

李作学◎编著

最常见的**100**个 绩效考核管理问题

涉及**15**个
绩效考核管理
工作任务

给出**305**个
绩效关键问题
分析事项

编制**100**个
绩效考核管理
问题导图

提供**150**个
绩效考核问题
解决工具

弗布克管理问题 100 系列

最常见的 100 个绩效考核管理问题

李作学 编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

最常见的 100 个绩效考核管理问题 / 李作学编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2013. 10
(弗布克管理问题 100 系列)
ISBN 978-7-115-33231-8

I. ①最… II. ①李… 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 (2013) 第 225980 号

内 容 提 要

本书采用“问题导图+关键问题分析+问题解决工具”的结构, 全面解读绩效考核管理过程中存在的问题。涉及的内容包括绩效体系的 7 大问题、绩效指标的 7 大问题、考核标准的 4 大问题、考评方法的 5 大问题、绩效计划的 6 大问题、绩效辅导的 9 大问题、绩效考评的 8 大问题、反馈面谈的 7 大问题、绩效改进的 5 大问题、结果运用的 5 大问题、硬件建设的 7 大问题、软件建设的 10 大问题、绩效管理模式的 5 大问题、绩效诊断分析的 10 大问题以及绩效持续提升的 5 大问题。

本书适合企业中高层管理人员、企业人力资源工作人员、企业培训师、企业咨询师以及高等院校相关专业的师生阅读使用。

◆ 编 著 李作学
责任编辑 王飞龙
执行编辑 赵雨思
责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 15.5 2013 年 10 月第 1 版
字数: 120 千字 2013 年 10 月北京第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理问题 100 系列”序

当今社会竞争越来越激烈，企业的经营环境也在不断发生变化，为了更好地应对经营环境的改变，迎接新的挑战，企业必须重视管理，“向管理要效益”已经成为各行各业企业的共识。但是，企业在管理过程中总有不同的问题出现，各个管理环节也不断出现新问题、新情况。

各企业为了规避或减少管理问题，一直在不断寻求先进的理念，不断学习新的管理模式。但相比追求先进的管理理念，企业更应当重视如何通过新理念、新方法、新模式来应对企业存在的管理问题。而在此之前，企业必须明确管理过程中到底存在哪些问题，以及针对什么样的问题选择什么样的问题解决工具。

“弗布克管理问题 100 系列”图书在明确企业存在的管理问题的同时，以问题解决为目标，以了解关键问题发生的原因为基础，提供问题解决的方法和工具，使管理问题的处理方式更加标准化、规范化、科学化。

本系列图书具体包括《最常见 100 个人力资源管理问题》、《最常见 100 个绩效考核管理问题》、《最常见 100 个财务会计管理问题》、《最常见 100 个现场生产管理问题》、《最常见 100 个市场营销管理问题》五本书。该系列图书具备以下特色。

1. 表现形式一体化

本系列图书在剖析人力资源管理、绩效考核管理、财务会计管理、现场生产管理及市场营销管理过程中存在的 100 个问题，均采用了“问题导图+关键问题分析+问题解决工具”的形式，使读者有耳目一新、一目了然的感觉。

2. 运行轨迹流程化

本系列图书在整体框架设计上，严格按照管理的流程进行。具体到每一章节、在阐述每一个问题模块时，也严格按照事情发生的先后顺序，即完全按照人们的思维逻辑——“是什么—为什么—怎么办”进行具体说明，使本系列图书更加规范化、标准化，使读者阅读也更加轻松。

3. 问题分析清晰化

本系列图书以“问题导图”的形式将具体问题呈现到读者面前，规避了语言描述的复

杂化、模糊化；以“关键问题分析”的形式说明问题发生的原因、路径等相关内容，这样读者就可以详细了解问题发生的全貌。

4. 问题解决务实化

本系列图书在框架设计上遵循“开门见山”的原则，直接针对管理问题提供问题解决工具，以及大量的方法和模型，使文字说明更加形象、具体、生动、通俗，使读者在具体运用问题解决工具时可以“拿来即用”、“一学就会”。

综上所述，“弗布克管理问题 100 系列”图书本着表现形式一体化、运行轨迹流程化、问题分析清晰化、问题解决务实化的设计理念，通过人力资源管理、绩效考核管理、财务会计管理、现场生产管理及市场营销管理的问题导图、关键问题分析、问题解决工具等实用模块，为读者提供全方位的管理工作指导与参考依据，将工作执行落到实处，是企业管理人员在工作中必不可少的工具书。

由于时间所限，本系列图书可能存在不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者使用起来更加方便。

前 言

绩效考核管理是企业管理的核心之一。企业建立完善的绩效考核管理体系，不仅可以激发员工的主动性和创造性，还可以为实现企业发展战略提供强有力的保障。

《最常见的100个绩效考核管理问题》是“弗布克管理问题100系列”图书中的一本，它从绩效考核管理的各项业务入手，全面、系统地介绍了企业绩效考核管理中常见的各种问题，是一本内容全面、知识丰富、方法翔实、逻辑清晰的工具书。

本书主要有以下三大特点。

1. 聚焦绩效考核管理的关键工作内容

本书以绩效考核管理体系为主线，选取绩效考核管理的关键工作，包括绩效体系、绩效指标、考核标准、考评方法、绩效计划、绩效辅导、绩效考评、反馈面谈、绩效改进、结果运用、硬件建设、软件建设、绩效管理模式、绩效诊断分析、绩效持续提升共十五项内容，旨在帮助企业规范绩效考核管理工作，提供解决相关问题的指导方法和工具。

2. 明确绩效考核管理工作中的问题模块

本书在绩效考核管理的关键工作基础上，详细介绍了每项具体工作存在的问题模块，各问题模块以一题一议的形式呈现，读者在使用本书时能够根据需要直接找到对应的问题模块。

3. 提供绩效考核问题解决的精细指导

本书对企业常见的绩效考核管理问题进行了详细分析，并提供了问题解决工具，确保绩效考核管理人员在面对这些问题时能够按照规范化、标准化和科学化的准则进行实际操作。

综上所述，本书涵盖了绩效考核管理工作中常见的100个问题，书中所涉及的核心业务问题及问题解决方法、工具有系统性、实用性、模块化的特点，方便读者“拿来即用”或“稍改即用”。

本书适合企业中高层管理人员、企业人力资源工作人员、企业培训师、企业咨询师以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

在本书编写的过程中，程富建、廖应涵、王建霞负责资料的收集和整理以及图表编排，韩燕参与编写了本书的第1章，王瑞永参与编写了本书的第2章，王胜会参与编写了本书的第3章，王海燕参与编写了本书的第4章，邹晓春参与编写了本书的第5章，韩斌参与编写了本书的第6章，杨彩参与编写了本书的第7章，毕汪峰参与编写了本书的第8章，严刘建参与编写了本书的第9章，王琴参与编写了本书的第10章，王淑燕参与编写了本书的第11章，金成哲参与编写了本书的第12章，黄成日参与编写了本书的第13章，李亚慧参与编写了本书的第14章，韩伟静参与编写了本书的第15章，全书由李作学统撰定稿。

目 录

第1章 绩效体系的7大问题	1	1.6.3 问题解决工具	14
问题1 战略梳理问题	2	问题7 体系运行问题	15
1.1.1 战略问题导图	2	1.7.1 运行问题导图	15
1.1.2 关键问题分析	2	1.7.2 关键问题分析	16
1.1.3 问题解决工具	3	1.7.3 问题解决工具	17
问题2 环境分析问题	4	第2章 绩效指标的7大问题	19
1.2.1 环境问题导图	4	问题1 量化指标问题	20
1.2.2 关键问题分析	4	2.1.1 量化问题导图	20
1.2.3 问题解决工具	5	2.1.2 关键问题分析	20
问题3 目标分解问题	6	2.1.3 问题解决工具	21
1.3.1 目标问题导图	6	问题2 定性指标问题	22
1.3.2 关键问题分析	7	2.2.1 定性问题导图	22
1.3.3 问题解决工具	7	2.2.2 关键问题分析	22
问题4 管理职责问题	8	2.2.3 问题解决工具	23
1.4.1 职责问题导图	8	问题3 量表设计问题	24
1.4.2 关键问题分析	9	2.3.1 量表问题导图	24
1.4.3 问题解决工具	9	2.3.2 关键问题分析	25
问题5 体系框架问题	11	2.3.3 问题解决工具	25
1.5.1 框架问题导图	11	问题4 维度设计问题	26
1.5.2 关键问题分析	11	2.4.1 维度问题导图	26
1.5.3 问题解决工具	12	2.4.2 关键问题分析	27
问题6 体系设计问题	13	2.4.3 问题解决工具	27
1.6.1 设计问题导图	13	问题5 KPI 提取问题	28
1.6.2 关键问题分析	14	2.5.1 KPI 问题导图	28

2.5.2 关键问题分析	29	第4章 考评方法的5大问题	47
2.5.3 问题解决工具	30	问题1 效标划分问题	48
问题6 权重分配问题	31	4.1.1 效标问题导图	48
2.6.1 权重问题导图	31	4.1.2 关键问题分析	48
2.6.2 关键问题分析	31	4.1.3 问题解决工具	49
2.6.3 问题解决工具	32	问题2 方法类型问题	50
问题7 指标来源问题	33	4.2.1 划分问题导图	50
2.7.1 来源问题导图	33	4.2.2 关键问题分析	50
2.7.2 关键问题分析	34	4.2.3 问题解决工具	51
2.7.3 问题解决工具	34	问题3 方法研发问题	52
第3章 考核标准的4大问题	37	4.3.1 研发问题导图	52
问题1 标准等级问题	38	4.3.2 关键问题分析	52
3.1.1 等级问题导图	38	4.3.3 问题解决工具	53
3.1.2 关键问题分析	38	问题4 方法优选问题	54
3.1.3 问题解决工具	39	4.4.1 优选问题导图	54
问题2 目标值设计问题	40	4.4.2 关键问题分析	54
3.2.1 目标值问题导图	40	4.4.3 问题解决工具	55
3.2.2 关键问题分析	41	问题5 方法应用问题	56
3.2.3 问题解决工具	41	4.5.1 应用问题导图	56
问题3 评价得分问题	42	4.5.2 关键问题分析	56
3.3.1 得分问题导图	42	4.5.3 问题解决工具	57
3.3.2 关键问题分析	42	第5章 绩效计划的6大问题	59
3.3.3 问题解决工具	43	问题1 制订依据问题	60
问题4 设定原则问题	44	5.1.1 依据问题导图	60
3.4.1 原则问题导图	44	5.1.2 关键问题分析	60
3.4.2 关键问题分析	44	5.1.3 问题解决工具	61
3.4.3 问题解决工具	45	问题2 制订原则问题	62
		5.2.1 原则问题导图	62
		5.2.2 关键问题分析	62
		5.2.3 问题解决工具	63

问题 3 计划内容问题	64	6.4.1 信息问题导图	79
5.3.1 内容问题导图	64	6.4.2 关键问题分析	80
5.3.2 关键问题分析	64	6.4.3 问题解决工具	80
5.3.3 问题解决工具	65	问题 5 绩效沟通问题	81
问题 4 制订方式问题	66	6.5.1 沟通问题导图	81
5.4.1 方式问题导图	66	6.5.2 关键问题分析	82
5.4.2 关键问题分析	66	6.5.3 问题解决工具	82
5.4.3 问题解决工具	67	问题 6 日常辅导问题	83
问题 5 制订步骤问题	68	6.6.1 日常问题导图	83
5.5.1 步骤问题导图	68	6.6.2 关键问题分析	84
5.5.2 关键问题分析	68	6.6.3 问题解决工具	85
5.5.3 问题解决工具	69	问题 7 会议辅导问题	86
问题 6 绩效合约问题	70	6.7.1 会议问题导图	86
5.6.1 合约问题导图	70	6.7.2 关键问题分析	86
5.6.2 关键问题分析	70	6.7.3 问题解决工具	87
5.6.3 问题解决工具	71	问题 8 现场辅导问题	88
第 6 章 绩效辅导的 9 大问题	73	6.8.1 现场问题导图	88
问题 1 辅导职能问题	74	6.8.2 关键问题分析	88
6.1.1 职能问题导图	74	6.8.3 问题解决工具	89
6.1.2 关键问题分析	74	问题 9 工作报告问题	89
6.1.3 问题解决工具	75	6.9.1 报告问题导图	89
问题 2 辅导方式问题	76	6.9.2 关键问题分析	90
6.2.1 方式问题导图	76	6.9.3 问题解决工具	90
6.2.2 关键问题分析	76	第 7 章 绩效考评的 8 大问题	93
6.2.3 问题解决工具	77	问题 1 主体选择问题	94
问题 3 时机选择问题	78	7.1.1 主体问题导图	94
6.3.1 时机问题导图	78	7.1.2 关键问题分析	94
6.3.2 关键问题分析	78	7.1.3 问题解决工具	95
6.3.3 问题解决工具	79	问题 2 考评周期问题	96
问题 4 信息收集问题	79	7.2.1 周期问题导图	96

7.2.2 关键问题分析	96	8.1.3 问题解决工具	113
7.2.3 问题解决工具	97	问题2 差距分析问题	114
问题3 进度安排问题	98	8.2.1 差距问题导图	114
7.3.1 进度问题导图	98	8.2.2 关键问题分析	114
7.3.2 关键问题分析	98	8.2.3 问题解决工具	115
7.3.3 问题解决工具	99	问题3 反馈方式问题	116
问题4 参与者培训问题	100	8.3.1 方式问题导图	116
7.4.1 培训问题导图	100	8.3.2 关键问题分析	117
7.4.2 关键问题分析	100	8.3.3 问题解决工具	117
7.4.3 问题解决工具	101	问题4 面谈计划问题	118
问题5 误差避免问题	102	8.4.1 计划问题导图	118
7.5.1 误差问题导图	102	8.4.2 关键问题分析	119
7.5.2 关键问题分析	102	8.4.3 问题解决工具	119
7.5.3 问题解决工具	103	问题5 面谈方法问题	120
问题6 偏见克服问题	104	8.5.1 方法问题导图	120
7.6.1 偏见问题导图	104	8.5.2 关键问题分析	121
7.6.2 关键问题分析	104	8.5.3 问题解决工具	121
7.6.3 问题解决工具	105	问题6 面谈技巧问题	122
问题7 评审系统问题	106	8.6.1 技巧问题导图	122
7.7.1 评审问题导图	106	8.6.2 关键问题分析	123
7.7.2 关键问题分析	106	8.6.3 问题解决工具	123
7.7.3 问题解决工具	107	问题7 360度反馈问题	124
问题8 申诉系统问题	108	8.7.1 360度问题导图	124
7.8.1 申诉问题导图	108	8.7.2 关键问题分析	125
7.8.2 关键问题分析	108	8.7.3 问题解决工具	125
7.8.3 问题解决工具	109		
第8章 反馈面谈的7大问题	111	第9章 绩效改进的5大问题	127
问题1 反馈内容问题	112	问题1 冲突矛盾问题	128
8.1.1 内容问题导图	112	9.1.1 冲突问题导图	128
8.1.2 关键问题分析	112	9.1.2 关键问题分析	128
		9.1.3 问题解决工具	129

问题 2 改进策略问题	130	10.4.1 调动问题导图	145
9.2.1 策略问题导图	130	10.4.2 关键问题分析	145
9.2.2 关键问题分析	130	10.4.3 问题解决工具	146
9.2.3 问题解决工具	131	问题 5 人力资源规划问题	147
问题 3 改进计划问题	132	10.5.1 规划问题导图	147
9.3.1 计划问题导图	132	10.5.2 关键问题分析	147
9.3.2 关键问题分析	132	10.5.3 问题解决工具	148
9.3.3 问题解决工具	133	第 11 章 硬件建设的 7 大问题 ...	149
问题 4 改进工具问题	134	问题 1 组织结构调整问题	150
9.4.1 工具问题导图	134	11.1.1 结构问题导图	150
9.4.2 关键问题分析	134	11.1.2 关键问题分析	150
9.4.3 问题解决工具	135	11.1.3 问题解决工具	151
问题 5 监控实施问题	135	问题 2 部门职责界定问题	152
9.5.1 监控问题导图	135	11.2.1 职责问题导图	152
9.5.2 关键问题分析	136	11.2.2 关键问题分析	152
9.5.3 问题解决工具	136	11.2.3 问题解决工具	153
第 10 章 结果运用的 5 大问题 ...	139	问题 3 岗位说明书修订问题 ...	153
问题 1 绩效工资问题	140	11.3.1 修订问题导图	153
10.1.1 挂钩问题导图	140	11.3.2 关键问题分析	154
10.1.2 关键问题分析	140	11.3.3 问题解决工具	155
10.1.3 问题解决工具	141	问题 4 指标库建设问题	155
问题 2 绩效奖惩问题	141	11.4.1 指标库问题导图	155
10.2.1 奖惩问题导图	141	11.4.2 关键问题分析	156
10.2.2 关键问题分析	142	11.4.3 问题解决工具	156
10.2.3 问题解决工具	142	问题 5 指标词典编写问题	157
问题 3 待岗培训问题	143	11.5.1 编写问题导图	157
10.3.1 待岗问题导图	143	11.5.2 关键问题分析	158
10.3.2 关键问题分析	143	11.5.3 问题解决工具	158
10.3.3 问题解决工具	144	问题 6 绩效评价标准值问题 ...	159
问题 4 岗位调动问题	145	11.6.1 标准值问题导图	159

11.6.2 关键问题分析	159	12.6.2 关键问题分析	176
11.6.3 问题解决工具	160	12.6.3 问题解决工具	176
问题7 卓越绩效评估准则实施问题	161	问题7 绩效表单设计问题	177
11.7.1 准则问题导图	161	12.7.1 表单问题导图	177
11.7.2 关键问题分析	162	12.7.2 关键问题分析	178
11.7.3 问题解决工具	162	12.7.3 问题解决工具	178
第12章 软件建设的10大问题	165	问题8 绩效模板设计问题	179
问题1 绩效文化导向问题	166	12.8.1 模板问题导图	179
12.1.1 文化问题导图	166	12.8.2 关键问题分析	180
12.1.2 关键问题分析	166	12.8.3 问题解决工具	180
12.1.3 问题解决工具	167	问题9 绩效档案管理问题	181
问题2 绩效管理理念问题	168	12.9.1 档案问题导图	181
12.2.1 理念问题导图	168	12.9.2 关键问题分析	182
12.2.2 关键问题分析	168	12.9.3 问题解决工具	183
12.2.3 问题解决工具	169	问题10 管理手册设计问题	184
问题3 考核动员策略问题	169	12.10.1 手册问题导图	184
12.3.1 动员问题导图	169	12.10.2 关键问题分析	184
12.3.2 关键问题分析	170	12.10.3 问题解决工具	185
12.3.3 问题解决工具	170	第13章 绩效管理模式的5大问题	187
问题4 绩效管理培训问题	171	问题1 标杆管理模式问题	188
12.4.1 培训问题导图	171	13.1.1 标杆管理问题导图	188
12.4.2 关键问题分析	172	13.1.2 关键问题分析	188
12.4.3 问题解决工具	173	13.1.3 问题解决工具	189
问题5 绩效制度设计问题	173	问题2 素质模型模式问题	190
12.5.1 制度问题导图	173	13.2.1 素质模型问题导图	190
12.5.2 关键问题分析	174	13.2.2 关键问题分析	190
12.5.3 问题解决工具	174	13.2.3 问题解决工具	191
问题6 流程图设计问题	175	问题3 神秘顾客模式问题	192
12.6.1 流程图问题导图	175	13.3.1 神秘顾客问题导图	192

13.3.2 关键问题分析	192	14.5.2 关键问题分析	209
13.3.3 问题解决工具	193	14.5.3 问题解决工具	209
问题4 团队绩效模式问题	194	问题6 考评者问题	210
13.4.1 团队绩效问题导图	194	14.6.1 考评者问题导图	210
13.4.2 关键问题分析	195	14.6.2 关键问题分析	211
13.4.3 问题解决工具	195	14.6.3 问题解决工具	211
问题5 行业专属模式问题	196	问题7 被考评者问题	213
13.5.1 专属模式问题导图	196	14.7.1 被考评者问题导图	213
13.5.2 关键问题分析	197	14.7.2 关键问题分析	213
13.5.3 问题解决工具	198	14.7.3 问题解决工具	214
第14章 绩效诊断分析的10大问题	199	问题8 指标体系诊断问题	215
.....	199	14.8.1 指标问题导图	215
问题1 认识误区问题	200	14.8.2 关键问题分析	215
14.1.1 认识问题导图	200	14.8.3 问题解决工具	216
14.1.2 关键问题分析	200	问题9 标准体系诊断问题	217
14.1.3 问题解决工具	201	14.9.1 标准问题导图	217
问题2 管理误区问题	202	14.9.2 关键问题分析	217
14.2.1 管理问题导图	202	14.9.3 问题解决工具	218
14.2.2 关键问题分析	202	问题10 诊断方法问题	219
14.2.3 问题解决工具	203	14.10.1 方法问题导图	219
问题3 组织系统问题	204	14.10.2 关键问题分析	220
14.3.1 组织问题导图	204	14.10.3 问题解决工具	220
14.3.2 关键问题分析	204	第15章 绩效持续提升的5大问题	223
14.3.3 问题解决工具	205	223
问题4 绩效体系诊断问题	206	问题1 流程诊断优化问题	224
14.4.1 体系问题导图	206	15.1.1 流程问题导图	224
14.4.2 关键问题分析	206	15.1.2 关键问题分析	224
14.4.3 问题解决工具	207	15.1.3 问题解决工具	225
问题5 制度诊断问题	208	问题2 绩效管理工程问题	226
14.5.1 制度问题导图	208	15.2.1 工程问题导图	226

15.2.2	关键问题分析	226	15.4.1	参照问题导图	229
15.2.3	问题解决工具	227	15.4.2	关键问题分析	230
问题3	绩效推进变革问题	227	15.4.3	问题解决工具	230
15.3.1	变革问题导图	227	问题5	绩效管理创新问题	231
15.3.2	关键问题分析	228	15.5.1	创新问题导图	231
15.3.3	问题解决工具	228	15.5.2	关键问题分析	232
问题4	成功案例参照问题	229	15.5.3	问题解决工具	232

第1章

绩效体系的 7大问题



问题 1 战略梳理问题

1.1.1 战略问题导图

战略是指企业根据市场、当前经营环境和对竞争对手的分析制定的经营策略。战略关系到企业的兴衰成败，具有一定的长期性，但也会随着市场环境和经营目标的变化而变化。

企业的战略包括总体战略和经营战略。总体战略决定企业的经营方向，经营战略决定企业业务的具体执行情况。经营战略是企业战略的核心内容，主要包括战略重点、战略思想、战略方针、战略目标、战略阶段五项内容。

图 1-1 为企业战略梳理问题导图示例，供读者参考。

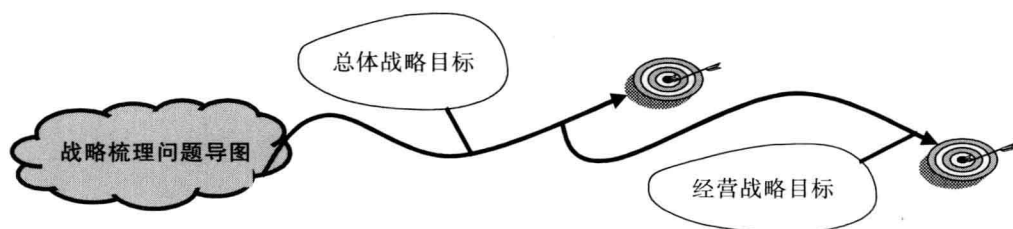


图 1-1 企业战略梳理问题导图

1.1.2 关键问题分析

战略的制定是一项分析推动型工作，不能仅靠企业管理者的个人观点、直觉和创造性思维来实现。对企业战略的分析和判断必须直接来源于对以下两个关键问题的分析，如图 1-2 所示。

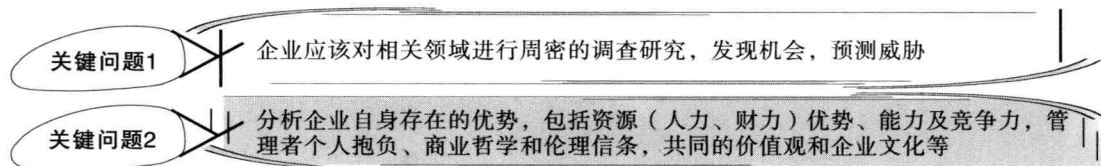


图 1-2 企业战略制定关键问题分析