

这是一本关于 { 绩效目标设计  
考核方法选择  
考核规范设计  
绩效考核实施  
绩效改进实施 } 的实务工具书!

孙宗虎◎编著

# 绩效考核管理

## 实训 实战 实务

87套“拿来即用”的绩效考核管理设计范例

- ◎ **实训** 详细说明如何设计考核目标
- ◎ **实战** 分步示范如何开展考核工作
- ◎ **实务** 分类选择展示绩效考核方法
- ◎ **实例** 分级设计绩效考核管理制度
- ◎ **实用** 完善建立绩效考核管理体系

弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列

# 绩效考核管理实训实战实务

孙宗虎 编著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

绩效考核管理实训实战实务 / 孙宗虎编著. —北京:  
人民邮电出版社, 2015. 10  
(弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列)  
ISBN 978-7-115-40428-2

I. ①绩… II. ①孙… III. ①企业管理—人力资源管  
理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 217247 号

## 内 容 提 要

如何才能通过绩效考核激励员工, 为员工的发展提供指导, 也为企业发展增添助力? 很多成功企业的经验告诉我们, 只有通过人力资源管理工作者进行专门的实训、实战和实务操作演练, 才能真正提高绩效考核管理工作的效率, 使企业更加具有竞争力。

本书是一本关于绩效考核设计、绩效考核实施和绩效改进的实务工具书。全书围绕“实训+实战+实务”三大维度, 系统介绍了企业绩效考核目标设计、考核方法选择、考核规范设计、绩效改进实施、绩效管理体系建立等十大关键事项, 并且给出了多个岗位绩效考核的设计示例与大量可以“拿来即用”的模板。

本书能够为企业管理人员、企业绩效考核人员以及相关岗位工作人员提供详细、完善的解决方案, 适合企业管理者、人力资源管理岗位人员以及各大院校相关专业师生阅读参考。

---

◆ 编 著 孙宗虎  
责任编辑 刘 盈  
执行编辑 唐可人  
责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16  
印张: 13  
字数: 273 千字

2015 年 10 月第 1 版  
2015 年 10 月河北第 1 次印刷

---

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

# 前 言

为帮助企业提高人力资源管理效率，使企业的人力资源管理工作达到专业化与高效化，“弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列”图书针对具体的管理业务模块，从多个视角为人力资源管理人员提供了分层化、精细化、实务化的解决方案。

本系列图书涵盖了企业管理制度设计、内部竞聘管理、管理与工作流程设计、岗位说明设计、绩效考核管理、人力资源计划制订、员工培训管理、员工关系管理、员工离退管理等规范化管理内容，在为读者提供人力资源各业务模块操作演练的同时，还提供了各种可以借鉴的模板、范例等，使企业人力资源管理工作不再浮于表面、流于形式。

《绩效考核管理实训实战实务》是本系列图书中的一本，全书围绕“实训+实战+实务”三大维度，为企业提供了相应的操作范例，有针对性地为人力资源管理人员提供了绩效考核具体事项、具体问题的解决方案。

本书内容的特点主要体现在以下四个方面。

## 一、系统介绍十大绩效考核工作关键事项

本着系统、实用的原则，本书详细阐述了绩效考核目标设计、考核方法选择、考核规范设计、绩效改进实施、绩效管理体系建立等十大关键事项，并针对每一事项提供了内容知识方面的实训说明与操作经验方面的实战示范，兼具理论性、实操性，便于读者提升岗位技能。

## 二、重点解析五类绩效考核目标的设计工作

本书从设计思路、设计维度、设计步骤和设计方法四个方面，对业务与管理目标、财务目标、量化目标、定性目标、岗位目标这五类目标进行了重点解析，并针对这五类目标的设计过程进行了具体阐述，以便读者根据工作需要参照使用。

## 三、提供配套的绩效考核管理工作实战工具表单

针对绩效考核管理工作的操作要点，本书为每一种关键事项提供了配套的工具表单，方便读者在实际的绩效考核管理工作中“稍改即用”。

## 四、图文结合，增强内容的可读性和实用性

本书穿插使用了活泼的图表说明、严谨的实务模板，既提炼了每个绩效考核工作事项的核心内容，也提供了开展绩效考核工作所需的标准化实务示例；既不削弱每一个工作事项的实务性和实用性，又增强了图书内容的趣味性和可读性。

综上所述，本书本着“以绩效考核管理工作为导向，以绩效考核管理技能为核心”的设计理念，全面地阐述了人力资源管理人员在绩效考核时所需的实用知识和操作技能，并配套提供实用的**实战工具**，力求为企业人力资源管理人员解决工作上的困扰，帮助企业打造高水平、高技能、高效率的人力资源工作团队。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学、程富建负责资料的收集、整理工作，贾月、罗章秀负责图表的编排工作，王胜会、毕春月参与编写了本书的第1~2章，王春霞、程淑丽参与编写了本书的第3~4章，姚小风、陈里参与编写了本书的第5~6章，李作学、王瑞永参与编写了本书的第7~8章，金成哲、权锡哲参与编写了本书的第9~10章，冀江涛参与编写了本书的第11章，全书由孙宗虎统撰定稿。

# 目 录

第 1 章 绩效考核管理全流程 .....	1
1.1 目标设计 .....	1
1.1.1 经营目标设计 .....	1
1.1.2 财务目标设计 .....	2
1.1.3 量化目标设计 .....	2
1.1.4 定性目标设计 .....	3
1.1.5 部门目标设计 .....	3
1.1.6 岗位目标设计 .....	4
1.2 目标分解 .....	4
1.2.1 企业目标分解 .....	4
1.2.2 部门目标分解 .....	6
1.2.3 岗位目标分解 .....	7
1.3 目标考核 .....	8
1.3.1 考核方法选择 .....	8
1.3.2 考核流程设计 .....	10
1.3.3 考核制度设计 .....	10
1.3.4 考核结果应用 .....	12
1.4 绩效管理 .....	13
1.4.1 考核体系设计 .....	13
1.4.2 绩效成果改进 .....	13
1.4.3 企业绩效变革 .....	14
第 2 章 业务与管理目标设计 .....	15
2.1 企业经营目标设计 .....	15
2.1.1 企业总体财务目标设计 .....	15
2.1.2 企业成本费用目标设计 .....	16
2.1.3 企业经营利润目标设计 .....	17
2.1.4 企业总体销售目标设计 .....	18

2.1.5	企业区域销售目标设计 .....	19
2.1.6	企业产品销售目标设计 .....	20
2.1.7	企业年度预算目标设计 .....	22
2.2	业务部门目标设计 .....	23
2.2.1	销售部业务目标设计 .....	23
2.2.2	采购部业务目标设计 .....	23
2.2.3	研发部业务目标设计 .....	24
2.2.4	生产部业务目标设计 .....	25
2.2.5	质量部业务目标设计 .....	27
2.2.6	物流部业务目标设计 .....	28
2.3	管理部门目标设计 .....	29
2.3.1	人力资源部管理目标设计 .....	29
2.3.2	行政部管理目标设计 .....	30
2.3.3	客服部管理目标设计 .....	31
2.3.4	财务部管理目标设计 .....	32
2.3.5	法务部管理目标设计 .....	33
<b>第3章</b>	<b>财务目标设计 .....</b>	<b>35</b>
3.1	财务目标 .....	35
3.1.1	主要的财务目标 .....	35
3.1.2	财务目标的设计 .....	36
3.2	主要财务目标 .....	38
3.2.1	偿债能力目标 .....	38
3.2.2	营运能力目标 .....	39
3.2.3	盈利能力目标 .....	41
3.2.4	成长能力目标 .....	43
3.2.5	现金流量目标 .....	44
<b>第4章</b>	<b>量化目标设计 .....</b>	<b>47</b>
4.1	量化目标 .....	47
4.1.1	量化目标的特点 .....	47
4.1.2	目标量化的方法 .....	47
4.2	量的设计 .....	49
4.2.1	量的依据设计 .....	49
4.2.2	量的范围设计 .....	50

4.2.3	量的来源设计 .....	50
4.2.4	量的改变设计 .....	51
4.3	各部门量化目标 .....	52
4.3.1	销售部量化目标库 .....	52
4.3.2	客服部量化目标库 .....	54
4.3.3	技术部量化目标库 .....	55
4.3.4	研发部量化目标库 .....	57
4.3.5	采购部量化目标库 .....	59
4.3.6	生产部量化目标库 .....	61
4.3.7	质量部量化目标库 .....	62
4.3.8	安全部量化目标库 .....	65
4.3.9	物流部量化目标库 .....	66
4.3.10	财务部量化目标库 .....	68
<b>第5章</b>	<b>定性目标设计 .....</b>	<b>73</b>
5.1	定性目标 .....	73
5.1.1	定性目标的特点 .....	73
5.1.2	定性目标的确定 .....	73
5.1.3	定性目标的选用 .....	74
5.1.4	定性目标的考核 .....	75
5.2	常用定性目标 .....	75
5.2.1	管理类常用定性目标 .....	75
5.2.2	技能类常用定性目标 .....	80
5.2.3	素质类常用定性目标 .....	84
<b>第6章</b>	<b>岗位目标设计 .....</b>	<b>87</b>
6.1	岗位目标 .....	87
6.1.1	岗位目标的分类 .....	87
6.1.2	岗位目标的描述 .....	87
6.1.3	岗位目标的量化 .....	89
6.1.4	岗位目标的考核 .....	89
6.2	管理支持类岗位目标设计 .....	91
6.2.1	研发类岗位目标设计 .....	91
6.2.2	人力资源类岗位目标设计 .....	93
6.2.3	行政类岗位目标设计 .....	95



6.2.4	客服类岗位目标设计	96
6.2.5	后勤类岗位目标设计	97
6.2.6	法务类岗位目标设计	99
6.2.7	财务类岗位目标设计	100
6.3	业务类岗位目标设计	102
6.3.1	销售类岗位目标设计	102
6.3.2	采购类岗位目标设计	103
6.3.3	质检类岗位目标设计	104
6.3.4	装卸类岗位目标设计	106
6.3.5	生产类岗位目标设计	107
6.3.6	车间主任岗位目标设计	109
6.3.7	班组长岗位目标设计	109
6.4	技术类岗位目标设计	110
6.4.1	工艺员岗位目标设计	110
6.4.2	电工岗位目标设计	111
6.4.3	焊工岗位目标设计	112
6.4.4	车工岗位目标设计	112
6.4.5	铣工岗位目标设计	113
6.4.6	钳工岗位目标设计	113
6.4.7	刨工岗位目标设计	114
<b>第7章 目标分解设计</b>		<b>115</b>
7.1	一级分解——企业目标向部门分解	115
7.1.1	企业管理目标一级分解	115
7.1.2	企业生产目标一级分解	117
7.1.3	企业销售目标一级分解	118
7.1.4	企业成本目标一级分解	119
7.1.5	企业利润目标一级分解	120
7.2	二级分解——部门目标向岗位分解	121
7.2.1	部门目标的描述	121
7.2.2	部门目标的分解	122
7.2.3	二级分解表设计模板	123
7.3	三级分解——岗位目标向关键事项分解	124
7.3.1	岗位关键目标确定	124
7.3.2	岗位关键事项确定	125

7.3.3	岗位目标向关键事项分解模板	126
<b>第8章</b>	<b>考核方法选择</b>	<b>127</b>
8.1	MBO 考核法	127
8.1.1	适用的情况	127
8.1.2	具体的应用	127
8.1.3	MBO 考核模板	130
8.2	KPI 考核法	130
8.2.1	适用的情况	130
8.2.2	具体的应用	131
8.2.3	通用部门 KPI	134
8.2.4	通用岗位 KPI	135
8.3	BSC 考核法	136
8.3.1	适用的情况	136
8.3.2	具体的应用	137
8.3.3	BSC 考核模板	139
8.4	KPA 考核法	140
8.4.1	适用的情况	140
8.4.2	具体的应用	141
8.4.3	KPA 考核模板	142
<b>第9章</b>	<b>考核规范设计</b>	<b>143</b>
9.1	考核指标的设计	143
9.1.1	指标如何确定	143
9.1.2	指标如何选取	144
9.1.3	指标如何组合	145
9.1.4	指标库的建设	147
9.2	考核制度的设计	148
9.2.1	绩效考核流程设计	148
9.2.2	绩效考核面谈设计	149
9.2.3	企业考核制度设计	151
9.2.4	部门考核制度设计	152
9.3	结果应用的设计	152
9.3.1	绩效考核结果在薪酬上的应用	152
9.3.2	绩效考核结果在晋升上的应用	155

9.3.3	绩效考核结果在培训上的应用 .....	156
<b>第 10 章</b>	<b>年度绩效管理 .....</b>	<b>159</b>
10.1	年度绩效考核管理 .....	159
10.1.1	年度绩效考核目标 .....	159
10.1.2	年度绩效考核计划 .....	160
10.1.3	年度绩效考核方案 .....	163
10.1.4	年度绩效考核报告 .....	166
10.2	年度绩效改进管理 .....	167
10.2.1	现有绩效成果分析 .....	167
10.2.2	年度绩效改进分析 .....	169
10.2.3	年度绩效改进计划 .....	170
10.2.4	确定绩效改进方法 .....	172
10.2.5	制定绩效改进方案 .....	173
10.2.6	企业绩效改进落实 .....	175
10.2.7	部门绩效改进落实 .....	177
10.2.8	个人绩效改进落实 .....	178
10.2.9	绩效改进成果报告 .....	180
<b>第 11 章</b>	<b>绩效管理体系 .....</b>	<b>183</b>
11.1	绩效指标体系设计 .....	183
11.1.1	配套考核指标设计 .....	183
11.1.2	考核指标权重设计 .....	183
11.1.3	加分考核指标设计 .....	185
11.1.4	减分考核指标设计 .....	186
11.1.5	隐性考核指标设计 .....	187
11.2	绩效考核体系设计 .....	188
11.2.1	企业级考核体系 .....	188
11.2.2	部门级考核体系 .....	190
11.2.3	员工级考核体系 .....	190
11.3	绩效改进体系设计 .....	194
11.3.1	前期绩效体系评估 .....	194
11.3.2	绩效改进体系方案 .....	195
11.3.3	绩效改进体系实施 .....	197

# 第1章 绩效考核管理全流程

## 1.1 目标设计

### 1.1.1 经营目标设计

企业经营目标，一般是指企业在一定时期内的所有经营活动预期要达到的成果。

#### (1) 经营目标设计要点

经营目标可以根据企业的经营战略规划 and 实际经营情况来确定。经营目标的设计要点如图 1-1 所示。

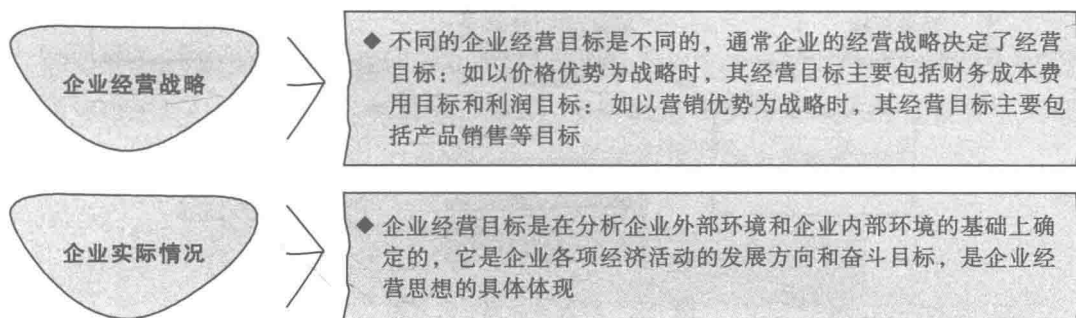


图 1-1 经营目标的设计要点

#### (2) 经营目标设计类型

企业经营目标不是单一的一个，其中既有经济目标又有非经济目标，既有总目标又有分目标，它们之间相互联系，形成了一个目标体系。经营目标的设计类型具体如表 1-1 所示。

表 1-1 经营目标的设计类型

序号	划分标准	目标类型
1	按经济性划分	财务目标、非财务目标
2	按层级划分	企业总目标、部门目标、岗位目标
3	按性质划分	定性目标、定量目标

### 1.1.2 财务目标设计

所谓财务目标，是指企业财务活动在一定环境和条件下应达到的根本目的。财务目标是评价企业财务活动是否合理标准，它决定着财务管理的基本方向。财务目标之所以重要，是因为它是财务决策的准绳、财务行为的依据、理财绩效的考核标准。明确企业的财务目标对加强企业管理，提高企业经济效益，促进两个根本性转变都有极其重要的意义。企业在设计财务目标时，可依据如图 1-2 所示的方向。

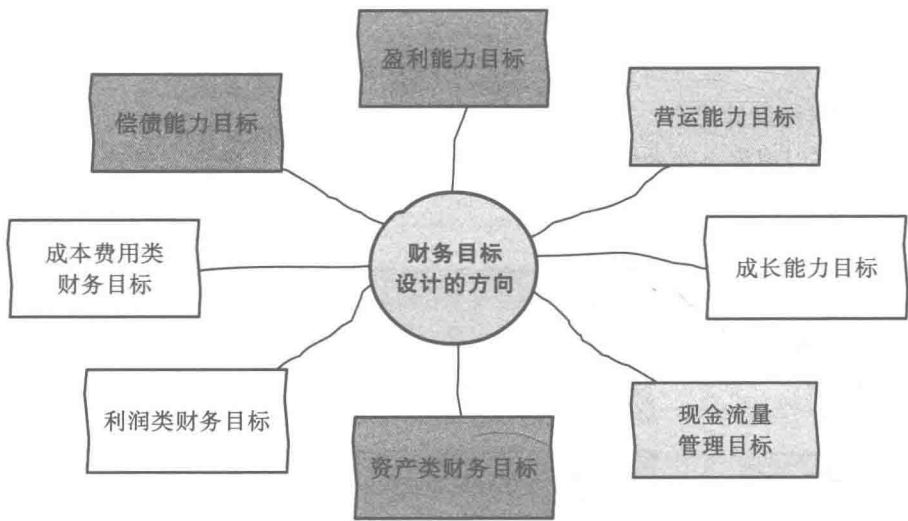


图 1-2 财务目标设计的方向

财务目标的达成与否能够很直观地显示出企业经营业绩的情况，因此企业设计财务目标，能够帮助企业控制经营业务，有效地进行绩效考核。

### 1.1.3 量化目标设计

量化目标，是指用准确的数字描述规划的目标，即目标的具体化。一个有效的量化目标必须满足五大原则——Specific、Measurable、Attainable、Realistic、Time-based，即目标需明确具体、可衡量、可达到、现实可考察、有时间限制。量化目标设计的具体示例如图 1-3 所示。

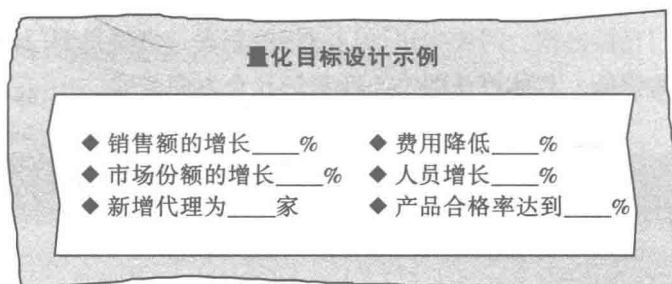


图 1-3 量化目标设计示例

量化目标体现的是财务类、经营性的成果，主要表现为当期或近期的企业成果，具有简单明了、较易实施、约束力较强、独立性较高的特点，量化的考核结果可以在个人和组织之间进行比较。

#### 1.1.4 定性目标设计

除了量化目标之外，目标设计与考核中还经常会用到定性目标，定性目标一般是用叙述性语句描述的目标，不用数字说明。例如，年内消除 A 销售区域内的“窜货”问题；年内制定出公司各部门行政费用的支出标准。具体的定性目标示例如图 1-4 所示。

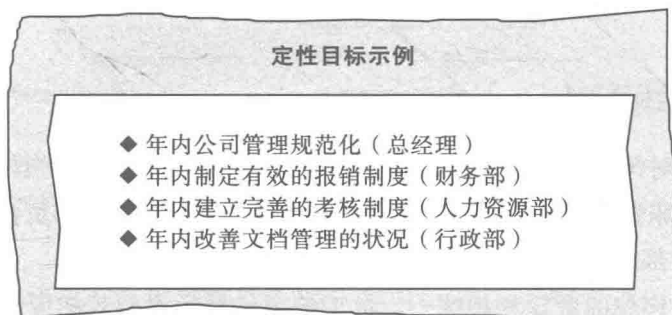


图 1-4 定性目标示例

定性目标主要应用在一些不知道如何衡量职责或者业绩的情况，通常这些情况也只能用定性目标来衡量。因此定性目标在绩效考核中起着很重要的作用，企业在进行绩效考核时需要对其进行设计，以便对各部门和岗位的人员进行考核。

#### 1.1.5 部门目标设计

企业在制定和启动新年度的战略规划之后，每个部门就可以根据企业规划来设计本部门的目标。部门目标的设计不仅可以使部门工作有计划、有效率、有目标的进行，更主要的是，它能够促使各部门将本部门的工作紧密地与企业的战略联系在一起。

### (1) 明确部门职责

企业在设计部门目标之前，需要确定部门的相关职责，也就是部门需要通过哪些方面的活动来实现自身的价值，具体可从图 1-5 所示的几个方面考虑。

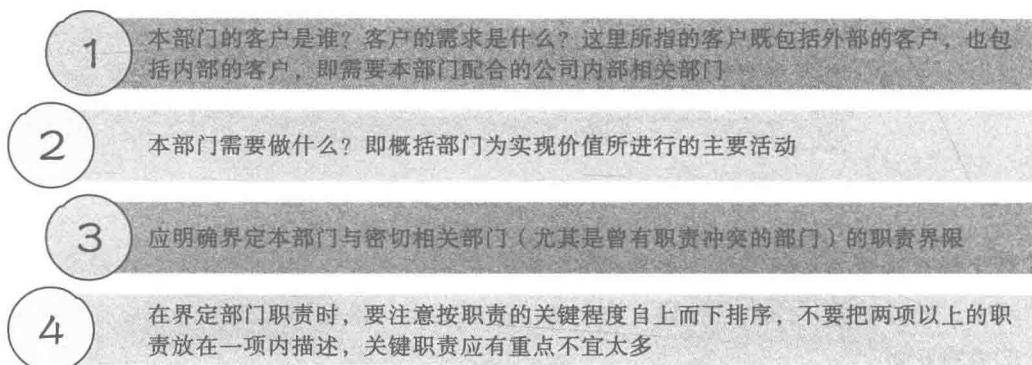


图 1-5 明确部门职责需考虑的要点

### (2) 进行部门目标设计

企业在对部门目标进行设计时，应将部门分为业务类部门和管理支持类部门来分别进行设计。设计目标时，需要分析相关部门的关键业务事项和关键管理事项，通过对关键管理事项的分析，以及对企业总体目标的分解来综合设定部门目标，确保部门目标和企业战略目标统一。

#### 1.1.6 岗位目标设计

岗位目标是针对每个岗位的工作范围设定的工作目标，企业通过岗位目标设计可使每个工作岗位人员的职责与目标明晰化，并能有效地将其落实到具体的负责人。

1. 岗位目标与部门目标、企业的经营战略目标相一致。
2. 岗位目标与岗位的责权利相统一。员工的岗位目标须与其相应的职责和权利相统一，同时也需与享受的薪酬福利待遇相统一。

岗位目标主要是通过各级直线管理者逐级逐岗制定责任目标、逐层逐职签订目标合约，明确一定期限内各岗位员工的目标任务。

## 1.2 目标分解

### 1.2.1 企业目标分解

企业目标分解就是将企业的整体目标分解到各个部门的过程。企业人力资源管理人员在确定对企业目标进行分解之后，才能有效地进行部门目标的分解。

### 1. 企业总目标确定

企业目标分解前首先需要确定企业的总目标，企业总目标的确定一般有三个步骤，包括确定关键要素、确定关键绩效领域、确定企业总目标。

#### (1) 确定关键要素

确定企业目标的关键要素时，要遵循四个原则，具体如表 1-2 所示。

表 1-2 确定关键要素应遵循的原则

序号	原则	具体内容
1	重要性	各要素对企业的战略目标及年度发展总目标具有较大的影响
2	可操作性	各要素具有明确的测量方法和数据来源
3	可控制性	各要素的实现及结果具有直接的责任归属，且结果能够被控制
4	关联性	各要素都是围绕企业总战略设定的，且各要素之间具有一定的联系

关键要素确定的方法可以采用鱼骨图法，鱼骨图法将造成某项结果的众多原因，以系统的图解方法呈现，也就是以图表的方式来表达目标与主要因素之间的关系，因图形形状像鱼骨，故称鱼骨图。鱼骨图编制示例如图 1-6 所示。

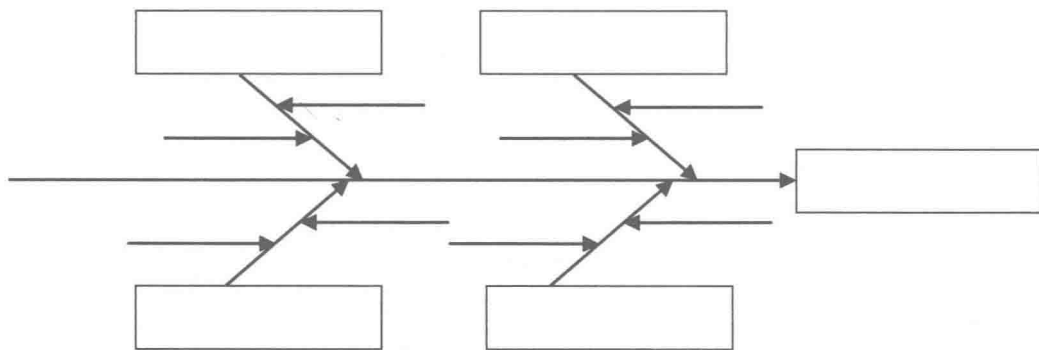


图 1-6 鱼骨图编制示例

#### (2) 确定关键绩效领域

关键要素是企业经营取得成功的必要条件，在关键要素确定之后，就可根据关键要素确定相应的绩效领域。关键绩效领域主要是通过分析企业需要采取的活动和管理行为来确定的，通过分析这些管理活动或行为可以直接确定相应的关键绩效领域。关键绩效领域通常以考核绩效指标的形式体现。

#### (3) 确定企业总目标

在确定关键绩效领域之后，将各领域的绩效指标进行归类和筛选，并设定相应的目标值，就可以确定企业的总目标。在确定企业总目标时，以企业总战略和总目标的相关性来



衡量、筛选指标和设定相应的目标值，从而确保设定的企业总目标符合自身企业的特点，并能支撑长期的企业战略目标和短期的企业计划。

## 2. 企业总目标分解

在将企业总目标分解到各部门时，企业总目标可分为可控目标和可影响目标两部分。可控目标是由单个部门或人员通过努力可以直接实现的；可影响目标是单个部门通过努力，只能影响目标的一部分而无法全部实现的，这类目标需要通过多个部门的配合来实现。

### (1) 可控目标分解

即将企业总目标按照各部门的职责进行分解。例如，将企业总目标分为研发指标、采购指标、销售指标等，分解至研发部、采购部、销售部等与目标相应的部门。可控指标的分解要坚持“横向到边”的原则。所谓“横向到边”是指在目标的分解过程中，每一个相关的职能部门都要有自己相应的目标，不能出现“盲区”和“失控点”。可控目标的分解是处于同一层次的，是实现上一级目标的不同手段。

### (2) 可影响目标分解

即将需要多个部门共同完成的目标，根据各部门职能的侧重点，确定比重并分配。例如，人员流失率目标的控制，不仅是人力资源部的职责，还需要各个部门的配合，同时需要各个部门将人员流失率的控制作为其部门的可控指标之一。

## 1.2.2 部门目标分解

在确定了企业总目标和目标分解原则后，部门目标将按照部门岗位的分工和各岗位的职责进行分解，形成每个岗位的分目标。

### 1. 部门目标分解方法

除了采取自上而下的方法对部门目标进行分解外，企业所有员工也都要参与到目标制定、分解和实施的过程中来，因此部门目标的分解是通过自上而下和协商统一两种方法完成的，具体的说明如表 1-3 所示。

表 1-3 部门目标分解的方法

序号	方法	具体说明
1	自上而下	●自上而下的方法就是将企业制定的总目标分解成部门目标，再将部门目标分解并制定各层级分目标的方法
2	协商统一	●协商统一的方法就是由上下级对部门目标进行充分的讨论，取得一致意见，再确定各层级分目标的方法

### 2. 部门目标分解步骤

在部门目标分解时应注意不要有遗漏，也不要使几个下级的工作发生重复，同时尽可