精练精进：单项选择

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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

精练精进：单项选择

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

精练精进：多项选择

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。

精练精进：多项选择

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

精练精进：简答题

7、请简述员工绩效考评的一般程序？（P355-356）

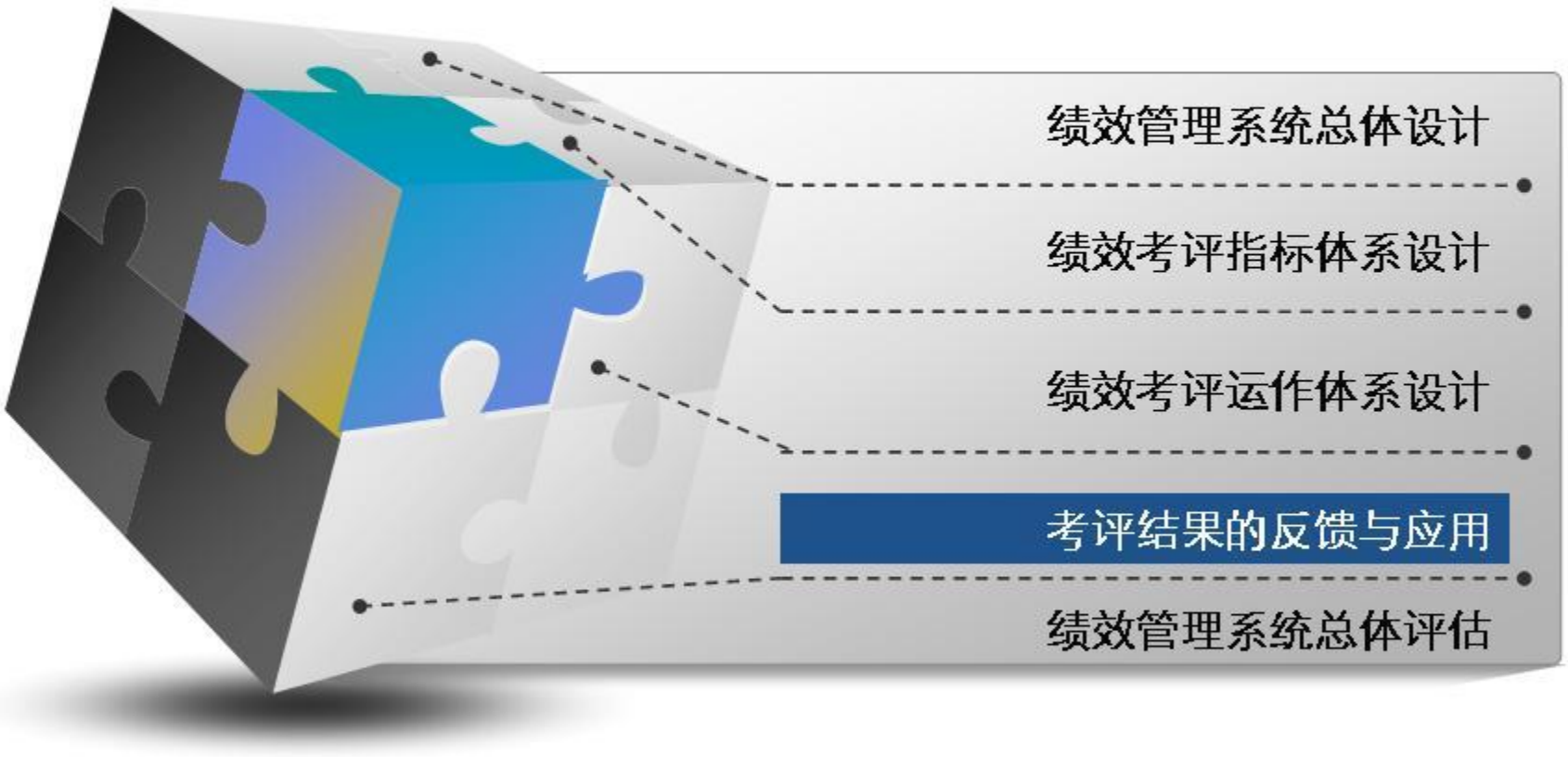
8、请谈为PCI考评的功能与步骤？（P357-359）

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）

绩效考评结果应用体系设计



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

考评结果反馈：绩效面谈的类型

单向劝导式面谈

- 亦称单向指导型面谈。通过对员工现时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

绩效面谈的类型

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。

综合式绩效面谈

- 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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效面谈的程序



先单向通报，后双向交流

环境、导入、通报、分析

讨论、培训、支持、签名

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效面谈的技巧

1. 考评者一定要摆好自己与被考评者的位置，平等沟通。

2. 通过正面鼓励或者反馈，关注和肯定被考评者的长处

3. 要提前向被考评者提供考评结果

4. 应当鼓励被考评者参与讨论

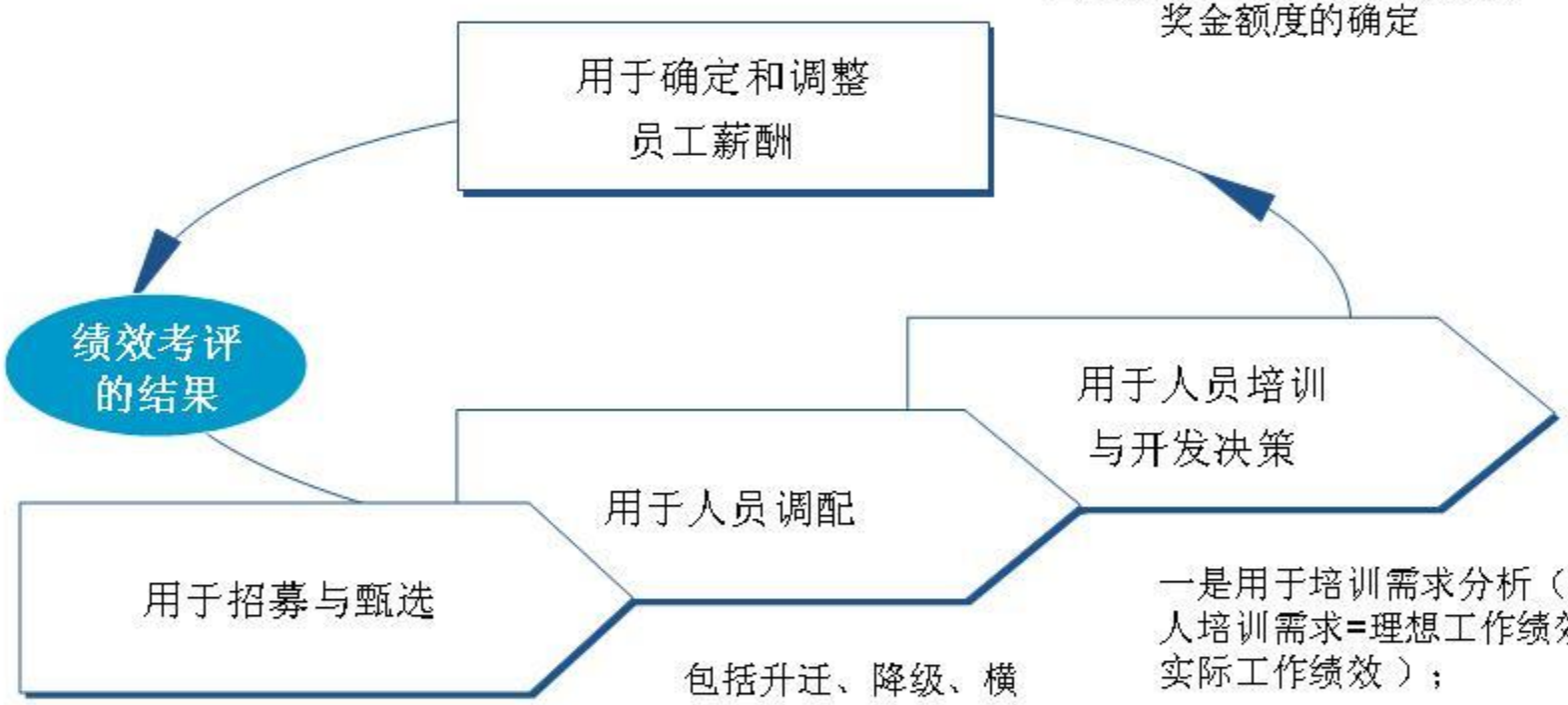
5. 针对考评结果，与被考评者协商，提出未来计划期内的工作目标与发展计划



平等、表扬、知会、参与、计划

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效考评结果的应用



主要表现在薪酬等级的变动和奖金额度的确定

一是用于培训需求分析（个人培训需求=理想工作绩效-实际工作绩效）；

二是用于衡量培训的效标。

包括升迁、降级、横向移动

绩效评价结果是组织制定招募计划的重要依据；绩效评价结果在招募与甄选过程中充当效标作用。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

培训评估：效益差额法

- 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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评结果的应用

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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评结果的应用

以下为某企业绩效矩阵，已知培训主管岗位的市场薪酬一般水平为5000元，该企业培训主管王明、张宏、刘诚2013年的绩效评价等级分别为A、B、D，2013年三人月薪分别为4700、5500、4300。请回答以下问题：

1、根据绩效矩阵，3人2014年的加薪额度分别为多少？

2、绩效矩阵具有哪些作用？

3、除开绩效矩阵，还有哪些合理控制人工成本的方法？

薪酬增长幅度（%）		员工薪酬与市场薪酬的比较比率				
		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)	15	13	11	9	增长上限
	B (较好)	12	11	9	7	-
	C (一般)	8	6	-	-	-
	D (差)	5	-	-	-	-
	E (极差)	-	-	-	-	-

技能：绩效考评结果的应用

绩效考评法律问题
绩效制度要合法

偷鸡不成反蚀一把米

恶人先告状

第四条：用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务

用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。

在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。

用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者

第四十八条 用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同，劳动者要求继续履行劳动合同的，用人单位应当继续履行；劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的，用人单位应当依照本法第八十七条规定支付赔偿金。

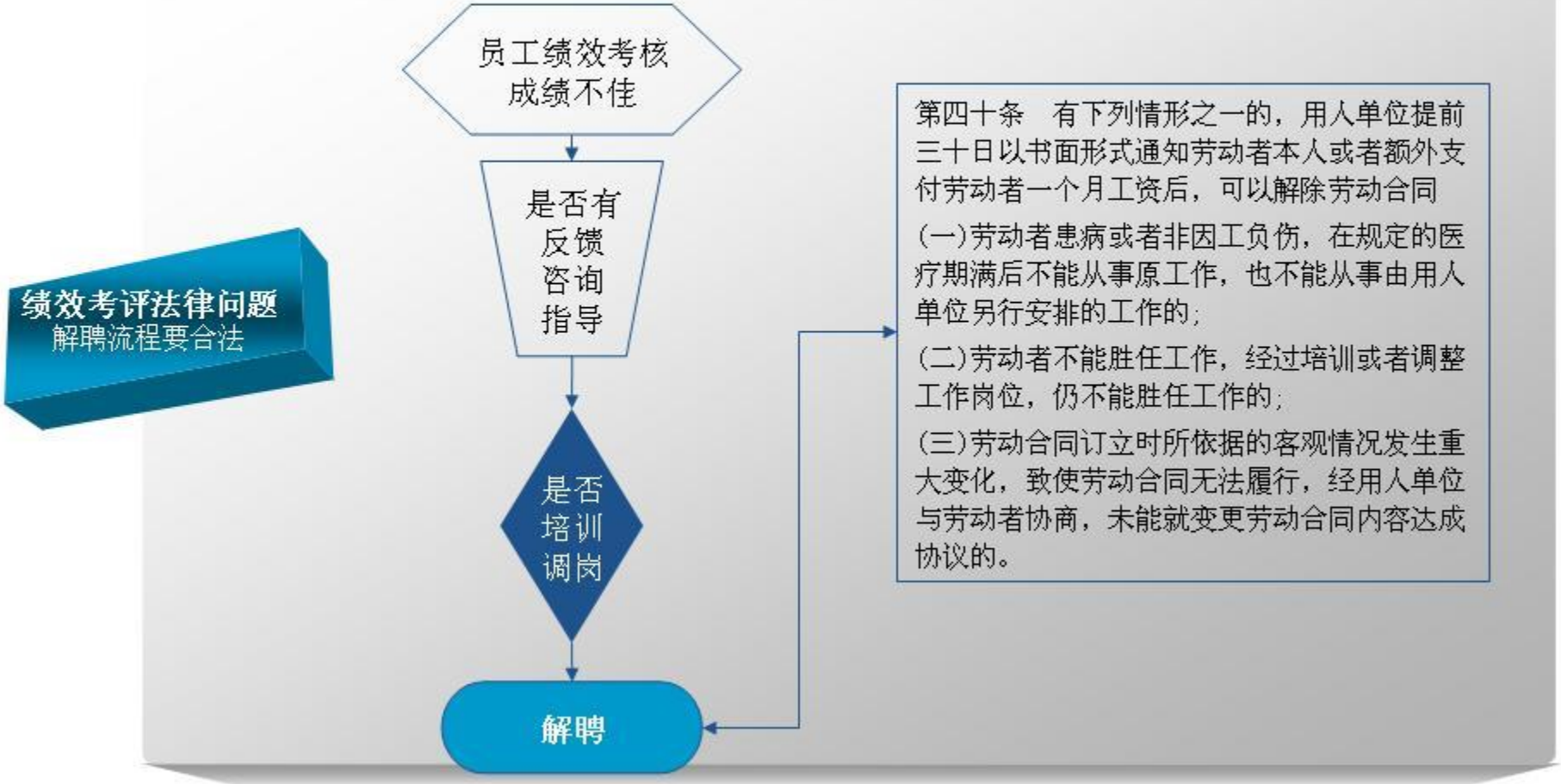
第八十条 用人单位直接涉及劳动者切身利益的规章制度违反法律、法规规定的，由劳动行政部门责令改正，给予警告；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第八十七条 用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同的，应当依照本法第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。

第三十八条 用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同

(一)未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；
(二)未及时足额支付劳动报酬的；
(三)未依法为劳动者缴纳社会保险费的；
(四)用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；
(五)因本法第二十六条第一款规定的情形致使劳动合同无效的；
(六)法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。

技能：绩效考评结果的应用



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效考评结果的应用



什么情况下需要补偿？

第四十六条　有下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿

(一)劳动者依照本法第三十八条规定解除劳动合同的；

(二)用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的；

(三)用人单位依照本法第四十条规定解除劳动合同的；

(四)用人单位依照本法第四十一条第一款规定解除劳动合同的；

(五)除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，依照本法第四十四条第一项规定终止固定期限劳动合同的；

(六)依照本法第四十四条第四项、第五项规定终止劳动合同的；

(七)法律、行政法规规定的其他情形。

如何支付经济补偿金？

第四十七条　经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。

劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资三倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过十二年

本条所称月工资是指劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

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）。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

精练精进：单项选择

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+XO)-N×C　　（B）B=T×N(Xt×XO)-N×C

（C）B=T×N(Xt÷XO)-N×C　　（D）B=T×N(Xt-XO)-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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

精练精进：多项选择

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

精练精进：多项选择

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）

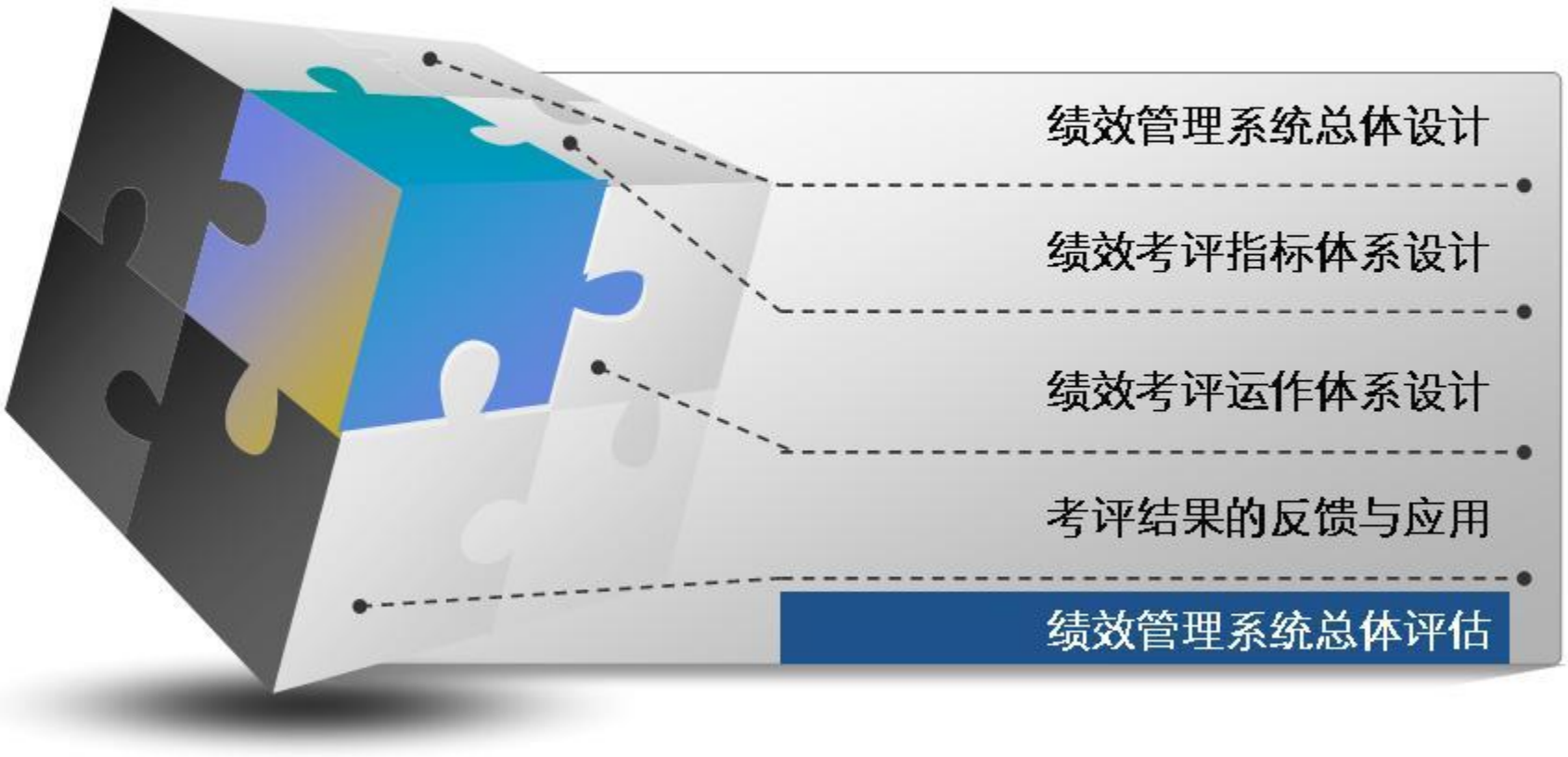
综合题

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。

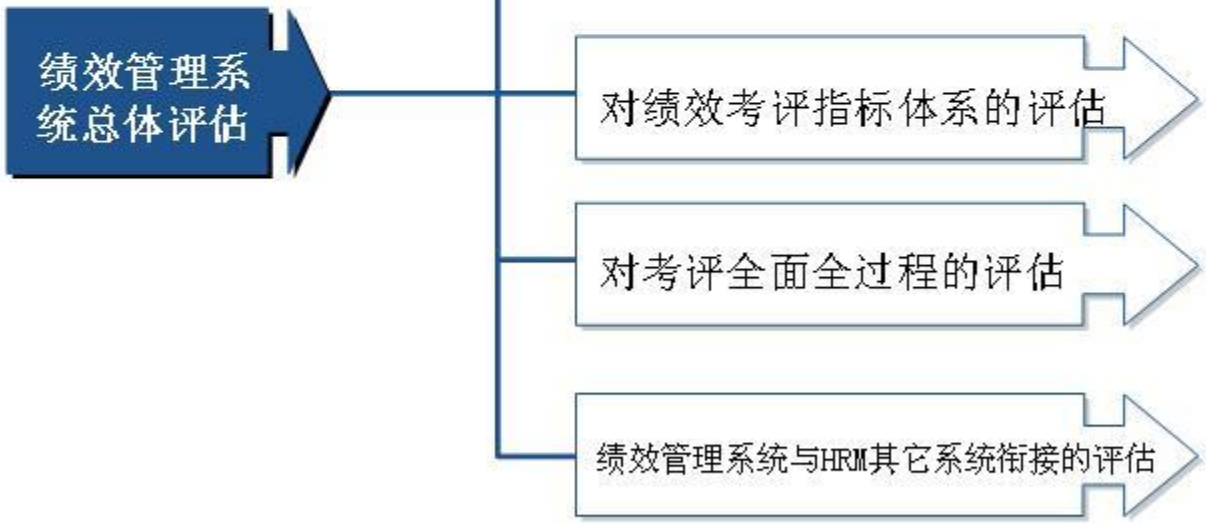
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效管理系统的总体评估



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效管理系统总体评估：内容



现行的绩效管理制度哪些条款得到了落实？哪些条款难以贯彻？哪些条款需要修改和调整？

体系在运行中存在哪些问题？各子系统健全完善、协调配合的情况如何？目前亟待解决的问题是什么？

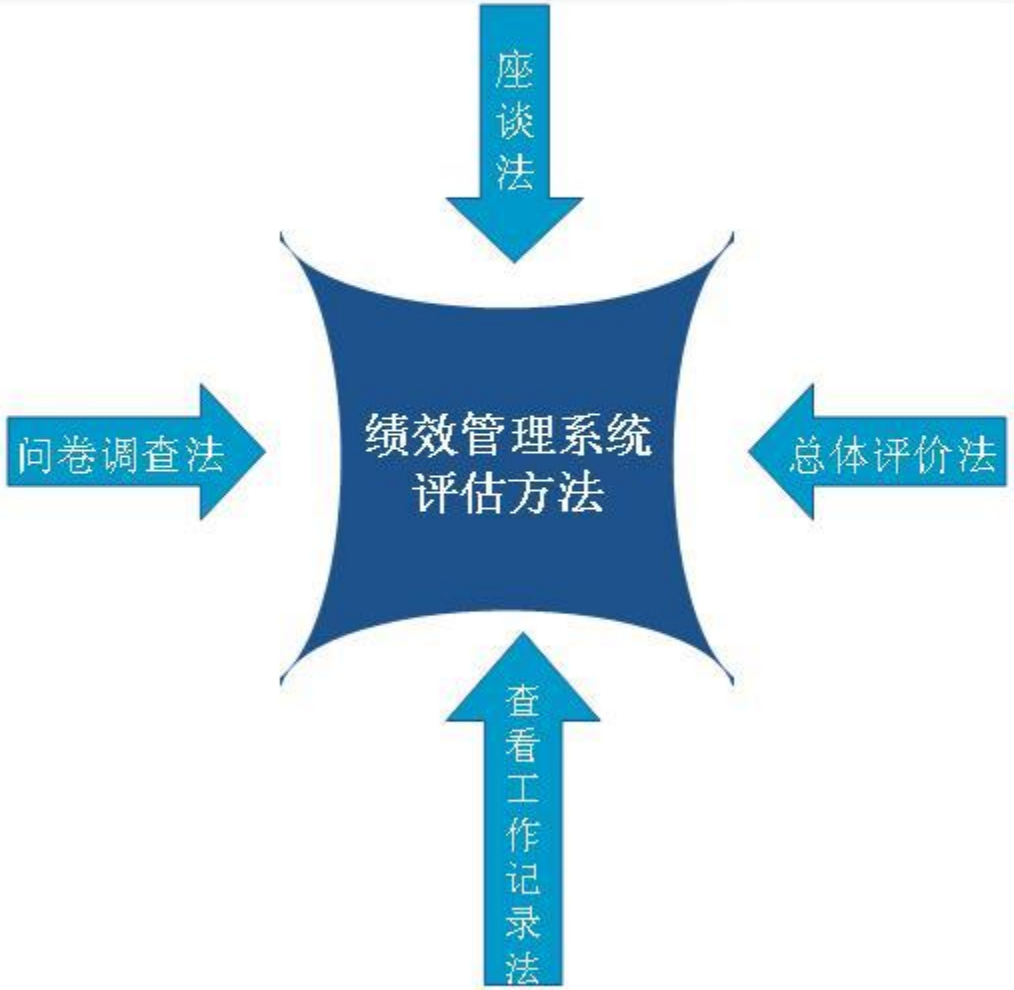
绩效考评指标与标准体系是否全面完整、科学合理、切实可行？有哪些指标和标准要修改调整？

有哪些成功经验可以推广，哪些问题亟待解决？考评者队伍素质是否有待提高？被考评者持何种态度？绩效管理的效果如何？

在绩效管理制度设计时是否是基于企业战略和工作说明书？应用时与培训、薪酬、年度先进评选、人事变动等工作衔接是否得当？

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效管理系统评估方法



- 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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效管理系统总体评估的指标设计

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
	考评公半公开的程度	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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

技能：绩效管理系统评估指标数值的计算

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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效管理调查问卷设计

绩效管理调查问卷是诊断企业绩效管理问题最常用也是最有效的工具。通常诊断问卷的内容涉及到绩效管理工作的所有方面。一般来说，绩效管理诊断问卷的内容包括：基本信息、问卷说明、主体部分和意见征询。

- 基本信息：填写问卷者的相关信息，包括姓名（注意一般不采用匿名，如果是绩效管理满意度问卷则可以考虑匿名）、岗位、部门、年龄、学历、工龄等。
- 问卷说明：包括本问卷的目的、填写方法和填写原则等内容。
- 主体部分：问卷的问题部分，即根据绩效管理系统的组成设计的问题。注意这些问题一般采用封闭式提问方法，开放式的问题一般控制在三个以内为宜。
- 意见征询：在问卷末尾，要求问卷填写者对本次问卷调查的意见和建议，以便为下次问卷调查提供经验。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

绩效管理调查问卷

编号：

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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

精练精进：综合题

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%

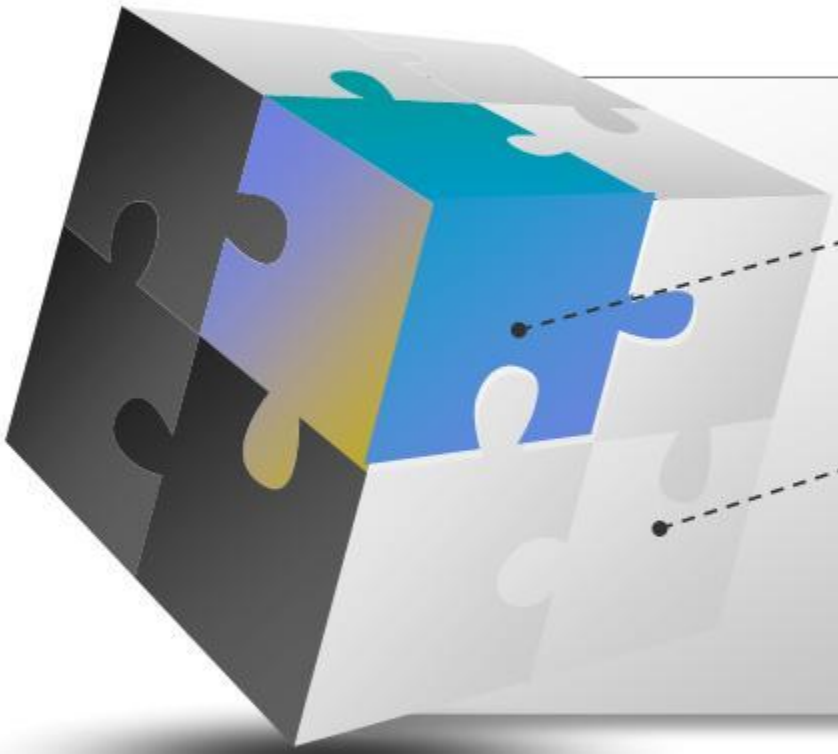
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

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

平衡计分卡的设计与应用



平衡计分卡理论基础

BSC的产生与背景，BSC的内容、特点

BSC的功能

平衡计分卡的设计步骤

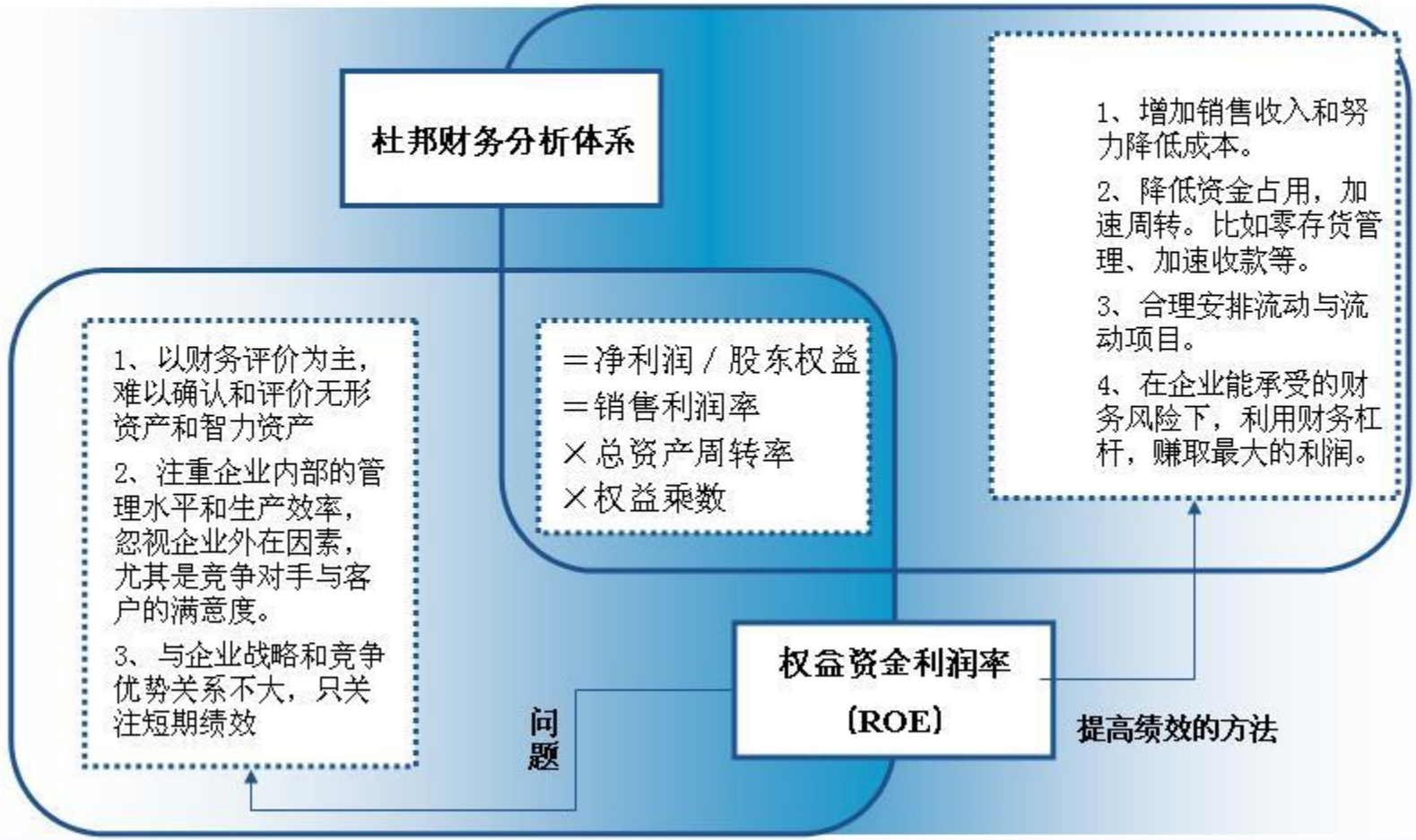
BSC的应用

利用BSC设计企业绩效指标体系

BSC的数据处理

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

BSC的产生及其背景—传统的绩效评价



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

杜邦财务分析

权益资金利润率（净资产利润率）＝净利润／股东权益

$$\frac{\text{净利润}}{\text{股东权益}} \times \frac{\text{总资产}}{\text{总资产}} = \frac{\text{净利润}}{\text{总资产}} \times \frac{\text{总资产}}{\text{股东权益}} = \text{总资产净利率} \times \text{权益乘数}$$

$$\frac{\text{净利润}}{\text{总资产}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{销售收入}} = \frac{\text{净利润}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{总资产}} = \text{销售净利率} \times \text{总资产周转率}$$

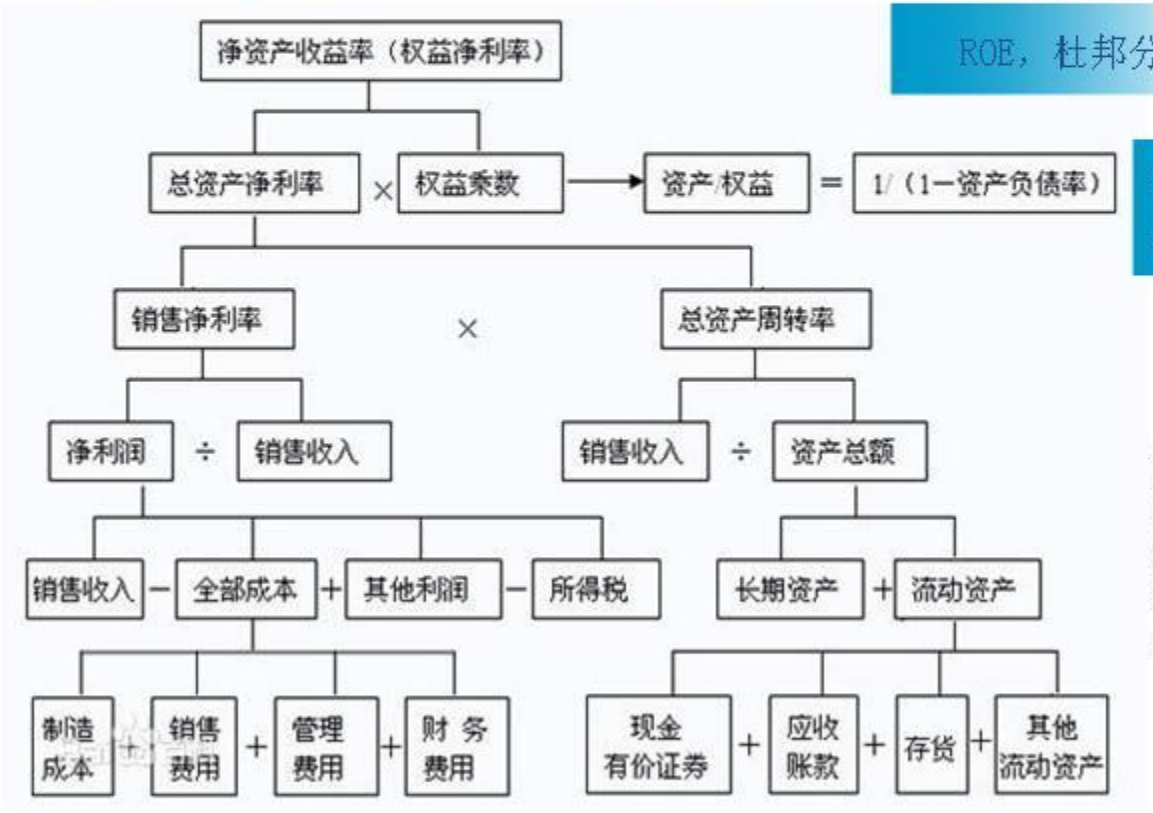
权益资金利润率（净资产利润率）＝销售净利率×总资产周转率×权益乘数

杜邦分析

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

杜邦财务分析体系

杜邦分析：1920年最初由美国杜邦公司使用

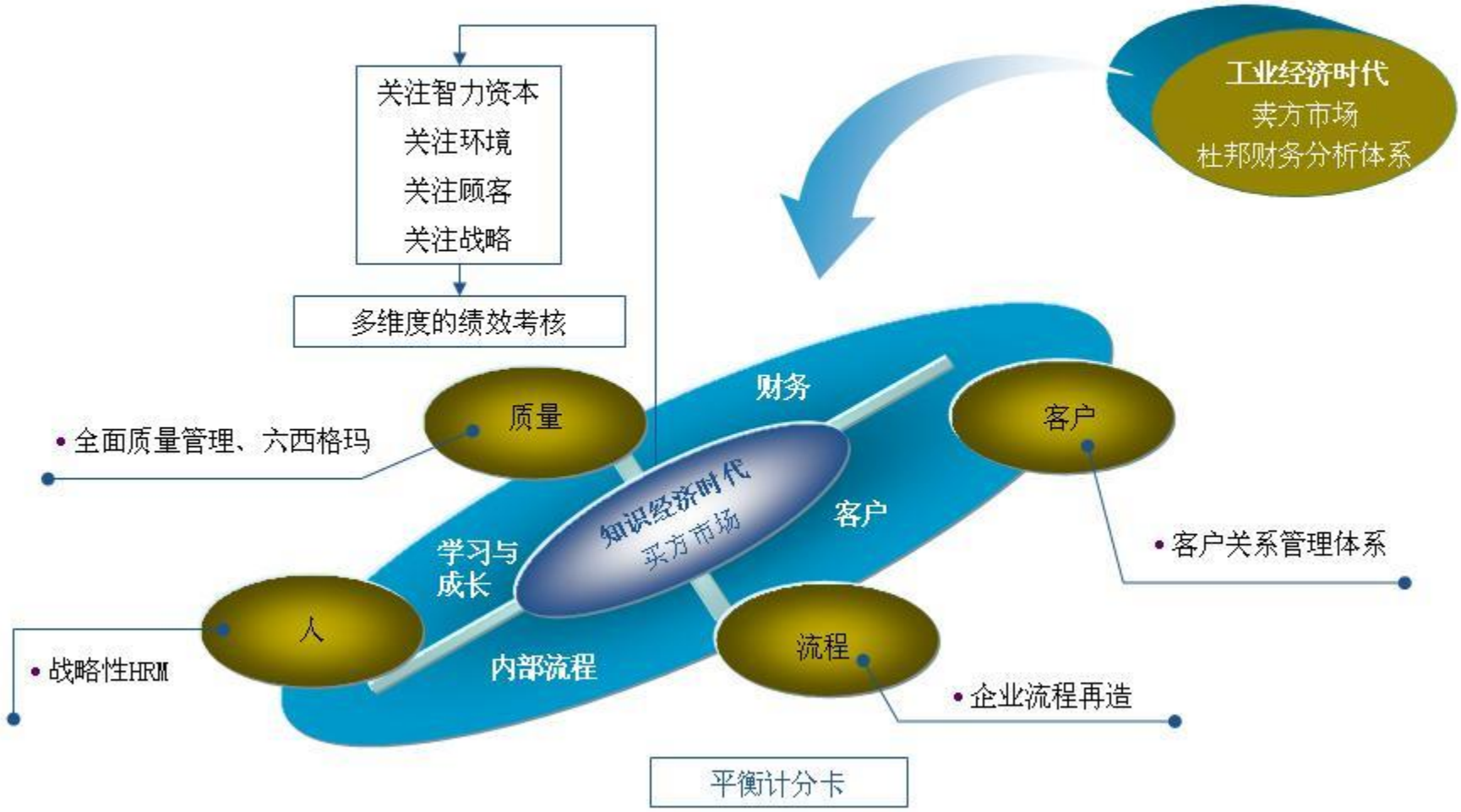


ROE，杜邦分析系统的核心指标（源头指标）

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。

绩效评价理论与实践变革与BSC的产生



平衡计分卡的概念

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75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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

平衡计分卡的内容



财务层面

为了股东满意，我们必须完成的财务目标是什么？

目的	措施	目标	行动方案
收益率			
成长			
股东价值			



客户层面

为了达成我们的财务目标，要做到哪些客户服务？

目的	措施	目标	行动方案
形象			
服务			
价格/成本			



学习与成长层面

为改善流程，达成客户、财务目标，组织应该如何开展学习与创新工作？

目的	措施	目标	行动方案
市场创新			
持续学习			
智力资本			



内部流程层面

为了客户、股东满意，我们要完善哪些内部流程？

目的	措施	目标	行动方案
交货时间			
质量			
生产力			



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

平衡计分卡的内容：财务层面

传统的绩效指标

新增的绩效指标



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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

平衡计分卡的内容：客户层面

传统的绩效指标

结果性指标

财务面

新增的绩效指标

过程性指标

客户面

内部营运面

学习与成长面

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。

平衡计分卡的内容：内部营运层面

传统的绩效指标

结果性指标

财务面

新增的绩效指标

过程性指标

客户面

内部营运面

学习与成长面

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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

平衡计分卡的内容：学习与成长层面

传统的绩效指标

结果性指标

财务面

新增的绩效指标

过程性指标

客户面

内部营运面

学习与成长面

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

学习与成长绩效指标三个方面

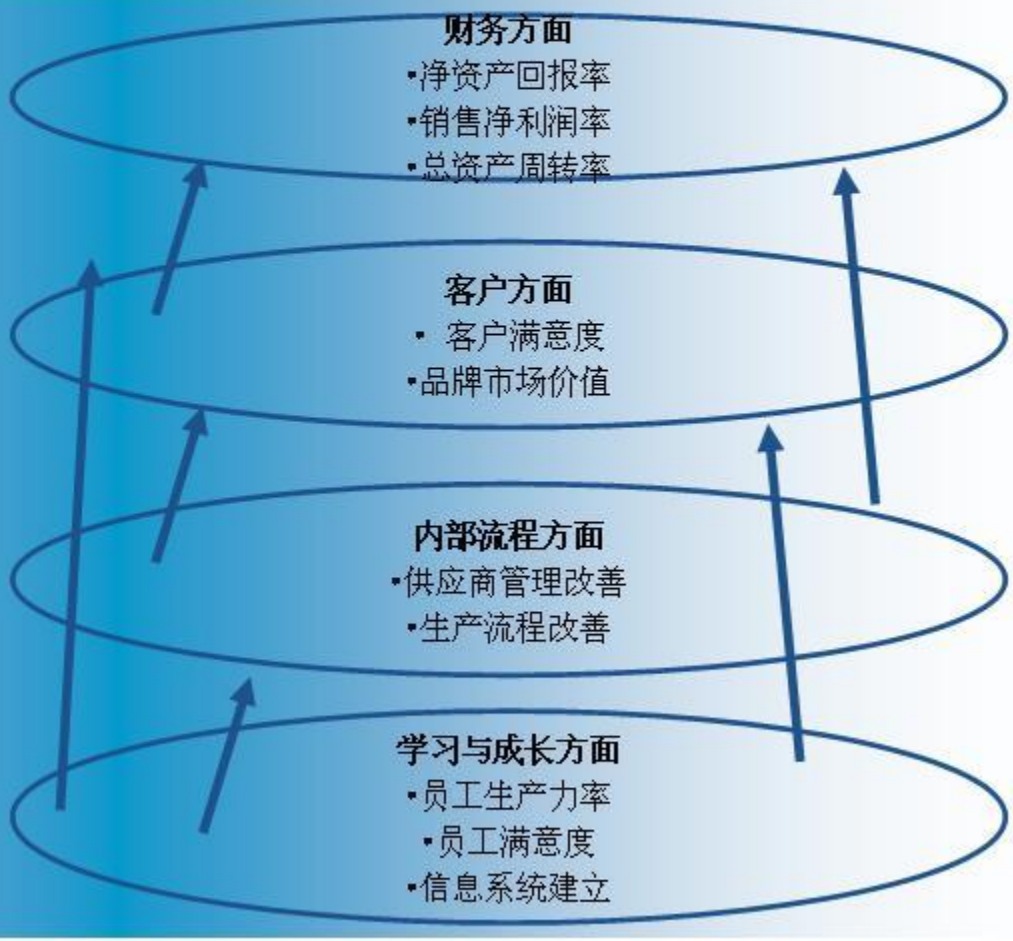
评价员工能力的指标：员工满意度、员工保持率、员工工作效率、员工培训次数

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

平衡计分卡的内容：四类指标的关系

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。



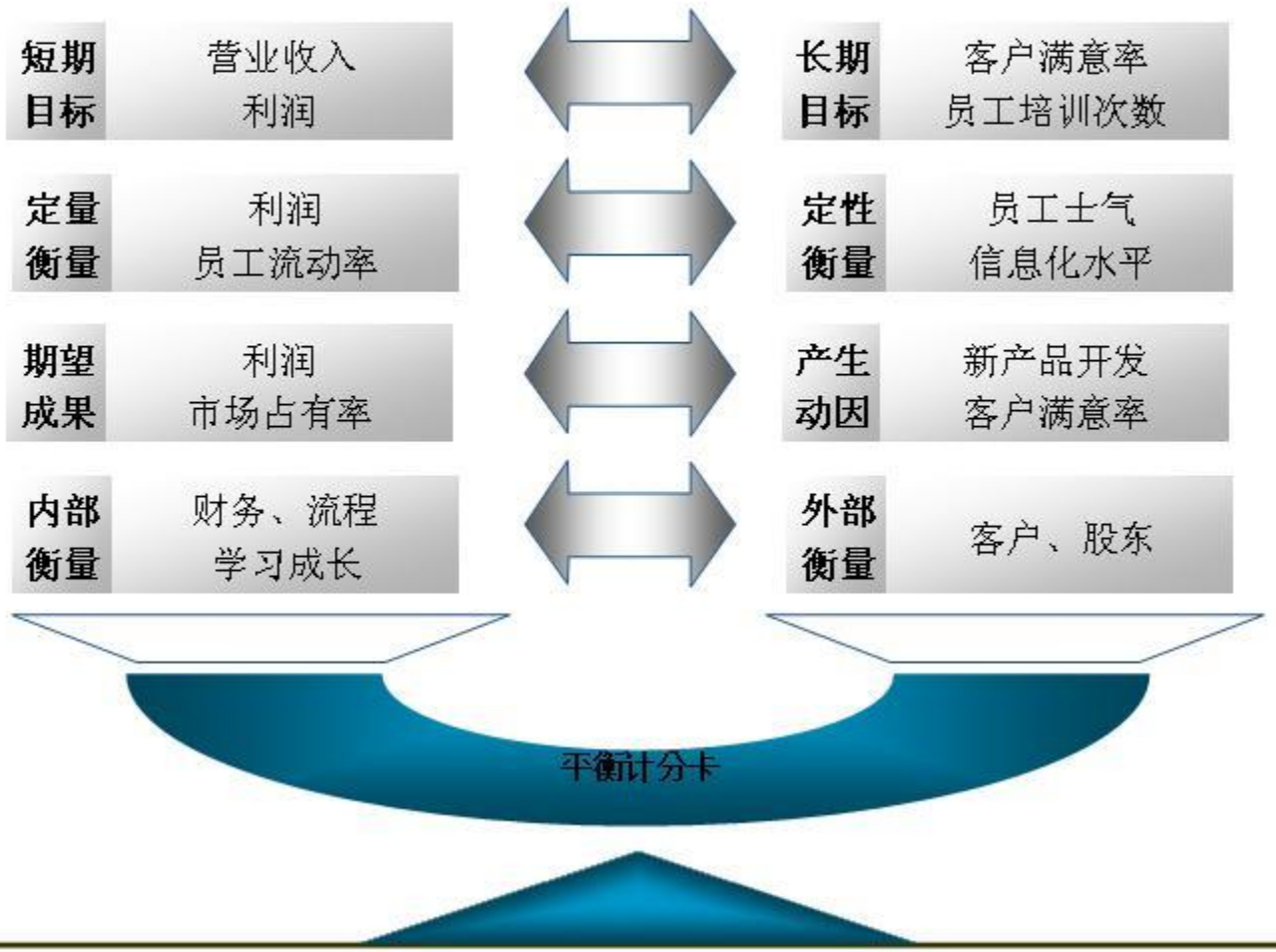
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

平衡计分卡的特点

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：

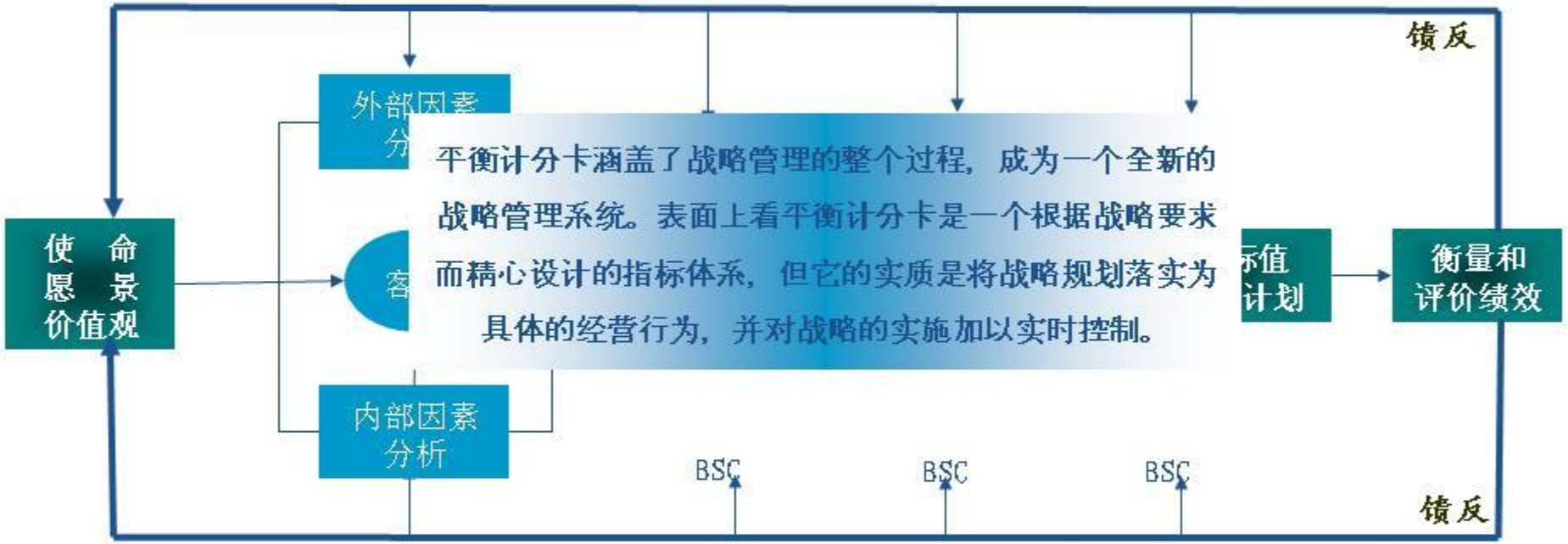


作为绩效管理工具的平衡计分卡



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

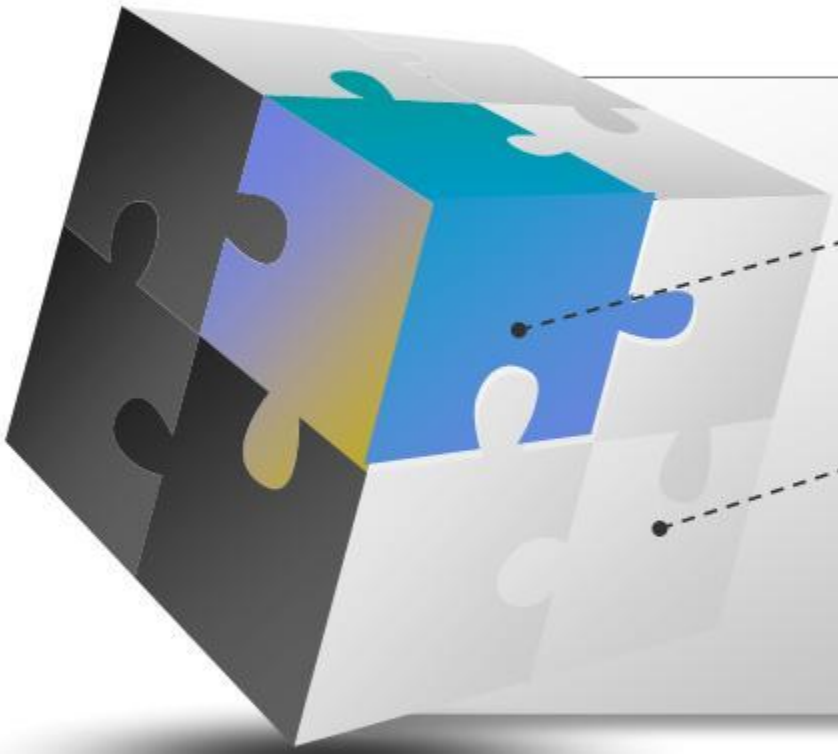
作为战略管理工具的平衡评分卡



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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

平衡计分卡的设计与应用



平衡计分卡理论基础

BSC的产生与背景，BSC的内容、特点

BSC的功能

平衡计分卡的设计步骤

BSC的应用

利用BSC设计企业绩效指标体系

BSC的数据处理

技能：平衡计分卡应用—前提

平衡计分卡的应用前提

1、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组织的整体利益。（一般而言，企业的战略目标是能够分解的，问题是企业是否有能力做到这一点）

2、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。作为企业来讲的话，要能够找到四者之间的关系，如果只是简单地把企业目标分成四类，则发挥不了应有的效果。

3、企业管理基础要扎实。与平衡计分卡配套的其他制度比较健全，包括财务核算体系的运行、内部信息平台的建设、岗位权责的划分、业务流程管理等等。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

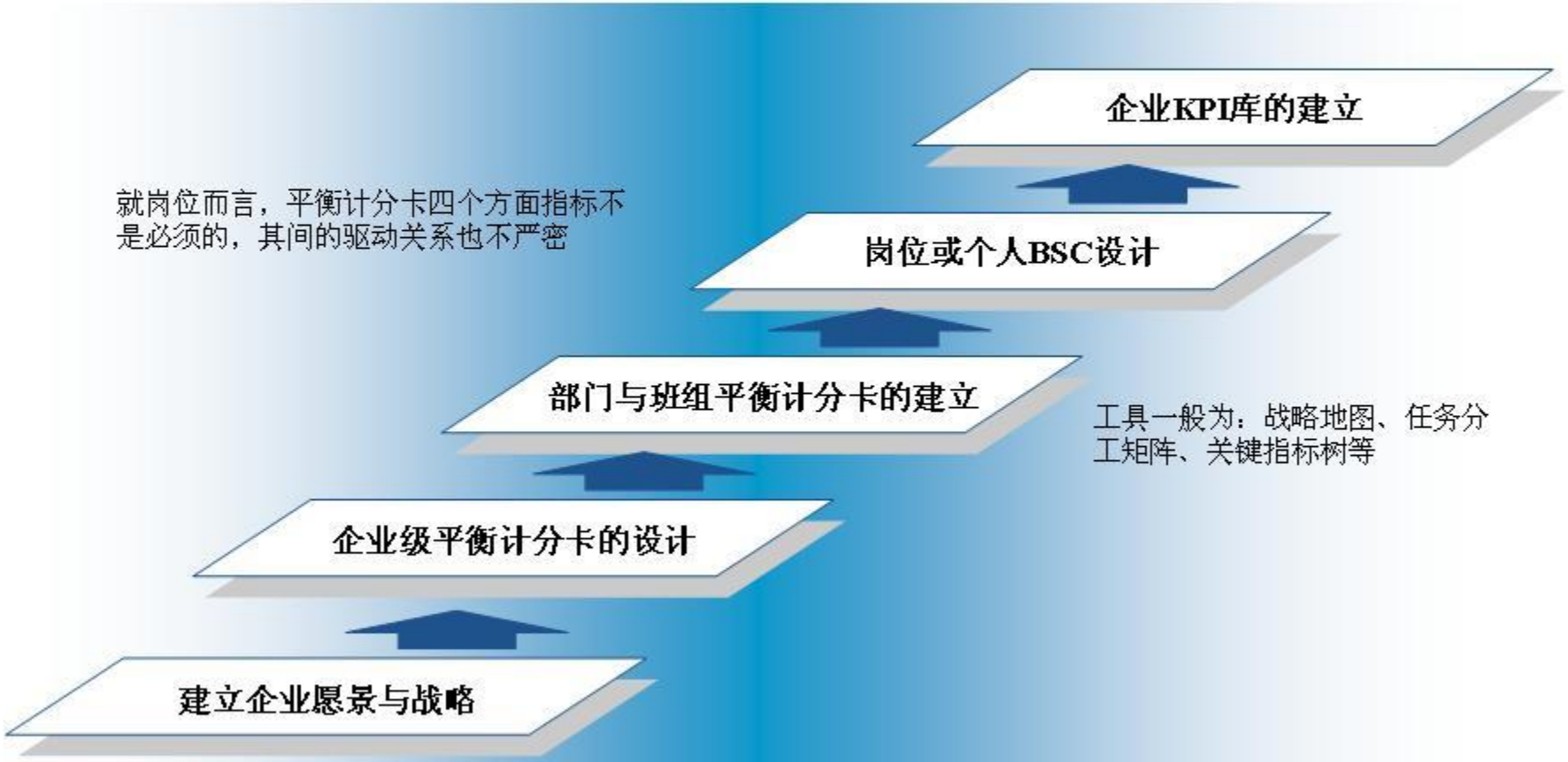
技能：平衡计分卡的应用—障碍

- **技术上的障碍**
  （1）指标的创建和量化
  （2）BSC所包含的各个指标数值的确定
  （3）BSC各指标的权重如何设置
  （4）BSC如何体现学习与成长的重要性
  （5）如何处理企业级BSC与部门级BSC的关系
  （6）如何实现组织考评与个体考评的衔接

- **管理水平上的障碍**
  （1）组织与管理**系统**方面的障碍——BSC要求从关注职能向关注战略转变。
  （2）**信息**交流方面的障碍——BSC要求信息共享。
  （3）对绩效考评**认识**方面的障碍——BSC要求从财务衡量向多维衡量转变。

平衡计分卡的应用障碍

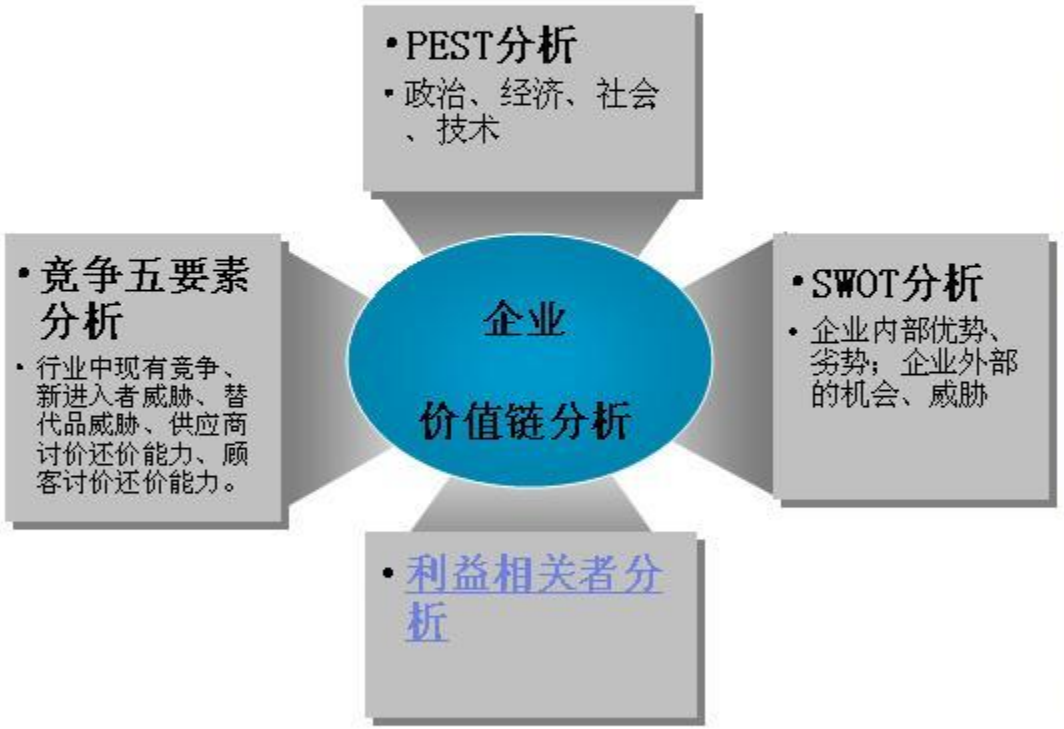
利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系

一、建立企业愿景与战略



通过战略管理工具解决以下问题

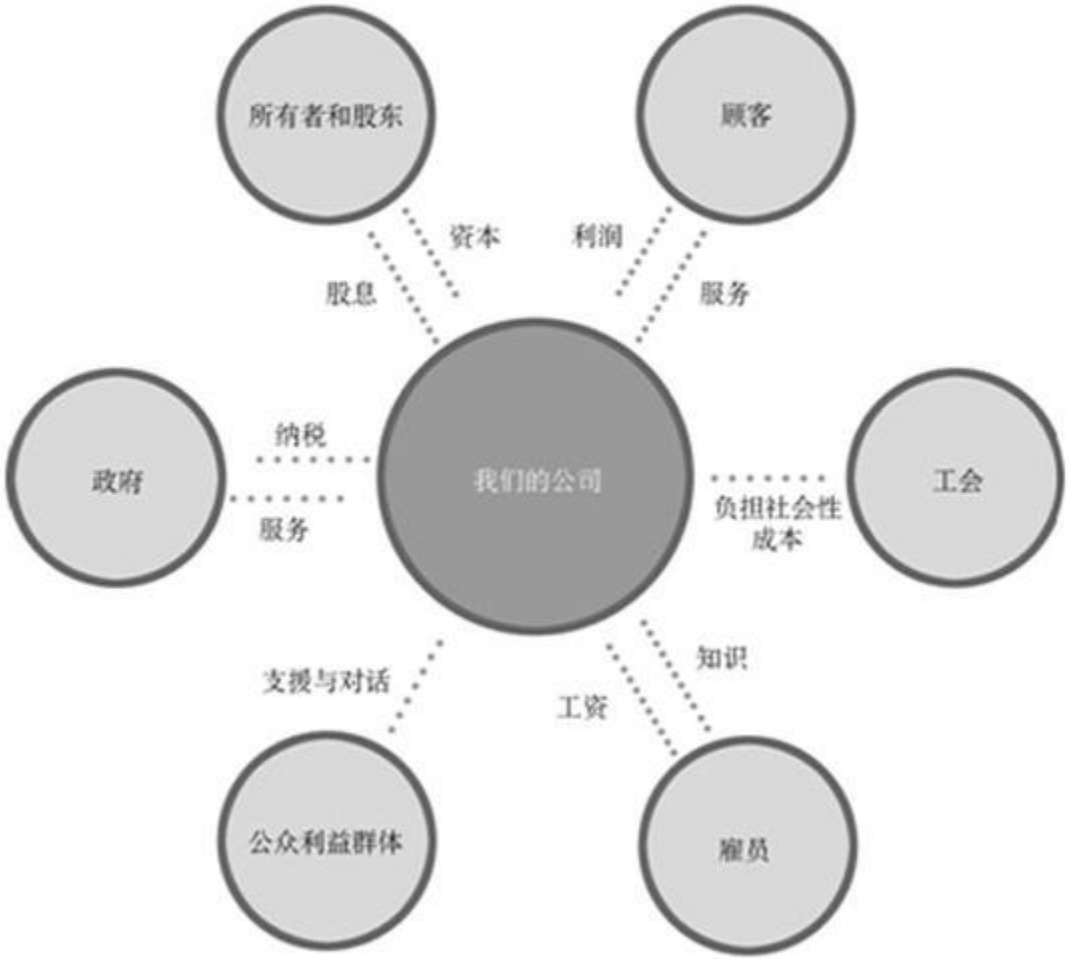
- 企业的优势与长期竞争优势在哪里？
- 要成功实施商业战略，哪些方面需要改进？
- 什么是企业可能的机会？
- 企业应该聚焦哪些关键业务？
- 五力分析的结果如何？如何防止这些威胁？
- 企业未来的战略重点是什么？

建立愿景与战略

- 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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

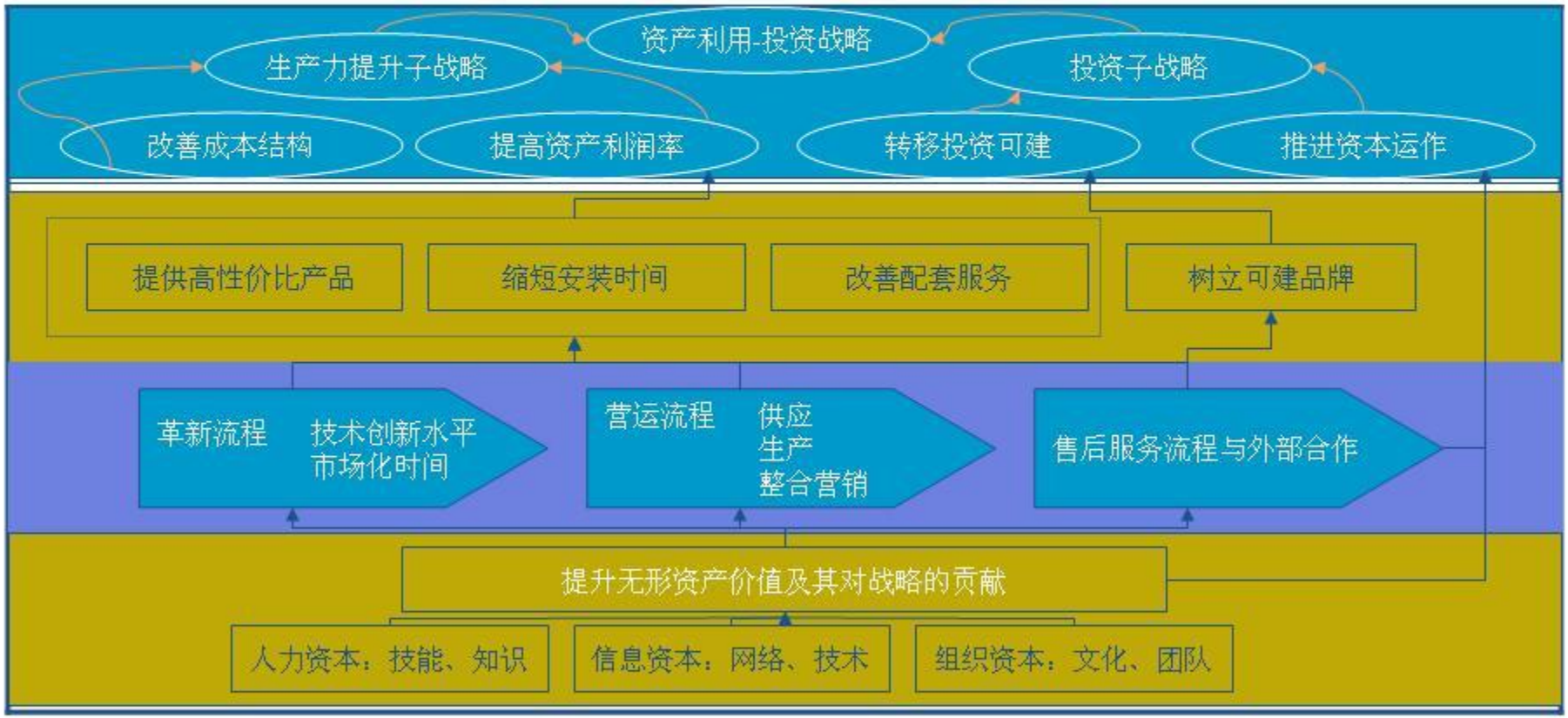
利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系



利益相关者分析（Stakeholder Analysis）用于分析与企业利益相关的所有个人（和组织），帮助企业在战略制定时分清重大利益相关者对于战略的影响。

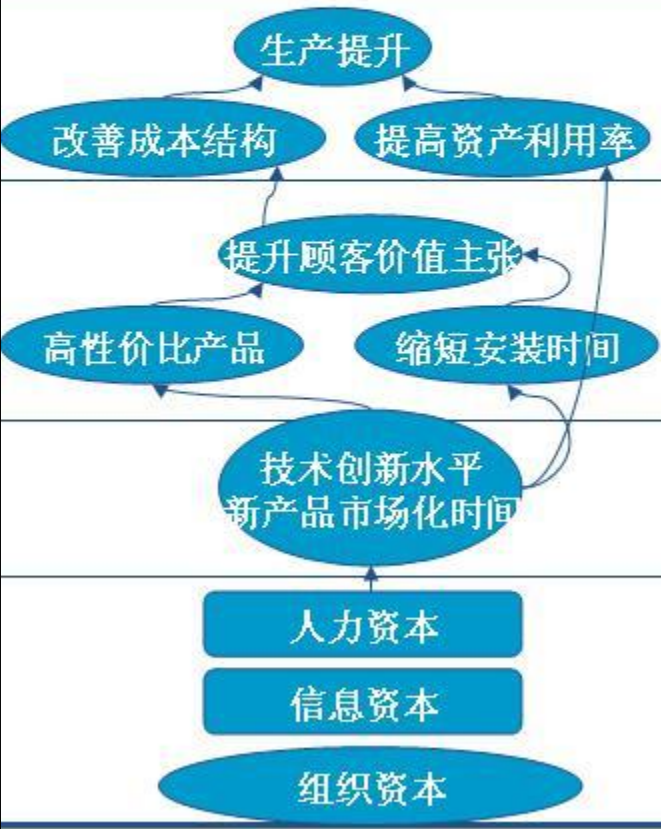
利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系

二、利用战略地图进行企业级BSC的设计



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系

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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

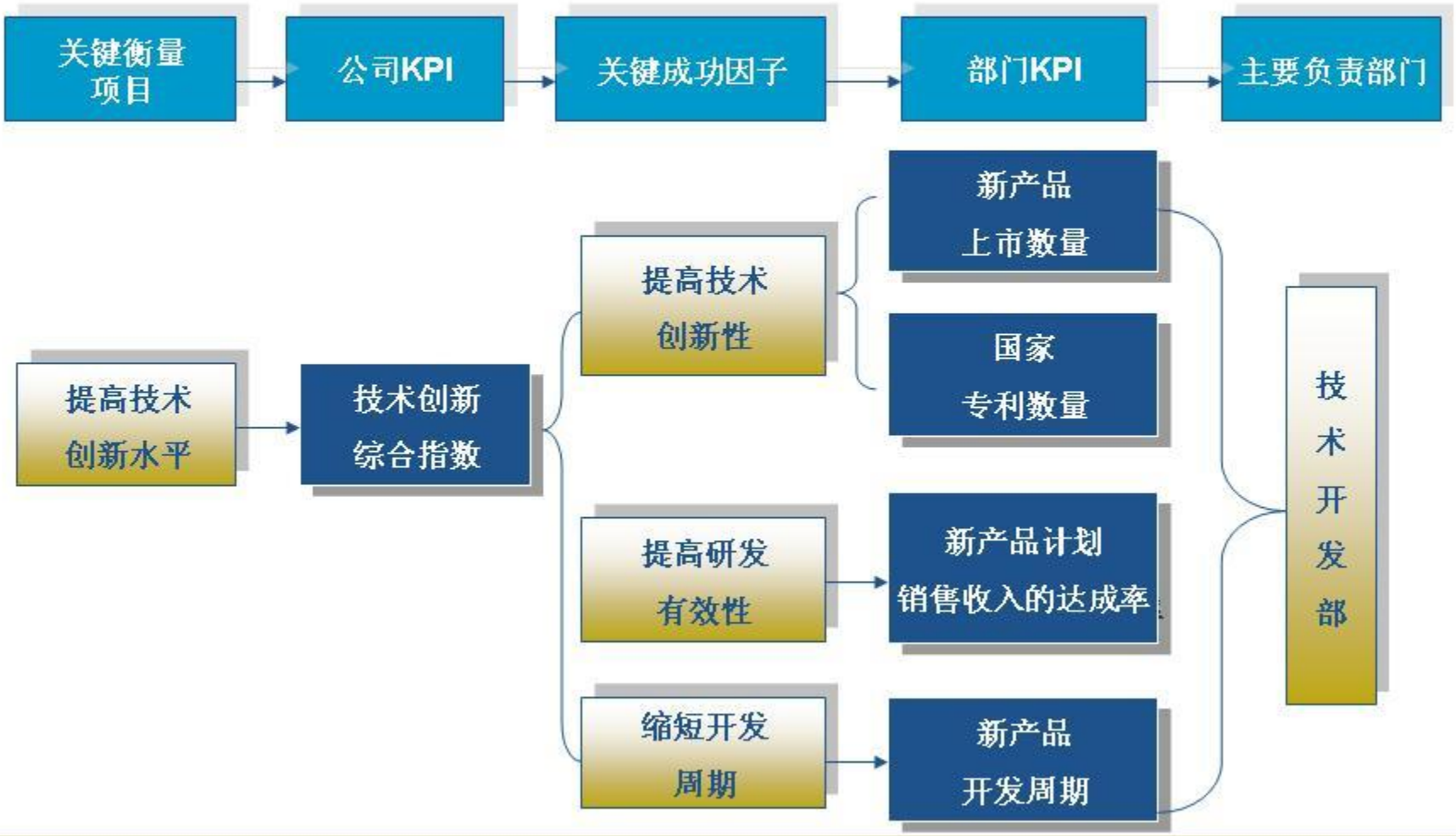
利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系

三、利用任务分工矩阵进行部门任务分解，利用关键指标树对KPI进行部门分解，形成部门BSC

部门 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						√	

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系



利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系

四、利用任务分工矩阵将部门BSC分解到岗位（个人）

技术部

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因类指标，因此，工作中，到个人时平衡计分卡可以自动转变为KPI。

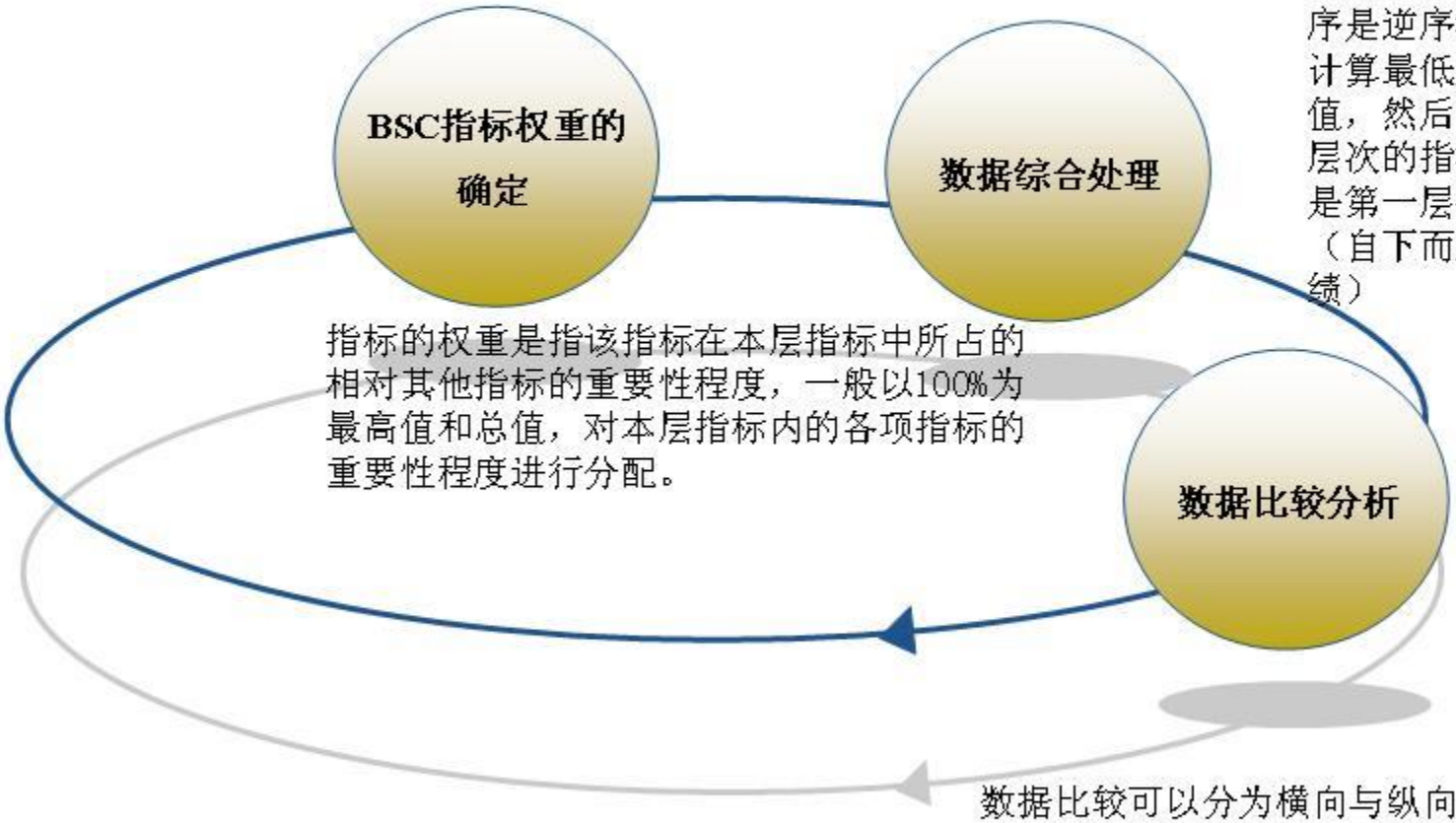
湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

利用平衡计分卡设计企业绩效考评指标体系

五、企业基于BSC的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								

技能：平衡计分卡的数据处理



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。（自下而上汇总业绩）

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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

某汽车股份公司2012年BSC分析表

维度	指标名称	标准	权重
财务层面 50%	销售额	1000亿	20%
	成本下降	5%	20%
	股东回报率	20%	10%
客户层面 20%	市场占有率	增2%	5%
	客户满意率	95%	10%
	老客户比率	25%	5%
内部流程层面20%	创新指数	1.25	10%
	专利增加	30%	5%
	招回比例	低于1%	5%
学习与成长层面 10%	员工培训时	160小时	5%
	员工满意率	95%	3%
	信息覆盖率	98%	2%
合计			100%

单元小结

本单元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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

精练精进：单项选择

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

精练精进：单项选择

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

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

精练精进：多项选择

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

精练精进：简答

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？

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

精练精进：综合

8、利佳公司是一家著名生产电视机的企业。2009年11月底，该公司初步建立了一套绩效管理系统。该业绩评价系统主要是基于平衡计分卡（BSC），在BSC四个维度基础上提出考核工作绩效和实施业绩评价的关键绩效考核指标体系。利佳公司总经理刘某对该系统信息十足，他认为在新的业绩评价方式基础上公司的绩效一定会全面改观。按照总经理的指示，平衡计分卡业绩评价系统从2010年1月份直接开始正式实施。然而该系统在实施过程中，销售部门却遇到了一系列问题。 销售部经理李某对于公司下达的有关销售部门的总体考核指标：如市场占有率、客户满意度、新客户开发率、老客户流失度、销售收入、员工保留率、与顾客接触时间、订单处理速度、销售利润等有不同看法，认为公司设定平衡计分卡考核的目的就是更好的评价公司员工，但是很多指标既不与公司绩效直接挂钩，也很难用于客观考核员工，这样考核不助于公司提升业绩。总经理刘某对李经理进行了细心解释后，李经理似乎理解了BSC的理念。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com

精练精进：综合

但是，更多的麻烦接踵而来。一是不断有被考核人认为考核指标与考核结果不公平，要求公平和公正，这 种情绪影响了公司正常工作。同时，一些员工对绩效管理工作提出了质疑，如每次考核都要填很多表格，太繁琐了，不得不放下手头的工作来完成这些表格。还有一些员工说：“让我们填写这么多内容，是不是 就是为了找我们的不足啊？” 一段时间考核结束后，总经理发现部门经理对员工的评价结果差别不大。为了更加深入地了解员工对绩效考核的意见，刘总又找了一些员工，获得了一些新的反馈。有些员工反映，在绩效考核结束后，上级没有 和他们进行绩效沟通，根本不知道自己的考核成绩，更谈不上应如何改进，只有在发工资时才发现奖金数 有点儿变化。部门经理们认为绩效考核工作太复杂了，占用了很多的工作时间，他们没有精力和员工做绩效反馈。请根据案例回答以下问题：

（1）BSC的指标体系包含哪4个方面？利佳公司销售部门的各项考核指标分别属于哪个方面？

（2）你认为总经理刘某如何向销售部经理解释？

（3）根据案例中材料，你认为利佳公司的平衡计分卡管理的哪些方面存在问题。

（4）实施平衡计分卡应该具备哪些前提？

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com