



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

大师智慧·原创经管

王奇珍 王 瑛 著

绩效考核，一项世界性难题；

绩效考核，80%的企业正在或希望实施的管理手段；

那么，如何实现有效的绩效考核呢？

KPI+BSC，使企业管理如虎添翼，为企业
长足发展保驾护航。

KPI+BSC

技巧与绩效结果运用



中国物资出版社

赢在绩效

赢在执行

植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管

王奇珍 王 瑛 著

KPI+BSC

技巧与绩效结果运用



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在绩效: KPI + BSC 技巧与绩效结果运用 / 王奇珍, 王瑛著. —北京:
中国物资出版社, 2011. 11

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4025 - 0

I. ①赢… II. ①王… ②王… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F272. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 217995 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 陈 莎

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4025 - 0 / F · 1604

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2011 年 11 月第 1 版

印 张 14.5 印 次 2011 年 11 月第 1 次印刷

字 数 205 千字 定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

《华夏智库·金牌培训师书系》编委会

主 编

- 王 波 中国物资出版社社长
范建华 中国物资出版社副社长
张 杰 北京秦风汉韵文化发展有限公司总经理

副主编

- 黄 华 中国物资出版社经济管理编辑室副主任
方光华 企达管理咨询集团总裁
翁建江 中华讲师网创始人兼 CEO
陈德云 行动成功训练导师
韦良军 柳州市培训师协会会长
邱道勇 商动力学院院长
叶 飞 英斯捷国际发展机构董事长
刘 星 智投咨询董事长
李高朋 凯沃企业管理有限公司总经理
韩 莉 杭州奇力企业管理咨询有限公司总经理

编 委

- 范虹轶 莫 庸 徐帮学 武 振 李 含 周瑞霞

序 言

大家一般公认：绩效考核是一项世界性难题。既然其难度这么大，为什么近 80% 的企业都正在或希望实施绩效考核呢？其原因主要有：

第一，绩效考核是一种十分有效的管理手段与工具。管理人员可以通过这个手段，将计划管理、目标管理、预算管理与绩效管理相互结合起来，使所管理的部门人人目标明确、工作重点突出、有条不紊、员工能够进行自我管理，自我约束；内部人员有了一个好的沟通桥梁与载体，员工与上级容易沟通，容易在工作上达成共识，从而减少管理者与被管理者的矛盾与冲突。特别是绩效考核能够随时体现企业或管理者的管理意图与管理导向乃至企业战略或目标导向。例如：如果重视安全，可设置安全方面的考核指标并加大权重，促使相关人员重视安全；如果重视员工的能力提升，则可设置员工能力的培养或任职能力管理指标，引导员工与管理者关注能力的培养与提升。

第二，绩效考核是企业绩效提升与员工工作改进的最有力的管理方法。绩效考核的目的到底是什么？这是一个理念的问题。现代绩效考核倡导：绩效考核的根本目的应该是使企业、使每个部门与员工的业绩得到持续不断的改进。其基本方法与要求是：每一个绩效考核周期，都应该通过绩效的评价，发现工作成功与不足的地方，管理人员与员工针对不足，找到问题的原因，提出改进的方法、时间、措施、目标与要求，作为下一步工作周期的一部分，也作为下一周期绩效考核的一部分。

可以说，绩效考核作为人力资源管理的一项重要内容，其重要性和必要性已经被越来越多企业所接受。很多的企业在建立绩效考核管理系统方面可谓不遗余力，还有很多企业聘请专业咨询机构协助建立或者优化绩效考核系统。然而，客观地说，不是每家企业都可以实现预期效果。于是，有的企业就对绩效考核系统提出质疑，更有甚者干脆全盘否定和废弃辛辛苦苦建立起来的绩效考核体系。

不可否认，绩效考核是一项复杂度较高的管理技术，所以绩效考核体系本身是否合理、是否科学会影响其实施效果。同时，我们也要认识到，将没有实现预期效果的责任完全归咎于绩效考核体系本身是不恰当的。管理作为一门实践科学，没有任何一种管理方法或技术可以适用于任何环境，真正有效的管理技术往往不是最先进、最科学的技术，而是与环境最匹配的技术。换言之，任何管理技术有效发挥作用都存在一定的管理假设和前提。

绩效考核管理体系是整个企业管理体系中的一个子系统，绩效考核管理体系不可能也不应该游离于整个管理体系之外，这个子系统的运作必然会受到整个企业管理体系的影响。所以，有效的绩效考核体系也需要与之相对应的管理假设。

据我们对国内外企业所实施绩效考核的考察：为了实现绩效考核的预期效果，不同的企业都会有自己的“绝招”。有的是使用行为锚定评分法，而有的是使用关键事件法；有的是每个月进行考核，而有的是每年进行考核；有的是由直接上级进行考核，而有的却实行 360 度考核，可谓是“八仙过海，各显神通”。然而，真正有效的绩效考核体系都具备以下特征：

- 把实现组织目标视为绩效考核的最根本出发点；
- 员工的职责履行情况是绩效考核的主要依据；
- 管理者是绩效考核的直接责任者；

- 对员工绩效通过量化方式来进行考核；
- 员工绩效考核结果直接运用于员工薪酬调整或员工职业发展的决策中。

绝大部分实施绩效考核管理体系的企业都将绩效考核结果与员工薪酬等级和职业发展机会之间直接挂钩，他们希望员工能够对绩效考核有足够的重视，同时根据绩效考核结果来进行薪酬调整和人事任免。其实这样的安排还有更积极的意义：一方面，绩效考核结果与员工薪酬相挂钩可以让员工分享企业的经营效益，或者当企业经营效益不好时可以分担部分经营风险；另一方面，绩效考核结果与员工职业发展结合起来，可以有效实现员工个人发展和企业发展的有机结合，有助于塑造员工和企业“同呼吸共命运”的企业文化。

正如“幸福的家庭是相似的，不幸的家庭各有各的不幸”。其实绩效考核也是如此，有效的绩效考核体系是相似的，无效的绩效考核体系各有各的不足。绩效考核系统就像是一台机器，只有众多零件都正常时，这台机器才能正常运转，才能发挥出应有的作用；任何一个零件缺损，机器运转就会受到影响，缺损的零件越多，机器运转所受到的影响就越大。如果不及时更换缺损的零件，怎么能苛求机器正常运转呢？

而《赢在绩效——KPI + BSC 技巧与绩效结果运用》一书着重于系统地讲述 KPI 和 BSC 绩效考核与管理的相关方面及事项，其针对性、实用性、可操作性等非常突出，这对于我国企业管理者建立有效的绩效考核体系并将其充分付诸实施无疑具有重要的实际意义。亦即本书对我国企业管理者了解、驾驭和维护好“绩效考核系统这台机器”会起到直接的指导作用，相信它将受到我国广大企业管理者的真心垂爱，从而既提高管理者自身的管理水平，也促进企业实现又好又快的良性发展。

前言

物竞天择，适者生存。

——让企业蜕变的绩效管理思维

近年来，企业经营越来越强调企业的市场营销与顾客之间的关系，这是一个健康的企业经营发展和一个合理的市场体系必须要去面对，要去走的路。但是，与此同时，自 2008 年世界金融危机以来，全球经济长期不景气，导致了企业的经营环境面临重大的变化，很多行业甚至面临着重新洗牌的危机，这些危机让所有的企业都面临着经营模式的创新问题，对中小企业而言，更是如此。

在这样的一个大背景下，很多精明的企业经营者早已意识到“物竞天择，适者生存”的道理——我们只有从市场的立场，从多角度、多元化的维度全面分析，去拟订企业的经营战略，按照这个战略去执行，才能适应这个变化多端的市场，从而最大程度地满足我们的客户，让企业的基业百年常青。

我相信，每个成功的企业经营者都很清楚，企业的战略只有通过日常工作才能实现。正如被誉为日本经营之神的稻盛和夫先生所说，“经营的答案永远在现场”。也就是说，企业的任何战略，只有在一线、在现场才能找到正确的答案。

目前，有两套已经成为世界标准的企业经营工具风靡全球——它们就是

BSC 和 KPI。BSC 就是用系统性的特定的体制和概念，将企业经营过程中日益常识化的信息，非常明确地传达给管理者。KPI 则是将对绩效的评估简化为对几个关键指标的考核，将关键指标当做评估标准，把员工的绩效与关键指标进行比较的评估方法，在一定程度上可以说是目标管理法与帕累托定律的有效结合。也正因为如此，BSC 和 KPI 才能引起全世界企业经营者的共鸣，并广为传播。

但是，在给一些企业做咨询顾问和培训的过程中，我常常听到这样的一些声音——在企业导入 BSC 和 KPI 的过程中，一些中层管理者遇到了很多困难，很多企业的绩效管理思维甚至陷入了停顿，不但没有为企业经营者减轻负担，反而成为一种负累。尽管他们理解了 BSC 和 KPI 的概念和经营思想，但是当他们在企业中运用这两套工具时，依然困难重重。

正是基于这样的背景，很多企业的经营管理者迫切希望能有一本关于 BSC 和 KPI 的具体指导的工具书，这本《赢在绩效——KPI + BSC 技巧与绩效结果运用》应运而生。

本书简化了很多复杂的概念与烦琐的导入流程，用表格和思维导图的方式将 KPI 体系和 BSC 体系呈现在读者面前，让使用者对这两套工具以及相配套的企业经营管理工具的导入手到擒来，应用自如。此外，本书最大的特点在于，从经营的实践出发，解决经营过程中遇到的实际问题。

需要说明的是，由于各种因素的限制，本书的编撰一定还存在不少的缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，和大家一起分享。

作 者

2011 年 6 月

目 录

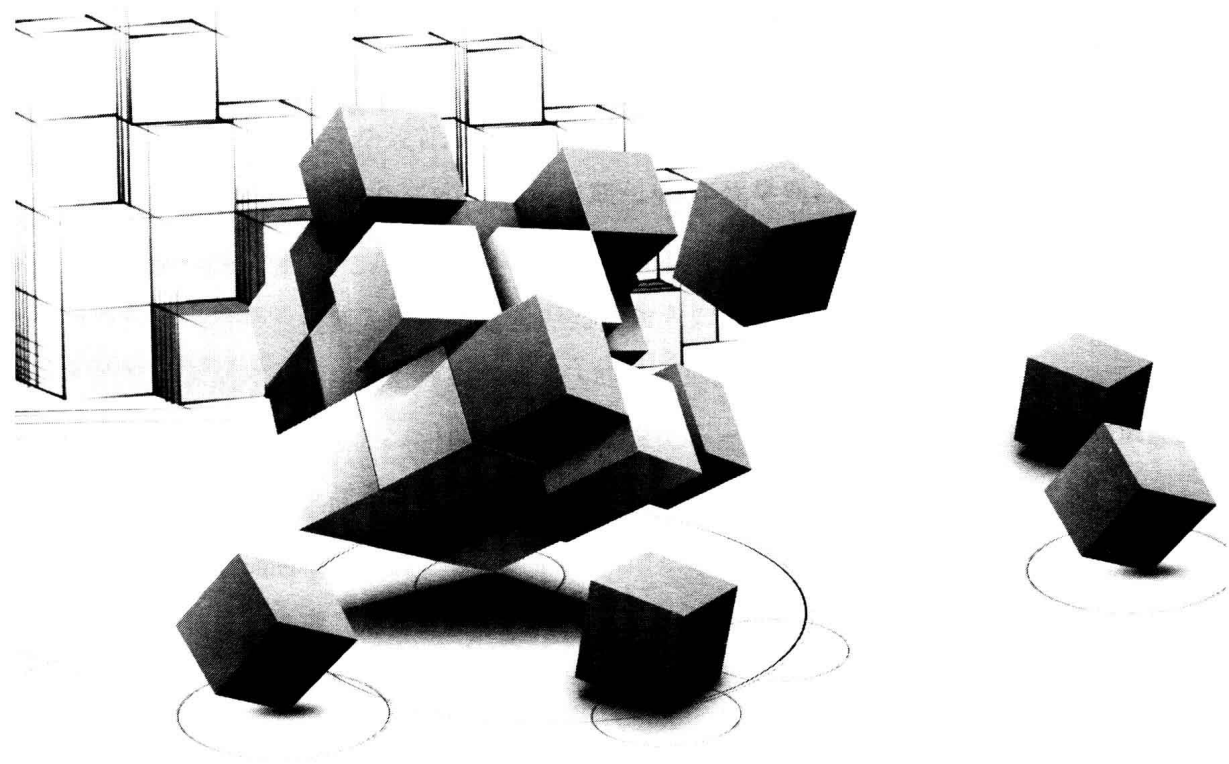
第一章 绩效管理的思维	1
第一节 如何理解绩效管理	3
第二节 绩效管理与绩效考核	7
第三节 绩效管理思维流程图	9
第四节 KPI 绩效管理思维概述	11
第五节 BSC 绩效管理思维概述	18
第六节 推行 KPI 与 BSC 需要解决的三大问题	25
第二章 全面透视平衡计分卡体系	33
第一节 透视 BSC 体系的四个维度	35
第二节 平衡计分卡“平衡”的真谛	37
第三节 在因果关系链中把握 BSC 的四个维度	40
第四节 诠释平衡计分卡四个维度的表现形式	41
第三章 全面透视关键绩效指标体系	55
第一节 全面透视 KPI 体系	57
第二节 KPI 体系的几种误区与正确的运用方法	61

第三节	KPI 体系的建立流程概要	63
第四节	“十字对焦、职责修正”——KPI 指标提取的要点	65
第五节	表格解读 KPI 提取流程	70
第六节	什么是 KPIS	74
第四章	如何构建 KPI 体系进行绩效管理	81
第一节	建立 KPI 体系及其量化技术	83
第二节	运用 KSO - KRA - KBA - CSF ——CSF - KSO - KRA - KBA 循环	92
第三节	运用头脑风暴和鱼骨图打造 KPI 体系	96
第四节	衡量主要因素 PF 与应用 KPI	98
第五章	推行 KPI 体系需要解决的问题	115
第一节	解答 KPI 体系运作过程中的十大疑难	117
第二节	应用 BSC 技术弥补 KPI 体系的局限性	123
第三节	应用 MBO 技术弥补 KPI 体系局限性	124
第四节	运用主基二元法 (PFBSC) 技术弥补 KPI 体系局限性	126
第五节	运用绩效发展循环 (PDCI) 技术弥补 KPI 体系	127
第六章	如何导入 BSC 体系进行绩效管理	139
第一节	组成研究小组——BSC 七步导入法第一步	141
第二节	明确企业的愿景与战略——BSC 七步导入法第二步	142
第三节	设定战略目标——BSC 七步导入法第三步	143
第四节	设定成果指标——BSC 七步导入法第四步	145

第五节	制作战略图——BSC 七步导入法第五步	146
第六节	识别实施项目与设定先行项目 ——BSC 七步导入法第六步	149
第七节	最终确认——BSC 七步导入法第七步	151
第七章	推行 BSC 与绩效管理体系需要解决的问题	163
第一节	BSC 体系运作过程中的九大疑难	165
第二节	运用价值树模型操作 BSC 体系	172
第八章	绩效结果运用技巧	183
第一节	如何实施绩效面谈	185
第二节	如何运用绩效结果实施人事配置与员工培训	190
第三节	如何运用绩效结果做好绩效改善	193
第四节	如何运用绩效结果做好动态薪酬管理	206

第一章

绩效管理的思维



第一节 如何理解绩效管理

在古代，一国之主的君王用多种方法考核他的臣子们，管理整个国家，我们可以认为，这是绩效管理思维的最初雏形。当然，我们现在讨论的绩效管理并非特指一个国家的管理，而是一个企业。随着经济全球化和信息时代的到来，企业面临着越来越激烈的国内和国际市场竞争，为了增强自己的竞争能力和适应能力，许多企业都在探索提高生产力和改善组织绩效的有效途径，组织结构调整、组织裁员、组织扁平化、组织分散化成为当代组织变革的主流趋势。20 世纪 70 年代后期，管理学的学者们在总结绩效评价不足的基础上，提出了“绩效管理”的概念。随着人们对人力资源管理理论和实践研究的重视，在 20 世纪 80 年代后半期和 90 年代早期，绩效管理逐渐成为一门被广泛认可的人力资源管理课程。

但是，直到人们把绩效管理提升为人力资源学科的重要组成部分时，国内外的学者们还没有找到一个公认的定义来诠释绩效管理。

1995 年，Bates 和 Holton 指出，“绩效是一个多维建构，观察和测量的角度不同，其结果也会不同”。当然，我们无意探讨某个不同的建构情境下针对一个专有名词的不同解释，在此，我们采用在企业管理界，人们普遍认同的定义：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订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用这样一个绩效目标提升的

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。

一、绩效管理的过程

绩效管理的四个过程通常被看做一个循环。

其一，绩效计划制订是绩效管理的基础环节，不能制订合理的绩效计划就谈不上绩效管理；

其二，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；

其三，绩效考核评价是绩效管理的核心环节，若这个环节工作出现问题，则会给绩效管理带来严重的负面影响；

其四，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。

二、绩效管理的分类

按照管理主题，绩效管理可以分为两大类，一是激励型绩效管理，侧重于激发员工的工作积极性，比较适用于成长期的企业；另一类是管控型绩效管理，侧重于规范员工的工作行为，比较适用于成熟期的企业。但无论采用哪一种考核方式，其核心都应有利于提升企业的整体绩效，而不应在指标的得分上斤斤计较。

根据上述的阐述，我们可以总结出绩效管理思维有如下特点：

- 绩效管理强调组织目标和个人目标的一致性；
- 绩效管理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；
- 绩效管理的各个环节中都需要管理者和员工的共同参与。

三、绩效管理的作用

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即提高能力素质，改进工作方法，从而达到更高的个人和组织绩效水平。

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。

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，促使