

全: 268个绩效案例全新解说, 让您一册在手, 工作无忧。

新: 392逻辑图解全程放送, 让您一目了然, 即学即用。

细: 157个绩效实用表单+52个岗位考核案例+39个绩效制度范本+34个专家提醒放送等, 细致专业。



绩效考核管理实战

从新手到高手 (案例版)

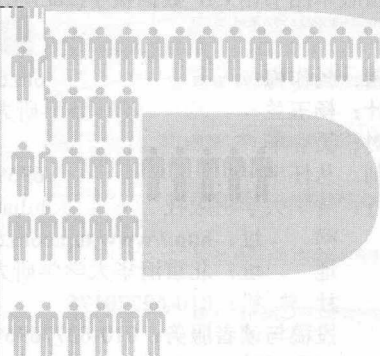
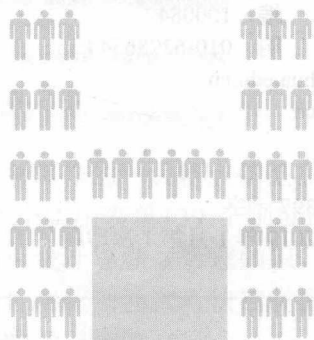
谭中阳 刘斌◎编著





绩效考核管理实战 从新手到高手(案例版)

谭中阳 刘 嫔 编著



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书在布局结构方面,以6种方式结合,通过“表格+图解+制度+流程+范本+方案”的组合方式,将绩效考核管理中的重点、难点全部囊括,包含了绩效管理案例、流程制度范本、目标分解案例、指标设计案例、绩效计划案例、考核方法案例、实施考核案例、反馈面谈案例、绩效改进案例、绩效激励案例、规避误区案例、高管绩效范本、部门绩效范本、岗位绩效范本等。

全书共14个专题内容,涉及绩效目标的设计、绩效计划的制订、绩效考核指标设计、绩效反馈面谈等多个方面内容,系统地阐述了企业实施绩效管理的相关知识,帮助大家完成从绩效考核管理新手到绩效考核管理高手的完美蜕变。

书中共有268个绩效案例,包含了392个图解案例、157个实用表单、34个专家提醒,系统介绍了目标分解量化、绩效指标设计、绩效考核方法、绩效反馈面谈等绩效考核管理知识,帮助读者从新手成为绩效考核管理高手!

本书适合人力资源从业人员,企业各级管理者及学校相关专业的学生参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

绩效考核管理实战从新手到高手(案例版)/谭中阳,刘斌编著. —北京:清华大学出版社,2019
ISBN 978-7-302-51017-8

I. ①绩… II. ①谭… ②刘… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第192074号

责任编辑:杨作梅

装帧设计:杨玉兰

责任校对:吴春华

责任印制:丛怀宇

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:20

字 数:397千字

版 次:2019年1月第1版

印 次:2019年1月第1次印刷

定 价:59.80元

产品编号:075041-01

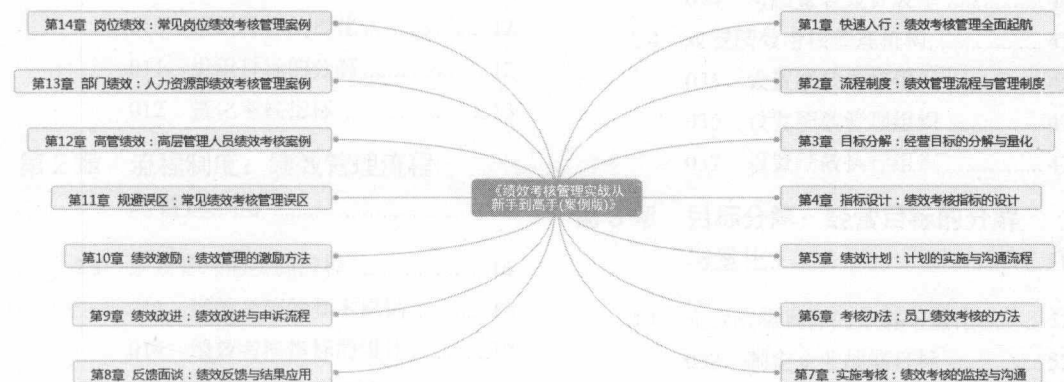
前言

相信大家在学习或是运用人力资源管理知识的过程中，都会发现企业绩效管理是整个人力资源管理工作的重点，也是难点。如何做好企业的绩效管理工作一直是企业管理者十分关注的问题，也是迫切需要解决的问题。

虽然现在越来越多的企业都开始实行绩效管理，但是由于对绩效管理的认识不足，导致企业绩效管理的效果不尽如人意。部分管理者认为绩效管理就是绩效评价，认为做好员工的绩效评价就是完成了绩效管理工作，而这样的认识误区常常让企业管理者忽视绩效计划的制订以及对绩效考核实施的监管，从而无法获得好的绩效管理效果。再加上管理者没有注重与员工的沟通工作，对员工的日常工作情况没有进行必要的跟踪调查，没有及时做好绩效反馈与改进工作，导致企业的绩效管理水平和得不到提高。

因此，笔者通过回顾自己的工作经历，总结以往的工作经验，编写了本书，希望这本书能对学习人力资源管理的人或是从事人力资源管理的人员有所帮助。本书采用“表格+图解+制度+流程+范本+方案”的优化组合形式，将绩效管理工作中的重点与难点直接呈现，便于大家对绩效管理知识的理解与运用，从而降低大家的学习难度。

虽然本书包含的案例知识较多，但结构非常清晰，语言非常简洁，有一说一。对于整本书的内容，以图片的形式展示给大家，可以使读者一目了然。



本书写作的一大特点就是在文本中插入大量图解、表格，其中包括 392 个图解分析+157 个实用表单+39 个制度范本+34 个专家提醒，系统介绍了绩效管理流程、绩效考核指标设计等绩效管理知识，将原本枯燥、难懂的文字说明以图解的形式做成知识网状结构图，帮助读者快速掌握绩效考核管理的重难点知识，降低学习难度，从而获得加倍的学习成效。

本书的另一大特点就是知识容量大，注重绩效管理知识的实际运用。在本书编写的过程中，通过多种途径获取绩效管理过程中涉及的各类实用表单与各类管理制度，并将其整理作为文本中相关知识点的示例。因此，读者可根据自身需要选择相关示例解决实际工作中遇到的问题。

众所周知，将实际的理论知识运用到实际工作中，将知识转化为能力是人在学习过程中最重要也是最难的一个环节。本书与其他同类型的书相比，最大的优势是放弃了大篇幅的文字理论说明，而采用“表格+图解+制度+流程+范本+方案”的优化组合，在降低学习难度的同时，为广大读者提供了大量的绩效考核管理实例，读者可直接应用到实际工作中。

本书由谭中阳、刘斌编著，参与编写的人员还有赵瑶、柏松、谭贤、谭俊杰、徐茜、刘胜璋、刘向东、刘松异、苏高、周玉姣、杨端阳、柏承能、刘桂花等人，在此一并表示感谢。

由于作者知识水平有限，书中难免有错误和疏漏之处，恳请广大读者批评、指正。

编 者

目录

第1章 快速入门：绩效考核管理

全面起航..... 1

1.1 绩效考核的基本概念.....2

001 什么是绩效考核.....2

002 绩效考核的基本特点.....3

003 绩效考核的目的.....4

004 绩效考核的重要意义.....4

005 绩效考核的八大用途.....5

1.2 员工绩效考核的内容.....5

006 考核员工的个人素质.....6

007 考核员工的工作结果.....6

008 考核员工是否符合岗位

标准.....7

1.3 绩效指标设计的内容.....8

009 绩效指标的设计.....8

010 组织目标的量化.....12

011 组织目标的分解.....12

012 量化考核指标.....13

第2章 流程制度：绩效管理流程

与管理制度..... 15

2.1 绩效管理的实施流程.....16

013 绩效考核的基本原则.....16

014 绩效考核指标的设计.....17

015 绩效计划的制订流程.....18

016 绩效实施过程的监督.....19

017 绩效评估结果的反馈.....20

018 绩效面谈与绩效改进.....21

019 绩效考核结果的合理运用.....24

2.2 制定绩效考核管理制度.....24

020 绩效考核管理制度..... 25

021 管理人员考核制度..... 27

022 财务人员考核制度..... 28

023 行政人员考核制度..... 30

024 营销人员考核制度..... 31

025 生产人员的考核制度..... 32

026 采购人员的考核制度..... 34

027 研发人员的考核制度..... 36

028 技术人员的考核制度..... 36

2.3 常见的绩效考核表单..... 38

029 拟定绩效考核要素表单..... 38

030 绩效考核分析表单..... 38

031 绩效考核指标表单..... 39

032 考核指标赋值表单..... 41

033 考核加权设计表单..... 42

034 考核量表设计表单..... 44

2.4 设置绩效考核管理机构..... 45

035 设置绩效考核组织..... 45

036 设置绩效管理组织..... 47

037 设置绩效执行组织..... 47

第3章 目标分解：经营目标的分解

与量化..... 51

3.1 企业战略目标的分解与量化..... 52

038 制定企业战略目标..... 52

039 量化企业战略目标..... 53

040 战略目标的绩效考核..... 54

3.2 企业经营目标的分解与量化..... 55

041 制定企业经营目标..... 55

042 量化企业经营目标..... 56

043 经营目标的绩效考核..... 57

087	沟通阶段采用两种沟通方式	105	6.4	团队绩效考核的方法	136
088	沟通阶段应遵循的沟通原则	107	107	确定团队绩效考核的指标	136
089	沟通工作的具体步骤	107	108	设计团队考核指标的具体步骤	137
090	沟通阶段的讨论内容	108	109	针对不同类型团队的考核方法	137
5.3	绩效计划的审定环节	109	110	跨部门的团队绩效考核办法	138
091	审定绩效计划的重要性	109			
092	对绩效计划的跟踪与调查	109			
093	绩效计划实施过程中的注意事项	110			
第6章	考核方法：员工绩效考核的方法	111	第7章	实施考核：绩效考核的监控与沟通	141
6.1	企业绩效考核的方法	112	7.1	绩效监控与辅导	142
094	六西格玛方法	112	111	绩效监控的基本概念	142
095	杜邦分析方法	113	112	绩效监控的工作内容	142
096	雷达图评价方法	114	113	绩效监控的工作效果	143
097	沃尔平衡评分方法	117	114	绩效辅导的具体作用与类型	143
6.2	员工绩效考核的方法	118	115	绩效辅导的最佳时间与方式	144
098	目标管理法	118	116	绩效辅导的提问技巧	145
099	360度考核法	119	117	常见绩效问题的解决方法	145
100	基于 KPI 考核法	121	7.2	绩效沟通的重点	146
101	平衡计分卡考核法	121	118	绩效沟通的基本概念	146
102	行为观察量表法	123	119	绩效沟通的主要内容	147
6.3	员工绩效考评的方法	124	120	实行绩效沟通的意义	147
103	绩效考评方法的常见类型	124	121	实行绩效沟通的渠道	148
104	行为导向型主观考评方法	126	122	绩效沟通的技巧	149
105	行为导向型客观考评方法	129	123	不同阶段绩效沟通的重点	150
106	结果导向型考评方法	133	7.3	收集绩效信息	151
			124	收集绩效信息的意义	151
			125	收集绩效信息的方法	151
			126	绩效信息的收集种类	152
			127	收集绩效信息的注意事项	152

7.4 绩效考核实施表单	153
128 部门绩效考核表单	153
129 工作绩效考核表单	154
130 人员晋升考核表单	156
131 绩效考核成绩表单	157
132 绩效考核奖金表单	158

第8章 反馈面谈：绩效反馈与结果

应用

8.1 反馈面谈的类型	160
133 直接劝导型反馈面谈	160
134 双向沟通型反馈面谈	160
135 解决问题型反馈面谈	161
136 综合型反馈面谈	162
8.2 反馈面谈的准备	163
137 面谈双方的面谈准备工作	163
138 选择恰当的面谈时间	164
139 选择适宜的面谈场地	165
140 做好面谈内容的记录	165
8.3 实施绩效反馈面谈	166
141 绩效反馈面谈的流程	166
142 实施企业绩效反馈面谈	167
143 反馈面谈应掌握的技巧	168
8.4 绩效考评结果的应用	168
144 为员工招聘提供依据	168
145 为员工调薪提供依据	169
146 为员工调岗提供依据	169
147 绩效考核结果的效标作用	170

第9章 绩效改进：绩效改进与申诉

流程

9.1 绩效改进的基本内容	172
148 绩效改进的实施步骤	172

149 绩效改进的操作原则	173
150 绩效改进的操作要点	174
9.2 制定绩效改进的方案	174
151 分析员工的绩效差距	174
152 评估低绩效员工的能力	175
153 低绩效员工的改进工作	176
9.3 绩效结果申诉的流程	179
154 员工提出绩效申诉	179
155 填写绩效考核申诉表	180
156 企业受理绩效申诉	181
157 受理申诉的调查与反馈	182
158 绩效申诉的规范管理	183

第10章 绩效激励：绩效管理的激励方法

10.1 完善工作体系的方法	186
159 实行工作轮换制度	186
160 丰富员工工作内容	188
161 工作扩大化的方法	190
10.2 营造工作氛围的方法	191
162 优化沟通环境	191
163 树立企业学习意识	192
164 培育创新环境	194
165 营造员工参与环境	195
10.3 设计合理的薪酬与晋升制度	196
166 改善分配机制的方法	196
167 完善生活福利的方法	197
168 完善休假制度的方法	198
169 掌握晋升的基本方法	198
170 熟悉晋升模式	199
171 制订晋升计划的方法	199
10.4 进行充分授权的方法	200
172 充分授权的基本作用	200

173	创造合理授权环境的方法	201
174	授权应该采取的措施方法	201
175	充分授权参与	201
10.5	改善工作条件的方法	202
176	设计照明的方法	202
177	消除噪声的方法	203
178	选择色彩的方法	204
179	提供音乐的方法	204
180	控制温度的方法	205

第 11 章 规避误区：常见绩效考核管理误区

11.1	绩效考核工作中的难点	208
181	设计绩效考核指标与标准	208
182	难以界定优良绩效	209
183	过程与结果孰轻孰重	210
184	考核周期的设定	210
11.2	绩效考核工作中的误区	210
185	误区一：首因错误	210
186	误区二：光环效应	211
187	误区三：对比误差	211
188	误区四：定式误差	212
189	误区五：从众心理	213
190	误区六：中心化倾向	214
191	误区七：近期误差	215
192	误区八：不以身作则	215
193	误区九：马太效应	216
194	误区十：过宽过严倾向	217
11.3	规避考核误区的方法	218
195	设计科学的绩效考核指标	218
196	运用有效的考核方法	219
197	设置合理的考核周期	220
198	加强绩效考核者的培训	220

第 12 章 高管绩效：高层管理人员绩效考核案例

12.1	高层管理人员绩效考核方案	224
199	人力资源总监绩效考核方案范本	224
200	财务总监绩效考核方案范本	225
201	行政总监绩效考核方案范本	227
202	销售总监绩效考核方案范本	228
203	策划总监绩效考核方案范本	229
204	生产总监绩效考核方案范本	230
12.2	高层管理部绩效指标设计方案	231
205	董事会绩效考核指标设计方案	232
206	监事会绩效考核指标设计方案	232
207	总经办绩效考核指标设计方案	233
12.3	高层管理人员绩效考核量化设计	234
208	总经理绩效考核量化设计	234
209	运营总监绩效考核量化设计	235
210	财务总监绩效考核量化设计	236
211	人力资源总监绩效考核量化设计	236

212	行政总监绩效考核量化设计	237
213	销售总监绩效考核量化设计	238
214	采购总监绩效考核量化设计	239
215	生产总监绩效考核量化设计	240
216	技术总监绩效考核量化设计	241

第 13 章 部门绩效：人力资源部 绩效考核管理案例..... 243

13.1 人力资源部绩效量化考核表244

217	人力资源部绩效量化分析表	244
218	人力资源部量化考核指标表	245
219	招聘评估量化考核指标表	246
220	培训评估量化考核指标表	248

13.2 人力资源部绩效指标设计方案.....249

221	人力资源部绩效考核指标的设计方案	249
222	培训开发部绩效考核指标的设计方案	250
223	招聘配置部绩效考核指标的设计方案	250
224	薪酬福利部绩效考核指标的设计方案	251

13.3 人力资源部绩效考核量化设计252

225	人力资源部经理的绩效考核量化范本	252
226	人力资源部主管的绩效考核量化范本	253

227	招聘主管的绩效考核量化范本	254
228	培训主管的绩效考核量化范本	255
229	考核主管的绩效考核量化范本	256
230	薪酬主管的绩效考核量化范本	257

13.4 人力资源部专员的绩效考核 量化范本..... 258

231	招聘专员的绩效考核量化范本	258
232	培训专员的绩效考核量化范本	259
233	考核专员的绩效考核量化范本	260
234	薪酬专员的绩效考核量化范本	261
235	员工关系专员绩效考核量化范本	262
236	人事处理专员的绩效考核量化范本	263

第 14 章 岗位绩效：常见岗位绩效考核管理案例..... 265

14.1 财务部绩效考核量化设计 266

237	财务部绩效考核指标设计	266
238	财务经理绩效考核量化设计	268
239	财务主管绩效考核量化设计	268
240	财务专员绩效考核量化设计	269

14.2 行政部绩效考核量化设计	271	255 技术部主管绩效考核量化	
241 行政部绩效考核指标设计	272	设计	289
242 行政经理绩效考核量化		256 技术部专员绩效考核量化	
设计	273	设计	290
243 行政主管绩效考核量化		14.6 采购部绩效考核量化设计	291
设计	274	257 采购部绩效考核指标设计	291
244 行政专员绩效考核量化		258 采购部经理绩效考核量化	
设计	275	设计	293
14.3 市场部绩效考核量化设计	276	259 采购部主管绩效考核量化	
245 市场部绩效考核指标设计	276	设计	294
246 市场部经理绩效考核量化		260 采购部专员绩效考核量化	
设计	278	设计	295
247 市场部主管绩效考核量化		14.7 客服部绩效考核量化设计	298
设计	279	261 客服部绩效考核指标设计	298
248 市场部专员绩效考核量化		262 客服部经理绩效考核量化	
设计	280	设计	298
14.4 销售部绩效考核量化设计	280	263 客服部主管绩效考核量化	
249 销售部绩效考核指标设计	280	设计	300
250 销售部经理绩效考核量化		264 客服部专员绩效考核量化	
设计	282	设计	301
251 销售部主管绩效考核量化		14.8 运输部绩效考核量化设计	302
设计	284	265 运输部绩效考核指标设计	302
252 销售部专员绩效考核量化		266 运输部经理绩效考核量化	
设计	286	设计	302
14.5 技术部绩效考核量化设计	286	267 运输部主管绩效考核量化	
253 技术部绩效考核指标设计	287	设计	304
254 技术部经理绩效考核量化		268 运输部专员绩效考核量化	
设计	288	设计	305



第 1 章

快速入门：绩效考核管理全面起航



学前提示

绩效考核是企业绩效管理的重要环节，是企业进行员工管理的重要手段。实施绩效考核有利于企业战略目标的实现，是促使企业利益分配的重要途径。本章主要对绩效考核的基本概念、内容以及绩效指标设计有关知识进行介绍。



要点展示

- ▶ 绩效考核的基本概念
- ▶ 员工绩效考核的内容
- ▶ 绩效指标设计的内容

1.1 绩效考核的基本概念

绩效考核是企业进行人力资源管理的重要工具，也是人力资源管理中最基础的环节。绩效考核是绩效管理中最能体现其管理效果的环节，涉及员工薪酬核算与发放、员工的职位调动等重要管理环节，对企业日常工作产生重要影响。因此，了解绩效考核的基本概念有利于企业管理者选择科学的绩效考核方法，实现对员工的绩效管理，充分发挥其激励作用，提高自身的绩效管理能力和水平。本节主要介绍绩效考核的含义、基本特点、考核目的、意义等基本知识。

001 什么是绩效考核

绩效考核是指企业管理者制定特定的考核指标与考核标准，运用科学的考核方法对员工的日常工作与工作结果进行考核，从而确保员工的工作活动与企业的规划目标一致的过程与方法。企业管理者通过对员工进行绩效考核，有利于规范员工的工作行为，了解员工实际绩效水平，对员工实现有效管理，从而提升企业的管理能力。

要了解绩效考核首先应了解绩效考核与绩效管理之间的联系与区别。绩效考核是绩效管理过程中的重要环节，做好绩效考核工作可以充分发挥企业绩效管理的作用，从而提升管理人员的管理能力，实现人力资源管理者的价值，合理配置企业内部的人力资源，满足企业发展过程中的人才需求。

绩效考核与绩效管理之间的具体区别，如图 1-1 所示。

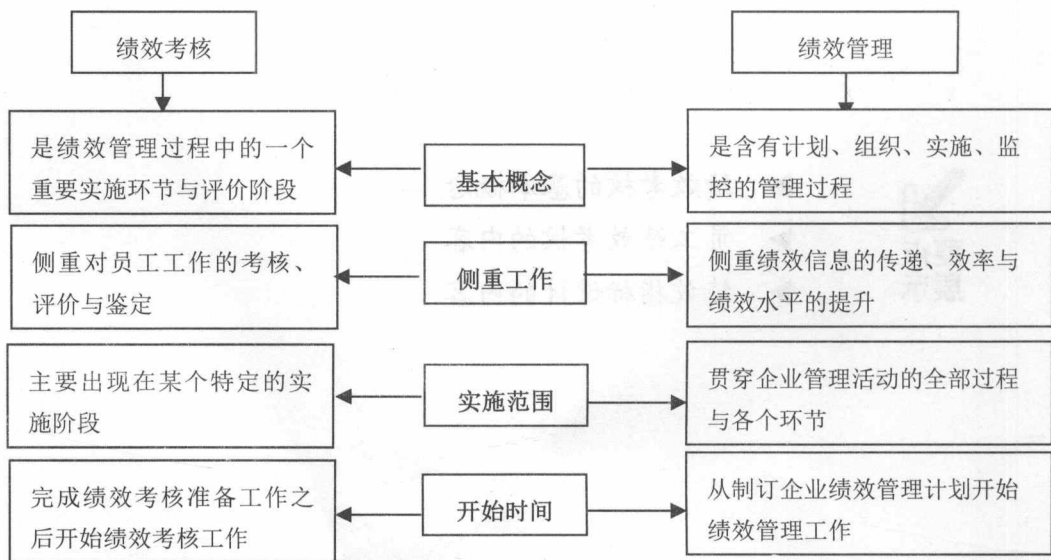


图 1-1 绩效考核与绩效管理之间的区别

了解绩效考核要明确绩效考核的定义，从而准确把握绩效考核的重点。接下来以图解的形式从3个方面介绍绩效考核的具体含义，如图1-2所示。

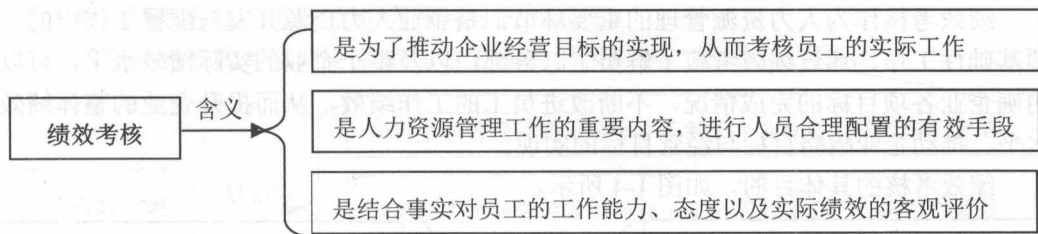


图 1-2 绩效考核的含义

002 绩效考核的基本特点

要深入了解绩效考核，就必须了解绩效考核的基本特点。通过了解绩效考核的基本特点，从而选择适宜的考核办法，明确具体的绩效考核方向与内容，进而保证绩效考核结果的客观性与准确性。

绩效考核6个方面的基本特点，具体如图1-3所示。

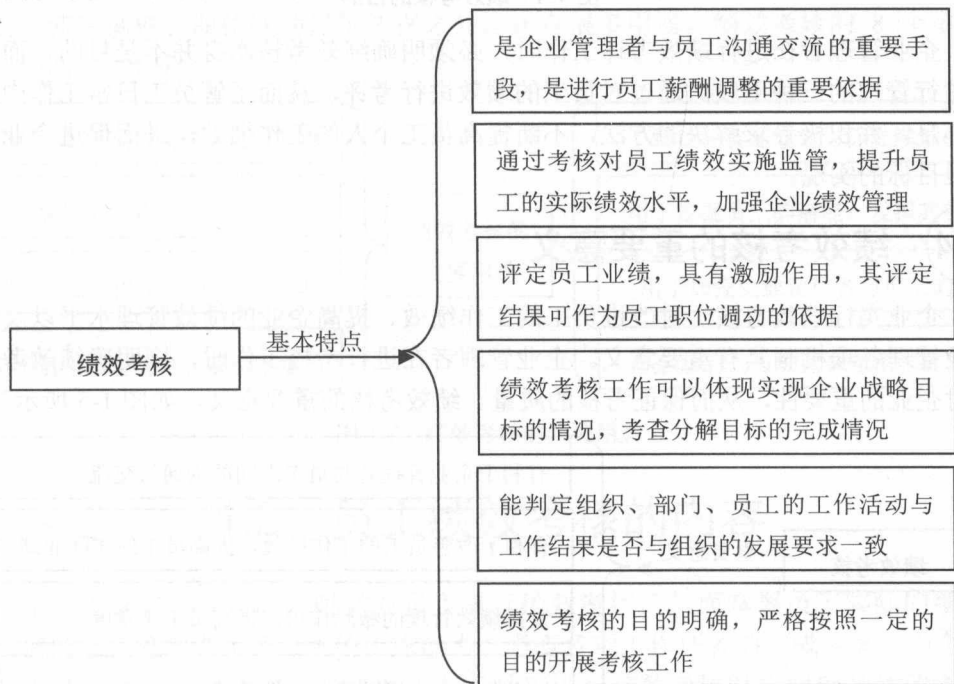


图 1-3 绩效考核的基本特点

003 绩效考核的目的

绩效考核作为人力资源管理的重要环节，是企业人力资源开发与配置工作中的一项基础性工作。通过绩效考核了解员工、各部门以及整个企业的实际绩效水平，可以明确企业各项目标的完成情况，不断改进员工的工作绩效，从而提升企业的整体绩效水平，推动企业战略目标与经营目标的实现。

绩效考核的具体目的，如图 1-4 所示。

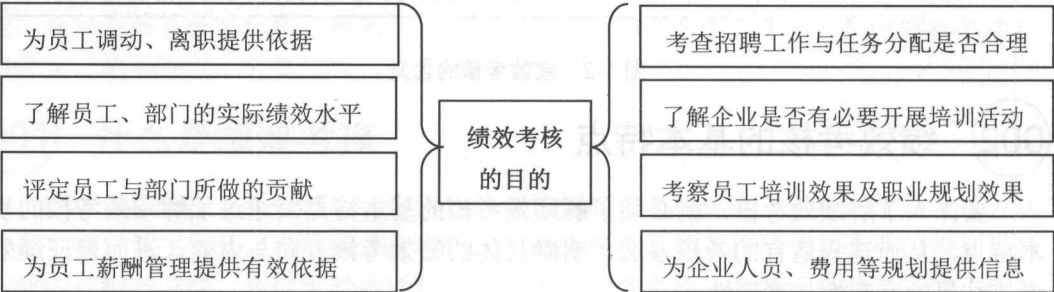


图 1-4 绩效考核的目的

企业管理者在进行绩效考评工作时，必须明确绩效考核本身并不是目的，而是企业进行的一种手段。通过对员工的绩效进行考评，从而了解员工日常工作中存在的不足，并积极寻求解决的方法，不断提高员工个人的工作绩效，进而促进企业战略发展目标的实现。

004 绩效考核的重要意义

企业实行绩效考核，对改进员工的工作绩效、提高企业的绩效管理水平和完善企业管理各项机制具有重要意义。企业管理者在进行考核工作时，应明确绩效考核工作对企业的重要性，从而保证考核的质量。绩效考核的重要意义，如图 1-5 所示。



图 1-5 绩效考核的重要意义

企业进行绩效考核时，除了要了解绩效考核对企业管理的积极意义之外，也要明确不合理的绩效考核对企业产生的消极影响，从而做好绩效考核的各项准备工作。不合理的绩效考核将造成企业资源与时间的浪费。

不合理的绩效考核对企业有 3 个方面的消极影响，如图 1-6 所示。

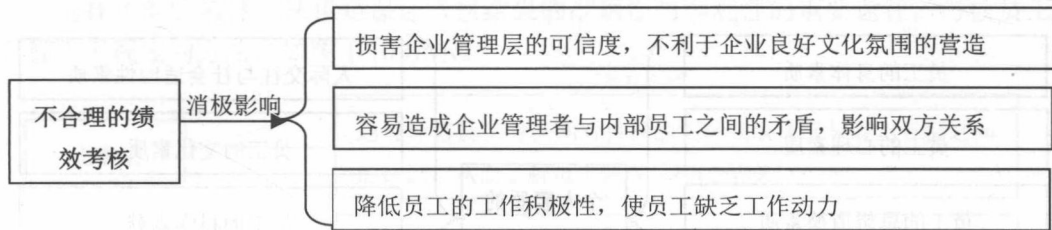


图 1-6 不合理的绩效考核对企业的消极影响

005 绩效考核的八大用途

绩效考核是企业管理者与员工进行沟通交流的桥梁，其可以帮助员工了解自身所处的位置，明确组织对员工的评价，并以此作为员工改进工作的依据。绩效考核除了为员工薪酬调整、职位变动提供依据之外，还有很多用途。绩效考核的 8 个主要用途，如图 1-7 所示。

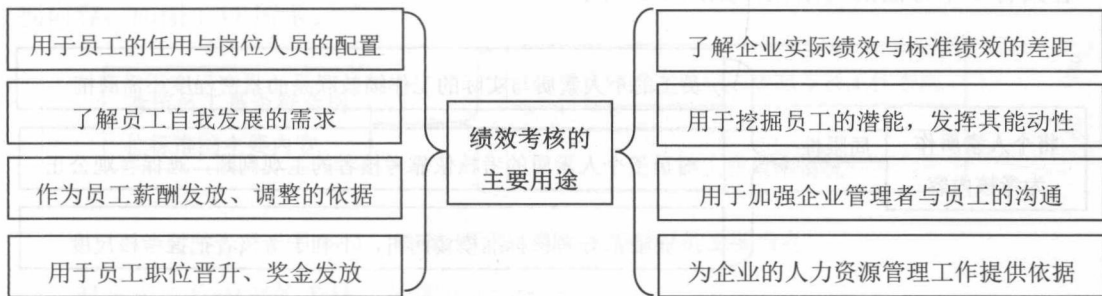


图 1-7 绩效考核的主要用途

1.2 员工绩效考核的内容

企业进行员工管理时，时常对员工进行绩效考核，从而掌握员工实际的绩效水平，帮助企业管理者了解员工的工作能力，考查各项工作任务完成情况，为企业的人员调动、薪酬管理工作提供依据。在对员工进行绩效考核时应明确具体的考核内容，选择科学的考核方法，以员工的实际业绩为依据实事求是地开展考评工作。本节主要介绍员工绩效考核的内容。