



老HRD手把手系列丛书
* 助力企业夯实人力管理基础 *



老HRD手把手 教你做绩效考核

马同华◎著



独家秘笈
专家传授指点迷津



免费咨询
各种疑惑有问必答



手把手教
包教包会学会为止



最佳实践
汇聚业界管理经典

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



老HRD手把手系列丛书
* 助力企业夯实人力资源管理基础 *

老HRD手把手 教你做绩效考核

马同华◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

老 HRD 手把手教你做绩效考核 / 马同华著 . —北京:
中国法制出版社, 2015.8
(老 HRD 手把手系列丛书)
ISBN 978-7-5093-6710-0

I . ①老… II . ①马… III . ①企业管理—人力资源管理
②企业管理—工资管理 IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 214083 号

责任编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

封面设计: 熊仁丹 焦阳

老 HRD 手把手教你做绩效考核

LAO HRD SHOUBASHOU JIAO NI ZUO JIXIAO KAOHE

著者 / 马同华

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16

版次 / 2016 年 1 月第 1 版

印张 / 27.5 字数 / 421 千

2016 年 1 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-6710-0

定价: 58.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010-66033393

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

值班电话: 010-66026508

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66010406

邮购部电话: 010-66033288

企业人力资源管理“手把手”丛书

专家顾问委员会成员

(以下排名顺序不分先后)

- 隆 雨 京东集团首席人力资源官及法律总顾问
- 王文萍 奇虎 360 人力资源总监
- 张如国 新东方教育集团助理副总裁兼人力资源总监
- 马永武 腾讯学院院长
- 胡劲松 乐视网人力资源高级总监
- 蔡元启 海尔集团全球人才平台总监
- 高晓宇 酒仙网资深人力资源总监
- 李 琳 凤凰网人力资源中心总经理
- 徐惠来 清华同方本部人力资源总监
- 刘 莹 恒安集团人力资源总监
- 张晓春 新奥集团人力资源总监
- 杨 勇 安踏集团总裁助理兼人力资源总监
- 王珏坤 宇通客车人力资源总监
- 陈毅贤 北京中科金财科技股份人力资源副总裁
- 黄治民 北京北斗星通科技股份人力资源副总裁
- 周留征 北京东土科技股份副总裁
- 刘亚玲 北京华胜天成科技股份人力资源总经理
- 刘法圈 联想控股融科智地房地产人力资源总监
- 赵小兵 敦煌网人力资源高级顾问
- 张成强 京翰教育集团人力资源总监

- 周 博 中国电信翼支付人力资源总监
张 萌 光大永明人寿人力资源部总经理
李 瑛 东方国信人力资源总监
肖冬云 天音通信人力资源总监
王文涛 凌云光子集团人力资源副总裁
李美平 远光软件股份有限公司副总裁
薛 燕 天极传媒集团人力资源总监
王永贤 北京立思辰科技人力资源副总裁
王志成 亿龙集团人力资源副总裁
刘立明 北京建谊投资（集团）高级副总裁
张银昆 北京合纵科技股份人力资源副总裁
李 亮 万达集团人力资源管理中心副总经理
刘海贇 易车网人力资源中心总经理
高文举 微才网首席执行官
廖 亮 中国邮政人力资源总监
陈 沁 亚信集团薪酬福利总监
张 欣 北京华联商厦人力资源总监
兰 雨 人人网人力资源总监
赵东辉 拉卡拉人力资源总监
俞 波 新中大软件股份有限公司人力资源总监
王立平 北京久其软件人力资源总监
李默成 大公国际人力资源总监
姜 杉 中金数据科技人力资源总监
陈守元 易华录科技股份人力资源总监
张 琰 紫光集团人力资源部经理
徐冰雪 工商银行数据中心人力资源部经理
曹 冰 恒宝科技人力资源总监
郭 奇 北京盛百味餐饮集团总经理

企业人力资源管理实践领域一大盛事

我国企业从二十世纪九十年代开始人力资源管理转型，历经二十多年的发展，水平仍然参差不齐，有些企业已经进入战略人力资源管理阶段，同时也有不少企业仍然在人事管理阶段徘徊。究其原因，一是企业领导人对人力资源管理的认识不到位，二是人力资源管理专业人员的业务能力不达标。现有的出版物在服务企业家学习人力资源管理方面基本是够用的，但在提升人力资源专业人员的业务能力方面，则尚有缺欠。师带徒、边干边学仍是中国企业人力资源新兵们“习武”的主要方式。

人力资源管理是一门致用之学，既有系统深入的理论基础，又有复杂多变的操作规则和艺术。综观书市，以人力资源管理为题的教材和理论性书籍林林总总、数不胜数，但完全由业界人士撰写的实战型精品却难得一见。中国法制出版社联手国内顶尖名企的人力资源高管共同打造“老HRD手把手系列丛书”，契合此领域学习资料之短板，可谓年轻人力资源管理业者之幸。

这套丛书的出身决定了它的独特个性：

1. 作者“道行深”：优秀的作者才能写出优秀的作品。这套丛书的“爸爸妈妈”们都是硕士学历，接受过高水平的系统教育。他们从基层一步一步成长为人力资源高管，经历过多番变革，处理过多种矛盾，至今奋战在企业人力资源管理第一线。他们不仅深谙人力资源管理理论，更精通人力资源管理操作技巧，可以说，他们都是“有道行”的人，是有能力写出既有仙气又接

地气的作品的人。

2. 内容“实”：本书的内容以“实战、实用、实效”为导向，书中所有实践经验均来自国内一流名企，这些公司都具有鲜明的代表性。书中不仅有文字描述和理念、原则的介绍，而且有大量“开袋即食”型的流程、工具和表格，新手和生手们可以借此实现本公司实践与优秀公司经验之间的无缝对接。

3. 文字“简”：本套丛书没有“简单问题复杂化”，没有赘述枯燥的管理理论，表达简洁直接，便于读者快速把握要点。

4. 主题“全”：本套丛书涵盖企业招聘、绩效、培训和薪酬等各项职能，每本书又覆盖了一项职能中几乎所有的细节，可谓人力资源管理实操大全，为企业构建规范化、精细化人力资源管控体系提供了一整套解决方案，也为人力资源专业人员成为全能型选手提供了十八般兵器。

5. 附加值“高”：非常难得的是，本套丛书的读者遇到管理难题可通过QQ群免费咨询，作者们无私相助的诚心由此可见一斑。这是移动互联时代的服务创新，更是作者们社会责任感的充分体现。

正是因为本套丛书的以上特点，我很高兴、很荣幸写这个小序，一是向读者朋友们推荐这些书，二是向作者们致敬、祝贺。这套书不仅适用于企业人力资源管理专业人员中的新手和生手，也值得老手们参考。它山之石可以攻玉，在一个企业做久了，思路容易有局限，相信此套书也能给老手们带去清新之风。

我还要从高校教师和学生的角度感谢作者和出版社。大部分教授人力资源管理课程的老师都没有人力资源管理的实战经验，学生也难有机会全面了解企业人力资源管理的真实面貌，这套书把企业实践搬到师生们眼前，虽不能代替调研和实践，却也能让师生们离企业更近。对高校的教学活动而言，这套书是很有价值的参考资料。

高境界的管理要做到知行合一、科学性与艺术性的有机统一，在这套“老HRD手把手系列丛书”里，我非常欣慰地看到了这一点。这同时也启发各位读者：尽信书不如无书，他人的经验还要和自己的实情相结合。人力资源管理有科学和普遍的成分，也有艺术和特殊的成分，把先进企业的经验作为铺路石去开拓自己的路，才是正确的做法。本书的价值在于告诉读者们要做什么、

怎么做、为什么做，至于是不是自己做、做到什么程度，则没有标准的答案。

中国企业的转型升级已经进入了关键阶段，人力资源管理在未来必将扮演越来越重要的角色。祝愿中国企业的人力资源管理能伴随企业的改革发展而达到新的高度！祝愿中国的人力资源管理同仁薪火相传，打造一支能被企业领导和员工高度信赖的专业队伍，共同让人力资源成为中国企业决胜商场的**第一资源**！

——清华大学经济管理学院
领导力与组织管理系副教授

曲庆

愿“手把手”成为广大 HR 同仁的必备宝典

非常高兴为本套“老 HRD 手把手系列丛书”图书作序，特别是看到本套图书完全是由企业实战派 HRD/HRVP 级别实战派的专业人力资源管理人士编写的，这些作者在承担企业管理压力的同时，还能为中国企业提供一套来自本土企业最具有实践借鉴价值的图书，他们这种社会责任感让我感到由衷的敬佩。

本套丛书最大特色：

1. 定位非常鲜明

众所周知，未来的中国必然是“拥抱大众创业、万众创新的新时代”，大众创业、万众创新是中国经济发展的新的发动机。未来无数中小企业将如同雨后春笋茁壮成长。本套丛书就是为这些快速成长，不断创新的企业提供在人力资源管理方面的建议和帮助。

2. 内容通俗易懂

让 HR 读者以最快的速度，吸收和借鉴国内一流企业丰富的管理实践和宝贵的经验，更为难能可贵的是，本套丛书内容具体详实、接地气，回归到人力资源的本质价值。

3. 实战和可操作性强

读完就能懂，拿来就能用，图书内容有实战和可操作性，既有具体工作方法介绍，又有详细的整体方案设计和配套落地工具。

本套丛书的作者选择可谓精挑细选，全部为硕士研究生以上学历，HRD

以上职位、从事人力资源工作是从基层起步一步一步走上企业高管职位，每个作者至少有10年以上的著名大型企业从业经历，并且都是社会公益事业的热衷人士……这些典型的特点，让这套丛书充满内涵，可谓熠熠生辉。

作为“实战派”专家，本丛书各位作者对企业人力资源管理的业务和流程非常熟悉，因此才能分岗位、分职位对企业人力资源管理的相关业务进行梳理，使读者通过每一本书都能清晰地看到人力资源从业者的职业发展路径——职员、主管、总监，明白自己在各种职位、各种岗位所应掌握的知识 and 能力，也为各企业针对人力资源部员工进行培训提供了岗对岗、职位对职位的优秀培训体系，开创了人力资源管理实战派图书的先河。

这些作者经过十多年的企业人力资源职场历练和磨砺，对人力资源乃至企业各种疑难问题解决可以说是举重若轻，身经百战依然奋斗在企业人力资源管理的第一线，每个作者都是人力资源实战派管理专家，能为本套丛书作序，我深感荣幸。

企业人力资源管理是科学更是艺术，管理实践必须接地气，要与企业管理实践实现零距离接触，只有这样才有真正的价值。近年来无论校企合作还是高校教师深入企业研究管理课题，无不深刻地推进企业管理理论和实践的紧密融合，因此实战性的管理专著更能引起管理者的共鸣。

市面上人力资源管理图书很多，但是本套丛书完全由企业实战派人士编写，其中每本书中流露出的思想光辉、核心理念、丰富的管理流程、超级实用的管理工具，让这套丛书的管理理论零距离接近企业管理实践，这些先进的管理闪光点都是非常难能可贵的创新。本套丛书是企业人力资源管理经典实践的精华，它紧密结合企业管理实践，提炼很多有价值的管理经典，为人力资源从业者提供了实实在在的指南。本套丛书不仅仅适合企业中高层管理者、人力资源从业者学习，也为高校教师、大学生零距离研究企业人力资源管理实践提供一本绝好的教材。

再次祝贺本套丛书问世，真的值得祝贺！

——奇虎360人力资源总监

王文萍

某国家的研究机构，做过一项社会调查，分析人的第一需求是什么，结果是“要使自己进步”。进步就意味着比较，比较就要看结果好坏，最后就是要提高个人绩效，可以说，人生是一个追求进步的过程，也是一个提高绩效的过程，绩效贯穿于每个人的一生，绩效提高了，生命的品质就提高了。于人而言，是这样；于企业而言，更是如此。员工绩效的提升，带来部门绩效以至企业绩效的提升，具体到结果，这个绩效可能是经营指标，也可能是管理指标，比如，销售和利润增加，设备的产能提高，客户满意度的提升，制造成本的降低，等等。

以上所述，可以总结为“多”、“快”、“好”、“省”，这就是人们常说的绩效结果，所谓“多”，就是数量比原来增加了，多了多少，用数据说明，具体到指标，“销售目标达成率 100%”，假设年初定的目标是 10 亿元，年终销售额也是 10 亿元，表示销售目标达成率为 100%，这个 100%，就是目标完成指标，但并不表示只是完成了目标，有可能年初定这个目标时，就已经比原来的销售额增加了一定的比例，也就是销售额比原来增加了，一般来讲，视行业不同，这个比例在 20%—30% 之间，这就是绩效中的“多”。所谓“快”，就是在一定时间内，所完成的工作量有所增加，用数据表示，再具体到指标，“交货及时率 99%”，这个指标是制造企业中最难实现的，因为不可控因素太多，跨部门、多部门影响着这个指标的完成，所以这个指标有时关联的考核部门很多，比如销售部、采购部、计划部、生产部等，有时人力资源部门也会关联，比如人员招聘是否及时，其目的很明确，就是提高交货及时率，交货速度快了，订单自然也会增加。所谓“好”，就是质量比以前有所提升，或者满意度比以

前有所提高，具体到指标看数据，比如“品质合格率 99.99%”、“客户满意度 85%”等，就单个产品而言，质量只有合格与不合格之分，就整批产品而言，在制造的过程中，要达到每个产品都合格，是有难度的，所以品质检验很重要，有时要发现那 0.01% 的不合格品，需付出很多努力，最终目标是出货时品质合格率达 100%。客户满意度也是一个反映“好”的绩效指标，这个“好”，一是指交期准时，二是指产品合格，三是指售后服务满意。所谓“省”，就是指成本降低，从指标看数据，比如“采购成本降低 2%”，“产品损耗降低 0.5%”，我们所说的采购成本，其实是材料成本，一般企业材料成本往往占产品成本的 65% 以上，如果能将材料成本降下来，那直接就是利润，所以企业对采购部门很重视。在产品制造的过程中，产品损耗的大小，直接影响产品制造成本，在合理的产品损耗范围内，生产部门有节约时，一般会给予奖励，对合理损耗范围外的，一般会给予惩罚。总之，“多”、“快”、“好”、“省”是企业绩效管理中的一道红线，考核评估时以此为准则，把握好这个方向，再根据不同的企业性质和规模，加以调整，使绩效考核达到公平、公开、公正，并让企业利润倍增，持续经营。

绩效考核最早起源于英国，是西方公务员制度的一项重要内容，是提高政府工作效率的中心环节。我国的绩效考核起步于改革开放时期，20 世纪 90 年代随着人事管理让位于人力资源管理后，被我国广东沿海地区的大型企业所应用，人力资源管理中的绩效考核模块，正是在那个时候开始被人力资源管理者所认识。

绩效考核是一项管理技术，是人、事、钱三者既相互关联，又相互依存的关系。人是绩效考核的主体，人这个主体，因能力、态度的差异，使事情的结果不同，钱根据结果的不同，而产生或多或少的变化。主体态度、能力的差异影响着事情结果的不同，而事情不同的结果又决定着钱的多少，绩效考核的目的，就是将这种差异缩小，每个管理者，特别是想从事人力资源管理工作的人，都应该研究绩效考核，从各个方面有效降低企业成本，挖掘人的潜能，提高工作效益。

绩效考核不是简单的打分与评价，而是企业绩效管理过程中的一种手段，本质上讲是一种过程管理，绩效考核的最终目的，并不是单纯地进行利益分

配，而是促进企业与员工、客户与供应商的共同成长，从而形成一个良性、共赢的利益共同体，持续循环发展。目前国内大多数企业都在推行绩效考核，但真正应用得好的企业并不多见，尤其是中小型民营企业，不管是季度考核，还是月度考核都成了形式，逐步陷入绩效“只考不管”、“考而无用”的困境，或者说越考核员工士气越低，越考核企业成本越高。针对这些现象，本书借势而为，从绩效考核理念到绩效考核规划，再到绩效考核实战，最后通过绩效考核案例，教你如何从一位绩效专员新手，成长为绩效高级经理，并能成功落地在企业推行全员绩效考核。

作为一名资深的人力资源总监，我在台资企业、港资企业、民营企业等大型集团公司制定绩效考核制度，建立绩效考核体系，搭建绩效考核竞争平台，塑造企业绩效文化方面从无到有，从简单到有效，都能务实落地实施，本书正是根据这些年绩效考核的丰富实操经验加以提炼而成，是难得的关于绩效考核的“干货”，希望能给人力资源管理者，特别是在人力资源部门从事绩效考核工作的人带来一些启示与帮助。

马同华

第一章

新手上路，全面认识绩效考核

- 1.1 绩效与绩效考核的概念 // 002
- 1.2 绩效就是看业绩和效果 // 005
- 1.3 绩效的差异体现在工资 // 006
- 1.4 定量指标体现管理能力 // 009
- 1.5 定性指标体现领导智慧 // 011
- 1.6 老 HRD 的经验分享 // 013

第二章

带你入门，组建绩效考核团队

- 2.1 设立企业绩效考核组织 // 018
- 2.2 绩效考核成员职责权限 // 021
- 2.3 企业绩效考核推进程序 // 023
- 2.4 人力资源部门各职分工 // 028
- 2.5 同级部门如何协助考核 // 034
- 2.6 老 HRD 的故事分享 // 035

第三章

建立标准，完善制度流程表单

- 3.1 绩效考核制度起草评审 // 038
- 3.2 设立绩效考核指标总库 // 041
- 3.3 规范绩效考核工作流程 // 047
- 3.4 收集整理绩效考核表单 // 051
- 3.5 建立绩效考核评价体系 // 057
- 3.6 典型案例分析 // 059

第四章

绩效培训，统一思想获得共识

- 4.1 聘请绩效咨询专家培训 // 066
- 4.2 组织高层考核会议研讨 // 068
- 4.3 召开绩效考核动员大会 // 071
- 4.4 绩效考核制度流程培训 // 073
- 4.5 对不合格员工进行培训 // 079
- 4.6 老 HRD 的经验分享 // 083

第五章

站高看远，熟悉战略提炼指标

- 5.1 企业战略就是远景战略 // 086
- 5.2 从企业战略中寻找目标 // 090
- 5.3 在战略目标中提炼指标 // 091
- 5.4 人力资源战略绩效体系 // 094
- 5.5 人力资源战略绩效分析 // 099
- 5.6 典型案例分析 // 102

第六章

顶层设计，“四职管理”人岗匹配

- 6.1 组织规划需要顶层设计 // 106
- 6.2 各部门编审职位说明书 // 111
- 6.3 工作分析关键指标设定 // 117
- 6.4 “四职管理”中的绩效薪资 // 119
- 6.5 如何进行人岗职位匹配 // 123
- 6.6 典型案例分析 // 126

第七章

量化管理，考核数据收集运用

- 7.1 量化管理中的五化原则 // 132
- 7.2 绩效考核数据采集核对 // 134
- 7.3 绩效考核数据分析运用 // 138
- 7.4 绩效考核数据更新规范 // 140
- 7.5 绩效考核数据的信息化 // 143
- 7.6 老HRD的经验分享 // 147

第八章

全员参与，分层关联分级考核

- 8.1 组织绩效与副总级关联 // 152
- 8.2 部门绩效与经理级关联 // 159
- 8.3 个人绩效考核能力贡献 // 163
- 8.4 按责任中心分层级考核 // 166
- 8.5 按工作流程分层级考核 // 168
- 8.6 典型案例分析 // 171

第九章

签名承诺，绩效考核沟通落实

- 9.1 确认考核指标分析现状 // 174
- 9.2 教你用鱼骨头找原因 // 178
- 9.3 考核目标符合管理要求 // 184
- 9.4 中高层双向沟通求共识 // 187
- 9.5 以部门承诺签订责任书 // 189
- 9.6 典型案例分析 // 193

第十章

因地制宜，教你选择考核方法

- 10.1 KPI 考核法的优缺点分析 // 198
- 10.2 BSC 考核法的优缺点分析 // 199
- 10.3 MBO 考核法的优缺点分析 // 200
- 10.4 PIV 考核法的优缺点分析 // 202
- 10.5 企业卓越绩效评价准则 // 205
- 10.6 典型案例分析 // 213

第十一章

KPI 考核法，教你具体实施步骤

- 11.1 设计各层级绩效考核表 // 217
- 11.2 考核数据提报审查批准 // 220
- 11.3 考核表提报初审和复审 // 222
- 11.4 绩效考核的过程与控制 // 224
- 11.5 绩效结果的运用及改进 // 226
- 11.6 典型案例分析 // 228