# 绩效管理的关键与实施

来源：网络 作者：前尘往事 更新时间：2025-06-15

*第一篇：绩效管理的关键与实施绩效管理的关键与实施家企业绩效管理的优点 1 建立有效的价值评价体系 5 难以量化的绩效如何考核？----“行为锚定等级量表”简介 8 让管理问题不发生 12 知识员工的绩效考核与薪酬 15 绩效信息为什么失真...*

**第一篇：绩效管理的关键与实施**

绩效管理的关键与实施

家企业绩效管理的优点 1 建立有效的价值评价体系 5 难以量化的绩效如何考核？----“行为锚定等级量表”简介 8 让管理问题不发生 12 知识员工的绩效考核与薪酬 15 绩效信息为什么失真？ 17 项目驱动型企业的绩效管理 23 十家企业绩效管理的优点

随着规模的增大、管理理念的提升和竞争压力的加大，国内企业越来越重视绩效管理。虽然经过了多年的努力探索，大多数企业还是在绩效管理方面遇到困难。原因在于，不同的企业有不同的经营环境、核心能力、组织结构、业务流程和企业文化，人员的素质、管理理念和方式业有较大的差异。而绩效管理与企业的情况切合得好坏直接决定了绩效管理的有效性。所以不同的企业应在绩效管理方法、程序等方面有所不同。

尽管如此，我们还是可以从好的经验中发现共性的东西。我从互联网上找到了十家绩效管理做得比较好的国内企业的资料，总结了它们绩效管理的最主要的三条优点，分列如下：

一、海尔集团：

1、目标制定程序规范，将目标细化到每位员工每天的工作，形成OEC日清体系，使员工和管理人员对工作清楚了解，及时纠正错误和推广优秀的做法，养成即时改善的习惯。

2、PDCA管理方法保证工作得到迅速执行，有海尔特色的横向月度激励和纵向日度激励体系直接与指标挂钩。

3、兼顾结果和过程，设定主项指标和辅项指标，如果主项指标不理想，管理人员就会从针对过程控制的辅项指标上找原因或采取纠偏措施。

二、联想集团：

1、通过静态的职责分解和动态的目标分解，形成每一岗位的“岗位责任书”和“目标责任书”，建立目标与职责一致的大岗位考核体系。

2、对干部和业务的管理采用定期检查评议的方式，并注重业绩核实，用制度化保证预期目标的实现。

3、在“能量化的量化，不能量化的细化”的思想指导下，多种方式综合评价部门业绩和员工业绩，全面周到，考核结果应用合理。

三、许继集团：

1、根据考核结果，每年按比例淘汰，提高干部员工总体素质。

2、考核与竞争上岗相联系，平者让，优者上，坚决执行。

3、全员考核，对不同类型的人员采取不同的考核方式和指标。

四、金地集团：

1、与严密的计划管理体系相配合，使考核考评客观，不流于形式。

2、采用末位淘汰制，有利于干部队伍的建设、利益的分配和保持全员的危机感。

3、人性化：全员参与、公开、民主，注重绩效提高和职业生涯规划。

五、方正电脑：

1、绩效管理体系逐步完善，提高了有效性，减小风险。

2、单独设置“工作表现考核表”，宣扬公司核心价值观，引导员工的行为。

3、注重对工作期望、未来发展方向等方面的持续沟通和激励。

六、中外运：

1、与公司战略紧密联系，兼顾考核对公司发展的重要方面，并根据下属公司的实际情况设置合理的绩效标准。

2、领导重视，亲自推动。

3、注重沟通和激励。

七、科龙集团：

1、追求客观的评价。

2、注重有效的绩效反馈和沟通。

3、关注绩效改善。

八、广东省高速公路发展股份有限公司的“一岗一表”能力绩效管理模式：

1、以人为本，注重能力的开发和绩效的提升。

2、对所有职位设置分析研究，优化整合，确定不同工作岗位的工作说明书，明确了职责、行为规范等，并能够区分实际能力绩效的高低，有利于引导员工努力的方向，开发相应能力绩效考评管理信息系统，简化了考评操作。

3、对德、能、勤以及关键事件的等级控制，消除了评比中的趋中现象。

九、博能顾问公司：

1、尽可能具体量化的把公司目标分解到每一层和每一个岗位。

2、在绩效实现的过程中，讲求授权、沟通和辅导，针对每个人建立MBO档案，更好的帮助和了解每个人的成长以及对公司的贡献。

3、结果导向，注重质量和超越，设立挑战性的目标。

十、上海汽车工业（集团）公司的精益管理评价体系：

1、对下属公司经营管理进行全方位的评价，确保下属公司在长、短期和各个方面的平衡发展。专家评审、反馈保证了评价的客观性，也有助于集团公司对下属公司的了解。

2、多种形式的培训、研讨和宣传，保证下属公司对评价体系的充分认识和理解，统一思想，为成功实施打下基础。

3、鼓励下属企业的管理创新，在交流、相互学习和融合中提高。

经总结，以上十家企业的三个优点中提到频率比较高的几个因素，列表如下：

从总计分数可以看出：企业绩效管理体系的成败与沟通参与、绩效结果的应用和绩效评价的准确性相关性最强；与战略目标相关、注重绩效改进和执行情况这三个因素对于绩效管理的成功与否也很重要。另一些因素，如：是否体现公司价值观、相关基础工作的完善程度等，在绩效管理体系的成功运行过程中，不起决定性作用。

另：用于总结企业绩效管理体系优点的资料是从互联网上收集的，并不代表绩效管理做得好的国内企业的抽样结果；由于网上信息的特点，所了解到的并一定不反映所写企业绩效管理的全面、真实情况。

建立有效的价值评价体系

人力资源管理的基本任务是实现企业价值最大化的同时，实现个人价值最大化。企业价值最大化需要员工全力创造价值，比如：实现工作目标，提高工作技能，认同公司的价值观等等；个人价值最大化则需要给员工合理分配价值，比如：发放工资奖金，表扬认可，营造良好的工作氛围，乃至给员工配售股权/期权等等。员工分配价值的依据是他所创造的价值，这就涉及到如何对员工创造的价值或价值创造的要素进行评价。对于企业来说，只有解决好价值创造、价值评价、价值分配这一条价值链的连接和平衡，才能促使员工有持续的动力去创造价值，换言之，才能构筑员工的动力机制。可以说，全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值构成了人力资源管理的核心主线。

价值评价体系是对人力资源创造的价值或价值创造的要素（如绩效、能力、行为、态度等）进行系统和科学评价的一整套标准、过程和方法。价值评价是人力资源管理的重点和难点，而往往也是容易被忽视的环节。由于价值评价的标准比较难定义，衡量起来也比较困难，常使企业管理者有畏难情绪，即使做起来也往往流于形式。有些企业管理者则过于关注价值创造，一味强调员工付出，但是甚少注意对员工创造的价值进行评价。总体来讲，企业在价值评价中通常会遇到以下几类问题：

1)导向性问题：与战略脱节，与经营目标脱节，未反映公司的价值导向； 2)客观性问题：评价没有客观和可衡量的依据，凭印象、拍脑袋评价； 3)系统性问题：评价形式和体系不完整，评价要素不完善； 4)差别性问题：拉不开差距，评价大锅饭或轮流做庄； 5)及时性问题：信息不及时，评价不及时。

如何建立有效的价值评价体系？如何对绩效、责任、能力、行为、态度、知识、经验、技能等进行科学合理的评价呢？关键要从企业的终极价值--使命和愿景出发，基于企业的战略目标和核心价值观建立以下四大核心评价体系： 1)基于责任的职位评估体系

职位是组织的最小单元，也是员工创造价值的载体。职位的每一项责任或职责代表了一组创造价值的具体任务或活动。所以基于责任的职位评估实际上是对企业各项创造价值的活动进行评估，并最终确定职位的大小，作为基本的价值评价标杆。

2)以KPI为核心的绩效评价体系

绩效反映了员工创造价值的最终结果，所以必须与企业的战略目标保持 高度的一致性，这一目的主要通过KPI体系来实现。KPI设立可以根据平衡

记分卡的四个维度来设立，或者根据企业自身的关键结果领域（KRA）来分解，后者更能体现企业的特点。

3)基于能力模型（Competence Model）的潜能评价体系

任职者取得良好绩效很大程度上取决于他/她具备该职位所需的能力（Competence），尤其是的5－8项关键性的能力。职位的能力模型还必须与公司的核心价值观保持一致，如团队协作的能力。评价员工的能力，既可以反映他/她在当前职位的胜任程度和潜力，又为晋升和调换职位提供了依据。

4)以任职资格为核心的职业化行为评价体系

这里所指的任职资格是绩效、知识、经验、技能、能力、态度等方面的综合性的表现，而且是体现在行为上的表现，是一整套的行为标准。任职资格不仅要回答能做什么，还要回答做得怎么样。通过任职资格考察和认证，将员工职业化行为的评价落到实处，不仅从根本的行为上牵引员工创造价值，而且推动员工职业化发展的实现。

在实际操作上，企业可以根据现实情况循序渐进地来建立这四大核心评价体系。如企业可以先建立职位评估体系和绩效评价体系，有相当基础后再建立能力模型和能力评价体系，最后再推行系统的任职资格体系。

难以量化的绩效如何考核？----“行为锚定等级量表”简介

企业主管在对下属员工进行绩效考核时，经常会为一些无法量化的绩效表现伤脑筋，尤其是企业中从事行政支持工作的员工，一年到头忙忙碌碌，好像做了很多事，真正总结一下，又似乎没做什么；还有很多服务行业的一线员工（即直接面向顾客的员工），如空中小姐、电信公司前台人员、商场服务员、银行储蓄窗口职员等等，从主管到员工本人，谁都知道热情服务最重要，但是什么样的服务才是好的、最好的，恐怕并不是每个人都有一致的认识。

本文着重介绍一种对于无法或难以量化的工作绩效进行测定和考核的方法-“行为锚定等级量表”（Behaviorally Anchored Rating Scales，简称“BARS”）。“行为锚定等级量表”又称作“行为期望量法”。如果从其主要考核思想出发，本人认为译作“行为对照评分法”似乎更贴切（本文以下均以“BARS”名之）。

“BARS”从名称上看有点儿让人摸不着头脑，其实在我国早就有类似的做法。比如，全国人民都熟悉的“向雷锋同志学习”活动，“学习雷锋”是一个总的绩效目标，学什么，如何学，通过各种方式的宣传，人们不光了解到雷锋本人的一个个具体事例，也通过那些“学习雷锋先进个人”的具体表现知道什么样的行为才是雷锋式的，然后有针对性地调整自己的行为。

1、BARS简介

作为一种行为导向的绩效考核方法，“BARS” 综合了传统的“图表评分法”和“关键事件法”的主要元素，形成规范化评分表格。考核者所评估的每个点是实际工作中的具体行为，而不是对工作的普通描述或特征要求。

2、BARS是如何设计的

1）确立关键事件把第一步所列出的行为归纳为若干维度（如5-10个维度），再确定每个维度名称（如“意识”、“知识和判断”、“人际关系”维度等）。

3）重新排列为每一项具体行为，在它所代表的绩效维度中的有效或无效性确定分值（通常7-9分级）。

5）确立最终考核方案由熟悉工作的人参与设计，所以更加准确；用明确的行为举例（好的或差的绩效）固定相应分值，相对来说比较公平。

• 更清晰对于被考核人员，通过考核不仅知道自己的得分，能信服地了解自身的现状，更重要的是明白自己的行为究竟与更好的绩效要求相差在哪里。

• 独立的维度不同的考核者对于同一个被考核者给出的考核得分不会有太大偏差。

“BARS”的设计过程需要进行大量访谈、调研、分析、归纳等工作，因此需要投入较长的时间，这是它的一个比较明显的缺点。

让管理问题不发生

深圳一家通信企业，1999年底成立不久即请思捷达公司帮助建立管理体系，前后花了大半年时间。到今天，该公司已有600多人，2025年预计销售额将达到8亿人民币，平均年增长超过100％以上，并正在引进境外风险投资。

一家国际著名投资机构在考察该公司时，对该公司创业伊始就请管理咨询这段经历很感兴趣，提出约我聊聊，我欣然应约。

当投资机构的合伙人问我：“顾问组进驻该公司时，面临什么管理问题？”我竟一时语塞，想了一会才说：“当时该公司没有什么管理问题。她请管理咨询公司建立管理体系的原因不是为了解决已经出现的管理问题，而是为了让管理问题不发生。”确实是这样，当时该公司刚成立不久，只有30多人，新产品尚处于试生产阶段，业务还未正式开展起来，还谈不上有什么管理。

当我们由衷佩服该公司董事长的远见的同时，不由得联想起目前一些企业请管理咨询公司的种种情形。一般来说企业请管理咨询公司的时候，已经面临很多棘手的问题，譬如：市场表现不如意，工作效率低下，员工积极性不高，优秀人才不稳定，内部关系复杂，组织气氛紧张。诸如此类的问题，确实令企业的经营者伤透了脑筋。老总们也采取过各种各样的手段和措施，但往往“头痛医头，脚痛医脚”，只能奏效一时，或者把事情弄得更糟，在实在理不出头绪的时候，只好求教于咨询公司。

不幸的是，咨询公司也没有灵丹妙药，咨询顾问能做的也就是帮助企业管理者从管理问题的表象开始去分析原因，找到问题的症结后，然后对症下药。然而，管理问题的症结远不象人生病的症结那么简单，人生病可能是由于染上了某种病毒，或者哪一个器官出了问题，而组织产生管理问题的机理要复杂得多。但是，这并非无规律可寻--管理问题都可归结为人的问题，比如人员的观念不正确，没有积极性，缺乏优秀的人才，管理者素质不足，员工技能不合格等等，但其背后还有更为根本的原因，那就是机制和文化。为什么有的人在这个企业表现很差，到了另外一个企业却干得很出色，原因就在两家企业机制和文化不一样，而更背后的是两家企业的制度及制度的执行不一样。这就是我们经常所讲的：一个好的制度能把坏人变成好人，一个坏的制度也能把好人变成坏人。要解决已经出现的管理问题，最终还得正本清源，建立科学、有效的管理制度。

所以，如果说应对管理问题有灵丹妙药的话，那就是企业自己未雨绸缪，及早建立游戏规则，即制定管理制度并切实执行。

在为企业提供咨询服务的过程中，我常常为企业出现的种种管理问题而惋惜，因为这些问题本来是可以避免的。一家民营企业高层团队共五名成员，除了老总外，其他四人中有创业元老、老总同学、行业专家，本来可以很好地互补，但实际上是各成一派，相互之间明争暗斗，矛盾重重。其实他们中的每位在经营和管理上都很有思路和才能，也都了解团队合作的重要性，但为什么会出现这种情况？究其原因，关键是未建立高层团队运行的机制和规则。同样是前面提到的那家通信公司，因为是五家公司合资成立，其高层来自于这五家公司，可谓七国八制，而且好几位在原单位都是老总级人物。当时该公司董事长就如何整合高层团队的问题请教于我，我建议他向帮会学习。很多帮会之所以很团结，很有战斗力，第一，大家有共同的信念和目标，第二，有一套帮规来约束大家的行为并实施奖罚。董事长依照我的建议建立了高层团队的运行原则、沟通机制和奖惩制度，并带头执行，使得该团队一直团结、高效地运作。类似以上“预则立，不预则废”的例子在企业实践中随处可见。

把问题消灭在发生以前的道理也许很简单，但企业领导人为什么不能做到有预见性？我分析主要有三个方面的原因：

第一，缺乏远见。很多企业领导者往往对行业和市场动态及趋势了如指掌，但对内部管理则缺乏洞察力，更没有前瞻组织未来的习惯，最终导致内部管理拖了业务发展的后腿。

第二，自满意识。企业领导人无疑都是很聪明的，但自满会影响他的智慧，使他忽略了学习，忽略了听取各方面的意见，对很多管理问题的征兆视而不见。

第三，习惯于充当“救火队长”的角色。很多企业领导者抱着“兵来将挡，水来土淹”的心态经营企业，整天忙于“救火”，很少有时间去思考未来。

记得在电影《大腕》中有一个情节，葛优扮演的男主角向女主角解释什么是境界：“葛优”把一块石头放在石阶的下面，比作女主角的境界，只能看得很近；然后，他把石头放在石阶的上面，自比是他自己的境界，可以看远一些；最后，他把石头扔向远处，好比是佛的境界，可以看得很远很远。要想让管理问题不发生，企业领导人唯有提高自己的管理境界。

知识员工的绩效考核与薪酬

访谈调研了数十家大大小小、各种体制的企业后，各家企业在人力资源管理方面，都有一个相同的问题：优秀员工留不住。确切地说，是优秀的知识员工流失多。而且，在一系列的变革之后，往往会产生一次核心员工的离职高峰。对离职原因分析表明，除了工作氛围、管理风格等因素外，薪酬是最重要的因素。

在人力资源管理变革项目中，绩效考核的推进往往很困难。一般而言，管理层在考核上（压力机制）推进力度较大，但在激励上（动力机制）的措施不多，员工期待的调薪没有实现，进一步强化了对考核的抵触情绪。其原因是：对国有企业，由于有上级“婆婆”的存在，薪酬的自主性小，可用的措施本身就不多，所以只好在考核上做文章；而民营企业，“老板”的观点是，如果你有成绩我必给你相应的回报，所以也是希望有严格的考核。但由于早先的回报方案不严密或不切实际，或由于最终的财务指标不理想，未能兑现，失信于员工，导致员工对考核“不感兴趣”，一提考核首先是反感。

民营企业对员工过多强调薪酬的协议价格，起薪与市场接轨较好，但，运行一段时间后，由于不同员工的薪酬谈判能力不同，“会哭的孩子有奶吃”，久而久之就造成内部不公平。从价值链：“价值创造->价值评价->价值分配……>创造更大的价值”来看，这三个环节是闭合的，各个环节同等重要，但在实际操作上，价值分配更加重要：“分蛋糕的方案决定未来蛋糕的大小”。特别是技术人员，对薪酬待遇的要求上不同于营销人员，有一个特点：营销人员对薪酬感到不满意时，会提出来跟老板讨价还价，甚至以跳槽相威胁，而技术人员往往把不满意放在心里，积累到一定程度就会直接选择离开。也就是说，如果要留住员工，对营销人员，我们还有谈判的机会，对技术人员，往往没有机会，只能在事先了解其需求，消除其不满意。

留人有待遇留人、事业留人、感情留人。这三种方式在不同条件下对不同的人发挥作用，但都必须要求具备基本的待遇水平。企业的薪酬政策，要结合内部公平性与外部公平性，同时薪酬策略还要根据自身的赢利能力，与同业相比确定合适的薪酬水平。作为业界先锋的企业，在认真分析自身的成本构成（特别是各类人员的工资比例）和财务能力之后，建议采取相对的高薪政策，比如，对技术人员、营销人员、中高级管理人员等关键的知识人才采取相对高薪策略。这是知识工作者必须被视为资本而不是成本的体现，使知识工作者在有其他机会时，仍然愿意为这个企业工作。高薪政策除了提高人才的外部竞争力、吸引优秀人才之外，还有一个益处：可以为竞争对手设置高门槛，提高竞争对手的人力成本。我服务过的一家企业，在同业中处于领先地位，但由于没有处理好关键岗位知识员工的薪酬待遇，成了新兴竞争对手廉价的人才储备库。当然，高薪政策的前提是：高的支付能力、高的销售毛利率。

企业为了降低支付风险，在薪酬构成上可以增加风险性收入的比例，如：与短期绩效挂钩的浮动工资，与长期绩效挂钩的股权、期权收入等。对于大多数企业来说，其员工多处于欠激励状态。这种情况下，考核是必需的，但其首要目的是为了更好地激励：区分出A、B、C、D不同绩效水平，给予相应的激励（当然这是绩效管理的低层次目的），通过激励来提高绩效水平，而不是考核，考核环节本身不能提高绩效（完善的绩效管理过程是可以改善绩效的，考核还可以发现改进点），从本质上，考核是面向过去的，过去已经无法改变，而激励会对未来起作用。对处于欠激励状态的员工，考核不能作为施加压力的工具，此时压力太大，只会导致人才流失。在考核与激励的应用上，对知识工作者与体力工作者而言，其重要性是不同的，因为：体力工作者对工作的需要，比工作对他们的需要大得多，相对侧重于考核；而企业对知识工作者的需要，往往比知识工作者对企业的需要更高，或者至少是彼此互相需要的平等关系，相对侧重于激励。

绩效信息为什么失真？ 【案例】

2025年1月中旬，甲公司召开年度经营会议。新春气氛渐浓，一切都似乎很平静，然而，经营会议上公布2025年度绩效考核结果，却令会场安静不起来。

甲公司是一家成立于80年代中期的高科技股份有限公司，1998年9月公司股票在上海证券交易所上市。作为迅速发展中的生物高科技公司，甲公司围绕农化、医保、花卉三大产业已经形成一个高水平的、开放式的科技创新体系；形成一个以“千县万点工程”为主要内容的、技术服务导向的营销网络体系；形成围绕农化、医保、花卉三大产业链下属30几家子、孙公司的企业集团。业务的发展令人欣喜，相反，绩效管理却令人力资源总监王先生苦恼不已。

果然，会议结束，王先生的电话就成热线电话了。

――“花卉产业是朝阳产业，用利润指标考核不能反映我们花卉公司取得的业绩。” ――“营销部自己委托市场调查公司，你说客户满意度能不高吗？”

――“王总，财务部员工的业绩肯定不是公司的中间水平！我对员工要求严格，考核标准把握的尺度也紧，其他部门的领导尺度放得松――人力资源部也没有个把关，你叫我怎么向员工交代啊。”

――“王总，有个数据不知道能不能改改，我认为利润增长率的利润应当用EBITDA值。EBITDA值是世界先进企业通用的指标，而且我一直以为我们公司用的是这一标准。财务部前几天告诉我用的是EVA值，我们企业用EVA值的条件还不成熟。”

王总监犯愁了，一个个都来抱怨，好象全是人力资源部的错。领导层也不满意，昨天总经理也提到：“公司经营业绩表现一般，勉强及格，怎么部门领导的绩效个个八、九十分？”可是，这些分数都是按照绩效管理体系和制度执行得出的，绩效信息为什么又不准了呢？

【分析】

绩效信息为什么失真？更棘手的是，这种失真还是在有制度、体系的保证下产生的――是制度失灵，体系失效，还是其他什么原因？结合思捷达的咨询经验，作者认为绩效信息失真主要由于四方面的原因导致。

一、战略不明确或不明确战略

公司战略模糊，是真实准确的绩效信息的隐性杀手。绩效（performance）是与目标在方向、路径上一致的行为结果，它有三层含义，一是方向正确，二是过程相对最优，三是结果有效。南辕北辙，无论成本、速度、质量稳定性方面的数据表现多么优秀，绩效信息并不能反映企业的业绩，而且有一种说法，这样的企业会加速死亡，如图1。

图1 企业推行绩效管理时，喜欢从个人绩效考核入手，即使对部门的考核也容易变成对主管个人的考核――绩效管理与战略脱节，即“不明确战略”――但对公司经营目标如何落实到各责任中心（事业部/子公司/部门）一级则关注不够。经营绩效管理是员工个人绩效管理的基础，只此，才能保证战略实施与战略评估有效落实，使得个人绩效符合组织绩效需求。否则，得出的绩效信息就是失真的。案例中，甲企业经营业绩一般，但员工绩效分都在80分以上，也是这个原因。

二、指标设置不合理

首先，根据职责而不是目标设置指标。根据职责设立指标的作用是加固了“组织之墙”，单个组织、个人固守“我的”目标，通俗的说法是耕自留地。某电信运营商在这方面表现就很明显，管理者和员工都缺乏目标导向观念，履行职责就是为了履行职责，企业最常见到的现象是每每个人都很忙，但为什么而忙却是不清晰的。

其次，指标脱离企业行动策略和流程。如销售部门希望准时交货，采购部门希望有时间选择低成本原料，财务部门希望存货占有资金少，如果三部门分别在准时交货率、采购成本降低率、资金周转率设立严格的要求，造成的结果是三部门利益主张不一致，局部绩效好，但整体绩效并不优秀。一个新兴的产业应当着重关注营业收入和客户量，考核花卉产业的利润增长为其成长指错了方向。

第三，指标分解造成指标体系被“肢解”。简单地说，指标分解不当使得下级指标不支持上级指标实现。员工业绩好，但部门领导业绩不佳可能是这样的原因引起的。一家企业积压了5个亿存货，2025年的策略是降价销售，将存货转为现金，由于核算科、资金科、经营管理科经理的绩效指标沿用的以往的指标体系，使得三位经理的绩效信息并没有体现存货管理的绩效。

第四，指标不能反映绩效。许多企业在定义绩效指标停留在考核德、能、勤、绩，或一些笼统的概念上，如工作落实、内部管理、企业忠诚度、团队精神、工作创新。一个企业需要多少创新？忠诚度对企业的重要性多大？德的标准是什么？关键是：这些因素能产生绩效吗，是企业绩效的反映吗？另一个极端是，部分企业只考核可以衡量的结果和行为，一些促进绩效产生的因素被忽视，如热情、价值观、下属能力提升……绩效管理忽略这类指标可能不会产生很糟糕的后果，但干部晋升评议则不行。

三、绩效管理体系缺乏信息系统支持

信息系统明确业绩信息由谁以什么方式来记录什么信息用作何种用途，其作用在于：①减少考核频率和考核工作量；②明确信息收集的责任人，使信息流向和存贮系统化；③固化绩效管理流程，保证管理质量；④定时记录信息，防止信息遗失。人工作业的绩效管理，可能因为工作量大、记录不及时、流程不稳定而使信息遗失或失真。

四、忽视操作细节

“于细微处见精神”，管理也是这样。一些容易被忽视的细节决定绩效管理体系执行的成效。变革不被理解。由于被认为是一种裁员、降薪的手段，绩效管理并没有得到有效贯彻。抵制考核、应付考核的情况下不太可能得到有效的绩效信息。因此，沟通与理解是推行绩效管理过程中不能不做的工作。

考核标准表述应当通俗、准确。一些专业的人力资源管理者专门用专业术语来显示自己的专业水准――其实这种做法有违企业管理常识：简单的东西执行效果好！考核标准尤其是能力、态度等评议类标准应力求通俗易懂，使用不会产生歧义的词语，并在现有标点情况下反复断句阅读，防止考核者因此在不同的地方断句而对标准有不同的理解。为了使考核标准被理解一致，人力资源部在考核前可以组织考核技能、考核标准的培训。

似乎没有比360度考核更多地被人谈论的考核方法，但我们从来不建议客户使用360度方法进行绩效考核。人大代表要来自于农、工、商、学、兵的各个阶层，是为了代表最广大人民的利益，但考核的意义不在于此，非相关人员参与考核不仅得出无用的绩效信息，同时也冲淡了真正关键的绩效信息的权重――我们为什么要邀请一帮人来蒙蔽企业的眼睛？

指标计算的公式、统计方法和统计口径未明确。会计核算体系为我们确定了一些统一的标准，如存货先进先出法/后进先进法、成本核算与分配方法，但这永远不够。企业应当对每一个指标的计算作出明确规定，指标涉及要素的统计方法应根据需要作出规定，统计口径则根据职责分工、企业惯例作出规定。如案例中，由于利润增长率指标没有规定利润的统计口径，使得利润是指EBITDA值、EVA值还是税后净利润没有明确。

执行过程要有监督。“有法不依”的现象也会存在企业绩效考核活动中，指标、制度、绩效管理技能、信息系统都准备好，考核者不执行或变样执行，一切看起来都毫无意义了。在这种情况下，监督是有必要的。同时，企业宜逐步消除“有法不依”的生存环境，比如小集团、亚文化盛行、企业内部腐败。

此外，管理风格也是影响绩效信息准确性的重要因素。有些领导平日管理严格，考核标准则把握得较宽松，绩效分数也很高；另外一些领导则相反；还有的一贯宽松或一贯管理严格。管理风格差异使得绩效信息在一定程度上失去其本来面目。

绩效信息失真的原因是多方面的，建议企业从绩效管理循环、管理环境入手逐一分析，逐一解决。

项目驱动型企业的绩效管理 1.前言

彼得.杜拉克说，一个组织的目的是要“使普通人能去做不平常的事”。

在项目驱动型组织中，特别是多项目的企业中，由于项目的“临时性”、“唯一性”两大特点，项目的目标、环境、组织结构、人员配置以及活动不断在变化。因此，这种项目驱动型企业的绩效管理也会区别于其他类型的企业。管理者扮演的一个特别重要的角色就是帮助雇员理解对他们的期望（建立工作绩效目标），帮助他们有效地满足这些期望，评价雇员的工作绩效和提供反馈，以及给予承认和奖励。

2.绩效管理的目的

战略目的：绩效管理系统就是要确保组织内的所有活动都支持组织的战略目标。管理目的：组织在多项管理决策中都要使用到绩效管理信息（尤其绩效评价信息）：薪资管理决策、晋升决策、保留－解雇决策、临时解雇、对个人绩效的承认等等。

开发目的：对雇员进行进一步的开发，以使他们能够有效地完成工作。绩效管理系统并不仅仅是要指出雇员绩效不佳的方面，同时还要找出导致这种绩效不佳的原因所在――比如说，存在技能缺陷、动机问题、或者是某些障碍抑制了雇员提高绩效等等，然后寻求改善。

绝大多数企业都没有把绩效管理作为战略目的来考虑。3.绩效管理系统的组成

绩效管理系统由绩效的定界、绩效的衡量、绩效信息的反馈阶段三部分组成： 3.1绩效的定界――通过以绩效为中心进行组织设计，工作分析来完成；

在绩效评价过程的一开始就具体说明，为了实现企业的战略，一家公司所需要的绩效类型以及需要达到的水平是怎样的。然后在绩效评价的后期，再根据雇员个人以及团队的实际绩效与绩效计划的吻合程度来对他们的绩效进行评价。

不管使用多么正规的职位说明书，管理者与雇员都需要在发展和变化的过程中就职位活动达成一种共同的理解。除了工作设计，雇员还想要得到行动所必需的资源以及对成果的经济责任。

3.2绩效的衡量――绩效评价是对员工的绩效进行管理的唯一一种方法； 绩效的衡量系统的标准要求：

战略一致性、效度、信度、可接受性、明确性 衡量绩效的方法：

比较法、特性法、行为法、结果法、质量法

任何组织都可以采取五种不同的方法来进行绩效评价，每一种方法都有不同的优点和不足，最有效的绩效衡量方法往往是那些将两种或两种以上的绩效衡量方法结合起来使用的衡量系统。

对管理层来说，问题主要不在于如何进行评价，而在于如何设计和实施评价过程以支持人力资源战略的实施。

就项目驱动型企业，绩效管理中的关键一步是开发对绩效进行衡量的指标，一般采用结果法的关键结果领域（KRA）、关键绩效指标（KPI）：

采用战略平衡记分卡的四个以上维度如下：（1）财务层面指标

资本收益率、现金流量、项目盈利能力、利润预测准确度（2）客户层面指标

客户调查名次表、客户满意度调查、市场占有率（3）经营过程层面指标

与客户讨论新项目的时间、投标成功率、事故率里、返工率、项目成果完工周期、项目文档交付率（特别是：WBS和经验教训）

（4）学习和成长层面指标

新服务项目的收入百分比、内部作业过程指标的改进率、职员态度调查、职员建议条数、平均营业收入/职员

（5）职员层面指标

职员满意度、职员保持率、职员建议采纳效益、职员培训次数

3.3绩效信息的反馈阶段――向雇员提供绩效信息反馈，以便他们能够根据组织的目标来改进自己的绩效。绩效反馈还可以通过借助薪酬系统来对优良绩效提供报酬（比如绩效加薪或奖金等）这样一个过程来实现。

有效的绩效反馈过程的特点：

（1）反馈应当是经常性的，而不应当是一年一次；（2）为绩效讨论提供一种好的环境；

（3）在评价面谈之前让雇员本人先对个人的绩效进行自我评价；（4）鼓励下属雇员积极参与绩效反馈过程；（5）通过赞扬肯定雇员的有效业绩；（6）把重点放在解决问题上；

（7）将绩效反馈集中在行为上或结果上而不是人的身上；（8）尽量少批评；

（9）制定具体的绩效改善目标，然后确定检查改善进度的日期

绩效是努力和能力两方面作用的结果。因此，应该根据能力（包括知识、技术以及能力）和动机对不同雇员进行管理：

（1）能力和工作动机较强的雇员

• 对优良绩效提供报酬；

• 找到进一步发展的机会，以维护他们的满意度以及工作的有效性； • 提供诚实、直接的反馈。

（2）缺乏能力、工作动机较强的雇员（努力方向不对）• 在职辅导 • 频繁的绩效反馈 • 制定目标

• 以开发技能为目的进行培训或作出临时性的工作安排 • 重新进行工作安排

（3）有能力、缺乏工作动机的雇员（利用不足）• 提供诚实、直接的反馈 • 采取团队建设与解决冲突的方法 • 将奖励与雇员的绩效结果挂钩

• 提供咨询，以帮助他们解决人际关系问题、职业发展问题或者工作满意度问题 • 强化管理

（4）能力和工作动机都很差的雇员 • 冻结加薪 • 降级 • 另行安排工作 • 解雇

• 就绩效问题提供具体而直接的反馈

**第二篇：关键绩效管理范本——人力资源部门**

关键绩效管理范本——人力资源部门

1．人力资源部门总体目标（见表2-12）

表2-12人力资源部门总体目标

2．人力资源部——绩效管理目标（见表2-13）

表2-13绩效管理目标

3．人力资源部——薪酬管理目标（见表2-14）

表2-14薪酬管理目标

4．人力资源部——培训管理目标（见表2-15）

表2-15培训管理目标

5．人力资源部——人力资源规划与员工配置目标（见表2-16）

表2-16人力资源规划与员工配置目标

6．人力资源部——人事行政管理目标（见表2-17）

表2-17人事行政管理目标

**第三篇：如何实施医院绩效管理**

如何实施医院绩效管理

有效的人力资源管理是成功实现医院战略目标的重要保障,而绩效管理又是人力资源管理的核心内容之一。建立起一套完善的医院绩效管理系统对于提高医院职工工作的积极性、主动性和创造性,提高医院核心竞争力具有至关重要的作用。在此,笔者就如何实施医院绩效管理,提出一些个人的看法,以供同仁们参考。医院绩效管理中存在的常见问题

1.1 医院总体目标与科室、员工个人目标脱节。

很多医院在绩效管理中出现了考核难以推进,科室、员工对医院总目标的分解理解不清,或者漠不关心。通过调查,其主要原因在于科室、员工个人目标与医院总体目标脱节。这种脱节一方面导致绩效考核流于形式,另一方面又使医院的总体目标难以实现。科学的目标体系应该是,医院的总体目标分解到各个科室和部门,然后由各个科室和部门再将指标分解到每个员工,这些分解到员工个人的目标就是考核员工业绩的衡量指标。当然仅仅建立起目标体系还是不够的,还必须确定实现目标的工作流程及具体的操作步骤。

1.2 绩效考核与绩效管理相混淆

一些医院员工通常交将绩效考核与绩效管理混为一谈,认为有了绩效考核就有了绩效管理,其实绩效考核仅仅是绩

效管理过程中的环节。因为不了解绩效管理与绩效考核的关系,部分管理者在实际操作中陷入了考核的误区,造成了与被考核者的”敌对”状态,达不到改进工作达成目标的效果,反而引发出很多不和谐的因素。

1.3 角色定位不清

有很多医院管理者认为,绩效管理是人力资源部门的事,与自己无关,不能确认自己在绩效管理中的角色,在观念和行为上都臵身于事外。因此,强调绩效管理的”全员参与”是致关重要的,如果仅仅依靠人力资源部门制定、协调和考核,就难以将医院绩效管理推行下去,就难以使各个考核环节落到实处。

1.4 缺乏有效沟通

一些医院在实施绩效考核时搞得轰轰烈烈,但在考评后却”相安无事”。对考评结果的运用,也是仅仅停留在”机械式”的奖惩、升职或加薪,没有充分考虑员工对考核结果的认可程度和可能引起的申诉,这样的考核必然导致员工的反感,因此考核过程中或考核结束后,必须注重考评者与被考评者之间的双向沟通。只有加强了沟通,才能产生员工的认同,使之从内心深处支持医院的绩效管理工作。成功实施医院绩效管理的方法

2.1 采用关键业绩指标考核办法对员工进行绩效考核

由于医疗行业的特殊性,医院绩效评估经常遇到的问题就是很难确定客观、量化的绩效指标。其实,对所有的绩效指标进行量化并不现实,也无必要。关键绩效指标的设臵通常有两个根据与来源:一是医院的总体经营目标,在明确医院关键业绩指标后,就需要把目标分解到各个部门和职位,形成部门的关键业绩指标和员工的关键业绩指标;二是通过职务分析,明确过程目标,也就是在工作过程中必须做能量化的指标,把它设计为个人的关键业绩指标,同时要求关键业绩指标必须具体、能度量、可操作,并有时限要求。结合工作实际,我们可以有选择地理清各个部门的、各个工作岗位上的关键业绩指标,使之成为测量工作绩效的标尺。

2.2 以较为完善的工作流程和标准来进行绩效评估

确定了医院目标,与此相配套地找出了各科室、各岗位的关键业绩指标后,紧接着涉及到的问题就是如何客观、公正、持续地进行考评。这就要求医院要建立一套完备的考评工作流程和考评方式与标准来进行日常考评。同时还要注意在考评过程中持续改进这些考评方案。好的体系与方案必须设计预留空间,以利根据医院管理重点的变化,医院资源的整合,经济效益的高低,社会经济水平的增长不断修订和完善。

2.3 将绩效考核与绩效管理有机结合,实现绩效考核向绩效

管理转变

绩效管理是一个完整的系统,他包括绩效计划,绩效考核与管理,绩效评估,绩效反馈面谈四个环节。绩效管理是管理层面的事情,而绩效考核则是绩效管理的一个点。绩效管理是一个完整的过程,而绩效考核侧重于判断和评估。绩效管理强调的事先沟通,而绩效考核则着重于事后的评估。通过绩效考核向绩效管理的转变,使绩效考核成为绩效管理的一个重要组成部分,也转变成医院日常管理中的一部分,并充分发挥其绩效考核对部门、科室、岗位工作的促进作用。

2.4 完善医院和科室两个层面的管理,实行分级与直接考评相结合医院对一级部门、科室进行关键绩效指标考评,据此形成各部门、科室及其负责人的绩效,作为绩效工资在一级分配中的依据。各部门、科室分别制定部门的考评指标和实行细则,对部门内所有岗位绩效进行考评,结果作为部门内绩效工资次级分配依据。必要时医院也可对次级部门、科室及岗位的绩效进行直接的考评。临床科室是医院的基本组成部分,科主任在科室内部绩效管理中扮演着至关重要的角色。但从医院现状看,大多数科主任是科室的学术带头人,很难投入大

量的精力对科室内部管理进行强化和完善,加上医院管理信息系统的不完善,因此往往导致医院整体的绩效计划在科室以下的层面难以得到贯彻和执行。对于此问题可以借鉴国外医院的一些做法,结合国内医院的实际情况,设立科室行政助理,帮助科主任从科室的行政事务中解脱出来,提高科室内部的管理水平。

2.5 注意双向沟通

由科室负责人对奖励办法进行实施并沟通,充分考虑员工对考核方式与结果的认可程度和可能引起的申诉,对合理部分给予接纳,不能接纳时即进行疏通,让员工认可其价值取向。沟通应贯穿于医院绩效管理的全过程。在制定医院绩效计划时,医院应当首先和科主任沟通,取得科主任的承诺和支持,在此基础上签订一定时限的目标责任书。科主任在制定本科室发展计划时,也要取得本科室员工的承诺和支持,否则再好的绩效计划也不能得以贯彻落实,在绩效计划的实施过程中,应当保持动态持续的沟通,对绩效计划进展情况进行全过程追踪并及时排除障碍,必要时修订计划,这是绩效管理的灵魂与核心。在绩效评估阶段,通过沟通对评估者平时的绩效情况进行回顾和总结,并通过沟通使考评者和被考评者对绩效评估的结果取得一致的看法。在绩效反馈阶段,通过沟通与辅导,提高员工的知识与技能,促进员工的成功与进步。因为医院绩效管理的目的不是为了批评与处罚,而是通过平时投入大量的时间防患于未然,更及时、更有效地解决平时工作中所存在的问题。从而帮助员工个人、科室及至整个医院提高绩效。

总之,在现有的市场经济体制条件下,医院作为服务性的机构,一个自负盈亏的经济实体,有效地提高内部管理水平,最大限度地发挥社会效益和经济效益是必要的,而绩效管理是一项重要的工具。如何科学有效地实施医院绩效管理仍然需要不断地实践和探索。

**第四篇：关键绩效指标**

红塔集团2025年关键绩效指标考评说明

为有效贯彻落实《红塔集团绩效管理制度》，确保绩效评价工作顺利开展，现对2025年各部门关键绩效指标的考评作以下具体说明：

一、关键绩效指标考评方式

1、关键绩效指标从类型上分为“定量”和“定性”两类指标，从考评时间上分为“适用于季度和考评”和“只适用于考评”两类。

2、“定量”指标的考评，原则上由ERP系统实现，不能实现的部门数据由考核数据来源部门在规定日期之前考核得出结果，并报经济运行部按评分标准评分。

3、“定性”指标的考评，由考核数据来源部门在规定日期之前提交指标完成情况总结材料（或由被考核部门将考评期内所做工作进行汇总说明），报集团分管领导审核后，再报送经济运行部和集团总裁评分。同时，经济运行部在日常工作中对各部门管理工作进行监督和记录，了解和掌握各部门的基本情况，在季度、考评时提供真实有效的评价依据和初步结论。

4、“适用于季度和考评”的指标，可在各部门每季、生产管理工作结束后，对本季、本年考评期内指标完成情况分别进行汇总考评。当季度指标完成结果于当季打分评价兑现，不带入下季；考评时再进行汇总考评打分。

5、“只适用于考评”的指标，在考评时进行一次性评价。季度考评时，按不影响其它指标的分数计分（原则上统一按该指标按应得满分的90％给予计分）。

二、关键绩效指标考评时间

各考核数据来源部门必须在每年4月、7月、10月和次年1月份的10日前完成季度考核，次年1月15日完成关键绩效指标的考核，并将结果报送经济运行部作为考评依据（定量指标须报集团分管领导审核）。

2、各部门结合本部门季度、关键绩效指标完成的情况，进行书面总结并组织相关说明材料，于每年4月、7月、10月、次年1月份的10日前报送经济运行部，的情况次年1月15日前报送。

3、经济运行部根据各部门上报的指标考核结果和总结材料，对各部门进行定量、定性指标的初步评价和打分，并于每年4月、7月、10月、次年1月份的15日前，的次年1月25日将评价结果提交集团总裁审定。

4、总裁于每年4月、7月、10月、次年1月份的20日前对季度考核结果，的次年1月30日前，审定通过各部门的绩效评价结果，人力资源部据此核发部门绩效工资。

5、部门未在规定日期之前上报考核结果和总结材料的，每超过规定日期1天扣减部门当季、绩效得分1分，累计扣减。

三、各部门关键绩效指标考评说明

1、“共性指标”的考评

1.1 “管理（工作、服务、营销）创新”指标，适用于季度和考评。各部门在每季、工作结束后，在规定日期前上报部门工作情况总结，集团总裁班子和经济运行部根据创新工作开展情况进行考评打分。

1.2 “安全、环境管理”指标，只适用于考评。季度考评按应得分90％打分；考评时由安委会上报被考核部门考核得分和部门安全考核情况，经济运行部根据评分标准进行打分。

1.3 “设备管理”指标，适用于考评。季度考评按应得分的90％打分。考评时由工程技术部上报被考核部门考核得分和设备管理考核情况，经济运行部根据评分标准进行打分。

2、集团工会关键绩效指标

2.1 “维护职工合法权益”指标，适用于考评。工会提供集体合同续签、履行情况监督检查、职工劳动安全卫生保护监督方面的工作记录及材料，由经济运行部和集团总裁审核考评。

2.2 “参与民主管理、民主监督”指标，适用于考评。工会提交职代会代表提案、合理化建议的处理情况和民主监督方面的材料，以及厂务公开、涉及职工切身利益问题等活动的会议记录及材料，由经济运行部和集团总裁审核考评。

2.3 “职工队伍建设”指标，适用于季度和考评。工会须将工作计划分解到每个季度，做到每季度都有职工队伍建设的具体工作，经济运行部和集团总裁根据季度和计划对实施情况进行考评。

2.4 “服务企业中心工作”指标，适用于季度和考评。工会须将服务企业中心工作、创建企业文化的工作不间断地贯穿在全年工作中，经济运行部和集团总裁根据各季度的工作开展情况视成效进行考评。

3、纪检监察办公室关键绩效指标

3.1 “党员、干部违法违纪人次”指标，适用于季度和考评。发生的责任事件在处理结果明确后，在结果判定的季度内给予考评惩扣，年终再对全年执行情况进行汇总考评。

3.2 “信访案件初核率”指标，适用于季度和考评。要求对发生信访案件的初核工作要积极主动，及时处理。超过3个月未处理，先根据到期时间，在季度内考核，年终再作全年未完成项次汇总考评。

3.3 “监督工作”指标，适用于季度和考评。每季度对发生的招投标、干部任用等监督事项进行考评；年终对全年执行情况进行汇总评价。

3.4 “廉政建设”指标，适用于考评。经济运行部和集团总裁根据纪检监察办公室上报的书面总结材料，对廉政制度建设和相应的实施情况进行审核考评。

4、党委工作部关键绩效指标

4.1 “党建工作”指标，适用于季度和考评。党委工作部须全年党建工作计划分解到各季度，保持工作的持续性。经济运行部根据上报的季度、计划和实施情况的总结进行审核考评。

4.2 “干部交流”指标，适用于考评。年终经济运行部根据全年集团实际发生的干部岗位交流和晋升退出人次进行评分。

4.3 “企业宣传工作”指标，适用于季度和考评。经济运行部和集团总裁班子每季度对电视、网络、报纸的宣传效果进行考评，年终再对宣传工作的效果进行综合评价。

4.4 “企业文化建设”指标，适用于季度和考评。党委工作部将创建活动贯穿于全年工作当中，经济运行部和集团总裁根据创建活动计划和实施报告，对季度、计划完成和实施效果进行评价。

5、经济运行部关键绩效指标

5.1 “战略计划管理”指标，适用于季度和考评。经济运行部对每季度发生的计划编制和执行情况进行检查总结，集团总裁班子进行考评；年终再结合集团发展战略和品牌规划的实现情况综合评价。

5.2 “经济运行”指标，适用于季度和考评。由集团总裁对经济运行部提交的各类经济运行分析报告进行考评，视报告的及时性和参考价值进行评价。

5.3 “管理制度（体系）持续改进和管理创新”指标，适用于季度和考评。经济运行部对集团管理制度和体系运作的规范性和有效性进行监督管理，集团总裁班子每季度根据集团管理效益情况对经济运行部进行考评，年终再进行综合评价。

5.4 “审计”指标，适用于季度和考评。经济运行部对每季度发生的审计事项进行及时处理，集团总裁班子根据各被审部门的反馈和经济运行部的自查报告进行审核考评，年终再对同级审计的完成情况进行综合评价。

5.5 “统计数据”指标，适用于季度和考评。每季度根据ERP系统记录的情况和关联部门的反馈，对经济运行部统计数据工作的及时准确性进行考评，年终进行综合汇总评价。

5.6 “法律事务处理”指标，适用于季度和考评。经济运行部对集团所发生的各类法律事务及时办理、有效解决，关联部门和集团总裁班子根据事务处理的效率和质量进行季度考评，年终再作综合评价。“内部监管工作”是指根据国家局要求开展专卖监督检查和督促改进的工作，视上级部门检查中出现的不合格严重情况进行扣分。

6、财务部关键绩效指标

6.1 “财务处理”指标，适用于季度和考评。经济运行部根据财务部每季发生的财务处理情况进行考评，年终再作汇总评价。

6.2 “财务分析”指标，适用于季度和考评。财务部在规定时间内提交季度、和其他各类财务分析报告，集团总裁班子和经济运行部对分析报告的及时性、有效性进行审核考评。如果由于其它部门提供数据环节提供数据延误导致分析报告的时效、质量受影响，责任不在财务部。

6.3 “预算管理”指标，适用于季度和考评。要求各部门必须将全年预算费用计划分解到各个季度使用，财务部承担对各部门按计划使用预算费用的监督和管理职能。经济运行部根据每季、年集团各部门预算计划和使用情况，对财务部进行考评。

6.4 “成本控制”指标，适用于考评。全年生产管理工作结束后，经济运行部对财务部的成本控制管理制度的完善和实施情况，以及最终实现的成本结果进行综合考评。

7、营销中心关键绩效指标

7.1 “重点品牌销售量”指标，适用于季度和考评。每季工作结束后经济运行部根据营销中心“红塔山”、“玉溪”两大重点品牌及“红塔山”

一、二类卷烟本季度销售计划和实际完成情况进行考评，全年销售工作完成后再作汇总评价。

7.2 “销售计划准确率”指标，适用于季度和考评。每个季度对各月所提交的计划数和准确性进行审核考评，全年再作综合汇总评价。

7.3 “重点客户满意度”指标，适用于季度和考评。每季度发生的客户投诉在季度内进行考评，年终再进行全年汇总评价。因计划指标不足引起的投诉不在考核之列。

8、技术中心关键绩效指标

8.1 “重点品牌销售量”指标，适用于季度和考评。每季工作结束后经济运行部根据营销中心“红塔山”、“玉溪”两大重点品牌及“红塔山”

一、二类卷烟本季度销售计划和实际完成情况进行考评，全年销售工作完成后再作汇总评价。

8.2 “卷烟质量抽检合格率”指标，适用于季度和考评。每个季度根据抽检结果，结合评分标准进行考评，全年生产管理工作结束后再进行汇总评价。

8.3 “产品规划与开发”指标，适用于季度和考评。集团总裁和经济运行部根据技术中心每季度产品规划实施的进度和成效，进行审核考评，年终再进行总体评价。

8.4 “产品配方成本与维护”指标，适用于考评。全年生产管理工作结束后根据配方成本实际完成值和全年的正常维护创新情况，结合评分标准进行考评。

8.5 “科技创新”指标，适用于考评。全年工作结束后集团总裁班子和经济运行部根据科技成果的成效，以及专利、核心技术成果的创建情况进行综合评价。

9、工程技术部关键绩效指标

9.1 “工程项目管理”指标，适用于季度和考评。每季度经济运行部根据工程项目完成情况的总结材料和审计科提供的预、结算数据，结合评分标准进行考评，年终再进行全年情况的综合评价。

9.2 “信息网络技术支持”指标，适用于季度和考评。每季度经济运行部根据考核记录和使用部门的反馈，对所发生的责任事故进行考评，年终再对全年信息网络技术维护工作进行汇总评价。

10、人力资源部关键绩效指标

10.1 “人力资源管理体系”指标，适用于考评。全年管理工作结束后，由集团总裁和经济运行部对人力资源部制定的集团人力资源战略规划，以及各级规划的完成情况进行综合考评。

10.2 “员工岗位绩效评价”指标，适用于季度和考评。人力资源部对各部门员工岗位绩效评价工作进行及时有效的指导、监督和管理，承担推动部门相关工作的职责。集团总裁和经济运行部每季度对人力资源部的组织推进工作成效进行考评，年终视集团员工岗位绩效评价整体推进情况作综合评价。

10.3 “员工培训”指标，适用于季度和考评。人力资源部将集团员工培训工作计划分解到各季，保持全年员工培训工作的连续性。经济运行部根据培训计划的科学合理性和计划的完成情况，对每季度的培训工作进行考评，年终再对培训的总体成效进行综合评价。

10.4 “全员劳动生产率”指标，适用于考评。人力资源部对集团劳动用工的合理安排承担监督管理职责，年终由经济运行部根据实际完成值进行考评。

11、集团办公室关键绩效指标

11.1 “公文处理”指标，适用于季度和考评。每季度经济运行部根据集团领导的反馈意见和考核记录进行考评，年终再作汇总评价。

11.2 “督办督察工作”指标，适用于季度和考评。由经济运行部根据集团领导的要求对督办工作的完成情况进行考评。

11.3 “公关、接待”指标，适用于季度和考评。每季度经济运行部根据其他相关部门和对口单位的反馈，以及对办公室相关工作的考核记录进行考评，年终再作综合评价。11.4 “企业、产品形象宣传”指标，适用于季度和考评。集团办公室须在每个季度均有针对企业、产品形象宣传的各类宣传策划方案，经济运行部根据计划和实施情况进行考评。

12、安保部关键绩效指标

12.1 “事故案件”指标，适用于季度和考评。凡在本季度内发生的各类火灾、轻重伤、重特大责任交通等事故必须在季度内予以考评兑现，年终再根据综合考核情况进行评价。

12.2 “环境管理”指标，适用于考评。全年工作结束后，经济运行部根据各级考核部门的考核结果，对集团污染排放和危险固体废弃物环保处理等情况进行考评。

12.3 “特种设备及环境、职业健康检测”指标，适用于考评。全年工作结束后经济运行部根据各级考核部门对相关内容的检测考核结果进行考评。

12.4 “技防系统完好率”指标，适用于考评。全年工作结束后经济运行部根据各级考核部门对相关内容的检查结果进行考评。

13、动力部关键绩效指标

13.1 “能耗指标”，适用于季度和考评。每季度生产结束后经济运行部根据“电汽比”、“煤汽比”和“水汽比”三项指标的实际完成值，结合评分标准进行考评，年终再作综合指标完成值的评价。

13.2 “责任故障指标”，适用于季度和考评。每季度对发生的各类责任事故考核兑现，年终再对全年发生的各类责任事故进行汇总考评。

13.3 “能源供应”指标，适用于季度和考评。每季度经济运行部根据综合生产管理部提供的能源供应质量报告进行考评，年终进行汇总评价。

14、综合生产管理部关键绩效指标

14.1 “卷烟生产计划满足率”指标，适用于季度和考评。每季度经济运行部根据营销中心的反馈和日常考核记录，进行满足率的考评，年终再根据全年完成情况进行综合评价。

14.2 “配料质量合格率”指标，适用于季度和考评。每季度经济运行部根据技术中心提供的质量考核报告进行考评，年终进行汇总评价。

14.3 “嘴棒供给”指标，适用于季度和考评。每季度经济运行部根据技术中心和生产制造部门的考核和反馈情况，对嘴棒供应工作进行考评，年终再进行汇总评价。

14.4 “联营生产管理”指标，适用于季度和考评。每季度经济运行部根据本季度集团联营生产管理工作完成情况进行考评，年终再进行汇总评价。

**第五篇：厨师长绩效管理方案设计的关键**

厨师长绩效管理方案设计的关键

绩效管理是当前众多企业人力资源管理改革的热点问题之一，在绩效管理体系设计中，众多技术方法被采用，例如平衡计分卡、关键绩效指标设计、工作目标设定等被很多企业所采用。很多企业在设计绩效管理体系的时候，都参照了类似的思路和方法。

很多企业的绩效管理体系并没有真正发挥有效作用，其中包括一些聘请知名咨询公司设计的平衡计分卡或者KPI指标体系的企业。对这些方案的分析研究表明，其中一个共同的原因是将主要精力集中在指标设计本身上，很多绩效管理体系将重点放在目标分解方面，很多人力资源经理在绞尽脑汁思考如何把每一项工作内容精确的量化考核，如何为将部门工作分解到每一个人身上去考核。从某种程度上，很多企业正在由一个极端走向另外一个极端：一个是没有考核，一个是过于理想化的“完美”主义考核。这些企业，包括部分咨询公司在设计绩效管理体系的时候，忽略了更重要的问题的分析研究，或者对一些基本的、关键性的问题没有采取严格的、认真的分析研究。这些问题往往看起来是非常基本的，但是其案却并不简单。

总体上，以下几个方面的思考往往被很多企业所忽略，而这些因素应该是绩效管理体系设计的基础性的关键工作，对这些因素分析研究不足的基础上去设计绩效管理指标往往会导致绩效管理体系的失败。

一、评价谁?

这个问题看起来似乎非常简单，其实并非如此。很多企业在设计绩效管理体系的时候，往往根据“高层领导”的主观判断确定考核对象，有的咨询公司将这个问题作为 “客户”的问题，认为客户自己应该确定考核谁的问题。而事实远远要复杂。这其中涉及到对组织特性、业务特点、企业文化的综合诊断，是评价个人、团队还是评价部门?这并没有唯一的答案，需要结合企特点来确定，而在当前企业绩效管理改革的实践中中，很多绩效管理体系设计者并没有经过严格认真的分析就盲目的选择了考核到个人的做法，而考核到个人并非适合与所有的企业。

二、谁来评价

这个问题的解决同样需要系统的对企业作出分析判断，有的企业是采取直接上级评价，有的企业是采取客户评价，有的企业是采取隔级评价，有的企业是采取考评委员会评价，有的企业是下级评价，或者有的企业采取以上不同策略的组合。360度考考核曾经一度被许多企业所采用，但是，其中相当一部分并没有达到理想的效果。确定谁来评价的问题需要对企业内部流程、文化、关键竞争能力作出综合判断，在绩效管理中，应该推崇“专家”管理而不是“民主”管理。而现实中，很多企业的360度考核被扭曲成为一种平衡矛盾的手段。有很多企业在缺乏系统分析基础上，盲目的模仿其他企业的做法，例如海尔的市场链为特征的考核方式曾经为很多企业效仿，但是真正模仿成功的并不多。

三、评价周期

评价周期的选择需要结合企业业务特点与周期特性作出认真的分析判断，例如Lincoln Electric两年才进行评价，在美国很多专业化服务机构的合伙人认为一年一度的评价过于频繁，而在业务周期非常短的工作中，例如计件生产工作中，可能需要每天对业绩进行检查。评价周期过短或者过长都将导致业绩结果不能准确反映被评价者的准确的业绩信息，而很多情况下，失真的信息要比没有信息更加可怕。

四、客观、正式的评价还是主观、非正式的评价

当前很多企业在绩效管理体系设计的时候非常推崇客观的、正式的指标，但是实际上，有些工作始于采用客观的正式的评价，例如销售人员，他们的业绩可能采用销售额、新业务比例、业务增长速度等指标，而有些工作，则更适于直接上级的总体印象评价，例如研发部门的研发人员。当采用客观的、正式的评价的时候，还有一个需要注意的问题是指标设计与员工环境特性的联系程度的分析，以销售员为例，有些地区市场需求较大，而有些地区市场需求还没有开发出来，在这种情况下，业绩差异可能并不是两个人工作能力和努力程度的结果，将业绩指标与业务员环境特点联系起来的指标可能更加准确。对难以采取客观、严格的正式指标的工作，强制采取客观化指标往往会导致信息的失真与成本的上升。

五、采取绝对指标还是相对指标

绝对指标主要针对被评价对象个人业绩的绝对值进行评价，例如销售额、成本费用额等。但是在这种指标中会遇到一些问题，例如，在非典型性肺炎扩散时期，某地销售额上升可能是由于外部环境带来的而不是来自员工个人的努力，这种业绩上升只能体现员工工作量上升，而不能反映其能力和努力程度地提升。很多情况下，采取相对指标可以避免类似问题，相对指标是采用一组绝对指标或者相对指标地组合来进行评价，例如用本期业绩和过去业绩增长比例等来进行反映。采取相对指标还是绝对指标需要对需求特征、竞争特点、工作性质地综合考虑分析。

六、综合指标评价还是多指标评价

在这一因素方面往往有三种情况，一种是，所有的指标最终都将综合为一项指标，这一综合指标作为业绩的最终反映;另一种情况是每一岗位都有很多指标，而业绩整体情况取决于这些指标，但是并不将其综合为一个指标;第三种情况介于两者之间，一方面有一个综合指标，这种综合指标往往很粗放，许多人员可能位于统一综合指标等级中，但同时还有很多细分指标，细分指标则相对比较细致的将员工业绩区分开。具体采取哪种方式往往取决于对公司文化、管理风格、业务特点、关键能力要求的判断和分析。

七、精细的还是粗放的业绩差异

对于业绩差异程度，有的企业采取精细的区分方式，而有的企业则相对粗放，例如有的企业采取分点制方式，而有的企业则采取等级制为主。业务特点、企业文化、薪酬战略等因素都将影响到这一问题的解决，例如有的工作中很容易将各人员业绩进行衡量，同时企业又是激励竞争的，薪酬与业绩联系紧密，那么采取较为精细的业绩差异相对更加合理。而有的工作则难以精确区不同人员的业绩，企业提倡团队合作，则相对粗放的差距更加适合。

八、多信息渠道与单一信息渠道

有的绩效考核信息依赖与多种渠道的信息，而有的绩效考核信息主要来自于直接主观上级的信息。在很多企业中曾经推行的360度考核实际上就是多渠道信息的一种，但是具体是单渠道还是多渠道评价需要综合企业内部业务流程、文化、成本与效率等多种因素的综合考虑。纵观当前很多企业多渠道信息评价的实施情况，需要注意的是企业管理和政治管理的不同，民主的不一定是正确的，企业不相信民主，只相信专家，避免将多渠道绩效考核作为平衡矛盾的一种方式，作为信息来源的必须是某个方面信息的“专家”而不是某种“利益”的代表。

小结：绩效管理是一个系统性的工作，方案设计需要对企业战略、外部环境、技术与业务特点、企业文化、人员特征的综合分析，对绩效管理环境的诊断是设计有效的绩效管理方案的基础和前提，缺乏这种系统分析，盲目的设计绩效指标，往往会导致绩效管理方案的失灵。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！