



人事经理案头必备书

没有差员工，只有低绩效
永别低绩效，考核不可少

绩效考核与 量化管理

赵涛◎编著

全方案

由浅入深 揭开绩效考核层层面纱
一气呵成 梳理绩效考核实施之路
若详若略 诠释绩效考核内里精髓
有理有据 解读绩效考核干般神奇



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

人事经理案头必备书

没有差员工，只有低绩效
永别低绩效，考核不可少

绩效考核与 量化管理

赵涛◎编著

全
方
案

由浅入深 揭开绩效考核层层面纱
一气呵成 梳理绩效考核实施之路
若详若略 诠释绩效考核内里精髓
有理有据 解读绩效考核千般神奇



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效考核与量化管理全方案 / 赵涛编著. —上海: 立信会计出版社, 2010.12

(成功金版)

ISBN 978-7-5429-2710-1

I. ①绩… II. ①赵… III. ①企业管理: 人事管理-人员测评工程 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第248445号

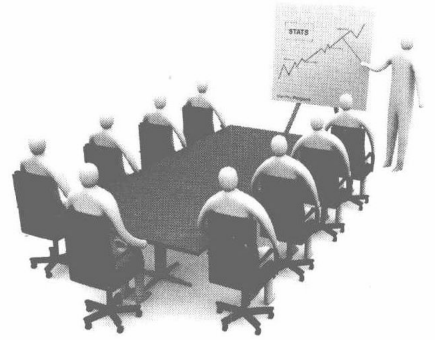
策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 余 榕
封面设计 久品轩

绩效考核与量化管理全方案

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路2230号	邮政编码	200235
电 话	(021) 64411389	传 真	(021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	E-mail	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	Tel	(021) 64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	廊坊市华北石油华星印务有限公司
开 本	787毫米×1092毫米 1/16
印 张	25
字 数	602千字
版 次	2010年12月第1版
印 次	2010年12月第1次
印 数	1-5500
书 号	ISBN 978-7-5429-2710-1/F
定 价	55.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换



成功实施绩效考核，
能帮助领导提升管理水平，能帮助企业提高管理效率。

前 言

绩效考核最初溯始于政府部门，主要用于考核官吏和政府工作人员的政绩。早在秦汉时期，我国统治者就开始对官吏实行考课制度。考课制度可以说是绩效考核制度的雏形，它以考绩的标准来约束和激励官员，以考课结果的优劣来决定对官员的赏罚黜陟，以便劝善戒恶，使考绩得以发挥作用。秦代的考课是通过上计制度进行的。所谓上计制，即郡臣在年初把1年的赋税收入预算写在木券上，小心谨慎地呈送给国君，因为木券上的内容决定着自已的政治前途。国君把呈上来的木券一分为二，国君拿着右券，臣下拿着左券。合乎标准的留任，不合乎标准的则罢免。上级官吏对下级官吏的考课也采取同样的办法。考课后分列等级，宣明优劣，以此作为升迁黜罚的依据。西方的绩效考核同样萌发于公共管理部门。1912年，美国通过了第一部与绩效考核有关的法律，这部用于拨款领域的法律要求美国文官委员会（即后来的美国联邦政府人事管理署）建立一套适用于联邦政府所有机构的统一的效率评价系统。自1923年的《职位分类法》颁布以后，从1924年到1935年，美国政府开始用“图评价尺度法”来对公务员进行绩效评价，不过，尽管这种评价方法比较有效，却并未得到广泛的使用。

直至今日，绩效考核已经从公共管理领域蔓延到企业管理领域，很多企业将绩效考核视为提升企业竞争力的救命稻草，期望像神话中的阿里巴巴一样借此“芝麻开门”，全面提升企业的各项效益。然而，在现实的管理实践中，绩效考核却让很多企业高层管理者以及人力资源部门的负责人苦不堪言，他们对于绩效考核欲说还羞，使绩效考核蒙上了一层灰色的尘埃。索尼公司前常务董事天外伺朗就曾经撰写了《绩效主义毁了索尼》一文，深情阐述了索尼公司的“绩效之痛”：“由于尊崇绩效主义，索尼近几年已经风光不再，并且在一些管理问题上积重难返”，天外伺朗痛定思痛，在该文中一一罗列了绩效管理对企业造成的负面影响。

1. 过于注重绩效考核结果与薪酬的关系

“业务成果和金钱报酬直接挂钩，职工是为了拿到更多报酬而努力工作”，而不再具有过去的奉献精神。

2. 出现量化主义导向

“为衡量业绩，首先必须把各种工作要素量化。但是工作是无法简单量化的。公司为统计业绩，花费了大量的精力和时间，而在真正的工作上却敷衍了事，出现了本末倒置的倾向。因为要考核业绩，几乎所有人都提出容易实现的低目标。”

3. 追求短期利益

“因实行绩效主义，索尼公司内追求眼前利益的风气蔓延。这样一来，短期内难见效益的工作，比如产品质量检验以及‘老化处理’工序都受到轻视。”

4. 利益主义抬头，责任感缺失

“索尼公司不仅对每个人进行考核，还对每个业务部门进行经济考核，由此决定整个业务部门的报酬。最后导致的结果是，业务部门相互拆台，都想方设法从公司的整体利益中为本部门多捞取好处。”

5. 不信任感破坏团队精神

“绩效主义企图把人的能力量化，以此作出客观、公正的评价。但我认为事实上做不到。它的最大弊端是搞坏了公司内的气氛。上司不把部下当成有感情的人看待，而是一切都看指标、用‘评价的目光’审视部下……于是大家都极力逃避责任。这样一来就不可能有团队精神。”

按照天外伺朗的阐述，绩效管理的罪过可谓是罄竹难书，然而，绩效考核真的如此劣迹斑斑吗？其实不然，很多企业因实施绩效管理而走向了卓越之路：

因为绩效管理——海尔集团将企业目标细化到每位员工的工作，形成了 OEC 日清体系，使管理人员和员工对自己的工作内容和职责有了充分的了解，PDCA 管理方法则保证了工作迅速及时的执行，企业最终崛起于中国企业界，产品敲开了国际市场的大门。

因为绩效管理——联想集团通过静态的职责分解和动态的目标分解，详细罗列了每一岗位的岗位责任书和目标责任书，建立了目标与职责一致的岗位考核体系。在“能量化的量化，不能量化的细化”的思想指导下，联想运用多种方式综合评价部门业绩和员工业绩，对干部和业务的管理采用定期检查评议的方式，并注重业绩核实，用制度化保证了预期目标的实现。

因为绩效管理——金地集团在既定的绩效管理体系下，实施了有效的绩效考核，考核过程公正客观，不流于形式，由于采用了末位淘汰制，全体员工明白了“逆水行舟、不进则退”的公司管理理念，注重实效，注重竞争，企业保持着奋发的激情。

通过正反对比，可以发现，绩效考核其实是一把双刃剑，运用得当，企业便能够从平庸走向卓越，像阿里巴巴一样推开宝藏大门；运用不当，企业则可能从卓越走向平庸，徒费了功夫，却难以顺利推开宝藏大门。因此，如何让绩效考核对企业运营与管理发挥正面效用，并不在于绩效考核本身，而取决于企业以怎样的方法实施绩效考核。关于如何正确实施绩效考核，不妨先看这样两个故事。

故事一

唐僧团队是一个知名的团队，他们的故事经常被引为课堂案例，然而百密一疏，这个团队的绩效管理却做得不太好。

一次，唐僧团队乘坐飞机去旅游，途中，飞机突然出现故障，需要大家紧急跳伞。然而，不巧的是，四个人只有三个降落伞。为了做到公平，师傅唐僧准备对各个徒弟进行考核，考核过关就可以得到一个降落伞；考核失败，就自由落体，自己跳下去。

考核开始，唐僧问孙悟空：“悟空，天上有几个太阳？”悟空不假思索地答道：“一个。”师傅说，“好，答对了，给你一个降落伞。”他接着又问沙僧：“天上有几个月亮？”沙僧答道：“一个。”师傅说：“好，也对了，给你一个降落伞。”八戒一看，心理暗喜：“啊哈，这么简单，我也行。”于是，摩拳擦掌，等待师傅出题。可是师傅提问后，八戒却悲壮地纵身跳了下去。原来，师傅的问题是：“天上有多少星星？”八戒当时目瞪口呆，抓了抓头，就跳下去了。

过了一段日子，师徒四人又乘坐飞机旅游，结果非常不幸，途中飞机又出现了故障，

同样只有三个降落伞，师傅如法炮制，再次通过提问考核大家，以此决定获得降落伞的人选。唐僧先问悟空：“中华人民共和国是哪一年成立的？”悟空答道：“1949年10月1日。”师傅说：“好，给你一个降落伞。”又问沙僧：“中国的人口有多少亿？”沙僧说是13亿。师傅说：“好的，答对了。”沙僧也得到了一个降落伞。轮到八戒，师傅的问题是：“13亿人口的名字分别叫什么？”八戒立刻晕倒，又一次以自由落体方式结束旅行。

第三次旅游的时候，飞机再一次出现故障，这时候，八戒说：“师傅，你别问了，我跳。”然后纵身一跳。师傅双手合十，说：“阿弥陀佛，殊不知这次有四个降落伞”。

故事二

在一次企业季度绩效考核会议上，营销部门经理A说：“最近的销售业绩不太好，我们有一定的责任，但是主要的责任不在我们，竞争对手纷纷推出新产品，比我们的产品好。所以我们也很有被动，研发部门要认真总结。”

研发部门经理B说：“我们最近推出的新产品时少，但是我们也有困难呀。我们的预算太少了，就是这少得可怜的预算，也被财务部门削减了。没钱怎么开发新产品呢？”

财务部门经理C说：“我是削减了你们的预算，但是你要知道，公司的成本一直在上升，我们当然没有多少资金投入研发部了。”

采购部门经理D说：“我们的采购成本是上升了10%，为什么你们知道吗？俄罗斯的一个生产铬的矿山爆炸了，导致不锈钢的价格上升。”

这时，A、B、C三位经理一起说：“哦，原来如此，这样说来，我们大家都没有多少责任了。哈哈哈哈哈！”

人力资源经理F说：“这样说来，我只能去考核俄罗斯的矿山了。”

如果你任职于人力资源部门，或者曾经参与过企业的绩效考核工作，一定对上面的故事深以为然。故事一中折射出绩效考核的这样一个误区：企业的绩效指标与公司的战略管理脱节，相关部门为被考核者制定了过高的绩效指标，导致有的员工只有像八戒一样无语问苍天；关于故事二，可以发现，该公司将绩效考核演绎为相继推脱责任的闹剧，大家就像抛绣球一样，拼命地把对于对绩效不佳应该承担的责任推给其他人。

手术刀既可以成为拯救病人性命的神器，也可以成为夺人性命的武器，手术刀到底具有哪种性质属性，取决于人们用手术刀做了什么。绩效考核亦然，绩效考核作为一项有效管理的工具，只要被正确地人在正确的场合正确地使用，才会发挥全面提升企业绩效的功能。本书以绩效考核为核心内容，详尽阐述了何谓“正确的人”、“正确的场合”以及“正确地使用”，在内容和体例安排上注重绩效考核的系统性和工具性，希望能够对企业正确实施绩效考核助一臂之力。

编 者

2010年12月

目 录

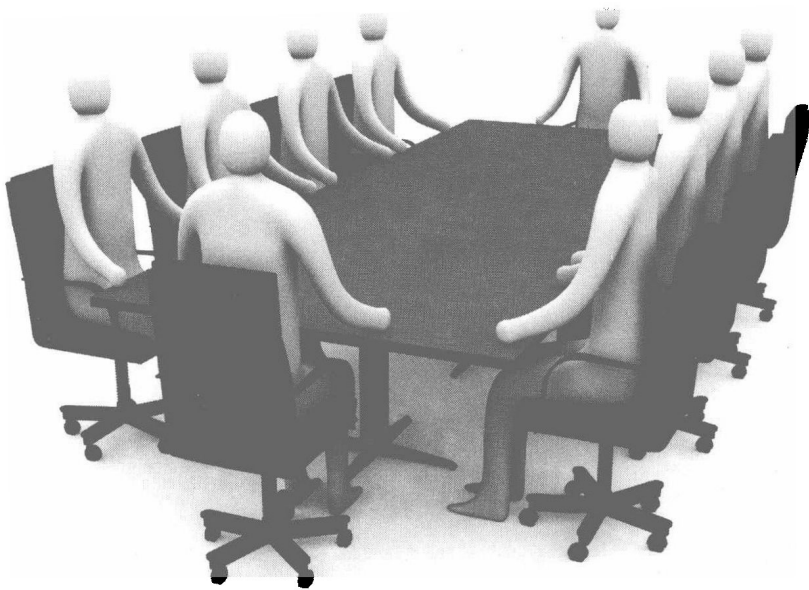
第一章 认识绩效	1
什么是绩效	3
影响绩效的因素	4
任务绩效与周边绩效	4
如何衡量绩效	7
团队绩效	9
第二章 绩效管理 with 绩效考核	13
绩效管理的概念	15
绩效管理的基本流程	16
实施绩效管理的前提条件	17
成功实施绩效管理的关键	18
成功实施绩效管理的三个基础保障	20
绩效管理的职责分工	30
第三章 以企业战略为导向与目标管理	37
战略管理概述	39
目标管理	57
关键绩效指标	62
平衡计分卡	72
第四章 组织设计与工作分析	89
组织设计	91
工作分析	121
职位说明书	135

第五章 绩效计划	217
绩效计划的概念	219
绩效计划阶段的工作成果	221
制订绩效计划的原则	222
如何制订绩效计划	223
第六章 绩效实施	239
绩效辅导	242
绩效沟通	245
绩效信息的收集	252
第七章 绩效考核	257
如何设计绩效指标	260
常见的绩效考核方法	261
360 度绩效考评	267
影响绩效考核有效性的因素	283
绩效考核常见误差	284
本土企业推行绩效考核的十二个误区	288
绩效反馈	292
绩效申诉	299
绩效考核实用表格	301
第八章 绩效改进	311
绩效改进概述	313
绩效改进的流程	313
员工绩效低下的十个原因	316
通用汽车公司的绩效改进制度	317
第九章 企业推行绩效管理的常见问题	319
人力资源部门对绩效考核认识不够	321
绩效考核成为人力资源部门的独角戏	322
办公室代替人力资源部门开展绩效考核工作,但没有把角色发挥到位	324
设定过高的绩效目标	326
缺乏实施绩效管理的资源	329

不以工作表现论考核成绩	331
对一些职能部门只进行定性考核	332
把绩效考核视为惩罚绩效不佳员工的工具	334
只是把考核结果应用于奖金分配	336
第十章 企业各部门推行绩效考核的实用工具	341
战略规划部	343
财务部	345
投资证券部	351
生产管理部门	355
质量管理部	358
技术研发部	363
市场营销部	367
销售部	373
客服部	380

第一章

认识绩效



案例：

在一个农庄里有一只勤劳的猪，这只猪拥有多项技能，它会在早晨学着公鸡叫主人起床，它会学着猫去抓捕老鼠，它也会像牧羊犬一样去管理羊群。农庄里的其他动物对猪的行为非常不解，认为它是吃饱了撑的，全能的猪振振有词地说道：“你们这些笨蛋！在现在这个社会，没有多项技能怎么可以生存！况且我这些技能还有认证哦！”

可是年底的时候，农庄的主人还是捆起了全能的猪，准备把它宰了，做一顿丰盛的猪排大餐。猪眼汪汪地问道：“我这么全才全能，而且还帮你做了那么多事，为什么你还是要杀了我？”

主人淡淡地回答：“没什么，我只是想吃猪排！”

上面的案例故事说明了：绩效在于老板让你做什么，而不是你认为自己应该做什么。

有的员工在日常工作中常会认为，自己完成的工作越多，便越应该受到上级的重视，越应该收获较高的薪水。然而，做得多并不意味着就做得好，如果所谓“多劳”偏离了上级对你的期待，或者你的“多劳”并没有对组织产生什么实际的价值，你仍然无法从“多劳”中获得任何益处，不过是提供了一些没有什么价值的无用功罢了。

绩效考核便可以规避“吃力不讨好”的问题，企业通过实施绩效考核，员工便可以清晰地意识到组织对自己的要求和期待，以及自己的实际表现与组织要求的差距，从而采取一些改进措施，成为组织所需要的合格人选。

什么是绩效

知名企业摩托罗拉有一个观点，就是：企业=产品+服务，企业管理=人力资源管理，人力资源管理=绩效管理。从一定意义上来看，绩效管理在企业管理中有着举足轻重的地位，而绩效管理的关键便是绩效考核，因为绩效考核属于关键的执行层次，它与薪酬管理、调配晋升、开发培训、招聘录用、职业生涯规划等人力资源管理职能均有着非常密切的联系。如果绩效管理体系脱离了绩效考核，所谓的绩效管理不过是纸上谈兵。在探究绩效考核之前，先让我们认识一下绩效。绩效指的是员工的行为，并不包括员工的行为所产生的结果。也就是说，绩效是关于行为或者员工做了些什么的概念，而不是关于员工生产了什么或他们的工作取得了怎样的结果的概念。

既然要实施绩效考核，那么，企业所界定的绩效必须具备两个特征：其一，绩效所指向的行为是可评估的，即可以通过评估行为对个人或组织的有效性所产生的作用是消极的、中性的还是积极的来论断行为的价值；其二，绩效应该是多维度的，不单单指向单纯的一个行为，因为员工的很多行为都会影响组织目标的实现。

在现实的企业管理中，员工的很多行为是无法直接观察到的，因此，在进行绩效考核时便需要把行为的结果或后果视为衡量指标，从一定意义上来看，结果和后果正是员工的行为所产生的直接结果。以销售人员为例，为了实现交易，他们常需要外出拜访客户，向客户推荐企业所提供的产品和服务，销售人员在拜访客户时候的表现到底如何，在通常情况下，企业的人力资源管理部门的职员和员工的上级是无法观察到的，在这种情况下，销售额就成为近似的行为衡量指标——员工如果销售额较高的话，便可以说明他们的工作态度非常积极，工作行为非常值得被肯定。

影响绩效的因素

职位相同的两名员工，他们每天工作的时间相等，为什么他们的绩效却相差悬殊？对于这种常见的职场现象，便涉及了绩效的影响因素有哪些的问题。资深人力资源研究专家认为，影响绩效的因素有如下三个方面：陈述性知识、程序性知识和工作动机。

1. 陈述性知识

即关于事实和事情的信息，它包括关于某一既定任务的要求、说明、原则及目标等方面的信息。

2. 程序性知识

所谓程序性知识，就是关于应该做什么以及如何去完成工作的知识，它包括认知、身体、知觉、动力以及人际关系方面的技能。

3. 工作动机

即是否对某一项付出努力、将会付出多少努力、付出某种水平的努力的时间将会坚持多久。

如果希望绩效达到较高的水平，如上三个绩效决定因素都应该同时具备，绩效与其影响因素的关系可用如下等式表示：

$$\text{绩效} = \text{陈述性知识} \times \text{程序性知识} \times \text{工作动机}$$

在上述三个因素中，只要有一个处于较低的水平，便会导致绩效处于较低的水平。这便启示管理者在致力于提高员工绩效时，应该首先必须意识到，到底是陈述性知识、程序性知识以及工作动机中的哪一个因素影响了绩效产出，还是因为员工的这三个因素都处于较低的水平；否则，便会导致管理者在改善员工绩效方面做的是无用功。比如，某员工因为工作动机不足而表现欠佳，但是管理者却为这位员工提供了关于陈述性知识的培训。其实，员工自身并不欠缺陈述性知识，这便导致虽然管理者在培训员工方面花费了很大的力气，也依然难以改善员工的绩效。

任务绩效与周边绩效

现代管理理论创建并提出了两维绩效结构模型。该模型认为，个体绩效由任务绩效和周边绩效两部分构成。任务绩效是指与工作产出直接相关的，能够直接对其工作结果进行评价的这部分绩效指标。这种绩效是与具体职务的工作内容密切相关的，同时也和员工的能力、完成任务的熟练程度和工作知识密切相关。周边绩效（又称关系绩效）是指与周边行为有关的绩效，属于角色外绩效，它不在员工的工作说明书之中，也不在组织正式奖惩系统的覆盖范围之内，它更多地依赖于员工的觉悟和意志。虽然周边绩效对组织的技术核心没有直接贡献，但它却构成了组织的社会、心理背景，能够促进组织内的沟通，对人际或部门沟通起润滑作用，有利于员工任务绩效的完成以及整个团队和组织绩效的提高。

1978年，卡塔兹（Katz）和康（Zahn）提出了个体绩效三维分类法，他们认为有效

能的组织应该具有三种基本行为形态：组织必须吸引并留住员工于组织系统；确保员工以可信赖方式实现组织特定角色要求；员工必须有创造性与自发性的行为，其表现超越角色规范。若一个组织仅依照规定和规章行事将是一个脆弱的社会系统，组织需要有合作帮助、改善建议、利他行为与其他形态的公民行为。因此，他们把绩效分为了三个方面：加入组织并留在组织中；达到或超过组织对员工所规定的绩效标准；自发地进行组织规定之外的活动，如与其他成员合作，保护组织免受伤害，为组织的发展提供建议、自我发展等。在绩效三维分类法中，第二种和第三种行为产生绩效的方式与第一种有明显的不同，第一种是组织所要求的对组织很重要的行为，而第二种和第三种是对组织同样重要，但却自愿的，不是规定的行为。

1983年，在大量实证研究的基础之上鲍曼（Borman）和摩托维德罗（Motowidlo）正式将Katz和Kahn所提出的第三种组织成员的角色外行为称为组织公民行为，也就是所谓的周边绩效。周边绩效包括如下行为：

(1) 持续保持工作的热情，为了确保高质量地完成自己的工作，宁愿支付额外的努力。

(2) 自愿承担本职工作之外的一些工作任务和活动。

(3) 热情帮助同事和顾客，愿意与他们合作。

(4) 遵守组织的各项规章制度和工作程序。

(5) 认可、支持以及维护组织的目标。

任务绩效对组织的重要性是不言而喻的，那么，为什么同时将周边绩效囊括进绩效管理体系中呢？这是因为，周边绩效可对组织发挥如下作用：

(1) 能自觉维护整个组织的正常运行，从而可减少由于维持组织正常运行而被占用的稀缺资源数量，即减少对稀缺资源的占用。

(2) 能使组织所拥有的资源摆脱束缚，投入于各种生产活动之中。

(3) 能促进同事和管理人员生产效率的提高。

(4) 能有效地协调团队成员和工作群体之间的活动。

(5) 能增强组织吸引和留住优秀人才的能力。

可以想象，在一个公司内，虽然每一位员工都兢兢业业地完成了自己分内的工作，但是他们却从不愿意为同事提供帮助——当同事不在座位上，懒得接听同事座位上的电话，因为他们认为这种事与自己无关。假如组织的每位员工都各扫门前雪，周边绩效水平较低的话，很难保证组织的良性运转。因此，组织在实施绩效考核时，应该从任务绩效和周边绩效两个维度制定考核目标，奖励周边绩效水平较高的员工。

管理人员周边绩效评价表

姓名：	职务：	部门：	考核期：
评价维度	评价因素描述		
决策与授权	1. 能够在公司指导方针下为业务发展清晰定位，并为企业发展寻找正确的战略机会（此问题只适用于对决策层的评价）		
	2. 在其责权范围内，通过系统、理性分析独立作出决策并采取行动		
	3. 不推卸问题和责任，对决策的结果负责		
	4. 适当下放决策权和职责，鼓励下属独立作出决定，并实施适当控制		

(续表)

计划与组织	1. 将组织工作目标或计划进行分解和时间安排, 制订实施方案
	2. 与下属沟通, 明确下属的工作目标和任务
	3. 分析组织和客户需要, 自主提出可行的项目和计划
	4. 当环境条件发生变化时, 能对计划作出适应性的调整
指挥与指导	1. 任务下达清晰明确, 工作目标和要求解释详细
	2. 工作中设立适当的检查点, 追踪工作进度和质量
	3. 通过绩效管理中的问题和员工反馈, 来改善领导方式和管理效率
	4. 按照规则和流程要求, 严格监控下属工作进程
	5. 在工作指导时, 不但指出问题, 而且提供解决问题的具体建议
学习与创新	1. 能够经常为公司或部门发展提供好的建议
	2. 在工作中能够不断总结、提高
	3. 能根据任务现状和特点, 灵活运用现有方法, 并发展出新的方法
	4. 利用各种时间和机会提高专业技能
周边绩效考核得分 = (∑维度得分) ÷ 维度数目	
考核结果确认签字栏:	
被考核者签字:	
考核者签字:	
周边绩效评价标准:	
等 级	说 明
出色 (10)	在该评价因素上的绩效表现优秀, 始终超出本岗位常规标准要求
优良 (8)	在该评价因素上的绩效表现良好, 经常超出本岗位常规标准要求
常态 (6)	在该评价因素上的绩效表现一般, 维持或偶尔超出本岗位常规标准要求
需改进 (4)	在该评价因素上的绩效表现略低, 维持或有时达不到本岗位常规标准要求
不良 (2)	在该评价因素上的绩效表现不良, 显著低于本岗位常规标准要求

基层员工周边绩效评价表

姓名:	职务:	部门:	考核期:
评价维度	评价因素描述		上级评价
责任心	1. 尊重并维护组织的利益和形象		
	2. 乐意接纳额外的任务和必要的加班		
	3. 积极主动承担相应的工作任务和责任		
	4. 保持良好的出勤记录, 没有不合理缺席		