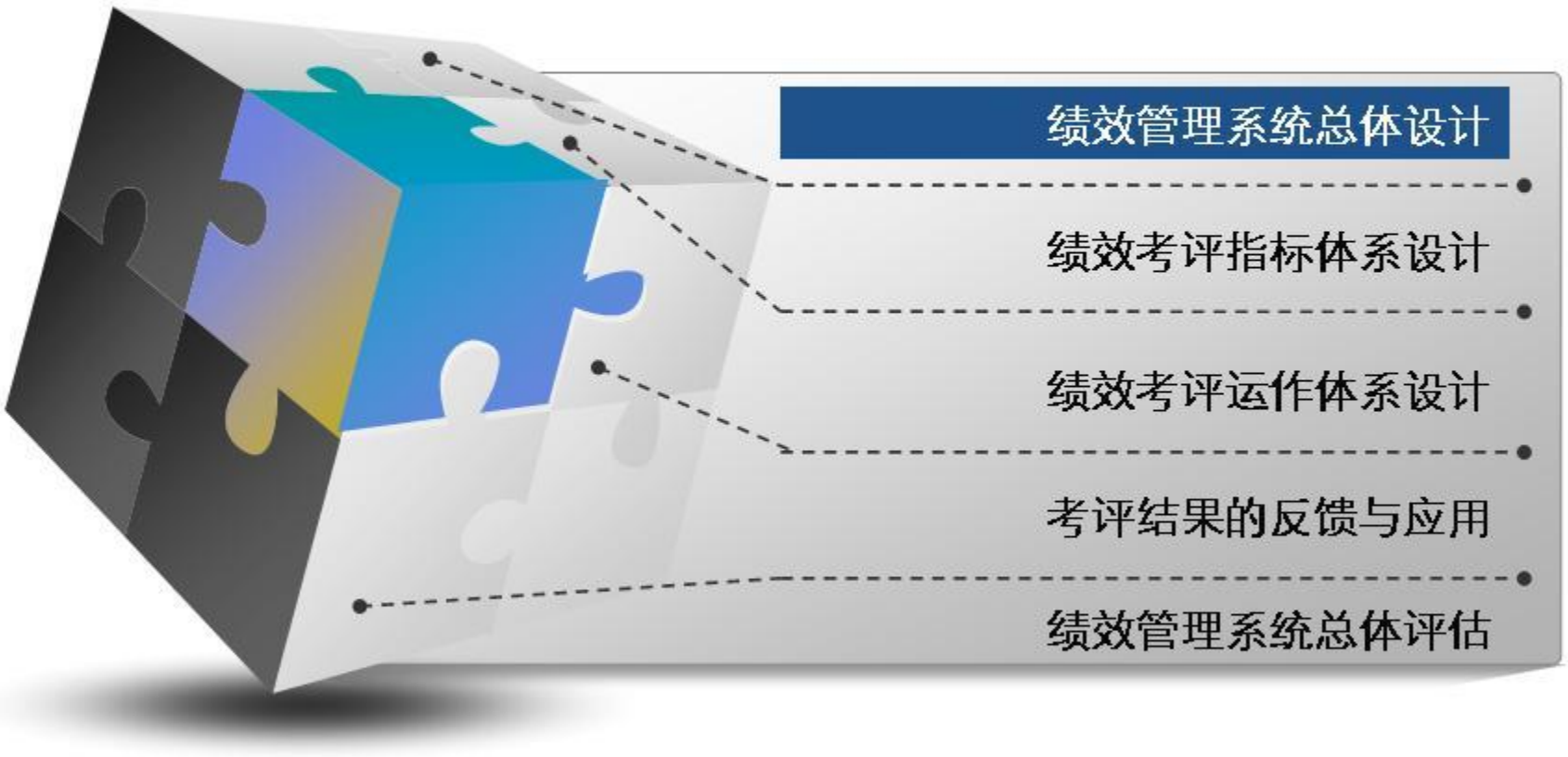
目录

01 绩效管理系统的设计与运行

02 平衡计分卡的设计与应用

绩效管理系统总体设计

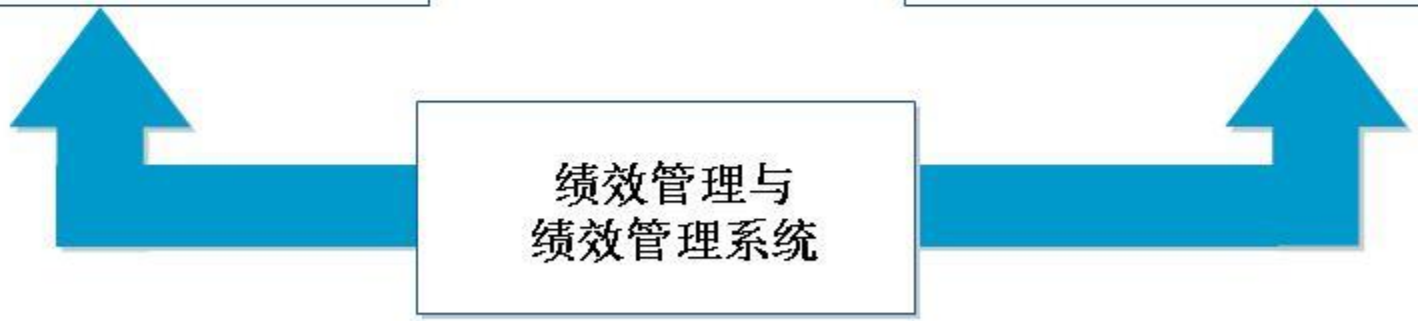


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效管理系统总体设计：绩效管理系统的组成要素

- 绩效管理系统：绩效管理系统是由考评者、被考评者、绩效指标、考评方法、考评程序与考评结果等要素按照横向分工与纵向分解的方式所组成的具有战略导向、过程检测、问题诊断、进度控制、人员激励等功能的有机整体

- 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、行为表现、工作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。



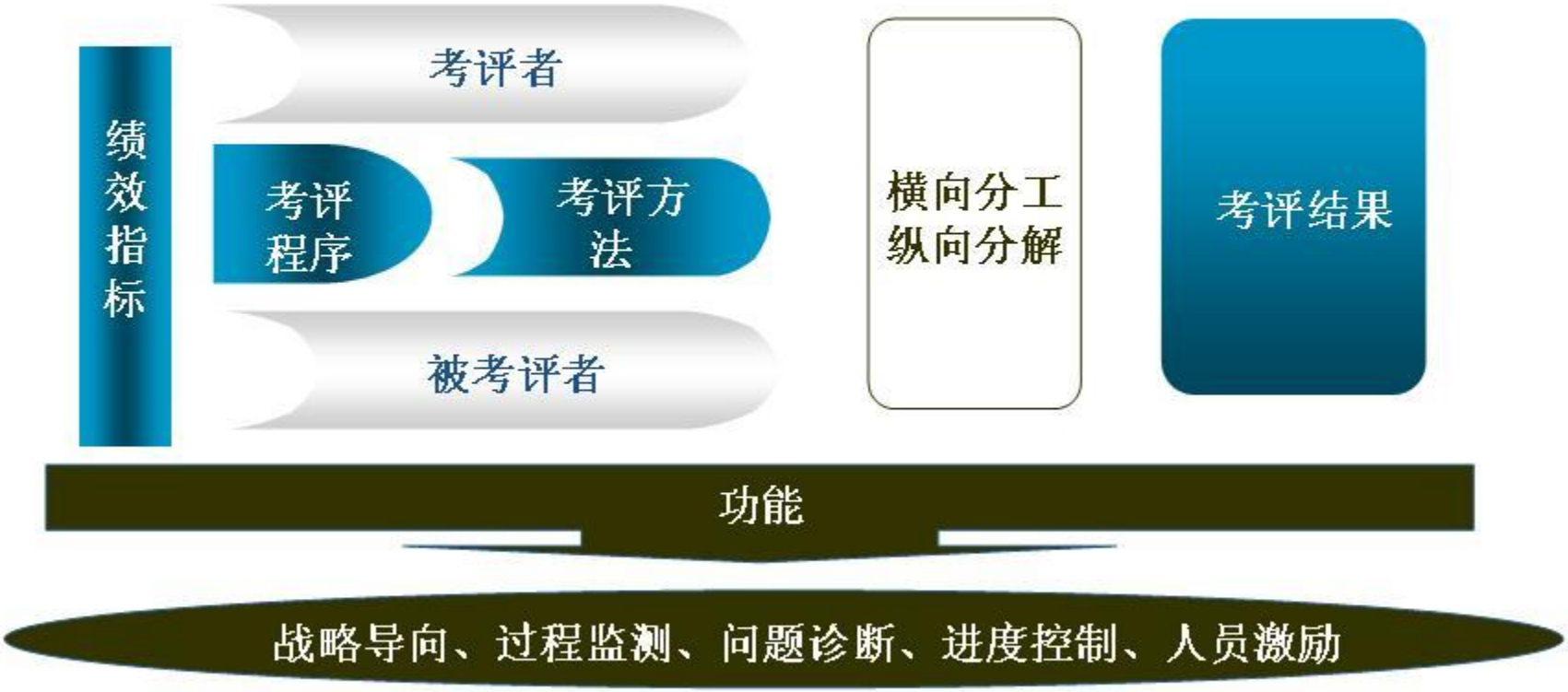
绩效管理



- 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、行为表现、工作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？企业为什么要进行绩效管理？怎么来进行绩效管理？

绩效管理系统


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

绩效管理系统总体设计：绩效管理系统的组成要素

绩效管理系统的组成要素

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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效管理系统总体设计：绩效管理系统的运行方式

绩效管理系统的运行方式

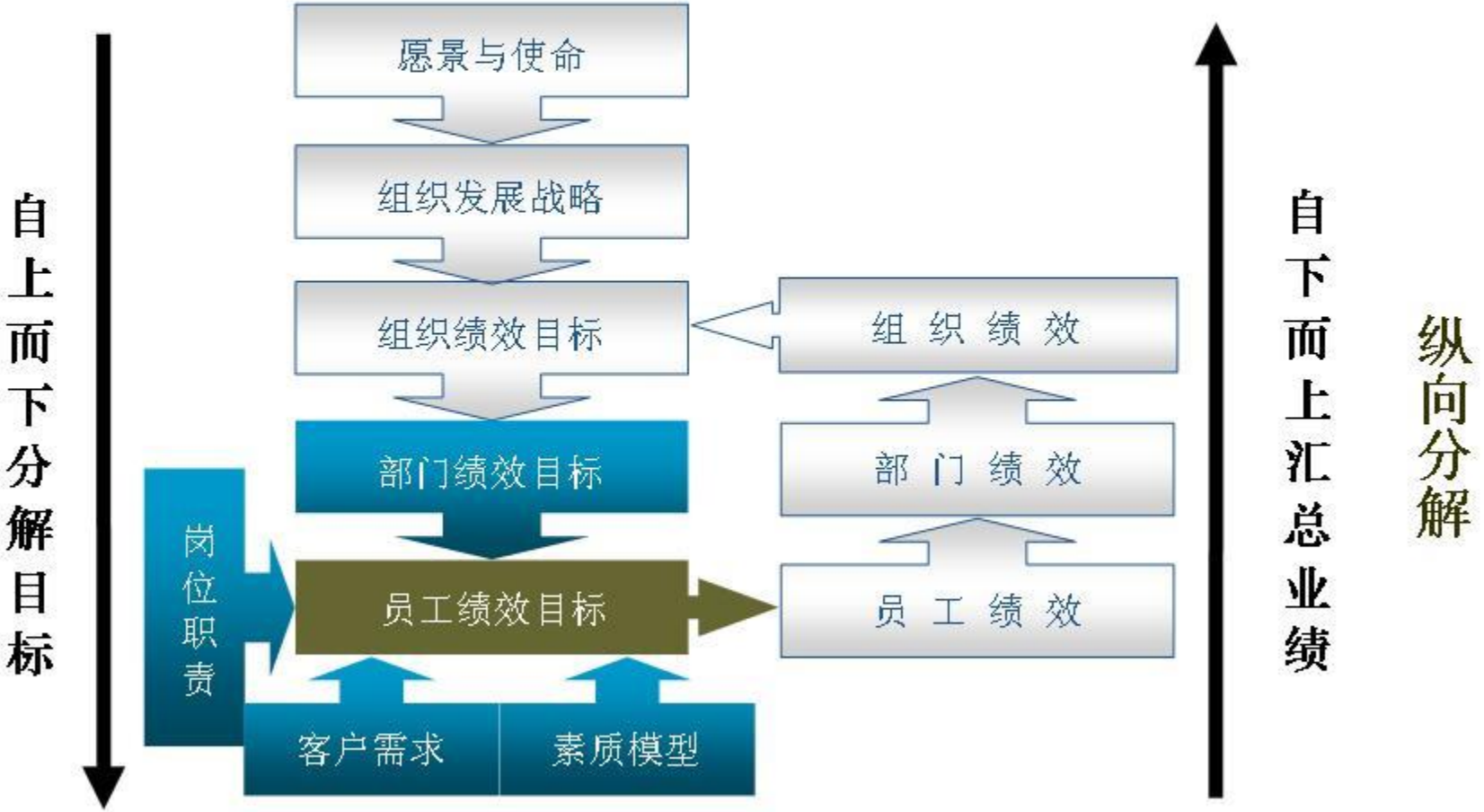
绩效管理的运行方式是横向分工与纵向分解。

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。见下图：

绩效管理系统总体设计：绩效管理系统的运行方式



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

战略性绩效管理的内涵与特点

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

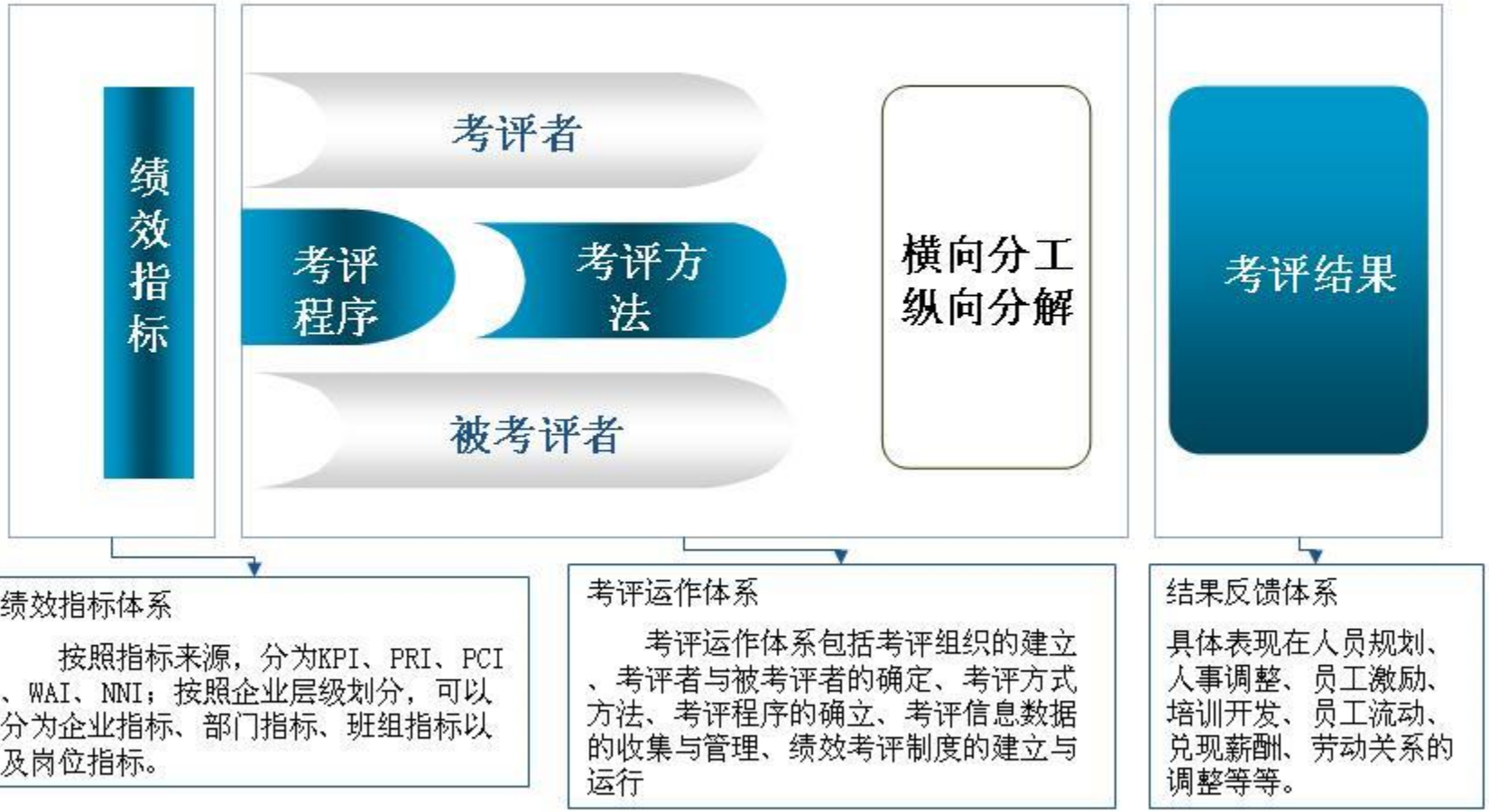
战略性绩效管理是指对企业的长期战略制定实施过程及其结果采取一定的方法进行考核评价，并辅以相应激励机制的一种管理制度。其活动的内容包括两个方面：一是根据企业战略建立绩效管理体系，以战略为中心牵引企业各项经营活动；二是依据战略性绩效管理体系对员工和团队进行考评与激励。

目标管理法
MBO

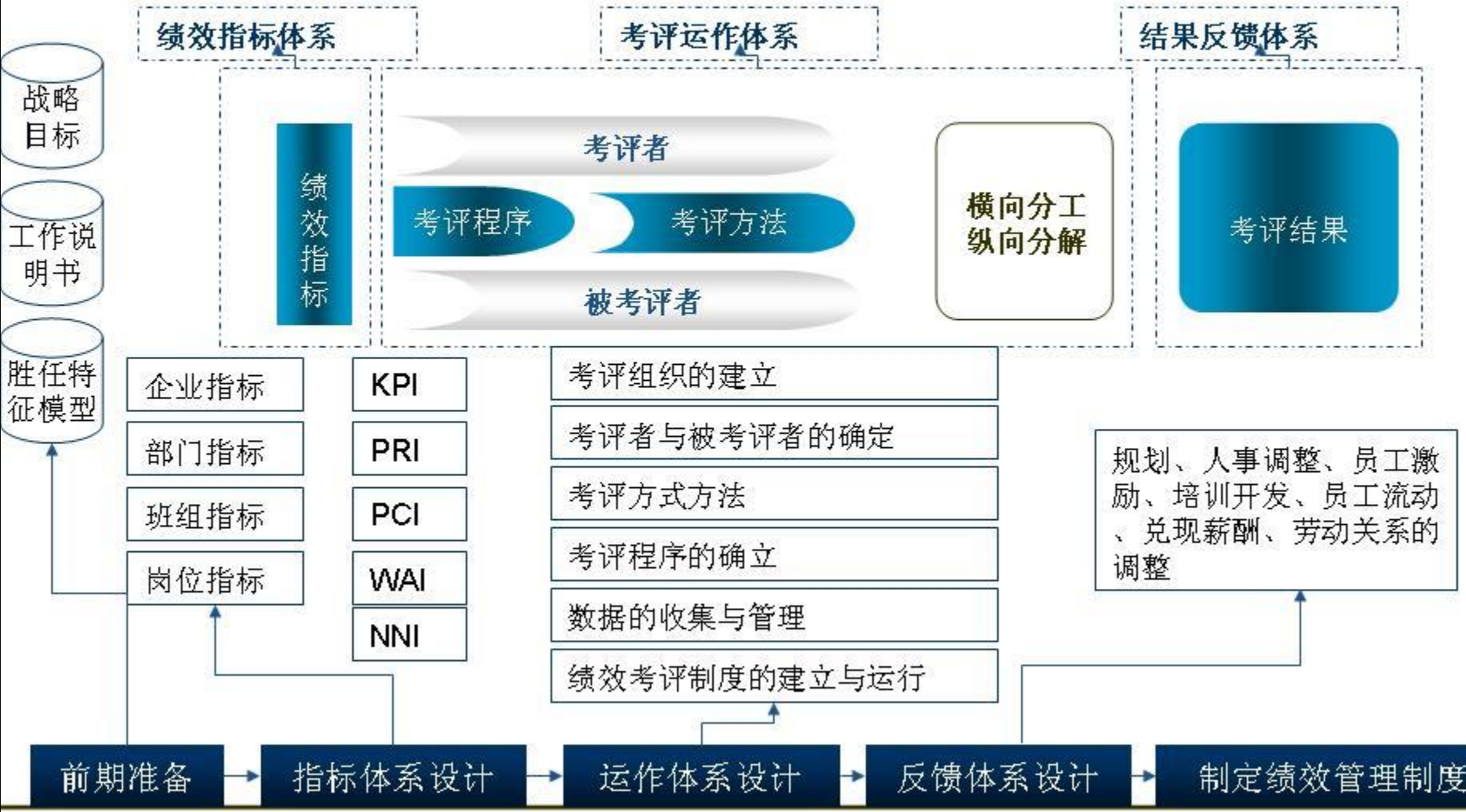
关键绩效指标法
KPI

平衡计分卡法
BSC

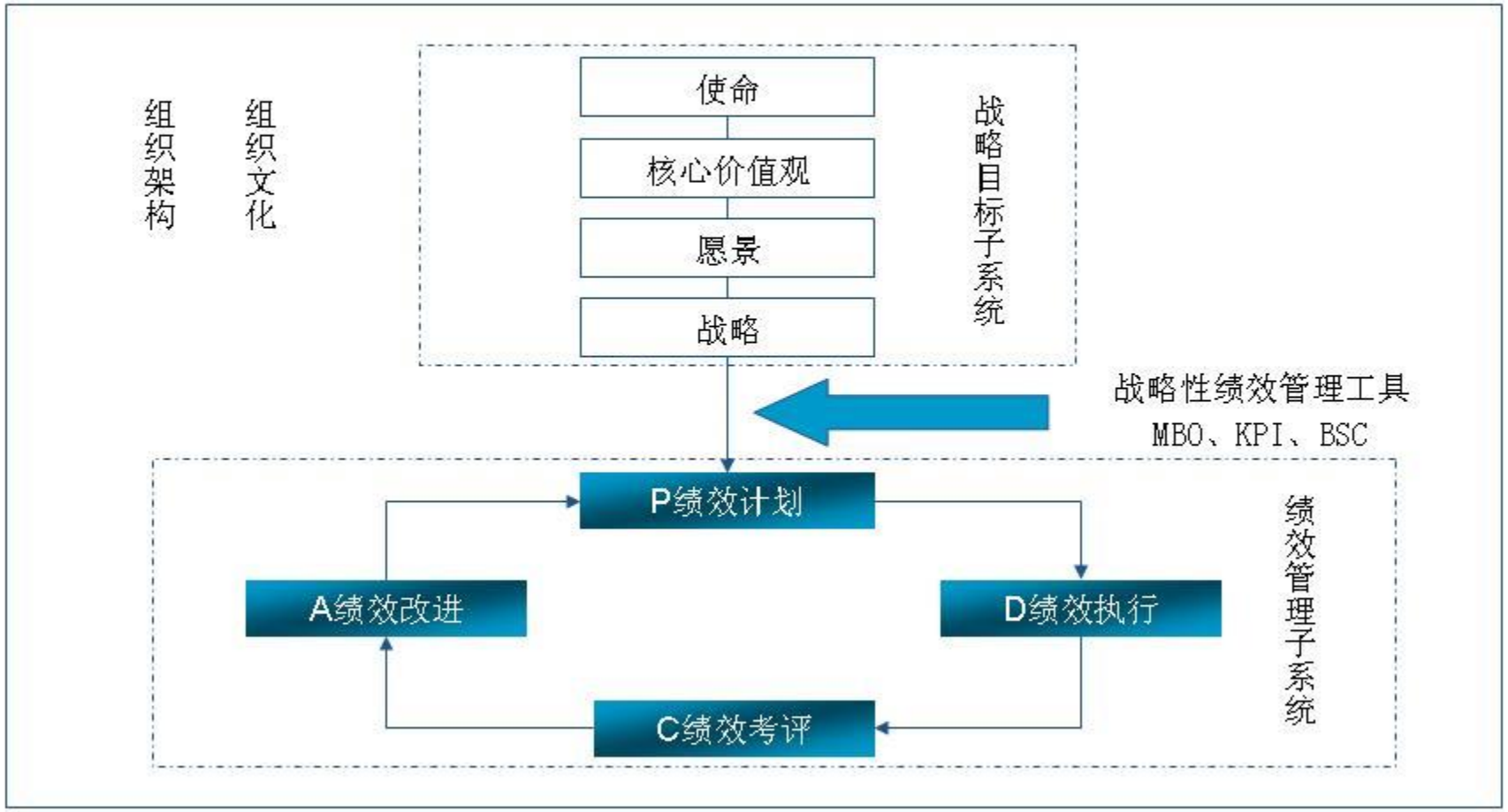
技能：绩效管理系统的结构设计



技能：绩效管理系统设计的步骤



技能：战略性绩效管理模型的构建



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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

精练精进：单项选择

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

精练精进：多项选择

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

精练精进：单项选择

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

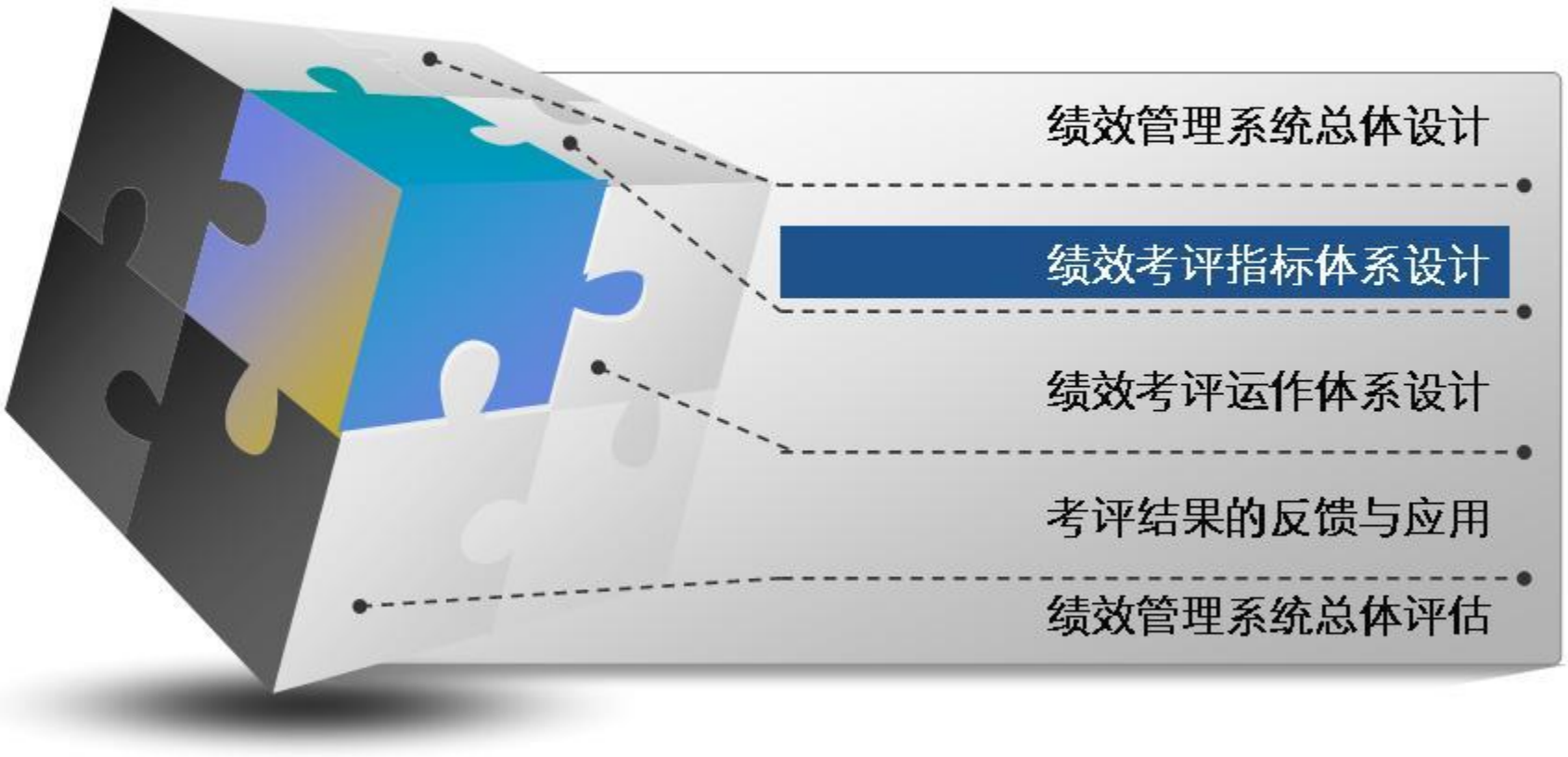
A绩效计划　B绩效执行　C绩效考评　D绩效研究　E绩效反馈

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

绩效考评指标体系设计



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

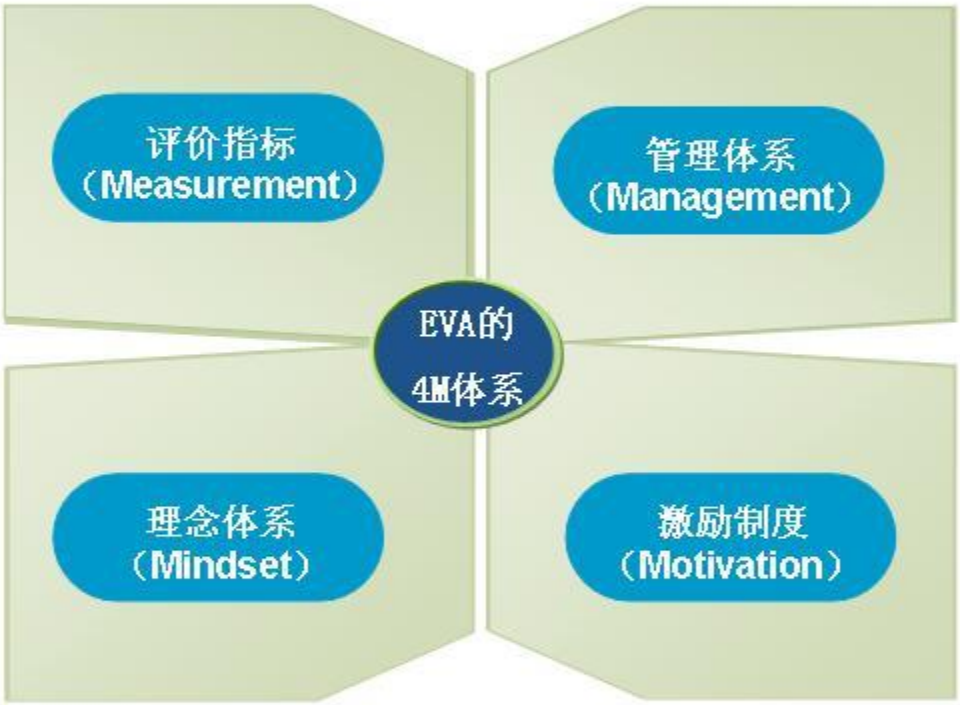
绩效考评指标体系设计：EVA

- 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。

绩效考评指标体系设计:EVA

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。



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。

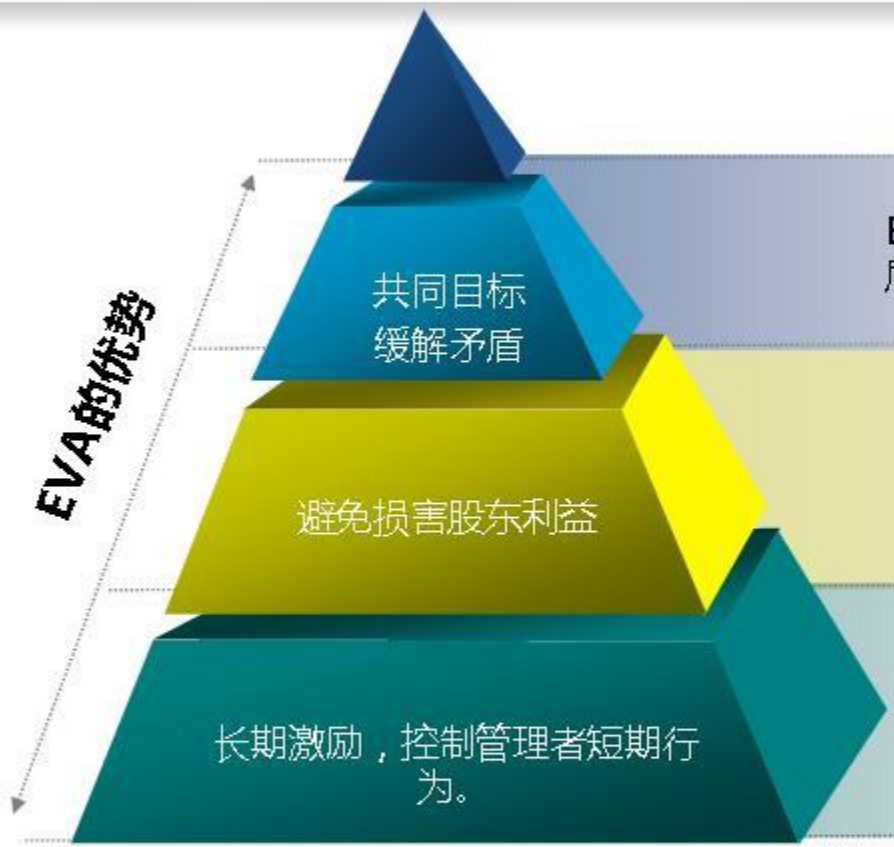
在EVA体系下，鼓励经营者着眼于给企业带来长期利益的投资决策，如新产品的研制与开发、人力资源开发等；杜绝短期行为的发生。

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。

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！

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效考评指标体系设计:EVA的优势与不足



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。

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。

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。

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。

绩效考评指标体系设计：绩效棱镜

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。**

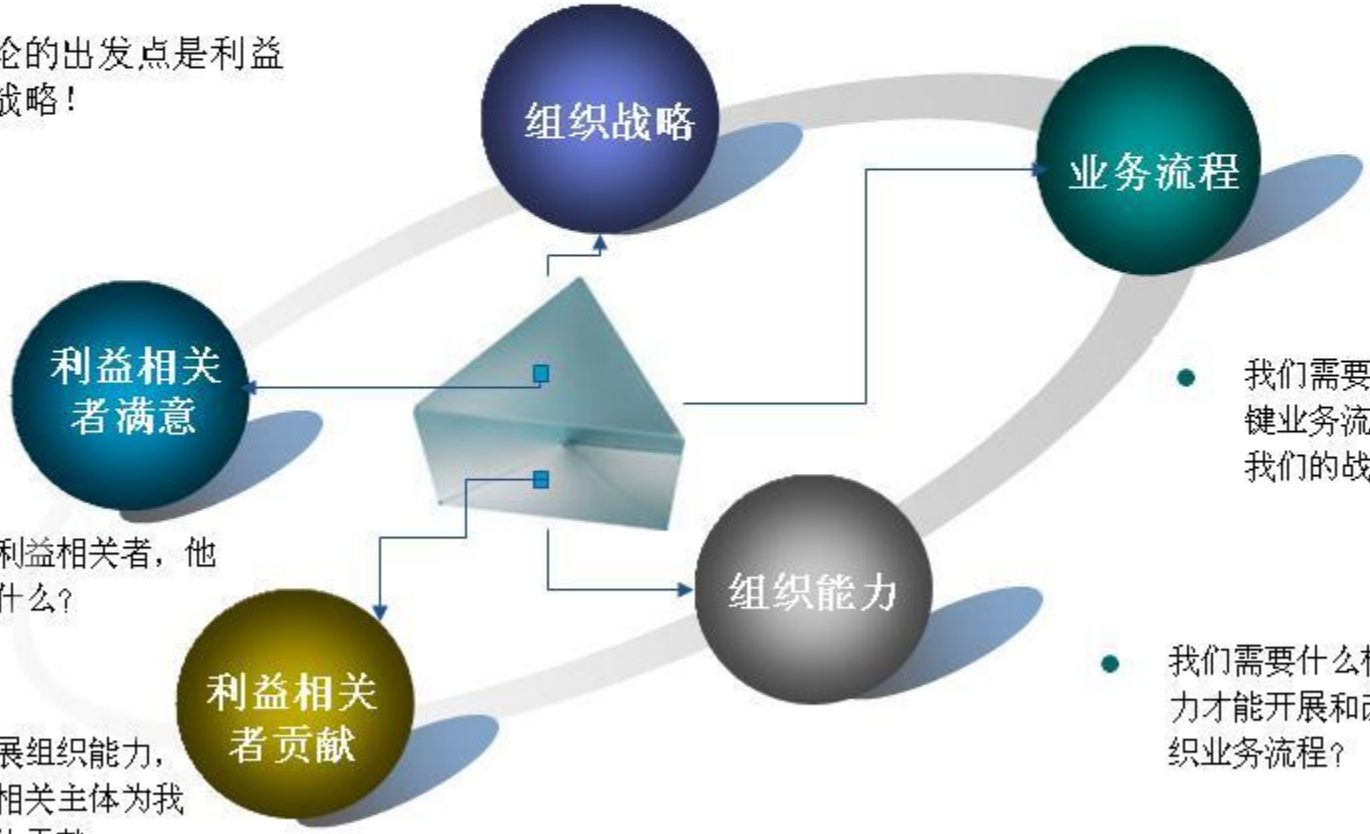
➢与平衡计分卡相比，绩效棱柱模型从只关心一个或两个利益相关主体的观念中转变过来，逐步关心所有重要的利益相关主体，在从利益相关主体那里得到贡献的同时，还关注利益相关主体的满意。该模型创新之处在于既强调了利益相关主体价值的取向，又测量了利益相关主体对组织所做的贡献。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效考评指标体系设计：绩效棱镜

- 我们应该采取何种战略满足利益相关者和自己的要求？

绩效棱柱理论的出发点是利益相关者而非战略！



- 我们需要什么样的关键业务流程才能执行我们的战略？
- 谁是我们的利益相关者，他们的诉求是什么？
- 我们需要什么样的能力才能开展和改善组织业务流程？
- 为了培育和发展组织能力，我们需要利益相关主体为我们做出什么样的贡献。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效考评指标体系设计：绩效棱镜

长沙某企业基于绩效棱镜的指标体系设计思路

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。

关键绩效指标体系的设计

- 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？

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评指标体系设计——KPI

任务进程	战略分解	企业级KPI	任务部门分解	KPI部门分解	部门、班组、岗位KPI	KPI时间分解
工具	一、战略地图		二、任务分工矩阵		三、鱼骨图	六、制式图
要点	按财务、客户、内部流程、学习与成长描述企业如何创造价值。		用矩阵方式将战略与KPI落实到部门乃至基层		形成部门、班组、岗位的KPI	将年度指标分解为季、月、周、日。
内容与要求	四、KPI的内容：1.编号2.名称3.定义 5.责任人6.数据来源 7.计算方法 8.计分方式9.考核周期 五、KPI的要求：SMART原则（明确、可测、可达成、相关、时限性原则）					

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

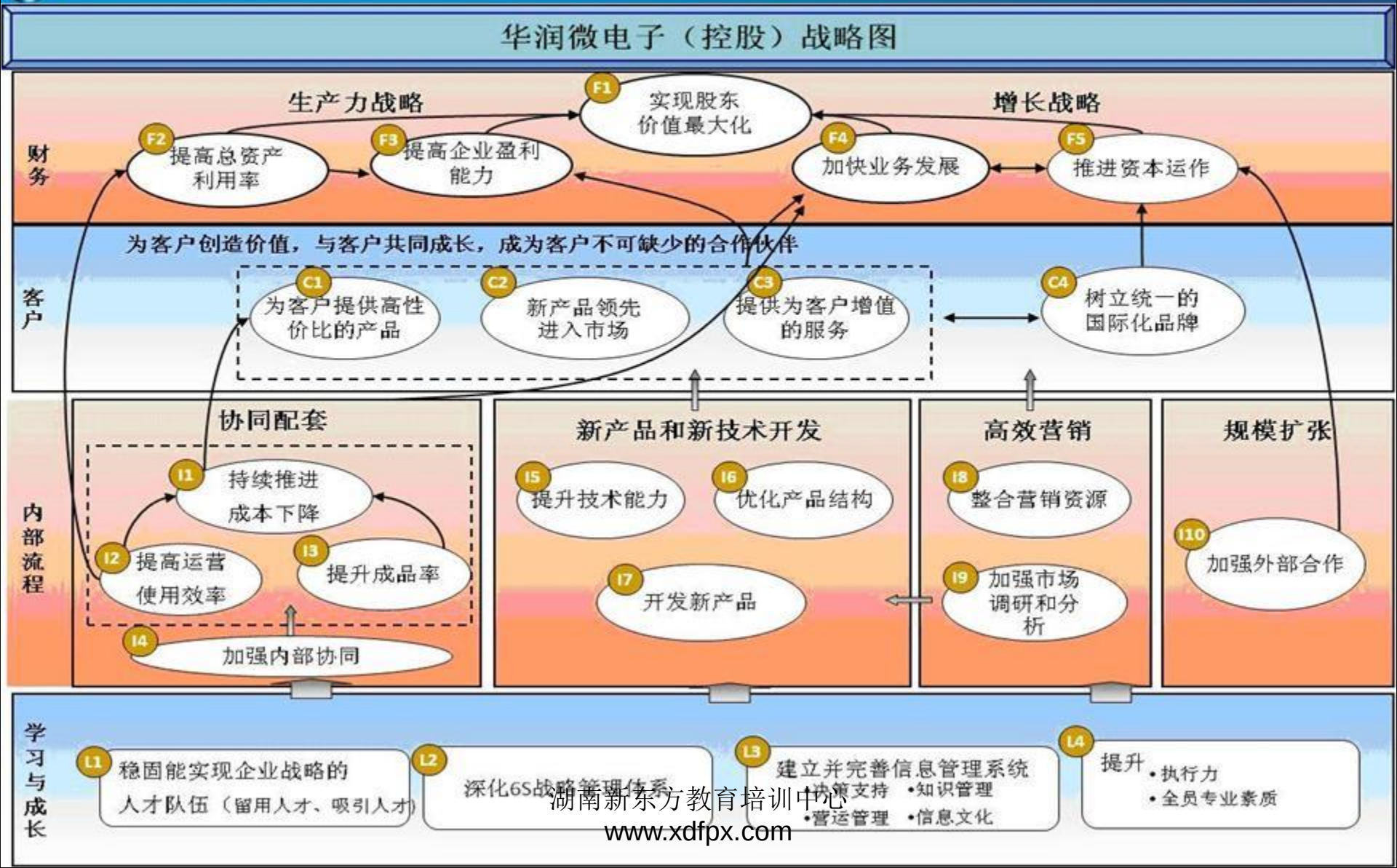
战略地图

➢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）。

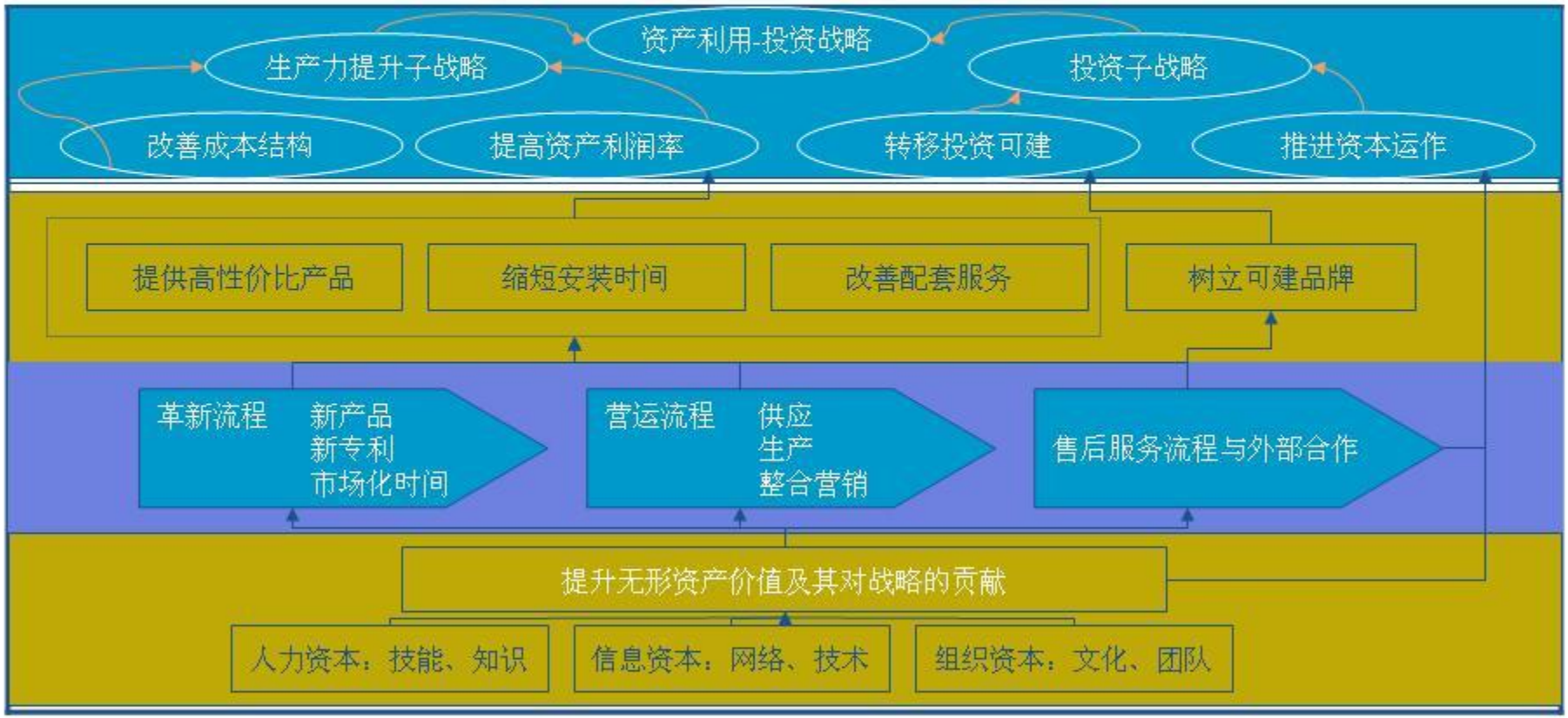
➢实际上，战略地图描述的是“企业如何创造价值”的过程。它具有两大作用：一是战略分解；二是提炼企业层面的KPI。

KPI——战略地图

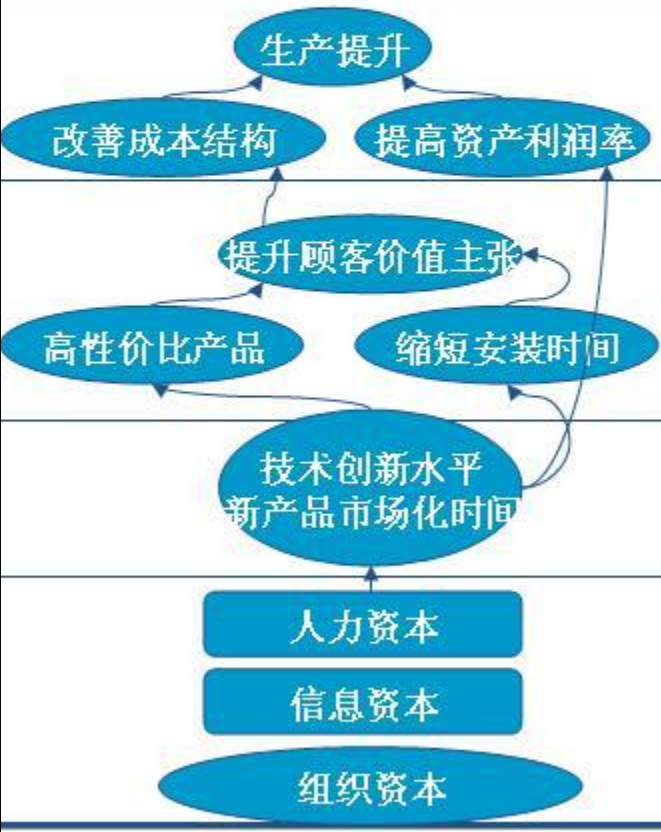


湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

战略地图的绘制——以某大集团为例



KPI——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
	成本降低率 流动资金周转率 经济增加值	成本降低率 流动资金周转率 经济增加值（EVA）	15% 300% 高于15%
	维系老顾客 吸引新顾客 产品性价比 安装时间减少	重复顾客数 新顾客数 比同类产品节能 单套安装时间	达到20% 年增长10% 80% 不超过48小时
	技术创新水平提升 新专利市场化时间减少	技术创新综合指数 新专利市场化时间	高于0.85 平均低于180天
	员工技术水准提升 员工满意度提升 信息系统更新 管理水平提升	员工综合技术指数 员工满意度 信息系统更新速度 执行力综合指数	高于0.88 高于98% 提升15% 高于0.95

KPI——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 / 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	√	√	√	√	√		√

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

KPI——目标分解鱼骨图

目标分解鱼骨图

➢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”。

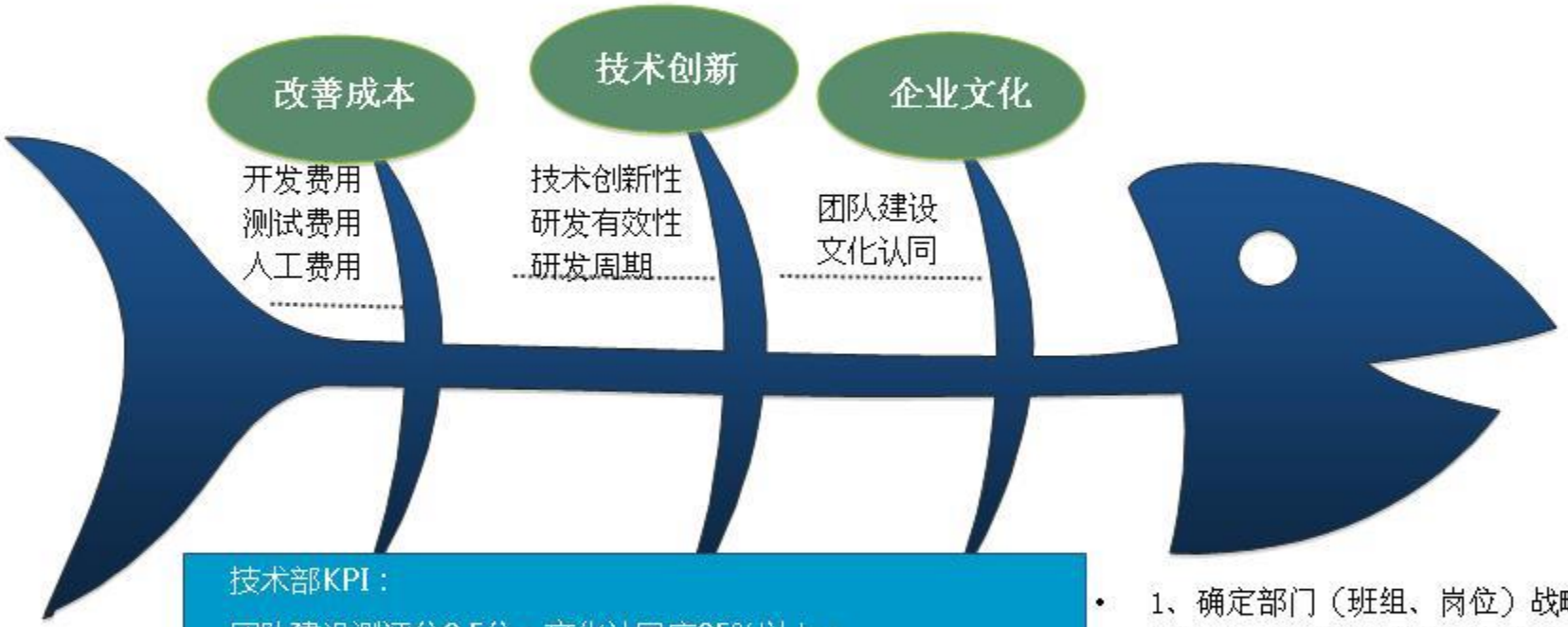
➢在绩效管理中，通过运用鱼骨图进行目标分解，其主旨是将通过任务分工矩阵分解到部门的工作任务，运用鱼骨图分解为部门的KPI；同样，这种方法也适用于班组和岗位KPI的设计。其步骤：

- 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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

KPI——目标分解鱼骨图

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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效考评指标体系设计——KPI

任务进程	战略分解	企业级KPI	任务部门分解	KPI部门分解	部门、班组、岗位KPI	KPI时间分解
工具	一、战略地图		二、任务分工矩阵		三、鱼骨图	六、制式图
要点	按财务、客户、内部流程、学习与成长描述企业如何创造价值。		用矩阵方式将战略与KPI落实到部门乃至基层		形成部门、班组、岗位的KPI	将年度指标分解为季、月、周、日。
内容与要求	四、KPI的内容：1.编号2.名称3.定义4.目的 5.责任人6.数据来源 7.计算方法 8.计分9.考核周期 五、KPI的要求：SMART原则（明确、可测、可达成、相关、时限性原则）					

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

KPI——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	企业开发部：陪同客户人次
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）

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评指标体系设计——PRI

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。分为岗位工作说明书和部门工作说明书。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评指标体系设计——PRI

- 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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评指标体系设计——PRI

PRI指标提取之格里玻特四分法（QQTC）

岗位职责		指标示例
◗ 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	Quantity 数量 Quality 质量 Time 时限 Cost 成本	◗ 接待人次； ◗ 接待规范性； ◗ 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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

机场要客部接待室主任岗位职责指标

工作要项	Quantity 数量	Quality 质量	Time 时限	Cost 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		

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评指标体系设计——WAI

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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

工作态度考评的项目与重点

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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

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； 2分：表现较差；1分：表现很差	总分：

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评指标体系设计——WAI

工作态度考评表（乙表）

维度	指标与标准	评分 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	

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评指标体系设计——PCI

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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评指标体系设计——NNI

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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评指标体系设计——绩效指标库

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

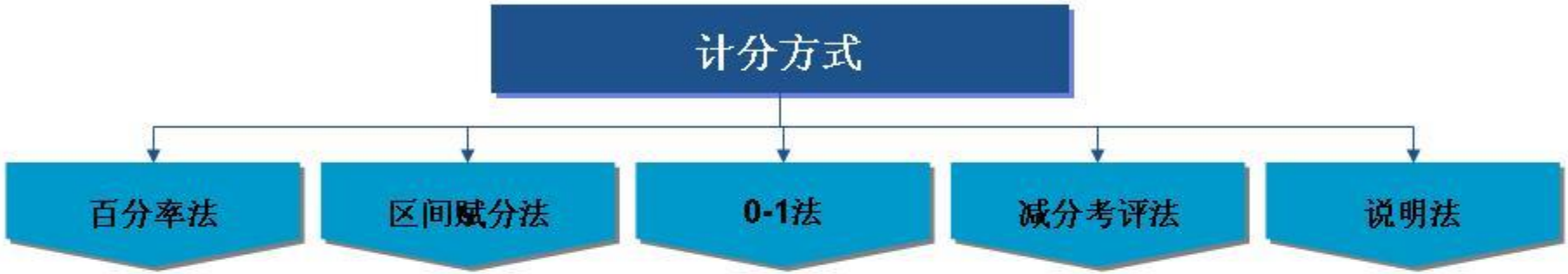
例：某企业绩效指标库

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

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		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%）								
	BZJ-C01		C	[-0.2%，0.3%）								
			D	[0.3%，1%）								
			E	1%以下								
		自制件库存资金占用率	A	1500万		仓储处	月度	季度	10			
			B									
	BZJ-C02		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		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）								
	BZJ-L01		C	[1.2，1.4）								
			D	[1.0，1.2）								
			E	<1.0								
		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									
	BZJ-L02		C	15台·天/月								
			D									
			E	20台·天/月								
		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）								
	BZJ-L03		C	[93，96）								
			D	[90，93）								
			E	<90								
		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%								
	BZJ-L04		C	当期目标								

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评指标体系设计——绩效指标库



1、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

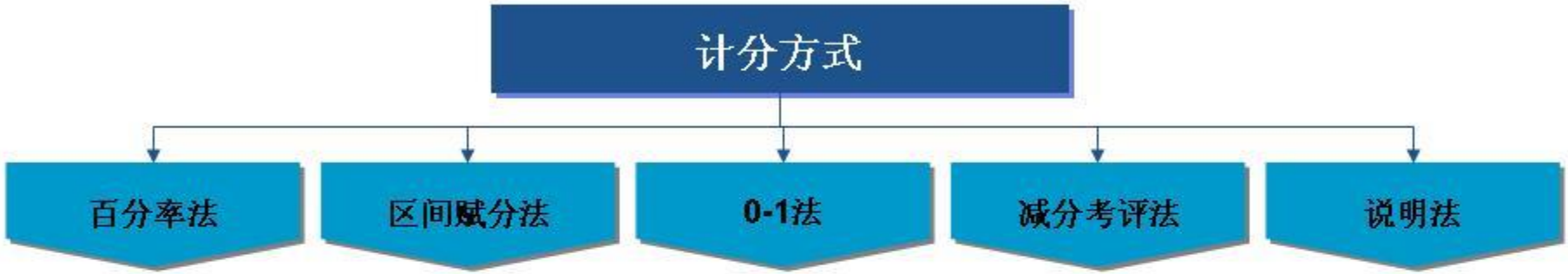
2、区间计分法按照区间来划分分数，不对指标值的实际完成情况进行精确的计算，只与大致区间对应起来。

3、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。这种计分方法主要是针对那些强制性指标设定的。

4、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。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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评指标体系设计——绩效指标库



5、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。如：

组织责任感：接受组织的责任，承担责任之内甚至超出职责的任务，组织利益优先。

5　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。

4　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。

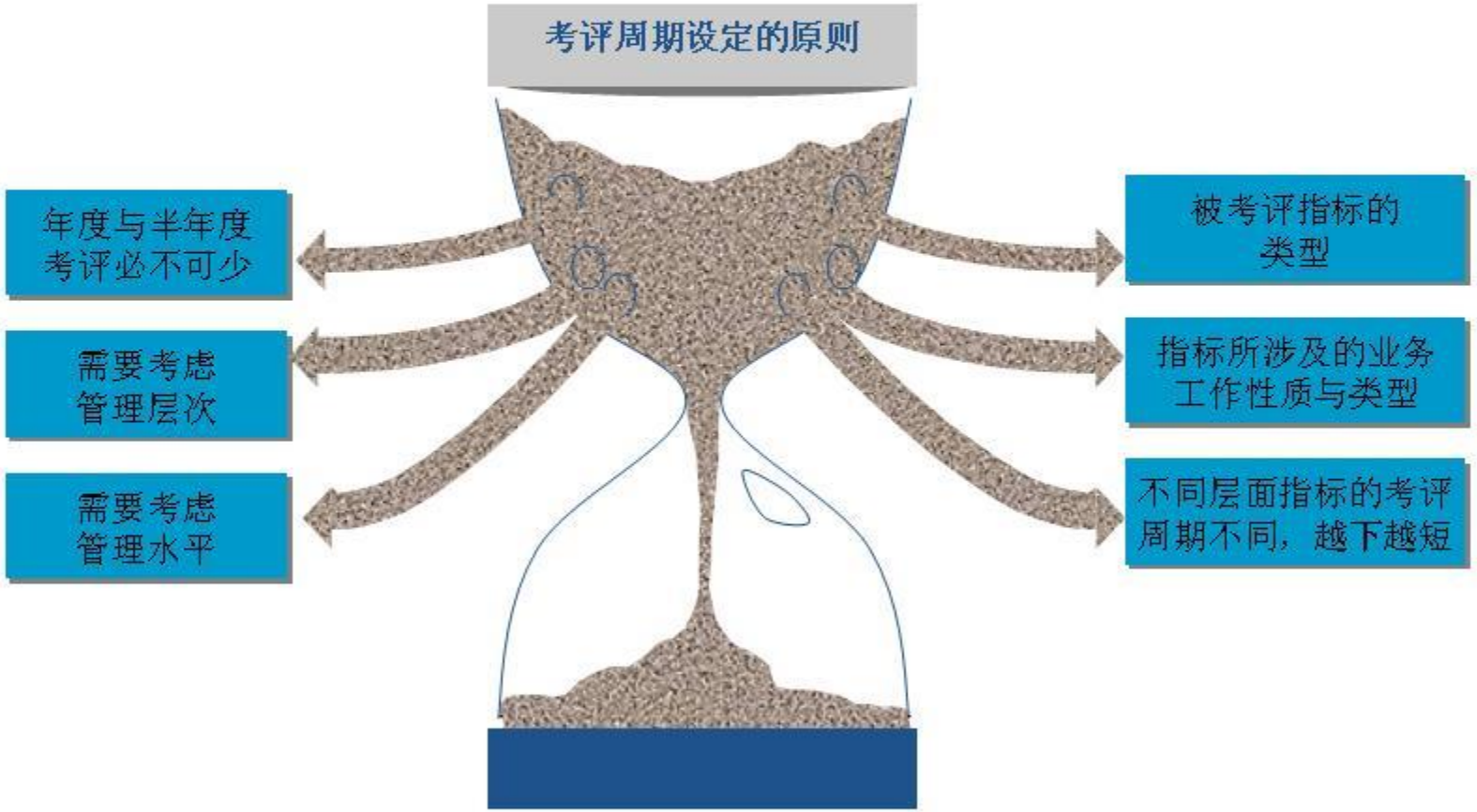
3　对职责范围以内的工作，能努力按质按量完成。

2　能够接受分派的工作，不借故推卸。

1　借故推卸责任或不履行职责。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评指标体系设计——考评周期



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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

精练精进：单项选择

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

精练精进：单项选择

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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

精练精进：多项选择

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。

精练精进：多项选择

12、绩效棱镜的关键要素包括（　）

A利益相关者满意　B利益相关者贡献　C组织能力　D业务流程　E企业战略

13、关于战略地图，以下说法正确的有（　）

A战略地图不能将企业战略分解为“战略性衡量项目”

B战略地图可将企业战略分解为“战略性衡量项目”

C战略地图可以建立企业关键绩效指标

D战略地图可以分解企业战略，转化为年度目标

E战略地图可以提炼员工和班组层面的KPI，再转化为企业层面的KPI

14、鱼骨图分析的步骤包括（　）

A确定部门（班级、岗位）战略性工作任务　B确定业务标准

C分析环境变化　D确定关键绩效指标　E运用鱼骨图进行部门工作任务汇总

15、设计关键绩效指标的原则包括（　）

A明确性原则（specific）　B可测性原则（measurable）　C可达成原则（attainable）

D相关性原则（relevant）　E时限性原则（time-based）

精练精进：多项选择

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）

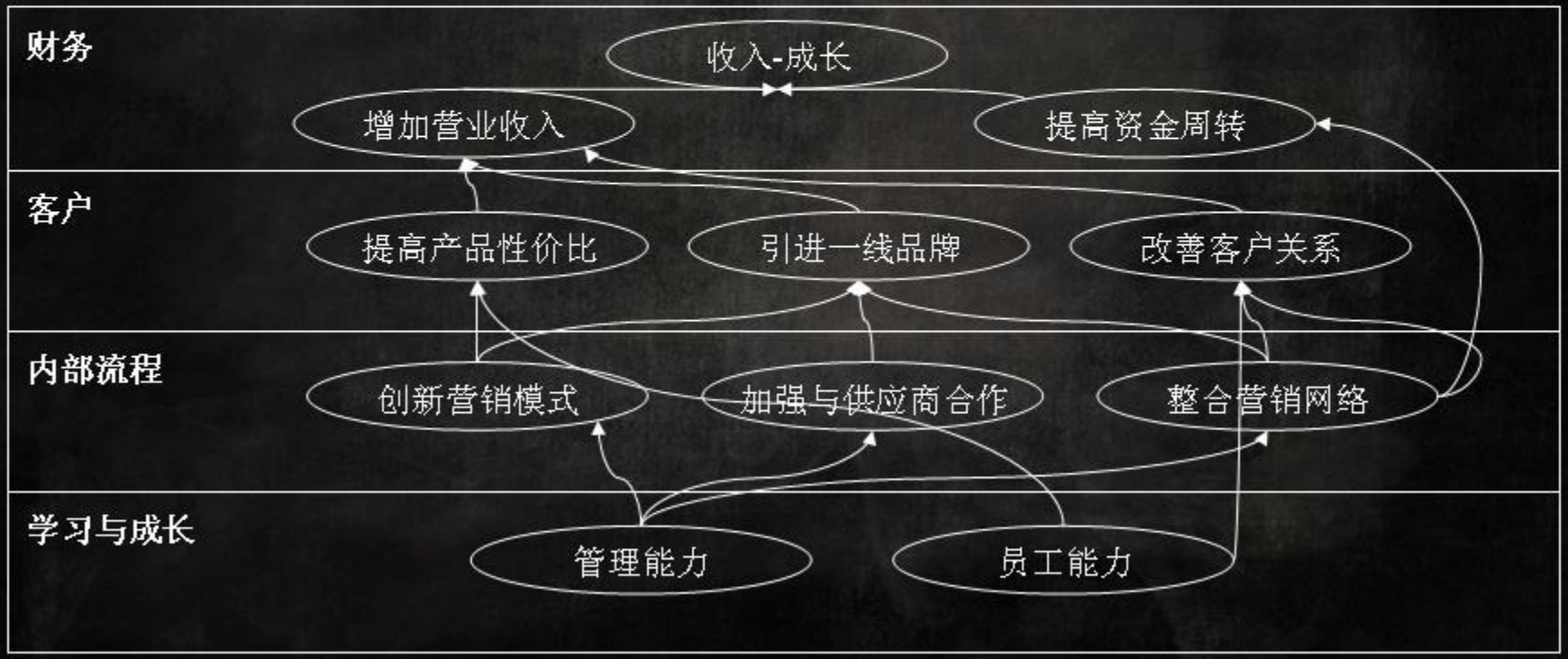
5、请简述关键绩效指标体系设计的程序（P334-339）

6、请简述计算绩效指标得分的方法有哪些？（P345-346）

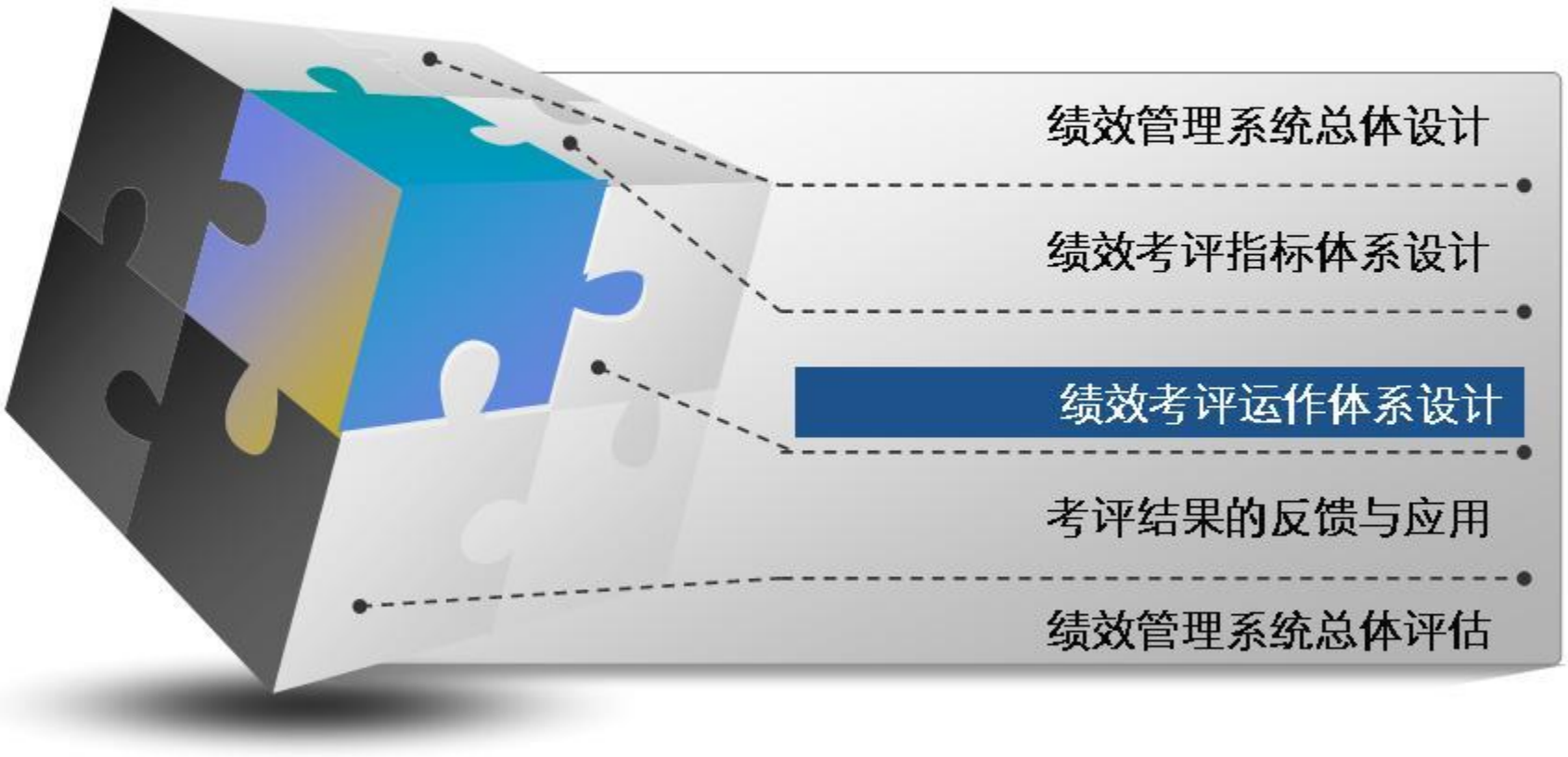
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

习题精练：技能要求

- 综合题：某化妆品销售公司正在制订2016年产销计划，根据战略规划，2016年股东回报率计划增加到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）

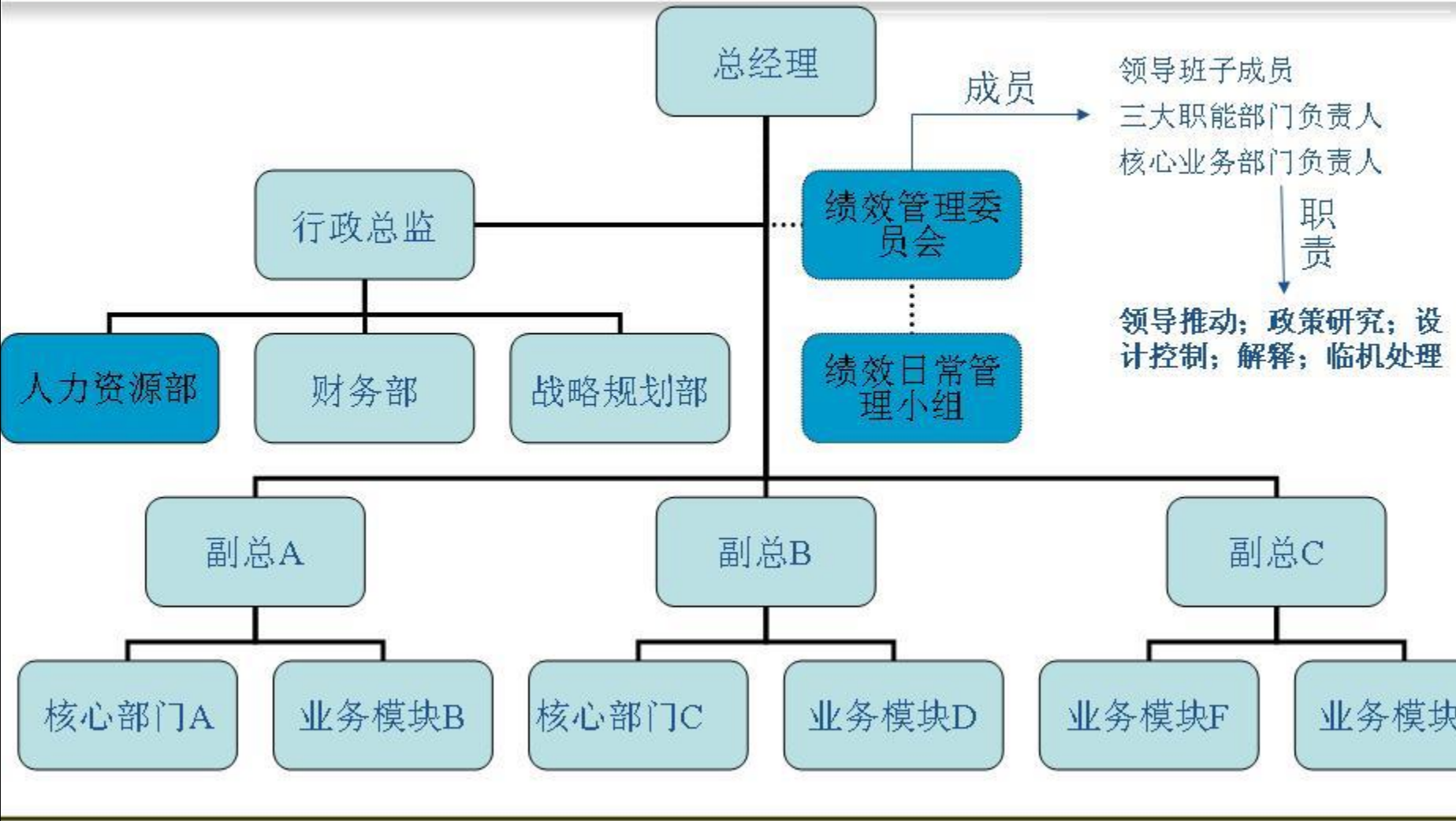


绩效考评运作体系设计



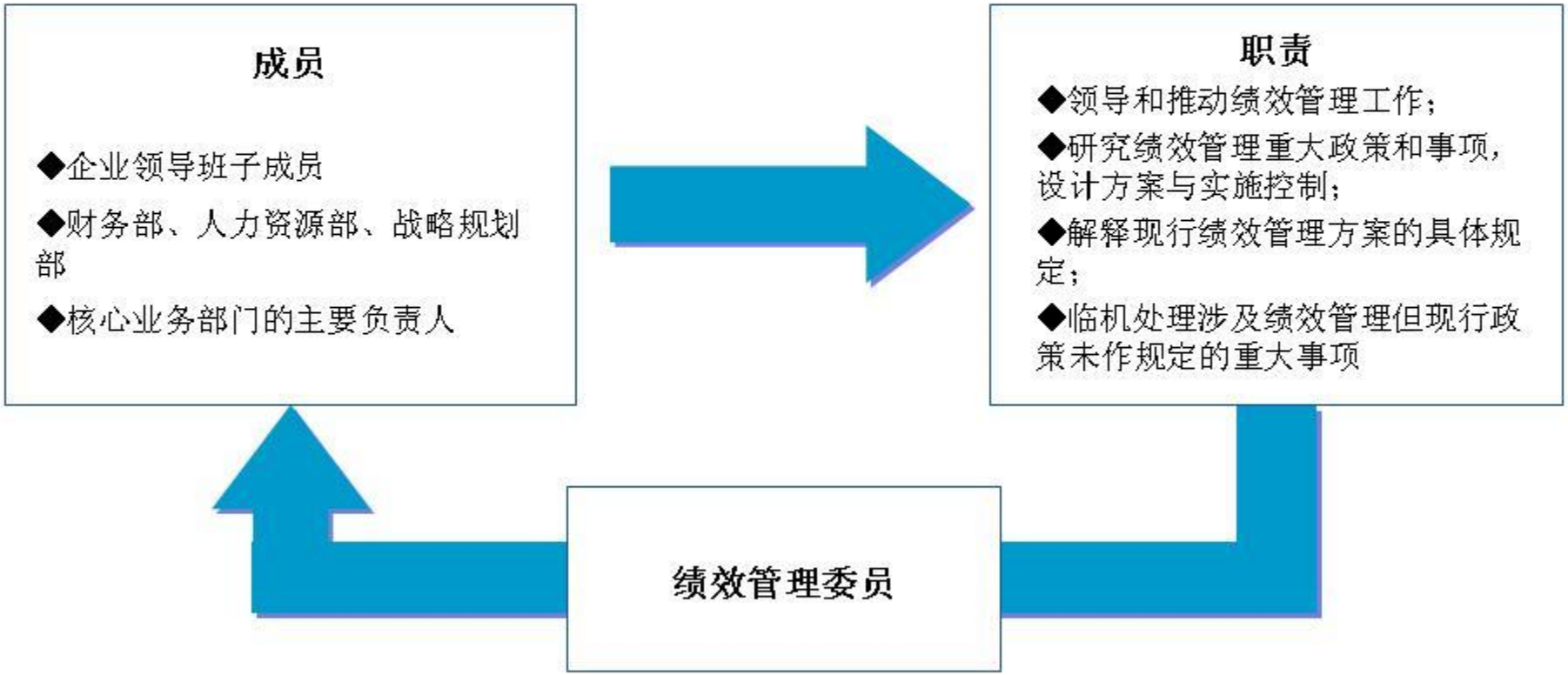
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效考评运作体系设计：绩效考评管理机构



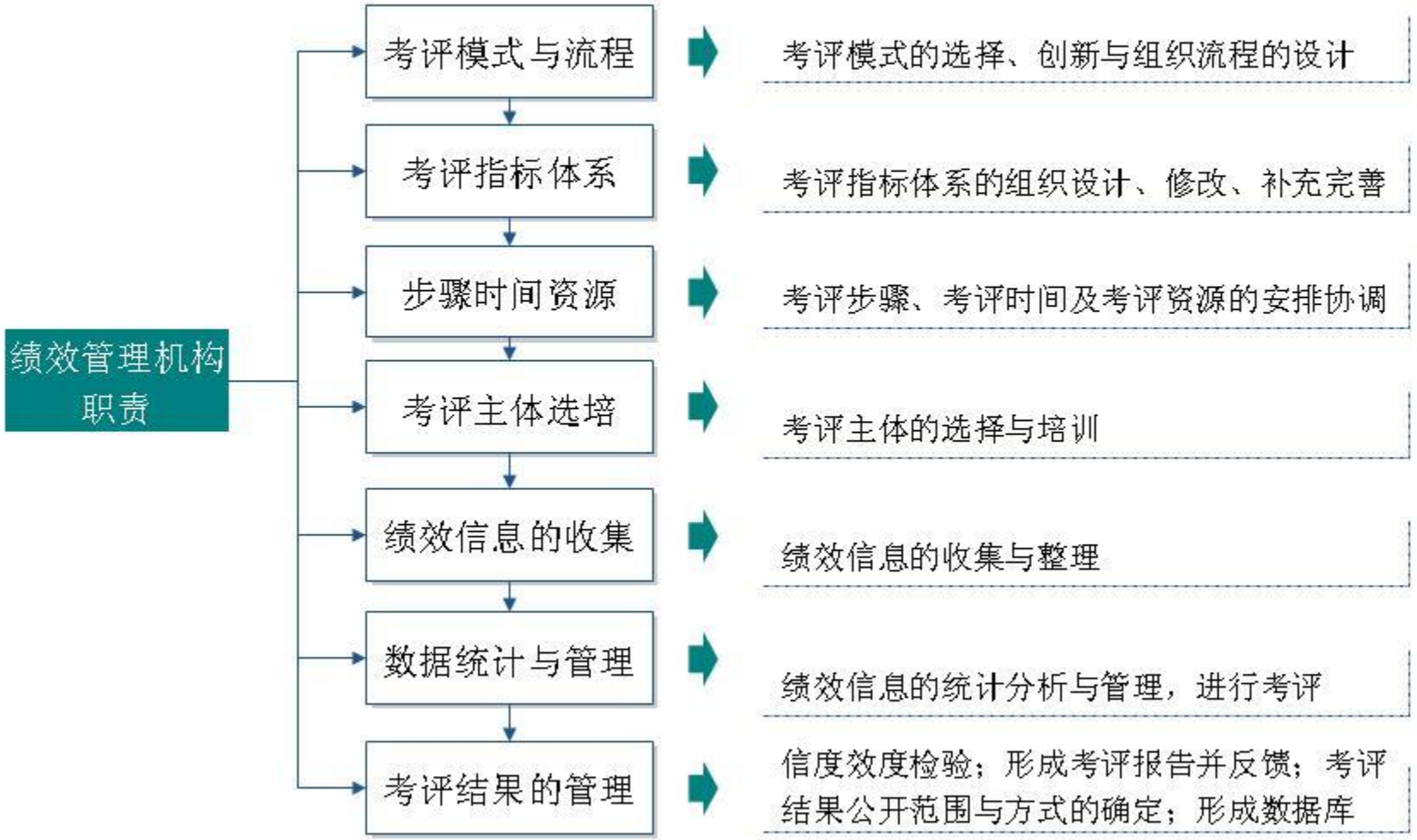
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效管理委员会



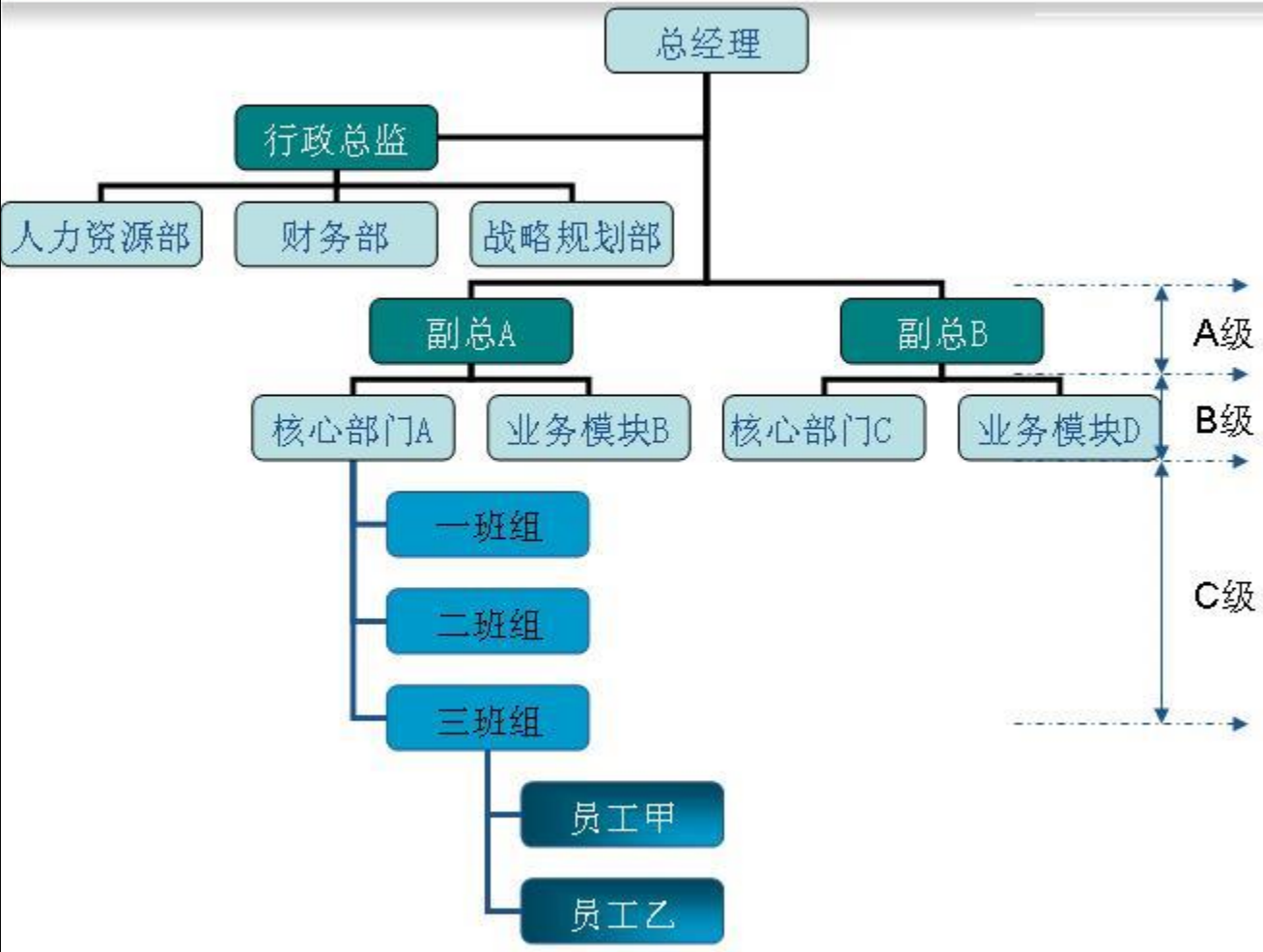
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效考评管理机构（人力资源部）



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效考评运作体系设计：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。

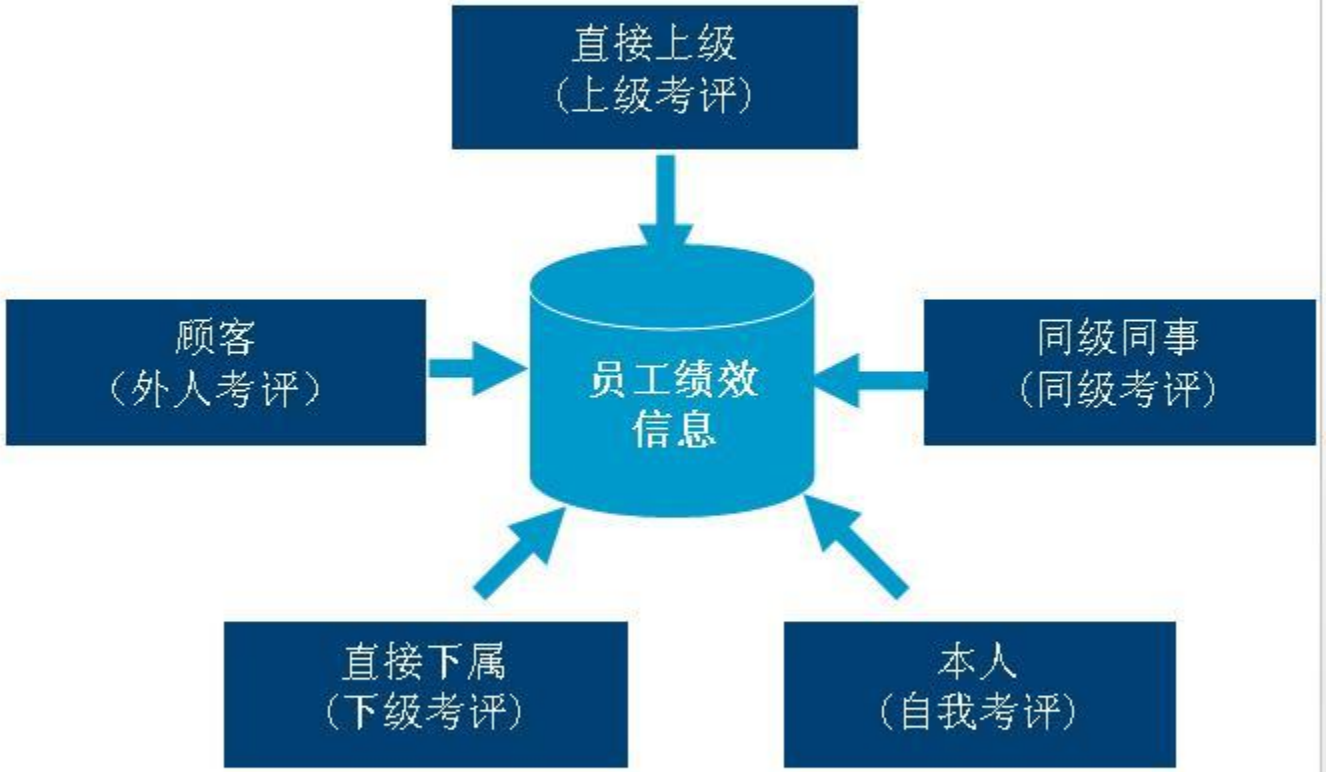
◆B级组长参与制定部门KPI、PRI及具体数量标准；负责审批所辖岗位和班组提交的KPI、PRI以及数量标准；负责考评所辖岗位和班组的业绩。

◆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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效考评运作体系设计：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）**

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效考评运作体系设计：团队与团队绩效

团队的概念

◆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。

- 1、团队是组织提高运行效率的可行方式；
- 2、它有助于组织更好地利用雇员的才能；
- 3、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；
- 4、团队可以快速地组合、重组和解散；
- 5、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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效考评运作体系设计：团队与团队绩效

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。		

团队的特点

团队的主要任务是完成团队的共同目标（目标依赖性）。

协调对于团队的运作是必不可少的。

团队成员具有相互依存性（角色依赖性）。

团队成员共同承担责任（成果依赖性）

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效考评运作体系设计：团队与团队绩效

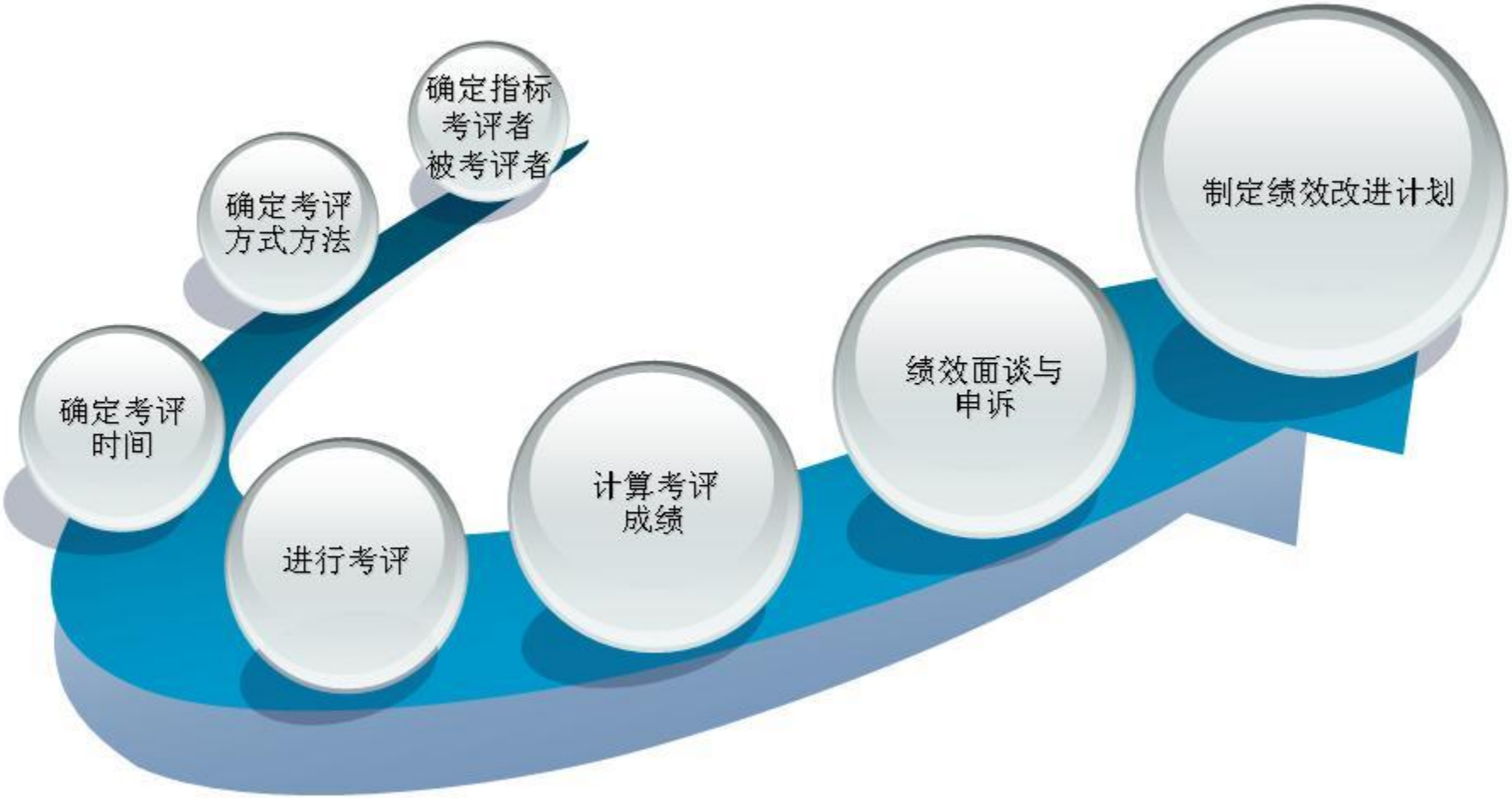
团队绩效的概念

◆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。它们之间的连接点在于，如果组织能够在全体成员内共享价值观并将个体绩效、团队绩效与组织绩效有效结合在一起，那么组织的战略目标就能实现。与部门绩效比，两者区别在：

- 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。

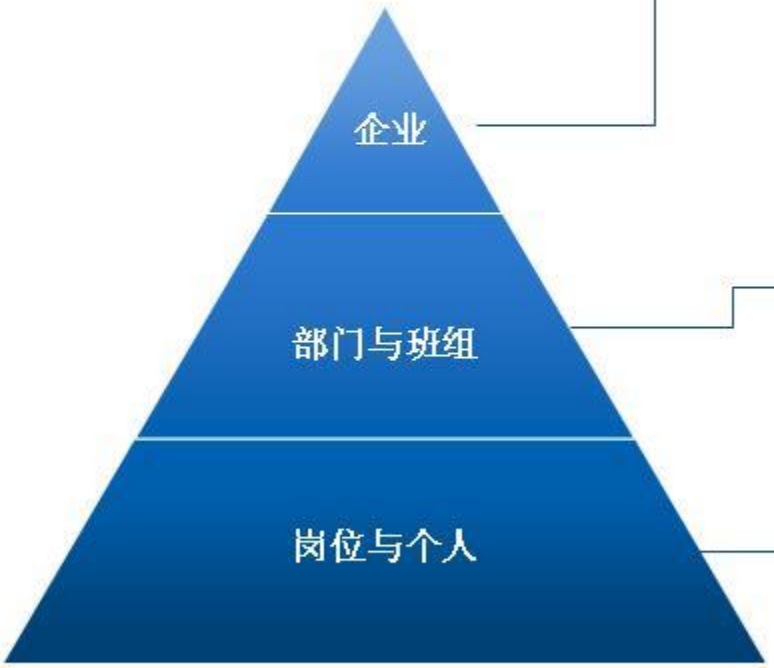
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：员工绩效考评的一般程序



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：KPI和PRI考评



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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：PCI考评

PCI考评的功能

◆（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。

◆其中，PCI考评与员工的职业生涯规划联系尤为密切。

PCI考评的方式

◆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）。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

一、测评员工目前胜任特征水平，绘制胜任特征水平线

1、收集或者建立胜任特征模型

2、以胜任特征为测评指标，将各个指标分级；

项目	定义	A级	B级	C级	D级
战略管理能力	理解企业战略思想，并深入贯彻的能力。	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
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。	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。
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。	……	……	……	……

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		★		

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

二、考察员工与其所在岗位的匹配程度

1、根据胜任特征指标及其分级情况编制等级评分表

2、对照岗位等级评分表和员工胜任特征水平线给员工打分

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（Σ）					46	43	-3

3、PCI评分=$\Sigma f_i / \Sigma g_i \times 100$　即43/46×100=93.5

4、计算员工与现在岗位的匹配度：$S=\Sigma(f_i-g_i)$

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

NNI否决考评

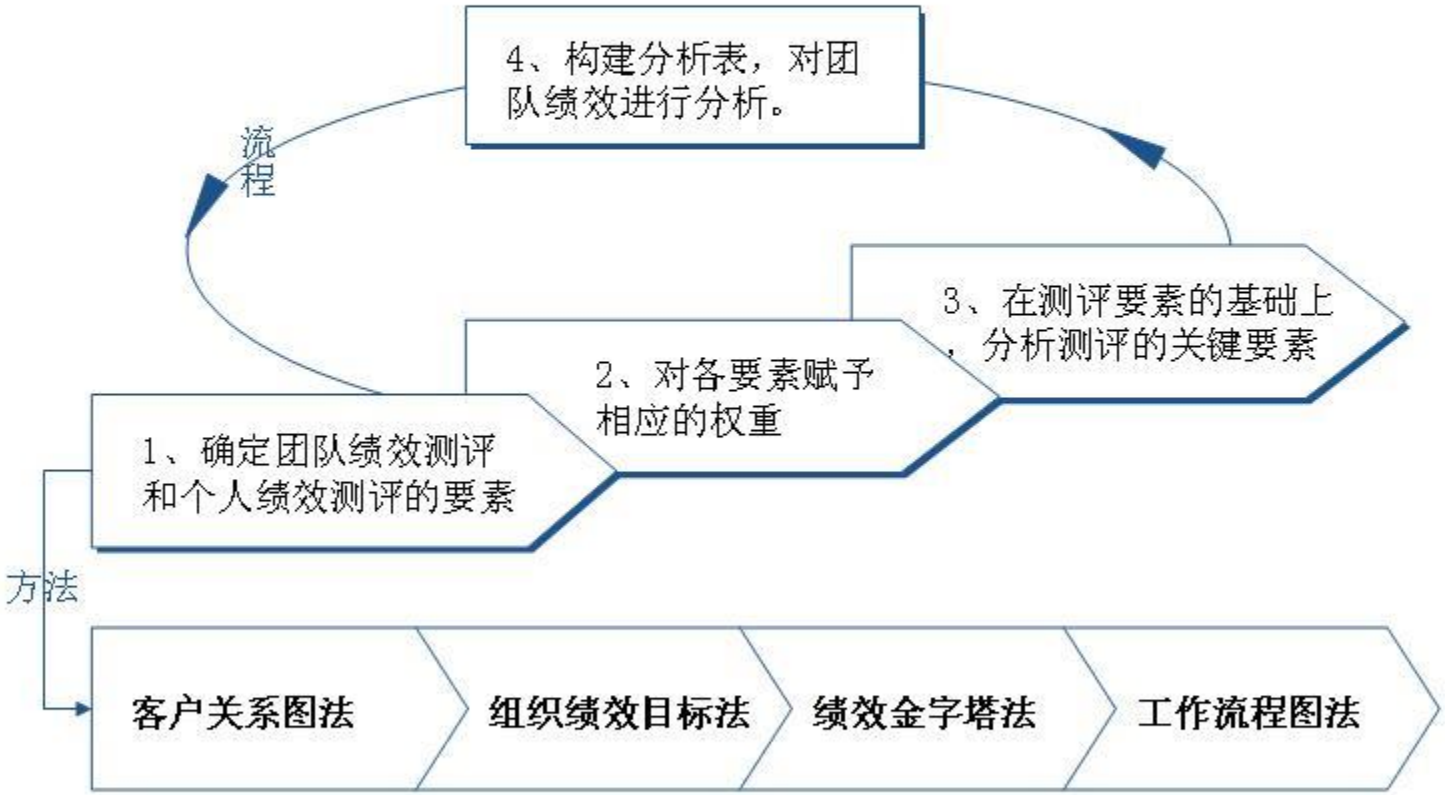
企业NNI否决考评是由绩效管理委员会来进行的。

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

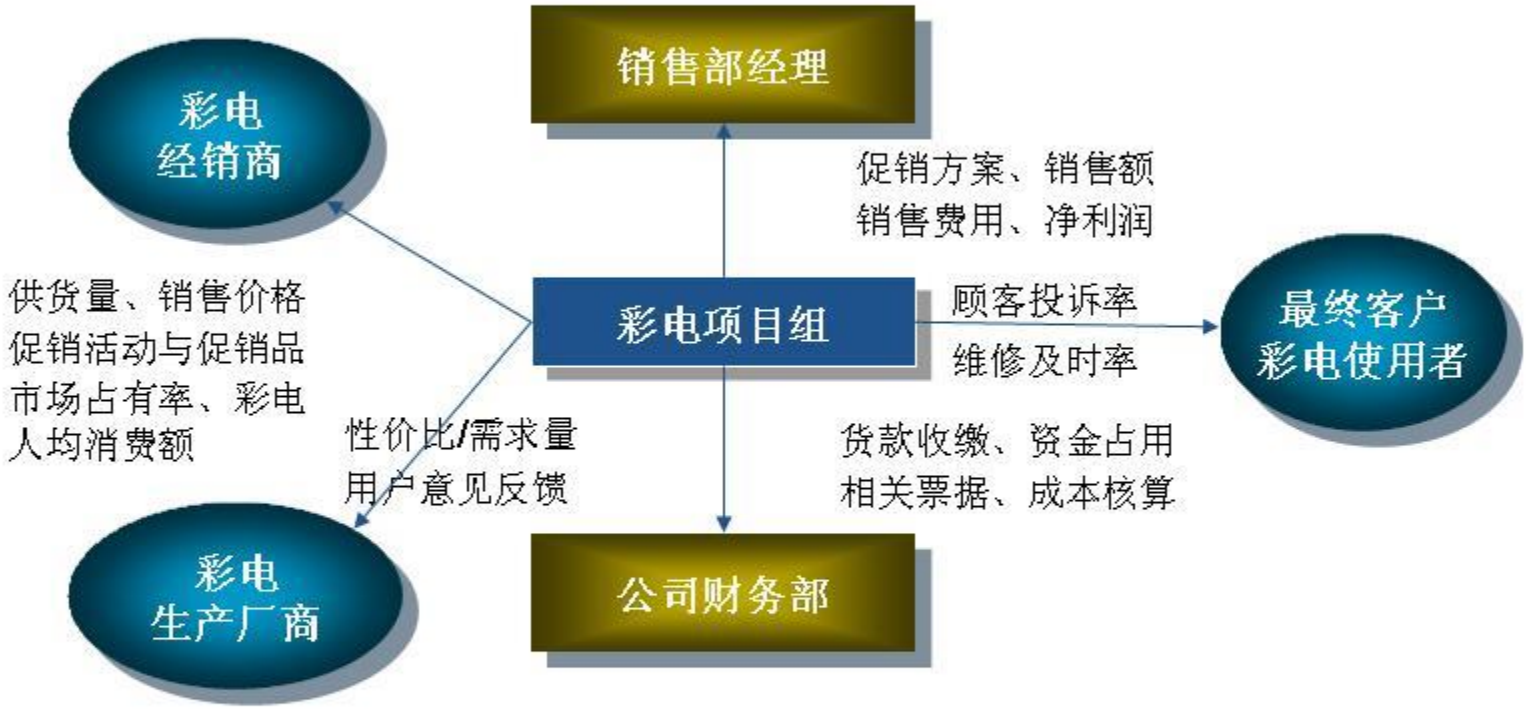
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：团队绩效考评—流程和方法



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

客户关系图法



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）。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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

利用客户关系图获得彩电项目组的测评要素

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	性价比	×	✓	
	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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

组织绩效目标法



◆组织绩效目标法最适用于那些为帮助组织改进绩效目标而组建的团队。对支持组织目标实现的团队业绩确定的步骤是：

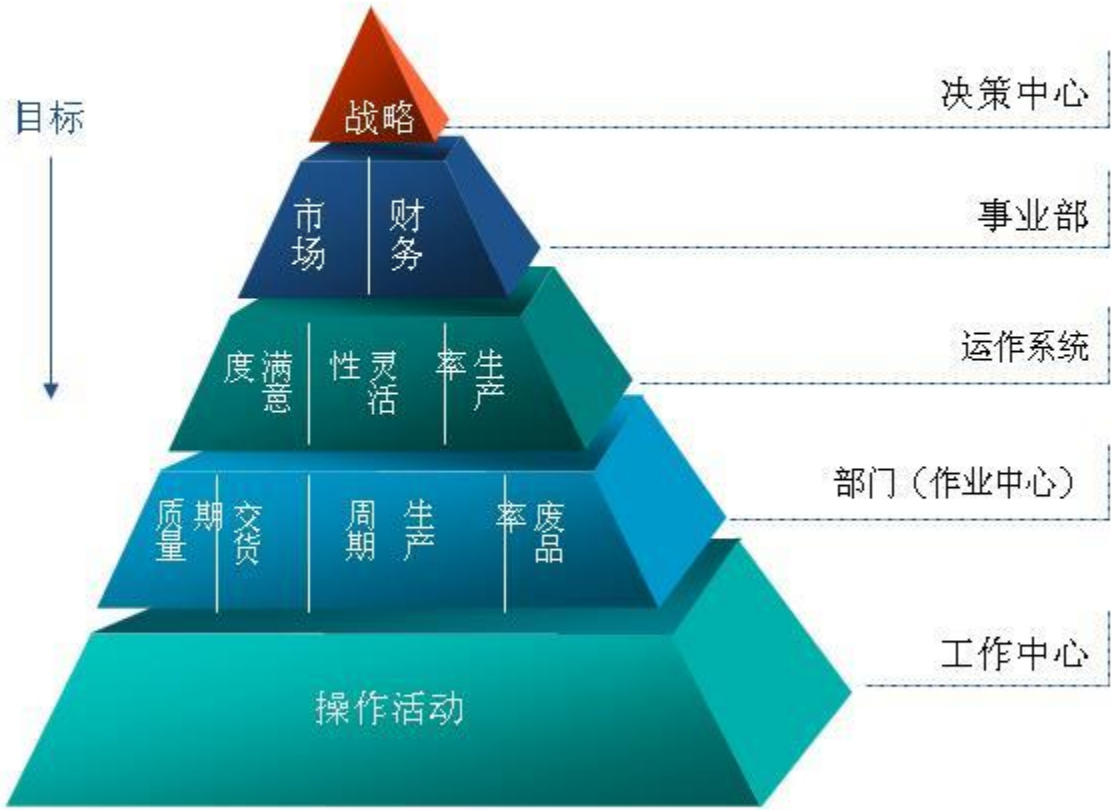
1、界定几项团队可以影响的组织绩效目标；

2、如果团队能够影响这些组织绩效目标，接下来就要回答这样一个问题：团队要做出什么样的业绩才能有助于组织达到其目标？（设定标准）

3、把这些成果作为分析维度并把它们添加到绩效考核表内。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效金字塔法



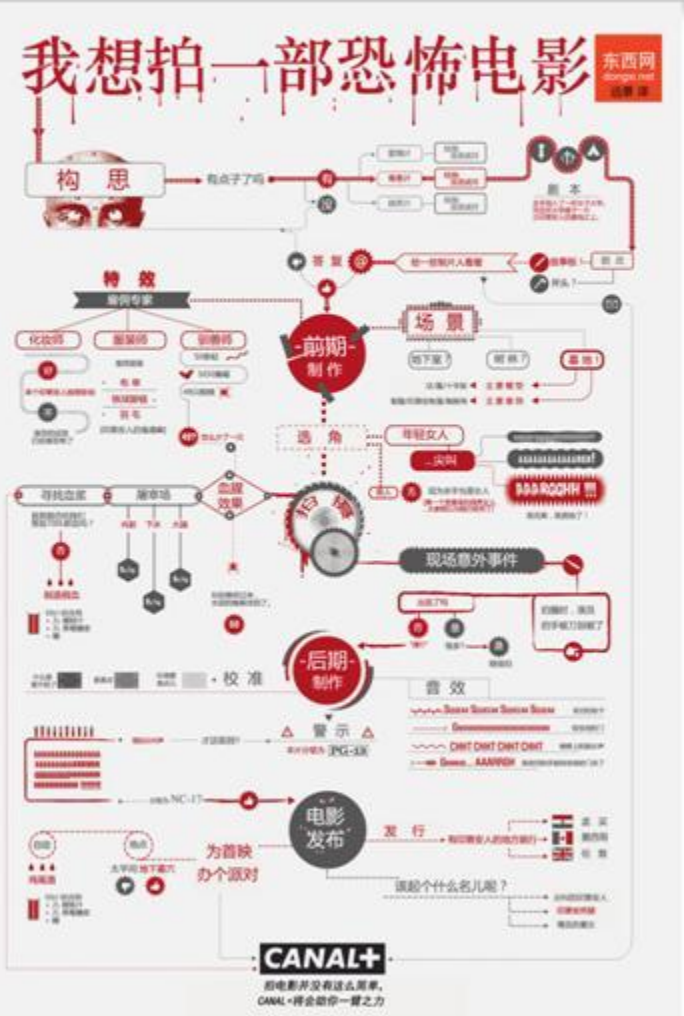
◆绩效金字塔模型是克罗斯和林奇于1990年提出的一个把企业总体战略与财务和非财务信息结合起来的业绩评价系统。

◆在绩效金字塔中，公司总体战略位于最高层——由此产生企业的具体战略目标，并向企业组织逐级传递，直到最基层的作业中心。战略目标的传递呈多级瀑布式向企业组织逐级传递，直到最基层的作业中心。

◆绩效金字塔的出发点是要明确业绩的层次。组织必须创建这些绩效并选择那些把团队和组织目标紧密联系起来的绩效要素。只有把团队业绩和组织绩效紧密联系起来，才能保证团队的成功是对整个组织有利的。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

工作流程图法

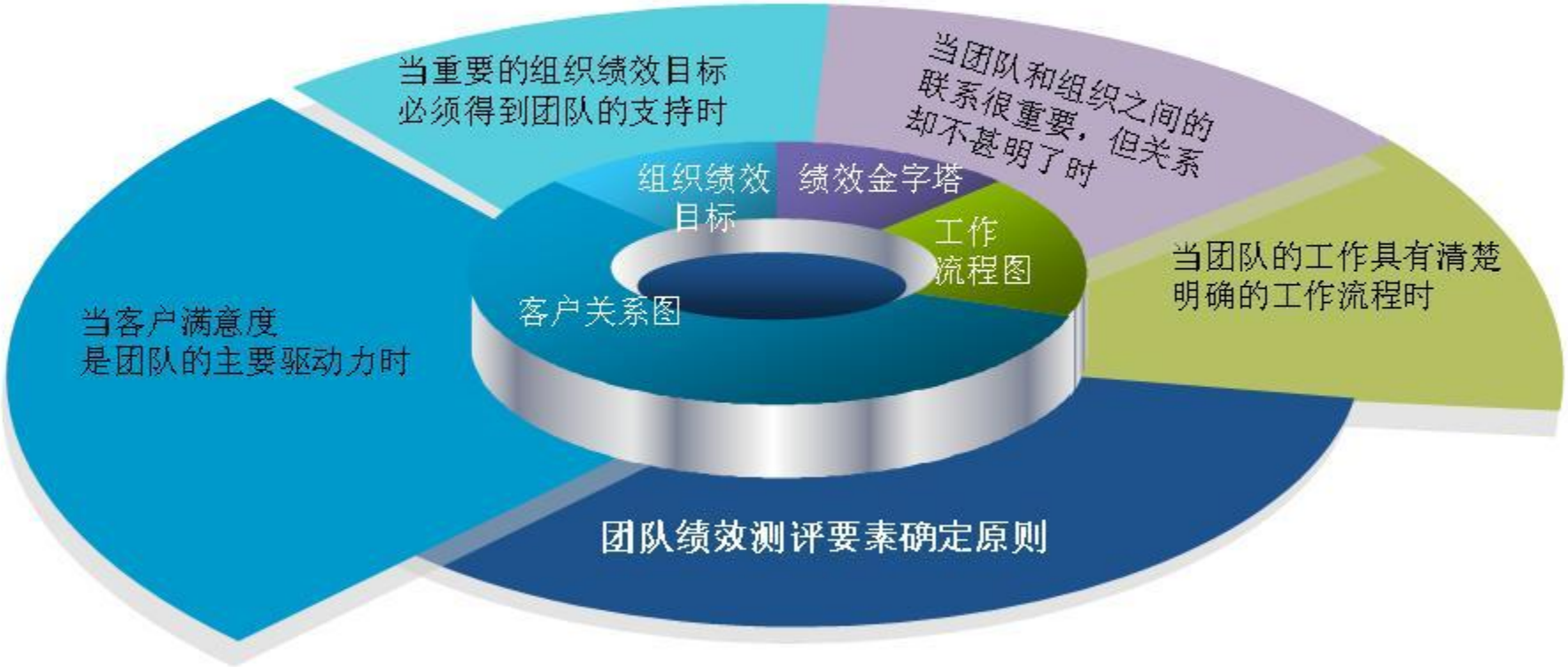


- 工作流程图是描述工作流程的示意图。工作流程贯穿于各部门之间，是向客户提供产品或服务的一系列步骤。

- 工作流程图法有何优点？
  - **联结**流程改良计划与绩效管理！
  - **评估**流程团队工作绩效！
  - **改良**工作流程。

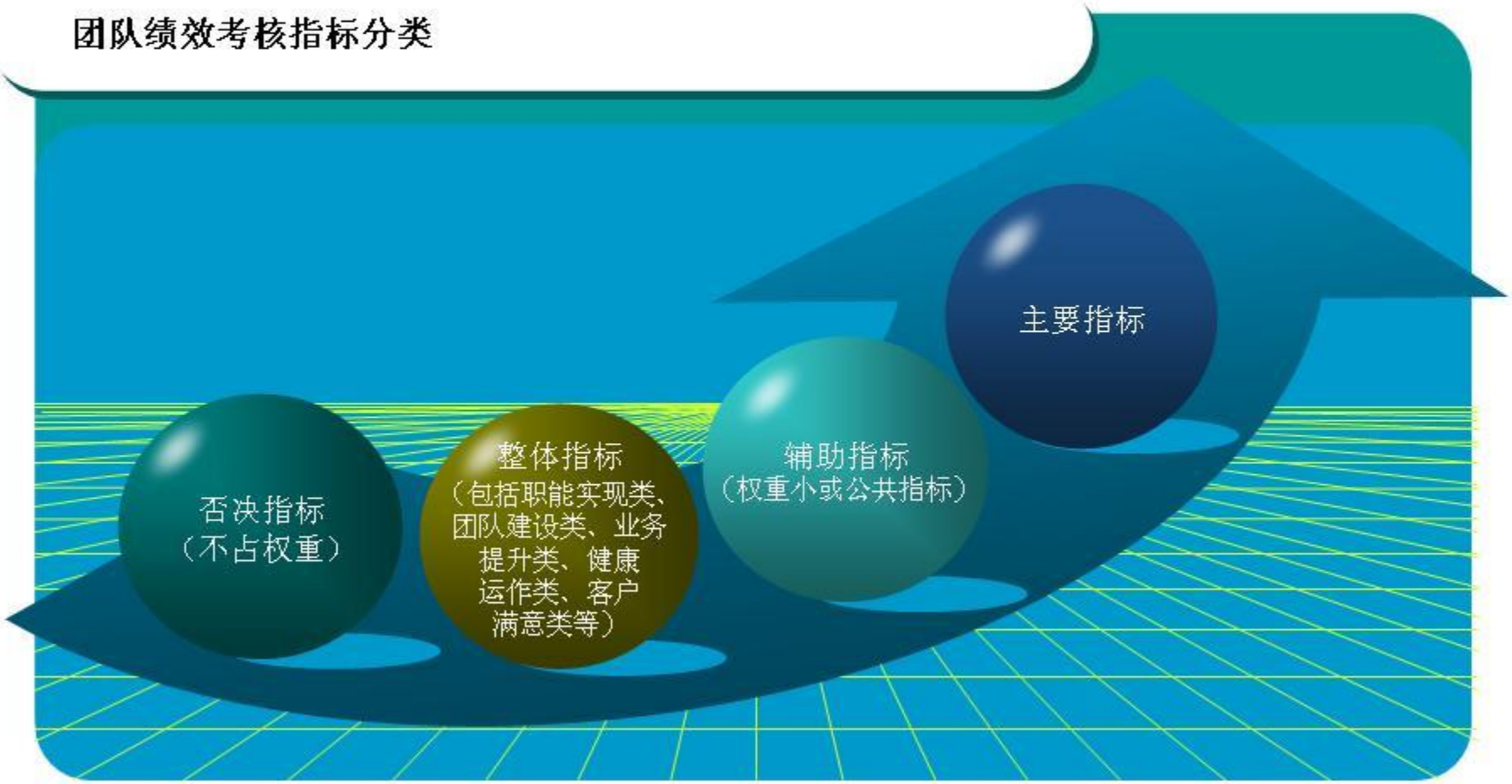
- 工作流程图法分析要素有哪些？
  - 向客户提供的**最终产品**
  - 整个团队应负责的重要的**工作移交**
  - 整个团队应负责的重要的**工作步骤**

技能：团队绩效考评—流程和方法



技能：团队绩效考评—指标分类

团队绩效考核指标分类



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

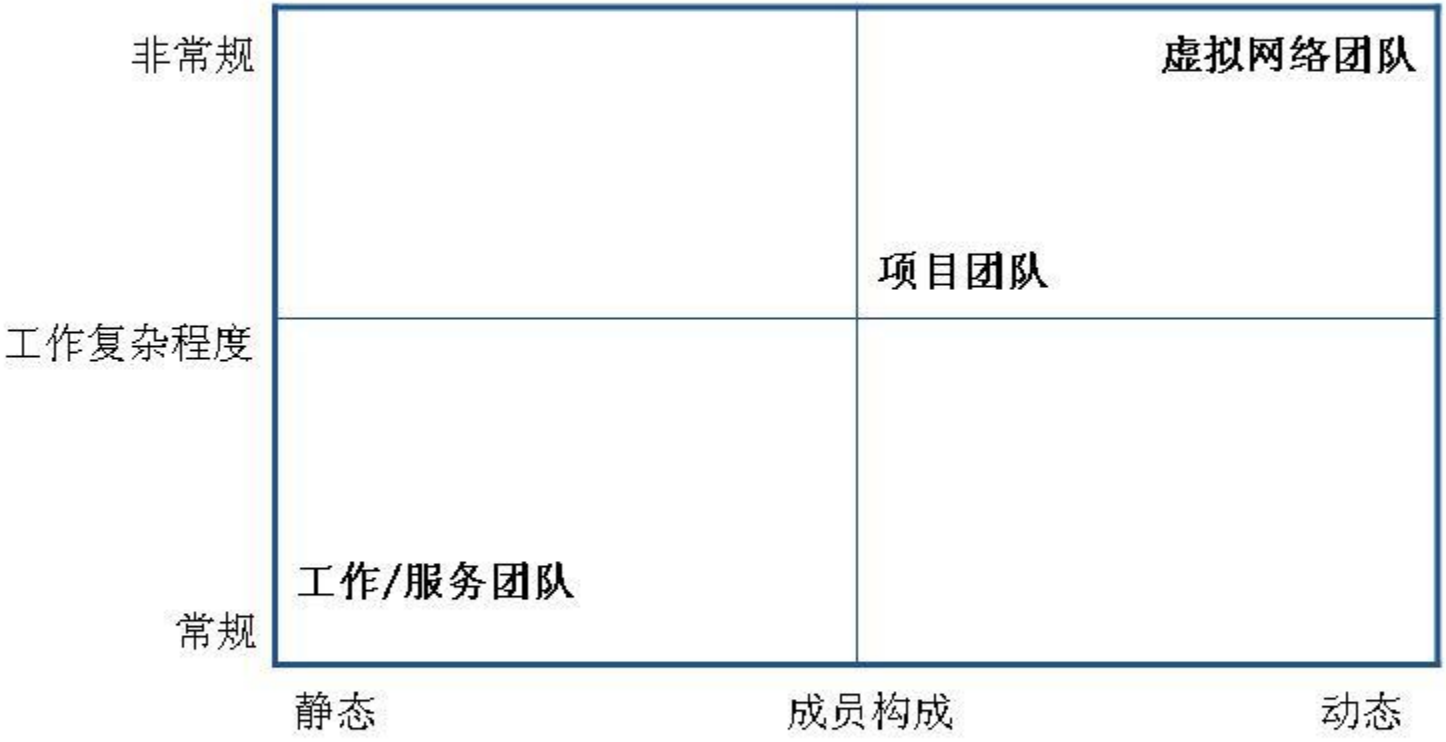
技能：团队绩效考评—指标设计流程



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、由高层领导班子成员，即公司绩效考评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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

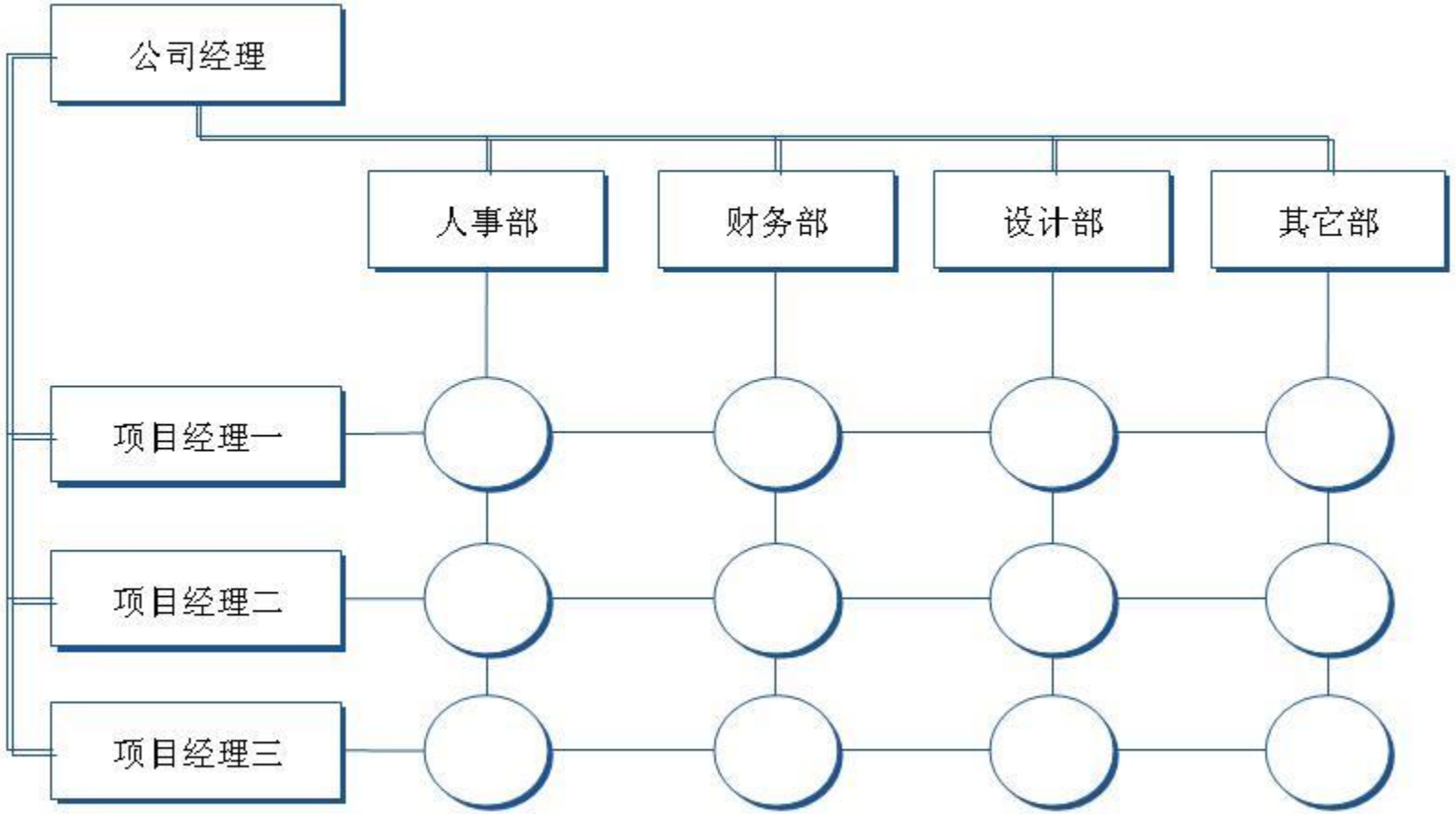
技能：团队绩效考评—不同类型的团队绩效考评手段



（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）

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：团队绩效考评——跨部门团队绩效考评



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

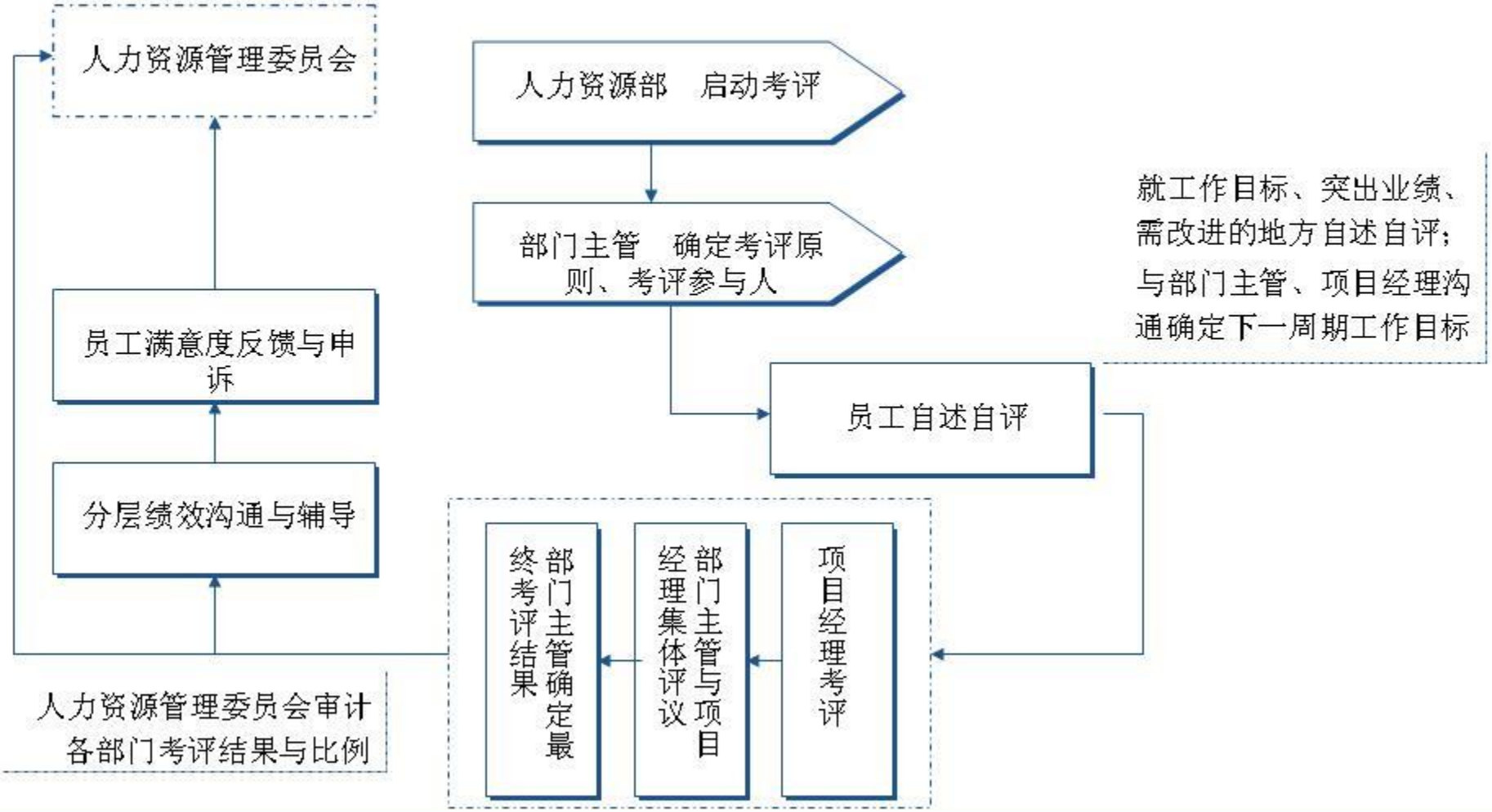
技能：团队绩效考评——跨部门团队绩效考评



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。 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。 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； 4.2各分部门主管与项目经理沟通； 4.3各项目经理与项目组成员沟通； 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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：团队绩效考评——跨部门团队绩效考评



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

单元小结

本单元讲解了绩效考评的3类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。