司经济运行业绩考核指标评分表，从表中评价标准可以看出，表面看没有制定什么绩效目标，但实质上，激励效果与各市公司历史数据以及同期其他市公司数据都有关系，因此这个企业在制定评价标准的时候综合考虑了历史数据法和

标杆比较法。

表 4-32 经济运行业绩考核指标评分表

指标名称	权重	基本分值	评价标准
卷烟销量	30%	24	卷烟销量与上半年持平的,得基本分。每增长 1 个百分点,增加 0.5 分,最高增加 3 分;每降低 1 个百分点,扣减 0.5 分,最高扣减 3 分。卷烟销量同比增幅每超过全省行业平均水平 1 个百分点增加 1 分,最高增加 3 分。
低档卷烟销量	15%	12	年末完成下达的全年低档烟计划的,得基本分,年末未完成下达计划的,每低 1 个百分点,扣减 1 分,最高扣减 3 分。
重点品牌培育	25%	20	全国性重点品牌(含视同)和行业一二类卷烟排名前 20 名品牌增幅超过 10%的,得基本分。在此基础上同比每增加 1 个百分点,增加 0.3 分,最高增加 4 分;同比每降低 1 个百分点,减 0.3 分,最高减 4 分。 全国性重点品牌(含视同)和行业一二类卷烟排名前 20 名品牌销量比重同比每增长 1 个百分点,另外再追加 0.5 分,最高追加 2 分。
单箱卷烟销售额	15%	12	卷烟单箱销售额达到去年同期水平的,得基本分。每增长 1 个百分点,增加 0.25 分,最高增加 3 分;低 1 个百分点,扣减 0.25 分,最高扣减 3 分。单箱销售额增长率高于全省平均水平且卷烟销量同比增长的,每高出 1 个百分点,追加 0.2 分,最高追加 2 分。
卷烟购销协议变更率	10%	8	协议变更率控制在 5%以内的得 10 分,在 5% 到 10%之间的得基本分 8 分,超过 10%的本项不得分。
节能减排水平	5%	4	完成省局(公司)制订的 2008 年节能减排工作目标的单位得 5 分,每少完成一项,扣减 0.5 分,最多扣减 2 分。

### 3、竞争承诺法

竞争承诺法比较适用于某些分(子)公司年度核心目标或某些项目核心目标的制定,这个过程往往和部门经理或项目经理的竞聘任命联系在一起,上级授予下级权利的同时给下属下达核心绩效目标并要求被任命者承诺绩效目标的完成。

无论是历史数据法还是标杆比较法,这都是在给目标制定找依据,在企业实际运作过程中,绩效目标的制定(包括竞争承诺法)其实都是博弈的结果,目标分解过程就是一个博弈过程,因为所有目标的制定都是上下级充分讨论协商的结果,其实质就是一个博弈过程。

## 第四章 绩效管理实施障碍及对策

### 第一节 绩效管理实施的影响因素

#### 一、中国传统文化影响

在绩效管理实践中，我们经常感受到在欧美企业很容易实施的方案到中国后就会有问题，最终总是雷声大雨点小，实施起来很困难，也很难真正产生成效。难道中国企业就天生根基太浅、资质太差，接受不了太高深的东西？还是这些先进的管理工具本身就存在一些难以回避的问题？

我们认为，一种先进的理论被创造出来之后，要解决两个问题：一个是逻辑先进性问题，另一个就是具体适用性问题。绩效管理的逻辑条理和先进性毋庸置疑，但它是以西方的社会的人性假设和社会秩序特征为基础逐渐发展起来的，虽然也经过了对管理共性的提炼过程，但最终还是具有局限性，因为中国社会的秩序特征和中国人的人性本质与欧美为代表的西方社会还是存在着很大差别。因此，在具体应用绩效管理的理论方法和工具的时候，就必然要有一个具体适用性问题，要首先适应中国人的人格特征和行为特点，才能具备落到实处的前提。

中国社会具有 5000 年的文明史，它的文化发展经过悠久的历史沉淀，其文化特征与西方社会的文化特征存在明显的差别。西方社会讲究的是契约文化，讲究白纸黑字的契约约束，而中国则是典型的伦理文化，讲究人与人的关系和交情。因此，在这样的文化背景下，不同民族与地域的管理行为，就会产生明显的差别性特征。西方人的管理，重视理性分析和精确管理，如同齿轮一样环环相扣，重规则而轻情面，讲究公平竞争、优胜劣汰、个人主义；而中国人的管理则重视情感与权变，重视人际关系的微妙与协调，重情面而轻规则，讲究中庸之道、和谐自然、集体主义。

以最近发生的一桩交通事故引起的案件为例。李先生是天津郊县一家经营建材的个体老板，他在一次驾驶私家车去上班的路上，与违反交通规则横穿公路的张女士相撞。经交警事故责任鉴定，张女士应当负全部交通事故责任，虽然她在事故中因撞伤了自己的肋骨而住院疗养了一个月，属于受害方。张女士本身就有点精神问题，加上这件事越想越生气，居然出院一个月后在家自杀身亡了。张女士的家人于是将李先生告上了法庭，要求李先生赔偿他们全部损失。法院经过审理认为，虽然李先生不是张女士自杀的直接责任人，交通事故与自杀也没有直接的必然联系，但是出于人道主义和同情，应当赔偿一部分损失。于

是双方经过协商后妥善解决了问题。

从这起案件可以看出，中国社会虽然在向法制化社会靠拢，但人情的作用不可忽视。如果这起案件拿到欧美，很可能就是最终判定李先生胜诉，至于赔偿不赔偿完全是李先生个人的事情，与法院的判决没有关系。在西方，人情关系在问题处理中的作用很小，他们依据的更多的是规则与制度标准，而在中国，在处理同一件事情时往往会出现不同的处理结果，这主要是因为受到了不同利益方的人情关系影响。

因为中国社会的特殊文化特征，造成了中国企业内部管理中的一些奇特现象。据有关调查统计，在离职跳槽的员工中，最主要的是由于与上级主管或同事处不好关系的原因，而不是因为能力不足或者职业发展等其它原因。在中国的企业里，工作是否能有效开展往往与员工之间的关系好坏有关，而不仅与自身能力有关，因为如果关系不好，人家就不跟你配合。而同事之间是否有感情，最主要的判定标准就是在执行管理制度时是否打折扣。因此中国企业在具体实施绩效管理方案时，中国的“温良恭俭让”的文化，造成管理者更愿意去做老好人，而不愿意直接得罪人或做“坏人”，这就很容易使绩效管理的效果大打折扣。

因此，管理之于西方企业科学的成分更大，但在中国则具有较高的艺术成分在内。它不仅受到管理者的个人魅力、管理风格、价值取向影响，也受到被管理者的个人修养、价值观、个性特征的影响。由于传统文化对于企业员工的影响是潜移默化和根深蒂固的，而绩效管理在实施中就必须充分考虑管理者与被管理者的文化特征，在科学理性的基础上适当融入管理艺术，克服其中的消极因素影响。

## 二、企业发展阶段因素

企业的发展阶段一般包括创业期、成长期、成熟期和衰退期，在不同的发展阶段具有不同的组织特征。一个企业所处的发展阶段不同，在实施绩效管理时采取的相应策略和方法也应当有所变化。

企业要实施绩效管理，首先要认清企业目前所处的发展阶段。在创业期因为各种资源有限和极大的生存压力，必然会采取业务导向和粗放式管理，因为大家都很熟悉，在工作上接触很多，所以完全没必要设计复杂的绩效管理系统。存在绩效管理需求并最终实施绩效管理的中国企业，往往处于企业发展的高速成长阶段到成熟阶段之间的转折期，这一时期的特征就是：企业一方面仍然因为发展的惯性在高速成长，另一方面却因为发展速度的减缓而产生规范管理的压力。因为市场竞争的日益加剧，此时要提高企业的效率就必须提高企业的规范管理程度，原来不曾仔细考虑的企业内部规范需求，也逐渐变得紧迫起来。因此，企业在这个发展阶段往往面临双重压力，一方面要重视短期的经营以保证当前的生存，另一方面还要开始重视内部的规范管理以保证将来的生存。

因为处于双重压力之下，两手都要抓，所以处于转折期的企业往往显得比较脆弱，这就需要在实施绩效管理方案的时候要掌握好平衡，拿捏好管理变革的分寸，决不能大刀阔

斧地搞改革，幻想一步到位。而中国三十年改革开放的经验证明，在中国这块土地上，激进式改革往往是“欲速则不达”，而渐进式改革则往往能顺利推行并达到改革的目的。

中国企业在实施绩效管理过程中的一个突出问题在于，不管不顾企业本身所处的发展阶段，总想一口吃成个胖子，盲目向管理规范的企业看齐，幻想通过理想状态下才能实施的绩效管理方案就解决特定发展阶段必须面对的问题。事实上，盲目照搬国外引进的先进方法本身就存在问题，比如标杆研究，是不是行业标杆的做法就是企业应当参照的标准呢？这个需要具体问题具体分析，因为企业本身的资源、能力和背景都不一样。这就比如同样一副药用在药物不过敏的病人身上就能药到病除，而用在药物过敏的病人身上可能会加重病情，起到完全相反的作用。

### 三、企业发展历史因素

古人说，历史是一面镜子。在企业发展历程中，不同的企业都有各自独特的发展历史。计划实施绩效管理的企业，一般都具有较长时期的历史沉淀。在企业历史的沉淀过程中，有些历史沉淀为精华，有些历史则沉淀为渣滓。一个企业就是一个有机体，通过梳理这些历史因素，将其中的精华提炼出来继续发挥作用，并采取适当的形式继续保留，将其中的渣滓完全抛弃，或者将其深埋起来，最终的达到了净化肌体的目的，为进一步为实施绩效管理提升扫清道路。

比较遗憾的是，我们在做绩效管理咨询的过程中，经常发现企业在自己实施绩效管理的时候经常走极端，要么是绕来绕去都绕不出某些企业历史因素的小圈圈，导致绩效管理最终流于形式；要么是干脆将企业历史因素一刀斩断，导致大多数人反对而难以继续推行。

比如一位民营企业的老板，在创业成功之后，看到不少老员工不思进取、跟不上企业发展的步伐，想要通过“鲶鱼效应”触动一些老员工，使他们由懈怠的状况转变为积极主动的状态，于是请咨询公司做了一套绩效管理变革方案，其中还涉及到竞聘上岗。在实施竞聘上岗时，老板宣布所有管理岗位都要实行，结果几个跟随他创业 10 几年的元老都面临着下岗降薪的命运，于是他们联合起来坚决反对实施管理变革方案，最终导致项目实施流产。

其实企业在实施绩效管理方案时，完全可以事先评估一下企业历史因素的影响，针对可能出现的问题做出具体的应对措施预案，以消除一些企业历史因素对管理变革的消极影响。

### 四、企业的组织体系

在实施绩效管理时，企业的组织体系是否健全对于最终能否成功具有很大影响。企业的组织体系健全是指企业内部的组织结构清晰、流程管理规范有序以及员工职责明确。如果企业的组织体系不稳定，就会割裂绩效管理过程的连续性；如果决策层、经营层和执行层的职责划分不清晰或者时常越位管理，那么企业内部的权力就会失衡，运行体系紊乱，

而且会让员工无所适从，必然造成责任不清、责任感丧失和员工互相推卸责任，导致绩效管理制定的标准不适用，无法做到客观评价，绩效管理最终失去应有的意义和作用。

因此，企业在具体应用绩效管理方案的时候，首先需要仔细评估自身目前的组织体系状况，只有在企业的组织结构清晰、运作流程与分工职责明确的前提下，绩效管理的考核指标才能具体落实下去，才能真正应用绩效考核提高整个组织的绩效水平。如果企业目前的组织体系还处于比较混乱的状态，管理流程和岗位职责存在不够明确的状况的话，贸然实施绩效管理就存在较大风险，因为实施绩效管理不可能改变组织体系中不规范的状况，反而可能因组织体系不健全而导致绩效管理失败。

比如一家企业实行的是职能制的组织结构体系，组织结构比较稳定，按职能划分的部门职责也比较明确，也按照部门职责严格规定了个人在岗位上应当承担的责任。但总是在具体业务运作中市场反应迟缓，出现问题后各部门互相推诿责任，尤其是在部门之间的模糊之处（即位于部门界面上的责任）没有部门和个人愿意负责，考核谁都觉得委屈。这就属于组织体系不健全的地方，因为只规定了岗位责任，而没有相应的流程责任。必须通过梳理和健全企业的各种流程，才具备实施绩效管理的前提。

五、企业文化氛围

企业都是由人组成的，从企业创立到发展成熟期间，一旦人们在工作中形成了一种行为习惯（即企业文化），再想要去改变是非常不容易的，这就是管理变革的难点所在。究其本源，就是人们普遍都有“江山易改，本性难移”的特性，而对中国企业来说，企业做绩效管理就意味着进行管理变革，改变人们原有的各种行为习惯，再加上利益的重新分配，原有的既得利益者会借助人们原来固有的行为习惯，来阻止变革的施行。绩效管理方案中要改变的方面越多，影响的面就越大，受到影响的人们就越多，参与抵制的人们就会越多；利益的变动越大，失去利益的人们反抗就会越激烈。如果人们都是明着反对的，还比较好办一些，如果都是暗地里抵制，用企业的损失去抗争，逼迫老板收回变革的决定，变革就很容易最终流产，因为老板不可能大面积换人，实施绩效管理最终还是要靠手下这些员工。

一个企业绩效管理体系要想得以有效运行，必须有一种“业绩导向”的企业文化氛围。它注重绩效，能把有关“人”的各项决定向组织中的每一个成员都阐释清楚，告诉组织成员管理层真正关注什么、重视什么、鼓励什么，这样一来绩效管理方案推行起来就会顺畅多了。而中国企业（尤其是国企）目前普遍现状更多的是“你好我好大家好”的“平均主义文化”，谁也不愿意承认自己能力比别人差或者比别人强，毕竟低头不见抬头见的，大家还是以处好同事关系为第一要务。有关“业绩导向”和“平均主义”文化的不同点由表4-1所示。

表 4-1 业绩导向与平均主义文化的差别

企业文化	业绩导向文化	平均主义文化
------	--------	--------

价值导向	市场导向	平均主义
激励主体	个体	团队
激励机制	公平竞争	团队合作
分配原则	多劳多得	按需分配
奖励因素	业绩	论资排辈

企业价值观到底是推崇公平竞争原则，还是坚持平均主义？在现实中，所有的企业文化都多少融合了这两大文化因素，体现了“论功行赏”与“大家共享”之间的矛盾对立。水木知行绩效管理项目组在一次薪酬绩效管理项目过程中就深刻体验到了企业文化对绩效管理方案的影响，由于该企业的国企性质，并处于特殊的行业范畴，在激励个人还是激励团队两者之间的平衡上最终选择了倾向于后者，于是绩效管理方案经反复讨论修改之后着重强调了淡化矛盾和维持内部平衡因素，对于个人的激励作用得到一定的削弱。

由此可见，企业文化虽然貌似看不见摸不着，但在企业管理中自始至终起着潜移默化的作用。如果忽略了企业文化的作用，管理方案的出台与实施只能导致目标与实际效果偏离甚至背道而驰。只有深刻理解和把握了企业文化特征，才能制定出切合企业实际情况的绩效管理方案，只有这样的方案才能最终实施下去，而不是被束之高阁。

## 六、企业员工成熟度

企业员工的成熟度对于绩效管理的变革来说具有关键影响，因为他们是绩效管理的具体执行者，既是绩效被考核者有时又是绩效考核者。企业员工成熟度因素包括管理者（尤其是中层管理者）的能力素质、普通员工的基本素质、心态及自我学习能力。

### 1、管理者的成熟度

企业实施绩效管理其实对管理者的能力要求是很高的，管理者不再是依靠传统的行政命令进行管理，而是作为教练员的角色对员工进行管理。管理者要与员工一起制定计划 and 目标，不断地对员工进行观察，分析发掘企业运营中存在的问题，与员工进行持续沟通，并对员工做出绩效考核，反馈并帮助员工改进绩效。管理者与员工的关系不再是生硬的上下级关系，而是利益联结在一起的合作伙伴关系。因此，管理者要掌握各种管理技巧和方法工具，才具备指导和帮助员工改善绩效的能力，从而实现组织整体目标。同时管理者还必须愿意去实现这种角色的转变，对于中国的管理者来说，还要努力克服中国传统文化中一些消极因素的影响，在对员工进行绩效管理过程中要努力做到客观公正。

管理者的能力对管理变革的影响方面有一个很好的例子。在上世纪八十年代末，某咨询公司曾经为联想集团做过咨询项目，建议联想集团适应当时业务发展的方向要求，采取事业部制的组织管控模式。当时联想集团总裁柳传志在看了这个方案后，并没有马上实施



事业部制的组织管控模式，他跟手下的干部说：我们的干部都是四十多岁研究所出身的老同志，既没有学过管理理论，也缺少管理意识和经验，需要学习又要抗很重的经营任务，能力提升赶不上业务发展。事业部制的组织管控模式是要求分权管理，下放权力，对总经理的素质和管理能力的要求很高，他要具备管理人、财、物和产、供、销的综合运营能力，我们现在的干部还不行。根据现有资源能力情况，打个比喻，我们公司是辆马车，如果让许多不具备辨别方向的辕马自由选择方向，这些辕马们就会各行其是，各奔不同的方向，这辆车就会被扯裂，难以前行；如果我们由具有辨别方向能力的车把式指挥，来决定行进的方向，所有的辕马都只顾拉车，我们这个车就会飞快的奔向目的地。于是联想集团趁这次咨询项目的机会，结合企业自身的实际情况，总结提炼出了“大船结构”的管理模式，并加以推行。这是基于当时企业的管理者素质实际情况，采取的集中管理控制模式，因而才保证了联想的高速发展。等到像杨元庆、郭为这样的一批年轻人逐渐成熟并走上了部门领导岗位之后，联想才开始实施事业部制的组织管控模式，并促进了联想的进一步发展。由此可见，管理者素质对于实施管理变革的重要性。

## 2、普通员工成熟度

绩效管理最终要通过普通员工的绩效改善来实现企业整体绩效的改善和目标的达成，因此普通员工的成熟度对于管理变革能否成功具有重要影响。从整体来看，由于中国的特殊发展模式和环境，整个社会的心态显得比较浮躁，这影响到了员工成熟度的进步。这一点尤其反映在普通员工对待绩效管理的矛盾心理上。一方面，员工也愿意实施绩效管理，如果他们真正理解绩效管理的内涵并能感觉到绩效管理过程的公平公正性的话；另一方面，一旦因为不理解或涉及到自身利益的可能损失，他们就想退回到安全状态，那就是抵制绩效管理的实施。

员工的成熟度主要反映在员工对于管理变革的接受度、对于绩效管理的执行力方面和员工的自我学习能力方面。从员工的年龄结构来讲，年轻员工由于可塑性强，对于变革的接受度要高一些，更愿意通过扎实的绩效管理来提高自己的能力，而年龄较大的员工因为工作习惯的惯性要更大一些，自我学习能力较差，所以显得更加保守一些。从员工的学历结构来讲，高学历的知识性员工对于管理变革的接受度高，执行力也要强一些，自我学习能力和动力都很强。从员工的个人能力素质来讲，个人能力素质越强，越敢于接受挑战，越容易接受管理变革和绩效管理的实施。

员工成熟度也反映在对于自身惰性的克服方面，惰性是人类的天性。对于实施绩效管理的企业来说，员工多多少少在工作中都存在惰性问题。但是对于成熟度较高的员工来说，更容易接受变革的思想并克服自己的惰性问题，而成熟度较低的员工较难克服自己的惰性。在一个企业中，必然存在既得利益者，他们因为惰性问题的只想停留在安全区，任何的变革在他们眼中都可能会损害到他们的利益，因此对于变革进行抵制是他们的自然反映。如果员工成熟度高的话，这些既得利益者也会逐渐认识到，只有接受变革把企业的业绩搞好了，才能有个人利益的保证。

因此，管理者素质和员工成熟度与绩效管理方案之间有一个匹配问题。较高的管理者素质和员工成熟度可以为企业实施绩效管理提供有力的支撑，可以接受较为激进的绩效管理方案的实施。而较低的管理者素质和员工成熟度则只能实施较为缓和的绩效管理方案，甚至暂缓实施。

## 第二节 绩效管理实施典型问题研讨

中国企业在实施绩效管理过程中，总是遇到这样或者那样的问题。下面就是水木知行在咨询过程中遇到的一些较为典型的问题，总结出来希望能够为读者提供一些帮助。

### 一、目标制定缺乏员工参与和承诺

场景 1：H 企业销售部张部长在管理方面一向都比较强势，最近 H 企业刚实施了绩效管理，公司也已经根据总体发展战略规划为销售部制定了本年的年度目标，张部长于是根据经验就把销售目标细分到本部门的销售员头上，不仅包括个人年度目标，还包括个人季度目标。等一个季度过去之后，因为公司最近来了不少新销售员，他们经验不足，对业务还不是很熟悉，季度业绩考核成绩很差，于是就开始怨声载道，认为制定的目标不合理，自己根本不知道这些考核目标从何而来，自己也没有承诺一定要实现这些目标，而且自己也没有得到什么很多资源支持和帮助，所以对绩效考核结果很不服气，扬言要集体辞职。

问题分析：这是典型的行政命令式的目标直接下达，没有经过员工认同并签订绩效合约。在很多企业里，员工对于绩效管理制度最大的意见就是不了解。许多员工反映根本不知道公司的考核是怎样进行的，自己的考核指标是如何得出的，考核的结果是什么，考核结果最终有什么用处等，至于自己在工作存在着哪些问题，这些问题又是由什么原因造成的，应该如何改进等就更是无从得知了。

另外，在中国的企业里面，很多企业的上下级之间就工作目标进行沟通的时候，往往是很不公平的。管理者习惯了一味地通过命令、指派等方式来指挥员工工作，忽视或者不允许员工发挥他们自己的聪明才智和主观能动性。这种不平等的沟通只会出现一个结果：压服。其实质则是压而不服，一方认同，另一方不认同；管理者一厢情愿，自以为任务布置下去就万事大吉；员工一肚子抱怨，带着不满情绪去工作。如果企业在推行绩效管理的时候不能激发员工的潜能，不能获得员工真实的想法，目标得不到员工的认同，上下级之间不能够达成一致，那么即便设定了很好的目标，最终也难以顺利完成。

绩效管理的实施强调绩效计划、绩效辅导以及绩效考核与反馈的全程参与，强调绩效管理是一种管理方法，是指导员工和主管通过承诺，共同提高绩效的一种管理工具。管理者必须勇于对员工的发展和提高承担责任，积极引导员工参与到管理活动中来。

就绩效考核而言，直线经理和员工是一种彼此获益的双赢关系，任何一方的成绩都有对方的努力在里面。员工的成长进步离不开经理的支持、辅导和帮助；经理的工作成绩也不是凭空而来的，而是员工积极配合、双方共同努力的结果。绩效考核使管理者与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。所以，经理与员工之间不再是简单的管理与被管理的关系，而是绩效合作伙伴关系。帮助员工、与员工一起为其制定绩效目标已不再是管理者的一份额外的负担，也不是一种浪费时间的活动，而是管

理者的自愿行为。因为管理者与员工是绩效合作伙伴关系，为员工制定绩效目标的同时也就是管理者为自己制定绩效目标，对员工负责同时也是管理者对自己负责。与员工成为绩效合作伙伴要求管理者放下经理的架子，凡事都去和员工沟通并达成一致意见。

通常情况下，为了使员工对自身目标就有一个全面的了解，不会发生只埋头干活，不抬头看路的情况，目标本身的沟通需要管理者与员工就如下问题达成一致：

- 企业的整体目标是什么？
- 为了完成这样的整体目标，部门的目标是什么？
- 为了达到这样的目标，员工应该做哪些工作？
- 这些工作应该做到什么程度才算优秀和合格？
- 对员工的工作应当制定什么样的标准，检查的方法和措施是什么？
- 为什么要去做这些工作？
- 什么时间能完成这些工作？
- 为完成这些工作，需要得到哪些资源支持？需要提高哪些具体的知识和技能？应该得到什么样的培训？
- 完成目标后有什么奖惩措施？

在某些情形下，在绩效管理实施中也会出现“以钱施压，强行控制”的现象。老板有时会将激励当作一种控制手段，剥夺下属的自主权。就像在一些富裕家庭中，家长为了按照他们的意愿去规范孩子的行为，总是利用激励手段，蛮横地将自己的意愿强加到孩子身上，不让孩子按照自己的喜欢和能力去做出决定。如果双方在具体的工作意向上不能达成共识的话，激励就会变得居心叵测，令人作呕。即便这种激励薪酬颇具诱惑力，但往往也是曲解的，是不符合具体情况的。

因此，管理者必须通过目标认同管理，与员工就目标达成共识。否则，就会产生这样一种现象：一方觉得是一种不错的激励方案，而在另一方眼里则认为是一种苦役。如果管理者过于粗枝大叶或者简单专制，而忽略了绩效管理的主要目的，那么将削弱绩效管理的积极作用，并最终使自己一无所获。

## 二、绩效目标过于刚性

场景 2：L 公司是做某种特殊环卫设备的，在过去连续 8 年以年均 100% 的速度实现了销售增长，并已经在去年确立了自己在这一狭窄市场的全国老大地位。原计划趁着北京奥运会场馆采购实现 5000 万的销售收入，为此公司扩建了原来的厂房并招聘了生产工人，将生产能力提高到原来的 2 倍。但是在北京奥运场馆的采购竞标中由于错误估计了形势导致公司中标额只有原来的一半还不到；而雪上加霜的是，国外愈演愈烈的次级贷款危机演变为金融危机甚至是整体性的经济危机，公司原来做的计划目标有一些根本无法实现，按照年初拟定的考核方案，年底绩效考核后不少员工都将会有大幅度的降薪，而公司高层迟迟没有调整目标的意思，为此整个公司闹得人心惶惶。关于是否调整目标，高层一直在犹

豫也有自己的原因：公司的绩效管理是年初刚搞的，公司上下很认真地做了目标确定和分解，如果要调整的话，可能幅度太大，今年的绩效管理就会白做了。

问题分析：这个场景是典型的绩效目标过于刚性问题。企业实施绩效管理固然需要制定绩效目标，并基本保持目标不变。但是企业也应该及时看到经营环境的重大变化，有些变化是难以逆转的，就必须及时调整去适应这些变化，而不是一直观望。

由于市场环境的千变万化，企业的经营方针和经营策略也会出现不可预料的调整，随之变化的应该是员工绩效目标的调整。在制定员工的绩效目标时，往往会略高于他们的实际能力，需要让员工“跳一跳”才能够得着，所以难免在目标实现的过程中会出现一些困难、障碍和挫折。但如果外部环境发生重大变化导致目标实现已经变得不可能，就要及时调整原定的绩效目标。

绩效目标需要具有权威性，一经确定之后不应该随便更改，否则会让员工无所适从，但由于外部环境的变化，在内部条件不具备的条件下应及时调整绩效目标。许多企业的目标就像场景中的 L 公司一样，不管外部环境如何变化，我自“岿然不动”，这样的绩效目标已经失去任何意义。因此，绩效目标必须根据形势的变化及时调整。市场的需求点是什么，客户的要求和偏好是什么，都必须在目标中得到及时的体现。企业的侧重点是什么，未来会发生什么变化，都需要及时进行增减。在目标调整过程中，不仅绩效考核指标要及时调整，评估标准、指标权重也可以随时调整，这样才能及时反映企业的经营重心。比如，如果企业某段时间的新产品销售上不去，就可以把新产品销售列入下一阶段的考核指标；如果某一阶段员工的市场分析报告不过关，就可以加大这个指标的考核权重；如果客户服务出现比较大的问题了，就需要把这项指标的权重适当加大或者修改这项指标的评分标准。

当然，企业绩效目标的调整是不能随意的，它必须具备一定的前提条件方可进行。一般来说，当环境变化并且对企业产生长期性的影响时，才需要进行目标调整。这些变化主要包括以下方面：（1）外部环境的重大变化：由于环境的重大变化，致使原定目标无法实现；由于环境条件的变化，原定目标不宜再继续实施；由于环境条件的变化，导致原定目标本身已失去其意义；（2）企业内部的重大变化：目标责任者变动，接受该目标的新责任者提出修改目标的要求；由于资源条件的显著好转或恶化，也有必要对原定目标进行修改；由于受到其他部门较大影响导致有关部门目标不能顺利完成，也应考虑对目标进行必要的修改。（3）原定目标不恰当：原定目标确实过高，无法实现；原定目标过低，对部门和员工失去激励作用。

目标调整的方式：企业在调整绩效目标时，应该遵循绩效目标设立时的步骤，将注意力主要集中在新增任务、评价尺度以及优先次序方面。如果目标变化不大，那么只需要在原来的绩效表格中进行调整即可。如果需要同时增加或取消若干个目标，则意味着绩效目标发生重大变化，此时应该首先停止对原先目标的实施，同时应该对员工已经完成的工作绩效进行正式评价，以便于新的绩效目标的制定和实施。

目标的调整也需要遵循一定的规定程序：(1) 填写目标修改报告单：由目标责任者填写报告单，要详细说明修改目标的原因，并写清楚目标修改后的主要内容；(2) 填写目标执行困难报告单：如果目标实施困难涉及到公司提供的资源保障条件和有关部门的协作支援情况，应填写目标执行困难报告单，详细说明目标实施的实际情况、目前遇到的困难以及拟采取的补救措施；(3) 报送主管领导、决策领导审核批准：主管领导应与目标责任者进行沟通协商并取得一致的意见后报公司决策领导批准；(4) 新目标分送相关部门：新目标确定后需要解决部门接口问题，领导者要及时将报告单分送给有关配合部门及协作单位以便取得协调一致。

### 三、考核项目内涵存在争议

场景 3：A 企业是一家生产制造塑料玩具的民营企业，由于行业竞争激烈，以前那种粗放式的管理效率太低，不能适应竞争需要，于是 A 企业自己也开始做绩效管理以提高自己的内部管理水平。但在绩效管理实施一个季度后考核结果一出来，各部门就开始吵架了，主要原因在于大家对有些考核项目的内涵存在着不同的理解，而且都似乎有道理，谁也无法说服谁，这到底该如何进行打分评价就成了焦点问题。就以对物料采购及时供应率指标的理解为例，各部门都有自己的理解，这肯定会影响日常工作的安排和考核的实施。生产部门认为，及时供应的概念就是将生产所需物料按计划规定的某一天的某一个时点，到达指定检查的地方。采购部认为，只要物料采购工作不影响到生产部的生产，就应该是及时供应。而质检部则认为，只有等待质检部对采购物料进行质量检验合格后，按要求供应给生产部使用才能算是及时供应。由于人力资源部做的绩效考核项目没有规定这么细致，大家自然都可以有自己的理解方式，甚至故意错解考核项目，按照对自己最有利的方式去理解，以至于无法考核下去。

问题分析：对考核项目的内涵有不同的主观理解是容易使绩效考核结果产生争议的主要原因之一。（例如招聘合格率，“合格”的界定就要明确是通过试用期，还是能在企业呆满三个月。）如果没有明确界定绩效考核项目及其计算公式、统计方法的内涵，就可能导致不同的人或同一个人不同的时期对同一个项目的内涵有意无意地产生不同的理解，那么，在这种不同理解的引导下，就有可能统计出不同的甚至是相反的绩效结果。更为严重的是，有可能错误地引导员工朝着非目标性的绩效计划做无用功的努力。因此，在制定考核项目时，要对考核的具体内容、标准以及它们之间的相互关系做出说明。每项考核指标的内涵和外延都应界定清楚，以避免产生歧义。不对绩效考核项目及其计算公式和统计方式内涵进行详细的界定，就不能客观正确地反映员工真实的工作绩效。

当然，如果在考核一段时间后发现有很多漏洞，导致考核数据来源有问题，内部争议和冲突比较大，那么一定要尽快界定清楚。有许多概念并没有一个唯一的标准，需要将不同的理解方式罗列出来，根据公司的具体情况和岗位职责，经过大家协商并达成共识后，以书面形式明确下来。

## 四、直线管理者放手不管

场景 4：G 公司根据年初制定的绩效管理方案和各项考核指标，在年底进行了全体员工的绩效考核。但是，绩效考核的结果却很不理想。首先，员工绩效考核考核结果呈现出集中化趋势，区分不开。第二，绩效考核的结果不够客观，不能真实反映员工的工作绩效。第三，各部门根据绩效考核结果所做的培训计划基本雷同。第四，员工反映主管平时和以前一样很少和他们沟通，自己也不知道哪些地方做得好与不好，最后考核结果不理想不能全怪自己。G 公司总经理对这样的绩效考核结果很不满意，他责成人力资源部对绩效考核的过程进行详细调查。结果发现，绩效考核结果不理想，最主要的原因在于自总经理以下的直线管理者对绩效管理实施过程的不重视，平时不管不问，幻想由绩效考核以及相应的奖惩来对员工以前的工作行为进行自动纠偏并实现目标，没有按照制度规定严格落实绩效管理各环节的工作。

问题分析：这是一个直线管理者对绩效管理过程放手不管的典型例子。在许多中国企业中，各级直线主管虽然也认为绩效管理工作很重要，但是从思想深处还是把它看作人力资源部门的事情，当人力资源部门组织各业务部门进行绩效管理工作时，业务主管往往会强调业务工作的重要性和复杂程度，认为绩效考核工作应当是人力资源部门的事情，业务部门做这些工作是在浪费时间和精力，会影响自己日常工作的开展，而且对与下属就绩效考核结果进行面谈反馈感到非常别扭。实在不得不进行考核时，往往也是业务主管们根据自己对下属的主观印象，做出一个非常主观的评价。这样的评价结果肯定是不可能完全反映被评价员工的实际绩效的，最终结果只能是使绩效管理工作遇到员工更大的不满和抵触。

绩效管理是在管理者与员工之间就目标制定和如何实现目标达成共识的过程，以及促使员工成功地实现目标的管理过程。绩效管理既然是一种管理的方法和手段，那么真正的主角只能是管理者和被管理者双方，也就是考核者与被考核者，决不能是其它部门或者其他人员。人力资源部门作为服务性的职能部门，只能起到组织、支持、服务和指导的作用，而不是绩效管理的主体。对于各级直线管理者来说，帮助下属改进工作业绩应该是现代管理者的一种修养，一种职业道德，当然它更是一种责任。一个优秀的直线管理者首先是一个负责任的人。

直线管理者之所以觉得别扭，不愿意与员工进行沟通，很大程度上是因为怕在沟通过程中争吵。但是出现争吵的很大一部分原因是因为缺乏具有说服力的真凭实据。因此，直线管理者应该转变观念，做好员工的实际绩效记录。直线主管需要在平时工作中把员工的绩效记录下来，这在日常工作中往往是最容易被忽略的。因为绩效信息不是可以随便信手拈来的东西，而是分散存储于员工的日常工作中或者掌握在与他们有工作关系的其他人手中，所以需要直线管理者想办法进行制度化的记录和详细收集才能获得准确可靠的信息。

直线管理者还要在目标实施过程中积极沟通，对目标应该采取什么样的措施和手段完

成，哪些是关键环节，应该如何应对等与员工进行积极沟通。例如营销员工需要完成业绩目标，是通过销售老产品还是销售新产品完成，是对老市场进行精耕还是对新市场进行开拓等。通过对这些具体实施措施的交流沟通可以有效地防止员工短视行为以及其他危害企业利益的行为。

直线管理者还要与员工就关键节点进行深度沟通，就是在实现目标任务的关键环节，主管需要适时地监督沟通，监督检查员工完成目标的具体进度情况。如果不在关键节点进行沟通，一旦员工隐瞒进度或问题，就有可能严重影响目标的完成，等主管发现匆忙补救时，恐怕已经晚了。在此过程中，还需要进行员工问题沟通，就是当员工在目标完成过程中出现问题或困难半途卡壳时，主管该出手时就出手，帮助员工仔细分析原因，解决困难和问题。这样员工就会心存感激，同时心里也会很踏实。

## 五、考核者评价失误

场景 5：B 公司是华南的一家市级烟草公司，公司为了提高内部管理水平，由人事劳资科组织实施了绩效管理，绩效考核采用国企传统的统一式“德能勤绩”量表形式。但是绩效考核结果却总是不理想，尤其是各部门报上来的绩效考核结果显示，几乎所有员工的分数都集中在 84-90 分之间，几乎没有区分度，而且员工反映绩效考核结果与自己的努力程度没有关系，甚至存在人情分严重的现象。因此，B 公司的绩效管理基本上就是流于形式，没有真正起什么作用，反而因为增加了工作量，弄得员工颇有怨言。

问题分析：考核者在绩效考核中经常因为主管或客观的原因而犯下各种不同的错误，以下是其中几种比较典型的错误。

（1）集中错误：员工考核结果基本都是表现平平，几乎没有什么差别。如果员工的绩效没有差别时，也就失去了绩效考核的意义。当绩效考核者对被考核者的工作或表现不是很熟悉，而又不敢承担责任时，就很容易犯这种错误。考核者不愿或无法明确区分被考核者之间的实质性差异，体现不出差异，也就没有绩效的后续改进。

改善方法：日常与下属多接触和观察记录，要严格参照评估标准，避免让评估者去评估不太熟悉的员工，可以适当采用强制分布法和对比法。

（2）极端倾向：指绩效考核者将业绩评价定在两个极端的倾向，不是失之过宽就是评定太严。

改善方法：对考核标准进行统一，确定唯一的考核者，使用强制比例法明确考核比例分布，将个人考核结果与团队业绩挂钩，使用对比法进行评价。

（3）评价分数上升趋势的压力：指随着时间的推移，绩效考核者对被考核者的评估分数有逐步提高的趋势，但事实上并不一定全是因为员工能力有所提高，而是因为对该员工的评价标准其实在不知不觉中降低了。

改善方法：重新修订绩效考核标准，对能力提高者提出更高要求，以实际工作业绩为导向。



(4) 不恰当替代：指绩效考核者在评估过程中选择不恰当的考核标准来替代客观标准。如以年功资历、热心程度等非关键因素作为考核的标准，或者以考核者个人的主观观点代替客观标准（工作记录、工作成果等）作为评价标准。

改善方法：严格执行关键业绩指标（KPI）考核和关键行为记录等考核方法。

## 六、绩效考核结果应用打折扣

场景 6：D 公司是一家生产、销售变压器的企业，近些年的销售情况一直都比较顺利，但每年的销售增长率也就保持在 15% 左右。但是今年要实施绩效管理，于是公司高层在年初制定了年增长率 30% 的销售目标，并制定了完成目标后高提成的奖金激励政策。各业务部门感觉这简直是不可能完成的任务，也就没有把这个业绩目标当回事。但是今年因为外部环境形势变化对公司业务有利，D 公司的业务也做得非常顺利，到了年底进行年度绩效考核时，却发现业务部门已经完成甚至超出了预定的目标，按照规定要对业务部门进行大面积大幅度的奖励。管理层觉得取得这样的成绩是因为客观环境发生了变化，而不是业务部门主观努力的结果，于是还是按照去年的标准对业务部门进行奖励。结果这种做法引起了业务部门的强烈不满，甚至有两个业务主管扬言要辞职。

问题分析：这个场景是典型的绩效考核结果应用打折扣现象。事实上，企业既然实施了绩效管理，就不仅应该约束员工去实现事先约定的目标，企业自身也要受到目标的约束。企业要根据绩效考核结果的等级和员工的具体情况，判定应该是加工资、发奖金，还是升职，或者是让员工离职、转岗、再培训等，都要有一个切实的说法和行动。如果员工发现企业并不按双方事先的约定兑现承诺，那么就会导致绩效管理对员工失去作用，并引发一系列的后遗症。对中国企业的现状来说，绩效结果的应用主要是以下两个方面：

### 1、绩效结果应用于薪酬

对于绩效考核结果应用来说，薪酬回报是最直接的，而且往往是员工最为关心、最为敏感的一个环节。因此，需要管理者公平而谨慎地予以把握。薪酬奖励的核心内容是回报员工对公司做出的贡献，但其最终目的是通过奖励，来更有效地向员工表明什么样的行为是公司所鼓励的，使员工对公司、部门和团队的业绩更为关注，并为员工对下一年度的目标制定奠定基础。

激励必须能让人们认为报酬是有价值的和有所期望的。如果报酬不符合人们的期望，就会影响到激励的结果。比如，随着人们越来越趋于改善自己的物质生活条件，有关荣誉称号的受欢迎程度明显减弱。但是当报酬高到超出一定的生活水平，人们的物质生活条件已经不成问题时，报酬也会失去其激励效应。

员工必须看到所得报酬与绩效结果是紧密联系在一起的。有关薪酬激励计划应当是公开而且容易理解的，以便于员工看到绩效结果与报酬之间的关系，如果员工不理解这种关系，那么计划的激励作用就会大打折扣了。在期望的绩效目标实现时，必须立即把钱付给员工，不能失约。在中国历史上著名的商鞅变革之初，就说明了只有及时兑现奖励才会激

发人们按照指示去做，及时兑现才能实现对人的行为的最大影响。所以有的单位实行季度或者月度性的奖金分配制度，在绩效结果与预期进度保持一致时就及时予以激励，以使员工持续保持工作热情。

报酬除了及时兑现之外，还要分配公平。除了场景 6 的例子之外，还有这样一个例子。某公司是一家从事销售的公司，公司实行全员绩效管理制度，把销售收入、利润和成本都核算到每个销售人员的头上。公司规定销售人员按照利润的一定比例提取佣金，董事会也是按照利润的比例规定了该公司的薪酬总额。当年年末，因为一名业务员的操作失误，公司没有完成预算的利润目标，薪酬总额受到了影响。但是，那些完成了目标的业务员坚持要自己的佣金，总经理只能按照约定兑现，因为这是关系到能否公平对待员工，实现承诺的事情。

## 2、绩效结果应用于人员调整

某公司的一名业务员因为年终绩效考核不合格，按绩效管理规定应作辞退处理。人事主管向公司高层多次提交方案，希望公司高层能按公司规章制度将该员工辞退，然而却迟迟不见高层有所动作。于是，人事主管从其它渠道打听，终于了解到原来高层对辞退该员工有顾虑，因为他工作年限较长，相对新人而言业务网更大，一旦予以辞退可能带走客户源，令公司蒙受损失。

对于这个案例，一般有两个选择：一个是主张辞退，一个是主张保留。前者往往认为，既然有绩效考核，就应该严格按照考核结果执行，如果网开一面就会动摇军心，让其他员工不服。如果将应辞退的员工留下，则会伤及部门的威严和绩效考核的严肃性，今后的工作也无法开展，甚至还会影响到其他员工在下一年的工作表现。而后者认为，公司高层的顾虑有一定的道理，辞去该员工的确很有可能失去一片市场，因此应该留下他，再说人力资源部门也不该让公司高层为难。如果经查明该名业务员考核差的确是由主管因素引起的，比如工作态度不端正，而且考核制度本身也没有不妥之处，那么对业绩考核差者，则应坚决辞退。

其实对于辞退员工会失去市场的顾虑，可以通过其它途径予以解决，比如加强与客户的联系，申明公司能提供该员工无法提供的资源，提供更好的客户服务，相信明智的客户一定会重新建立与公司的直接联系。而对于绩效结果应用则不能有任何折扣，否则就无法对员工再进行绩效管理，无法引导员工达成企业的目标，这对企业的影响才是更加深远的。

## 七、新业务的目标难以制定

场景 7：T 公司是一家招投标代理机构，由于母公司希望扩大销售规模的管理要求，T 公司在原来的招投标业务的基础上，又新成立了贸易部门和实业投资部门，但在实施绩效管理时，公司高层领导对于如何为新部门设定目标头疼不已，以前也都没有做过这方面的业务，根本没有历史数据可以参考，如何为其制定部门业绩目标呢？如果不能制定业绩部门，这两个业务部门就无法考核了。

问题分析：在该场景中的 T 公司遇到的问题是很多公司都很头疼的问题。一些有历史数据的公司尚且为制定年度目标发愁，更不要说为新业务制定年度业绩目标了。在这里，我们要为大家推荐一种为新业务制定目标的方法：假设求证法，就是在企业的历史上没有相应的数据可供参考，而且以前也没有对此项业务做过考核，企业很难一下子拿出一个合理的、有说服力的数据来，那么就可以通过一个试运行阶段敲定一个目标，这个目标刚开始可以设得低一些，然后逐渐在实践中进行调整提高，有了历史数据之后就会容易制定目标了。

## 第三节 绩效管理实施技巧

### 一、如何制定绩效计划

绩效计划不仅仅是纸面上的契约，如何达成这个契约的过程是非常重要的，建立绩效契约的过程是一个双向沟通的过程。所谓双向沟通，是指在绩效契约制定过程中，直线领导和下属对绩效计划的制定都负有责任，任何一方都应主动、积极的将各自的真实想法与对方交流，一个完善绩效计划的制定是多次沟通的结果。典型的绩效计划制定程序包括绩效计划的准备、绩效计划的沟通、绩效计划审定确认三个环节。

#### （一）绩效计划的准备

##### 1、信息准备

绩效计划是管理者和被管理者双向多次沟通的结果，为了增加绩效计划沟通的效率，事先必须准备好相应的信息。需要准备的信息包括：组织的发展战略规划、组织的年度经营计划、业务单元的工作目标和工作计划、员工所处团队工作目标和工作计划、员工个人的职责描述、员工上一绩效期间的绩效评估结果等。这些信息主要归为三类：

（1）关于组织的信息。员工的绩效计划与部门、组织的绩效计划应协调一致，员工、部门的绩效计划支持组织的绩效计划，因此各个部门的员工都应充分了解组织的发展战略及经营目标。那种认为只有高层管理者才需要知晓组织发展战略和经营目标的看法是错误的，企业应该使发展战略和经营目标向所有员工进行宣贯，让所有员工都清楚的知道组织的发展战略和经营目标，只有这样，员工才能深刻理解个人的绩效目标以及绩效标准，才能保证个人的努力保持正确的方向。

（2）关于团队的信息。团队的目标是根据组织的目标分解而来的。不仅业务部门的绩效目标与组织的绩效目标紧密联系，对于职能部门，其工作目标也与组织的经营目标紧密联系。应将部门的信息充分向员工进行宣贯，以使员工了解部门的工作目标及工作重点。例如某公司的年度经营目标是：

- 实现销售收入 26 亿元，利润 3.3 亿元；
- 新建 3 家子公司，8 家子公司生产纯生啤酒；
- 调整产品结构，低档酒产量低于 40%。

人力资源部作为一个职能支持部门，在上述的整体经营目标之下，将自己部门的工作目标设定为：

- 建立激励约束机制，使薪酬向高档产品员工倾斜，向骨干技术人员倾斜；

- 建立集团公司、子公司及其部门的三级绩效考核体系，对超额完成目标的子公司进行重点奖励；
- 储备、培养 4 个子公司总经理、4 个生产厂长、4 个销售总经理岗位人选；
- 子公司人员调动完全按照集团公司相关规定办理，没有出现相互挖人现象；
- 按照相关规定审批子公司薪酬报表，监控子公司工资发放，杜绝小金库。

（3）关于个人的信息。关于被评估对象的个人信息主要有两个方面的内容，一个是工作岗位职责描述的信息，二是上一考核期间的考核结果。工作岗位职责描述中，通常说明了该岗位的主要工作职责，从工作职责为出发点设定工作目标可以保证个人的工作目标和岗位的要求联系起来。员工在每个绩效期间的工作目标经常是连续的或有关联的，因此在制定本绩效期间绩效目标或工作标准时应回顾上一绩效期间的工作目标和评估结果。另外，在上一绩效期间内存在的问题和有待进一步改进的方面在本次绩效计划中也应当得到体现。

## 2、沟通准备

采用什么样的方式对绩效计划的内容进行沟通需要考虑企业文化、工作氛围、员工的性格特点，以及需要达成的工作目标的特点。如果希望借绩效计划的机会向员工做一次动员，可以召开员工大会。如果一项工作目标与特定的工作小组成员有关系，可以召开一个小组会，在小组会上讨论工作目标的问题，有助于小组成员内部之间的工作协调配合，及早发现并解决小组成员合作中可能出现的问题。

在制定绩效计划时，直线领导应该向被下属解释和说明的事项包括：

- （1）公司的远期和近期目标是什么？目前公司面临着何种机遇与挑战？
- （2）为了完成公司的整体目标，所在部门的目标是什么？
- （3）为了达到这样的目标，被管理者的工作重点和对其的期望是什么？
- （4）对被管理者的考核指标是什么？

（5）绩效目标和绩效标准是什么？对于定量结果的考核指标，要确定绩效目标的具体数值，对于其他结果指标以及过程指标，应明确工作应该达到的标准，对于结果指标还应明确完成工作的期限。

（6）各个考核指标的性质以及权重比例，应明确告诉被管理者，哪些结果会受到奖励，哪些结果会受到惩罚；同时应让被管理者明确知道工作的目标及工作的重点。

下属应将自己的真实想法同直线上级进行充分的沟通，以便绩效计划的制定更具有现实合理性。下属需要和直线领导沟通的事项包括：

- （1）自己对公司目标以及本部门目标的认识，自己对公司目标以及部门目标的不理解之处；
- （2）对自己工作目标的规划和打算。
- （3）完成个人工作过程中可能遇到的难题以及需要申请的资源支持。

在下属和直线上级多次沟通后，在公司目标、部门目标、个人目标取得协调一致的基础

基础上，分析研究完成这些目标，公司对部门、部门对个人需要给予哪些资源支持；各级管理者要密切关注下属的工作动向，及时提供业务上的指导，及时给予资源上的支持，只有这样才能促进个人完成绩效目标，从而部门目标、公司目标才能实现。

如果企业是第一次开展绩效管理的尝试，那么应该对员工进行系统的培训，使员工接受和理解：

- (1) 绩效管理的主要目的是什么？
- (2) 绩效管理对组织、对部门、对个人有什么好处？
- (3) 采取的宗旨和方法是什么样的？
- (4) 绩效管理的流程是怎样的？

同时应使员工知道绩效计划会议的有关信息：

- (1) 绩效计划会议上要完成的工作是什么？
- (2) 管理人员需要向员工提供什么信息？
- (3) 员工自己需要提供什么信息？
- (4) 在绩效计划会议上需要做出的决策和达成的结果是什么？
- (5) 绩效计划会议需要员工做出什么样的准备？

## (二) 绩效计划的沟通

沟通阶段是整个绩效计划中的重要环节，在这个阶段，管理者和被管理者经过充分沟通，将对员工在本次绩效期间的绩效目标和工作标准达成共识。

### 1、选择沟通环境、创造良好的沟通气氛

(1) 管理者和员工应该选定一个专门的时间用于绩效计划的沟通，在这个时间阶段，双方都应该放下其他工作专心致志的做好这件事情。

(2) 在沟通的时候不能有其他事情打扰，最好不要接听电话。在很多情况下，意外的打扰会使谈话思路中断，这样会严重影响沟通效果。

(3) 沟通的气氛尽可能宽松，不能给人太大的压力。

### 2、沟通的原则

在沟通时，管理者应坚持以下几个基本原则

(1) 平等原则。管理者和员工是平等关系，绩效沟通的目的是达成共识，促进绩效目标的实现。因此管理者和被管理者在平等的前提下才能充分沟通，才能保证绩效计划的落实。

(2) 员工积极参与原则。一般而言，员工是最了解自己所从事工作的人，员工本人是从事该工作领域的专家，因此在制定绩效目标和标准时应更多的发挥员工的主动性，更多的听取员工的意见和建议。

(3) 帮助辅导，资源支持的原则。工作目标的实现或多或少需要一定的资源支持，在绩效沟通过程中，下属对工作目标的实现没有信心的原因很多情况下认为资源不足。一

种情况是资源支持比较充分，关键是下属的信心问题；还有一种情况，的确是员工缺乏顺利完成目标所需的各种资源。管理者应迅速辨别到底是哪一种情况并做出正确处理。如果是下属的信心问题，管理者应从事实出发，从过去成功案例出发，逐步增强下属的信心，使下属对绩效目标的实现发自内心的做出承诺。如果绩效目标的实现的确受到资源的制约，管理者应为下属创造良好的条件，给予资源的支持。如果管理者自己能决定资源的配置，则应明确表示给予资源支持，如果管理者不能决定资源的配置，则应向上一级反映情况，争取得到相应的资源支持。

### 3、沟通的过程

绩效计划的制定是一个双向沟通的过程，有时需要经过多次的沟通讨论后才能达成绩效契约。绩效沟通过程一般如下：

（1）回顾有关的信息。在绩效计划沟通开始的时候，管理者应该说明组织、部门的绩效目标以及完成绩效目标对部门、对组织的意义等相关信息；除此之外，员工的岗位职责以及上一考核期间的绩效考核结果等相关信息也要向员工进行说明。

（2）确定本期的关键业绩考核指标、考核标准以及各个指标的权重。在绩效考核基础比较好的企业，一般有部门或岗位绩效考核指标库，管理者根据部门下一考核期间工作重点以及组织目标等情况，综合确定各个岗位的关键业绩考核指标及权重。关于评价标准，一般应该定期修订，以便反映最新的工作状况。

（3）确定各个考核指标的绩效目标或者工作标准。对于数量化的考核指标，确定下一考核期的绩效目标，对于其他结果指标以及过程考核指标，明确该项工作应该达到的标准。

（3）确定管理者应该提供的资源支持。任何工作的完成都需要一定的资源支持。管理者应明确对下属的资源支持，免除下属的后顾之忧。

（4）结束沟通。一次绩效沟通可能达不成绩效共识，若管理者不能保证能否提供资源支持，管理者就应该请示他的上级领导。同时员工应重新评估绩效目标能否实现，申请提供的资源支持是不是必须的，上级领导也应进一步决策是降低工作绩效目标还是给下属必要的资源支持。经过多次充分沟通讨论后，绩效计划必然是双方都会满意的。

## （三）绩效计划的审定和确认

经过多次沟通后，管理者和员工在以下几个方面达成了共识。

（1）员工在本绩效期的工作职责是什么，工作重点是什么？

（2）员工在关键业绩考核指标是什么，各个指标的权重是多少？

（3）对应各个考核指标的评价标准是什么？

（4）各个考核指标的绩效目标或工作标准是什么？

（5）员工在完成绩效目标的过程中会遇到哪些问题和障碍，管理者会提供哪些帮助和支持。

(6) 员工、部门和组织的工作目标以及相互之间的支持制约关系。

达成上述共识后，就形成了绩效计划文档，该文档中包括主要关键业绩指标、各个指标的绩效目标或工作标准，各个指标的权重，各个指标的评价标准等。经过双方认可的绩效计划要管理者和员工在该文档上签字确认。

## 二、绩效辅导沟通与信息收集

在绩效管理循环的各个环节中，绩效辅导实施阶段贯穿整个绩效期间，这个过程的工作直接影响者绩效管理的成败。在绩效辅导实施阶段，许多人的认识存在着以下误区：

有些人认为，绩效实施是员工自己的事情，管理者的角色主要是监督控制。这种把管理者和员工完全脱节的观点显然是错误的。作为一个团队，只有每个员工都出色的完成业绩，整个团队的业绩才会完成，管理者的业绩自然也就完成了；如果员工不能完成业绩，管理者的业绩无从谈起。因此管理者应该认识到绩效实施阶段管理者的主要角色是实施辅导，帮助下属完成业绩目标，同时要密切关注下属目标完成情况，当外部环境和内部条件发生重大变化时，应给予下属更多的支持，如预计目标没有实现的可能时，要及时修改绩效目标。

还有人认为，花费时间和精力记录员工的绩效是一种浪费。诚然记录员工的绩效要占用管理者一定的时间和精力，但是这样的成本是绩效管理顺利实施所必须的。因为绩效期末进行绩效考核评估时，管理者应该拿出事实依据，只有这样考核结果才能公正客观，员工也才会口服心服，减少考核争议的发生。

绩效管理强调管理者和员工的互动，强调管理者和员工形成绩效利益共同体，只有这样管理者和员工才会为绩效计划的实现而共同努力。在绩效辅导实施阶段，持续不断的绩效沟通辅导以及绩效信息收集是最重要的两个方面。绩效沟通辅导是保证员工完成绩效计划的重要手段；绩效信息收集一方面使管理者及时掌握员工绩效实施状况，另一方面也为绩效考核评估积累了数据。

### (一) 绩效沟通辅导

在绩效辅导实施阶段，一方面员工汇报工作进展或将工作中遇到的障碍向管理者求助，寻求解决办法和资源上的支持；另一方面，管理者会对员工实际工作与绩效目标之间的偏差进行分析并采取纠正措施或及时修改绩效计划。

#### 1、绩效沟通的内容

绩效沟通的主要目的既然是为了完成绩效计划这一核心主题，因此绩效沟通的内容主要是工作进展状况、员工阶段工作评价、员工工作遇到的困难障碍、员工工作需要的资源支持、员工绩效目标达成分析等方面。沟通方式可以采取正式沟通方式，也可以采用非正式沟通方式。

#### 2、正式沟通方式



正式沟通指事先经过计划和安排，按照一定的预定程序进行的沟通。通常用的正式沟通方式有书面报告、会议、正式会谈等。

### （1）书面汇报

书面报告是绩效管理中最常用的一种单向绩效沟通方式，指员工使用文字或图表等形式向管理者汇报工作进展情况，报告可以是定期的，也可以是不定期的。汇报中可以根据关键业绩考核指标逐条写明各项工作开展现状并对绩效计划能否完成做简单评价，报告中应说明预期不能完成的绩效计划事项、存在的困难和问题、需要的资源支持以及建议的解决方案等。管理者应对下属提交的书面报告仔细审阅并给予下属及时反馈意见。

### （2）会议沟通

书面沟通无法提供面对面的交流机会，会议沟通可以提供更加直接的交流机会，而且可以满足团队交流的需要。当公司战略目标、组织绩效计划等重要信息需要贯彻传达时，会议沟通往往是首要的选择。

### （3）面谈沟通

管理者和员工进行一对一的面谈沟通是绩效沟通采用最多的一种方式，这种方式可以使管理者和员工进行深入的思想交流，谈论一些不易公开的观点，可以建立管理者和员工比较融洽的关系，体现管理者对员工的绩效辅导原则。

## 3、非正式沟通方式

在绩效沟通中，恰当的使用非正规沟通方式，可以取得意想不到的效果。非正式沟通有如下优点：非正式沟通形式灵活多样，不需刻意准备，不受时间空间的限制；非正式沟通解决问题非常及时，发现问题及时沟通，可以高效率的解决问题；非正式沟通易于拉近管理者和员工的距离，沟通效果往往很有效。

非正式沟通的形式多样，包括管理者工作巡查、管理者开放式办公、工作间歇管理者和员工交谈以及联欢会、生日晚会等非正式团体活动。

## （二）绩效信息的收集

### 1、绩效信息收集的目的

绩效信息的记录和收集是绩效管理的一项基础工作，很多绩效管理失败的原因在于绩效信息的不准确以及考核评价的随意性。准确及时的绩效信息对绩效考核的顺利实施具有重要的意义。

#### （1）提供绩效考核评价的基础依据

绩效管理一般以年度、季度或月度为周期进行。在绩效评估时要对员工的各个关键业绩指标进行考核评价，因此相关的考核信息数据是考核评价公正客观的基础。

#### （2）发现员工绩效问题并提出绩效提升的意见和建议

通过对员工的绩效进行记录和收集，可以发现员工绩效方面存在的问题。通过和其他优秀员工的对比，可以提出改进的绩效目标。例如当管理者对员工说“你在这个方面做的

不够好”或者“你在这个方面还可以做的更好一些”时，需要结合员工本人具体的事例以及优异员工的事例来增强说服力。这样会让员工清楚的看到自己存在的问题以及与优秀员工的差距，有利于员工改进和提高绩效。

### （3）研究员工绩效优异或低下的深层次原因，总结推广经验教训

对绩效信息的记录和收集可以使管理者掌握绩效优异和绩效低下的关键事件，可以探询绩效优异或绩效低下的深层次原因。发现绩效低下者的真实原因，并有针对性的进行培训，总结并推广绩效优异者的成功经验，可以提高整体员工的绩效。

## 2、绩效信息的来源

不同的来源可能会得到不同的绩效信息。绩效信息的来源可以有多种途径，包括考核者记录收集、其他相关部门记录收集、被考核者记录收集、由第三方独立机构负责收集等。

被考核者记录和收集绩效考核信息可能会导致信息的不真实，在以下两种情况下可以减少这种不真实。一方面绩效考核者应该加强对下属工作的了解，做到对下属工作非常清楚，使下属不敢造假。另一方面，采取过程性考核指标来进行评价，被考核者收集信息的意义主要在于先对自己这方面的工作做一简单评价，而对于考核者来说，这方面的信息只是评价的参考意见，如果发现被考核者的自我评价有较多水份，可以对被考核者该项指标打个较低的分做惩罚，并在绩效考核面谈时与被考核者进行充分沟通，使被考核者明白下次要如实的评价自己的工作。

## 3、绩效信息收集的方法和内容

### （1）信息收集的方法

信息收集和记录是绩效管理的一项基础工作，这项工作的好坏对绩效管理的效果具有非常重要的影响，收集绩效信息的方法有工作记录法、定期抽查法、检查扣分法、关键事件记录法等。

对于生产、销售、服务有关方面数量、质量、时限等指标，按照规定由相关人员填写原始记录单，并定期进行汇总统计获得绩效考核有关信息，这是工作记录法。为了保证上述信息的真实有效性，管理者可以对上述信息进行抽查，保证记录的真实性，这是定期抽查法。

检查扣分法是针对关键业绩指标中出现错误进行扣分事项对有关工作进行检查，发现一次错误记录一次，以便为考核期末绩效考核提供原始信息。

关键事件记录法是针对员工特别突出或异常失误的情况进行记录，关键事件的记录有助于管理者对员工的突出业绩进行及时的激励，对员工存在的问题进行及时的反馈和纠偏。

### （2）信息收集的内容

信息收集不可能将员工所有的绩效表现都记录下来，应该确保所收集的信息与关键业绩指标密切联系。从信息来源不同，信息可以分为来自业绩记录信息，例如，工作目标或工作任务完成情况的信息；管理者观察到的信息，例如，工作绩效优异或低下的突出行为

表现；以及来自其他人评价的信息，例如，客户反馈的积极（消极）信息等。

为了使绩效数据收集制度化，人力资源部门汇总各个部门应该提供的考核指标信息提交相关部门，在绩效期末，相关部门应该及时提供相关信息，保证绩效考核的顺利进行。

#### 4、绩效信息收集注意事项

##### （1）员工应该参与信息收集的过程

绩效管理的主要目的是为了提高员工的工作绩效，绩效管理是管理者和员工的共同责任，因此员工应该自己收集相关绩效信息或者参与相关信息的收集过程。员工参与了信息收集过程，一方面可以及时对工作进行调整，以利于绩效目标的完成；另外管理者依据员工参与收集的信息与员工进行沟通的时候，员工会容易接受这些事实。

对于某些信息，可以由员工自己收集记录，最后报管理者抽查审核；还有一些信息是管理者发现并掌握的，例如工作出现差错等信息，这时管理者应及时将这些信息向相关员工进行通报，一方面对员工的工作及时进行辅导纠正，另一方面绩效期末员工也易于接受这些绩效信息。

##### （2）收集信息要有目的

信息收集是一项耗时、费力的工作，要占用大量的人力、物力和时间，因此一定要搜集那些对绩效管理非常有必要的信息；有些过程中的信息，可以不去关注而直接关注最终结果；有些重要的过程信息，可以用关键事件记录法来记录；对于重要的结果信息一定如实记录。

信息收集可以针对关键业绩指标中的相关内容组织相关人员进行记录、收集。

##### （3）抽查是核对信息真实性的好办法

很多信息是员工自己记录的，而且管理者也没有太多的时间精力来做信息的记录与收集工作，因此员工在做工作记录或收集绩效信息时往往会有选择的记录和收集信息，甚至会提供虚假信息。制约员工这种行为倾向的好办法就是抽查，而且对抽查中发现的故意提供虚假信息的行为要进行严厉的惩罚。

#### 4、信息记录应把事实与推测区分开来

应该记录事实的绩效信息，而不应记录对事实的推测。通过观察可以记录员工的行为，但行为背后的动机和原因往往是推测的，很可能是不可靠的。例如，员工近期工作经常迟到、早退，而且效率低下，不能按期完成任务。上述内容就是事实记录，但是如果进行推测记录员工积极性降低、业务水平不高就是简单推测，因为很可能是因为其他原因例如（家中出现变故等）而导致工作绩效低下的。

### 三、如何进行绩效考核面谈

绩效考核是绩效管理的核心环节，在这个环节，考核者要对被考核者在一定期间内的工作给予考核评价。这个工作做得好，考核结果能做到公平公正，那么绩效管理可以鼓励业绩优秀的部门和员工，鞭策业绩低下的部门和员工，起到应有的激励作用；如果这个环节做的不好，考核者不能对被考核者做出公正客观的评价，那样会损伤优秀员工的积极性。绩效考核面谈是保证绩效考核公正公平的重要手段，如果没有绩效考核面谈或者绩效考核面谈流于形式，绩效管理难以取得成效。

#### （一）绩效考核流程

一个典型的绩效考核流程如图 4-1 所示：

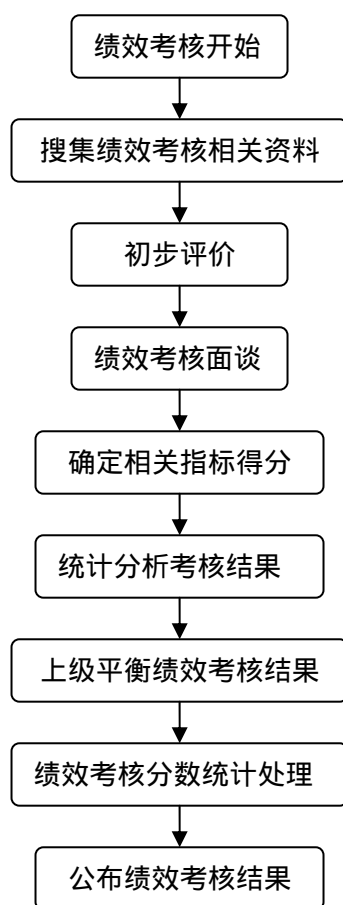


图 4-1 绩效考核流程

##### （1）召开会议，正式宣布绩效考核开始

绩效考核开始时，一般要召开绩效考核会议，由公司高层领导和各个部门负责人参加，

会上将由人力资源部向有关人员发放绩效考核表单，同时讲明绩效考核注意事项。公司总经理一般应该在会上发言，强调绩效考核工作的重要性并要求各个部门给予高度重视。

#### （2）相关部门搜集整理绩效考核数据资料

相关部门及时搜集整理相关考核数据资料，涉及其他部门的考核数据，一定要全面、公正，涉及自己部门的考核数据，一定要公正、客观，同时提供证明资料。要将各相关数据资料及时提交人力资源部，人力资源部汇总各方面的资料并将相关绩效计划提交各有关绩效考核者。

#### （3）绩效考核者根据绩效考核数据对被考核者进行初步评价

绩效考核者应熟练掌握绩效考核有关工具和技巧，熟练掌握有关考核表单，逐项对照被考核者的工作绩效，对各个考核指标进行初步打分。

#### （4）绩效考核者和被考核者进行绩效考核沟通

初步打分后，绩效考核者应和被考核者进行沟通，对存在不一致见解的地方取得一致意见，对存在的问题分析原因，绩效考核者应该充分听取员工的意见，听取员工的解释。但是考核不是讨价还价，最终绩效考核分数由绩效考核者确定，不一定非要取得被考核者的同意，但要让被考核者知晓绩效考核高或低的原因。

#### （5）绩效考核者确定被考核者相关指标得分

考核者和被考核者经过充分沟通后，如果对某些指标存在重大分歧，考核者可以根据情况决定是否向上级请示处理结果，也可以自己决定评价结果。只要做到考核结果的公正公平，被考核者一时的不理解不会影响绩效管理的最终成效。

#### （6）人力资源部统计分析考核结果

人力资源部要及时统计分析绩效考核结果，对绩效考核明显不重视或打分明显不合理的地方，人力资源部应该责令相关人员改正。人力资源部应对绩效考核结果做出初步分析后将考核结果提交上级领导，为领导的决策提供依据。

#### （7）上级领导调整平衡绩效考核结果

上级领导首先应该平衡各个部门之间的分数，如果某些部门领导打分标准太高或者太低，可以和相关绩效考核者进行沟通，重新对相关指标进行考核评价。如果绩效考核有明显不合理之处，上级领导应该详细分析原因，和绩效考核者进行充分沟通，必要时可以对考核结果进行修改，但不能修改原始考核记录。

#### （8）绩效考核分数统计处理

人力资源部负责对绩效考核分数进行统计处理，确定最终的绩效考核结果。人力资源部负责绩效考核结果的合理使用，包括绩效工资、奖金计算，岗位工资晋级调整，培训计划制定、绩效改进计划制定等等。

#### （9）公布绩效考核结果

公司应该将绩效考核结果在公司局域网或其他适当方式公布，对绩效考核存在疑义的员工可以在规定期限内对考核结果提出上诉，超过上诉期限视为员工接受绩效考核结果。

## （二）绩效考核面谈的意义

很多企业把绩效考核作为绩效管理，认为填写完绩效考核表格、算出绩效考核分数，发放绩效工资绩效管理就结束了。其实既然绩效管理目的是为了提高绩效，就应该让员工知道自己的绩效状况，管理者应将员工的期望明确表达给员工，因此必须有绩效考核面谈这个环节。

### 1、有助于正确评估员工的绩效

对同样的行为表现往往会有不同的评价；即使对行为表现的评价一致，对于行为背后深层次的原因也会有不同的认识。管理人员对员工的评估只是代表管理人员的看法，而员工可能会对自己的绩效持有不同见解，如果管理人员将自己的评价强加到员工身上，无论评价正确与否，都会影响员工的积极性。因此管理者和员工进行绩效沟通，对员工的绩效表现达成一致评价是非常重要的。

### 2、有助于员工正确认识自己的优缺点

每个人都有长处和短处，关键是如何正确认识自己的长处和短处。当一个人做出成就时，希望获得管理者的肯定，绩效考核面谈一个很重要作用就是肯定员工的成就和优点，从而对员工起到积极的激励作用。有效的绩效反馈可以使员工真正认识到自己的潜能，从而知道如何发展自我。

人无完人，绩效提升无止境。作为一个称职的管理者，一定会发现员工目前绩效的不足之处，给员工的工作提出意见和建议，促使员工的绩效进一步提升是绩效考核面谈时同样重要的内容。一般来讲，员工不只想听到肯定和表扬的话，他们需要管理者明确指出工作中有待改进的方面并提出建设性的意见和建议。

### 3、有助于绩效考核的公正公平性

绩效考核面谈可以使员工相信绩效考核是公平、公正和客观的，否则员工就有可能怀疑绩效考核的真实性。反馈面谈可以促使管理者认真对待绩效考核工作，而不是仅凭个人好恶来进行考核。

### 4、有助于绩效改进计划的制定

在双方对绩效评定的结果达成一致意见后，管理者可以协助员工制定绩效改进计划。员工可以提出自己绩效改进计划并向管理者提出需要的资源支持；管理者和员工应该充分讨论改进计划的可行性并协助员工制定具体的行动计划。

绩效管理是一个循环往复过程，绩效反馈环节的顺利结束就意味着一个新的绩效管理循环绩效计划制定阶段的开始。因此上一周期绩效考核面谈经常和下一周期绩效计划制定面谈同时进行。可以根据上一绩效期间的绩效结果并结合绩效改进计划来制定下一绩效期间的绩效目标。

## （三）绩效考核面谈的准备

绩效考核面谈是绩效管理的重要一环，是提升绩效的重要手段，因此管理者和员工都应充分做好准备。

### 1、管理者反馈面谈准备

管理者应根据员工的绩效考核结果可以预料到员工会对哪些内容有疑问,哪些内容需要向员工做特别解释说明。只有对每项考核内容做仔细思考,才能更好地驾驭整个面谈的局面,使之朝着积极的方向发展,而不是陷入尴尬的僵局或面红耳赤的争吵。

#### (1) 收集并填写好有关绩效考核的资料：

绩效计划表以及绩效计划变动表：绩效计划表和绩效计划变动表是整个绩效管理的基础文件，应该妥善保管，在和员工进行绩效面谈时，应将这些资料准备充分，以便需要核实时可随时与员工一同查看。

员工绩效信息记录：绩效信息的来源可以是员工本人自述、也可以是其他相关部门提供、也可以是管理者在员工绩效辅导实施阶段收集和记录的内容。这些资料是做出绩效考核的重要依据。这项工作是某些管理者的薄弱环节，某些管理者根本就忽视了这个环节。

绩效考核表：根据与员工绩效信息反馈面谈结果，最终确定员工的绩效考核得分。

岗位说明书：岗位说明书作为人力资源管理基础的文件，绩效计划的制定要参考岗位说明书，因此绩效考核面谈需要这方面的资料。

员工的历史绩效档案：在和员工进行绩效考核面谈时，不可避免的谈到历史的绩效信息，因为无论是对当期绩效的评价还是制定绩效改进计划，都不能脱离员工的历史绩效水平，因此应将员工最近半年内的绩效考核结果等资料准备充分。

#### (2) 针对不同员工制定面谈程序

针对不同的员工，应制定不同的面谈程序。面谈程序包括：面谈的过程，面谈的内容，这些内容先后顺序安排以及各个部分所花费时间等等。

1) 开场白。绩效考核面谈的开场白要根据谈话对象以及情景做出不同的安排。有的员工对绩效考核面谈比较紧张，管理者不妨先聊一些轻松的无关话题缓和一下气氛。如果员工对绩效考核面谈的目的比较理解，并且能够心平气和的接受绩效考核结果，那么不妨直接开门见山的切入主题。

2) 绩效考核面谈过程。绩效考核面谈中先谈什么，后谈什么没有固定的模式，应该根据具体情景来判断。以下的做法可以做参考：

- 首先与员工沟通本次绩效评估的目的、绩效目标、评估标准，在这些方面达成共识后再讨论员工的具体评估分数；
- 先让员工叙述自己的工作表现，对自己做初步评估，管理者再表达自己的看法并和员工逐项取得一致意见；
- 直接就评估表格中的内容逐项的与员工进行沟通，管理者就每一项工作目标达成情况首先谈自己的意见，对成绩加以肯定，并指出不足之处。然后请员工谈是否有不同的看法。对于实在无法达成一致意见的，可以暂时搁置，以后再做沟通或必要时请示上

级裁定。

3) 结束面谈。要掌握什么时候结束面谈以及如何结束面谈的技巧。一般来说对绩效评估中各项内容基本达成一致意见后,就可以结束面谈了。如果双方就某一问题争执不下,管理者可以先回避这样的问题,等到以后再次进行沟通。结束面谈时一定要说对员工鼓励的话语,增加员工的自信心,以利于绩效水平的提高。

## 2、员工绩效考核面谈准备

绩效考核面谈是管理者和员工互动的过程,只有双方都做了充分地准备,面谈才有可能成功,因此应提前将面谈的重要性告知员工,让员工做好充分地准备。

### (1) 准备证明自己绩效的资料或证据

在很多情况下,管理者会让员工根据关键业绩指标逐项简单陈述一下绩效状况,因此员工应该充分的准备表明自己绩效状况的一些事实依据。对于业绩优异事项,应找出有利的事实依据,对于业绩不理想事项,应用事实依据来说明理由。如果需要填写自我评估的表格,一定要认真填写。

### (2) 准备需要向管理者提出的问题和要求

绩效考核面谈是双向交流沟通的过程,员工可以向主管提出自己所关心的问题也可以向主管提出一些工作上的要求。提问的问题可以涉及公司发展战略、公司绩效目标、部门绩效目标以及工作中的困惑;提出的要求可以包括要求主管提供业务上的辅导支持以及其他资源的支持等。

### (3) 准备好个人发展计划

绩效管理目的是提高绩效,制定切实合理的个人发展计划是绩效管理得以成功的重要一环。员工应针对工作中的不足之处,提出有待发展的项目、发展这些项目的意义和可行性、这些项目目前的绩效水平以及预期达到的水平,发展这些项目的方式途径以及需要的资源支持,完成这个项目的期限期限等方面的内容。

主管对员工提出的个人发展计划做出审核后,管理人员应该对员工提供资源上的支持并督促员工完成个人发展计划。

## (四) 绩效考核面谈的原则

### 1、相互信任原则

绩效考核面谈是管理者和员工双向沟通的过程,目的是要对绩效结果达成一致性意见,因此相互信任是沟通能顺利进行的前提。没有信任,就没有交流,缺乏信任的面谈会使双方都会感到紧张、烦躁,不敢放开说话,充满冷漠、敌意。管理者应多倾听员工的想法与观点,尊重对方;向员工解释清楚绩效考核坚持的原则和事实依据;多站在员工的角度,设身处地为员工着想;勇于当面向员工承认自己的错误与过失,努力赢取员工的理解与信任。

### 2、鼓励员工说话



面谈是一种双向的沟通，为了获得对方的真实想法，管理者应当鼓励员工多说话，充分表达自己的观点，借助绩效考核面谈的机会，一定要让员工将自己的真实想法说出来。对于比较害羞或不善言谈的员工，管理者鼓励员工主动发表看法，对于比较健谈的员工，管理者也不能轻易打断和压制他们，但应及时引导回到绩效考核的主题上来。

### 3、评价的是工作绩效，而不能评价员工的性格特征

绩效考核面谈中涉及到的是工作绩效，是工作的一些事实表现，如员工是怎么做的，采取了哪些行动与措施，效果如何等等，而不应过多讨论员工的个人性格特征。员工的优点与不足都是在工作中体现出来的，性格特点本身没有优劣好坏之分，不应作为评估绩效的依据。对于关键性的影响绩效的性格特征可以出于真诚关注员工发展的考虑提出来，但不能把这做为评价的对象，更不能成为指责的理由。

### 4、避免对立和冲突

在绩效考核面谈中，管理者和员工难免会有不同的观点，但管理者要避免和员工造成对立和争吵的局面。要想达到充分沟通，消除分歧，达成一致见解的目的，首先管理者不能伤害员工的自尊心，要就事说事，而且谈论考核期内的的工作绩效，不能用“你总是怎么样”这类的语言；另外要适度的表扬员工，在评估面谈开始时对员工进行表扬对于面谈的顺利进行非常有益；当管理者和员工对某方面存在较大分歧时，可以换个思路，着重探讨解决问题的方式方法。

## （五）绩效考核面谈的技巧

### 1、倾听的技巧

在绩效考核面谈中，一定要给员工讲话的机会，多让员工表达自己的观点，因此管理者的倾听技巧很重要。以下是影响听力效果的几个障碍：

（1）身体不适：太冷、太热的环境以及疲倦和头痛都会影响一个人的听力和他对说话者的注意程度；

（2）外界干扰：电话铃声等外界声音会打断沟通进程，影响沟通效果；

（3）心不在焉：心中想着其他的事情或惦记着其他的会议、文件和报告都会影响听的效果；

（4）有选择的听：对别人提出的问题自己已经有了答案，或者对不感兴趣的方面缺乏耐心，这样都会影响听的效果。

以上几个影响沟通效果的几个方面是很普遍的，因此作为管理者应尽量避免这些问题出现。

### 2、表达的技巧

管理者在和员工进行反馈沟通时，要善于运用各种表达技巧。

（1）在适当的时候问一些开放性的问题：管理者应该给员工一个表达思想的机会，对于不善言谈的员工，尽量少问那些用“是”或者“不是”就能简单回答的问题，通过开

放性问题的回答，可以得到员工真正的观点，同时这种方式使员工感觉受到尊重，易于拉近管理者和员工的距离。

### （2）对员工的发言及时做出反应

仔细倾听对方的发言之后，应及时反馈已经准确理解对方的意思；如果不确信是否真正理解表达者的意思，就应该用自己的语言重新表述一下，询问理解是否正确。

### （3）善于使用肢体语言

和人谈话沟通时，要注视对方，一方面表示对对方的尊重，另外也能及时觉察对方思想的变化，捕捉对方内心真实的想法。另外适当运用手势、目光等肢体语言，对沟通会有很好的促进作用。

## （六）如何与不同类型的员工进行绩效考核面谈沟通

### 1、绩效优秀的员工

优秀的员工在职责范围内的工作一定做的非常好，因此要及时对员工的优异表现加以肯定，同时总结优秀员工的典型行为以便推广到其他员工身上。优秀员工一般具有比较强的个人发展欲望，因此绩效考核面谈时应多了解员工未来发展设想，这样可以为优秀员工创造更好的发展空间。对于优秀员工的加薪问题一定要慎重对待，一般而言，优秀员工相对薪酬高些，因此不能轻易许诺加薪；可以在职业发展上给优秀员工更大的发展空间，给予优秀员工更多晋升机会和空间。

### 2、绩效低下的员工

与绩效低下的员工进行绩效考核面谈是一件令人头疼的事情。绩效低下的员工可能不愿意接受绩效低下这个事实，容易和管理者产生冲突。对待绩效差的员工，一定要帮助分析绩效差的原因，帮助员工制定绩效改进计划。另外，对绩效差的员工应进行适度的鼓励，哪怕是微小的进步，都值得管理者去表扬。但是也应该对长期绩效无起色的员工进行批评说明，暗示如果还不能及时扭转这样的局面，员工可能会被团队所淘汰。

### 3、一直无明显进步的员工

对于绩效一直无明显进步的员工，应该和员工一起分析原因在哪里。是因为个人态度问题，对工作要求比较低；还是因为能力问题，员工的能力素质不符合该岗位的要求；还是因为个人工作方法有问题需要管理者给予辅导帮助等等。对于绩效一直无明显进步的员工，管理者应该开诚布公的和员工进行交流，找到停滞不前的原因，然后根据不同情况给予不同的解决方案。

## 第四节 如何避免绩效管理流于形式

绩效考核只是绩效管理循环中的一个环节，很多企业把绩效管理简化成了绩效考核，最终绩效管理不仅没有带来组织绩效的提升，相反成为各级管理人员的一个负担。绩效考核的效果不是很理想，人力资源部门疲于应付考核的组织实施，各直线经理疲于应付打分，考核不能反应工作的实际成效，考核结果员工不满意，老板也不满意。考核结果无法应用，只好直接送进了文件柜；考核最终流于形式，成了由人力资源部门、各级管理者和员工参加的一场游戏。很多企业绩效管理没有取得成效，并不是整体绩效管理体系出现了问题，而是绩效管理实施环节出现了问题。除绩效管理体系存在缺陷外，绩效管理变革准备不充分、绩效管理实施不力是绩效管理流于形式、不能取得成效的主要原因。

### 一、绩效管理流于形式的原因

#### （一）绩效管理体系存在缺陷

##### 1、企业基础管理工作薄弱，缺乏实施绩效管理的前提

企业基础管理是指企业为实现自己的运营目标和各种管理职能所做的基础性工作，例如各种企业内部规章制度的制定和基层现场管理的强化等，它是企业存在和运行的前提和根基。企业基础管理工作薄弱，缺乏必要的管理制度或者管理制度形同虚设，有的企业考勤制度都不能有效贯彻执行，这样的企业如果实施绩效管理难度无疑会非常大。

发展战略清晰、组织结构合理、流程管理规范、岗位职责明确是实施绩效管理的前提。很多企业没有清晰的发展战略，企业只是根据外部环境的变化被动的适应环境，组织机构设置不能适应公司发展和外部环境变化需要，岗位设置不合理等这些都会对绩效管理的成效带来影响。实施绩效管理需要企业具有较为明确的流程规范和职责界定。在咨询过程中发现，许多企业在部门内部制定了比较完善的工作流程，但是一旦工作流程延伸到了部门之外，就会出现各种各样的问题。有些企业没有规定明确的跨部门业务流程和管理流程，还有些企业制定了这些流程规范，但存在流程界面不清晰，流程节点的权责不明确的现象，在具体执行中存在诸多问题，总是一出问题就找不到责任人，流程涉及到的各相关部门也互相推诿责任，造成问题无人解决或久拖不决，企业内部运行不畅。这样的企业如果没有解决流程规范的问题，即使实施了绩效管理，在设定考核指标的时候还会陷入扯皮，造成绩效考核无法实施的局面。

目标管理有效，预算、核算体系完备也是实施绩效管理的前提，很多企业核算体系存在问题，没有进行预算管理，基础数据信息的管理薄弱（原始台账记录和统计核算工作不到位），没有经营目标，没有年度计划，更谈不上目标管理，这样的企业绩效管理取得比较大的成效也是非常困难的。

## 2、绩效管理可操作性差

绩效管理方案可操作性差是很多企业推行绩效管理时遇到的难题，尤其是在绩效考核环节，考核周期不合理、绩效考核者选择不恰当、绩效考核内容不合适、关键业绩指标不能反应岗位的核心职责、绩效考核信息收集困难、绩效考核结果使用不合理等都是可操作性差的表现。

## （二）绩效管理实施缺乏管理元素

在绩效管理实施过程中，如果未能充分考虑到管理者在实施中的关键因素，造成直线管理者在绩效管理过程中的管理缺位，那么绩效管理最终也难以取得成效。

在绩效管理实施过程中，我们经常可以看到人力资源部门忙得团团转，而各业务部门不慌不忙，直线管理者游离于绩效管理之外的现象。其实在绩效管理中，人力资源部门的主要职责只是组织和管理职能，而具体的绩效考核指标设计、考核结果评价等工作是应该由各个直线管理者负责的。人力资源部门不能陷入考核指标设计、打分评价等具体工作中。如果人力资源部门陷入这些具体工作中，一方面会占用人力资源部门大量的时间和精力，另外也不利于调动各部门直线管理者的积极性。

绩效管理是人力资源管理系统中的核心工作，但绝不是人力资源部门自己的事，很多企业将绩效管理没有取得成效的原因全部归结于人力资源部门工作不力是不公平的。人力资源部门的主要工作是组织和领导，各级直线部门是推进绩效管理的主力，而高层领导对绩效管理的支持更是绩效管理取得成效的关键。各部门领导如果不重视绩效管理工作，绩效管理不可能取得成效，因为绩效管理循环中各个环节工作都是由直线领导负责完成的。有些企业实施绩效管理没有取得成效，关键原因就是各个直线领导没有认识到绩效管理是为了提高组织绩效，很多直线领导把绩效管理当成了一种负担，认为绩效管理占用直线领导过多的时间和精力，影响了业务的正常开展，很显然这是一种错误的认识。

我们认为，在绩效管理实施的整个过程中，管理元素的注入不可或缺。绩效管理无论怎么做，都需要管理者的积极参与；绩效管理能否取得实际满意效果，最关键的因素在于企业的管理者。

首先，在制订绩效考核具体指标和业绩目标的过程中，需要管理者与部门及员工不断进行沟通。制定部门目标的过程可能是一个很痛苦很艰难的过程，因为涉及到双方利益关系，部门和员工不可避免地倾向于设定容易达成的目标，而管理者的任务则是设定既具有挑战性又有实现可能性的目标，只有这样才能促进绩效提升和企业整体目标的实现。目标的设定至今也没有一个完全科学合理的解决方案，这就是管理艺术发挥作用的地方，在这个过程中双方难免要有一些讨价还价和最终的妥协。双方要约定一个绩效标准，约定的意思就是双方事先要充分沟通。这个工作对于绩效管理，是磨刀不误砍柴工，事前的沟通工作做得越好，事后的绩效评估就越有效。如果仅仅是管理者拿出一个业绩目标就命令部门去完成，而没有相互沟通商定的过程，到最后只能令部门不服并产生抵触情绪，绩效考核

难以产生满意效果。

其次，绩效考核必须有及时准确的信息反馈。信息反馈是在绩效考核中最容易被忽视的地方，没有及时的信息反馈，绩效考核只能最终流于形式。在进行信息反馈时，管理者要展开两项技术工作：辅导和劝说。管理者根据自己的经验通过指导、设立标准、解释说明和提供信息等多种方式辅导下属部门或员工。在信息交流出现问题时，辅导是非常必要的。而劝说是一项情绪化的工作。当情绪问题阻碍了员工去听取辅导信息时，劝说工作就极为必要。而且这项工作必须做在辅导工作之前，因为一旦有了态度障碍，员工就无法接受那些有用的信息资源。管理者如果此时表现出适当的关注，对员工碰到的具体问题，采取倾听、证实、探究、解答和支持的态度，无疑将会排除一些抵触情绪，让员工恢复常态，从而使辅导工作得以更顺利进行。

再次，实施过程中的管理因素是绩效考核产生效果的决定性因素。无论怎样完善的绩效管理解决方案，都还会有其弱点，原因在于绩效管理要适合企业现状并能切实提高企业绩效，这本身就是一个矛盾。能不能使绩效管理取得成效，很大程度上取决于管理者，尤其是企业一把手和直线管理者。如果一把手不重视绩效考核，或者直线管理者认为绩效考核是人力资源部门的事情，只是应付差事，那么绩效管理很难取得什么效果。作为绩效考核工作的实施者，管理者应该实实在在地进行管理。企业应该在实施过程中特别注意观察员工的行为模式，这种观察调查要有连续性和常年性。通过观察个人及其部门的趋向性，可以掌握员工、团队和部门的行为趋向。如果个人或部门有一些消极趋向，必须进一步进行研究如何去调整，通过观察、研究、调整完善的一系列过程，使得个人的行为趋向与个人目标与整体目标协调一致，最终达成企业目标和整体业绩改善。

另外，绩效管理不是简单地评判优劣并作为发放薪酬的依据，而是寻求绩效改进的机会，其中更离不开管理元素的注入。绩效管理成功与否，在很大程度上取决于如何应用绩效考核结果，一般来讲，绩效考核结果应该和薪酬联系起来，如果不和薪酬联系起来，绩效考核不会受到员工的重视，绩效管理提升绩效的目的就很难实现。除了和薪酬联系外，还应该和培训、绩效改进计划相联系。只有公平合理的应用绩效考核结果，才能充分调动员工的积极性，才能使公司的绩效得以提升。

但国内企业大多将绩效管理视为绩效考核作为发放薪酬的依据，认为填写完绩效考核表格、算出绩效考核分数，发放绩效工资就是绩效管理的结束了。这种做法不可避免地会遭到员工的心理抵制，为了缓和矛盾，结果就只能流于形式。其实绩效管理的首要目的是为了提高绩效，应该让员工知道自己的绩效状况，管理者应将对员工的期望明确的表达给员工。如果能让员工感觉到管理者真正尊重他们的意见，并为他们寻找改进自己工作能力和业绩的机会，他们自然就会逐渐从抵制到接受绩效考核，将绩效考核视为积极的管理方式。而这个过程的转变需要管理者的不懈努力，真正使得管理元素在绩效管理中发挥积极作用。

最后，在绩效考核结果应用时，也需要管理者与员工进行沟通。如果只是发奖金而不

做沟通，激励强化也无法完成。因为员工拿到奖金后，不明白自己为什么拿到这些奖金，不知道拿到这个数目的合理性。一种情况是，他可能觉得拿到的奖金很多，是老板认可自己的行为表现，但他可能不知道，在员工中他拿的是最少的。另一种情况是，如果老板给一位经理两万元的年终奖，会觉得很多了，因为这大约是这位经理一个月的工资，但这位经理却觉得自己做得那么辛苦，却只拿到了一个月奖金。所以绩效结果应用过程中的管理沟通很重要，不仅要让员工知其然，而且也要让员工知其所以然。拿多少奖金是一回事，而让员工知道为何拿这些钱更重要。

### （三）绩效管理变革准备不充分

很多企业推行绩效管理最终没有成功，关键原因是对推行绩效管理没有引起足够的重视。一般来讲，推行绩效管理是企业发展到一定阶段，外部环境对企业管理提出更高要求情况下进行的。从本质来讲，推行绩效管理相当于进行一次管理变革，因此一定要引起各级管理者的高度重视，并为绩效管理的实施充分做好准备。以下是绩效管理变革中经常存在的问题。

#### 1、缺少对员工的心理调适，员工抵触情绪强烈

绩效管理的目的是提高绩效，绩效管理的核心是绩效考核，绩效考核结果用来对员工进行奖惩，绩效考核结果不好的员工会感受到比较大的压力。因此员工很自然的对绩效考核产生抵触情绪。

我们认为，在绩效管理实施前，企业应该加强对员工的宣传解释和心理调适，让员工明白，绩效管理的目的是帮助员工更好的完成本职工作，是为了员工更好的发展；要让优秀员工明白，只要干得好，就会获得优秀评价，绩效工资就会高，职业发展前景会更好。企业可以在事先评估一下员工当前的心理状态，估量绩效管理变革对员工的潜在影响和心理冲击，并准备变革实施不利的应对方案，做到有备无患。

#### 2、培训工作不到位，各级管理者和员工没有掌握绩效管理有关工具、方法和技巧

培训在绩效管理中起着非常重要的作用，应该对各级管理者进行针对绩效考核管理制度、流程的培训，使绩效考核者清楚绩效考核的操作过程；同时要对各级管理者和员工进行针对绩效管理有关工具、方法和技巧的培训，例如如何制定绩效计划、如何进行绩效沟通、如何帮助下属制定绩效改进计划等，同时应该使各级管理者和员工理解绩效管理制度规定并熟练掌握绩效考核内容、评价标准、考核表单等内容。

#### 3、公司高层对实施绩效管理的难度缺乏清醒认识，遇到困难就退缩

企业高层对待绩效管理的态度以及推进绩效管理的决心对绩效管理的成功起着非常关键的作用。推进绩效管理不可避免要遇到这样那样的问题，绩效管理实施初期阶段可能还会对正常的生产经营产生冲击，这都是很正常的现象。关键是要找出解决问题的办法，给予人力资源部门更大的支持，快速度过变革振荡期。

## 二、如何将绩效管理落到实处

绩效管理成功的企业，一般具有如下特点：第一，公司各级管理者和员工对绩效管理有正确的认识，公司加强绩效管理的同时，公司基础管理水平也逐步提高；第二、公司建立的绩效管理体系、绩效考核体系是适合企业实际情况的，系统性和操作性能得到较好的平衡；第三、各级管理者掌握绩效管理和管理变革的有关工具、方法和技巧，并针对性地建立了绩效管理的变革方案。将绩效考核落到实处应做好以下几个方面的工作：

### （一）明确企业高层、人力资源部门以及各直线领导者的职责

#### 1、企业高层的职责

绩效管理体系的确立需要体现企业的价值观，绩效指标的制定要配合企业的战略目标，而且执行时需要各部门与人力资源部门的通力协作，因此企业高层的导向、监督及协调作用对绩效管理的成功非常关键。除了以上工作外，企业高层还负责对分管部门以及部门负责人绩效管理的工作，包括绩效计划制定、绩效实施辅导、绩效考核评价以及绩效考核结果使用等各个环节的工作。

#### 2、人力资源部的职责

人力资源部门在绩效管理中的职责应该是负责构建公司绩效管理体系；组织设计各部门、各岗位的绩效考核指标；组织实施绩效管理循环中绩效计划制定、绩效辅导实施、绩效考核评价以及绩效结果应用等环节工作；为绩效考核者提供绩效考核方法和技巧的培训；监督和评价绩效管理系统；负责组织定期召开绩效考核工作会议等。

#### 3、各部门负责人的职责

各部门负责人是绩效管理的主体，负责对本部门员工进行绩效管理各环节工作。各部门负责人应该熟练掌握公司有关绩效管理的制度、方法、工具，在人力资源部门的监督指导下，定期完成本部门员工的绩效管理工作。对于某些职能部门，还要负责对其他部门或下属子、分公司进行某些关键业绩指标的考核。

### （二）加强培训工作

#### 1、加强对员工培训，消除各级管理者和员工抵触情绪

企业推行绩效管理，首先要让管理者和员工明白，绩效管理的目的是为了提高组织和个人的绩效，绩效考核的目的不是为了给员工扣绩效工资。同时应该使管理者和员工清楚绩效管理循环各环节中应该做的工作以及注意事项，鼓励员工在绩效考核面谈时说出真实想法，使员工掌握制定员工发展计划技巧等等，这样会消除员工的抵触情绪，有利于绩效管理的顺利实施。事实上，绩效管理会对管理者和员工都带来巨大好处，通过绩效管理各环节工作，管理者为员工提供咨询和辅导，管理者和员工一起讨论工作如何改进并给与员工资源上的支持，管理者和员工会真正成为绩效伙伴关系，这样管理者和员工在绩效管理

中都将得到实际利益，各级管理者和员工将不再具有抵触情绪。

2、使各级管理者和员工掌握绩效管理的有关工具、方法和技巧，保证绩效管理的有效性。

对各级管理者（包括企业高层）和员工进行绩效管理工具以及绩效管理技巧的培训，使各级管理者和员工熟练掌握绩效计划制定、绩效实施辅导、绩效考核评价以及绩效结果应用等各个环节的工作要点、掌握必要的绩效管理工具和绩效管理技巧，逐步提高公司的绩效管理水平。

### （三）重视并加强管理变革

绩效管理的实施对于企业来说就是一场管理变革，既然是管理变革就会涉及到人的利益的调整，不可避免地会因触及到人的利益而引起员工的各种反应。在这些反应里面有正面的，也有负面的；企业要想成功实施绩效管理，就必须对这些反应进行管理，引导正面反应，消除负面反应，最终使大家统一到企业的管理变革过程中来。

因此，企业首先要重视管理变革。另外，企业还要研究人的各种反应行为，估量这些行为的影响，并制定具体的应对方案来对这些行为进行管理疏导，只有这样，绩效管理的实施才有可能获得成功。

## 三、如何顺利推进管理变革

绩效管理变革应当引起企业决策层足够的重视，很多企业管理变革失败的原因就是因为管理变革没有得到应有的重视或者管理变革方案不符合企业当时历史条件。从麦肯锡兵败实达电脑的案例来看，事后的分析认为主要在于咨询方案没有与实施有机地结合起来，实达电脑对咨询方案实施的困难和习惯阻力也估计不足，最终导致管理变革失败。因此企业在设计绩效管理方案时就要充分考虑如何实施以及实施中可能出现的各种不利因素，并采取应对措施把不利因素转化为有利因素，才能争取成功。

### （一）管理变革的宣贯与造势

无论怎样的管理变革，都是一个复杂的实施过程，绩效管理的实施过程就是一次典型的管理变革，尤其是对于首次实施绩效管理的企业来讲。而任何一种新的管理手段的实施都离不开广泛的宣传贯彻，实施绩效管理同样也不例外。

企业的管理变革就是通过改变人们的行为来达到规范管理和提高组织绩效水平的目的。而企业管理变革不仅仅是一个技术问题，还是一个与人高度相关的操作问题，离不开企业内部各类相关人员的支持。企业管理变革面临的最核心最困难的问题不是管理系统的改变，而是对人们行为和习惯的改变。因此在绩效管理实施前期，最重要的工作是进行宣传培训、专题研讨等，营造管理变革的氛围，为管理变革造势。

端正观念是变革管理走向成功的第一步。柳传志习惯在推行一种重大变革计划之前，



把自己的新想法与管理人员和员工充分沟通，用他的话说就是“把嘴皮子都磨热了”，刚开始的时候会有人反对，找到问题点再做说服工作，如果反对声音很激烈，变革计划就可以暂缓，继续作铺垫工作，等到员工慢慢熟悉了，越来越明白了，意识到行动势在必行，大多数人都支持的时候，变革方案实施的机会也就水到渠成了。而凡是管理变革失败的企业，大多是没有对员工做耐心细致的思想工作，管理方案缺乏群众思想基础，管理变革就成了少数人在努力推行，大多数人看热闹跟着起哄，少数人还在一边捣乱破坏的现状了，这样的管理变革注定会失败。

对于绩效管理的实施来说，由于涉及和触动了人们的切身利益，如果没有在事先很好地把握变革管理的思路和方法，那么在绩效管理方案的实施过程中，就很容易由于利益问题产生抵制变革的情绪，最终导致变革的失败。所以在这个过程中要有充分的准备来克服组织中那些抵制新事物的因素，要确立明确、有吸引力的变革愿景，并将这种管理变革愿景通过适当的渠道宣传贯彻下去，取得公司核心骨干员工的认同和支持，并依靠公司骨干团队的力量来顺利推行管理变革方案，只有这样以点成面逐步突破，最终实现整个公司绩效管理的成功。

企业在实施绩效管理方案前要讲清楚绩效管理实施对于企业可能带来的价值，而员工身在企业，总是希望企业能够长远健康发展的。一个对企业真正有价值的绩效管理方案，如果员工明白了它的价值，明白了自己的工作对于企业的意义，就会减少一些抵触心理，甚至积极参与到变革方案的实施与推进过程中去。

在实施绩效管理方案前，必要的相关专业知识培训不可或缺，要让员工明白绩效管理对他们自身的好处他们才会乐意接受，才会更好地配合经理做好绩效管理有关工作，做好绩效计划和绩效沟通。同时还要让各部门主管明白对自己的好处，他们才愿意接受、参与和推动。因此，在正式实施绩效管理之前，必须就绩效管理的目的、意义、作用和方法等问题对各级经理和员工进行认真培训，这个工作是要踏踏实实去做的。

## （二）选择恰当的变革策略

管理变革带来的利益重新分配，就会产生很大的内部不良排异反应。管理变化的幅度越大、强度越高，排异反应就越强烈，这些排异反应甚至会导致组织休克、员工消极怠工，在企业中往往伴随着销售量下降、销售回款下降、产品生产效率下降、产品质量下降、员工怨声载道、骨干员工离职等现象，这些都是员工对新的管理变革的抵制和反抗。企业一旦失去了原有的效率，管理变革就很难取得成功。

在为企业做绩效管理咨询过程中我们深有体会，要想改变一个组织的行为和习惯，是需要极大的耐心并讲究一定的策略的。就中国大多数企业的现状来说，不能像郭士纳当年接手 IBM 那样进行大幅度、飞跃式的变革，这种大手笔的方式除非万不得已不能用，不是因为管理技术掌握不了，而是因为文化习惯很难一下子适应，十有八九的企业员工都接受不了，最终很可能导致管理变革流产。水木知行在经过大量的企业咨询实践后总结认为：

中国企业的管理变革最好采用“得寸进尺”式的渐进式变革，决不能一劳永逸，而是要持续改进；即使想明白了改革的方向和步骤，也要高度重视企业内部各种人文环境的阻力，在制定方案时就充分考虑到保证企业内部管理过程的连续性，重点不在于方案的先进性，而在于方案能被企业实施下去并看到效果，而实施的步骤不在于大小，而在于是否真正切实可行。只要绩效管理方案能被企业实施，就是向成功迈出了第一步，有了第一步，大家看到了最初的效果，尝到了变革的甜头，树立了变革的信心之后，然后再走第二步、第三步就容易多了，最终定能帮助企业逐渐改善业绩。

这其实也是中国中庸文化的表现，中国人一般是不太容易接受休克疗法的，大的变革由于很难一下子让大家看到前景，大家都不太喜欢，只能走一步看一步，摸着石头过河，一旦大家举起手来都同意继续实施变革，那是因为员工已经尝到了甜头，看清了发展方向，到这个时候任何程度的变革都是水到渠成的。

### （三）制定有针对性的实施办法

第一，由于人们对实施绩效管理具有高度的敏感性，所以在绩效管理方案推出之前，要充分研究“人性”，即研究企业内部的不同员工在处于不同环境下的需求变化和反应，尤其是中高层管理者的利益和需求，并适时地让各级管理者参与到管理变革方案的制定过程中来，摆正他们的利益，引导他们在管理变革中发挥先锋模范作用。如果大多管理者都有抵触情绪，或者不了解管理变革的实施可能对自己有什么好处，他们就会逃避自己的责任，把管理变革的压力和风险推到上面，甚至会站到变革的对立面，幸灾乐祸地看热闹，等着坐收渔翁之利。在国有企业进行管理变革更加复杂，还要关注那些喜欢挑头闹事的员工，评估他们的反应，并预先制定相应的应对措施以防意外。

第二，绩效管理方案的实施一定要考虑在管理变革中相关人员的行为习惯转变难度和接受程度，要特别设计帮助人们转变行为习惯的步骤和方法，并取得基层员工的认同。在设计绩效管理方案过程中，可以考虑把基层员工真正纳入到方案设计过程中，在方案中体现基层员工的贡献，在项目汇报时不断突出基层员工所做出的努力和贡献。一是让基层员工露脸，感觉到受重视；二是由于方案是这些员工自己付出了时间和精力所形成的成果，他们不会轻易放弃，也更有动力去实施；三是基层员工更了解企业运作中的具体情况，让他们参与设计方案，会使得方案可行性更强。也可以让员工自己确定方案实施的先后顺序和实施计划。方案的实施不是一蹴而就的，总有一部分可以先实施起来，或者由一个部门先试行起来。让基层员工自己确定哪些可以先实施，哪些可以暂缓实施，并整理出来形成整个实施计划，这就相当于让基层员工在老板面前立下了责任状，也就堵住了将来员工抵制变革的借口。如果企业内部有说到做到的企业文化，这就是一个很好的方法。

第三，在落实阶段，方案的实施步骤中要界定责任和权力，把实施责任明确到具体的部门和个人。任何的管理变革，如果没有明确由具体的部门和个人负责任，那就很可能最终因无人负责而流于形式。明确实施责任有两个好处：一是因为“名不正则言不顺”，而

被赋予责任的部门和个人有了正式的组织授权后，就可以师出有名，以组织的名义推行绩效管理方案，其它部门或个人就必须服从管理，不能随意拒绝实施部门 and 个人的要求；二是因为明确了具体的实施责任后，这些负责实施的部门和个人就没有了退路，必须按照绩效管理实施方案的要求去做，而不能因为一时遇到困难就打退堂鼓。

不同的企业面临不同的外部市场环境和内部人文环境，因此在制定绩效管理变革策略和采取有针对性的具体措施时也会千差万别。但水木知行相信，通过以上这些步骤和措施将会减少绩效管理方案在企业实施中的阻力，促进绩效管理的顺利实施和持续改进。

# 第五章 绩效管理方案和案例

## 第一节 绩效考核方案

### 一、某商业连锁集团直营店绩效考核管理制度

#### 第一章 总则

##### 第一条 绩效考核目的

- 本方案旨在公司加强对各直营店考核工作的指导、监督和管理，统一和规范地推行直营店以及员工的绩效考核工作，保证和促进各直营店绩效考核工作的顺利进行。
- 本方案旨在建立公司统一的绩效考核体系。绩效考核体系通过设定针对性的绩效考核指标，客观的考核标准和动态考核方式衡量员工的工作业绩，反映员工对组织的价值贡献；通过将绩效考核结果与岗位绩效工资以及奖金挂钩，对员工进行有效激励；绩效考核结果为员工岗位晋升与培训方案设计提供依据，从而促进公司人力资源管理工作科学化、公正化，进一步激发员工的积极性和创造性，逐步提高各直营店整体业绩水平。
- 绩效考核可使各级管理者明确了解下属的工作状况，使公司充分了解各直营店的人力资源状况并据此进行科学决策，保证公司人力资源发展战略目标的实现。

##### 第二条 绩效考核用途

- 了解员工对组织的业绩贡献
- 为员工薪酬发放提供依据
- 提高员工对公司的满意度
- 了解员工和部门对培训的需求
- 指导公司人力资源的配置
- 为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据
- 为人力资源规划提供基础信息

##### 第三条 绩效考核原则

- 互动原则：考核指标、考核标准的制定是通过协商和讨论完成的，考核过程是管理者和员工的互动过程。

- 客观性原则：用事实说话，切忌主观武断和缺乏事实依据。
- 反馈原则：考核者在对被考核者进行绩效考核的过程中，需要把考核结果反馈给被考核者，同时听取被考核者对考核结果的意见，对考核结果存在的问题及时进行修正或做出合理解释。
- 公正原则：绩效考核是针对工作进行的考核，应就事论事而不可将与工作无关的因素带入考核工作。
- 时效性原则：绩效考核是对考核期内工作成果的综合评价，不应将本考核期之前的行为强加于本次的考核结果中，也不能取近期的业绩或比较突出的一两个成果来代替整个考核期的业绩。
- 目标管理：公司对直营店实行以目标管理为基础的绩效管理，每个季度、年度由绩效考核委员会对直营店提出销售额、毛利、损耗等指标，并把经营目标层层分解到各个部、组。季度末根据各个直营店、部门、组的实际经营业绩逐级进行考核。

**第四条** 公司成立直营店绩效考核委员会，人力资源部负责绩效考核的组织实施工作。直营店绩效考核委员会成员如下：

- 主任：常务副总经理
- 秘书长： 财务部部长
- 副秘书长：人力资源部部长
- 委员：人力资源部部长、财务部部长、营运部部长、办公室主任以及其他企业管理委员会成员

**第五条** 绩效考核委员会职责：

- 负责组织召开季度绩效考核工作会议，参加会议人员绩效考核委员会全体成员以及各直营店店长；
- 负责建立、完善公司直营店绩效考核方案；
- 负责对各直营店、店长的季度、年度绩效考核修订进行审批；
- 负责制定各直营店的季度、年度经营目标；
- 负责指导各直营店分解经营目标（销售额、毛利、损耗）并批准监督执行
- 负责对各直营店、店长季度绩效考核结果进行审批；
- 监督考核实施过程并负责处理考核中出现的重大突发事件；
- 负责对各直营店店长进行年度综合测评；
- 对各直营店、店长的绩效考核结果有最终决定权。

**第六条** 人力资源部职责：人力资源部是各直营店绩效考核工作的执行机构，负责各直营店的绩效考核组织实施工作，具体工作包括：

- 负责拟定直营店绩效考核方案并报绩效考核委员会；
- 负责定期修订各直营店、店长的绩效考核指标、各指标权重等并报绩效考核委

员会批准；

- 负责组织修改直营店除店长外各岗位绩效考核指标、各指标权重、指标说明等；
- 负责指导、监督、仲裁直营店绩效考核工作；
- 负责组织直营店、店长季度绩效考核工作；
- 负责批准直营店除店长外各岗位绩效考核结果；
- 负责将各直营店、店长的绩效考核结果保存备案；
- 负责处理绩效考核过程中员工申诉事宜，确保绩效考核工作公平、公正、公开；
- 负责将直营店店部、店长的绩效考核结果保存备案。

**第七条** 各直营店：负责绩效考核的实工作。

- 负责定期把本店的经营指标分解到各部门、各小组。
- 负责对各部门、各小组成员进行绩效考核。
- 负责将各岗位考核结果统一保存备案。

**第八条** 本方案适用于考核公司各直营店正式聘用的所有岗位员工，但不适用于以下员工：

- 试用期员工
- 临时工
- 促销人员
- 考核期间休假停职时间超过 1/2 考核期者
- 其他绩效考核委员会认定无需考核的人员

**第九条** 本考核体系适用于常规性的绩效考核工作，不适用于临时性考核或其他非常规考核。

**第十条** 对于各直营店、店长以及各个部门、小组实行目标管理，各个直营店的经营目标（季度、年度）由绩效考核委员会制定，各个部门、小组的经营目标由店长进行分解制定并经绩效管理委员会批准。

## 第二章 绩效考核体系构成

**第十一条** 绩效考核体系由考核周期、绩效考核内容、绩效考核者、被考核者等方面组成：

- 绩效考核体系是由一组既独立又相互关联，并能较完整地表达评价要求的考核指标组成的评价系统，绩效考核体系的建立，有利于评价员工工作状况，是进行员工考核工作的基础，也是保证考核结果准确、合理的重要因素。
- 考核指标是能够反映目标完成情况、工作态度、工作能力等指标，是绩效考核体系的基本单位。

**第十二条** 公司绩效考核周期分为季度考核、年度考核、不定期考核。

- 对直营店进行季度、年度考核

- 对店长进行季度考核、年度考核
- 对实行岗位绩效工资制的员工进行季度、年度考核
- 营运部定期或不定期对各直营店进行千分考核

**第十三条** 公司绩效考核内容包括以下几个方面：关键业绩指标（KPI）、能力指标、态度指标、千分考核、综合测评。

**第十四条** KPI 即关键业绩考核指标，代表岗位的核心责任。其确定方法是：

- 以岗位说明书为基础，提取 2-5 个最能反映被考核人业绩的评价指标作为 KPI 指标。
- 制定 KPI 应兼顾公司长期目标和短期利益的结合。
- 选择 KPI 的原则：一是少而精；二是结果导向；三是可衡量性。
- KPI 的制定过程是考核人与被考核人双向沟通的过程，从项目的选择、权重的设定、考核指标说明，目标的确定双方应充分沟通，特别应使被考核人全面参与指标的设定过程，从而加深对指标的理解并承诺指标目标的完成。
- 人力资源部每年根据公司发展战略和重点，组织各直营店对考核指标进行讨论，重新确定各直营店、店长的关键业绩指标，并将讨论结果提交绩效考核工作委员会审批通过后作为下一年度的考核依据。
- 人力资源部定期组织直营店对各个岗位的季度、年度绩效考核指标、权重等进行讨论修订，并将修改结果提交绩效考核工作委员会审批通过后作为下一年度的考核依据。

**第十五条** 能力态度考核

- 能力考核是考核员工在岗位实际工作中具备的能力，考核人根据被考核人表现的工作能力，对被考核人做出评定。
- 工作态度是对某项工作的认知程度及为此付出的努力程度，工作态度是工作能力向工作业绩转换的桥梁，在很大程度上决定了能力向业绩的转化效果。考核人根据被考核人表现的工作态度，对被考核人做出评定。

**第十六条** 千分考核

- 千分考核由营运部负责组织实施，定期或不定期对各店部进行考核；
- 千分考核实行加分（扣分）并奖励（罚款）制度，被考核人季度考核指标千分考核得分根据考核期内千分考核加分（扣分）情况确定；千分考核除加分（扣分）外，还实行对直接责任人以及间接责任人奖惩制度，具体细则根据其他相关规定执行。

**第十七条** 综合测评

- 综合测评是年末绩效考核委员会对各直营店店长进行的综合考核，由绩效考核委员会负责组织实施。
- 综合测评首先由店长进行述职报告，然后绩效考核委员会成员根据各个店长对

公司的贡献大小、工作能力、工作态度、部门团队建设、培训工作状况、安全生产状况等方面对各直营店店长进行综合打分，统计出各店长的综合得分。

**第十八条** 绩效考核者负责对被考核者进行考核评价。绩效考核者应熟练掌握绩效考核相关表格、流程、考核方案，并与被考核者及时进行沟通，从而公平、公正地完成考核工作：

- 公司绩效考核委员会：对各直营店、店长进行季度考核、年度考核；
- 各店店长：对本店员工进行关键业绩指标、能力态度考核；
- 营运部：对各门店及各岗位人员进行千分考核；

**第十九条** 被考核者：各个直营店、店长以及其他岗位员工。

### 第三章 绩效考核内容及权重

**第二十条** 绩效考核评分采用能力态度单项 10 分、关键业绩单项 100 分，总分 100 制。绩效考核者对被考核者的关键业绩指标 KPI、能力态度指标、千分考核情况、综合测评等进行评分，对直营店和店长的考核，财务部、营运部负责提供相关数据，人力资源部负责统计计算，考核结果经绩效考核委员会批准；对于其他岗位的考核，财务部负责提供相关数据，店长负责本店部员工考核统计计算并汇总出考核结果经人力资源部批准。

**第二十一条** 季度绩效考核：直营店以及各个岗位季度绩效考核内容和权重如表一所示：

**表一：季度考核内容及权重**

被考核者	考核周期	考核者	考核内容及权重		
			KPI	能力态度	千分考核
各直营店	季度	绩效考核委员会组织	100%		
店长	季度	绩效考核委员会组织	100%		
副店长	季度	绩效考核委员会组织	80%		
		店长		20%	
部长级	季度	店长	60%	20%	20%
组长级	季度	店长	60%	20%	20%
员级	季度	店长	50%	30%	20%

**第二十二条** 各个直营店的季度绩效考核结果等于绩效考核分数除以 100。

**第二十三条** 店长的季度考核结果根据店部级别实行强制分布，即各自级别的店长根据绩效考核得分分别排序，各级别店长考核结果为优秀、良好、中等、合格、基本合格的比例分别为 10%、20%、30%、30%、10%，其中低于 60 分者为不合格。



**第二十四条** 直营店支持岗位员工（店长除外）以及自制部部长季度绩效考核结果实行强制排序，结果为优秀、良好、中等、合格、基本合格的比例分别为 10%、20%、30%、30%、10%，其中低于 60 分者为不合格。

**第二十五条** 直营店业务岗位组长级以上员工（自制部门除外）季度考核结果实行强制排序，结果为优秀、良好、中等、合格、基本合格的比例分别为 10%、20%、30%、30%、20%，其中低于 60 分者为不合格。

**第二十六条** 直营店业务岗位员级岗位员工（自制部门除外）季度考核结果实行强制排序，结果为优秀、良好、中等、合格、基本合格的比例分别为 10%、20%、30%、30%、10%，其中低于 60 分者为不合格。

**第二十七条** 直营店自制部门员工（自制部部长除外）季度考核结果实行强制排序，除去考核结果为不合格的员工外，考核结果为优秀、良好、中等、合格、基本合格的比例分别为 10%、20%、30%、30%、20%，其中季度人均毛利低于 3000 元的部门、组所有员工以及绩效考核低于 60 分者为不合格。

**第二十八条** 年度绩效考核：直营店以及各个岗位年度考核内容和权重如表二：

**表二、年度绩效考核内容和权重**

被考核者	考核周期	考核者	考核内容及权重		
			KPI	千分考核	综合测评
各直营店	年度	绩效考核委员会组织	80%	20%	
店长	年度	绩效考核委员会组织	40%	20%	40%
副店长、部长级、组长级、员级	年度	店长	根据季度绩效考核结果确定		

**第二十九条** 各个直营店的年度考核结果根据店部级别实行强制分布，即各自级别的店部根据绩效考核得分分别排序，各级别店部考核结果为优秀、良好、中等、合格、基本合格的比例分别为 10%、20%、30%、30%、10%，其中低于 60 分者为不合格。

**第三十条** 店长的年度绩效考核结果根据店部级别实行强制分布，即各自级别的店长根据绩效考核得分分别排序，各级别店长考核结果为优秀、良好、中等、合格、基本合格的比例分别为由绩效考核委员会根据全年公司经营业绩确定，其中低于 60 分者为不合格。

**第三十一条** 副店长、部长级、组长级、员级岗位年度绩效考核结果根据季度绩效考核结果计算，优秀一次计 16 分，良好一次计 8 分，中等一次计 4 分，合格一次计 2 分，基本合格一个计 1 分，不合格一次计 - 32 分。算出总分值，分值由高到低全部门强制排序，总分为负者为年终考核不合格。

**第三十二条** 员工（店长除外）年终考核等级分布比例与店部的考核结果直接相关，具体数值由下表所示：

店部考核结果	员工考核结果比例					
	优	良	中等	合格	基本合格	不合格
优秀	25%	25%	20%	20%	10%	0
良好	20%	25%	20%	20%	15%	0
中等	20%	20%	20%	20%	20%	0
合格	15%	20%	20%	25%	20%	0
基本合格	10%	20%	20%	25%	25%	0
不合格	5%	10%	20%	30%	25%	0

### 第三章 绩效考核实施

#### 第一节 季度绩效考核实施

**第三十三条** 店部的季度绩效考核指标如下：销售（A）、毛利（B）、损耗（C），其中销售分解为食品销售、非食品销售、生鲜销售、自制销售，毛利分解为食品毛利、非食品毛利、生鲜毛利、自制毛利，损耗分解为食品损耗、非食品损耗。

**第三十四条** 店部季度绩效考核系数：

$$\text{考核系数} = 1 + \frac{\text{实际}A - \text{目标}A}{\text{目标}A} \times 0.6 + \frac{\text{实际}(B-C) - \text{目标}(B-C)}{\text{目标}(B-C)} \times 0.4$$

**第三十五条** 店长季度绩效考核分数如下式计算，考核系数根据强制分布确定：

$$\text{店长季度绩效考核分数} = \text{店部季度绩效考核系数} \times 100$$

**第三十六条** 食品类部长、组长、理货员季度关键业绩绩效考核分数如下式计算，考核结果根据总考核分数强制分布确定：

$$\text{考核分数} = (1 + \frac{\text{实际}A - \text{目标}A}{\text{目标}A} \times 0.7 + \frac{\text{实际}(B-C) - \text{目标}(B-C)}{\text{目标}(B-C)} \times 0.3) \times 100$$

**第三十七条** 非食品类部长、组长、理货员季度关键业绩绩效考核分数如下式计算，考核结果根据总考核分数强制分布确定：

$$\text{考核分数} = (1 + \frac{\text{实际}(B-C) - \text{目标}(B-C)}{\text{目标}(B-C)} \times 0.4) \times 100$$

**第三十八条** 生鲜类季度绩效考核指标为：销售 A、毛利 B，生鲜类部长、组长、营业员季度关键业绩绩效考核分数如下式计算，考核结果根据总考核分数强制分布确定：

$$\text{考核分数} = (1 + \frac{\text{实际A} - \text{目标A}}{\text{目标A}} \times 0.5 + \frac{\text{实际B} - \text{目标B}}{\text{目标B}} \times 0.5) \times 100$$

**第三十九条** 自制类季度绩效考核指标为：销售 A、人均毛利 B，核算人均毛利时应把外卖营业员分摊到菜品组或面食组。若某组的季度人均毛利低于 3000 元，则该组内所有成员的季度关键业绩考核结果为零分；若人均毛利高于 3000 元，部长、组长、营业员季度关键业绩绩效考核系数、考核分数如下式计算，考核结果根据总考核分数强制分布确定：

$$\text{考核分数} = (1 + \frac{\text{实际A} - \text{目标A}}{\text{目标A}} \times 0.3 + \frac{\text{实际B} - 8000}{8000} \times 0.7) \times 100$$

**第四十条** 生鲜自制部绩效考核指标为：销售(A)、毛利(B)、自制人均毛利(C)，生鲜自制部部长(2级店)关键业绩绩效考核分数如下式计算，考核结果根据总考核分数强制分布确定：

$$\text{关键业绩得分} = (1 + \frac{\text{实际A} - \text{目标A}}{\text{目标A}} \times 0.5 + \frac{\text{实际B} - \text{目标B}}{\text{目标B}} \times 0.3 + \frac{\text{实际C} - 8000}{8000} \times 0.2) \times 100$$

**第四十一条** 其他岗位的关键业绩指标考核及考核标准见《一级店季度绩效考核表》、《二级店季度绩效考核表》、《三级店季度绩效考核表》、《四级店季度绩效考核表》。

**第四十二条** 直营店、店长季度绩效考核实施：

1. 分发绩效考核表：绩效考核开始日前 3 日，绩效考核委员会组织召开季度绩效考核工作会议，参加人员除公司绩效考核委员会全体成员外，还包括各直营店的店长。人力资源部向财务部发放店部及店长季度绩效考核表，向各直营店发放各岗位季度绩效考核表(可以是电子版)并说明考核注意事项；每季度第一个工作日为绩效考核开始日；

2. 绩效考核结果计算：绩效考核第 1 - 5 日，财务部负责填写直营店和店长季度绩效表中的各目标值、实际完成值等数据并计算各直营店绩效考核系数和店长的绩效考核得分以及强制分布结果；

3. 绩效考核结果审核：绩效考核第 6 日，绩效考核委员会负责审核绩效考核结果，根据情况可以适当调整直营店原来设定的目标值，以保证考核的公正合理性；

4. 绩效考核结果审批：绩效考核第 6 日，公司总经理批准直营店、店长季度绩效考核结果；

5. 绩效考核结果反馈：绩效考核第 7 日，绩效考核委员会向各个直营店反馈绩效考核结果。

6. 店长季度绩效工资计算：绩效考核第 7 - 10 日，人力资源部负责计算各个店长的季度绩效工资，

**第四十三条** 副店长、部长级、组长级、员级(业务岗位)、员级(支持岗位)季度绩效考核实施：

1. 同直营店、店长季度绩效考核实施流程；
2. 考核数据提供：绩效考核第 1 - 3 日，财务部负责向人力资源部和各个直营店提供各个店部、各部门、各组的考核指标目标值、实际完成值等财务数据；营运部负责向人力资源部和各个直营店提供千分考核数据资料；各个店部向人力资源部提供员工考勤数据。
3. 支持岗位人员绩效考核：绩效考核第 1 - 5 日，店长对支持岗位人员进行关键业绩、能力态度考核；
4. 业务岗位人员关键业绩考核：绩效考核第 4 - 5 日，核算统计岗位根据财务部提供的财务数据，计算各个业务岗位人员的关键业绩得分；
5. 业务岗位人员能力态度考核：绩效考核第 5 日，店长对业务岗位员工进行能力态度考核；
6. 绩效考核结果统计计算：绩效考核第 6 日，核算统计岗位对支持岗位员工（包括自制部部长）、（自制部门除外）、业务岗位员级（自制部门除外）、自制部门岗位员工的绩效考核结果进行统计计算，并根据强制分布规则确定各个员工的考核结果等级；
7. 绩效考核结果审批：绩效考核第 6 日，店长审批本店员工的季度绩效考核结果；
8. 绩效考核结果反馈：绩效考核第 6 日，店长向员工反馈季度绩效考核结果；
9. 绩效考核结果上报：绩效考核第 6 日下午 17：00 前将考核结果上报公司人力资源部；
10. 绩效考核结果的审批：绩效考核第 7 日，绩效考核委员会审批各岗位绩效考核结果；
11. 月度绩效工资的计算：绩效考核第 7 日 - 12 日，人力资源部计算直营店各个岗位的月度绩效工资，并在绩效考核 13 日前交财务部，财务部据此发放绩效工资。
12. 季度奖金的计算：绩效考核第 7 - 10 日，核算统计岗位计算本店各个员工的季度奖金数额，店长审核后报人力资源部。
13. 季度奖金的审批：绩效考核第 11 日，绩效考核委员会审批各个岗位的季度奖金；
14. 季度奖金的发放：人力资源部负责在绩效考核 13 日前将奖金数额报财务部，财务部据此发放季度奖金；
15. 绩效考核工作总结会：绩效考核第 20 日，召开绩效考核季度总结会议，同时通报下季度绩效考核目标。

## 第二节 年度绩效考核实施

**第四十四条** 店部的年度关键业绩绩效考核指标如下：销售（A）、净利润（E）， $\text{净利润} = \text{销售毛利} - \text{损耗} - \text{人工成本} - \text{店部租金} - \text{其他成本}$ 。

**第四十五条** 店部年度关键业绩绩效考核分数如下式计算，考核结果根据总考核分数强制分布确定：

$$\text{考核分数} = (1 + \frac{\text{实际}A - \text{目标}A}{\text{目标}A} \times 0.6 + \frac{\text{实际}E - \text{目标}E}{\text{目标}E} \times 0.4) \times 100$$

#### **第四十六条** 店部年度绩效考核实施（店部季度绩效考核同时进行）

1. 关键业绩指标考核：绩效考核第 1 - 6 日，财务部负责计算各个店部的关键业绩指标考核分数并报人力资源部；
2. 千分考核：绩效考核第 1 - 6 日，营运部负责将各个店部千分考核指标考核分数报人力资源部；
3. 汇总统计：人力资源部汇总门店绩效考核结果报绩效考核委员会；

4. 考核结果审批：绩效考核委员会批准绩效考核结果；

#### **第四十七条** 店长年度绩效考核实施（店长季度绩效考核同时进行）

- 1 - 4 同店部年度绩效考核流程；

5. 综合测评：绩效考核第 15 - 20 日，绩效考核委员会对店长进行综合测评
6. 汇总统计：人力资源部负责汇总统计年度绩效考核结果；
7. 考核结果审批：绩效考核委员会批准绩效考核结果；
8. 年度绩效工资的计算：人力资源部负责计算年度绩效工资报财务部，财务部据此发放年度绩效工资。

#### **第四十八条** 副店长、部长级、组长级、员级年度绩效考核实施（季度绩效考核同时进行）

1. 数据汇总：各店部汇总各个岗位员工四个季度考核结果；
2. 根据本制度第 28 条的规定，计算总得分；
3. 根据本制度第 29 条的规定，把本部门员工强制排序，得出年度考核结果；
4. 考核结果审批：人力资源部审核批准绩效考核结果。

### **第三节 绩效考核实施说明**

**第四十九条** 考核所需信息、数据的及时准确是绩效考核工作能够顺利开展的关键。在公司绩效考核工作中，财务部、营运部要及时提供考核所需数据。

**第五十条** 对于实行岗位绩效工资制的员工，如果在考核期内店内部换岗，其绩效考核办法如下：

- 如果到考核期结束时，该员工换岗不足一个月的，按照原来岗位进行绩效考核
- 如果到考核期结束时，该员工在新岗位已经超过一个月，则按新岗位进行绩效考核

**第五十一条** 对于实行岗位绩效工资制的员工，如果在考核期内不同店部之间换岗，其绩效考核办法如下：

- 如果到考核期结束时，该员工换岗不足一个月的，则不进行绩效考核，期间绩效工资 100% 发放。
- 如果到考核期结束时，该员工在新岗位已经超过一个月，则按新岗位进行绩效

## 考核

### 第五十二条 考核注意事项

- 人力资源部负责考核申诉事宜并将重大情况报绩效考核委员会讨论决定；
- 绩效考核指标需得到员工的认可并在公司范围内公开；
- 考核者应该经过正规的绩效考核方法培训，了解在考核过程中应该注意的问题并掌握考核所需技巧；
- 建立绩效考核申诉机制，绩效考核委员会、人力资源部通过了解员工的反馈对绩效考核进行全过程监督。
- 绩效考核结果在相关领导最终审批之前，如确认有必要进行全公司内部平衡时，各审核人、审批人可对考核结果进行适当调整，并应说明原因，但原始的考核记录、被考核者的计分，不得修正和更改。

## 第四章 绩效考核结果运用

### 第一节 季度绩效考核结果的应用

#### 第五十三条 店长季度绩效工资的计算

季度绩效工资 = 岗位工资 × 30% × 3 × 季度绩效考核系数

- 岗位工资是店长本人的岗位工资
- 个人季度绩效考核系数根据考核结果确定，个人考核系数和考核结果的对应关系为下表所示：

考核结果	优	良	中等	合格	基本合格	不合格
季度绩效考核系数	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8	0

#### 第五十四条 副店长、部长级、组长级、员级员工月度绩效工资的计算

副店长月度绩效工资 = 岗位工资 × 40% × 店部季度绩效考核系数 × 个人季度绩效考核系数

部长级月度绩效工资 = 岗位工资 × 40% × 店部季度绩效考核系数 × 个人季度绩效考核系数

组长级月度绩效工资 = 岗位工资 × 30% × 店部季度绩效考核系数 × 个人季度绩效考核系数

员级月度绩效工资 = 岗位工资 × 20% × 店部季度绩效考核系数 × 个人季度绩效考核系数

- 岗位工资是本人的岗位工资
- 店部季度绩效考核系数根据店部考核结果确定，店部季度绩效考核系数等于店部季度绩效考核等分除以 100。
- 个人季度绩效考核系数根据考核结果确定，个人考核系数和考核结果的对应关系为下表所示：

考核结果	优	良	中等	合格	基本合格	不合格
季度绩效考核系数	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8	0

**第五十五条** 季度绩效考核不合格者，降 1 级岗位工资；

## 第二节 年度绩效考核结果的应用

**第五十六条** 店长年度绩效工资的计算

年度绩效工资 = 岗位工资 × 30% × 12 × 年度绩效考核系数

- 岗位工资是店长本人的岗位工资
- 个人年度绩效考核系数根据考核结果确定，个人考核系数和考核结果的对应关系为下表所示：

考核结果	优	良	中等	合格	基本合格	不合格
年度绩效考核系数	1.4	1.2	1.0	0.8	0.6	0

**第五十七条** 岗位提升：年度绩效考核等级可作为公司提升员工岗位的重要依据。

**第五十八条** 工资晋级、降级：

- 整体晋级、降级：年初人力资源部根据公司发展状况以及物价水平提出员工工资晋级或降级方案，报绩效考核委员会批准后执行。
- 个别晋级、降级：年初人力资源部根据公司发展战略重点、经营状况、绩效考核结果制定员工晋级、降级方案，报绩效考核委员会批准后执行。

**第五十九条** 年度绩效考核不合格员工，若合同期满，下一年度公司不再与该员工签订劳动合同；若合同未到期，该员工转换到其它称职岗位或待岗，待岗发放威海市最低生活保障工资，待合同期满，公司不再与该员工签订劳动合同。

**第六十条** 员工培训：各直营店在年度绩效考核结束后 20 天内，参考绩效考核所反映的员工能力素质状况编制年度培训需求计划，报公司人力资源部。人力资源部编制年度培训计划。

## 第五章 绩效考核方案修订

**第六十一条** 任何对公司考核方案有疑问的员工均有权向绩效考核委员会提出考核方案修订提案，并以书面形式提交给人力资源部。

**第六十二条** 人力资源部负责收集、保管员工关于考核方案的修订提案，并在季度绩效考核时提交绩效考核委员会审议。

## 第六章 绩效考核申诉

**第六十三条** 申诉条件：在绩效考核过程中，员工如认为受不公平对待或对考核结果感到不满意，可在考核期间或考核期结束 3 个工作日内直接向人力资源部提出申诉，并填写《绩效考核申诉表》。

**第六十四条** 申诉形式

- 员工应以书面形式提交申诉报告。

- 人力资源部负责受理、记录员工申诉。

#### **第六十五条 申诉处理**

- 人力资源部在与申诉人沟通后对其申诉报告进行审核。
- 因考核者对绩效考核操作不规范所引起的申诉，人力资源部有权让考核者按照规范的绩效考核流程重新进行考核。
- 因被考核者对考核内容有异议所引起的申诉，人力资源部应同考核者进行沟通以解决问题，如沟通无法解决问题，则人力资源部须向绩效考核委员会汇报有关情况，由绩效考核委员会进行处理。
- 因考核过程中存在不公平的现象所引起的申诉，则人力资源部负责进行调查，如经人力资源部确认属实，则由绩效考核委员会对绩效考核者进行处理。

**第六十六条** 申诉反馈：人力资源部应在申诉评审完成后 2 个工作日内将最终处理结果反馈给申诉人，如果申诉人在 10 个工作日内未向人力资源部提交要求二次评审的书面报告，人力资源部将视作申诉人接受该最终处理结果。

### **第七章 绩效考核文件使用与保存**

#### **第六十七条 考核文件保存**

- 店部和店长的季度、年度绩效考核文件由人力资源部统一保管；
- 副店长、部长级、组长级、员级各岗位的季度绩效考核文件由各店部保管，年度绩效考核文件由人力资源部统一保管；
- 员工绩效考核袋内考核文件按年度顺序排列，季度考核、年度考核文件再按时间顺序排列。

#### **第六十八条 绩效考核文件编号方法**

- 绩效考核袋是指用于存放员工绩效考核表的档案袋，人力资源部以员工编号作为绩效考核袋编号，公司各直营店员工绩效考核编号唯一。
- 考核文件由二部分组成，第一部分是员工编号，第二部分是资料编号。
- 资料编号由 2 个数字、1 个英文字母和 2 个数字编成，头 2 个数字表示年份，1 个英文字母表示季度考核或年度考核，分别以 J、N 表示，后 2 个数字表示该年度第几个考核期，例如某编号为 A001 参加季度考核的员工在 2005 年第一季度的考核资料编号为 A001/05J01。

#### **第六十九条 绩效考核文件保存方法**

- 由人力资源部统一保管的店部、店长绩效考核文件，考核结果以绩效考核袋形式和电子文档形式存档，在聘员工考核结果原则上保存三年，解聘员工的考核结果保存到被考核者离职后半年止。
- 各直营店负责保管的绩效考核文件，考核结果以绩效考核袋形式和电子文档形式存档，在聘员工考核结果原则上保存三年，解聘员工的考核结果保存到被考核者离职后半年止。



- 在季度绩效考核完成后 20 天内，人力资源部和各直营店应将所有参加季度考核的员工的绩效考核资料收集整理并完成统一编号工作。
- 在年度绩效考核完成后 30 天内，人力资源部和各直营店应将所有参加年度考核的员工的绩效考核资料收集整理并完成统一编号工作。
- 人力资源部、各直营店应妥善保存员工绩效考核文件以便相关部门查阅。

**第七十条 绩效考核文件查阅权限**

- 为便于相关员工查阅文件，绩效考核文件设定查阅权限，查阅权限分为查阅和复印两种。
- 总经理、常务副总经理有权查阅、复印直营店和店长的绩效考核文件。
- 人力资源部有权查阅、复印直营店各岗位的绩效考核文件。
- 店长有权查阅、复印本店各岗位的绩效考核文件。

**第八章 附则**

**第七十一条** 本方案由绩效考核委员会负责解释。

**第七十二条** 绩效考核委员会负责本方案的修改。

**第七十三条** 本方案绩效考核委员会批准后生效，自公布之日起实施。

## 二、某电信企业对产品线绩效考核方案

### 某电信企业对产品线绩效考核方案

#### 1、业绩总分计算方法：

$$A = \sum_{i=1}^8 A_i \quad i=1,2,3,\dots,8$$

考核项目及权重分配表

考核项目		权重（%）	考核周期	数据来源
发货规模	合同有效值（A1）	7、15 或 18	月、季度、年度统计	财务室
	订货额（A2）	2-12 不等	月、季度、年度统计	计划部
	市场占有率（A3）	5 或 15	年度	质企中心
国际化战略	国际市场订货额（A4）	3-10 不等	月、季度、年度统计	计划部
	国际市场支持评价（A5）	4	季度、年度汇总	运营中心
技术	研发进度评价（A6）	16	季度、年度汇总	归口部门
	用户资料评价（A7）	5	季度、年度汇总	工程部
质量	质量评价（A8）	25	季度、年度汇总	质量部
综合管理	库存周转评价（A9）	15	季度、年度统计	计划部
加减分	有效投诉	相关分		
	新进入战略国家	+1 / 个		
	未完成国际认证计划	-2 / 个		
业绩总分（A= $\sum A_i$ ）		100		

#### 2、考核指标说明：

##### （1）合同有效值（A1）

合同有效值评价得分（A1）计算公式为：

$$A1 = \text{实际合同有效值} / \text{目标合同有效值} \times B1 \quad (\text{不封顶})$$

考虑到不同产品财务指标的关注重点，软件产品更多关注合同有效值，因此智能网络产品和运营支撑产品线的 B1 值为 17 分，软交换产品的 B1 值为 7 分，其它产品线的 B1 值为 15 分。

**考核时间：**由事业部财务室定期核算，年底汇总计算得分。

##### （2）订货额（A2）

订货额评价得分（A2）计算公式为：

$$A2 = \text{实际订货额} / \text{目标合同订货额} \times B2 \quad (\text{不封顶})$$

考虑到不同产品财务指标的关注重点，软件产品更多关注合同有效值，加上考虑不同产品国际化订货额比例不同而调整发货额相应权重，因此各产品线发货额评价 B2 值如下：

产品线名称	B2 值
有线网络产品	5
光纤接入产品	9
宽带网络产品	11
路由器产品	11
E10 产品	12
DSL 产品	10
智能网络产品	4
运营支撑产品	2
软交换产品	7

**考核时间：**由事业部计划部每月核算各产品累计发货额，年底汇总计算得分。

### （3）市场占有率（A3）

根据公司对事业部市场占有率考核结果计算得分，年度统计。其中软交换产品为第一年上市，市场占有率项考核权重为 15 分，计算方法如下：

$$A3 = \text{实际新增市场占有率} / 30\% \times 15$$

式中：实际新增市场占有率数据根据市场中心信息部提供数据确定。

### （4）国际市场订货额（A4）

国际市场订货额得分 A4 计算公式为：

$$A4 = \text{实际国际市场订货额} / \text{目标国际市场订货额} \times B4 \quad (\text{最高 } B4 \text{ 分})$$

考虑到不同产品国际化订货额比例不同而确定考核权重 B4：

产品线名称	国际市场订货额 (亿元)	国际市场订货比例 (%)	B4 值
有线网络产品	11.5	46.94	10
光纤接入产品	2.20	14.67	6
宽带网络产品	0.25	6.25	4
路由器产品	0.17	8.50	4
E10 产品	0.08	3.20	3
DSL 产品	0.58	10.74	5
智能网络产品	1.4	25.00	8
运营支撑产品	0.08	3.20	3
软交换产品	0.35	14.00	6
事业部合计	16.7	24.86	

**考核时间：**由事业部计划部每月核算累计国际订货额，年底汇总计算得分。

### （5）国际市场支持评价（A5）

根据公司对事业部国际市场支持评价中各产品售前支持部分考核结果计算得分，年度统计。运营支撑产品此项不考核。

#### **(6) 研发进度评价 (A6)**

主要评价各产品研发计划的制定、计划调整、里程碑按时完成及文档齐套性等。

广州研究所产品研发进度评价方法为：

按照各研发项目年初制定的项目计划，考核项目重要里程碑的完成情况。全部按时完成得满分，计划按时完成率每降 5%，扣 5 分，扣完为止。

北京研究所产品研发进度评价方法根据“2009 年网络南研所项目管理考核细则”相关内容执行。

考核时间：由研发计划归口部门每季度评价一次，年底总评、计算得分。

#### **(7) 用户资料评价 (A7)**

根据市场中心工程部组织对事业部所有新编写的用户资料质量的评价结果（产品用户资料的质量指资料的准确性、及时性、实用性、易读性和美观性等），分别汇总各产品线在考核期内的平均分。

#### **(8) 质量评价 (A8)**

根据“2009 年网络事业部产品与部门质量考核细则”执行。

考核时间：由事业部质量部每月或季度评价，年底总评、计算得分。

#### **(9) 库存周转评价 (A9)**

产品线存货周转考核分存货周转天数 A9a 和存货周转效率提高 A9b 两部分考核。

A9a——存货周转天数 权重 8 分 记分范围（-4—12 分）

库存周转天数：指材料到达公司开始到齐套发出库存为止的时间，周转目标 80 天，周转每增加（减少）1 天，扣 0.25（加 0.25 分），但最高得分不超过 11 分，最低得分不低于 -4 分。

评价分计算方法如下：

$$\begin{aligned} A9a &= 12 & [B \leq 60]; \\ A9a &= (120 - B) \times 0.2 & [60 < B \leq 140]; \\ A9a &= -4 & [B > 140] \end{aligned}$$

式中：B 为实际库存周转天数，计算方法同公司考核。

A9b——存货周转效率提高，权重 7 分，记分范围（0 分—7 分）

存货周转效率提高：指各产品 2002 年周转天数与 2001 年相比提高的幅度与事业部要求的提高幅度的比值。

评价分计算方法如下：

$$\begin{aligned} P9 &= 7 & [C \leq 25\%]; \\ P9 &= C / T \times 7 & [0 < C \leq 25\%]; \\ P9 &= 0 & [C < 0]. \end{aligned}$$

式中：C 为实际库存周转效率提高幅度，T 为目标提高率。计算方法如下：

$$C = \frac{2009 \text{ 年比 } 2008 \text{ 年库存周转天数减少值}}{2008 \text{ 年实际库存周转天数}}$$

各产品 2008 年实际库存周转天数及 2009 年目标库存周转天数分别见下表。

产品	ZXJ10	ZXA10	ZXB10	ZXIP10	ZXR10	ZXE10	DSL	XIN10	ZXT10	ZXSS10
2001 年实际周转天数	51.18	08.70	334.79	171.25	405.66	230.26	0.19	2.00	31.25	----
2002 年目标周转天数	65	80	100	----	100	100	70	70	30	80
C										
提高率 T	25%	25%	50%	----	50%	50%	25%	25%	25%	----

注：2008 年周转天数是财务算出来的最后各产品的天数。2008 年 ZXJ10 和 ZXIP10 合并后周转天数为 62.34 天。

为更好调动各产品缩短库存天数的积极性，既不因没有信心就不关心，也不因没有潜力就放弃提高率得分，对各产品库存周转的考核得分确定如下规则：

- 1) 如果产品达到 2009 年目标周转天数，虽然提高率没达到，整个周转考核也得满分。
- 2) 如果产品周转天数没达到 2009 年目标周转天数，即不是提高 25%就得提高率的分，各产品必须达到表中“提高率”的要求才能得到提高率的满分。

考核时间：由事业部计划部每月公布最新数据，年底核算全年库存周转天数，并计算得分。

#### (10) 加减分

有效投诉：由根据公司对事业部考核中确定的投诉情况分析，属于产品线责任的扣分直接计入产品线。

新进入战略国家：产品线在 2009 年内新签订战略国家销售合同，每一个国家加 0.3 分，最高 1.5 分。

未完成国际认证计划：产品线 2009 年国际认证计划有一个未完成扣 1 分。

## 第二节 绩效管理案例

### 一、绩效考核体系设计——XJ 集团绩效考核体系设计案例

#### （一）背景介绍

XJ 集团是总部位于 G 省的民营啤酒企业，在全国各地拥有近二十家全资子公司，啤酒生产能力每年达 150 万吨。

公司推行绩效管理已经 1 年了，但绩效管理没有取得预期效果，人力资源部王主任请自己大学同学，人力资源刘专家来企业做了管理现状诊断并提出了建议解决方案。

企业目前存在的主要问题：一是公司组织结构比较庞杂，预算体系、核算体系也有不完善地方。二是绩效考核体系不系统，缺少对部门、岗位考核的区分；绩效考核周期不合适，绩效考核者缺位或不负责任；绩效考核内容单一并且杂乱；对子公司的考核缺乏系统性考虑。三是关键业绩考核指标体系不完善；绩效考核指标太多；过分注重结果考核，缺少过程控制；考核基本全是扣分项，缺乏激励效应。这是典型的“考查评比”式考核方式。

针对上面存在的问题，刘专家建议首先要加强公司基础管理工作，包括进一步明晰公司发展战略、优化组织结构设置、明确岗位职责、建立健全预算、核算管理体系。其次、加强绩效管理各个环节的工作，使绩效管理落到实处。第三、建立系统的绩效考核体系，建立集团公司、部门（子公司）、岗位三级考核体系；明确绩效考核周期、绩效考核者、被考核者、绩效考核内容及权重等方面的内容；构建各部门、岗位关键业绩考核指标体系。

绩效考核办王主任将刘专家对企业目前存在的问题以及建议解决方案向公司董事长做了汇报，董事长认为刘专家的判断客观、中肯，所提供的解决方案基本可行。经过公司领导充分的研究论证，公司对组织结构做出了重要调整，将原来的八部、三处、二个办公室合并为八个部门，分别是人力资源部、财务管理部、营销管理部、生产运营部、技术质量部、战略发展部、公共关系部、综合管理部。将原来的人事部、培训处、考核办公室合并为人力资源部，质量部和技术部合并为技术质量部，将生产部、供应处合并为生产运营部，将原来的总经办、基建处合并为综合管理部，将企划部改名为战略发展部，将原来的营销部改名为营销管理部，将原来的宣传部改名为公共关系部，财务部保持不变，财务管理和对子公司审计是财务部的主要部门职能。

新的组织机构各个部门负责人均称作总监，部门内部岗位设置为主管和普通员级岗位。公司高管层董事长、总经理、常务副总经理岗位设置不变，但是他们之间工作有所侧重，董事长主管财务部、营销管理部、公共关系部和各个子公司，总经理主管生产运营部、技术质量部和战略发展部，常务副总经理主管人力资源部和综合管理部。

各个部门总监的任命由主管领导提出人选，最后经董事长、总经理、常务副总经理讨

论后任命；各个部门内部主管级岗位任命由部门总监提出人选，主管领导批准；各个部门内部员级岗位由部门总监任命。由于绩效管理在人力资源管理中的突出作用，原考核办公室王主任被任命为人力资源部总监。

公司董事长指示常务副总经理尽快落实各个部门的部门职责以及制定出各个岗位的岗位说明书。指示财务部尽快落实有关预算和核算体系建设工作，公司下一年度逐步实现预算管理，尽量完善核算管理体系。公司的基础管理工作逐渐完善后，董事长指示常务副总经理尽快落实建立公司绩效考核管理体系，建立完善各部门和岗位关键业绩考核指标体系的工作，同时要加强对各级管理者和员工有关绩效考核的培训工作。在这种背景下，人力资源王总监在常务副总经理的领导下开始研究构建绩效考核体系的工作。如何构建科学合理的绩效考核体系呢？王总监感到这个工作非常棘手。

正当人力资源王总监对如何设计新的绩效考核体系一筹莫展的时候，人力资源刘专家的一句话引起了王总监的灵感，刘专家曾说过：“人力资源管理有很多基础性工作，如组织结构设置、岗位职责确定、绩效考核体系建立、绩效考核指标选择与维护等。这些基础工作可以聘请外部专家来做，这样一方面发挥了外部专家的优势，使人力资源管理更加规范化、系统化。另一方面，也使企业自己的人力资源管理工作受到锻炼和培养，人力资源管理得到提升。”

## **（二）方案设计要点**

XJ 集团经过权衡，最终聘请了咨询顾问来进行指导。经过近一个月二手资料收集、员工访谈、员工座谈、调查问卷分析等调查研究，咨询顾问提出了绩效管理系统解决方案，要点如下：

### **1、绩效考核体系构成**

公司成立绩效与薪酬委员会，绩效与薪酬委员会成员由公司董事长、总经理、常务副总经理、各部门总监以及各个子公司总经理组成。绩效与薪酬委员会是公司有关薪酬、考核管理事项的最高决策机构，负责对公司总部各部门和子公司进行绩效考核；人力资源部负责薪酬、考核事项的具体组织推行、协调工作；公司总部各部门、各子公司负责绩效考核实施工作。

公司建立集团公司、部门（子公司）、个人三级绩效考核体系，员工的实际收入除与其所在岗位的价值挂钩外，还要与集团公司整体业绩、所在部门（子公司）业绩以及个人业绩挂钩。

公司薪酬实行年薪制和岗位绩效工资制。公司对各部门总监、子公司总经理、集团公司常务副总经理、集团公司总经理、集团公司董事长实行年薪制。对总部主管级和员级员工实行岗位绩效工资制。

绩效考核周期分为年度考核、季度考核、月度考核。对集团公司进行年度考核；对各个部门（子公司）以及各个部门总监（子公司总经理）进行年度考核、季度考核；对其他

各个岗位员工进行年度考核、月度考核。

## 2、薪酬结构和发放

### 1) 高管年薪制

工资结构：年薪 = 月度固定工资 + 季度绩效工资 + 年度绩效工资。年薪发放结构和方式如下表，其中，S 代表对应岗位的年薪基数。

岗位	固定工资	季度绩效工资	年度绩效工资
总部各总监	$S/12 \times 40\%$	$S/4 \times 20\% \times \text{个人季度绩效考核系数}$	$S \times 40\% \times \text{集团公司年度绩效考核系数} \times \text{个人年度绩效考核系数}$
子公司总经理	$S/12 \times 40\%$	$S/4 \times 20\% \times \text{个人季度绩效考核系数}$	$S \times 40\% \times \text{个人年度绩效考核系数}$
集团公司常务副总经理、 集团公司总经理、集团公司董事长	$S/12 \times 40\%$	$S/4 \times 20\% \times \text{集团公司年度绩效考核系数}$	$S \times 40\% \times \text{集团公司年度绩效考核系数}$

总部各总监、子公司总经理月度工资按月固定发放，季度绩效工资在季度考核后发放，年度绩效工资在年度考核后发放。集团公司常务副总经理、集团公司总经理、集团公司董事长月度工资按月固定发放，季度绩效工资季度末按公司年度绩效考核系数为 0.8 预发，年度绩效考核后多退少补，年度绩效工资在年度绩效考核后发放。

### 2) 岗位绩效工资制

工资结构：月工资 = 基本工资 + 绩效工资

基本工资 = 岗位工资  $\times 60\%$ ；

绩效工资 = 岗位工资  $\times 40\% \times \text{部门绩效考核系数} \times \text{个人绩效考核系数}$ ；

总部主管级和员级岗位基本工资按月发放，绩效工资月度绩效考核后发放。

## 3、年度绩效考核

### 1) 对集团公司整体的考核

考核内容：税前利润、销售收入

考核者：集团财务部核算，审计委员会审计，绩效与薪酬委员会确定

考核结果：集团年度绩效考核系数 =  $\text{实际税前利润} / \text{目标税前利润} \times 50\% + \text{实际销售收入} / \text{目标销售收入} \times 50\%$

考核结果应用：集团总监、各子公司总经理、常务副总经理、总经理、董事长等实行年薪制岗位任职者的实际年薪。

### 2) 对各个部门（子公司）的年度考核

考核内容：依据签订的目标责任书

考核者：常务副总经理、总经理、董事长，各考核者所占权重如下表所示。

被考核者	考核者及所占权重
------	----------



	董事长	总经理	常务副总经理	总计
各子公司	60%	30%	10%	100%
营销管理部	60%	30%	10%	100%
财务管理部	60%	30%	10%	100%
公共关系部	60%	30%	10%	100%
生产运营部	30%	50%	20%	100%
技术质量部	30%	50%	20%	100%
战略发展部	30%	50%	20%	100%
综合管理部	30%	30%	40%	100%
人力资源部	30%	30%	40%	100%

考核结果：根据目标责任书确定

考核结果应用：影响部门负责人的年薪，影响部门内部员工工资晋级

### 3) 对各个岗位的考核

#### 1) 总部部门总监及子公司总经理

总部部门总监及子公司总经理年度考核分数等同于各自部门绩效考核分数,考核结果影响部门总监及子公司总经理的年薪；

#### 2) 其他岗位年度考核

其他岗位年度考核根据月度绩效考核结果确定。考核结果影响年终奖金发放、岗位工资晋级。

## 4、季度绩效考核

总部部门、总部总监、子公司、子公司总经理季度考核内容、权重、考核者如下表所示（常务副总经理、总经理、董事长等相应考核所占权重同年度考核）：

被考核者	考核者	考核指标权重		
		关键业绩	能力素质	部门满意度
总部部门	董事长、总经理、常务副总	80%		
	各子公司			20%
总部总监	董事长、总经理、常务副总	50%	30%	
	各子公司			20%
子公司	总部相关总监	80%		

	总部部门各总监			20%
子公司总经理	总部相关总监	60%		
	总部部门各总监			20%
	董事长、总经理、常务副总		20%	

部门、子公司季度绩效考核结果主要应用：计算部门、子公司内部人员的月度绩效工资。

总监、子公司总经理季度绩效考核结果主要应用：计算总监、子公司总经理的季度绩效工资。

## 5、月度绩效考核

各部门总监负责对本部门员工进行月度绩效考核。总监负责对本部门主管级和员级岗位员工进行能力素质指标、关键业绩指标考核评价打分，各主管负责下属员工进行能力素质指标、关键业绩指标考核评价打分。

被考核者	考核者	考核指标权重	
		关键业绩指标	能力素质指标
主管级岗位	总监	70%	30%
员级岗位	总监	30%	20%
	相应主管	30%	20%

月度绩效考核结果主要应用：计算主管级、员级岗位员工的月度绩效工资。

## 二、绩效目标制定与分解——GK 公司绩效管理案例（上）

### （一）背景介绍

GK 公司是国有控股的制造企业，公司主导产品是增强材料和电子布产品。增强材料是制造复合材料的主要材料，而电子布是电子工业的基础材料。这两种产品所需主要原材料相同，制造工艺也很相似，但这两种产品的最终使用市场具有很大差别，一个主要在建筑领域，一个主要在电子领域。

公司实行直线职能制组织结构，公司下设七个部门两个车间，分别是人力资源部、财务部、生产部、技术质量部、采购部、销售一部、销售二部、增强材料车间和电子布车间。销售一部负责增强材料的销售，销售二部负责电子布的销售。

GK 公司自从去年开始对各个部门负责人实行年薪制，并将考核结果和薪酬挂钩，总的来说，去年的绩效管理工作有了一定的成效，公司的整体业绩大幅增长，当然这与国家刺激房地产行业投资，导致增强材料市场需求急速膨胀有一定关系。

去年公司给销售一部制定的销售目标是 20000 吨，销售收入 1.6 亿，实际完成是 30000 吨，销售收入 3.3 亿。按照原来的承诺，销售收入增加多少，销售一部部长的年薪和其他员工的奖金就增加多少（销售二部适用同样的政策）。年底绩效考核时，销售一部完成的销售收入超过目标 1 倍以上，而销售二部刚好完成目标，如果根据原来的约定，销售一部部长的年薪将是销售二部部长的两倍。很多部长向公司陆总经理反应这种不合理情况，认为销售一部的业绩很大程度上是市场的原因，而不是这个部门员工工作努力的结果；很多部门抱怨给自己部门目标定的过高，给销售一部部门定的目标过低了。如何处理销售一部的年终考核的确是个很大的难题。陆总经理对如何处理这个问题向人力资源部张部长征求意见。

张部长今年 38 岁，理工科出身，大学毕业后一直在 GK 公司工作，两年前被提拔为行政人事部部长，具有丰富的行政和人力资源管理工作经验。公司新的薪酬绩效管理体系就是张部长亲自建立起来的。

张部长认为如果完全按照原来的约定处理，的确对其他部门是不公平的，会影响员工的积极性；如果不按原来约定兑现，恐怕会对下一年销售一部的工作产生负面影响。为了平衡内部公平性和既定政策的严肃性，张部长建议调整销售一部的年度经营目标。

陆总经理觉得张部长的建议还是可行的，因此与销售一部的孙部长进行了充分的沟通。

12 月 25 日上午 公司总经理办公室

陆总经理：“过去的一年你们部门工作很有成效，超额完成了任务，给公司做出了重大贡献。”

孙部长：“应该的，还不是公司领导有方啊！”

陆总经理：“不是领导有方，是市场行情好啊，房地产行业投资快速增加，带来了增强材料的巨大需求。”

孙部长：“就是就是。”

陆总经理：“年初你们部门定的目标是多少呢？超额完成了多少呢？”

孙部长：“年初定的目标是销售收入 1.6 亿，实际完成 3.3 亿，超额完成 1 倍多。”

陆总经理：“哦，看来年初给你们部门定的目标太低了，我们年初对市场情况的判断有问题。我认为应该对你们部门的目标做一下调整，你怎么看呢？”

孙部长：“调整一下目标，我倒是没什么意见。但我部门的员工来说，恐怕有点不公平啊，您知道，这一年来，他们不是在路上，就是在和客户周旋或者在公司加班，销售人员的辛苦您知道的啊。”

陆总经理：“你们部门是很辛苦，但销售二部的员工也很辛苦啊，如果按照原来的目标计算，你们一部员工奖金要超过销售二部员工的奖金一倍以上呢。我认为这样也很不公平，会对二部员工的工作积极性带来影响的。”

孙部长看着陆总经理没有说什么，其实他心里想着：他们哪有我们辛苦啊，这一年我们忙的团团转，你看二部的员工很轻松。

陆总经理继续说：“我看这样吧，把你们部门的年初目标调整为 2.8 亿，增加一个亿，你的意见怎么样？”

孙部长：“目标调整的太高了吧，年初做目标的时候计划销售 20000 吨，而实际销售 30000 吨，从销售量来看，增长 50% 呢。这已经剔除了价格上涨的影响了，但是如果目标调整为 2.8 亿，我们实际超额完成不到 20% 啊。”

陆总经理：“你倒是提出了一个思路，这样吧，你们的目标调整为年初计划销售量乘以实际单位销售价格，这样你有什么看法？”

孙部长是个非常精明的人，各种数据都在他心中装着，年初制定销售目标的时候预计销售价格是 8000 元每吨，实际全年平均销售价格是 11000 元每吨，年初制定的销售计划是销售量 20000 吨，实际完成 30000 吨。这样看来，销售目标可能变为 2.2 亿元了，这是孙部长最满意的结果了。经过一番思考之后，孙部长说：

“这种调整方法还是比较科学的，一方面消除了制定目标时对市场价格判断失误的影响，同时仍然鼓励员工尽量多的销售公司产品，我认为还是比较合理的。”

陆总经理：“如果你没有什么别的意见，就让人力资源部重新测算一下你们部门的绩效目标，年末根据调整后的目标进行绩效考核了。希望你们部门继续注重开拓市场，注重维护客户关系，明年争取更大的成绩。”

元旦过后，最终各个部门的绩效考核结果出来了，除了销售一部的员工外，各个部门基本满意。只有销售一部的员工有情绪，因为按照年初的目标计算，平均每个人的年终奖金能有 3 万元，调整目标后，平均还剩下 1.5 万元了。销售一部部长的年薪也由 20 万降

为 15 万多。

虽然顺利解决了由于目标制定不合理带来的绩效考核不公平问题,但陆总经理对于如何避免下一年度绩效考核再次出现同样的情况,如何制定科学合理的绩效计划并使绩效计划得到落实以便切实提高绩效管理的效果感到很困惑。

通过这次事件,陆总经理已经意识到绩效管理非常关键的一步是目标制定要科学合理,同时绩效目标应该根据外部环境的变化及时进行调整,而不能到期末考核时再进行调整,那样一方面会挫伤员工的积极性,同时也会影响公司的组织信用。

陆总经理指示人力资源部张部长总结去年薪酬绩效管理的工作经验,重新修订薪酬绩效管理制度,使新一年绩效管理促进公司业绩进一步提升。

经过几天的准备,下一年度薪酬绩效管理思路基本成型了,公司陆总经理非常认可新的薪酬绩效管理思路,指示人力资源部计划筹备召开公司年度工作会议,会上宣传贯彻公司新的薪酬绩效方案,公司总经理与各个部门负责人签订目标责任书。

## （二）完善薪酬绩效管理制度

经过充分的讨论修改,新的薪酬绩效方案要点如下:

各个部门部长各岗位(行政人事部长、财务部部长、生产部部长、技术质量部部长、采购部部长、销售一部部长、销售二部部长、增强材料车间主任、电子布车间主任)的薪酬仍然实行年薪制,工资包括月度固定工资、季度绩效工资和年度绩效工资三部分,各部分所占比例以及发放如下表所示:

年薪构成	月度工资	季度绩效工资	年度绩效工资
年薪计算	年薪基数/12×40%	年薪基数/4×20%×部门季度绩效考核系数	年薪基数×40%×部门年度绩效考核系数
发放形式	固定数额、月度发放	季度考核后发放	年末考核后发放

除部长外其他员工实行岗位绩效工资制,工资包括基本工资和绩效工资两部分,不同岗位层级员工的工资构成如下表所示:

岗位	基本工资	月度绩效工资
主管级	岗位工资×70%	岗位工资×30%×个人绩效考核系数
员级	岗位工资×80%	岗位工资×20%×个人绩效考核系数

主管级和员工岗位员工固定工资按月发放,绩效工资月度考核后发放。

对销售一部、销售二部、增强材料车间和电子布车间员工除享有工资外,还享有奖金;对于车间人员,奖金主要与产量挂钩,对于销售人员,奖金主要与销售额以及回款率等指标有关。车间人员奖金按季度发放,销售人员奖金年终发放,其他部门人员没有奖金。

对各个部门实行年度考核、季度考核,年初公司总经理与各个部门以及生产车间都签

订目标责任书，年末将根据责任书完成情况对各个部门进行考核并兑现部长年度绩效工资。

个人和部门进行季度绩效考核，对于生产车间，考核指标主要是生产任务完成率、产品质量合格率等指标，对于销售部门，考核指标主要是销售额、回款率、客户投诉情况、退货情况等指标，对于其他部门也有相应的考核指标；对于岗位的考核采取关键业绩考核方法，考核指标是结果指标和过程指标相结合。

### （三）确定各部门主要年度绩效目标

张部长意识到给各个部门制定目标比较关键，提议在年度工作会议前公司管理层以及各部门部长召开一次目标规划会议，商讨下一年度各个部门的工作目标，这个建议得到了陆总的认可，人力资源部张部长一直思考着如何筹备召开目标规划会议以及年度工作会议。

张部长着手收集去年增强材料车间产量以及合格率等数据，收集销售一部、销售二部销售量、销售价格、销售收入以及回款率等数据。另外要求增强材料车间、电子布车间提供产能分析数据，要求销售部门提供对今年增强材料市场、电子布市场行情的预测报告，为制定科学合理的绩效计划提供基础数据。

根据增强材料车间和电子布车间提供的产能分析，目前公司增强材料产量已经达到设计最高产能，通过技术改造进一步提升产量的可能性已经不存在。而电子布目前的产能利用率只有 60%，可以大幅度提高产能，如果进行技术改造，可以进一步提高产能。

根据销售一部提供的分析，目前房地产行业已经出现供大于求的现象，国家今年将对房地产投资进行控制，因此对增强材料的市场需要将增长缓慢，甚至会降低，在生产能力大于市场需求的背景下，增强材料的市场价格将从高位回落。根据销售二部提供的分析，由于 3G 牌照的发放会使通讯行业保持快速发展，市场对电子布的需求将大大增加，电子布的产品价格将缓慢攀升，市场将供不应求。

张部长将增强材料车间、电子布车间产能分析数据以及销售一部、销售二部对增强材料市场、电子布市场的预测报告交给了陆总经理。

陆总经理对各个部门的分析给予了较高评价，同时认为增强材料的市场虽然不会再有增长，但价格还会比较坚挺；电子布产品要复苏，价格要增长。公司领导经过充分讨论，确定了制定绩效目标的整体思路：增强材料坚持以产定销原则，产量以去年产量为基数，在此基础上增加 10%，价格不变。对于电子布产品，坚持以销定产原则，销量增加 20%，价格上涨 10%。

张部长根据去年的生产、销售数据以及陆总经理确定的原则，制定出各部门的绩效目标。

增强材料车间和电子布车间去年绩效数据和今年绩效目标如下：

部门	去年数据	今年绩效目标
----	------	--------

	产量	合格率	产量	合格率
增强材料车间	30000 吨	98%	33000 吨	98.5%
电子布车间	2000 万米	95%	2400 万米	95.5%

销售一部、销售二部去年绩效数据和今年绩效目标如下：

年度	去年数据				今年目标			
项目	销售量	销售价格	销售额	回款率	销售量	销售价格	销售额	回款率
销售一部	30000 吨	11000 元/吨	3.3 亿	98%	33000 吨	11000 元/吨	3.53 亿	98.5%
销售二部	2000 万米	10 元/米	2 亿	95%	2400 万米	11 元/米	2.64 亿	96%

张部长将初步确定的增强材料车间、电子布车间、销售一部、销售二部年度绩效计划报陆总经理审核，陆总经理表示满意并指示尽快召开目标规划会议。

增强材料车间、电子布车间、销售一部、销售二部年度绩效计划制定后，采购部年度绩效计划根据生产车间的原料需求来制定，生产部和技术质量部的年度绩效计划根据增强材料车间、电子布车间产品数量和质量来确定，财务部、人力资源部的年度绩效计划根据职能部门业务特点、为业务部门提供支持的原则以及公司发展战略来制定。

很快人力资源部制定出了各个部门的年度绩效计划并下发各个部门讨论。公司决定于 1 月 4 日上午在公司小会议室召开 2009 年度目标规划会议。

#### （四）目标规划会议及目标责任书签订

1 月 4 日上午 8 时 公司小会议室

会议主题：2006 年度各部门目标规划

参加会议人员：公司陆总经理、销售王副总经理、生产李副总经理、人力资源部张部长、财务部赵部长、生产部唐部长、技术质量部梁部长、采购部郝部长、销售一部吴部长、销售二部陈部长、增强材料车间谭主任、电子布车间余主任。

公司陆总经理：今天召开 2006 年度目标规划会议，参加会议人员是公司高层和所有部门的部长。制定切实合理的绩效目标是绩效管理的基础，因此我们要充分重视这一工作，我已经看过各个车间和销售一、二部提交的产能分析和市场分析报告了，我认为这个工作做的很好，为了增加决策的科学准确性，以后还要加强这一方面的工作。通过综合分析今年的市场形势，我们预测增强材料将继续维持产销两旺的局面，增强材料市场价格将在高位盘整；对于电子布市场，我们认为会缓慢复苏，产品价格将逐渐回升。由于我公司增强

材料产能已达极限，而电子布目前产能利用率只有 60%，因此对于增强材料产品，我们制定的是以产定销策略，对于电子布产品，我们制定的是以销定产策略。请大家讨论讨论。

陆总经理领导风格是集权式领导风格，处事果断，决策迅速，一旦决定了的事情很难改变，因此大家都没敢轻易发言，因为说了也不会有作用，弄不好还要挨批评。再说根据以往年度的经验，年度计划大家从来没重视过，因为年终的绩效考核出现问题时，经常会修改这一年初确定的绩效目标，虽然今年公司要和各个部门签订目标责任书，但是各个部门部长仍然都没太重视这个事情。

陆总经理发现大家都很沉默，把目光转向销售一部吴部长：“吴部长，你认为我们制定以产定销策略有问题吗？”

吴部长做增强材料销售已经有十几年工作经验，在部长这个位置上已经三年了，他很清楚，增强材料市场将很快变为供大于求，如果制定以产定销策略，有可能会造成产品的积压。另外市场价格也将从高位滑落，因此制定的销售目标很难完成。吴部长顿了顿说：“我们对市场行情的判断是市场需求将萎缩，价格将从高位滑落，但将从几月份开始下滑还不好判断，给我们部门制定的目标基本是合理的，能否完成目标取决于市场行情，如果市场行情比较平稳，完成任务应该没有问题，如果市场需求萎缩太快，完成目标将有一定的难度。”

陆总经理把目光转向增强材料车间谭主任，“你们产量在目前基础上提高 10% 应该没问题吧！”

谭主任回答：“去年增强材料市场火爆，车间全年高负荷运转，产量已经达到极限，在此基础上提高 10% 的确很困难，除非在技术改造上增加投资。”

陆总经理把目光转向生产李副总经理，“李总，你负责落实一下增强材料车间技术改造的事情，保证产量增加 10% 的目标如期完成。”

生产李副总经理：“好的，没问题。不过我认为应该详细进行一下增强材料市场的预测，如果市场没有预期的那么好，其实我们没有必要在技术改造上投资那么大的。”

生产李副总的话没有引起陆总经理的太多关注。陆总将目光转向销售二部陈部长：“给你们部门制定的目标怎么样？”

销售二部陈部长其实对今年电子布市场是非常乐观的，对于制定的产量增加 20% 的目标以及市场价格增加 10% 的预测认为还是保守的。根据目前掌握的国际市场行情进行推断，第一季度市场价格就有可能增加 50%，因为世界上最大的电子布制造商美国 WK 公司已经决定将生产基地转往台湾，今年将停止电子布产品的生产，这些在销售分析中有详细的说明。陈部长不能确信陆总是否已经看到这些分析，当然谁也不乐意自己给自己定太高的目标，以免完成不了影响自己的考核成绩。因此陈部长说：“根据目前的预测，完成这些目标应该没有问题。”

陆总将目光转向电子布车间余主任，余主任赶紧说：“我们车间完成这些任务没问题，再增加 30% 也没有任何问题。”



陆总环顾了一下四周：“增强材料车间、电子布车间、销售一部、销售二部的年度目标都制定了，根据他们的目标制定出采购部、生产部、技术质量部等部门的目标，应该不会有难度吧！”

采购部郝部长张了张嘴，明显想发言的样子，可最终还是没有说话。其实郝部长去年已经感受到采购的压力，由于增强材料和电子布产品的原材料都是玻璃纤维，而玻璃纤维行业市场集中度比较高，生产目前正在由发达国家向发展中国家转移，美国的几个玻璃纤维窑炉都已经停产，目前对玻璃纤维的需求大大超过供给。况且建设窑炉的周期比较长，至少要一年半时间，因此在短期内不会改变玻璃纤维供不应求的局面。能否足额采购到生产所需的原材料他心中也不是很有把握。

陆总经理：“如果各部门没什么大的意见，我们就要按照这个绩效目标制定目标责任书，我们将在1月8日召开年度工作会议，会上将宣布新的薪酬绩效管理方案，我将代表公司与各个部门签订目标责任书，请各个部门做好充分准备。”

“另外，公司今年将全面推行绩效管理工作，请各个部门负责人将部门的目标分解落实到个人，按月对个人进行月度考核，考核结果和绩效工资挂钩。”

公司年度工作会议于1月8日在公司大礼堂如期召开，参加会议人员包括职能部门所有员工以及车间工人代表。会议由人力资源部张部长主持，首先由生产李副总经理做上一年度工作总结，接着由公司陆总经理做下一年度主要工作思路的报告，报告内容主要是公司实行新的薪酬绩效管理思路和方法，包括对各部部长实行年薪制的思路及相关考核措施，对职能员工实行岗位绩效工资制的思路及考核办法以及对车间员工、销售人员的奖金计算办法等。下午首先由销售王副总经理宣读各个部门的目标责任书，之后公司陆总经理和各个部门依次签订了目标责任书。

以下是销售一部的目标责任书：

#### GK公司销售一部绩效目标责任书

根据GK公司的年度经营目标，公司与销售一部签订如下年度绩效目标：

一、责任人：销售一部部长是责任代表，部门其他员工为连带责任人。

二、经济指标：

1. 增强材料销售收入：基本目标：33000万元；
2. 增强材料销售量：30000吨；
3. 回款率：98%；

三、奖惩兑现办法：

1. 部门年度绩效考核系数

$$= 1 + \frac{\text{实现销售收入} - \text{目标}}{\text{目标}} \times 0.5 + \frac{\text{实现销售量} - \text{目标}}{\text{目标}} \times 0.5$$

2. 回款率每增加 1%，绩效考核考核系数增加 0.01，回款率每降低 1%，考核系数减少 0.02，回款率低于目标 10%，绩效考核系数为 0。

3. 部长实际年薪 = 15 万 × 部门年度绩效考核系数

4. 部门年终奖金总和 = (实现销售收入 - 目标销售收入) × 0.001

5. 部门内部奖金分配由销售一部部长负责，应根据多劳多得，多创造价值多得的原则。

四、其它未尽事宜遵照公司《薪酬管理制度》、《绩效考核管理制度》执行。

五、本责任书由公司制作，目标制定和年末绩效考核由总经理负责。当公司外部经营环境和内部条件发生重大变化时，绩效目标可以进行调整，但应经过公司和销售一部部长签字确认。

受约人

销售一部部长签字：

发约人

公司总经理签字：

#### (五) 分解制定季度、月度绩效计划

公司年度工作会议后，人力资源部张部长组织各个部门制定季度绩效计划，同时要求各个部门负责人及时制定各个岗位员工的月度绩效计划。张部长向各个部门下发了部门季度绩效计划和员工月度绩效计划的格式样表，在人力资源部张部长的督促指导下，各个部门的第一季度绩效计划很快制定出来了，以下是销售一部第一季度绩效计划、部门绩效考核表、部长绩效考核表。

各个部门的季度绩效计划制定后，根据季度绩效计划，各个部门员工的月度绩效计划由各个部门自己组织制定，人力资源部负责形式上的审查。以下分别是销售一部第一季度绩效计划表及绩效考核表、销售一部部长绩效考核表、销售一部销售业务员绩效计划表及绩效考核表。

##### 1、销售一部 2006 年第一季度绩效计划表

部门		销售一部	考核期间	2006 年 1 月 1 日 - 2006 年 3 月 31 日
效 绩 及	序号	绩效指标及权重	绩效目标和标准	

	1	方格布销售收入	30%	5000 万
	2	短切毡销售收入	20%	4000 万
	3	到期货款回收率	10%	99%
	4	逾期货款回收率	10%	50%
	5	销售费用控制率	10%	100%
	6	客户关系管理	10%	客户关系档案逐步完善,新客户开发完成目标、老客户流失在规定数目内
	7	仓储管理	10%	仓库物资安全,没有物资丢失、损毁等事件发生
	8			
受约人签字:				
发约人签字:				

## 2、销售一部 2006 年第一季度绩效考核表

部门			考核期			
关键业绩得分 80%	序号	指标	权重	得分	得分 × 权重	绩效考核者
	1	方格布销售收入	30%			公司总经理
	2	短切毡销售收入	20%			
	3	到期货款回收率	10%			
	4	逾期货款回收率	10%			
	5	销售费用控制率	10%			
	6	客户关系管理	10%			
	7	仓储管理	10%			
	8					
	关键业绩得分合计					
部门满意度得分（权重 20%）						
总得分=关键业绩得分 × 80%+部门满意度得分 × 20%						
销售副总经理说明事项：						
年      月      日						
总经理说明事项：						

年 月 日

### 3、销售一部部长 2006 年第一季度绩效考核表

姓名		考核期间			
关键业绩 得分（60%）		部门满意度得分（20%）			
能力素质 20%	序号	指标	满分	销售副总评分	总经理评分
	1	书面表达能力	10		
	2	组织实施能力	10		
	3	协调控制能力	10		
	4	领导激励能力	10		
	5	创新能力	10		
	6	谈判能力	10		
	7	责任感	10		
	8	忠诚度	10		
	9	表率作用	10		
	10	服务意识	10		
	小计				
	最终得分 = 销售副总理评分 × 40% + 总经理评分 × 60%				
	绩效考核总得分 = 关键业绩得分 × 60% + 能力素质得分 × 20% + 部门满意度得分 × 20%				

### 4、销售一部销售业务员 2006 年 1 月绩效计划

姓名		王晓虎		考核期间	2006 年 1 月 1 日 - 2006 年 1 月 31 日
绩效指标及标准	序号	绩效指标及权重		绩效目标和标准	
	1	方格布销售收入	30%	100 万	
	2	短切毡销售收入	30%	100 万	

	3	到期贷款回收率	20%	100%
	4	逾期贷款回收	10%	20 万
	5	客户关系管理	10%	开发新客户一个、电话拜访老客户 30 次，当面拜访老客户 3 次
	6			
受约人签字：				
发约人签字：				

5、销售一部销售业务员 2006 年 1 月绩效考核表

姓名			岗位名称			考核期间	
关键业绩 (80%)	序号	考核指标	权重	得分	得分 × 权重	绩效考核者	
	1	方格布销售收入	30%			销售一部部长	
	2	短切毡销售收入	30%				
	3	到期货款回收率	20%				
	4	逾期货款回收	10%				
	5	客户关系管理	10%				
	关键业绩得分						
能力素质 (20%)	序号	指标	满分	得分	绩效考核者		
	1	书面表达能力	10		销售一部部长		
	2	工作效率效果	10				
	3	解决问题能力	10				
	4	协调控制能力	10				
	5	创新能力	10				
	6	积极主动性	10				
	7	责任感	10				
	8	服务精神	10				
	9	学习意识	10				
	10	团队精神	10				
	能力态度得分合计						
总得分 = 关键业绩得分 × 80% + 能力素质得分 20%					销售一部部长		
绩效考核等级							
部门负责人需要说明事项：							
年 月 日							

### 三、绩效目标的调整——GK 公司绩效管理案例（下）

第一个月度考核结束后,张部长组织召开了由各个部门负责人参加的绩效考核工作会议,要求各个部门重视绩效考核工作,保证绩效考核的公正公平性。

在绩效考核工作会议上,张部长指出了绩效考核存在的问题:有些部门不重视绩效考核工作,员工绩效考核分数基本一致,绩效工资拉不开差距;个别部门的绩效考核表单迟交不上来,由于个别部门绩效考核结果上交太迟,最终影响了绩效工资的发放;另外很多部门负责人认识上存在误区,缺乏对员工进行有效的绩效沟通,对员工的工作不能进行有效的辅导,绩效考核流于形式,没有促进绩效的提升。

针对这些情况,人力资源部张部长要求各个部门加强绩效辅导工作,每月都应对每个员工进行一次绩效沟通,人力资源部统一制作了绩效实施沟通表格,要求各部门保存好对每个员工的绩效沟通记录,人力资源部将不定时进行检查。

第二个月份的绩效考核也存在同样的问题,尤其是采购部和销售一部多次反映无法继续进行绩效考核,理由是给员工设定的目标有问题,目标设定的太高,如果严格按照设定的目标来进行考核,很多员工绩效考核结果是不及格的。最后在人力资源部的同意下,销售一部、采购部的员工修改了绩效计划,最终大部分员工的考核结果能达到及格,但仍然有个别员工绩效考核结果为待改进。

#### （一）外部环境的变化导致绩效目标需要做出调整

年初制定绩效目标时,公司对增强材料市场判断是增强材料的市场不会有大的增长,但价格还会比较坚挺;电子布产品要复苏,价格要增长。据此确定了制定绩效目标的整体思路:增强材料坚持以产定销原则,产量以去年产量为基数,在此基础上增加 10%,价格不变。对于电子布产品,坚持以销定产原则,销量增加 20%,价格上涨 10%。

近几年建筑行业发展较快,增强材料市场价格一直较高,而电子布产品的市场价格一直比较稳定,公司原来主要产品是增强材料,占总销售额的 60%;电子布占 40%左右。但是从今年 1 月末开始电子布国际市场价格持续攀升,由最低的不足 1 美元每米一路上涨到 2.5 美元一米,市场供不应求,一般客户都不计较价格,目前基本没有库存。

同电子布产品畅销一样,作为电子布主要原材料的玻璃纤维也是供不应求,玻璃纤维行业市场集中度很高,下游产业基本没有讨价还价能力。去年采购部曾向公司高层提议建立同重要采购商的战略同盟关系,但因种种原因都没有实现。目前玻璃纤维价格节节上扬,更糟糕的是,公司今年同时加大了增强材料和电子布的产量,原材料玻璃纤维的需要大大增加,但是几个重要的供应商都不能提供更多的原材料,因此原料供应不足成为制约公司产量计划不能如期实现的原因。

1 月份,由于公司有一定的原材料库存,增强材料和电子布基本完成了产销任务。正如年初预计的那样,电子布市场需求强劲增加,价格不断上涨,而增强材料的价格没有变化。

从2月份开始,生产受原材料制约的因素逐渐显现,由于增强材料和电子布产品需要同样的原材料,电子布产品目前利润较高,公司决定首先保证电子布产品生产需要,大幅度减少了增强材料的生产。预计电子布产品一季度生产600万米,基本完成生产目标,由于销售价格上涨超过预期,销售收入超额完成。增强材料一季度只生产6000吨,比原目标减少2000吨。

由于材料采购越来越困难,公司目前决定进一步减少增强材料的生产,以保证利润高的电子布的生产和销售。

张部长意识到,绩效考核能否收到成效,一是绩效目标制定是否科学合理,另外就是要保证绩效考核数据的真实性,对于这两点,张部长心中都没有底。

目前已经到了3月底了,如何及时完成员工的月度考核是张部长非常头疼的事情,尤其是面临着要进行各个部门的季度绩效考核,因为在第一个季度,公司产品市场发生了很多变化,公司正在打算进行产品结构的调整,这样年初制定的目标就应该相应调整,但是怎么调整目前还没有明确的思路。

## （二）绩效考核工作会议

公司陆总经理指示人力资源部张部长组织召开一次绩效考核工作会议,总结绩效考核存在的问题,并为第一季度的绩效考核做准备。

张部长决定在2月20日召开绩效考核会议,会上主题讨论目前绩效考核尤其是绩效目标存在的问题以及如何解决这些问题,公司陆总经理亲自主持会议。

2月20日上午8时 GK公司小会议室

会议主题:绩效目标分析会

参加会议人员:公司陆总经理、销售王副总经理、生产李副总经理、人力资源部张部长、财务部赵部长、生产部唐部长、技术质量部梁部长、采购部郝部长、销售一部吴部长、销售二部陈部长、增强材料车间谭主任、电子布车间余主任。

公司陆总经理:“今天召开绩效考核工作会议,今年是我公司全面推进绩效管理的第一年,年初各个部门都制定了年度、季度绩效计划,各个岗位也制定了月度绩效计划。普通岗位的绩效考核已经进行了两个月,总的来说还不错,有些部门对绩效管理工作很重视,绩效计划,绩效辅导等环节做的很好;有些部门绩效考核流于形式,员工之间绩效考核拉开差距,还有些部门的绩效考核表格迟迟不能上交。第一个季度就要结束了,公司将要对各各部门进行季度绩效考核。在今年的第一季度,我公司产品供不应求,经济效益继续向好,但也存在一些问题。主要是原材料价格持续上涨,原材料玻璃纤维不能保证生产的需要。请大家把工作中遇到的问题提出来,尽量解决大家的实际困难。”



人力资源部张部长：“绩效管理实施推进不力我应该负主要责任，自从开展绩效考核工作以来，各个部门给予人力资源工作大力支持，在此对各部门的大力支持表示感谢。为了进一步完善绩效管理，使绩效管理真正促进公司和各个部门绩效的提升，今天希望大家把真实想法说出来，人力资源部会充分听取大家的意见和建议，进一步完善各种相关制度和配套措施，使绩效管理真正落到实处，充分调动大家的积极性。另外有些部门绩效考核表格迟迟不能按期上交，导致工资发放延迟，希望以后不要出现这种情况。”

销售一部吴部长：“我们部门制定的季度计划根本完成不了，事实上，今年的增强材料市场需求不温不火，完成销售任务应该没有问题。但是从二月份开始，公司减少了增强材料的生产，库存又不多，因此有好几笔大单子我们都没有谈成，人家都要现货。我们没有那么多。”

吴部长的话还没说完，增强材料车间谭主任就说开了：“年初给我们定目标要比去年增加 10%，我们刚刚进行了设备改造，又新招了一批工人，可从 2 月份开始，我车间生产任务就不足，目前车间人员情绪很大，都抱怨又不是这个产品不挣钱，为什么不生产而保证电子布产品的生产呢？”

这时采购部郝部长开始发言了：“公司目前生产原料不足的状况我负有不可推卸的责任，但我部门员工已经做了最大努力。目前电子行业有复苏迹象，玻璃纤维供不应求，玻璃纤维市场集中度非常高，市场掌握在少数几个大厂家手里，我们几乎没有价格谈判能力。”

财务部李部长接着说：“其实今年我们公司的现金一直很充足的，可以提高价格嘛，只要有利润，总比停工影响生产划算吧！”

郝部长没等李部长说完回答道：“目前不是钱不钱的问题，主要是上游厂家和许多客户签订了长期供货合同，首先保证战略合作伙伴的供应后，才供应给我们，要不是凭着多年的老关系，上次那个 4000 吨的合同我们是不会拿到的。其实玻璃纤维这个行业周期性特别明显，由于是窑炉拉丝制造出来的，而且炉子一旦点火就不能停，因此在地求需求疲软的时候，各个制造厂家都有大量的库存，他们希望有固定的客户来分散这个风险。因此各个玻璃纤维制造厂家和很多电子布制造企业达成战略合作伙伴关系，签订长期供货合同。我认为我们目前也应该和 HYE 公司签订长期供货协议，他们公司去年就表达过合作意向，但我公司当时没有重视这个事情。”

的确，郝部长曾多次提出要和 HYE 公司进行长期合作，以共同抵抗行业周期波动的影响，但由于种种原因没有把这个事情列入重点工作来做，而且在当时看来 HYE 公司谈判价格太高了。陆总经理接着说：“作为电子布制造企业，同上游厂家形成战略伙伴关系，签订长期采购合同是大势所趋，不过我们要和多家接触，争取最优惠的条件，不一定局限在 HYE 一个公司。这个事情采购部好好作个规划，要向我提交一份分析报告。销售二部目前情况怎么样？”陆总把目光转向销售二部陈部长。

销售二部陈部长：“目前市场情况要比预期的乐观，基本没有库存，有些企业已经用

现款购买了 4、5 月份的产品，而且价格还在上涨，目前是 15 元每米，还有上涨的趋势。”

电子布车间谭主任接着说：“目前我车间产能利用率只有 70%，还有进一步增加产量的能力。”

销售王副总经理开始发言：“目前增强材料市场和电子布市场都不错，产品基本没有库存，但是公司产量受到原材料的制约，因此目前必须重新评估下几个季度我们能采购到多少玻璃纤维，这决定了我们的总产量。根据目前的情况，原料供不应求，制约生产的局面短期内不会改变，我们必须重新制定我们的经营策略。”

“从利润上来说，目前增强材料的利润率没有电子布的利润率高，多生产电子布肯定是多赚钱的。但是电子布产品是一个周期性特别强的产品，有的时候利润率很低，几乎没有利润，而且库存积压严重，而有的时候利润很高，这样的一个大周期一般为 5 - 10 年，基本和国际电子行业发展周期同步。根据过去的经验，每当电子布市场处于低谷时，我们基本停止电子布的生产转而生产增强材料，虽然增强材料市场也有波动周期，但价格波动幅度比电子布小多了，一般能保证一个基础利润。目前我们已经有了固定客户群，由于我们目前减少了增强材料的生产，不能满足客户的需要，因此这些客户正在逐渐流失，如果我们再继续大幅减少增强材料的产量，一些大客户可能也会流失。这些对我们的损失是很大的。因此我认为目前应该明确公司发展战略，是暂时减少增强材料的生产，还是永久退出这个行业。”

生产李副总经理接着说道：“王总的话我赞成，我认为虽然目前电子布产品利润很高，但是摆脱不了周期波动的特点，为了分散风险，我们不能放弃增强材料这个市场，在原材料受到制约的情况下，要平衡电子布和增强材料的生产。”

陆总经理听了大家的发言后，基本同意大家的看法，说：“我同意李总的观点，我们不能为了一时的短期利益，而扔掉增强材料这个市场。目前我们主要工作是尽快和上游厂家达成战略联盟，签订长期采购合同，采购部要对原材料市场进行详细的分析，制定符合实际、切实可行的采购计划。根据增强材料和电子布产品平衡生产的原则，重新修改增强材料和电子布的年度生产和销售计划。同时根据新的年度计划，对第一季度的绩效计划进行适当调整，保持各个部门相对公平。我们将尽快启动季度绩效考核工作。”

### （三）绩效计划调整

绩效考核工作会议后，采购部郝部长立刻着手研究采购市场的变化趋势，同时预测和上游厂商建立战略合作伙伴关系的可行性。

一周后，采购部郝部长提交了关于采购的市场研究报告，报告预计最迟在第三季度公司将会选择与一家供应商建立战略伙伴关系，那时可以得到较为稳定的原材料供应。但是第二季度仍然不会扭转原材料制约生产的局面。人力资源部张部长将这些情况报告给陆总经理，同时和各个部长进行了充分沟通，最终确定了采购部、增强材料车间、电子布车间、

销售一部、销售二部的年度、季度绩效计划。

1、年度绩效计划变更

(1) 采购部年度绩效计划变更如下：

部门年度绩效计划变更表

部门		采购部	修改时间	
序号	绩效指标	原绩效目标	新绩效目标	变更原因
1	玻璃纤维采购量	50000 吨	42000 吨	市场供应不足
2	单位采购价格	4000 元/吨	5000 元/吨	市场价格上涨
说明：此变更表是对年度目标责任书的变更或其后的年度绩效计划变更表的再次变更。历次变更表将同目标责任书一同构成年度绩效考核的依据。				
采购部部长签字：			公司总经理签字：	
年 月 日			年 月 日	

(2) 销售一部年度绩效计划变更表如下：

部门年度绩效计划变更表

部门		销售一部	修改时间	
序号	绩效指标	原绩效目标	新绩效目标	变更原因
1	增强材料销售量	30000 吨	22000 吨	产品供应不足
2	增强材料销售额	3.3 亿	2.42 亿	销售量减少
说明：此变更表是对年度目标责任书的变更或其后的年度绩效计划变更表的再次变更。历次变更表将同目标责任书一同构成年度绩效考核的依据。				
销售一部部长签字：			公司总经理签字：	
年 月 日			年 月 日	

(3) 销售二部年度绩效计划变更表如下：

部门年度绩效计划变更表

部门		销售二部	修改时间	
序号	绩效指标	原绩效目标	新绩效目标	变更原因
1	电子布销售量	2400 万米	2200 万米	产品供应不足
2	电子布销售价格	11 元/米	15 元/米	市场价格变化
3	电子布销售额	2.64 亿	3.3 亿	价格上升、供应不足
说明：此变更表是对年度目标责任书的变更或其后的年度绩效计划变更表的再次变更。历次变更表将同目标责任书一同构成年度绩效考核的依据。				
销售二部部长签字：			公司总经理签字：	
年 月 日			年 月 日	

(4) 增强材料车间年度绩效计划变更表如下：

部门年度绩效计划变更表

部门		增强材料车间	修改时间	
序号	绩效指标	原绩效目标	新绩效目标	变更原因
1	增强材料产量	30000 吨	22000 吨	原材料供应不足
说明：此变更表是对年度目标责任书的变更或其后的年度绩效计划变更表的再次变更。历次变更表将同目标责任书一同构成年度绩效考核的依据。				
增强材料车间主任签字：			公司总经理签字：	
年 月 日			年 月 日	

(5) 电子部车间年度绩效计划变更表如下：

部门年度绩效计划变更表

部门		电子布车间	修改时间	
序号	绩效指标	原绩效目标	新绩效目标	变更原因
1	电子布产量	2400 米	2200 米	原材料供应不足
说明：此变更表是对年度目标责任书的变更或之后的年度绩效计划变更表的再次变更。历次变更表将同目标责任书一同构成年度绩效考核的依据。				
销售二部部长签字：			公司总经理签字：	
年 月 日			年 月 日	

## 2、季度绩效计划变更

陆总经理在和各个部门负责人签订年度绩效计划变更表的同时,和各个部门签订了季度绩效计划变更表。销售一部的 200X 年第一季度绩效计划变更表如下所示。

销售一部 200X 年第一季度绩效计划变更表

部门		电子布车间	修改时间	
序号	绩效指标	原绩效目标	新绩效目标	变更原因
1	方格布销售收入	5000 万	2500 万	产量不足
2	短切毡销售收入	4000 万	2000 万	产量不足
说明：此变更表是对年度目标责任书的变更或之后的年度绩效计划变更表的再次变更。历次变更表将同目标责任书一同构成年度绩效考核的依据。				
销售一部部长签字：			公司总经理签字：	
年 月 日			年 月 日	

### 第三节 绩效考核案例

#### 一、某烟草公司绩效考核案例

##### (一) 县区局(公司)绩效考核表

县(区局)			考核期间		评价等级	
目 标 及 要 求	工作重点及阶段目标          <div style="text-align: right;">           分管领导签字            年 月 日         </div>					
序号	考核分类	指标性质	指标名称	满分	评分	
1	通用考核指标 (15分)	过程指标	制度流程建设	5		
2		过程指标	绩效考核工作	5		
3		结果指标	费用预算控制	5		
4	专卖业务考核 (25分)	定量指标	市场净化率	5		
5		过程指标	规范执法	10		
6		过程指标	案件办理	5		
7		过程指标	户籍化管理工作	5		
8		否决指标	严格自律	NA		
9		否决指标	打假破网年度责任目标	NA		
10		加减分指标	临时工作	NA		
11	营销业务考核 (25分)	定量指标	卷烟销售	5		
12		定量指标	单箱卷烟销售额	5		
13		定量指标	特定品类(品牌)烟销售量	5		
14		结果指标	库存采集	5		
15		过程指标	内部基础资料管理	5		
16		否决指标	客户满意度	NA		
17		加减分指标	临时工作	NA		

18	中转站业务考核 (10分)	结果指标	发货坏损次数	5	
19		结果指标	送货及时性	5	
20		否决指标	仓库安全	NA	
21		否决指标	货款安全	NA	
22	其他方面考核 (25分)	定量指标	费用占毛利比重	5	
23		定量指标	油耗管理	5	
24		过程指标	固定资产实物管理	5	
25		过程指标	员工档案管理	5	
26		结果指标	客户投诉	5	
27		否决指标	交通安全	NA	
得分小计					
部门通用否决指标、加分指标、加减分指标考核结果 (支出审核、党风廉政建设、安全工作、社会治安综合治理、纠风工作、普法工作、上级督察考评、工会工作、基层党组织建设、工作创新、打假破网)					
最终关键业绩考核最终得分					
机关服务满意度考核得分					
部门得分=关键业绩得分×90%+满意度得分×10%					
<p>县(区)局(营销部)工作述职(针对各个考核方面分别说明):</p> <p>一、专卖业务:</p> <p>二、营销业务:</p> <p>三、物流中专业务:</p> <p>四、其他方面:</p> <p style="text-align: right;">签字: 年 月 日</p>					

(二) 市局(公司) 办公室绩效考核表

部门名称		办公室		考核期间		评价等级	
目标及要求	工作重点及阶段目标：  <div style="text-align: right;">           分管领导签字            年 月 日         </div>						
序号	指标编号	指标性质	指标名称	满分	评分		
1	TY-J01	结果指标	费用预算控制	5			
2	TY-G01	过程指标	制度流程建设	5			
3	TY-G02	过程指标	绩效考核工作	5			
4	TY-G03	过程指标	短期临时工作	5			
5	BG-G02	过程指标	车辆调配管理	10			
6	BG-G05	过程指标	起草文字材料	15			
7	BG-G07	过程指标	固定资产实物管理	10			
8	BG-G08	过程指标	办公用品管理	10			
9	BG-G09	过程指标	后勤工作状况	10			
10	BG-G10	过程指标	信息系统建设	10			
11	BG-J01	结果指标	耗油控制	15			
12	BG-J03	否决指标	领导指示督办落实	NA			
13	BG-J04	否决指标	交通安全	NA			
14	BG-J05	否决指标	文件、档案、印鉴、合同管理	NA			
15	BG-J06	否决指标	网络安全稳定性	NA			
16	BG-J07	否决指标	食品卫生安全	NA			
17	BG-J09	加减分指标	节能减排水平	NA			
得分小计							
部门通用否决指标、加分指标、加减分指标考核结果(支出审核、党风廉政建设、安全工作、社会治安综合治理、纠风工作、普法工作、上级督察考评、工会工作、基层党组织建设、工作创新、打假破网)							
最终关键业绩考核最终得分							
机关服务满意度考核得分							
部门得分=关键业绩得分×90%+满意度得分×10%							
部门工作述职(针对各个考核指标分别说明):							
分管领导评价意见							
局长(经理)评价:							



(三) 财务科某岗位月度绩效考核表

姓名	李燕华	部门	财务科	考核期间		
任职岗位	出纳员			评价等级		
目标及要求	一、 工作重点及阶段目标 <div style="text-align: right;">部门负责人签字： 年 月 日</div>					
关键业绩 80 %	序号	指标编号	指标性质	指标名称	满分	评分
	1	CW-J003	结果指标	采购卷烟货款划转	15	
	2	CW-J011	结果指标	付款审核工作	20	
	3	CW-J015	结果指标	报销单据审核	20	
	4	CW-J016	结果指标	税金计提与缴纳	25	
	5	CW-J017	结果指标	薪酬福利发放缴纳	10	
	6	CW-J018	结果指标	有关报表工作	10	
	7	CW-J019	否决指标	账务处理工作	N/A	
	8	CW-J020	否决指标	凭证核对工作	N/A	
	9	CW-J024	加减分指标	临时工作	N/A	
	得分小计					
能力素质 20 %	序号	指标	满分	部门正职 评分 ( 50% )	部门副职 评分 ( 20 )	分管领导 评分 ( 30% )
	1	1.2 诚信正直	10			
	2	1.3 敬业精神	10			
	3	1.6 责任感	10			
	4	1.7 组织纪律	10			
	5	1.9 团队合作	10			
	6	2.2 书面表达	10			
	7	2.3 解决问题	10			
	8	2.8 计算机应用能力	10			
	9	4.10 严谨细致	10			
	10	4.12 逻辑思维	10			
	能力素质评分小计					
	能力素质最终得分=部门正职评分 × 50%+部门副职评分 × 20% + 分管领导评分 × 30%					
最终考核得分=关键业绩考核评分 × 80%+能力素质评分 × 20%						

(四) 部门通用考核指标(结果指标)

序号	编号	名称	指标说明	评分标准	信息来源	其他
1	TY-J01	费用预算控制	定量指标, 用实际费用与预算费用差异衡量, 反映预算工作效果	考核期间费用预算控制情况, 满分 10 分。对于三项重点可控费用以及重点单项预算, 每有一项超支该指标考核为 0 分, 若某项超支超过 20%, 当期考核不合格; 结余差异率在 2% (含) 以内的得 10 分, 结余在 4% (含) 得 9 分, 依次类推, 结余差异率在 20% 以外的, 不得分。对于其他费用预算, 超支差异率在 1% (含) 以内的得 10 分, 差异率在 2% (含) 得 9 分, 依次类推, 差异率在 10% 以外的, 不得分。结余差异率在 3% (含) 以内的得 10 分, 结余在 6% (含) 得 9 分, 依次类推, 差异率在 30% 以外的, 不得分。	分管领导	结果指标
2	TY-J02	支出审核	对各项支出审核工作成效	若审核不及时, 根据情况扣减 1-5 分, 若支出必要性审核出现疏忽或错误, 根据情况扣 2-5 分, 若支出真实性审核出现疏忽或错误, 扣 5-10 分。若支出必要性和真实性审核出现疏忽或错误给公司带来较大损失, 本期考核不合格	分管领导	否决指标
3	TY-J03	党风廉政建设	反映部门党风廉政建设工作成效	部门反腐倡廉和法律法规宣传教育工作不到位, 根据情况扣减 10-20 分; 对有关违法违纪案件查处不力, 根据情况扣减 20-40 分; 经查实部门存在较严重的干部职工违犯国家法律法规和党纪政纪行为, 或违反行业经营纪律、财经纪律行为, 本期及余下期间、年度考核不合格	分管领导	否决指标
4	TY-J04	安全工作	反映部门安全工作成效	考核期间发生安全问题, 导致 5 人以下轻伤或 5 万元以下财产损失, 根据情况扣 10-40 分; 若发生一般事故, 本季度部门及负责人考核不合格, 若发生一般事故及以上, 本期及余下期间、年度考核不合格	分管领导	否决指标
5	TY-J05	社会治安综合治理	反映部门社会治安综合治理工作成效	考核期间不重视社会治安综合治理工作, 根据情况扣 10-40 分, 社会治安综合治理工作出现较大问题, 本期部门及部门负责人考核不合格	分管领导	否决指标
6	TY-J06	纠风工作	反映部门纠风工作成效	考核期间不重视纠风工作, 根据情况扣 10-40 分, 纠风工作出现较大问题, 本期考核不合格	分管领导	否决指标
7	TY-J07	普法工作	反映部门普法工作成效	考核期间不重视普法工作, 根据情况扣 10-40 分, 普法工作出现较大问题, 本期考核不合格	分管领导	否决指标
8	TY-J08	上级督察考评	反映各部门应对上级有关部门督察、检查、考评等工作状况	积极组织有关人员应对上级各有关部门督察、检查、考评等工作。获得上级好评并获得奖励情况下, 给与加分 5-10 分; 如果应对不力导致评价不理想情况下, 给与扣分 5-10 分	分管领导	加扣分指标

9	TY-J09	工会工作	反映各部门工会工作成效	期间在重大文体比赛活动突出的部门，给与加分5-10分，所在单位员工出现聚众斗殴、集会闹事现象，给与扣分10-40分	分管领导	加减分指标
10	TY-J10	基层党组织建设	反映各基层部门党建工作成果	积极组织有关人员学习党的会议决议精神，做好预备党员培养工作。期间党员起到先锋模范带头作用给党组织带来荣誉，根据情况加5-10分。	分管领导	加分指标
11	TY-J11	工作创新	反映部门工作创新成效	考核期间工作有创新，达到市局公司创新管理办法相关条件的，根据情况加分5-10分；在对公司创新能力考核做出突出贡献的部门，根据情况加分5-10分。	分管领导	加分指标
12	TY-J12	打假破网	适用于机关科室（中心）、县（区）局（营销部）、欣大公司	对打假破网工作有重大贡献，根据情况加分5-10分。	分管领导	加分指标

(五) 部门通用考核指标(过程指标)

序号	编号	名称	指标说明	目标值及评分标准			信息来源	其他
				差（0分-3分）	中（4分-7分）	好（8分-10分）		
1	TY-G01	制度流程建设	该指标反映有关制度、流程规范建设情况	有关管理制度不健全，部分工作缺乏明确的工作流程规范，制度流程不合理之处不能及时修订	有关管理制度基本健全，各项工作基本建立了明确的工作流程规范，能对工作起到一定的指导作用，有关制度流程基本能得到贯彻落实	有关管理制度基本健全，各项工作都建立了明确的流程规范，切合实际，有关制度流程能得到很好的贯彻落实；能及时修订制度流程不合理之处，有关制度流程没有互相矛盾之处	分管领导	
2	TY-G02	绩效考核工作	该指标反映绩效考核工作的质量，包括完成的及时性、考核工作公平性、考核	不能及时、公正、客观地提供有关绩效考核数据，不能及时完成部门内部员工绩效考核工作，绩效考核分值分布不合理	比较及时、公正、客观地提供有关绩效考核数据，及时完成部门内部员工绩效考核工作，绩效考核分值分布基本合理。公平公正的对有关部门工作进行评价，发挥绩效管理的激励	及时、公正、客观地提供有关绩效考核数据，及时完成绩效考核工作，公平公正的对有关部门和员工工作进行评价，绩效考核分值分布合理。发挥绩效管理的激励作用，绩效考	分管领导	

			分值的分布合理性		作用	核工作得到市局和部门员工的接受和认可，并带来个人和组织绩效的提升		
3	TY-G03	短期临时工作	该指标反映考核期间上级分配的临时工作完成的质量和及时性	没能及时完成上级临时下达的任务，对临时工作不重视，工作完成质量较差	能及时完成上级临时下达的任务，但工作质量一般	能及时完成上级临时下达的任务，对临时工作非常重视，能高标准出色的完成任务。	分管领导	
4	TY-G04	党建工作	该指标考核党建工作成效	不能定期组织党员干部学习党的政策方针以及重要会议决议精神；	定期组织党员干部学习党的政策方针以及重要会议决议精神；	定期组织党员干部学习党的政策方针以及重要会议决议精神；加强基层党组织建设，做好预备党员培养工作，定期发展党员，发挥党员的先锋模范作用；做好党费收缴与使用工作	分管领导	适用于党支部书记所在部门考核
5	TY-G05	工会工作	该指标考核工会工作成效	基层工会组织建设薄弱，职工代表合理化建议落实不力，公司文体活动比较缺乏	加强基层组织和干部队伍作风建设，维护职工合法权益，开好职代会，切实落实职工代表提出的合理化建议工作；开展丰富多彩、寓教于乐的文体活动，陶冶职工情操；加强工会会费的管理，做好职工福利工作，关注女职工合法权益。	加强基层组织和干部队伍作风建设，维护职工合法权益，开好职代会，切实落实职工代表提出的合理化建议工作；经常开展丰富多彩、寓教于乐的文体活动，陶冶职工情操；加强工会会费的管理，做好职工福利工作，关注女职工合法权益。	分管领导	适用于工会委员所在部门考核

#### (六) 办公室考核指标库（结果指标）

序号	编号	名称	指标说明	评分标准	信息来源	其他
1	BG-J01	油耗控制	该指标反映了对部门所有车辆油耗控制工作成效。	该指标满分为 10 分，起始值为 8 分。 每有一辆车百公里油耗低于标准 0.5，加 1 分，每有一辆车百公里油耗高于标准 0.5，减 1 分；每有一辆车百公里油耗低于标准 1，加 2 分，每有一辆车百公里油耗高于标准 1，减 2 分	办公室	
2	BG-J02	证照办理	该指标反映考核期间公司各种证照的办理、年审、保管和使用情况。	没有发生误办、漏办事故为 10 分。发生一次小的事故扣 5 分，扣完为止。发生重大事故为 0 分。	办公室	
3	BG-J03	领导指示督办落实	考核期内落实公司重要会议决议以及公司决策层领导指示的情况	该指标满分为 10 分，若有 1 次没能及时贯彻落实情况扣减 5 分，扣完为止。若有重要事项未及时办理导致严重后果发生，本期考核不合格	办公室	否决指标
4	BG-J04	交通安全	该指标反映了安全驾驶工作情况。	发生交通事故（没有人员伤亡、财产损失 500 元以下），根据责任大小扣减 2-5 分；发生导致人员轻伤以及财产损失 500 元以上 5000 元以下交通事故，根据责任大小以及事故严重程度扣减 5-10 分；发生导致人员重伤以及财产损失 5000 元以上交通事故，本期绩效考核不合格	办公室	否决指标
5	BG-J05	文件、档案、印鉴、合同管理	该指标反映考核期间有关公司文件、档案、印鉴、合同等管理工作情况。	文件、档案、印鉴、合同等管理混乱，无法及时向相关部门或领导提供相应物品根据情况扣减 10-20 分，如果上述物品丢失本期考核不合格，如果造成严重后果本期及余下期间、年度考核不合格。）	办公室	否决指标
6	BG-J06	网络安全稳定性	该指标反映了考核期间网络安全稳定运行状况。	非电信运营商原因或不可抗力导致网络故障应在 4 个小时之内修复，4 个小时修复不了，根据情况扣减 10-20 分，24 小时修复不了，本期绩效考核不合格	办公室	否决指标
7	BG-J07	食品卫生安全	该指标反映食堂食品卫生安全工作情况	发生食品卫生问题，导致人员住院治疗，本季度考核不合格，发生更大问题本期及余下期间、年度考核不合格	办公室	否决指标
8	BG-J08	车辆年检	该指标反映考核期间各种车辆年检工作情况	发生误办、漏办根据情况扣 5-10 分，由于工作失误导致安全事故给公司带来损失，本期绩效考核不合格。	办公室	否决指标

9	BG-J09	节能减排水平	考核公司节能减排工作成效	完成省局（公司）制定的节能减排工作目标，加5分，每少完成一项，扣1分	办公室	加加分指标
---	--------	--------	--------------	------------------------------------	-----	-------

（七）办公室考核指标库（过程指标）

序号	编号	名称	指标说明	评价标准			信息来源	其他
				差（0分-3分）	中（4分-7分）	好（8分-10分）		
1	BG-G01	车辆管理	该指标反映了对车辆的年检、油料、使用、维修、保养等管理工作成效	公司车辆燃油费用、维修费用失控，车辆调配使用比较混乱，车辆维修保养记录不全，不能及时发现设备故障并及时修复	车辆燃油费用、维修费用、行车费用基本控制合理，车辆调配使用规范，按照规定建立了各类安全台帐以及车辆和驾驶员档案，能对车辆进行有效监控并修复故障。	车辆行车费用、燃油费用、维修费用控制有效，车辆调配使用规范。按照规定建立了各类安全台帐以及车辆和驾驶员档案，能实现车辆的有效监控和故障的及时修复，定期检查保养车辆，及时找出车辆安全的潜在风险并排除隐患，能根据实际情况不断完善车辆管理工作	办公室	
2	BG-G02	车辆调配管理	该指标反映考核期间车辆调配管理工作状况	车辆调配制度流程有较大缺陷；不能严格按照制度流程进行车辆调配，车辆调配手续比较不齐全；车辆使用记录（时间、行程、里程）不准确	车辆调配制度流程规范合理有效，不合理之处能及时修订；严格按照车辆调配流程对车辆进行调配，车辆调配手续齐全完整；车辆使用记录（时间、行程、里程）及时准确	车辆调配制度流程规范合理有效，不合理之处能及时修订；严格按照车辆调配流程对车辆进行调配，车辆调配手续齐全完整；尽量减少市区办公公务用车，鼓励员工市内公交出行；车辆使用记录（时间、行程、里程）及时准确	办公室	
3	BG-G03	油料管理	该指标反映考核期间油料管理工作状况	车辆油料管理制度流程有较大缺陷，不合理之处能及时修订；不能严格按照制度流程进行加油，车辆油料管理	车辆油料管理制度流程规范合理，不合理之处能及时修订；严格按照油料采购流程进行加油，实行定点加油制度；车辆油料消耗实行定额	车辆油料管理制度流程规范合理，不合理之处能及时修订；严格按照油料采购流程进行加油，实行定点加油制度；车辆油料消耗实行定额管理，	办公室	

				粗放	管理,车辆耗油统计比较准确	科学测定每个车辆油耗标准,对于节约油料行为给与奖励;车辆耗油统计准确无误		
4	BG-GO 4	维护 维修 管理	该指标反映考核期间维护保养、大中修、故障修理等工作状况	车辆维修制度流程有较大缺陷;基本没有按照维修流程进行车辆维修工作	车辆维修制度流程规范合理,不合理之处能及时修订;车辆维护保养工作扎实有效,车辆保持良好工作状态;基本按照维修流程进行车辆维修工作	车辆维修制度流程规范合理,不合理之处能及时修订;车辆维护保养工作扎实有效,车辆保持良好工作状态;严格按照维修流程进行车辆维修工作,严格维修审批权限;车辆维修工作及时、高效,做好车辆维修记录	办公室	
5	BG-GO 5	起草 文字 材料	该指标反映考核期间办公室为起草文字材料工作情况。	非电信运营商原因或不可抗力导致网络故障应在4个小时之内修复,4个小时修复不了,根据情况扣减10-20分,24小时修复不了,本期绩效考核不合格	基本能及时撰写文字材料,主题明确,内容、逻辑基本满足领导要求。	能及时、高效地撰写文字材料,主题鲜明,内容充实、新颖,逻辑思路清晰。	办公室	
6	BG-GO 6	对外 接待	该指标反映考核期间办公室代表公司进行重要对外接待工作的质量。	对外接待工作不能按要求完成,各方面对接待工作不满意,影响恶劣。	对外接待工作能够按要求完成,各方面对接待工作基本满意。	对外接待工作安排周全、得体,得到各方面好评。	办公室	
7	BG-GO 7	固定 资产 实物 管理	该指标反映考核期间对公司固定资产实物管理工作情况。	固定资产管理混乱,没有台帐,没有定期清点,固定资产损毁严重。固定资产流失。	有公司固定资产管理相应办法,建有台帐,基本能够做到定期清点,固定资产状况一般。	固定资产管理有序,台帐清晰,定期清点,固定资产保管良好。	办公室	

8	BG-G08	办公用品管理	该指标考核办公用品计划制定、采购、分发等管理工作成效	办公用品计划制定不合理,办公用品采购不及时,没有严格执行采购流程,办公用品分发混乱。	办公用品计划制定基本合理,办公用品采购比较及时,能严格遵照采购流程进行采购,价格合理,对于低值耐用品、固定资产办公用品有分发台帐记录	办公用品计划制定合理,办公用品采购及时,能严格遵照采购流程进行采购,价格合理,低值易耗、低值耐用、固定资产办公用品等管理工作扎实到位	办公室	
9	BG-G09	后勤工作状况	该指标反映后勤工作成效,包括食堂、招待所、环境卫生等工作状况	食堂、招待所、环境卫生员工不满意,投诉情况较多;环境卫生状况较差	食堂、招待所、环境卫生员工比较满意,很少出现员工投诉现象,基本没有浪费现象;	食堂、招待所员工满意,没有员工投诉情况、没有浪费现象;环境卫生状况很好	办公室	
10	BG-G10	信息系统建设	该指标反映了考核期间公司网络信息系统建设与维护工作成效。	没有信息系统整体规划,公司信息系统软硬件建设盲目,没有整体安排;公司网站建设工作没有起色,网站不能及时更新	有初步的信息系统整体规划,公司信息系统软硬件建设工作能统一安排;公司网站能及时更新	公司信息系统规划合理,公司信息系统软硬件建设工作富有成效;公司内部、外部网站建设能满足公司需要;公司网站及时更新;公司网络安全工作没出现重大问题	办公室	

#### (八) 财务科岗位月度绩效考核指标库(结果指标)

序号	编号	名称	指标说明	评分标准	信息来源	适用岗位	其他
1	CW-J001	电子结算户开户信息准确性	该指标考核对电子结算户开户信息及时维护更新工作情况	该项指标满分10分,如果有一项开户信息缺漏扣2分,若有一项开户信息未及时更新扣1分,扣完为止。	财务科	电子结算员	
2	CW-J002	销售卷烟货款结算	该指标考核销售卷烟货款结算的准确性、及时性	该项指标满分10分,如果有一次未及时结算扣5分,结算错误一次扣5分。扣完为止。	财务科	电子结算员	
3	CW-J003	采购卷烟货款划转	该指标考核采购卷烟货款结算的准确性、及时性	该项指标满分10分,如果有一次未按规定及时划转扣2分,划转错误一次根据情况扣分(若必须	财务科	出纳员	



				记载事项错误扣 5 分 ,资金数额错误扣 10 分 )			
4	CW-J004	会计档案资料传递归档及时性	该指标考核各种凭证 ( 原始凭证、记账凭证、会计凭证 )、各种表单 ( 银行存款调节表、入库单、成本联、各中转站现金缴款单、纳税申报资料、银行代扣明细表、工资表备查簿 )、各种报告 ( 财务报告、审计报告、评估报告 ) 以及经济合同档案、会计账簿等会计档案资料处理传递工作情况	该项指标满分 10 分 , 相关资料未能及时完成并传递到有关岗位扣减 2-5 分 , 若有关资料处理存在疏漏或错误 , 根据情况扣减 2-5 分 , 若给其他岗位人员带来工作不变 , 根据情况扣减 2-5 分 , 若给公司带来损失 , 该项指标得 0 分。	财务科	所有岗位	
5	CW-J005	账目及凭据管理	该指标考核销售货款结算账目、电子结算凭据以及其他单证管理工作情况	该项指标满分 10 分 , 发现一次疏漏扣 1-3 分 , 发现一次错误扣 3-5 分。如果给公司带来一定损失 , 扣 10 分。	财务科	电子结算员	
6	CW-J006	预算分析报告及时性	考核期间上交财务预算报告的及时性	该项指标满分为 10 分 , 每季度终了 15 日内按时上报季度预算执行情况分析报告 , 延迟一天扣 3 分 , 扣完为止。	财务科	财务预算会计	
7	CW-J007	资金需求计划	考核期间资金需求计划编制及上报情况	该项指标满分为 10 分 , 每月 25 日前应做好资金需求计划并及时上报 , 延迟一天扣 4 分 , 资金需求计划有错误和遗漏 , 扣 4 分 , 若有重要错误或遗漏 , 该项指标得 0 分。	财务科	财务预算会计	

8	CW-J008	资本性支出预算执行	定量指标,用实际支出与预算支出差异衡量,反应预算工作效果	考核期间资本性支出预算执行情况,满分10分。差异率在 $\pm 1\%$ (含)以内的得10分,差异率在 $\pm 1\% - \pm 2\%$ (含)得9分,依次类推,差异率在 $\pm 10\%$ 以外的,不得分。	财务科	财务预算会计	
9	CW-J009	费用预算控制	定量指标,用实际费用与预算费用差异衡量,反应预算工作效果	考核期间费用预算控制情况,满分10分。对于三项重点可控费用以及重点单项预算,每有一项超支该指标考核为0分,若某项超支超过20%,当期考核不合格;结余差异率在2%(含)以内的得10分,结余在4%(含)得9分,依次类推,结余差异率在20%以外的,不得分。对于其他费用预算,超支差异率在1%(含)以内的得10分,差异率在2%(含)得9分,依次类推,差异率在10%以外的,不得分。结余差异率在3%(含)以内的得10分,结余在6%(含)得9分,依次类推,差异率在30%以外的,不得分。	财务科	财务预算会计	
10	CW-J010	支出审核工作	对各项支出审核工作成效	该项指标满分10分,若审核不及时,根据情况扣减1-5分,若审核出现疏忽或错误,费用性质和归集审核错误,根据情况扣5-10分,票据合法性审核疏忽或错误,扣2-5分,扣完为止	财务科	财务预算会计	
11	CW-J011	付款审核工作	考核采购增值税发票的付款审核,并及时传递票据等工作	该项指标满分10分,若审核疏忽或错误扣1-5分,若因审核疏忽或错误给公司带来损失,扣5-10分。若传递过程中丢失发票,扣5-10分。	财务科	出纳员	

12	CW-J012	公司财务报表质量	考核期间公司财务报表（包括量本利分析、利税预测等）的准确性和及时性	该项满分为 10 分，出现 1 次差错扣除 2 分，报表延迟 1 天扣除 2 分，扣完为止。	财务科	成本会计	
13	CW-J013	数据备份	重要数据定期备份工作情况	该项指标满分 10 分，一次未及时备份扣除 4 分，若未及时备份给公司带来损失，根据情况扣减 4-10 分。	财务科	成本会计	
14	CW-J014	各种统计报表上报	考核期间各种统计报表（一号工程数据、旬报、月报以及统计局相关数据）上报工作情况	该项指标满分 10 分，出现一次上报不及时扣 5 分，报表数字有疏漏扣 2 分，报表数字有错误扣 5 分，若被有关单位发回重心填报扣 5 分，若给公司带来一定负面影响，扣 10 分	财务科	统计员	
15	CW-J015	报销单据审核	该指标考核报销单据审核工作的及时性和准确性	该项指标满分 10 分，若审核不及时，根据情况扣减 1-5 分，若审核出现疏忽或错误，费用性质和归集审核错误，根据情况扣 2-5 分，票据合法性审核疏忽或错误，扣 5-10 分，扣完为止	财务科	预算会计、出纳员	
16	CW-J016	税金计提与缴纳	考核期间税金计提与缴纳工作成效	该项满分 10 分，若税金缴纳不及时扣 2-5 分，若税金缴纳不及时给公司带来损失，扣 5-10 分。若税金计提错误，扣 2-5 分，若税金计提错误给公司带来损失，扣 5-10 分，		核算会计、出纳员	
17	CW-J017	薪酬福利发放缴纳	考核员工各种工资、奖金、补贴、个人所得税、各种保险、住房公积金发放缴纳工作	该项指标满分 10 分，由于个人原因导致工资发放延迟根据情况扣减 2-5 分，保险福利等费用缴纳不及时扣 2-5 分，若由于自身工作失误导致发放缴纳延迟，给公司带来一定损失，扣 10 分。各种费用计算或缴纳错	财务科	出纳员	

				误扣 10 分。扣完为止。			
18	CW-J018	有关报表工作	考核银行余额调节表、重点税源调查表、高收入税源监控情况表填写上报工作	该项指标满分 10 分,延迟上报一天扣 2 分,填写错误一次扣 2 分,若给公司带来一定损失,扣 5-10 分。	财务科	出纳员	
19	CW-J019	账务处理工作	考核对有关账务进行、汇总、登记、结转等工作	对有关账务处理不及时,根据情况扣减 1-5 分,若对有关账务处理错误或疏忽,根据情况扣减 1-5 分,若给公司带来损失,扣减 10 分。	财务科	所有岗位	否决指标
20	CW-J020	凭证核对工作	考核对有关凭证的核对工作情况	对有关凭证核对不及时,根据情况扣减 1-5 分,若核对错误或疏忽,根据情况扣减 1-5 分,若给公司带来损失,扣减 10 分。	财务科	所有岗位	否决指标
21	CW-J021	资金监控	该指标考核监控营销部货款、电子结算户、各中转站的资金到位及在途资金的监控与流向,如有异常及时反馈。	该项指标满分 10 分,如果一次未及时发现扣 2 分,若有一次未及时发现导致损失发生,扣 10 分,若有一次未及时发现并且产生了较大损失,当期考核不合格。	财务科	电子结算员	否决指标
22	CW-J022	会计凭证制作	该指标考核有关会计人员及时进行准确进行有关凭证制作工作情况	没有及时完成有关凭证制作,根据情况扣减 2-5 分,若凭证制作有疏漏或错误,根据情况扣减 5-10 分,若给公司带来较大损失,当期考核不合格	财务科	核算会计、预算会计、成本会计	否决指标
23	CW-J023	优质服务	反应有关岗位人员服务的及时性、服务质量以及被服务对象的满意程度	没有按照规定时间为客户(包括公司员工)提供服务或经常脱离岗位使相关人员得不到有关服务,根据情况扣减 2-5 分,若发生导致客户严重不满现象,根据责任大小以及事件性质,扣减 5-10 分。若由于自身原因导致客户不满给企业	财务科	所有岗位	否决指标

				带来严重负面影响的,月度考核不合格			
24	CW-J024	临时工作	反应有关岗位人员对上级临时安排工作完成的及时性以及工作质量	没有及时完成上级领导交办的临时工作,扣减5-10分;虽然能及时完成工作,但存在应付了事,不负责任现象扣减2-5分;能及时完成工作但还有较大改善空间,根据情况扣减1-3分。对完成临时工作有重大贡献,根据情况加分5-10分。	财务科	所有岗位	加减分指标

(九) 财务科岗位月度绩效考核指标库(过程指标)

序号	编号	名称	指标说明	评价标准			信息来源	适用岗位	其他
				差(0分-3分)	中(4分-7分)	好(8分-10分)			
1	CW-G001	预算工作	该指标考核预算管理工作成效	比较及时提交资金预算计划及预算分析报告,预算编制比较准确规范,预算分析报告内容有遗漏、分析不清晰	能及时提交资金预算计划及预算分析报告,预算编制及时、准确、规范,预算分析报告内容完整、分析清晰;	能及时提交资金预算计划及预算分析报告,预算编制及时、准确、规范,预算分析报告内容完整、分析清晰;利税预算、销售预算、采购预算、费用预算、资本性支出预算、营业外收支及其他业务收支预算准确,必要时能及时与有关部门进行沟通协调进行预算调整,预算管理对企业管理有重大促进作用	财务科	财务预算会计	
2	CW-G002	成本核算工作	该指标反应成本核算工作成效	能及时进行成本核算工作	能及时进行成本核算工作,核算工作能反应企业真实经营状况	公司有关成本核算管理制度健全,公司信息系统完全支持公司核算需要,核算工作能反应企业真实经营状况,通过成本分析能给企业经营带来决策支持	财务科	成本会计	

3	CW-GO 03	统计分 析报告	该指标反 应统计分 析报告的 质量、及 时性。	能及时对统 据数据进行 分析并撰写 分析报告	能及时对统 据数据进行 分析并撰写 分析报告,报 告结构比较 完整、内容比 较全面	能及时对统据数据进行 分析并撰写分析报告,报告结构完整、内 容全面,分析报告对管 理决策具有一定指导 意义	财务 科	统计 员	
4	CW-GO 04	文字材 料起草 工作	考核各种 文件、各 种计划、 总结的起 草工作	基本能及时 完成有关材 料的起草工 作,但需要经 过领导较大 程度的修改	及时完成各 种材料的起 草工作,语言 比较简洁、表 达比较清楚、 结构内容基 本完整。一般 还要经过领 导修改才能 定稿	及时完成各种材料的 起草工作,语言简洁、 表达清楚、结构内容完 整,基本不用领导修改 就能定稿	财务 科	统计 员	

## 二、某生产制造企业制造绩效考核案例

### (一) 子公司年度业绩合同

#### 子公司年度业绩合同

受约人单位：_____	发约人单位：XJ 集团有限公司
受约人姓名：_____	发约人姓名：_____
受约人职位：_____	
合同有效期：2009 年 1 月 1 日——12 月 31 日	

指标类别	关键业绩指标	目标	权重
业绩指标	1、年度利税总额 = 吨酒利税 × 销售量	利税总额： 吨酒利税： 销售量：	20%
	2、上交利润总额		20%
	3、产品质量合格率		15%
	4、吨酒销售费用		15%
	5、生产成本		10%
	6、24 项生产消耗		10%
	7、年度销售收入 = 吨酒销售收入 × 销售量	销售收入： 吨酒收入： 销售量：	5%
	8、产品结构优化		5%
否决指标	1、重大安全生产事故		
	2、技术质量事故		
	3、专利、市级（或以上）科技开发或科技进步奖至少一项		
	4、应收账款		
	5、人力资源培养开发		

说明：1、本业绩合同执行情况的考核及兑现，详见《薪酬绩效管理方案》以及《年度目标责任考核表》。  
2、如发生重大违反集团公司规定的事件，实行“一票否决”。详见有关管理制度。

受约人签字：\_\_\_\_\_  
日 期： 年 月 日

发约人签字：\_\_\_\_\_  
日 期： 年 月 日

(二) 集团总部生产总监年度业绩合同

## 集团总部年度业绩合同

受约人单位： <u>生产管理总部</u> 受约人姓名： _____ 受约人职位： <u>生产总监</u> 合同有效期： <u>2009年1月1日—12月31日</u>	发约人单位： <u>XJ集团有限公司</u> 发约人姓名： _____
--	--

指标类别	关键业绩指标	目 标	权 重
业绩指标	1、生产成本控制		15%
	2、24项生产消耗		15%
	3、产品质量合格率		15%
	4、工厂运行效率提高	分析生产消耗指标,提出客观说明和改进建议,提高工厂运行效率。	10%
	5、采购管理	采购程序符合相关规定,备案审批手续齐全,采购物资数量、质量符合要求。	15%
	6、生产管理经验推广	推广生产运营研究成果,提高子公司生产运营效率或产品质量。	10%
	7、生产预算	预算报表分析及时,偏差很小,对差异进行深入分析,督促子公司采取改进措施。	10%
	8、制度建设	建立、健全生产管理制度,并积极向子公司推行。	10%
否决性指标	重大生产事故。		
	技术质量事故。		

说明：1、本业绩合同执行情况的考核及兑现，详见《薪酬绩效管理方案》和《年度目标责任考核表》。

2、如发生重大违反集团公司规定的事件，实行“一票否决”。详见有关管理制度。

受约人签字： \_\_\_\_\_  
 日 期： 年 月 日

发约人签字： \_\_\_\_\_  
 日 期： 年 月 日



(三) 子公司年度目标责任考核表

子公司			考核期间		
指标类别	序号	指          标	权重	得分	计分 = 得分 × 权重
业绩指标	1	年度利税总额	20%		
	2	上交利润总额	20%		
	3	产品质量合格率	15%		
	4	吨酒销售费用	15%		
	5	生产成本	10%		
	6	24 项生产消耗	10%		
	7	年度销售收入	5%		
	8	产品结构优化	5%		
业绩指标合计					
否决指标	序号	指          标	是否发生		扣减系数
	1	重大安全生产事故			
	2	技术质量事故			
	3	科技发明			
	4	应收账款			
	5	人力资源培养开发			
目标责任考核得分 = 业绩指标得分 × （1 - 重大安全生产事故扣减系数） × （1 - 技术质量事故扣减系数） × （1 - 科技发明扣减系数） × （1 - 应收账款扣减系数） × （1 - 人力资源培养开发扣减系数）					

注：具体评分标准见考核注释表。

(四) 集团总部生产总监目标责任考核表

考核期间			考核时间		
序号	指 标	权重	得分	计分 = 得分 × 权重	
1	生产成本控制	15%			
2	24 项生产消耗	15%			
3	产品质量合格率	15%			
4	工厂运行效率提高	10%			
5	采购管理	15%			
6	生产管理经验推广	10%			
7	生产预算	10%			
8	制度建设	10%			
计分合计					
否决性指标	序号	指 标	发生后总分扣减系数范围	是否发生(是/否)	实际扣减系数
	1	生产事故	5%/10%		
	2	技术质量事故	5%/10%		
目标责任绩效总计 = 计分合计 × (1 - 生产事故总分扣减系数) × (1 - 技术质量事故总分扣减系数)					

注：评分标准见考核注释表。

(五) 子公司月度绩效考核表

子公司		考核期				
关键业绩得分 80 %	序号	指标	权重	考核者	得分	得分 × 权重
	1	利润完成情况	20%	财务管理总部		
	2	财务管理规范性	5%	财务管理总部		
	3	吨酒管理费用	5%	财务管理总部		
	4	产品结构优化	10%	营销管理总部		
	5	销售收入	10%	营销管理总部		
	6	吨酒销售费用	5%	营销管理总部		
	7	生产成本	5%	生产管理总部		
	8	24 项生产消耗	5%	生产管理总部		
	9	安全生产管理	5%	生产管理总部		
	10	技术质量管理	5%	技术质量总部		
	11	产品质量	5%	技术质量总部		
	12	设备管理	5%	技术质量总部		
	13	媒体负面报道情况	5%	公共关系总部		
	14	员工流动管理	5%	人力资源总部		
	15	薪酬总额控制	5%	人力资源总部		
	关键业绩得分合计					
部门满意度得分 20%						
总得分=关键业绩得分 × 80%+满意度得分 × 20%						
常务副总经理审核签字：						
				年	月	日
总经理审核签字：						
				年	月	日
董事长审批签字：						
				年	月	日

注：各项满分为 10 分，具体评分标准见考核指标库

(六) 子公司总经理月度绩效考核表

姓名				考核期间		
关键业绩得分 (50%)				部门满意度得分 (20%)		
能力素质 30%	序号	指标	满分	常务副总评分	总经理评分	董事长评分
	1	书面表达能力	10			
	2	组织实施能力	10			
	3	协调控制能力	10			
	4	领导激励能力	10			
	5	创新能力	10			
	6	决策能力	10			
	7	责任感	10			
	8	忠诚度	10			
	9	表率作用	10			
	10	学习意识	10			
	小计					
	最终得分 = 常务副总经理评分 × 10% + 总经理评分 × 30% + 董事长评分 × 60%					
	绩效考核总得分 = 关键业绩得分 × 50% + 能力素质得分 × 30% + 部门满意度得分 × 20%					

(七) 集团生产管理总部月度绩效考核表

考核期间		考核时间				
关键业绩 (权重 80%)	序号	指 标	权重	考 核 者		
				常务副总	总经理	董事长
	1	生产成本控制	10%			
	2	24 项生产消耗	10%			
	3	产品质量合格率	10%			
	4	生产报表质量	5%			
	5	提高工厂运行效率	5%			
	6	安全生产管理	5%			
	7	推广生产管理经验、研究成果	10%			
	8	采购管理	10%			
	9	生产预算管理	5%			
	10	规范子公司管理	5%			
	11	培训工作	5%			
	12	绩效考核数据提供情况	5%			
	13	部门内部绩效考核情况	5%			
	14	部门内部管理工作	5%			
	15	点检工作	5%			
小计=各项得分乘相应权重之和						
计分合计=常务副总小计 × 20% + 总经理小计 × 50% + 董事长小计 × 30%						
部门满意度得分 (权重 20%)						
总得分=关键业绩得分 × 80%+部门满意度得分 × 20%						

注：具体评分标准见考核指标库。

(八) 集团生产总监月度绩效考核表

姓名				考核期间		
关键业绩得分 ( 50 % )				部门满意度得分 ( 20% )		
能力素质 30%	序号	指标	满分	常务副总评分	总经理评分	董事长评分
	1	书面表达能力	10			
	2	组织实施能力	10			
	3	协调控制能力	10			
	4	领导激励能力	10			
	5	创新能力	10			
	6	决策能力	10			
	7	责任感	10			
	8	忠诚度	10			
	9	表率作用	10			
	10	学习意识	10			
	小计					
	最终得分 = 常务副总经理评分 × 20% + 总经理评分 × 50% + 董事长评分 × 30%					
	绩效考核总得分 = 关键业绩得分 × 50% + 能力素质得分 × 30% + 部门满意度得分 × 20%					

(九) 子公司年度目标责任考核注释表

序号	编号	名称	指标说明	评分标准	信息来源	其他
1	ZG-J01	年度利 税总额	年度利税总额 = 税 前利润 + 年度累计 折旧 = 吨酒利税 × 销售量	完成目标为 10 分，每降低 5%扣 1 分， 每增加 5%加 1 分。本项最低为 0 分， 最高不限。	财务管理 总部	结果指标
2	ZG-J02	上交利 润总额	子公司实际上交集 团公司利润总额	完成目标为 10 分，每降低 5%扣 1 分， 每增加 5%加 1 分。本项最低为 0 分， 最高不限。	财务管理 总部	结果指标
3	ZG-J03	产品质 量合格 率	考核子公司的产品 质量，由技术质量 总部制定指标说明	由技术质量总部制定评分标准（产品 质量问题被当地媒体曝光造成较大影 响的，本项指标为 0 分，若出现产品 质量问题被全国性媒体曝光造成重大 影响的，本项指标一年内考核结果为 0 分）。	技术质量 总部	结果指标
4	ZG-J04	吨酒销 售费用	吨酒销售费用	本项初始分为 10 分，每低 5%，加 1 分，每高 2%，减 1 分；超过 15%， 本项为 0 分，本项最多 12 分。	营销管理 总部	结果指标
5	ZG-J05	生产成 本	由生产管理总部制 定指标说明	由生产管理总部制定评分标准（本项 最低 0 分，最多 10 分）。	生产管理 总部	结果指标
6	ZG-J06	24 项生 产消耗	由生产管理总部制 定指标说明	由生产管理总部制定评分标准（本项 最低 0 分，最多 10 分）。	生产管理 总部	结果指标
7	ZG-J07	年度销 售收入	年度销售收入 = 吨 酒销售收入 × 销售 量	完成目标为 10 分，每降低 5%扣 1 分， 每增加 5%加 1 分。本项最低为 0 分， 最高不限。	营销管理 总部	结果指标
8	ZG-J08	产品结 构优化	由营销管理总部制 定指标说明	由营销管理总部制定评分标准（本项 最低 0 分，最多 10 分）。	营销管理 总部	结果指标
9	ZG-J09	重大安 全生产 事故	考核生产中出现的 生产事故	发生一次重大安全生产事故，导致发 生设备重大损坏和人员重大伤害，扣 减系数为 20%；发生一次特大安全生 产事故，导致发生设备重大损坏和人 员死亡扣减 50%。	生产管理 总部	否决指标

10	ZG-J10	技术质量事故	考核子公司生产中出现的 技术质量问题或技术质量事故	发生一次技术质量事故，扣减系数为20%；发生一次严重技术质量事故，扣减系数为50%。	技术质量 总部	否决指标
11	ZG-J11	科技发明	考核子公司科技开发、 技术进步工作效果	年度至少完成专利、 市级（或以上）科技开发 奖或科技进步奖至少一 项，如没有完成，扣减 系数5%。	技术质量 总部	否决指标
12	ZG-J12	应收账款	应收账款余额/销 售收入×100%	期末应收账款余额应 为0。若大于0并且小 于0.1%，扣减系数为 10%；若大于0.1并 且小于0.3%，扣减系 数为20%；若大于 0.3%并且小于1%， 扣减系数为40%；若 大于1%，扣减系数为 1。	财务管理 总部	否决指标
13	ZG-J13	人力资源培养开发	考核子公司年度人 力资源培养开发数量 （包括输送集团公 司和自己培养的中 层管理人员以及关 键岗位技术人员、 销售人员）	没有完成目标，扣 减系数为3%。	人力资源 总部	否决指标

（十）生产总监年度目标责任考核注释表（结果指标）

序号	编号	名称	指标说明	评分标准	信息来源	其他
1	SC-J01	生产成本控制	{(高档酒目标成本 - 实际成本) × 高档酒产量 + (中档酒目标成本 - 实际成本) × 中档酒产量 + (低档酒目标成本 - 实际成本) × 低档酒产量} / 总产量	等于0，该项指标得10分，每大于50元，该项指标加1分，每低于20元，该项指标减1分。本项指标最低为0分，最高20分。	生产管理总部和其他相关途径	
2	SC-J02	24项生产消耗	该指标反映生产管理总部管理子公司生产消耗情况。 由相关部门制定指标详细的解释和说明。	由相关部门制定指标详细的评分标准。	生产管理总部和其他相关途径	



3	SC-J03	产品质量合格率	合格产品数量/总产量 × 100%	合格产品数量等于总产量为 10 分。每减少 0.1%，扣减 1 分，扣完为止。	技术质量总部和其他相关途径	
4	SC-J04	生产事故	该指标是一个否决性指标。生产总监对集团公司发生的生产事故负有重要责任。根据生产事故发生后对集团公司的影响程度决定对生产总监的总分扣减系数。	子公司发生一次重大安全生产事故，导致设备重大损坏和人员重大伤害，扣减系数为 5% ,发生一次特大安全生产事故，导致设备重大损坏和人员死亡，扣减系数为 10%。	生产管理总部和其他相关途径	否决指标
5	SC-J05	技术质量事故	该指标是一个否决性指标。生产总监对集团公司发生的技术质量事故负有重要责任。根据技术质量事故发生后对集团公司的影响程度决定对生产总监的总分扣减系数。	子公司发生一次技术质量事故，扣减系数为 5%，发生一次严重技术质量事故，扣减系数为 10%。	技术质量总部和其他相关途径	否决指标

(十一) 生产总监年度目标责任考核注释表(过程指标)

序号	编号	名称	指标说明	目标值及评分标准			信息来源
				差(0分-3分)	中(4分-7分)	好(8分-10分)	
1	SC-G01	工厂运行效率提高	该指标反映生产管理总部分析子公司生产消耗指标,并提出改进意见,帮助子公司提高工厂运行效率情况。	不能及时分析子公司生产消耗指标、没有就生产消耗指标提出相关客观说明和改进建议。	比较准确、及时分析子公司生产消耗指标、就生产消耗指标提出比较客观说明和改进建议、一定程度上帮助子公司提高工厂运行效率。	准确、及时分析子公司生产消耗指标,就生产消耗指标提出客观说明和改进建议,帮助子公司较大幅度提高工厂运行效率。	生产管理总部和其他相关途径
2	SC-G02	采购管理	该指标反映考核期间集团公司采购计划履行的及时、准确性,采购物资质量情况。	不能及时按照子公司采购计划进行物资采购。采购程序、手续不符合相关规定,采购物资出现质量问题。(出现采购物资质量问题本季度考核为0分,造成严重后果时本年度剩余季度考核全部为0分。)	比较及时按照子公司采购计划进行物资采购。采购程序基本符合相关规定,备案审批手续基本齐全,采购物资基本符合要求。	准确、及时按照子公司采购计划进行物资采购,采购程序符合相关规定,备案审批手续齐全,采购物资数量、质量完全符合要求。	生产管理总部、子公司和其他相关途径
3	SC-G03	生产管理经验推广	该指标反映生产管理总部推广生产运营研究成果情况。	不能及时推广生产运营研究成果,或推广的研究成果不能提高子公司生产运营效率和产品质量。	比较及时推广生产运营研究成果,推广的研究成果一定程度上提高子公司生产运营效率或产品质量。	有效、及时推广生产运营研究成果,推广的研究成果较大幅度提高子公司生产运营效率或产品质量。	生产管理总部和其他相关途径
4	SC-G04	生产预算	该指标考核	不能及时上报	基本及时上报预算	及时上报预算报	财务管理

			党建工作成效	预算报表,预算偏差很大。没有分析预算和核算数据之间差异原因。	报表,预算偏差相对较小。对预算和核算数据之间差异进行基本分析。	表,预算偏差很小。对预算和核算数据之间差异进行深入分析,并督促子公司进行改进。	总部
--	--	--	--------	--------------------------------	---------------------------------	---	----

(十二) 子公司月度绩效考核指标库 (结果指标)

序号	编号	名称	指标说明	评分标准	信息来源	其他
1	ZJ-J01	利润完成情况	(考核期间实际税前利润 + 实际折旧) / 目标值 × 50% + 考核期间上交利润 / 目标值 × 50%	完成目标为 10 分, 每降低 5% 扣 1 分, 每增加 5% 加 1 分。本项最低为 0 分, 最高不限。	财务管理总部	
2	ZJ-J02	吨酒管理费用	吨酒管理费用	本项初始分为 10 分, 每低 2%, 加 1 分, 每高 2%, 减 1 分; 超过 10%, 本项为 0 分, 本项最多 12 分。	财务管理总部	
3	ZJ-J03	产品结构优化	由营销管理总部制定指标说明	由营销管理总部制定评分标准 (本项最低 0 分, 最多 10 分)。	营销管理总部	
4	ZJ-J04	销售收入	考核期间实际销售收入	完成目标为 10 分, 每降低 5% 扣 1 分, 每增加 5% 加 1 分。本项最低为 0 分, 最高不限。	营销管理总部	
5	ZJ-J05	吨酒销售费用	吨酒销售费用	本项初始分为 10 分, 每低 5%, 加 1 分, 每高 2%, 减 1 分; 超过 15%, 本项为 0 分, 本项最多 12 分。	营销管理总部	
6	ZJ-J06	生产成本	由生产管理总部制定指标说明	由生产管理总部制定评分标准 (本项最低 0 分, 最多 10 分)。	生产管理总部	
7	ZJ-J07	安全生产管理	考核生产中出现的生产事故	本项满分为 10 分, 考核期间发生一次安全生产事故, 导致设备发生损坏, 扣除 2 分; 发生一次安全生产事故, 导致发生设备损坏和人员伤亡, 扣除 4 分; 发生重大安全生产事故, 导致发生设备重大损坏和人员重大伤害, 本月份该项指标为 0 分; 发生特大安全生产事故, 导致发生设备重大损坏和人员死亡, 本年度该项指标为 0 分;	生产管理总部	否决指标

8	ZJ-J08	产品质量	考核子公司的产品质量,由技术质量总部制定指标说明	由技术质量总部制定评分标准(产品质量问题被当地媒体曝光造成较大影响的,本项指标为0分,若出现产品质量问题被全国性媒体曝光造成重大影响的,本项指标一年内考核结果为0分)。	技术质量总部	否决指标
9	ZJ-J09	媒体负面报道情况	该指标反映考核期间被媒体负面报道的数量、范围和影响程度。	考核期间没有任何负面报道,本项得分为10分。考核期间发生一次省级媒体曝光事件,该项指标为0分。发生一次全国性媒体曝光事件,本项指标一年内考核结果为0分。	公共关系总部	否决指标
10	ZJ-J10	员工流动管理	该指标考核子公司之间人员调配管理规范性	本项初始值为10分,考核期内发现一人次未经人力资源总部审核批准私自录用其他子公司人员者,对于部长级员工,每人次扣除10分。对于其他员工,每人次扣除5分。原公司未投诉,对原公司和接收公司均扣分。	人力资源部	否决指标
11	ZJ-J11	薪酬总额控制	上一考核期间薪酬总额发放情况	实际发放薪酬数额在控制数额内,本项目为10分,实际数额超过控制数额5%,本项目为5分,实际数额超过控制数额10%,本项目为0分。	人力资源部	

(十三) 子公司月度绩效考核指标库(过程指标)

序号	编号	名称	指标说明	评价标准			信息来源
				差(0分-3分)	中(4分-7分)	好(8分-10分)	

1	ZJ-G01	财务管理 规范性	这是一个定性指标,由集团财务总监进行打分	不能执行有关财务、会计、资金管理制度;核算体系混乱、财务数据失真;资金管理存在较多漏洞,不能及时筹措公司发展所需资金,资金利用效率低;存货、应收账款管理混乱。	能执行有关财务、会计、资金管理制度;核算体系比较健全;能比较及时筹措公司发展所需资金,资金利用效率较高;存货、应收账款管理比较规范。	严格执行有关财务、会计、资金管理制度;核算体系健全、财务数据真实可靠;能及时筹措公司发展所需资金,资金利用效率高;存货、应收账款管理比较规范,不存在较大风险。	财务管理 总部
2	ZJ-G02	设备管理	这是一个定性指标,由技术质量总监进行打分	设备台账不健全,账物不相符;日报表记录不准确、不及时;不能及时进行设备的维修保养;曾出现因为设备故障停机影响生产的状况。	设备台账比较健全,账物相符;日报表记录比较准确、及时;比较及时进行设备的维修保养,设备使用效率较高;不曾出现因为设备故障停机影响生产的状况。	设备台账健全,账物相符;日报表记录准确、及时;能及时进行设备的维修保养,设备使用效率很高,不曾出现因为设备故障停机影响生产的状况。	技术质量 总部

(十四) 集团生产管理总部月度绩效考核指标库(结果指标)

序号	编号	名称	指标说明	评分标准	信息来源	其他
1	SZ-G01	生产成本 控制	$[(\text{高档酒目标成本} - \text{实际成本}) \times \text{高档酒产量} + (\text{中档酒目标成本} - \text{实际成本}) \times \text{中档酒产量} + (\text{低档酒目标成本} - \text{实际成本}) \times \text{低档酒产量}] / \text{总产量}$	等于0,该项指标得10分,每大于50元,该项指标加1分,每低于20元,该项指标减1分。本项指标最低为0分,最高20分。	生产管理总部和其他相关途径	

2	SZ-G02	24 项生产消耗	该指标反映生产管理总部管理子公司生产消耗情况。 由相关部门制定指标详细解释和说明。	由相关部门制定指标详细评分标准。	生产管理总部和其他相关途径	
3	SZ-G03	产品质量合格率	合格产品数量/总产量 $\times 100\%$	合格产品数量等于总产量为 10 分。每减少 0.1%，扣减 1 分，扣完为止	技术质量总部和其他相关途径	

(十五) 集团生产管理总部月度绩效考核指标库 (过程指标)

序号	编号	名称	指标说明	评价标准			信息来源
				差 (0 分-3 分)	中 (4 分-7 分)	好 (8 分-10 分)	
1	SZ-G01	生产报表质量	该指标反映考核期间集团公司生产统计报表的及时性、准确性、分析统计情况。	不能及时提供集团公司生产统计报表,不能提供生产数据分析。子公司没有统一使用集团规范的生产统计报表,数据不真实,科目归集混乱。	基本及时提供集团公司生产统计报表,能提供基础的生产数据分析。子公司统一使用集团规范的生产统计报表,数据基本真实,科目归集比较规范。	及时提供集团公司生产统计报表,能深入分析生产数据,并对子公司提出建设性意见。子公司统一使用集团规范的生产统计报表,数据真实,科目归集规范、合理。	生产管理总部和其他相关途径
2	SZ-G02	提高工厂运行效率	该指标反映生产管理总部分析子公司生产消耗指标,并提出改进意见,帮助子公司提高工厂运行效率情况。	不能及时分析子公司生产消耗指标、没有就生产消耗指标提出相关客观说明和改进建议。	比较准确、及时分析子公司生产消耗指标、就生产消耗指标提出比较客观说明和改进建议、一定程度上帮助子公司提高工厂运行效率。	准确、及时分析子公司生产消耗指标、就生产消耗指标提出客观说明和改进建议、帮助子公司较大幅度提高工厂运行效率。	生产管理总部和其他相关途径

3	SZ-G03	安全生产管理	该指标反映生产管理总部对子公司整个生产过程的监控与管理的情况。	生产管理总部没有对子公司的生产进行安全监督或提出改进建议。子公司出现安全事故。(子公司发生一次重大安全生产事故,导致发生设备重大损坏和人员重大伤害,本月份该项指标为0分,发生特大安全生产事故,导致发生设备重大损坏和人员死亡,本年度剩余月度考核全部为0分。)	生产管理总部对子公司的生产能够进行安全监督和提出改进建议,帮助子公司提高工厂生产安全。子公司没有明显安全隐患。	生产管理总部对子公司生产进行全面安全监督,提出有价值的改进建议。子公司完全按照集团公司制定的安全生产管理规定进行生产,生产安全无事故。	生产管理总部和其他相关途径
4	SZ-G04	推广生产管理经验、研究成果	该指标反映生产管理总部推广生产管理经验、研究成果情况。	不能及时推广生产管理经验、研究成果,或推广的管理经验、研究成果不能提高子公司生产运营效率和产品质量。	比较及时推广生产管理经验、研究成果,推广的管理经验、研究成果一定程度上提高子公司生产运营效率或产品质量。	有效、及时推广生产管理经验、研究成果,推广的管理经验、研究成果较大幅度提高子公司生产运营效率或产品质量。	生产管理总部和其他相关途径
5	SZ-G05	采购管理	该指标反映考核期间集团公司采购计划履行的及时、准确性,采购物资质量情况。	不能及时按照子公司采购计划进行物资采购。采购程序、手续不符合相关规定,采购物资出现质量问题。(出现采购物资质量问题,本月度考核	比较及时按照子公司采购计划进行物资采购。采购程序基本符合相关规定,备案审批手续基本齐全,采购物资基本符合要求。	准确、及时按照子公司采购计划进行物资采购,采购程序符合相关规定,备案审批手续齐全,采购物资质量完全符合要求。	生产管理总部和其他相关途径



				为 0 分。造成严重后果，本年度剩余月度考核全部为 0 分。)			
6	SZ-G06	生产预算管理	该指标反映集团公司生产预算编制、执行、反馈的及时性和准确性。	不能及时上报预算报表，预算偏差很大。没有分析预算和核算数据之间差异原因。	基本及时上报预算报表，预算偏差相对较小。对预算和核算数据之间差异进行基本分析。	及时上报预算报表，预算偏差很小。对预算和核算数据之间差异进行深入分析，并督促子公司进行改进。	生产管理总部和其他相关途径
7	SZ-G07	规范子公司管理	该指标反映考核期间本部门规范子公司相关工作情况。	集团公司相关制度不健全，不能够对子公司进行有效监督。不合理之处或情况发生改变不能及时修订。	集团公司相关制度比较健全，能够监督子公司贯彻执行。不合理之处或情况发生改变一般能及时修订。	集团公司相关制度健全，并能严格监督、指导子公司贯彻执行。不合理之处或情况发生改变可以得到及时修订。	生产管理总部和其他相关途径
8	SZ-G08	培训工作	该指标反映考核期间本部门对子公司组织培训或部门内部培训工作情况。	不能按计划完成对子公司或本部门的培训或培训工作流于形式。后备干部没有培养。对人力资源总部组织的培训支持不够。	按计划完成对子公司的培训或本部门的培训或培训，培训工作取得了一定成效；积极配合支持人力资源总部组织的其他培训工作	按计划完成对子公司的培训或本部门的内部培训工作。培训工作带来员工知识技能的提高，培训工作的效果显著，后备干部培养到位。积极配合支持人力资源总部组织的其他培训工作。	人力资源总部
9	SZ-G09	绩效考核数据提供情况	该指标反映考核期间本部门向人力资源总部提供子公司绩效考核结果，向人力资源总部和相关领导	不能及时、公正、客观地对子公司进行相关指标的考核并将考核结果汇总至人力资源总部。不能及时、准确地为相	比较公正、客观地对子公司进行相关指标的考核并将考核结果汇总至人力资源总部。比较准确地为相关领导和人力资	及时、公正、客观地对子公司进行相关指标的考核并将考核结果汇总至人力资源总部。及时、准确地为相关领导和人	人力资源总部

			提供子公司和总部部门绩效考核数据情况。	关领导和人力资源部总部提供子公司以及总部部门的绩效考核数据。本部门的考核数据不客观、不符合实际情况。	源总部提供子公司以及总部部门的绩效考核数据；本部门的考核数据基本客观，基本符合实际情况。	力资源总部提供子公司以及总部部门的相关绩效考核数据；本部门的考核数据客观真实，符合实际情况。	
10	SZ-G10	部门内部绩效考核情况	该指标反映考核期间本部门内部绩效考核工作情况。	不能及时完成本部门员工的绩效考核工作。绩效考核结果公正性得不到保证（发生员工投诉现象）。考核分值分布不合理。绩效管理效果非常差，员工工作积极性。（若出现因为绩效考核不及时导致影响集团工资发放事件，该项指标得0分。）	及时完成本部门的绩效考核工作。绩效考核结果基本公正公平（无员工投诉现象），考核分值分布基本合理。绩效管理有一定效果。	及时完成本部门的绩效考核工作。绩效考核结果公正公平，考核分值分布合理。绩效管理效果良好，员工工作积极性高。	生产管理总部和其他相关途径
11	SZ-G11	部门内部管理工作	该指标反映考核期间本部门内部管理规范情况，工作分工、配合情况。	部门内部管理混乱，考勤记录不准确，工作分工不合理，员工工作积极性不高，部门成员缺乏团队协作精神。	部门内部规章制度基本完整，管理规范，考勤记录准确。工作分工基本合理，员工工作积极性比较高，部门成员团队协作精神一般。	部门内部规章制度健全，管理规范，考勤记录准确。工作分工明确合理，员工工作积极性高。部门成员富有团队协作精神。	生产管理总部和其他相关途径

12	SZ-G12	点检工作	该指标反映考核期间本部门进行日常点检工作情况。	不能按照集团公司相关规定进行点检，或者只是应付了事，不能发现问题，工作不能提升。	基本能够按照集团公司相关规定进行点检。能够发现问题，发现问题后能找到解决问题的办法。同时能对解决的问题进行效果跟踪、评价。	按照集团公司相关规定进行点检。能够及时发现问题，并很快找到解决问题的办法，并切实执行。对解决的问题进行效果跟踪、评价，效果良好。	人力资源部
----	--------	------	-------------------------	--	---	--	-------

### 三、某工程建设企业绩效考核案例

#### (一) 分公司经营目标责任书

##### 分公司经营目标责任书

为了实现河南 ZZLQ 建设有限公司中长期发展战略,激励约束\_\_\_\_\_分公司所有员工尤其是经营班子成员,公司总部与分公司经营管理层签订如下经营目标:

六、责任人:分公司经营班子成员为责任人,经理是责任代表。责任人标准工资的 50% 作为风险工资。

##### 七、经济指标:

1. 净利润:基本目标:\_\_\_\_\_万元;争取目标:\_\_\_\_\_万元;
2. 独自承揽施工产值:基本目标:\_\_\_\_\_万元;
3. 管理费用:净利润达到争取目标,管理费用不超过\_\_\_\_\_万元;净利润没有达到争取目标,管理费用不超过\_\_\_\_\_万元。

##### 八、其他指标:

1. 安全生产:无因重大安全责任事故导致人身伤亡发生以及重大财产损失发生;
2. 项目进度:在业主规定的合同工期内完成工程项目。
3. 项目质量:年度内竣工工程经业主验收全部达到优良等级。
4. 项目利润:年度内结束项目经审计利润指标不低于基本目标 2 个百分点。
5. 项目管理:没有严重违反公司管理制度的行为发生,对项目材料采购、材料管理、人员调配、设备租赁与调配等方面没有严重失误而导致项目发生重大损失的行为。
6. 员工上岗:除去长期脱岗员工外,公司所有项目岗位员工平均在岗时间达到 5 个月。
7. 薪酬与绩效考核:能及时完成季度绩效考核,能及时发放员工基本工资、绩效工资。

##### 九、奖惩兑现办法:

经营班子成员实际风险工资=标准工资 $\times$ 50% $\times$ 12 $\times$ 分公司目标责任考核系数 $\times$ 岗位年度考核系数

分公司部长级奖励=标准工资 $\times$ 10% $\times$ 12 $\times$ 分公司目标责任考核系数 $\times$ 岗位年度考核系数

年末除经营班子外所有员工奖励:若分公司目标责任考核系数超过 1,则分公司员工享有奖金奖励。

##### 十、分公司目标责任考核系数计算

1. 分公司目标责任考核系数确定方法如下:若年末净利润没有达到基本目标,则  $K=0$ ;若年末净利润超过基本目标,则  $K=1+(\text{实际利润}-\text{基本目标})/(\text{争取利润}-\text{基本目标})$

目标), K 最大值为 3。

2. 独自承揽施工产值指标没达到, K 值减 0.2; 管理费用指标没达到, K 值减 0.2。

3. 安全生产指标没达到: 发生重大安全生产责任事故, 导致人员死亡, K 值减 0.5, 导致人员重伤或财产重大损失, K 值减 0.2。

4. 项目进度指标没达到: 非外部原因导致项目工期延迟(工期半年内项目延期 1 个月以上, 工期超过半年以上项目延期 2 个月以上), 每发生一次, K 值减 0.2;

5. 项目质量指标没达到: 年内验收项目每有一个不是优良等级, K 值减 0.2;

6. 项目利润指标没达到: 每有一个项目(年度内结束项目经审计后利润低于基本目标 2 个百分点), K 值减 0.2;

7. 项目管理指标没达到: 根据情况 K 值减 0.2 - 0.5;

8. 员工上岗指标没达到: 项目岗位员工平均在岗时间与目标值每低一个月, K 值减 0.2。

9. 薪酬与绩效考核: 没有及时完成绩效考核事件发生, K 值减 0.2; 月度基本工资有三次及以上发放延迟, K 值减 0.2; 季度绩效工资有二次及以上发放延迟, K 值减 0.2。

十一、 岗位年度考核系数计算: 各岗位年度考核系数是四个季度考核系数的平均值。

十二、 其它未尽事项遵照公司《薪酬管理制度》、《绩效考核管理制度》执行。

十三、 本责任书解释权在公司总经理办公会。

公司总经理签字:

年 月 日

分公司经理签字:

年 月 日

分公司副经理签字:

年 月 日

## （二）工程项目目标责任书

### 工程第\_\_合同段项目目标责任制

公司委派\_\_\_\_同志担任\_\_\_\_工程第\_\_\_\_合同段项目经理、\_\_\_\_同志担任生产副经理、\_\_\_\_同志担任机械副经理、\_\_\_\_同志担任项目总工。为了强化对工程项目的管理，提高经济效益，激励项目人员，体现权责利统一的原则，特明确如下目标责任以及奖惩办法。

一、工作任务：\_\_\_\_工程第\_\_\_\_合同段。包括路基、桥梁及路面基层，含互通立交 2 处，分离式立交 7 处，通道 9 处，涵洞 4 道，大桥 1 座。

二、责任人：项目经理部班子成员为责任人，项目经理是责任代表。项目部班子成员标准工资的 50% 作为风险工资，项目部负责人级岗位人员标准工资的 10% 作为风险工资。

三、岗位编制：项目经理 1 人、生产副经理 1 人、机械副经理 1 人、项目总工 1 人、主管级 8 人，工程师 8 人，员级岗位 8 人。

#### 四、责任指标：

1. 经济目标：项目利润基本目标\_\_\_\_%，争取目标\_\_\_\_%。
2. 项目质量：竣工后经业主验收工程质量达到合格等级。
3. 项目工期：在业主规定的合同工期内完成工程项目。
4. 项目管理：没有严重违反公司管理制度的行为发生，对项目材料采购、材料管理、人员调配、设备租赁与调配、设备使用等方面没有严重失误而导致项目发生重大损失的行为。
5. 文明施工与安全生产目标：施工现场必须顺畅、整洁，标识齐全，材料堆放整齐，施工人员持证上岗，无人身伤亡事故发生，无重大财产损失。
6. 工作纪律及综合治理目标：项目班子成员应严格遵守国家法律法规及公司有关规定，各级员工中无以权谋私、贪污受贿等违纪行为发生。

五、除公司有关制度、岗位说明书中明确规定的权利外，项目经理还有以下权利：

1. 项目部不超过 10 万元的资金支付；
2. 购买不超过 2 万元的计量器具、小型机具、备品备件；
3. 购买不超过 10 万元的主材（钢筋、沥青、水泥、砂石）；
4. 购买不超过 10 万元的燃油；
5. 其他不超过 5 万元原辅料的购买；
6. 不超过 10 万元的机械设备租赁。

#### 六、奖惩兑现办法：

项目班子成员实际风险工资=标准工资×50%×项目工期（月数）×目标责任考核系数×岗位季度绩效考核系数最小值

项目部负责人级岗位实际风险工资=标准工资×10%×项目工期（月数）×目标责任考核系数×岗位季度绩效考核系数最小值

奖金奖励：项目利润指标超过争取目标后，项目所有人员享有奖金奖励。

#### 七、目标责任考核系数计算

1. 工程完工财务决算后，经济指标未达到基本目标的，目标责任考核系数为  $K=0$ ；经济指标超过基本目标的，则  $K=1+(实际利润-基本目标)/(争取利润-基本目标)$ ， $K$  最大值为 2。

2. 项目质量指标没达到： $K=0$ ；

3. 项目进度指标没达到：非外部原因导致项目工期延迟（工期半年内项目延期 1 个月以上，工期超过半年以上项目延期 2 个月以上）， $K$  值减 0.2；

4. 项目管理指标没达到：根据事件严重程度， $K$  值减 0.2—0.5；

5. 文明施工与安全生产指标没达到：发生重大安全生产责任事故，导致人员死亡， $K$  值减 0.5，导致人员重伤或财产重大损失， $K$  值减 0.2。

6. 工作纪律及综合治理指标没达到：根据情况  $K$  值减 0.2 - 0.5；项目部成员出现违反国家法律法规、以权谋私、贪污受贿等违纪行为以及严重违反公司有关制度规定行为，当事人风险工资为零，并取消季度绩效工资以及项目奖金，情节严重的交送有关部门处理。根据事件严重程度，有关领导也要部分绩效工资、风险工资及奖金。

八、利润核算原则：利润核算以财务数据为基础进行一定的调整，以便真实反映项目部的的工作成效。

- 当因主材（沥青、钢筋、水泥、砂石）价格变动因素严重影响利润指标时，结算时对基本目标以及争取目标做出相应调整；
- 当由于业主原因项目工期发生较大延迟严重影响利润指标时，结算时对基本目标以及争取目标做出相应调整；

九、奖金计算与分配：奖金总额为超过争取目标利润的 20%—40%（根据项目性质以及利润指标情况确定）；

- 奖金总额的 90% 根据如下原则分配：项目经理 8、项目副经理以及项目总工 5、负责人级 3、技术人员 2、其他人员 1。
- 同一系数岗位员工奖金平均分配（按日平均）并适度考虑绩效考核结果。
- 留出 10%，用作项目经理奖励有突出贡献人员。
- 项目经理有权调整每个人的奖金数额，但同级别岗位员工奖金相差不能超过 50%。绩效考核结果不合格员工除外。

十、项目奖金发放：根据目标责任书考核结果确定奖金总额后，由项目经理部提出奖金分配方案，经分公司经理审核、公司人力资源部审核，公司总经理批准后发放。但要留下一部分作为保证金，待业主全部支付质量保证金后发放。

- 项目班子成员 30%；
- 部门负责人级 10%；
- 其他人员全部发放。

十一、 在项目中获得的各种业主现金奖励（扣除各种罚金后），平均每人每月 200 元以下部分，全部奖励给项目员工，平均每人每月 200 元 - 500 元部分，50%奖励给项目员工，平均每人每月 500 元以上部分，20%奖励给项目员工，每人每月最多奖励 500 元，项目所有员工按在项目时间平均分配所获奖金。

十二、 其他未尽事宜遵照《薪酬管理制度》、《绩效考核管理制度》、《工程项目管理制度》执行。

公司总经理

签名：

年 月 日

项目经理

签名：

年 月 日

项目副经理

签名：

年 月 日

项目总工

签名：

年 月 日



### （三）分公司季度绩效考核表

### 分公司季度绩效考核表

分公司		公司经理		考核期间	
序号	指标	满分	评分	考评人	
1	项目管理工作成效	10		公司总经理	
2	项目指导、协调、控制	10			
3	在岗员工比例	10			
4	设备采购工作质量	5			
5	设备固定资产管理	5			
6	设备租赁调配管理	5			
7	采购材料的价格	5			
8	采购材料的质量	5			
9	材料采购的及时性	5			
10	重要事项决策	10			
11	绩效考核工作	10			
12	规章制度执行情况	10			
13	分公司费用预算控制	10			
小计得分		100			
季度绩效考核得分					
<p>总经理说明事项：</p> <p style="text-align: right;">签字：_____</p> <p style="text-align: right;">年    月    日</p>					

#### （四）项目部季度绩效考核表

### 项目部季度绩效考核表

项目部		项目经理		考核期间	
序号	指标	满分	评分	考评人	
1	项目成本控制	15		公司经理	
2	项目进度	5			
3	项目质量	10			
4	机械设备管理	5			
5	统计报表工作	10			
6	材料拌和加工	5			
7	采购材料的价格	5			
8	采购材料的质量	5			
9	材料采购的及时性	5			
10	试验室管理工作	5			
11	安全生产	5			
12	物料管理	5			
13	绩效考核工作	10			
14	管理费用控制	10			
小计得分		100			
季度绩效考核得分					
<p>总经理说明事项：</p> <p>签字：_____</p> <p>年 月 日</p>					

(五)人力资源部季度绩效考核表

人力资源部季度绩效考核表

部门		部长		考核期间	
序号	指标	满分	评分	考评人	
1	绩效考核完成情况	15		公司总经理	
2	人力资源动态管理状况	15			
3	招聘与调配	10			
4	培训与资质	10			
5	公司关键职位员工流失	5			
6	企业管理与企业文化	5			
7	绩效考核工作	10			
8	规章制度执行情况	10			
9	部门费用预算控制	10			
10	对分公司、项目部管理	10			
11					
小计得分		100			
季度绩效考核得分					
总经理说明事项：					
签字： 年 月 日					

(六) 各部部长、分公司经理季度绩效考核表

各部长、分公司经理季度绩效考核表

姓名		部门		考核期间	
部门得分 (70%)			能力态度评分 (30%)		
序号	指标	满分	分管领导评分	总经理评分	
1	整体观念	10			
2	忠诚度	10			
3	敬业精神	10			
4	协作精神	10			
5	书面表达能力	10			
6	解决问题能力	10			
7	组织实施能力	10			
8	协调控制能力	10			
9	领导激励能力	10			
10	创新能力	10			
能力态度得分					
绩效考核得分 = 关键业绩得分 × 70% + 分管领导能力态度评分 × 15% + 总经理能力态度评分 × 15%					
分管领导说明事项： <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">             签字：              年    月    日           </div>					
总经理说明事项： <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">             签字：              年    月    日           </div>					

(七) 经营开发部投标主管绩效考核表

经营开发部投标主管绩效考核表

姓名				考核期间		
关键业绩 70%	序号	指标	满分	部长评分	分管领导评分	
	1	投标计划完成情况	20			
	2	资格预审通过率	20			
	3	投标工作质量	20			
	4	市场信息库建设情况	20			
	5	投标书编制质量	20			
	关键业绩得分合计					
	能力态度 30%	序号	指标	满分	部长评分	分管领导评分
1		积极主动性	10			
2		忠诚度	10			
3		敬业精神	10			
4		团队精神	10			
5		劳动纪律	10			
6		学习意识	10			
7		语言沟通能力	10			
8		书面表达能力	10			
9		解决问题能力	10			
10		组织实施能力	10			
能力态度得分						
得分小计=关键业绩得分 × 70% + 能力态度得分 × 30%						
最终得分=部长评分 × 50% + 分管领导评分 × 50%						
部门部长说明事项： <div style="text-align: right;">           签字：            年    月    日         </div>						
分管领导说明事项： <div style="text-align: right;">           签字：            年    月    日         </div>						
总经理说明事项 <div style="text-align: right;">           签字：            年    月    日         </div>						

(八) 项目设备主管绩效考核表

项目设备主管绩效考核表

项目				考核期间			
姓名				绩效考核者			
关键业绩 70%	序号	指标	满分	机械副经理评分	项目总工评分	项目经理评分	
	1	设备租赁、调配管理	20				
	2	设备维修维护管理	20				
	3	备品配件采购管理	10				
	4	材料拌和加工	10				
	5	设备使用统计	20				
	6	规章制度贯彻执行情况	20				
	关键业绩评分合计						
能力态度 30%	序号	指标	满分	机械副经理评分	项目总工评分	项目经理评分	
	1	积极主动性	10				
	2	服务意识	10				
	3	整体观念	10				
	4	敬业精神	10				
	5	对待上级的态度	10				
	6	团队精神	10				
	7	语言沟通能力	10				
	8	解决问题能力	10				
	9	工作效率效果	10				
	10	协调控制能力	10				
	能力态度评分						
得分小计=关键业绩得分×70%+能力态度得分×30%							
最终得分=项目经理评分×40%+机械副经理评分×30%+项目总工评分×30%							
项目副经理说明事项：				签字： 年 月 日			
项目总工说明事项：				签字： 年 月 日			
项目经理：				签字： 年 月 日			

## 四、某某商贸公司绩效考核案例

### (一) 某业务部门目标责任书

#### 业务年度经营业绩考核责任书

为全面实现公司年度经营目标,提高业务一部部门员工工作主动性、积极性,根据公司《薪酬管理制度》、《绩效考核管理制度》和以及 2009 年工作部署,总经理与 业务一部 经理 \_\_\_\_\_ 签订如下年度经营目标,业务一部全体成员保证克服一切困难完成基本目标,调动一切积极因素努力完成争取目标。

十四、 责任人: 部门所有成员为责任人,部门经理是责任代表。部门经理岗位工资的 40%,其他员工岗位工资的 30%作为风险工资。

十五、 责任期限:2009 年 1 月 1 日—2009 年 12 月 31 日

十六、 工作目标及重点

1. 任务一;
2. 任务二;
3. 任务三。

十七、 经济指标:

1. 基本目标:利润      万元;收入      万元;
2. 争取目标:利润      万元。

十八、 其他指标:

1. 质量事故:无质量事故发生。
2. 规范运作:无违反公司规章制度以及法律法规事件发生。
3. 队伍建设:重视员工队伍建设,无业务骨干流失,为公司培养输出优秀人才。
4. 内部管理:加强内部管理工作,及时完成公司下达的有关工作任务(绩效考核等)。

十九、 奖惩兑现办法:

1. 部门经理年度风险工资=岗位工资×40%×12×风险工资系数;
2. 部门其他员工年度风险工资=岗位工资×30%×12×风险工资系数×年度考核系数
3. 部门奖金总额:利润指标超过基本目标部分提成 5%,利润指标超过争取目标部分提成 10%。

二十、 风险工资系数(K)计算

1. 收入目标、利润基本目标均未完成,则  $K=0$ ;
2. 利润基本目标未完成,收入目标完成,则  $K=0.5$ ;

3. 利润基本目标、收入目标都完成，则  $K=1+(\text{实际利润}-\text{利润基本目标})/(\text{利润争取目标}-\text{利润基本目标})$ ，K 最大值为 2；

4. 利润基本目标完成，收入目标未完成，则  $K=0.5+(\text{实际利润}-\text{利润基本目标})/(\text{利润争取目标}-\text{利润基本目标})$ ，K 最大值为 1.5；

5. 发生一般质量事故一次，根据情况 K 值减 0.2—0.5；发生严重质量事故导致对公司品牌、声誉以及资质带来严重负面影响，则  $K=0$ ；

6. 若有违反公司规章制度以及法律法规事件发生 K 值扣 0.1—0.5，若给公司带来较大损失扣 0.5—1；

7. 重视员工队伍建设，员工成长迅速并为公司输出人才（高级项目经理以上），根据情况加 0.1—0.2，不重视员工队伍建设，人员成长缓慢或业务骨干流失，扣 0.1；

8. 不重视内部管理工作，不能严格执行公司有关规章制度，导致职能部门或内部员工投诉的，减 0.1；未及时完成绩效考核工作一次，扣 0.2 分，不重视绩效考核工作，绩效考核有失公平公正、分数分布不合理等，扣 0.1—0.2。

二十一、 奖金发放由部门经理负责制定分配方案，经分管领导批准。奖金分配要体现多劳多得思想，同时鼓励所有员工进行市场开拓、新业务开展等尝试工作。

二十二、 对于上述各考核指标未涵盖之重要工作事项，若有出色完成事项，考虑对风险工资系数适当加分，若有未完成或工作质量存在较大问题事项，根据情况对风险工资系数适当减分。

二十三、 岗位年度考核系数计算：年度考核优秀者，系数为 1.05，合格者为 1，待改进为 0.95，不合格为 0。

二十四、 其它未尽事项遵照公司《薪酬管理制度》、《绩效考核管理制度》执行。

二十五、 本责任书解释权在公司绩效管理委员会。

公司总经理

业务一部经理

签字日期

签字日期



(二) 某业务部门季度绩效考核表

部门名称		业务部		考核期间		评价等级	
目 标 及 要 求	工作重点及阶段目标（由主管领导填写）						
	<p style="text-align: right;">主管领导签字：</p> <p style="text-align: right;">年 月 日</p>						
序号	指标编号	指标性质	指标名称	满分	评分		
1		结果指标	业务收入	20			
2		结果指标	业务利润	10			
3		结果指标	招标文件质量	15			
4		结果指标	项目进度控制	15			
5		结果指标	业务资质使用	10			
6		结果指标	绩效考核工作	10			
7		结果指标	相关事项贯彻落实	10			
8		过程指标	项目资料归档	10			
9		加分指标	业务创新	N/A			
10		否决指标	法律法规遵守情况	N/A			
11		否决指标	招标质量事故	N/A			
得分小计							
部门否决指标、加分指标、加减分指标考核结果（得分）							
最终关键业绩考核最终得分							

(三) 某部门业务经理季度绩效考核表

姓名		部门		考核期间		
任职岗位	项目经理			评价等级		
目标及要求	<p>二、 工作重点及阶段目标（部门负责人填写）</p> <p style="text-align: center;">部门负责人签字： 年 月 日</p>					
关键业绩 80 %	序号	指标性质	指标名称	满分	部门经理 评分（60%）	主管领导 评分（40%）
	1	结果指标	质量体系贯彻	30		
	2	结果指标	项目进度控制	20		
	3	结果指标	标前准备工作	10		
	4	结果指标	工作配合情况	10		
	5	过程指标	项目实施计划编制	20		
	6	过程指标	招标文件编写质量	10		
	7	加分指标	工作创新	N/A		
	8	否决指标	招标质量事故	N/A		
	关键业绩评分小计					
	关键业绩最终得分=部门经理评分×60%+主管领导评分×40%					
能力素质 20 %	序号	指标		满分	部门经理 评分（60%）	主管领导 评分（40%）
	1	敬业精神		10		
	2	责任感		10		
	3	组织纪律		10		
	4	严谨细致		10		
	5	沟通能力		10		
	6	解决问题能力		10		
	7	组织实施能力		10		
	8	协调控制能力		10		



(四) 某业务部门岗位考核指标库(结果指标)

序号	名称	指标说明	评分标准	信息来源	适用岗位	其他
1	项目进度控制	该指标反映了对于项目进度的把握和控制情况	该指标满分 10 分。若项目进展顺利,考核期间所有项目各项工作按季度计划顺利进行,得满分。考核期间由于非业主原因造成的项目延期(以开标时间、评标结果公示和招标人与中标人合同签订为节点),每有一个项目进度落后的,扣 2-5 分,若由于操作失误导致项目延后,扣 4-10 分。扣完为止。	部门经理	招标业务岗位	
2	质量体系贯彻	该指标反映对招标项目运作过程中各操作环节的质量控制工作效果	该指标满分 10 分。以 ISO9000 质量管理体系要求为标准,若考核期间抽查项目质量工作记录和持续改进记录不全扣 2 分,考核期间如有某环节执行质量控制标准不到位引起有效质疑的,每发现 1 处扣 2 分。扣完为止。	部门经理	招标业务岗位	
3	标前准备工作	该指标考核开标前对于开标人员、场地、设备、用品的落实工作情况	该指标满分 10 分。出现一次开标人员、场地、设备或用品落实不到位,影响开标工作按时顺利开展的,扣 2 分。扣完为止。	部门经理	招标业务岗位	
4	评标报告	该指标反映了项目评标报告提交的及时性和编写的质量情况	该指标满分 10 分。若评标报告不能按规定及时提交(适用于国际招标),每延迟一天扣 2 分;若评标报告编写不规范,内容有遗漏或不符合相关规定的情形,视情况扣 3-6 分。	部门经理	招标业务岗位	
5	招标质量事故	该指标反映了招标有无质量事故情况	若考核期间出现违规操作导致投标人的有效质疑,每出现一次扣 3-6 分;若进一步引起投标人投诉并投诉成功,每出现一次扣 10-20 分;若事故性质严重导致公司名誉受损或业务资质取消,本考核期及年度考核均不合格。	部门经理	招标业务岗位	否决指标
6	工作创新	该指标反映了员工在工作中进行业务创新的成效	如考核期间提出业务创新的合理化建议并被采纳,给公司带来较大效益或显著改进工作效率的,视情况给予 10-20 分加分奖励。	部门经理	招标业务岗位	加分指标

(五) 某业务部门岗位考核指标库(过程指标)

序号	名称	指标说明	评价标准			信息来源	适用岗位
			差(0分-3分)	中(4分-7分)	好(8分-10分)		
1	招标文件编写质量	该指标反映了招标文件编写的质量情况	招标文件层次结构不清,有逻辑错误或明显漏洞,不符合相关要求;招标文件与招标通知书有较明显的不符之处	招标文件层级结构基本符合规范要求,没有明显违法违规之处,错项漏项很少;招标文件与招标通知书基本一致,能较好地体现出业主对项目的要求	招标文件层次清晰、结构严谨、逻辑严密、合规合法,没有错项漏项;招标文件与招标通知书一致,并能充分体现出业主对项目的要求	部门经理	招标业务岗位
2	项目组织实施	该指标反映了招标项目的组织实施情况	项目运作中与客户建立正常合作关系比较困难,项目组织协调中有一些问题无法解决,各项目开标评标工作很难能按计划完成	项目运作过程能与客户建立正常合作关系,项目组织协调中有一定问题但都能顺利克服,各项目开标评标工作基本能按计划完成,能独立负责项目运作	项目运作过程能与客户建立良好的合作关系,项目过程组织协调得力,各项目开标评标工作能严格按照计划完成,签约收款顺利进行,项目结果获得业主好评	部门经理	招标业务岗位
3	合同协议管理	该指标反映了对项目运作过程中涉及到的合同、协议的管理情况	不能按照规范签订合同协议,合同协议文件归档不及时,合同结算经常出错	基本按照规范签订合同协议,合同协议文件归档基本及时,合同结算一般比较及时准确	严格按照规范签订合同协议,合同协议文件归档及时,合同执行情况及时汇总上报,合同结算非常及时准确	部门经理	招标业务岗位
4	项目资料归档	该指标反映了对项目相关文件资料的整理归档工作情况	没有按规定整理项目文件与各类记录;没有按规定期限及时转交相关部门存档;项目操作过程中的记录不完整,文件和记录经常缺失	基本按照规定整理项目文件与各类记录;并按规定期限及时转交相关部门存档;项目操作过程中的记录基本完整,很少有文件和记录缺失情况	严格按照规定整理项目文件与各类记录;并按规定期限及时转交相关部门存档;项目操作过程中的所有记录完整详细,没有文件和记录缺失情况	部门经理	招标业务岗位
5	项目实施计划编制	该指标反映了项目实施计划的编制及时性和编制内容情况	不能按时提交项目实施计划;项目计划中没有详细的工作分工和进度安排、工作职责	按时提交项目实施计划;制定了详细的工作分工和进度安排;计划中确定了项目团队并明确了每个人的工作职责	按时提交项目实施计划;制定了详细的工作分工和进度安排;计划中确定了项目团队并明确了每个人的工作职责;对项目实施中可能出现的问题做出预测并制定备选方案	部门经理	招标业务岗位

# 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](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto: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](http://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

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)