

绩效管理

侯坤 / 著

- 了解薪酬管理与设计技巧
- 推动公司薪酬合理配置体系
- 提供先进、系统、实用的解决方案
- 创建新型的管理模式全面提升您的企业

中国工人出版社

前 言

中国企业重视绩效评价是最近几年才开始的。而从本土企业进入市场经济的这20几年来看，绩效考核的设计内容大致经历了四个发展阶段：

第一阶段是以“平均主义”为设计理念。考核几乎没有正规的实施过程。因此可以说，这是一个“平均主义思想下的赏罚调剂阶段”。第二个阶段以“主观评价”为中心。虽然在这一阶段，一些起步较早的民营企业为了拉开收入分配的差距，开始依据员工的能力与贡献确定报酬，但考核和分配基本由老板一人说了算。由此缺乏让职工信服的评价依据和实施过程。第三个阶段是机关办事人员形式的“德勤能绩”考核阶段。这种考核不仅包括产出结果，更要包括无法量化却更容易导致主观判断的考核指标。这常使“攻于办公室政治”或“老好人型”人物得到评价高分。第四个阶段就是当前阶段。用事先承诺的标准来考核员工实际完成的业绩，以达到绩效考核的目的。目前这个阶段被称做量化考核与目标考核阶段。

从高层次的大多数的绩效讨论来看，绩效考核越来越多地被管理咨询专家放入战略执行的层面来看待。但从中国大多数殒需生存下去的企业看来，战略还远不是这些不成规模的企业所必须纳入的理念。由此，如果为这类企业提供绩效管理的实用参考，绩效制度的内容设计就应以更为强调做为人力资源管理的工具这一层面为重点的作用。换句话说，应将绩效考核的制度与管理放在对公司目标和业务重点实施控制、激励、约束、监督工具这一层面来对待，这包括：

要使绩效考核的制度设计更贴近于解决企业的工资奖金分配不合理的问题

要体现出使员工自动自发地提高生产率积极性的制度杠杆作用

要使员工勤于创新和学习

要让关键员工在有其他机会时，仍愿意为本公司工作。

虽然从这些角度来看绩效考评问题可能显得视野较窄，但对大多将生存放在首要问题的本土企业来说，从这一层面认识绩效考核制度的设计与管理也是较为实用的。

而这里需要说明的是，即使由上述重点出发，本书在撰写中也并没有抛弃将企业的绩效管理理解成“决策支持”的代名词。相反，本书同样以国际的趋势潮流来做为绩效考核制度设计的理念重心。这体现在本书所阐述的绩效考核设计，不光是一个数据分析过程，更不是一个孤立的财务分析产品，而是以绩效为核心，围绕企业业务重点和公司目标进行制订、建模、目标分解、监控、评估、反馈直到公司目标调整——是体现这一良性循环过程的制度工具。

事实上，本书所体现的绩效考核的设计思想，主要是以目标为导向的关键业绩指标在岗位个人身上的层层落实。也就是说，这一思想将辅助企业由上至下地将公司目标逐渐分解为部门和个人的关键绩效指标，由此制定相应的行动计划和个人绩效目标，并体现实施中的有效监控，最后协助企业有效地执行业务重点及恰当地调整公司目标。

书中引用了大量的案例、工具与概念模型，充分说明本书作者在人力资源管理功能（薪酬分配、绩效考核）上对绩效考核制度设计的体悟与思考。同时也可看到，本书在各项人力资本管理功能的互动性和运营意义上也一样进行了深入浅出的探索。因此，对于绝大多数的本土成长期企业来说，就目标执行中的绩效考核制度设计问题，本书不失为一本具有相当实用价值的实务工具。

侯坤

二 三年十二月

目 录

第一章	公司需要什么样的考核制度 / 1
第一节	绩效考核文件的类型与设计 / 1
1.	绩效考核文件包括哪些类型 / 1
2.	考核文件的设计步骤与原则 / 1
3.	文件内容的设计依据 / 5
第二节	考核的目的：指标体系的来源 / 10
1.	指标体系的建立依赖于考核目的 / 10
2.	考核目的的等级 / 14
3.	以发展为目的的三个考核层面 / 15
第三节	考核的内容：考核表类文件设计的依据 / 17
1.	基于人事的考核内容 / 17
2.	基于绩效的考核内容 / 20
3.	以业绩为导向的绩效考核内容 / 22
第四节	怎么考：超越于指标的设计关键 / 26
1.	内容的误区与考核方法的选择 / 26
2.	考评方法的要点：关注考评的大流程 / 30
第五节	基于考核结果的绩效应用：绩效管理 / 33
1.	考评的最终应用 / 33
2.	什么是绩效管理 / 34
3.	绩效管理的大流程 / 36
4.	绩效激励：考核结果与酬报 / 41
第六节	公司需要什么样的考核模式 / 43
1.	绩效考核模式的选择策略 / 43
2.	考核基础的分析 / 45
3.	考核能力的分析 / 46
4.	绩效考核模式的选择 / 47
第二章	考核的保障：流程及关系类考核文件的设计 / 51
第一节	在制度中明确考核重点 / 51
第二节	绩效考核的周期 / 52

1 . 不同的考核目的决定考核周期 / 53	
2 . 根据行业的不同设计考核周期 / 53	
3 . 其他决定考核周期的因素 / 54	
第三节 考核程序与阶段的设计 / 54	
1 . 考核程序中的四个阶段 / 55	
2 . 附相关考核文件举例 / 57	
第四节 各级组织在考核中的分工 / 59	
1 . 考核的组织和领导 / 59	
2 . 附相关考核文件举例 / 61	
第五节 考核的执行关系 / 61	
1 . 明确考核的执行关系 / 61	
2 . 附相关考核文件举例 / 64	
第六节 分类分层的考核设计 / 69	
1 . 管理者和普通员工考核的标准不同 / 70	
2 . 不同的考核对象考核的顺序不同 / 70	
3 . 不同的考核对象考核的内容不同 / 70	
4 . 职务类别影响考核周期 / 71	
5 . 按分类分层原则附相关考核文件举例 / 72	
第七节 流程及考核制度文件举例 / 81	
第三章 绩效目标的确定：把公司目标落实到岗位个人 / 87	
第一节 绩效指标体系的设计 / 87	
1 . 组织目标与业务重点 / 87	
2 . 确定KPI体系的四种方法 / 90	
3 . 选择公司关键绩效指标KPI / 103	
第二节 部门业务重点与KPI的确定 / 110	
1 . 部门业务重点与KPI的确定 / 110	
2 . 附：SA公司部门绩效管理体系设计案例 / 112	
第三节 绩效目标的设计来源 / 114	
1 . 绩效指标与绩效目标之间的关系 / 114	
2 . 绩效目标的设计 / 116	
3 . 绩效目标一分为二：结果指标与行为指标 / 117	
4 . 绩效标准与个人绩效目标 / 124	
5 . 总体回顾绩效目标的四个来源 / 134	
第四节 岗位绩效指标的分解 / 135	

1. 从职务标准出发分解岗位PI / 135

2. 岗位PI的指标值 / 139

3. 岗位PI的几个设计工具 / 140

第五节 将绩效目标彻底落实到个人 / 144

1. 绩效目标设计的两个要点 / 144

2. 互动参与：绩效目标的设计程序与方法 / 145

3. 绩效目标的内容表述原则 / 147

4. 避开安全系数的怪圈：绩效目标的目标值设定要点 / 150

5. 结果指标靠什么来平衡：行为指标的确定 / 152

6. 目标项目多少为宜：绩效目标的项目设定要点及权重 / 155

7. 全景回放：绩效目标设计的整个程序 / 158

第四章 给结果打分：选择合适的考评方法及表格 / 161

第一节 选择合适的考评表格：各类考核方法的比较 / 161

1. 排序法 / 161

2. 对偶比较法 / 164

3. 强制分布法 / 165

4. 尺度评价法 / 167

5. 等级择一法 / 171

6. 行为锚定法 / 174

7. 关键事件法 / 175

8. 目标管理法 / 176

第二节 如何选择合适的考评方法 / 178

1. 各种绩效方法的比较 / 178

2. 让正确的方法“上车”：绩效考核方法选择的三要素 / 179

第三节 考评设计中常见问题的解决之道 / 182

1. 绩效考核过程中存在的问题 / 182

2. 绩效考评中常见问题的解决之道 / 185

第四节 总结评价结果：设计评价报告及绩效分析报告 / 191

1. 要反映评价期初企业的情况和本期采取的措施 / 191

2. 揭示评价结果要注意静态评价与动态反映相结合 / 191

3. 对评价结果分析要注意总量与比率、定量与定性相结合 / 191

4. 披露特殊事项要注意区别已调整事项和未调整事项 / 191

第五节 相关考核案例 / 192

附1：厦门信达的360度考核 / 192

附2：科龙公司的绩效评估方法 / 192	
附3：朗讯绩效考核案例 / 194	
第五章 考核结果的应用：绩效薪酬类文件的设计 / 198	
第一节 绩效考核与薪酬制度如何接续 / 198	
1. 绩效薪酬与激励 / 198	
2. 绩效薪酬的概念及其在员工薪酬中的地位 / 198	
3. 绩效薪酬制度：绩效考核与薪酬方案的接续 / 201	
4. 绩效薪酬实施的条件 / 202	
第二节 绩效薪酬制度及薪酬的计算 / 203	
1. 绩效工资制度及工资计算 / 203	
2. 如何控制绩效工资的成本 / 207	
3. 绩效调薪制度及其计算 / 208	
4. 绩效调薪的实施方式 / 210	
第三节 绩效薪酬在应用中应注意的问题 / 214	
1. 绩效薪酬应用中的问题及解决 / 214	
2. 附绩效考核与薪酬接续举例 / 219	

第一章 公司需要什么样的考核制度

第一节 绩效考核文件的类型与设计

1. 绩效考核文件包括哪些类型

绩效考核制度中的文件一般包括三部分：

- (1) 绩效考核保障类文件；
- (2) 绩效考核指标及考核表类文件；
- (3) 绩效考核结果的应用类文件。

所谓考核保障类文件，主要指的是考核的重点、流程以及考核的原则、分工等内容。

第二部分是考核表。主要是指确定考什么，包括公司的关键绩效指标KPI、部门指标、个人绩效指标、考核标准等等。绩效考核表制定后，意味着具体的考核指标已经落实到个人。这时的指标已不再仅仅是一个概念（如客户满意度），而是分解成了个人的绩效目标（在本季度把成品的质量投诉率降低为0.01%）。因此，绩效考核表是考评者对被考核者考评的载体，包括被考核者的被考核指标与要素。

考评表格内所选择的评价内容一般有两种类型：即与工作成绩相关的因素和与个人态度品质相关的因素。前者一般被称为结果性指标，后者一般被称为行为性指标。前者一般包括完成工作的质量、数量，后者一般包括工作态度、适应能力、可靠性等内容。

第三部分是绩效考核结果的应用类文件。主要是指所采用的具体考评办法，以及考评结果的应用问题，如奖惩或调薪办法等。

2. 考核文件的设计步骤与原则

一般地，设计考核文件的步骤如表1.1.1：

举例：我们以上面的步骤为蓝本，以一个研发部的“软件开发工程师”为例，来设计一下这个软件工程师的绩效考核表。

一般地，绩效考核表反映的是对一个岗位的绩效考核体系。绩效考核体系包括：考核要素、考核标准、考核评分三个部分。

考核要素从哪里来呢？这就是考核目的所要回答的问题了。

设计考核表格的基本步骤	
第一步： 设计考核目的	考评者在设计考评表格前要弄清考评目的。考评目的回答的是为什么考的问题，即要回答：考核的目的和所要达到的效果是什么。因此考核目的是考核方案的纲领。
第二步： 按目的设计指标	要从目的或目标出发，收集有关被考评者与此依据相符的工作指标和目标。一般是从工作要项和工作分析做起，收集被考核者与考核依据相符的工作要项。并以考核目的为出发点，找出与之对应的工作要项。经过对工作要项的筛选整理，确定被考评者的考核指标。
第三步： 给指标设计出应该达到的绩效目标或水准	确定考核指标后，要对指示进行具体衡量，设计出量化的岗位工作目标或行为标准。如秘书岗位的一个考核指标是“礼貌地接待来访客人”，那么设计出的岗位“绩效目标”就可能被量化为“客人进入办公室后秘书应同时起立，引入空位落坐，同时在30秒内为客人端上茶水”。
第四步 对绩效目标设计出衡量的尺度	对每一项岗位目标设计出考评尺度，即逐项设计标准档次及打分的方法。（打分方法如前面“员工考核样表”中的“评语含义”）
第五步 设计全员考核等级	设计相应考评等级以落实考评的结果，为考核结果的应用做好绩效依据。比如，可以设计按分数总排队的方法，也可以设计用强制分配的方法——把某些“总得分”强制划入某一档次。
第六步： 二级审核	二级考评者进行审核，作适当的设计调整。

表 1.1.1

比如，公司在本期确定了一个组织目标——使公司达到市场领先的水平。而为了达到这个市场领先的水平，需要各个部门为这一组织目标努力。那么研发部门认为，为了配合公司的目标，我们部门要加大对老产品更新换代的研发力度。所以，研发部具体的业务重点就是要“响应顾客对老产品的更新换代的要求”。将这一业务重点落实为部门的“关键绩效领域”：就是要把部门的工作中心向“提高老产品更新换代的响应率”上进行转移。提高到多少呢？要将老产品的更新换代响应率提高到75%，这就是研发部门已被确定的，将要被考核的“关键绩效指标”（当然，结合公司的总目标，研发部可能确定的绩效指标还不止这一项。本例中只以这

一项为例)。

到此，为研发部“软件开发工程师”这一岗位或称职务所设计的绩效考核表的第一步就完成了。他回答了这张考核表考核的基本目的（在实际中，一张考核表的目的可能多种，但以少量明确为佳）。

接下来就是第二步，按“部门的关键绩效指标”设计软件开发工程师考核表中的考核指标。如何设计呢？首先，要弄清软件开发工程师的工作要项是什么？这可以从软件开发工程师这一职务的工作说明书得到。于是，设计者发现其工作说明书中有下列工作要项：负责软件的概要设计、详细设计、编码和内部测试工作。那么哪些可以做为绩效考核表的指标呢？

通过与部门的关键绩效指标进行对比，设计者发现与部门关键绩效指标“将老产品的更新换代响应率提高到75%”相对应的工作要项是“负责软件的概要设计”。这一工作要项包括：控制新软件产品的开发周期、按客户要求响应老产品的需求变更等等四项。

由此，按照部门关键指标“老产品的更新换代响应率提高到75%”得到该岗位的绩效指标有三项：

- 新产品开发周期；
- 老产品需求变更接受率；
- 版本前向兼容率。

但到此指标设计工作还没有完。因为，上面只是设计了结果指标，也就是说，上面的指标只反映了公司财务上的要求。而要完成上述这些指标还需要另一些行为上的要求。比如软件工程师规范的工作习惯也很重要，比如编码不规范就会让同事在接续的工作中遇到困难。另一方面，软件开发是团队合作完成的，所以开发人员的个性品质也很重要，没有这些，你就完不成任务。

所以在上述指标外，还要加上行为指标，这些行为指标被确定为以下三项：

- 工作态度；
- 协调能力；
- 可靠度。

那么到此该岗位员工绩效考核表的第二步工作完成。

接下来，要给上述指标制定出应该达到的水准，于是结合相关的部门关键绩效指标以及该部门的具体情况，确定上述指标需要达到的标准为：

- 新产品开发周期：按计划完成率 > 85%；

- 老产品需求变更接受率：响应 > 85%；落实 > 70%；
- 版本前向兼容率：> 98%；
- 工作态度：客户需求针对性调研报告计划期内完成率 > 95%；
- 协调能力：编码符合度 > 95%；
- 可靠度：技术保密六项承诺达到 100%。

这样第三步就完成了。

软件开发工程师绩效考核样表					
姓名：		职位：	部门：		
部门关键绩效指标 KPI： 将老产品的更新换代响应率提高到 75%					
考核内容（结果指标与行为指标）		绩效目标及衡量标准	权重	完成情况	得分
业绩指标	新产品开发周期	按计划完成率 > 85%	30%		
	老产品需求变更接受率	响应 > 85% 落实 > 70%	20%		
	版本前向兼容率	> 98%	10%		
行为指标	工作态度	客户需求针对性调研报告计划期内完成率 > 95%	10%		
	协调能力	编码符合度 > 95%	10%		
	可靠性	技术保密六项承诺达到 100%	10%		
总分：					
其他说明					

表 1.1.2

第四步是对绩效目标设计出衡量的尺度也就是说，对每一项绩效目标设计出相应的权重。这是为了在给各项目标完成情况打分时，突出重点。

以下是各指标项的权重：

- 新产品开发周期：权重 30%；

- 老产品需求变更接受率：20%；
- 版本前向兼容率：> 10%；
- 工作态度：10%；
- 协调能力：10%；
- 可靠度：10%。

设计完权重后，还要设计出给每项指标完成情况打分的方法。设计打分的方法有多种，此处略。

第五步：设计全员考核等级（略）

第六步：二级审核（略）

按上面步骤设计而得的软件开发工程师的绩效考核样表如表1.1.2。

绩效考评表是绩效考评要求与信息的综合反映。因此，设计完善的绩效考评表将有效地提高绩效考评效果。为了校正绩效考评可能引起的偏差，绩效考核表在设计中应不偏离以下原则。见表1.1.3：

绩效考核表的设计原则	
(1) 职务性原则	针对工作分析开发出不同类别的考核内容。比如，对考评表进行分类开发时，业务人员和行政人员就应自然分开，不能放在同一表格类型内考评。
(2) 重点性原则	要突出员工本职工作的要点。比如，根据与工作的相关程度大小给每一项考评因素加权，也就是说对每一项的重要程度给予规定。
(3) 客观性原则	要让员工信服。比如，尽量用行为标准来定义评级因素，以使考评更客观。
(4) 参与性原则	设计每一个管理人员或专业人员的绩效指标或目标时，由员工和他们的考评者共同决定绩效目标及其衡量标准。

表 1.1.3

3. 文件内容的设计依据

上面大致介绍了有关考核文件的类型、内容与设计方法，现在看下面这个考核样表1.1.4。该表明显与上面的“软件工程师”的考核样表不同。可以看到，这个样表中的评定项目有两个项目是表1.1.2所没有的，一个是奖金考评，一个是提薪考评。

员工绩效考核样表

级别:		姓名:		考评者		初评		汇总		审批者				
部门:		职务:												
评定因素	评定项目	奖金考评						提薪考评						特记事项
		初评					汇总	初评					汇总	
成绩评价	质量	S 55	A 44	B 33	C 22	D 11	S140 A112	S 20	A 16	B 12	C 8	D 4	S50 A40	
	数量	55	44	33	22	11	B84	20	16	12	8	4	B30	
	教育指导	30	24	18	12	11	C56	10	8	6	4	2	C20	
	创新改进						D28						D10	
工作态度评价	纪律性	S 10	A 8	B 6	C 4	D 3	S60	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2	S60	
	协调性	10	12	6	6	2	A48	10	8	6	4	2	A48	
	积极性	15	12	9	6	2	B36	15	12	6	4	3	B36	
	责任性	10	8	9	4	3	C24	15	12	9	6	3	C24	
	自我开发 热情	4	5	6	4	2	D12	10	8	9	6	2	D12	
能力评价	知识技能							S 22	A 18	B 13	C 9	D 4	S90	
	判断决断							17	14	10	7	3	A74	
	交涉协调							17	14	10	7	3	B53	
	应用开发							17	14	10	7	3	C37	
	指导监督							17	14	10	7	3	D16	
评语: S: 180分以上 A: 150-179分 B: 90-149分 C: 60-89 D: 59分以下				考评合计	分	分	考评合计	分	分	人事总记入栏				
				评语			评语			奖金	提薪			
				申请评语			申请评语			最终评语				

续前表

<p>填写时注意：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 评定时，请在应得分处画“√”，最后将合计分数填入合计栏2. 根据合计分数确定评语3. 当初评评语与调整评语不一致时，由双方协商确定出一致意见后填入申请评语栏4. 评定中需特殊说明的问题，填入“特记事项”栏内5. 有符号“#”的栏目请勿填写	<p>评语的含义：</p> <p>S：非常优秀，毫无过失</p> <p>A：毫无过失</p> <p>B：符合要求，基本满意</p> <p>C：最好再努把力</p> <p>D：尚需非常努力才行</p>
--	---

表 1.1.4

而且，不光是多出了“奖金考评”和“提薪考评”这两项。许多考核指标与前一个“软件工程师绩效考核样表”不同。那么这时问题出现了：表1.1.4中的指标和要项，又是根据什么设定的呢？

事实上，从这个表所设定的要项来看，他是为奖金考评和提薪考评这两个目的设定的。那么又是根据什么把质量、数量以及“教育指导创新改进”、“知识、技能”“判断、决断”等等设定为考核指标呢？

如果说这些考核指标是根据考核目的设定，那么这些指标又是如何跟考核目的联系上的呢？还有，是否公司所有的部门和个人都要按这样的指标和要项做考核内容？另外，各个内容项又为什么要选取S、A、B、C、D这样的尺度进行打分？是所有的考核都按这种方法打分呢，还是靠设计者自己拍脑袋去设计呢？这些要项或指标又由谁来考？考核的时间又根据什么来定呢……

其实上面的这些问题，都是围绕着一个主题：如何设计绩效考核制度？设计一个考核制度方案应该做好哪些方面的工作？

看来，仅仅说明一个绩效考核表的设计步骤是不能解决上述问题的。

那么如何才能设计出一个实用的绩效考核制度的方案呢？下面我们就举个例子来说明这个问题。

比如一个设计者，在公司的高层会议上拿着上面那张“员工绩效考核样表”要求公司各部门的人按此执行考核，结果呢，必然会出大乱子。因为很多人会拒绝执行。

比如有人会向设计者提出：绩效考核应该是分类分层的，管理者 and 一般员工考核的内容不能一样。你这张表格不适合行政类员工的考核。

也有人会提出：绩效考核主要针对的是工作目标，不需要考核什么工作态度、协调能力，还有什么学习能力等等，没有业绩说什么也没用。你

这表里什么都有，我看不行。

还有人会提出：员工绩效考核不仅要注重业绩，还要考核一个员工的进步潜力。业绩好坏不能光看个人，还要看市场，看产品，一个很有潜力的员工可能一进公司业绩不好，但不能跟一个基本没有潜力的业绩不好的员工相提并论。所以你这张表不客观，没说服力。

也会有人提出：我们是小企业，考核主要是解决奖金分配的问题，不要弄得反而不如领导私下塞红包了……

而有的人也会提出：我们不能把考核当灵丹妙药，在考核的时候，要注意考核成本，不能面面俱到。否则，每天陷入考核事务中，还干不干正事了……

可能还有人提出：你的这张表格太繁杂，员工理解起来困难，增加了考核的难度，能不能拿一个简单的方案，不要让考核者和被考核者都觉得执行起来困难……

……

企业需要什么样的绩效考核	
核心问题	问题表现
企业为什么考核	是否要分层分类地考，比如部门主管和员工是否要分开？
	是否只针对工作目标或员工的业绩来考？
	是否重在结果，考核是否主要是与薪酬挂钩？
	是否应该全面地考，只注意业绩是否会忽略员工的潜质开发？
	是否应该把重点放在德、勤、能并举？
	是否要从企业的特殊情况出发，要从企业的实力和基础出发来设计考核要项和指标？
	是否要建立绩效考核的实验机制，实验好了再推广？由此找到既适合企业又成本最低的考核方案。
	是否要用最先进的标杆企业的方法来考？即使现在达不到标杆企业的考核水准，是否可以先采用低版本运作，待运作成熟后，再运行高的版本？

表 1.1.5

这样的情况在每个企业准备实行绩效考核的时候，都会遇到。而事实上，上述的所有提出的疑问，都围绕着这样一个核心的问题，也可以说是这个核心问题的具体表现。这个核心问题就是：你的企业需要什么样的绩效考核？也就是说，企业为什么要进行绩效考核？绩效考核设计的基础是否具备？如表1.1.5。

从表1.1.5中可以看到，当公司里的人在争论怎样考核的时候，他们其实是在对“我们为什么考核”“我们需要什么样的考核”这样的问题进行争论。而上述问题又可以细化为以下四个问题——即当我们要设计一套制度方案时，下面四个问题我们必须回答：

- 为什么考：考核的目的；
- 考什么：考核的内容；
- 怎么考：考核的方法；
- 考了怎么办：考核结果的应用。

这四个问题与三类考核文件的关系如图1.1.1：

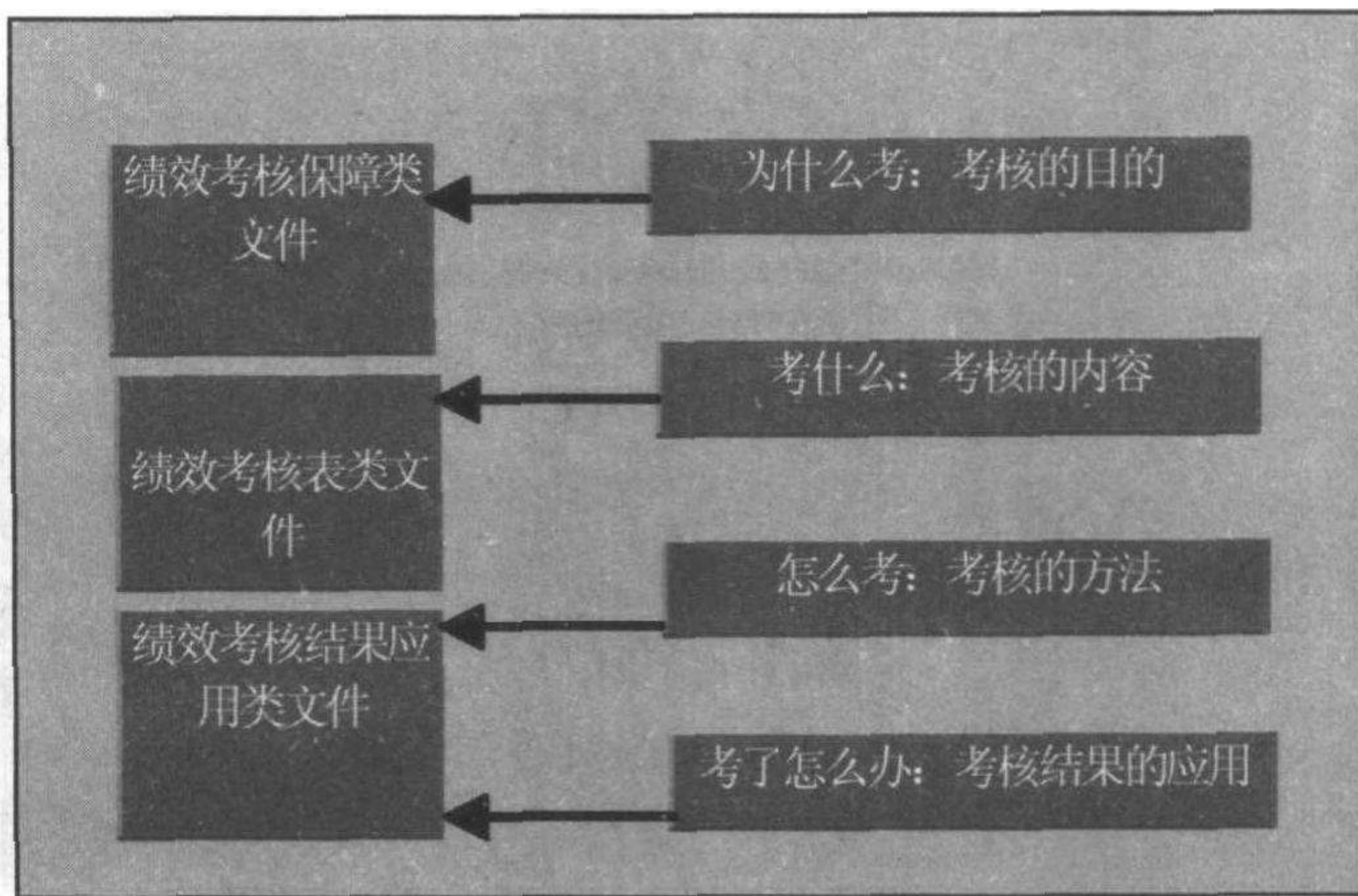


图 1.1.1

由图1.1.1可以看到：

考核的目的，直接关系到考核制度中保障类文件的设计。而“考什么”这一问题的答案，决定了绩效考核表的设计，而如果回答了“考核的方法”和“考核结果的应用”那么绩效考核的结果类文件的设计也就确定。

因此，要想设计出一套实用的绩效考核制度，理清思路是必须的。也就是说，你必须对于“为什么考、考什么、怎么考、考了怎么办”这四个问题回答清楚。只有回答清楚了，绩效考核文件才会产生。相反，如果不能回答清楚，那么即使设计出了考核文件，也无法得到公司的认可和信服，更谈不上执行了。

那么针对设计绩效考核制度前必须回答的这四个问题，下面我们就详细谈谈对于这些问题的解答思路。

第二节 考核的目的：指标体系的来源

1. 指标体系的建立依赖于考核目的

什么是指标体系？指标体系是考核制度的重要组成，指标体系成型后，个人的考核内容才会有依据。一般地，指标体系由考核要素、考核标准、考核评分三部分组成。如图1.2.1：

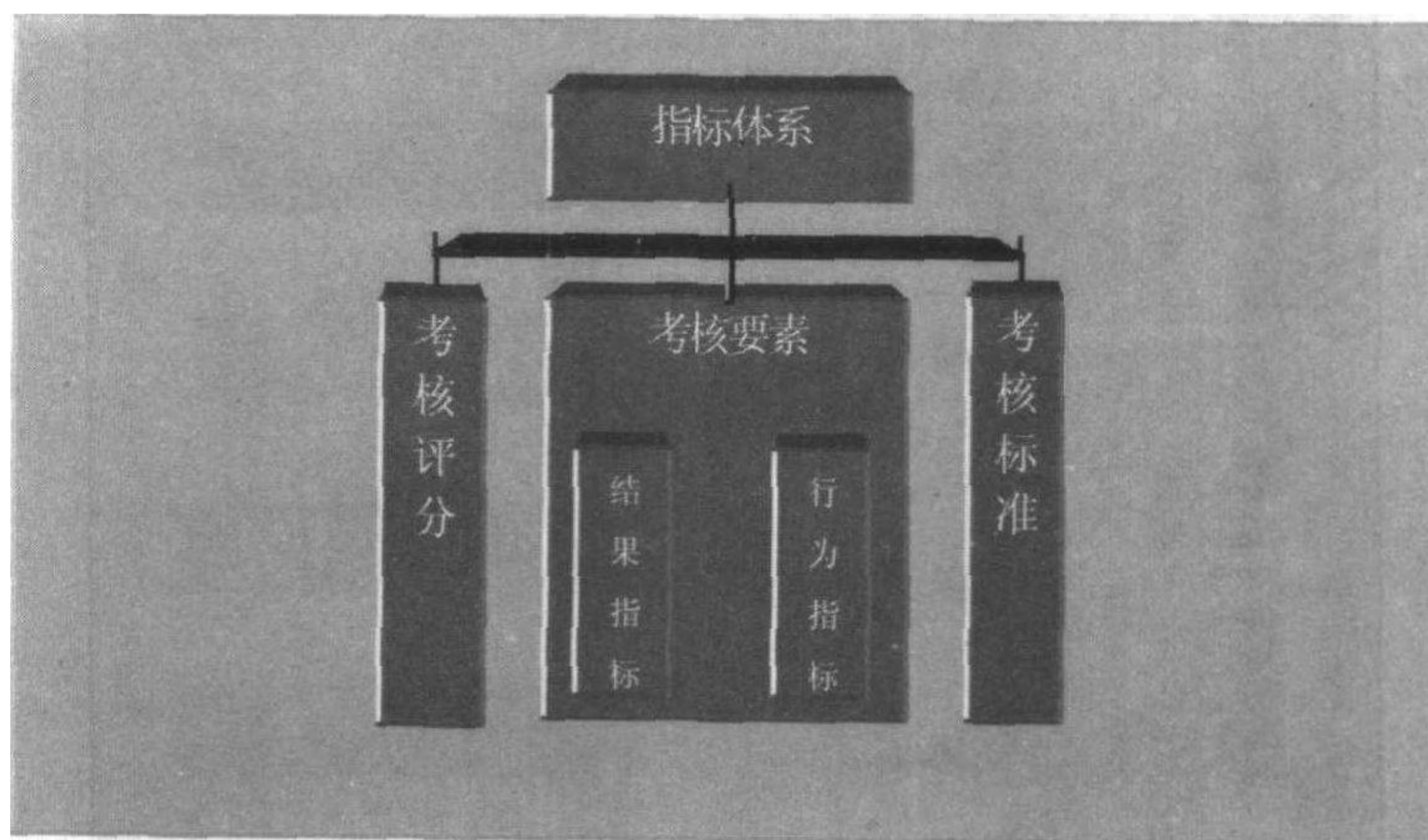


图 1.2.1

那么指标体系是怎么设计出来的呢？一般来说，有什么样的考核理念就会有怎样的指标体系。有什么样的考核目的，就会有怎样的考核指标。

举个例子，一家著名的钢铁公司，在三峡工程招标当中，由于某项质量指标过低没有中标，回来之后集团公司给炼钢分厂下达一道命令，要求他们在一个月之内必须将这个质量指标提高上来，但是事情过了半年这项