

绩效指标难以量化？
绩效管理效果总是不理想？
绩效打分总是有分歧？

冯涛老师手把手教你做绩效量化管理

绩效量化管理 实操指南

冯涛◎著

量化绩效3×3体系
让绩效管理落地不再是难题！

3

绩效指标——绩效指标从哪里来
指标权重——指标的权重怎么设计
目标值——目标值定多少算合理

×

3

公司层面的量化指标
部门层面的量化指标
个人层面的量化指标



扫码赠送

- 全套绩效管理表格工具
- 冯涛绩效课程视频

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

绩效量化管理实操指南

冯 涛 著

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效量化管理实操指南 / 冯涛著. —北京: 中国
铁道出版社, 2018. 7

ISBN 978-7-113-24540-5

I. ①绩… II. ①冯… III. ①企业绩效 - 企业管理 -
指南 IV. ①F272.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 110058 号

书 名: 绩效量化管理实操指南
作 者: 冯 涛 著

责任编辑: 吕 芑

读者热线: 010-63560056

责任印制: 赵星辰

封面设计: **MX** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

印 刷: 北京铭成印刷有限公司

版 次: 2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 15.5 字数: 229 千

书 号: ISBN 978-7-113-24540-5

定 价: 55.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

前言

绩效管理其实很简单，最终的绩效计划就是设计一张表，这张表也叫绩效合同。绩效合同由三个部分构成：绩效指标、指标权重、目标值，只要把这三部分要素设计完，我们的绩效计划就实现了。因此，相对应的就有三个问题要解决：第一个问题，绩效指标从哪里来，第二个问题，指标的权重怎么设计，第三个问题，目标值定多少算合理。

第一个问题，绩效指标从哪里来，这个问题是三个问题中最复杂的。

从公司管理架构来看，绩效指标分为三个层次：公司层面的绩效指标、部门层面的绩效指标、个人层面的绩效指标。

我们先说公司层面的绩效指标。公司层面的绩效指标一般是考核公司董事长或者总经理，当然公司层面的指标也会影响到公司所有的员工。公司层面的指标来自于公司的战略分解，首先根据公司的使命、愿景、价值观，制订公司的战略，然后根据公司的战略制订公司的长期目标、中期目标和年度目标，再根据公司的年度目

标制订公司的年度计划，最后根据公司的年度计划制订公司层面的绩效指标。

具体来说，公司层面的绩效指标分解有两种方法：第一种，基于公司关键成功要素的分解；第二种，根据公司战略地图的分解。

第二个层次是部门层面的绩效指标。部门层面的绩效指标，一个来源是跟公司层面的指标一样，来源于公司的绩效指标分解，第二个来源来自于部门职责。这里有一个问题要搞不清楚，就是部门指标和部门经理指标之间的差异。一般来说，部门指标就是部门经理的考核指标，部门经理的考核指标也是部门的考核指标，两者应该是一致的，但某些时候可能会有一点儿差异。

我们制订部门经理考核指标的作用是为了对部门经理进行考核，核算绩效工资、年底计算年终奖以及对其个人的奖惩，而部门的绩效考核指标主要是用来对部门的员工进行奖惩，所以二者也应该有所差异，这个差异一般体现在态度、能力等考核指标上，而不是业绩指标，业绩指标应该是一样的。所以部门经理的考核指标一般在部门的绩效指标基础上加上态度和能力等个人指标，而部门绩效指标只要考核业绩就可以了。

员工层面的绩效指标来源有三个：第一个是来自于部门绩效指标的分解，第二个是来自于岗位说明书，第三个是来自流程的分割。

部门绩效指标的分解延续公司绩效指标的分解，就是把公司层面的绩效指标分解到部门，然后把部门的绩效指标分解到个人；也可以根据每个员工的岗位说明书进行提炼，根据岗位说明书中的职责和任职资格的要求，进行提炼；第三种来源是根据每个员工的工作流程，把流程进行分割，每个岗位只负责自己岗位的核心指标。总的来说，员工层面绩效指标的提取相对丰富一些。

所以，不能简单地谈绩效指标从哪里来，不同层级的考核指标的来源是不一样的。一般来说，指标以基于公司战略的自上而下的分解为主，其他几个来源只是作为战略的补充。

第二个问题，指标权重怎么设计，这个问题是三个问题里相对来说最简单的，哪个指标相对来说比较重要一些，这个指标的权重就应该高一些，哪个指标相对不重要，权重就相应低一些。在指标权重的设计里应该注意，权重的总分是百分之百，就是所有的权重得分加起来正好是百分之百，不能超也不能少，这样对所有人才是公平的。

第三个问题，目标值的确定，这个看起来比较简单，实际上应该是所有三个问题里最难的，在定这个目标的时候必须有一定的经验和技巧，否则制订起来会有一定的难度，毕竟员工有把目标尽量定低点儿的倾向。

目标制订其实很关键。

这就是我的“量化绩效 3×3 体系”要解决的问题。第一个“3”，代表绩效合同的三个维度——绩效指标、指标权重、目标值，第二个“3”，代表绩效指标的三个层次——公司层面的绩效指标、部门层面的绩效指标、个人层面的绩效指标。当然仅仅把这“3×3”做好还不够，还需要一个关键的环节——量化。

量化是绩效管理过程中最重要的步骤。许多企业的绩效管理做不好，主要的原因就是没有量化。

无量化不考核。

现在绩效管理的研究者中对考核的量化主要有两个观点，一个观点是既然无法量化就不要量化，不量化的考核，对管理者来说管理的权限更大，所以赋予了管理者更大的责任和权力，有利于绩效管理；另一个观点与这

个观点恰恰相反，他们认为只要没法量化就不要考核。

对于第二种观点，不考核的坏处是这项指标没有体现在绩效考核表中，员工的关注度就会减弱，但即使考核了，这种指标的意义也不大，为什么呢？原因与第一种观点的原因是一样的，因为没有量化，所以领导打分尺度的随意性就比较大，可能会产生三种结果：一种结果是领导性格属于老好人性质的，加上领导也不知道应该如何处理，干脆所有人都打差不多的分，并且是以高分为主；第二种结果是领导法度分明，丁是丁卯是卯，但下属对打分的结果可能会有分歧，结果两者经常因为考核而产生矛盾；第三种结果是领导打分符合客观事实，下属也对结果认可，这是最理想的结果，但这种可能也只是理想而已，实际更多的是前两种。所以我认为不量化考核肯定是有问题的。

经过多年的摸索与实践，我得出总结，就是把考核指标尽量量化。对于定性的指标，我们可以采取量化定义的方法来量化。管理工作中的绝大多数绩效指标其实都是可以量化的，能量化，就能考核。

说一个人胖，那怎么算胖，每个人的标准是不一样的。在科学上，我们可以用许多种方法来定义胖，例如检测体内脂肪含量，当然现在大家更习惯用体重指数这个指标来测量一个人是否肥胖，就是用体重除以身高的平方，用这个指标来判断是否肥胖，简单有效。

工作中也一样，我们经常考核的指标“按时完成某项工作”，这里面有一个困扰，如果仅仅考核时间点，这个可以定量，比较容易，但如果他工作是按时完成了，但完成的质量又很差怎么算呢？给分吧，肯定不合理，不给分吧，质量又属于定性指标，很难量化。像这样的指标，我在操作中一般会定义什么叫完成，比如提交薪酬管理制度，这个制度的管理权限如果在总经理办公会，那么质量问题的考核就以总经理办公会通过为准，只

要总经理办公会研究认为合格就算完成，否则就算没完成。

以上就是量化绩效 3 乘 3 的整个逻辑。本书就是要通过量化考核的方式，指导人力资源管理者分别制订公司层面、部门层面、员工层面这三个层面的量化指标，通过绩效指标、指标权重、目标值设定三个维度，综合设计公司的绩效管理体系，让公司的绩效管理体系落到实处，让人力管理人员不再为无法考核困扰，有效地避免了大家因为对打分有分歧而产生矛盾的现象。

本书适合企业经营者、人力资源管理人员、培训师、创业者以及有志于从事人力资源相关领域的人员来阅读。希望我的这套“量化绩效 3×3”体系能让各位学有所获，轻松掌握绩效量化管理的核心和技巧。

冯涛

第 1 章 为什么许多公司的绩效激励没有用 / 1

1.1 绩效激励在企业管理中的遇到的困惑 / 2

1.1.1 绩效激励失败的 N 种表现 / 2

1.1.2 员工为什么反对绩效 / 3

1.1.3 绩效激励失败的 N 种做法 / 6

1.1.4 案例：两家企业的绩效考核结果 / 8

1.2 绩效管理的基本知识 / 9

1.2.1 绩效管理的目的 / 9

1.2.2 绩效管理的四大步骤 / 11

1.2.3 绩效合同的三个组成部分 / 12

1.3 新老员工绩效管理上的困惑 / 12

1.3.1 企业管理中新员工和老员工绩效得分的现状 / 12

1.3.2 绩效得分是算出来的，不是打出来的 / 14

第 2 章 绩效指标的三级分类 / 15

2.1 公司层面的绩效指标提取 / 16

2.1.1 绩效指标提取的五个步骤 / 16

2.1.2 案例：麦当劳如何通过关键成功要素提炼关键业绩指标 / 24

2.1.3 案例：某银行如何把目标分解到各分支行 / 27

2.2 部门层面的绩效指标提取 / 31

2.2.1 部门绩效和部门经理绩效的区别 / 31

2.2.2 案例：某制造企业如何把公司目标分解到部门 / 32

2.2.3 人力资源部门的绩效指标 / 35

2.2.4 行政部门（综合管理部）的绩效指标 / 38

2.2.5 财务部门的绩效指标 / 42

2.3 员工层面的绩效指标提取 / 45

2.3.1 基于公司战略的自上而下的分解 / 45

2.3.2 案例：某央企如何把公司指标分解到部门以及个人 / 45

2.3.3 基于岗位职责的自下而上的提炼 / 50

2.3.4 基于流程的横向分割 / 51

2.4 绩效指标的管理问题 / 55

2.4.1 各层级绩效指标多少个合适 / 55

2.4.2 绩效指标的调整时限 / 57

2.4.3 不考核的指标员工不作为怎么办 / 61

2.4.4 谁来制订员工的绩效考核指标 / 62

第3章 如何建立绩效指标库 / 65

3.1 绩效指标库概述 / 66

- 3.1.1 绩效指标库的作用 / 66
- 3.1.2 绩效指标库构成要素详解 / 67
- 3.1.3 绩效指标库的调整 / 70

3.2 公司级绩效指标库 / 70

- 3.2.1 公司级绩效指标库 / 70
- 3.2.2 案例：某银行的绩效指标库 / / 71
- 3.2.3 案例：某房地产公司的绩效指标库 / / 73
- 3.2.4 案例：某央企的绩效指标库 / 79

3.3 部门级绩效指标库 / 85

- 3.3.1 部门级绩效指标库 / 85
- 3.3.2 案例：客户服务部绩效指标库 / 86
- 3.3.3 案例：市场拓展部绩效指标库 / 87
- 3.3.4 案例：经营管理部绩效指标库 / 88
- 3.3.5 案例：人事行政部绩效指标库 / 88
- 3.3.6 案例：技术研发部绩效指标库 / 89

第4章 平衡计分卡与战略地图 / 91

4.1 平衡计分卡 / 92

- 4.1.1 平衡计分卡简析 / 92
- 4.1.2 公司级的平衡计分卡 / 95
- 4.1.3 案例：某石油公司的平衡计分卡 / 95
- 4.1.4 部门级的平衡计分卡 / 98
- 4.1.5 案例：某人力资源部的平衡计分卡 / 99
- 4.1.6 员工级的平衡计分卡 / 100

4.2 战略地图 / 102

- 4.2.1 战略地图和平衡计分卡的关系 / 102
- 4.2.2 案例：万科的战略地图 / 103
- 4.2.4 案例：SX 集团的战略地图 / 105

第5章 指标的量化 / 109

5.1 定性指标量化的方法与工具 / 110

- 5.1.1 指标不量化的问题 / 110
- 5.1.2 定性指标量化的五种方法 / 112

5.2 过程指标还是结果指标 / 115

5.2.1 过程指标和结果指标的分析 / 115

5.2.2 怎样把一个结果指标分成若干个过程指标 / 117

5.3 常用指标的详细描述 / 118

5.3.1 员工离职率的五种写法 / 118

5.3.2 薪酬满意度的误区 / 122

5.3.3 态度能力指标 / 126

5.3.4 制造期效率 / 运营效率 / 127

第 6 章 绩效执行与辅导 / 131

6.1 绩效执行 / 132

6.1.1 绩效执行过程中的角色分工 / 132

6.1.2 绩效指标调整 / 133

6.1.3 案例：滴滴和易到绩效指标的调整 / 138

6.2 绩效评价 / 140

6.2.1 绩效评价的方法 / 140

6.2.2 谁来进行绩效评价 / 142

6.2.3 人力资源在绩效管理过程中的处理 / 147

第7章 绩效管理的配套制度 / 151

7.1 考核周期设定多长时间合适 / 152

7.1.1 绩效考核周期的相关因素 / 152

7.1.2 不同层次员工的考核周期如何设计更合理 / 154

7.1.3 年考和月考的关系 / 155

7.2 如何设置绩效指标的权重 / 156

7.2.1 绩效指标权重的两种分类 / 156

7.2.3 绩效指标权重设置的原则 / 157

7.3 强制分布的问题与实操 / 157

7.3.1 强制分布的合理性问题 / 157

7.3.2 强制分布的比例问题 / 159

7.3.3 一家央企的强制分布的实操 / 160

7.4 绩效管理制度与流程 / 161

7.4.1 绩效管理制度与流程 / 161

7.4.2 案例：某央企的绩效管理制度详细分析 / 163

7.5 某央企绩效管理制度全案 / 167

第 8 章 绩效激励结果的应用 / 185

8.1 绩效结果应用在哪里 / 186

8.1.1 职位管理 / 187

8.1.2 绩效薪酬 / 188

8.1.3 员工培训 / 188

8.1.4 新员工转正 / 189

8.1.5 绩效改进 / 189

8.2 绩效与薪酬管理的结合 / 189

8.2.1 绩效管理与薪酬分配体系怎么结合才能更公平 / 189

8.2.2 绩效管理结果与薪酬涨跌的结合 / 193

8.3 绩效申诉与改进 / 200

8.3.1 绩效申诉如何处理 / 201

8.3.2 绩效改进 / 202

8.3.4 案例：京东绩效指标的改进 / 203

第 9 章 附表：绩效管理相关表格与工具 / 205

9.1 绩效合同模板、绩效评价表模板 / 206

9.1.1 基层员工月度绩效考核表 / 206

9.1.2 中层管理人员绩效评价表 / 207

9.1.3 中层管理人员年度绩效评价表 / 207

9.1.4 基层员工年度绩效评价表 / 208

9.2 态度、能力指标打分表 / 208

9.2.1 态度考核打分表 / 208

9.2.2 态度评价量表 / 209

9.2.3 中层管理人员能力指标考核打分表 / 210

9.2.4 管理人员能力评价量表 / 210

9.2.5 基层员工能力指标考核打分表 / 214

9.2.6 基层员工能力评价量表 / 214

9.3 申诉表格 / 215

9.3.1 员工绩效考核申诉表 / 215

9.3.2 员工绩效考核申诉处理记录表 / 216

9.4 某企业绩效考核指标全案 / 217

后记 / 230

第1章

为什么许多公司的绩效激励没有用