



张义军 / 策划

刘颖 杨文堂 / 编著

绩效考核 制度与设计

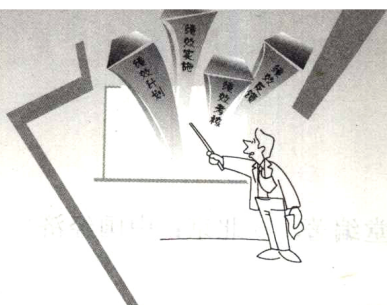
人力资源是企业经济发展的第一资源，是获取竞争优势的核心竞争力

JI XIAOKAO HE

H I D U Y U S H E J I



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



张义军 / 策划
刘颖 杨文堂 / 编著

绩效考核

制度与设计



Z H I D U Y U S H E J I

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效考核制度与设计/刘颖 杨文堂编著. —北京: 中国经济出版社, 2004. 12

ISBN 7-5017-1099-6

I. 绩... II. ①刘... ②杨... III. 企业管理—人事管理—教材 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 13354 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 高焕之

电 话: 68319290

责任印制: 张江虹

封面设计: 谭雄军

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: 690mm×1000mm 1/16 印 张: 17.5 字 数: 252 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2006 年 4 月第 2 次印刷

印 数: 6001—8000 册

书 号: ISBN 7-5017-1099-6/F·711

定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

前 言

随着知识经济的到来和市场竞争的加剧，人们越来越认识到，人力资源是企业发展的第一资源，是企业获取竞争优势的核心。

企业在人力资源管理中的每一个环节都与绩效管理有着千丝万缕的联系，在企业招聘录用过程中，员工是否符合岗位工作的要求，需要通过绩效考核来衡量；企业员工的升迁与职位调整需要通过其在职期间的工作绩效及工作潜力作为依据；同时，在员工的薪酬分配及员工培训方面，绩效管理都是其衡量的依据。因此，随着人力资源开发和管理在企业运营中地位的不断提高，绩效管理已经成为当今人力资源管理的一个热点问题。

绩效管理中非常重要的工作环节就是绩效考核，我们都希望通过绩效考核给企业带来更好的绩效，但是，当我们把目光投向现实中的绩效考核时，不难发现，绩效考核的具体实施并未如我们所愿。涉入绩效考核过程中的职员往往不喜欢它，不接受它，因为它容易给人带来焦虑和压力，所以职员们总是尽可能地去回避它。我们不能从绩效管理中获得应得的回报与效益的重要原因，就是没能将绩效考核放在整个绩效管理的系统中去考虑，而是孤立地看待绩效考核，忽视了在考核过程中与之相关的各个环节。

实施绩效考核，关注绩效改进是企业不断自我提升和达成战略目标的重要保证。从理论上讲，绩效考核与绩效管理通过将企业的战略目标逐级分解并层层传递给



绩效考核制度与设计

各级部门直至个体员工，以及对绩效考核结果的持续反馈和改进，使得部门及个人的绩效聚焦，共同支撑企业战略目标的实现。但在人力资源管理的实践中，建立并实施有效的绩效考核与管理体系却绝非易事，大多数时候，对绩效的考核与管理总是遭遇最多的批评与指责。

几乎所有的企业都会进行绩效考核，但却苦于缺乏有效的绩效考核工具。技术的缺乏导致企业无法从绩效考核中提取有效的信息，当然也就无法运用这些信息有效地进行奖惩管理、人员晋升管理、培训与开发等人力资源管理的其他职能。

本书系统介绍了企业绩效管理的基本理论和常用的绩效考核方法，更从绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈四个方面系统讲述了绩效管理的各个流程。本书着重从实际操作的角度来讲述各种常用的绩效考核技术，对绩效考核与绩效管理的各个环节都做了具体的介绍，并在各章中穿插了具有针对性的实例，不但告诉读者应该如何展开绩效管理的各个环节，而且告诉读者为什么这样做。相信本书的问世将为企业人力资源管理人员提供一定的指导作用。

编 者

2004 年 11 月

目 录

第一章 绩效管理计划的制定与实施 / 1

企业制定绩效计划的主要依据是员工的工作目标和工作职责。在绩效计划阶段，企业管理人员和员工之间需要双方对绩效的期望问题达成共识。在共识的基础上，员工对自己的工作目标做出承诺。企业管理人员与员工共同的投入和参与是进行绩效管理的基础。所以绩效管理是一项协作性活动，由员工和企业管理人员共同承担。

一、什么是绩效计划 / 1

1. 绩效计划是关于工作目标和标准的契约 / 1
2. 绩效计划是一个双向沟通的过程 / 3
3. 参与和承诺是制定绩效计划的前提 / 3

二、绩效计划的制定程序 / 4

1. 绩效计划的准备阶段 / 4
2. 绩效计划的沟通阶段 / 5
3. 绩效计划的确认阶段 / 6

三、制定绩效管理计划的重要性 / 7

1. 保证组织、团队计划的贯彻实施 / 7
2. 有利于组织目标和员工个人发展目标相结合 / 7
3. 为员工提供努力的方向和目标 / 7
4. 便于员工发现自身优劣势 / 7
5. 有利于员工采取适当的工作方法和途径 / 8
6. 有利于管理者对下属工作给予恰当的引导和支持 / 8



绩效考核制度与设计

7. 有利于优化企业资源配置 / 8
8. 提供对员工进行绩效考核和培训的依据 / 8

四、制定绩效计划应遵循的原则 / 8

1. 参与原则 / 8
2. 系统性原则 / 8
3. 限制因素原则 / 9
4. 承诺原则 / 9
5. 投入原则 / 9
6. 灵活性原则 / 9
7. 导向变化原则 / 10

五、制定绩效管理计划的要素 / 10

1. 传达组织团队计划 / 11
2. 制定和完善职业生涯规划 / 12
3. 工作重新设计 / 12
4. 制定员工个人绩效目标 / 12
5. 选择实施方案 / 13

六、绩效实施中的绩效沟通 / 13

1. 持续绩效沟通的目的 / 13
2. 持续绩效沟通的内容 / 14
3. 持续绩效沟通的方式 / 14

七、绩效信息的收集和分析 / 18

1. 信息收集与分析的目的 / 19
2. 信息收集的内容 / 19
3. 信息收集的渠道和方法 / 20

[相关链接] 宏正公司的绩效计划制定与沟通 / 21

第二章 绩效管理流程的设计 / 24

如果企业不知道你疏于实施绩效管理的原因,不知道各层管理者和员工不愿意实施绩效考核的原因,可能会让这种回避绩效管理的状况继续拖延下去。许多部门

经理和员工在回避绩效管理方面非常有技巧,尽管他们不断地受到人事部门的催促,他们仍然能够让这个过程流产。这会导致人力资源部门陷入两难境地,他们不得不花费大量的时间去追逐中间管理层,以便完成他们的绩效管理工作。

一、绩效考核方案的设计 / 24

1. 绩效考核方案的设计要求 / 24
2. 绩效考核方案的内容设计 / 25

二、考核程序与阶段的设计 / 26

1. 绩效考核计划 / 26
2. 绩效实施与管理 / 27
3. 绩效考核 / 27
4. 绩效反馈面谈 / 28

三、绩效考核的周期设计 / 29

1. 考核目的决定考核周期 / 30
2. 行业的不同导致考核周期的不同 / 31
3. 影响考核周期的其他因素 / 31

四、考核中的组织分工与执行设计 / 32

1. 考核的组织分工设计 / 32
2. 绩效考核执行设计 / 34

五、绩效考核过程检讨设计 / 37

1. 被考核者自我检讨 / 38
2. 考核面谈 / 38
3. 主管考核 / 39
4. 被考核者签认 / 39
5. 员工意见申诉 / 39
6. 企业内部的平衡工作 / 40
7. 考核结果通知 / 41

六、绩效考核制度的分类分层设计 / 41

1. 管理者与员工的考核标准不同 / 41
2. 考核对象的不同决定考核顺序的不同 / 41
3. 考核对象的不同决定考核内容的不同 / 42
4. 不同的职务类别考核周期不同 / 42
5. 按分类分层原则附相关考核文件示例 / 43

七、员工绩效考核管理制度设计示例 / 50

[相关链接] 某公司的绩效考核制度 / 55

第三章 非系统的绩效考核技术 / 60

一个优秀的员工，总是希望他的努力及努力的成果能被上级所赏识。相反地，不努力的员工则希望能够滥竽充数，而不为上司所发现。留住优秀员工，淘汰不合格员工，对员工实施绩效考核是很有效的方法。一个好的员工绩效考核系统，可以支撑企业持续产生高绩效，保证企业的长久发展，这一点是毫无疑问的。问题是创建一套适用于本企业的良好绩效考核系统，确实是一个费时费力的过程。

一、员工个体绩效考核系统的设计 / 60

1. 获取对该系统的支持 / 60
2. 选择恰当的考核工具 / 61
3. 选择考核者 / 62
4. 确定考核的恰当时间 / 66
5. 保证绩效考核的公平性 / 66

二、以业绩报告为基础展开绩效考核 / 67

1. 自我报告法 / 67
2. 业绩评定表法 / 68

三、以员工比较为基础的绩效考核 / 70

1. 简单排序法 / 71

2. 配对比较法 / 72

3. 强制分布法 / 73

四、针对员工行为及个性特征的绩效考核 / 74

1. 因素考核法 / 74

2. 图解式考核法 / 75

3. 行为锚定行为等级评定表法 / 81

五、以个人绩效合约为基础的绩效考核 / 85

六、以特殊事件为基础进行绩效考核 / 88

1. 关键事件法 / 88

2. 不良事故考核法 / 89

七、其他绩效考核方法 / 92

1. 工作标准法（劳动定额法） / 92

2. 短文法 / 93

3. 自我考核法 / 93

4. 面谈考核法 / 93

八、影响绩效考核方法选择的因素 / 94

1. 绩效考核的目标 / 94

2. 绩效考核的费用 / 95

3. 企业员工的知识层次 / 95

4. 被考核者的类型 / 95

5. 实用性 / 95

6. 工作性质 / 96

九、如何选择合适的考核方法 / 96

1. 各种绩效方法的比较 / 96

2. 绩效考核方法选择的三要素 / 96

[相关链接] 某公司的个人绩效考核 / 99

第四章 绩效管理的模式 / 104

每种绩效管理模式都反映了一种具体的管理思想和原理,都具有一定的科学性和合理性。同时,不同的模式又都有自己的局限性与适用条件范围。每个企业所从事的行业不同,其相应的绩效考核体系也将有很大的不同。

一、360 度反馈绩效综合考核 / 104

1. 360 度反馈的定义 / 104
2. 360 度反馈的目的 / 105
3. 360 度反馈的程序 / 106
4. 360 度反馈的特点 / 108
5. 360 度反馈体系的优点 / 109
6. 360 度反馈体系的缺点 / 110

二、基于关键绩效指标的绩效考核 / 111

1. 建立 KPI 体系的意义 / 111
2. KPI 的特征 / 112
3. 如何设计关键绩效指标 / 113
4. 关键绩效指标的设计程序 / 115
5. 确定关键绩效指标的方法 / 116
6. 关键绩效指标考核的支持体系 / 117

三、基于平衡计分卡的绩效考核 / 118

1. 平衡计分卡的考核指标体系 / 118
2. 平衡计分卡的考核标准 / 122
3. 平衡计分卡的特点 / 122
4. 实施平衡计分卡应注意的问题 / 124

四、基于目标的绩效考核 / 125

1. 目标管理法绩效目标的设定 / 125
2. 目标管理法的优势与缺陷 / 128

3. 基于标杆超越的绩效考核 / 129

五、绩效管理的其他模式 / 133

1. 主管述职考核模式 / 133
2. A 管理模式的绩效考核模式 / 134
3. 以价值流为中心的绩效管理模式 / 135
4. 以团队绩效带动个人绩效的绩效管理模式 / 135

【相关链接】北电网络公司的员工考核 / 136

第五章 绩效考核表格设计 / 139

考核表格设计的好坏直接决定考核结果的好坏。前期的考核准备工作很多都要通过考核表格反映出来。不同企业有不同的表格，同一个企业也在不同的阶段不断地变化着他们的绩效考核表格。

一、考核要素及测评表设计 / 139

1. 考核要素及测评 / 139
2. 考核要素与考核项目 / 140
3. 人事考核权数分布表 / 141

二、绩效考核文件设计 / 141

1. 工作内容 / 142
2. 工作的关键点 / 142
3. 每个关键点的比重 / 142
4. 将关键点进行细化 / 142
5. 细化标准 / 143
6. 确定分值 / 143

三、企业中层领导考核表设计 / 143

1. 企业部门中层领导年度工作考核表 / 143
2. 企业高层领导综合考核表 / 144
3. 主管人员考核表 / 145
4. 主管人员服务成绩考核表 / 146



绩效考核制度与设计

四、企业经理人员考核表格设计 / 148

1. 企业经理人员能力考核表 / 148
2. 企业经理人员的综合素质考核表 / 149

五、员工岗位职责目标设计 / 150

1. 员工工作岗位分析 / 150
2. 选择、分解或设定员工关键绩效指标 / 151
3. 配备关键业绩指标管理工具 / 152
4. 修订 / 153

六、员工当前工作目标设计 / 153

七、员工评定及考核表格设计 / 155

1. 自我鉴定表格设计 / 155
2. 企业员工专项考核表格设计 / 156
3. 企业员工绩效考核表格设计 / 157

八、员工能力发展计划设计 / 159

九、不同岗位的考核表格设计 / 160

1. 管理人员考核表格设计 / 160
2. 技术人员能力考核表格设计 / 162
3. 营销人员能力考核表格设计 / 163

十、不同部门绩效评定及业务能力分析表格设计 / 164

1. 生产部门业务能力分析表格设计 / 164
2. 营业部门业务能力分析表格设计 / 165
3. 会计部门业务能力分析表格设计 / 166
4. 总务部门业务能力分析表格设计 / 166

十一、人力资源部考核记录表格设计 / 167

1. 定期考绩汇总表格设计 / 167
2. 年度考核记录及汇总表格设计 / 168

[相关链接] 软件工程师的考核表格设计 / 169

第六章 团队绩效考核技术 / 173

团队已是一个最时髦的词：项目团队，功能团队，临时解决问题的团队，自我指挥的团队，跨职能的团队，生产团队，服务团队，研发团队，网络化团队……一个又一个“团队”不断刺激着锐意革新的管理者们。

一、团队与团队绩效 / 173

1. 适度的团队规模 / 174
2. 合理的团队构成 / 174
3. 树立共同目标 / 174
4. 培养团队精神 / 174
5. 有效的团队绩效考核 / 174

二、团队绩效与部门绩效的区别 / 175

三、团队绩效考核的流程 / 176

四、确定团队绩效考核指标的方法 / 178

1. 利用平衡记分卡来确定团队绩效的测评指标 / 178
2. 利用客户关系图的方法确定团队绩效的测评指标 / 178
3. 利用团队设计变量来确定团队绩效的测评指标 / 178
4. 利用绩效金字塔确定团队绩效测评指标 / 179
5. 利用组织绩效目标确定团队绩效考核指标 / 179
6. 利用工作流程图确定团队绩效测评指标 / 179

五、知识型团队的绩效考核 / 180

1. 知识型团队的特点 / 180
2. 制定知识型团队的绩效考核标准 / 181
3. 知识型团队的绩效考核方法 / 182

六、跨部门团队绩效考核 / 183

1. 建立以人为中心的跨部门考核体系 / 183
2. 在“业绩考核”的基础上附加“行为考核” / 184

3. 注意与人力资源部门的合作 / 184

4. 做好标准化工作 / 185

[相关链接] 斯威特沃特大学秘书人员
的工作绩效考核 / 185

第七章 绩效考核与反馈面谈 / 189

绩效评价是绩效管理的重要环节。绩效评价是通过岗位管理人员或岗位关联人员与该岗位员工之间有效的双向或多向沟通,依据考核标准和实际工作完成资料,在分析和判断基础上形成考核成绩,并将绩效考核成绩反馈给员工的一种正式工作制度。绩效评价是一个动态的过程,绩效评价包括考核主体、自我评价、绩效沟通、绩效考核与绩效反馈。

一、绩效考核不受欢迎的原因 / 189

1. 绩效考核具有压力性 / 189

2. 绩效考核目的不明确 / 189

3. 绩效考核结果不理想 / 190

二、员工绩效考核的内容与形式 / 192

1. 考核内容 / 192

2. 考核形式 / 194

三、确定绩效考核等级 / 194

1. 三等表示法 / 194

2. 四等表示法 / 195

3. 五等表示法 / 195

四、绩效考核的实施 / 196

1. 准备 / 196

2. 实施 / 196

3. 优化 / 196

4. 结果运用 / 196

5. 实施绩效考核时的注意事项 / 197

五、绩效反馈面谈的目的 / 197

1. 对被考核者的表现达成双方一致的看法 / 197
2. 使员工认识到自己的闪光点 / 197
3. 指出员工有待改进的地方 / 197
4. 制定绩效改进计划 / 198
5. 商定下一个绩效管理周期的目标与考核标准 / 198

六、绩效反馈与面谈前应做的准备 / 198

1. 管理者应做的准备 / 198
2. 员工应做的准备 / 199

七、绩效反馈面谈的原则 / 200

1. 抓住时机，及时反馈 / 200
2. 明确具体，言之有据 / 200
3. 对事不对人，更不要与他人妄加比较 / 201
4. 反馈信息应定向于可以改进的个人可控行为 / 201
5. 建立并维持彼此的信任 / 201
6. 重在绩效，而不是人格特征 / 201
7. 在平等的立场上进行商讨 / 202
8. 倾听并鼓励下属说话 / 202
9. 允许员工对考核反馈提出不同意见 / 202
10. 优点与缺点并重 / 202
11. 同时提出对员工的支持帮助计划 / 203
12. 不将考核与工资、晋升混为一谈 / 203
13. 以积极的方式结束面谈 / 203

八、与不同类型的员工进行沟通 / 204

1. 优秀的员工 / 204
2. 一直无明显进步的员工 / 204
3. 绩效差的员工 / 205
4. 过分雄心勃勃的员工 / 205
5. 沉默内向的员工 / 205
6. 爱发火的员工 / 206

7. 年龄大、工龄长的员工 / 206

九、学会正确批评员工 / 206

1. 从观点一致的问题谈起 / 206
2. 批评也要让员工保住面子 / 206
3. 适当的沉默是金 / 207
4. 因人而异 / 207
5. 对事不对人 / 208
6. 不要翻旧账 / 208
7. 批评员工，也批评自己 / 208
8. 要批评，也要表扬 / 208
9. 以理服人，不可以权压人 / 209
10. 批评以信任为本 / 209

[相关链接] 某公司的绩效反馈面谈比较 / 209

第八章 绩效管理的具体实施 / 215

我们知道，绩效考核的实施成功与否很大程度上取决于绩效考核的结果如何运用。今天，人们进行绩效考核的目的已经不仅仅局限于传统意义上的帮助企业作出一些薪酬方面的决策，其主要目的是为了改进和提高员工的绩效。因此，绩效考核结果有着多种的用途。

一、绩效考核结果的用途 / 215

1. 用于招聘和选拔员工 / 215
2. 用于职位的变动 / 215
3. 作为员工选拔与培训的效标 / 215
4. 用于薪酬的分配和调整 / 216
5. 用于员工培训与发展的绩效改进计划 / 216
6. 用于正确处理员工内部关系 / 216
7. 用于人力资源战略规划 / 216

二、制定企业员工个人发展计划 / 216

1. 个人发展计划的具体内容 / 216