

为你量体裁衣  
为你提供上百句描述员工业绩的词汇  
找一找最适合你的业绩目标语言

# 世界500强 绩效考核标准

## 迅速提高绩效的方法

[美] 道格拉斯·马克斯    罗伯特·贝克尔    著  
郝文杰    马媛媛    译

**PERFECT PHRASES FOR  
EMPLOYEES' PERFORMANCE**

公司考核标准必备全书

# 世界500强 绩效考核标准

迅速提高绩效的方法

江苏工业学院图书馆  
藏书章

[美] 道格拉斯·马克斯 罗伯特·贝克尔 著  
郝文杰 马媛媛 译  
文 岗 吴振兴 审校

F279.1  
M3

F279.1  
M3

PERFECT FOR  
EMPLOYEES' PERFORMANCE



哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界500强绩效考核标准 / (美) 马克斯, (美) 贝克尔著;  
郝文杰, 马媛媛译. - 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2004. 11  
ISBN 7-80699-349-5

I. 世... II. ①马... ②贝... ③郝... ④马...  
III. 企业管理: 人事管理 - 经验 - 世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第101971号

Douglas Max & Robert Bacal

Perfect Phrases for Setting Performance Reviews

ISBN 0-07-140838-X

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Douglas Max & Robert Bacal

Perfect Phrases for Setting Performance Goals

ISBN 0-07-143383-X

Copyright © 2004 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Harbin Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权哈尔滨出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口, 视为违反著作权法, 将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

责任编辑: 李毅男

世界500强绩效考核标准

[美] 道格拉斯·马克斯 罗伯特·贝克尔 著  
郝文杰 马媛媛 译

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街170号

邮政编码: 150006 电话: 0451-86225161

E-mail: hrbcbbs@yeah.net

网址: www.hrbcbbs.com

全国新华书店发行

地矿部保定地质工程勘察院美术印厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 19 字数 200 千字

2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

ISBN 7-80699-349-5/F·33

定价: 38.00 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451-86225162

# 序 言

绩效考核是一项颇有难度的工作,大多数管理者都希望写出令人满意、公正和专业的业绩评定,但找到“完美的语句”并不总是那么容易。

本书提供了上百句佳言妙语,描述员工在 74 个领域中的工作表现,从“准确性”到“积极性”到“生产能力”再到“时间管理技巧”,供管理者在考核表中使用,从而使绩效考核成为易事。管理者可从下列五个工作等级中选取适当语句,它们曾多次在绩效考核表中使用:

1. 表现突出
2. 高于要求
3. 达到要求
4. 有待提高
5. 不合格

全篇涵盖了对员工表现的一般性描述,如“表现出强烈的积极性”,以及具体的行为建议,如“在学习新工作需要反复指导”。

本书第一部分给出了计划和执行绩效考核的一般性提示;第二部分是用本书妙语填写的绩效考核表范例;第三部分是本书的核心内容,包含上百句描述员工业绩的完美佳句,并为改进绩效考核表指明了方向。

对直接报告进行快速公正的评价时,使用本书将会使其变得更容易。它向您提供了准确描述员工业绩所需的片语,帮助您促使员工提高技能并引导其事业发展。

致谢

本书是集体合作的结晶。CWL 出版企业的约翰·伍兹先生邀请

我们承作此事,看到该书对绩效考核执行者的巨大帮助,我们应允了此事。麦格劳-希尔国际出版公司的理查查·纳若摩是此项目的发起者,在整个编书过程中给予我们极大的帮助和支持。CWL的鲍伯·马格南和南希·伍兹对原稿进行编辑,您现在所看到的成稿和他们的辛勤努力是分不开的。我们对所有成员表示诚挚的衷心的感谢!

道格拉斯·马克斯

罗伯特·贝克尔



# 目 录

- 执行绩效考核的背景 / 1**
- 如何计划、执行和书写绩效考核 / 3**
  - 设定工作目标 / 4
  - 关键事件和重要行为的文件记录 / 6
  - 书写考核内容 / 8
  - 绩效考核的常见错误 / 8
  - 法律事宜 / 10
  - 考核的执行 / 11
  - 确保考核顺利进行 / 14
  - 如何讨论薪酬问题 / 15
  - 绩效考核之妙语 / 16
- 绩效目标的魅力与威力 / 17**
- 绩效目标有何用武之地 / 19**
  - 组织必备 / 20
  - 经理必备 / 20
  - 雇员必备 / 22
  - 绩效目标源自何方 / 23
  - 如何使用本书 / 25
- 设定有效的绩效目标 / 26**



具体可测量的目标 / 27
目标陈述构成部分 / 29
没有标准的目标 / 30
设定绩效目标的 10 个窍门 / 32
如何有效利用绩效目标 / 34
在工作年度中使用绩效目标 / 34
利用目标进行评估 / 36
<b>绩效考核表示例 / 41</b>
<b>绩效考核表 / 43</b>
<b>设定绩效目标完美用语 / 51</b>
<b>灵活通用的绩效目标 / 53</b>
灵活通用的工作绩效目标 / 53
冲突管理与团队目标 / 55
自我管理与工作习惯目标 / 57
工作结果与效率目标 / 60
个人发展目标与技能提高目标 / 62
沟通目标 / 64
<b>团体管理职责的绩效目标设定 / 67</b>
管理绩效目标 / 67
计划目标 / 69
人事/招聘/留住人才目标 / 72
领导力目标与组织气氛目标 / 74
生产效率提高/程序改进/公司最终目标 / 76
沟通目标 / 79
<b>普通业务绩效目标 / 81</b>
客户服务与支持管理绩效目标 / 81



客户服务与支持的绩效目标 / 83
信息技术:硬件与操作系统——管理绩效目标 / 86
信息技术:硬件与操作系统 / 88
信息技术:软件——管理绩效目标 / 92
信息技术:软件绩效目标 / 94
财务绩效目标 / 97
创造性媒体宣传的绩效目标 / 103
生产/大批量生产绩效目标 / 105
食物配给——管理绩效目标 / 107
食物配给目标 / 109
饮食服务管理目标 / 111
饮食服务绩效目标 / 113
交通/运输业绩目标 / 115
机械维修与类似行业绩效目标 / 118
人力资源与人事管理——管理绩效目标 / 121
人力资源与人事——管理绩效目标 / 124
车间维护管理绩效目标 / 130
车间维护目标 / 132
零售/推销管理绩效目标 / 134
零售与推销管理目标 / 136
销售与商务开发管理绩效目标 / 139
销售与商务开发目标 / 141
安全管理绩效目标 / 144
安全目标 / 146
支持管理绩效目标 / 150
支持目标 / 152
工作环境健康与安全绩效管理目标 / 155
工作环境健康与安全目标 / 157





- 绩效考核之妙语 / 161
- 准确性 / 163
  - 行政技能 / 164
  - 分析能力 / 166
  - 考核技巧 / 168
  - 出勤情况 / 170
  - 工作态度或方法 / 172
  - 培训能力 / 174
  - 口头表达能力 / 176
  - 书面表达能力 / 178
  - 计算机技能 / 180
  - 冲突管理 / 182
  - 合作 / 184
  - 削减成本 / 186
  - 创造力 / 187
  - 客户关系 / 190
  - 数据录入 / 192
  - 如期完工能力 / 193
  - 决策 / 195
  - 敬业精神 / 197
  - 授权 / 199
  - 可靠性 / 201
  - 下属发展 / 203
  - 机会均等/多元化 / 205
  - 道德行为 / 206
  - 反馈的接受与提出 / 208
  - 财务管理 / 210



灵活性 /	211
综合工作技能 /	213
完成目标 /	214
设定目标 /	216
仪表 /	218
积极性 /	219
人际能力 /	221
判断力 /	223
流程知识 /	225
业务知识 /	226
领导技巧 /	228
倾听艺术 /	231
长期规划 /	232
管理控制 /	234
管理技能 /	235
细节管理 /	237
经费管理 /	239
机械技能 /	240
多项任务 /	242
谈判技巧 /	244
组织能力 /	245
工作定位 /	247
参与管理 /	249
个人发展 /	250
劝导能力 /	252
电话技巧 /	254
身体素质 /	256
规划与调度 /	257



## 世界 500 强绩效考核标准

——迅速提高绩效的方法

政治艺术 /	259
晋升潜力 /	261
解决问题 /	262
生产能力 /	264
产品知识 /	266
职业技能 /	268
编程能力 /	269
项目管理 /	271
质量管理 /	273
工作质量 /	275
工作数量 /	276
研究技能 /	278
资源运用 /	279
安全问题 /	281
销售技能 /	283
在压力下工作的能力 /	285
监督技巧 /	287
协作能力 /	289
技术能力 /	290
时间管理技巧 /	292
附录 A 绩效考核中管理者常犯的 10 个错误 /	295
附录 B 绩效考核中员工常犯的 7 个错误 /	298



# 执行绩效考核的背景



景背的姓李斌製行財

# 景背的姓李斌製行財



## 如何计划、执行和书写绩效考核

通常，大部分管理者并不乐于进行正式的绩效考核，但它确实是管理工作的重要组成部分。如果处理得当，你就可以抓住机会对员工未来给予积极影响。然而，进行有效的考核并不只是填一下公司表格，填表之前的事情对于你寻求的结果可是至关重要的。

当然，如果你只想填一下表格，直接跳到第二部分就可以了；但是，如果你在考核的思考和准备过程中需要一些帮助，请继续下面的阅读。

许多组织进行绩效考核的一个环节是，经理和员工一起开会，经理向大家介绍考核过程和评判标准。如果该过程涉及目标，经理和员工会对某一确定时期（通常为一年）内双方希望完成的内容，或者是员工完成任务所必需的某种资源进行讨论并取得一致意见。假如你负责对员工目标进行定义，那你在一开始就应该向员工解释这些目标（如果合适，还要阐明你们如何协同努力完成目标）。

该年度内，要对值得在绩效考核过程中进行讨论的重要行为作出文件记录。一看到员工的表现就要立刻作记录，这简单易行——要比等到年底再想办法收集有关材料容易得多。



## 设定工作目标

什么是目标？它是对员工在某一特定时期内将要完成的任务的一致性描述，其表述也应包含对完成目标所必需的资源作出的解释，以及你和你的员工将如何衡量成功。

每个目标都应该是可衡量、可实现、难度适中，并为员工所接受的。例如：

- ▶ 每周生产线上的废品率不得超过 3%。
- ▶ 每季度销售额提高 5%。
- ▶ 所报销账目不得超过预算。
- ▶ 每月至少同 5 个新客户签约。

也就是说，目标应是可度量的，并且能提高员工业绩。

我们为什么要把目标写出来呢？那是因为书面目标有助于我们度量和识别成绩，发现并纠正工作中出现的问题，找出重中之重并聚焦于此。我们需要注意的是要把长期目标限制在 5 个以内，对那些几周或几个月内便可完成的项目可以另设作短期目标。

要如何写目标呢？首先要从自己和员工的记录中收集信息，接下来它告诉你可能会使用哪些信息。

你需要哪种信息？你和员工可以对这个问题作出最好的回答。因为它要视具体情况和各自的工作而定。下面是一些指导方针：

多数目标都是与生产能力有关的，描述它的术语一般有：

### 工作量

量：指工作的数量，举例说明：



- ▶ 记账订单数。
- ▶ 已包装箱数。
- ▶ 书面调拨单数。
- ▶ 归档文件数。

## 工作准确度

准确度：衡量不出错条件下的工作程度，或工作质量，例如：

- ▶ 准确记账订单与错误记账订单的百分比。
- ▶ 正确包装与错误包装的百分比。
- ▶ 正确的书面调拨单与错误的书面调拨单的百分比。
- ▶ 正确归档与错误归档的百分比。

## X 的生产时间

时间：衡量完成一定工作所持续的时间：每小时，每天，每周，每月……例如：

- ▶ 每小时/天/周处理的索赔。
- ▶ 在第 1 天/第 2 天/第 3 天接收并记录的调拨单。
- ▶ 在第 1 天/第 2 天/第 3 天收到并归档的文件。

## X 的单位成本

成本：衡量完成工作花费的钱数，如：

$$\frac{\text{该部门日平均订单数}}{\text{该部门日平均工资}} = Y \quad \frac{\text{员工日平均索赔量}}{\text{部门小时平均工资}} = X$$

由调拨单出错导致重填的数量 × 每重填一次的成本 = Y

如果目标完成情况很难度量怎么办？有时候员工的目标很难度





量，这不是说你不应该定这样的目标，而只要把绩效考核的标准确定好就行了。举例如下：

▶ 月报。“以下情况工作都是合格的：在任何 4 个月的时间里，我上交完整的月报只有两次耽误了；在任何 6 个月的时间里，至多有一件事晚了一个多星期；工作被老板认可，所有情况只有两处需要修订，并且这些修订仅在一周内便完成了。”

▶ 预见性。“在工作中的失败点到达之前，我会把老板的注意力转移到与此相反的方向，这种情况在任何 12 个月的时间内只有两次。”

▶ 员工发展。“如果每年至少有两次会议中我和每一份直接报告都讨论了培训、激励和考核之事，工作就会合格。”

## 关键事件和重要行为的文件记录

考核过程的一个重要部分就是对特殊事件和行为作记录，这些可称为“关键事件”和“重要行为”。关键事件通常指较为极端的行为（或者好事或者坏事），是出于法律原因、纪律措施或者为了表扬“超出职责范围的”模范行为，而应该被记录下来的。重要行为是指对员工业绩有实际影响的行为。

记录员工重要行为的原因有：

▶ 提高绩效考核的准确性，因为它以文件为基础，并非根据记忆。

▶ 为考核工作提供依据。

▶ 确保在整个考核期间，你将关注工作表现。

▶ 当考核离现在最近的行为时，它会减少偏见的发生。

尽可能做到准确，一旦你注意到，就要尽快地把重要行为记录