

绩效指标 设计方法

JIXIAO ZHIBIAO SHEJI FANGFA

魏 钧 / 著 ■

企业管理的第一工具

绩效管理

绩效管理的第一方法

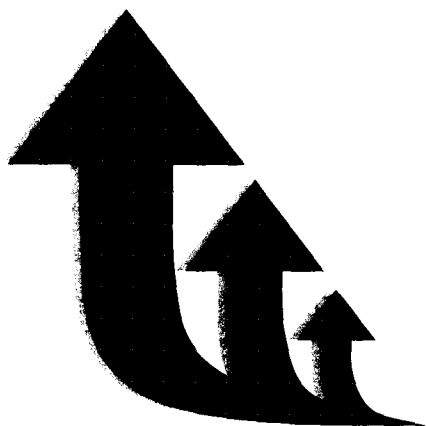
指标设计



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

绩效指标 设计方法

JIXIAO ZHIBIAO SHEJI FANGFA



企业管理的第一工具

绩效管理

绩效管理的第一方法

指标设计

魏 钧 / 著 ■



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

绩效指标设计方法/魏钧著. —北京:北京大学出版社,2006.6

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10732-3

I. 绩… II. 魏… III. 企业管理;人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 050187 号

书 名: 绩效指标设计方法

著作责任者: 魏钧 著

责任编辑: 李宁

标准书号: ISBN 7-301-10732-3/F · 1393

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.5 印张 180 千字

2006 年 9 月第 1 版第 2 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



魏 钧

- ❶清华大学经济管理学院管理学博士
- ❷任教于北京科技大学管理学院
- ❸国家职业鉴定专家委员会人力资源专家委员
- ❹国家电网公司客座教授
- ❺时代光华特聘战略合作高级培训师
- ❻2002年被《中国经营报》评为“十佳企业培训师”

代表性咨询项目

- ❶2002—2003年，作为首席策划师，历时两年完成北京同仁堂集团、北京同仁堂A股公司人力资源战略规划、组织设计及人力资源管理体系建立；
- ❷2004—2006年，作为唯一外邀专家，指导完成中国建设银行客户经理胜任力模型及培训体系设计、风险经理胜任力模型及培训体系设计、贷款专职审批人胜任力模型及培训体系设计；
- ❸2005—2006年，作为首席外邀专家，指导完成山东电力集团公司绩效管理体系构建与项目推进；参与完成的其他咨询项目有：武汉凯迪、北京巴士、北京实创、云南滇虹药业等。

作者的內训客户有

- 金融業：中國銀行、中國建設銀行、中國工商銀行；
- 工業：中國船舶重工集團、中國航空集團、中國兵器工業集團、北京巴布科科·威爾科斯科斯公司、上汽通用五菱柳州機械公司；
- 食品業：伊利集團、黑五類食品有限公司；
- 電子信息業：中國電子科技集團、中國普天首信集團、北京松下彩色影像管公司、北京兆維集團、長城軟件、慧聰國際資訊、中電華大電子設計公司、中國航信；
- 醫藥業：北京同仁堂股份有限公司、御生堂集團；
- 服務業：國家電網公司、四川省電力公司、天津電力公司、洛陽供电公司；
- 建築房地產業：中國路橋集團、北京實創集團



策 劃：北京博雅光華教育科技有限公司

責任編輯：李 寧

征稿電話：010-82893507

電子郵箱：tbcbooks@vip.163.com

封面設計：一品坊 裝幀設計工作室
黃基言 713681273392

**谨以此书献给追求卓越绩效的
企业同仁！**

前 言

在做了一系列绩效管理策划项目之后，我感到，企业在推行绩效管理时遇到了许多共性问题，尤其在技术操作层面，普遍缺乏有力的方法支持。虽然国外在这方面已经有了一些成熟的工具，但遗憾的是，它们不可能完全适用于国内的企业。照搬西方流行的管理工具，往往会有“难以下咽”之感。

如果绩效管理的操作方法不当，容易产生以下三个问题：

第一，确立制度易，实现改进难。

在推行绩效管理时，许多领导者把精力放在确立一套考核制度上，满足于建立一种绩效管理机制，却忽视了对员工进行绩效管理方法的培训。如此一来，员工非但没有真正掌握提升绩效的方法，反而增加了许多完不成的指标。

我们知道，只有目标牵引而没有船，不会游泳的人是无论如何也过不了河的。绩效管理最为核心的技术不是制度设计，而是绩效测量和基于测量的改进方法。如果员工不掌握这些方法，绩效的提升就会十分有限；不断提高的指标值，只会给大家带来无尽的压力。

第二，领导决心大，员工动力小。

在许多实施绩效管理的企业里，一方面是企业领导者热衷于绩效考核，总想通过绩效管理解决分配问题、人员配置问题等诸多难题；另一方面，员工只是被动接受，认为只要遵照考核制度办事就万事大吉了，对绩效管理并不热衷，有时还会由于工作量增加、分配不合理等问题，

对绩效管理产生质疑。虽然外驱力可以促动内驱力，但却永远不能代替内驱力，所以说，绩效管理的操作难点是如何激发大家的内驱力。

第三，考核要求多，方法选择少。

许多失败皆因方法缺失。一些企业照搬其他企业的考核模式，而不是学习人家的方法，也不理解如此操作背后的意图。比如，一些企业模仿别人搞强制分布和末位淘汰，结果使得员工士气低落、团队合作意识倒退。殊不知，强制分布法只是相对比较方法中简单粗放的一种，必须限定它的使用范围。如今，随着方法研究的不断深入，已经产生了许多新型的、有效的相对比较模式，所以，管理者不必执著于一种效率不高的方法。

要想提升员工的绩效，就要授之以道。推行绩效管理的真正收获，莫过于找到提升全员绩效水平的方法。只有不断探索、总结新的方法，提升绩效管理的水平，企业才能永续发展，而非昙花一现。

如何让管理者掌握绩效管理的方法是本书的出发点，如何让指标设计更加科学有效是本书的落脚点。全书分上下二篇，上篇是基础设计，就绩效指标设计的基础技术和方法进行了讲述，分为五章。下篇讲述绩效指标的一些设计难点，分为六章。全书共十一章，从十一个角度，以实用性为根本，讲解了绩效指标的设计技术和操作方法。当然，书中提到的方法只是“之一”，而不是“唯一”，希望读者能够举一反三地加以借鉴应用，比如，根据企业实际，把“三定一包法”变成“四定一包法”或“二定四包法”。帮助实践者将一种方法演变为多种套路，以适合自己企业的实际情况，这正是本书作者的写作宗旨。

衷心祝愿大家运用绩效管理方法，有效提升企业绩效，不断充实绩效管理的智慧宝库。

魏 钧

目 录

前 言 / I

第一章 绩效管理指标体系的构建

绩效管理的“三阶段论” /3

绩效指标有何功用 /4

绩效指标体系的建立与实施 /6

指标体系的实施技巧 /10

案例 公司绩效指标管理办法 /12

第二章 绩效指标分解的工具和方法

错误实践一:指标平移分配 /27

错误实践二:指标之间无因果 /28

错误实践三:不同岗位的指标难度差异大 /28

方法一:利用财务工具分解运算关系 /29

方法二:利用关键成功要素法(CSF)分解相关关系 /30

方法三:用鱼骨图、帕累托图分解因果关系 /32

案例 分解市场占有率指标 /34

第三章 建立目标卡和指标库

错误实践一:目标卡缺乏定量标准 /43

错误实践二:指标缺乏明确定义 /44

错误实践三:缺乏指标管理 /45

方法一:目标卡字段设计 /46

方法二:目标卡填写要求 /49

方法三:指标库管理 /50

案例 目标卡设计(一) /52

目标卡设计(二) /54

第四章 岗位绩效指标的提炼技术

困境一:评价主体不当 /61

困境二:方法急需整合 /62

困境三:指标权重避难 /62

方法一:指标有效提炼 /63

方法二:“于用完达”表述法 /64

方法三:权重设计技巧 /65

方法四:指标分级方法 /66

案例一 岗位绩效指标提炼过程演示 /69

案例二 KPI 指标评价会议制度 /71

第五章 服务质量的绩效指标设计

错误实践一:只评价总体满意度 /79

错误实践二:由服务当事人去调查满意度 /80

错误实践三:缺乏量化选择项和开放性问题 /80

方法一:使用 VOC 工具和平衡计分卡 /82

- 方法二:使用 SERVQUAL 模型 /83
- 案例 某公司客户满意度指标考核办法 /88

第六章 定性工作的量化指标设计

- 错误实践一:明知工作不可比,偏要强制分布 /105
- 错误实践二:有评价等级,无绩效测量 /106
- 错误实践三:达优率过高,使考核显得多余 /106
- 步骤一:用流程图和四分法寻找关键业绩领域 /107
- 步骤二:评价项目和标准设计 /109
- 步骤三:用管理控制图做相对比较 /111
- 案例一 职能部门工作质量评价表 /113
- 案例二 员工满意度考核办法 /118

第七章 态度、能力的考核技巧

- 错误实践一:所有岗位的态度、能力指标都一样 /131
- 错误实践二:态度、能力指标高度相关 /131
- 错误实践三:态度、能力指标区分度差 /132
- 步骤一:确定本岗位的胜任特征 /133
- 步骤二:态度和能力指标的取舍 /134
- 步骤三:编制行为锚定量表 /135
- 案例一 管理层态度、能力指标库 /136
- 案例二 员工态度、能力指标库 /142

JIXIAO ZHIBIAO SHEJI FANGFA

第八章 经营班子考核指标设计

- 困境一:考核模式选择难 /151
- 困境二:业绩标准谈判难 /151
- 困境三:难以反映真实的经营状况 /152
- 方法一:“双考核”模式 /153
- 方法二:二级目标设计 /154
- 方法三:合理反映财务状况 /156
- 案例 某电网公司经营班子指标设计过程 /158

第九章 营销类人员考核指标设计

- 困境一:单一的财务导向 /173
- 困境二:忽视未来 /173
- 困境三:道德风险 /174
- 方法一:销售人员“三定一包”法 /175
- 方法二:营销人员的双重任务模式 /176
- 方法三:营销高压线设计 /179

第十章 绩效指标评估信息系统

- 困境一:表格繁多 /185
- 困境二:沟通单一 /185
- 困境三:统计粗略 /186
- 方法一:友好的界面设计 /186
- 方法二:完善的平台设计 /187

方法三:方便的统计工具 /188

案例 绩效指标评估系统操作要求及功能介绍 /188

第十一章 如何化外驱力为内驱力

困境一:对绩效管理中的角色认识不清 /199

困境二:热情难以激发 /199

困境三:中国式沟通对绩效管理的影响 /200

方法一:目标塔工具 /201

方法二:公众承诺 /202

方法三:社会助长 /203

案例 绩效管理沟通制度 /205

跋 /217

参考文献 /218

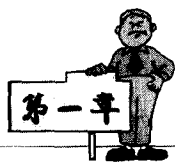
第一章

绩效管理指标体系的构建

追逐短期利润的企业，往往会用财务型的绩效指标衡量员工的付出，然后按劳取酬。员工会认为这只是一场劳动与报酬的交易，因而缺乏真正的成就感。



JIXIAO
ZHIBIAO SHEJI FANGFA



绩效管理的“三阶段论”

纵观绩效管理理论与方法的发展历史，基本上经历了三个阶段：

第一个阶段为财务导向。在西方经济学“利润最大化”理论的影响下，企业为追逐利润、实现快速发展，把绩效管理的关注点放在利润上，基于这种思想设计出的绩效管理模式可以称为“财务型绩效管理”。

第二个阶段为目标导向。以管理大师德鲁克(Peter F. Drucker)提出的“目标管理”理论为标志，绩效管理进入了目标管理时代，也有人把绩效管理称作目标管理(MBO, Management by Objectives)。众多管理学者和企业经营者，竞相推行、实践目标管理，极大地促进了绩效管理的发展。基于目标管理思想设计出的绩效管理模式可称为“目标型绩效管理”。

第三个阶段为战略导向。以1992年卡普兰和诺顿发表《平衡计分卡——提高绩效的衡量方法》(《哈佛商业评论》1992年1~2月期)一文为标志，绩效管理进入了战略导向阶段。企业开始更多地关注自身的社会责任和员工的成长，强调企业内外部的和谐发展，从这一点上看，绩效管理完成了一次飞跃。

以战略导向为设计思想的绩效管理，可以称为“战略型绩效管理”，这种模式下的绩效指标设计与战略存在一些必然关系，主要体现在以下方面：

◆ 企业战略是绩效指标的设计方向和灵魂

实践证明，只有把短期财务指标与员工成长相结合，把外部客户指



标与内部管理指标相联系，才是绩效管理的正确方向。

◆ 绩效指标是企业实现战略的充要条件

实现企业战略要依靠全体员工，企业上下需要形成一股强大合力，而绩效管理这一管理工具，恰恰具有这种神奇的力量。通过绩效指标设计，调动全体员工的积极性，达到全员沟通、全面执行、全方位落实的效果。绩效指标有了战略导向的指引，方能促使员工把压力转化为动力，消除绩效考核只是为了拉开收入差距、区分员工表现等的片面想法，满足公司实施全面管理的需要，确保公司年度战略目标的完成。

◆ 绩效指标是评估战略执行的客观依据

通过绩效指标收集，我们对大量以往没有量化的指标进行了测量和重新认识。绩效考核在客观公正地评价员工和部门业绩的同时，也用数据如实地反映公司的经营状况，帮助管理者找出管理中的不足，为下一步工作指明了方向。

绩效指标有何功用

战略型绩效管理要求的指标设计已与前两个阶段发生了质变，主要表现在以下几个方面：

◆ 由于更加关注员工，使员工的驱动力来源发生改变

不同的绩效管理模式对调动员工的积极性有着不同的功效。比如，以硬指标或铁的纪律对员工施加压力，能形成外驱力；用有难度的指标、竞争的氛围和积极的评价，能激发员工的内驱力，引发员工的成就动机，这就是战略型绩效管理指标的设计思路。