

绩效指标词典

冉 斌 主编

水藏玺 唐晓斌 冉 斌 著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效指标词典/水藏玺, 唐晓斌, 冉斌著. —北京: 中国经济出版社,

2005. 1

(管理专家红人馆/冉斌主编)

ISBN 7-5017-6723-8

I. 绩… II. ①水…②唐…③冉… III. 企业管理: 人事管理—词典

IV. F272.92-61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 109808 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 周 敏 (zhouyufan96@163.com) 杨邵川 (barbarian80@sina.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 梅 玲

经 销: 各地新华书店

承 印:

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 12.25 字 数: 185 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6723-8/F · 5357 定 价: 25.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225

68369586

68346406

68309176

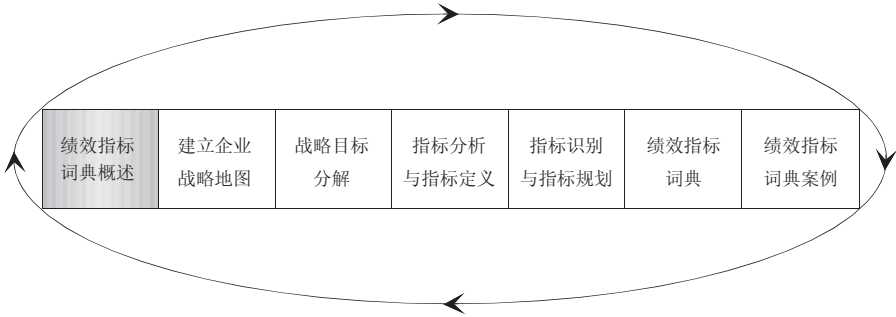
本书由七章构成

你现在阅读的是本书的第一章

.....
.....
.....
.....



第一章 绩效指标词典概述



.....
.....
.....
.....



绩效指标词典概述

600 字快速看本

◆什么是绩效？绩效就是我们想要的东西，也可以说是结果，但如果某些因素对于其他因素而言，对结果有明显、直接的影响时，绩效的意义就与这些因素等同起来了。也可以这样说，绩效首先是结果，当其他因素对结果的影响相对不变，改变特定因素能促进产生良好的结果时，控制这些因素就等于控制了绩效。在企业当中，我们经常讲的绩效包含三个方面的内容，即公司绩效、部门绩效和员工绩效。

◆为什么要谈绩效？在日常我们经常会谈有关于绩效的问题，我们谈绩效的主要目的在于适时、客观地评价员工或部门、公司的业绩状况；及时肯定成绩；并且对绩效管理中发现的问题及时纠正；同时达到落实责权利和激励员工的目的等等。

◆绩效管理就是通过将员工个人目标和企业战略目标相结合，并挖掘员工潜力，提高员工业绩来实现企业发展目标的一个不断循环往复的过程。一个完善的绩效管理体系应该包括绩效目标的设定与分解、绩效跟踪、考核与反馈、指导辅助、绩效改善计划制定等一系列环节。

◆目前，绝大多数人在绩效管理中存在以下困惑：公司目标不清晰，导致绩效管理工作导向偏移；目标很难分解，目标很难量化；绩效指标过于追求全面和完美；目标的建立只是年初做的事情；绩效管理体系执行效果越来越差。

◆常见的绩效指标有效益型指标、效率型指标、递延型指标和风险型指标四大类。

◆绩效指标词典是指公司根据发展需要进行目标制定、目标分解、衡量指标确定、指标定义、指标运用等一系列工作的总和。

◆绩效指标词典的建设过程主要包括企业发展战略的规划；利用平衡计分卡(Balanced Score Card)对战略进行分解，最终形成公司年度发展战略地图；策略性目标说明；策略性目标的强相关识别；利用因果关系图和关键事件对策略性目标进行分解；将分解的目标转化为可衡量的指标；指标分析；公司 KPI 和 CPI 指标库的建立；指标识别和规划等环节。





1 绩效管理基本概念

Dictionary of Performance Indicator

绩效是什么

绩效就是销售业绩

我有两位同学，大学毕业后同时去了国内一家比较出名的电视机生产企业做销售工作，当时国内畅销平面直角电视，等离子技术还是刚刚推向市场。两个人进入企业后，A君负责平面直角电视销售，B君负责等离子电视销售。由于平面直角电视当时在国内非常畅销，一年下来，A君获得了一笔不菲的提成；而B君由于老百姓对等离子技术还处于认知阶段，所以一年下来销售额自然比较低，当然，得到的提成也就微乎其微。很显然，这家公司对销售人员绩效的评估就是依靠销售业绩来断定的。销售业绩好，就说明该员工的绩效好。但B君认为，公司的销售政策有问题，新产品与老产品的提成比例应该是不同的，但经过几次交涉无果后，B君跳槽到其他一家电视机销售公司，由于B君已有一年等离子电视销售经验，当老百姓对等离子技术认同的时候，B君赚了很多钱。

绩效就是苦劳

最近给一家公司做咨询，在调研阶段我们访谈该公司一名销售员时，销售员



给我们讲了他们公司的一个故事。公司目前一共有 7 个销售员，分别负责华北、东北、西北、西南、华南、华中、华东 7 个销售区域，公司衡量销售员绩效主要是依据销售业绩，也就是说，公司按照每个销售员的销售业绩计发奖金。2003 年公司发奖金的时候，发现负责西北片区的销售员张某的销售业绩非常差，按照公司的提成政策，张某不但拿不到一分奖金，还要向公司缴纳超支的差旅费。但张某认为，自己一年下来，都累得快趴下了，西北片区离公司最远，自然条件又差，经济基础薄弱，公司不能只按照销售业绩论功劳，再说没功劳，也有苦劳嘛。公司经过慎重思考，为了销售队伍的稳定和继续开发西北市场的需要，决定免去张某向公司本应缴纳的超支差旅费。但这下可热闹了，别的销售员认为：公司这样做就是变相的给张某发奖金，甚至他们还给公司的这个奖起了个名字，叫“苦劳奖”。

绩效就是学习成绩

记得上小学的时候，感到最高兴的时刻就是老师每次宣读考试成绩的时候，因为那时候我学习成绩一直全班第一，所以也非常期望老师能够大声宣读，只



有这样才使我觉得在同学中间有了一份自信。很显然，小时候，我们会经常把学习成绩等同于一个学生的绩效。

绩效就是能力

有一位农民，养了一头驴子和一头骡子。驴子身材矮小，虽然不像骡子那样身强体壮，但它却生性乖巧，干活非常踏实，尤其拉起磨来勤勤恳恳，即便让它整天整夜地干，也没有半句怨言；骡子长得又高又大，身强力壮，干起活来好像总有使不完的力气，对拉磨、耕地这种活计就根本不放在眼里。在平时，它们都干一样的活，驴子拉磨，骡子也拉磨。由于磨房比较狭窄，骡子的力气也施展不出来，它们磨出的面粉也差不多。但是吃起饲料来，骡子吃的却比驴子要多很多。驴子觉得很不服气。于是，驴子决定去找主人理论：“主人啊，你看我和骡子干一样的活，为什么它吃的就要比我多呢？”主人笑着说：“驴子，你说得很对，骡子吃的是比你多，但你想过没有，有的时候骡子干起活来你是比不了它的。”驴子很不理解，为什么主人这么偏袒骡子呢？他怎么就没发现骡子在哪方面比它强呢？有一天，主人把驴子和骡子叫到一起，告诉它们：“伙计们，今天我们要将前几天磨好的面粉驮到集市上去卖，你们每个驮 200 斤。”驴子听了，不屑地说：200 斤算什么，上次我还驮过 250 斤小麦呢！骡子也二话没说，驮起面粉就朝集市方向赶去。原来他们今天要去的集市要比驴子上次去过的地方远很多，从天不亮出发，他们先越过两座大山，又淌过一条大河，刚开始，驴子觉得还很轻松，但随着路途不断地加长，驴子觉得自己背上的面粉越来越重了。再看看骡子，从一开始到现在，都好像很轻松，嘴里还时不时地哼上两首小曲。面对眼前又一座大山的时候，已经汗流浹背、气喘吁吁的驴子终于累倒了，再也爬不起来了。看着驴子的可怜样儿，骡子二话没说，从驴子背上取下面粉放在自己的背上。甚至还半开玩笑地对驴子说：“小兄弟，走吧。”看着骡子坚定的步伐，驴子终于知道了为什么骡子平时吃得比自己多了。

很明显，在上面关于驴子与骡子的故事中，因为驴子的能力没有骡子强，所以在驮面粉的绩效当中，驴子就没有骡子好。



绩效就是勤奋

记得上中学的时候，我的班主任有两个可爱的双胞胎儿子。上次回家，正好碰见我那位班主任，当时我就问她：“现在两个小孩都应该上大学了吧？”班主任叹了口气说：“当哥哥的现在正上北大，当弟弟的因为小时候让他爷爷给惯坏了，连正式的大学都没考上，现在正自费上电大呢？”“唉，两个小孩不都挺聪明的吗？为什么弟弟没考上呢？”我不解地问。“当哥哥的非常勤奋，每天学习很刻苦，但当弟弟的，因为他爷爷整天带他出去玩，学习又不认真。”哦，原来如此。两个孩子一起长大，一起读书，智力水平也差不多，但一个勤奋，另一个贪玩，两人的结果也就不一样，所以可以说，绩效就等于勤奋。

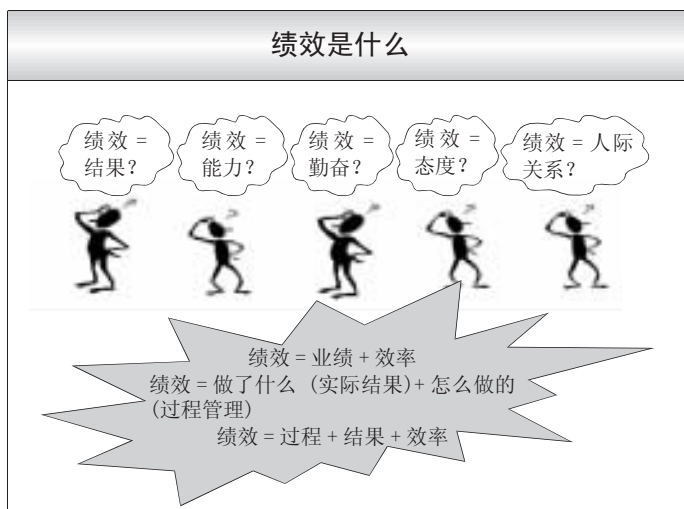


图 1-1

通过上面的几个例子，我们能够看到绩效可以是苦劳，可以是出色的销售业绩，也可以是学习成绩，还可以是能力等等。其实绩效就是一切我们需要的东西，比如说良好的职业素养、勤奋的工作、企业的经营效益、工作计划完成情况、老



师的教学成果、人际关系、完善的员工激励方案等等。但在企业当中，我们通常所说的绩效是指企业绩效、部门绩效和员工绩效的总和。

绩效就是我们想要的东西，也可以说是结果。但如果某些因素对于其他因素而言，对结果有明显、直接的影响时，绩效的意义就与这些因素等同起来了。也可以这样说，绩效首先是结果，当其他因素对结果的影响相对不变，改变特定因素能促进产生良好的结果时，控制这些因素就等于控制了绩效。绩效因素会随着绩效结果的变化而变化，也会随着绩效环境的变化而变化。

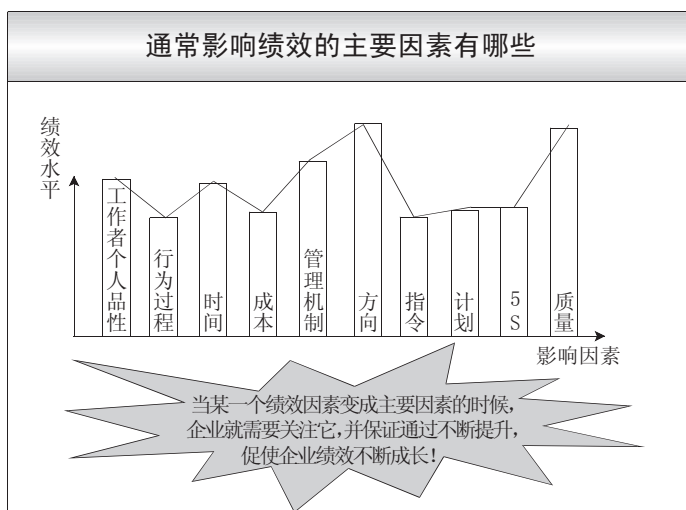


图 1-2

一般来说，影响绩效的因素不同，其具体表现形式也就有了差异：

1. 绩效因素

个人品行，具体表现：积极性、价值观、主动性、人生观等；

2. 绩效因素

行为过程，具体表现：按规则制度办事；



3. 绩效因素

管理机制，具体表现：激励、互助；

4. 绩效因素

时间，具体表现：工作效率、按规定时间完成；

5. 绩效因素

成本，具体表现：单位成本、费用控制；

6. 绩效因素

方向，具体表现：路线、方针、政策、战略、目标；

7. 绩效因素

指令，具体表现：制定目标和计划、工作方法、工作手段；

8. 绩效因素

计划，具体表现：时间表、措施、检查、反馈等；

9. 工作环境

5S等；

10. 绩效因素

质量，具体表现：质量合格率、美感受、灵敏度等。

为什么要谈绩效

为了客观地评价工作业绩

通过上面的分析，我们知道，绩效首先是结果。那么，我们通常谈到绩效最多的就应该是如何能更好、更有效、更经济地通过组织各种资源，最终达成预期的目标，也就是说，达到理想的结果。但达到的结果究竟如何呢？就需要不断地对其进行评价，进而反映工作者本身的工作业绩。

为了适时肯定成绩

一般来说，一个公司进行绩效管理的时候，都会根据员工每个阶段的实际表现，



及时对其取得的成绩进行肯定,同时对需要改进的地方提出改进措施和改进计划。

为了纠正偏差

企业当中成百上千的员工就像是一台复杂机器的各种零件。要想使这台机器正常运转,就需要企业所有员工步调一致,按照既定的程序进行工作。如果某一位员工脱离了既定的运行轨道,将会直接导致企业这台机器无法正常运转。其实,企业进行绩效管理的目的也就在于通过不断地目标修正、过程监督和结果考核,使员工的目标和企业目标保持一致。一旦员工出现违背公司目标的行为,绩效管理就会自动提醒员工回到企业发展的正常轨道上来。

为了激励员工

在绩效管理过程中,需要通过不断地评价员工绩效状况,和根据绩效成绩对员工进行正激励和负激励,使员工不断得到刺激,从而激发工作的热情。

为了落实责权利

人力资源管理的三个核心就是需要解决责任机制、激励机制和分配机制问题,也就是我们通常所说的责权利的问题。一个企业责权利问题解决的好与坏将直接影响到员工的士气和工作的积极性,那么如何评价这一问题解决的好与坏呢?其实,一个优秀的绩效管理体系就可以完全解决这一问题。

为了提高工作技能,帮助员工成长

绩效管理的最终目的在于进行绩效改进,也就是说,通过绩效管理,寄希望能够发现主要的“绩效短板”,进而通过提升“绩效短板”,达到提升绩效水平的目的。

为了计发绩效薪酬

我们经常谈到绩效,很多人就会想到企业进行员工绩效考核的目的就是计发绩效薪酬。是的,确实没有错,计发绩效薪酬是进行绩效管理中非常核心的环节之一。

为了知识管理

知识管理的本质就是通过不断地知识识别、挖掘、编译、规范和传播,使隐藏的或显在的知识广泛传播,达到共同提高的目的。而企业进行绩效管理的目的



也是在于通过对部门、员工绩效的评价，不断发现优秀的管理、操作、销售等经验，并使其得到应用。

为了创造沟通的机会

在一个完善的绩效管理机制中，一个绩效循环包括绩效目标制定与分解、绩效指标制定、绩效考核、绩效沟通、绩效成绩应用和绩效改进六大部分，可见绩效沟通在整个绩效管理过程中起着举足轻重的作用，绩效沟通使员工知道自己的不足；另一方面，使员工看到自己的成绩，同时也为领导者和员工创造了一个非常良好的沟通机会。

为了给员工提供晋升的机会

企业通过绩效管理，就会发现有些员工是不胜任目前工作岗位的，同时也会发现有些员工是完全能够胜任目前的工作岗位，甚至有些员工的能力已经完全超过了目前岗位需要，这就需要企业为这些员工提供一个晋升的机会，使其能为公司创造更大的财富。

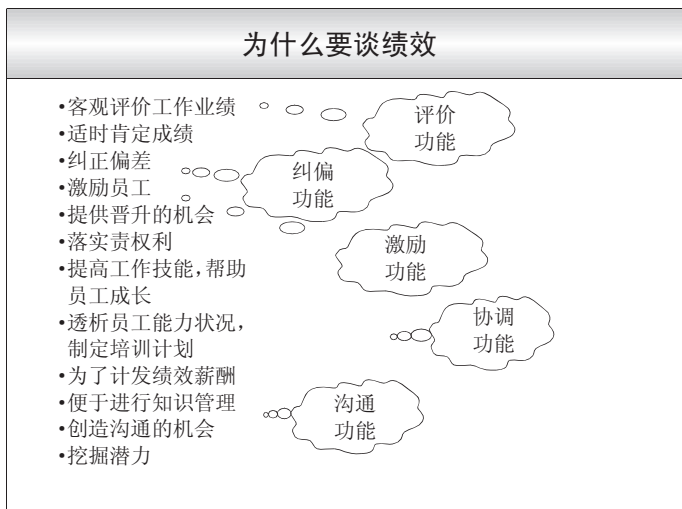


图 1-3



总之，绩效问题已经成为现今社会普遍关心的一个问题。一个国家需要进行绩效管理，政府部门需要绩效管理，一个企业当然也离不开绩效管理，同样一所学校、一个家庭、任何一个组织都需要持续不断地进行绩效管理与改进。同时，根据绩效结果的不同要求，绩效管理可以帮助解决需要解决的问题。

什么是绩效管理

上面谈到很多关于进行绩效管理的理由，那么到底什么是绩效管理呢？一般来讲，绩效管理就是通过将员工个人目标和企业战略目标相结合，并挖掘员工潜力，提高员工业绩来实现企业发展目标的一个不断循环往复的过程。

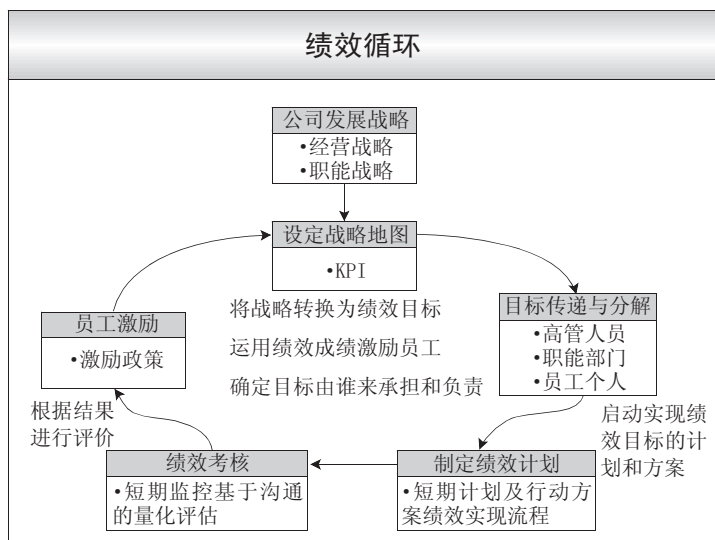


图 1-4

通过上面的定义，我们可以看到，绩效管理并非单单是针对员工以往的业绩



进行考核，其工作的重点还包括绩效目标的设定与分解、绩效跟踪、考核与反馈、指导辅助、绩效改善计划制定等一系列环节。

概括来说，绩效管理包括战略目的、管理目的和改进目的三个方面的目的。首先，一个完善的绩效管理系统首先要根据公司的战略目标制定各职能部门或团队、员工的目标，成为分解压力、落实公司战略目标的重要手段之一；其次，绩效管理系统应贯穿目标分解、沟通、指导、辅导、考核、激励等多种管理措施，使企业管理更加有效；最后，绩效管理应立足当前，着眼未来。以评价当前工作业绩为重点，兼顾未来绩效改进与企业战略目标的实现。

企业绩效管理的困惑

在目前国内很多企业当中，或多或少地存在这样一种现象：管理者急需解决员工绩效、部门绩效管理与评估的问题，员工也期望公司能够奖励一套完善的绩效评估体系来适时对其工作绩效进行评价，但大多数企业又不知道怎么做，或者虽然有了考评体系，但使用效





果并不理想，为什么呢？笔者通过大量实际考察调研，发现很多公司在绩效管理上还存在很多困惑，在此不妨拿出来与读者进行交流。

公司目标不清晰，导致绩效管理工作导向偏移

绩效管理首先需要公司要有明确的战略定位和目标，因为绩效考核的指标来源于公司战略，如果战略不清晰，就很容易导致公司考核的结果不是公司所期望的。绩效指标一旦确定，所有部门的关注焦点将会转移到考核指标所涵盖的工作当中来，而往往会忽略其他重要的工作。这是由绩效指标的导向性决定的。

目标很难分解，目标很难量化

这是很多企业绩效管理人员普遍头疼的问题。首先，公司的战略目标是很宏观的，大家很难将其具体细化到每个部门或者个人，因为一方面公司的很多目标本身就很难衡量。比如说：拓展渠道、员工技能提高、内部客户满意、管理体系运行有效等等。另一方面，绩效管理还未掌握目标分解和量化的工具，所以就导致公司急需达到的某些目标因为分解不到位，或衡量不准确而使其达不到公司的要求。

很多企业认为指标越多越好

在我们走访的很多企业中，我们发现企业要么没有任何关于绩效管理的规定、表单，要么考核项目规定得非常细致，对于一个车间或部门的考核标准就有几十页。像后者，我们认为，它犯了一个严重的错误，那就是管理的“精细化陷阱”。往往要求什么事情都做得好，往往什么事情都做不到，因为每个管理者每天、每月关注的重点是有限的。所以说，考核指标并不是越多越好，而是根据80/20原则，抓住关键就可以了。

目标只在年初确定

企业目标的制定到底是年初一次到位，还是在执行的过程中需要根据外界环境的变化而不断调整呢？很多企业会选择前者，因为他们觉得目标一旦确定，在过程中就不会轻易改变它。我同意他们的观点，但我们回过头来看看，目前国内有几家企业有足够强的能力在年初就可以预料到全年外界环境的变化呢？因为外



界环境（包括政府政策、经济运行状况、行业发展态势、原材料供应情况、市场需求状况等）一旦变化，就很可能导致公司的战略目标实现不了，但这时候企业如不及时采取措施，试想想，企业目标能够实现吗？所以说，目标确定是年初的事，企业随着环境变化及时对目标进行调整和修正才是上上策。

绩效管理体系越执行越差

笔者通过几年的实践发现，明明是一套非常完善的绩效管理体系，但在不同企业的实施效果却大相径庭，甚至截然相反，为什么呢？我们认为，主要是不同企业的文化背景不同，管理风格有异，所以很多企业就会出现绩效成绩过于集中，或者发生严重偏移，出现所有部门都很好或所有部门都不好的情况，最终导致体系执行越来越难。





2 什么是绩效指标词典

Dictionary of Performance Indicator

什么是绩效指标

绩效指标就是用来衡量公司、部门或者员工绩效递进过程的一种工具。绩效指标是用来衡量业绩好坏的标准。每个部门、每个公司在不同的战略阶段所要求的绩效指标会发生变化。

比如：当一个小孩出生的时候，父母会用小孩听不听话、是否诚实来衡量他不是不是一个好孩子；但当这个小孩上小学读书的时候，他的学习成绩就会变成父母衡量他的主要指标；然后孩子高中毕业的时候，能不能考上大学又成为衡量他的关键指标；大学毕业之后，找到一份满意的工作又成了关键指标。

再比如：当一个人还未解决温饱问题

