

工程施工企业目标责任制 考核方法与实例

■ 张振华 夏梁斌 李泽尧 / 著 ■

GONGCHENG
SHIGONG
QIYE MUBIAO
ZERENZHI
KAOHEFANGFA
YU SHILI

广东经济出版社

F47.922
1

97662

工程施工企业目标责任制 考核方法与实例

■ 张振华 夏梁斌 李泽尧 / 著 ■

GONGCHENG
SHIGONG
QIYE MUBIAO
ZERENZHI
KAOHEFANGFA
YU SHILI

广东经济出版社

62100/01

图书在版编目 (CIP) 数据

工程施工企业目标责任制考核方法与实例/张振华, 夏梁斌, 李泽尧著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

ISBN 7-80677-642-7

I. 工… II. ①张…②夏…③李… III. 建筑企业—工业企业—企业管理: 目标管理—责任制 IV. F407.922

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 121579 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	20.75 6 插页
字数	515 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 7-80677-642-7 / F·990
定价	98.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前言

“管理”是一项艰苦而又极具挑战性的工作，她历经了人们多少思索与追寻的过程。对于管理者而言，“管理”既熟悉又包含了陌生的体验，有获取成功的激情，也有饱尝失败的苦楚。作为工程施工性行业来讲，如何才能将一个工程项目在项目实现期内高效优质的完成，这是行业管理者一直在追求的梦想，也在不断地探寻可能的方案（或者称为模式）。我们结合自己多年从事施工行业的深切体会和积累的管理经验，提出了将“目标管理”引入工程施工企业管理实践，改变以往较为陈旧并缺乏有效激励的“一把抓”管理方式，通过将项目管理过程中每一个环节的目标层层分解、分级管理来实现项目管理的整体目标，从而完成项目生命周期内的管理使命。

美国项目管理学会（PMI）的项目管理知识体系指南（PMBOK）里面有“渐进明细”的概念，而与之成对应的一个概念就是“模板方法”，也就是说，借用现成的管理模板，对项目管理来讲，无疑是一种公认的科学管理方法。而编写本书的主要目的正是因为经过多年的项目管理实践中，我们一直在摸索一种通用的管理模板，希望寻找到这种模式后可以直接嫁接到各类具体的施工项目管理之中，以逐步将项目管理推向规范化、标准化管理道路，提高企业的整体管理水平，培养员工的管理意识并提高其业务素质。同时，通过发挥“目标管理”所具有的“化整为零”的管理功能，激发员工自我管理，自己做自己的老板，将普遍存在的“被动管理”转变为全员的“主动管理”，变“要我干”到“我要干”，提高管理的绩效。我们真诚希望本书能为大家提供直接的帮助。

经过推行目标管理，我们在京（北京）福（福建）高速公路徐州东绕城贾汪一标项目（规模3.1亿）、宿（宿迁）淮（淮阴）高速公路宿迁一标项目（2.86亿）等项目进行了实践，通过应用“零缺陷”五单制管理手段，在项目管理中获得了良好的管理绩效，在江苏省交通厅主要领导历次检查指导工作中，我项目被授予“在江苏省高速公路建设历史中第一支规范化的施工单位”的称号，被江苏省交通厅列为江苏省高速公路承建单位学习的一面旗帜。

在整个目标责任制推行过程中，我们采用了著名实战派企业管理专家李泽尧老师的著作《企业目标责任制考核方法与实例》里的方法模板，并邀请李泽尧老师到公司授课和辅导，顺利解决了推行过程中遇到的许多具体问题。同时，在本书的编写过程中得到李泽尧老师的指导和帮助，本书的第一篇由李泽尧老师撰写，在此表示感谢！

本书由夏梁斌同志写稿、统稿，在做目标分解工作中由贾卫东、吕小超、冯政同志负责清理责任目标项目工作，由于俊县、李延峰同志负责目标的工作标准查证工作，由夏梁斌、李家伟、王南昌同志负责绩效考核评分规划设计，由梁展信、徐西宁、徐德龙同志负责绩效

考核台账、表格规划工作。由于编者的学识与阅历有限，在编写过程中难免存在不足之处，
敬请大家批评指正为感！

编 者
2003 年 11 月

作者简介

张振华

高级工程师，一级项目经理，中国路桥集团第二公路工程局东盟营造工程有限公司副总经理，从事高速公路施工管理 20 年，先后参与晋（城）光（化）公路、太（原）洛（阳）公路、西（安）临（潼）高速公路、沪（上海）宁（南京）高速公路、淮（阴）江（江都）高速公路、宁（南京）宿（宿迁）徐州高速公路、京（北京）福（福建）高速公路、宿（宿迁）淮（淮阴）高速公路建设。

历任淮（阴）江（江都）高速公路 K2 标（规模 5000 万）项目总经理、宁（南京）宿（宿迁）徐州高速公路 SC 标（规模 8000 万）项目总经理、京（北京）福（福建）高速公路徐州东绕城贾汪一标项目（规模 3.1 亿）总经理、宿（宿迁）淮（淮阴）高速公路宿迁一标项目（2.86 亿）总经理。

创造了“零缺陷”五单制管理模式，在江苏省高速公路建设行业中发挥了积极的导向作用，为高速公路建设行业输入了新的管理理念。为公司以及路桥集团第二公路工程局的精细化管理打开了思路，奠定了基础。

夏梁斌

工程师，一级项目经理，路桥集团第二公路工程局东盟营造工程有限公司项目总工程师，从事高速公路施工管理 8 年，先后参与沪（上海）杭（杭州）高速公路、沪（上海）蓉（成都）高速公路、连（连云港）霍（霍尔果斯）高速公路、京（北京）福（福建）高速公路、宿（宿迁）淮（淮阴）高速公路建设，历任京（北京）福（福建）高速公路徐州东绕城贾汪一标项目（3.1 亿）总工程师、宿（宿迁）淮（淮阴）高速公路宿迁一标项目（2.86 亿）总工程师。

主持编写“零缺陷”质量管理办法并予以推行实践，在公路工程施工项目管理中发挥了积极的规范管理的作用。

李泽尧

西南交通大学工学硕士 1963 年生于重庆

中国管理科学研究院研究员、中国人民大学商学院高级经理工商管理硕士 (MBA) 研修班 (广州) 特聘教授、中山大学教授经理研究会特约顾问、原广州亚加达 miniMBA 教育中心负责人、管理学教授、系主任、“在职经理人 MBA 班”及“国际项目经理文凭班”班《项目管理》、《管理学基础》课程教授。

国外受训“现代企业管理模式”一年；国外跨国公司高级管理工作两年，国内大型外资企业高级管理工作多年。

五年大学授课经验，十年企业成功管理经验；有亲自规划、编写工厂管理电脑化信息系统丰富经验。

历任大型外资企业总生管，销售部、管理部经理，总经理特别助理，兼 ISO9000 委员会委员、培训经理、5S 委员会总干事、电脑化推行委员会总干事，管理顾问公司顾问部经理、大型企业 (8000 人) 管理咨询首席顾问、管理顾问公司执行总经理、广东省多家管理顾问公司特聘顾问和培训导师。

职责涉及生产计划及订单跟踪，物料需求计划，采购及委外加工，成本控制，资财系统，有亲自规划设计工厂管理数据库经验，曾全权主导推动实施某大型企业管理电脑化系统：独立完成系统规划、流程设计、组织并参与相关电脑程序的编写、独立撰写系统操作手册。

北京、上海、广东多家管理顾问公司“企业内训”特聘导师、多家企业的首席顾问、常年管理顾问。

著作及活动：

1. 主编《跟单员工作手册》(第一版) 2002 年 6 月广东经济出版社出版
2. 主编《跟单员工作手册》(修订版) 2003 年 9 月广东经济出版社出版
3. 主编《企业目标责任制考核方法与实例》2002 年 8 月广东经济出版社出版
4. 主编《企业自我诊断手册》2003 年 3 月广东经济出版社出版
5. 编著《工程施工企业目标责任制考核方法与实例》广东经济出版社预计 2003 年 12 月出版
6. 专著《中国人生存谋略》1999 年四川人民出版社出版
7. 专著《跨国公司员工的八个行为习惯》北京大学出版社 2003 年 10 月出版；同名课程讲课录像北京大学出版社 2003 年 12 月出版发行光碟 (VCD)
8. 专著《人性与神性》签约西南交通大学出版社出版
9. 专著《人生第二项修炼》签约广东经济出版社出版
10. 专著《创造动力学》签约某名牌大学出版社出版
11. 专著《意识心理学》被列为大学教材，面向全校开设公共选修课；并在成都、重庆、昆明等市的八所高校举办《意识心理学》讲座
12. 专著《有效管理十八种技能》已接受广东经济出版社约稿
13. 主编《企业降低成本的方法与实例》已接受广东经济出版社约稿
14. 主编 MBA 系列核心教程《现代企业管理》、《人力资源管理》、《市场营销管理》、《项目管理》、《公司理财》、《经济学基础》等六本书籍已接受广东经济出版社约稿
15. 1993 年 4-7 月客座主持四川经济广播电台“热线心理咨询”节目
16. 设计企业内训及公开课程有《跨国公司员工的八个行为习惯》、《项目管理》、《生产管理》、《企业管理与电脑化》、《有效管理十八种技能》、《经理人创造力训练》、《跟单员工作策略》、《民营企业持续发展的八大利器》、《经理人必须逾越的五大心理台阶》、《企业家修炼》、《如何打造现代“妖精”——女性人格魅力塑造》在多家企业讲座反响强烈

作者 E-MAIL: lizedong88@sina.com



目 录

第一篇 绩效考核概述

第一节	企业动力学与团队动力机制	(1)
一、	开会吵架为哪桩——绩效考核是管理者手中的缰绳	(1)
二、	缰绳的作用——游戏规则为什么建立不起来?	(1)
三、	企业双动力模型	(2)
四、	现代企业激励模型	(2)
第二节	什么是目标责任制考核	(3)
一、	“赏罚分明”，要“分”才能“明”：几个不同的概念	(3)
二、	目标与绩效	(3)
三、	绩效是工作流程中各个环节的输出值	(3)
四、	组织是一张由工作链条组成的网	(3)
五、	岗位是一个或多个角色的组合	(3)
第三节	目标责任制考核的指导思想与模型	(3)
一、	出发点、过程与结果	(3)
二、	过程与结果的关系决定了考核的重点	(4)
三、	过程之可监控程度决定了固定工资的取舍	(5)
四、	过程作业的自由度、非标准化、非规范化程度 ——创造性程度决定了浮动工资的比例	(5)
五、	组合考核模型	(5)
六、	正确看待绩效考核的“公正”	(6)
七、	目标考核里的利益捆绑	(6)
八、	考核工资或浮动工资的确定方法	(7)
九、	以目标为准的考核办法——把“给分法”改为“扣分法”	(7)
十、	目标考核应排除所谓的“态度考核”	(8)
第四节	目标责任制考核的实施策略与步骤	(9)
一、	实施策略	(9)

二、实施目标责任制的几个环节	(9)
三、目标责任制考核容易出现的问题	(9)
四、实施步骤	(9)
五、分析确定绩效考核指标体系	(10)
六、制定绩效考核指标体系的原则	(12)
七、目标责任制实施中的渐进原则与方案	(13)

第二篇 工程施工企业项目管理特色

第一节 基本概念	(14)
一、项目	(14)
二、建设项目	(14)
三、施工项目	(15)
第二节 施工项目管理	(15)
一、项目管理概念	(15)
二、建设项目管理概念	(15)
三、施工项目管理	(15)

第三篇 项目组织机构设置

第一节 组织机构的确定	(19)
第二节 工程施工项目组织机构模式	(20)
一、项目组织机构	(20)
二、岗位设置	(20)

第四篇 目标管理的形成

第一节 目标管理概述	(22)
一、目标管理概念	(22)
二、目标管理的特点	(22)
三、目标管理原理	(22)
四、目标管理的工作流程	(23)

第二节 目标管理的作用	(24)
一、实现企业或组织经营目的、落实经营决策的根本途径	(24)
二、调动员工全员参与管理的重要手段	(24)
三、提高企业管理素质的有效措施	(24)
四、目标管理作用的具体体现	(25)

第五篇 工程项目目标管理框架

第一节 目标管理框架	(26)
一、目标与绩效	(26)
二、目标管理主体框架	(26)
三、目标分解原则	(26)
第二节 目标分解	(27)
一、目标分解线路及要素简述	(27)
二、目标赋值	(28)

第六篇 工程项目目标管理实施

第一节 建立目标管理表单	(29)
第二节 绩效考核体系建立	(30)
一、建立原则	(30)
二、建立途径和类别	(30)
第三节 实施绩效考核	(31)
一、建立通用的编号考核单	(31)
二、考核	(32)

第七篇 绩效考核和绩效管理

第一节 概念	(34)
一、绩效管理是员工和经理或主管就绩效问题进行的双向沟通 的一个持续过程	(34)
二、绩效考核是对员工的工作业绩进行考核评价	(34)
第二节 绩效管理与绩效考核的关系	(34)
第三节 绩效考核的障碍	(35)
第四节 抛开考核的障碍	(35)

第八篇 工程项目目标管理模板

第一节 岗位考核实例	(38)
一、总经理岗位目标责任制管理表	(38)
二、总工程师岗位目标责任制管理表	(41)
三、工程部主管岗位目标责任制管理表	(44)
四、质检部主管岗位目标责任制管理表	(46)
五、测量队队长岗位目标责任制管理表	(49)
六、实验室主任岗位目标责任制管理表	(50)
七、(水准组长) 岗位目标责任制管理表	(51)
八、导线组长岗位目标责任制管理表	(52)
九、砼(混凝土) 组长岗位目标责任制管理表	(53)
十、土工组长岗位目标责任制管理表	(54)
十一、合同部主管岗位目标责任制管理表	(55)
十二、物资主管岗位目标责任制管理表	(58)
十三、(财务主管) 岗位目标责任制管理表	(60)
十四、行政办公室主任岗位目标责任制管理表	(63)
十五、工程管理内业资料员岗位目标责任制管理表	(66)
十六、工程管理统计员岗位目标责任制管理表	(68)
十七、质量检测内业工程师岗位目标责任制管理表	(71)
十八、试验员岗位目标责任制管理表(1)	(73)
十九、试验员岗位目标责任制管理表(2)	(74)

二十、试验员岗位目标责任制管理表 (3)	(75)
二十一、试验员岗位目标责任制管理表 (4)	(77)
二十二、测量员岗位目标责任制管理表 (1)	(79)
二十三、岗位目标责任制管理表 (2)	(80)
二十四、计量工程师岗位目标责任制管理表	(81)
二十五、合同工程师岗位目标责任制管理表	(83)
二十六、机械设备调度员岗位目标责任制管理表	(88)
二十七、库房管理员岗位目标责任制管理表	(89)
二十八、物资采购员岗位目标责任制管理表	(90)
二十九、材料会计岗位目标责任制管理表	(92)
三十、财务出纳岗位目标责任制管理表	(93)
三十一、财务会计岗位目标责任制管理表	(96)
三十二、门卫岗位目标责任制管理表	(102)
三十三、岗位目标责任制管理表	(103)
三十四、打字员岗位目标责任制管理表	(104)
三十五、行政管理员岗位目标责任制管理表	(106)
三十六、劳资管理员岗位目标责任制管理表	(110)
三十七、文秘岗位目标责任制管理表	(112)
三十八、安全工程师岗位目标责任制管理表	(116)
三十九、安全员岗位目标责任制管理表	(119)
四十、安全管理资料员岗位目标责任制管理表	(123)

第二节 考核人考核实例 (126)

一、总经理考核实例	(126)
二、总工程师考核实例	(135)
三、生产经理考核实例	(141)
四、合同经理考核实例	(151)
五、总会计师考核实例	(155)
六、财务主管考核实例	(163)
七、质检部长考核实例	(171)
八、实验室主任考核实例	(175)
九、测量队长考核实例	(180)
十、合同部长考核实例	(182)
十一、物资部长考核实例	(191)
十二、行政办公室主任考核实例	(194)
十三、文明办主任考核实例	(206)

第三节 现场管理考核实例 (215)

一、木便桥搭设目标责任制管理表	(215)
二、清淤施工目标责任制管理表	(217)

三、挤密碎石桩施工目标责任制管理表	(218)
四、塑料排水板施工目标责任制管理表	(222)
五、路基土方施工目标责任制管理表	(225)
六、预制块防护工程(预制)目标责任制管理表	(231)
七、钻孔灌注桩施工目标责任制管理表	(236)
八、承台系梁施工目标责任制管理表	(241)
九、立柱墩台帽施工目标责任制管理表	(245)
十、预应力混凝土空心板(先张法)目标责任制管理表	(249)
十一、预应力混凝土宽幅空心板(后张法)目标责任制管理表	(250)
十二、梁板吊装工程目标责任制管理表	(256)
十三、桥面铺装目标责任制管理表	(260)
十四、护栏施工目标责任制管理表	(265)
十五、刚构主梁工程目标责任制管理表	(268)
十六、现浇箱梁施工目标责任制管理表	(281)
十七、预应力现浇箱梁目标责任制管理表	(288)
十八、通道箱涵目标责任制管理表	(300)
十九、圆管涵目标责任制管理表	(305)

第九篇 绩效考核与检讨

第一节 考核与绩效分析	(308)
一、利用统计分析技术对绩效考核结果进行分析	(308)
二、对岗位绩效水平进行分析	(308)
第二节 考核检讨	(309)
一、走出绩效与个人能力等价的陷阱	(309)
二、在绩效考核评价前让员工对自己进行自我评价	(309)
三、考核面谈等于与员工进行坦诚对话	(310)
四、抛开人情,直面不良绩效	(310)
第三节 绩效考核表格规划	(310)
后 记	(319)

第一篇 绩效考核概述

第一节 企业动力学与团队动力机制

一、开会吵架为哪桩——绩效考核是管理者手中的缰绳

一个企业开会吵架，这家企业的老总问我：“李顾问你能不能辅导一下主持会议的这个干部，或者是不是跟他设定一些表格，让他们以后开会不要吵架。”我说：“这个问题不是开会的方法问题，问题出在没有绩效考核，出在赏罚不分明，出在流程管理不到位。员工在做事情发生错误的时候，不会吵架，等到开会的时候，领导追究责任的时候他们才会吵。开会吵架只是事后吵架，事后吵架只是为面子而吵。”

企业要重视制度建设，绩效考核和流程化管理就是非常重要的内容。要有绩效跟踪考核，当员工做错事的时候，马上促使其改正，这件事情的责任当时就能划清，根本用不着开会的时候再吵；如果没有绩效考核，平常不分明，开会的时候主管一责骂下来，就会出现互踩尾巴的情况，这样自然会造成吵架的结果。

所以这里面不是会议的问题，强调的是制度文化要跟上去。绩效考核是一方面，另外还有一方面就是企业文化。要注重培养开会的主办者，使其有魄力、有判断力。就算当初制度绩效考核没有跟上，至少可以凭借主办者非常准确的判断力，说服吵架的双方。

二、缰绳的作用——游戏规则为什么建立不起来？

各级管理人员缺少明确的考核项目和定量指标，工作绩效与工资收入无法直接有效的挂钩，导致在矛盾冲突出现时不能持一种正确和积极配合的工作心态。很多事情就变得“做也行”，“不做也行”，“信马由缰”，最后的结果是：

◇管理“理不出头绪来”！

◇制度变成一堆纸。

◇老板、管理高层的管理要求变成了“运动”和一阵风，风头一过，又是一片“平静”。

◇而相关的人员却还抱怨公司，牢骚、失望、不以为然的话语比比皆是。

反过来，如果有了绩效考核，相关人员之间就会因为利益的捆绑和冲突产生“工作冲突”，而这正是一个企业成长、进步的开始：

◇谢天谢地，终于有人来真正关心工作和工作的游戏规则了！

◇就算考核标准有不合理，至少有人会站出来说话了。

◇“世上无难事，只怕有心人”，一群人认真起来，比起当初你主管、老板几个人“干着急”好万倍。

◇利益的牵连会产生冲突，进而会暴露问题。

◇这种微观上的“动起来了”使各环节、各部门之间自动找到其“平衡点”：比较理想的制度、比较合理的工作衔接……所有的“游戏规则”就会到位。

三、企业双动力模型

企业双动力模型是企业动力学的一个基本模型。双动力一个是制度，一个是文化。这个模型描述的是企业老板要想把自己的动力发散出去、扩展出去、传递出去，就要通过制度和文化的。由此可见，对企业的决策层和老板来说，他们具有两个责任：一方面要建设制度，一方面要建设文化。而且这种制度和文化的要能够成为传达理念、各种管理策略的一种有效的渠道。双动力模型可以看成是一个企业的两个轮子。

四、现代企业激励模型

这个激励机制有两个构成要素：第一个构成要素是目标考核或者叫绩效考核，另一个构成要素是奖金。中下层干部是一个正金字塔，代表的是拿多少钱做多少事，拿多少奖金就把多少事情做好；对于上层即中高层的管理者，要用倒金字塔，实际上就是用利润回馈，那是因为他们做了多少事才能谈拿多少钱。

另外，运转一个企业要有两个要素：一个是资金资本，一个是人力资本。资金资本加人力资本才产生一个企业的附加值。资金资本、人力资本共同构成了整个公司的资本，只有具有创造性价值的中高层这样的工作职位或者这样的人员才叫做人力资本；否则，只能算是资金资本。

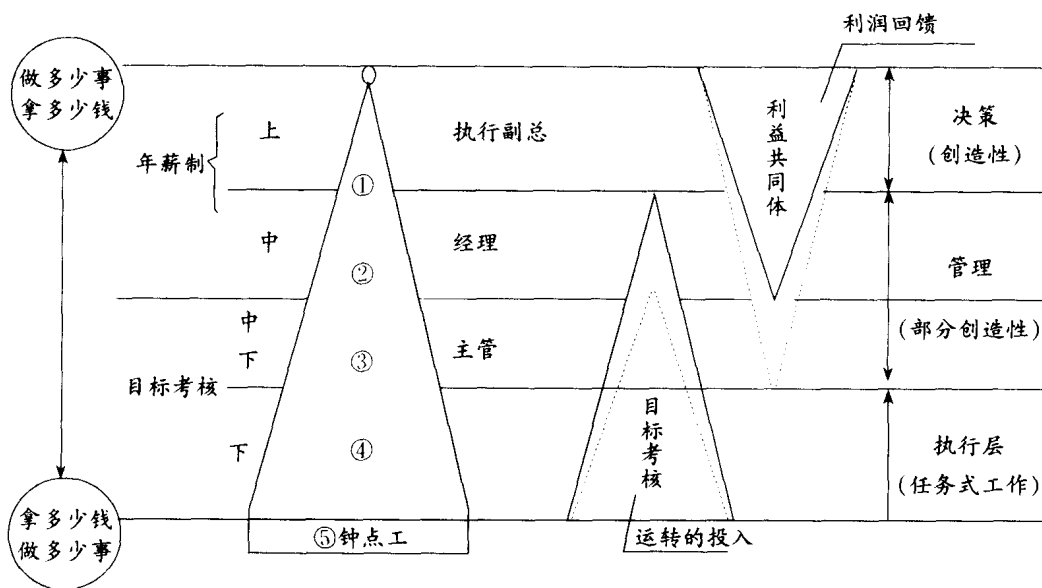


图 1-1 现代企业激励模型

第二节 什么是目标责任制考核

一、“赏罚分明”，要“分”才能“明”：几个不同的概念

在介绍目标责任制考核之前，弄清以下几个概念的区别是重要的：素质测评，人事考核，绩效考核。

二、目标与绩效

目标、绩效是结果面，目标是我们期望的结果，绩效是我们实际达成的结果。目标是自上而下的公司、企业的生存、发展目标的展开和分解，绩效则是由下而上、由过程到结果、由局部绩效到整体绩效、由流程绩效到公司业绩——即便是一个自下而上的绩效保证体系。

三、绩效是工作流程中各个环节的输出值

绩效是工作流程中各个环节的输出值，岗位绩效是小输出、局部的输出，公司的业绩则是大输出、整体的输出。没有小输出、没有局部的输出，整体的输出、整体的业绩就无从谈起——这正是必须实施岗位绩效考核的原因所在。

四、组织是一张由工作链条组成的网

一个组织通常不会简单到只有一条工作流程链条，与此相关，组织是一张由工作链条组成的网。组织越小，一个人扮演的角色就常常会越多，这种工作链条的网就会越紊乱；组织大，分工细，工作链条所组成的这张网的紊乱度就可以比较低。

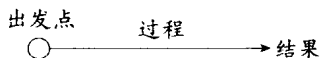
五、岗位是一个或多个角色的组合

在社会生活中一个人有多种角色（是父母的孩子，是家庭里的男主人或女主人，是公司里的员工，等等），同样，在企业里面一个人也常会有多个角色。事实上，岗位是一个或多个角色的组合，是一个或多个工作链条的交点。

第三节 目标责任制考核的指导思想与模型

有正确的概念、观念以及指导思想才会有正确的方法。下面介绍有关绩效考核的一些基本概念和指导思想，并进而介绍组合考核模型。

一、出发点、过程与结果



在目标考核里，弄清楚出发点、过程和结果（绩效）这几个概念是非常重要的。上图表

明了三者之间的图形关系，具体内容结合下表来理解：

	出发点	过程	结果（绩效）
实例	个人的素质、学历 个人的责任心 个人的工作态度 个人的工作能力 上进心 自我完善、学习提高	如何做 是否按规矩认真去做（行动上） 是否认真执行每一个步骤）该执行的动作是否不折不扣地执行	犯错次数 产量的多少 合格品率 效率——单位时间产量 业务量、销售金额
特点	千里之行，刚刚在足下	进行过程中	结果面，效果面 完成后的情形
	柔性、主观性强	过程监控、稽核	一个工作单元（岗位）的输出值，直观可见
	与绩效是两回事，恰如昨天的成功与今天的成功是两回事一样	过程是结果的保证——是必要条件，但未必是充分条件	结果才是一个组织、一个企业所追求的目标，企业的生存与发展必须以结果为准
	用一个人之前要考虑的问题，招聘时的考量	用人的过程中所进行的对一个人的考察、稽核和评估	

二、过程与结果的关系决定了考核的重点

过程与结果当然是有因果关系，但这种因果关系有不确定性，比如：不努力肯定成不了科学家，但努力以后却未必 100% 可以成为科学家，于是有下表：

序号	过程与结果的关系	考核重点		说明
		过程	结果	
1	有好（或坏）的结果就一定因为有好（或坏）的过程		√	只考核结果即可
2	有好的过程未必有好的结果	√		重点是对过程的考核

过程 { 主观心态(出发点): 责任心、态度、能力 —— 柔性难考核
客观行动: 行动、执行情况 —— 具体可见、可考核