



从零开始学绩效

如何有效地提取绩效指标

培训师：魏云东



魏云东

- 北弗吉尼亚大学 MBA
- 北京大学 特约讲师
- 北大资源学院 特约讲师
- 企业人力资源总经理
- 高级人力资源管理师
- 心理咨询师
- 人才测评师





主要工作经历

工商管理硕士，有着20余年人力资源相关工作经验，10余年国有大中型企业行政人力资源管理经验；9年多外商独资企业高级管理工作经验；10余年大学老师教龄和企业高级培训师经验；10余年国外工作经历；8年多心理咨询和人才测评经验。



通过本课程研讨，你将会



01

认知绩效管理

02

掌握如何设计公司的KPI指标体系

03

学习领先公司绩效管理的实践经验



管理者最烦恼的事情是什么

- 需要深入到每一个具体事务中去；
- 白天的时间总是不够；
- 员工太胆小，以致该决策时不决策；
- 员工不明白为什么要做这些工作；
- 员工对谁该做什么和谁该负责有异议；
- 员工给经理提供的重要信息太少；
- 问题发现太晚以致无法阻止它扩大；
- 员工工作质量低下；
- 员工们重复犯相同的错误。





员工最烦恼的**问题**是什么

- 不了解他们的工作好还是不好；
- 不知道他们有什么样的权力；
- 工作完成很好时没有得到认可；
- 没有机会学习新技能；
- 发现上司对自己不满但不知怎么办；
- 自己不能做任何简单的决策；
- 管得过细，喘不过气；
- 缺乏完成工作所需要的资源。





目标绩效管理的功能

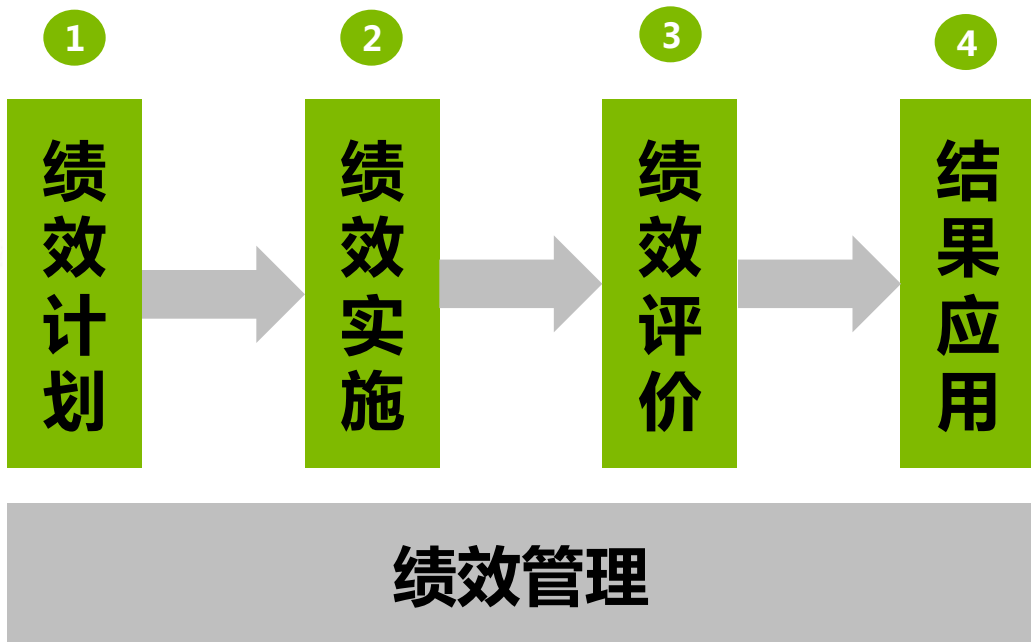
- 使你不必陷入各种事务中（过细管理）；
- 帮助员工掌控合理自我决策，节省你的时间；
- 减少员工之间因职责不明而产生的误解；
- 减少出现当你需要信息时没有信息的局面；
- 帮助员工找到错误和低效率原因（重复错误）。



什么是绩效管理

绩效考核是一项系统工程，涉及到战略目标体系及其目标责任体系、指标评价体系、评价标准及评价方法等内容，其核心是促进企业**获利能力**的提高及**综合实力**的增强，其实质是做到**人尽其才**，使**人力资源**作用发挥到极致。







企业管理的重要误区

问题导向

VS

目标导向



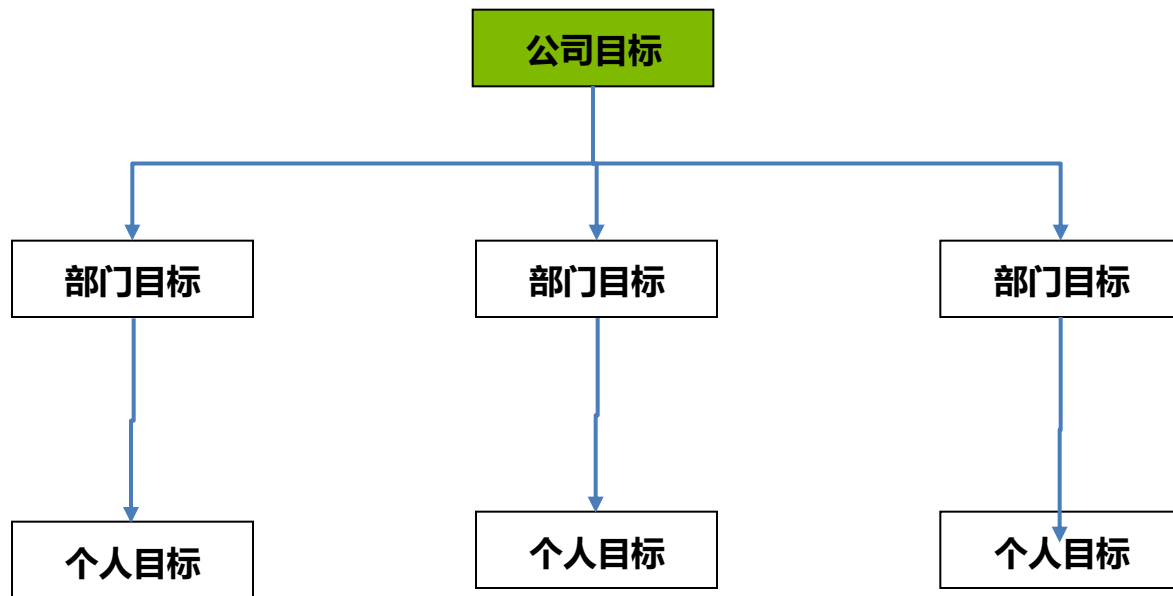
毛泽东在解放战争中的指标战略分解



毛泽东的战略指标分解

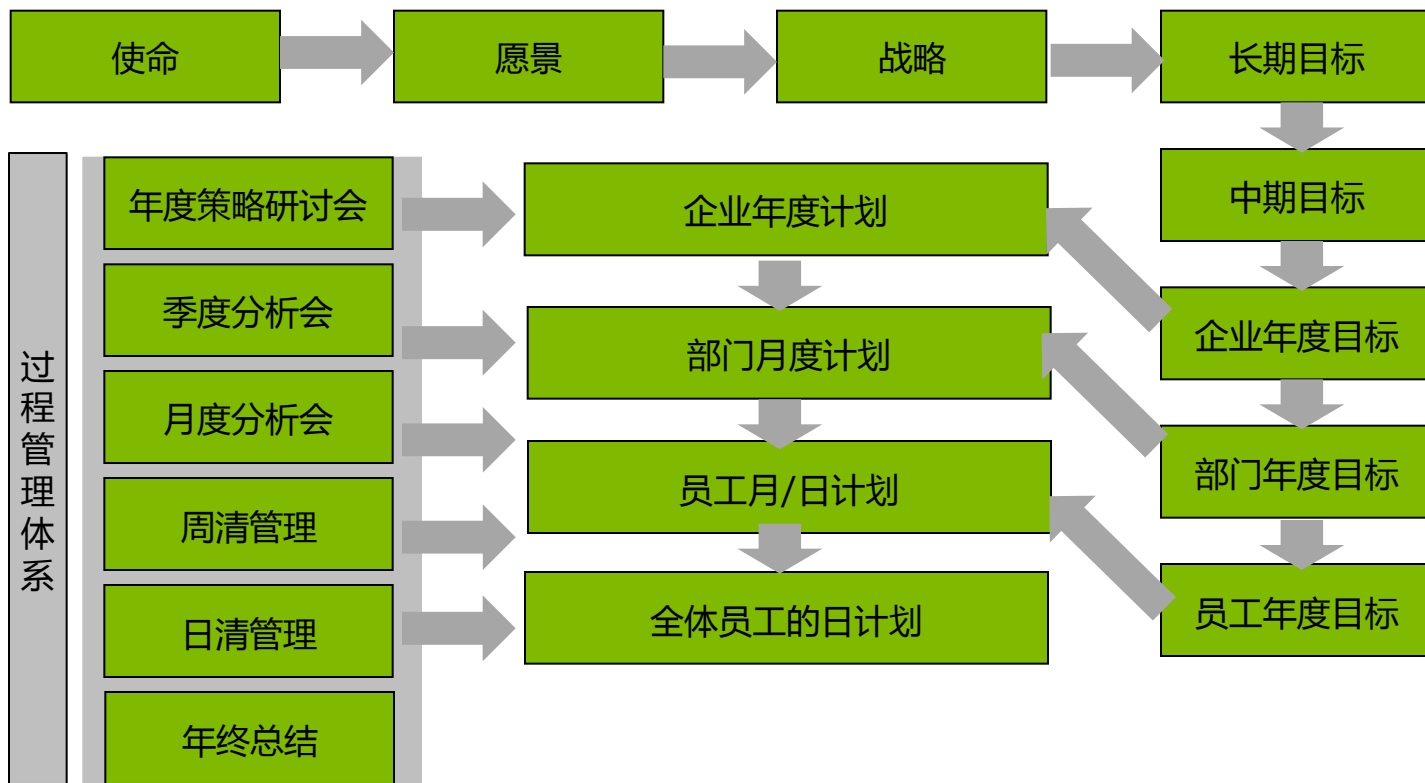
1	战略目标	5年内打倒国民党反动派	公司战略
2	战略指标	消灭500个旅	业务部（销售部）
		建设500万军队	人力资源部
3	纵向分解	1948年歼敌115个旅	年度指标
4	横向分解	歼敌40个旅	华东野战军
		歼敌14个旅	中原野战军
5	工作策略	攻占济南、皖北、苏北...	华东野战军
		攻占鄂豫皖	中原野战军

目标分解体系



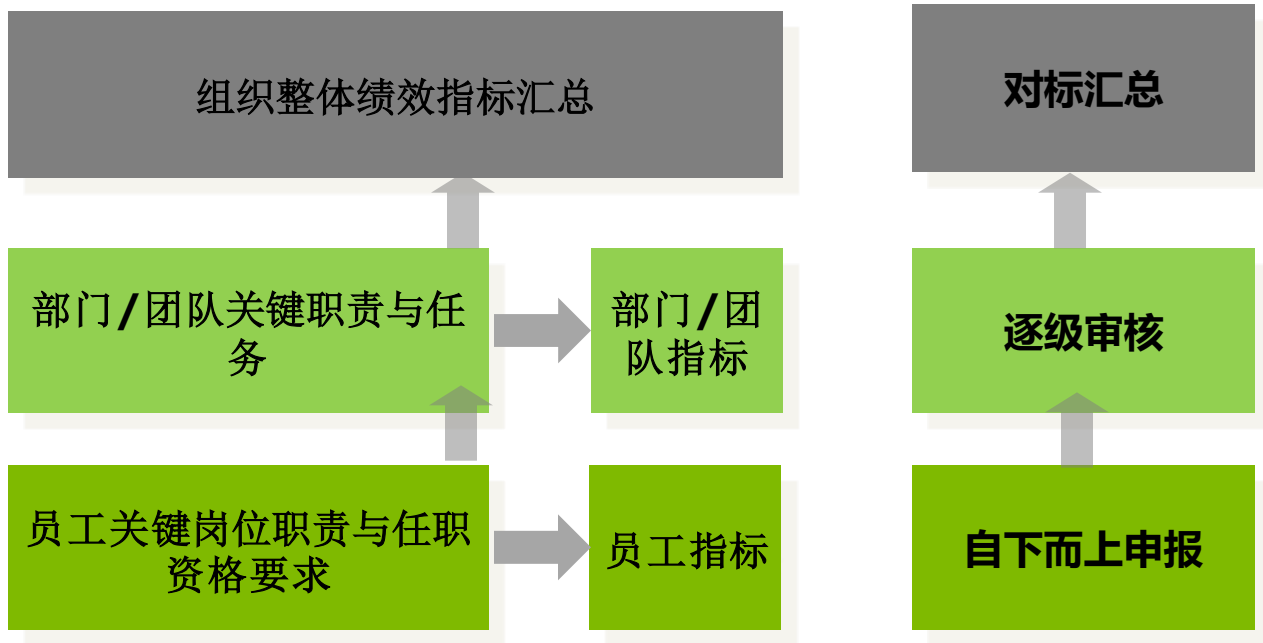


战略分解





基于岗位职责自下而上提炼





绩效的其他维度

绩效的其他维度



01

层次维度

02

导向维度

03

衡量维度

04

记分卡维度

层次维度

绩效维度1：层次维度



层级划分

- 公司绩效
- 部门/团队绩效
- 个人绩效

管理主体

- 部门绩效—经营计划部/战略发展部
- 员工绩效—人力资源部



导向维度

绩效维度2：导向维度



能力导向

忠诚感
成就欲望
自信
自我认知与自我控制
主动性
领导力

“有能力、可信赖”

行为导向

服从指令
按时出勤
热情待客
服务周到
按标准和程序办事

“努力就好”

结果导向

销售额
利润
浪费
事故
服务的客户数量
客户满意度

“成败论英雄”

衡量维度

绩效维度3：衡量维度



数量
Quantity

质量
Quality

时间
Time

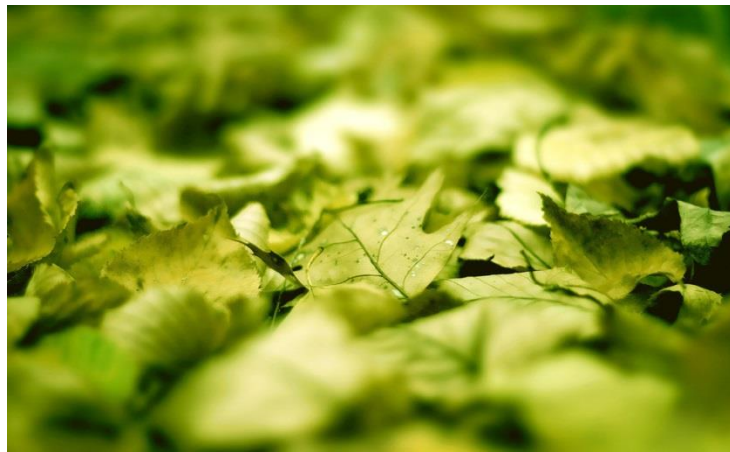
成本
Cost





QQTC举例

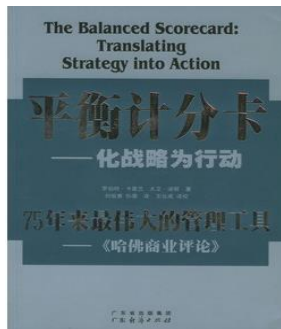
内容	具体指标分解
数量	10人
质量	签合同
时间	12月31日
成本	费用预算限制、实习人数限制、实习时间限制等





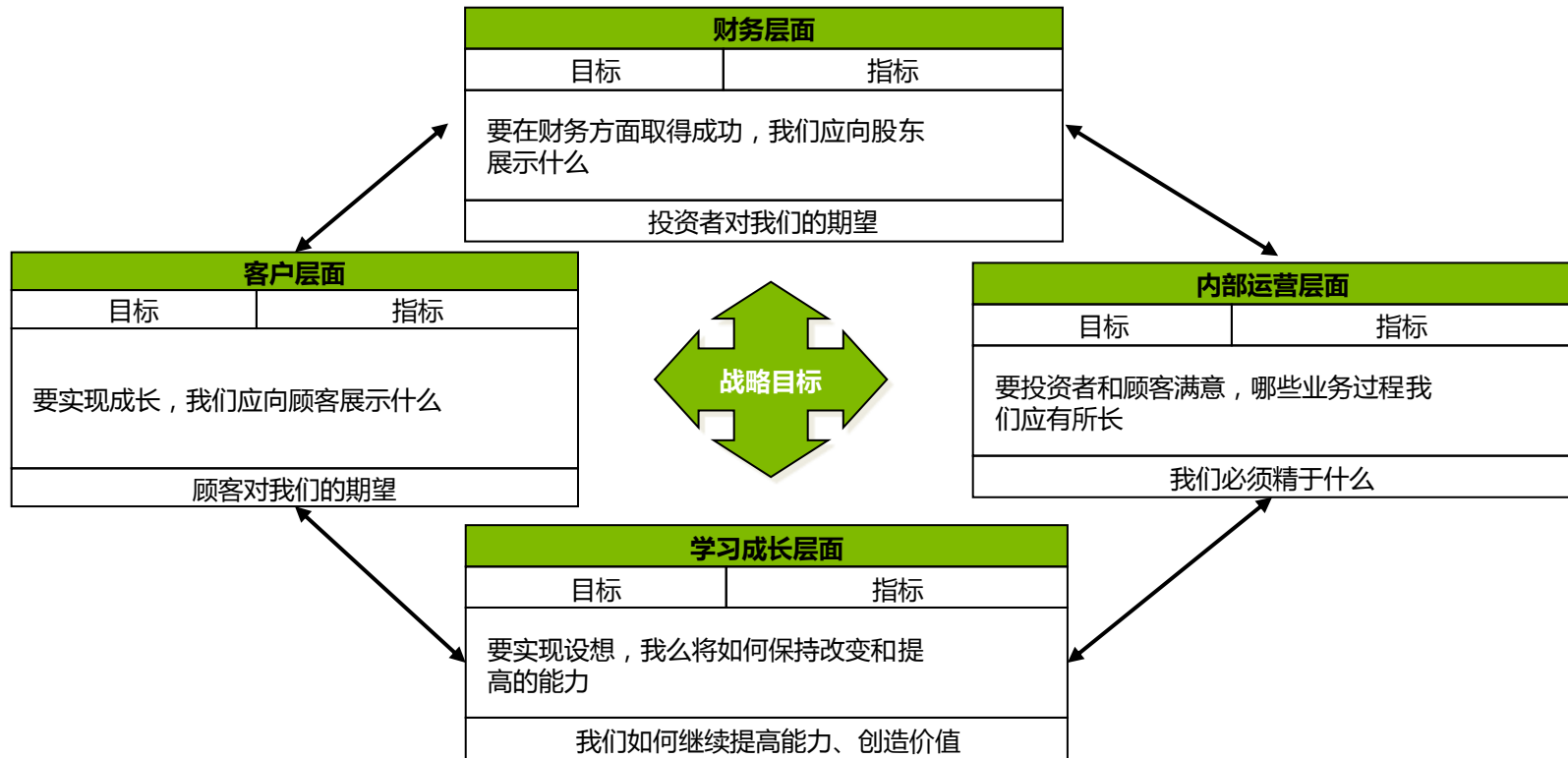
记分卡维度

绩效维度4：记分卡维度

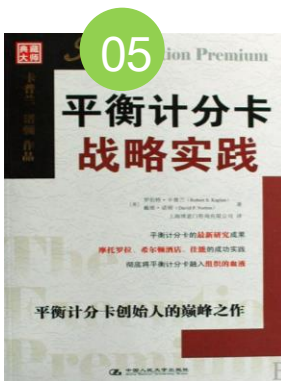
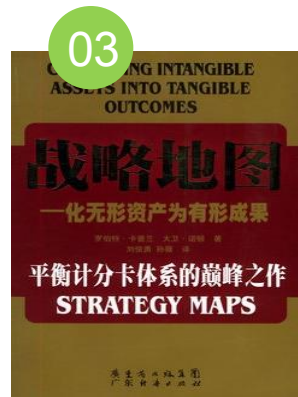
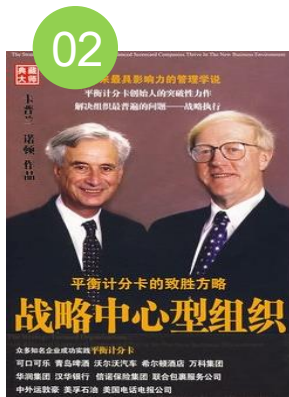




平衡计分卡四个维度



卡普兰的五本书





绩效考核的关键点

一、考核指标如何选择？

二、如何确定绩效指标的分数

三、确定指标权重的方法

四、绩效计划的沟通内容



一、考核指标如何选择





考核指标如何选择

绩效考核KPI指标库

指标设计SMART原则

明确的 (Specific)

可测量的 (Measurable)

相关的 (Action-oriented)

可实现的 (Realistic)

有时间期限的 (Time-related)



如何设计KPI绩效指标

- ◆ **第一步：** 阅读部门**KPI**指标，寻出与你的职位相关的指标，分解细化
- ◆ **第二步：** 审读你的职位说明书，找出主要且结果可控的职责
- ◆ **第三步：** 针对每项主要且结果可控的职责，从数量、质量、时间、成本四个方面设**KPI**指标
- ◆ **第四步：** 考虑客户类和培训类指标
- ◆ **第五步：** 从已做出的**KPI**指标中选择最重要的**4-6**项做为考核指标

注意：最后的KPI指标应能够衡量该职位80%的工作目标



岗位职责与绩效指标的区别



岗位	岗位职责	绩效指标
销售经理	管理销售团队	年销售额1000万
招聘经理	负责公司员工的招聘	每月招聘10人
培训经理	负责公司培训工作	组织**培训*次



任务绩效



周边绩效





态度、能力指标的问题探讨

01
该不该考

02
如何量化

03
考核周期

04
所占权重



过程指标和结果指标



- 1、重要的核心指标要进行过程监控
- 2、超长期的指标要进行过程分解
- 3、过程和结果是相对的



一项结果指标如何分解成多个过程指标

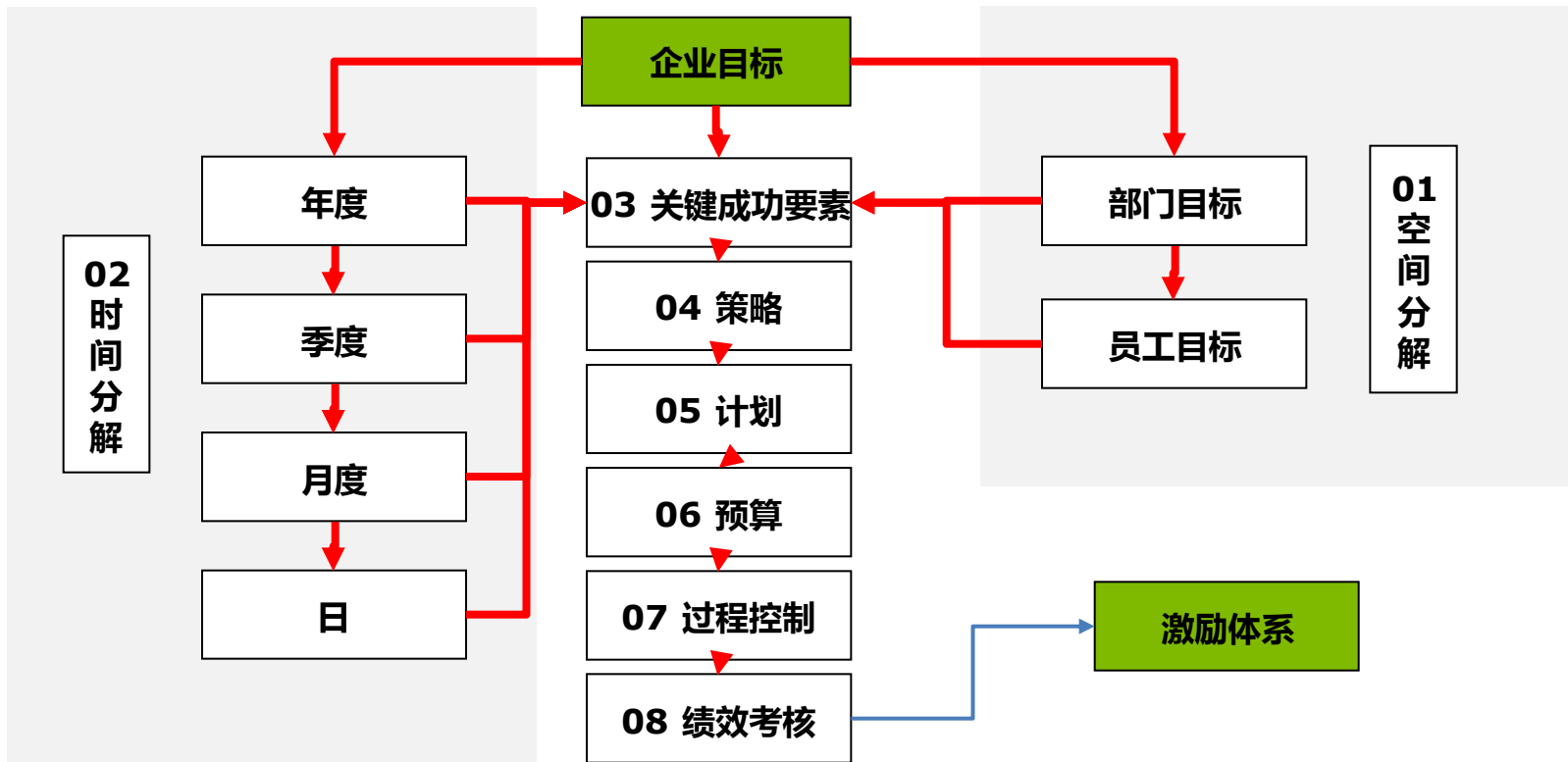
人力资源部结果指标：12月底需招聘10名正式工人

时间	分月指标
12月	试用期满，签合同，10人
10月	员工试用期入职，12人
9月	至少电话通知面试72人； 至少面试36人
8月	至少筛选简历360份
7月	至少在X个渠道发布招聘信息





目标达成的8个关键动作



绩效管理的实用性准则

- 越简单越好；
- 文字工作越少越好；
- 尽量减少官僚程序；
- 越节省时间越好；
- 它需要最大限度的愉快；
- 或者是尽量减少不愉快。
- 它应满足员工和组织的需要；
- 如大家认为浪费时间，它就可能无效。





衡量的问题

定性指标的定量化（一）

1、统计结果法

考核事项	考核指标	评分标准
会计核算正确，为其他财会工作提供有效依据	会计核算出错次数	差错次数不超过×次，每超出×次，扣×分，出现×次差错该项得分为0



定性指标的定量化（二）

2、目标达成情况法

考核事项	考核指标	评分标准
生产目标产值实现情况	生产计划完成率	完成率目标值为 $\times\times\%$ ，每低出 \times 个百分点减 \times 分，完成率低于 $\times\times\%$ 时，该项得分为0



定性指标的定量化（三）

3、频率法

考核事项	考核指标	评分标准
工作报告按时上交情况	报告上交及时性	未及时上交次数不超过 \times 次，每超出 \times 次扣 \times 分，出现 \times 次未及时上交，该项得分为0



定性指标的定量化（四）

4、余额控制法

考核事项	考核指标	评分标准
预算执行情况，预算余额控制	预算余额控制率	预算余额不为负数时，该项得分为满分，预算余额为负数时，得分为零



定性指标的定量化（五）

5、时间维度法

考核事项	考核指标	评分标准
及时完成与经销商定期对账，工作，保持经销商账务清楚	每季度第一个月前5日，发出对账通知单，15天内完成对账工作	每延迟×天，扣×分，延迟×天以上，本项得分为0



定性指标的定量化（六）

6、行为锚定法

考核事项	考核指标	评分标准
运用各种管理手段控制项目成本的意识	成本意识	<p>(1) 1级：项目进度延误，未对项目成本进行合理预测，项目成本费用超支，现场出现浪费现象，得0~3分；</p> <p>(2) 2级：合理安排项目资金，保证项目进度，关注项目相关价格信息对项目成本的影响，提出降低项目成本的建议，得4~6分；</p> <p>(3) 3级：能够配合企业进行合理的项目成本预测，积极关注项目成本的相关信息，采取一定的措施降低项目成本，得7~8分</p> <p>(4) 4级：能对项目市场中短期总体趋势进行较为准确的分析和判断，进行相应前瞻性指导工作，关注项目成本的相关信息，更清晰项目成本构成、比例及其余其他相关成本关系，进行合理有效成本控制，得9~10分</p>



定性指标的定量化（七）

7、关键行为法

考核指标	关键行为	评分标准
来料准确及时性	来料差异次数	目标值为出错次数不超过 \times 次，每超出目标值 \times 次扣 \times 分，出错 \times 次以上本项得分为0
	来料质量合格率	合格率目标值为 $\times\times\%$ ，每低出目标值 \times 个百分点，减 \times 分，合格率低于 $\times\times\%$ 时，本项得分为0
	来料及时性	目标值为延误次数不超过 \times 次，每超出目标值 \times 次扣 \times 分，延误 \times 次以上本项得分为0
	合计	



定性指标的定量化（八）

8、强制百分比法

考核等级	优秀	良好	合格	一般	较差
比例	10%	30%	30%	20%	10%
得分	100	95	80	70	60



定性指标的定量化（九）

9.1分段赋值法

考核事项	考核指标	评分标准
生产目标产值实现情况	生产计划完成率 (A)	(1) $A \geq \%$, 本项得满分 (2) $\% \leq A < \%$, 得 分 (3) $\% \leq A < \%$, 得 分 (4) $\% \leq A < \%$, 得 分 (5) $\% \leq A < \%$, 得 分 (6) $A < \%$ 时, 该项得分为0

9.2分段赋值法特例

考核事项	考核指标	评分标准
生产目标产值实现情况	生产计划完成率 (A)	(1) 是, 得 分 (2) 否, 得 分



案例1：酒驾、醉驾的量化

- 饮酒驾车是指车辆驾驶人员血液中的酒精含量大于或者等于20mg/100ml，小于80mg/100ml的驾驶行为。
- 醉酒驾车是指车辆驾驶人员血液中的酒精含量大于或者等于80mg/100ml的驾驶行为。



案例2：降雨标准的量化

小雨	10毫米以下
中雨	10-24.9毫米
大雨	25-49.9
暴雨	50-99.9
大暴雨	100-250
特大暴雨	250以上



案例3：风级的量化

风级	名称	风速 (m/s)	陆地地面物象	海面波浪	浪高 (m)	最高 (m)
0	无风	0-0.2	静，烟直上	平静	0	0
1	软风	0.3-1.5	烟示风向	微波峰无飞沫	0.1	0.1
2	轻风	1.6-3.3	感觉有风	小波峰未破碎	0.2	0.3
3	微风	3.4-5.4	旌旗展开	小波峰顶破裂	0.6	1.0
4	和风	5.5-7.9	吹起灰尘	小浪白沫波峰	1.0	1.5
5	清风	8-10.7	小树摇摆	中浪折沫峰群	2	2.5
6	强风	10.8-13.8	电线有声	大浪白沫离峰	3.0	4
7	劲风 (疾风)	13.9-17.1	步行困难	破峰白沫成条	4.0	5.5
8	大风	17.2-20.7	折毁树枝	浪长高有浪花	5.5	7.5
9	烈风	20.8-24.4	小损房屋	浪峰倒卷	7.0	10
10	狂风	24.5-28.4	拔起树木	海浪翻滚咆哮	9.0	12.5
11	暴风	28.5-32.6	损毁重大	波峰全呈飞沫	11.5	16
12	台风 (飓风)	>32.6	摧毁极大	海浪滔天	14.0	



二、如何确定绩效指标的分数





如何确定绩效指标的分数

百分比法	实际完成值/考核目标*100%
层差法	指标达成区间A%-B%，等分为m%；指标达成区间x%-y%，等分为n%；指标达成区间e%-f%，等分为h%；
非此即彼法	指标达成到目标值时为满分，指标低于目标值时为0分
说明法	通过文字描述不同状态下的分等级的得分
多纬评分法	比如完成时间（非此即彼法西安进行判断）+质量评价（在等级描述中判断选择）



三、确定指标权重的方法



确定指标权重的方法

配分原则

- 体现项目的 **重要程度**
- 依目标达到的 **难易程度**
- 突出业务 **重心导向**
- 做到 **全面兼顾**
- 体现 **战略阶段性**



练习



- 请在以下岗位[说明书](#)中，提取他的绩效考核指标，考核项不能超过5项。



案例：销售经理基于岗位责任自下而上

应负责任	衡量标准	本年度绩效目标
1、 销售策略 ：为了不断提高市场占有率，达到公司的销售额和利润指标，制定销售策略	市场占有率、销售额、利润	1、市场占有率提高10%
2、 销售目标 ：为了完成北方地区的销售任务，制定销售计划，合理调动资源，严格控制价格体系，监督完成销售任务。	地区销售总数	2、地区销售额完成8000万
3、 渠道建设 ：为了提高所属区域渠道的数量和质量，制定各区核心渠道计划，了解渠道客户的要求，提高渠道复合化	渠道的数量和质量	3、新开辟三家合作伙伴
4、 利润 ：为了达到利润目标，提高销售额，控制价格和销售费用	利润额	4、销售费用降低8%
5、 风险控制 ：为了降低风险，定期检查各区库存，欠款，租赁的情况并及时进行处理	回款率	5、回款目标完成率80%



五、绩效计划的沟通内容



绩效计划的沟通内容

- 考核者需要解释说明的内容：
 - 组织的整体绩效目标和计划是什么？
 - 被考核者的工作标准是什么？
 - 完成期限如何确定？
- 被考核者需要表达的内容：
 - 自己对工作目标的认识是什么？
 - 自己设想将如何完成工作？
 - 自己对所承担工作的疑虑是什么？
 - 自己需要哪些资源和支持？





绩效沟通的技巧

- 营造宽松环境、建立良好气氛
- 初步沟通不利，不要试图劝导
- 听取对方意见，双方互为尊重
- 达成双方共识，一起做出决定
- 肯定下属表现，真诚赞美员工



绩效面谈与反馈

- ◆要描述不要判断
- ◆侧重表现，而非性格
- ◆积极的反馈，建设性的反馈

反馈的两种类型

反馈的目的：为了进行下个周期的绩效改进

协助员工制定绩效改进计划



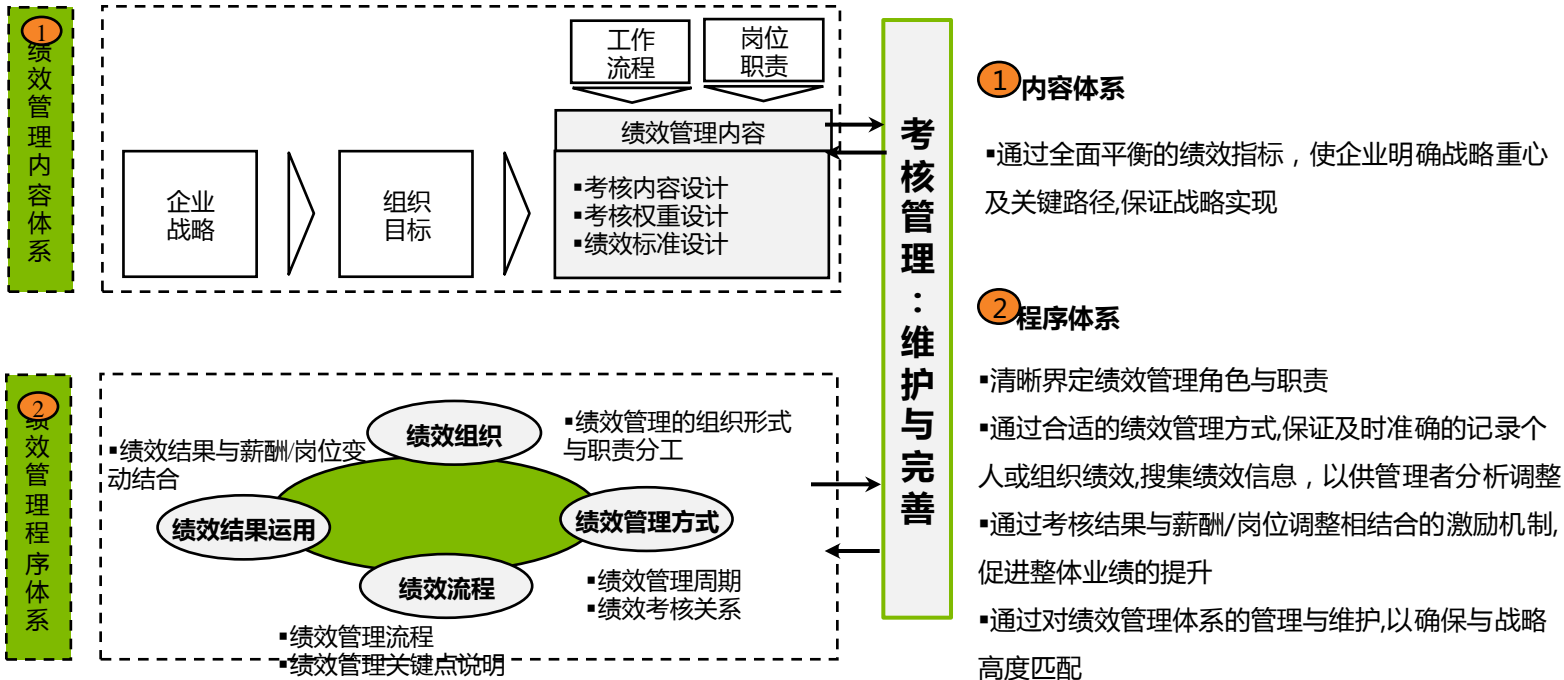
改进人	张无忌		职务	专员
直属上级	殷素素		职务	经理
制定时间	10月15日		审核人	营销总监
改进项目	提升专业知识、沟通技巧、提升个人自我反省能力---			
行动计划	执行时间	辅导人	主要措施	目标效果
提升专业知识	11.8	市场部姜经理	内训	65分
	10.15起	相关人员	自我提升	达到公司要求

沟通技巧	10.15起	张无忌	自我提升	掌握沟通知识
	12.20日	曾文	内训	掌握沟通技巧

提升自我反省能力	具体见个人行动计划			



绩效管理的体系





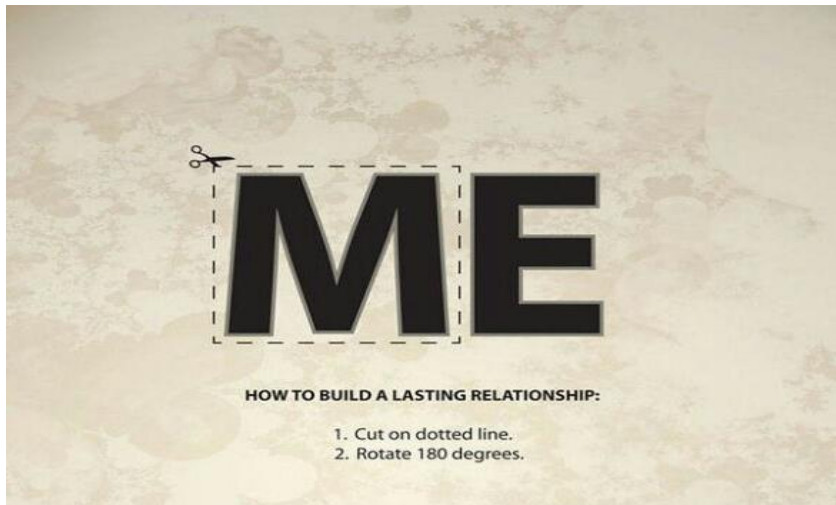
KPI指标

- 20/80原则
- 两个“必须”：必须要做到的、必须要做好的
- 经“战略”修正、经突出“问题”修正
- 非面面俱到、突出聚焦重点（5-10/Y）
- 有明确的责任主体对接和数据来源
- 指标之间有因果关联而非同质重复





绩效管理的核心



绩效管理的目的是为了实现目标



什么更重要



01 **规则**比**比赛**更重要



02 **公平**比**激励**更重要



03 **方法**比**考核**更重要



04 **过程**比**结果**更重要



05 执行力靠**体系**

能 如何做好绩效

人力资源能力提升课程

谢谢！