

适合中国企业实际的  
绩效指标设计工具书

# 绩效考核 指标设计

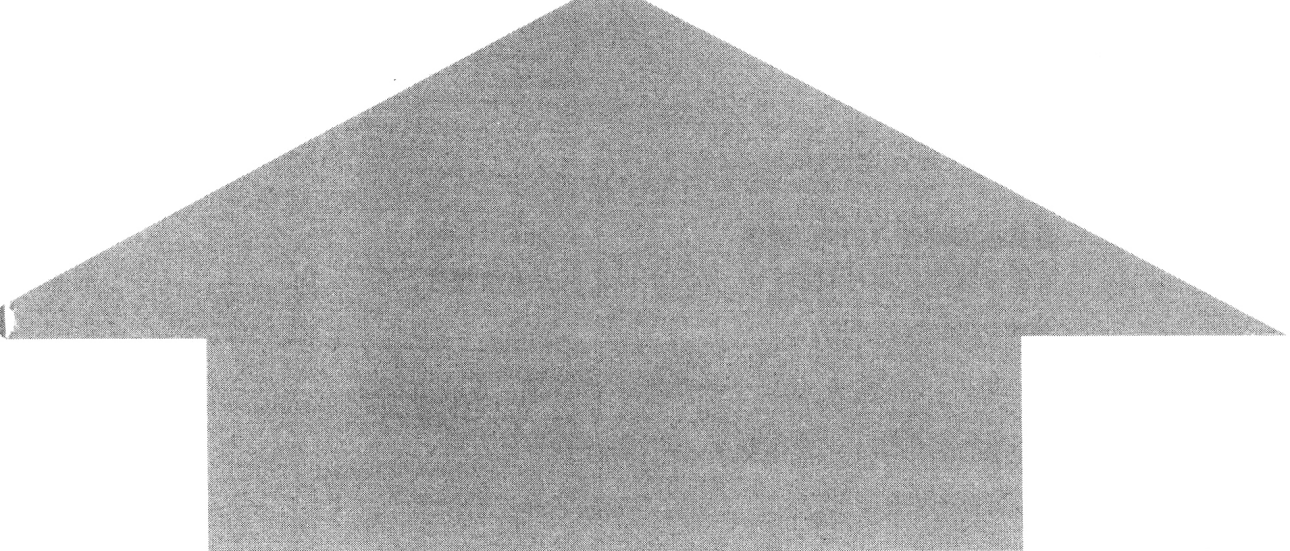
PERFORMANCE  
INDEX DESIGN

魏钧◎著

（随书附赠光盘）



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



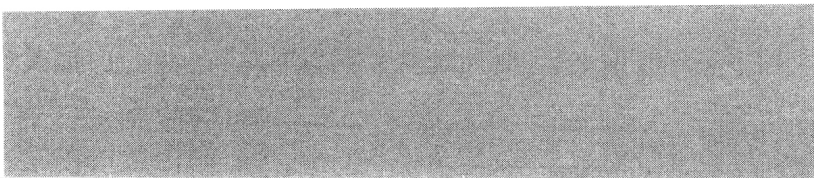
# 绩效考核 指标设计

魏钧◎著

PERFORMANCE  
INDEX DESIGN



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



**图书在版编目 (CIP) 数据**

绩效考核指标设计/魏钧著. —北京: 北京大学出版社, 2010. 10

ISBN 978-7-301-17831-7

I. 绩… II. 魏… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 186607 号

**书 名: 绩效考核指标设计**

---

著作责任者: 魏钧 著

责任编辑: 兰慧

标准书号: ISBN 978-7-301-17831-7 /F · 2590

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印刷者: 北京嘉业印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 12.75 印张 178 千字

2010 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 38.00 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

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## 再版序

一位企业家问我：“绩效管理的目的是不是实现公平分配？”我说：“不是，是为了改进绩效。”他又问：“绩效管理的最高境界是不是自动自发？”我说：“不是，是知识管理。”他继续问：“那么，核心思路和方法是什么？”我说：“你去看看我的书好了。”

当前，许多企业界同仁不断摸索中国绩效管理的模式和方法，这既需要运用国际先进的管理工具，又需要适合中国企业的现状，不免让实务界十分为难。在此背景下，我的《绩效指标设计方法》（第一版）受到广大读者的青睐，为此，我向大家表示衷心的感谢！

为了使这本书更加符合大家的需要，我在第一版的基础上进行了修订，增加了一些新想法，使该书更具备权威性和实用性。

但愿第二版能以全新的面貌奉献给广大读者，让我们共同努力，用中国人的智慧和中国式的方法，持续探索中国企业绩效提升之道！

魏钧

在做了一系列绩效管理策划项目之后，我感到，企业在推行绩效管理时遇到了许多共性问题，尤其在技术操作层面，普遍缺乏有力的方法支持。虽然国外在这方面已经有了一些成熟的工具，但遗憾的是，它们不可能完全适用于国内的企业。照搬西方流行的管理工具，往往会有“难以下咽”之感。

如果绩效管理的操作方法不当，容易产生以下三个问题：

第一，确立制度易，实现改进难。

在推行绩效管理时，许多领导者把精力放在确立一套考核制度上，满足于建立一种绩效管理机制，却忽视了对员工进行绩效管理方法的培训。如此一来，员工非但没有真正掌握提升绩效的方法，反而增加了许多完不成的指标。

我们知道，只有目标牵引而没有船，不会游泳的人是无论如何也过不了河的。绩效管理最为核心的技术不是制度设计，而是绩效测量和基于测量的改进方法。如果员工不掌握这些方法，绩效的提升就会十分有限，不断提高的指标值，只会给大家带来无尽的压力。

第二，领导决心大，员工动力小。

在许多实施绩效管理的企业里，一方面是企业领导者热衷于绩效考核，总想通过绩效管理解决分配问题、人员配置问题等诸多难题；另一方面，员工只是被动接受，认为只要遵照考核制度办事就万事大吉了，对绩效管理并不热衷，有时还会由于工作量增加、分配不合理等问题，对绩效管理产生质疑。虽然外驱力可以促动内驱力，却永远不能代替内驱力。所以说，绩效管理的操作难点是如何激发大家的内驱力。

第三，考核要求多，方法选择少。

许多失败皆因方法缺失。一些企业照搬其他企业的考核模式，而不是学习人家的方法，也不理解如此操作背后的意图。比如，一些企业模仿别人搞强制分布和末位淘汰，结果使得员工士气低落、团队合作意识倒退。殊不知，强制分布法只是相对比较方法中简单粗放的一种，必须限定它的使用范围。如今，随着方法研究的不断深入，已经产生了许多新型的、有效的相对比较模式，所以，管理者不必执著于一种效率不高的方法。

要想提升员工的绩效，就要授之以道。推行绩效管理的真正收获，莫过于找到提升全员绩效水平的方法。只有不断探索、总结新的方法，提升绩效管理的水平，企业才能永续发展，而非昙花一现。

如何让管理者掌握绩效管理的方法是本书的出发点，如何让指标设计更加科学有效是本书的落脚点。全书一至五章是基础设计，就绩效指标设计的基础技术和方法进行了讲述；六至十一章讲述绩效指标的一些设计难点。全书共十一章，从十一个角度，以实用性为根本，讲解了绩效指标的设计技术和操作方法。当然，书中提到的方法只是“之一”，而不是“唯一”，希望读者能够举一反三地加以借鉴应用。比如，根据企业实际，把“三定一包法”变成“四定一包法”或“二定四包法”。帮助实践者将一种方法演变为多种套路，以适合自己企业的实际情况，这正是本书的写作宗旨。

衷心祝愿大家运用绩效管理方法，有效提升企业绩效，不断充实绩效管理的智慧宝库。

|     |                              |
|-----|------------------------------|
| 再版序 | /V                           |
| 前 言 | /VII                         |
| 第一章 | <b>绩效管理指标体系的构建</b>           |
|     | 绩效管理的“三阶段论” /3               |
|     | 绩效指标有何功用 /4                  |
|     | 绩效指标体系的建立与实施 /5              |
|     | 指标体系的实施技巧 /9                 |
| 第二章 | <b>绩效指标分解的工具和方法</b>          |
|     | 错误实践一:指标平移分配 /23             |
|     | 错误实践二:指标之间无因果 /24            |
|     | 错误实践三:不同岗位的指标难度差异大 /24       |
|     | 方法一:利用财务工具分解运算关系 /25         |
|     | 方法二:利用关键成功要素法(CSF)分解相关关系 /26 |
|     | 方法三:用鱼骨图、帕累托图分解因果关系 /28      |
| 第三章 | <b>建立目标卡和指标库</b>             |
|     | 错误实践一:目标卡缺乏定量标准 /37          |
|     | 错误实践二:指标缺乏明确定义 /38           |
|     | 错误实践三:缺乏指标管理 /39             |
|     | 方法一:目标卡字段设计 /40              |
|     | 方法二:目标卡填写要求 /43              |
|     | 方法三:指标库管理 /44                |

## 第四章 岗位绩效指标的提炼技术

困境一：评价主体不当 /53

困境二：方法急需整合 /54

困境三：指标权重避难 /54

方法一：指标有效提炼 /55

方法二：“于用完达”表述法 /56

方法三：权重设计技巧 /57

方法四：指标分级方法 /58

## 第五章 服务质量的绩效指标设计

错误实践一：只评价总体满意度 /69

错误实践二：由服务当事人去调查满意度 /70

错误实践三：缺乏量化选择项和开放性问题 /70

方法一：使用 VOC 工具和平衡计分卡 /72

方法二：使用 SERVQUAL 模型 /74

## 第六章 定性工作的量化指标设计

错误实践一：明知工作不可比，偏要强制分布 /91

错误实践二：有评价等级，无绩效测量 /91

错误实践三：达优率过高，使考核显得多余 /92

步骤一：用流程图和四分法寻找关键业绩领域 /93

步骤二：评价项目和标准设计 /94

步骤三：用管理控制图做相对比较 /96

## 第七章 态度、能力的考核技巧

错误实践一：所有岗位的态度、能力指标都一样 /113

错误实践二：态度、能力指标高度相关 /113

错误实践三：态度、能力指标区分度差 /114

步骤一：确定本岗位的胜任特征 /115

|     |                      |
|-----|----------------------|
|     | 步骤二:态度和能力指标的取舍 /116  |
|     | 步骤三:编制行为锚定量表 /117    |
| 第八章 | <b>经营班子考核指标设计</b>    |
|     | 困境一:考核模式选择难 /131     |
|     | 困境二:业绩标准谈判难 /131     |
|     | 困境三:难以反映真实的经营状况 /132 |
|     | 方法一:“双考核”模式 /133     |
|     | 方法二:二级目标设计 /134      |
|     | 方法三:合理反映财务状况 /135    |
| 第九章 | <b>营销类人员考核指标设计</b>   |
|     | 困境一:单一的财务导向 /151     |
|     | 困境二:忽视未来 /151        |
|     | 困境三:道德风险 /152        |
|     | 方法一:销售人员“三定一包”法 /153 |
|     | 方法二:营销人员的双重任务模式 /154 |
|     | 方法三:营销高压线设计 /156     |
| 第十章 | <b>绩效指标评估信息系统</b>    |
|     | 困境一:表格繁多 /161        |
|     | 困境二:沟通单一 /161        |
|     | 困境三:统计粗略 /162        |
|     | 方法一:友好的界面设计 /162     |
|     | 方法二:完善的平台设计 /163     |
|     | 方法三:方便的统计工具 /164     |

|      |                        |
|------|------------------------|
| 第十一章 | 如何化外驱力为内驱力             |
|      | 困境一：对绩效管理中的角色认识不清 /173 |
|      | 困境二：热情难以激发 /173        |
|      | 困境三：中国式沟通对绩效管理的影响 /174 |
|      | 方法一：目标塔工具 /175         |
|      | 方法二：公众承诺 /176          |
|      | 方法三：社会助长 /177          |
| 跋    | /190                   |
| 参考文献 | /191                   |





## 绩效管理的“三阶段论”

纵观绩效管理理论与方法的发展历史，基本上经历了三个阶段：

第一个阶段为财务导向。在西方经济学“利润最大化”理论的影响下，企业为追逐利润、实现快速发展，把绩效管理的关注点放在利润上，基于这种思想设计出的绩效管理模式可以称为“财务型绩效管理”。

第二个阶段为目标导向。以管理大师德鲁克（Peter F. Drucker）提出的“目标管理”理论为标志，绩效管理进入了目标管理时代，也有人把绩效管理称做目标管理（Management by Objectives，简称 MBO）。众多管理学者和企业经营者，竞相推行、实践目标管理，极大地促进了绩效管理的发展。基于目标管理思想设计出的绩效管理模式可称为“目标型绩效管理”。

第三个阶段为战略导向。以 1992 年卡普兰（Robert S. Kaplan）和诺顿（David P. Norton）发表《平衡计分卡——提高绩效的衡量方法》（《哈佛商业评论》1992 年 1~2 月期）一文为标志，绩效管理进入了战略导向阶段。企业开始更多地关注自身的社会责任和员工的成长，强调企业内外部的和谐发展，从这一点上看，绩效管理完成了一次飞跃。

以战略导向为设计思想的绩效管理，可以称为“战略型绩效管理”，这种模式下的绩效指标设计与战略存在一些必然关系，主要体现在以下方面：

### ◆ 企业战略是绩效指标的设计方向和灵魂

实践证明，只有把短期财务指标与员工成长相结合，把外部客户指标与内部管理指标相联系，才是绩效管理的正确方向。

### ◆ 绩效指标是企业实现战略的充要条件

实现企业战略要依靠全体员工，企业上下需要形成一股强大合力，而绩效管理这一管理工具，恰恰具有这种神奇的力量。通过绩效指标设

计，调动全体员工的积极性，达到全员沟通、全面执行、全方位落实的效果。绩效指标有了战略导向的指引，方能促使员工把压力转化为动力，消除“绩效考核只是为了拉开收入差距、区分员工表现”等的片面想法，满足公司实施全面管理的需要，确保公司年度战略目标的完成。

◆ 绩效指标是评估战略执行的客观依据

通过绩效指标收集，我们对大量以往没有量化的指标进行了测量和重新认识。绩效考核在客观公正地评价员工和部门业绩的同时，也用数据如实地反映公司的经营状况，帮助管理者找出管理中的不足，为下一步工作指明了方向。

## 绩效指标有何功用

战略型绩效管理要求的指标设计与前两个阶段相比，已发生了质变，主要表现在以下几个方面：

◆ 由于更加关注员工，使员工的驱动力来源发生改变

不同的绩效管理模式对调动员工的积极性有着不同的功效。比如，以硬指标或铁的纪律对员工施加压力，能形成外驱力；用有难度的指标、竞争的氛围和积极的评价，能激发员工的内驱力，引发员工的成就动机，这就是战略型绩效管理指标的设计思路。

在制定指标、汇报指标、评价指标时，有意识地按心理学规律去实施，会取得一些预期的效果。管理者应该选择一些中等难度、有一定挑战性的指标下放给员工去实施，这些指标的实现，能给员工带来成就感。相反，给员工下达难度较低的任务，很可能会降低他们未来的成就感。在汇报业绩时，也应该进行集体公开汇报，营造出一种竞争激烈的氛围，也会增加每个人的内驱力。可见，绩效指标操作得当，能够使员工产生很强大的内驱力。

◆ 由于战略目标的卷入，使领导风格发生转变

感恩型领导就是通过“施—受—报”进行管理，通过人情交易换来长期信任和回报，用推恩施爱获得员工感动的领导模式。科学管理并不否认人情的重要性，但更加强调领导的绩效管理能力。过去，管理者主要靠人际情感和权力来实施管理，现在则可以增加绩效管理这一手段，使得提升绩效与培养员工同步进行，促进领导风格的转变

◆ 由于重视长期效果，使全员的价值取向发生转变

追逐短期利润的企业，往往会用财务型的绩效指标衡量员工的付出，然后按劳取酬。员工会认为这只是一场劳动与报酬的交易，因而缺乏真正的成就感；而重视长期利益的绩效管理，把重点放在企业的长远目标上，重视品牌美誉度、客户忠诚度等指标，从而引导员工积极创造无形资产。企业形象卓越，品牌有口皆碑，员工就会有成就感，就会感到自己是在创造价值，因而会在意个人的长期表现和留给别人的印象。员工更加关注长期目标，急功近利的想法得到抑制，做人做事的风格自然也会有所不同。

## 绩效指标体系的建立与实施

绩效管理体系是一个系统，是多个子系统联合运行的共同体。各个子系统相对独立又相互依存，彼此作用又合而为一，构成全方位的绩效管理系统。

◆ 绩效系统的子系统

绩效系统一般包括指标制定系统、指标执行系统、员工培养系统、信息交流系统四个主要子系统，前两者我们称为“双闭环”，后两者我们称为“软保障”。

所谓“双闭环”就是指指标有两个循环：从纵向看，指标由战略层面层层往下分解，下层保障上层，同时，岗位指标又反过来支持上级指

标，上下指标构成因果关系，这就是我们制定指标的一个闭环；从横向看，指标由制定、执行、评价构成执行指标的一个闭环。这两个闭环相对独立又联合运行，实现了指标的动态管理，我们称之为“双闭环”运作。

所谓“软保障”就是要靠科学的测量和指标分解，并依靠良好的沟通氛围和员工素质的提升，最终提升绩效。这就需要着力营造员工培养系统和信息交流系统，构筑绩效管理的“软保障”。

#### ◆ 绩效指标体系的构架过程

构筑绩效指标体系总体框架的过程，形象地讲就是“三段目标、两期工程”。所谓“三段目标”是指接受绩效指标、运用绩效指标、发展绩效指标三个阶段性目标。所谓“两期工程”中的一期工程是指初步建立绩效管理体系并试运行，在此期间要以理念引入和体系建立为切入点，重点建设四大体系，形象地说就是“造一台天平”，实现对公司、部门、岗位绩效的有效评估；二期工程是指在一期工程的基础上，对绩效管理评估结果加以全面应用，形象地说就是“搭一架梯子”，使员工能上能下、收入能高能低，并实现绩效评价结果与薪酬分配、人员动态管理的有机结合。

具体操作时要注意：

#### ◆ 以战略目标为导向，构建指标体系，突破指标无序局面

指标设计要体现战略意图，层层分解到岗位，形成一整套目标体系，确保“上下同欲”。

第一步要确保公司关键业绩指标的正确方向。公司关键业绩指标具有相对稳定性，一般以年度作为一个周期，并根据公司战略规划的变化及时予以调整。在此基础上，逐级分解支撑公司的关键业绩指标（KPI）的工作事项，形成公司层面的 KPI 指标库。

第二步要对部门和岗位关键业绩指标进行分解与提炼。每年初，各部门对照公司年度 KPI 指标库制定部门年度 KPI 计划，并以年度业绩责任书的形式加以明确。在此基础上，寻找部门工作中具有挑战性、改进

性的工作，分解与提炼部门月度 KPI 计划。

特别要强调的是，在确定岗位 KPI 时，除了与部门月度 KPI 对照外，也要主动与公司 KPI 对照，相互参照后提炼出岗位 KPI。

这个过程，就是让公司全体员工更加关注公司战略目标的实现，把战略落实到实际工作中，让每一个岗位上的员工都明白自己在全局工作中的地位和作用。

◆ 以过程控制为手段，构建指标评价监控系统，解决指标落实问题

完成了指标制定工作，绩效管理循环只是刚刚起步。要确保各级目标得到有效落实，还必须加强过程控制，因此需要设计评价监控系统。评价监控系统由绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估、绩效反馈与改进等部分构成闭环管理系统（PDCA 循环）。

绩效计划就是指标的形成过程，是绩效管理的开始。

绩效实施与管理是从计划形成到目标实现的全过程，包括考虑影响绩效实施的因素、持续的沟通、收集信息和进行监督控制。

绩效评估（业绩考评）是通过对照工作目标和考评标准，定量评定被考评对象的工作目标完成情况、工作职责履行程度、个人发展情况及组织运转效率等。

绩效反馈与改进是向被评估者反馈评估情况，让其及时了解自身绩效状况，将考评者的期望传递给被考评者。通过反馈，员工掌握了主管的评价和期望，就能不断改进工作；同时，主管了解了员工的业绩和要求，能有的放矢地进行激励和指导。

在评价监控过程中，涉及的主要问题是指标的评价标准问题。

评价标准是执行与控制的依据，也是评价、反馈和持续改进的标尺，是科学量化工作内容的过程。