

“薪酬设计全程指导”系列丛书

康士勇 主编

绩效考核与绩效薪酬设计 全程指导

康 锋 编著

全景式解读绩效考核、绩效工资计发技术和方法
全程式提出可操作性实务方案、推广性应用指导



中国劳动社会保障出版社

“薪酬设计全程指导”系列丛书

康士勇 主编

绩效考核与绩效薪酬设计 全程指导

康 锋 编著

全景式解读绩效考核、绩效工资计发技术和方法
全程式提出可操作性实务方案、推广性应用指导



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效考核与绩效薪酬设计全程指导/康锋编著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2012
薪酬设计全程指导系列丛书

ISBN 978-7-5045-9489-1

I. ①绩… II. ①康… III. ①企业管理: 劳动工资管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 026767 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京世知印务有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 20.75 印张 401 千字

2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

定价: 47.00 元

读者服务部电话: 010-64929211/64921644/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

目 录

上篇 绩效考核设计基础

第一模块 绩效考核导入	(3)
第一节 绩效考核的基本概念	(4)
第二节 绩效管理及绩效管理过程	(13)
第三节 现代企业绩效考核的基本特点	(16)
第二模块 绩效考核制度系统要素设计	(21)
第一节 绩效考核制度要素组成	(22)
第二节 绩效目标设置	(24)
第三节 公司级关键绩效指标设计	(30)
第四节 部门级关键绩效指标设计	(41)
第五节 岗位绩效指标设计	(45)
第六节 指标定义、指标权重、赋分和绩效标准	(51)
第七节 考核主体与考核对象	(60)
第八节 绩效考核周期设计及绩效考核中的组织分工与执行设计	(62)
第三模块 绩效考核常用方法	(69)
第一节 行为导向型的考核方法	(70)
第二节 结果导向型的考核方法	(78)
第三节 特征导向型的考核方法	(83)
第四节 综合型的考核方法	(87)
第五节 360 度考核方法	(93)

第六节 绩效考核方法的选择	(95)
第七节 绩效考核误差及改进	(99)
范例 海尔公司日清日高管理法	(103)
第四模块 绩效考核实施中的配套措施与策略	(107)
第一节 绩效实现过程指导	(108)
第二节 绩效考评与反馈面谈	(113)
第三节 激励发展	(120)
第四节 绩效考核推进培训策略	(122)
第五节 绩效改进策略与冲突管理策略	(126)
附录 国内外知名企业绩效考核暨绩效管理概览	(131)
[案例 1] 摩托罗拉：人力资源管理=绩效管理	(132)
[案例 2] 通用电气——考核要有利于员工成长	(135)
[案例 3] 六西格玛法	(138)
[案例 4] 朗讯公司业绩评估——闭环反馈系统	(142)
[案例 5] 索尼：5P 评价体系	(147)
[案例 6] 松下电器的“5 能力考核”	(149)
[案例 7] 施乐公司的标杆管理	(151)
[案例 8] 联想集团的绩效管理	(153)
[案例 9] 长安汽车：考核高端人才	(157)
[案例 10] 博能：绩效考核落在实处	(161)

下篇 绩效考核与绩效薪酬计发设计全程指导

第五模块 实施绩效考核的前提条件与绩效考核设计流程	(167)
第一节 绩效考核设计的前提条件	(168)
第二节 绩效考核暨绩效管理制度设计流程	(171)
第三节 绩效考核表设计流程	(172)

范例 某工厂绩效考核项目初期报告 (摘录)	(178)
第六模块 企业负责人经营业绩考核与绩效薪酬支付	(183)
第一节 央企负责人经营业绩考核目的、对象、办法与原则	(184)
第二节 央企负责人年度经营业绩考核	(185)
第三节 央企负责人任期经营业绩考核	(193)
第四节 代表性省市经营者效益年薪考核与计发	(199)
范例一 YCH 电气公司总经理年薪制	(207)
范例二 四城市企业领导班子其他成员的年薪控制	(209)
范例三 《某集团及所属企业经营层成员的年薪制方案》项目设计 计划进度表	(209)
第七模块 部门绩效考核与部门绩效工资计发	(211)
第一节 部门任务绩效考核	(212)
第二节 部门周边绩效考核	(232)
第三节 部门绩效工资计发设计：一级考核、一级分配	(235)
范例一 HJ 化学有限公司部门绩效工资实施细则 (摘录)	(239)
范例二 ××度假村部门绩效考核及部门绩效工资计发 (摘录)	(245)
第八模块 部门负责人绩效考核及其绩效工资计发	(249)
第一节 部门考核与部门负责人考核的关系	(250)
第二节 部门负责人业绩考核	(252)
第三节 部门负责人工作行为考核	(254)
第四节 部门负责人绩效考核主体、考核周期、考核流程	(257)
第五节 部门负责人考核成绩的计算处理	(260)
第六节 部门负责人绩效工资计发	(262)
范例一 某公司中层正职绩效考核方案	(264)
范例二 TFSY 公司部门负责人岗位绩效工资的计发 (摘录)	(266)
范例三 ZGDG 公司管理、职能、服务人员绩效工资计发办法 优化方案 (摘录)	(268)

第九模块 部门对所属任职人员绩效考核及其绩效工资计发	(271)
第一节 工作业绩考核	(272)
第二节 工作行为考核	(278)
第三节 工作能力考核	(282)
第四节 业绩、行为或行为、能力综合考核表	(283)
第五节 关于“一票否决”事项	(289)
第六节 考核主体	(291)
第七节 绩效考核流程、绩效考核结果表示方法及考核申诉	(293)
第八节 岗位任职人员考核有关问题处理方案	(298)
第九节 部门对所属任职人员绩效工资计发：二级考核、 二级分配办法	(299)
范例一 某公司职工职业操守与行为规范	(303)
范例二 某设计院职员行为规范与着装规定（试行）	(309)
范例三 某公司严重违纪过失及惩处办法（摘录）	(311)
范例四 某机械加工分厂工作行为考核计分办法	(312)
范例五 ××厂一般员工考核指导意见（摘录）	(316)
范例六 TH 公司部门内部月度绩效工资计发及部门科以下人员年终绩效工资 计发（摘录）	(318)
范例七 TFSY 公司部门对所属员工二级考核、二级分配办法（摘录）	(320)
主要参考书目	(323)
后记	(324)

上 篇

绩效考核设计基础

- 绩效考核导入
- 绩效考核制度系统要素设计
- 绩效考核常用方法
- 绩效考核实施中的配套措施与策略

绩效考核与绩效薪酬 设计全程指导

第一模块

绩效考核导入

绩效考核与绩效薪酬
设计全程指导

【核心技能】

1. 绩效与绩效考核的概念；
2. 绩效考核的理论基础；
3. 绩效考核要解决的五个关键问题，即五个“W”；
4. 绩效管理的概念；
5. 绩效管理循环的组成环节；
6. 现代企业绩效考核的特点。

【重点概念】

绩效 绩效性质 绩效考核 绩效考核的五个“W” 目标设置理论 绩效管理
绩效管理循环

第一节 绩效考核的基本概念

一、绩效

广义的绩效概念中包括了组织绩效和个人绩效两个层次。

对于绩效的内涵，学者们提出过各种不同的看法。

历史上，工业与组织心理学家通常将绩效视为单维度的概念，或者简单地将绩效等同于任务绩效。他们在揭示绩效概念时关注的仅仅是整体绩效，认为它是工作行为及其结果的效能与价值。

之后，伯曼（Borman）和莫特维多（Motowidlo）在1993年提出了著名的“关系绩效—任务绩效”二维模型。当员工在组织关键技术流程中运用与工作有关的技术和知识生产产品或提供服务时，或完成某项特定的任务以支持组织的关键职能发挥作用时，他们的表现被视为任务绩效。当员工主动地帮助工作中有困难的同事，努力保持与同事之间的良好工作关系，或通过额外的努力而准时完成某项任务时，他们的表现被称为关系绩效。关系绩效还有其他的名称，如周边绩效、组织公民行为、亲组织行为、组织自愿行为、角色外行为等。

目前，关于绩效界定的三种主要观点有：

1. “结果说”——绩效是结果（results）；
2. “行为说”——绩效是行为（behavior）；

3. “能力说”——强调员工潜能与绩效的关系（competence）。

这三种绩效观点的主要考核指标见表 1—1。

表 1—1 结果说、行为说、能力说对应考核指标举例

结果指标	行为指标	能力指标
销售额 利润额 生产数量 产品质量 安全 客户数量 客户满意程度	服从指令 团队精神 遵守规则 遵守行为规范 可靠性 忠诚度	专业知识 技能等级 创造性 领导能力 组织能力 理解能力 执行力

除上述三种主要观点外，还有全面绩效说。

全面绩效说：绩效是由人的潜能（素质）、潜能发挥（行为）、潜能发挥效果（结果）共同作用的过程，即绩效的三个“什么”：

优秀绩效＝潜能（能做什么）＋行为素质（如何做）＋结果（做到什么）

目前，使用较多的，对绩效的定义是：绩效是指一定组织中个体或群体的工作行为和表现，及其直接的劳动成果、工作业绩和最终效益的统一体。

从定义中可见，绩效既包括个体或群体劳动的直接成果和工作业绩、最终效益，也包括劳动活动中个体或群体的工作行为和行动表现。

二、绩效的性质

为了更深入地理解绩效的内涵，还要了解绩效有哪些性质。绩效具有三个性质，即多因性、多维性和动态性。

（一）多因性

绩效的多因性是指绩效的优劣并不取决于单一因素，而是受多种主、客观因素的制约和影响。管理学和心理学研究证明，员工绩效是受以下四个方面的影响：技能、激励、机会、环境。

绩效可以用以下公式来表示：

$$P=F(S, M, E, O)$$

式中 P——Performance，绩效；

S——Skill，技能；

M——Magnetization，激励；

E——Environment, 环境;

O——Opportunity, 机会。

$P=F(S, M, E, O)$ 模型, 如图 1—1 所示。



图 1—1 绩效影响因素模型

1. 技能是指员工的工作技巧与能力的水平, 它取决于个人天赋、智力、经历、教育与培训等个人特点。其中培训不仅能提供技能, 还能使人对一定的计划目标的实现树立自信心, 从而加大激励的强度。

2. 激励是指调动员工的工作积极性, 激励本身又取决于员工的需求层次、个性、感知、学习过程与价值观等个人特点。其中需求层次影响最大, 员工在谋生、安全与稳定、友谊与温暖、尊重与荣誉、自为与自主以及实现自身潜能等层次的需求方面, 各有其独特的强度组合。企业需要调查摸底, 具体分析, 才能对症下药予以激发。

3. 环境因素首先指企业内部的客观条件, 如工作场所的布局与物理条件(室温、通风、粉尘、噪声和照明等)、任务的性质、工作设计的质量、工具、设备与原料的供应、上级的领导作风与方式、公司的组织与规章制度、工资福利、培训计划以及企业的文化、宗旨及氛围等。环境因素当然也包括企业之外的客观环境, 如社会政治、经济状况和市场竞争强度等宏观条件, 但这些因素的影响都是间接的。

4. 机会指的是一种偶然性, 俗称“运气”。如某项任务正好分配给甲员工, 当乙员工不在或因纯随机原因而未指派承担此项任务时, 即使乙的能力与绩效均优于甲, 也无从表现。不能否认, 现实中不可能做到完全的平等, 因此该因素是完全不可控的。

也有观点认为, 影响绩效的是知识、技能、态度与外部障碍四个因素, 如图 1—2 所示。

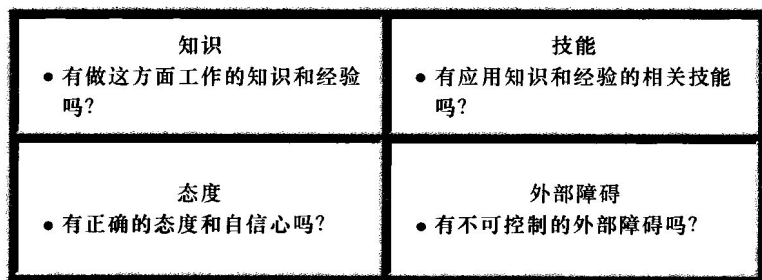


图 1—2 绩效四因素影响图

还有观点认为，绩效是员工、主管和环境三因素决定的，如图 1—3 所示。

员工绩效的好坏，取决于三个重要因素：一是员工本人，二是管理者的责任，三是环境因素。

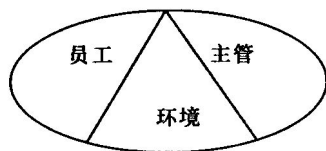


图 1—3 绩效诊断三因素影响法

多因性告诉我们，必须在员工主观所能控制的因素内设定绩效目标。员工靠自己的努力无法控制的因素并因此导致不能达到的目标，不应作为绩效考核的依据。

（二）多维性

绩效的多维性指的是需要从多个维度或方面去分析与评价绩效，不能单方面来考评。例如，对一名员工进行考核，不仅要看其完成工作的数量，还要看其完成工作的质量，甚至还要看其工作的纪律、态度、团队精神等。因为各维度可能权重不等，考核侧重点也会有所不同。

（三）动态性

绩效的第三个性质也需要引起注意，这就是它的动态性，即员工的绩效会随着时间的推移发生变化，原来较差的绩效有可能好转，而原来较好的绩效也可能变差。因此，在评价一个人的绩效时要充分注意绩效的动态性，而不能用一成不变的思维来看待有关绩效的问题。

认清绩效的多因性、多维性和动态性，其目的是要求管理者全面、多角度地进行绩效考核；对员工的绩效要用动态的观点、发展的眼光去看待。

三、绩效考核

绩效考核是指组织对员工绩效进行考核和评价的过程。具体来说，是组织对其成员在日常工作中所表现的能力、态度和业绩，以事实为依据，进行的定性与定量相结合的评价，以表明员工对组织的贡献程度。

对绩效考核，可以从以下三个角度来理解：

1. 绩效考核是从企业经营目标出发，对员工工作进行考核，并使考核结果与其他人力资源管理职能相结合，推动企业经营目标的实现。

2. 绩效考核是人力资源管理系统的组成部分，它运用一套系统的和一贯的制度性规范、程序和方法进行考核。

3. 绩效考核是对组织成员在日常工作中所表现的能力、态度和业绩所进行的以事实为依据的评价。

四、绩效考核的理论基础

绩效考核的理论基础是目标管理理论。

1954年，德鲁克（Peter Drucker）在其著作《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。他认为，通过目标管理就可以对管理者进行有效的管理。之后，他又在此基础上发展了这一主张，认为“企业的目的和任务，必须转化为目标”，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来达到企业的总目标。如果每位员工和主管人员都完成了自己的分目标，则整个企业的总目标就有可能达到，于是形成了目标管理的思想。

目标设置是激励理论的基础。当要求一个群体拥有具体的目标时，与那些没有设置目标的群体相比，这个群体的成员通常会大幅度地提高劳动生产率。不管员工是工程师、科学家、打字员，还是伐木工人，这一规律都是成立的。

在实验室所做的一系列实验（Locke, 1968）中，就各种各样简单的工作，给参加实验的人指定不同类型的目标。实验发现，被指定了较难目标的人要优于那些只要求尽力工作的人。最后还发现，只有当激励（如表扬、反馈、参与、奖金等）促使人们设定并完成具体而有一定难度的目标时，激励才会带来绩效的提高。

目标设置之所以会影响绩效，有以下三个原因：

首先，目标设置直接影响人们的所想和所做，目标使行为集中。

其次，目标调整精力的消耗情况，因为如果人们已经接受了目标，通常会根据目标的难度成比例地付出努力。

最后，费力的目标比容易的目标更易使人持之以恒（在一段时间内持续地付出努力）。费力但能实现的目标具有激励作用，是因为在实现目标的过程中，它使人们有一种受到挑战、得到承认和取得成就的感觉。具体的富有挑战性目标的力量在于，它们能将努力凝聚在一起并逐渐形成一种持之以恒的精神。因此，目标的数量应为3~7个，太多的目标可能会消失在员工的抽屉里。

这三个方面的原因——给出方向、付出努力和持续地付出努力，是目标设置过程的核心内容。

总之，目标设置是有效的，因为它精确地阐明了对一个人的期望。明确的目标为工作带来了挑战；目标的实现，使人们获得了成就感。

五、绩效考核要解决的五个关键问题，即五个“W”

（一）Why，即为什么要对员工进行绩效考核

为什么对员工进行绩效考核也就是考核的目的或功能。考核的目的或功能，至少包括以下五个方面：

1. 战略功能。将考核作为实现企业战略和企业经营目标的手段，从战略和企业经营目标出发对员工工作进行考核，并使考核结果与其他资源管理职能相结合，推动和保证企业战略和经营目标的实现。

2. 开发激励功能。通过绩效考核发现员工的差距，发现应该对谁培训，有针对性地提出培训发展计划和绩效改进计划，不断促进员工素质的提高和绩效的提高。同时，绩效考核把绩效反馈与建立的职位阶梯相连接，为人事调整决策提供依据，借此实现激励功能。

3. 分配功能。为计发员工的绩效薪酬提供衡量员工贡献的尺度和依据。

4. 控制功能。绩效考核能够起到一种绩效契约（绩效合同）的作用，它明确了组织对员工的要求是什么；绩效考核相当于一个观察员，它代表组织检查每个员工工作的有效性。因此，它是一种控制系统。作为控制系统，对于促进员工自我管理起着十分重要的作用。

5. 引导保持功能。员工配置之后，绩效考核在引导与保持高水平绩效方面起着关键作用。

随着经济全球化格局的产生，人们对绩效目标，有了明显不同的看法和观点。现代的绩效考核与管理被赋予更深刻的意义，即从如何提高企业核心竞争力角度进行思考，通过这种系统化的绩效考核和管理与企业的核心能力相连接，确保组织具有不断提升的竞争力。

（二）What，即在绩效考核中应考核什么

在绩效考核中应考核什么？也就是考核的效标，包括绩效指标和绩效标准。绩效考核的效标，见表 1—2。

表 1—2 绩效考核的效标

序号	效标类别	侧重点	考核指标示例
1	特征性效标 (品质特征型)	- 考量员工是怎样的人，侧重点是员工的个人特质 - 反映体现被考评者的品质特征，说明员工是何种类型、具有何种潜质	(1) 性格特征；(2) 兴趣爱好；(3) 举止；(4) 记忆能力；(5) 语言表达能力；(6) 思维判断能力；(7) 逻辑思考能力；(8) 综合分析能力；(9) 计算能力；(10) 自学能力；(11) 注意力和分析能力；(12) 听写能力；(13) 组织管理能力；(14) 调研能力；(15) 独立见解和创新能力；(16) 专业知识面；(17) 操作能力；(18) 应变能力；(19) 进取能力；(20) 人际关系；(21) 思想政策水平

续表

序号	效标类别	侧重点	考核指标示例
2	行为性效标 (行为过程型)	• 侧重考量“员工如何执行上级指令，如何工作” • 反映在劳动工作过程中的行为表现，说明员工在某个方面如何表现，采用什么方式完成工作的	出勤率、责任心、劳动纪律、敬业精神、团队精神、学习创新、严格自律
3	结果性效标 (工作结果型)	• 侧重点是考量“员工完成了哪些工作任务或生产了哪些产品?” • 反映某种实际的产出结果，说明完成什么样的任务，贡献率到底有多大	(1) 数量指标：产品产量、销售量、劳动定额完成程度 (2) 质量指标：品种、产品合格率、一次开机合格率、客户投诉率、产品返修率 (3) 科技人员指标：科技成果等级、获得专利权项目数、科研成果推广率、科技成果产生经济效益

(三) How，怎样实施考核，也就是考核的方法

考核方法是绩效考核的具体方法与手段。从不同的角度划分，考核方法可以分为不同的类别。

1. 从考核产生的不同导向的角度划分，考核方法可以分为品质主导型、行为主导型和结果主导型三大类

一般来说，由于员工绩效具有多因性、多维性和动态性三个方面的基本特征，在设计和选择绩效考评方法和指标时，可以根据被考评对象的性质和特点，分别采用特征性、行为性和结果性三大类效标，对考评对象进行全面考评。

由于采用的效果不同，从绩效管理考评的内容上看，绩效考评可以分为品质主导型、行为主导型和结果主导型三种类型，见表 1—3。

表 1—3 常用的考核方法

序号	类型	具体考评方法
1	品质主导型	任职资格条件对照法、胜任特征法
2	行为主导型	排序法、交替排序法、对偶比较法、强制分布法、结构式叙述法 关键事件法、行为尺度评定量表（行为锚定等级评价法）、行为观察量表
3	结果主导型	目标管理法、绩效标准法、短文法、直接指标法、成绩记录法、劳动定额法

(1) 品质主导型的考核方法

