

绩效管理实务丛书 主编 郭京生

绩效管理


案例与案例分析

Performance
Management

杨飞 王丹 李涛 李冰 张蕊 编著

管理既是一门科学，又是一门艺术。任何管理理论和方法都不可能通过简单移植取得成功，而必须建立在对本基本原则准确把握基础上的与管理情境的恰当融合……「运用之妙，存乎一心」，对管理艺术精髓的掌握唯有实践，舍此别无他法。

——编者

 中国劳动社会保障出版社

绩效管理实务丛书 主编 郭京生

绩效管理

案例与案例分析

Performance
Management

杨飞 王丹 李涛 李冰 张蕊 编著

管理既是一门科学，又是一门艺术。任何管理理论和方法都不可能通过简单移植取得成功，而必须建立在对本基本原则准确把握基础上的与管理情境的恰当融合。……运用之妙，存乎一心。对管理艺术精髓的掌握唯有实践，舍此别无他法。

编者

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理案例与案例分析/郭京生编. —北京:中国劳动社会保障出版社,
2007

绩效管理实务丛书

ISBN 978-7-5045-6711-6

I. 绩… II. 郭… III. 企业管理: 人事管理-案例分析 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 179536 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 16 印张 269 千字

2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

序

21 世纪企业的竞争，归根结蒂是人才的竞争。随着经济全球化步伐的加快和企业间竞争的加剧，人力资源越来越成为企业竞争的重点。企业要想在未来竞争中取得核心能力并保持持续竞争优势，离开健全高效的激励约束机制和人才选拔培养机制是不可想象的，而企业绩效管理体系正是激励约束机制和人才选拔培养机制赖以建立的基础。

企业是为实现一定经济目标而存在的经济实体，衡量其目标的实现程度和组织内各部门、团队、个人对组织目标的贡献程度，以及评判各项活动对实现组织目标的有效性等都离不开绩效管理。无论是系统性的或临时性的、正式的或非正式的，绩效管理一直处于企业管理活动的核心地位。在新的竞争环境下，绩效管理已逐渐超越绩效评价的范畴，日益成为企业实施战略管理的工具。因此，随着近年来绩效管理热潮在全球的风靡，国内企业对这一新的管理理念和工具也越来越重视。

然而，与广大企业对绩效管理的重视程度和资源投入相比，绩效管理的效果并不尽人意。究其原因，部分是因为有的企业和人员存在“叶公好龙”的心态，谈起来都认为很有必要，但并不真心喜欢使用它，为了让各方面“面子上”都过得去，绩效管理在经过折衷、修改后早已面目全非，自然难以收到预期成效。但另一个重要原因就是“水土不服”的问题。管理既是一门科学，又是一门艺术。任何管理理论和方法都不可能通过简单移植取得成功，而必须建立在对基本原则

准确把握基础上的对管理情境的恰当融合。正如锁和钥匙的匹配一样，只有最合适的，没有最好的，这才是管理的精髓。“运用之妙，存乎一心”，对管理艺术精髓的掌握唯有通过实践，舍此别无他法。鉴于此，我们在这套丛书中，加入案例和案例分析部分，目的是让大家“进入角色”，站在案例中主要角色的立场上去观察与思考，设身处地地去体验，从而产生真实感、压力感和紧迫感，达到亲临其境的“实践”效果，从全面、综合的角度去分析与提出本企业的决策方案。

“他山之石，可以攻玉”。在知识共享、全球日益一体化的今天，我们完全可以通过丰富的案例而汲取著名企业的管理精华和经验，“青出于蓝而胜于蓝”，后来居上。案例把一个个独特的、为数众多的具体管理情景，展现在我们的面前，为我们提供了一个真实的练兵场，使我们有机会接触到大量的绩效管理实际问题。这对于提高读者分析和解决各种绩效管理问题的应变能力，增强熟练应付各种实际问题的技能，是十分有利的，其效果如同剧院的“彩排”、军事上的“学习”和医学院的“临床”一般。案例教学方式已为本世纪以来包括美国哈佛大学在内的许多高等学校所采用，效果卓著。

本书在案例选取中，力争筛选出真实、新鲜的案例，避免随意编造案例或选用不适合国情的外国案例和过时案例，并坚持运用绩效管理的最新理论成果分析案例，尽可能使绩效管理理论、实务与实例提供的管理“实际”有机统一起来，从而架通理论和实际之间的桥梁。在体系编排上，为了让读者既有兴趣了解绩效管理的模式，又能抓住绩效管理的要害，我们也精心编织了层次和结构，确保案例的条理化、层次化和结构化，并适当安排了评析和案例的搭配，根据需要进行了取舍。

在使用本书时，需要特别注意的是，由于案例自身的特点，案例本身并不提供系统的和逻辑严密的知识体系，案例中的问题也往往是隐含的，提供的信息也是无序的，正如企业绩效管理实践中经常遇到的情景一样，这就要求读者在学习时注意进行由表及里、由此及彼的分析，分清主次与来龙去脉，探明究竟与拟出



解决办法。同时，由于任何企业的案例都是以前发生的，其过程不可能再度重演，因此，对案例的分析、研究结果也就难以通过实践得到验证。这种分析、研究的结果具有相对性，对企业管理实践的指导、借鉴作用也具有相对性。此外，由于受观察角度、知识结构、价值观念、判断标准差异的影响，对案例的判断、评价也会有差别和歧见，从典型案例中概括出的一般性结论其有效性也是有限的，这些都是读者在使用本书时应该加以注意的地方。

本书命名《绩效管理案例与案例分析》，作为《绩效管理实务丛书》的案例篇。全书共分六章：第一章绩效指标设计，介绍绩效指标设计的主要依据和具体内容。第二章各类考核表，重点介绍各类考核表的制作及注意事项。第三章绩效考核方法，主要介绍了三种常用的考核方式：目标管理、360度考核和满意度评价。第四章不同类别的考核，主要介绍了对分（子）公司、职能部门、销售人员、中层管理人员和研发人员的考核。第五章绩效考核的组织与结果控制。第六章绩效考核结果的运用，重点介绍了考核结果在经营者年薪、薪酬分配和调整、个人绩效改进方面的运用。为了便于读者理解和使用，每一部分后面都做了案例点评。

本书可作为企业人力资源经理和企业管理人员绩效管理实践的工具书，也可作为高等院校教学和科研的参考书，也可为企业管理咨询人员提供借鉴。

最后，由于水平有限，书中错误之处在所难免。恳请广大读者与学界同行批评指正。

著者

2007年12月

目 录

第 1 章 绩效指标设计	1
第一节 指标体系的建立	1
案例一：某集团公司的绩效考评指标体系	1
案例二：某集团基于目标分解的 KPI 体系设计	4
案例三：某通信规划设计院的指标体系设计	8
案例四：某工程材料有限公司基于平衡记分卡的 指标体系设计	11
案例五：某公司基于关键成功因素的 KPI 体系设计	15
案例六：某公司基于业务“价值树”的 KPI 体系建立	25
案例七：某公司基于职责的 KPI 体系设计	28
第二节 指标体系	32
案例八：某机关基于德、能、勤、绩、廉的考核指标 体系	32
案例九：某公司绩效指标辞典	34
案例十：某贸易公司部分考核指标体系操作表	36
案例十一：某知名运动产品公司部分岗位 KPI	38
案例点评	40

第 2 章 各类考核表	54
第一节 工作能力、工作态度及周边绩效考核表	54
案例点评	60
第二节 综合考核表	62
案例点评	74
<hr/>	
第 3 章 绩效考核方法	81
第一节 目标管理	81
案例一：A 公司的目标管理	81
案例二：某集团实施目标管理的绩效考核	82
案例三：某顾问公司的目标管理规程	85
案例点评	86
第二节 360 度绩效考核	91
案例一：国外某公司的 360 度考评	91
案例二：某公司本土化的 360 度考核	93
案例三：某 IT 企业 360 度测评体系方案	95
案例四：某股份有限公司的 360 度考核	97
案例点评	98
第三节 满意度评价	106
案例一：K 公司的部门满意度评估	106
案例二：FD 公司业务支持部门绩效调查表	109
案例三：某公司满意度调查	110
案例四：某集团公司子公司对总部满意度评价	111
案例五：某公司部门满意度评价	113
案例点评	114

第 4 章 不同类别的考核	118
第一节 分(子)公司的考核	118
案例一:某公司对子公司的考核办法	118
案例二:某分公司考核方案	119
案例三:济南市某集团公司分(子)公司业绩考核 方案	120
案例点评	121
第二节 职能部门考核	127
案例一:北京某控股有限责任公司的总部职能部门的 考核	127
案例二:某市通信分公司职能部室绩效管理办法	129
案例三:某企业职能部门考核	131
案例四:某公司职能部门考核	132
案例五:某公司职能部门工作计划考核法	134
案例点评	136
第三节 销售人员考核	143
案例一:某啤酒企业销售人员绩效考核与薪资分配 体系	143
案例二:某企业销售人员目标管理考核法	143
案例三:某软件工程公司销售人员绩效考核方案	145
案例四:某公司营销人员的 KPI 考核	146
案例五:Z 公司销售人员考核办法	147
案例六:某公司销售人员考核方案	148
案例点评	149
第四节 中层管理人员考核	155
案例一:某公司中层管理者的考核	155
案例二:A 组织中层管理人员的绩效考核	158
案例三:某公司对中层管理人员的绩效考核	159

案例四：山西某公司中层管理人员考核	161
案例五：某公司中层管理人员“德能勤绩廉”考核	166
案例点评	167
第五节 研发人员考核	172
案例一：某技术中心研发人员考核办法	172
案例二：A 公司研发人员的考核	173
案例三：JX 公司技术开发部的员工绩效考核与管理 方案	177
案例四：某制造企业研发人员考核方案	178
案例点评	179

第 5 章 绩效考核的组织与结果控制	185
第一节 绩效考核的组织机构与职责分工	185
案例一：A 公司绩效管理职责分工	185
案例二：B 公司绩效管理职责分工	187
第二节 绩效考核流程	188
案例：某公司季度绩效考核实施流程	188
案例点评	189
第三节 绩效考核结果修正	192
案例一：某公司调节系数法	192
案例二：某公司部门考核修正系数法	193
案例三：某公司考核结果修正方案	193
案例四：某公司普通员工绩效排名计算方法和 计算过程	194
第四节 绩效考核等级分布控制	195
案例一：某企业考核等级分布	195
案例二：某公司部门及员工强制分布法	196
案例三：某公司强制分布比例	197

案例四：某公司员工考核分布比例	197
案例五：“差额分布法”实施案例	198
案例点评	199

第 6 章 绩效考核结果的运用	207
第一节 绩效考核结果在经营者年薪制方面的运用	207
案例一：深圳市国有企业经营者年薪制实施办法	207
案例二：深圳市某建设投资控股公司产权代表责任人 年度薪酬管理暂行办法	208
案例三：某集团经营者年薪制试行办法	211
案例四：武汉市国有资产经营公司关于企业法定代表 人考核奖惩试行办法	213
案例点评	215
第二节 绩效考核结果在薪酬分配和调整方面的运用	220
案例一：某有限公司管理人员薪酬方案	220
案例二：某高新建材有限公司管理岗位绩效工资 计发办法	222
案例三：某公司年度奖金的分配方法	223
案例四：某公司绩效薪酬制度	225
案例点评	226
第三节 绩效考核结果在个人发展计划方面的运用	229
案例一：唐明的个人发展计划	229
案例二：康志的个人发展计划	231
案例点评	232

附录 某公司绩效考核制度	234
后记	241
参考文献	243

绩效指标设计

第一节 指标体系的建立

案例一：某集团公司的绩效考评指标体系

一、背景介绍

某集团公司创建于 1989 年，以能源开发和利用方式的创新为产业基础，已经形成以能源开发、能源化工、能源分销为主导，以能源装备、智能科技、生物化工、园区地产为支撑的产业群，构建了上中下游纵向一体化的清洁能源产业链。截至 2006 年年底，集团拥有员工 2 万余人，总资产超过 180 亿元人民币，100 多个全资、控股公司和分支机构分布在国内 60 多个城市及英国、美国、澳大利亚等国家的重要城市。

二、考核指标体系

（一）考核指标体系的内容

公司各级下属公司和部门的绩效指标分为关键绩效指标和管理要项，员工的绩效指标包括关键绩效指标、行为指标和工作要项。KPI 又分为常规 KPI 和改进 KPI。

1. 关键绩效指标（KPI）

关键绩效指标（Key Performance Indicator, KPI）是反映成功关键因素或策略重点的状态或达成结果的指标。

常规 KPI 指标与改进 KPI 指标，反映的是战略与计划的关系。

常规 KPI 来自于对公司总体战略目标的分解，是反映达成企业战略目标的策略重点的阶段性关键业绩指标。

改进 KPI 是针对改善企业经营业绩的重点或关键点而确定的指标，是考核周期内必须改进的，是对常规 KPI 的补充。

2. 管理要项



管理要项是反映企业和部门内部管理状况的指标，是对关键绩效指标的补充。管理要项的设置应针对那些对实现公司目标有重要作用、暂时又难以用 KPI 衡量的关键管理领域和活动。管理要项主要从完成的时间进度及是否达到预期效果等方面来评价。

3. 行为指标

行为指标由与员工的 KPI 密切相关的一组或若干组行为要项及工作标准组成。

4. 工作要项

工作要项是针对目前无法用 KPI 和行为指标表示但又必须完成的关键工作活动设置的指标，是对员工关键绩效指标的补充。

(二) 指标确定原则

1. 确定目标责任书时，不得出现重复列项。在同一级组织中，同类指标之间存在直接因果关系时，只取上一层的指标。

2. 绩效指标的内容、衡量方法和评价方法必须客观明确。

(三) 考核指标体系的建立

1. 企业常规 KPI 的确定

(1) 综合考虑集团总体战略目标，通过经营分析，自上而下逐层分解，利用集团建立的 CSF（关键成功因素）体系确定集团、各专业集团、各成员企业的策略重点并选取相应的常规 KPI。

(2) 企业常规 KPI 由上一级绩效管理部门提出，经双方沟通确定。

(3) 企业常规 KPI 为 3~7 个。

2. 企业改进 KPI 的确定

(1) 企业经营班子上级绩效管理部门的指导下进行经营检讨，找出自身经营管理中的主要问题和“短板”，提出对应的改进措施。上级绩效管理部门在经营检讨的基础上，与企业确定下一考核期的改进计划，并提出相对应的 KPI 作为改进 KPI，经双方沟通后确定。

(2) 改进 KPI 一般不超过 5 个。

3. 部门 KPI 的确定

(1) 部门的 KPI 由企业经营班子根据企业目标和计划，结合部门职责和部门经营检讨结果，经双方沟通之后确定。

(2) 部门主管在企业经营班子的指导下进行经营检讨，找出自身经营管理中的主要问题和“短板”，提出对应的改进措施。企业经营班子在部门经营检讨的

基础上，与部门确定下一考核期的改进计划，并提出相对应的 KPI 作为改进 KPI，经双方沟通之后确定。

(3) 部门 KPI 的数量经双方沟通之后根据部门的具体情况确定，一般不少于 8 个。

4. KPI 目标值的设置

(1) 关键绩效指标设目标值和挑战值。目标值是在现有的环境条件下，企业和部门依据战略目标分解确定的绩效目标；而挑战值是指通过捕捉新的市场机会、充分挖掘内部潜力和经营创新，力争达到的绩效结果或表现。

(2) 常规 KPI 的目标值经双方充分沟通确定后，由上一级绩效管理部门直接下达，常规 KPI 中收入 and 利润的挑战值由各级企业和部门自行确定，上一级绩效管理部门追加的指标值也作为挑战值。

(3) 挑战值的有效截止期为第二季度末。

5. 管理要项的确定

(1) 企业和部门的管理要项确定方法同其 KPI 的确定方法。

(2) 管理要项应该具体描述达成的时间、状况并且制定详细的评分项目和标准。

(3) 企业管理要项一般不超过 5 个，部门管理要项一般不超过 7 个。

6. 员工绩效指标的确定

(1) 企业“一把手”及部门“一把手”的绩效指标与其负责的企业或部门的绩效指标一致。

(2) 实际承担企业或部门经营管理职责的非一把手任职者，其绩效指标与所负责的企业或部门的绩效指标一致。

(3) 企业经营班子其他人员，由企业“一把手”根据其重点分管工作和职权，从企业的 KPI 和管理要项中分解出相关指标，与其充分沟通后确定。

(4) 非管理类员工的 KPI 依据部门承担的 KPI、员工所任职岗位的职责和上个月员工考核结果分析，由直接主管与其充分沟通后确定。

(5) 员工的行为指标由直接主管与其沟通后确定。

(6) 行为指标应该具体描述达成的时间、状况或者制定详细的评分项目和标准。

(7) 行为指标一般不超过 6 个。

(四) 考核指标权重

1. 权重的确定原则

- (1) 一般而言, 常规 KPI 的权重大于改进 KPI、管理要项的权重。
- (2) 与企业最终经营成果关系越密切, 指标权重越高。
- (3) 反映企业经营管理总体部署的指标权重较高。
- (4) 反映公司战略性的 KPI、管理要项和行为指标权重高。
- (5) 被考评者可控程度大的指标权重高。
- (6) 综合性强的指标权重高。
- (7) 一般每一项指标的权重不小于 5%。

2. 权重的主要内容

- (1) 专业集团和成员企业 KPI 的权重为 70%~80%, 管理要项的权重为 20%~30%。
- (2) 各级职能部门 KPI 和管理要项的权重由各企业根据部门特点自行确定。
- (3) 非管理类员工 KPI 和行为指标的权重由其直接主管依据下属阶段性工作特点、工作难点及普遍存在的问题加以确定。

案例二: 某集团基于目标分解的 KPI 体系设计

一、KPI 体系设计

基于目标分解的 KPI 体系是在明确集团级目标的基础上, 找出评估这些目标完成情况的集团级 KPI, 并将这些 KPI 层层分解下去形成各岗位 KPI, 通过个人 KPI 的完成来保证集团总体目标的完成。

(一) KPI 体系建立的主要步骤

1. 根据集团年度目标和实现这些目标的关键成功要素, 确定集团级 KPI, 与集团级年度目标相对应。集团级 KPI 可分为财务类 KPI、客户类 KPI、运营类 KPI、学习与创新类 KPI, 集团级 KPI 还包括为杜绝安全事故、避免对集团运作产生重大障碍而设立的防范类指标。
2. 根据分管各个系统的副总裁的分工, 自上而下将集团级 KPI 落实到各系统, 形成各系统的 KPI。
3. 根据各部门职能和业务流程中的上下游关系, 将各系统的 KPI 分解至各部门, 形成部门级 KPI。
4. 各部门将部门级 KPI 分解至部门内部的各个岗位, 形成部门内部各岗位的 KPI。
5. 各岗位直接上级与各岗位员工根据岗位任职者的 KPI 填写绩效考评表, 确定某一考评期内岗位任职者的考评标准。

（二）指标分类

各岗位的 KPI 包括工作业绩指标、工作态度指标、工作能力指标和防范性指标。工作业绩指标中包括量化指标和非量化指标，在设置工作业绩指标时，应尽量减少非量化指标的设置，而多采用量化指标。工作态度、工作能力指标为非量化指标。一个岗位的绩效考评表中，非量化指标的权重不应超过 20%。

1. 工作业绩指标

工作业绩指标是 KPI 体系中最为重要的指标，此项指标主要来源于 KPI 的层层分解和具体的岗位职责，它可通过员工完成工作量的大小（数量），工作效果的好坏（质量），成本费用指标，以及在本职工作中努力改进与提高的创造性成果来体现。

2. 工作态度指标

工作态度指标主要指主动性、服从性等方面的指标。员工良好的工作态度是形成优秀企业文化的要求。针对不同层级员工，工作能力指标分为高级执行层态度指标、中级执行层态度指标和基层执行层态度指标。

3. 工作能力指标

工作能力指标是对员工知识、智能、技能、体能状况的评价指标。工作能力考核结果是员工职位升迁的重要依据。针对不同层级的员工，工作能力指标分为高层执行层能力指标、中层执行层能力指标和基层执行层能力指标等内容。在上级进行沟通确定各岗位任职者的能力指标时，应体现“企业需要什么，考什么；企业缺什么，考什么”。

4. 防范性指标

防范性指标是描述由于工作失误给集团造成巨大损失（比如重大工程质量事故、被客户投诉到新闻媒体或法院等）的指标，当防范性指标所描述的情况发生时，则此次考评记为 0 分。

（三）指标设置

根据各岗位层级、岗位所在系统、部门业务性质的不同和考评周期的不同，对各岗位进行考评时所采用的指标也有所不同。

具体规定见表 1—1。

二、KPI 的过程追踪与修正

（一）KPI 追踪的目的

1. 发现 KPI 偏差

由于订立 KPI 时，有若干因素未考虑，或者由于环境变化，使得 KPI 实施

表 1—1 各岗位考评周期及 KPI 表

适用人员	考评周期	考评时间	KPI
总裁、副总裁	年度	1月初	工作业绩 (80%)、工作态度 (10%)、工作能力 (10%)、防范性指标
各系统总监、副总监	半年	7月初	工作业绩 (100%)、防范性指标
		1月初	工作业绩 (100%)、防范性指标
	年度	1月初	工作业绩 (80%) ^① 、工作态度 (10%)、工作能力 (10%)
销售部员工 (包括部门经理)	月	每月初	工作业绩 (100%)、防范性指标
	年度	1月初	工作业绩 (80%) ^② 、工作态度 (10%)、工作能力 (10%)
其他人员	季度	每季度初	工作业绩 (100%)、防范性指标
	年度	1月初	工作业绩 (80%) ^③ 、工作态度 (10%)、工作能力 (10%)

注：①此项指标分值为两个半年度考评分值的平均数乘以 80%。

②此项指标分值为各月考评分值的平均数乘以 80%。

③此项指标分值为各季度考评分值的平均数乘以 80%。

时发生困难。

2. 对 KPI 偏差予以修正

提供上级与下属间定期的正式联系机会，KPI 完成进度的追踪检讨，利用会议和述职的方式进行，这种正式的沟通和检讨，能够促进上下级之间的融合和默契，改善上下级关系，创造良好的工作氛围。

(二) KPI 追踪的步骤

1. 各级主管通过述职和召开工作会议了解下属 KPI 的完成情况。
2. 各级主管将下属 KPI 的实际完成情况与工作计划要求应该达到的进度进行对比，看是否出现 KPI 完成滞后的情况。
3. 各级主管对 KPI 追踪过程中发现的问题与 KPI 执行者进行深入的研究，分析出现 KPI 完成困难的原因，提供解决的指导意见。
4. 当外部环境的影响而非岗位任职者本身的原因使 KPI 确实无法完成时，需严格按照 KPI 修正的相关规定对 KPI 进行修正。

(三) KPI 的修正

在外部环境发生重大变化和内部因素的影响使 KPI 变得毫无意义的情况下，