



MUBIAO DAOXIANG

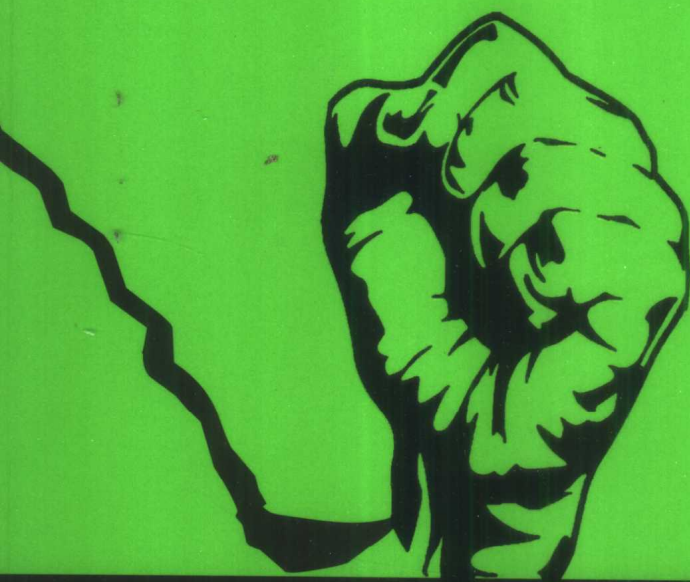
目标导向

MUBIAO

的绩效考评

MUBIAO DAOXIANG DE JIXIAO KAOPING

杨剑 白云 郑蓓莉/编著



人力资源管理丛书

目标导向的绩效考评是
实现企业效益最大化的最佳路径



中国纺织出版社

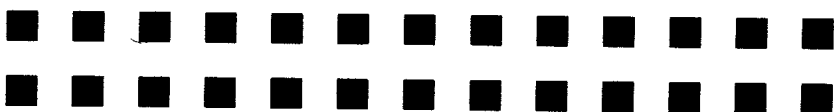
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
人力资源管理丛书 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

杨 剑 白 云 郑蓓莉 编著



标导向的绩效考评

MuBiaoDaoXiangDeJiXiaoKaoPing



中国纺织出版社

内 容 简 介

企业经营中, 最难的永远是绩效与激励。企业效益永远是企业组织的终极目的, 而绩效考评是实现这一目的有效手段。目标导向的绩效考评将绩效考评与目标管理结合起来, 把绩效考评与绩效发展结合起来, 把绩效发展与目标管理结合起来, 把员工个人目标与企业组织目标结合起来, 构建了一个新的绩效考评的原则和工作标准体系, 从而更有利于最大化地实现组织目标。

图书在版编目 (CIP) 数据

目标导向的绩效考评/杨剑, 白云, 郑蓓莉编著. —北京: 中国纺织出版社, 2002. 11

(人力资源管理丛书)

ISBN 7-5064-2446-0/F·0257

I. 目… II. ①杨…②白… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 081039 号

责任编辑: 詹 珺 姜娜琳 特约编辑: 郝东晋 冯晓玲等
责任设计: 何 健

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号

邮政编码: 100027 电话: 010—64160816

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 11 月第一版第一次印刷

开本: 880×1230 1/32 印张: 12.875

字数: 309 千字 印数: 1—6000 定价: 26.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

如何创造高绩效,持续保持高绩效,是现代企业管理面临的最现实、最重大的课题。绩效考评作为实现企业效益的有效手段,是企业人力资源管理的核心。可以说,企业的一切活动都是围绕着创造和保持高绩效来进行的。故绩效考评得到了几乎所有企业及其管理层的高度重视。但是,绩效考评工作究竟如何进行,各个企业并不是十分明确的。撇开传统的人事考核制度不说,单就现在的管理理论和实践,就有各式各样的绩效考评模式:排序考评模式,员工比较考评模式,关键事件考评模式,行为考评模式,成绩评语考评模式,标准对照考评模式,目标管理考评模式和综合考评模式,等等。

我们认为目标导向的绩效考评,即贴近企业的组织目的,又简单易行,便于操作。目标导向的绩效考评把绩效考评与目标管理结合起来,把绩效考评与绩效发展结合起来,把绩效发展与目标管理结合起来,把员工个人目标与企业组织目标结合起来,构建了一个新的绩效考评的原则和工作标准体系,从而更有利于最大限度地实现组织目标。

本书是由朱朱图书工作室成员创作,其中主编是中南财经大学的人力资源管理 MBA,多年来从事企业管理咨询工作(高级企业管理咨询咨询师)。由于时间仓促,不足之处在所难免,欢迎各位读者批评指正。

杨剑

2002 年 9 月

第一章 目标与目标设定	(1)
第一节 目标的本质与种类	(1)
一、目标的本质	(1)
二、目标的种类	(2)
第二节 设定目标的程序与形态	(6)
一、设定目标的程序	(6)
二、设定目标的形态	(7)
第三节 理想目标的设定要素与步骤	(10)
一、理想目标的设定要素	(10)
二、理想目标的设定步骤	(18)
第二章 目标沟通	(20)
第一节 目标沟通的技巧、方式和程序	(20)
一、目标沟通的技巧	(20)
二、目标沟通的方式	(22)
三、目标沟通的程序	(23)
案例：主管与部属作双向沟通	(23)
第二节 主管协助部属设定目标的步骤	(29)
一、主管将目标、方针告知部属	(29)
二、主管协助部属设定目标	(30)
三、主管合理调整工作分配	(31)
四、部属拟出自己的草案目标	(33)
五、主管检视部属的草案目标	(38)

六、主管修正部属的草案目标	(39)
案例：电气公司的主管如何协助部属订立目标	(42)
第三章 目标体系的建立	(47)
第一节 目标体系概述	(47)
一、目标体系的重要性	(47)
二、目标体系图的建立	(48)
三、整合目标体系	(49)
四、建立目标体系的目标与方针	(51)
第二节 总目标	(53)
一、总目标的重要性	(53)
二、总目标的种类	(53)
三、总目标的制定	(54)
四、制定总目标考虑因素	(54)
五、制定总目标的技巧	(55)
六、由谁来制定总目标	(56)
七、总目标的公布	(58)
八、总目标的承担	(59)
案例：金属铸造公司的年度总目标	(59)
第三节 单位目标	(64)
一、单位目标的重要性	(64)
二、单位目标的种类	(65)
三、如何订立单位目标	(66)
四、单位目标如何配合上级目标	(67)
五、单位目标的设定步骤	(69)
六、目标的公布	(70)
案例：某糖业公司的经营目标	(71)

第四节 个人目标	(74)
一、个人目标的重要性	(75)
二、个人目标的种类	(76)
三、订立个人目标的原则	(76)
四、个人目标的保留与委让	(76)
案例：营业部个人目标的制定	(77)
第四章 目标管理	(80)
第一节 目标管理概述	(80)
一、目标管理的定义与理论	(80)
二、目标管理的意义	(82)
三、目标管理的目的	(86)
第二节 目标管理的类型	(87)
一、“提高业绩型”的目标管理	(88)
二、“开发个人能力型”的目标管理	(91)
第三节 目标管理运行程序	(93)
一、目标管理的 P（计划）阶段	(93)
二、目标管理的 D（执行）阶段	(95)
三、目标管理的 S（评价）阶段	(95)
第四节 目标管理的执行	(96)
一、部属如何执行目标	(96)
二、主管如何协助部属执行目标	(98)
三、如何确保目标管理的执行	(100)
第五节 目标管理的追踪	(102)
一、目标管理追踪的目的	(102)
二、目标管理追踪的原则	(103)
三、目标管理追踪的重点	(104)

四、目标管理追踪与检讨	(105)
五、目标追踪单的使用说明	(106)
六、目标卡的追踪管制办法	(109)
七、交办事项追踪管制办法	(111)
八、重要事项追踪管制办法	(111)
第六节 目标管理的修正	(113)
一、不修正目标的原因	(113)
二、修正目标的原因	(114)
三、修正目标的步骤	(116)
第五章 目标管理制度的规划与推动	(118)
第一节 目标管理制度的引进	(118)
一、获得最高管理阶层的支持	(118)
二、确保管理干部的配合与执行	(121)
三、选定目标管理的推动单位	(121)
四、考量企业的特性与管理水准	(126)
五、决定目标管理的基本类型	(127)
六、规划目标管理制度的实施范围	(131)
第二节 目标管理制度的进度管理	(133)
一、目标管理的年度时间	(135)
二、设立年度目标的时间进度	(135)
三、设立各部门目标的时间进度	(136)
四、使用“目标工作卡”的管理	(138)
五、目标执行的管制时间	(138)
六、目标执行后的检讨时间	(139)
七、目标的绩效考评时间	(139)
第三节 目标管理制度的宣传教育工作	(140)

一、进行企业内部的宣传与沟通	(140)
二、实施各种教育训练	(144)
第六章 绩效与绩效管理系统	(150)
第一节 绩效概述	(150)
一、绩效的概念	(150)
二、企业绩效的促进因素	(150)
三、什么是考评	(152)
第二节 绩效考评	(153)
一、什么是绩效考评	(153)
二、传统绩效考核的误区	(154)
三、绩效考评常见问题	(156)
四、绩效考评与其他考评的区别	(159)
五、现代绩效考评的目的	(160)
六、绩效考评的原则	(161)
七、绩效考评的功能	(163)
八、绩效考评的效益	(165)
九、绩效考核的评价	(170)
第三节 绩效管理系统的建立	(171)
一、绩效管理过程	(172)
二、绩效管理配套制度	(174)
三、绩效管理系统各要素间的关系	(178)
第七章 目标导向绩效考评的程序、内容及标准	(188)
第一节 目标导向绩效考评的基本程序	(188)
一、确定绩效考评的目标	(188)
二、建立工作期望	(188)
三、目标导向绩效考评工作过程	(192)

四、目标导向绩效考核工作的评价	(194)
案例: GE 公司的考评等级处理	(204)
五、绩效考评面谈	(205)
六、绩效改进辅导	(214)
第二节 目标导向绩效考评的内容与指标体系	(224)
一、目标导向绩效考评的基本内容	(224)
二、绩效指标的设计原则与方法	(230)
三、确定绩效指标的操作技术	(237)
四、关键绩效指标(KPI)的设计	(246)
五、一些岗位的绩效考评指标体系	(249)
第三节 绩效标准的建立	(260)
一、定义绩效标准	(260)
二、绩效标准的定义形式	(264)
三、绩效标准的特征	(265)
四、绩效标准的制定	(267)
第八章 目标导向绩效考评的实施与应用	(273)
第一节 绩效考评的有效实施	(273)
一、考评前的动员与培训	(273)
二、绩效考核评价方法	(275)
三、绩效考评实施规则	(288)
四、如何管理低绩效员工	(293)
第二节 目标导向绩效考评结果的应用	(294)
一、选拔与招聘	(295)
二、人力资源开发与培训	(300)
三、报酬方案的设计与调整	(301)
四、处理内部员工关系	(306)

五、认识和调动员工潜能	(309)
第九章 绩效考评存在的问题及效果分析	(313)
第一节 绩效考评存在的问题及其解决	(313)
一、存在的问题	(313)
二、解决之道	(318)
三、校正误差	(319)
四、解决绩效评估争端	(321)
第二节 绩效考评的效果分析	(323)
一、绩效考评取得效果的关键	(323)
二、绩效考评分析	(327)
三、绩效考评诊断	(332)
四、提高绩效考评效果	(336)
第十章 目标管理与绩效发展	(338)
第一节 绩效发展概述	(338)
一、绩效发展的作用	(338)
二、绩效发展的对象	(338)
三、绩效发展的优势	(340)
第二节 绩效发展的内容	(342)
一、DPM 流程	(343)
二、为什么要采用 DPM	(344)
三、DPM 常用的表格	(346)
第三节 绩效发展的实施	(351)
一、先确定工作任务	(351)
二、确定工作任务的步骤	(352)
三、进行工作分析	(355)
第四节 工作目标的制定与协调	(360)

一、制定工作目标的考虑步骤与目标展开	(360)
二、员工与主管的目标对话	(365)
三、确保工作目标的达成	(371)
第五节 绩效发展的评估	(375)
一、绩效发展评估概述	(375)
二、绩效发展评估制度设计原则	(376)
第六节 个人目标与企业目标的结合	(379)
一、生涯规划与职涯规划	(379)
二、职涯规划过程	(380)
三、如何实施职涯规划	(382)
主要参考文献	(393)

第一章 目标与目标设定

第一节 目标的本质与种类

一、目标的本质

每个公司本来就有自己的目标，在公司的组织章程里，也明示了公司的经营项目，公司每年也都有经营方针和经营目标。这些和目标管理所言的目标有何不同呢？

第一个不同点就是，目标应与个人的具体行动有直接关系。过去所谈的目标向来都是抽象的、广泛的，跟每个人的实际行动毫无关系。而这里所说的目标，是把具体上该做的事情明示给每个人，将全公司的目标按照顺序加以细分，尽量以数量化表示出来。

目标的意义。一般地说，目标必须有可能实现，即在目前所属的现实环境下，目标的达成不是太勉强，客观上也是正确的。不需努力就可达成的目标，就不必再将它列为目标了。

同时，所谓的“客观上正确”与“有可能实现”，以什么作为根据呢？结果只是将过去绩效的倾向值延展下去而已！必须先明白的基本问题是，既然称之为目标，即表示是一种新的构想。“新”的意思，是比过去的实绩有新的发展；而所谓的“构想”是表示往常的努力方式绝对无法获得的，是一种主观而非现实，而且又是经努力才可达成的。换句话说，目标是一个跳板，使人超越现实。

经营者、管理者必须在公司或部门中揭示构想，将部下的力量集结起来，向未来挑战，并且以身作则。总而言之，这里所说的

“目标”，是能够促使每个人更加努力去达成的。

二、目标的种类

依据目标的性质、顺序、层次等，可将目标的种类区分如下：

1. 按照目标的性质加以区分

(1) 数量化目标：以具体的数字所表示的目标。这种目标在直线部门常用得上。例如：

①销售量或销售额；

②生产量；

③利润或利润率。

(2) 手段目标与进度目标：这种目标在参谋部门常使用。例如：人事部门的目标为“人事考评制度的改进”。其达成标准为：

①×年×月底前做成草案；

②解决××问题，以具体的方式纳入考评制度之中；

③要为大多数人员所赞同，实施后即调查意见。

(3) 改善目标：针对平常业务而言，例如：

①改善××业务的质和量，减少错误至零；

②减少达成规定业务所需费用，办事员由10人减为8人。

(4) 改革目标：重新检讨部门的任务，建立新的组织。

(5) 横向的共同目标：同等职位间的联络协调，部与部的共同目标。例如：“共同目标为使原料、物料充分配合生产需要”，则此目标为生产部门、采购部门、物料部门的共同目标。

(6) 斜向的共同目标：为直线部门与参谋部门的共同目标。例如：

“共同目标为提高品质”，则此目标即为“质管部门的抽验目标”及工厂内“现场部门的质管目标”。

(7) 集体目标：例如质管圈的团体目标。

(8) 条件目标：为明确规定条件而设定的目标，条件变动时才修正目标。例如：

目标——以大宗购买方式减低××材料的价格为每支 5 元。

条件——当市场价格涨落 5% 以上时修正。

2. 按照目标达成的顺序区分

(1) 成果目标：销售量、生产量、利益等，在一个企业或部门的最终目标之中当前需要加强管理的目标。

(2) 手段目标：为达成成果目标所需的重要措施及手段。

3. 欧氏区分

目标可区分为“改善目标”、“解决问题的目标”、“例行目标”。

(1) 改善目标：此种目标与前述两种目标不同，前两种目标仅是为维持企业生存而设定，而此种目标是为使企业更加成长而设定的目标。例如：

①2001 年销售量要增加××百万元；

②至 2002 年市场占有率要达到××%。

(2) 解决问题的目标：指当企业生存发生某些困难时，须解决问题而设定的目标。例如：

①为解决“市场占有率降低”而设定的目标；

②为解决“人事流动率偏高”而设定的目标；

③为解决“员工士气低落”而设定的目标。

(3) 例行目标：指为维持企业生存所必须设定的目标，此类目标运行不适当，势必影响企业内部的正常运转。例如：

①作业员须按照标准生产率生产；

②维护人员须定期润滑机器。

4. 根据组织目标层次区分

依据组织层次，可区分为总目标、次目标（单位目标）、个人目标。

(1) 总目标：指整个公司的经营目标、大方向。公司总目标是由最高层主管（董事长或总经理）所制定，而经过董事会认可之后得以正式成立。其制定原则通常由总经理根据本行业及整个经济与市场的环境及未来的趋势、往年的实绩以及个人的愿望等而制定的，内容不外乎获利能力、市场占有率、生产能力等。

(2) 次目标：最高主管以下各部门的部门目标、各组织的目标，对总目标而言，都可称为次目标。如此，由上而下形成一个目标网，下一层目标无非都是为了达成上一层目标所必须的手段。透过此目标网就可达成公司的总目标。

(3) 个人目标：目标单位原则上是以个人为设定单位，而不是以企业组织为设定单位。换言之，即以经理、科长、科员个人来设定目标。因为目标管理在根本上是否定传统管理所称的“集团不负责任制度”。这种制度的缺点为：“是大家的目标，不是你我的目标”。因为这个事实，目标管理的目标单位是锁定“个人”的。

基本上所有的次目标都是依附于个人的。例如某部门的目标，实际上就是该部门经理的目标；某科的目标，实际上就是该科科长的目标。次目标又可分为“工作上的目标”和“个人发展目标”两大项。工作上的目标无非就是个人所允诺在工作上的预期成果。而“个人发展目标”是工作的需求或未来可能的晋升。目标管理最重要的精神在于个人融自我造就、自我达成的目标于工作之中，个人借着工作而获得满足；企业组织也借着个人的工作而达到企业的目标。

5. 根据目标领域的多元化区分

根据目标领域的多元化区分，有业务目标、培植部属目标、自

我启发目标。

(1) 业务目标：主管的责任大致为达成业绩责任和培植部属责任。依推动目标管理的经验，主管所设定的目标，差不多以有关业绩责任者方面居多，而疏忽了培植责任方面的目标。

(2) 培植部属目标：以往主管均置重心于达成上级所交待的任务，对部属能力的培育却疏于注意。为了修正这个偏向，应将主管的目标划分为“业务目标”和“培植目标”，这样主管便不得不去关注部属，进而培植部属。

(3) 自我启发目标：当事人除考虑公司因素、上级因素设定自己的目标外，尚要为自己设定“自我启发目标”，将工作上相关联的事物列为重点目标，以提升能力。

若欲提升部属能力，基于“培植部属目标”，也要督促部属去设定本身的“自我启发目标”。

6. 目标基准

所设定的目标即使非常正确，若缺乏“目标基准”，在实际执行过程中，由于无法测出其达成程度，从而导致监督无法施行，结果仍会出现问题。

常见的“目标基准”例子如下：

- ① 金额——营业额增加、成本减少；
- ② 比率——与前期相比，营业额的成长率、成本减少率、利润增减率；
- ③ 量、件数——索赔件数、报告量；
- ④ 时间——处理事务的时间缩短；
- ⑤ 人数——工作人数减少；
- ⑥ 期限——严守完成时间；
- ⑦ 指数——印象、评估、满足度、占有率。