

绩效管理实务丛书

绩效管理案例 与案例分析

(第二版)

郭京生 杨飞 熊敏鹏 等著



中国劳动社会保障出版社

绩效管理实务丛书

绩效管理案例 与案例分析

(第二版)

郭京生 杨飞 熊敏鹏 等著



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理案例与案例分析/郭京生, 杨飞, 熊敏鹏等著. —2 版. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2012

ISBN 978-7-5045-9708-3

I. ①绩… II. ①郭…②杨…③熊… III. ①企业绩效-企业管理-案例 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 120277 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京世知印务有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 18.25 印张 351 千字

2012 年 9 月第 2 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

定价: 42.00 元

读者服务部电话: 010-64929211/64921644/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

序 言

当前，绩效管理受到企业普遍重视，也是理论研究的热点。无论是绩效管理的实践者还是研究者，都始终关注一个问题：如何将绩效管理的基本理论和方法运用于实践，提升个人和企业的绩效，实现企业的战略目标。当我们掌握了一定的理论和方法，试图解决实际中的具体问题的時候，我们发现，实际情况纷繁多变，令人茫然不知所措。真正掌握绩效管理原理的具体应用，设计出切合实际的解决方案，除了深入学习理论知识、把握其精髓之外，重要的是学习、借鉴典型案例。“它山之石，可以攻玉”，我们完全可以通过丰富的案例汲取成功企业的管理精华和经验，青出于蓝而胜于蓝，在理论和方法上有所创新，并成功运用于实践。

当试图寻找成功的案例以获得启示的时候，我们会发现，尽管绩效管理的书籍层出不穷，尽管互联网提供了获取信息的便利渠道，但要从浩如烟海的资料中得到适合的、有用的案例，并非易事；即使获得了，也往往不能领悟其中的要领。本书正是为满足学习、借鉴典型案例的普遍需求而编写的，它能够使读者方便地吸收绩效管理知识的精华，掌握有效的绩效管理方法和技术。

本书的特色有以下几个方面：

1. 在编排上采用“主题案例”的形式。以绩效管理的基本问题和具体环节为主线，划分出若干主题，如绩效指标设计、绩效考核方法、绩效考核结果运用；将筛选的案例按主题进行分类，每一个主题下选用不同特点的案例，展示针对同一问题的不同解决方法，给读者以更多的启发。同时，“主题案例”的编排使读者能够按图索骥，学习、使用上更方便。例如，读者想了解绩效工资的计算和发放办法，可以在相应的标题下看到若干不同思路的案例。

2. 针对各类案例编写了案例点评，包括案例分析和相关知识链接。案例分析可以帮助读者准确、深入地掌握案例的思路和相应的方法、技术；相关知识链接有助于读者对案例内容的全面理解。

3. 与系统论述绩效管理体系和方法的《绩效管理制度设计与运作》在内容上相互呼应，相得益彰。本书的章节与《绩效管理制度设计与运作》的主要内容对应，《绩效管理制度设计与运作》侧重于理论和方法的介绍，本书是丰富多彩的具体案例。尽管《绩效管理制度设计



计与运作》中也有一些案例，但限于篇幅和书的侧重点，案例的选用以解释原理为目的。从这一点看，本书是《绩效管理制度设计与运作》的配套工具书。

《绩效管理案例与案例分析》第二版在两个方面进行了改进和完善：一是增加了一些新的案例，使各个主题下的案例更加丰富。例如，在前一版中，绩效管理流程的案例只有1个，第二版增加了2个。二是对案例分析做了充实和修改，使点评更恰当、更有针对性。

本书共分6章：第1章绩效指标设计，内容为各种类型指标体系设计方法方面的案例和几种类型指标体系的案例，以及相关的案例分析；第2章各类考核表，内容为典型的专项考核表（工作业绩考核表、工作态度考核表、工作能力考核表等）和综合考核表的案例，以及相关的案例分析；第3章绩效考核方法，内容为目标管理、满意度评价、360度考核方面的案例以及相关的案例分析；第4章不同类别的考核，内容为分（子）公司、部门两个层面和企业中几个重要的人员类别的考核案例，以及相关的案例分析；第5章绩效考核的组织与结果控制，内容为绩效管理职责分工、绩效管理流程和考核结果调整、分布方面的案例，以及相关的案例分析；第6章绩效考核结果的应用，内容为绩效考核结果在经营者年薪制、绩效工资（奖金）分配、员工职业发展方面的案例，以及相关的案例分析。

本书适合于以下读者：

首先是企业领导、人力资源部门及相关部门工作人员。俗话说“一把钥匙开一把锁”，通过阅读本书，可以找到打开绩效管理成功之门的钥匙；或者触类旁通，领悟到解决难题的要诀。

其次，作为高等院校人力资源、工商管理等专业学生的学习参考书和教师的教学参考书。本书也适合于相关研究人员和对人力资源管理感兴趣的其他读者。

参加相关资料收集、整理和本书编写的还有王丹、李涛、李冰、周琼。

绩效管理实践方面有许多问题有待探索，希望能够与广大读者就此进行交流。电子邮箱 gjs1408@sina.com（联系人：郭京生教授）。

著者

于华北电力大学

目 录

第 1 章 绩效指标设计	(1)
第一节 指标体系的建立	(2)
案例一：某集团公司绩效考评指标体系建立	(2)
案例二：某集团基于目标分解的 KPI 体系设计	(5)
案例三：某通信规划设计院有限公司的指标体系设计	(8)
案例四：××工程材料有限公司基于平衡计分卡的 指标体系设计	(11)
案例五：××公司基于关键成功因素的 KPI 体系设计	(15)
案例六：某公司基于业务“价值树”的 KPI 体系建立	(23)
案例七：某公司基于职责的 KPI 体系设计	(26)
第二节 指标体系	(30)
案例八：某机关德、能、勤、绩、廉考核指标体系	(30)
案例九：某公司绩效指标辞典	(31)
案例十：某发电公司业绩考核指标体系	(33)
案例十一：某机械制造企业副总经理、中层管理岗位绩效指标	(34)
案例十二：某公司贸易部总监、销售员月度绩效考核 指标体系表	(36)
案例点评	(38)
第 2 章 各类考核表	(51)
第一节 工作能力、工作态度及周边绩效考核表	(52)
案例点评	(59)
第二节 业绩考核表、综合考核表	(61)

案例点评.....	(72)
第 3 章 绩效考核方法	(79)
第一节 目标管理	(80)
案例一：A 公司的目标管理	(80)
案例二：某集团的目标管理考核体系	(81)
案例三：某顾问公司的目标管理规程	(86)
案例四：某化工公司的目标管理	(87)
案例五：某机床厂的目标管理	(91)
案例点评.....	(93)
第二节 360 度绩效考核	(100)
案例一：国外某公司的 360 度绩效考评.....	(100)
案例二：某公司本土化的 360 度考核	(101)
案例三：某 IT 企业 360 度测评体系方案	(104)
案例四：某股份有限公司的 360 度考核.....	(106)
案例五：Z 公司以转正聘用为目的的 360 度评估	(108)
案例点评.....	(112)
第三节 满意度评价	(120)
案例一：K 公司的部门满意度评估	(120)
案例二：FD 公司业务支持部门满意度调查表.....	(122)
案例三：××公司满意度调查	(123)
案例四：某集团公司子公司对总部满意度评价	(124)
案例五：某公司部门满意度评价	(126)
案例六：某公司内部客户满意度调查问卷（部分）	(127)
案例点评.....	(129)
第 4 章 不同类别的考核	(135)
第一节 分（子）公司的考核	(136)
案例一：某分公司考核方案（摘要）	(136)

案例二：济南市某集团公司分（子）公司业绩考核方案（摘要）	（137）
案例三：某电力公司对直属单位考核办法（摘要）	（138）
案例四：某电信公司地州市分公司综合绩效考核办法（摘要）	（140）
案例点评	（142）
第二节 职能部门考核	（147）
案例一：北京某控股有限责任公司的总部职能部门的考核	（147）
案例二：××市通信分公司职能部室绩效管理办法实施细则	（150）
案例三：某企业职能部门考核	（151）
案例四：某铝业公司职能部门考核办法	（152）
案例五：某发电企业部门考核办法	（154）
案例六：××公司职能部门考核	（157）
案例七：××公司职能部门工作计划考核法	（158）
案例点评	（160）
第三节 销售人员考核	（167）
案例一：某啤酒企业销售人员绩效考核与薪资分配体系	（167）
案例二：某企业销售人员目标管理考核法	（167）
案例三：某软件工程公司销售人员绩效考核方案	（169）
案例四：某公司营销人员的 KPI 考核	（170）
案例五：某公司销售人员绩效考核方案	（172）
案例六：Z 公司销售人员考核办法	（174）
案例七：××公司销售人员考核方案	（175）
案例点评	（176）
第四节 中层管理人员考核	（182）
案例一：××公司中层管理者的考核	（182）
案例二：A 组织中层管理人员的绩效考核	（185）
案例三：某公司对中层管理人员的绩效考核	（186）
案例四：山西××公司中层管理人员考核	（188）
案例五：某发电企业部门负责人考核办法	（191）
案例点评	（193）

第五节 研发人员考核	(199)
案例一：××技术中心研发人员考核办法	(199)
案例二：A 公司研发人员的考核	(200)
案例三：JX 公司技术开发部的员工绩效考核与管理方案	(203)
案例四：××制造企业研发人员考核方案	(204)
案例五：某科技公司项目与项目成员考核	(205)
案例点评.....	(208)
第 5 章 绩效考核的组织与结果控制	(213)
第一节 绩效考核的组织机构与职责分工.....	(214)
案例一：A 公司绩效管理职责分工	(214)
案例二：B 公司绩效管理职责分工	(215)
第二节 绩效考核流程	(217)
案例一：某公司季度绩效考核实施流程.....	(217)
案例二：某研究院下属某研究所部门年度考核流程	(218)
案例三：某公司机关部室年度绩效考核流程	(219)
案例点评.....	(220)
第三节 绩效考核结果修正	(224)
案例一：××公司调节系数法	(224)
案例二：××公司部门考核修正系数法.....	(224)
案例三：××公司考核结果修正方案	(225)
案例四：××公司普通员工绩效排名计算方法和计算过程	(226)
第四节 考核等级分布控制	(228)
案例一：××企业考核等级分布	(228)
案例二：××公司部门及员工强制分布法	(229)
案例三：××公司强制分布比例	(229)
案例四：××公司员工考核分布比例	(229)
案例五：“差额分布法”实施案例	(230)
案例六：某公司“整体绩效优劣控制法”实施案例	(234)

案例点评.....	(236)
第 6 章 绩效考核结果的运用.....	(243)
第一节 绩效考核结果在经营者年薪制方面的运用	(244)
案例一：深圳市国有企业经营者年薪制实施办法	(244)
案例二：深圳市某建设投资控股公司产权代表责任人 年度薪酬管理暂行办法	(245)
案例三：××集团经营者年薪制实行办法	(247)
案例四：武汉市国有资产经营公司关于企业法定代表 人考核奖惩实行办法	(249)
案例五：某化工企业高层管理人员绩效年薪发放办法	(252)
案例点评.....	(253)
第二节 绩效考核结果在薪酬分配和调整方面的运用	(258)
案例一：××有限公司管理人员薪酬方案	(258)
案例二：某高新建材有限公司管理岗位绩效工资的计划办法	(259)
案例三：某公司年度奖金的分配方法	(261)
案例四：××公司绩效薪酬制度	(262)
案例五：某公司绩效工资的计发	(264)
案例点评.....	(266)
第三节 绩效考核结果在个人发展计划方面的运用	(269)
案例一：唐明的个人发展计划	(269)
案例二：康志的个人发展计划	(270)
案例点评.....	(271)
附录	(273)
××公司绩效考核制度	(274)
参考文献	(281)

第 1 章

绩效指标设计

绩效管理案例与
案例分析

第一节 指标体系的建立

案例一：某集团公司绩效考评指标体系建立

一、背景介绍

公司创建于1989年，以能源开发和利用方式的创新为产业基础，通过全体员工的共同努力，已经形成以能源开发、能源化工、能源分销为主导，以能源装备、智能科技、生物化工、园区地产为支撑的产业群，构建了上中下游纵向一体化的清洁能源产业链。截至2006年年底，集团拥有员工2万余人，总资产超过180亿元人民币，100多个全资、控股公司和分支机构分布在国内60多个城市及英国、美国、澳大利亚等国家的重要城市。

二、考核指标体系

（一）考核指标体系的内容

公司认为，绩效指标是绩效目标的载体，是绩效监控、绩效考评、经营检讨、绩效改进的主要内容。公司各级下属公司和部门的绩效指标分为关键绩效指标（简称KPI）和管理要项；员工的绩效指标包括KPI、行为指标和工作要项。KPI又分为常规KPI和改进KPI。

1. 关键绩效指标（KPI）

关键绩效指标是反映成功关键因素或策略重点的状态或达成结果的指标。

常规KPI来自于对公司总体战略目标的分解，是反映达成企业战略目标的策略重点的阶段性关键业绩指标。

改进KPI是针对改善企业经营业绩的重点或关键点而确定的指标，是考核周期内必须改进的，是对常规KPI的补充。

2. 管理要项

管理要项是针对目前无法用KPI表示或者相对比较综合、很难用单一的KPI表示但又必须完成的关键管理职能和活动设置的指标，是对关键绩效指标的补充。

3. 行为指标

行为指标由与员工的KPI密切相关的一组或若干组行为要项及工作标准组成。

4. 工作要项

工作要项是针对目前无法用KPI和行为指标表示但又必须完成的关键工作活动设置的

指标,是对员工 KPI 的补充。

(二) 指标确定原则

1. 确定目标责任书时,不得出现重复列项。在同一级组织中,同类指标之间存在直接因果关系时,只取上一层的指标。

2. 绩效指标的内容、衡量方法和评价方法必须客观明确。

(三) 考核指标体系的建立

1. 企业常规 KPI 的确定

(1) 综合考虑集团总体战略目标,通过经营分析,自上而下,逐层分解,利用集团建立的关键成功因素(CSF)体系确定集团、各专业集团、各成员企业的策略重点并选取相应的常规 KPI。

(2) 企业的常规 KPI 由上一级绩效管理部门提出,经双方沟通确定。

(3) 企业常规 KPI 为 3~7 个。

2. 企业改进 KPI 的确定

(1) 企业经营班子在上级绩效管理部门的指导下进行经营检讨,找出自身经营管理中的主要问题和“短板”,提出对应的改进措施。上级绩效管理部门在经营检讨的基础上,与企业确定下一考核期的改进计划,并提出相对应的 KPI 作为改进 KPI,经双方沟通之后确定。

(2) 改进 KPI 一般不超过 5 个。

3. 部门 KPI 的确定

(1) 部门的 KPI 由企业经营班子根据企业目标和计划,结合部门职责和部门经营检讨结果,经双方沟通之后确定。

(2) 部门主管在企业经营班子的指导下进行经营检讨,找出自身经营管理中的主要问题和“短板”,提出对应的改进措施。企业经营班子在部门经营检讨的基础上,与部门确定下一考核期的改进计划,并提出相对应的 KPI 作为改进 KPI,经双方沟通之后确定。

(3) 部门 KPI 的数量经双方沟通之后根据部门和工作的具体情况确定,一般不少于 8 个。

4. KPI 目标的设置

(1) KPI 设目标值和挑战值。目标值是在现有的环境条件下,企业和部门依据战略目标分解确定的绩效目标;而挑战值是指通过捕捉新的市场机会、充分挖掘内部潜力和经营创新,力争达到的绩效结果或表现。

(2) 常规 KPI 的目标值经双方充分沟通确定后,由上一级绩效管理部门直接下达,常规 KPI 中收入和利润的挑战值由各级企业和部门自行确定,上一级绩效管理部门追加的指标值也作为挑战值。

(3) 挑战值的有效截止期为第二季度末。

5. 管理要项的确定

(1) 企业和部门的管理要项确定方法同其 KPI 的确定方法。

(2) 管理要项应该具体描述达成的时间、状况并且制定详细的评分项目和标准。

(3) 企业管理要项一般不要超过 5 个，部门管理要项一般不要超过 7 个。

6. 员工绩效指标的确定

(1) 企业一把手及部门一把手的绩效指标与其负责的企业或部门的绩效指标一致。

(2) 实际承担企业或部门经营管理职责的非一把手任职者，其绩效指标与所负责的企业或部门的绩效指标一致。

(3) 企业经营班子其他人员，由企业一把手根据其重点分管工作和职权，从企业的 KPI 和管理要项中分解出相关指标，与其充分沟通后确定。

(4) 非管理类员工的 KPI 依据部门承担的 KPI、员工所任职岗位的职责和上个月员工考核结果分析，由直接主管与其充分沟通后确定。

(5) 员工的行为指标由直接主管与其沟通后确定。

(6) 行为指标应该具体描述达成的时间、状况或者制定详细的评分项目和标准。

(7) 行为指标一般不超过 6 个。

(四) 考核指标权重

1. 权重的确定原则

(1) 一般而言，常规 KPI 权重大于改进 KPI、管理要项。

(2) 与企业最终经营成果关系越密切，指标权重越高。

(3) 反映企业经营管理总体部署的指标权重较高。

(4) 反映企业战略性的 KPI、管理要项和行为指标权重高。

(5) 被考评者可控程度大的指标权重高。

(6) 综合性强的指标权重高。

(7) 一般每一项指标的权重不小于 5%。

2. 权重的主要内容

(1) 专业集团和成员企业 KPI 的权重为 70%~80%，管理要项的权重为 20%~30%。

(2) 各级职能部门 KPI 和管理要项的权重由各企业根据部门特点自行确定。

(3) 非管理类员工 KPI 和行为指标的权重由其直接主管依据下属阶段性工作特点、工作难点及普遍存在的问题加以确定。

案例二：某集团基于目标分解的 KPI 体系设计

一、KPI 体系设计

基于目标分解的 KPI 体系是在明确集团级目标的基础上，找出评估这些目标完成情况的集团级 KPI，并将这些 KPI 层层分解下去形成各岗位 KPI，通过个人 KPI 的完成来保证集团总体目标的完成。

（一）KPI 体系建立的主要步骤

1. 根据集团年度目标和实现这些目标的关键成功因素，确定集团级 KPI。与集团级年度目标相对应，集团级 KPI 可分为财务类 KPI、客户类 KPI、运营类 KPI、学习与创新类 KPI，还包括为杜绝安全事故、避免对集团运作产生重大障碍而设立的防范类指标。

2. 根据分管各个系统的副总裁的分工，自上而下将集团级 KPI 落实到各系统，形成各系统的 KPI。

3. 根据各部门职能和业务流程中的上下游关系，将各系统的 KPI 分解至各部门，形成部门级 KPI。

4. 各部门将部门级 KPI 分解至部门内部的各个岗位，形成部门内部各岗位的 KPI。

5. 各岗位直接上级与各岗位员工根据岗位任职者的 KPI 填写绩效考评表，确定某一考评期内岗位任职者的考评标准。

（二）指标分类

各岗位的 KPI 包括工作业绩指标、工作态度指标、工作能力指标和防范性指标。工作业绩指标中包括量化指标和非量化指标，在设置工作业绩指标时，应尽量减少非量化指标的设置，而多采用量化指标。工作态度、工作能力指标为非量化指标。一个岗位的绩效考评表中，非量化指标的权重应不超过 20%。

1. 工作业绩指标

工作业绩指标是 KPI 体系中最为核心的指标，主要来源于 KPI 的层层分解和具体的岗位职责。它可通过员工完成工作量的大小（数量）、工作效果的好坏（质量）、成本费用指标、在本职工作中努力改进与提高的创造性成果来体现。

2. 工作态度指标

工作态度指标主要指主动性、服从性等方面的指标。员工良好的工作态度是形成优秀企

业文化的要求。针对不同层级员工，工作能力指标分为高级执行层态度指标、中级执行层态度指标和基层执行层态度指标。

3. 工作能力指标

工作能力指标是对员工知识、智能、技能、体能状况的评价指标。工作能力考核结果是员工职位升迁的重要依据。针对不同层级的员工，工作能力指标分为高级执行层能力指标、中级执行层能力指标和基层执行层能力指标等内容。在上级进行沟通确定各岗位任职者的能力指标时，应体现“需要什么，考什么；缺什么，考什么”。

4. 防范性指标

防范性指标是描述由于工作失误给集团造成巨大损失（如重大工程质量事故、被客户投诉到新闻媒体等）的指标，当防范性指标所描述的情况发生时，则此次考评为0分。

(三) 指标设置

根据各岗位层级、岗位所在系统、部门业务性质的不同和考评周期的不同，对各岗位进行考评时所采用的指标也有所不同。具体规定见表1—1。

表 1—1 各岗位考评类型、KPI 表			
适用人员	考评类型	考评时间	KPI
总裁、副总裁	年度	1月初	工作业绩（80%）、工作态度（10%）、工作能力（10%）、防范性指标
各系统总监、副总监	半年度	7月初	工作业绩（100%）、防范性指标
		1月初	工作业绩（100%）、防范性指标
	年度	1月初	工作业绩（80%） ^① 、工作态度（10%）、工作能力（10%）
销售部员工（包括部门经理）	月度	每月初	工作业绩（100%）、防范性指标
	年度	1月初	工作业绩（80%） ^② 、工作态度（10%）、工作能力（10%）
其他人员	季度	每季度初	工作业绩（100%）、防范性指标
	年度	1月初	工作业绩（80%） ^③ 、工作态度（10%）、工作能力（10%）

注：①此项指标分值为两个半年度考评分值的平均数乘以80%。

②此项指标分值为各月考评分值的平均数乘以80%。

③此项指标分值为各季度考评分值的平均数乘以80%。

二、KPI的过程追踪与修正

(一) 追踪 KPI 的目的

1. 发现 KPI 偏差

由于订立 KPI 时，有若干因素未考虑，或者由于环境变化，使得 KPI 实施时发生困难。

2. 反映员工的实际工作情况，在每个阶段追踪时予以修正

提供上级与下属间定期的正式联系机会。KPI 完成进度的追踪检讨常利用会议和述职的方式进行，这种正式的沟通和检讨能够促进上下级之间的融合和默契，改善上下级关系，创造良好的工作氛围。

（二）追踪 KPI 的步骤

KPI 的追踪由人力资源部、行政中心负责组织和监督，由各级主管负责执行。KPI 追踪的步骤如下：

1. 各级主管通过述职和召开工作会议了解下属 KPI 的完成情况。
2. 各级主管将下属 KPI 的实际完成情况与工作计划要求应该达到的进度进行对比，看是否出现 KPI 完成滞后的情况。
3. 各级主管对 KPI 追踪过程中发现的问题与 KPI 执行者进行深入的研究，分析出现 KPI 完成困难的原因，提出解决的指导意见。
4. 当外部环境的影响而非岗位任职者本身的原因使 KPI 确实无法完成时，严格按照 KPI 修正的相关规定对 KPI 进行修正。

（三）KPI 的修正

当外部环境发生重大变化和内部因素的影响使 KPI 可能变得毫无意义的情况下，根据该项问题的严重程度与影响范围，经过有关人员的协商达成一致后，可对 KPI 进行修正。

1. 岗位非重要 KPI 的修正

如该问题仅属部门内部个别岗位的问题，并且对部门级 KPI 的实现不会造成重大影响，则由 KPI 执行人与直接主管上级研究解决方案。此类修正在每个考评期中进行，经 KPI 执行人的隔级上级确认后，将修正后的情况及时反馈到人力资源部。

2. 部门、系统级 KPI 的修正

如确实由于外部环境因素或内部暂时不可解决的因素，致使考评期前制定的部门、系统级 KPI 执行进度落后或执行发生困难，但经过协调后对集团级 KPI 的实现不会造成重大影响的，经总裁审批后，行政中心组织对 KPI 进行修正。此类修正在每个考评期中进行，经总裁审批后的修正情况及时反馈到行政中心和人力资源部。

3. 集团级 KPI 的修正

对于由于外部环境因素或内部暂时不可解决的因素使集团级 KPI 实现受到影响时，经总裁审核，董事会批准后，行政中心对集团级 KPI 进行修正。但每年只允许修正一次，修正时间为每年第三季度末。