

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

以KPI为核心的 绩效管理

Performance Based Key Result Area

饶征 孙波 著



中国人民大学出版社

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

以KPI为核心的 绩效管理

Performance Based Key Result Area

饶 征 孙 波 著

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

以 KPI 为核心的绩效管理/饶征等著.

北京: 中国人民大学出版社, 2002

(和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列)

ISBN 7-300-04438-7/F·1344

I. 以…

II. ①饶… ②孙…

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 090544 号

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

以 KPI 为核心的绩效管理

饶 征 孙 波 著

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

本社网址: www.crup.com.cn

人大教研网: www.ttrnet.com

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 10.75

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

字数: 151 000

定价: 43.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

1993 年底，当我主持编撰完近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》（中国人民大学出版社出版）时，曾暗暗发誓，10 年内不再写书。之所以会如此厌倦写书，原因大概有两个方面：

一是书写得越厚，越缺少激情，越缺少底气。10 年前中国经济管理学界的状况是：老一代的学者专注于演绎马克思的原著，并试图与中国经济管理实践相结合；而中青年一代则擅长于编译或综述西方学者的东西，属于原创的研究成果很少。久而久之，便觉索然无趣，更谈不上做学问的成就感，往往是高级职称评上之日，便是身心疲惫之时。

二是由于当时编写《现代管理制度·程序·方法范例全集》的缘故，我结识了不少中国本土的企业家，在与这些创业型企业家接触与交流的过程中，我真正感受到了中国企业的管理需求，以及管理咨询对中国企业的潜在价值。因而从 1994 年起，我与包政等几位中国人民大学教授便一头扎进企业，为企业提供管理咨询服务。从《华为基本法》到《新奥企业纲领》，从《TCL 以速度抗击规模》到《天音通讯 ARS 战略推进》，从《山东六和集团人力资源优先开发战略》到《白沙集团人力资源三大机制六大体系》的建立，这一扎就是将近 10 年。

回首 10 年的管理咨询实践，我深感企业是一个知识的炼狱，中国知识分子的价值在于将知识奉献给社会；而管理学者的价值，则需要企业中得以体现。这 10 年我们给予企业的很少，但从企业获得的很多。在与企业同步成长的过程中，我们自己得到了发展；企业界的许多朋友也希望我们将这些年来的管理实践及研究成果总结提炼出来，以期对中国企业的发展有所贡献，加上 10



年不写书的期限将近,我们便有了再次写书的激情和冲动。作为中国最大的本土管理咨询公司——和君创业的管理者,我们在与国内企业摸爬滚打,为之提供长期服务的实践中,有了不少来自咨询的心得体会。为此,我们计划在3年内陆续推出“和君创业管理文库”的六个子系列:“人力资源管理专业技能系列”、“营销管理技能与方法系列”、“战略管理方法系列”、“治理结构与组织设计方法系列”、“资本运作与并购重组方法系列”和“企业文化建设方法系列”。

这套“人力资源管理专业技能系列”是“和君创业管理文库”的第一个子系列,作为国内第一套系统的人力资源管理专业技能丛书,我们力图体现以下几个特点:

第一,具有一定的原创性。国内以往出版的许多人力资源管理书籍,基本上是国内学者对西方人力资源管理研究成果和文献的综述,而创造性地将现代人力资源理念、技能与方法运用于中国本土企业的实践,并进行系统整合的图书则很少。本丛书中的大部分观点和技术,都是我们在长期管理咨询实践中摸索总结出来的,并经过了许多企业实践的考验。在与国外同行的交流中,他们对我们的研究和实践成果也颇感惊异。

第二,以问题为导向。这套丛书主要从中国企业在成长和发展过程所面临的问题入手,每本书的开篇都是以问题为导向,以解决中国企业人力资源管理当前面临的困惑与技术难点为主要内容,具有很强的针对性和可操作性。

第三,系统提供基于战略的渐进式人力资源管理解决方案。整套丛书的研究基点都是从企业战略出发,从制度、机制、程序和技术等方面来构建人力资源管理系统。而以往出版的人力资源管理书籍,偏重于单一人力资源职能模块的研究,忽视了基于战略的人力资源各运行系统的整合性与协同性。本丛书的特色之一在于,第一次从战略的角度论述人力资源各专业模块系统在企业管理实践操作过程中的内在关系与衔接点。

第四,图表化,形象化。现代职业经理人工作繁忙,节奏快,很难有时间去细嚼文字。本丛书力图通过图表的方式来表达管理思想和实用技术,在写作过程



中,我们深感要将管理思想和技术图表化,形象化,其本身就是一种再创作和提升的过程。

第五,团队的创造成果。本书观点新颖实用,技术和方法富有创新性,许多观点和技术都是在群体思想碰撞和团队协作过程中完成的,因而这是一个集体创作的成果。我们这套丛书的作者都来自和君创业咨询公司这个一流的团队,虽然每本书的表达方式因内容的不同而有所差异,但其思想脉络和理念具有高度的一致性。

当然,这套丛书的价值如何,最终还有待于读者的评判。作为一种尝试和探索,本丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的探索精神,就一定能研究并开发出根植于中国本土企业的人力资源管理技术与方法。我们一直在努力去做,也一定会持续地努力去做。

中国人民大学 教授

彭剑锋

2002 年 12 月



前言

当今社会已经由工业社会进入信息社会，企业如何应对信息社会对生产、经营及管理方式等各方面提出的挑战，尤其是在人力资源配置逐步社会化、全球化的今天，如何合理配置和使用已经成为第一资源的人才，已成为摆在企业经营者面前的关键问题。作为国内最大的本土咨询公司之一的和君创业研究咨询有限公司，一直致力于人力资源开发的研究工作，为企业提供基于能力的系统人力资源开发和管理解决方案是研究的主要内容和方向。

本书是一本关于 KPI (key performance indicators, 关键业绩指标) 与绩效管理的书，作为基于能力的企业人力资源管理系统丛书的一部分，本书主要讨论和研究了如何建立一种基于能力的绩效管理系统，进而讲解了如何将能力开发和绩效管理相融合的具体操作办法。其中对于 KPI 的设计和分解流程进行了详细的描述和实例分析，针对企业现实操作中的核心问题，提出了有效的解决思路和方法。最后，对于绩效管理作为一种有效的管理工具，如何帮助企业引导全体员工集中和致力于企业战略目标的实现展开了论述，并对绩效管理各个环节的操作要点及难点进行了描述和分析。

本书的素材来自于和君创业咨询有限公司近年来与国内多家大中型知名企业、跨国公司在绩效管理领域合作研究的项目成果。相信对于企业绩效管理体系的建设将具有非常重要的指导和借鉴作用。

作者

2002 年 11 月



第 1 章	绩效管理中的十大核心问题	(1)
-------	--------------------	-----

第 2 章	绩效管理体系介绍	(13)
-------	----------------	------

第 3 章	指标体系的建立与 KPI 的选择	(39)
-------	------------------------	------

第 1 节	KPI 体系的建立	(40)
第 2 节	标杆基准法选择 KPI	(51)
第 3 节	成功关键分析法选择 KPI	(53)
第 4 节	策略目标分解法选择 KPI	(59)
第 5 节	指标的定义与描述	(74)

第 4 章	具体岗位绩效指标与考核标准的确定	(77)
-------	------------------------	------

第 1 节	具体岗位绩效指标的确定	(78)
-------	-------------------	------



第 2 节	指标权重的确定	(97)
第 3 节	指标标准的确定	(100)

第 5 章 经营检讨与中高层述职 (105)

第 1 节	经营检讨的基本模型	(106)
第 2 节	业绩合同与中期述职制度	(114)
附录	某企业中高层管理者述职管理规定	(117)

第 6 章 绩效管理循环 (119)

第 1 节	绩效计划	(121)
第 2 节	绩效辅导	(129)
第 3 节	绩效考核	(139)
第 4 节	绩效考核结果反馈与面谈	(144)
第 5 节	绩效考核结果的运用	(150)

附录 某公司绩效管理制度 (153)

参考文献	(161)
------------	-------

第

1

章

绩效管理中的 十大核心问题



企业绩效管理中的十大核心问题

- 问题一：企业绩效管理与战略实施相脱节，战略目标没有被层层分解到所有员工，员工出现与企业战略目标相背离的行为。
- 问题二：企业绩效管理仅仅被视为一种专业的人力资源技术，没有与人力资源系统中的其他业务板块协同发挥作用。
- 问题三：绩效管理被赋予了太多的目的和含义，导致企业绩效管理的核心目的不明确。
- 问题四：绩效管理被认为是人力资源部门的工作，各级管理者没有在绩效管理中承担相应的责任。
- 问题五：组织、团队、个人之间的绩效存在差异，无法实现组织绩效、团队绩效和个人绩效的联动。
- 问题六：绩效管理指标没有重点，体现不出企业对关键业绩的关注和对员工行为的引导。
- 问题七：一套考核指标无法体现对所有员工的牵引。
- 问题八：不能很好的协调短期绩效和长期绩效之间的关系，过分突出业绩而忽视了企业的经营安全。
- 问题九：绩效管理成为奖金分配的手段。
- 问题十：绩效管理中忽视了员工的参与，使得绩效管理单纯成为绩效考核，阻碍了绩效管理提升员工绩效和能力的作用的发挥。



问题 1

绩效管理与战略实施相脱节

我们有一次进入一家企业进行人力资源机制建设项目，这家企业的负责人一见面，就提出了几个问题。有一个问题非常有意思，他说每年他都要和各个部门签订责任书，到年底的时候根据责任书兑现奖金。每年到了年底的时候各个部门的绩效目标完成情况都非常好，但是公司整体的绩效却不是很好。

我们对该企业的目标设立和分解过程进行了研究。该公司每年年末由各部门提出部门年度目标报公司审核，审核通过后就据此签订责任书。而部门在制定绩效考核标准时，只按照本部门的想法，提出的是本部门能做到的及当前亟须做的；更多的是向部门内看，而没有向上看，去关注公司的战略和整体的经营绩效。公司在审核部门提出的目标时也没有考虑公司的战略，而是针对部门的工作讨论部门的目标，最终导致“战略稀释”现象的发生。部门努力做的工作可能对于企业整体战略目标的实现来说是没有价值的，甚至是有负面影响的。

分析：绩效管理是战略实施的有效工具，战略能否落地最终体现在目标能否层层分解落实到每位员工身上，促使每位员工都为企业战略目标的实现承担责任。战略稀释现象的发生，究其原因最主要的还是绩效目标的分解存在问题。各部门、各职位的绩效目标不是从企业的战略逐层分解得到的，而是根据各自的工作内容提出的。绩效管理与战略实施发生了脱节现象，不能够引导所有员工趋向组织的目标。

问题 2

绩效管理仅仅被视为一种专业技术

在国内企业中，经常可以发现企业员工对于考核的态度是非常不认真的。考核在许多企业或部门流于形式，仅仅停留在纸上。人力资源部门费尽力气制定的考核制度，希望通过考核工作能够区分出员工工作业绩的优劣，引导员工改进工作作风和工作方法，但是往往事与愿违，考核的结果大家都差不多，而且考核结果的好与坏对于员工个人没有任何影响。于是经常有企业寻求我们的帮助，让我们辅导其制定一套科学合理的考核制度，认为只要有了这个制度，考核工作就能顺利进行。而我们的研究发现，如果企业人力资源管理的业务板块不健全，即使再科学的考核制度也改变不了企业目前的现状，也无法引起企业员工真正的重视。

分析：绩效管理作为一种有效的管理工具，必须与人力资源管理系统中的其他业务板块相互配合才能发挥真正的作用。单纯将绩效管理作为一种专业技术，认为掌握或提高了这项技术的操作能力就能够实现绩效管理的目的是错误的。人力资源管理系统是由任职资格、绩效管理、薪酬管理、培训管理等多个业务板块共同构成的。绩效管理必须基于任职资格制度，对员工的工作绩效以及适应岗位要求的能力进行综合评价，这种评价结果将应用于价值分配，以及后续培训、岗位晋升等方面。只有整个系统的有机协同才能对员工起到正向或者负向的激励作用。

问题3

绩效管理的核心目的不明确

在公司中我们经常会看到这样的情景，每当到了季度末或年末的时候，在人力资源部门的再三催促下，主管会通知大家：“现在要开始考核了，每个人将自己的工作总结一下。”然后员工开始对自己过去一段时间的工作进行回顾和总结，主管根据员工的总结和平时的观察给员工一个评价，将评价结果交给人力资源部门以后，这项工作就算结束了。当然，有些公司可能会略有不同，比如规定了几项考核指标等等。至于说考核结果如何运用，员工绩效不佳的原因是什么，怎么样帮助员工提高绩效则没有人去关心，更谈不上通过考核实现对员工能力成长的导引了。所以，这些公司的人力资源工作者以及各级管理者都在做考核工作，也都会觉得绩效考核有问题，但是问题究竟在哪里，又找不出答案。

另有一些公司则错误地认为绩效管理是治疗企业百病的良药，对绩效管理赋予了太多的目的和期望，甚至出现了用绩效管理代替分配制度的现象。

分析：上述情况都反映出企业对绩效管理的目的存在有认识上的误区，不是简单地将绩效管理等同于绩效考核，就是给绩效管理赋予太多的含义。事实上不同的目的决定了不同的绩效管理形式，绩效管理的核心目的只有两个：通过绩效评价为价值分配提供依据；作为管理的工具寻找企业经营的短板所在并不断改进。我们只有对绩效管理的目的进行明确的定位，才能有的放矢地设计相应的评价办法和制度，才能真正理解绩效管理各个环节的重要性，而不是仅仅将考核环节误认为是绩效管理，或者给绩效管理赋予其他不应有的含义。

问题 4

绩效管理是所有管理者的管理责任

目前在许多企业中对于绩效管理的认识存在着一种非常奇怪的现象，一方面各级主管都认同绩效管理工作对于员工绩效水平和技能提高的重要性；另一方面绩效管理在具体推行过程中总会遇到很大的障碍，而这种障碍往往又主要来自各级主管。

在这些企业中，各级主管虽然认为绩效管理工作非常重要，但是当人力资源部门组织业务部门进行绩效考核工作时，业务主管往往会强调业务工作的重要性和复杂程度，认为绩效考核工作应当是人力资源部门的事情，业务部门做这些是在浪费时间和精力。实在不得进行考核时，往往也是主管们根据自己对下属的印象，作出一个非常主观的评价。这样的评价结果肯定是不可能完全反映被评价员工的实际绩效的，最终结果只能是使绩效考核工作遇到员工更大的抵触。

分析：绩效管理是在管理者与员工之间就目标制定和如何实现目标而达成共识的过程，以及促使员工成功地实现目标的管理方法。绩效管理既然是一种管理的方法和手段，那么真正的主角只能是管理者和被管理者双方，也就是考核者和被考核者，绝不是其他部门或者其他人员。人力资源部作为服务性的职能部门，在绩效管理中只能起到组织、支持、服务和指导的作用，而不是绩效管理的主体。

我们认为作为管理者应当承担的主要责任是对下属的绩效及能力的提升负责。管理者必须通过绩效管理这一有效的管理工具，引导员工努力实现绩效目标，并为这一目标的实现提供支持和指导。要意识到保证下属成功是管理者的责任。

问题 5

组织绩效、团队绩效、个人绩效之间存在差异

现代企业在经营过程中，需要不断面对外界环境和组织内部的变化，及时调整工作方向和工作方式。传统的、僵化的组织形式往往无法做到快速的调整 and 变化，于是团队相对简单灵活的组织形式和快速响应的特征使得越来越多的企业趋向于组建不同的团队来应对各种各样的变化。但是，随着团队形式的广泛应用，又产生了新的问题。在企业中我们经常会发现，往往是几个非常优秀的员工组成的团队的绩效并不是非常优秀的，甚至出现团队的绩效结果较差的现象。还有的企业中出现团队的绩效较好，而综合在一起时发现组织整体的绩效水平是在降低的。也就是说存在着组织绩效与个体绩效之间的差异和脱节，组织绩效、团队绩效和个人绩效未能有机地衔接。

分析：这种司空见惯的现象实际上是两个原因造成的：一是由于组织、团队和个人的绩效目标出现脱节造成的；二是由于组织绩效、团队绩效和个人绩效三者不同的性质决定的。

无论组织、团队还是个人的目标都应当是来源于战略的，三者之间应当是层层分解和细化的关系。个人绩效是由员工的职业化行为所决定的，也就是说，个人绩效主要考察的是员工达成目标/结果的方法是否达到职业行为的标准，是否在按照职业化工作程序做正确的事情；而团队绩效则主要是由团队合作的程度所决定和形成的，团队建设、跨团队跨职能合作、知识经验共享、学习型组织的建立是团队高绩效的决定因素；而企业文化和共同愿景则将个人、团队与组织的绩效有机契合，最终实现组织的战略目标。

问题 6

绩效管理指标没有重点

在我们进行过咨询辅导的企业中，有不少企业的考核指标设计得非常复杂，素质指标、能力指标等等都包括在绩效考核的指标体系内。有一家企业的生产车间的员工给我们计算了一下，从公司的考核制度开始，到部门、车间，再到班组，涉及到一个生产线上的操作工人的考核指标多达 60 多个，从产量、消耗、考勤、请假，直至机台卫生、开会培训等，几乎所有的活动都规定了具体的考核指标。员工说几乎没有人能够把所有的考核指标和考核标准弄清楚。

员工们对于这种制度非常反感，用员工自己话来说是每天工作都是“如履薄冰”。员工每天想的不是如何把工作做得更好，如何提高本人的工作绩效和工作技能，而是在考虑如何不犯规，怎样避免触到扣罚线。在一些部门甚至出现了员工在工作允许的情况下是能少干一点就少干一点的现象，问其原因，回答是干得越多出错的机会也越多，被扣罚的可能性也就越大。与其这样，还不如少干一点，最起码可以保证不被扣罚。

分析：在实践中，很多企业都在追求指标体系的全面和完整。绩效考核指标包括了安全指标、质量指标、生产指标、设备指标、政工指标等等，不同的专业管理线独立管理着一套指标，指标可谓是做到了面面俱到。但事实上，作为绩效管理，应该抓住关键业绩指标进行管理，而指标之间是相关的，通过抓住关键业绩指标将员工的行为引向组织的目标方向。因此，应当通过建立 KPI 体系将绩效管理与员工的业绩结合在一起，引导员工的行为趋向组织的战略目标。太多和太复杂的指标只能是增加管理的难度和降低员工的满意度，对员工的行为是无法起到引导作用的。