

四川大学

---

硕士学位论文

---

LH型材公司绩效考核体系的研究与设计

---

姓名：严明坤

---

申请学位级别：硕士

---

专业：工商管理

---

指导教师：陶莉

---

20050101

# LH 型材公司绩效考核体系的研究与设计

研究生：严明坤

指导教师：陶莉 教授

## 摘要

钢材市场自2004年呈现供需两旺，带来钢材行业竞争异常激烈。每个钢材生产加工企业为在钢材市场上占领一席之地，制定自己企业的经营战略目标。属于钢材行业的LH型材公司意图抓住市场机会，争抢市场份额，谋求持续发展，并结合市场环境分析提出了企业的战略目标。为保证和监控企业战略目标的实施，必须将原来绩效考核体系进行深度再造，加之2004年LH型材公司出现几次事故，给公司造成了经济损失，规范公司的绩效考核更加显得迫在眉睫。

本文首先系统阐述绩效考核的基本理论，为LH型材公司绩效考核体系的诊断和再造提供了理论依据；其次，就LH型材公司的绩效考核现状进行分析，指出存在的问题；最后，在对LH型材公司绩效考核体系诊断的基础上，运用绩效考核理论，设计适合LH型材公司发展战略的员工绩效考核体系。

笔者从LH型材公司收集大量的资料和数据，运用绩效考核理论，结合笔者在绩效考核方面的实际工作经验，加之得到LH型材公司员工大力协助，在此基础上完成本文。文中从公司战略层面设计绩效考核体系，对发展中的企业实现战略经营目标具有较大的促进作用，对员工绩效考核工作提供一定的实践经验。

关键词：绩效      绩效考核      绩效考核体系      LH型材公司

# The Research and Design of Performance Appraisal system of the LH Steels Company

**Graduate Student:** Yan Ming Kun      **Supervisor:** Tao Li professor

## **Abstract**

Prosperity has emerged in both supply and demand in the steel market since 2004, bringing great fierce competition in the steel industry. In order to capture a place in the steel market, steel manufacturers make their own strategic goals plans in their management and sale. The LH steel company strives to seize the market opportunity, competes for the market share, and seeks continuous development, and makes the strategic goals plan for the enterprise from the analysis of the market environment. In order to ensure and supervise implementation of the strategic goals plan, enterprise must adopt further reform in the original performance appraisal. and several accidents happened in 2004, which resulted in great losses in the company's business so that it is urgent for the company to adopt reform in the performance appraisal.

This paper firstly elaborates on the basic theories of the performance management first, which provides the theoretical support for the diagnosis and reform for the performance appraisal of LH steel company; The next, based on the actual analysis of the performance appraisal, the paper points out problems; at last, based on the diagnosis of the performance appraisal of the LH steels company, and using performance appraisal theories, the paper designs the employee performance appraisal system suitable for the strategic development of the LH steels company.

By collecting a great deal of data and information from the LH steels company, using performance appraisal the theories, and combining the actual work experience in the performance appraisal, the writer finishes this paper with the help form the employees of the LH steel company. This paper designs the performance appraisal system from the strategic perspective, which greatly facilitates the enterprise to

realize its strategic goals in appraisal and sale, and provides some practical experience for the performance appraisal of the employees.

**Key word:** Performance, Performance appraisal, Performance appraisal system, The LH steel company

## 前言

随着世界科技、经济的不断变化发展,经济全球化、贸易自由化以及信息网络化的知识经济时代和后工业社会的来临,顾客需求瞬息万变、技术创新不断加速、产品生命周期不断缩短、市场竞争日趋剧烈,企业面临着更为巨大的竞争压力,如何提高企业核心竞争力,全面提高公司业绩,实现企业战略目标,已经成为越来越多的公司的重要课题。

企业战略是如何完成公司或业务单位的使命和目标的一系列决策和行动计划。战略管理即是对战略的形成与实施过程的管理,在对企业内外部环境分析的基础上制定战略目标,要实现企业战略目标就必须对战略实施过程进行测评与监控。绩效考核即是对战略实施测评与监控最重要的构成要素,是具有战略性高度的管理制度体系。

科学的绩效考核要求把企业战略目标层层分解落实到具体岗位上,再对这些绩效指标进行监控和评价,从而把企业的整体营运绩效与员工个人的工作绩效紧密联系起来。通过对员工工作绩效的评价,并保持对员工的有效回馈,企业就能激发起每位员工的工作热情和创新精神,推动员工的能力发展与潜能开发,形成一支高效率的工作团队。绩效考核已成为现代企业的一种高效管理工具,因此,建立一套科学的绩效考核体系,寻找和探索一套可行、有效而又具操作性的绩效考核方法,成为公司高层管理者的重要工作目标,甚至已经成为许多企业的战略性发展计划之一。

LH型材公司目前的绩效考核处于粗放的状态,呈现出许多缺陷:一是缺乏完善的绩效考核体系;二是缺乏指标体系和评价标准;三是人员素质未能符合工作要求;四是绩效考核拘泥于形式,考核方法角度单一;五是考核结果的运用缺失落实环节。这些缺陷导致LH型材公司的绩效考核形同虚设,缺乏实际操作价值,员工有不公平感觉,事故时有发生,给企业运营带来严重影响。本文通过对LH型材公司绩效考核现状分析入手,总结优点并剖析存在的问题,对现行的绩效考核体系进行再设计和完善。

本文通过收集LH型材公司大量的有关绩效考核的资料和数据,在对这些信息分析的基础上,运用绩效考核理论知识并结合笔者实际工作经验完成本文。本文共分三个部分:第一部分 绩效考核概述;第二部分 LH型材公司现行绩效考核体系诊断;第三部分 LH型材公司绩效考核体系的再造。

## 第一部分 绩效考核概述

### 1.1 绩效考核概念

#### 1.1.1 什么是绩效考核

##### 1. 绩效考核的概念

绩效考核是整个绩效管理系统中关键的一个环节，是对员工一定期限的工作、绩效目标进行系统、全面、客观的评价，根据客观事实和岗位工作要求，考核员工对组织的实际贡献，并对前期工作进行总结，同时考核结果为相关人事决策（晋升、解雇、培训、奖金等）等提供依据，它强调人的特殊性，并在对人进行评价的过程中，配合对人的管理、监督、指导、激励和帮助等其他人事活动，以提高组织绩效，达成组织目标。<sup>[注1][注2]</sup>

##### 2. 绩效考核的系统地位

绩效管理程序实际上是一个循环系统，它是绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈四个环节的循环运行（见图1-1）。在管理循环的四个环节中，绩效考核是绩效管理的一个不可或缺的组成部分，通过绩效考核可以为企业的绩效管理的改善提供资料，帮助企业不断提高绩效管理的水平和有效性，使绩效管理真正帮助管理者改善管理水平，帮助员工提高绩效能力，帮助企业获得理想的绩效水平它是绩效计划重要组成部分。本文重点对员工绩效考核进行细致的探讨和分析。

[注 1] 董克用、叶向峰编著. 人力资源管理概论. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 229~234.

[注 2] 郑晓明主编. 绩效管理实务手册. 北京: 机械工业出版社, 2001: 13~17.

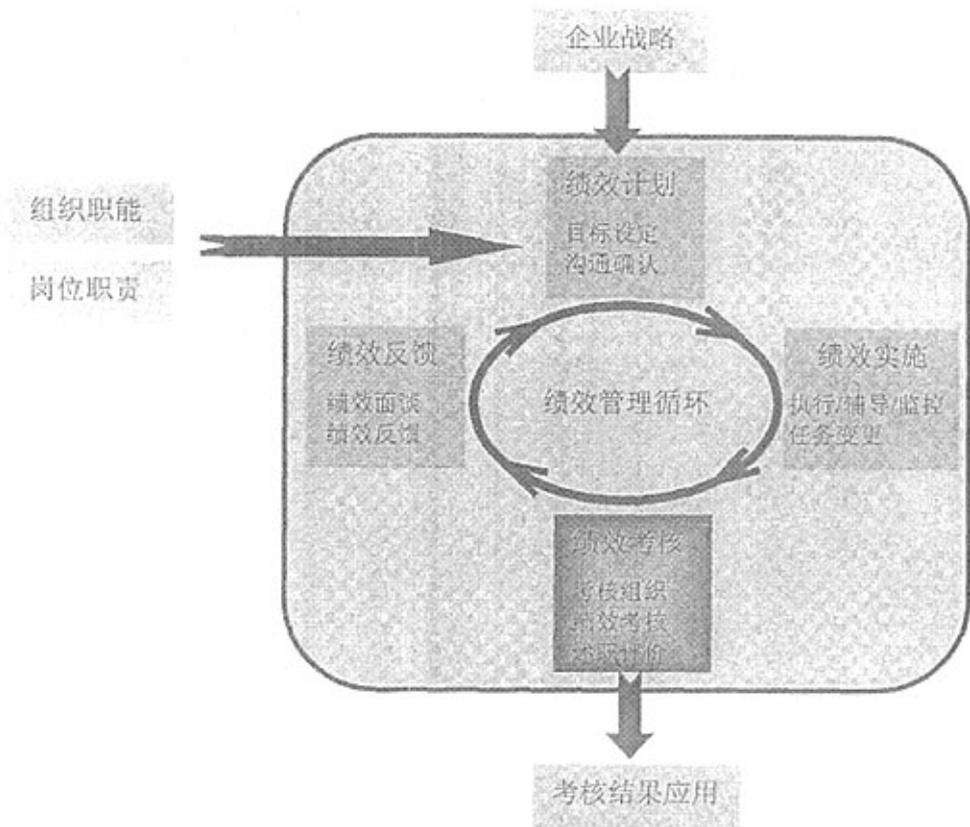


图1-1 绩效管理循环

### 1.1.2 绩效考核的特点

绩效考核作为绩效管理的关键关节具有自身的特点，同时绩效考核特点也是由绩效考核本身要求决定的。<sup>[注1]</sup>

#### 1. 全面性

绩效考核要求全面、客观、真实地反映被考核者的绩效情况，这就需要从4个不同角度的进行考核：即考核者不仅要接受直接上级的考核；还要对自己进行自我评定；同时被考核者还要接受相关部门或本部门同级人员的考核和所在部门直接下属人员的考核。综观上述考核过程，我们可以清晰地感受到，绩效考核强调考核的全面性。

#### 2. 考核结果量化

[注1] 戴吕钧主编. 人力资源管理. 天津: 南开大学出版社, 2002: 214~216.

量化的考核结果利于评价和结果运用，也保证绩效考核的客观和公平性。绩效考核强调考核结果量化，即以绝对数值形式表现，如：“65、76、78、87”，“2.45、3.49、5.76、8.99”，“23%、54%、73%、98%”。用“很好、好、较好、一般、较差”等的模糊概念来评价，往往造成缺乏任何客观参照标准，只有靠主观判断，以致产生诸多问题。另外各部门的此种评估方法无任何标准而言，完全视考核者的个人情况而定，同时造成部门之间的考核成绩具有不可比性，这就给公司统一的配套政策的实施带来障碍。

### 3. 科学合理的考核体系设计

绩效考核体系一般针对三个方面（即业绩目标达成、工作能力、工作态度）较为系统全面地对被考核者进行考核；同时结合被考核者的工作特点和岗位层级，对于这三个方面进行彼此权重的调整，以更符合被考核者的实际工作情况。

### 4. 考核结果与员工个人利益密切相关

考核结果应与员工的利益紧密相关。员工的个人利益完全取决于其对公司的业绩贡献，而只有通过考核，其才得以真实反映，所以说涉及员工利益的具体表现：薪资调整、晋升、奖励、岗位异动等变化的依据主要来自于考核结果。

## 1.2 绩效考核的意义、目的、原则和作用

### 1.2.1 绩效考核的意义

绩效考核是传递公司战略、目标、任务的载体，是管理过程和管理工具（见图1-2）。对组织而言，绩效就是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；对员工个人来说，则是上级和同事对自己工作状况的评价。企业通过对其员工工作绩效的考核，获得反馈信息，便可据此制定相应的人事决策与措施，调整和改进其技能。<sup>[注1]</sup>

[注1] 余凯成、程文文、陈维政编著. 人力资源管理. 大连: 大连理工大学出版社, 2001: 126~127.

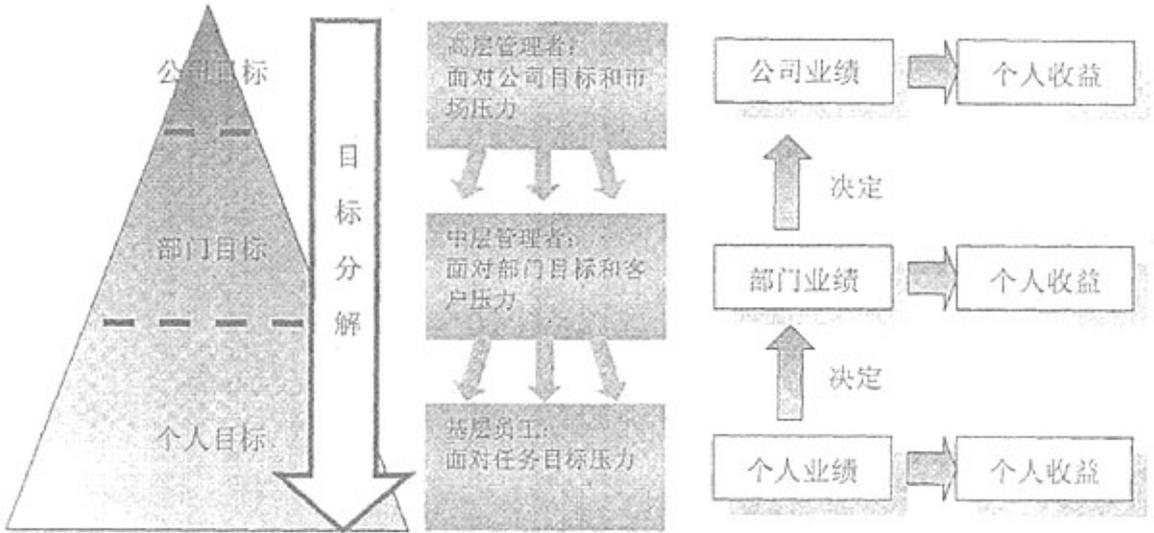


图1-2 绩效考核意义

1. 好的绩效考核可以使企业在如下方面受益:

- (1) 在绩效考核过程中,使公司的战略目标层层传递、贯彻和落实下去
- (2) 约束、引导和激励员工行为,保证个人目标与企业目标一致,从而实现公司目标与使命。
- (3) 使公司目标得以具体化,落到实处。
- (4) 通过员工个体的绩效持续改进和累积,实现企业整体绩效的改善和提高。

2. 绩效考核可以使员工明确以下方面:

- (1) 职位责任、工作目标
- (2) 主管的评价,与自己的工作绩效
- (3) 薪酬如何与绩效挂钩
- (4) 如何改善工作,提高工作绩效
- (5) 如何提高技能,实现个人职业发展

总之,成绩效考核的意义应该是让企业的所有员工,都能达成公司期许的目标与工作标准。对绩效佳的员工,让其有更多的发展空间,以追求更好的绩效,或维持现况的绩效;对绩效未达预期标准的员工,由主管与员工面谈,共同来拟定改善计划与措施,让员工能尽速达到合于标准的绩效。这才是成功的

绩效考核。

重视绩效考核是企业管理逐步走向规范与成熟的具体表现。有效的考核不仅是员工个人利益与发展的需求，也是企业科学规范管理，不断提高内部运营质量，降低运营成本，提高运营效益的要求和实现手段。不否认绩效考核也是一把双刃剑，但只要正确地确立考核指导原则，采取科学严谨的考核方法，科学的绩效考核体系必将焕发企业的活力。

### 1.2.2 绩效考核的目的

绩效考核的目的主要是管理性的，如制定调迁、升降、委任、奖惩等人事决策；但其目的也有培训开发性的，如绩效考核结果对被考核者的反馈，以及据此结果制定与实施培训计划等。<sup>[注1]</sup>

绩效考核的主要目的包括：

1. 绩效考核本身首先是一种绩效控制的手段，因为它也是对员工业绩的评定与认可，因此它具有激励功能，使员工体验到成就感、自豪感，从而增强其工作满意度。另一方面，绩效考核也是执行惩戒的依据之一，而惩戒也是提高工作效率，改善绩效不可缺少的措施。

2. 依据按劳付酬原则，绩效考核之后使应论功行赏；所以绩效考核结果是薪酬管理的重要工具。薪酬与物质奖励仍是激励员工的重要工具。

3. 绩效考核结果也是员工调迁、升降、淘汰的重要标准，因为通过绩效考核可以评估员工对现任职位的胜任程度及其发展潜力。

4. 绩效考核对于员工的培训与发展有重要意义。一方面，绩效考核能发现员工的长处与不足，对他们的长处应注意保护、发扬，对其不足则需施行辅导与培训。对于培训工作，绩效考核不但可发现和找出培训的需要，并据此制定培训措施与计划，还可以检验培训措施与计划的效果。

5. 在绩效考核中，员工的实际工作表现经过上级的考察与测试，可通过访谈或其他渠道，将其结果向被考核员工反馈，并听取其说明和申诉。因此，绩效考核具有促进上、下级间的沟通，了解彼此对对方期望的作用。

6. 绩效考核的结果可提供给生产、供应、销售、财务等其他职能部门，以供制定有关决策时作为参考。

[注1] 余凯成、程文文、陈维政编著. 人力资源管理. 大连: 大连理工大学出版社, 2001: 126~127.

### 1.2.3 绩效考核的原则

员工在企业工作，希望自己的工作成绩得到企业的认可，得到应有的待遇；希望通过个人的努力取得事业上的进步；同时更希望得到上级对自己努力方向的指点。为了满足员工渴望公正评价的要求，在绩效考核中应确立以下基本原则：

#### 1. 明确化、公开化原则

企业的人事考核标准、考核程序和考核责任都应当有明确的规定，而且在考核中应当遵守这些规定。同时，考核标准、程序和对考核责任者的规定在企业内部应当对全体员工公开。这样才能使员工对人事考核工作产生信任感，对考核结果也易持理解、接受的态度。

#### 2. 客观考核的原则

人事考核应当根据明确规定的考核标准，针对客观考核资料进行评价，尽量避免掺入主观性和感情色彩。也就是说，首先要做到“用事实说话”。考核一定要建立在客观事实的基础上。其次要做到把被考核者与既定标准作比较，而不是在人与人之间进行比较。

#### 3. 全面考核的原则

对各级员工的考核，多数方面必须由被考核者的“直接上级”评价。直接上级相对来说最了解被考核者的实际工作表现（成绩、能力、适应性），也最有可能反映真实情况。间接上级（即上级的上级）对直接上级作了的考核评语，不当擅自修改。同时，也要必须要求被考核者的同级、直接下级对其进行考核，这样考核才是全面、真实和客观的。

#### 4. 反馈的原则

考核的结果（评语）一定要反馈给被考核者本人，否则就起不到考核的教育作用。在反馈考核结果的同时，应当向被考核者就评语进行说明解释，肯定成绩和进步，说明不足之处，提供今后努力方向的参考意见等。

#### 5. 差别的原则

考核的等级之间应当有鲜明的差别界限，针对不同的考核评语在工资、晋升、使用等方面应体现明显差别，使考核带有刺激性、激励员工的上进心。

当然,对考核承担者进行充分培训,使其尽量排除主观因素,并能够对考核标准有准确的、统一的理解,也是非常重要的。

#### 1.2.4 绩效考核的作用

绩效考核对企业的作用是多方面的,对企业本身、主管及员工本身来说作用也是不相同的。<sup>[注1]</sup>

##### 1. 对于企业来说

(1) 员工培训:管理者以及培训工作负责人,在进行培训需求分析时,应把人事考核的结果作为员工是否需要培训,培训什么的主要依据。

(2) 绩效改进:根据绩效考核的结果,制订绩效改进计划,对员工实行有针对性的指导,改善和提高员工的工作绩效。

(3) 激励:对考核结果优异者或突出者,给予一定的奖励。在决定每年一度的奖励时,绩效考核结果是重要的依据。

(4) 人事调整:人事调整必须严格与人事考核的结果结合起来,各类企业根据自身情况,制订相应的升迁基准和等级。

##### (5) 薪资调整

(6) 将工作成果与目标比较,考察员工工作绩效如何

(7) 员工之间的绩效比较

##### 2. 对主管来说

(1) 帮助下属建立职业工作关系

(2) 借以阐述主管对下属的期望

(3) 了解下属对其职责与目标任务的想法

(4) 取得下属对主管、对公司的看法和建议

(5) 提供主管向下属解释薪资处理等人事决策的机会

(6) 共同探讨员工的培训和开发的需求及行动计划

##### 3. 对于员工来说

(1) 加深了解自己的职责和目标

(2) 成就和能力获得上司的赏识

---

[注1] 罗伯特·巴克沃著. 绩效管理. 北京: 中国标准出版社, 2002: 8~10.

- (3) 获得说明困难和解释误会的机会
  - (4) 了解与自己有关的各项政策的推行情况
  - (5) 了解自己在公司的发展前程
  - (6) 在对自己有影响的工作评估过程中获得参与感
- 同样，绩效考核在处于不同阶段的企业具有不同的运用（见下表）：

表1-1 处于不同阶段企业绩效考核的作用

期间目的	人事决策	培训计划目标	职业发展反馈	检查有效性标准	组织问题诊断
创业期	√			√	
成长期	√	√	√	√	
成熟期	√	√	√	√	√
衰退期	√				
更生期	√	√	√	√	√

### 1.3 绩效考核的对象和种类

#### 1.3.1 绩效考核的对象

按绩效考核的对象不同，我们将绩效考核内容分为组织绩效和个人绩效。每一考核对象的考核内容及考核频次有所不同。同一考核对象，不同的考核频次其考核内容也会有所不同。

##### 1. 组织绩效

(1) 针对各子公司、部门。

(2) 组织绩效指向的是在完成工作目标与任务的过程中所体现出的公司内部各组织或团队的业绩。

(3) 组织绩效水平可作为该组织管理者绩效水平的考核依据。

##### 2. 个人绩效

(1) 针对组织中的个体

(2) 个人绩效指向的是在完成工作目标与任务的过程中所体现出的个人业绩

(3) 个人绩效水平与所在组织的绩效水平具有正相关性

### 1.3.2 绩效考核的种类

对员工的绩效考核按时限性可以有三种类型:年度考核、季度考核、月度考核。公司的高层管理人员(总经理、副总经理)的绩效考核根据公司董事会决定安排。

#### 1. 年度考核

年度考核于翌年一月份或春节前进行考核,一般年度考核全体公司员工都要参加,作为年度奖金发放的依据。

#### 2. 季度考核

季度考核主要针对中层管理人员,由总经理对于中层管理人员的工作业绩、能力、品德、知识、敬业精神等进行考核,并由行政人事部将考核结果记录下来,以便作为年度考核的重要参考资料。

#### 3. 月度考核

月度考核主要针对基层管理人员和基层员工,随时对基层管理人员和基层员工的工作业绩、能力和态度进行监控,并由行政人事部将考核结果记录下来,也作为年度考核的重要参考资料。

## 1.4 绩效考核的内容和绩效指标

### 1.4.1 绩效考核的内容

要确定绩效考核的内容,首先依据绩效考核的目的,如果绩效考核目的不清晰,绩效考核也无从谈起。这样,依据绩效考核的目的可以从业绩、能力、态度三个方面内容入手进行考核。

在业绩考核中,要注意三个方面的内容:

1. 该员工基于此岗位,应该担负起的责任。比如说一位销售经理,基于本岗位应该对按时提交销售规划,在得到批准后,按照销售规划运作。

2. 对上一级绩效的贡献。例如:一位销售经理整个销售部门业绩的贡献。

3. 对与流程的贡献。例如:计划人员是经营链条上的一个环节,该人员对整个计划流程的贡献。一般的业绩考核,都可以从这三个方面入手,不论是直线职能制的企业,还是矩阵制的企业,都可以从这几个方面入手,对员工的业

绩进行考核。

态度在考核中是一个非常重要的因素，因为即使再有工作能力，没有良好的工作态度，还是无法实现工作业绩。只有在具有良好的工作态度的前提下，工作能力才能够通过内外部环境发挥出来。工作态度是实现良好工作业绩的必要条件。

要对员工进行业绩、能力、态度三个方面的考核，就需要设计相应的考核指标来反映员工在这三个方面的表现。因此，产生业绩考核指标、能力考核指标和态度考核指标（见下表）。三类指标定义如下：

1. 业绩考核指标：指各岗位员工通过努力所取得的工作成绩，它反映员工在实际工作中“干得怎么样”，强调的是工作结果。

2. 能力考核指标：指各岗位员工完成本职工作应该具备的各项能力，它反映员工是否具备达到工作目标所必须的能力，即“能不能干”。

3. 态度考核指标：指各岗位员工对待工作的态度、思想意识和工作作风，它反映员工对待工作的态度，注重的是员工“愿不愿干”。

表 1-2 绩效指标内容

个人绩效指标		高层管理人员	中层管理人员	基层管理人员	基层员工
业绩	任务指标				
	管理指标				
	周边指标				
能力	能力指标				
态度	态度指标				

愿不愿干

能不能干

干得怎么样

### 1.4.2 关键绩效指标概念

绩效考核经常遇到的一个很实际的问题就是，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，也没有必要这么做。通过关键性的指标体系，也同样可以衡量员工绩效。

关键绩效指标（KPI: Key performance Indication）是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析、衡量绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，对各个岗位进行工作分析，明确其工作职责和工作目标，然后将各个目标落实到具体工作岗位上，就形成了各个岗位的关键绩效指标。它是员工绩效考核的基础，同时也可以使部门主管明确部门的主要责任，并以次为基础，明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的KPI体系，是做好绩效考核的关键。

### 1.4.3 设计关键绩效指标的依据

关键绩效指标（KPI）反映个体/组织关键业绩贡献的评价依据和指标。用来衡量组织或个体工作绩效表现的具体量化指标，是对工作完成效果的最直接衡量方式。关键绩效指标来自于对企业总体战略目标的分解，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素。设立关键绩效指标的价值在于：使经营管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的经营行动上，及时诊断生产经营活动中的问题并采取提高绩效水平的改进措施。

#### 1. 以战略为导向的指标设计

绩效考核不坚持战略导向，就很难保证绩效考核能有效支持公司战略。绩效考核的导向性是通过绩效指标来实现的，绩效考核能否实现导向战略，实际上就是通过战略导向的绩效指标的设计来实现。

这首先意味着，作为衡量各职位工作绩效的指标，关键绩效指标所体现的衡量内容最终取决于公司的战略目标。当关键绩效指标构成公司战略目标的有效组成部分或支持体系时，它所衡量的职位便以实现公司战略目标的相关部分作为自身的主要职责；如果KPI与公司战略目标脱离，则它所衡量的职位的努力

方向也将与公司战略目标的实现产生分歧。

KPI来自于对公司战略目标的分解，其第二层含义在于，KPI是对公司战略目标的进一步细化和发展。最后一层含义在于，关键绩效指标随公司战略目标的发展演变而调整。

## 2. 以工作分析为基础的指标设计

工作分析是一切人力资源管理工作的基础，是设计绩效考核指标的基础依据。根据考核目的，对被考核对象的岗位的工作内容、性质以及完成这些工作所具备的条件等进行研究和分析，从而了解被考核者在该岗位工作所应达到的目标、采取的工作方式等，初步确定绩效考核的各项要素。

## 3. 以综合业务流程进行指标设计

以战略为导向，以工作分析为基础的指标设计方法，也许很多企业都在应用。但他们在设计指标的时候，却忽视了一个非常重要的过程，即：综合工作流程来设计考核指标。绩效考核指标必须从流程中去把握。根据被考核对象在流程的扮演的角色、责任以及同上游、下游之间的关系，来确定其衡量工作的绩效指标。此外，如果流程存在问题，还应对流程进行优化或重组。

在设计KPI的过程中，如果把握好了以上三点，我们的绩效考核指标也就不存在太大的问题了。总之把握“不求最好，只求合适”的原则。

### 1.4.4 设计关键绩效指标

#### 1. 设计原则

确定关键绩效有一个重要的SMART原则。SMART是5个英文单词首字母的缩写：S代表具体（Specific），指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；M代表可度量（Measurable），指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；A代表可实现（Attainable），指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；R代表实现性（Realistic），指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；T代表有时限（Time bound），注重完成绩效指标的特定限期。

#### 2. 设计思路<sup>[注1]</sup>

当企业的使命与战略方向明确后，企业必须通过战略规划，明确企业中长

[注1] 饶征、孙波著，以KPI为核心的绩效管理。北京：中国人民大学出版社，2003：40~58。

期战略目标，明确实现战略目标的成功关键因素，包括所需的资源及如何获得所需资源，同时，还必须明确通过什么指标来反映和评价企业战略的达成情况（见图 1-3）。

在进行绩效考核前，需建立关键绩效指标体系，这样我们才知道要考核什么，而且关键绩效指标因行业特点、职位等级、岗位类别不同而不同。因此，在设计关键绩效指标必须深入企业收集信息和数据。

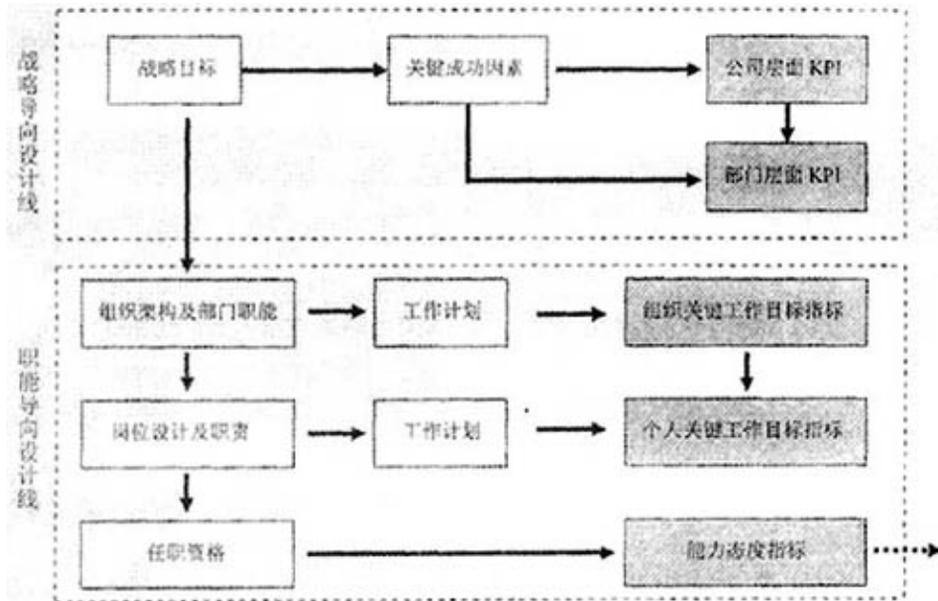


图 1-3 绩效指标设计

建立 KPI 指标的要点在于流程性、计划性和系统性。首先明确企业的战略目标，并在企业会议上利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出企业的业务重点，也就是企业价值评估的重点。然后，再用头脑风暴法找出这些关键业务领域的关键业绩指标（KPI），即企业级 KPI。

接下来，各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI，并对相应部门的 KPI 进行分解，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因数（技术、组织、人），确定实现目标的工作流程，分析出各部门级的 KPI，以便确定评价指标体系。

然后，各部门的主管和部门的KPI人员一起再将KPI进一步细分，分解为更细的KPI及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。这种对KPI体系的建立和测评过程本身，就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也必将对各部门管理者的绩效考核工作起到很大的促进作用。

指标体系确立之后，还需要设定评价标准。一般来说，指标指的是从哪些方面衡量或评价工作，解决“评价什么”的问题；而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平，解决“被评价者怎样做，做多少”的问题。

最后，必须对关键绩效指标进行审核。比如，审核这样的一些问题：多个评价者对同一个绩效指标进行评价，结果是否能取得一致？这些指标的总和是否可以解释被评估者80%以上的工作目标？跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作？等等。审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效，而且易于操作。

每一个职位都影响某项业务流程的一个过程，或影响过程中的某个点。在订立目标及进行绩效考核时，应考虑职位的任职者是否能控制该指标的结果，如果任职者不能控制，则该项指标就不能作为任职者的业绩衡量指标。比如，跨部门的指标就不能作为基层员工的考核指标，而应作为部门主管或更高层主管的考核指标。

绩效考核是管理双方就目标及如何实现目标达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法。管理者给下属订立工作目标的依据来自部门的KPI，部门的KPI来自上级部门的KPI，上级部门的KPI来自企业级KPI。只有这样，才能保证每个职位都是按照企业要求的方向去努力。

善用KPI考核企业，将有助与企业组织结构集成化，提高企业的效率，精简不必要的机构、不必要的流程和不必要的系统。

#### 1.4.5 关键绩效指标分类

关键绩效指标分类方式有多种，主要按管理职能、指标性质分类，另外还可以按量化和非量化来分类。

##### 1. 按管理职能分类：

按管理职能分类，有行政类指标（如起草和发文准确性、及时性等）、营销类指标（如销售收入、应收帐款等）、财务类指标（财务报表准确性等）、人力资源类指标（如人员流动率等）、生产类指标（如生产量、损耗率等）、

研发类指标（如开发产品质量、时限性等）。

2. 按指标性质分类:

按指标性质分类，有财务类指标（如投资回报率、净资产收益率等）、内部营运类指标（如产品合格率、重大工伤事故等）、客户市场类指标（如市场占有率、客户满意度等）、学习发展类指标（如培训参加率、自然流动率等）。

1.4.6 绩效指标权重

公司绩效指标和个人绩效指标在各管理层人员业绩合同中应有不同的权重（见图1-4）。<sup>[注1]</sup>

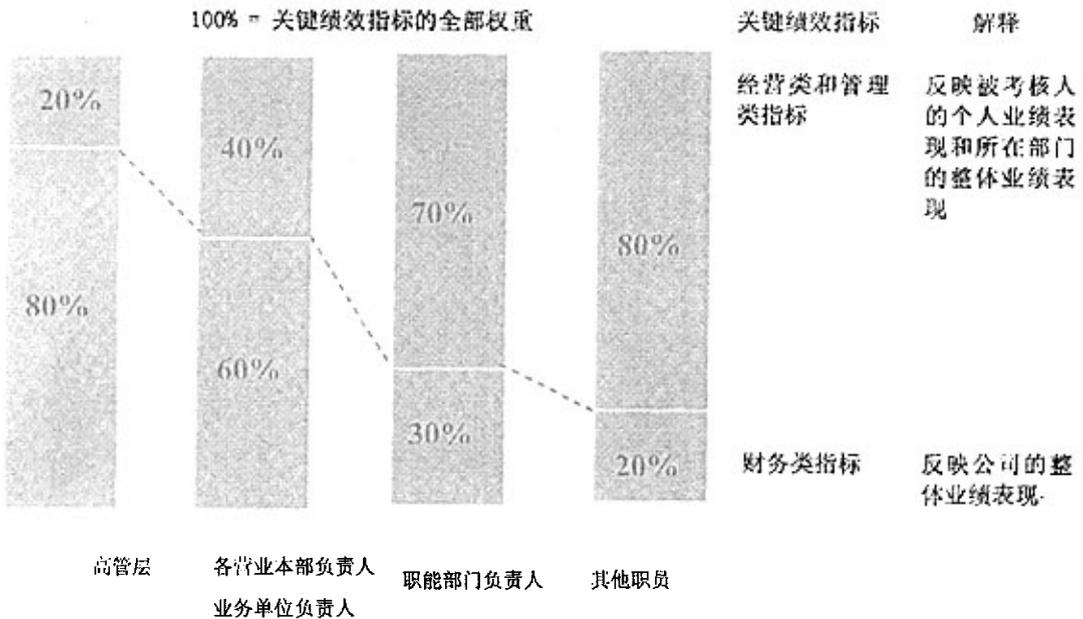


图1-4 关键绩效指标的权重分配举例

权重分配由企业发展所处不同阶段并结合企业实际情况决定的，处在不同发展阶段的企业，对于评估内容侧重也是不同的：

[注1] 饶征、孙波著，以 KPI 为核心的绩效管理，北京：中国人民大学出版社，2003：97~100。

表 1-3 企业在不同发展阶段的指标权重分配表

权重分配 企业发展阶段	工作业绩权重	工作能力权重	工作态度权重
创业期	58%	22%	20%
成长期	49%	30.5%	20.5%
成熟期	46%	31%	23%
衰退期	68%	16%	16%
更生期	46%	31%	23%

## 1.5 绩效考核的常用方法

### 1.5.1 绩效考核主要方法的分类

绩效考核方法有多种，常见的考核方法主要有以下几种：<sup>[注1]</sup>

#### 1. 等级评定法

等级评定法是最容易操作和普遍应用的一种绩效考核方法。这种评估方法的操作形式是，给出不同等级的定义和描述，然后针对每一个评价要素或绩效指标按照给定的等级进行评估，最后再给出总的评估。

等级评定法是最简单和运用最普遍的工作绩效评价技术之一。它是列举出一些绩效构成要素（如“工作质量”和“工作数量”）和工作绩效等级（如“优、良、中、差、劣”），在进行工作绩效评价时，首先针对每一位员工从每一项评价要素中找出最能符合其绩效状况的分数。然后将每一位员工所得到的所有分值进行加总，即得到其最终的工作绩效评价结果。

#### 2. 强迫分布法

为了避免由于大多数员工得到比较高的等级而没有真正把绩效优秀的员工区分开来，可以使用强迫分布的方法，即对各个等级的人数比例做出限制。一般来说，各个等级的比例分布应该接近正态分布。

强迫分布法的规定只是一个对总体比例的控制，具体到各个部门，可

[注1] 郑晓明主编. 绩效管理实务手册. 北京: 机械工业出版社, 2001: 156~167

以有一定的上下浮动。例如，有的部门可能只有几个人，很难要求它严格地按照比例分布来进行评定。另外，很多公司将部门整体的业绩完成情况与部门内部员工绩效等级比例联系起来。当部门整体的业绩完成情况较好时，部门内部员工被评定为较高的绩效等级的比例相对比较高；相反，如果部门整体的业绩完成情况不好，那么部门内部的员工被评定为较高的绩效等级的比例相对较低。

### 3. 交替排序法

交替排序法是根据某些工作绩效评价要素将员工从绩效最好的人到绩效最差的人进行排序，它也是一种运用得非常普遍得工作绩效评价方法。其操作方法是：

(1) 将需要进行评价的所有人员的名单列举出来，然后将不是很熟悉因而无法对其进行评价的人的名字去掉；

(2) 选择一个被评价要素，并列出在该被评价要素上，哪位员工的表现是最好的，哪位员工的表现又是最差的；

(3) 再在剩下的雇员中跳出最好的和最差的。依此类推，直到所有必须被评价的员工都被列出。

### 4. 配对比较法

配对比较法使得排序型的工作绩效评价方法变得更为有效。其基本做法是，将每一位员工按照所有的评价要素与其他所有员工进行比较，并记录比较结果是“好”还是“差”，然后将每一位员工得到的评价为“好”的次数相加，就可以得到在每一个评价要素上评价结果最好的人。

### 5. 关键事件法

关键事件法是指主管人员在平时注意收集每一位下属的“重要事件”，这里的“重要事件”是指员工在工作活动中所表现出来的优秀表现和不良表现，对这些表现要形成书面记录。对普通的工作行为则不必进行记录。根据这些书面记录进行整理和分析，最终形成考核结果。该考核方法一般不单独使用。

收集绩效信息的过程中可以收集到一些关键事件，那么在进行绩效考核时就可以用关键事件的方法作为考核的依据。但是应该注意的是，对关键事件的考核一定要与被评估者的关键绩效指标联系起来，也就是说，这些关键事件是与被评估者的关键绩效指标有关的事件。

例如，对客户经理进行评估，客户经理的一项关键绩效指标是获得客户的满意。针对这项关键绩效指标，主管人员记录下两种性质相反的关键事件：

好的关键事件：客户经理耐心倾听客户抱怨，认真检查客户返回的产品，有礼貌地向客户做出解释和道歉，并立即给客户签署了退货单。

坏的关键事件：客户经理由于迟到，错过了4个客户的电话，并且已经有了2名客户焦急地等在会议室中，他们是按预约时间来访的。

#### 6. 行为锚定法

行为锚定等级评价法（BARS）的目的在于通过一个等级评价表，将关于特别优良或特别低劣等绩效的叙述加以等级性量化，从而将描述性关键事件评价法和量化等级评价法的优点结合起来。行为锚定等级评价法通常要求按照以下5个步骤来进行。

（1）获取关键事件，以便对一些代表优良绩效和劣等绩效的关键事件进行描述。

（2）建立进行评价等级。

（3）对关键事件重新加以分配。

（4）对关键事件进行评定。

（5）建立最终的工作绩效评价体系。

在实践中，大多数企业是将几种绩效评价工具结合起来使用的。

### 1.5.2 绩效考核方法的比较

每一种绩效考核的方法都有其不同的侧重点，适用的范围和重点都有差异。有的考核技术适合员工奖金分配，但却不适合为员工提供反馈和指导；有的考核技术可能非常适合降低考核体系的成本，但却可能产生考核误差。因此，有必要对主要的绩效考核方法进行比较，以利于我们正确选择不同的绩效考核方法，使绩效考核发挥在人力资源管理中的核心作用。绩效考核的方法种类繁多，但最常用的几种方法主要包括有等级评定法、强迫分步法、交替排序法、配对比较法、关键事件法、行为对照表法、等级鉴定法、行为锚定法等六种，其各自优缺点比较见下表<sup>[注1]</sup>。

[注1] 胡君辰、郑绍濂主编，人力资源开发与管理，上海：复旦大学出版社，2004：202~207

绩效考核方法	优点	缺点
等级评定法	操作简单, 考核尺度的一致性较好	由于是整体比较不是具体因素比较, 不适于对员工提供建议反馈和辅导; 考核结果说服力不强 不适于奖金分配
强迫分步法	便于进行宏观调控和划分绩效层级, 体现有效激励作用	操作不当容易影响公平性, 引起员工不满
关键事件法	设计成本低, 观察准确可以减少误差	主观性强, 不能横向比较, 不适于对员工提供建议反馈和辅导; 考核结果说服力不强 不适于奖金分配
行为对照表法	考核误差相对较小, 操作成本居中, 可为奖金分配和发展机会提供依据	设计成本较大, 不适于对员工改进工作提供具体明确指导
等级鉴定法	设计和应用成本低, 适于对员工提供建议反馈和辅导	考核结果用于奖金分配方面说服力不强, 指标的不同理解易引起争议
行为锚定法	可明确问题出现的行为欠缺, 适于对员工提供建议反馈和辅导, 考核结果在用于奖金分配上能提供有力证据, 可避免考核误差	设计费用高
目标管理法	对员工提供建议反馈和辅导效果最佳, 考核误差少	操作成本极高, 不便员工和部门横向比较, 不便作为奖金分配依据, 不便为晋升决策提供依据

## 1.6 绩效考核的程序

绩效考核过程的实施可以说是绩效管理中的重中之重, 对于整个绩效管理的有效性起着至关重要的作用, 那么这个过程如何实施及应注意的问题, 正是我们每个参与考核的主管和员工都非常关注的问题。结合各类企业的绩效管理实践操作和相关问题的反馈, 笔者认为绩效考核的实施过程主要包括四个主要环节, 即: 制定目标与计划执行、绩效辅导与评价、结果反馈与面谈、考核结果运用, 下面将就上述环节进行逐一探讨。

### 1.6.1 制定目标与计划执行阶段

#### 1. 绩效目标的理解

所谓绩效目标，具体地讲，是指员工未来绩效所要达到的目标，它可以帮助员工关注那些对于组织更为重要的专案，鼓励较好的计划以分配关键资源（时间、金钱和能量），并且激发为达到目标而做的行动计划准备。而员工个人绩效目标又来源于组织、部门的总体目标的分解和传承，即通过一种专门设计的过程使目标具有可操作性，这种过程一级接一级地将目标分解到组织的各个单位。组织的整体目标被转换为每一级组织的具体目标，即从整体组织目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标。而个人绩效目标的制订又来自于个人的工作计划，从年度计划到季度计划，最后分解到月度计划。

#### 2. 目标制订方法

- (1) 根据组织战略进行分解出本部门的主要目标；
- (2) 基于本部门的目标，明确个人的岗位职责使命，即个人承担的工作任务；
- (3) 依据个人工作任务制订工作计划；

(4) 按照SMART原则从个人工作计划中提取关键业绩指标（分为量化指标和定性指标）；

#### 3. 操作提示

为保证个人绩效目标设置的合理有效，应该做到：主管制订，员工参与，双方确认。首先，对于工作目标要求是由主管依据部门目标的分解，提出对员工岗位职责使命的要求，完成组织目标向个人绩效目标的传承，同时，对于个人关键业绩指标的提取过程应由主管提取，员工参与提取，双方共同完成。如果员工参与设定目标，那么他们就会更加努力实现目标。他们的许多需要中包括执行一个有价值的任务、在团体中共同付出努力、共同设定他们的目标、共用努力的回报以及持续的个人成长。

目标制订后应让员工参与或者甚至独立制定如何达到这些目标的计划。为员工提供一定的自主是很有价值的，这样他们更可能发挥自己的聪明才智，并且更加关注计划的成功。

此阶段是员工执行绩效计划以及上下级之间进行不断沟通的阶段。在这一阶段，还要注重主管与所属员工之间的沟通以及主管对所属员工的监督和指导，而不能有“一旦计划制定完就万事大吉”的想法，更不能等到年底或者绩效周期结

束再进行评价和考核。在这一阶段，主管与员工要开诚布公地沟通、交流，对员工工作上的优点和缺点及时交换意见，有利于员工的工作达到预期的要求，有利于员工和主管关系融洽，更有利于员工接受最终的绩效评价结果。导致绩效考核工作陷入困境的最主要原因之一是没有进行充分的沟通和交流，上级不能及时指导下级。为了把下一步的绩效考核和评价做好，主管要适时提供事实依据，要注意收集、观察以及记录员工的重要业绩表现（包括好的表现和不良的表现），这些记录是以后绩效反馈面谈、对员工进行奖惩的事实依据。在必要时，还需要员工对某些绩效记录签字认可。

## 1.6.2 绩效辅导与评价阶段

### 1. 绩效辅导

#### （1）绩效辅导的理解

绩效辅导阶段在整修绩效考核过程中处于中间环节，也是在耗时最长、最关键的一个环节，这个过程的好坏直接影响绩效考核的成败。具体来讲，绩效辅导阶段主要的工作就是持续不断的绩效沟通、收集资料形成考核依据。

沟通的目的有两个：一是员工汇报工作与进展情况，或就工作中遇到的障碍向主管求助，寻求帮助和的方法；另一个是主管人员对员工的工作与目标计划之间出现的偏差及时纠正。

#### （2）意义

对于主管而言，及时有效的沟通有助于全面了解员工的工作情况，掌握工作的进展资讯，并针对性地提供相应的辅导和资源，有助于提升下属工作能力，达到激励的目的；同时，主管可以掌握绩效评价的依据，以便对下属做出公正客观的评价。

对员工而言，员工可以得到关于自己工作绩效的反馈资讯，以便尽快改进绩效、提高技能；同时，员工可以及时得到主管相应的资源和帮助，以便更好地达成目标；以有效沟通为基础进行绩效考核辅导也是双方共同解决问题的机会，这也是员工参与管理的一种形式。

最后，在绩效辅导的过程中，对于员工的突出贡献和绩优行为，主管给予适时的赞扬将极大地调动员工的工作热情，使好的行为得以强化和继续，有利于良好组织绩效氛围的营造。

## 2. 绩效评价

在进行绩效评价时，很多企业首先要求员工对本人的业绩达成状况进行自评，员工自评後由主管对照期初与员工共同确定的绩效目标和绩效标准对员工进行评价。

这应注意的一点是，主管就首先汇总检查员工的相关绩效资料是否准确、完整，如发现有不符的资料还应加以证实，或把通过另一种渠道收集的资料进行对比，以判断原始资讯的可信度。在确认资料充分且没有错误後，才可以依据这些资料对员工绩效完成情况进行评价。常见的评价方式包括：工作标准法、叙述评价法、量表评测法、每日评成记录法、关键事件记录评价法、目标管理法、强制比例分布法、配对比较法等。以上方法在具体操作过程中往往不是单独使用一种，而是几种方式混合在一起使用。任何公司的绩效评价方式都不是十全十美的，没有最好的绩效评价工具，只有最适合本企业实际的工具。

有效的绩效评价依靠两方面的因素：一是评价制度要合理，二是评价人要有评估技巧，并能保证绩效面谈的准确性，而后者尤为重要。

### 1.6.3 结果分析与反馈面谈阶段

#### 1. 结果分析

##### (1) 结果分析的意义

企业对员工的绩效考核是人力资源管理的一种手段，考核的目的并不终止于考核结果，对结果的分析可以说是新的绩效考核的开始。绩效改进所采取的措施是建立在分析业绩成果基础上的。通过绩效考核文字性或数字型的结果挖掘更深层次的原因，提出有价值的综合性绩效改进意见，可以帮助员工从客观、有针对性角度制定绩效改进计划，达到改进员工绩效的目的。

##### (2) 考核结果分析方法

考核结果分析方法从分析的对比性来划分，可以分为两大类：纵向分析和横向分析。

##### ① 横向比较分析

横向比较分析是指：以客体（指标、人员、部门、类别）为变化量对同一个考核期进行比较分析。对同一人员的各指标进行比较，可以分析其各项工作执行情况的均衡状况，便于进一步的指导和工作协调。

对人员部门和类别之间的比较，目的是分析任务完成或对组织贡献的优劣

顺序，是绩效工资、评先进等依据。同时，在比较过程中，也可以发现评价过程造成的各种误差，以利于及时调整，提高以后的评价工作质量。

## ② 纵向比较分析

纵向比较分析是指：以客体（人员、部门、公司）为变量对不同考核期的同一考核指标进行比较分析。通过对员工（或部门、公司）本期指标考核结果与上期的考核结果进行对比分析，寻求业绩差距及引起差距的内在原因，以达到有针对性的改进员工（或部门、公司）的绩效的目的。具体可以从以下几个方面进行：

a 单项考核结果的平均水平与任一年度比较，当年的单项考核指标平均值，与上一年度或任一年度的同一考核指标比较，观察其变化情况，有无进步以及进步大小。它可以进行全部比较，也可以任选某些指标进行比较。

b 各单项考核结果的平均水平历年变化趋势，以分析单项考核指标平均值的历年变化趋势。

c 各组考核指标总体平均水平比较，某一年度或历年的变化趋势分析，方法同单项指标相同。

## 2. 反馈面谈

### （1）操作方法

就考核结果双方进行面谈沟通，也就是说对于考核分数的分歧，员工可以提出自己的道理，如果主管认为说得有道理分数是可以改的，最终要达成绩效考核结果意见的共识，员工对于自己的考核结果表示认可后签字确认。通常，反馈应该关注于具体工作行为；依靠客观资料，而不是主观意见和推断。总之，只要员工诚心诚意地对待反馈，反馈又是与工作任务相联系的，并且接受者可以从备选建议中选择新的行为，那么，绩效反馈就很有可能引导出现行为改变。

### （2）绩效结果反馈面谈的步骤

#### ① 面谈准备。

主要包括相关的资料和分析的准备，也就是要求主管在绩效面谈前一定要进行绩效诊断，主管不仅要告诉员工考核结果，还要告诉员工为什么会产生这样的绩效，应该如何避免出现低的绩效。

#### ② 面谈程序控制。

首先，主管应当在开始的时候用一点时间讲清楚面谈的目的和具体议程，

这样会有助于消除双方的紧张情绪，同时也便于双方控制面谈的进程；其次，在面谈过程中，主管一定要注意平衡讲与问，注意倾听被考核者的意见，充分调动对方讨论的积极性，赢得他们的合作，避免对抗与冲突的发生。主管应当只谈员工的工作表现，而不要对员工的本人作出评论。负性的评价不可避免，但为了让员工保持正性的自我印象，可以先说好的评价。如果管理者和员工的看法有较大的差异，双方应先认清差异的所在。

### ③ 确定绩效改进计划。

双方在讨论绩效产生的原因时，对于达成的共识应当及时记录下来，那么这些问题可能就是员工在下一期需要重点关注和提高的地方，对下一阶段绩效重点和目标进行了计划。面谈结束后，双方要将达成共识的结论性意见或经双方确认的关键事件或资料，及时予以记录、整理，填写在考核表中。对于达成共识的下期绩效目标也要进行整理，形成下期的考核指标和考核标准。

#### 1.6.4 考核结果运用阶段

员工在执行战略的过程中创造了价值，他们应当得到相应的回报。将评估结果应用于奖金分配、薪酬调整、岗位变动、员工培训、员工个人职业生涯发展等（见图1-5所示）。对考核成绩优良的员工，应当根据需求给予升职、金钱奖励和精神奖励，激励他们为企业做出更大的贡献，同时适当提高业绩和工作要求，让他们承担起更重要的责任；对那些绩效低劣的员工，要首先听取他们的看法，然后分析原因，鼓励他们改善绩效，并进行相关的知识和技能的培训；特别对屡教不改、长期绩效低劣、工作态度懒散、出现重大事故并给公司造成巨大经济损失的人员，必须坚决给予严厉的处罚。<sup>[注1]</sup>

[注1] 饶征、孙波著. 以KPI为核心的绩效管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 144~150.

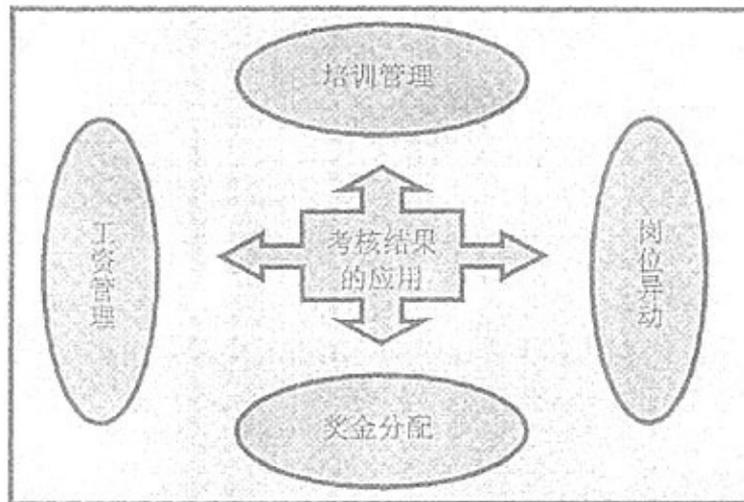


图1-5 考核结果运用

总之，绩效考核历经人力资源部制订绩效考核办法，发放绩效考核表；员工以本人的实绩与行为事实为依据，对本人逐项评分；直接主管以员工的实绩与行为事实为依据，对员工逐项评分并写评语；业务部门或职能部门进行综合评核打分，总评核后直接主管将考核结果告之员工；由直接主管与员工面谈，并提出改进意见；如员工本人不同意主管考核意见，可向上一级主管提出申诉并由上一级主管做出最终考核六个步骤来实施。

员工应理解和服从考核结果。季度或半年考核时，各业务部或职能部仅向人力资源部递送绩效考核分汇总表，考核表存在各业务部或职能部门。年终考核时，应将年度绩效考核表和考核分数汇总表一并送交人力资源部。员工的年终考核分数汇总表交人力资源部存档，人力资源部对年终考核结果做出分类统计分析，报主管总经理签核。

## 第二部分 LH 型材公司现行绩效考核体系诊断

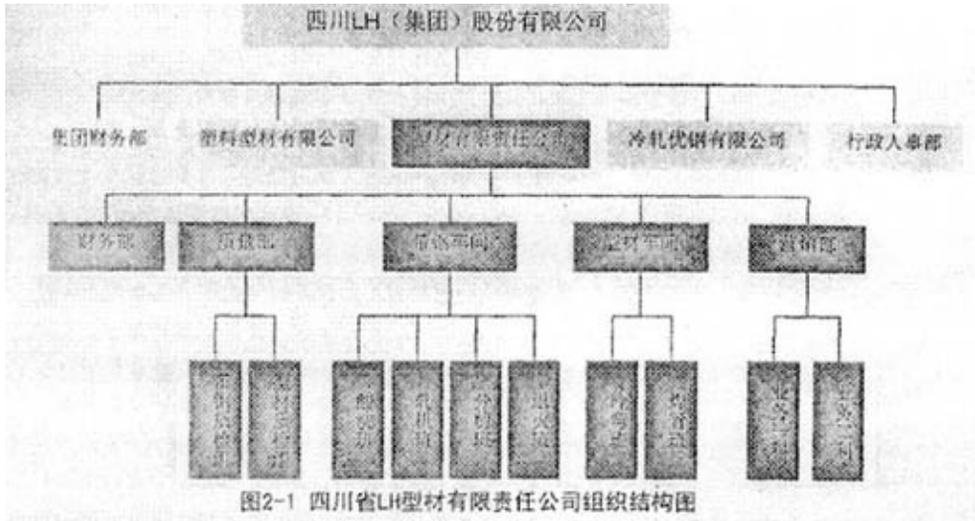
### 2.1 LH 型材公司介绍

四川LH型材有限责任公司（以下简称LH型材公司）是隶属于四川LH集团股份有限公司，是专业从事建筑钢、冶金材料的科研、设计、试验、生产、经营于一体的科、工、贸股份制企业集团，是国家建设部的中国门窗行业实验基地，中国建筑金属结构协会常务理事单位，国家建设建筑业协会与成都市建委塑料门窗异型材定点生产企业，建设部、农业部、省、市优秀企业<sup>[1]</sup>。公司所辖四川LH塑料型材有限公司、四川LH型材有限责任公司、四川LH冷轧优钢有限公司等企业。LH集团始终坚持“科技兴企”，先后荣获34项国家专利及22届日内瓦国际发明金奖，专利生产技术转让覆盖全国28个省、市、自治区。公司把知识经济作为推动力，坚持以市场为导向，以质量促发展，产品市场占有率名列前茅，深受用户好评。集团注册资本：1295.89万元，2003年销售订单总额：1.0074亿元，2003年净利润：221万元，员工总数为268人。

型材公司是LH集团下属骨干企业（组织结构见图2-1），公司专业生产各类高频焊接管、冷弯型钢、普通冷轧带钢。公司技术先进，处于国内同行业领先水平，是西南地区规模最大、生产的焊管品种最齐、规格最多的唯一厂家，共有100余种规格。其中，高频焊管的矩形管方壁厚，同时还可根据用户要求，加工定做各种规格的异形管，产品质量采用通过国际认证的ISO9002体系控制，企业信誉好，是四川省技术监督局推荐产品，远销省内处500多个厂家，是广大用户的理想选择。

---

[注1] <http://www.sclonghu.com/index02.html>



1. 各个主要职能部门的职责

(1) 集团总部行政人事部的职责:

- ① 组织人员招聘, 安排新员工上岗;
- ② 负责组织对员工进行绩效考核, 并保管文件资料和归档;
- ③ 负责制定、实施员工的工资标准和福利政策
- ④ 负责组织员工的各种培训工作;
- ⑤ 办理员工辞退和离职手续;
- ⑥ 检查员工手册和各项规章制度是否得到执行;
- ⑦ 组织召集公司的重大会议、专题会议。
- ⑧ 管理公司行政业务, 统筹管理安全、消防及保密监督等工作。
- ⑨ 协调公司各系统之间的关系, 促进合作, 提高工作效率。
- ⑩ 核实和签发权限内上报的奖惩决议并监督执行;
- ⑪ 处理公司的法律事务。

(2) 型材公司财务部:

- ① 严格执行国家有关财税法律、法规以及方针、政策和制度, 保障公司合法经营, 维护股东权益;
- ② 反映公司经营情况、资金经营情况及成本费用情况、财务状况、合同、

预算执行情况;

- ③ 督促公司各职能部门降低消耗, 节约费用, 提高经济效益;
- ④ 按会计制度与会计法律、法规进行会计核算和会计管理;
- ⑤ 定期进行经济活动分析, 并向上级提出建议;
- ⑥ 负责财务管理相关资料的定期存档和保存工作;
- ⑦ 编制利润表、资产负债表和现金流量表及预决算表等;
- ⑧ 对各种费用支出、预算执行情况进行审核、监督;
- ⑨ 按时完成各种税费、申报、缴纳以及办理其他税务事项;
- ⑩ 负责员工工资计算和发放, 负责销售人员费用报销及提成结算;
- ⑪ 公司财产登记卡的造册与保管;
- ⑫ 组织财务系统人员的培训和考核工作;
- ⑬ 严格做好保密工作;
- ⑭ 配合公司其他部门的工作。

(3) 型材公司质量部:

- ① 健全公司的质量管理体系, 促进公司质量管理水平的全面提高;
- ② 推动 ISO9000 质量管理体系的建立、完善和执行;
- ③ 健全公司产品质量标准, 提供质量检验的依据;
- ④ 指导和监督车间员工进行质量控制, 检查车间生产工艺的执行情况, 做好产品全过程质量的专职检验工作;
- ⑤ 检验出厂产品的质量, 并对出厂产品质量全面负责;
- ⑥ 对客户反映的质量问题及时响应, 组织质量事故的调查和处理工作;
- ⑦ 负责公司计量器具的管理、年检及维护;
- ⑧ 定期召开质量分析会议, 并及时向上级反馈;
- ⑨ 组织对质量人员业务水平和工作能力的提升培训和考核;
- ⑩ 配合公司其他部门的工作。

(4) 型材公司带钢车间:

- ① 根据办公室下达生产通知单, 制定生产计划;
- ② 根据生产计划, 安排车间生产进度, 确保完成生产任务;
- ③ 不断改进生产工艺流程, 开发、研制满足市场需求的新产品;
- ④ 监控各班组的质量管理制度以及操作规程的执行情况, 保证产品合格率;

- ⑤ 控制并降低生产成本;
  - ⑥ 监控各班组的日常设备维护保养的执行情况;
  - ⑦ 监控各班组劳动保护、环境保护等方面执行情况;
  - ⑧ 规范生产现场管理, 确保安全生产, 定期对生产员工进行安全生产教育;
  - ⑨ 针对岗位、工种, 对生产任务完成情况、成材率、合格率等指标进行考核;
  - ⑩ 对生产班组进行操作技能培训和考核、考勤;
  - ⑪ 强化全员营销思想, 全面支持营销部工作;
  - ⑫ 配合公司其他部门的工作。
- (5) 型材公司型材车间:
- ① 根据办公室下达生产通知单, 制定生产计划;
  - ② 根据生产计划, 安排车间生产进度, 确保完成生产任务;
  - ③ 不断改进生产工艺流程, 开发、研制满足市场需求的新产品;
  - ④ 监控各班组的的质量管理制度以及操作规程的执行情况, 保证产品合格率;
  - ⑤ 控制并降低生产成本;
  - ⑥ 监控各班组的日常设备维护保养、技术改造的执行情况;
  - ⑦ 监控各班组劳动保护、环境保护等方面执行情况;
  - ⑧ 规范生产现场管理, 确保安全生产, 定期对生产员工进行安全生产教育;
  - ⑨ 针对岗位、工种, 对生产任务完成情况、成材率、合格率等指标进行考核;
  - ⑩ 对生产班组进行操作技能培训和考核、考勤;
  - ⑪ 强化全员营销思想, 全面支持营销部工作;
  - ⑫ 配合公司其他部门的工作。
- (6) 型材公司营销部:
- ① 分解落实销售指标, 确保实现年度总体销售目标, 向客户销售产品;
  - ② 控制销售成本, 实现销售费用最小化;
  - ③ 发展、建立良好的客户关系;
  - ④ 稳定高质量的渠道体系;
  - ⑤ 提供全面、迅速的客户服务;

- ⑥ 及时收集、分析市场信息和竞争对手情况，协助领导制定销售政策（以书面形式汇报）；
- ⑦ 进行市场推广工作，拓展产品市场；
- ⑧ 定期向销售人员提供专业培训，组织对销售人员的考核；
- ⑨ 严格强化库房的规范化管理；
- ⑩ 配合公司其他部门的工作。

2. 各个主要岗位分布

高层管理人员属于集团管理层面的管理者，在 LH 型材公司指总经理；中层管理人员是各个职能部门的负责人，包括财务部经理、质量部部长、车间主任、营销部经理；基层管理人员是各个班、组及科室的负责人，包括生产班长、质检组长及业务科长；基层员工是只进行生产、销售等活动的不承担管理职能的一线人员（见图 2-2）。

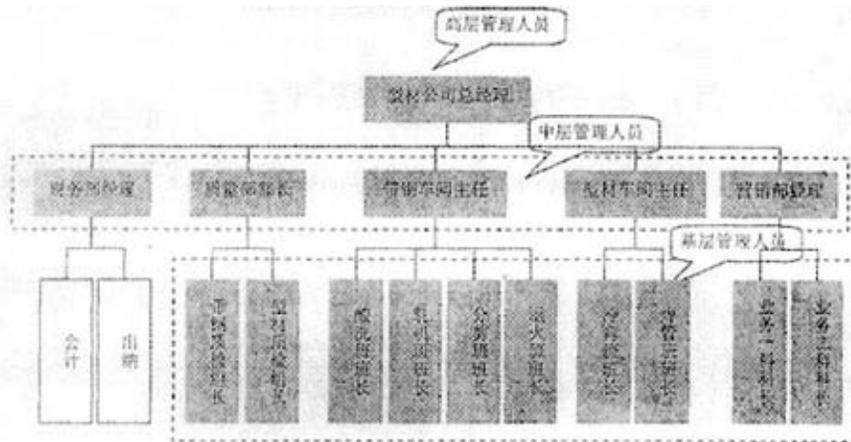


图 2-2 LH 型材公司岗位设置图

2.2 LH 型材公司现行绩效考核体系介绍

LH 公司的高层管理者始终保持在创业初期的团结拼搏，踏实肯干的精神和作风；同时大胆进行技术革新，不断研发适应市场变化的新产品，拥有多项专利产品；加上始终贯彻满足客户多样化需求为宗旨，善于寻找有利于企业发展

壮大的细分市场和行业机会，在近几年迅速发展壮大起来。

随着市场竞争更加剧烈，为保证企业战略的有效落实，企业高层管理者越来越意识到绩效考核在企业管理中的重要地位。LH公司的绩效考核体系处于粗放的状态，还需要进一步规范化、体系化，力求引入绩效考核制度来提高企业绩效，完善企业管理。目前在绩效考核的过程中，还存在许多问题需要解决，包括目标不明确，业绩指标不完善、不科学，考核方法不当，没有沟通和反馈和结果利用不当等。

本文结合LH型材公司的实际情况，系统阐述了企业中绩效考核的现状和存在的问题。

### 2.2.1 现行绩效考核目的

LH型材公司由于其属于钢材制造业，生产、销售成为其主体职能业务。为了增加销售额，进一步扩大市场占有率，以生产量、销售额作为考核指标，采用简单易行的底薪加提成制，激励与保留优秀的销售人员。因此，绩效考核的目的体现在奖金分配方面。公司的绩效考核的主要目的包括：

1. 在销售和生产系统，为推进公司业务的发展，对销售人员绩效考核目的非常明确，根据销售人员销售额完成情况，发给相应的佣金，完成越多，佣金数额越大，从而刺激销售人员完成更高的销售业绩；生产人员的绩效考核为了保证优质、按时完成生产，满足销售的需要，采用按生产吨数计奖金的方式，奖励那些为生产量做出贡献的员工。

2. 支持系统（如质量、财务等）员工的工作主要是提供售后服务、销售货款管理、技术支持工作等，对这些员工绩效考核的目的，主要是为了这些员工的奖金分配，以保证公司整体营运的效率和积极性。

### 2.2.2 现行绩效考核指标

HF公司现行的绩效考核指标集中在销售和生产系统。对销售人员的考核主要有两个指标：销售额和回款额。其中回款额是作为最重要的指标来对销售人员进行考核，同时佣金的发放也是根据回款额的百分比来提取。之所以把回款额作为最关键的考核指标，主要是针对公司经销商的信用情况来确定的，由于公司主要针对零售商和直接客户服务，拖欠货款的情况时有发生，加上公司2004年开拓的客户都是公司新发展的客户，如果仅根据合同签订后反映的销售额，

可能会出现大量的呆坏帐，因此，公司把回款额作为重要的指标进行考核，保证了公司良好的现金流量。

对生产系统的员工考核指标也有两个：生产量和及时性。公司为规避市场风险，采取以销定产的形式进行运营。因此，生产数量和时限完全由销售部门确定，这要求生产车间予以积极配合，圆满完成订单规定的生产任务。2004年钢材市场异常繁荣，销售部门经常随时向生产车间下任务，而且交货期很紧，这样公司把生产量和及时性作为绩效指标进行考核，意在保证满足销售的需要。

LH公司对支持系统员工的考核也比较简单。没有明晰的岗位职责，没有建立明确的考核机制，更也没有设置明确的考核指标。只是笼统地检查，即月度或年度是否发生大事故，来确定奖金额度。

### 2.2.3 现行绩效考核主体

LH型材公司对员工采用的是直接上级对下级的考核形式。对销售人员的考核直接从销售业绩上得到直接体现；对生产员工的考核从生产订单上获得；对支持系统的员工没有进行直接考核，而主要是采用上级对下级被动的笼统检查。

### 2.2.4 现行绩效考核结果运用

LH型材公司绩效考核结果运用在工资管理和奖金分配方面。

#### 1. 对销售系统和生产系统员工的考核结果应用

LH型材公司对销售人员的考核主要是回款额，回款额达到一定的标准享受不同的底薪待遇，但不管回款额是否达到公司规定的标准，只要有一定金额的回款都可以享受一定比例的佣金提成。具体做法是，将考核结果分为四个等级，即公司规定四个等级分别为月回款额0---50000元，月回款50000--100000元，月回款100000---150000元，月回款150000以上（见表3-1）。若每月回款额达到某一等级，则享受该等级的底薪待遇和销售提成；若连续三个月没有达到10000元回款目标，则只享受800元底薪待遇，无销售提成。通过这种方式，在销售部门拓展业务时，增加了销售人员的积极性，激励他们拓展市场，降低应收账款，收到较好的效果。

表2-1 LH型材公司销售人员绩效考核结果运用示意表

单位：元

回款额 (W)	享受底薪等级	奖金分配
0-----50000	800	W×1%
50000-----100000	1000	
100000-----150000	1200	W×1.5%
150000以上	1500	

对生产人员的考核结果运用形式相对比较简单。考核指标主要是产量，按照每吨钢材10元的比例提取，多产相应的提成就越多，保持了员工的生产积极性。

2. 对支持系统员工的考核结果应用

LH型材公司对支持系统的员工没有建立专门的考核机制，对员工的工作绩效没有进行固定月度考核，只是如每月没有发生事故，就可获得相应的全部奖金；如由于工作失职造成事故，则视情节轻重适当扣除部分奖金。

2.3 LH 型材公司现行绩效考核体系分析及评价

绩效考核是帮助企业维持和提高生产力、实现企业目标的最有效手段之一。自人力资源管理模式提出后，企业逐步意识到员工对企业的价值，并努力使员工对企业的贡献达到最大化。绩效考核作为评估和改善员工表现的一种有效手段已经建立起一套完整的理论体系，它为企业的管理者及其下属人员提供了一个机会，使大家对下属人员和自己的工作行为进行一番审查，使得管理者及其下属人员通过绩效考核来改善在工作绩效评价过程中所揭示出来的那些低效率行为，同时帮助管理者们强化下属人员已有的正确行为，另外，它能够被运用于企业的雇员职业发展规划制定过程，更重要的是绩效评价所提供的信息有助于企业判断应当做出何种晋升或薪酬方面的决策。

但是，绩效考核在LH型材公司的实际操作过程中暴露了很多不完善的地方，例如由于评估标准不明确、评估流程没有固化、结果执行随意等原因而导致的评估失败和由于反馈渠道不通畅而导致的绩效增进失效等等。因此，作为一个严密的系统绩效考核如果缺失了任何环节，都是不完善的，难以发挥绩效考核的作用。

### 2.3.1 尚未建立起完善的绩效考核体系

完整的绩效考核体系应该包括绩效考核目的、绩效考核原则、绩效考核对象、绩效考核周期、绩效考核步骤、绩效考核内容和绩效考核方法。企业应该建立科学的绩效考核机制,形成企业规范的绩效考核制度,并指派专人进行实施落实。但LH型材公司目前的绩效考核停留在粗放的状态,公司没有形成具有正规制度性质、以文件形式颁布的包括考核目的、考核原则、考核周期等绩效考核体系,管理层对绩效考核体系认识也比较模糊。正因为没有预先科学界定考核目的、原则和周期等规则,缺乏完善的绩效考核体系,导致绩效考核执行起来比较随意,造成绩效考核成为走形式的局面。

### 2.3.2 缺乏科学系统的指标体系和评价标准

LH型材公司还没有建立起科学的绩效考核指标体系,指标分解还未进一步落实到位,更没有设置合理的指标权重。

LH型材公司在营销系统确立了以销售业绩为考核指标,准确把握在营销领域考核指标的核心,但在生产、财务和支持系统尚未建立明确的考核指标。并且,由于缺乏科学的绩效指标的分解工具,公司绩效考核指标没有形成统一关联的、方向一致的绩效目标与指标链。公司管理层已经意识到公司能否健康地发展往往依赖于是否有明确的战略,但是再好的战略还需要公司员工共同努力去实现。然而可惜的是,公司现在并没有从战略的维度去理解、设计考核指标体系,在考核指标收集上不同程度地存在一些偏差,如考核指标与公司战略目标之间没有实现有效的承接;指标与指标之间缺乏相互关联的支持逻辑,不能解释公司的战略;上级与下级、部门与部门、员工与员工之间的指标缺乏内在的关联性等。目前LH型材公司往往是出了事故,才把相应的指标纳入考核指标体系。如2004年5月出了一次特大安全事故,直接经济损失达20万元,事后管理层才重视安全生产,并把安全生产指标纳入员工绩效考核指标体系中。

公司除了对销售人员的考核以销售业绩指标为衡量标准外,对其他员工的考核则没有制定统一的绩效考核标准;公司也尝试制定了一些员工绩效考核标准,但考核的项目过于抽象,考核结果与员工努力程度相关性不大,对业绩的可衡量性太差没有具体科学的衡量标准的绩效考核制度,要比没有制度更糟,

因为大部分靠印象，靠感觉，靠直觉所实施的绩效考核，不只是缺乏客观性，甚至还会破坏了主管与员工间的信任关系。具体而客观的绩效衡量标准，实在是制度存在价值的关键。此外，公司考核标准没有规范统一，完全是依照考核人的主观判断来考核，不免带有个人感情色彩和缺乏客观性。在标准欠缺的条件下对被考核者进行考核，极易引致不全面、非客观公正的判断，模糊的绩效考核标准也很难使被考核者对考核结果感到信服。

### 2.3.3 主管人员素质未能符合工作要求

主管经理地位尴尬、内功修炼不够。公司里人力资源管理仍旧停留在人事管理的层面，主管经理仍忙于一些具体性的事物处理，继续充当高级办事员的角色，其权限和工作积极性受到了诸多的限制，使得他们威信不足，说服力不够，这样会造成以后在推行绩效概念和绩效考核的实施上遇到了很大的障碍，在组织实施绩效考核时力度跟不上，处于尴尬的地位。

同时，主管经理对绩效考核还缺乏系统的知识，对绩效考核的整个流程缺乏全面了解，对于其实施方法更是知之甚少，而且也缺乏一些关于人力资源的基本概念、技能和方法。知识技能上的欠缺对进行绩效考核都是十分不利的。

### 2.3.4 绩效考核拘泥于形式，考核方法和维度单一

就是对销售人员仅有的考核也拘泥于形式，缺乏绩效过程的记录资料，无人真正对绩效考核结果进行认真客观的分析，没有真正利用绩效考核过程和考核结果来帮助员工在绩效、行为、能力、责任等多方面得到切实的提高，加之缺乏合理流程和制度保障更让绩效考核执行力度薄弱。

由于缺乏科学的指标体系和考核标准，导致绩效考核方法显得比较单一，常常表现为与年初制定的销售目标进行简单比较，其结果对绩效的可衡量性也差。对于有效的绩效考核体系而言，由于绩效考核的目的、对象和指标的多样性，往往需要多种绩效考核方法结合起来使用，才能保证绩效考核结果的准确性。

在LH型材公司以往的针对销售人员的绩效考核实践中，往往只是单纯的上级对下属进行审查或考核，绩效考核的维度单一，没有从全方位对员工进行评价。考核者作为员工的直接上司，其和员工的私人友情或冲突、个人的偏见或喜好等非客观因素将很大程度影响绩效考核的结果，考核者的一家之言有时候

由于相关信息的欠缺而难以给出令人信服的考核意见，甚至会引发上下级关系的紧张。要想科学全面地评价一位员工，往往需要从多视角来观察和判断。考核者一般应该包括考核者的上级、同事、下属、被考核者本人甚至客户等，从而得出相对客观、全面精确的考核意见。必要的考核人员的缺位往往导致评价结果的失真。

### 2.3.5 考核结果的运用缺失落实环节

企业在实施绩效考核中，通过各种资料、相关信息的收集、分析、判断和评价等流程，会产生各种中间考核资源和最终考核信息资源，这些信息资源本可以充分运用到人事决策、员工的职业发展、培训、薪酬管理以及人事研究等多项工作中去，企业应利用考核信息资源来激励、引导、帮助和鼓励员工改进绩效、端正态度、提高能力。

LH型材公司绩效考核的结果运用体现在对销售人员的奖金分配上，一定程度上发挥了绩效考核的作用。但考核结果并没有在员工培训、岗位异动、职业生涯设计等方面得到有效应用，导致绩效信息的巨大浪费，也使绩效考核形同虚设。

另外，LH型材公司尚未建立考核结果反馈机制。考核者主观上和客观上没有将考核结果及其对考核结果的解释反馈给被考核者，考核行为成为一种黑箱操作，被考核者无从知道考核者对自己哪些方面感到满意和肯定，哪些方面需要改进。出现这种情况往往是考核者担心反馈会引起下属的不满，在将来的工作中采取不合作或敌对的工作态度，或者是绩效考核结果本身无令人信服的事实依托，仅凭上级意志得出结论，如进行反馈势必引起巨大争议。

### 第三部分 LH 型材公司绩效考核体系的再造

#### 3.1 LH 型材公司绩效考核体系整体框架确定

##### 3.1.1 绩效考核对象的确定

LH 型材有限责任公司的所有员工均需参加考核，考核对象具体分为高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员及基层员工（见下表），除高层管理人员，其他员工同时分属于生产、营销、财务等系统。

表 3-1 绩效考核对象分类

考核对象	涉及岗位	岗位层次性质
高层管理人员	型材公司总经理	岗位级别很高，拥有广泛职权，把握整个企业的发展战略，但同时担负着重大责任，承担艰巨的任务
中层管理人员	财务部部长、质量部部长、带钢车间主任、型材车间主任、营销部经理	岗位级别较高，在本部门内拥有广泛职权，担负指导整个部门工作的责任，承担本部门的业绩任务
基层管理人员	带钢质检组长、型材质检组长、酸洗班组长、轧机班组长、分剪班组长、退火班组长、冷弯班组长、焊管班组长、业务科长	担负本职能部门的管理工作，指导下属员工的工作，负责本业务群的任务
基层人员	一线生产工人、机修工人、电工、销售代表、会计、出纳、门卫	岗位级别低，担负的责任小，需要的技能不多，按照既定的方法开展工作，需要上级领导指导工作

### 3.1.2 对象的主体的确定

考核关系分为直接上级考核、同级人员考核、直接下级考核。

1. 直接上级考核。由直接上级对其部下进行全面考核和评价，其缺点是日常接触频繁，可能会掺杂个人感情色彩。

由主管人员对员工的工作绩效进行评价是大多数工作绩效评价制度的核心所在。这是因为，从一位主管人员那里获得对其下属员工的工作绩效评价相对来说较为容易，并且主管人员对评价的内容通常也较为熟悉。因此员工的工作业绩考核由主管人员在观察和评价其下属人员的工作绩效的全部内容考核评分，而且应占有较大的权重。

2. 同级人员考核。同级或同岗位的职工之间相互考核和评价，须保证同事关系是融洽的，用于专业性组织（研发部门）和中层职员。

由于同事之间长期接触，一般彼此之间比较了解，相互评价是保证员工绩效考核准确性的重要方面。本系统对工作业绩不做同事互评，但对工作能力和态度的考核设计了引入员工同事的互评，互评结果占有一定的权重。

3. 直接下级考核。下级职工（部门）对上级领导（部门）评价。弊病较多：下级怕被记恨、穿小鞋，故光说好话，或缺点一语带过；上级怕失去威信，工作中充当老好人。可改进用无记名评价表或问卷。

各种形式各有优缺点，适用于不同考核对象和目的，也可在考核中综合应用。

不同考核对象对应不同的考核关系，见表3-2:

表3-2 考核关系表

考核对象	考核主体
高层管理人员	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 考核主体：董事会</li> <li>■ 由董事会考核当年经营业绩</li> </ul>
中层管理人员	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 考核主体：型材公司总经理、同级人员、直接下级</li> <li>■ 任务和管理绩效、能力、态度由直接上级考核，周边绩效由同级人员、直接下级考核</li> </ul>
基层管理人员	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 考核主体：直接上级、本部门同级人员、直接下级</li> <li>■ 任务和管理绩效、能力、态度由直接上级考核，周边绩效由同级人员、直接下级考核</li> </ul>
基层员工	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 考核主体：直接上级</li> <li>■ 任务和管理绩效、能力、态度由直接上级考核</li> </ul>

### 3.1.3 考核周期与方法的确定

#### 1. 考核周期

考核周期分为月度考核、季度考核和年度考核。其中季度考核于各季度结束后十日内完成；年度考核于次年一月二十日前完成。具体岗位考核周期见下表：

考核对象	考核周期
高层管理人员	年度考核
中层管理人员	季度考核、年度考核
基层管理人员	月度考核、年度考核
基层员工	月度考核、年度考核



对考核过程中不规范行为进行纠正、指导与处罚；

为每位员工建立考核档案，作为奖金发放、工资调整、职务升降、岗位调动等的依据；

### 3. 各部门主管的职责

- (1) 负责本部门考核工作的整体组织及监督管理；
- (2) 负责处理本部门关于考核工作的申诉；
- (3) 负责对本部门考核工作中不规范行为进行纠正和处罚；
- (4) 负责帮助本部门员工制定季度工作计划和考核标准；
- (5) 负责所属员工的考核评分；
- (6) 负责本部门员工考核等级的综合评定；
- (7) 负责所属员工的绩效面谈，并帮助员工制定改进计划；

## 3.2 LH 型材公司绩效指标体系设计

### 3.2.1 绩效考核内容及权重分配

#### 1. 绩效考核内容及适用范围

前面提到绩效考核内容包括业绩、态度、能力三个方面进行考核，因此，本绩效考核体系设立相应的业绩考核、能力考核和态度考核三个一级考核指标（见下表）。

**业绩考核：**所谓业绩，指特定期间内实际所获得的工作成果。主要指每个系统（生产、营销、财务等）各岗位的员工根据工作要求完成工作的质量和数量情况，具体岗位还有相应的管理业绩指标和周边绩效指标。

**能力考核：**员工的能力包括三个方面，即基础能力、业务能力和素质能力。其中前两种能力属于能力考核范围，具体用人际交往能力、影响力、领导能力、判断决策能力等指标来描述；素质能力主要通过适应性来考察，具体可以用专业知识技能来描述。

**态度考核：**工作态度的考核主要包括工作积极性、协作性、责任感以及纪律性等较抽象的因素。

另外，因岗位层级的不同，考核的内容也有所侧重。如高层管理人员主要考核其业绩；而对较低层级的员工要适度侧重他们的能力和态度方面的考核。

表3-4 绩效考核内容及适用范围

考核内容	适用范围
<p><b>业绩</b> 包括：任务绩效、管理绩效、周边绩效</p>	<p>高层管理人员、中层管理人员、 基层管理人员、基层员工</p>
<p><b>能力</b> 包括：人际交往能力、影响力、领导能力、沟通能力、判断决策能力、计划执行能力</p>	<p>中层管理人员、基层管理人员、基层员工</p>
<p><b>态度</b> 包括：积极性、责任心、协作性、纪律性</p>	<p>中层管理人员、基层管理人员、基层员工</p>

2. 指标权重设计

由于LH型材公司尚处于创业期，因此，完成工作任务，达到公司规定的业绩指标对每个岗位的人员来说都是最重要的。从而导致指标权重偏重于业绩任务指标。

同时，也考虑因岗位差异权重比例分配也不同的因素。

表3-5 指标权重设计

考核对象	指标权重分配
高层管理人员	<p>业绩 -----100%</p> <p>能力 -----0%</p> <p>态度 -----0%</p>
中层管理人员	<p>业绩 -----80%</p> <p>能力 -----15%</p> <p>态度 -----5%</p>
基层管理人员	<p>业绩 -----70%</p> <p>能力 -----20%</p> <p>态度 -----10%</p>
基层员工	<p>业绩 -----60%</p> <p>能力 -----25%</p> <p>态度 -----15%</p>

### 3.2.2 关键绩效指标 (KPI) 体系

#### 1. 战略澄清和工作分析

在制定LH型材公司关键业绩指标前，必须明确公司年度经营战略目标和主要岗位进行工作分析，对被考核员工所在岗位的工作内容、性质、完成工作所应履行的岗位职责和应具备的能力素质等进行分析。

对LH型材公司主要岗位进行工作分析必须收集有效信息作为支撑，信息收集过程中还可以运用观察法、访谈法、关键事件法等方法。开展工作分析的关键步骤和技术规范如下：

步骤一：各类职务信息的初步调查。通过已有的各种管理制度文件，并和企业组织的主要管理人员进行交谈，对公司中技术开发、质量、生产、财务、销售、管理等职务的主要任务、主要职责及工作流程图进行初步梳理，并确定几个关键的工作岗位和事件，作为深入访谈和重点观察分析的参考、指南，列出各职务的主要任务、特点、职责、要求等。

步骤二：深入访谈。对各职务的实际担任者，如技术开发、销售人员等，他有责任完成此工作岗位的各项任务，对调查人员了解职务信息最为直接详尽；其次，选择职工中的典型代表作为访谈对象，如部门经理；当然，关键岗位的管理人员也是十分必要的，如总经理、行政经理等，通过据初步的调查、了解和所应收集的职务分析信息要求，制定较为详细结构化访谈提纲。

步骤三：工作信息的综合处理。根据文件查阅、现场观察、访谈及关键事件分析得到的信息，进行分类整理，得到每一岗位所需要的种信息；针对某一岗位，根据职务分析所要搜集的信息要求，逐条列出这一岗位的相关内容。即为初步的岗位说明书；岗位分析者在遇到问题时，还需随时与公司的管理人员和某一岗位的工作人员进行沟通。

步骤四：完成岗位说明书。召集整个岗位分析工作中所涉及的人员，并给每位分发一份岗位说明书初稿，讨论根据以上步骤所制定的岗位说明书是否完整、准确。讨论要求仔细、认真，甚至每个词语都要认真斟酌。注意文字简单明了，使用浅显易懂的文字，避免含混、晦涩的文字；该岗位的职责与其他岗位职责内容要衔接。根据讨论的结果，最后确定出一份详细的、准确的岗位说明书。

部分岗位职责说明举例如下表:

高层管理人员 (以型材公司总经理为例)

表3-6 型材公司总经理岗位职责

中层管理人员 (以营销部经理为例)

表3-7 营销部经理岗位职责

日常工作

- 与客户、同行业间建立良好的合作关系;
- 引导和控制市场销售工作的方向和进度;
- 组织部门开发多种销售手段,完成销售计划及回款任务;
- 管理销售人员,帮助建立、补充、发展、培养销售队伍;
- 组织、领导销售队伍完成销售目标,协调处理各类市场问题;
- 主持公司重大营销合同的谈判与签订工作;
- 进行客户分析,建立客户关系,挖掘用户需求;
- 深入了解钢铁行业,把握最新销售信息,提供制定业务经营战略依据。

周岗位职责

- 根据全国钢铁市场发展和公司的战略规划,协助型材公司总经理制定总体销售战略、销售计划及量化销售目标;
- 制定全年销售费用预算,完成公司下达的销售任务;
- 分解销售任务指标,制定责任、费用评价办法;
- 协助处理大客户投诉,跟踪处理投诉结果,并进行客户满意度调查;
- 汇总、协调货源需求计划;
- 掌握市场动态,熟悉市场状况并有独特见解;
- 对各个片区销售指标进行考核;
- 监控库房管理,适时了解原材料、产成品库存情况。

临时职责

- 完成型材公司总经理临时交办的其他任务。

基层管理人员职责 (以焊管班班长为例)

表 3-8 焊管班班长岗位职责

日常职责	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据生产计划组织生产；</li> <li>• 巡视生产现场，进行现场管理；</li> <li>• 监督、检查产品质量；</li> <li>• 对生产进行人员操作技能、安全意识培训；</li> <li>• 监督车间工人的工作质量、工作进度；</li> <li>• 规划分配生产任务，执行工作规程规章；</li> <li>• 协调车间各项工作进度，按生产进度安排车间流水线工作进度；</li> <li>• 协助工人解决操作过程中的关键问题；</li> <li>• 提出改进工艺流程、生产设备、生产环境等方面的建议；</li> <li>• 对生产人员进行考勤。</li> </ul>
周期职责	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 组织制定产品工艺方案，编制工艺流程的技术标准，进行技术改造；</li> <li>• 协助公司质量事故的分析及处理工作；</li> <li>• 组织、主持班组月度、年度生产工作总结会；</li> </ul>
临时职责	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 完成上级交办的其他工作。</li> </ul>

基层人员（以销售代表为例）

表 3-9 销售代表岗位职责

日常职责	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据营销部制定的销售计划，完成本片区内的销售指标；</li> <li>• 负责本片区内的市场拓展及维护工作；</li> <li>• 负责收集、汇总、反馈市场信息，提出处理建议；</li> <li>• 与客户保持良好融洽关系；</li> <li>• 及时反馈客户反映的质量信息，协同质量部处理产品质量问题；</li> <li>• 跟踪产品生产进度，及时为客户运送产品；</li> <li>• 组织产品出库、运输，督促客户验货，催收账款；</li> <li>• 配合公司其他部门的工作。</li> </ul>
周期职责	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 定期统计应收账款和出货量，制定收款计划；</li> <li>• 定期参加月度、年度销售总结会；</li> </ul>
临时职责	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 协助质量部和生产车间处理产品质量事故；</li> <li>• 完成上级领导交办的临时性工作；</li> </ul>

## 2. 制定关键业绩指标体系

在明确经营战略和进行工作分析基础上，层层分解公司年度经营目标和确定员工在本岗位工作所应达到的目标、关键成功因素及应具备的能力素质等，然后就可以制定关键绩效指标。

关键绩效指标按职能分类可以分为营销系统、人力资源、生产系统、研发系统、财务系统及行政系统等的绩效指标；按绩效指标性质可分为财务类、内部运营类、客户市场类及学习发展类四个类型的指标。笔者现按后者分类标准把LH型材公司部分绩效指标（详细指标见绩效考核表）分为如下四类：

### （1）财务类指标

从财务角度来看：企业分销怎样满足财务收入？企业经营的直接结果是使股东获得财务回报，所以确定渠道分销的财务目标是进行分销商绩效考核的主要内容之一，由此第一类指标即财务类关键绩效指标，它们是企业重点关注的渠道分销价值的重要参数，是体现分销渠道价值创造成果的最直接财务指标。这类指标能全面、综合地衡量企业渠道分销经营活动的最终成果、衡量企业渠道创造价值的能力。财务类指标主要包括利润收入、投资回报率（ROI）、回款金额、毛利率、税前收益等。

### （2）内部营运类指标

从内部营运角度思考：企业渠道分销必须擅长什么？一个企业渠道分销不可能样样都是最好，但是它必须在某些方面满足分销顾客需要产品的机能，在某些方面拥有竞争优势，它才能立足。把渠道分销必须做好的方面找出来，把需要提高竞争优势的方面找出来，制定考核指标，督促分销商在这些方面越来越好，企业市场战略就可以贯彻良好。

内部营运类关键绩效指标衡量为实现企业分销渠道价值增长的重要营运操作控制活动的效果，是紧密结合不同分销特色，体现分销商直接工作效果的指标，也是对企业分销渠道利用各种内部营运活动推动整体战略目标实现的能力的直接考察。内部营运类指标根据企业当年经营计划和各分销商经营操作的具体情况 & 特点来确定。渠道内部营运指标主要包括和渠道内部运营流程相关的质量，时间有关的指标，如助销达标率、促销达标率、覆盖达标率等。

### （3）客户市场类指标

向顾客提供产品和服务，满足顾客需要，企业才能生存。顾客关心时间、

服务、成本，企业渠道分销就必须在这引起方面下功夫，提高服务质量、保证服务水平、降低定价等。从顾客的角度给分销渠道设定目标如评价指标，就能够保证企业渠道分销的工作都会有成效。客户和市场类指标主要包括市场占有率、客户数量、客户保留度、客户满意度、品牌知晓度等。

#### (4) 学习发展类指标

从企业的学习和发展角度：企业分销渠道能否持续提升并创造价值？企业分销渠道必须不断的成长，这包括人力资源、产品线、技术、能力等方面的进步，还必须有自我成长的能力即学习的能力。每个企业分销商的自我能力是不一样的，不同的环境对企业在这方面的要求也不一样。把两者结合起来，确定主要目标，即能够规范与提升企业分销渠道的创新能力和学习能力。由此，围绕对“人”的管理设定的学习和发展类指标，其意义在于通过考核与人相关的管理工作，衡量企业分销商在追求营运效益的同时，是否为长远发展营造了积极健康的工作环境和企业文化，是否培养和维持了渠道组织中的人员竞争力。学习和发展类关键绩效指标用来评估员工管理、员工激励与职业发展等保持公司长期稳定发展的能力。学习和发展类指标主要包括覆盖人员劳动合同签订率、基本工资发放率、员工满意度、员工保留度、继任计划完善度等。部分指标见下表（举例）：

表3-10 部分关键绩效指标系统分类

【财务类指标】		
关键业绩指标	指标定义/计算公式	数据来源
投资回报率	$(\text{收益} - \text{成本}) / \text{收益} * 100\%$	财务部
销售收入	本期销售产品的收入	销售部、财务部
销售费用	本期销售产品耗费用	销售部、财务部
净利润	税后利润	财务部
销售净利率	$(\text{净利润} / \text{销售收入}) * 100\%$	财务部
销售目标达成率	$(\text{实际销售额} / \text{计划销售额}) * 100\%$	销售报表

【财务类指标】		
关键业绩指标	指标定义/计算公式	数据来源
应收账款率	$(\text{已收款额}/\text{全部应收账款}) * 100\%$	财务部
培训费用预算达成率	$(\text{实际培训费用}/\text{计划费用}) * 100\%$	财务部
人力成本总额控制率	$(\text{实际人力成本}/\text{计划人力成本}) * 100\%$	财务部
办公费用预算达成率	$(\text{实际数}/\text{预算数}) * 100\%$	财务部
每吨钢管制造费用	本期制造费用/本期钢管吨数	生产车间、财务部
财务报表出错率	$(\text{查出有错的财务报表数量}/\text{提交的财务报表总数}) * 100\%$	财务报表检查记录
劳动争议处理及时性	及时处理劳动争议, 没有造成不良影响	投诉记录
内部客户满意度	接受民主测评的相关部门对被测评部门所提供服务的满意度	满意度调查
产量	本期生产钢管吨数	生产车间
准时生产率	$(1 - \text{延迟生产次数}/\text{本期生产计划次数}) * 100\%$	生产车间、销售部
及时交货率	$(1 - \text{延迟交货次数}/\text{本期应交货次数}) * 100\%$	生产车间、销售部
机器设备故障次数	本期(每月)机器设备故障次数	生产车间
产品合格率	$(1 - \text{不合格产品数}/\text{抽查产品总数}) * 100\%$	生产车间、质量部
重大质量事故	因产品质量问题而被客户投诉, 导致经济损失次数	生产车间、质量部
重大工伤事故	发生员工在生产过程中身体受到重大伤害次数	生产车间
环保事故	发生污染而被环保部门处罚次数	生产车间
市场占有率	$\text{销售额}/\text{市场容量} * 100\%$	营销部
客户满意度	接受随机调研的客户和代理人对服务满意度评分的算术平均值	客户满意度调研
解决投诉率	$(\text{解决的投诉数}/\text{投诉总数}) * 100\%$	投诉记录及投诉解决记录

【财务类指标】		
关键业绩指标	指标定义/计算公式	数据来源
新客户增加数量	$(\text{本期新客户数} / \text{总客户数}) * 100\%$	本期新客户数, 客户总数
个人培训参加率	$(\text{实际参加培训次数} / \text{规定应参加培训次数}) * 100\%$	培训出勤记录
员工自然流动率	$(\text{离职人数} / \text{现有人数}) * 100\%$	行政人事部
创新建议采纳率	$(\text{被采纳的创新建议数量} / \text{部门建议总数}) * 100\%$	创新建议采纳记录

### 3.2.3 主要岗位关键绩效指标 (KPI) 及权重分配

在确定关键业绩指标体系后, 就可以根据具体岗位设计该岗位的关键业绩指标了。高、中、基层人员的关键绩效指标见下表 (每一层级选一至两个岗位举例):

#### 1. 高层管理人员关键绩效指标 (以型材公司总经理为例)

对高层管理人员的考核主要偏重在经营业绩的考核, 通常用财务指标考核, 综合反映在年度经营的结果; 另外, 对整个公司内部运营的管理状况也必须作为考核的内容 (考核指标见下表)。

表 3-11 型材公司总经理关键绩效指标

指标类别		指标项及权重	考核上报/内容	考核方法	考核主体
业绩	任务绩效 65%	销售收入 15%	保证公司年度经营目标的实现	是否达到董事会下达的销售收入指标	董事会
		净利润 20%	满足股东盈利性要求	是否达到董事会下达年度利润指标	董事会
		生产量 10%	保证公司生产目标的实现	是否达到董事会下达的年度生产指标	董事会
		市场占有率 10%	保证长期利润的实现	是否达到董事会下达的市场占有率指标	董事会
		应收账款率 10%	保证合理的现金流量, 防止财务危机	应收账款率 = 应收账款 / 销售收入	董事会
	管理绩效 35%	销售增长率 10%	保证公司持续增长能力	$= (\text{本年销售收入} - \text{去年销售收入}) / \text{去年销售收入}$	董事会
		净利润增长率 10%	保证公司持续盈利能力	$= (\text{本年净利润} - \text{去年净利润}) / \text{去年净利润}$	董事会
		产量增长率 5%	保证公司生产持续能力	$= (\text{本年产量} - \text{去年产量}) / \text{去年产量}$	董事会
		人员流动率 5%	保证公司所需人力资源供给	$(\text{离职人数} / \text{现有人数}) * 100\%$	董事会
		安全环保生产 5%	防止发生安全环保事故, 避免损失	记录	董事会

2. 中层管理人员关键绩效指标（以营销部经理、车间主任为例）

对中层管理人员在业绩、能力和态度方面进行考核，业绩主要反映本期经营业绩和所负责的部门本期管理运营情况；能力方面的考核主要在计划组织、经营决策方面；态度指标主要考核中层管理人员在部门间的协作情况（考核指标见下表）。

表 3-12 营销部经理关键业绩指标

指标类别	指标项	考核目的/内容	考核方法	考核主体	
业绩 80%	任务 绩效 60%	销售收入 15%	保证公司年底销售目标的实现	是否达到预定销售收入指标的	总经理
		净利润15%	保证公司可分配盈利，满足股东权益	是否达到营销部制定的销售目标	总经理
		应收账款率 15 %	保持合理的现金流量，防止财务危机	应收账款率=应收账款/销售收入	总经理
		市场占有率 5%	保证长期利润的实现	是否完成市场占有率指标	总经理
		客户满意度5%	保证公司业务正常运行	由于营销人员服务原因的客户投诉次数	总经理
		生产预测准确性5%	保证满足市场需求，降低库存成本	因预测不准确推迟供货，引起客户不满次数	总经理
	管理 绩效 10%	销售费用控制 情况4%	控制费用，降低成本	是否按预算制度来使用资金，是否有超预算的情况	总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	总经理
		关键人员流失 率3%	保证公司的人才稳定性	大学学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率	总经理
	周 边 绩 效 10%	部门合作满意度	促进部门配合，保证公司业务正常运行	相关部门评价	总经理 同级人员 直接下级
能力15%	计划和执行能力、判断和决策能力、专业知识			总经理	
态度5%	协作性			总经理	

表3-13 车间主任关键业绩指标

指标类别		指标项	考核目的/内容	考核方法	考核主体
业绩 80%	任务 绩效 60%	生产任务完 成率15%	完成生产订单，保 证销售	根据销售订单统计 计算	总经理
		产品合格率 15%	保证产品质量	合格产品数量/交付 客户的产品总量× 100%	总经理
		损耗率 5%	降低生产过程中的 原材料浪费	废品率=(生产投入- 生产产出)/生产投入	总经理
		生产任务完 成及时率15 %	及时供货，提高客 户满意度	产品供货及时率=按 时交货的总值/计划 交货的总值×100%	总经理
		安全环保生 产情况10%	保证安全环保生 产，避免损失	发生安全环保事故 次数	总经理
	管理 绩效 10%	制造费用控 制情况4%	控制费用，降低成 本	是否按预算制度来 使用资金，是否有超 预算的情况	总经理
		下属行为管 理3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、 违规事件数量	总经理
		关键人员流 失率3%	保证公司的人才稳 定性	大专以上学历人员、中 级以上职称人员、主 管职务以上人员流失 率	总经理
	周边 绩效 10%	部门合作满 意度	促进部门配合，保 证公司业务正常运 行	相关部门评价	总经理 同级人员 直接下级
	能力15%	计划和执行能力、判断和决策能力、技术技能			总经理
态度5%	协作性			总经理	

3. 基层管理人员关键绩效指标（以业务科长、焊管班班长为例）

对基层管理人员同样在业绩、能力和态度方面进行考核，只是权重设置向

能力、态度指标倾斜，以便考察员工的发展潜力。业绩主要反映本期经营业绩和所领导的团队本期管理运营情况；能力方面的考核主要突出在领导能力、影响力方面；态度指标主要考核工作积极性情况（考核指标见下表）。

表 3-14 业务一科科长（成都片区销售主管）关键业绩指标

指标类别		指标项	考核目的/内容	考核方法	考核主体
业绩 70%	任务 绩效 50%	销售收入 20%	保证公司年底销售目标的实现	是否达到预定销售收入指标的(否决性指标)	销售部经理
		应收账款 15%	保持合理的现金流量，防止财务危机	应收账款/销售收入	销售部经理
		客户满意度 10%	保证公司业务正常运行	由于营销人员服务原因的客户投诉次数	销售部经理
		生产需求预测准确性 5%	保证满足市场需求，降低库存成本	因预测不准确推迟供货，引起客户不满次数	销售部经理
	管理 绩效 10%	销售费用控制情况 4%	控制费用，降低成本	是否按预算制度来使用销售费用，是否有超预算的情况	销售部经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖下属销售代表出勤率、违规事件数量	销售部经理
		市场信息准确性 3%	分析成都片区竞争对手、价格、客户信息	市场信息报告提交的及时性和质量	销售部经理
	周边 绩效 10%	科室合作满意度	促进部门配合，保证公司业务正常运行	相关部门评价	销售部经理 部门同级 直接下级
	能力 20%	领导能力、影响力、专业知识			销售部经理
	态度 10%	积极性			销售部经理

表3-15 焊管生产班班长关键业绩指标

指标类别	指标项	考核目的/内容	考核方法	考核主体	
业绩 70%	任务 绩效 50%	生产任务完 成率15%	完成生产订单，保 证销售	根据销售订单统计计 算	车间主任
		产品合格率 15%	保证产品质量	合格产品数量/交付 客户的产品总量× 100%	车间主任
		耗损率10%	降低生产过程中的 原材料浪费	(生产投入—生产产 出)/生产投入×100 %	车间主任
		生产任务完 成及时率10 %	及时供货，提高客 户满意度	按时交货的总值/计 划交货的总值×100 %	车间主任
	管理 绩效 10%	制造费用控 制情况3%	控制费用，降低成 本	是否按预算制度来使 用资金，是否有超预 算的情况	车间主任
		下属行为管 理2%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、 违规事件数量	车间主任
		安全环保事 故5%	保证安全环保生 产，避免经济利益 损失	由行政人事部统计记 录发生安全环保事故 次数	车间主任
	周边 绩效 10%	班组、部门合 作满意度	促进班组、部门配 合，保证公司业务 正常运行	车间主任、相关班组 评价	车间主任 其他班组长 直接下级
	能力20%	领导能力、影响力、技术技能			车间主任
	态度10%	积极性			车间主任

4. 基层员工关键绩效指标（以销售代表、生产员工为例）

对基层员工同样在业绩、能力和态度方面进行考核，权重设置继续向能力、态度指标倾斜，以便考察员工的发展潜力。业绩主要反映本期工作业绩；能力方面的考核主要突出在专业知识技能、人际交往和沟通能力方面；态度指标主

要考核日常工作中责任心、纪律性情况（考核指标见下表）。

表3-16 销售代表关键业绩指标

指标类别		指标项	考核目的/内容	考核方法	考核主体
业绩 60%	任务 绩效 40%	销售收入15%	保证公司销售目标的实现	是否达到预定销售收入指标	业务科科长
		应收账款率10%	保持合理的现金流量,防止财务危机	应收账款/销售收入	业务科科长
		客户满意度10%	保证公司业务正常运行	由于营销人员服务原因的客户投诉次数	业务科科长
		预测客户需求准确性5%	保证满足市场需求,降低库存成本	因预测不准确推迟供货,引起客户不满次数	业务科科长
	管理 绩效 10%	销售费用控制情况5%	控制费用,降低成本	是否按预算制度来使用销售费用,是否有超预算的情况	业务科科长
		市场信息报告5%	分析成都片区竞争对手、价格、客户信息	市场信息报告提交的及时性和质量	业务科科长
	周边 绩效 10%	工作合作满意度	促进工作配合,保证公司业务正常运行	本部门评价	业务科科长 部门同级
能力25%		人际交往能力、沟通能力、专业知识			业务科科长
态度15%		责任心、纪律性			业务科科长

表3-17 基层人员关键业绩指标（以生产员工为例）

指标类别		指标项	考核目的/内容	考核方法	考核主体
业绩 60%	任务 绩效 40%	生产任务完 成率10%	完成生产订单，保 证销售	根据销售订单统计计 算	焊管班班长
		产品合格 率10%	保证产品质量	合格产品数量/交付 客户的产品总量× 100%	焊管班班长
		损耗率5%	降低生产过程中的 原材料浪费	(生产投入—生产产出)/ 生产投入×100%	焊管班班长
		生产任务完成 及时率10%	及时供货，提高客 户满意度	按时交货的总值/计划 交货的总值×100%	焊管班班长
	管理 绩效 10%	制造费用控 制情况5%	控制费用，降低成 本	是否按预算制度来使 用资金，是否有超预 算的情况	焊管班班长
		安全环保事 故5%	保证安全环保生 产，避免经济利益 损失	由行政人事部统计记 录发生安全环保事故 次数	焊管班班长
	周边 绩效 10%	工作合作满 意度	促进工作配合，保证 公司业务正常运行	本部门评价	焊管班班长 同班员工
能力25%	人际交往能力、沟通能力、技术技能			焊管班班长	
态度15%	责任心、纪律性			焊管班班长	

### 3.3 LH 型材公司绩效考核的工具表单与考核标准设计

#### 3.3.1 考核工具表单设计

关键绩效指标和分配权重确定后，就可以设计每个岗位的绩效考核表。下面分别以高、中、基层人员典型岗位为例说明。

##### 1. 高层管理人员（以总经理为例）

高层管理人员（即型材公司总经理）的绩效考核工具采用业绩合同的形式（见下表），以年度作为考核周期，以集团董事会直接对考核年度经营业绩和管理状况。高层管理人员每年需签订业绩合同，同时集团董事会成员也要签名。

表 3-18 型材公司总经理考核表

年业绩合同——型材公司总经理

签约人姓名: _____ 职位: _____ 业务单元: _____ 合同有效期: _____ 签署日期: _____	董事会发约人姓名: _____ 职位: _____ 董事会发约人姓名: _____ 职位: _____	董事会发约人姓名: _____ 职位: _____ 董事会发约人姓名: _____ 职位: _____		
业绩考核方面	关键业绩指标 (KPI)	权重	单位	本年预算任务目标
任务指标	销售收入	15%	万元	
	净利润	20%	万元	
	生产量	10%	吨	
	市场占有率	10%	%	
	应收账款率	10%	%	
管理指标	销售增长率	10%	%	
	利润增长率	10%	%	
	产量增长率	5%	%	
	人员流动率	5%	%	
	安全环保生产	5%	程度	
签名: _____ 签约人	签名: _____ 董事会发约人 _____ 董事会发约人	_____ 董事会发约人 _____ 董事会发约人		

2. 中层管理人员（以营销部经理、车间主任为例）

中层管理人员的绩效考核工具采用绩效考核评分表（见下表），考核期间依据实际工作结果和考核计算标准进行评分，将分值直接填写在表中得分栏中，最后将所有得分相加得出考核总分填写在总分栏中，另外，能力和态度考核依据相应的《能力评定标准》和《态度评定标准》评分。

表3-19 营销部经理绩效考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

项目	指标项及分数		计算标准	得分
业绩 80%	任务 绩效 60%	销售收入 (15)	达到目标15分, 80%以上12分, 60%以上9分, 60%以下5分	
		净利润 (15)	达到目标15分, 80%以上12分, 60%以上9分, 60%以下5分	
		应收账款率 (15)	达到目标15分, 20%以下12分, 40%以下9分, 40%以上5分	
		市场占有率 (5)	40%以上5分, 20%以上3分, 20%以下1分	
		客户满意度 (5)	无投诉5分, 投诉一次2分, 投诉两次0分	
		生产预测准确性 (5)	无失误5分, 失误一次2分, 失误两次0分	
	管理 绩效 10%	销售费用控制 (4)	达到目标4分, 超10%以内2分, 超10%以上0分	
		下属行为管理 (3)	无违规3分, 违规一次1分, 违规两次0分	
		关键人员流失率 (3)	无流失3分, 流失一人1分, 流失两人0分	
	周边 绩效 10%	部门合作满意度 (10)	权重分配: 总经理3分, 同级4分, 直接下级3分 配合得满分, 较配合2分, 不配合0分 得分= $w_1+w_2+w_3$ ( $w_1$ 代表总经理评分, $w_2$ 代表同级评分, $w_3$ 代表直接下级评分)	
合计				F <sub>1</sub>
能力 15%	计划和执行能力(6)	准确性 (2)	A: 2分; B: 1.5分; C: 1分; D: 0分	
		效率 (2)	A: 2分; B: 1.5分; C: 1分; D: 0分	
		计划组织 (2)	A: 2分; B: 1.5分; C: 1分; D: 0分	
	判断和决策能力(6)	战略思考 (3)	A: 3分; B: 1.5分; C: 1分; D: 0分	
		创新能力 (3)	A: 3分; B: 1.5分; C: 1分; D: 0分	
	专业知识技能 (3)	达到岗位学历要求3分, 未达到1分		
合计				F <sub>2</sub>
态度 5%	协作性 (5)	A: 5分; B: 3分; C: 1分; D: 0分		
	合计			

总分= $F_1+F_2+F_3$	考核人签字:
备注:	
1、能力和态度考核评分分别按《能力评定标准》和《态度评定标准》执行	
2、多个同级或直接下级评分时,取所有评分的平均值,即 $W_j = \sum x_i/n$ ( $i=1, 2, \dots, n, j=1, 2, 3$ )	

表3-20 车间主任绩效考核评分表

考核期间:     年   月至     年   月

项目	指标项及分数	计算标准	得分	
业绩 80%	任务 绩效 60%	生产任务完成 率(15)	全部完成15分,一笔订单未完成10分,两笔订单未完成5分,两笔以上未完成0分	
		产品合格率(15)	全部合格15分,90%以上10分,80%以上5分,80%以下0分	
		损耗率(5)	2%以下5分,5%以下3分,10%以下2分,10%以上0分	
		生产任务完成 及时率(15)	全部按时交货15分,交货80%以上10分,交货60%以上5分,60%以下0分	
		安全环保生产 情况(10)	无安全环保事故10分,发生一次5分,发生两次0分	
	管理 绩效 10%	制造费用控制(4)	达到目标4分,超10%以内2分,超10%以上0分	
		下属行为管理(3)	无违规3分,违规一次1分,违规两次0分	
		关键人员流失率(3)	无流失3分,流失一人1分,流失两人0分	
	周边 绩效 10%	部门合作满意度(10)	权重分配:总经理3分,同级4分,直接下级3分 配合得满分,较配合2分,不配合0分 得分= $w_1+w_2+w_3$ ( $w_1$ 代表总经理评分, $w_2$ 代表同级评分, $w_3$ 代表直接下级评分)	
	合计			$F_1$
能力 15%	计划和执行能力(6)	准确性(2)	A: 2分; B: 1.5分; C: 1分; D: 0分	
		效率(2)	A: 2分; B: 1.5分; C: 1分; D: 0分	
		计划组织(2)	A: 2分; B: 1.5分; C: 1分; D: 0分	
	判断和决策能力(6)	战略思考(3)	A: 3分; B: 1.5分; C: 1分; D: 0分	
		创新能力(3)	A: 3分; B: 1.5分; C: 1分; D: 0分	

	技术技能 (3)	达到技术职称要求3分, 未达到1分	
	合计		F <sub>2</sub>
态度 5%	协作性 (5)	A: 5分; B: 3分; C: 1分; D: 0分	
	合计		F <sub>3</sub>
总分=F <sub>1</sub> +F <sub>2</sub> +F <sub>3</sub>		考核人签字:	
备注: 1、能力和态度考核评分分别按《能力评定标准》和《态度评定标准》执行 2、多个同级或直接下级评分时, 取所有评分的平均值, 即 $W_j = \sum x_i / n$ (i=1、2...n, j=1、2、3)			

3. 基层管理人员 (以业务科长、焊管班班长为例)

基层管理人员的绩效考核工具也采用绩效考核评分表 (见下表), 考核期间依据实际工作结果和考核计算标准进行评分, 将分值直接填写在表中得分栏中, 最后将所有得分相加得出考核总分填写在总分栏中, 另外, 能力和态度考核依据相应的《能力评定标准》和《态度评定标准》评分。

表3-21 业务科长绩效考核评分表

考核期间: 年 月至 年 月

项目	指标项及分数		计算标准	得分
业绩 70%	任务 绩效 50%	销售收入 (20)	达到目标20分, 80%以上15分, 60%以上10分, 60%以下5分	
		应收账款率 (15)	达到目标15分, 20%以下12分, 40%以下9分, 40%以上5分	
		客户满意度 (10)	无投诉10分, 投诉一次5分, 投诉两次0分	
		生产预测准确性 (5)	无失误5分, 失误一次2分, 失误两次0分	
	管理 绩效 10%	销售费用控制 (4)	达到目标4分, 超10%以内2分, 超10%以上0分	
		下属行为管理 (3)	无违规3分, 违规一次1分, 违规两次0分	
		市场信息准确性 (3)	及时有效得3分, 缺乏有效2分, 无信息计0分	

	周边绩效 10%	科室合作满意度 (10)	权重分配：销售部经理3分，同级4分，直接下级3分；配合得满分，较配合2分，不配合0分 得分= $w_1+w_2+w_3$ ( $w_1$ 代表总经理评分， $w_2$ 代表同级评分， $w_3$ 代表直接下级评分)	
	合计			F <sub>1</sub>
能力 20%	领导能力 (9)	评估 (1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		反馈培训(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		授权 (1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		激励 (1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		建立期望(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		责任管理(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
	影响力 (8)	团队发展(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		说服力 (3)	A: 3分; B: 2分; C: 0.5分; D: 0分	
		应变能力 (2)	A: 2分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		影响能力(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
	专业知识技能 (3)		达到岗位学历要求3分，未达到1分	
合计			F <sub>2</sub>	
态度 10%	积极性 (10)		A: 10分; B: 8分; C: 5分; D: 0分	
	合计			F <sub>3</sub>
总分= $F_1+F_2+F_3$			考核人签字:	
备注: 1、能力和态度考核评分分别按《能力评定标准》和《态度评定标准》执行 2、多个同级或直接下级评分时，取所有评分的平均值，即 $W_j = \sum x_i/n$ ( $i=1, 2, \dots, n$ , $j=1, 2, 3$ )				

表3-22 焊管班班长绩效考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

项目	指标项及分数		计算标准	得分
业绩 70%	任务 绩效	生产任务完成率 (15)	全部完成得15分，一笔订单未完成10分，两笔订单未完成5分，两笔以上未完成0分	
		产品合格率 (15)	抽检全部合格15分，90%以上10分，80%以上5分，80%以下0分	

	50%	损耗率 (10)	2%以下10分, 5%以下5分, 10%以下2分, 10%以上计0分	
		生产任务完成及时率 (10)	全部按时交货10分, 交货80%以上5分, 交货60%以上2分, 60%以下0分	
	管理 绩效 10%	制造费用控制 (3)	达到目标3分, 超10%以内1分, 超10%以上0分	
		下属行为管理 (2)	无违规2分, 违规一次1分, 违规两次0分	
		安全环保事故 (5)	无事故5分, 轻微事故2分, 重大事故0分	
周边 绩效 10%	班组、部门合作满意度 (10)	权重分配: 车间主任3分, 同级4分, 直接下级3分; 配合得满分, 较配合2分, 不配合0分 得分= $w_1+w_2+w_3$ ( $w_1$ 代表总经理评分, $w_2$ 代表同级评分, $w_3$ 代表直接下级评分)		
合计				$F_1$
能力 20%	领导能力 (9)	评估 (1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		反馈培训(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		授权 (1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		激励 (1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		建立期望(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		责任管理(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
	影响力 (6)	团队发展(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		说服力 (1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		应变能力(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		影响能力(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
技术技能 (5)		达到技术职称要求5分, 未达到3分		
合计				$F_2$
态度 10%	积极性 (10)		A: 10分; B: 8分; C: 5分; D: 0分	
	合计			
总分= $F_1+F_2+F_3$			考核人签字:	
备注: 1、能力和态度考核评分分别按《能力评定标准》和《态度评定标准》执行 2、多个同级或直接下级评分时, 取所有评分的平均值, 即 $W_j = \sum x_i/n$ ( $i=1, 2, \dots, n, j=1, 2, 3$ )				

4. 基层员工 (以销售代表、生产员工为例)

基层员工的绩效考核工具同样采用绩效考核评分表（见下表），考核期间依据实际工作结果和考核计算标准进行评分，将分值直接填写在表中得分栏中，最后将所有得分相加得出考核总分填写在总分栏中，另外，能力和态度考核依据相应的《能力评定标准》和《态度评定标准》评分。

表 3-23 销售代表绩效考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

项目	指标项及分数		计算标准	得分	
业绩 60%	任务 绩效 40%	销售收入 (15)	达到目标 15 分, 80% 以上 10 分, 60% 以上 5 分, 60% 以下 0 分		
		应收账款率 (10)	达到目标 10 分, 20% 以下 8 分, 40% 以下 6 分, 40% 以上 4 分		
		客户满意度 (10)	无投诉 10 分, 投诉一次 5 分, 投诉两次 0 分		
		生产预测准确性 (5)	无失误 5 分, 失误一次 2 分, 失误两次 0 分		
	管理 绩效 10%	销售费用控制 (5)	达到目标 5 分, 超 10% 以内 2 分, 超 10% 以上 0 分		
		市场信息准确性 (5)	及时有效得 5 分, 缺乏有效 3 分, 无信息计 0 分		
	周边 绩效 10%	工作合作满意度 (10)	权重分配: 业务科长 5 分, 同级 5 分; 配合得满分, 较配合 3 分, 不配合 0 分 得分 = $w_1 + w_2 + w_3$ ( $w_1$ 代表总经理评分, $w_2$ 代表同级评分, $w_3$ 代表直接下级评分)		
	合计				$F_1$
	能力 25%	人际 交往 能力 (10)	关系建立 (3)	A: 3 分; B: 2 分; C: 1 分; D: 0 分	
团队合作 (2)			A: 2 分; B: 1 分; C: 0.5 分; D: 0 分		
解决矛盾 (3)			A: 3 分; B: 2 分; C: 1 分; D: 0 分		
敏感性 (2)			A: 2 分; B: 1 分; C: 0.5 分; D: 0 分		
沟通 能力 (10)		口头沟通 (5)	A: 5 分; B: 4 分; C: 2 分; D: 0 分		
		倾听 (3)	A: 3 分; B: 2 分; C: 1 分; D: 0 分		
		书面沟通 (2)	A: 2 分; B: 1 分; C: 0.5 分; D: 0 分		

	专业知识技能 (5)	达到岗位学历要求5分, 未达到2分	
	合计		F <sub>2</sub>
态度 15%	责任心 (6)	A: 6分; B: 4分; C: 2分; D: 0分	
	纪律性 (9)	A: 9分; B: 6分; C: 4分; D: 0分	
	合计		F <sub>3</sub>
总分=F <sub>1</sub> +F <sub>2</sub> +F <sub>3</sub>		考核人签字:	
备注: 1、能力和态度考核评分分别按《能力评定标准》和《态度评定标准》执行 2、多个同级或直接下级评分时, 取所有评分的平均值, 即 $W_j = \sum x_i/n$ (i=1, 2...n, j=1, 2, 3)			

表3-24 生产员工绩效考核评分表

考核期间:      年 月 至      年 月

项目	指标项及分数		计算标准	得分	
业绩 60%	任务 绩效 40%	生产任务完成率 (15)	全部完成得15分, 一笔订单未完成10分, 两笔订单未完成5分, 两笔以上未完成0分		
		产品合格率 (10)	抽检全部合格10分, 90%以上8分, 80%以上5分, 80%以下0分		
		损耗率 (10)	2%以下10分, 5%以下5分, 10%以下2分, 10%以上计0分		
		生产任务完成及时率 (5)	全部按时交货5分, 交货80%以上4分, 交货60%以上2分, 60%以下0分		
	管理 绩效 10%	制造费用控制 (5)	达到目标5分, 超10%以内2分, 超10%以上0分		
		安全环保事故 (5)	无事故5分, 轻微事故2分, 重大事故0分		
	周边 绩效 10%	工作合作满意度 (10)	权重分配: 生产班长5分, 同级5分; 配合得满分, 较配合3分, 不配合0分 得分= $w_1+w_2+w_3$ ( $w_1$ 代表总经理评分, $w_2$ 代表同级评分, $w_3$ 代表直接下级评分)		
	合计			F <sub>1</sub>	
	能力 25%	人际 交往 能力 (7)	关系建立(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
			团队合作(2.5)	A: 2.5分; B: 2分; C: 1分; D: 0分	
解决矛盾(1.5)			A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分		

		敏感性 (1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
	沟通能力 (6)	口头沟通 (3)	A: 3分; B: 2分; C: 0.5分; D: 0分	
		倾听 (1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
		书面沟通(1.5)	A: 1.5分; B: 1分; C: 0.5分; D: 0分	
	技术技能 (12)		达到技术职称要求12分, 未达到6分	
	合计			F <sub>2</sub>
态度 15%	责任心 (6)		A: 6分; B: 4分; C: 2分; D: 0分	
	纪律性 (9)		A: 9分; B: 6分; C: 4分; D: 0分	
	合计			F <sub>3</sub>
总分=F <sub>1</sub> +F <sub>2</sub> +F <sub>3</sub>			考核人签字:	
备注:				
1、能力和态度考核评分分别按《能力评定标准》和《态度评定标准》执行				
2、多个同级或直接下级评分时, 取所有评分的平均值, 即 $W_j = \sum x_i / n$ (i=1, 2...n, j=1, 2, 3)				

### 3.3.2 绩效考核标准设计

在对员工的能力和态度进行评价时，需设计评价标准。标准分为四个等级，对每个等级进行详细描述，这样就拥有评价的依据。如下表：

表3-25 员工态度指标评定标准

	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
	A	B	C	D
积极性	长期坚持学习业务知识；对于额外任务能主动请求并且能高质量完成；工作中善于发现问题，并经常提出新思路和建议。	主动学习业务知识；主动承担一般的额外任务；工作中有时能够提出新的思路和建议	偶尔主动学习业务知识；有时主动完成一般额外任务；能提出个别的新思路和建议	基本上不主动学习业务知识；很少主动请求承担额外任务；不能提出新思路和建议
协作性	A 主动协助同事出色的完成工作	B 能够与同事保持良好的合作关系，协助完成工作	C 根据同事的请求能够提供一般协助	D 不能积极响应同事的请求或者协作任务的完成质量较差
责任心	A 工作有强烈的责任心	B 工作有较强的责任心	C 工作有一定的责任心	D 工作责任心不强
纪律性	A 能够长期严格遵守工作规定与标准，有非常强的自觉性和纪律性	B 能够遵守工作的规定和标准，有较强的自觉性和纪律性	C 基本能够遵守工作规定和标准，基本能够遵守纪律，但有时出现自我要求不严的情况	D 不能遵守工作规定和标准，经常发生违规情况，自觉性和纪律性差

表3-26 员工素质能力考核评定标准

	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
<b>人际交往能力</b>				
关系建立	A	B	C	D
	容易与他人建立可信赖的积极发展的长期关系	能够与他人建立可信赖的长期关系	较为自我, 不易与他人建立长期关系	刚愎自用不易与他人相处, 自我封闭
团队合作	A	B	C	D
	善于与他人合作共事, 相互支持, 充分发挥各自的优势, 保持良好的团队工作氛围	能够与他人合作共事, 相互支持, 保证团队任务的完成	团队合作精神不强, 对工作有影响	不能与他人很好合作, 独断专行
解决矛盾	A	B	C	D
	巧妙地和建设性地解决不同矛盾	能够解决已发生的矛盾, 不致对工作产生大的负面影响	解决矛盾手法生硬, 影响工作进行	遇到矛盾不知如何解决
敏感性	A	B	C	D
	对他人较关心, 容易感知别人的想法, 体谅他人, 善于领会他人的请求, 并付之于适当的言行	能关心他人, 体谅他人, 领会他人的请求, 有时帮助想办法解决	有时能关心他人, 体会人的苦衷	不太关心他人, 对他人的需求毫无感觉
<b>影响力</b>				
团队发展	A	B	C	D
	易于与他人沟通, 积极促进团队协作, 在团队中是自然的核心人物, 并能引导团队达到组织目标	能够根据公司要求努力促进团队的协作和沟通, 使工作顺利开展	尚能与人合作, 但协调不善, 影响工作	无法与人协调
说服力	A	B	C	D
	能够表述自己的主张、论点及理由, 比较容易的说服别人接受某一看法与意见	能说服下级、同事、上级接受某一看法与意见	说服别人比较困难	无法说服别人, 或咄咄逼人, 或逃避退让

应变能力	A	B	C	D
	待人处世很灵活，善于审时度势，很容易适应岗位、职位或管理的变化所带来的冲击，并能顺应其变化很快适应环境，取得主动	待人处世较灵活，能够根据公司要求，认可公司变化所带来的冲击，并能顺利的完成转变	对公司的变化或角色的转变不太适应，工作开展有困难	待人处世刻板，适应性差
影响能力	A	B	C	D
	能积极影响他人的思维方式和发展方向	能以自己积极的言行带领大家努力工作	有时能影响他人	对他人几乎无影响力
领导能力				
评估	A	B	C	D
	能合理评价他人的技能和绩效，使下属心服口服，并能使下属明确努力方向	能较为合理的评价他人的技能和绩效，指出其不足	能够按公司要求对他人作评估	无法正确评估他人
反馈和培训	A	B	C	D
	善于了解下属需要，通过一对一的反馈和培训以帮助他人成长和发展	能够根据实际情况，通过培训和反馈帮助他人成长和发展	不能很好的利用反馈和培训的手段	对下属的工作无反馈和培训
授权	A	B	C	D
	善于分配工作与权力，并能积极传授工作知识，引导部属完成任务	能够顺利分配工作与权力，有效传授工作知识，完成任务	欠缺分配工作、权力及指导部属之方法，任务进行偶有困难	不善分配工作与权力，缺乏指导员工的方法，内部时有不服怨言
激励	A	B	C	D
	了解他人的需求，善于引导下级积极主动地工作，用奖励和表彰等方式提高积极性，并使员工积极地努力工作	有制度，能够利用奖励和表彰等方式提高员工积极性	有一定的制度，但不能充分发挥作用，无改进措施，员工积极性不高	工作主要靠命令与指示

建立期望	A	B	C	D
	善于与员工沟通，给下属订立明确合理的工作目标和标准并建立合理的期望	能够与员工沟通，给下属订立明确的期望目标和标准	能够给下属订立工作标准和分配任务	无法给员工建立期望
责任管理	A	B	C	D
	能够充分与下属沟通，督导员工的工作进展及时反馈和培训，让下属对自己的工作担负责任	能够与下属沟通，注重过程管理，指导和协助员工完成任务	虽能与员工沟通但缺乏对员工的指导和协助	放任自流
沟通能力				
口头沟通	A	B	C	D
	简明扼要，具有出色的谈话技巧，易于理解	抓住要点，表达意图，陈述意见，不太需要重复说明	语言欠清晰，但尚能表达意图，有时需反复解释	含糊其词，意图不明
倾听	A	B	C	D
	能够很好的倾听别人的倾述，很快明白倾述人的想法和要求	能够注意倾听，力求明白	能够倾听，有时一知半解	不注意倾听，常常不知对方所言
书面沟通	A	B	C	D
	表达清晰、简洁，易于理解，无可挑剔	几乎不需修改补充，比较准确的表达意见	文章不够通顺，但尚能表达清楚主要意图	文理不通，意图不清，需作大修改
判断和决策能力				
战略思考	A	B	C	D
	能透过现象看本质，把握组织面临的挑战和机会，兼顾短期和长远目标	能够根据现状，了解组织面临的挑战和机会	主要忙于事务性工作，有时也会注意公司的前景和对策等问题	对公司的将来不太关心，也不注意工作上可能出现的机会和挑战
创新能力	A	B	C	D
	工作中能不断提出新想法、新措施，善于学习，注意规避风险，锐意求新，在工作中有较大创新	工作中能够努力学习，提出新想法、新措施与新的工作方法并有风险意识	按部就班，很少提出新想法、新措施与新的工作方法	因循守旧，墨守成规

解决问题的能力	A	B	C	D
	能迅速理解并把握复杂的事物,发现明确关键问题、找到解决办法	问题发生后,能够分辨关键问题,找到解决办法,并设法解决	发生问题,能够去想解决办法,但有时抓不住关键	遇到问题,束手无策
推断评估能力	A	B	C	D
	对所做决策有良好的权衡和判断评估	大致能做出正确的判断和评估	对事物有大概的判断和评估,缺乏方法和手段,结果不能十分可信	对日常工作经常判断失误,耽误工作进程
决策能力	A	B	C	D
	善于确定决策时机,提出可行方案,合理权衡,优化选择,对困难的事处理果断得当	善于确定决策时机,提出可行方案,但在权衡、选择时偶有适当,大多数日常事务处理果断得当	能够确定决策时机,但很少提出可行方案,常求助于幕僚	遇事优柔寡断,缺乏主见
计划和执行能力				
准确性	A	B	C	D
	能够按照计划严格执行,并确保在每个细节上减少差错	能按照计划执行,比较注意细节,偶有差错发生并能迅速改正	能大致按计划执行,不太注意细节,偶有差错发生	工作无计划,随意,常出差错
效率	A	B	C	D
	时间和资源的利用达到最佳,工作效率高,完成任务速度快,质量高,效益好	工作效率尚可,能分清主次,能够按时完成工作,基本保证质量	工作效率较低,需要别人帮助才能完成任务	工作不分主次,效率低,经常完不成任务
计划组织	A	B	C	D
	具有极强的制定计划的能力,能自如的指挥调度下属,通过有效的计划提高工作效率,以最佳的结果为目的	能根据公司的要求,制定相应程序和计划,在权限范围内配置资源,明确目标和方针,以及确保供应的保障	制定计划和组织实施有难度,需要别人帮助方能进行	做事无计划,缺乏组织能力

### 3.4 LH 型材公司绩效考核结果的确定与应用

#### 3.4.1 绩效考核结果分值的计算方法

考核结果计算主要采用等级评价方法，先分别对不同考核指标按评分计算标准对各评价指标进行评分，然后将业绩、能力和态度的各项评分相加分别得出三项的合计分数（业绩 $F_1$ ，能力 $F_2$ ，态度 $F_3$ ），然后把三项合计分数相加，求得总分。用数学模型表示为：

$$\text{总分} = \sum F_i \quad (i=1、2、3)$$

式中， $F_1$ —员工业绩合计得分

$F_2$ —员工能力合计得分

$F_3$ —员工态度合计得分

员工业绩合计得分 $F_1 = \sum y_i \quad (i=1、2、\dots、n)$        $y_i$ —业绩指标各项考核得分

员工能力合计得分 $F_2 = \sum z_i \quad (i=1、2、\dots、n)$        $z_i$ —能力指标各项考核得分

员工态度合计得分 $F_3 = \sum t_i \quad (i=1、2、\dots、n)$        $t_i$ —态度指标各项考核得分

其中，周边绩效考核分值计算：取多个同级或直接下级所有评分的平均值，即

$$W_j = \sum x_i / n \quad (i=1、2、\dots、n, \quad j=1、2、3)$$

#### 3.4.2 绩效考核结果的综合评价

考核结果用 0-100 分数表示，用量化的形式表现，使结果更趋科学性。考核评分一般分为四个等级级，每一等级含义如下：

表 3-27 评分结果分数对照表

得分等级	100~90	90~75	75~60	60以下
定义	卓越	优良	需改进	不良
评价 (评语)	工作绩效始终超越本岗位常规要求，在规定的完成时间之前完成任务，完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准，得到上司和客户的高度评价。	工作绩效维持本岗位常规标准要求，达到规定的时间、数量、质量等工作标准，上司和客户满意。	工作绩效基本维持或有时未达到本岗位常规标准要求，存在疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，上司和客户希望改进。	工作绩效显著低于本岗位正常工作标准的要求，工作中出现较大失误，或在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，有客户投诉发生，上司和行政人事部商议具体处理办法。

### 3.4.3 考核结果的反馈

考核结果反馈也是绩效考核过程很重要的一个环节，反馈要求掌握一定的方法和技巧，这样才能使员工在思想上接受，达成绩效改善的共识；否则会造成对立情绪，产生负面影响。<sup>[21]</sup>

#### 1. 考绩应与本人见面，具体方法有：

##### (1) 通知和说服法

主管如实将考核结果的优缺点告诉被评人，并用实例说明考绩的正确性，最后鼓励其发扬优点、改进缺点、再创佳绩。

##### (2) 通知和倾听法

主管如实将考核结果（优缺点）告诉被评人，然后倾听对方意见，相互讨论。

##### (3) 解决问题法

主管一般不将考核结果告诉被评人，而是帮助其自我评价，重点放在寻找解决问题途径上，协商出有针对性的改正计划，激励、督促其执行。

#### 2. 为避免引起被评人反感、抑制，应注意：

(1) 不要责怪和追究被评人的责任和过错；

(2) 不要带有威胁性，教训下级；

(3) 不作泛泛而谈，多援引数据，用事实说话；

(4) 对事不对人；

(5) 保持双向沟通，不能上级单方面说了算；

(6) 创造轻松、融洽的谈话氛围。

#### 3. 典型考核后的面谈技巧：

进行绩效反馈时直接领导和行政人事部人员应掌握常用的绩效反馈技巧，下表列出一些常用的反馈技巧。

<sup>[21]</sup> 郑晓明主编. 绩效管理实务手册. 北京: 机械工业出版社, 2001: 182~216

表3-28 绩效反馈技巧

对考核优秀的下级	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 继续鼓励下级上进心，为其参谋规划</li> <li>◆ 不必对下级许愿诱惑</li> </ul>
对考核差的下级	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 帮助具体分析差距，诊断出原因</li> <li>◆ 帮助制定改进措施</li> <li>◆ 切忌不问青红皂白、兴师问罪</li> </ul>
对连续绩差、未显进步的下级	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 开诚布公，让其意识到自己的不足</li> <li>◆ 揭示其是否职位不适，需换岗位</li> </ul>
对老资格的下级	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 特别地尊重，不使其自尊心受伤害</li> <li>◆ 充分肯定其过去的贡献，表示理解其未来出路或退休的焦虑</li> <li>◆ 耐心并关心下级，并为他出些主意</li> </ul>
对雄心勃勃的下级	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 不要泼凉水、打击其上进积极性</li> <li>◆ 耐心开导，阐明企业奖惩政策，用事实说明愿望与现实的差距</li> <li>◆ 激励其努力，说明水到渠成的道理</li> </ul>

### 3.4.4 考核结果申诉

在绩效考核中因信息不全面、不真实或是个人主观意见都可能导致考核结果缺乏科学或是与事实背离。这要要求必须建立考核申诉机制，来帮助公司绩效考核更规范化、人性化和真实性。下表是用来被考核人对考核结果不满时，向行政人事部提出申诉时使用的工具。

表3-29 人事申诉表

申诉人姓名		所在部门		岗位	
申诉事项	<input type="checkbox"/> 考核 <input type="checkbox"/> 薪资、福利 <input type="checkbox"/> 其它				
申诉内容					
接待			申诉日期		

表3-30 人事申诉处理记录表

申诉人姓名		部门		职位	
申诉事项	<input type="checkbox"/> 考核 <input type="checkbox"/> 薪资、福利 <input type="checkbox"/> 其它				
申诉内容					
面谈时间			接待人		
处理记录	问题简要描述:				
	调查情况:				
	建议解决方案:				
	协调结果:				
经办人:					
备注:					

### 3.4.5 绩效考核结果的应用

绩效考核结果主要运用在以下6个方面:

#### 1. 员工薪酬调整

公司应制定绩效评价标准,对于连续年度绩效考核达到卓越或优良的员工应提高员工薪酬级别;对于年度绩效考核不良的员工应降低员工薪酬级别。行政人事部应在年度绩效考核结束二周内向总经理提交员工调薪提案,总经理综

合分析员工调薪提案，最终确定员工调薪名单与调薪幅度，然后提交董事长审批。行政人事部须以书面形式通知调薪员工，并将员工调整后的工资级别通知财务部。

## 2. 员工晋升

年度绩效考核结果是行政人事部决定员工是否晋升的主要依据，对考核成绩卓越的员工，行政人事部通过与对员工绩效考核，交流了解员工晋升潜力，最终制定员工晋升提案并上报总经理，公司总经理综合分析员工晋升提案，最终决定员工晋升名单，行政人事部以人事通报形式发布晋升员工名单，并以书面形式通知晋升者。

## 3. 员工培训

行政人事部需要将公司全体员工业绩和核心能力的考核结果整理成册，在年度绩效考核结束后20天内，根据全体员工业绩和核心能力状况制定全体员工年度培训计划，上报总经理审批，总经理批准全体员工年度培训计划后，行政人事部应在1个月内制定各岗位员工年度能力培训方案，每季度行政人事部需要对员工年度能力培训方案实施具体情况进行总结并不断调整，达到开发、利用员工能力的目的。

## 4. 特殊情况处理

纪律处分是对员工未能遵守已有的规章制度的一种处罚性措施，月、季度绩效考核结果中工作业绩与工作态度的成绩是决定是否对员工实施纪律处分的依据，纪律处分是公司针对员工错误行为做出的反映，纪律处分具体方法需参考型材公司员工管理相关制度。

## 5. 岗位调动

年度绩效考核使被考核人与行政人事部充分了解员工的工作业绩与工作能力，如果被考核人认为在别的岗位更能发挥其能力并能提高工作业绩，该员工可在年度绩效考核结束后1个月内提出岗位调动要求，经部门主管同意并获得总经理批准后予以实施。例如，在2004年度，LH型材公司率先更换了带钢车间主任，让更有能力和技术技能的人员担任车间主任。

## 6. 辞退

根据员工年度考核结果，对于考核成绩没有达到公司要求的员工，在遵守《劳动法规》的前提下，公司可以选择终止与员工签订下年度劳动合同，部门

主管向总经理提交《员工辞退报告》，经总经理审批后由行政人事部负责签发《员工辞退通知》，辞退工作应在年度考核结束后30天内完成，员工辞退程序需参考公司人事管理制度相关内容执行。

### 3.4.6 绩效考核实施流程设计

#### 1. 员工绩效考核流程

对公司范围内各个层次和岗位的员工（型材公司总经理除外），按照设计的绩效指标体系确定绩效目标值和对员工进行绩效考核。绩效考核流程需确保部门绩效考评为相关部门分管副总经理和部门经理及其他员工的绩效考核提供主要依据；坚持立体考核的原则，多方面、多层次、多角度地进行考核，确保考核质量，有效地发挥绩效考核在人力资源管理中的重要地位和作用，与员工的薪酬调整、奖金发放、职务调整、培训密切挂钩，为各项决策提供客观依据（员工考核流程见图3-1）。由于对型材公司总经理的考核由董事会直接执行，不涉及复杂的流程，故不再专门设计考核流程。

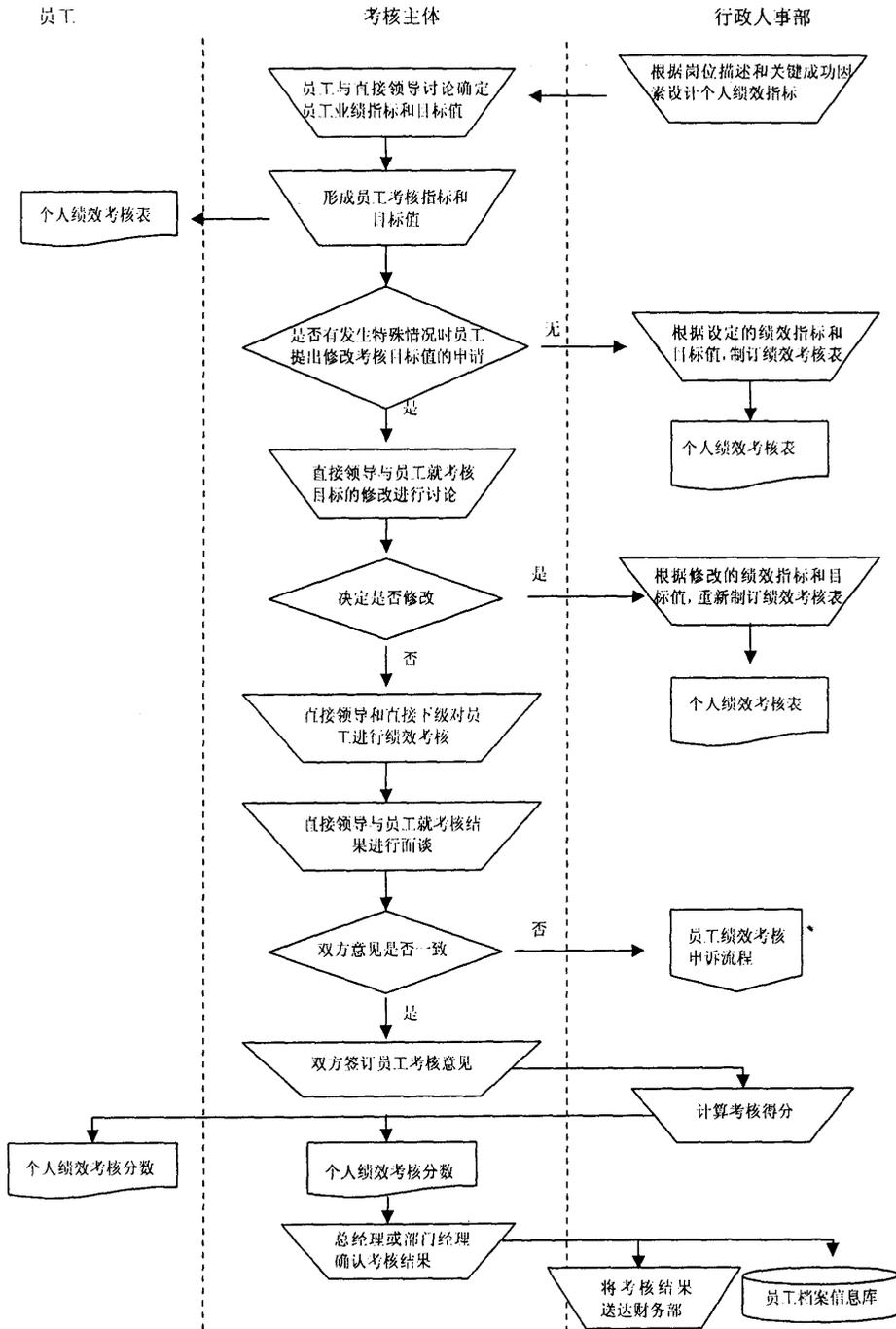


图3-1 员工绩效考核流程图（中层和基层管理人员、基层员工适用）

## 2. 绩效考核申诉流程

在被考核者对绩效考核结果有异议的情况下，员工进行申诉，由行政人事部协调处理员工的申诉，并给予员工解决的方案。绩效考核申诉流程需确保公司人力资源考核的公平、公正和客观，保障员工的合法权益，培养积极向上的公司氛围；确保考核质量，对有偏差的员工绩效考核及时纠正并追究相关人员责任（申诉流程见图3-2）。

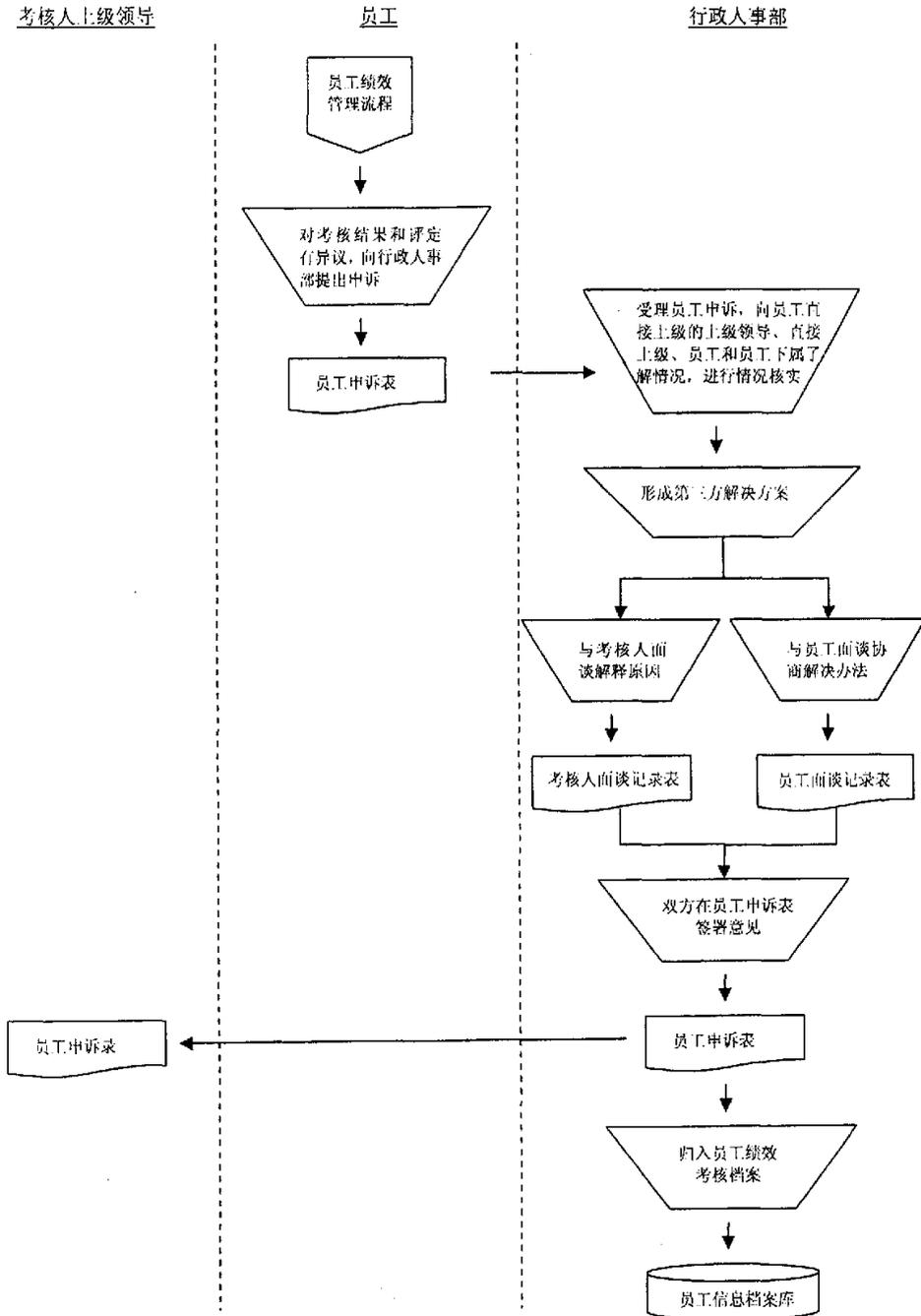


图3-2 员工绩效考核申诉流程图

### 3. 员工培训管理流程

根据考核结果制订员工一系列培训计划，培训课程管理的全过程包括课程前期准备、确定参加培训人员、课程实施、课程效果跟踪及改进等。员工培训流程需确保培训工作的有序开展，在人员安排、物资准备等各方面给予充分的保证；确保课程教学质量，建立定期评估和反馈体系，及时分析纠正偏差项；确保培训课程的持续完善，以更有效的配合公司发展规划及人力资源规划的实现；确保培训记录为员工考核、晋升及择岗提供依据（培训流程见图3-3）。

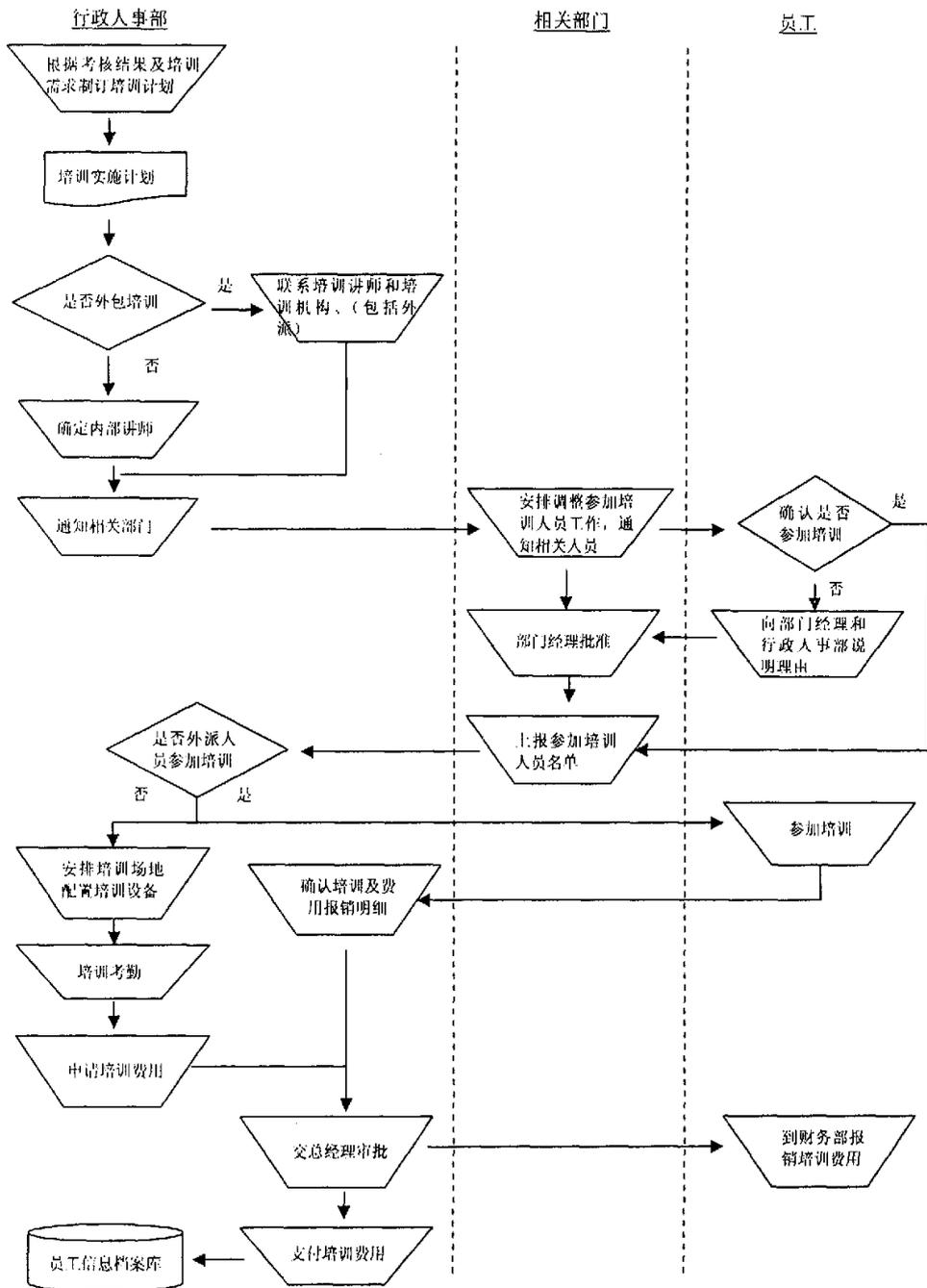


图3-3 员工培训管理流程图

#### 4. 员工解聘流程

公司内部根据员工绩效考核结果和工作表现提出的员工解聘。员工解聘流程需确保解聘员工管理的合法性和慎重性，在解聘员工时确保员工的合法权益得到保护；保证员工的合理流动；在人员流动时确保公司生产经营技术、管理等机密的安全（解聘流程见图3-4）。

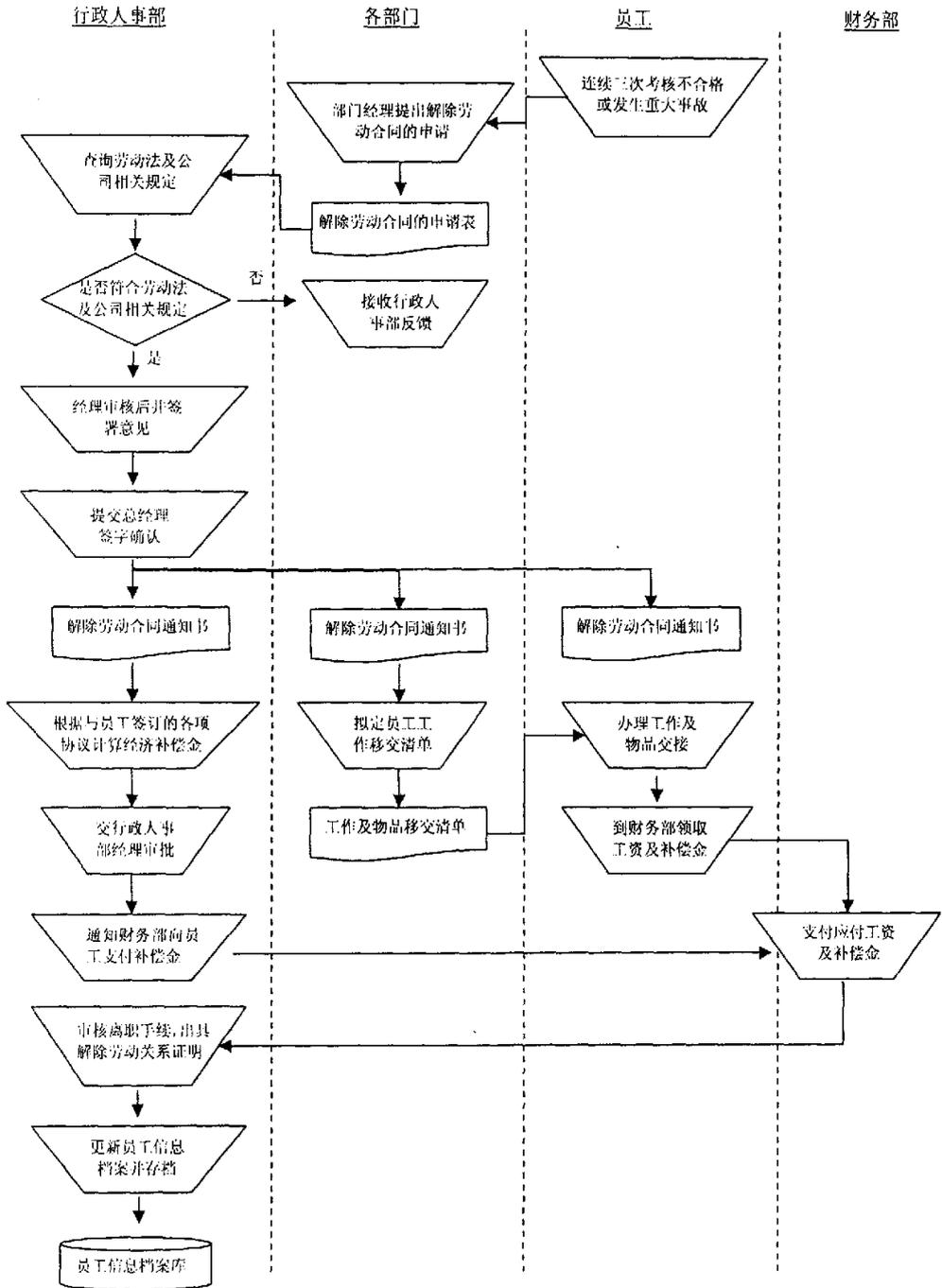


图3-4 员工解聘流程

### 5. 员工晋升流程

公司依据一定期限员工绩效考核结果，经总经理或部门负责人提名按照职位系统执行晋升程序。晋升流程需确保人员的晋升根据绩效考核和个人职业生涯设计来管理；确保不同级别的人员通过不同的程序晋升，使晋升程序具有更高的效率和合理性（晋升流程见图3-5）。

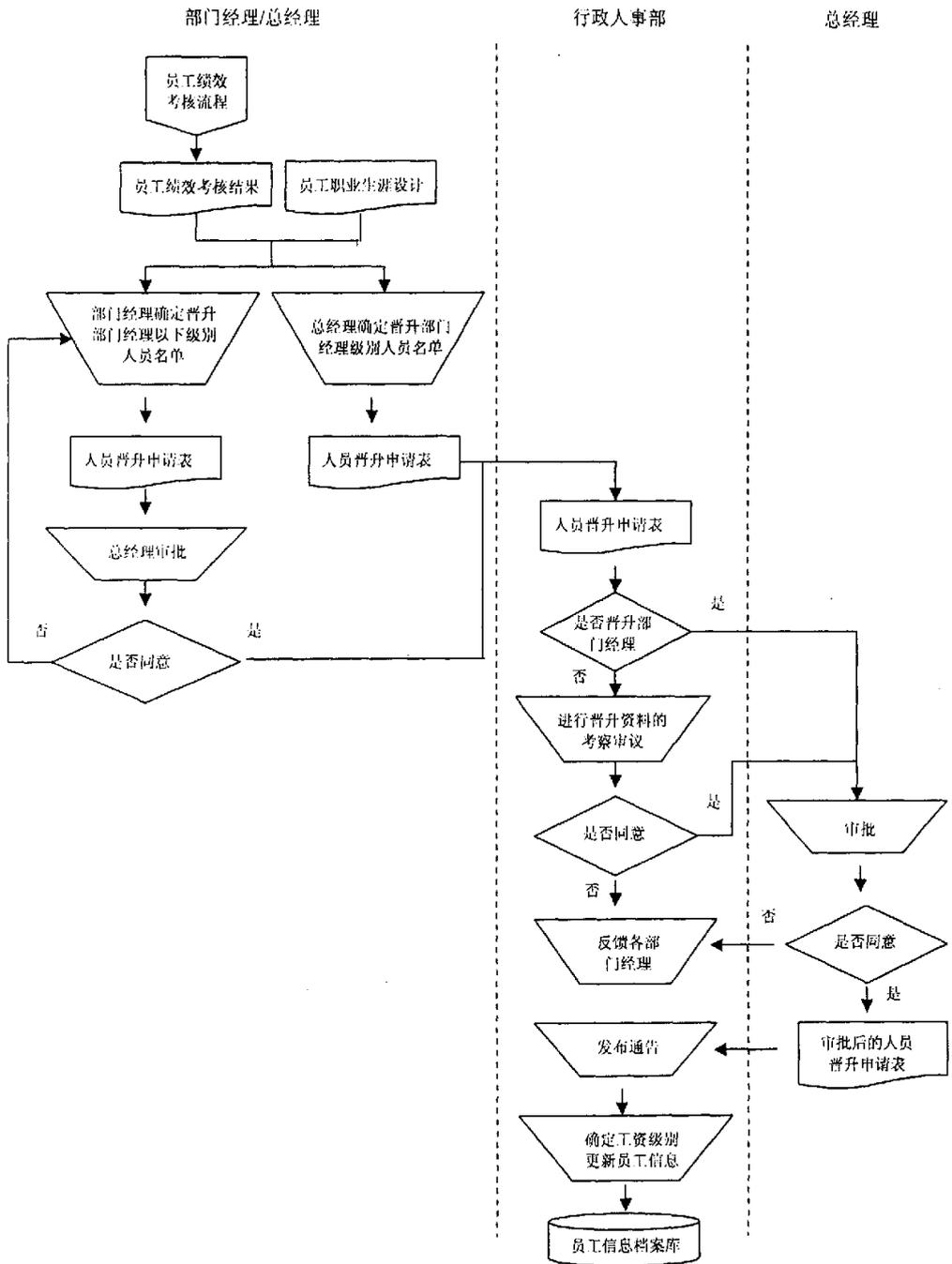


图3-5 员工晋升流程图

### 3.5 LH 型材公司绩效考核体系的延伸思考和建议

#### 3.5.1 LH 型材公司绩效考核体系的延伸思考

##### 1. LH 型材公司绩效考核体系的特点

###### (1) 适用性与针对性

针对每个岗位充分收集信息和数据,依据岗位职责对每个岗位进行工作分析,找出关键成功因素,在此基础上制订每个岗位的关键绩效指标。因此,绩效考核体系适用公司各个工作岗位,以工作业绩、工作能力与工作态度方面为基础对员工进行考核。本绩效考核体系既照顾了各个职系(如营销系统、生产系统等)共性,同时结合各个岗位的工作说明书与具体岗位性质和特点制定该岗位的考核指标。

###### (2) 公平性与竞争性

本绩效考核体系设计强调过程要公正和结果要公平。在绩效考核过程中,必须依据真实客观的信息;考核主体要抛弃个人感情因素,本着公正原则对被考核者进行评价。绩效考核全过程注重管理人员与员工多维度的沟通与交流,各流程环节清楚,权限与控制明确。既具有很强的安全性及保密特征,又具有很强的参与性。同时,在保证绩效考核的公平性的基础上,更要防止出现无差异化,保持绩效考核的竞争性,建立合理的淘汰机制。如关键绩效指标设计富有连带性(损耗率在生产职系直接岗位的绩效指标中都有涉及),这样可以保持、调动员工的积极性和建立互相监督机制;另外,拉大考核标准中B和C级评分差距,明显区分绩效优秀和绩效低劣的员工,便于帮助员工找出问题。

###### (3) 实操性与有效性

为适应LH型材公司管理和人员现状,使绩效考核体系更具备可操作性,设计评价计算方法避免繁琐的分值乘以权重的计算形式,在明细指标评价上直接用分数分配代替权重;表单设计清晰,把考核指标、评分标准及评价得分汇合在一起,便于填写操作,还可以使各种资料及时汇总备档,便于人事部门及其他相关部门的资料汇总与管理。对于考核结果要求与员工面对面的讨论,并将讨论与员工的未来发展计划结合在一起,这样,既对员工绩效进行了及时的反馈,也将员工绩效考核与绩效改进联系起来。

## 2. 运用 IT 技术管理<sup>[注1]</sup>

进入信息时代以来,随着电脑网络的发达,电子商务空前发展,企业之间的竞争已经从有形的市场逐渐转向了网络。而相应的企业的管理也都进入了信息化的轨道。企业的人力资源管理向电子信息化方向发展,企业开始运用基于高速度、大容量的硬件和先进的 IT 软件的人力资源管理模式。

由于大量 IT 技术的引入,企业可以通过集中式的信息库、网络处理信息、员工自助服务、外部协助以及服务共享等信息化手段,使绩效考核达到降低成本、提高效率、改进员工服务模式的效果。它通过与企业现有的网络技术相联系,保证人力资源与日新月异的技术环境同步发展。因此,IT 技术优势是显而易见的。

首先,IT 技术是企业绩效考核信息化的组成部分,能使企业实现绩效考核无纸化,用在绩效考核方面的办公用品等开支方面的减少是显而易见的。

其次,可以成功地通过软件和网络来完成一些原本需要大量人手来做的收集信息工作,使企业减少绩效考核人员的费用开支。

第三,通过网络实现绩效管考核,可以大大减少通讯费用。当然,这些可以直接节约的成本还有不少,都可以通过 IT 技术的实施来较快地实现。例如统计数字表明,在美国,公司实施人力资源管理信息系统,平均每位员工投入的成本是 35 美元,但在第一年就可以收到可观的回报,员工的电话询问也减少了 75%。

IT 技术可以降低绩效考核成本是显而易见的。可以通过减少绩效考核工作的操作成本、减少绩效考核人员、减少通讯、纸张费用等达到降低企业绩效考核成本的目的。因此,建议 LH 型材公司在实施绩效考核中重视 IT 技术的运用,使绩效考核的手段由自动智能逐步取代人工操作,从而提高进行绩效考核工作的效率和降低绩效考核成本。

## 3. 绩效考核阶段适应性

LH 型材公司在创业初期时,公司关注的焦点主要是其外部经营工作,努力创造有利于自身生存和发展的良好市场环境,而此时的内部管理相对而言就比较简单。在这个时期 LH 型材公司人员数量较少,组织结构简单,每个员工对企业的贡献大小显而易见,因此对员工相对价值的评价就不需要非常复杂的手段,此时的薪酬发放权也主要是牢牢控制在公司高层手中。

[注1] <http://www.e-works.net.cn/ewkArticles/Category203/Article16064.htm>

随着LH型材公司进一步发展,员工人数不断增多,组织结构不断壮大,企业高层无法再去认识每个员工,更不可能去清晰评价每个员工对企业的相对价值,企业高层再也不可能根据自己的判断去亲自发放员工工资了,这时就需要将他手中的工资发放权转移出来,转移到行政人事管理职能部门,而行政人事管理部门又凭什么代表企业高层的意志来判断每个人的价值大小呢?这就需要在组织内部制定出既能够代表企业高层价值取向又可以得到组织成员公认的价值评价体系,以一套理性的管理权威来取代原有高层的个人权威,使企业从创业初期的人治逐渐走向法治。因此,笔者认为,绩效考核实施的最佳时机应该是企业从创业走向发展进入快速成长期的阶段,并且其实施的成功与否将直接关系到企业是否能顺利越过管理陷阱得以持续性的健康发展。

今后LH型材公司发展进入成熟期,管理职能分工越来越明细。人力资源管理职能从行政人事部剥离出来,独立成立人力资源管理部门。绩效考核体系也会随着发展变化,变得更加科学完善,更加适应处于成熟期公司的运营特点。关键绩效指标会随着公司发展战略转移发生变化,关键绩效指标的权重比例也开始向管理类和周边类指标倾斜,同时加大基层员工的能力和态度的指标权重比例;绩效考核制度流程要适应公司运营特点而变得更加细化和复杂;同时为配合绩效考核,员工薪酬管理、职业发展规划及培训机制需要不断健全,使绩效考核发挥更加强大的导向作用。

### 3.5.2 LH型材公司绩效考核体系的实施建议

绩效考核体系在LH型材公司的人力资源管理实践中能否取得成功,需依靠两个关键环节:一是开发和设计,这决定了系统本身的科学性和实用性;二是实施过程,这决定了科学实用的管理系统能否真正发挥其作用。员工绩效考核是一种防止绩效不佳和提高绩效的工具,这是由上级和员工以共同合作为方式来完成的。这就需要上级和员工之间进行持续不断的双向沟通。通过沟通,使员工对既定的工作职责、员工的工作对公司实现目标影响、员工和上级之间应如何共同努力以维持、完善和提高工作绩效和如何排除影响绩效的障碍等方面问题产生高度的认同和行动承诺,最终通过达成的业绩目标协议来体现。这也是上级和员工共同学习、共同提高和完成绩效的过程。所以整个员工绩效考核的核心工作就是沟通。所以企业一旦引进员工绩效考核体系,则意味着对管理进行了一次革命,即由管理者对部属单向的领导和控制工作转向双方真正的合

作，这是有效实施员工绩效考核的前提。

因此，LH型材公司在实施员工绩效考核时，应从以下几个方面开展工作：

### 1. 更新观念，使公司内部从领导到员工对绩效考核有一个全面的认识

观念问题是企业实施绩效考核之路上最大的障碍和绊脚石，要想使绩效考核得到有效的实施，必须强调全员的绩效意识，改变管理者的观念，搬掉这块绊脚石。我们必须认识到绩效考核不仅仅是单纯的指绩效评分，它是一个不断闭合的循环管理过程，绩效考核的最根本目的是为了持续不断的提高组织绩效，使员工的能力和企业的核心能力得到不断提升，实现企业和员工的共同发展，而薪酬、奖金、晋升或降职只是绩效考核中考核结果应用的一个方面。绩效考核不仅仅是行政人事部经理的职责，上至高层领导，下至基层员工在绩效考核推进过程中都应该承担相映的考核责任。各级管理者应该把绩效考核作为其日常工作的一部分。

### 2. 建立以绩效为导向的企业文化

优秀的企业文化，能够带动员工树立与组织一致的目标，并在个人奋斗的过程中与企业目标保持步调一致，能为员工营造出一种积极的工作氛围、共享的价值观念和管理机制，从而产生了一个合适的鼓励积极创造的工作环境，将会对企业的绩效产生强大的推动作用。因此，要成功的实施绩效考核体系，适应这个急剧多变的竞争市场，最大的发挥企业潜力，就必须致力于建设一种与企业的绩效考核体系相融合的高绩效的企业文化。高绩效的企业文化有以下特点：

- (1) 奖惩分明，创造一种公平考核的环境，制造一种主动沟通的氛围；
- (2) 鼓励员工积极学习，为员工提供必要的学习、培训的机会，使员工不断提高素质；
- (3) 创造一种良性竞争的工作氛围；
- (4) 是工作丰富化；
- (5) 提倡多变，鼓励承担责任；
- (6) 通过满足客户需求来保障股东利益。

### 3. 高层领导必须提供强有力的支持

高层领导的全力支持对考核能起到促进作用，因为即使考核结果是合理的，更重要的还是结果的运用，如果高层主管不支持，再好的结果得不到落实，考核实际是还是会流于形式。况且，高层领导不支持也很难取得合理的考核结果。

绩效管理是企业全体员工的事情，上至高层领导，下至基层员工，是企业的运营大事，高层领导必须站在的最前台，积极的参与其中，给予行政人事经理充分的支持，让员工和管理者都能看到这种关心和支持，都能跟着行动起来，共同去做好绩效管理，直至成功。

#### 4. 提高行政人事经理的专业化水平

在LH型材公司进行绩效管理的实施过程中，行政人事经理起着至关重要的作用。他是绩效管理过程的顾问和咨询师，不仅要贯彻绩效管理的整个流程框架，还要对管理过程中的一些细节如：规章、制度等进行设计，为其他部门的员工提供咨询帮助等等。行政人事经理要对整个过程进行协调、控制，因此他必须具备关于人力资源管理的各种基本知识，各种人力资源管理的技能和方法，要站在管理的前沿，进行深入的研究和全面的掌握。

#### 5. 实施大规模的员工绩效考核培训。

员工绩效考核体系本身往往比较复杂，牵涉到企业的方方面面，而且与被考核者的利益密切相关。通过培训，不仅使受训者对系统的组成及各部分间的有机联系非常了解，而且对实施员工绩效考核体系的意义认识清楚。一个完整的员工绩效考核体系，会涉及许多种考核方法，以及相应的考核技巧。通过培训使管理者能制订出部属的工作要项和工作目标，了解员工绩效考核方法、程序和考核标准，如何做员工绩效考核面谈及相应的技巧，如何制订绩效改进计划，如何实施对部属的辅导等。

#### 6. 与薪酬分配相结合

员工更关心的是考核结果对他们切身利益会产生什么影响，薪酬的影响是不可忽视的重要方面。考核结果一定要与薪酬分配相挂钩，这样才能真正起到震撼作用，员工才会真正重视考核。

绩效考核是一柄“双刃剑”，考核实施的好，能解决很多实际问题，考核实施的不好，负作用是很多的。所以对绩效考核一定要有客观的认识，不能盲目实施，对目的、条件、后果都要有充分的认识。就目的而言，可能包括引导员工的正确行为，为薪酬调整提供晋升、调配的依据，或是有针对性的进行培训等；现有条件要与成功绩效考核应该满足的条件对比，看看还需要做哪些准备工作；就后果而言，对考核结果不公正所带来的负面影响要有充分的思想准备，并能采取合理的措施去消除不满。总之，前期的基础性工作很重要，要扎

实的作好前期的基础工作。

总之，绩效考核是一个系统的、动态的管理过程。企业要实施绩效考核必须根据企业自身情况，深刻认识自身在绩效考核方面存在的问题，上至高层领导，下至基层员工从观念进行彻底改变，对绩效考核有一个系统的、全面的认识，建立一个有效的绩效考核体系，在绩效考核的过程中进行持续不断的沟通，实现组织绩效的不断提高和组织核心能力的不断提升。只有这样企业能够在复杂激烈的市场竞争中得以生存和发展。

总之，绩效考核体系是不断发展变化着的，要真正把员工绩效考核落到实处，要求公司在组织实施的过程中，必须要有系统的眼光和思维，同时又要敢于迈开步伐，在通过实施员工绩效考核的过程中适时推动组织的管理绩效提升，全面提高员工工作技能，达到实现公司发展战略目标的目的，把公司推进为一个具有核心竞争力、现代化管理模式及持续增长的成长型企业。

## 结束语

LH型材绩效考核体系是LH型材公司整体发展战略的重要组成部分,同时也是该公司人力资源管理系统的重要组成部分。

绩效考核是实施企业战略管理的重要工具,本文顺应企业管理变革的要求,对LH型材公司绩效考核体系进行分析和再造。实际上,目前LH型材公司的高层管理者已经意识到绩效考核的重要性和必要性,开始对本公司的绩效考核体系进行思考。但要完全实行绩效考核体系也绝非一朝一夕的事,这需要高层管理者给与大力支持和协助,做好员工的思想工作,统一管理层的观念;同时,对从事绩效考核工作的员工进行有针对性地培训,使他们在知识和技能方面有稳步的提升。

## 参考文献

- [1] 郑晓明主编. 绩效管理实务手册. 机械工业出版社, 2001, 12.
- [2] 罗伯特·巴克沃著. 绩效管理. 中国标准出版社, 2002, 4.
- [3] 胡君辰、郑绍濂主编. 人力资源开发与管理. 复日大学出版社, 2004, 2.
- [4] 董克用、叶向峰编著. 人力资源管理概论. 中国人民大学出版社, 2003, 1.
- [5] 余凯成、程文文、陈维政编著. 人力资源管理. 大连理工大学出版社, 2001, 4.
- [6] 戴吕钧主编. 人力资源管理. 南开大学出版社, 2002, 3.
- [7] 饶征、孙波著. 以KPI为核心的绩效管理. 中国人民大学出版社, 2003, 2.
- [8] 何承金编著. 人力资本管理. 四川大学出版社, 2000, 2.
- [9] 理查德·威廉姆斯著. 赵正斌等译. 业绩管理. 东北财经大学出版社, 1999, 1.
- [10] Robert B. Maddux著. 朱珊等译. 有效的绩效考评. 中山大学出版社, 2001, 5.
- [11] 宝利嘉编著. 如何评估和考核员工绩效. 中国经济出版社, 2001, 4.
- [12] 陈黎明编著. 员工绩效考评. 煤炭工业出版社, 2001, 3.
- [13] 鲍博·哈维德著. 白云译. 绩效考评. 长春出版社, 2001, 2.
- [14] 张德主编. 人力资源开发与管理(第二版). 清华大学出版社, 2001, 4.
- [15] 武欣编著. 绩效管理实务手册. 机械工业出版社, 2001, 4.
- [16] 斯蒂芬·P·罗宾斯著. 黄卫伟等译. 管理学(第四版). 中国人民大学出版社, 1998, 1.
- [17] R·韦恩·蒙迪, 罗伯特·M·诺埃著. 葛新权等译. 人力资源管理(第六版). 经济科学出版社, 1998, 1.
- [18] 秦志华编著. 人力资源开发与管理. 经济管理出版社, 1997, 6.
- [19] 徐纪良编著. 现代人力资源概论. 上海人民出版社, 1996, 2.
- [20] 张文贤编著. 人力资源开发与管理. 上海人民出版社, 1996, 4.
- [21] 迈克尔·波特著. 陈小悦译. 竞争战略. 华夏出版社, 1997, 6.
- [22] 杜胜利编著. 企业经营业绩评价的跨世纪思考. 工业企业管理, 2001年第5期.

## 论文声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含获得四川大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

签名: 严明坤

导师签名: 陶莉

05年4月1日 05年4月1日

## 关于论文使用授权的说明

本学位论文作者完全了解四川大学有关保留、使用学位论文的规定，有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅。本人授权四川大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文。

(保密的学位论文在解密后应遵守此规定)

签名: 严明坤

导师签名: 陶莉

05年4月1日 05年4月1日

## 致谢

本文在完成过程中得到了集团行政人事部经理张文明、LH型材公司总经理黄舒林、营销部经理、财务部经理、车间主任及质量部部长的大力帮助。特别地，在陶莉导师的精心指导下，给予了宝贵的修改意见，才使本文顺利完成，在此衷心感谢陶莉导师。

由于本人理论水平有限，文中难免还存在不足之处，如评分计算标准还值得商榷；某些具体操作细节还需要完善。这需要本人在今后的学习工作中认真思考和钻研，同时也恳请各位老师和同学给予批评指正，感谢各位老师！

# LH型材公司绩效考核体系的研究与设计

作者：[严明坤](#)  
学位授予单位：[四川大学](#)

本文链接：[http://d.g.wanfangdata.com.cn/Thesis\\_W014218.aspx](http://d.g.wanfangdata.com.cn/Thesis_W014218.aspx)