

NEW CENTURY MANAGEMENT
READINGS

HOW TO

新 世 纪 管 理 通

董大海 王新浩 主编

如何做 业绩考核

王庆海 编著



大连理工大学出版社
Dalian University of Technology Press

如何做业绩考核

RUHE ZUO YEJI KAOHE

▶▶▶ 王庆海 编著 ▶▶▶

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何做业绩考核/王庆海编著. -大连: 大连理工大学出版社, 2000. 8

(新世纪管理通)

ISBN 7-5611-1813-9

I. 如... II. ①王... III. 企业管理-人事管理

IV. F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第39560号

大连理工大学出版社出版发行

大连市凌水河 邮政编码 116024

电话: 0411-4708842 传真: 0411-4708898

E-mail: dutp@mail.dlptt.ln.cn

URL: <http://www.dutp.com.cn>

东北印刷厂印刷

开本: 850×1168毫米 1/32 字数: 185千字 印张: 10.75 插页: 1

印数: 1-12000册

2000年8月第1版

2000年8月第1次印刷

责任编辑: 唐连政 董轶

责任校对: 魏莉莎

封面设计: 傅凯宁

定价: 20.00元

第1章 员工业绩考核：一柄锋利的双刃剑

案 例	3
案例分析	6
有效的业绩考核：我们了解多少	9
业绩考核：鸡肋，还是双刃剑	13
业绩考核的困境	18
业绩考核的基本步骤	26
小 结	28

第2章 进入员工业绩考核

案 例	33
案例分析	36
考核，考什么	38
明晰员工的工作业绩	50
清楚员工的工作态度	55
把握员工的工作能力	57
确认员工的做人个性	58

第3章 员工业绩考核的基本原理

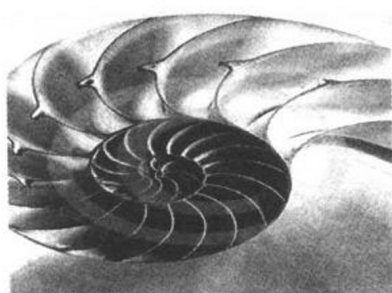
结构—功能原理	67
测量—评定原理	72

LAG 12/04

定性一定量原理	84
静态一动态原理	93
小 结	102
第 4 章 如何设计员工业绩考核用表	107
员工业绩考核表编制的原则	109
员工业绩考核表编制的程序	111
员工工作业绩、态度考核表的设计	114
员工工作能力考核表的设计	120
员工能力开发表的设计	125
员工个性调查表的设计	130
第 5 章 如何制定考核标准	133
案 例	135
案例分析	137
无以规矩,不成方圆:关于标准的若干认识	139
如何制定具体的考核标准	145
第 6 章 可供选择的考核方法	161
评级量方法	163
等级择一法	166
普洛夫斯特法	167

	混合标准测评法	170
	个体排序法	173
	配对比较法	174
	人物比较法	175
	评价中心法	176
第 7 章	如何进行员工业绩考核	205
	案 例	207
	案例分析	217
	由谁来进行员工业绩考核	219
	如何确定考核期限	222
	如何选择考核时机	224
	附 表	226
第 8 章	如何进行考核结果反馈面谈	233
	如何准备考核面谈	235
	如何进行考核面谈	241
	面谈检查表	244
	面谈的技巧	247
	小 结	255
	附 发展的面谈检验	255

第 9 章	如何评价业绩考核结果的效度和信度	261
	考核信度和效度的概念与分类	264
	信度系数和效度系数的计算	272
	反馈调查检验法	282
第 10 章	范 例	287
	范例一:考核制度	289
	范例二:业绩考核规程	294
	范例三:日本企业人事考核办法范例	302
结 语	考评的断想	317
	什么样的业绩考核模式是最适合我们企业的	319
	业绩考核真的是不可或缺的吗	323
	未来的业绩考核是怎样的	324
后 记		331



第 4 章 员工业绩考核： 一柄锋利的双刃剑

NEW CENTURY MANAGEMENT READINGS



本章提要：

这一章实质是导读章。在本章中，我们要明晰员工工作业绩考核的核心内容和科学内涵；其次我们对“什么是有效的业绩考核”这个问题给出扼要的阐释；进而，我们对业绩考核在管理和人力资源工作中的核心地位作一个客观的描述。当然，针对员工业绩考核在实际工作中遇到的“业绩不彰”的困境，我们给予了现实的关注，对形成困境的深层次原因和如何打破困境这两个问题给出了框架性的答案，并在此基础上对员工业绩考核的基本步骤做出了进一步的说明。事实上，这一基本步骤的展开就是贯穿本书内容的线索，本书的各章都是围绕这一步骤的实现而展开的。

案 例

李威是 1995 年毕业的大学生，他毕业后到了大连的一家中美合资冷饮公司做销售工作。起初两年，李威由于销售业绩并不是十分理想，所以在工作待遇、生活质量和相关方

面都不尽如人意，但李威并没有因此就急于否定自己和自己目前的这份工作，而是积极地向经验丰富的业务员学习如何使既定的冷饮产品既卖得出，又能保证较好的回款率，同时他利用一切时间去“了解市场”、“跑市场”和“研究市场”。“功夫不负有心人”，在此后的一段时间里，李威逐渐适应了既定的销售工作，并逐步形成了一套十分有特色的“大连冷饮产品销售网络图”。

在公司的一次销售会议上，总经理提出：作为销售人员，要对市场有充分的了解，对潜在顾客的心态和消费习惯要有明确的把握；销售人员不仅要具备良好的业务知识，而且要具有“市场外”的“关怀意识”和“体贴精神”；并且对全体销售人员当场提出问题：“大连市销售冷饮制品的商家有多少？”“大连市销售冷饮制品的商家是怎样分布的？”“大连市冷饮制品销售的季节规律是怎样的？”许多业务人员的回答并不能令总经理满意，而李威此时根据自己的“销售网络图”，给出了一个令总经理十分满意的答案。总经理很兴奋，当场拍板，提升李威为销售部的部门经理。

面对提升，李威心中充满了喜悦。但此举却引来了其他销售人员的议论：“李威的销售业绩不如我们，他凭什么这么快得到提升？”“还不是因为他的口才好，会说。”而原来有望能够提升为部门经理的副经理心里也十分不平衡——销



售部门的领导从来就是根据销售额的多少来决定是否升降的，这本来就是一条不成文的规定，为什么到了李威这儿，就打破了呢？看来还是老板的口味最重要啊！

一时间，李威简直就成了大家的最大“谈资”。李威面对此种状况，并没有气馁，更没有畏缩不前，而是根据自己的想法和掌握的市场时间状况，重新制定了吻合市场需求的营销策略，并在工资和奖金制度上采取了与销售业绩直接挂钩的更为灵活的激励模式。李威的这些措施逐步得到了下属和上级领导的认同，在很短的时间内，公司的销售业绩猛增了近 70%，李威也由此成为了公司的“一颗新星”。

到了 1998 年末，当公司总结一年的工作成果时，李威和他的下属都得到了公司的表扬，并且李威的下属都获得了不菲的“红包”，而李威却仅仅获得了一个“不大不小”的红包。此时李威心理也不平衡起来，自己辛辛苦苦一年，公司的业绩增长了近一倍，而自己非但没有得到晋升，反而得到的奖金也不痛不痒，真不知道总经理是怎么想的？

1999 年春节，李威参加了大学同学的聚会，碰巧他的一位同学也在一家冷饮制品公司做营销策划工作，谈起工作待遇，李威发现他的同学的月薪和年终奖金居然比他高出近一倍。李威的心理更加不平衡起来，他决定年后找总经理好好地谈一次。

春节后，李威找总经理谈了一次。总经理认为李威的要求是过分的，当初提拔李威的原因就在于他认为李威能够将销售部的工作提高一个层次，结果是正确的。换言之，李威一年的表现只是做了他该做的，这本身没有什么不平衡的。而李威始终强调他一年的工作是出色的，公司应该为此提供更好的回报。结果两人不欢而散。

三天后，令总经理吃惊的是，李威辞职而去，并且新的单位就是公司当前最大的竞争对手。而李威的辞职理由也很简单：我所付出的与我所得到的是不相称的。

案例分析

流失一名优秀的员工，对于企业而言是一笔最大的损失。

流失一名企业的重要管理人员，且流失到竞争对手那里，对于企业而言则是一次十分严重的事件，这一事件所产生的负面影响是深远的。

李威原来所在的公司所遇到的恰恰是上面所谈的结果，这不能不说是一种遗憾。而这种遗憾的原因是什么呢？从表面上看，是因为李威认为自己的年终薪酬没有与自己的贡献成正比，而其他公司恰能够提供这种成正比的薪酬，所以李威“跳槽”了，而深层次的原因是不是这样呢？



显然问题没有这么简单：

1. 双方缺乏一种有效的沟通。如果李威能够明晰总经理对自己的期望和总经理对他成长路径的安排，那么李威的决策就有可能向原公司倾斜；而原公司的总经理如果能在年后的谈话中，及时了解李威的真实心态，并且把双方的分歧讲清楚，说明白，那么问题也不会以这样一种激烈的方式结束。
2. 这是最本质的原因：双方对业绩考核的认知是不同的。总经理的用人之道是用人之长，因而他考核员工的业绩的标准是“你的长处有没有发挥出来？”发挥出来是工作应尽之责，反之，工作没有“到位”；而李威恰恰是“成也总经理，败也总经理”，如果说，李威是在总经理“用人之道”的“尺子”中才得以脱颖而出的话，那么在成为销售经理后，他也自觉不自觉地融入到企业既定的业绩考核标准中：“用销售量说话！”事实上，正是总经理和李威用了两把不同的“尺子”去衡量同一项工作，才导致了双方对既定工作业绩认识的不同。

如果我们把眼光放得更远一些，就会发现这一案例至少在如下方面揭示了该公司存在的诸多问题：

1. 该公司缺乏一套明晰确定的业绩评价尺度。

2. 该公司既定的业绩评价尺度是“因人而异”的。
3. 该公司对员工进行考核的程序是模糊的或者是不确定的。
4. 该公司对重大活动缺乏一种行之有效的总结制度。
5. 该公司缺乏顺畅、有效的沟通程序和对既定的非正式沟通渠道的有效控制。
6. 该公司在其他条件相同的前提下，以工资、奖金为主要代表的激励体系，与其他公司相比，是缺乏竞争力的。
7. 该公司在人员录用、升迁、辞退方面随意性多于规范性。
8. 该公司存在着不必要的“内耗”。

综上，我们可以深刻地体味到：一个企业，无论它处于发展中的哪一个阶段，只要有员工，有管理者，企业中就会存在“人”的问题。而人的问题，我们如果解决得不好，企业的发展就会受到影响。而这种影响又与我们解决失败的深度成正比。因此，如何寻找一把有效的尺子，正确地使用这把尺子，科学地梳理企业的方方面面、丝丝缕缕，便成为我们成功之关键。

而有关这把尺子的诸多问题，就是我们所要谈到的“业绩考核问题”。



有效的业绩考核：我们了解多少

一谈起业绩考核，我们企业的领导者往往就认为这很简单，不就是“考人”吗？“我不就是一步一步‘考’上来的吗？”而我们的员工则往往认为考核就是“整我们”的依据：“自我总结”好好写，“领导评价”要关注，评个成绩还则罢了，否则，看我怎么“跟你没完。”我们的民营企业的经理和所有者们往往又认为：“考核那东西劳神、费时，还浪费金钱，‘是骡子是马，拉出来遛遛’，咱们指标上见！”

的确，这就是我们各种企业对考核的现状：我们总是对考核给予了极其热情的评价，而在评价之前，我们却总是忘记：“我们对业绩考核，有多少真正的了解？”我们总是抱怨考核难以“考出先进和落后”，而我们是否曾经认认真真地考虑过“业绩考核被真正的落实了吗？”我们总是在说：“业绩考核是一种费用支出的活动，成本越少越好，业绩考核只‘失’不‘得’。”而我们是否曾经或已经看到：有效的业绩考核不仅仅是一个单纯的费用中心，它更是一个“价值创造中心”（VALUE - ADDED CENTER）。事实上，我们企业的领导者曾经或已经认识到、感觉到这些问题的存在，和由此带来的诸多危害，但我们的领导者们是如此的繁忙，以至于再

明晰的感觉也往往被日常“更为重要”的“经营问题”、“资金问题”和“路子问题”所冲淡、泯灭，于是我们企业的发展便又遇到了一个难以打破的瓶颈：如何识别人、认识人，进而用好人。

在这里，我们首先有必要明确这样一个问题：什么是业绩考核（PERFORMANCE APPRAISAL）？

- ☐ 业绩就是员工完成指定任务的工作实绩和由此带来的诸多效果；
- ☐ 业绩评估就是对员工个人或组织（部门）与工作相关的优缺点所作的系统总结；
- ☐ 评估时段就是对员工的工作业绩进行评估，以期做出一个正式报告所使用的时间长度；
- ☐ 业绩考核就是包括在一段时期内，根据工作要求考核员工的业绩（例如：明确期望，设定目标，提供在职训练，收集存储业绩信息资料）并随之进行评估的总过程。在这一过程中，通过议决员工业绩与组织目标的相关性的评估面谈，来反馈这个过程中得到的信息，以提高工作的有效性和员工的工作业绩。

通过上面标准的“学院派”论述，我们至少可以明确地认识到：

1. 业绩考核就是对员工的工作实际效果和由此带来的各种