

普
华
经
管

正略钧策
管理丛书

EBOOK
弗布克管理咨询系列

“现代企业规范化管理体系”针对企业现状和企业的发展趋势，就管理体制、领导体制、组织机构、职能设计、职位设计、业务流程、员工激励机制、管理行为规范等进行全面的整合，为企业构建规范化和系统化的现代企业管理平台。

现代企业规范化管理体系

目标分解与 绩效考核设计实务

Standardization Management System

尹隆森 孙宗虎 编著

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



现代企业规范化管理体系

目标分解与绩效考核设计实务

尹隆森 孙宗虎 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

目标分解与绩效考核设计实务 / 尹隆森, 孙宗虎编著.

—北京: 人民邮电出版社, 2006.4

(现代企业规范化管理体系)

ISBN 7-115-14561-X

I. 目... II. ①尹...②孙... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 015528 号

内 容 简 介

本书以案例的形式详细介绍了企业如何进行目标分解与建立绩效考核指标体系, 具有很强的操作性和实务性。书中以传统生产制造企业、现代信息企业、建筑施工企业、科研设计企业为范本, 逐一介绍其实施目标分解和建立绩效考核指标体系的方法、特点。

除了以实际案例的方式展开外, 本书还根据不同行业的性质与特点, 采用了不同的目标分解表格与绩效考核指标表格, 以方便广大读者阅读参考。

对于各行各业的企业高层管理人员、企业各部门主管及工作人员、高校经济管理专业师生、培训和管理咨询人员而言, 本书为其提供了可以参照执行的工作样本和管理规范。

现代企业规范化管理体系 目标分解与绩效考核设计实务

◆ 编 著 尹隆森 孙宗虎

责任编辑 赵卉蓉

◆ 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 电子函件 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

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720×980 1/16

印张: 17.5

2006 年 4 月第 1 版

字数: 238 千字

2006 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-14561-X/F · 787

定价: 35.00 元

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

前 言

中国有个成语叫做“有的放矢”，它告诉人们无论做什么事情都要有目标。企业的经营管理也是如此。很难想像，一个没有目标的企业，在当今纷繁复杂的竞争时代，如何得以长期立足。因此，以目标来管理企业的各项工作，正在被越来越多的企业所接受和采用。

企业在逐层分解了目标、建立起完善的目标体系后，如何管理好这些目标，如何使之发挥出最大的效能，这都需要依靠绩效考核来实现。

可以说，目标与绩效考核是与生俱来的一对孪生兄弟，没有目标的绩效考核，无疑是空中楼阁，可望而不可及；没有绩效考核的目标，无疑是一纸空文，最终会流于形式。只有将二者有机地融为一体，才有可能为企业带来最大的收益。

本书紧紧抓住了中国企业的现实特点，从深入浅出的理论讲起，引出了传统生产行业、现代信息产业、建筑施工行业、科研设计产业等四大行业企业高层领导、职能部门和下属单位实施目标分解与绩效考核的实际案例，供广大企业进行参考执行。

企业管理离不开理论的支持，因此，在本书的开篇章节中，笔者言简意赅地讲述了目标分解与绩效考核的概念、对企业的作用、两者之间的关系。此外，在第1章中，笔者还针对目标分解和绩效考核的特点，讲述了其实施的原则，以及建立目标体系和绩效考核体系的方法等，以便于广大读者掌握目标分解和绩效考核的基本理论和知识。

在编写过程中，为了避免重复，本书第2章、第3章特意将企业带有共性的一些职能部门筛选出来，分别列出职能部门的目标分解，以及这些职能部门各个职位的绩效考核指标。它们分别是人力资源部、财务部、审计部、行政部和办公室。

现代企业类型的变化日新月异，但传统生产制造行业直接关系到人们的衣、食、住、行，所以它在国民经济中的地位仍然是其他行业无法比拟的。本书第4章以实际企业为案例，将传统生产制造企业的高层领导和各职能部门、下属单位的目标分解展示给广大读者。接下来的第5章以同一企业为案例，阐述了生产制造企业中从高层到基层每一个管理职位的绩效考核指标。

现代信息产业发展之迅猛，令世人感到惊叹。同时，由于市场形势变化复杂、信息产业中聚集着高科技尖端人才等诸多原因，现代信息企业的管理又给企业管理者和企业管理研究者提出了一个新的课题。如何在现代信息企业中建立起有效的目标体系和绩效考核体系，就是本书在第6章、第7章所要探讨的问题。在这两章中，我们依然采用实际案例的形式，将现代信息企业更具体地分为软件企业和网站企业两大类，提供了这两类企业的目标体系和绩效考核体系，也供其他高科技产业企业参考。

同传统的生产制造行业一样，建筑施工行业也是一个古老的行业，它对于一个国家、一个社会的发展是不可缺少的。随着北京2008年奥运会的日益临近和国家即将实施的“十一五规划”，建筑施工企业必将迎来一轮新的生机。本书中在第8章和第9章适时地引入建筑施工企业目标分解和绩效考核指标的实际案例，相信可以为此行业中的企业迎接新的挑战提供一些实际帮助。

随着我国科研院所改制任务的完成，广大科研、设计单位已经走向市场，迎接市场的挑战。本书在第10章和第11章中，以某大型科研院所的目标分解和绩效考核指标为案例，讲述了科研、设计单位如何在新的市场环境下建立起适合本行业的目标体系和绩效考核体系。

此外，本书还根据不同行业的特点和性质，在实际案例中采用了不同的目标分解表格和绩效考核指标表格，以尽可能使案例贴切于各行业中的企业，也尽可能使广大企业的读者在阅读本书时，更容易将其与本企业的实际情况结合起来。

当然，每个企业都有自身发展的历程，也都有自身独具的特点和具体存在的问题。因此，广大企业在建立目标体系和绩效考核指标体系时，必须对企业的实际情况进行深入的调查研究，同时可以以本书作为参考，但切不可依葫芦画瓢，一切照搬本书案例，否则只会事与愿违。

由于时间仓促和编者水平有限，本书难免有不足之处，希望广大读者对

本书存在的缺陷和问题给予批评指正，编者将不胜感激。

最后，衷心祝愿广大企业界的朋友们能在企业中真正建立起切实可行、能为企业管理创造新局面的目标管理体系和绩效考核指标体系！

A stylized handwritten signature in black ink, featuring a large, sweeping initial stroke followed by several smaller, connected characters.

2006 年 2 月

目 录

第 1 章 目标分解与绩效考核概述	1
1.1 目标分解与绩效考核的概念、作用和关系	3
1.1.1 目标分解与绩效考核的概念	3
1.1.2 目标分解与绩效考核的作用	4
1.1.3 目标分解与绩效考核的关系	5
1.2 建立明确的目标体系	6
1.2.1 目标分解的原则	6
1.2.2 目标分解的要求与容易发生的问题	7
1.2.3 如何确定并分解目标体系	11
1.3 建立有效的绩效考核体系	18
1.3.1 绩效考核指标体系的建立原则与内容	18
1.3.2 关键业绩指标 (KPI) 的确定	19
1.3.3 如何有效实施、操作绩效考核指标体系	22
第 2 章 企业通用部门目标分解设计	27
2.1 人力资源部目标分解设计	29
2.2 财务部目标分解设计	30
2.3 审计部目标分解设计	31
2.4 办公室目标分解设计	32
2.5 行政部目标分解设计	33
第 3 章 企业通用部门考核指标设计	35
3.1 人力资源部考核指标设计	37
3.1.1 人力资源部部长	37
3.1.2 员工管理专员	38

3.1.3	薪酬福利专员	39
3.1.4	培训管理专员	40
3.2	财务部考核指标设计	41
3.2.1	财务部部长	41
3.2.2	资金管理专员	42
3.2.3	成本管理专员	43
3.2.4	会计	44
3.2.5	出纳	45
3.3	审计部考核指标设计	46
3.3.1	审计部部长	46
3.3.2	审计师	47
3.4	办公室考核指标设计	48
3.4.1	办公室主任	48
3.4.2	秘书	49
3.4.3	文书	50
3.4.4	档案管理员	51
3.5	行政部考核指标设计	52
3.5.1	行政部部长	52
3.5.2	行政资产主管	53
3.5.3	消防保卫主管	54
第 4 章	传统生产制造企业目标分解设计	55
4.1	企业高层目标分解设计	57
4.1.1	总裁	57
4.1.2	市场总监	58
4.1.3	生产总监	59
4.1.4	技术总监	60
4.1.5	财务总监	61
4.1.6	行政总监	61
4.2	企业各职能部门目标分解设计	62
4.2.1	企业管理部	62

4.2.2	生产部	63
4.2.3	研发部	64
4.2.4	技术部	65
4.2.5	质量管理部	66
4.2.6	供应部	67
4.2.7	销售部	68
4.3	企业各下属单位目标分解设计	69
4.3.1	各生产车间	69
4.3.2	设备修理厂	70
4.3.3	动力车间	71
4.3.4	物资仓库	72
第 5 章	传统生产制造企业考核指标设计	73
5.1	企业高层考核指标设计	75
5.1.1	总裁	75
5.1.2	市场总监	76
5.1.3	生产总监	77
5.1.4	技术总监	78
5.1.5	财务总监	79
5.1.6	行政总监	80
5.2	企业各职能部门考核指标设计	81
5.2.1	企业管理部	81
5.2.2	生产部	86
5.2.3	研发部	92
5.2.4	技术部	95
5.2.5	质量管理部	98
5.2.6	供应部	102
5.2.7	销售部	105
5.3	企业各下属单位考核指标设计	109
5.3.1	各生产车间	109
5.3.2	设备修理厂	114

5.3.3	动力车间	117
5.3.4	物资仓库	120
第6章	现代信息企业目标分解设计	123
6.1	企业高层目标分解设计	125
6.1.1	首席执行官	125
6.1.2	运营总监	126
6.1.3	技术总监	127
6.1.4	财务总监	127
6.1.5	行政总监	128
6.2	软件开发企业各职能部门目标分解设计	128
6.2.1	市场部	128
6.2.2	销售部	129
6.2.3	产品开发部	129
6.2.4	基础研究部	130
6.3	网站企业各职能部门目标分解设计	130
6.3.1	信息部	130
6.3.2	制作部	131
6.3.3	运营部	131
第7章	现代信息企业考核指标设计	133
7.1	企业高层考核指标设计	135
7.1.1	首席执行官	135
7.1.2	运营总监	136
7.1.3	技术总监	137
7.1.4	财务总监	138
7.1.5	行政总监	139
7.2	软件开发企业各职能部门考核指标设计	140
7.2.1	市场部	140
7.2.2	销售部	143
7.2.3	产品开发部	146

7.2.4	基础研究部	149
7.3	网站企业各职能部门考核指标设计	151
7.3.1	信息部	151
7.3.2	制作部	153
7.3.3	运行部	155
第 8 章	建筑施工企业目标分解设计	157
8.1	企业高层目标分解设计	159
8.1.1	总裁	159
8.1.2	市场总监	160
8.1.3	工程总监	161
8.1.4	技术总监	162
8.1.5	财务总监	163
8.1.6	行政总监	164
8.2	企业各职能部门目标分解设计	165
8.2.1	市场开发部	165
8.2.2	工程部	166
8.2.3	造价部	167
8.2.4	材料部	168
8.2.5	设备部	169
8.2.6	技术部	170
8.2.7	质量管理部	171
8.3	企业项目部目标分解设计	172
8.3.1	项目经理	172
8.3.2	工程组	173
8.3.3	造价组	174
8.3.4	技术质量组	174
8.3.5	物资仓库	175
第 9 章	建筑施工企业绩效指标设计	177
9.1	企业高层绩效指标设计	179

9.1.1	总裁	179
9.1.2	市场总监	180
9.1.3	工程总监	181
9.1.4	技术总监	182
9.1.5	财务总监	183
9.1.6	行政总监	184
9.2	企业各职能部门绩效指标设计	185
9.2.1	市场开发部	185
9.2.2	工程部	189
9.2.3	造价部	192
9.2.4	材料部	195
9.2.5	设备部	199
9.2.6	技术部	202
9.2.7	质量管理部	206
9.3	企业项目部绩效指标设计	209
9.3.1	项目经理	209
9.3.2	工程组	210
9.3.3	造价组	215
9.3.4	技术质量组	218
9.3.5	物资仓库	222
第 10 章	研发型企业目标分解设计	225
10.1	企业高层目标分解设计	227
10.1.1	总经理	227
10.1.2	市场总监	228
10.1.3	技术总监	229
10.1.4	运营总监	230
10.1.5	财务总监	231
10.1.6	行政总监	232
10.2	企业各职能部门目标分解设计	233
10.2.1	市场开发部	233

10.2.2	计划经营部	234
10.2.3	项目管理部	235
10.2.4	科技发展部	236
10.2.5	技术质量部	237
10.2.6	项目组	238
第 11 章 研发型企业绩效指标设计		239
11.1	企业高层绩效指标设计	241
11.1.1	总经理	241
11.1.2	市场总监	242
11.1.3	技术总监	243
11.1.4	运营总监	244
11.1.5	财务总监	245
11.1.6	行政总监	246
11.2	企业各职能部门绩效指标设计	247
11.2.1	市场开发部	247
11.2.2	计划经营部	251
11.2.3	项目管理部	254
11.2.4	科技发展部	257
11.2.5	技术质量部	259
11.2.6	项目设计组	262

第 **1** 章 目标分解与绩效考核概述

1.1 目标分解与绩效考核的概念、作用和关系

目标分解与绩效考核在国外已经是较为普遍的一种管理方式，引入到我国后，时间虽然不长，但越来越多的企业开始认识到它在企业管理中的作用，从而纷纷采用了目标分解与绩效考核方式进行管理。然而，我国企业实施目标分解与绩效考核的现状却令人担忧，一些企业在还不清楚什么是目标分解与绩效考核，也不明白目标分解与绩效考核有什么作用的情况下，就盲目地进行目标分解与绩效考核的实践，其结果自然是可想而知了。

1.1.1 目标分解与绩效考核的概念

（1）目标分解的概念

目标管理者通过制定公司总的目标以及各阶段的目标，并将其逐层分解给下属，从而以“目标”来管理下属，而不是采用各种“手段”或“手续”来管理下属。在目标分解的过程中，员工亲自参与自身目标的确定，这更容易使员工对工作中所需达到的目标有比较明确的认识。而对于员工的工作成果，由于有了明确的目标作为考核标准，企业对员工的评价和奖励更客观、更合理，从而可以大大激发员工的积极性，促使他们为完成组织目标而努力。目标分解的管理方式在国外，特别是在美国应用得非常广泛，而且特别适用于对主管人员的管理，所以被称为“管理中的管理”。

根据以上叙述，我们可以言简意赅地定义“目标分解”：目标分解就是以科学管理和行为科学理论为基础，通过层层分解的“目标”来管理员工，使员工参与工作目标的制定，从而达到“自我控制”的目的。

（2）绩效考核的概念

制定并分解了目标，员工的工作有了明确的方向，那么如何才能约束员工并促使其努力完成工作目标呢？此时，绩效考核便发挥了它所具有的优势。通过对员工工作目标的完成情况进行考核，从而对员工工作的绩效做出准确、客观的判断和评价。

因此，我们可以给“绩效考核”做出如下定义：绩效考核就是组织的各级管理者通过某种手段，对下属的工作完成情况进行定量与定性评价的过程。

从上述定义中不难看出，绩效考核是管理者对被管理者的一种考核，而

并非社会上某些理论所主张的“360°的考核”，同时它也是一种定量与定性的评价（其中主要是定量的评价）。

1.1.2 目标分解与绩效考核的作用

（1）目标分解的作用

企业在制定目标并将其层层分解到每一个员工身上后，其作用是十分明显的。

① 通过层层分解目标，并使员工参与到制定与分解目标的过程中，从而尽可能地提高员工的工作积极性和绩效；目标实现后，员工自然会对自己的工作产生成就感和满意感。众多员工的情绪高涨，久而久之必将会形成一支积极进取的团队。

② 通过目标分解，员工更加明确了自己的工作职责，同时更加清楚了上级对自己的工作要求，使得工作做到心中有数。对于企业的部分优秀员工来说，目标分解更能促使其有意识地参加学习，补充和拓宽自身的知识结构，不断完善自己，为自身的职业发展做出进一步规划。

③ 企业管理者，特别是高层管理者，最关心的是员工工作的具体效果。因此，根据员工个人取得的绩效进行考核是与公司的总要求和目标相一致的。在整个公司系统内制定目标，并分解到每一个员工身上，从而明确了公司对每个人的要求，有助于促进公司总体计划的协调。

④ 在我国，很多企业的管理者由于不太清楚要注意些什么，以至于未能有效地控制并取得所需要的情报。也有很多企业由于缺乏具体的控制要点和情报而未能产生应有的管理效果。有了目标，管理者就知道应该注意什么，能够掌握下属的工作情况，而且能够客观地制定工作计划和安排进度；在实际工作中，由于相互了解，当工作中出现问题时，也容易相互谅解；有了明确的目标，上级就能够对下级进行有效的指导，下级也能够向其上级做具体的汇报；有了明确的目标，上级能够公正和准确地考核下级的绩效，有利于人才的培养和员工积极性的调动。

（2）绩效考核的作用

根据事先制定的目标，上级对下级实施绩效考核，对企业、对企业的管理者、对企业相关的管理部门、对员工自身则可以产生如下作用。

① 通过绩效考核，企业的管理者可以对员工的工作业绩做出较为准确、