

朱瑜 编著

企业绩效整合

QIYE JIXIAO ZHENGHE

将绩效考核有效运用于企业管理的解决方案

- 绩效考核难点释疑
- P-D-C-A考绩运用
- 360°、BSC、MBO、KPI等四大测评体系实施策略
- 绩效面谈与员工辅导
- 优秀企业绩效管理与考核实用范例

广东经济出版社

朱瑜 编著

企业绩效整合

QIYE JIXIAO ZHENGHE

将绩效考核有效运用于企业管理的解决方案

- 绩效考核难点释疑
- P-D-C-A考绩运用
- 360°、BSC、MBO、KPI等四大测评体系实施策略
- 绩效面谈与员工辅导
- 优秀企业绩效管理与考核实用范例

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业绩效整合/朱瑜编著. —广州: 广东经济出版社,
2002.10

ISBN 7-80677-325-8

I. 企… II. 朱… III. 企业-劳动力资源-资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 078241 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	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	9.5 2 插页
字数	238 000 字
版次	2002 年 10 月第 1 版
印次	2002 年 10 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-325-8 / F·762
定价	20.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

•版权所有 翻印必究•

作者简介

朱瑜，1968年4月生，金牛座

香港国际商学院EMBA

历任

华帝股份人力资源部经理

嘉顿饼干人事部经理

LITEON GROUP HR&ADM Section Hand

著有

《优秀企业人力资源管理实务》

《优秀企业行政总务管理实务》

作者信箱

E-mail: zhuyer@163.com

序

看这本书之前，先让我们来讨论有关绩效的一个关键问题：绩效考核（Performance Appraisal）和绩效管理（Performance Management）的本质区别是什么？

学院派曾这样论述：“绩效考核就是包括在一段时间内，根据工作要求考核员工的绩效，并随之进行评估的总过程，在这一过程中，通过议决员工绩效与组织目标的相关性的评估面谈，来反馈这个过程中得到的信息，以提高工作的有效性和员工的工作成绩”。由此可以看出，绩效考核的对象和目标是员工单方面（即个人绩效）。

而绩效管理呢？它的出发点与终点都是通过企业（组织）的整体绩效，使企业（组织）得到更好的生存与发展，其环节上至企业发展目标、战略和计划，下至职务发展、组织效率。由此可知，绩效管理的重心在于组织（即团队绩效）。

我们知道，绩效考核自工业革命时代由人事管理之父罗伯特·欧文（Robert Owen）采用四方颜色木块订在机器上，以激发工人的个人工作积极性以后，它的作用在企业内就越来越受到重视。特别是在如今这种时间大于金钱的年代，企业能对雇员高薪薪酬投资，就是希望从雇员身上获取高效率回报。而能测量这种投资回报率（ROI）的工具，当属绩效考核，于是乎，绩效工作便成了人力资源管理的核心。

然而，众多的企业主和管理者都忽略了这样一个很现实的问题，中国人的强项是个人主义，欠缺的是团队精神；因此，当我

们的绩效考核方案推行下来，结果可能是快者如马，慢者如牛；效果如此悬殊，对个人有利，但对企业来说，却隐患重重。因此，在提倡个人绩效的同时，如何加强团队绩效，才是企业绩效所应推崇的。

已知绩效考核不等于绩效管理，它只是绩效管理的一部分，那么，我们应该如何将绩效考核有效运用到绩效管理当中呢？笔者认为，只有通过整合的方法。因为，绩效管理是绩效考核的前提，若能启动企业绩效管理，再把绩效管理分解到各岗位（绩效考核上），不但绩效考核有目标可循，企业的绩效也才能够得到充分实现。

目前，可操作性强的绩效书不多，而能从企业管理角度来考虑的绩效工具书更是寥寥无几；正因为如此，笔者才萌生出版此书的想法。借此希望将自己多年工作的心得奉献出来，与名位同仁分享、交流，同时也恳请同行前辈不吝赐教。

本书共三部分：

第一部分是针对绩效考核来展开的，它包括绩效考核中最常见问题的释疑；绩效考核方法的合理运用；以及如何使用 P-D-C-A 管理循环来进行绩效考核等等。

第二部分讨论了如何跨入绩效管理领域。书中选用了当前最前卫的企业四大绩效测评体系：360°、BSC、MBO、KPI。在这几个章节中，你将了解到四大绩效体系的各自功能，以及如何将它们运用到实际管理中去。此外，通过阅读本书，你将真正发现绩效面谈与员工辅导作为绩效管理的新思路所具备的优势。

最后一部分是各优秀企业的绩效管理与绩效考核的实用范例，有来自不同时限（月度/年度）、不同方法（量化与非量化）、不同性质企业的管理办法；操作性强，很有借鉴性。

值得推介的是，笔者在每一个章节开头附加了提示例，以增

加本书的趣味性和读者对各章节的理解能力。

由于管理无止境，加之个人水平有限，书中的内容难免存在一定的局限性，尚祈同仁见谅。

最后，对同行朱桓志先生、内人王福莲女士在资料收集编排过程中的鼎力协助，以及广东经济出版社副社长姚丹林先生和责任编辑徐雨苍女士对本书出版的大力支持，深表由衷的谢忱。

朱瑜
2002年9月

目 录

第一部分 绩效考核 (个人绩效)

序	(1)
第一章 绩效考核概论	(3)
第二章 绩效考核基础	(7)
第一节 绩效考核的目的	(8)
第二节 绩效考核的功能	(21)
第三节 绩效考核的标准	(33)
第四节 绩效考核的种类	(37)
第五节 绩效考核的方法	(66)
第六节 绩效考核的陷阱	(73)
第三章 绩效考核程序	(80)
第一节 绩效考核方案的设计 (Plan)	(81)
第二节 绩效考核的组织与实施 (Do)	(84)
第三节 绩效考核过程检讨 (Check)	(89)
第四节 绩效考核改善步骤 (Action)	(95)

第二部分 绩效管理（团队绩效）

第四章	360°绩效体系	(101)
	第一节 人力资源系统的 360°绩效管理	(102)
	第二节 企业 360°绩效综合考核	(106)
	第三节 360°绩效体系在个人绩效中的运用	(115)
第五章	平衡记分卡体系（BSC）	(121)
	第一节 BSC 概述	(122)
	第二节 BSC 的四个步骤	(126)
	第三节 BSC 的四个核心指标	(131)
	第四节 BSC 的运用	(134)
	第五节 BSC 策略实施的管理体系	(137)
	第六节 计分卡检查表	(148)
第六章	目标管理体系（MBO）	(154)
	第一节 MBO 概述	(155)
	第二节 目标设定流程	(159)
	第三节 目标管理的执行过程	(164)
	第四节 目标与方针管理	(168)
	第五节 目标管理实务	(180)
第七章	关键绩效指标（KPI）	(186)
	第一节 KPI 概述	(187)
	第二节 KPI 的设定	(190)
	第三节 KPI 与 MBO、BSC 的策略联盟	(194)
第八章	绩效面谈与员工辅导	(197)
	第一节 绩效面谈准备	(198)
	第二节 绩效面谈的实施	(204)

第三节	绩效面谈的技巧·····	(211)
第四节	有效的绩效改进计划·····	(219)
第五节	有效的辅导·····	(233)
第六节	辅导的方法与技巧·····	(243)

第三部分 绩效实用范例

范例 1	OO 公司月绩效奖金考核管理办法·····	(255)
范例 2	OO 公司员工绩效考核办法·····	(267)
范例 3	MBO 绩效考核管理办法·····	(277)
范例 4	BSC&KPI 绩效考核管理办法·····	(286)
范例 5	MBO&KPI 绩效考核管理办法·····	(291)

第一部分

绩效考核（个人绩效） Performance Appraisal

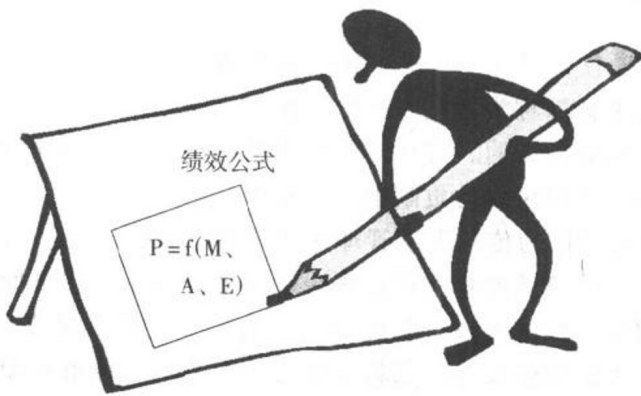
■绩效考核可以是一把尺子，它能测量员工的工作效度。

■绩效考核可能是一根绳子，它会束缚员工。

——朱瑜

第一章 绩效考核概论

General Outline of Performance



式中

P(Performance) — 绩效：员工激励、能力水平、环境因素相互作用的结果

M(Motivation) — 激励：员工的积极性

A(Ability) — 能力：员工工作技巧和能力水平

E(Enviroment) — 环境：工作绩效的外部因素

☆ 导读

- 不少有关考核方面的书籍，多数仍在套用大锅饭时代的德、智、体、能，以致设计的考核体系产生不了效果
- 考核过程中不找下属面谈，考核完毕后，亦不告知下属考核的结果
- 考核的目的，就是在“人”与“工作”之间，寻求其交点。考核并非判定人的好与坏，而是在考察此人是否适应其工作

绩效考核就是对员工的工作现状和结果进行考察、测定和评估，绩效考核简称为考绩，是对工作行为和结果的测量过程，即根据员工的职务说明，应用过去制定的标准来比较和评价员工一段确定期限内对组织的贡献的一个过程。

绩效考核作为传统人事管理中的一种控制手段，一直停留在获取员工工作绩效的相关信息这一层次上。管理者和早期学者关注的是用什么样的考核方法能得到更客观、更精确的考绩结果，而现代人力资源管理理论则将绩效考核上升为一种重要的管理方法，并引申出绩效管理这一概念（见第二部分）。

已知绩效考核是人力资源管理中最重要的部分，因此可以想象，它也是问题最多的部分，人事管理作为人力资源管理的前身和一部分，简言之就是对“人”及“工作”进行管理。“工作”管理应始于“工作说明书”，然后依照每个说明书中的条件、资格、工作标准等，加以评价，按高低归类，使每一工作（职位）在组织中的“职位等级表”内都有其归属。“人”的管理，是从人员招聘开始，为每一职位寻找适当人选，然后，施以培训，教导其工作，利用奖励惩罚鼓励其在工作中力求表现，重视工作条件和福利，使其能安于工作，进而乐在其中，提高工作效率。而

考核的目的，就在“人”与“工作”之间，寻求其交点。天生我才，必有所用，考核的目的并非判定人的好与坏，而是在考察此人是否适应其工作。人都有缺点也都有长处，发掘其长处加以运用，对其缺点给予匡正、培训甚至规避，这才是人事管理中考核的惟一目的。

反观不少有关考核方面的书籍，多她仍在套用大锅饭时代的德、智、体、能，以致设计的考核体系产生不了效果，并且劳精伤神，这也是目前大多数企业或单位不能把握考核真义的原因所在。其实，考核就是把“人”加以评分、列高低，并以此分数或等级作为调薪、升迁、年终奖金的依据，许多不合理的现象也可能因此而产生，比如：

- 等级比例限制

因为等级与调薪多寡有关，为了预算，故不得不等级加以设限。

- 各部门平衡问题

各部门主管的考核标准不一，而有偏高或偏低的倾向，人力资源部门需加以平衡。

- 考绩不敢告诉被考核者

避免造成员工反弹，因为有人奖金多、有人调薪高，容易造成不平。

- 赏罚不明

为减少员工不平，只得说好大家轮流考“A”或“优”，不然就是分数拉近或调薪差距拉小，造成奖赏不明确，也失去激励的原意。

- 职位高低影响考绩

这种现象很普遍，职位高、重要性高，主管打成绩自然偏高，以免影响他（她）调薪幅度。这种看似合理（职位高，对公司重要性也高或如果表现不好，怎会升迁高职位呢？）其实并不

合理（高职位之报酬已体现在每月薪资中了），职位高的考绩应较高。

此外，在个人绩效中，我们所读的“考核”并非完全等于“考绩”。每一个主管在下属日常工作中都会对其加以考核：这个人擅长什么？那个人缺点是什么？某人工作速度快，但正确性稍差；某某，点子很多，常有小创作等。相信，每一个主管都如数家珍。而每年年底的定期考核只是把这一年主管对下属的印象，加以书面化，形成数字而已——这就是考绩——“考核的成绩”。但是考核为何一定要有一个数字的成绩呢？为什么要把不同的人（每个人的特长不同、执行不同的工作、职位高低不同、学历经验也不同）相互加以比较，给予一个分数或等级呢？“考核的结果”，不一定就是考核成绩，定期考核表中，最重要的应是那些非数字的文字部分——包括一年来工作目标的进度，达成情况及未达成的原因分析，对公司或主管的要求或期望，主管对下属长处、优点、做最好的认定，缺点及应改进或需再加培训的说明，甚至对该下属未来的期望及工作安排的构想等。但一般所见的考核表中，这些都不是重点，有些甚至根本看不见这些内容。考核过程中不找下属面谈，考核完毕后，亦不告知下属考核的结果，并将该结果列为机密束之高阁。年复一年，最后销毁。

事实上，要想真正做好绩效考核工作，有必要先了解和掌握绩效考核的前提。

第二章 绩效考核基础

Foundation of Performance



考试

某年度的一次模拟考试，老师出了几道难题给学生做，学生甲做不出，干脆交了白卷，学生乙做不出，也同样交了白卷，学生丙做不出，但为了不交白卷，还是在试题上胡写了一通。

结果下来了，甲0分，乙0分，丙呢？虽然一题未对，但教师碍其“劳力”，还是给了他10分。

期终考试来到了，题目如模拟考试一样难，老师批阅试卷时发现，他那三名学生的试卷都写得密密麻麻。

这个小故事验证了管理学家德鲁克的一句名言：“错误的指导不易克服，因为它是由强有力的因素所引起的。”

考核如考试，我们应该怎么做？