# 目录




2.平衡计分卡的设计与应用

1.绩效管理系统的设计与运行



# 1.绩效管理系统的设计与运行

- 绩效管理系统总体设计
- 绩效考评指标体系设计
- 绩效考评运作体系设计
- 绩效结果的反馈与应用
- 绩效管理体系总体评估

绩效管理：是指组织为了实现战略目标，采用科学的方法，通过对部门或员工的工作结果、行为态度以及综合素质的全面监测、分析和评价，及时发现问题、解决问题，不断改善员工的行为，提高素质，挖掘潜力，并使其为了战略目标的实现而努力工作的活动过程。

**什么是绩效**

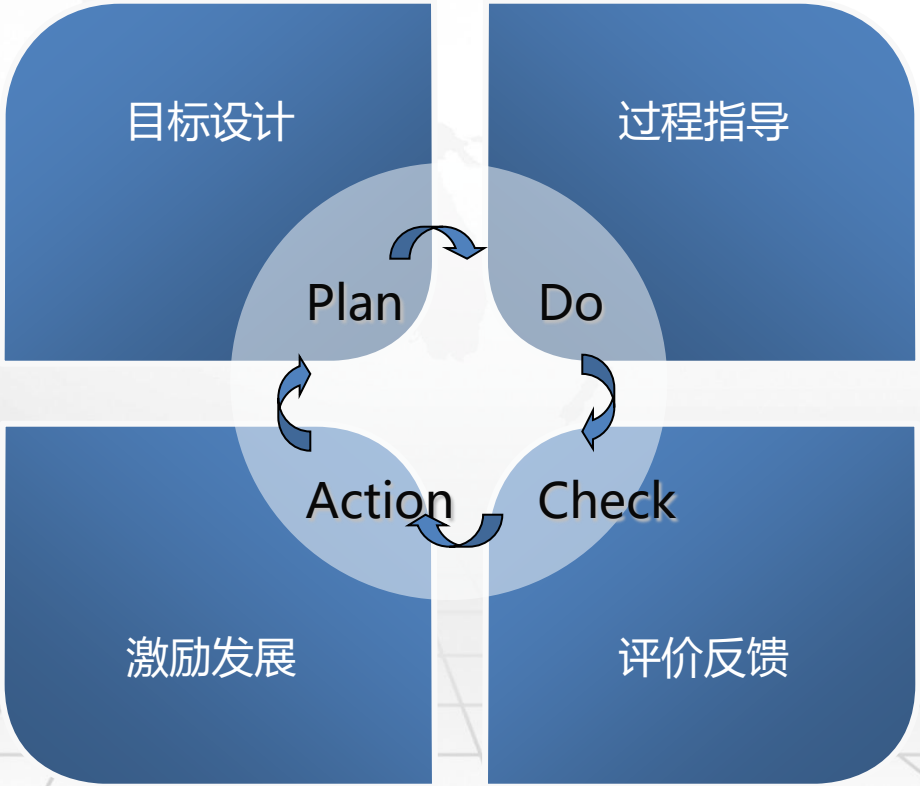
- 层次：部门和员工
- 内涵：工作结果、行为态度以及综合素质

**为什么要做绩效**

- 员工：提高素质，挖掘潜力
- 组织：战略目标的实现

**怎么来做绩效**

- 对绩效进行全面监测、分析和评价，及时发现问题、解决问题，不断改善员工的行为。


目标设计
过程指导
Plan
Do
Action
Check
激励发展
评价反馈


绩效指标
考评者
考评程序
考评方法
被考评者
横向分工
纵向分解
考评结果
功能
战略导向、过程监测、问题诊断、进度控制、人员激励

1、考评者与被考评者。考评者与被考评者是绩效管理系统中的主体因素。解决考评谁？谁来考评的问题。主要体现在绩效指标的制定阶段和绩效考评阶段。

2、绩效指标。绩效指标解决考评什么的问题，是被考评者承担的工作职责与内容的定量或者定性化标的，绩效指标的设定与考评充分体现了绩效管理的战略导向作用。




3、考评程序与方法。绩效考评程序与方法解决怎么来考评的问题，它是将绩效管理的考评者、被考评者、绩效指标与考评结果联系起来的纽带。

4、考评结果。考评结果为人力资源管理其他系统工作的开展提供依据，如培训、薪酬、晋升等。




绩效管理系统的运行方式是横向分工与纵向分解。

1、横向分工是指绩效工作的展开按照企业部门的业务分工不同，各自负责分内的工作，这是由部门的职能所决定的，由绩效考评具体体现。横向分工说明绩效管理工作不仅仅是人力资源部门的事情，而是企业所有部门的任务。

思考：在绩效管理过程中，人力资源部门和其他经理人分工有何不同？

2、纵向分解。纵向分解是指层层落实战略目标，体现在绩效指标的分解和绩效考评的层层推进。

1、体现组织的战略性

2、战略管理与绩效管理的协同性

3、组织内绩效目标的一致性

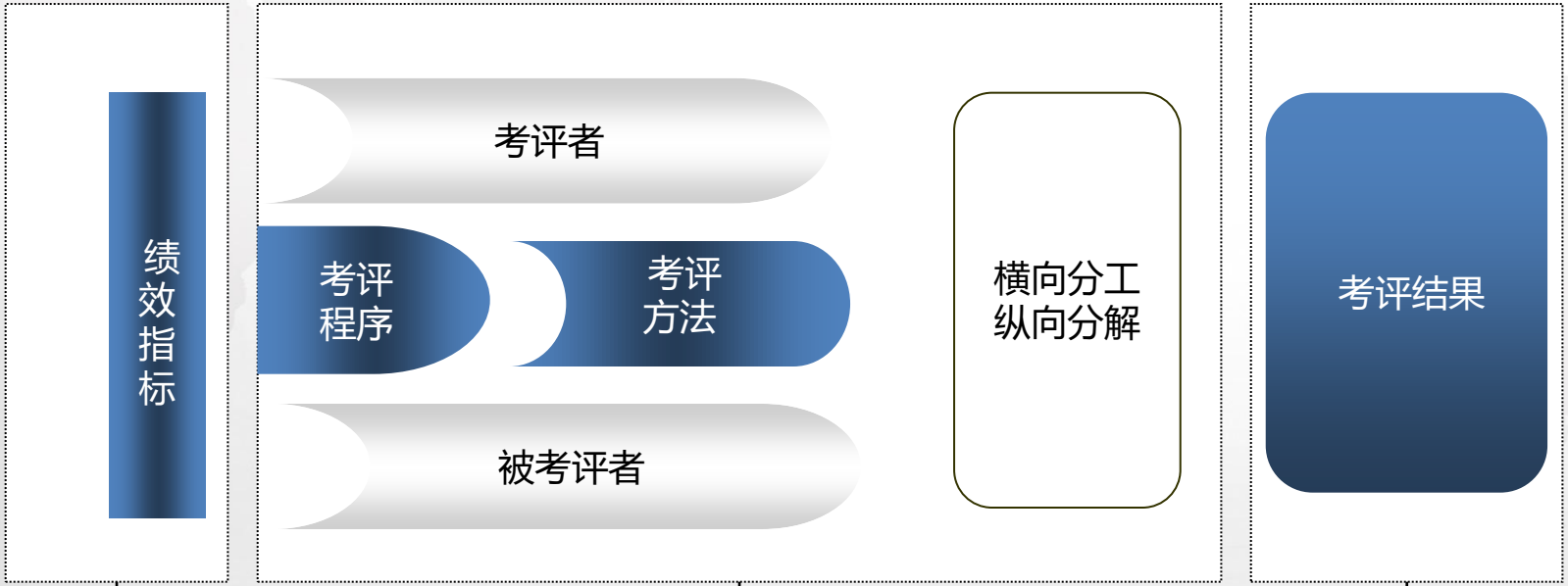
4、完整的绩效管理过程

•战略性绩效管理是指对企业的长期战略制定实施过程及其结果采取一定的方法进行考核评价，并辅以相应激励机制的一种管理制度。其活动的内容包括两个方面：一是根据企业战略建立绩效管理体系，以战略为中心牵引企业各项经营活动；二是依据战略性绩效管理体系对员工和团队进行考评与激励。

目标管理法 MBO

关键绩效指标法 KPI

平衡计分卡法 BSC




绩效指标体系

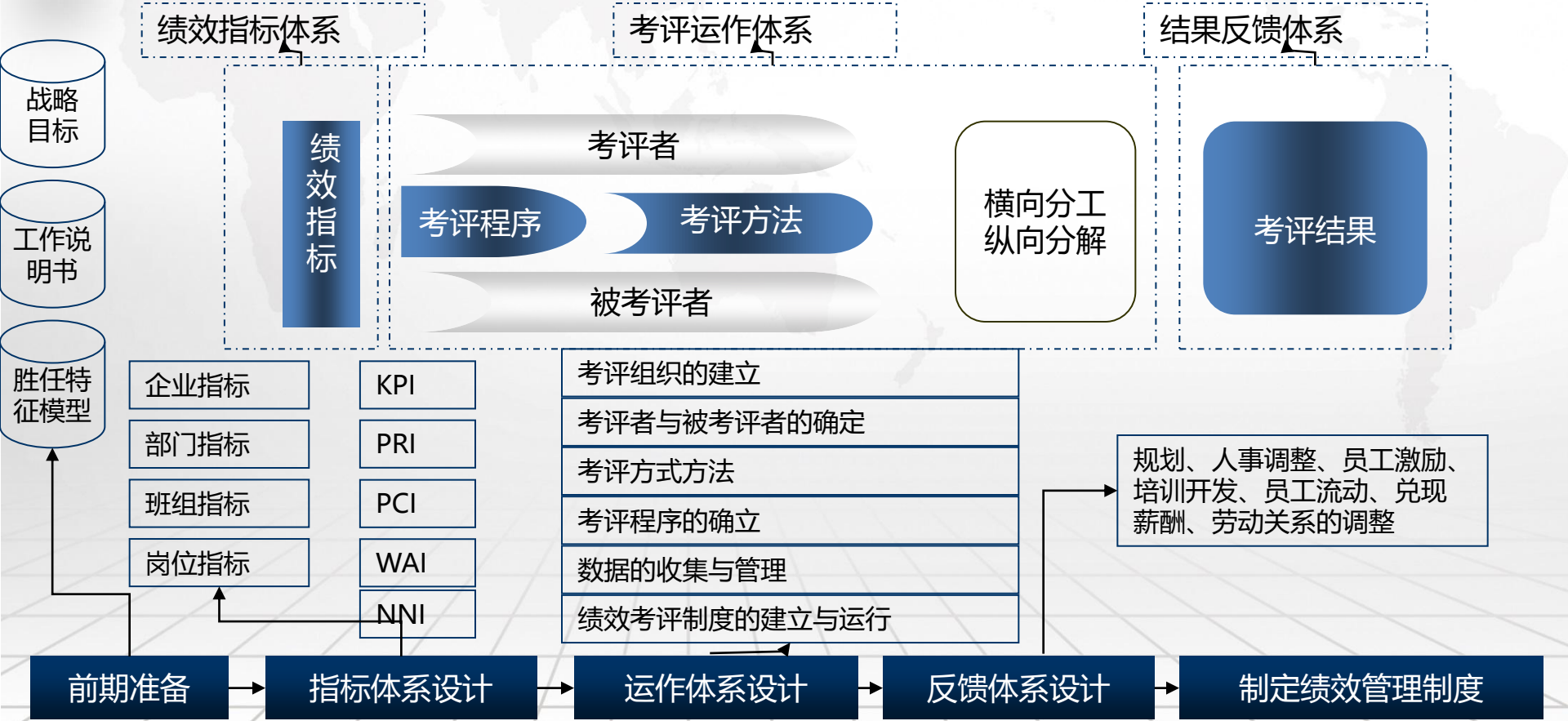
按照指标来源，分为KPI、PRI、PCI、WAI、NNI；按照企业层级划分，可以分为企业指标、部门指标、班组指标以及岗位指标。

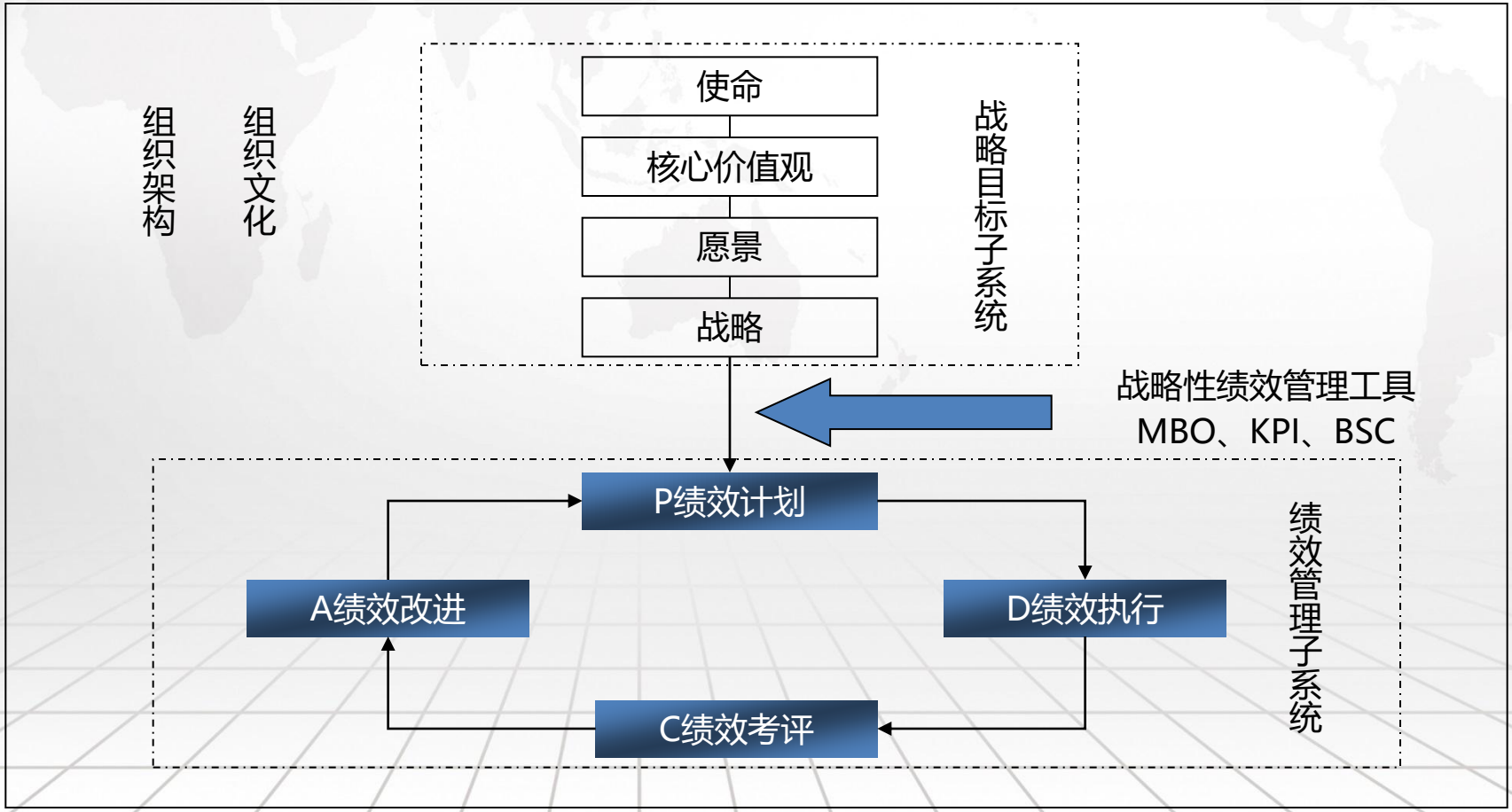
考评运作体系

考评运作体系包括考评组织的建立、考评者与被考评者的确定、考评方式方法、考评程序的确立、考评信息数据的收集与管理、绩效考评制度的建立与运行

结果反馈体系

具体表现在人员规划、人事调整、员工激励、培训开发、员工流动、兑现薪酬、劳动关系的调整等等。


绩效指标体系
考评运作体系
结果反馈体系
战略目标
工作说明书
胜任特征模型
绩效指标
考评者
考评程序
考评方法
被考评者
横向分工
纵向分解
考评结果
企业指标
部门指标
班组指标
岗位指标
KPI
PRI
PCI
WAI
NNI
考评组织的建立
考评者与被考评者的确定
考评方式方法
考评程序的确立
数据的收集与管理
绩效考评制度的建立与运行
规划、人事调整、员工激励、培训开发、员工流动、兑现薪酬、劳动关系的调整
前期准备
指标体系设计
运作体系设计
反馈体系设计
制定绩效管理制度


组织架构
组织文化
使命
核心价值观
愿景
战略
战略目标子系统
战略性绩效管理工具
MBO、KPI、BSC
P绩效计划
A绩效改进
D绩效执行
C绩效考评
绩效管理子系统

## 单元小结

本单元主要讲解绩效管理与绩效管理系统的定义、组成要素与运行方式；战略性绩效管理的内涵与4个特点。

在技能上，阐述了企业绩效管理系统的结构与步骤、以及战略性绩效管理模型，其中结构分为三大块：指标体系、考评运作体系、结果反馈体系。步骤分为五个步骤：准备、指标体系、运作体系、反馈体系、制度建设。战略性绩效管理模型包括五大要素。

1、绩效管理系统各组成要素中，属于主体因素的是（ ）

A.考评者与被考评者 B.绩效指标 C.考评程序与方法 D.考评结果

2、绩效管理系统的运行方式是（ ）

A.横向分工 B.纵向分解 C.横向分解 D.横向分工与纵向分解

3、绩效指标的设定与考评充分体现了绩效管理的（ ）功能

A 战略导向 B过程检测 C问题诊断 D人员激励

4、绩效工作的展开按照企业部门的业务分工不同，各自负责分内的工作，指的是绩效管理的（ ）

A纵向分解 B横向分工 C交叉分工 D岗位职责

5、战略性绩效管理是以（ ）为起点。

A组织文化 B组织架构 C组织战略 D行业特点

6、下列不属于绩效管理体系结构内容的是（ ）

A绩效指标体系 B考评运作体系 C结果反馈体系 D战略目标体系

7、岗位职责指标的英文缩写是（ ）

（A）KPI （B）PRI （C）PCI （D）WAI

8、在绩效指标体系设计阶段，要根据工作说明书的内容设计企业各部门、班级以及岗位的（ ）

（A）KPI （B）PRI （C）PCI （D）WAI

1、绩效管理系统的功能包括（　　）

A战略导向 B过程监控 C问题诊断 D进度控制 E人员激励

2、战略性绩效管理的特点有（　　）

A体现组织的战略性 B战略管理与绩效考核的协同性

C组织内绩效目标的一致性 D绩效考核的阶段性 E完整的绩效管理过程

3、按照企业层级的分类，绩效指标可以分为（　　）

A战略指标 B企业指标 C部门指标 D班组指标 E岗位指标

4、下列属于考评运作体系内容的有（　　）

A考评组织的建立 B考评者与被考评者的确定 C考评方式方法和程序的确立

D考评信息的收集与管理 E绩效管理制度的建立与运行

5、绩效管理系统设计的前期准备工作有（　　）

A明确企业战略目标 B设计绩效考评指标 C进行工作分析形成工作说明书

D设计岗位胜任特征模型 E成立考评组织

6、战略性绩效管理系统模型构建要素有（　　）

A组织架构 B组织文化 C战略目标子系统

D绩效管理子系统 E战略性绩效管理工具

7、从目前看，应用得比较广泛的战略性绩效管理工具主要有（　　）

A日清日结 B目标管理 C关键绩效指标 D平衡计分卡 E评价中心

8、一个完整的绩效管理过程由（　　）环节共同构成

A绩效计划 B绩效执行 C绩效考评 D绩效研究 E绩效反馈

简答

1、请简述绩效管理系统设计的步骤

2、请构建一个战略性绩效管理系统模型，并说明其要点



# 1.绩效管理系统的设计与运行

- 绩效管理系统总体设计
- 绩效考评指标体系设计
- 绩效考评运作体系设计
- 绩效结果的反馈与应用
- 绩效管理体系总体评估

## 经济增加值（EVA）

EVA是美国思腾思特管理顾问公司于1993创设的一项财务类绩效指标，是经济增加值（Economic Value Added）的缩写。

其含义是企业税后净营业利润减去企业所占用资本（债务和股本）成本后的剩余收益，是所有成本被扣除后的剩余收入

EVA的基本计算公式为：

EVA=税后营业净利润-资本总成本

=税后营业净利润-资本*资本成本率

- 青啤2000年进行大规模扩张，主营业务收入为37.7亿元，经调整后的经营成本为35亿元，所得税为0.6亿元，经测算，青啤2000年所使用的资本成本率为8.2%，请计算其EVA。

计算：

税后净利润（NOPAT）=37.7-35-0.6=2.1（亿元）

资本成本为：35*8.2%=2.87（亿元）

EVA=NOPAT-资本成本=2.1-2.87=-0.77（亿元）

结论：

青啤虽然经过大规模扩张，会计利润达到2.1亿元，但其EVA为负0.77亿元，并没有实现资本增值。

EVA的
4M体系

**评价指标（Measurement）**

- EVA是衡量业绩最准确的尺度。通过EVA建立起一个连续并单一恒定的评价指标，可以改进权益报酬率、总资产报酬率、销售净利率、每股收益等多指标评价方式造成的混乱局面。

**管理体系（Management）**

- 在EVA体系下，管理决策的所有方面全都囊括在内，包括战略企划、资本分配，并购或撤资的估价，制定年度计划等，目的就是要有效地避免由于不计资本成本而产生的会计利润泡沫。让管理人员清楚明白增加价值只有三条基本途径：
- 1、在充分考虑库存、应收账款的条件下更有效地经营现有的业务和资本；
- 2、投资回报率超出公司资本成本的项目；
- 3、出售对别人更有价值的资产，提高资本运用效率。

**理念体系（Mindset）**

- 在EVA体系下，鼓励经营者着眼于给企业带来长期利益的投资决策，如新产品的研制与开发、人力资源开发等；杜绝短期行为的发生。
- **思腾思特的高级全伙人斯图尔特：EVA可以让经营层富有，但条件是使股东更加富有！**

**激励制度（Motivation）**

- 通过红利库计划、股票期权计划等将股东与管理者的利益统一起来。

## 经济增加值的优势

- 1、EVA体系发挥对经营者的长期激励，可以有效地控制管理者的短期行为。
- 2、EVA评价的是经济利润，而非会计利润（传统会计利润表上的净利润），可以避免不计资本成本，盲目筹资、盲目投资，而损害股东利益。
- 3、EVA最大限度地缓解了企业利益相关者之间的矛盾，可以作为他们共同的目标。

## 经济增加值的不足

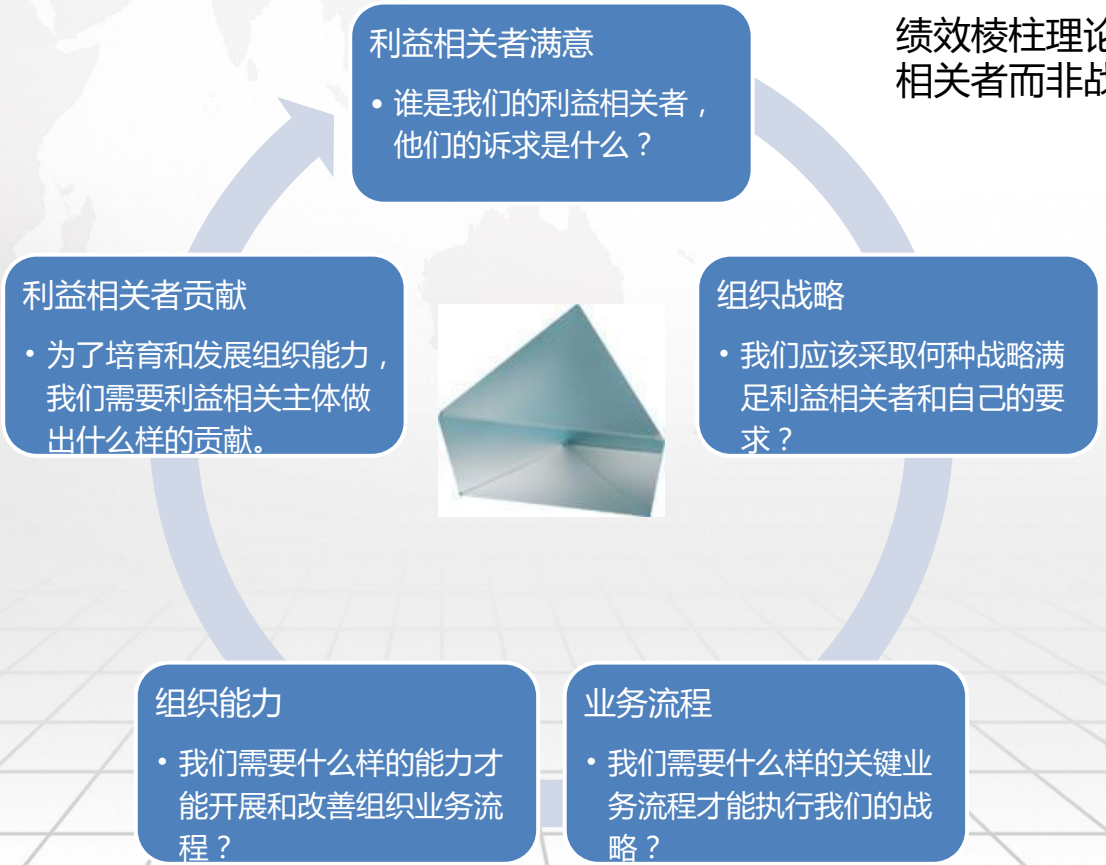
- 1、EVA的概念、计算公式等尚未统一。
- 2、EVA的调整比较复杂，难度较大。
- 3、EVA指标本身的局限性。它使用的仍然是历史成本，没有考虑到通货膨胀的影响。

## 绩效棱镜

□绩效棱柱模型(Performance Prism)由克兰菲尔德学院与安达信咨询公司于2000年联合开发的三维绩效框架模型，用棱柱的五个方面分别代表组织绩效存在内在因果关系的五个关键要素：**利益相关者的满意、组织战略、业务流程和组织能力、利益相关者的贡献。**

□与平衡计分卡相比，绩效棱柱模型从只关心一个或两个利益相关主体的观念中转变过来，逐步关心所有重要的利益相关主体，在从利益相关主体那里得到贡献的同时，还关注利益相关主体的满意。该模型创新之处在于既强调了利益相关主体价值的取向，又测量了利益相关主体对组织所做的贡献。

绩效棱柱理论的出发点是利益相关者而非战略！



| 长沙某企业基于绩效棱镜的绩效指标体系设计思路 | | | |
|---|---|---|---|
| 棱镜维度 | 维度说明 | 衡量项目 | 衡量指标 |
| 利益相关者满意 | 谁是我们的利益相关者，他们的诉求是什么？ | 股东；债权人；雇员；客户；合作方；监管方；社区 | 股东回报率；资产负债率；离职率；客户满意率；利润回报率；违规次数；社区贡献 |
| 组织战略 | 我们应该采取何种战略满足利益相关者和自己的要求？ | 产业、产品、区域、客户战略；研发、采购、生产、营销、人力资源、财务战略 | 投资规模；新产品领域；区域扩张规模；客户结构等等 |
| 业务流程 | 我们需要什么样的关键业务流程才能执行我们的战略？ | 革新流程、生产流程；售后服务流程 | 新产品开发时间、新产品利润率；产品成本率；产品合格率；售后响应时间；一次性成功率等 |
| 组织能力 | 我们需要什么样的能力才能开展和改善组织业务流程？ | 员工能力、信息能力、组织能力 | 员工培训次数；员工士气；信息覆盖率；信息系统反映时间；执行速度；企业文化等 |
| 利益相关者贡献 | 为了培育和发展组织能力，需要利益相关主体做出什么样的贡献。 | 权益资本增加、贷款数量与速度；社区支持等 | 股本乘数；贷款到位时间；社区活动支持率等等。 |

## 关键绩效指标体系设计

- KPI意指某一阶段一个企业战略上要解决的最主要问题，其理论基础是“二八理论”。
- KPI来源于企业战略或者企业年度重点工作计划。
- 如何设计KPI使企业战略与员工行动挂钩？如何将企业战略、岗位职责、业务流程、员工行为通过KPI有机的统一起来？
- 那么，KPI体系设计到底如何设计？

1、战略地图：从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度把战略分解为一系列战略性衡量项目，并提炼企业层面的KPI。

| 战略性衡量项目 | 企业层面的KPI |
| --- | --- |

2、任务分工矩阵：利用任务分工矩阵把战略性衡量项目落实到各部门，并分解企业的KPI。

| 任务部门分解 | 企业层面KPI部门分解 |
| --- | --- |

3、目标分解鱼骨图：将分解到部门的工作任务，运用鱼骨图分解为部门（班组、岗位）KPI。

| 部门层面KPI | 班组、岗位层面KPI |
| --- | --- |

4、完善关键绩效指标的内容，检验KPI是否符合要求

| 完整的KPI体系包括：指标的编号、名称、定义、设定目的、责任人、数据来源、计算方法、计分方式、考评周期9项内容 | KPI必须满足5项原则要求：明确性原则、可测性原则、可达成原则、相关性原则、时限性原则。 |
| --- | --- |

5、KPI的时间分解

把年度KPI分解为季度、月份、周甚至工作日层面。

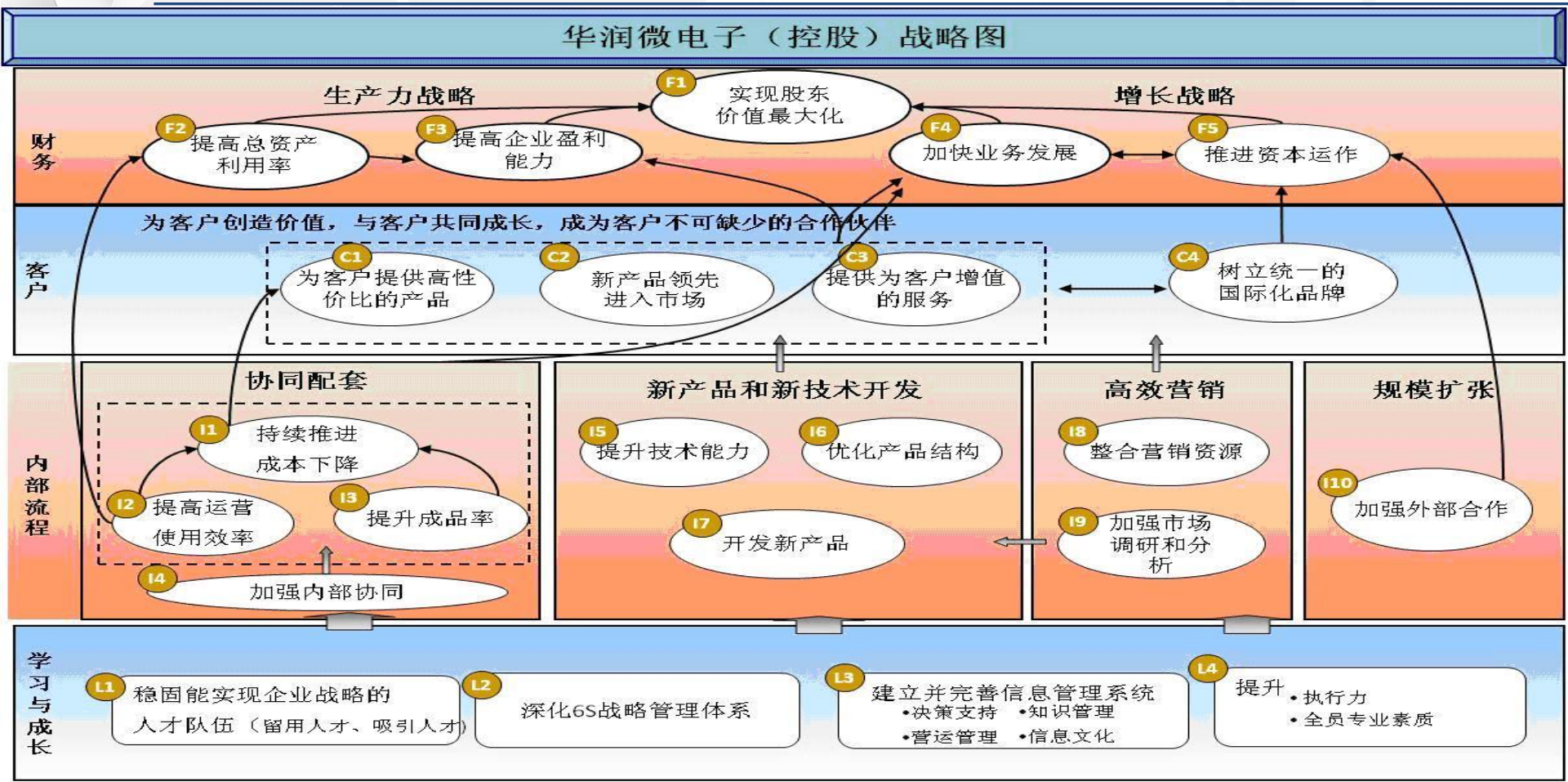
## 战略地图

□战略地图是平衡计分卡的创始人卡普兰和诺顿教授2004年提出来的。战略地图是以平衡计分卡的四个层面目标（财务层面、客户层面、内部层面、学习与增长层面）为核心，通过分析这四个层面目标的相互关系而绘制的企业战略因果关系图。

□战略地图的核心内容包括：企业通过运用人力资本、信息资本和组织资本等无形资产（学习与成长），才能创新和建立战略优势和效率（内部流程），进而使企业把特定价值带给市场（客户），从而实现股东价值（财务）。

□实际上，战略地图描述的是“企业如何创造价值”的过程。它具有两大作用：一是战略分解；二是提炼企业层面的KPI。

## 3、关键绩效指标体系设计：战略地图





## 财务层面

- 根据企业整体发展战略选择战略方向，并确定财务性主题。企业战略包括“成长”“维持”和“收获”三大方向，相应的财务性主题有“收入—成长”“成本降低—生产力改进”“资产利用—投资战略”
- 根据战略主题，制定财务层面的子战略，并进一步分解为“战略性衡量项目”。（P383）



## 客户层面

- 根据企业发展战略与财务战略，确定客户价值主张：通过降低产品价格、提高产品质量、节约客户时间、提升客户服务、改善客户关系，塑造产品品牌来扩张市场占有率、提升客户满意率、维护老客户、开发新客户、增加客户利润贡献率。



## 内部流程层面

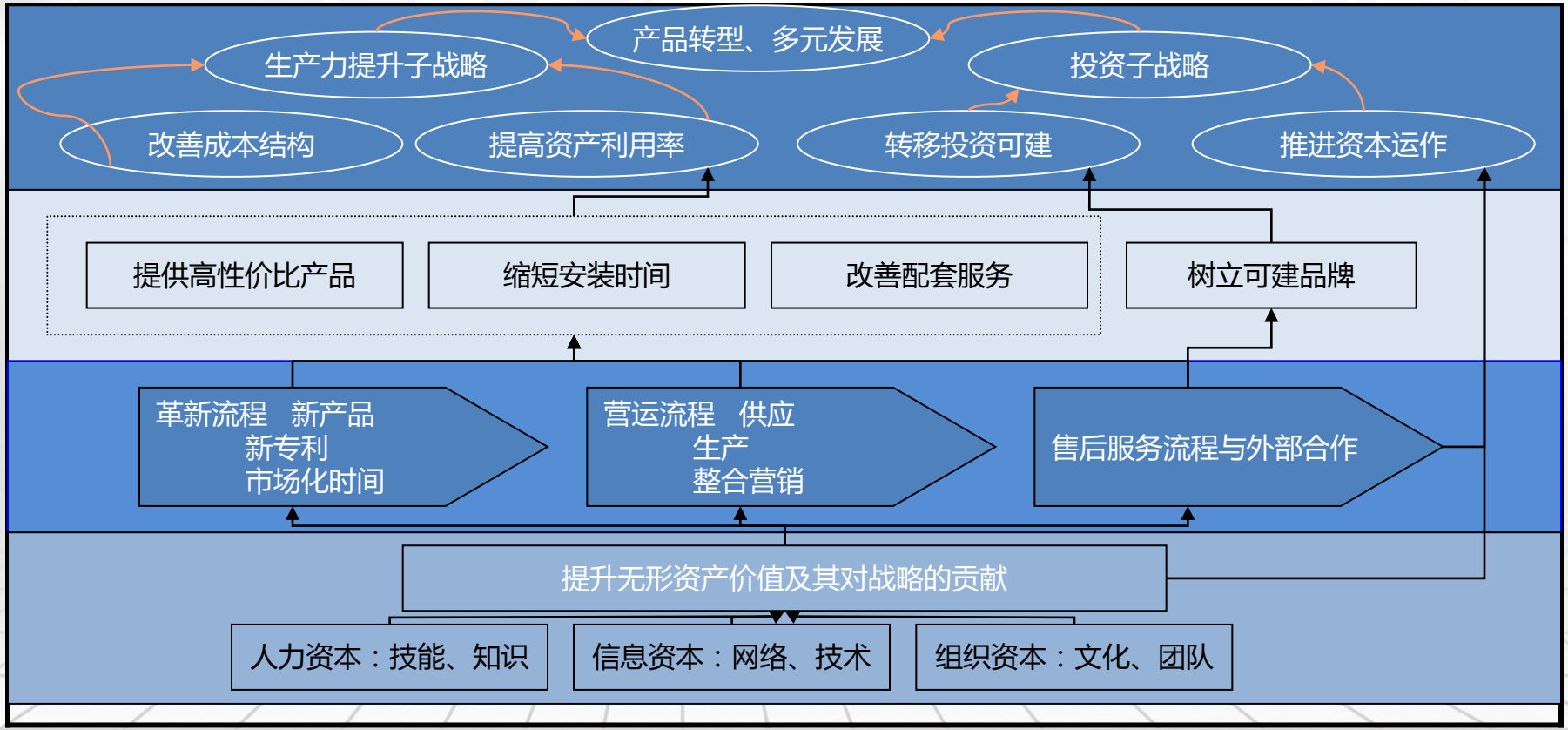
- 改善三大流程，革新流程、营运流程、售后服务流程，以创新和建立战略优势，并确定流程层面的战略性衡量项目。

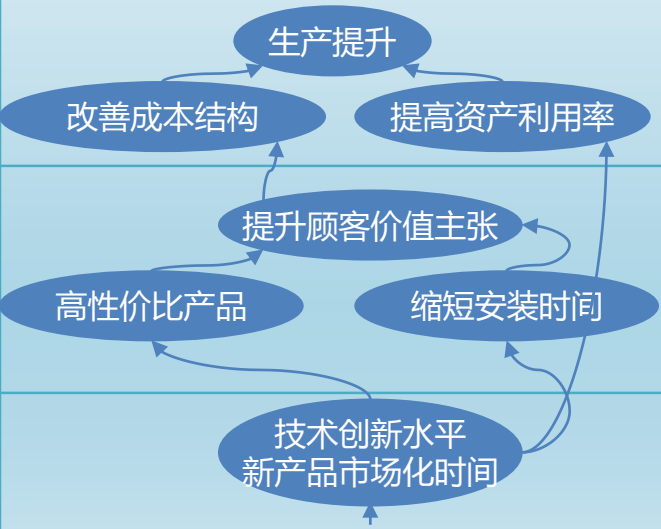


## 学习与成长层面

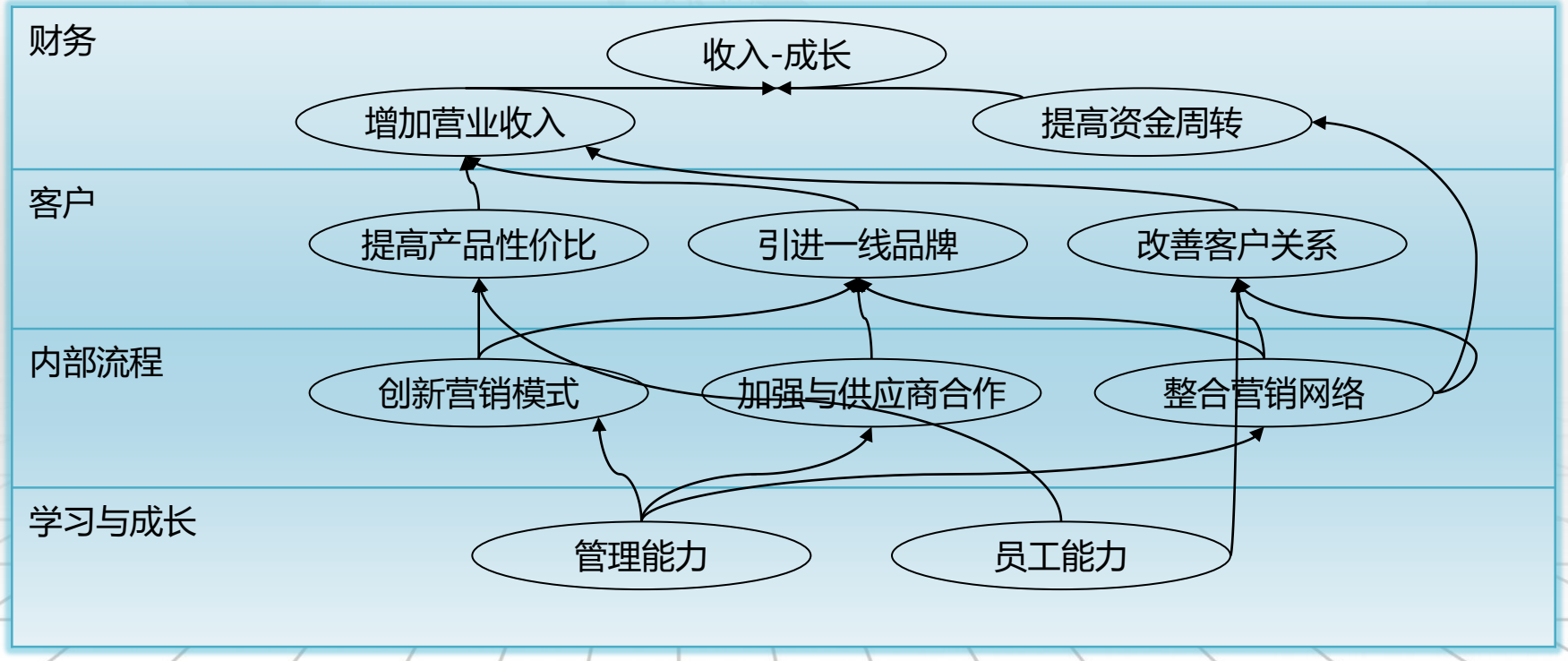
- 我们如何通过运用人力资本、信息资本和组织资本等无形资产来创新和建立战略优势和效率。

## 3、关键绩效指标体系设计：战略地图



| 战略地图 | | 企业KPI | |
|---|---|---|---|
| 战略主题：生产力提升 | 目标项目 | 指标名称 | 指标标准 |
|  | 经济增加值<br>降低生产成本<br>提高资金周转速度 | 经济增加值<br>成本降低率<br>流动资金周转率 | 高于15%<br>15%<br>300% |
| | 维系老顾客<br>吸引新顾客<br>产品性价比<br>安装时间减少 | 重复顾客数<br>新顾客数<br>比同类产品节能<br>单套安装时间 | 达到20%<br>年增长10%<br>80%<br>不超过48小时 |
| | 技术创新水平提升<br>新专利市场化时间减少 | 技术创新综合指数<br>新专利市场化时间 | 高于0.85<br>平均低于180天 |
| | 员工技术水准提升<br>员工满意度提升<br>信息系统更新<br>管理水平提升 | 员工综合技术指数<br>员工满意度<br>信息系统更新速度<br>执行力综合指数 | 高于0.88<br>高于98%<br>提升15%<br>高于0.95 |

- 综合题：某化妆品销售公司正在制订2018年产销计划，根据战略规划，2018年销售规模扩大20%，请设计该公司的战略地图（每个层面不能少于两个关键衡量项目）



## 3、关键绩效指标体系设计：任务分工矩阵

战略地图完成了战略的分解以及企业年度KPI的制定，但是为了完成企业的战略目标，需要把企业的战略落实到各部门乃至基层。任务分工矩阵就是为了完成**任务分工**和**企业KPI分解**而设计的工具。操作如下：

| 部门<br>任务 | 企管部 | 人事部 | 生产部 | 市场部 | 技术部 | …… | 销售部 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **改善成本** | √ | √ | √ | √ | √ | | √ |
| **提高利润** | √ | | √ | √ | | | √ |
| **技术创新** | | | | | √ | | |
| …… | | | | | | | |
| **企业文化** | √ | √ | √ | √ | √ | | √ |

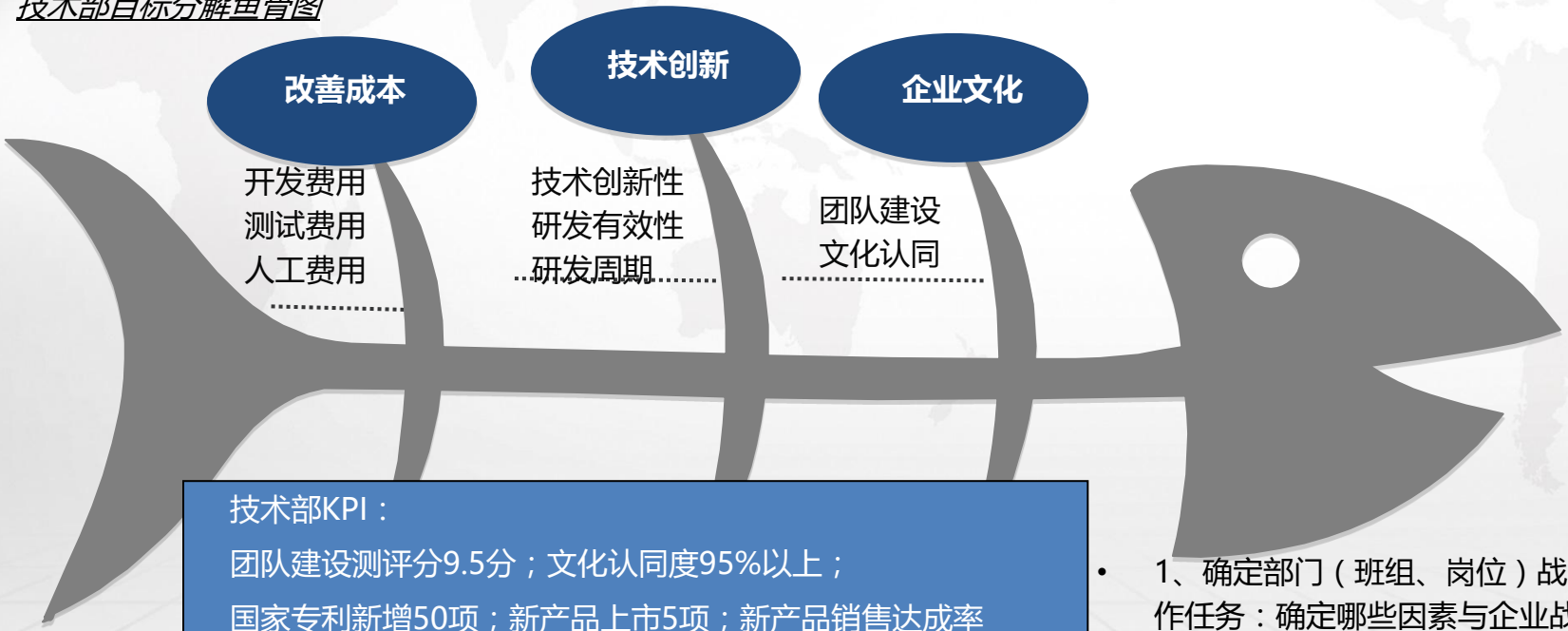
## 鱼骨图

◆鱼骨图是由日本管理大师石川馨先生所发明出来的，故又名石川图。鱼骨图是一种发现问题“根本原因”的方法，它也可以称之“因果图”。

◆在绩效管理中，通过运用鱼骨图进行目标分解，其主旨是将通过任务分工矩阵分解到部门的工作任务，运用鱼骨图分解为部门的KPI；同样，这种方法也适用于班组和岗位KPI的设计。其步骤：

- 1、确定部门（班组、岗位）战略性工作任务：确定哪些因素与企业战略目标相关；
- 2、确定业务标准：定义关键成功要素，满足业务重点所需的策略手段；
- 3、确定关键业绩指标。

*技术部目标分解鱼骨图*




技术部KPI：

团队建设测评分9.5分；文化认同度95%以上；

国家专利新增50项；新产品上市5项；新产品销售达成率80%；研发周期比计划时间缩短20%；

开发费用较上年度降低10%；测试费用较上年度降低20%；人工费用较上年度降低5%

- 1、确定部门（班组、岗位）战略性工作任务：确定哪些因素与企业战略目标相关；
- 2、确定业务标准：定义关键成功要素，满足业务重点所需的策略手段；
- 3、确定关键业绩指标。

1、战略地图：从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度把战略分解为一系列战略性衡量项目，并提炼企业层面的KPI。

| 战略性衡量项目 | 企业层面的KPI |
| --- | --- |

2、任务分工矩阵：利用任务分工矩阵把战略性衡量项目落实到各部门，并分解企业的KPI。

| 任务部门分解 | 企业层面KPI部门分解 |
| --- | --- |

3、目标分解鱼骨图：将分解到部门的工作任务，运用鱼骨图分解为部门（班组、岗位）KPI。

| 部门层面KPI | 班组、岗位层面KPI |
| --- | --- |

4、完善关键绩效指标的内容，检验KPI是否符合要求

| 完整的KPI体系包括：指标的编号、名称、定义、设定目的、责任人、数据来源、计算方法、计分方式、考评周期9项内容 | KPI必须满足5项原则要求：明确性原则、可测性原则、可达成原则、相关性原则、时限性原则。 |
| --- | --- |

5、KPI的时间分解

把年度KPI分解为季度、月份、周甚至工作日层面。

## 3、关键绩效指标体系设计：SMART原则

| | 原则要求 | 正确的方法 | 错误的方法 | 举例 |
|---|---|---|---|---|
| S | 明确具体的 specific | KPI必须是明确具体的，以保证其明确的导向性。 | 抽象的，未经细化，复制其它情境中的指标 | 迅速减肥与3个月内减轻10公斤体重。 |
| M | 可测量的 measurable | KPI必须是可衡量的，必须是明确的衡量指标 | 主观判断，非行为化描述，数据或信息无法获得 | 迅速招聘到合格员工（人力资源部） |
| A | 可达成的 attainable | KPI是可以达到的，不能因为指标的无法达成而使员工产生挫折感。 | 过高的目标，员工经过努力难以达到 | 出勤率达到100%，合格率100%（所有员工） |
| R | 相关的 Relevant | KPI必须上企业战略密切联系。 | 游离于战略与职责的指标 | 季度销售额达到1500万（人力资源经理） |
| T | 有时限的 time-based | KPI必须有明确的时限要求 | 不考虑时效性，时间概念模糊 | 办公成本降低到50万元（行政经理） |

## 岗位职责指标PRI

◆岗位职责指标主要是根据部门和岗位的工作说明书中的“岗位职责、工作内容”归纳总结提炼而成的指标。它反映了企业发展对该部门和岗位的要求。如果PRI的内容有与KPI指标的内容相同、重叠的地方，则应划为KPI的范围。

◆PRI来源与工作说明书。

- 工作说明书是组织对各类岗位的性质和特征（识别信息）、工作任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及本岗位人员任职的资格条件等所作的统一规定。
- 工作说明书根据所说明的对象不同可分为岗位工作说明书和部门工作说明书。

岗位职责指标设计举例：

□岗位职责：

□ 概述：

在要客部经理的领导下，全权负责进出港重要客人及股份企业领导和要客部领导交办的要客在候机楼内的接待工作；贵宾休息室的预定、调配和结算；专机、包机业务联系。

□工作职责：

1、根据要客部战略目标和经营管理体制，制定本部门的各项规章制度并监督实施；

2、全权负责进出港要客在候机楼内的接待工作；

3、协调海关、边防、公安分局、各大航空企业等部门的关系，保证要客顺利进出港，树立要客部最佳服务形象；

4、负责要客信息的收集整理和报道；贵宾休息室的预定、调配和结算；相关的复印、打字、传真和订票等商务工作；

5、拓展包机及商务飞机的服务领域，协调有关部门确保商务活动的顺利进行；

6、制订本部门的工作计划、业务学习计划及考评办法，抓好本部门的工作纪律，定期对下属员工的工作进行监督检查；

7、全面负责本部门的员工的思想政治工作，对党、团、工会、女工等党群工作进行指导监督；

8、定期向要客部领导汇报本部门工作业务开展情况、员工的思想政治状况，充当上下级之间的桥梁和纽带。

## 4、岗位职责指标的设计：QQTC

**岗位职责**

- 职责一：负责前台接待
- 职责二：负责办公用品的采购；
- 职责三：负责文书的起草

**工具QQTC**

- Quantity 数量
- Quality 质量
- Time 时限
- Cost 成本

**指标示例**

- 接待人次；
- 客户满意率；
- 客户平均等待时间
- 产品质量；
- 采购及时性；
- 成本控制
- 起草文书数量（字数）；
- 差错率；
- 及时性

| 机场要客部接待室主任岗位职责指标 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 工作要项 | Quantity<br>数量 | Quality<br>质量 | Time<br>时限 | Cost<br>成本 |
| 部门制度建设与制度化管理 | 制度完备性 | 制度人本性 | | |
| 要客接待 | 要客数量 | 要客满意率 | 平均待时 | 单位成本 |
| 对外关系协调 | 协调次数 | 协调成功率 | 协调及时性 | 协调成本 |
| 商务服务 | 商务总收入 | 客户满意率 | | 成本率 |
| 包机拓展 | 包机次数 | 客户满意率 | | 包机利润率 |
| 思想工作 | 人均次数 | 员工满意率 | | |

## 工作态度指标WAI

◆工作态度是工作能力向工作业绩转换的“中介”。

◆工作态度考评要剔除本人以外的因素和条件。

◆态度考评与其他考评项目的区别是：不管岗位高低、能力大小，态度考评的重点是工作的认真度、责任度，工作的努力程度，是否有干劲、有热情，是否忠于职守，是否服从命令等等。

| 工作态度考评的项目和重点 | |
|---|---|
| 考评项目 | 定义 |
| 积极性 | 是否经常主动完成业务工作，不用指示或命令，也能自主自发地努力工作，不断改进工作方法 |
| 工作热情 | 是否在执行业务时，以高度的热忱面对挑战，认真而努力工作，表现出不达目的绝不罢休的态度。 |
| 责任感 | 是否能自觉地尽职尽责工作，在执行公务时，无论遇到何种困难都能不屈不挠、永不停止。对自己或下属的工作或行为，应自始至终的表现出负责的态度。 |
| 纪律性 | 是否遵守有关规定、惯例、标准或上司的指标，忠于职守、表里如一，有秩序地进行了工作。 |

| 工作态度考评表（甲表） | | |
|---|---|---|
| 指标 | 标准 | 评分 |
| 积极性 | 是否经常主动完成业务工作，不用指示或命令，也能自主自发地努力工作，不断改进工作方法 | |
| 工作热情 | 是否在执行业务时，以高度的热忱面对挑战，认真而努力工作，表现出不达目的绝不罢休的态度。 | |
| 责任感 | 是否能自学地尽职尽责工作，在执行公务时，无论遇到何种困难都能不屈不挠、永不停止。对自己或下发的工作或行为，应自始至终的表现出负责的态度。 | |
| 纪律性 | 是否遵守有关规定、惯例、标准或上司的指标，忠于职守、表里如一，有秩序地进行了工作。 | |
| 5分：表现极突出；4分：表现较为突出；3分：表现一般；<br>2分：表现较差；1分：表现很差 | | 总分： |

| 工作态度考评表（乙表） | | |
|---|---|---|
| 维度 | 指标与标准 | 评分<br>是1否0 |
| 积极性 | 1、工作总是能够在规定的时间内完成 | |
| | 2、工作不需要监督 | |
| | 3、总是能够不断地改善工作方法 | |
| | 4、同样的工作比上一次总是有进步 | |
| 责任感 | 5、不指责、逃避下属工作错误 | |
| | 6、遇到困难不屈不挠、永不停止 | |
| | 7、每逢下班都仔细检查门窗水电 | |
| | 8、总是做到24小时不关手机 | |

## 岗位胜任特征指标PCI

◆岗位胜任特征指标是针对员工成功地完成本岗位工作任务，所应当具备或者达到的核心能力素质要求而设定的考评指标，这些考评指标一般可以通过企业所构建的岗位胜任特征模型获得。如：诚信正直、执行能力、创新能力、学习能力等等。

- 指那些胜任岗位工作、创造优异绩效的能力素质指标；
- 主要着眼于员工能力素质的提高，并作为员工职业生涯发展的方向和目标；
- 岗位胜任特征指标是针对个人设定的指标，适用于对个人的考评，其它指标既适用于个人，也适用于组织。

## 否决指标NNI

◆否决指标（No-No Indicator，NNI）是根据企业实际情况而设定的最关键的指标，如果这种指标所对应的工作没做好，将对企业带来直接而严重的后果，因此，一票否决。

◆否决指标用于评价员工的失误给企业带来的意外损失，具有预防性的特点，在考核标准中属于扣分指标。设立否决指标是防止出现意外事故的重要措施。常用的否决指标包括重大质量事故、安全事故等指标。

◆否决指标由绩效管理委员会进行考核。

## 绩效指标库

◆企业在所有绩效指标制定完毕后，有必要按照相同的格式汇总在一起组成绩效指标库。指标库的建立一般是按企业组织层级建立，第一层为企业层面的KPI和NNI；第二层、第三层分别为各部门和班组的KPI、PRI和NNI；第四层为各岗位的KPI、PRI、PCI、WAI和NNI。

◆在指标库中，每个指标都应包括：

- 1.编号　2.名称　3.定义
- 4.设定目的　5.责任人　6.数据来源
- 7.计算方法　8.计分方式
- 9.考核周期

| 指标类别 | 指标编号 | 绩效指标 | 计分方式 | | 责任人 | 信息来源 | 监控频率 | 考核频率 | 指标权重 | | 指标定义 | 计算方法 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 财务指标 | BZJ-C01 | 成本控制 | A | <-0.5% | | 成本中心 | 月度 | 季度 | 10 | 20 | 成本指：材料、耗材成本 | 成本节超差异=（实际成本-目标成本）/目标成本*100% |
| | | | B | [-0.5%，-0.2%） | | | | | | | | |
| | | | C | [-0.2%，0.3%） | | | | | | | | |
| | | | D | [0.3%，1%） | | | | | | | | |
| | | | E | 1%以下 | | | | | | | | |
| | BZJ-C02 | 自制件库存资金占用率 | A | 1500万 | | 仓储处 | 月度 | 季度 | 10 | | | |
| | | | B | | | | | | | | | |
| | | | C | 2000万 | | | | | | | | |
| | | | D | | | | | | | | | |
| | | | E | 2500万 | | | | | | | | |
| 客户指标 | BZJ-K01 | 内部客户满意度 | | | | 人力资源部 | 季度 | 季度 | 15 | 15 | 相关业务部门满意度 | 部门满意度调研 |
| 内部运作指标 | BZJ-L01 | 劳动生产率 | A | 1.6以上 | | 人力资源部 | 月度 | 季度 | 10 | 65 | | 劳动生产率=（Σ当月总车台数/当月总人数）/3 |
| | | | B | [1.4，1.6） | | | | | | | | |
| | | | C | [1.2，1.4） | | | | | | | | |
| | | | D | [1.0，1.2） | | | | | | | | |
| | | | E | <1.0 | | | | | | | | |
| | BZJ-L02 | 未按期入库影响生产台天 | A | 10台·天/月 | | 生产处 | 月度 | 季度 | 30 | | | |
| | | | B | | | | | | | | | |
| | | | C | 15台·天/月 | | | | | | | | |
| | | | D | | | | | | | | | |
| | | | E | 20台·天/月 | | | | | | | | |
| | BZJ-L03 | 现场管理 | A | 98以上 | | 通达公司 | 月度 | 季度 | 5 | | | 采用通达公司的现场管理评价分数。 |
| | | | B | [96，98） | | | | | | | | |
| | | | C | [93，96） | | | | | | | | |
| | | | D | [90，93） | | | | | | | | |
| | | | E | <90 | | | | | | | | |
| | BZJ-L04 | 一次交检合格率 | A | 高于目标2% | | 质检处 | 月度 | 季度 | 20 | | | |
| | | | B | 高于目标1% | | | | | | | | |
| | | | C | 当期目标 | | | | | | | | |

## 8、绩效指标库：计分方式

| | |
|---|---|
| 百分率法 | • 百分率法是用指标的实际完成数值除以标准值计算出百分比，然后乘以指标的权重分数，就得到该指标的实际分值。计算公式为：考评得分=实际分/标准分×权重分数 |
| 区间赋分法 | • 区间计分法按照区间来划分分数，不对指标值的实际完成情况进行精确的计算，只与大致区间对应起来。 |
| 0 - 1法 | • 0-1法是指对绩效考评的结果只做两个可供选择的认定，要么完成，要么没有完成，所以考评赋分也是两个，要么满分，要么零分。<br>• 这种计分方法主要是针对那些强制性指标设定的。 |
| 减分考评法 | • 减分考评法是一种只对标准分进行扣减而不进行加分的考评方法。<br>• 当发现指标在完成过程中出现异常情况时，就按照一定的标准进行扣分，如果没有异常就会得到满分。这主要是针对NNI所设计的考评计分方法。 |
| 说明法 | • 这种方法的特点是需要对绩效考评可能出现的多种情况进行说明，并设定各种情况对应的计分方法。 |

## 8、绩效指标库：计分方式

| 计分 方式 | 指标 | 标准 | 考核成绩 | 评分 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 百分率法 | 销售额 | 1000万 | 1200万 | 1200/1000 = 1.2 |
| 区间赋分法 | 销售额 | 5分：1000万及以上<br>4分：800（含）_1000万<br>…… | 900万 | 4 |
| 0 - 1法 | 24小时不关手机<br>上班时间着工装 | 是1分否0分 | 是<br>是 | 1<br>1 |
| 减分考评法 | 上班不得上网炒股<br>不得在岗位上接打私人电话 | 每发现一次扣5分 | 各出现1次 | 扣10分 |
| 说明法 | 组织责任感 | 5 分：当组织目标需要时，愿意接受牺牲本部门局部利益并能说服下属接受。<br>4分： 对职责界定不清晰的任务，能以组织成效为重，主动承担，不推卸给他人。<br>…… | 能以组织成效为重，主动承担，不推卸责任。 | 4 |

## 8、绩效指标库：考评周期

### 考评周期的划分

- 年度
- 半年度
- 季度
- 月度
- 周考评
- 日考评

#### 必不可少的项目

- 年度考评（工作总结与奖金发放）
- 半年度考评（跟踪工作进度）

#### 其它考评周期设定原则

- 管理层次
  - •企业：年+半年
  - •部门：年+季
  - •班组与员工：年+月
- 管理水平
- 被考评指标的类型
- 指标所涉及的业务性质与工作内容

## 单元小结

◆本单元学习了经济增加值、绩效棱镜两个指标体系；技能有关键绩效指标体系的设计、岗位职责指标的设计、工作态度指标的设计、岗位胜任职责指标的设计、否决指标的设计以及绩效指标库的建立。

◆经济增加值有定义、4M体系、优势与不足；绩效棱镜的5个方面。KPI设计的5个流程及其相应的工具（战略地图、任务分工矩阵、鱼骨图、SMART原则）。PRI、WAI、PCI、NNI设计的要点；绩效指标库的内容以及5种计分方式、考评周期设计的要点。

9、EVA是美国思腾思特管理顾问公司创设的一项（　　）绩效考评指标。

A财务类　B行为类　C特质类　D综合类

10、绩效棱镜理论的出发点是（　）

A.能力　B.利益相关者　C.流程　D.企业战略

11、相对其他绩效管理结构，绩效棱镜的突出优点在于（　　）。

A.提供了全面的综合框架　B.能更有效的提高组织绩效

C.考虑到了组织的所有利益相关者 D.能明确企业需要什么样的能力来执行战略

12、用于描述“企业如何创造价值”的是（　）

A.任务分工矩阵　B.目标分解鱼骨图　C.战略地图　D.绩效棱镜

13、考虑员工能力素质提高而设计的绩效考评指标，是基于（　）确定的

A.关键绩效模型　B.战略地图　C.关键绩效指标　D.胜任特征模型

14、下列指标中，仅适用于对个人进行考评的绩效指标是（ ）

（A）KPI （B）PRI （C）PCI （D）NNI

15、企业在设计KPI时，可使用（ ）将战略性衡量项目落实到各部门。

A.战略地图 B.任务分工矩阵 C.目标分解鱼骨图 D.岗位职责说明书

16、某企业绩效指标库自公司岗位分为一至四层，某部门下属班组的绩效指标会位于（ ）

A.第一层 B.第二层 C.第三层 D.第四层

17、如果没有异常就会得满分的方法是（ ）。

A.减分考评法 B.说明法 C.区间赋分法 D.百分率法

18、主要是针对那些强制性指标设定的（ ）

A.减分考评法 B.0-1法 C.区间赋分法 D.百分率法

9、思腾思特公司以EVA为基础建立了一套绩效管理与薪酬激励体系，这套体系被概括为“4M”,包括（　　）

A评价指标（Measurement） B管理体系（Management） C任务体系（mission）

D激励制度（Motivation） E理念体系（Mindset）

10、EVA管理体系，可以指导企业的每一项决策，明确成本使用代价的概念，对利润的认识客观真实，使得管理者明白增加价值的基本途径为（　　）

A更有效地经营现有的业务和资本　B努力提高权益乘数

C投资那些回报超过资本成本的项目　D出售对别人更有价值的资产

E提高资本运用效率，如加快流动资金的运转、加速资本回流、解放资本沉沉淀

11、关于EVA的优势，下列说法正确的有（　　）

A经济增加值评价是是经济利润而非会计利润，考虑了资本成本

B经济增加值的概念、计算公式统一　C经济增加值的调整简单易行，利于推广

D经济增加值最大限度地缓解了企业利益相关者之间的矛盾

E经济增加值可以有效地控制管理者的短期行为，迫使其重视企业长期利益。

16、按照工作说明书的对象不同，可以具体分为（ ）

A岗位工作说明书 B特定工作说明书 C技能工作说明书 D企业员工手册 E部门工作说明书

17、关于工作态度指标设计与考评，下列说法正确的有（ ）

A工作态度指标对生产性企业不是必须的 B工作态度是工作能力向工作业绩转换的“中介”

C工作态度考评要剔除本人以外的因素和条件 D工作态度指标仅适合于对个人考评

E不管岗位高低、能力大小，态度考评的重点是工作的认真度、责任度，工作的努力程度，是否有干劲、有热情，是否忠于职守，是否服从命令等等

简答题：

3、请谈谈经济增加值（EVA）的内涵（P329-330）

4、请简述绩效棱镜的内容（P333）

5、请简述关键绩效指标体系设计的程序（P334-339）

6、请简述计算绩效指标得分的方法有哪些？（P345-346）



# 1.绩效管理系统的设计与运行

- 绩效管理系统总体设计
- 绩效考评指标体系设计
- 绩效考评运作体系设计
- 绩效结果的反馈与应用
- 绩效管理体系总体评估

## 绩效管理委员会（最高权力机构）

**组成**

- 企业领导班子成员
- 财务部、人力资源部、战略规划部负责人
- 核心业务部门负责人

**职责**

- 领导和推动绩效管理工作；
- 研究绩效管理重大政策和事项，设计方案与实施控制；
- 解释现行绩效管理方案的具体规定；
- 临机处理涉及绩效管理但现行政策未作规定的重大事项

## 绩效日常管理小组（执行机构）

**战略规划部**

- KPI相关事项

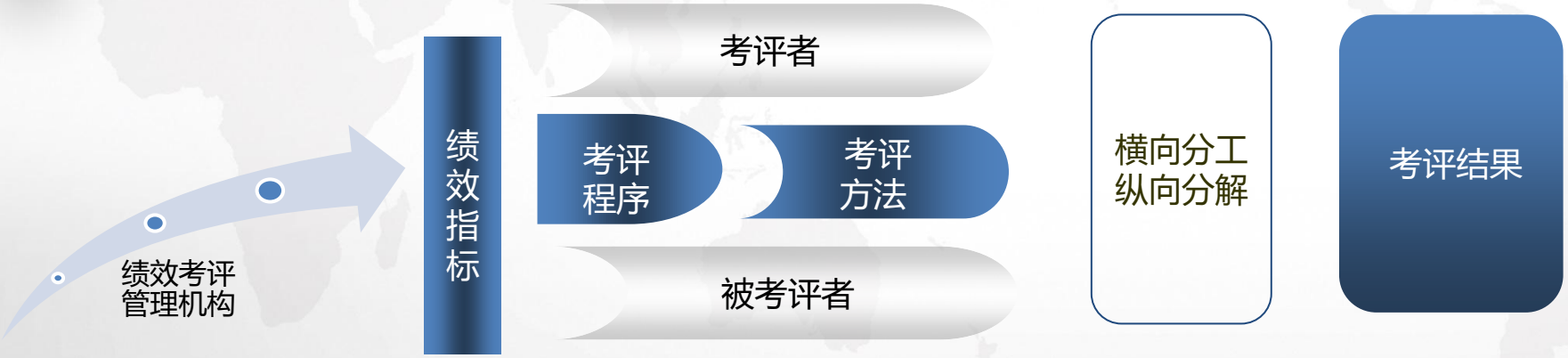
**财务部**

- 财务数据的提供与核算

**人力资源部**

- 绩效管理系统的整体运行、反馈与绩效的汇总计算

## 1、绩效考评管理机构的职责




**考评方法**
- 考评方法的选择与创新

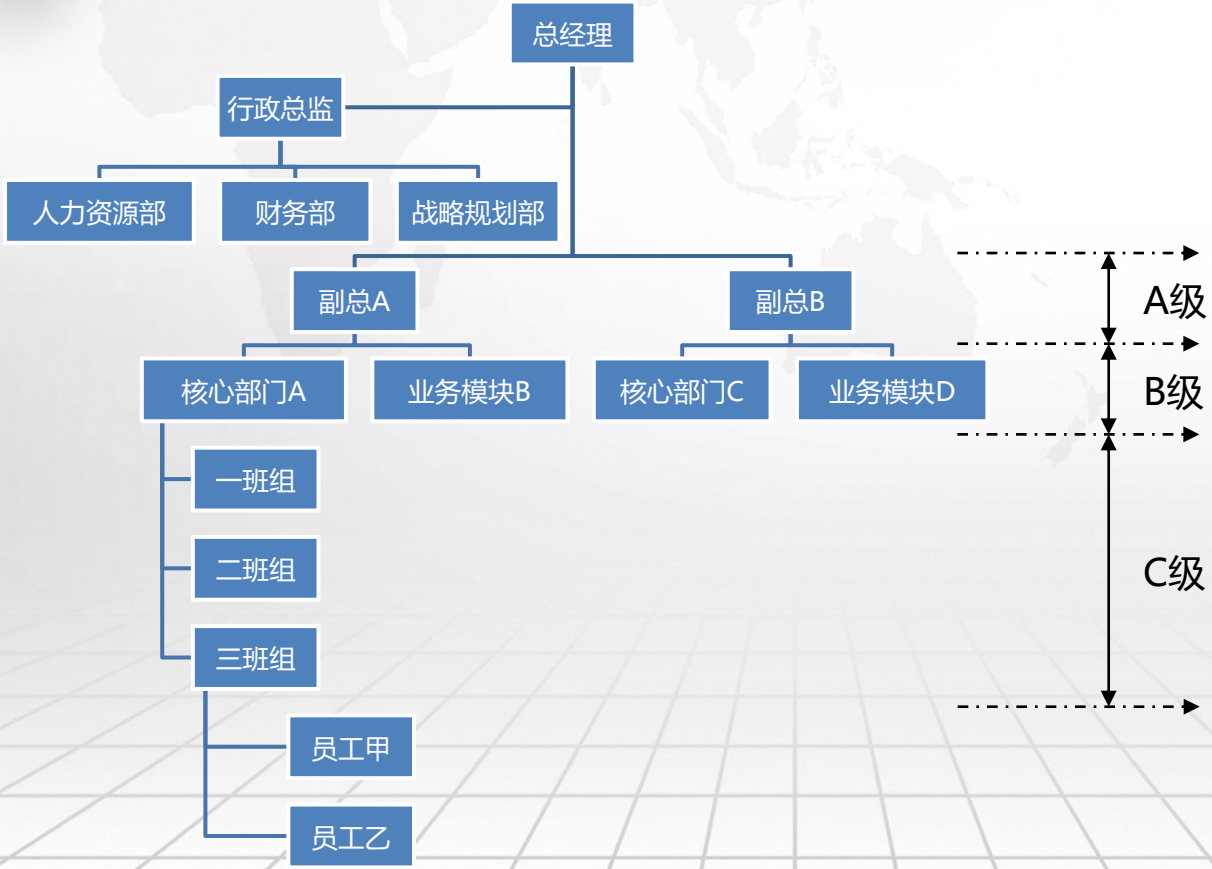
**绩效指标**
- 考评指标的组织设计、修改完善

**考评程序**
- 考评步骤、时间及考评资源的安排协调

**考评者与被考评者**
- 考评主体的选择与培训

**考评结果**
- 绩效信息的收集整理
- 数据统计分析与管理
- 考评结果的管理

## 2、绩效考评的组织实施

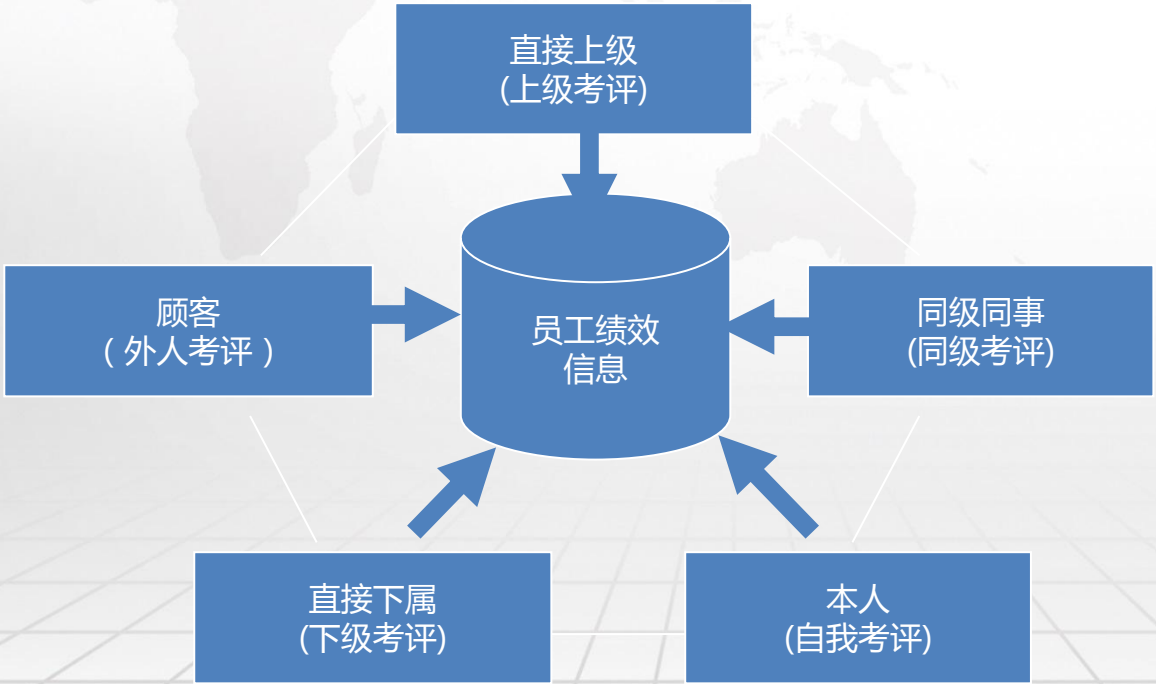



横向分工：绩效考评依据企业业务进行组织分工。

纵向组织：

- A级组长参与设定企业KPI，负责对所辖部门和单位的考评；审核、批准所辖部门的KPI、PRI及数量标准。
- B级组长参与制定部门KPI、PRI及具体数量标准；负责审批所辖岗位和班组提交的KPI、PRI以及数量标准；负责考评所辖岗位和班组的业绩。
- C级组长提出本组KPI、PRI及数量标准；负责审批所辖岗位的KPI、PRI以及数量标准。
- 普通员工参与本岗位绩效指标的制定，负责所在岗位所肩负的所有绩效指标的完成，并配合所有与自身有关的绩效考评工作。

## 3、绩效考评主体的选择




- 绩效考评主体可分为组织内部考评者和组织外部考评者。内部考评者包括上级、同级、下级、自己，外部考评包括客户、供应商、分销商等利益相关者。绩效考评主体选择一般原则有三个：
  - 1、绩效考评主体所考评的内容必须基于他可以掌握的情况。（信息原则）
  - 2、绩效考评主体应对评价职位的工作内容有一定的了解。（职责原则）
  - 3、有助于实现一定的管理目的。（目的原则）

## 4、团队与团队绩效：团队

团队是由两个或两个以上，具有不同技能，相互依赖的，承诺共同的规则，具有共同愿景，愿意为共同的目标而努力，为目标的达成共同承担责任，并具有互补技能的成员组成的群体，通过相互的沟通、信任、合作和承担责任，产生群体的协作效应，从而获得比个体成员绩效大得多的团队绩效。

| | | | |
|---|---|---|---|
| 特点一：团队的主要任务是完成团队的共同目标 | 特点二：团队成员具有相互依存性 | 特点三：团队成员共同承担责任 | 特点四：协调对于团队的运作必不可少 |

| 工作群体与团队的区别 | | |
|---|---|---|
| | 工作群体 | 工作团队 |
| 工作目标 | 不明确或个人化的 | 成员有共同目标 |
| 合作方式 | 共享信息 | 协作配合 |
| 成员技能 | 符合其职位要求 | 相互补充的技能 |
| 培训 | 个人技能地培训 | 个人培训和团队培训 |
| 交流 | 个人感受不需要交流 | 公开表达感受 |
| 成员关系 | 各自为政，有限的信任 | 相互间相互信任 |
| 责任承担 | 个体责任 | 共同的责任和个体责任 |
| 工作结果 | 个人绩效 | 集体绩效 |
| 团队与群体之间最重要的区别在于，在一个团队中，个人所做的贡献是互补的；而在群体中，成员之间的工作在很大程度上是可以互换的。 | | |

## 团队绩效

◆团队绩效一般指某一组织群体的整体绩效。团队是一个有机体，其整体绩效大于每个成员个体绩效的总和。个体绩效是由个体素质以及职业化行为决定的，团队绩效则是由团队核心素质以及团队合作的程度决定的。团队绩效与部门绩效的比较：

- 1、传统的职能部门只对个人进行考核，而团队绩效考核需要同时对团队和个人进行考核。
- 2、传统的部门考核更关注结果，而团队绩效考核则更关注过程。
- 3、传统职能部门偏重于对个人进行奖励，团队须同时对团队和个人进行奖励。




| 项目 | 部门绩效 | 团队绩效 |
| --- | --- | --- |
| 考核对象 | 对个人进行考核 | 同时考核团队和个人 |
| 关注点 | 更关注结果/事后控制 | 更关注过程/事中控制 |
| 激励 | 侧重于个人激励 | 团队激励和个人激励相结合 |

## 5、员工绩效考评的一般程序

**1、确定考评指标、考评者与被考评者**

- 考评工作的首要环节
- 上级是天然的考评者，根据指标不同还可设定其它考评者。

**2、明确考评的方式方法**

- 根据指标，考评者以及被考评者的关系，选择合适的考评方式和方法。

**3、确定考评时间**

- 月度考评下月初；季度考评下一季度前10天；半年度考评7月初；年度考评在12月的中下旬进行

**4、组织实施考评**

- 采用自上而下的方式进行考评。
- 只有有了上级组织的得分才能计算下属员工的考评分数。

**5、核算考评结果**

- 先计算个人绩效得分，将其作为绩效面谈、岗位调动、培训、工资等级变动的依据。
- 再将个人绩效得分与组织考评得分综合，得出最终考评得分，作为年度奖金核算的依据。

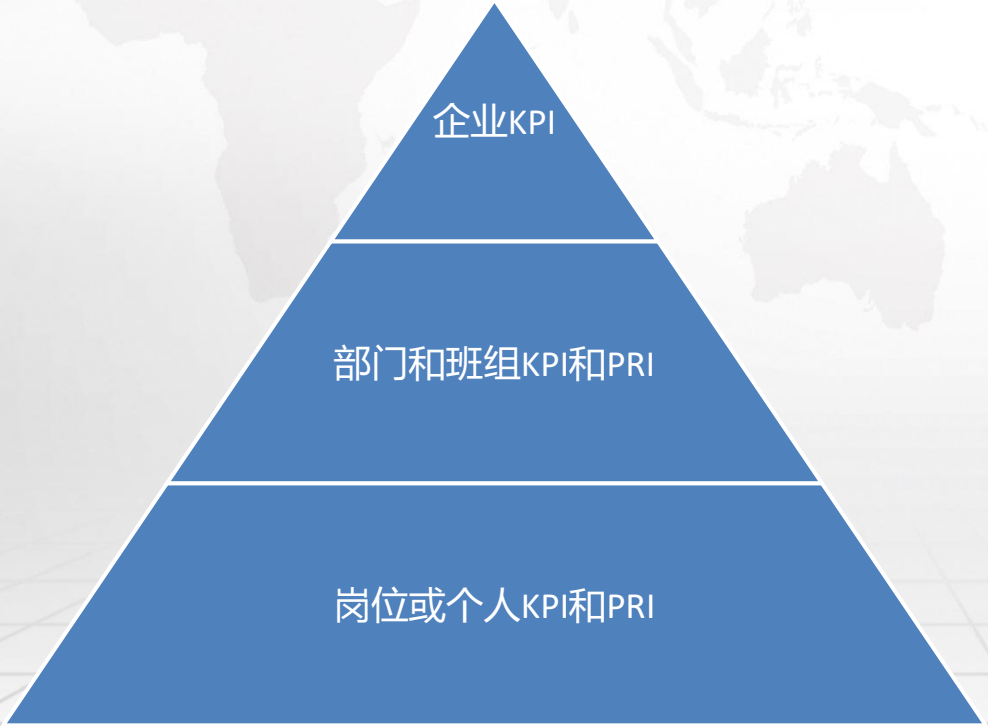
**6、绩效反馈面谈与申诉**

- 面谈
- 员工发现不公平、不公正、不合理的地方可以和考评者面谈、沟通，不能达成一致意见可以向人力资源部或者绩效管理委员会申诉。

**7、制订绩效改进计划**

- 员工能力的不断提高以及绩效的持续改进和发展是绩效管理的根本目的。

## 6、不同类型指标的考评方法：KPI和PRI




1、企业KPI的考评通过整体核算形式进行。

2、部门与班组KPI与PRI指标与标准的制定按两种方式进行：

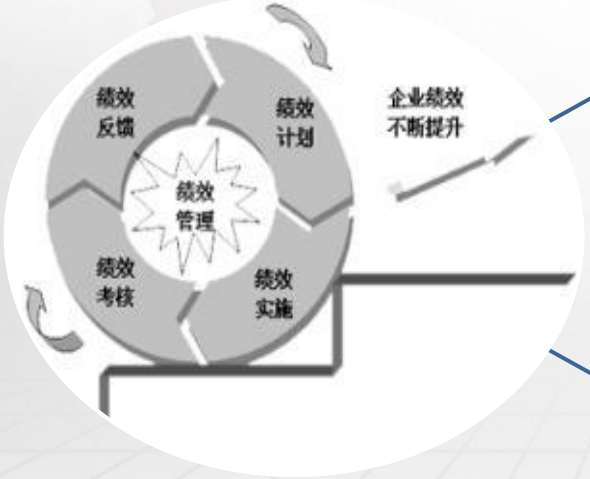
- 自下而上：由下级提出考评指标以及考评标准，报上级审批
- 在达成共识的基础上直接由上级制定

- 考评时，上级考评者根据指标完成情况进行考评打分。

3、岗位与个人KPI与PRI

- 指标与标准由上级与个人共同协商制定。KPI与PRI中的定量指标由上级考评。

## 6、不同类型指标的考评方法：PCI




**功能**

- 1、考察员工与岗位胜任特征的**匹**配程度，实现员工与岗位的动态匹配；
- 2、考察员工胜任特征水平的**发展**情况，促进员工职业生涯的良性发展。

**方式**

- 由于员工的知识能力以及态度等特质都是在达成绩效的过程中表现出来的，而和员工有业务关系的组织和个人能够感受到员工这些特质的作用，因此，他们适合做为PCI绩效考评者
- 即PCI适用于360度考评或者180度周边考评（上级与同级）。

# 6、不同类型指标的考评方法：PCI考评步骤

## 一、测评员工目前的胜任特征水平，绘制胜任特征水平线

1、收集岗位胜任特征模型与员工胜任特征构成。
2、以胜任特征模型中的胜任特征为测评指标，建立分级标准。
3、根据员工的实际情况绘制员工的胜任特征水平线。

## 二、考察员工与其所在岗位的匹配程度

1、根据胜任特征水平指标及其分级情况编制等级评分表。
2、对照等级评分表和员工个人胜任特征水平线给员工打分。
3、PCI考评：PCI评分=$\sum f_i / \sum g_i \times 100$ ；并计算员工与现在岗位的匹配度 ：$S=\sum ( f_i - g_i )$

# 6、不同类型指标的考评方法：PCI考评步骤

1、收集岗位胜任特征模型与员工胜任特征构成。

| 项目 | 定义 |
| --- | --- |
| 战略管理能力 | 理解企业战略思想，并深入贯彻的能力。 |
| 团队管理能力 | 根据团队特点，有意识地进行优势互补的能力。 |
| 创新能力 | 工作中不断提出新思维、新方法、新措施的能力。 |
| 自我管理能力 | 正确认识自我，合理处理家庭、工作和生活的能力。 |
| 市场开拓能力 | 发现新业务、潜在客户、琢磨市场发展规律的能力。 |

2、以胜任特征模型中的胜任特征为测评指标，建立分级标准。

| A级 | B级 | C级 | D级 |
| --- | --- | --- | --- |
| 深入理解企业战略并主动采取措施落实 | 理解企业战略，能够按计划落实。 | 知道企业战略，能有意识地调整工作促进战略实现 | 对企业战略不明确不了解 |
| 能根据团队特点优势互补合理分工。 | 能够和队员沟通，合团队完成任务 | 能够维护团队运作，解决相关问题。 | 不能运作团队，甚至不能组建团队。 |
| …… | …… | …… | …… |
| …… | …… | …… | …… |

3、根据员工的实际情况绘制员工的胜任特征水平线。

| 等级 | 等级指标及胜任特征水平线 | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 胜任特征 | A级 | B级 | C级 | D级 |
| 战略管理能力 | | ★ | | |
| 团队管理能力 | ★ | | | |
| 创新能力 | | ★ | | |
| 自我管理能力 | | ★ | | |
| 市场开拓能力 | | ★ | | |

| 胜任特征 | 等级指标及胜任特征等级分数 | | | | | | 分差 $f_i - g_i$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A级 | B级 | C级 | D级 | 满分 $g_i$ | 打分 $f_i$ | |
| 战略管理能力 | 12 | 9 | 5 | 0 | 9 | 9 | 0 |
| 团队管理能力 | 12 | 8 | 4 | 1 | 12 | 12 | 0 |
| 创新能力 | 12 | 9 | 6 | 2 | 9 | 6 | -3 |
| 自我管理能力 | 10 | 8 | 5 | 0 | 8 | 8 | 0 |
| 市场开拓能力 | 10 | 8 | 5 | 1 | 8 | 8 | 0 |
| 总计（∑） | | | | | 46 | 43 | -3 |

1、根据胜任特征水平指标及其分级情况编制等级评分表。

2、对照等级评分表和员工个人胜任特征水平线给员工打分。

3、PCI考评：PCI评分=$\sum f_i / \sum g_i \times 100$ ；**即43/46×100=93.5**

4、计算员工与现在岗位的匹配度 ：$S=\sum (f_i - g_i)$

## 6、不同类型指标的考评方法：NNI

### 绩效管理委员会（最高权力机构）

- 企业NNI否决考评是由绩效管理委员会来进行的。
- 绩效管理委员会根据相关部门提供的NNI异常数据，直接考评相关的组织和个人，根据标准直接减去相关分数，并直接落实到当事人和所在组织。
- 三直接：直接考评、直接扣分、直接落实结果

## 7、团队绩效考评的流程和方法

- 客户关系图法
- 组织绩效目标法
- 绩效金字塔法
- 工作流程图法

1、确定团队绩效测评和个人绩效测评的要素

2、对各要素赋予相应的权重

3、在测评要素的基础上，分析测评的关键要素

4、构建分析表，对团队绩效进行分析。

# 7、团队绩效考评的流程和方法：客户关系图




团队必须要考虑客户对自己的需求，客户的需求是团队绩效分析要素的主要来源。客户关系图能够显示出团队及其提供服务的内外客户的类型，以及客户需要从团队获得的产品和服务（工作产出）。

## 7、团队绩效考评的流程和方法：客户关系图

| 客户 | 工作产出 | SMART原则 | QQTC法 | 测评要素 |
|---|---|---|---|---|
| 销售部经理 | 促销方案 | √ | × | |
| | 销售额 | √ | √ | 销售额 |
| | 销售费用 | √ | √ | 销售费用 |
| | 净利润 | √ | √ | 净利润 |
| 公司财务部 | 货款收缴 | √ | √ | 货款收缴 |
| | 资金占用 | × | √ | |
| | 相关票据 | × | × | |
| | 成本核算 | √ | √ | 成本核算 |
| 彩电使用者 | 顾客投诉率 | √ | √ | 顾客投诉率 |
| | 维修及时率 | √ | √ | 维修及时率 |
| 彩电厂商 | 用户意见反馈 | × | √ | |
| | 需求量 | √ | √ | 需求量 |
| 彩电经销商 | 供货量 | √ | √ | 供货量 |
| | 销售价格 | √ | √ | 销售价格 |
| | 市场占有率 | √ | √ | 市场占有率 |

| 方法 | 前提 | 分析重点 |
| --- | --- | --- |
| 客户关系图法 | 当客户满意度是主要驱动力时 | 各个维度的客户需要团队提供的产品或者服务是什么 |
| 组织绩效目标法 | 重要的组织目标如销售、成本、周转、客户满意度必须得到团队支持时 | 团队可以影响哪些组织目标？需要达到什么样的标准？ |
| 绩效（业绩）金字塔法 | 当组织有清晰的战略，并能够按层级分解时 | 实现战略各层级需要创建什么样的业绩？这些业绩哪几项是由团队创建的？ |
| 业务流程图法 | 当团队的工作具有清楚明确的工作流程时 | 团队向客户提供的最终产品是什么？团队要移交哪些重要的工作？团队要移交哪些重要的工作步骤？ |

# 8、团队绩效考评指标的确定：分类



## 主要指标

•完成团队职责比较重要的指标（KPI）

## 辅助指标

•重要性相对较少或各团队都有的公共指标

## 整体指标

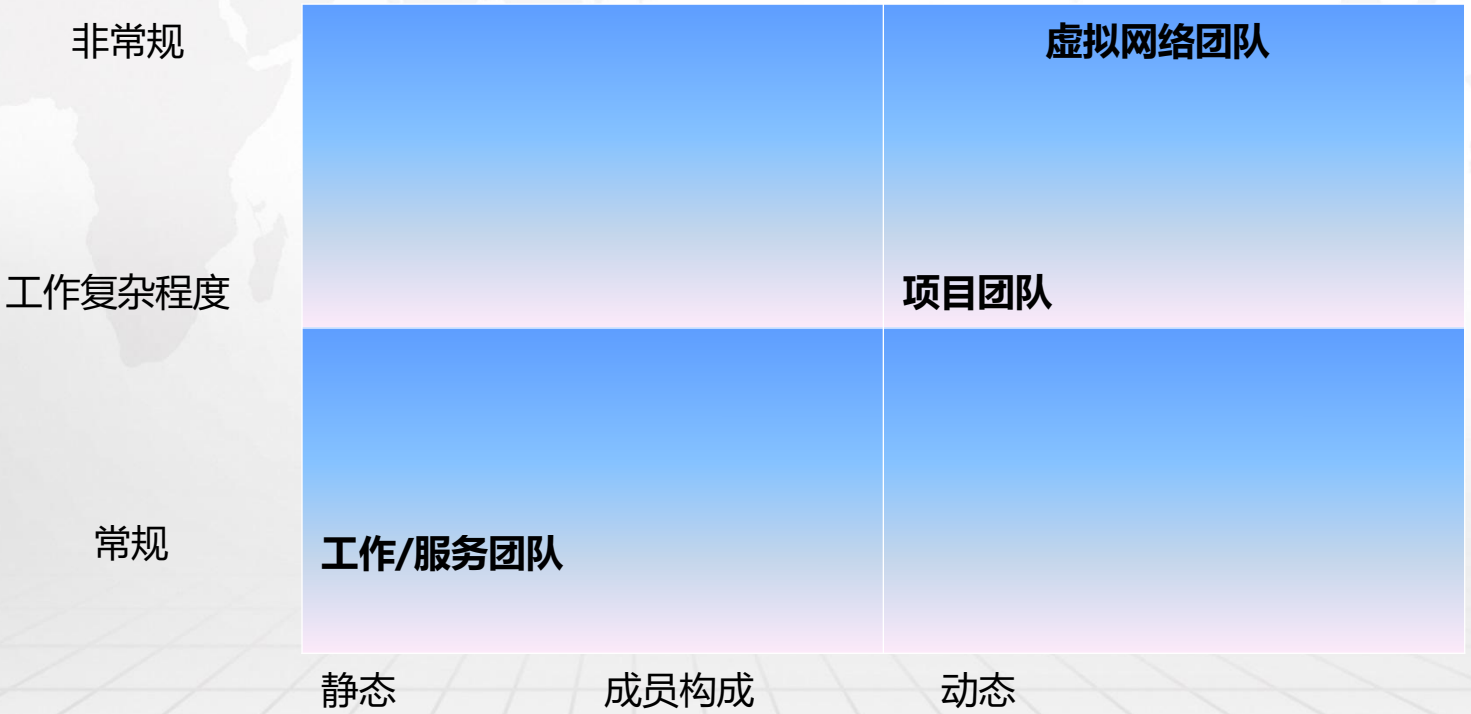
•团队整体指标，包括职能实现类、团队建设类、业务提升类、健康运作类、客户满意度等

## 否决指标

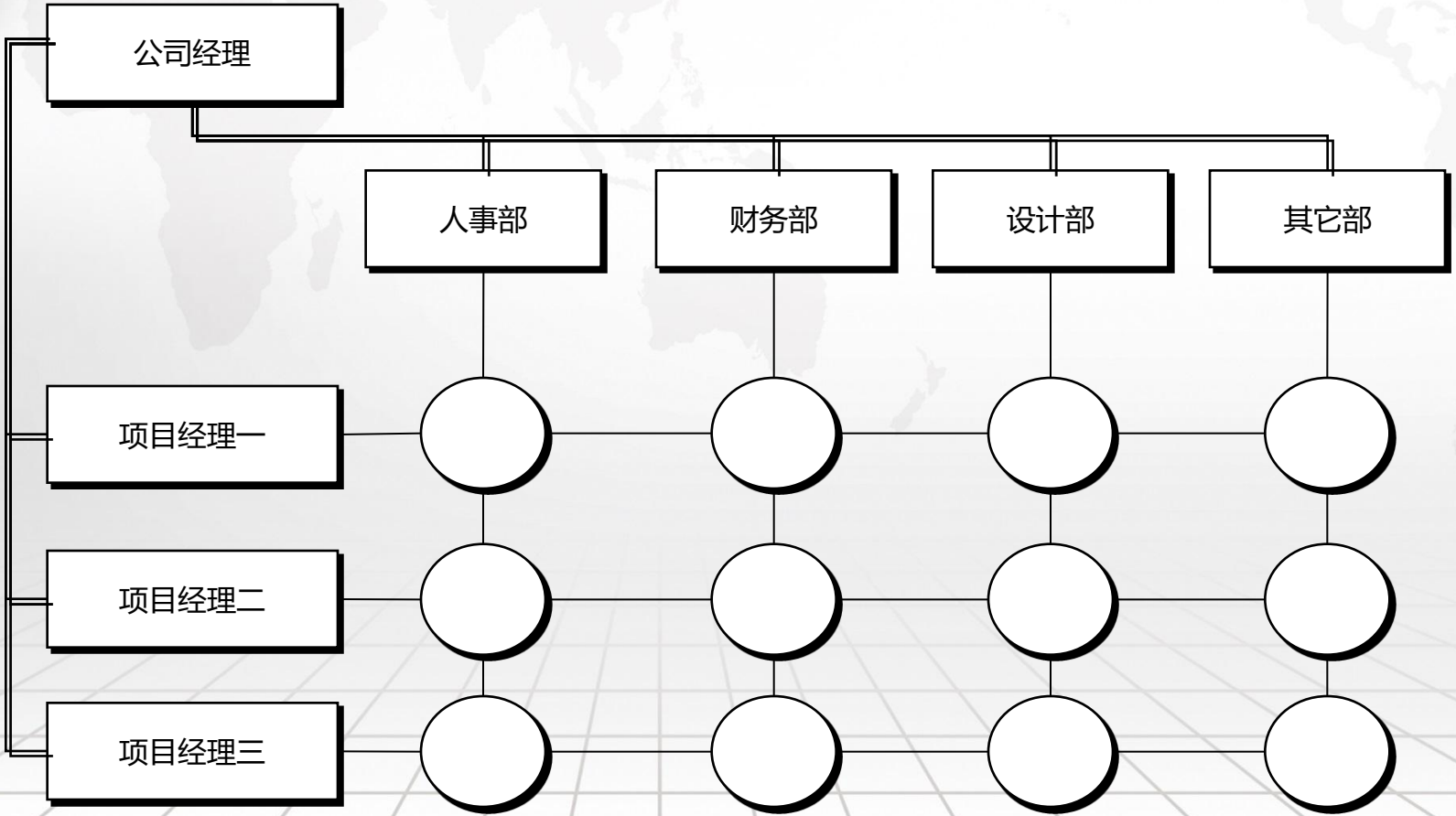
•不占权重，一般设在生产单位或有潜在安全风险的职能团队。

## 8、团队绩效考评指标的确定：设计流程

| 提出指标 | 沟通指标 | 讨论指标 | 树立标杆 | 协调一致 | 审核实施 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1、由公司的团队绩效管理专家组根据已经确定的团队工作职责初步提出同一层面各个团队的关键绩效指标与考核标准。 | 2、由专家组成员分别与各个团队负责人或团队全体成员就初步提出的关键绩效指标进行沟通，征求团队的意见，并将沟通结果整理汇总。 | 3、召集相关团队开会，讨论专家组整理汇总出来的团队的关键绩效指标。 | 4、由专家组整理出不同职系团队的标杆指标，树立标杆团队。 | 5、参照标杆团队的关键绩效指标，由团队主管领导与团队负责人共同协商确定本团队的关键绩效指标。 | 6、由绩效管理委员会在公司范围内讨论、审核并确认各个团队的关键绩效指标。开始正式实施团队关键绩效指标的考核。 |

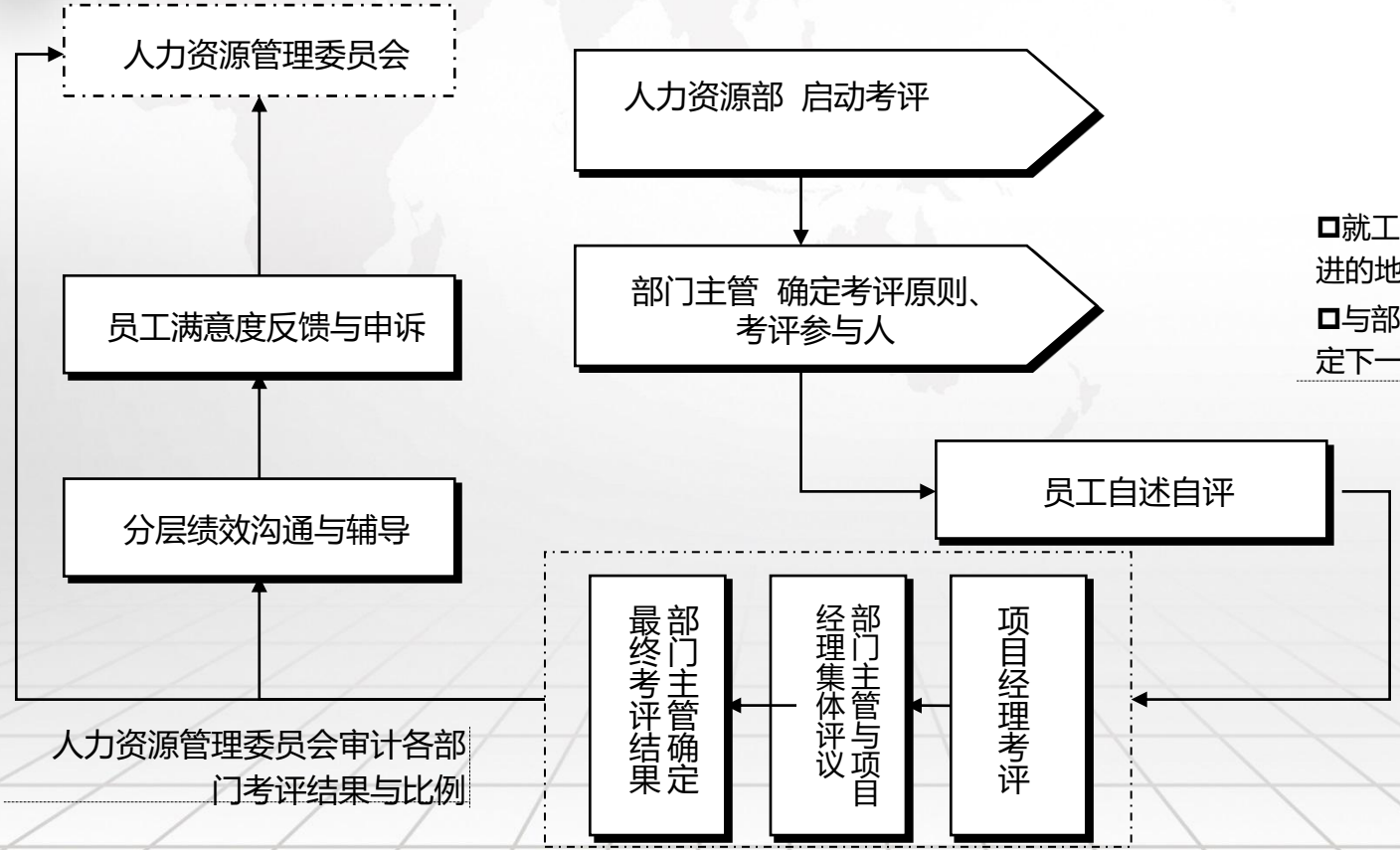



（成员构成是指团队预期的存在时间、成员的稳定性、成员工作时间的分配等）


公司经理
人事部
财务部
设计部
其它部
项目经理一
项目经理二
项目经理三

# 10、跨部门团队绩效考评

| 启动考评 | 员工自述 | 考核评价 | 分层沟通与辅导 | 员工满意度反馈 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1、人力资源部门启动绩效考评工作。各部门主管作为绩效考评责任人，确定“考评原则”，制定各个员工的绩效考评参与人，其一般为员工所在项目组的项目经理。 | 2、员工就自己本季度的工作目标完成情况、突出业绩、需改进的地方等进行自述并在与部门主管及项目经理初步沟通的基础上，填写下季度工作目标，并提交。 | 3.1考评者对照预期目标，对员工任务完成进度、质量以及季度工作中的优点和改进点进行考评，并在项目组内按照比例评定等级。<br>3.2信息汇集到部门主管后，进行各项目经理集体评议与协调，确定员工最终结果。<br>3.3各大部门HRM委员会审计各部门考评结果与比例。 | 4.1各大部门负责人与各分部门主管沟通，结合团队绩效，对考评结果、成绩和改进点进行沟通，制定下季度目标；<br>4.2各分部门主管与项目经理沟通；<br>4.3各项目经理与项目组成员沟通；<br>4.4与被评为“需改进”的员工签订“绩效限期改进计划表”。 | 5、员工根据实际情况反馈考核结果满意度、沟通满意度。各大部门人力资源管理委员会与反馈问题的员工进行沟通及处理员工投诉。 |




- 就工作目标、突出业绩、需改进的地方自述自评；
- 与部门主管、项目经理沟通确定下一周期工作目标

## 单元小结

◆本单元讲解了绩效考评管理机构的构成与职责；绩效考评的组织实施规则；绩效考评主体的选择原则；团队与团队绩效的概念、团队特点、团队绩效与部门绩效的3个不同点。

◆技能上，有员工绩效考评的7个一般程序；KPI与PRI考评的要点；PCI考评的步骤；NNI考评的要点；团队绩效考评的4流程4方法；团队绩效考评的4类指标；团队绩效考核指标设计的6步程序；3种不同类型的团队；跨部门团队绩效考评的5个步骤。

19、下列属于绩效管理最高权力机构的是（ ）

A绩效管理委员会 B职工代表大会 C绩效日常管理小组 D工会组织

20、关于绩效考评管理机构职责，说法错误的是（ ）

A领导和推动企业的绩效管理 B考评模式的选择、创新与组织流程的设计

C考评指标体系组织设计 D考评主体的选择与培训

21、（ ）参与制定部门KPI、PRI及具体数量标准；负责审批所辖岗位和班组提交的KPI、PRI以及数量标准；负责考评所辖岗位和班组的业绩。

（A）A级组长 （B）B级组长 （C）C级组长 （D）D级组长

22、团队与群体之间最重要的区别在于( )

A在一个团队中，个人贡献互补；在群体中，成员工作在很大程度上可以互换

B在一个群体中，个人贡献互补；在团队中，成员工作在很大程度上可以互换

C在一个团队中，合作方式为协作配合；在群体中，合作方式为信息共享

D在一个群体中，合作方式为协作配合；在团队中，合作方式为信息共享

23、企业(　)的考评通过整体核算形式进行

（A）KPI　（B）PRI　（C）PCI　（E）NNI

24、在PCI考评中，如果S值（　　），说明员工的胜任特征已经超越了现在岗位的要求。

A小于零　B等于零　C大于零　D不等于零

25、用工作流程图来计划工作流程，并把它们作为确定团队绩效分析的要素工具，其分析要素包括（　　）

A对客户的工作态度　B向客户提供的最终产品

C整个团队应负责的重要的工作移交　D整个团队应负责的重要的工作步骤

E客户满意度

26、团队绩效考核指标可以分为（　　）

A主要指标　B辅助指标　C态度指标　D整体指标　E否决指标

27、下列不属于团队绩效测评要素确定方法的是（　　）

A客户关系图　B绩效金字塔　C工作流程图　D任务分工矩阵

18、绩效管理委员会由（ ）构成

A企业员工代表 B企业领导班子成员 C人力资源部 D战略规划部 E核心业务部门负责人

19、绩效管理委员会的职责包括（ ）

A领导和推动绩效管理工作 B研究绩效管理重大政策和事项，设计方案与实施控制

C修改绩效管理制度 D解释现行绩效管理方案的具体规定

E临机处理涉及绩效管理但现行政策未作规定的重大事项

20、对考评结果的管理也是考评组织机构的重要职责，具体包括（ ）

A对考评结果的信度与效度进行检验 B形成绩效考评报告书并及时反馈给被考评对象

C根据实际情况合理确定考评结果的公开范围和公开方式

D将考评结果和相关信息形成数据库 E对考评过程与结果进行宣传，形成积极的绩效文化

21、绩效考评主体选择的一般原则有（ ）

A绩效考评主体应对评价的人认识 B绩效考评主体应是本单位内部的员工

C绩效考评主体所考评的内容必须基于他可以掌握的情况。

D绩效考评主体应对评价职位的工作内容有一定的了解。 E有助于实现一定的管理目的。

22、关于团队，下列说法正确的有（　　）

A团队是组织提高运行效率的可行方式；　B它有助于组织更好地利用雇员的才能；

C团队比传统的部门结构或其他形式的稳定性群体更灵活，反应更迅速；

D团队可以快速地组合、重组和解散；

E团队能够促进雇员参与决策过程，有助于管理人员增强组织的民主气氛，提高团队成员的积极性。

23、团队的特点包括（　　）

A团队的合作方式为分享信息　B团队的主要任务是完成团队的共同目标

C团队成员具有相互依存性　D团队成员共同承担责任　E协调对于团队的运作必不可少

24、团队绩效是由（　　）决定的

A团队人数　B团队核心素质　C团队边界　D团队稳定性　E团队合作程度

25、企业NNI考评是由绩效管理委员会通过否决考评来进行的，根据相关部门提供的NNI异常数据，绩效管理委员会（　　）

A直接考评相关的组织或个人　B根据标准直接减去相关分数

C直接落实到当事人和所在组织　D直接扣减奖金　E直接决定是否解聘

26、绩效管理专家从成员构成及工作复杂度两个维度，将组织中的团队划分为（　　）

A工作/服务团队　B项目团队　C流程团队　D虚拟网络团队　E平行团队

7、请简述员工绩效考评的一般程序？（P355-356）

8、请谈为PCI考评的功能与步骤？（P357-359）

9、请简述团队绩效考评的流程与方法？（P360-361）(注意：要回答选择原则)

10、请简述团队绩效考评指标指标设计的流程？（P361-362）

11、请简述跨部门团队绩效考评的流程？（P363-364）



# 1.绩效管理系统的设计与运行

- 绩效管理系统总体设计
- 绩效考评指标体系设计
- 绩效考评运作体系设计
- 绩效结果的反馈与应用
- 绩效管理体系总体评估

## 单向劝导式面谈

- 亦称单向指导型面谈。通过对员工现实工作行为和表现剖析，说明哪些行为正确有效，哪些错误的无效。并根据工作说明书，说服下属接受新的、更高的工作目标。
- 对于改变员工行为和表现，效果突出。
- 适用于参与意识不强的下属。
- 适用于评估绩效目标的实现程度

## 双向倾听式面谈

- 没有严格的程序和格式。
- 为下属提供了一次参与考评以及与上级主管进行交流的机会。
- 程序一般为下属回顾工作—主管提出看法并作出总体评估—下属发表意见。
- 缺点是难以向被考评者立即提出下一步工作改进的具体目标 。




## 解决问题式面谈

- 应创造一种活跃的、开诚布公的能够进行有效交流的环境。
- 主管应倾听员工的陈述，对员工的感受作出正确的回应，并针对各种问题，逐一剖析，以达成共识，从而促进员工成长和发展。
- 这种面谈有难度，因此需要组织培训。
- 适用于促进员工潜能开发和全面发展。

## 综合式面谈

- 将上述三种面谈方式，经过合理的搭配而成的一种绩效面谈方式。

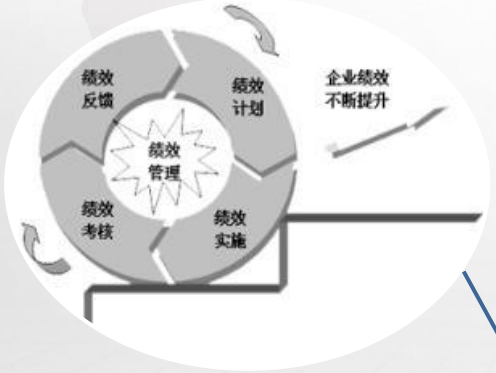
## 1、绩效面谈：程序

| | |
|---|---|
| 准备 | • 1.为双方营造一个和谐的面谈环境 |
| 单向劝导 | • 2.说明面谈的目的、步骤和时间<br>• 3.通报每项工作目标考评结果 |
| 双向倾听 | • 4.分析成功和失败的原因<br>• 5.与被考评者讨论考评结果，特别是优势与不足、困难与问题、改进点 |
| 解决问题 | • 6.围绕培训开发专题，提出培训需求与目标<br>• 7.对被考评者提出的需要上级给予支持和帮助的问题进行讨论，提出建议。 |
| 达成一致 | • 8.双方达成一致，在绩效考评表上签字。 |

## 1、绩效面谈：技巧

| | |
|---|---|
| 平等 | • 1.考评者一定要摆好自己与被考评者的位置，平等沟通。 |
| 表扬 | • 2.通过正面鼓励或者反馈，关注和肯定被考评者的长处 |
| 知会 | • 3.要提前向被考评者提供考评结果 |
| 讨论 | • 4.鼓励被考评者参与讨论，发表自己的意见和看法。 |
| 目标 | • 5. 与被考评者协商，提出计划期内的目标与发展计划 |
| | |
| | |
| | |
| | |

◆绩效考评结果可以作为人力资源管理系统中招募与甄选环节、培训与开发环节、职位变动与解雇环节、退休环节以及薪酬福利环节的决策依据。




用于人员调配

- 绩效评价结果是人员晋升、降职、横向轮换的依据。
- 绩效评价结果也可用于解雇退休环节。

用于人员培训与开发决策

- 通过绩效评价结果可以发现培训与开发需求。
- 绩效评价结果可以作为培训的效标。

用于确定和调整员工薪酬

- 这是绩效评价结果最主要的一种用途。

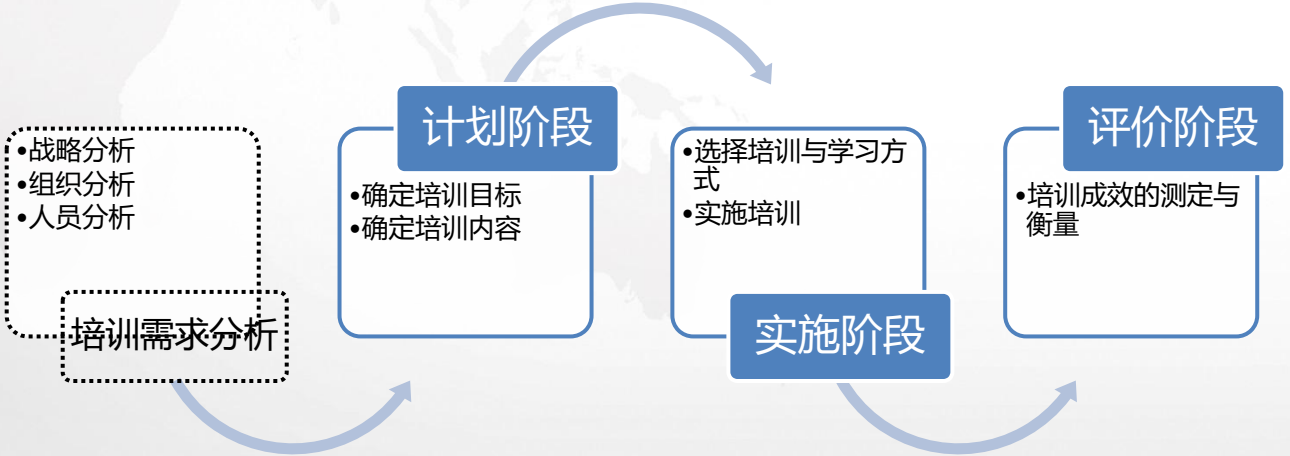
## 2、绩效考评结果的应用：效标作用

绩效评价结果在人员选拔录用的过程中担当了重要的效标作用。

绩效评价结果可以作为衡量培训效果的效标。




- 采用效益差额法进行培训评估
- 效益差额法首先找出影响培训效益的因素，然后把培训的效益分解为一些具体的指标，找出这些指标与培训效益之间的关系表达式，最后通过测量这些指标计算投资效益的值。其计算公式如下：
- $B=T\times N(Xt-X0)-N\times C$
- 式中：T——培训将产生效益的时间；
- N——受训者的数量；
- Xt——受训者的平均工作绩效；
- X0——未受训者的平均工作绩效；
- (Xt-X0)——员工受训前后平均工作绩效的变化水平；
- C——人均培训成本；
- B——员工培训活动的净收益




用于培训需求分析（个人培训需求=理想工作绩效-实际工作绩效 ）

用于衡量培训的效标（培训投资净收益=培训总收益-培训总成本）


奖金额度的确定
（激励工资）
薪酬等级的变动
（绩效工资）

| 工资增长幅度（%） | | 员工工资与市场工资的比较比率 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 0.85~0.95 | 0.95~1.0 | 1.0~1.05 | 1.05~1.15 | 1.15~1.25 |
| 绩效评价等级 | A(好) | 12~15 | 11~13 | 10~12 | 9~11 | 增长上限 |
| | B (较好) | 10~12 | 9~11 | 8~10 | 7~9 | - |
| | C (一般) | 8~10 | 6~9 | - | - | - |
| | D (差) | 5~8 | - | - | - | - |
| | E (极差) | - | - | - | - | - |

在绩效矩阵中，员工工资增长的规模与频率取决于两个因素：个人的绩效评价等级；个人在工资浮动范围中的位置，即个人的实际工资与市场工资之间的比较比率

思考：绩效矩阵具有什么样的功能？

为员工加薪提供依据/确定有竞争力的薪酬水平/合理控制人工成本

## 单元小结

◆本单元讲解了两个问题：考评结果反馈、考评结果的应用。

◆具体包括绩效面谈的4种类型；绩效考评结果的3（5）种应用和2个校标作用。技能有绩效反馈面谈的8个步骤、5个技巧。基于绩效考评的培训开发、基于绩效考评的薪酬调整（薪酬矩阵）。

28、通过对员工现实工作行为和表现剖析，说明哪些行为是正确的、有效的，哪些行为是错误的、无效的。根据工作说明书，尽可能说服下属，让他们接受并提出新的、更高的工作目标，不断提升其绩效水平的方法是（　　）

A单向劝导式面谈　B双向倾听式面谈　C解决问题式面谈　D综合式面谈

29、难以向被考评者立即提出下一步工作改进的具体目标，虽然员工对考评结果感到满意，但对其工作的改进程度不会太大的反馈方式是（　　）

A单向劝导式面谈　B双向倾听式面谈　C解决问题式面谈　D综合式面谈

30、适用于促进员工潜能开发和全面发展的反馈方式是（　　）

A单向劝导式面谈　B双向倾听式面谈　C解决问题式面谈　D非正式面谈

31、采用效益差额法进行培训评估，其基本公式是（　　）

（A）B=T×N(Xt+X0)-N×C　（B）B=T×N(Xt×X0)-N×C

（C）B=T×N(Xt÷X0)-N×C　（D）B=T×N(Xt-X0)-N×C

32、关于个人培训需求，以下说法正确的是（　）

A等于实际工作绩效-理想工作绩效　B等于理想工作绩效-实际工作绩效

C等于理想工作绩效+实际工作绩效　D等于理想工作绩效/实际工作绩效

27、关于双向倾听式面谈，下列说法正确的有（　　）

A双向倾听式面谈并没严格的程序和格式

B这种面谈形式为下属提供了一次参与考评以及与上级主管进行交流的机会

C这种方式的缺点是难以向被考评者立即提出下一步工作改进的具体目标

D它适用于促进员工潜能开发和全面发展

E采用这种方式，可以在员工受到挫折时，减少或消除员工的不良情绪

28、关于综合式绩效面谈，下列说法正确的有（　　）

A是将其它三种面谈方式，经过合理的搭配而成的一种绩效面谈方式

B它要求主管经过专门的管理技巧培训

C它的缺点是难以考评者立即提出下一步工作改进的具体目标

D它适用于评估绩效计划目标的实现程序

E它适用于促进员工潜能开发和全面发展

29、绩效考评结果可以作为人力资源管理系统中的（　　）环节的决策依据。

A招募和甄选　B培训与开发　C职位变动与解雇　D退休　E薪酬福利

30、绩效考评结果的效标作用主要体现在（　　）

A人员规划　B人员选拔　C培训评估　D薪酬计划　E退休金的计算

31、基于绩效考评结果的薪酬变动主要表现在（　）

A薪酬体系改革 B薪酬等级变动 C奖金额度变动 D薪酬体系设计 E薪酬结构调整

32、在绩效矩阵中，员工工资增长的规模和频率取决于（　）

A个人的绩效评价等级　B个人在工资浮动范围中的位置　C员工岗位工资

D市场工资指导线　E个人的实际工资与市场工资间的比较比率

简答题

12、请简述绩效反馈面谈的步骤与技巧（P369）

综合题

2、请根据绩效矩阵，谈谈绩效矩阵的主要功能有哪些？除开绩效矩阵，企业还可以选择哪些控制人工成本的方法？（P370-372）

3、某企业员工张某，企业方以其不能完成绩效目标而末位淘汰并解聘，请谈谈这样做企业可能存在的法律风险，并提出一条可行的解决途径。



# 1.绩效管理系统的设计与运行

- 绩效管理系统总体设计
- 绩效考评指标体系设计
- 绩效考评运作体系设计
- 绩效结果的反馈与应用
- 绩效管理体系总体评估

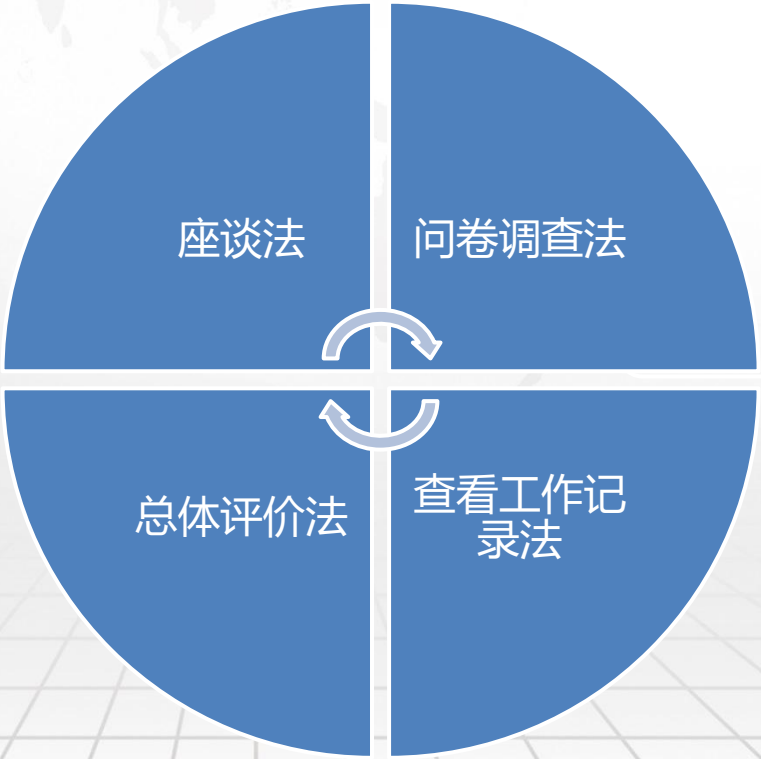
## 1、绩效管理系统总体评估的内容

评估的总体思路：由外到内； 由总到分。




- **外在** 对管理制度的评估
- **网内** 对绩效管理体系的评估
- **指标** 对绩效考评指标体系的评估
- **运作** 对考评全面、全过程的评估
- **反馈** 对绩效管理系统与人力资源管理其他系统的衔接的评估

- 征询各级主管、考评者与被考评者各个方面的意见。




- 节约时间、减少员工之间干扰；有利于掌握更详细、更真实的信息；进行更深入更全面的分析。

- 聘请企业内外专家对绩效管理系统进行整体评价。
- 包括：总体的功能分析；总体的结构分析；总体的方法分析；总体的信息分析；总体的结果分析。

- 为检验考评方法的适用性和可行性，可以采用查种原始记录的方法，对其进行具体的评价。

## 3、绩效管理系统总体评估的指标

系统评价：评价系统是否抓住两头，吃透中间；是否做成PDCA；目的是否是共同发展；层次与指标是否合理。

管理评价：成本如何？绩效信息客观完整性？考评公开公平程度？反馈面谈的满意度？绩效改进方案的操作性？

整体评价：环节设置、层次整合、循环有效、绩效提升、关联衔接？

信息化评价：经济性、及时性、界面友好性、实用性、稳定性

| 指标维度 | 指标名称 | 指标定义 |
| --- | --- | --- |
| 系统构建 | 高层支持程度 | 企业高层对绩效管理系统的支持和参与程度 |
| | 转换条件的具体情况 | 企业从绩效考评到绩效管理转换具体条件 |
| | 构建目的的恰当性 | 绩效管理系统构建目的是否恰当，是否切合预期 |
| | 层次划分的合理性 | 绩效管理系统的层次划分是否恰当合理 |
| | 各层指标划分的合理性 | 各层级的考评指标设计与划分是否合理 |
| 系统实施 | 机会成本的大小 | 实施时，实施主体和客体的机会成本有多大 |
| | 绩效信息客观完整程度 | 是否客观完整地记录下属工作情况等绩效信息 |
| | 考评公平公开的程度 | 绩效考评内容、过程及结果公开公开程度 |
| | 绩效反馈面谈满意度 | 绩效反馈面谈双方的满意度及面谈效果情况 |
| | 绩效改进方案的实操性 | 绩效改进方案是否具有实际操作性、可达成性 |
| 系统整体状况 | 各环节设置合理性 | 绩效管理系统内部各个环节是否符合企业实际 |
| | 各层次整合的有效性 | 绩效管理系统各层次在实施过程中整合是否有效 |
| | 内部循环的有效性 | 绩效管理系统是否形成了闭合的 PDCA 循环 |
| | 对绩效改进的提升程度 | 绩效管理系统对企业的绩效是否有提升？程度？ |
| | 与其他方面的关联程度 | 绩效管理系统与企业其他系统的关联衔接程度 |
| 系统信息化水平 | 信息系统的经济性 | 绩效管理系统的运行成本的大小 |
| | 信息传递的及时性 | 系统在实施过程 传递信息的便捷和及时 |
| | 系统界面的满意度 | 系统界面简洁友好程度 |
| | 信息系统的实用性 | 系统在实际操作中的运行效果和有效性 |
| | 信息系统的安全稳定性 | 系统在实际应用中的安全稳定情况 |

## 3、绩效管理系统总体评估的指标

| 指标维度 | 指标名称 | 权重 | 评分（10-4） |
|---|---|---|---|
| 系统构建30% | 高层支持程度 | 40% | |
| | 转换条件的具体情况 | 15% | |
| | 构建目的的恰当性 | 15% | |
| | 层次划分的合理性 | 15% | |
| | 各层指标划分的合理性 | 15% | |
| 系统实施40% | 机会成本的大小 | 10% | |
| | 绩效信息客观完整程度 | 20% | |
| | 考评公平公开的程度 | 30% | |
| | 绩效反馈面谈满意度 | 20% | |
| | 绩效改进方案的实操性 | 20% | |
| 系统整体状况 20% | 各环节设置合理性 | 20% | |
| | 各层次整合的有效性 | 20% | |
| | 内部循环的有效性 | 20% | |
| | 对绩效改进的提升程度 | 20% | |
| | 与其他方面的关联程度 | 20% | |
| 系统信息化水平10% | 信息系统的经济性 | 20% | |
| | 信息传递的及时性 | 20% | |
| | 系统界面的满意度 | 20% | |
| | 信息系统的实用性 | 20% | |
| | 信息系统的安全稳定性 | 20% | |

绩效管理系统评估模型中评价值的计算主要涉及三个方面：

- 一是绩效管理系统总体评价值，用于评价分析绩效管理系统整体运行情况；
- 二是绩效管理系统一级指标评价值，用于评价系统构建、系统实施、系统整体状况、系统信息化四个方面的设计和实施效果；
- 三是绩效管理系统二级指标评价值，用于详细分析影响绩效管理系统运行效果的各个因素。

绩效管理系统总体评价值A的取值范围在4-10之间，4最劣，10分最优。具体评价：

- 当$8 \leq A < 10$，说明整个绩效管理系统运作健康，效果显著；
- 当$6 \leq A < 8$，说明整个绩效管理系统运作正常，但需要查漏补缺，消除隐患；
- 当$4 \leq A < 6$，说明整个绩效管理系统运作出现严重问题，急需解决。

本调查问卷目的在于了解与分析部门与岗位绩效管理现状，调查结果不会对您产生任何不良影响，请您根据题目的要求如实作答，谢谢您的合作！

【答题说明】（1）请为每个题目选择一个合理的答案；（2）对于要求书写的题目，请在指定的位置填写。

问卷说明

姓名————— 年龄————— 学历————— 工龄————— 岗位————— 岗位等级—————

所属部门————————— 所属班组————————— 主管姓名—————

基本信息

1、您对企业的绩效管理制度的条款（ ）A非常清楚 B清楚 C有所了解 D不了解

2、您对企业的中长期战略与规划（ ）A非常清楚 B清楚 C不了解 D从未听说过

3、您对本部门的职责（ ）A非常清楚 B清楚 C不了解 D从未听说过

4、您对自己岗位的职责（ ）A非常清楚 B清楚 C有所了解 D不了解

5、您对自己的绩效目标（ ）A非常清楚 B清楚 C有所了解 D不了解

问题主体

【分析】这组问题的设计目的就是为了了解员工对绩效管理制度的知晓程度，可以折射绩效管理运作体系的部分问题，如果得分比较低的话，说明绩效管理组织系统没有充分发挥其职能，对绩效管理制度的宣传不够，在绩效指标的设计过程中，员工参与的程度不够。

……

N、您认为企业的绩效管理还有哪些地方需要修改？如：————————————————————————————————————（开放式问题）

您对本次问卷调查有什么意见或建议？————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————————（开放式问题）

意见征询

## 单元小结

◆ 本单元讲解了绩效管理系统总体评估的5项内容、4种方法、4类指标、以及指标计算值的3个层次、指标值的评价尺度、绩效管理评估问卷设计。

4、请简述绩效管理系统总体评估的内容与方法(P372-375)。

5、请设计一个绩效管理系统总体评估的指标体系，并说明指标值计算步骤与评价法则(p375-377)。

6、请设计一个绩效评估调查问卷(p378-380)

7、表1是某公司提供的某销售经理的绩效考核结果，请根据表格数据对该销售经理进行评价。

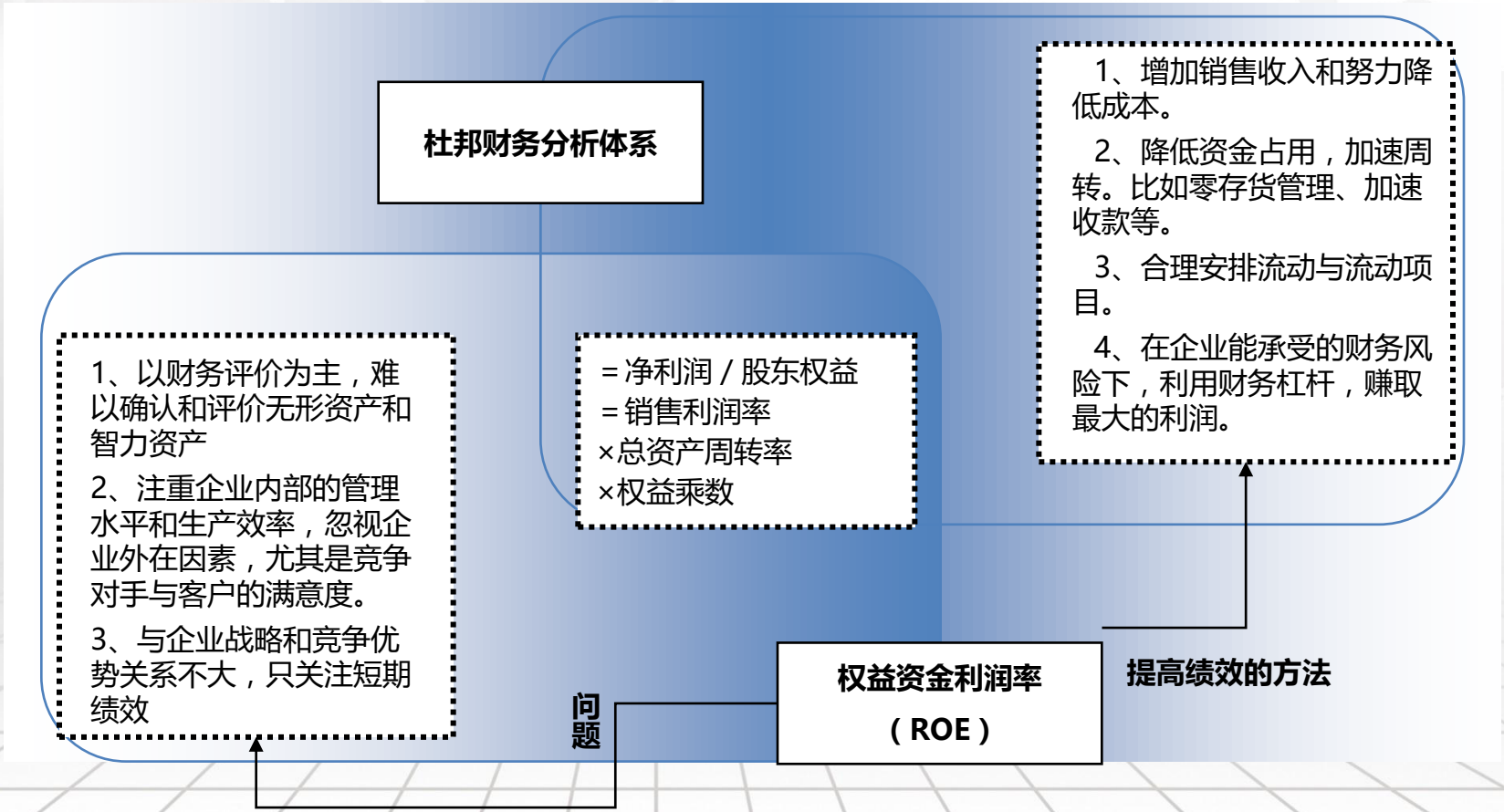
表1：某销售经理的业绩考核结果

| 职位 | 考核指标 | 考核标准 | 实际结果 |
| --- | --- | --- | --- |
| 销售经理 | 销售额 | 部门450万/个人170万 | 部门320万/个人220万 |
| | 利润率 | 35% | 27% |
| | 销售费用成本 | 45万/年 | 67万/年 |
| | 部门离职率 | 10%以内 | 25% |
| | 客户满意率 | 95%以上 | 86% |



# 2.平衡计分卡的设计与应用

- 平衡计分卡的内涵与特点
- 平衡计分卡的应用


杜邦财务分析体系
1、增加销售收入和努力降低成本。
2、降低资金占用，加速周转。比如零存货管理、加速收款等。
3、合理安排流动与流动项目。
4、在企业能承受的财务风险下，利用财务杠杆，赚取最大的利润。
=净利润 / 股东权益
=销售利润率
×总资产周转率
×权益乘数
1、以财务评价为主，难以确认和评价无形资产和智力资产
2、注重企业内部的管理水平和生产效率，忽视企业外在因素，尤其是竞争对手与客户的满意度。
3、与企业战略和竞争优势关系不大，只关注短期绩效
问题
权益资金利润率
（ROE）
提高绩效的方法

权益资金利润率（净资产利润率）=净利润/股东权益

$$\frac{\text{净利润}}{\text{股东权益}}\times\frac{\text{总资产}}{\text{总资产}}=\frac{\text{净利润}}{\text{总资产}}\times\frac{\text{总资产}}{\text{股东权益}}$$

=总资产净利率×权益乘数

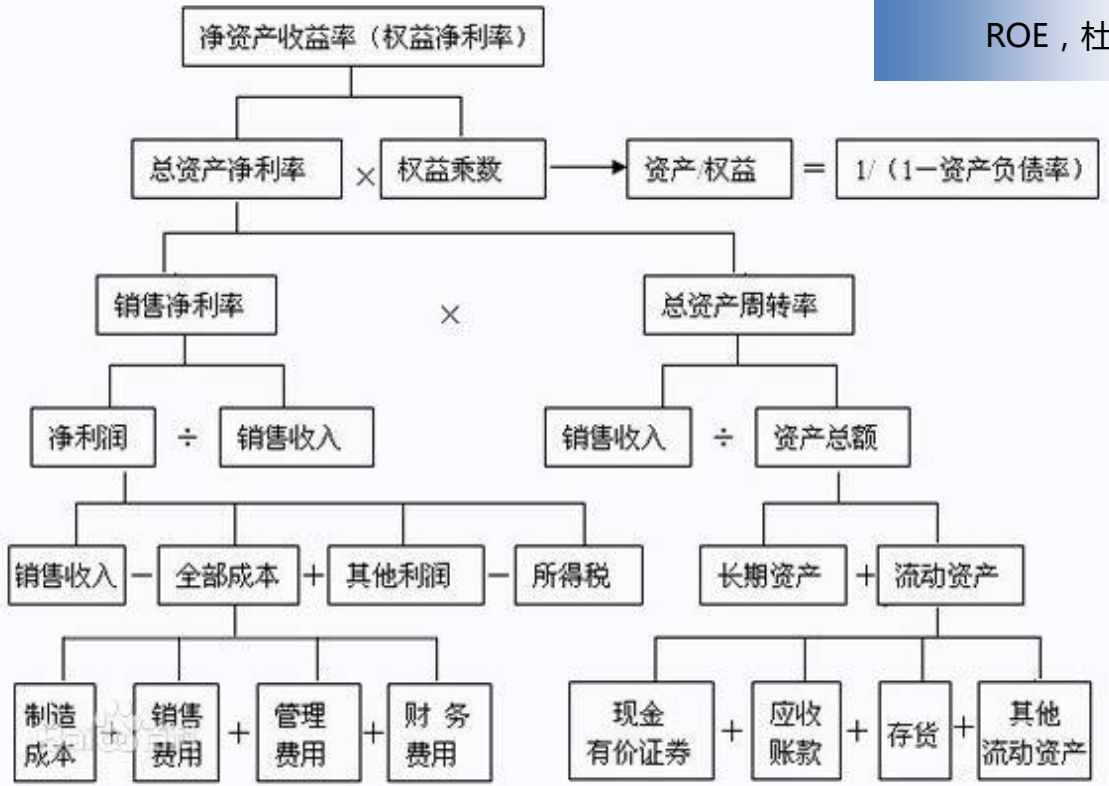
$$\frac{\text{净利润}}{\text{总资产}}\times\frac{\text{销售收入}}{\text{销售收入}}=\frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}}\times\frac{\text{销售收入}}{\text{总资产}}$$

=销售净利率×总资产周转率

权益资金利润率（净资产利润率）=销售净利率×总资产周转率×权益乘数

杜邦分析

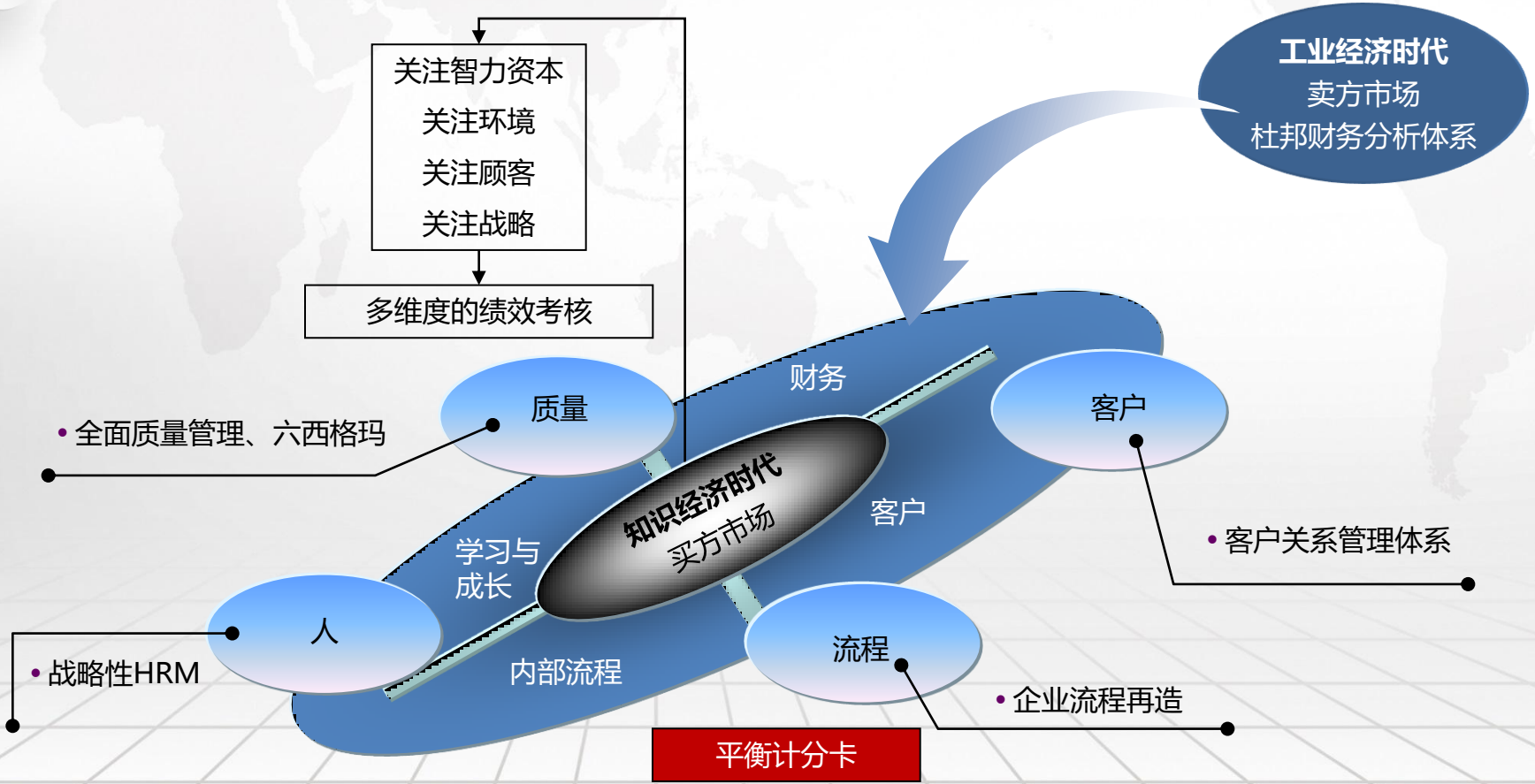
杜邦分析：1920年最初由美国杜邦公司使用




ROE，杜邦分析系统的核心指标（源头指标）

权益乘数（EM）又称股本乘数，
指资产总额相当于股东权益的倍数。

杜邦分析法是一种从财务角度评价企业绩效的一种经典方法。其基本思想是将企业净资产收益率逐级分解为多项财务比率乘积，这样有助于深入分析比较企业经营业绩。


关注智力资本
关注环境
关注顾客
关注战略
多维度的绩效考核
工业经济时代
卖方市场
杜邦财务分析体系
财务
质量
全面质量管理、六西格玛
客户
客户关系管理体系
知识经济时代
买方市场
客户
学习与
成长
人
战略性HRM
流程
企业流程再造
内部流程
平衡计分卡

## 平衡计分卡

◆平衡计分卡是根据企业战略要求而精心设计的指标体系

□平衡计分卡(The Balanced ScoreCard，简称BSC），是绩效管理中的一种新思路，适用于对部门的团队考核。

□在20世纪90年代初由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和诺朗诺顿研究所所长、美国复兴全球战略集团创始人兼总裁戴维·诺顿(David Norton)发展出的一种全新的组织绩效管理方法。

□平衡计分卡被《哈佛商业评论》评为90多年来最具影响力的管理工具之一。

□打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的方法。而是在财务指标的基础上加入了未来驱动因素，即客户因素、内部经营管理过程和员工的学习成长。

财务层面

客户层面

内部流程层面

学习与成长层面

财务层面指标的设置强调企业要从股东及出资人的立场出发。

从财务的角度，企业包括“成长战略”“保持战略”“收获战略”三大战略方向。形成三个财务性主题：

**收入—成长；成本降低—生产力改进；资产利用—投资战略**

根据不同的战略方向、战略主题采用不同的业绩衡量指标。财务层面的绩效指标：

- 收入增长指标；
- 成本减少或生产率提高指标；
- 资产利用或投资战略指标。

如经济增加值、净资产收益率、资产负债率、投资报酬率、销售利润率、应收账款周转率、存货周转率、成本降低率、营业净利润额、现金流量净额

财务层面

客户层面

内部流程层面

学习与成长层面

客户价值主张一般包括**价格、质量、时间、服务、关系、品牌**等方面，其传递的客户指标一般包括五个方面：

1、客户份额。即在一定的市场中，企业销售产品的比例。这个比例既可以是客户的数量，也可以是产品销售的数量。

2、客户保留度。即企业继续保持与老客户关系的比例。

3、客户获取率。即新客户的数量或比例。

4、客户满意率。

5、客户利润贡献率。即企业为客户提供产品或劳务后所取得的利润水平。

财务层面

客户层面

内部流程层面

学习与成长层面

企业内部业务三个方面：革新、营运和售后服务

内部业务流程指标也包括三个方面：

□1、评价企业创新能力的指标。

如：新产品开发所用的时间；新产品销售额在总销售额中所占的比例；比竞争对手率先推出新产品的比例、时间；新产品开发费用与营业利润的比例等等；

□2、评价企业生产经营绩效的指标。

如：产品生产时间；经营周转时间；产品和服务的质量；产品和服务的成本等

□3、评价企业售后服务绩效的指标。

如：企业对产品故障的响应时间和处理时间；售后服务的一次成功率；客户付款的时间等等。

财务层面

客户层面

内部流程层面

学习与成长层面

平衡计分卡的设计体现了以学习和成长为核心的思想，将企业的员工、技术和组织文化作为决定因素，分别衡量员工保持率、员工生产力、员工满意度的增长等指标，以考评员工的才能、技术结构和企业组织文化认同度等方面的现状与变化。

学习与成长绩效指标三个方面

- 评价员工能力的指标：员工满意度、员工保持率、员工工作效率、员工培训次数
- 评价企业信息能力的指标：信息覆盖率、信息系统反应的时间、接触信息系统的途径等
- 评价激励、授权与协作的指标：员工所提建议的数量、所采纳建议的数量、个人和部门之间的协作程度

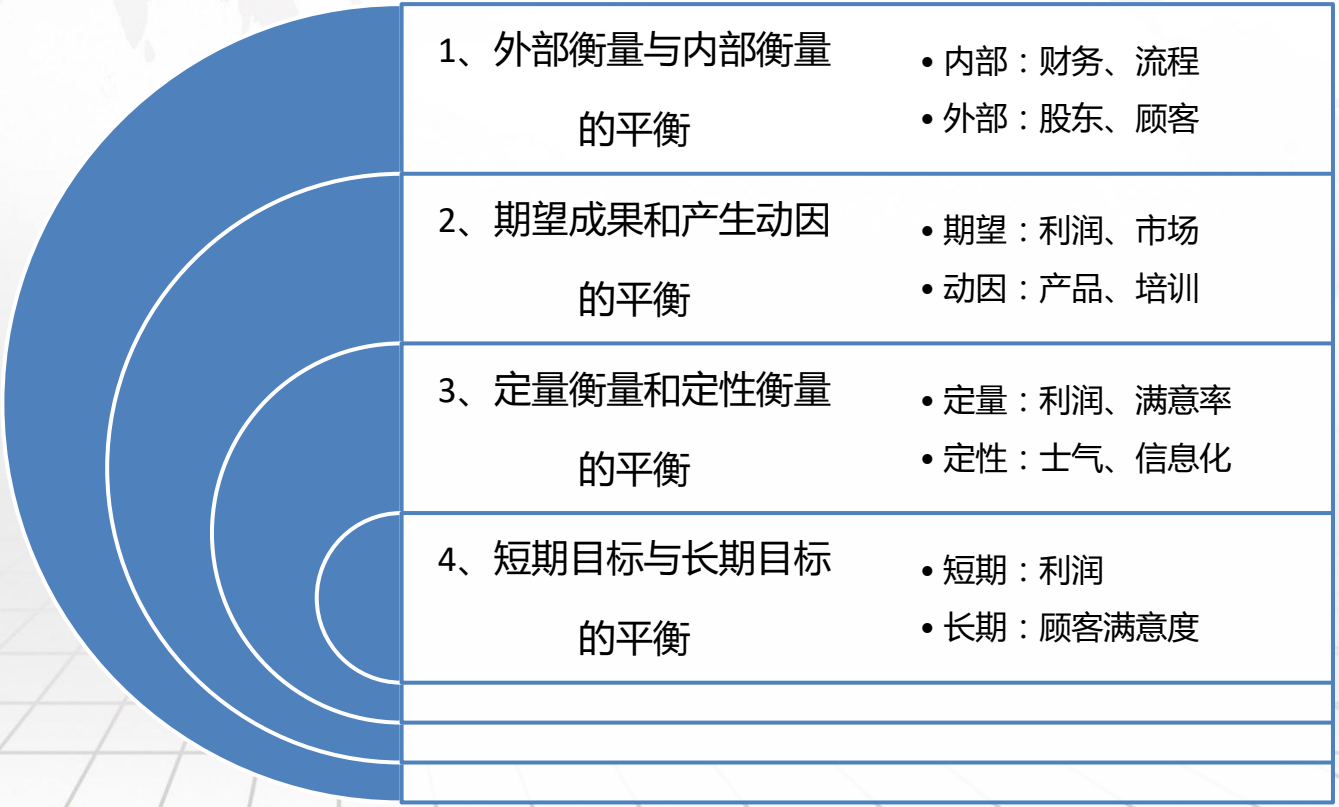
## 3、BSC的内容

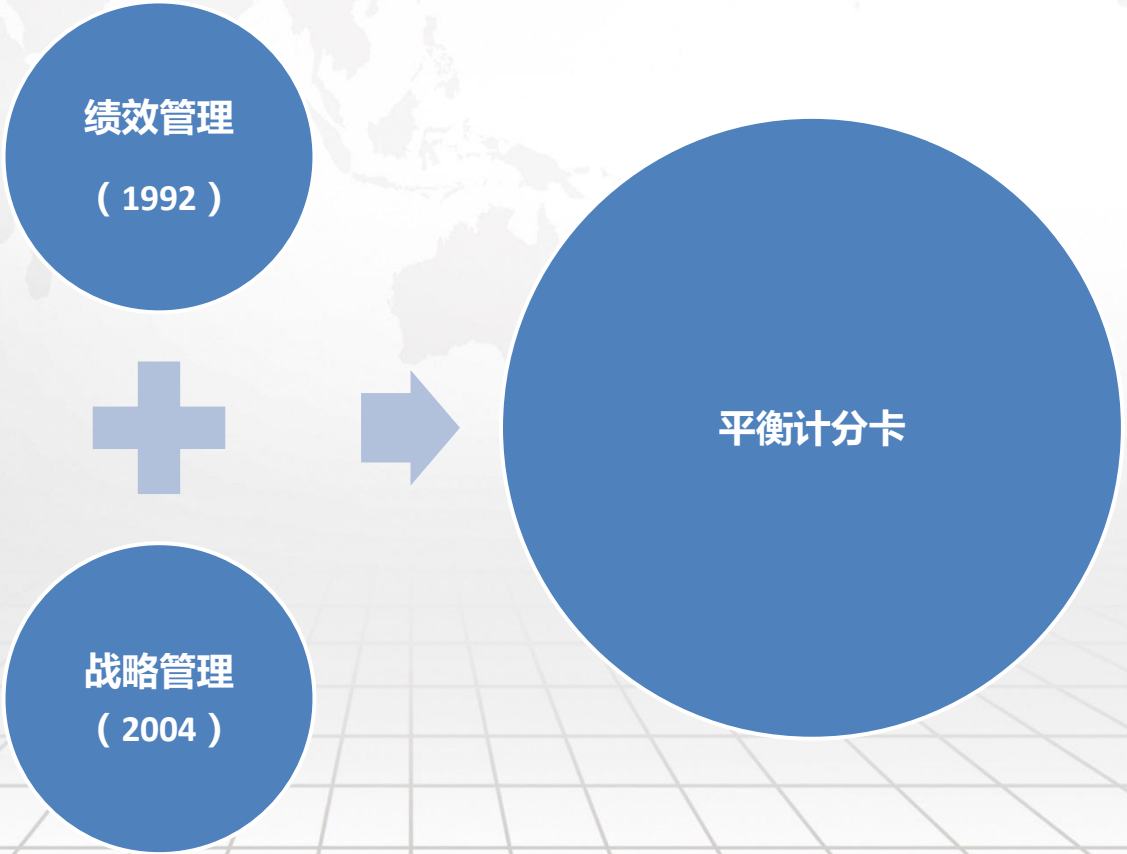
- 从这四个层面的指标看，财务指标是根本，而其他三个方面的指标最终都要体现在财务指标上。
- 因此，我们称财务指标为后置指标，其它三类指标为先行指标。
- 并且，这四个方面的指标不是相互独立的，是互为因果关系。



BSC最突出的特点：将企业愿景、使命和发展战略与绩效评价系统相联系，把企业使命和战略转变为具体的指标和测评标准，以实现战略和绩效的结合。

此外，它还具有四个优点即实现了四个平衡：




绩效管理
（1992）
战略管理
（2004）
平衡计分卡

使命：企业为什么存在？

核心价值观：企业相信什么？

愿景：企业想成为什么？

战略：企业将如何行动？

平衡计分卡：执行、跟踪与考评战略实施情况

部门目标：部门需要做什么为企业战略实现创造价值？

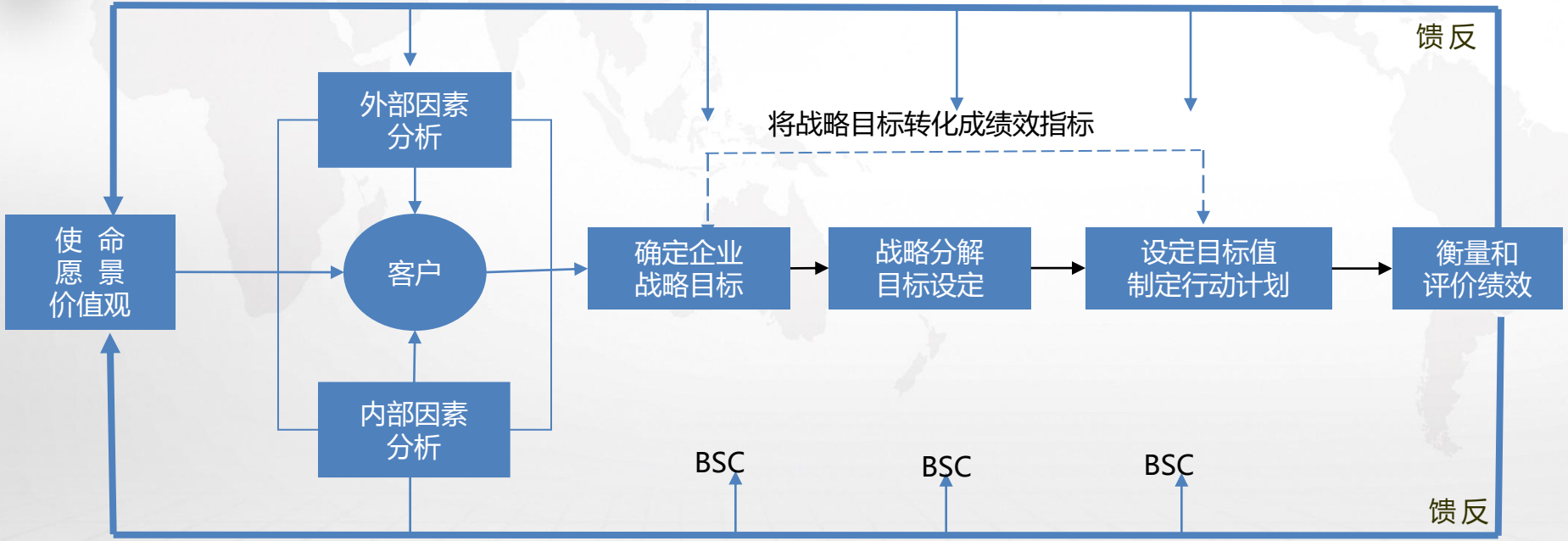
个人目标：个人需要做什么为部门、公司创造价值？

财务目标　客户目标　内部流程目标　学习与成长目标

把企业战略分解成一组指标



## 5、BSC的功能：战略管理




| 1战略体系 | 2战略分析 | 3战略选择 | 4战略执行 | 5战略控制 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 使命、愿景、核心价值、长期目标 | 影响战略的内外部因素分析 | 通过选择和评估系统，建立战略 | 战略执行与跟踪（指标与行动计划） | 反馈与战略绩效考核 |



# 2.平衡计分卡的设计与应用

- 平衡计分卡的内涵与特点
- 平衡计分卡的应用

## 战略能够分解

- 企业的战略目标能够层层分解，并能够与部门、班组、个人的目标达成一致，其中个人利益能够服从整体利益。

## 指标因果驱动

- 平衡计分卡所揭示的四个方面指标之间存在明确的因果驱动关系。

## 配套制度健全

- 企业内部与实施平衡计分卡相配套的其他制度是健全的，包括财务核算体系的运作、内部信息平台的建设、岗位权责的划分、业务流程的管理以及与绩效考评相配套的人力资源管理的其他环节等。

# 1、平衡计分卡的应用：障碍

## 技术上的障碍

（1）指标的创建与量化
（2）BSC各个指标数据的确定
（3）BSC各指标的权重设置
（4）BSC如何体现学习与成长的重要性
（5）如何处理企业级BSC和部门级BSC的关系
（6）如何实现组织考评与个人考评的衔接

## 管理水平上的障碍

（1）组织与管理系统方面的障碍：要求从关注职能向关注战略转变
（2）信息交流方面的障碍：要求实现信息共享
（3）对绩效考评认识方面的障碍：要求从财务衡量向多维度衡量转变

1、建立企业愿景与战略

2、企业平衡计分卡的设计

3、部门平衡计分卡的建立

4、岗位（个人）平衡计分卡的设计

5、企业KPI库的建立

## 1、建立企业愿景与战略

可用工具：

- PEST分析（政治、经济、社会、技术）
- SWOT分析（内部优势劣势、外部机会威胁）
- 利益相关者分析
- 价值链分析
- 竞争五要素分析（行业现有的竞争、新进入者的威胁、替代品的威胁、供应商讨价还价的能力、顾客讨价还价的能力。）

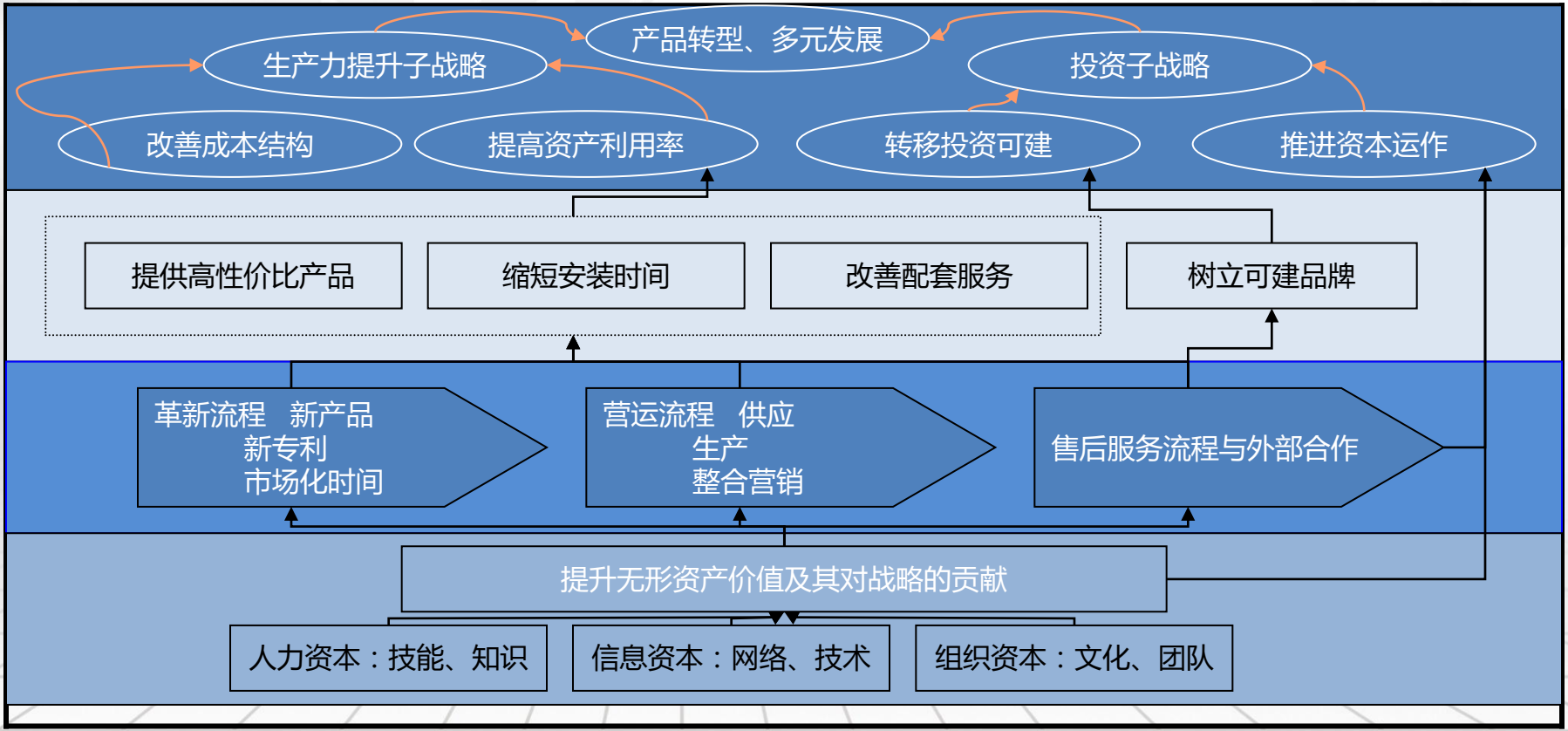
解决问题：

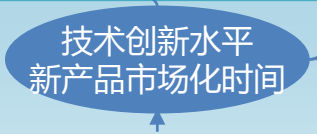
- 企业的优势与长期竞争优势在哪里？
- 要成功实施商业战略，哪些方面需要改进？
- 什么是企业可能的机会？
- 企业应该聚焦哪些关键业务？
- 五力分析的结果如何？如何防止这些威胁？
- 企业未来的战略重点是什么？

示例：

- 以某大企业为例：通过战略分析，确定未来3年来战略重点是产品转型、多元发展。

## 2、利用战略地图进行企业级平衡计分卡的设计

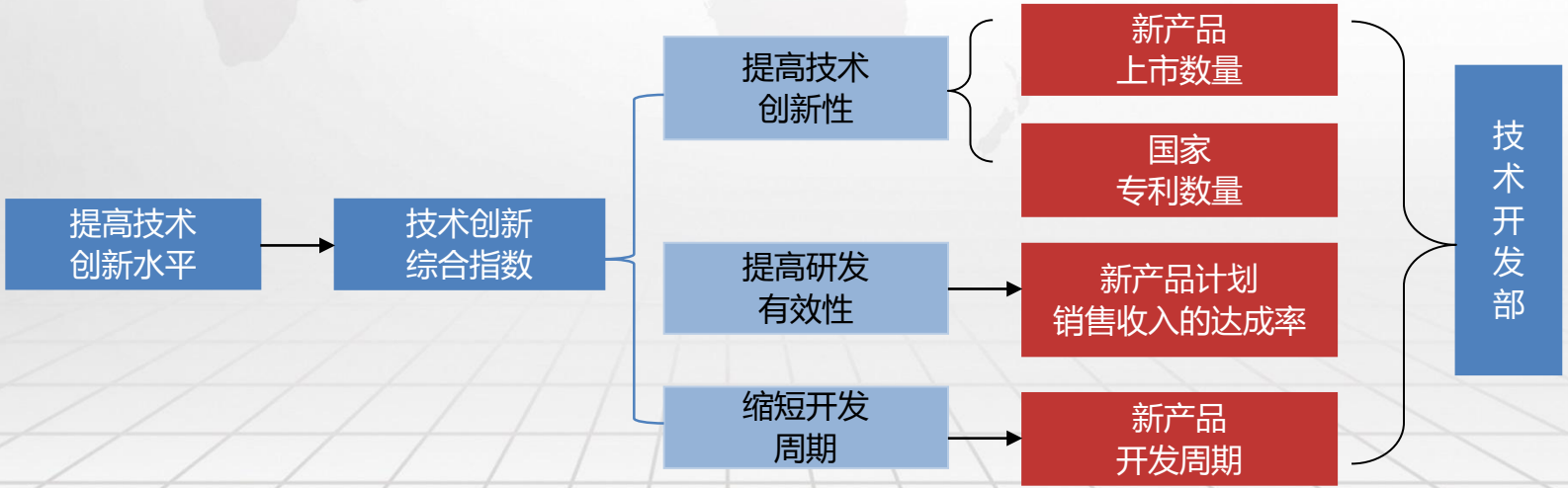

产品转型、多元发展
生产力提升子战略
投资子战略
改善成本结构
提高资产利用率
转移投资可建
推进资本运作
提供高性价比产品
缩短安装时间
改善配套服务
树立可建品牌
革新流程 新产品
新专利
市场化时间
营运流程 供应
生产
整合营销
售后服务流程与外部合作
提升无形资产价值及其对战略的贡献
人力资本：技能、知识
信息资本：网络、技术
组织资本：文化、团队

| 战略地图 | | 企业KPI | |
|---|---|---|---|
| 战略主题：生产力提升 | 目标项目 | 指标名称 | 指标标准 |
|  | 经济增加值<br>降低生产成本<br>提高资金周转速度 | 经济增加值<br>成本降低率<br>流动资金周转率 | 高于15%<br>15%<br>300% |
|  | 维系老顾客<br>吸引新顾客<br>产品性价比<br>安装时间减少 | 重复顾客数<br>新顾客数<br>比同类产品节能<br>单套安装时间 | 达到20%<br>年增长10%<br>80%<br>不超过48小时 |
|  | 技术创新水平提升<br>新专利市场化时间减少 | 技术创新综合指数<br>新专利市场化时间 | 高于0.85<br>平均低于180天 |
|  | 员工技术水准提升<br>员工满意度提升<br>信息系统更新<br>管理水平提升 | 员工综合技术指数<br>员工满意度<br>信息系统更新速度<br>执行力综合指数 | 高于0.88<br>高于98%<br>提升15%<br>高于0.95 |

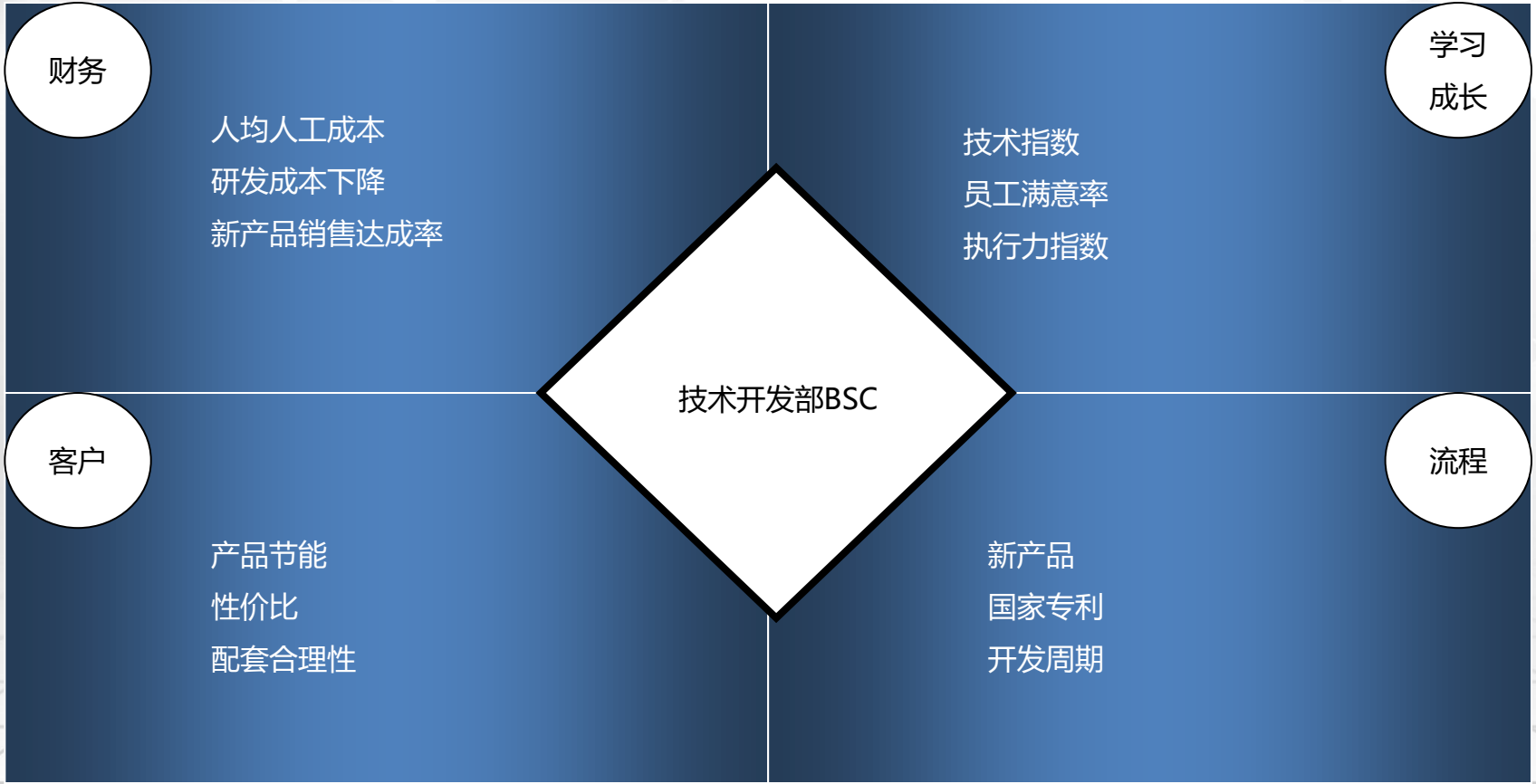
3、部门平衡计分卡的建立（利用任务分工矩阵进行任务分解，利用关键指标树或鱼骨图分解企业KPI）

| 部门<br>任务 | 企管部 | 人事部 | 生产部 | 市场部 | 财务部 | 技术部 | 销售部 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 改善成本 | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| 资产利用 | | | √ | √ | | √ | |
| 顾客主张 | √ | √ | √ | √ | | √ | √ |
| …… | | | | | | | |
| 技术创新 | | | | | | √ | |

## 3、部门平衡计分卡的建立（利用任务分工矩阵进行任务分解，利用关键指标树或鱼骨图分解企业KPI）



## 2、利用BSC设计企业绩效考评指标体系



## 4、岗位（个人）平衡计分卡（KPI）设计

| 指标维度 | 员工 / KPI | 技术部主任 | 技术部副主任 | 总工程师 | 高级研究员 | 资料保管 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 财务层面 | 人均人工成本 | √ | √ | √ | √ | √ |
| | 研发成本下降 | √ | √ | √ | √ | √ |
| | 新产品销售达成 | √ | | √ | | |
| 客户层面 | 产品节能性 | √ | √ | √ | √ | |
| | 性价比 | √ | | √ | √ | |
| | 配套合理 | | √ | √ | | |
| 内部流程层面 | 新产品 | √ | √ | √ | √ | |
| | 国家专利 | | | √ | √ | |
| | 开发周期 | | | √ | √ | |

在岗位或个人分解过程中，我们可以发现：有些岗位无法分解成互为因果关系的四类指标，因此，工作中，到个人时平衡计分卡可以自动转变为KPI。

## 5、企业KPI库的建立

| 指标类别 | 指标编号 | 绩效指标 | 计分方式 | | 责任人 | 信息来源 | 监控频率 | 考核频率 | 指标权重 | | 指标定义 | 计算方法 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 财务指标 | BZJ-C01 | 成本控制 | A | <-0.5% | | 成本中心 | 月度 | 季度 | 10 | 20 | 成本指：材料、耗材成本 | 成本节超差异=（实际成本-目标成本）/目标成本*100% |
| | | | B | [-0.5%，-0.2%） | | | | | | | | |
| | | | C | [-0.2%，0.3%） | | | | | | | | |
| | | | D | [0.3%，1%） | | | | | | | | |
| | | | E | 1%以下 | | | | | | | | |
| | BZJ-C02 | 自制件库存资金占用率 | A | 1500万 | | 仓储处 | 月度 | 季度 | 10 | | | |
| | | | B | | | | | | | | | |
| | | | C | 2000万 | | | | | | | | |
| | | | D | | | | | | | | | |
| | | | E | 2500万 | | | | | | | | |
| 客户指标 | BZJ-K01 | 内部客户满意度 | | | | 人力资源部 | 季度 | 季度 | 15 | 15 | 相关业务部门满意度 | 部门满意度调研 |
| 内部运作指标 | BZJ-L01 | 劳动生产率 | A | 1.6以上 | | 人力资源部 | 月度 | 季度 | 10 | 65 | | 劳动生产率=（Σ当月总车台数/当月总人数）/3 |
| | | | B | [1.4，1.6） | | | | | | | | |
| | | | C | [1.2，1.4） | | | | | | | | |
| | | | D | [1.0，1.2） | | | | | | | | |
| | | | E | <1.0 | | | | | | | | |
| | BZJ-L02 | 未按期入库影响生产台天 | A | 10台·天/月 | | 生产处 | 月度 | 季度 | 30 | | | |
| | | | B | | | | | | | | | |
| | | | C | 15台·天/月 | | | | | | | | |
| | | | D | | | | | | | | | |
| | | | E | 20台·天/月 | | | | | | | | |
| | BZJ-L03 | 现场管理 | A | 98以上 | | 通达公司 | 月度 | 季度 | 5 | | | 采用通达公司的现场管理评价分数。 |
| | | | B | [96，98） | | | | | | | | |
| | | | C | [93，96） | | | | | | | | |
| | | | D | [90，93） | | | | | | | | |
| | | | E | <90 | | | | | | | | |
| | BZJ-L04 | 一次交检合格率 | A | 高于目标2% | | 质检处 | 月度 | 季度 | 20 | | | |
| | | | B | 高于目标1% | | | | | | | | |
| | | | C | 当期目标 | | | | | | | | |



指标权重确定

- 指标的权重是指该指标在本层指标中所占的相对其他指标的重要性程度，一般以100%为最高值和总值，对本层指标内的各项指标的重要性程度进行分配。

数据综合处理

- 数据综合处理的顺序是逆序法，即先计算最低层次指标值，然后计算较高层次的指标，最后是第一层指标值。

数据比较分析

- 数据比较可以分为横向与纵向；内部与外部；客观与主观；短期与长期等层面进行。

## 3、平衡计分卡数据处理：以某汽车公司为例

| 维度 | 指标名称 | 标准 | 权重 | 实际 | 考核得分 | 加权得分 | 本层得分 | 上年得分 | 趋势 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 财务层面50% | 销售额 | 1000亿 | 20% | 1150亿 | 1.15 | 0.23 | 0.48 | 0.51 | 下降 |
| | 成本下降 | 5% | 20% | 4% | 0.80 | 0.16 | | | |
| | 股东回报率 | 20% | 10% | 18% | 0.90 | 0.09 | | | |
| 客户层面20% | 市场占有率 | 增2% | 5% | 2.5% | 1.25 | 0.06 | 0.21 | 0.20 | 上升 |
| | 客户满意率 | 95% | 10% | 98% | 1.03 | 0.10 | | | |
| | 老客户比率 | 25% | 5% | 22% | 0.88 | 0.04 | | | |
| 内部流程层面20% | 创新指数 | 1.25 | 10% | 1.25 | 1.00 | 0.10 | 0.18 | 0.21 | 下降 |
| | 专利增加 | 30% | 5% | 25% | 0.83 | 0.04 | | | |
| | 招回比例 | 低于1% | 5% | 1.5% | 0.67 | 0.03 | | | |
| 学习与成长层面10% | 员工培训时 | 160小时 | 5% | 180 | 1.13 | 0.06 | 0.11 | 0.10 | 上升 |
| | 员工满意率 | 95% | 3% | 96% | 1.01 | 0.03 | | | |
| | 信息覆盖率 | 98% | 2% | 99% | 1.01 | 0.02 | | | |
| 合计 | | | 100% | | | 0.98 | 0.98 | 1.02 | |

## 3、平衡计分卡数据处理

| 维度 | 指标名称 | 标准 | 权重 | 实际 | 考核得分 | 加权得分 | 本层得分 | 上年得分 | 趋势 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 财务层面50% | 销售额 | 1000亿 | 20% | 1150亿 | 1.15 | 0.23 | 0.48 | 0.51 | 下降 |
| | 成本下降 | 5% | 20% | 4% | 0.80 | 0.16 | | | |
| | 股东回报率 | 20% | 10% | 18% | 0.90 | 0.09 | | | |
| 客户层面20% | 市场占有率 | 增2% | 5% | 2.5% | 1.25 | 0.06 | 0.21 | 0.20 | 上升 |
| | 客户满意率 | 95% | 10% | 98% | 1.03 | 0.10 | | | |
| | 老客户比率 | 25% | 5% | 22% | 0.88 | 0.04 | | | |
| 内部流程层面20% | 创新指数 | 1.25 | 10% | 1.25 | 1.00 | 0.10 | 0.18 | 0.21 | 下降 |
| | 专利增加 | 30% | 5% | 25% | 0.83 | 0.04 | | | |
| | 招回比例 | 低于1% | 5% | 1.5% | 0.67 | 0.03 | | | |
| 学习与成长层面10% | 员工培训时 | 160小时 | 5% | 180 | 1.13 | 0.06 | 0.11 | 0.10 | 上升 |
| | 员工满意率 | 95% | 3% | 96% | 1.01 | 0.03 | | | |
| | 信息覆盖率 | 98% | 2% | 99% | 1.01 | 0.02 | | | |
| 合计 | | | 100% | | | 0.98 | 0.98 | 1.02 | 下 降 |

## 本节小结

◆ 本节讲解了平衡计分卡的设计与应用。知识要求有：平衡计分卡的产生、平衡计分卡的4个内容、4个特点、作为绩效管理工具的平衡计分卡和作为战略管理工具的平衡计分卡。

◆技能要求有平衡计分卡应用的3个前提、技术和管理上的障碍、利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系、平衡计分卡数据处理。

33、以下关于BSC的说法不正确的是（ ）

A.BSC是根据企业战略要求而精心设计的指标体系

B.BSC是一种绩效管理工具 C.BSC是一种战略管理工具

D.它将各种具体的相互平衡的绩效指标转化为企业战略目标

34、下列BSC中客户方面绩效指标的是（ ）

A投资报酬率 B市场份额 C经济增长值 D成本降低率

35、BSC四个方面的内容中，根本的指标是（ ）

A财务指标 B客户指标 C内部流程指标 D学习与成长指标

36、设计与运用BSC时出现的障碍包括（ ）

A考评对象与考评者 B技术和内部环境

C技术与管理水平 D管理水平与企业规模

37、下列不属于学习与成长层面指标的是（ ）

A员工流动率 B管理水平 C新产品数量 D设计能力

38、数据综合处理的顺序是（ ）

A自下而上 B顺序法 C自上而下 D逆序法

39、BSC的各项指标来源于

A组织内外环境 B业务范围与运作 C组织战略目标 D组织的管理水平

40、下列不属于战略分析的工具的是（ ）

A.决策分析 B.SWOT分析 C.价值链分析 D.PEST分析

41.不属于与企业战略方向相配合的财务性主题的是（ ）

A.资产利用—投资战略 B投资—收益战略 C成本降低—生产力改进 D收入—成长

42、下列说法有误的是（ ）

A在设计岗位BSC时，可以按照设计部门平衡计分卡的方法进行

B平衡计分卡本身，各个指标都是针对一个战略业务单位提出的

C对于岗位而言，平衡计分卡四个方面不是必需的

D平衡计分卡四个方面之间存在的驱动关系不严密

33、平衡计分卡的内容包括（ ）

A财务方面 B客户方面 C内部流程方面 D学习与成长方面 E战略方面

34、平衡计分卡突出表现为四种“平衡”，具体表现为（ ）

A外部衡量与内部衡量之间平衡 B企业效益与财务收支之间的平衡

C期望的成果和产生这些成果的动因之间的平衡

D定量衡量与定性衡量之间的平衡 E短期目标和长期目标之间的平衡

35、从财务的角度，企业包括（ ）战略方向

A成长战略 B保持战略 C收获战略 D低成本战略 E创新战略

36、下列属于企业内部流程指标有的（ ）

A成本减少指标 B客户利润贡献率指标 C企业创新能力指标

D企业生产经营绩效指标 E企业售后服务指标

37、企业应用平衡计分卡的前提包括（ ）

A企业战略目标能够层层分解 B企业的管理基础扎实

C平衡计分卡所揭示的四个方面具有因果驱动关系 D企业进行过工作分析 E具有清晰的组织结构图

13、请简述平衡计分卡的应用前提与障碍（P388-391）

14、请简述利用平衡计分卡设计企业绩效指标体系的程序（P391-396）

15、某高尔夫俱乐部以会员资格销售的模式来拓展市场，会员将在一年会员资格结束后决定是否继续购买第二年的会员资格，俱乐部的硬件条件优越，收费在市场上偏高，并且只为会员服务。该俱乐部在绩效考核过程中采取平衡计分卡的考核体系。请问：在该俱乐部的考评体系中，从客户方面看，应采取哪些绩效指标来进行考评？