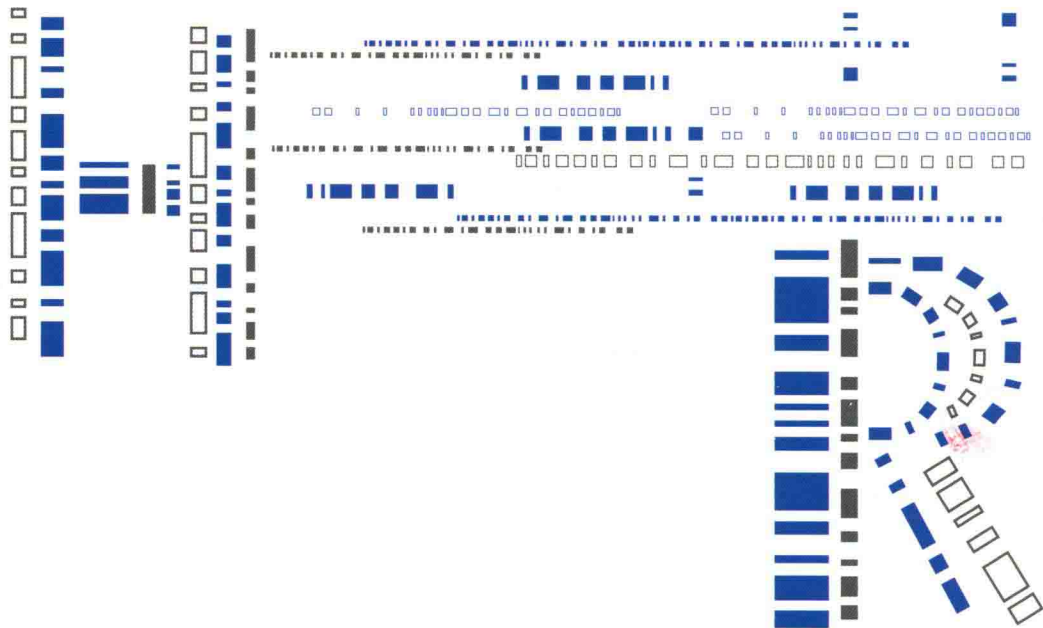


一本书让**执行**无碍，让**管理**无忧

绩效考核**管理**业务

|| 流程与制度 ||

弗布克管理咨询中心◎编著



- ▶ 用**执行流程图**，快速完成**绩效考核任务**
- ▶ 学**执行细节表**，精准把握**考核执行要点**
- ▶ 看**制度管控图**，迅速提升**绩效管理能力**
- ▶ 查**常见问题集**，扫除**绩效考核执行盲区**

人力资源管理业务流程与制度系列

绩效考核管理业务 流程与制度

弗布克管理咨询中心 编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

绩效考核管理业务流程与制度 / 弗布克管理咨询中心编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2018.9
(人力资源管理业务流程与制度系列)
ISBN 978-7-115-49065-0

I. ①绩… II. ①弗… 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(2018)第179216号

内 容 提 要

绩效考核管理是企业人力资源管理中最核心,也是最有挑战性的工作之一,几乎每一家企业都会进行绩效考核,但真正能把绩效考核做好并让其为自身创造价值的企业并不多。企业应该怎样实施绩效考核?绩效考核考什么?如何应用绩效考核结果?本书针对这些问题,从绩效考核管理业务流程与制度的角度给出了答案。

《绩效考核管理业务流程与制度》从企业绩效管理工作的实际出发,按照绩效管理业务流程,以“常见问题+流程+关键节点执行细节+常见问题解决”和“制度+管控要点+管控工具”为主要形式,对绩效考核目标设定与分解、绩效考核指标设定与考核办法、绩效考核实施流程等绩效考核管理中的主要环节和流程进行了系统梳理。书中内容可以将管理者从琐碎的日常工作中解放出来,使其专注于为企业人才队伍发展开出“良方”。

本书适合企业管理人员尤其是人力资源管理人员阅读,也可作为管理咨询人士、企业培训师及高等院校相关专业师生的参考读物。

◆编 著 弗布克管理咨询中心

责任编辑 陈 宏

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

涿州市京南印刷厂印刷

◆开本: 787×1092 1/16

印张: 14

2018年9月第1版

字数: 150千字

2018年9月河北第1次印刷

定 价: 59.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号

前言

智能时代已经到来，许多企业对人力资源的需求量逐渐降低，但对人力资源的质量要求却越来越高。企业需要什么样的人才？怎样培养人才？如何更好地管理人才？这些都是摆在企业面前的问题。传统的“等人才”“靠领导”“要指令”的人力资源管理方式已经不适应这个时代的市场环境，HR 要学会主动执行、主动管理。

本系列图书对人力资源管理各项业务的具体流程进行了详细分解，描述了关键节点的执行细节、常见问题及其解决办法，提炼总结了老 HR 多年积累的执行经验，新 HR 学习之后能在短时间内快速成长起来。本系列图书还对人力资源管理各项业务的具体管理制度进行了精细化解析，列出了管控要点和管控工具，将老 HR 多年的管理经验融入制度中，让新 HR 学习之后能快速掌握管理技巧。

《绩效考核管理业务流程与制度》是本系列图书中的一本。本书以“常见问题+执行流程+关键节点执行细节+常见问题解决”和“制度+管控要点+管控工具”的形式，详细讲解了如何设定绩效考核目标与指标，如何构建绩效考核指标体系，如何实施绩效考核，同时重点介绍了企业五个重要岗位和三个关键事项的绩效考核方法。另外，本书还介绍了当下三类热门企业是如何开展绩效考核工作的。

本书具有以下三大特色。

1. 简单、实用的流程图，让执行者一看即懂

本书针对绩效考核管理业务的关键环节绘制了大量泳道式流程图，再配以关键执行节点的细节说明，内容直指要害，既全面系统，又细致可靠，让执行者一看即懂。

2. 对执行过程中的问题进行深入剖析

书中介绍的每一个工作流程后面都配有说明该流程的执行细节表格。读者可以将其直接应用到实际工作中。

3. 不仅提供了制度，还提供了针对制度的管控说明

本书针对各项绩效考核管理业务提供了具体的绩效考核管理制度模板及其管控要点和管控工具，读者可拿来即用或稍改即用。

本书将业务流程精细化、管理制度要点化的目的是让老 HR 温故知新，让新 HR 快速自学成才。

第 1 章

绩效考核业务流程与制度体系 / 1

1.1 绩效考核流程 / 2

1.1.1 如何设计绩效考核流程 / 2

1.1.2 流程图设计模板 / 5

1.1.3 绩效考核管理业务流程体系 / 7

1.2 绩效考核管理业务制度 / 13

1.2.1 如何制定制度 / 13

1.2.2 制度的编写要求 / 16

1.2.3 绩效考核管理业务制度体系 / 17

第 2 章

战略设计，目标落地 / 19

2.1 设定有利于企业发展的目标 / 20

2.1.1 如何设定企业经营目标 / 20

2.1.2 如何设定企业财务指标 / 21

- 2.1.3 如何设定企业生产业务目标 / 22
- 2.1.4 如何设定企业采购与供应链管理目标 / 23
- 2.1.5 如何设定企业销售目标 / 24
- 2.1.6 如何设定部门绩效目标 / 25
- 2.1.7 如何设定岗位目标 / 26
- 2.1.8 如何设定企业的量化目标 / 29
- 2.1.9 如何设定定性目标 / 32
- 2.2 分解并落实部门目标 / 34
 - 2.2.1 如何分解销售部门目标 / 34
 - 2.2.2 如何分解生产部门目标 / 37
 - 2.2.3 如何分解项目部门目标 / 38

第3章

构建指标，选择方法 / 41

- 3.1 编制企业绩效考核指标体系方案 / 42
 - 3.1.1 企业绩效考核指标体系方案编制流程与制度 / 42
 - 3.1.2 绩效考核指标数据库建立流程与制度 / 48
- 3.2 选择合适的绩效考核办法 / 57
 - 3.2.1 MBO 考核流程与制度 / 57
 - 3.2.2 KPI 考核流程与制度 / 61
 - 3.2.3 BSC 考核流程与制度 / 65
 - 3.2.4 OKR 考核流程与制度 / 70

第4章

落实战略，实施考核 / 77

- 4.1 充分准备实施绩效考核 / 78
 - 4.1.1 绩效考核方案制定流程与制度 / 78
 - 4.1.2 绩效考核小组组建流程与制度 / 80
- 4.2 高效实施绩效考核 / 82
 - 4.2.1 绩效考核实施流程与制度 / 82
 - 4.2.2 绩效考核申诉处理流程与制度 / 88
 - 4.2.3 绩效面谈实施流程与制度 / 93
 - 4.2.4 绩效考核结果应用流程与制度 / 99
 - 4.2.5 绩效改进与提升流程与制度 / 107

第5章

高效实战之企业重要岗位人员绩效考核 / 115

- 5.1 高层管理人员绩效考核 / 116
 - 5.1.1 高层管理人员绩效考核常见问题 / 116
 - 5.1.2 高层管理人员绩效考核实施流程与制度 / 117
- 5.2 中层管理人员绩效考核 / 121
 - 5.2.1 中层管理人员绩效考核常见问题 / 121
 - 5.2.2 中层管理人员绩效考核实施流程与制度 / 122
- 5.3 基层管理人员绩效考核 / 126
 - 5.3.1 基层管理人员绩效考核常见问题 / 126
 - 5.3.2 基层管理人员绩效考核实施流程与制度 / 127
- 5.4 营销人员绩效考核 / 132
 - 5.4.1 营销人员绩效考核常见问题 / 132

5.4.2 营销人员绩效考核实施流程与制度 / 133

5.5 研发人员绩效考核 / 138

5.5.1 研发人员绩效考核常见问题 / 138

5.5.2 研发人员绩效考核实施流程与制度 / 139

第6章

高效实战之企业关键业务事项绩效考核 / 147

6.1 安全生产绩效考核 / 148

6.1.1 安全生产绩效考核常见问题 / 148

6.1.2 安全生产绩效考核实施流程与制度 / 149

6.2 项目进度绩效考核 / 154

6.2.1 项目进度绩效考核常见问题 / 154

6.2.2 项目进度绩效考核实施流程与制度 / 155

6.3 项目质量绩效考核 / 160

6.3.1 项目质量绩效考核常见问题 / 160

6.3.2 项目质量绩效考核实施流程与制度 / 161

第7章

高效实战之企业核心部门绩效考核 / 167

7.1 销售部绩效考核 / 168

7.1.1 销售部绩效考核常见问题 / 168

7.1.2 销售部绩效考核实施流程与制度 / 169

7.2 质量管理部绩效考核 / 175

7.2.1 质量管理部绩效考核常见问题 / 175

7.2.2 质量管理部绩效考核实施流程与制度 / 176



- 7.3 业务技术部绩效考核 / 181
 - 7.3.1 业务技术部绩效考核常见问题 / 181
 - 7.3.2 技术部绩效考核实施流程与制度 / 182
- 7.4 生产车间业务绩效考核 / 186
 - 7.4.1 生产车间业务绩效考核常见问题 / 186
 - 7.4.2 生产车间绩效考核实施流程与制度 / 187

第8章

高效实战之热门企业绩效考核 / 195

- 8.1 电商企业绩效考核 / 196
 - 8.1.1 电商企业绩效考核常见问题 / 196
 - 8.1.2 电商企业绩效考核实施流程与制度 / 197
- 8.2 物流企业绩效考核 / 201
 - 8.2.1 物流企业绩效考核常见问题 / 201
 - 8.2.2 物流企业绩效考核实施流程与制度 / 202
- 8.3 销售企业绩效考核 / 208
 - 8.3.1 销售企业绩效考核常见问题 / 208
 - 8.3.2 销售企业绩效考核实施流程与制度 / 209

第1章

绩效考核业务流程 与制度体系

1.1 绩效考核流程

1.1.1 如何设计绩效考核流程

1. 什么是流程

流程能把一项工作的若干个项目或工作环节及其责任人，以及责任人之间的工作关系一目了然地体现出来。

更确切地说，流程就是为了给特定的顾客或市场提供特定的产品或服务而精心设计的一系列活动。

2. 流程设计的基础

(1) 流程设计的外部基础。企业要想在激烈的市场竞争中求得生存和发展，就必须全面彻底地了解顾客需求，并最大限度地满足顾客需求，同时也要不断地适应外部市场环境的变化。流程设计的目的是通过规范企业流程、改进企业内部管理，使企业适应不断变化的市场形势。

(2) 流程设计的内部基础。企业的中长期发展战略规划是流程设计的内部基础。因此，企业要先制定中长期发展战略，然后再着手设计流程，确保设计出来的流程能够适应企业的实际发展需要。

3. 流程设计的原则

在设计流程的过程中，企业应遵循下列三个基本原则。

(1) 以顾客需求为导向。企业要想提高自身竞争力，就必须以顾客需求为导向，充分满足顾客的各种需求。

(2) 以流程为中心。以流程为中心是指将企业的管理方式由以任务为中心转变为以流程为中心，将企业的管理重点从任务管理转移到流程管理上来，以此实现流程式管理。

(3) 以人为本的团队式管理。在设计流程的过程中，企业必须始终坚持以人为本的原则，注重团队合作，明确团队中每一位成员的职责，这样才能提高团队整体的工作效率。

4. 流程设计的具体事项

(1) 流程设计的目的。流程设计的目的包括提高经济效益、提高工作效率、提升工作

质量、节省企业资源、加强安全生产及提升管理水平等。

(2) 流程的关键节点。

① 什么是关键节点。在管理流程图或业务流程图中，每一个事项都对应着某一个环节（即关键节点）。关键节点对企业的某一流程的执行效率及整体经济效益发挥着至关重要的作用。

② 确定关键节点的原则。为了在推行流程式管理的过程中最大限度地提升经济效益，企业应该以关键节点为突破口开展流程设计、改善管理工作。在确定关键节点时，企业需要遵循如表 1-1 所示的三个原则。

表 1-1 确定关键节点三个原则

确定原则	具体说明
绩效低下，不得不改	某个节点存在工作效率低、绩效低下的问题
作用重要，不得不改	某个节点在整个管理流程中的地位非常重要，即改善有关问题或进行流程再造后，对企业整体的工作效率、经济效益会产生重要影响
具有改造的可行性	某个节点的改造工作容易落实，进行流程再造后能够很快见到实效

③ 流程使用的文件。流程使用的文件是指用于规范各流程节点工作的规章制度、表单、文书及方案等文件，这些文件可以对流程执行过程进行有效的内部控制。

④ 流程中常见的问题。在设计流程之前，企业应明确该流程中的各类常见问题，并对容易出现这些问题的节点进行重点控制，避免问题再次发生。

⑤ 流程的执行主体。执行主体是指依照企业制定的各项管理制度和规定，在业务中享受权利和承担义务，并影响业务发生、发展或结束的部门或个人。在设置流程的执行主体时，企业需要注意如表 1-2 所示的三个事项。

表 1-2 企业设置流程的执行主体时的三个注意事项

序号	注意事项
1	明确各岗位职责
2	通过工作关系分析和工作定量分析，减少各岗位或各部门之间的协调工作，降低企业的运营成本
3	明确各岗位或各部门的职责，确保不相容岗位相互分离、制约和监督。例如，流程涉及授权、签发、审核、执行及记录等工作时，必须由独立的人员或部门实施或执行

5. 设计流程图的工具

设计流程图的常用工具有 Word 和 Visio，它们的特点如表 1-3 所示。

表 1-3 设计流程图的两大工具的特点

工具名称	具体说明
Word	(1) 发排打印方便，便于印刷 (2) 绘制出来的图片清晰、文件占用空间小，且容易复制到移动存储器中，可作为电子邮件附件收发 (3) 绘图比较费时 (4) 与其他专用绘图软件相比，Word 的绘图功能过于简单
Visio	(1) 属于专业绘图软件，内置大量素材 (2) 只要拖动预定义的图形符号就能轻松地绘制出图表 (3) 可根据企业流程设计需要进行组织的自定义 (4) 可以绘制组织复杂、业务繁杂的流程图

6. 流程设计的步骤

流程设计是指流程设计人员将流程设计或流程再造的成果以书面的形式呈现出来。流程设计的具体步骤如下。

(1) 初步确定流程。明确流程事项的工作目标，确定工作过程中的各个环节及其相互之间的关系。

(2) 界定流程范围和参与部门。界定流程涉及的范围，确定参与该工作过程的相关主体的职能与作用。

(3) 绘制并分析流程图。初步绘制流程图并分析、判断流程的准确性。

(4) 调整并修改流程。对经过分析的流程进行审核与讨论，对流程中的不恰当之处进行调整和修改。

(5) 瞄准标杆，对比研究。将流程设计工作做得较好的单位作为标杆，进行对比研究，找出本单位流程设计工作中的不足之处，并加以改进。

(6) 试行流程，收集反馈信息。安排相关人员试行流程，并及时收集流程试行过程中的反馈信息。

(7) 分析与研究反馈信息。流程试行结束后，相关人员应对收集到的反馈信息进行认真分析与研究。

(8) 实施流程改进。对收集到的反馈信息进行认真的分析与研究，改进现有流程。

(9) 确定流程。改进流程之后，企业管理层正式公示流程，并将公司所有的流程图汇集册，保存起来。

1.1.2 流程图设计模板

1. 步骤式流程图设计模板

步骤式流程图又称直观式流程图，是以上下步骤来表示工作先后顺序的一种流程图。步骤式流程图示例如图 1-1 所示。

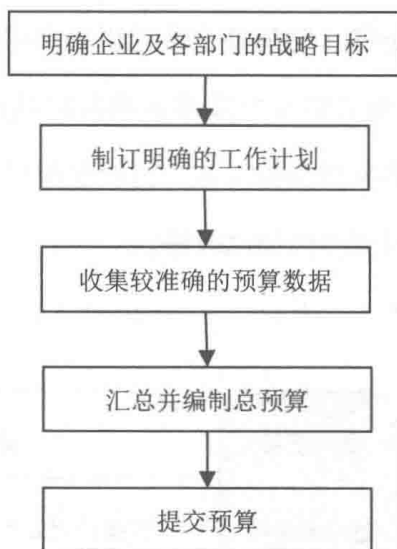


图 1-1 步骤式流程图示例

2. 矩阵式流程图模板

矩阵式流程图有纵向和横向两个方向，纵向表示流程事项的先后顺序，横向表示承担某个具体流程事项的部门。

矩阵式流程图的绘制方法如表 1-4 所示。

表 1-4 矩阵式流程图的绘制方法

序号	绘制方法
1	横坐标表示各个部门，部门级别从左至右由高到低排序
2	对各部门名称进行编码，一般用英文字母表示，如总经理用 A 表示，部门总监用 B 表示，生产管理部用 C 表示

(续表)

序号	绘制方法
3	纵坐标表示流程事项的先后顺序
4	通常矩形和菱形符号都要求有入口和出口，如果只有入口而没有出口，或者只有出口而没有入口，就无法表明流程的顺序
5	某些工作完成以后，若该项工作与其他部门无关，则用一条虚线表示工作结束

3. 泳道式流程图设计模板

泳道式流程图分为纵向和横向两个方向，纵向表示各项工作任务，横向表示承担该项任务的具体部门（即执行主体）。

(1) 泳道式流程图的绘制步骤。明确各个流程事项之间的关系及其衔接方式，确定能对业务流程产生影响的制度；确定每一个流程事项对应的执行主体；确保各项任务之间的顺序及其衔接方式与流程说明文件保持一致；将绘制好的流程图与流程说明文件进行对比，找出二者之间的差异，并对流程图加以改进。

(2) 泳道式流程图示例如图 1-2 所示。

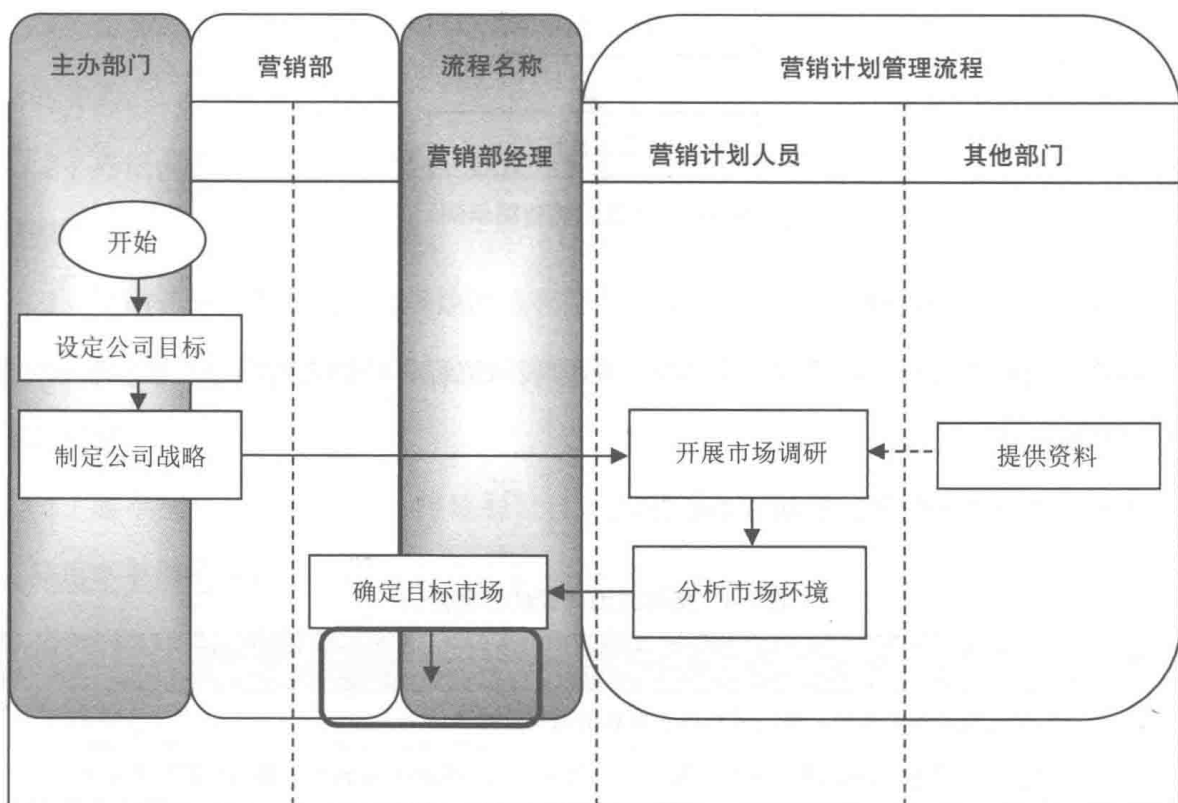


图 1-2 泳道式流程图示例

1.1.3 绩效考核管理业务流程体系

1. 绩效考核计划

(1) 绩效考核计划的定义。绩效考核计划是由企业管理者和员工共同制定的绩效契约。我们可以从两个方面理解绩效考核计划的定义。

① 绩效考核计划的目标。绩效考核计划的目标是指员工在本次绩效考核期间要实现的目标。

② 明确结果。制订绩效考核计划的过程是一个双向沟通的过程，企业管理者与员工通过双向沟通建立起有效的工作关系，明确想要取得的结果。

(2) 制订绩效考核计划的原则。为了有效开展绩效考核，确保企业发展目标的顺利实现，企业在制订绩效考核计划时须遵循下列四个原则。

① 与企业总体发展战略和年度发展目标保持一致原则。制订绩效考核计划的目的是确保企业总体发展战略和年度发展目标顺利实现。因此，在确定绩效考核计划目标时要从企业的总体发展战略和年度发展目标出发。

② 可操作性原则。绩效考核计划的可操作性是指绩效考核目标要符合企业的实际情况，可以落地、能够执行。

③ 全员参与原则。企业内部的所有人员都应参与绩效考核计划制订工作，这样才能制订出科学、合理的计划。

④ 公平、公正原则。绩效考核计划的内容涉及企业内每一位员工的利益，因此，制订绩效考核计划时须针对各岗位及各员工的特点设定考核标准，确保绩效考核结果公平、公正。

(3) 绩效考核计划制定流程关键点。绩效考核计划的制订主要有三个阶段，即绩效考核计划准备阶段、绩效考核计划沟通阶段及绩效考核计划审定和确认阶段。绩效考核计划制定流程关键点及其注意事项如图 1-3 所示。