

丛书主编 易发久 白沙

影响时空
管理丛书

人力资源经理系列



有效 动起来

绩效考核的5大运动

影响力中央研究院教材专家组 编著

工具化、本土化、实战化、系统化
让你的职业生涯从此发生实质性改变



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

学管理，而不是管理学

40%学完能用，40%明天能用，20%将来能用

这套影响时空管理丛书具有很强的操作性和很高的应用价值，
对于广大企业管理者来说，是一套不可多得的工具书。

——国家人力资源和社会保障部中国人事科学研究院副院长 吴德贵

新上任的人力资源经理最幸运的是能拥有这套人力资源系列，因为书中介绍的工具正是他们眼下最需要的。

——著名薪酬管理、绩效管理培训专家 张守春

这套人力资源系列在目前众多的人力资源图书中独具特色，既有实用性又有前瞻性，一定会成为企业人力资源管理者的好帮手。

——今麦郎饮品（北京）有限公司人力资源部经理 刘智勇

这套人力资源系列内容注重创新，工具多，方法多，案例多，直观且系统地协助人力资源管理者全方位掌握选人、育人、用人、留人的技巧，是一套人力资源管理者不可多得的好书。

——捷安特（中国）有限公司人力资源发展部 蔡 燕

人的管理本来就是一门艺术，随着人力资源管理逐渐由幕后走向前台，如何将这门艺术搬上舞台，在这套书里您能找到答案。

——北京稻香村食品有限责任公司食品厂经理室 黄 繁

人力资源管理不仅是人力资源部经理的职能，也是各行各业的管理人员必须掌握的一门管理技能。这套人力资源系列让您拥有更科学的人力资源管理理念，带您走向人力资源管理的成功之路。

——联邦制药（成都）有限公司101车间主任 郑 兵

登录 <http://www.skongmedia.com>，
会有意外的优惠等着您！

世纪波文化发展有限公司

<http://www.century-wave.com>



咨询投稿：(010)88254199

sjb@phei.com.cn

责任编辑：王慧丽

本书贴有激光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。



上架建议：人力资源

ISBN 978-7-121-07626-8



9 787121 076268 >

定价：39.00 元

丛书主编 易发久 白 沙

影响时空
管理丛书

人力资源经理系列



有效 动起来

绩效考核的5大运动



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书致力于为企业的人力资源经理提供一套考核员工的整体解决方案,分别从认知绩效考核、构建绩效考核体系、实施考核、考核反馈、考核结果应用五个方面进行了详细的论述。本书理论与实务相结合,工具与案例相结合,力求实操性、工具性、精细性,为企业人力资源经理提供完美的绩效考核解决方案,通过五步绩效考核运动,使企业的绩效考核真正有效动起来。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

有效动起来:绩效考核的5大运动/影响力中央研究院教材专家组编著. —北京:电子工业出版社,2009.1
(影响时空管理丛书·人力资源经理系列)

ISBN 978-7-121-07626-8

I. 有… II. 影… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第166626号

责任编辑:王慧丽

印 刷:北京智力达印刷有限公司

装 订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:860×1092 1/16 印张:13.75 字数:277千字

印 次:2009年1月第1次印刷

定 价:39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)38258888。



专家委员会

- 顾问** 李燕杰 教授，著名演讲艺术家，第6、7届全国政协委员，第5届北京市委委员
彭清一 客座教授，著名演讲艺术家，国家一级演员，享受国务院特殊津贴的专家
吴德贵 国家人力资源和社会保障部中国人事科学研究院副院长（正司级），研究员，中国人才研究会理事
- 主任** 易发久 著名管理专家，教育训练专家，中国培训协会秘书长，中国培训论坛组委会执行主席，影响力教育训练集团董事长
- 副主任** 朱 栩 著名谈判专家，管理培训专家，影响力教育训练集团执行总裁
白 沙 管理学博士，实战管理研究专家，影响力中央研究院执行院长
- 委员** 刘德强 中共上海市委党校教授，上海市演讲学研究会会长
王新超 北京大学光华管理学院教授，组织行为与人力资源管理研究专家
彭剑锋 中国人民大学教授、博导，华夏基石管理咨询集团董事长
张培德 世界成功人士联谊会中国区副主席，美国夏威夷大学副校长兼中国管理学院院长，上海师范大学人力资源优立取研究所所长，中国非营利组织研究中心主任，上海师范大学人力资源管理系系主任
谢守祥 中国矿业大学管理学院副院长、教授，中国矿业大学 MBA 教育中心主任



目 录

第 1 章	考核认知运动——总揽绩效考核	1
1.1	企业为什么需要绩效考核	2
	工具 员工表现不佳的 16 种原因	7
	案例讨论 一支粉笔救活一家工厂	7
1.2	绩效考核基础知识	9
	工具 绩效考核测试表	11
	案例讨论 绩效考核助 TF 企业摆脱困境	12
	本章小结	14
第 2 章	考核热身运动——构建绩效考核体系	15
2.1	绩效考核体系的要素及构建原则	16
	工具 测试你对绩效考核体系的理解程度	18
	案例讨论 M 上市公司绩效考核体系的困惑	19
2.2	有效制定考核目标与考核周期	20
	工具 绩效考核计划表	26
	案例讨论 A、B 两企业绩效考核的不同结局	27
2.3	确定考核对象的考核内容	28
	工具 员工通用项目考核表	34

目录

案例讨论 北电——侧重过程的绩效考核	34
2.4 轻松构建考核指标体系	35
工具 普通员工考核量表	42
案例讨论 某主管“独特”的绩效考核方式	43
2.5 制定考核标准的7个步骤——有规矩则成方圆	44
工具 员工项目绩效考核评定表	52
案例讨论 一份财务经理的绩效考核表	54
2.6 掌握企业必备考核方法	55
工具 关键绩效指标设定及评核表	68
案例讨论 平衡记分卡在CCBS的推广	68
2.7 考官总动员——考核者的选择与培训	70
工具 测一测你是否为考核做了充分准备	74
案例讨论 沃尔玛——每一个员工都是考官	75
本章小结	76

第3章 考核进行运动——实施考核 78

3.1 考核实施需“三思”而行	79
工具 不同职位员工的业绩考核方法表、定期考绩汇总表	85
案例讨论 N公司绩效考核具体过程的汇总	86
3.2 考核不同员工对象——因“任”而异	88
工具 管理才能考核表	141
案例讨论 苹果公司的总经理绩效考核策略	142
本章小结	143

第4章 考核跟进运动——考核反馈 144

4.1 10大原则让反馈更有效	145
工具 考核反馈面谈表	149
案例讨论 一次失败的考核反馈	149
4.2 三部曲实现反馈面谈	151

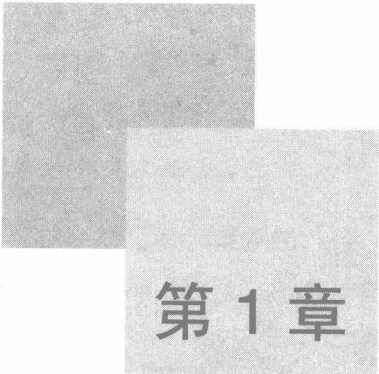
工具 反馈面谈员工自我评估表	159
案例讨论 王宇的反馈面谈经历	161
4.3 让员工满意的考核申诉制度	163
工具 绩效考核申诉表	165
案例讨论 K 公司员工申诉制度	165
本章小结	168

第 5 章 考核提升运动——考核结果应用 169

5.1 考核结果在个人层面的提升应用	170
工具 绩效改进计划样表	175
案例讨论 李磊的绩效改进计划	175
5.2 考核结果在人力资源部门层面的提升应用	177
工具 员工培训过程图——莱尔德模型	185
案例讨论 这家公司的员工不在乎奖金	186
5.3 考核结果在组织层面的提升应用	187
工具 企业绩效标准达成度分析法——识别企业绩效差距	191
案例讨论 中集集团的标杆管理法——绩效看板	191
本章小结	192

后 记 193

参考文献 195



第 1 章

考核认知运动——总揽绩效考核

企业投入了资源,怎样能有更大的产出?怎样让设备运转得更有效率?怎样让机器生产更多的产品?怎样使产品卖得更好?怎样赚得更多?这些问题是不是时刻在你脑中徘徊萦绕?实际上,这是所有企业管理者无时无刻不在考虑的问题,而解决这些问题的核心其实只有一个——提升员工的绩效。

1.1 企业为什么需要绩效考核

本节要点

1. 捅了马蜂窝——绩效考核的风险
2. 企业需要绩效考核的原因

企业的考核时代已然来临，作为企业的管理人员，要想做好绩效考核，就必须对绩效考核有正确的认识。所以，首先让我们一起进行考核认知运动。

1.1.1 捅了马蜂窝——绩效考核的风险

有的企业，每到年度绩效考核的时候就像捅了马蜂窝，麻烦接连不断，从管理者到员工人人自危，人际关系恶化，工作气氛紧张。据某机构对国内 500 多家企业高层管理人员的调查反馈，在“我国职业经理人的十大困扰”中，“绩效考核”排在第一位。可见，企业实施绩效考核存在着风险，企业管理者在进行绩效考核之前，应该了解这些风险，以便对考核指标和考核过程进行更科学的设计和实施，从而规避可能出现的风险。

绩效考核可能给企业带来的风险如表 1-1 所示。

表 1-1 绩效考核的 5 方面风险

风 险	说 明
考核容易引起员工焦虑	当一个人知道自己将要被别人评价时往往容易产生焦虑的情绪，这种焦虑有时会使员工回避、抵触考核，甚至影响工作绩效
考核可能导致企业内部不和	考核会加剧员工竞争，这一方面可以激励员工努力工作，另一方面员工之间、部门之间也可能为考核而明争暗斗，导致企业内部不和、人际关系紧张
考核可能造成资源浪费	企业进行考核需要投入大量的时间、人力、财力、物力，加大了管理成本，而很多企业却是轰轰烈烈考核、悄无声息结束，员工得不到有效反馈，不知道自己的优势和不足在哪里，个人绩效没有提高，企业整体绩效也毫无改进，企业投入的资源白白浪费了
考核指标设计不合理导致分工与合作关系出现混乱	在相互关联的工作任务中，考核指标很难兼顾各方面要求，结果往往导致分工与合作关系混乱，或各方推诿责任，消极怠工。比如现代化大生产的基础是分工合作，在统一的考核体系中，职位说明书要求岗位职责的划分明确，避免职能和责任的混淆，而关键绩效指标在团队中又要求必须相容，这是绩效考核中让管理者两难的问题之一

续表

风 险	说 明
考核指标固化导致企业战略偏离	由于考核指标体系的复杂性和高关联度，使得考核指标固化，很难随着企业战略和战术的变化而变化。考核的内在机制和长期的强化功能带来的行为惯性，也使得员工的行为在企业战略改变时难以随之改变，结果导致员工行为与企业的战略发展目标相偏离

C 证券公司对营业部的考核指标是客户满意度，该营业部为提高客户满意度，新增了免费咨询电话，结果客户满意度提高了，但由于人工成本和线路成本的增加带来的短期成本上升，却导致了利润下降。而如果该营业部不增加免费电话，就有可能失去客户市场，导致公司中长期战略的失败。该如何对营业部进行考核？考核陷入了困境。

绩效考核给战略带来了一定的风险，而在战术调整的时候，带来的风险会更大。D 企业在创业初期，以扩大市场占有率为主导战略，采用订单最大化考核员工。随着企业的发展，企业调整了战略，逐渐以销售利润为考核指标。结果不但销售利润没有提高，连订单数量也下降了。为什么根据战略调整的考核指标效果却不理想呢？这是因为早期考核指标留下的行为惯性使营销人员习惯抓订单而不习惯抓利润，所以早期实施的有效考核，有可能会给企业的战略调整留下了风险。

案例中的 C 证券公司在设计对营业部的考核指标上遇到了难题，以客户满意度为考核指标，增加了企业成本；不以客户满意度为考核指标，又将导致公司中长期战略的失败，绩效考核带来了风险。同样，D 企业也遭遇了考核带来的风险，由于早期考核指标的惯性，使得营销人员习惯以订单数量而不是销售利润为工作目标，结果营销人员的努力方向不能随着企业战略的变化而调整，导致员工行为与企业战略相偏离。

M 报社，广告部负责广告的收入，编辑部负责报纸的版面设计。考核广告部的指标是广告的收入，考核编辑部的指标是读者对报纸版面设计的满意度。但是广告的客户对广告在版面上的位置有要求，而读者显然不希望报纸的显眼处看到的都是广告。结果导致两个部门争夺版面，而不顾及对方的需求。后来为了协调工作，重新设计指标，使这两个指标与两个部门都有关联，两个指标双方都有一定的分值。结果又出现了编辑部自己联系广告客户、出现多窗口对外的现象，由此又造成了职能职责的混乱。

案例中的 M 报社由于对广告部和编辑部这两个有关联工作的部门的考核指标设计不合理，导致两个部门的分工与合作关系混乱，这也极有可能造成企业内部的不和。



第1章 考核认知运动——总揽绩效考核

1.1.2 企业需要绩效考核的原因

既然绩效考核有如此多的风险，企业可以不要绩效考核吗？答案是否定的。原因如图 1-1 所示。

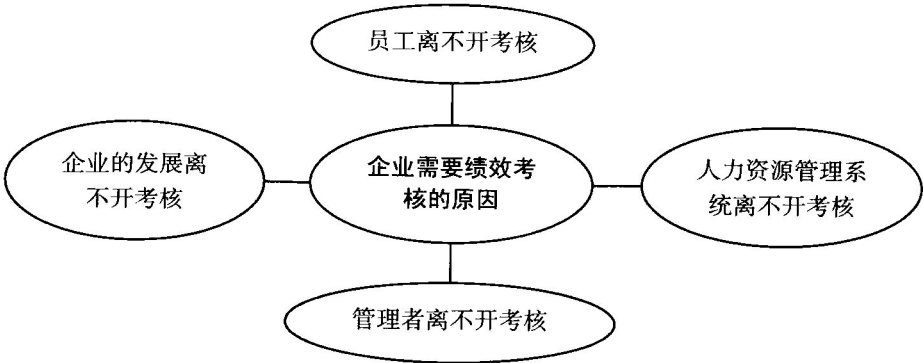


图 1-1 企业需要绩效考核的 4 方面原因

1. 员工离不开考核

员工离不开考核的原因有很多，表 1-2 列出了比较重要的 5 点。

表 1-2 员工离不开绩效考核的原因

员工需要绩效考核的原因	说明或举例
知道自己被期望实现的目标是什么	所有销售人员本月的销售额应达到 10 万元
自己是否实现了目标	小王本月的考核结果是 8 万元
如果没有实现目标，差距在哪里，需要提高多少	小王的销售额本月的考核结果是 8 万元，比达标额 10 万元少 2 万元，比销售冠军的销售额 20 万元少 12 万元
如果实现了，希望得到上司的赏识和大家的认可	小陈本月的考核结果是 20 万元，成为销售冠军，经理表扬了小陈，同事也都祝贺他
促进自我认知，通过考核结果知道自己的能力和兴趣爱好，明确职业发展方向	小陈接连几个月都是销售冠军，他认为自己很适合做销售，决定继续努力做到营销总监

小张大学毕业后在一家医疗仪器制造公司做销售员，随着业务的熟练和对客户的熟悉，小张的销售额不断提高。去年，他根据对同事业绩的了解，估计自己能当公司的销售冠军，但是，公司的政策是不公布每人的销售额，也不鼓励互相比，所以小张不能肯定。今年，小张又干得特别出色，到 10 月底就完成了全年的销售额，但是经理对此

还是一言不提，小张觉得心情很不好。最让人烦恼的是，公司从来不告诉大家干得好坏，也从来没有人关注销售员的销售额。他听在其他企业工作的两位同学说，他们的公司都在搞销售竞赛和奖励活动，公司会让人人都知道每个销售员的销售情况，对季度和年度最佳销售员给予表扬和奖励。于是小张找到经理，希望本公司也对销售员的业绩进行考核，但经理拒绝了他的建议。几天后，小张辞职到了该公司的竞争对手那里工作，辞职理由是自己的贡献没有被给予充分重视，没有得到相应回报。

员工需要考核，满足尊重和自我实现的需要，案例中的公司正是因为缺乏有效、正规的考核，使其无法对小张等销售员做出评价并给予相应的奖励，结果失去了一名优秀的员工。

2. 管理者离不开考核

管理者同样也离不开考核，管理者离不开绩效考核的原因如表 1-3 所示。

表 1-3 管理者离不开绩效考核的原因

管理者需要绩效考核的原因	说明或举例
与下属建立绩效伙伴关系	管理者通过绩效考核对员工进行绩效辅导和沟通，决定奖励和惩罚，从而建立绩效伙伴关系
借以阐述对下属的期望	“小王，希望你这个月能完成 10 万元的销售额”
了解下属的工作能力，便于更好地安排工作	“小王的销售成绩一直比小李好，小王更适合做这个项目的负责人”
基于过去的考核结果更好地计划未来的工作	“今年的考核结果显示，本部门的业绩比去年的业绩提高了 10%，明年在……的预期下，所有销售人员的业绩也应该在今年业绩的基础上提高 10%”

3. 人力资源管理系统离不开考核

人力资源管理系统离不开考核的原因如表 1-4 所示，主要列举了 7 点。

表 1-4 人力资源管理系统离不开绩效考核的原因

人力资源部门需要绩效考核的原因	说明或举例
保证招聘与甄选的有效性	若采用学生在校平均成绩作为挑选应届毕业生的标准，而后来考核发现员工绩效与在校成绩没有重大关系，就表明这一标准不准确，应加以改进
保证人员配置的合理性	根据考核结果，发现员工的长处与不足，将员工放在恰当的位置上，从而做到扬长避短，人事相宜
保证员工培训的针对性	在进行培训需求分析时，应把考核的结果作为员工是否需要培训、培训什么的主要依据

第1章 考核认知运动——总揽绩效考核

续表

人力资源部门需要绩效考核的原因	说明或举例
保证激励的可依据性	对考核结果优异者给予一定的奖励，考核结果是奖惩的依据
保证薪酬设计的科学性	薪酬设计的基础和依据就是考核结果，高绩效高薪酬，低绩效低薪酬，防止员工比较工资时产生不公平的感觉
保证人员与岗位调整的公正性	人员与岗位调整必须严格与考核结果结合起来，制定相应的升迁基准和等级
保证辞退的合法性	根据考核结果来辞退业绩不良的员工，让员工心服口服

4. 企业的发展离不开考核

企业的发展离不开考核的原因如表 1-5 所示，主要列出了 3 点。

表 1-5 企业的发展离不开绩效考核的原因

企业的发展需要绩效考核的原因	说明或举例
使员工的努力与企业战略目标一致	通过考核指标的设计，使得员工努力的方向与企业的目标一致，从而保证企业绩效的提高
创建良好的企业文化	企业文化可以通过绩效考核来强化和表现，比如一个推崇自由创意的企业就很少把出勤率作为员工的考核指标
及时发现企业中存在的问题	企业开始出现问题时，总是最先在员工的绩效考核中露出端倪

玛氏化工公司根据市场调查的结果，决定进一步提高生产能力，为此他们采取了一系列措施激励员工努力工作。一段时间后，公司产品的产量有了大幅度提高，但是销量却大大减少。为了找出原因，公司进行了大量调查，终于明白是考核指标出现了问题。原来，为了使员工能够努力工作，公司把生产数量作为计发工资和奖金的标准，员工为了多拿奖金，都非常卖力地工作，但他们只注重产品数量，而不顾质量问题。结果，产量增加了，质量却下降了，产品需求自然减少了。于是，公司立即采取措施，把产品质量加入考核内容，规定产品合格率低于 90% 的，扣发当月奖金；产品合格率达到 100% 的，加发工资额 10% 的额外质量奖金。采取这一考核措施后，玛氏化工公司的产品质量远远高于同类产品，销量也大大增加。

玛氏公司及时调整考核指标，将产品质量和产品数量结合起来对员工进行考核，既提高了产量，又保证了质量，达到了企业提高生产能力的战略目标，使员工努力工作的目标与企业的战略目标达成一致。



工具 员工表现不佳的 16 种原因

美国知名企业管理顾问费笛南·弗尼斯通过与 3 万多名来自不同行业、不同企业的经理人访谈之后，总结归纳出如表 1-6 所示的 16 种员工表现不佳的原因，提出了解决“如何才能改善员工绩效”这个问题的思路。

表 1-6 员工表现不佳的 16 种原因

序 号	原 因	你的员工有这样的問題吗
1	员工不知道为什么做这项工作	
2	员工不知道如何做这项工作	
3	员工不知道自己该做什么工作	
4	员工觉得你的做法行不通	
5	员工觉得自己的做法更有效	
6	员工觉得其他事情更重要	
7	员工觉得自己的努力得不到认可和回报	
8	员工觉得自己正在按着你的指示做事	
9	员工觉得没有做该做的事，却得到了奖励	
10	员工觉得做了该做的事，却受到了惩罚	
11	员工觉得做对事反而会招致负面后果	
12	员工觉得即使表现不好也不会招致负面后果	
13	存在员工所不能控制的各种障碍	
14	员工受限于个人能力，无法有良好表现	
15	没有员工能达到目标	
16	员工的个人问题	



案例讨论 一支粉笔救活一家工厂

1912 年，美国钢铁大王卡耐基发现他管辖下有一家钢铁厂员工人心涣散，生产效率极其低下。

面对这种情况，卡耐基没有进行大刀阔斧的改革，而只是采用了一个非常简单的办法。

一天白班快下班，将要由夜班接班时，卡耐基向厂长要了一支粉笔，问白班的领班：“你们今日炼了几吨钢？”领班回答：“6 吨。”

第1章 考核认知运动——总揽绩效考核

卡耐基用粉笔在地上写了一个很大的6字后，默不作声地离去。

夜班工人接班后，看到地上的6字，好奇地问是什么意思。白班工人说：“总裁今天过来了，问我们今天炼了几吨钢，领班告诉他6吨，他就在地上写了一个6字。”夜班工人听了想：“白班的工人这是在向我们炫耀，看我们怎么超过他们。”

第二天早上，卡耐基又来到工厂，看到昨天地上的6已经被夜班工人改写为7字。白班工人知道输给了夜班工人，心里很不是滋味，他们决心给夜班工人一点颜色看看，大伙儿加倍努力，结果那一天炼出了10吨钢。

在两班工人不断的竞赛之下，这座工厂的情况逐渐改善。不久之后，其产量竟跃居公司里所有钢铁厂之首。

案例提示

卡耐基用一只粉笔救活了一家工厂，关键在于他知道考核的力量，对员工进行正确、及时的评估和考核，激发了员工的干劲，提高了员工的工作热情和积极性，从而提高了整个工厂的绩效，实现了扭亏为盈。

讨论题目

1. 为什么卡耐基将产量写出来之后，原来懒散的工人就开始努力工作？
2. 卡耐基是将什么作为了工人的考核指标？你觉得随着企业的发展壮大，这种考核指标会发生怎样的变化？如果不变化，会不会给企业带来风险？
3. 你从卡耐基的这个故事里得到了什么启发？



思考

1. 你所在的公司定期进行绩效考核吗？大家对于考核的态度如何？考核后大家的绩效有提高吗？你有哪些建议可以改善公司的考核制度？
2. 你所在的企业曾经因为绩效考核带来了风险吗？或者从绩效考核中得到了哪些益处？

1.2 绩效考核基础知识

本节要点

1. 绩效考核的概念和目的
2. 绩效考核不等于绩效管理
3. 考核运动四部曲——绩效考核的步骤

1.2.1 绩效考核的概念和目的

1. 绩效考核的概念

企业不能没有绩效考核，作为企业的管理人员，要想做好绩效考核，首先要掌握绩效考核的基础知识。

绩效，是指有效的活动及其结果，可以分为组织绩效、部门绩效、员工绩效三个层次。绩效的根基都来源于员工绩效，本书所说的绩效单指员工绩效，包括员工围绕职位的应负责任所达到的结果及在该过程中的行为表现，比如员工完成工作的数量、质量、节约的成本费用以及为企业做出的其他贡献等。

绩效考核，也叫绩效考评、绩效评价等，是指通过系统、科学的方法来测量、分析和评价员工在其工作岗位上的工作行为和工作效果。

正确认识绩效考核的概念，必须理解以下四个方面：

- (1) 员工的绩效是企业业绩的根基，对员工进行绩效考核是企业必不可少的管理工具；
- (2) 绩效考核是企业所有人的事情，不是人力资源一个部门的事情；
- (3) 绩效考核是一个科学的体系，而不是考核方法或考核工具的简单组合；
- (4) 绩效考核是企业长期的任务，是周期性进行的，而不是一次性的检查。

2. 绩效考核的目的

企业进行绩效考核的直接目的是要了解员工的绩效，包括员工的工作行为和工作结果，最终目的是将考核结果应用于管理决策，提高员工绩效，以最终提高企业的整体绩效，从而为企业创造更多财富。绩效考核不同时期的目的如图 1-2 所示。