

8+1

胡八一 著

绩效量化技术

最简单最有效的绩效考核方法

量化绩效考核的8个要素 ·
制定绩效计划的1张表格 ·
专业化、标准化的人力资源管理工具 ·



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

80+1

第80+1天

绩效量化技术

绩效管理 绩效考核 薪酬管理 绩效管理案例

绩效管理 绩效考核 薪酬管理

绩效管理 绩效考核 薪酬管理

绩效管理 绩效考核 薪酬管理

绩效管理 绩效考核 薪酬管理



8+1

胡八一 著

绩效量化技术



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

8+1 绩效量化技术/胡八一著. —北京:北京大学出版社,2005.10

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-09756-5

I. 8… II. 胡… III. 企业管理:人事管理—人员测评工程 IV. F272·92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 113306 号

书 名: 8+1 绩效量化技术

著作责任者: 胡八一 著

责任编辑: 李 挺

标准书号: ISBN 7-301-09756-5/F·1239

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电 子 信 箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.5 印张 140 千字

2005 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

序 言

在经济全球化和国际化日趋明显的今天,人力资本已成为企业竞争力的根本。我们许多企业对人才的重视程度也与日俱增,纷纷出台了一系列引才举措就是明证。但坦白地说,在我们整个企业管理的要素和环节当中,也就是人、财、物、产、供、销中,人力资源管理是最不标准的管理。在一些优秀企业里,人力资源管理可能已经成为企业发展密不可分的一部分,但我们必须承认的现状是:国内大多数企业的人力资源管理仍处在一个相对比较落后的水平。

为什么我们企业的人力资源管理不能走在其他管理的前面呢?原因当然是多方面的,例如许多企业的高级管理人员对人力资源管理科学知之甚少,总是错误地认为绩效考核是职能部门的事情,不知道人力资源管理与自己的工作职责的关系,不懂得管理的本质就是“让别人去做自己想做的事情”。但我认为,人力资源管理最根本的问题是我们缺少一套专业的、标准化的技术。在多数企业中,物料管理、财务管理、生产管理以及技术研发管理都基本实现了围绕一种模式、一种技术、一种公式、一种量化的方式,实现了管理的规范化,并且可以进行无限的复制。但是人力资源管理却仍然停留在随意的、非标准化的状态,非标准化已成为人力资源管理的最大缺陷。这也是它不被公司领导发现其价值的一个重要原因。

在国内人才市场上,曾出现过某位民营企业家以百万年薪却招不来一个合格总经理的尴尬场面。在这些应聘者当中也许真的没有合格人选,但根本问题还在于企业人才招聘缺乏一个基于工作分析的职位说明书,没有

一套科学的人力资源标准。

我们经常说:人的管理,是无法定标准的,但是管理工具是可以定标准的。现在的问题在于人力资源管理工具尚没有实现基本的标准化,比如要设计一个职位说明书或绩效考核表,20 家公司的设计结果会不同,设计的原理、方式或规则也会不同,这样的人力资源管理就会变得很随意。如果我们能够将管理的工具、方式标准化,以上问题就可以避免。因此,实现标准化是当前人力资源管理的发展方向。我们应该通过管理工具或者方式的标准化,逐渐实现人力资源管理的标准化。

在多年的人力资源管理和咨询实践中,我认为在绩效考核的多种方式中,比较实用的就是目标管理法中的绩效量化的方法,也就是“8+1”绩效量化技术。如果我们能够按照量化绩效的八个要素来分解目标和提取考核指标,并尽可能地变成一种管理模式,我们的人力资源管理水平就会提升到一个新台阶。

当然,对绩效管理来说,除了量化技术之外,我们还有其他许多重要的工作要做。

希望我们的企业在人力资本管理中,一定把绩效考核指标的量化作为重点加以研究。毕竟,加强对国际企业人力资源管理问题的研究,实现中国人力资源开发和管理的规范化、科学化、制度化,才是企业赢得生存空间的必由之路。

胡八一

2005 年 10 月

目 录

序 言 / 1

第一部分 绩效考核简论

第一章 传统考核与量化考核 / 3

一、传统绩效考核失效的原因 / 5

二、传统考核与量化考核的区别 / 5

(一)传统考核的主要内容与形式 / 5

(二)量化考核的主要内容与形式 / 9

(三)传统考核与量化考核的区别 / 11

(四)量化考核的收益 / 12

三、考核中直线主管与人力资源主管的责任 / 13

四、考核评估的主要内容 / 15

(一)绩效考核与考核评估的区别 / 15

(二)绩效考核与态度、能力的评估 / 16

第二章 绩效考核量化的“8+1”技术 / 19

一、绩效量化的八因素 / 21

(一)归纳考核项目 / 22

(二)列出计算方式 / 22

(三)界定项目内涵 / 22

- (四)确定项目目标 / 23
- (五)权重项目配分 / 23
- (六)制定评分规则 / 24
- (七)定位数据来源 / 24
- (八)区分考核周期 / 24
- 二、绩效计划表 / 24
 - (一)绩效计划表是什么 / 24
 - (二)如何制定绩效计划表 / 26

第二部分 绩效量化考核八因素的运用

第三章 归纳考核项目——如何确定关键考核项目 / 31

- 一、从职责描述中归纳 / 33
 - (一)职责的见证文档、表格和行为 / 33
 - (二)选择关键项目的三大原则和工具 / 35
 - (三)选择关键项目的四大导向 / 37
 - (四)描述考核项目的三个维度 / 38
- 二、从工作计划中归纳 / 40
 - (一)为什么要从工作计划中归纳 / 40
 - (二)从工作计划中归纳考核项目的原则 / 42
- 三、从组织要求中归纳 / 42
 - (一)从组织要求中归纳考核项目的原因 / 42
 - (二)从组织要求中归纳考核项目的方法 / 43

第四章 列举计算公式——如何列出考核项目的计算公式 / 49

- 一、倒扣型计算方式及其应用 / 51
 - (一)倒扣型计算方式的优点 / 51

(二)倒扣型计算方式的不足 /	51
(三)倒扣型计算方式的适用情景 /	52
二、统计型计算方式及其应用 /	53
(一)统计型计算方式的优点 /	53
(二)统计型计算方式的不足 /	53
(三)统计型计算方式的适用情景 /	54
三、比例型计算方式及其应用 /	54
(一)比例型计算方式的优点 /	54
(二)比例型计算方式的不足 /	55
(三)比例型计算方式的适用情景 /	55
四、三种计算方式的比较与运用 /	56
第五章 界定项目内涵——如何界定考核项目的内涵 /	59
一、为什么要界定项目内涵 /	61
二、界定项目内涵的方法 /	63
第六章 确定项目目标——如何量化考核项目的数据指标 /	69
一、项目目标的分类 /	71
(一)最低目标的设立 /	72
(二)最高目标的设立 /	72
(三)考核指标的设立 /	73
二、确立项目目标的方法 /	74
(一)内部历史数据法 /	74
(二)外部竞争数据法 /	75
(三)假设求证法 /	76
(四)其他应注意的方法或事项 /	77
第七章 权重项目配分——如何计算并分配项目的权重配分 /	81
一、权重项目配分的原则 /	83

- (一) 分数和权重 / 83
- (二) 配分原则 / 83
- 二、权重项目配分的方法 / 84
 - (一) 经验法 / 84
 - (二) 权值因子判断法 / 85
- 三、权重项目配分的注意事项 / 87
- 第八章 制定评分规则——如何制定抛物线式的评分规则 / 91**
 - 一、制定评分规则的方法 / 93
 - (一) 经验增减法 / 93
 - (二) 间歇增减法 / 95
 - (三) 正反比例法 / 96
 - (四) 难易折线法 / 97
 - (五) 扣分制法 / 98
 - 二、制定评分规则的原则 / 99
- 第九章 定位数据来源和区分考核周期 / 103**
 - 一、如何定位数据来源 / 105
 - 二、如何区分考核周期 / 107
 - (一) 区分考核周期的三种做法 / 107
 - (二) 明确考核的目的 / 111

第三部分 绩效考核系统的执行

第十章 绩效考核系统的执行(上) / 117

- 一、考核结果的运用 / 119
 - (一) 绩效考核结果的运用情形 / 119
 - (二) 绩效等级的划分方法 / 122

(三)绩效与薪酬的关联 /	125
(四)绩效与晋升的关联 /	127
(五)绩效等级申诉 /	128
二、评估考核环境 /	129
第十一章 绩效考核系统的执行(下) /	133
一、实施绩效考核 /	135
(一)合适的考核周期 /	135
(二)考核中断或流于形式的原因 /	136
(三)细分关键考核指标 /	137
二、绩效改善面谈 /	138
(一)绩效改善面谈的六个步骤 /	138
(二)强制推行绩效面谈 /	140
三、绩效计划的调整 /	141
参考答案 /	143
附录 工具表单 /	147
表 1-1 量化考核表模板 /	149
表 1-2 定性化考核表 /	150
表 5-1 界定项目内涵操作步骤表 /	151
表 7-1 权值因子判断法所需表格 /	152
表 11-1 员工绩效等级分配表 /	153
表 12-1 强制面谈记录表 /	154

第一部分

绩效考核简论

第一章 传统考核与量化考核

本章重点：

- ☐ 传统绩效考核失效的原因
- ☐ 传统考核与量化考核的区别
- ☐ 考核中直线主管与人力资源主管的责任
- ☐ 考核评估的主要内容

一、传统绩效考核失效的原因

绩效考核是人力资源管理的重要内容,也是企业管理者和员工都极为重视的环节。但在实践中,绩效考核的结果并不理想,常常处于失效或低效的状态,其原因主要有以下几点:

第一,定性多于定量,打分随意性很大,不能正确地体现考核的公平性和客观性。

第二,绩效考核之后,见不到改善的结果,考核者和被考核者将考核视为游戏,最终导致考核流于形式。

第三,绩效考核和其他人力资源管理环节联系脱节或联系不当,导致负面作用过大。比如,如果考核不与工资挂钩,考核就失去了动力,但是如果与工资挂钩,由于量化的缺乏,少了数据比较,负面作用更大。

二、传统考核与量化考核的区别

(一) 传统考核的主要内容与形式

1. 传统考核的主要内容

一般来说,传统考核经常包括四个方面的内容(如表1-1所示):

◆工作的质;

- ◆ 工作的量;
- ◆ 工作态度;
- ◆ 工作能力。

这一点很像国有企业中对员工德、能、勤、绩的考核。

表 1-1 传统考核的主要内容与形式

绩效	工作完成的质		记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
	工作完成的量		记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
工作态度	作风纪律		记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
	积极性		记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
	责任感		记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
	协调性		记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
	周全性		记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
能力考核	基本能力	基础知识	记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
		专业知识	记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
		专业技能	记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
		体力	记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
	工作能力	理解能力	记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
		交际能力	记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
		计划能力	记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差
		统筹能力	记事:	☐ 出色 ☐ 满意 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 差

2. 定性化是传统考核的主要形式

在传统考核中,人们多采用定性化的打分方式,比如将绩效、工作态度、工作能力等各个项目的成绩简单地分为优、良、中、差、劣等层级,然后上级根据自己平时的感觉在每个项目下面划划勾、打打分,最后就得出了考核的成绩。这种考核往往凭上级的主观感觉,并不能客观地反映一个员工的真实绩效。