

内容全面 要点提示 步骤分解 范本实用

# 绩效管理方法与工具

刘亚萍 编著

涵盖8个绩效管理事项

梳理48个绩效管理方法

提供56个绩效执行工具

给出20个绩效实用范本



中国劳动社会保障出版社

F272.5  
20148

阅 览

**FBOOK**  
弗布克人力资源管理必备工具系列

内容全面 要点提示 步骤分解 范本实用

# 绩效管理方法与工具

—— 刘亚萍 编著

涵盖8个绩效管理事项

梳理48个绩效管理方法

提供56个绩效执行工具

给出20个绩效实用范本



中国劳动社会保障出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

绩效管理方法与工具 / 刘亚萍编著. —北京 : 中国劳动社会保障出版社, 2013  
(弗布克人力资源管理必备工具系列丛书)

ISBN 978-7-5167-0614-5

I. ①绩… II. ①刘… 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(2013)第230697号

## 内 容 提 要

本书在对绩效管理工作系统分析的基础上,从体系规范、计划实施、沟通反馈、结果应用四个角度,详细介绍了绩效管理规范方法与工具、绩效目标设定方法与工具、绩效指标标准设定方法与工具、绩效考核评估方法与工具、绩效面谈管理方法与工具、绩效改进管理方法与工具、绩效薪酬设计方法与工具、绩效激励管理方法与工具8个方面的管理方法及配套应用工具。

其中,管理方法的设计采用“适用范围+运用须知+运用程序”模式,执行工具的设计采用“操作要点+操作步骤+实用范本”模式,架构一目了然,方便读者快速学习,高效运用。

本书适合企业管理人员、从事人力资源管理领域绩效管理工作的企业培训人员、管理咨询人员使用。

## 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)

\*

保定市中华美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 15.5印张 331千字

2013年10月第1版 2013年10月第1次印刷

定价:42.00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>

版权所有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换:(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合,大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动、敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者奖励。

举报电话:(010) 64954652

## “弗布克人力资源管理必备工具系列”序

人力资源已经被越来越多的企业视为第一资源。为了做好人力资源工作，企业不断从招、用、育、留中寻找更加便捷的途径和有效的方式提高人力资源管理的效率，期望最大化地将人力资源转化为人才优势，为企业创造更多的价值，从而提高市场竞争力。

人力资源管理过程中科学方法和先进工具的运用成为企业竞争力的重要体现。但是，大多数企业还没有完全掌握和运用人力资源管理科学的方法和先进的工具。

“弗布克人力资源管理必备工具系列”图书紧紧围绕管理方法和工具，旨在为企业人力资源管理各项工作提供科学的方法和实用的工具参考，为人力资源管理岗位从业者和相关人员提供知识和操作指导，使人力资源管理工作做到专业、科学、有效。

本系列书包括《素质测评方法与工具》《招聘与面试管理方法与工具》《绩效管理方法与工具》《薪酬福利管理方法与工具》《培训管理方法与工具》《员工关系管理方法与工具》共六本。其具备以下特色：

### 1. 首章“篇”幅化

招聘与面试管理、素质测评、绩效管理、薪酬福利管理、培训管理、员工关系管理均是确保企业人力资源发挥最大效力的关键性管理工作。本系列书围绕这六项管理工作进行了详细的方法与工具的设计，并将各管理事项以分篇的形式在第一章进行了归纳说明。

### 2. 管理方法模块化

“适用范围”——按照不同管理维度划分各项管理工作的方法，并给予界定。

“运用须知”——介绍每类方法下属的每种方法的内涵、特点、功能、局限性或者相关方法间的区别。

“运用程序”——将每类方法按照程序图的形式表现出来。

### 3. 执行工具模式化

“操作要点”——解读人力资源管理执行工具操作过程中的重点事项，便于执行工具操作中各个环节事项的规范执行，规避风险的发生，减少企业的损失。

“操作步骤”——给出操作性强的流程图，进行流程梳理与优化设计，分析关键步骤的实施内容和注意事项，切实解决实际问题。

“实用范本”——提供操作模板、模型、模式、流程图、调研问卷、表单、计划书、建议书、评估报告、题库、测评库、经典故事库、互动游戏库、合同、范本、工作标准等实用工具，方便读者随用随取，或企业根据实际需求进行修改套用。

#### 4. 内容形式模板化

本系列书针对不同的内容模块配之以形式多样的模板，并统一相同架构模块的模板，增强了图书的逻辑性、生动性和可读性，以期辅助读者更快地领会与掌握人力资源管理方法与执行工具。

综上，“弗布克人力资源管理必备工具系列”图书本着首章“篇”幅化、管理方法模块化、执行工具模式化、内容形式模板化的设计理念，通过招聘与面试管理方法与工具、素质测评方法与工具、绩效管理方法与工具、薪酬福利管理方法与工具、培训管理方法与工具、员工关系管理方法与工具等实用模块，为读者提供全方位的人力资源管理方法和执行工具，推进人力资源管理工作的执行，是人力资源管理人员在工作中必不可少的工具书。

由于时间和水平问题，本系列图书中仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者用起来更加方便。

# 前言

人力资源管理是围绕着“人”展开的，企业能否成功地吸引、激励和保留优秀的人才，能否立足于竞争激烈的市场，无疑，绩效管理在其中起到了重要的作用。因此，熟练运用配套的绩效管理方法和工具提高人力资源管理工作效率是实现企业竞争力的重要手段之一。

《绩效管理方法与工具》共分为四篇，即体系规范篇、计划实施篇、沟通反馈篇和结果应用篇。体系规范篇包括绩效管理规范的方法与工具，计划实施篇包括绩效目标设定、绩效指标标准设定、绩效考核评估等事项的方法与工具，沟通反馈篇包括绩效面谈管理的方法和工具，结果应用篇包括绩效改进管理、绩效薪酬设计、绩效激励管理等事项的方法与工具。

本书细化了绩效管理工作的每个环节，提供了管理事项的管理方法与执行工具，企业管理者和人力资源管理人员可以很方便地从书中找到相关工作的适用范围、运用须知、运用程序、操作要点、操作步骤及实用范本。本书主要有如下三大特点：

## 1. 思路体系清晰完整

本书以绩效管理主要工作的流程为主线，具体解析了绩效管理规范、绩效目标设定、绩效指标标准设定、绩效考核评估、绩效面谈管理、绩效改进管理、绩效薪酬设计、绩效激励管理等事项的方法与工具，以期帮助企业绩效管理人员提高工作效率。

## 2. 方法工具实用可参

本书从实用性的角度出发，对企业整个绩效管理的管理方法与执行工具以实务化、可操作化的风格进行了介绍，其间将理论与实际相结合、方法与工具相结合，可以“拿来即用”，便于人力资源绩效管理人员随时查阅和参照。

## 3. 图表模板交互呈现

本书采用图表交互呈现的方式，大量的实用范本增强了本书的可读性，让人力资源管理工作快速知道“怎么做”，帮助人力资源绩效管理人员更好地运用这些方法和工具。

本书适合企业管理人员、从事人力资源管理领域绩效管理工作的管理人员、企业培训人员、咨询服务人员使用。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、程富建、董建华、刘井学负责资料的收集和整理，王建霞、廖应涵、王影、李苏洋负责图表的编排，王胜会参与编写了本书的第1章，刘柏华

参与编写了本书的第2章,李作学参与编写了本书的第3章,陈永涛参与编写了本书的第4章,田玲参与编写了本书的第5章,单伟伟参与编写了本书的第6章,姜东青参与编写了本书的第7章,屈玉侠参与编写了本书的第8章,李健参与编写了本书的第9章,全书由刘亚萍统撰定稿。

编 者

2013年10月

# 目 录

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第1章 绩效管理方法与工具体系 .....   | 1  |
| 1. 1 绩效管理工作事项 .....     | 2  |
| 1. 1. 1 绩效管理体系规范篇 ..... | 3  |
| 1. 1. 2 绩效管理计划实施篇 ..... | 4  |
| 1. 1. 3 绩效管理沟通反馈篇 ..... | 4  |
| 1. 1. 4 绩效管理结果应用篇 ..... | 5  |
| 1. 2 管理方法设计与选择 .....    | 6  |
| 1. 2. 1 管理方法的适用范围 ..... | 6  |
| 1. 2. 2 管理方法的运用须知 ..... | 9  |
| 1. 2. 3 管理方法的运用程序 ..... | 10 |
| 1. 2. 4 管理方法模板的设计 ..... | 11 |
| 1. 3 执行工具设计与选择 .....    | 14 |
| 1. 3. 1 执行工具的类型划分 ..... | 14 |
| 1. 3. 2 执行工具的操作要点 ..... | 15 |
| 1. 3. 3 执行工具的操作步骤 ..... | 17 |
| 1. 3. 4 执行工具模板的设计 ..... | 18 |
| 1. 4 绩效管理方法与工具组合 .....  | 19 |
| 1. 4. 1 绩效管理方法组合 .....  | 19 |
| 1. 4. 2 绩效管理工具组合 .....  | 19 |
| 第2章 绩效管理规范方法与工具 .....   | 23 |
| 2. 1 绩效管理规范制定方法 .....   | 24 |
| 2. 1. 1 专题专议法 .....     | 24 |

|         |              |    |
|---------|--------------|----|
| 2. 1. 2 | 解释说明法        | 25 |
| 2. 1. 3 | 依照细分法        | 25 |
| 2. 1. 4 | 问题分析法        | 26 |
| 2. 1. 5 | 导图设计法        | 27 |
| 2. 1. 6 | 卓越绩效评价准则     | 28 |
| 2. 2    | 绩效管理规范执行工具   | 30 |
| 2. 2. 1 | 绩效管理制度制定程序   | 30 |
| 2. 2. 2 | 绩效管理制度内容设计   | 31 |
| 2. 2. 3 | 绩效管理制度实用范本   | 32 |
| 2. 2. 4 | 部门绩效考核制度范本   | 36 |
| 2. 2. 5 | 岗位考核方案设计范本   | 39 |
| 2. 2. 6 | 员工考核工作计划范本   | 42 |
| 2. 2. 7 | 绩效考核评估报告范本   | 43 |
| 2. 2. 8 | 绩效评议、公示、申诉制度 | 45 |
| 第3章     | 绩效目标设定方法与工具  | 49 |
| 3. 1    | 绩效目标设定方法     | 50 |
| 3. 1. 1 | 传统目标设定法      | 50 |
| 3. 1. 2 | 参与式目标设定法     | 51 |
| 3. 1. 3 | 5W2H 目标设定法   | 51 |
| 3. 1. 4 | 鱼骨图目标设定法     | 53 |
| 3. 1. 5 | SWOT 分析法     | 55 |
| 3. 1. 6 | 目标管理法        | 56 |
| 3. 2    | 绩效目标设定工具     | 59 |
| 3. 2. 1 | SMART 分析标准   | 59 |
| 3. 2. 2 | SWOT 分析范本    | 60 |
| 3. 2. 3 | 鱼骨图分析模型      | 62 |
| 3. 2. 4 | 绩效目标设定流程     | 66 |
| 3. 2. 5 | 绩效目标分解过程     | 67 |
| 3. 2. 6 | 目标设定工作标准     | 67 |
| 3. 2. 7 | 目标设定相关表单     | 68 |

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 3. 2. 8 目标管理责任书范本 ..... | 70 |
| 3. 2. 9 目标管理法实用范本 ..... | 73 |

## 第4章 绩效指标标准设定方法与工具 .....

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 4. 1 绩效指标标准设定方法 .....      | 76 |
| 4. 1. 1 加减分考核法 .....       | 76 |
| 4. 1. 2 规定范围法 .....        | 77 |
| 4. 1. 3 等级描述法 .....        | 78 |
| 4. 1. 4 预期描述法 .....        | 79 |
| 4. 1. 5 积分评语法 .....        | 80 |
| 4. 1. 6 关键事件法 .....        | 81 |
| 4. 1. 7 百分比率法 .....        | 83 |
| 4. 1. 8 层差法 .....          | 84 |
| 4. 2 绩效指标标准设定工具 .....      | 85 |
| 4. 2. 1 通用考核指标标准表单 .....   | 85 |
| 4. 2. 2 指标标准设定工作标准 .....   | 86 |
| 4. 2. 3 指标标准设定执行程序 .....   | 87 |
| 4. 2. 4 指标标准设定方法范本 .....   | 88 |
| 4. 2. 5 营销部考核指标标准表 .....   | 91 |
| 4. 2. 6 生产部考核指标标准表 .....   | 92 |
| 4. 2. 7 财务部考核指标标准表 .....   | 92 |
| 4. 2. 8 人力资源部考核指标标准表 ..... | 93 |

## 第5章 绩效考核评估方法与工具 .....

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 5. 1 绩效考核评估方法 .....      | 96  |
| 5. 1. 1 360 度考核法 .....   | 96  |
| 5. 1. 2 KPI 考核法 .....    | 98  |
| 5. 1. 3 BSC 考核法 .....    | 99  |
| 5. 1. 4 532 绩效考核法 .....  | 103 |
| 5. 1. 5 行为导向型主观考核法 ..... | 104 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 5. 1. 6 行为导向型客观考核法 .....   | 105 |
| 5. 2 绩效考核评估工具 .....        | 106 |
| 5. 2. 1 考核评估内容汇总 .....     | 106 |
| 5. 2. 2 绩效考核评估流程 .....     | 108 |
| 5. 2. 3 360 度考核问卷模板 .....  | 109 |
| 5. 2. 4 360 度考核实用范本 .....  | 111 |
| 5. 2. 5 KPI 考核实施范本 .....   | 112 |
| 5. 2. 6 BSC 考核指标体系 .....   | 113 |
| 5. 2. 7 BSC 考核实施计划书 .....  | 114 |
| 5. 2. 8 532 考核法实用范本 .....  | 117 |
| 5. 2. 9 行为导向型考核法实用图表 ..... | 117 |
| 第6章 绩效面谈管理方法与工具 .....      | 123 |
| 6. 1 绩效面谈管理方法 .....        | 124 |
| 6. 1. 1 表扬引导法 .....        | 124 |
| 6. 1. 2 BEST 反馈法 .....     | 126 |
| 6. 1. 3 “汉堡原理”法 .....      | 127 |
| 6. 1. 4 单向劝导式面谈法 .....     | 128 |
| 6. 1. 5 双向倾听式面谈法 .....     | 129 |
| 6. 1. 6 解决问题式面谈法 .....     | 130 |
| 6. 1. 7 综合式绩效面谈法 .....     | 131 |
| 6. 2 绩效面谈管理工具 .....        | 131 |
| 6. 2. 1 绩效面谈准备事项 .....     | 131 |
| 6. 2. 2 绩效面谈技巧模型 .....     | 133 |
| 6. 2. 3 绩效面谈实施标准 .....     | 133 |
| 6. 2. 4 绩效面谈执行程序 .....     | 134 |
| 6. 2. 5 绩效面谈实施进程表 .....    | 135 |
| 6. 2. 6 绩效考核面谈记录表 .....    | 136 |
| 6. 2. 7 绩效面谈实施计划书 .....    | 137 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第7章 绩效改进管理方法与工具 .....    | 139 |
| 7. 1 绩效改进管理方法 .....      | 140 |
| 7. 1. 1 业务流程再造法 .....    | 140 |
| 7. 1. 2 六西格玛管理法 .....    | 145 |
| 7. 1. 3 PDCA 循环法 .....   | 148 |
| 7. 1. 4 标杆超越法 .....      | 151 |
| 7. 1. 5 HPT 模型 .....     | 153 |
| 7. 2 绩效改进执行工具 .....      | 156 |
| 7. 2. 1 绩效改进计划表单 .....   | 156 |
| 7. 2. 2 绩效改进步骤分析 .....   | 158 |
| 7. 2. 3 绩效改进策略模型 .....   | 160 |
| 7. 2. 4 绩效改进评估报告 .....   | 162 |
| 7. 2. 5 绩效改进工作办法 .....   | 163 |
| 7. 2. 6 绩效改进计划编写规范 ..... | 165 |
| 第8章 绩效薪酬设计方法与工具 .....    | 167 |
| 8. 1 绩效薪酬设计方法 .....      | 168 |
| 8. 1. 1 佣金制 .....        | 168 |
| 8. 1. 2 计时工资制 .....      | 171 |
| 8. 1. 3 计件工资制 .....      | 174 |
| 8. 1. 4 利润分享制 .....      | 179 |
| 8. 1. 5 收益分享计划 .....     | 181 |
| 8. 1. 6 员工持股计划 .....     | 187 |
| 8. 2 绩效工资设计工具 .....      | 192 |
| 8. 2. 1 绩效工资设计步骤分析 ..... | 192 |
| 8. 2. 2 绩效工资设计操作要点 ..... | 196 |
| 8. 2. 3 绩效工资设计方案范本 ..... | 197 |
| 8. 2. 4 绩效工资核定表 .....    | 199 |
| 8. 2. 5 绩效工资矩阵 .....     | 200 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第9章 绩效激励管理方法与工具 .....    | 203 |
| 9. 1 绩效激励管理方法 .....      | 204 |
| 9. 1. 1 目标设置法 .....      | 204 |
| 9. 1. 2 奖励制度法 .....      | 208 |
| 9. 1. 3 工作设计法 .....      | 212 |
| 9. 1. 4 行为矫正法 .....      | 218 |
| 9. 2 绩效激励执行工具 .....      | 225 |
| 9. 2. 1 精神激励模型 .....     | 225 |
| 9. 2. 2 物质激励模型 .....     | 227 |
| 9. 2. 3 激励方法操作步骤 .....   | 229 |
| 9. 2. 4 绩效激励机制设计范本 ..... | 231 |

## 第 1 章

# 绩效管理方法与工具体系

## 绩效管理方法与工具

## 1. 1 绩效管理工作事项

绩效管理是以绩效考核为基础的人力资源管理子系统，它表现为一个有序的、复杂的管理活动过程。因此，企业设计绩效管理体系时，首先要明确企业与员工个人的工作目标，并在达成共识的基础上，采取行之有效的管理方法。

此外，绩效管理工作不仅要着眼于员工个体绩效的提高，还要注意员工绩效与企业绩效的结合，最终实现企业总体效率和效能的提升。

绩效管理体系的设计及运行情况，即企业绩效管理的四个主要管理事项如图 1—1 所示。

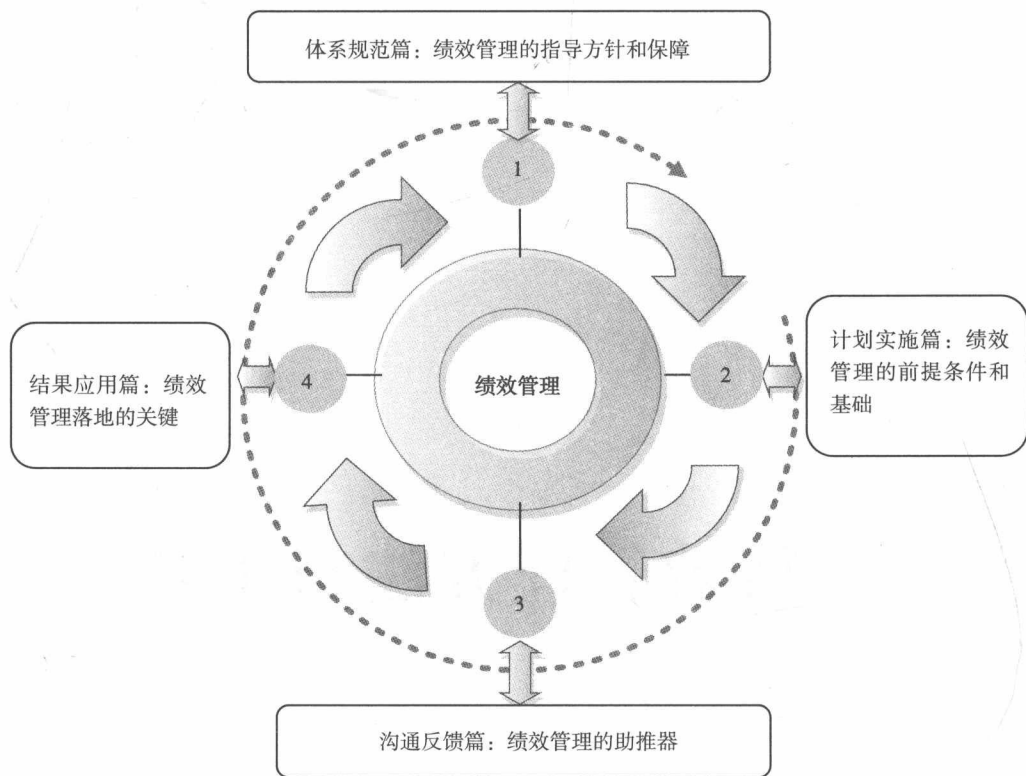


图 1—1 绩效管理事项

根据表 1—1 所示绩效管理事项，绩效管理内容可分为内部循环体系和外部支撑体系两大部分。内部循环体系包括计划实施篇的绩效考核评估、沟通反馈篇的绩效面谈管理及结果应用篇的绩效改进、绩效薪酬设计及绩效激励管理等。外部支撑体系包括绩效管理体系规范篇及计划实施篇的绩效管理目标体系和绩效考核量化指标体系等。

绩效管理事项的具体内容见表 1—1。

表 1—1 绩效管理事项的具体内容说明

| 绩效管理事项 |          | 具体说明                                  | 目标与效果                                    |
|--------|----------|---------------------------------------|------------------------------------------|
| 内部循环体系 | 绩效考核评估计划 | 拟订考核计划、确定评估方法                         | 保障并促进企业内部管理机制有序运转，实现企业各项经营管理目标           |
|        | 绩效面谈     | 准备面谈资料、拟订面谈计划、实施面谈                    | 消除企业与员工个人目标之间的冲突，增强企业的竞争力                |
|        | 绩效改进与激励  | 分析考核结果，确定下次考核目标，制定并执行改进方案和激励方案        | 明确企业与员工的改进方向和改进方法，达到企业绩效管理的目的            |
| 外部支撑体系 | 绩效管理规范   | 主要包括绩效管理制度、计划和文书等                     | 为绩效管理工作提供资料支持，使绩效管理有据可循                  |
|        | 绩效目标管理   | 主要包括企业目标、部门目标、个人目标等                   | 为绩效管理提供方向导航                              |
|        | 绩效管理指标体系 | 根据目标分解和关键业务，确定考核指标，包括企业级、部门级、岗位级考核指标等 | 确保绩效考核工作科学、合理、公平、公正，准确反馈员工的业绩情况，实现各级工作目标 |

1. 1. 1 绩效管理体系规范篇

为规范企业的绩效管理体系，提高企业绩效管理的效率，增强企业整体的竞争力，通常企业会制定多项与绩效管理相关的规范。常见的绩效管理规范包括绩效管理的相关制度，如绩效管理制度，绩效评议、公示、申诉制度等，岗位绩效考核方案，各类人员绩效管理的计划，部门绩效管理办法等。本书所介绍的绩效管理体系规范篇的内容见表 1—2。

表 1—2 绩效管理体系规范内容

| 制度名称       | 目的/适用范围                   | 主要内容                                                               |
|------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 绩效考核管理相关制度 | 提高员工工作积极性                 | 1. 企业绩效管理制度<br>2. 绩效评议、公示、申诉制度等                                    |
| 部门绩效管理办法   | 提高部门工作效率                  | 1. 部门KPI<br>2. 责任人权利和义务<br>3. 责任目标内容<br>4. KPI考核                   |
| 岗位绩效考核方案   | 贯彻公司绩效管理制度，规范各岗位绩效考核的实施工作 | 1. 岗位考核指标<br>2. 岗位考核实施工具                                           |
| 各类人员绩效考核计划 | 规范绩效管理流程，提高人员工作积极性        | 1. 生产人员绩效考核计划<br>2. 营销人员绩效考核计划<br>3. 研发人员绩效考核计划<br>4. 通用部门人员绩效考核计划 |

## 1. 1. 2 绩效管理计划实施篇

拟订绩效计划是整个绩效管理过程的起点。绩效计划是在绩效管理期间开始时由管理者和被管理者共同制定的绩效契约，是对在本绩效管理期间结束时员工所要达到的期望结果的共识。其主要内容至少包括绩效目标的设定、绩效指标标准的设定及绩效考核评估方法的选择 3 项内容。绩效管理计划实施篇的具体内容如图 1—2 所示。

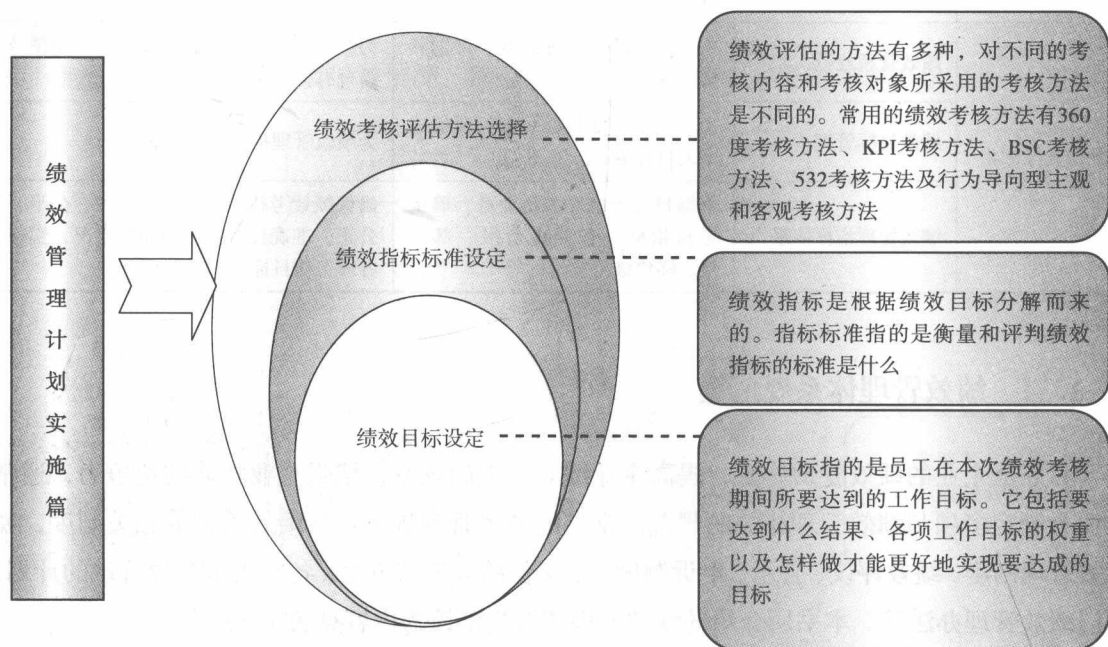


图 1—2 绩效管理计划实施篇内容

## 1. 1. 3 绩效管理沟通反馈篇

绩效面谈与反馈是在绩效考评之后将结果反馈给被考评者的过程。绩效面谈是绩效管理的灵魂与核心，是整个绩效管理过程中耗时最长、最关键、最能产生效果的环节，对推动员工改进工作起到重大的作用，且在一定程度上决定了绩效管理工作的成败。

绩效管理沟通反馈的作用主要体现在两个方面。一方面有效的反馈可以使员工真正认识到自己的能力，从而知道如何发展自我，便于下一阶段绩效改进工作的展开；另一方面，反馈可以使员工相信绩效考核是公平、公正和客观的，否则员工就有可能怀疑绩效考核的真实性。绩效管理沟通反馈篇的主要内容如图 1—3 所示。