

第三节 绩效评价与绩效管理工具

二、绩效管理工具

(二) 标杆超越法

| | |
|------|---|
| 概念 | 标杆超越法是通过对比和分析 业内外 领先企业的经营方式，对本企业的产品或服务、业务流程等关键成功因素进行改进和变革，使企业成为同行业最佳的方法。 |
| | (1) 标杆指的是 最佳实践或最佳标准 ，是企业在产品或服务、经营管理、运作方式等方面的榜样； (2) 标杆的寻找范围并不 局限 在同行业，应该有更广阔的视角； (3) 相比企业系统的考核方法更重视 比较和衡量 。 |
| 设计流程 | (1) 发现“ 瓶颈 ” (2) 选择 标杆。应遵循两个标准：①标杆企业要有 卓越 的业绩；②被瞄准的领域与本企业有 相似 特点。 根据标杆对象所处的位置不同，可以划分为 内部 标杆， 竞争 标杆， 行业 标杆和 最优 标杆四类 (3) 收集数据(标杆企业 的绩效数据以及最佳管理实践和 本企业 自身的绩效数据和管理现状信息) (4) 通过比较分析确定 绩效标准 (5) 沟通与交流 (6) 采取 行动 |
| 优势 | (1) 有助于激发企业中员工、团队和整个企业的 潜能 ，提高企业的绩效； (2) 促进企业经营者 激励机制 的完善，如董事会把标杆超越作为经营者业绩的标准。 |
| 劣势 | (1) 容易使企业陷入模仿标杆企业的漩涡中， 失去自身 的特色； (2) 标杆的选取 出现偏差 ，可能导致自身经营 决策失误 。 |

【例-多选题】关于绩效管理中的标杆超越法的说法，正确的有（ ）。

- A. 标杆企业可以没有卓越的业绩
- B. 标杆的寻找范围应局限在同行业
- C. 标杆超越的实质是企业的变革
- D. 标杆企业被瞄准的领域应与本企业有相似的特点
- E. 标杆超越法更加重视比较和衡量

答案：CDE

解析：本题考查标杆超越法，A选项错误，选择标杆应遵循两个标准，一是标杆企业要有卓越的绩效，二是标杆企业被瞄准的领域与本企业有相似的特点；B选项错误，标杆寻找的范围并不局限在同行业，应该有更广阔的视角，故本题选择CDE。

(三) 关键绩效指标法

| | | |
|----|--|--|
| 概念 | 比较适用于 企业战略有重大调整时期 ，从以下几方面了解关键绩效指标： (1) 是对企业战略目标的分解，是连接个人绩效与企业绩效的桥梁 (2) 是由主管人员决定并被员工认可的绩效指标，使业绩的认识保持一致 (3) 是对重点经营活动的反映，而不是所有业务流程活动的概括 (4) 必须是可量化的或可行为化的 (5) 不是一成不变的，需要随企业战略的变化而调整 | |
| | 设计流程 | (1) 确定考核指标 要遵守 SMART 原则，即 具体的、可测量的、可实现的、相关的、有时限的 。 关键绩效指标有四种类型： ① 数量 类，如产品的数量、销售量等； ② 质量 类，如合格产品的数量、错误的百分比等； ③ 成本 类，如单位产品的成本、投资回报率等； |

| | | |
|----------|--|---|
| | | ④ 时限类 ，如及时性、供货周期等。 |
| | (2)确定评估标准 | ① 基本标准 ：判断被评估者是否能够满足工作的基本需要，通常作为一些 非激励性 的人力资源措施的事实依据，如基本绩效工资； ② 卓越标准 ：识别核心员工，通常作为一些 激励性 的人力资源措施的事实依据，如额外的奖金、晋升 |
| 注意 事项 | (1) 关键绩效指标的 数量不宜过多 (2) 同类型职位 的关键绩效指标必须 保持一致 (3) 关键绩效指标要彻底 贯彻企业战略重点 | |
| 优势 | (1) 将企业绩效指标与企业战略目标 紧密联系在一起 (2) 自上而下 地确定各个级别绩效目标，将企业和个人目标很好地整合在一起 | |
| 缺点 | (1) 某些职位设计关键绩效指标比较困难，如 知识型员工 贡献是无形的，他们的关键绩效指标就很难界定 (2) 缺少一套完整 的对操作具有指导意义的 指标框架体系 | |

【例-多选题】在关键绩效指标分类中，“不合格品比率”属于（ ）。

- A.数量类 B.质量类
C.成本类 D.时限类

答案：B

解析：本题考查关键绩效指标法（第七章 绩效管理）

关键绩效指标有四种类型：①数量类，如产品的数量、销售量等；②质量类，如合格产品的数量、错误的百分比等；③成本类，如单位产品的成本、投资回报率等；④时限类，如及时性、供货周期等。

【例-多选题】在运用关键绩效指标法确立绩效评估体系时，管理者需要注意的问题有（ ）。

- A.关键绩效指标要彻底贯彻企业战略重点
B.同类型职位的关键绩效指标必须保持一致
C.关键绩效指标必须是不可量化的
D.关键绩效指标的数量不宜过多
E.关键绩效指标的数量要足够多

答案：ABD

解析：本题考查运用关键绩效指标法时管理者应注意的问题。运用关键绩效指标法时管理者应注意的问题包括：

- (1) 关键绩效指标的数量不宜过多；
(2) 同类型职位的关键绩效指标必须保持一致；
(3) 关键绩效指标要彻底贯彻企业战略重点。

二、绩效管理工具

(四) 平衡计分卡法

| | |
|----------|--|
| 概念 | 是一种新型的战略性绩效管理的工具和方法，也比较适用于 企业战略进行重大调整 的时期。 |
| | 它着眼于公司的长期发展，从四个角度关注企业的绩效，即 客户角度 、 内部流程角度 、 学习与发 展角度 、 财务角度 。 |
| 设计流 程 | (1) 审视企业战略和竞争目标。 企业战略和竞争目标 是设计平衡计分卡法指标体系的 基本出发 点 ，管理者在进行设计前，必须首先敲定企业的战略目标。 (2) 设立绩效指标 |

| | |
|------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> (3) 开发各级平衡计分卡 (4) 设定各级指标的评估标准 (5) 进行绩效考核 (6) 分析考核结果并修正指标及标准 |
| 注意事项 | <ul style="list-style-type: none"> (1) 高层管理者参与平衡计分卡的实施，鼓励员工参与绩效体系的设计过程，提高员工的理解与支持 (2) 防止平衡计分卡使用目的的单一，既是绩效考核办法，又是战略管理工具 (3) 要谨慎选择考核指标。指标要正确反映战略目标，能够客观、可量化，同时指标数量不宜过多 (4) 要充分重视平衡计分卡法实施的连续性和持久性 |
| 优势 | <ul style="list-style-type: none"> (1) 消除了财务指标一统天下的局面 (2) 从企业的战略层次考虑问题，并提示了四个考核角度之间的因果关系，发展了战略管理系统 (3) 实现了评估系统与控制系统的结合 (4) 迫使管理者将所有的重要绩效指标放在一起综合考虑，提高了企业发展的协调性 |
| 劣势 | <p>实施成本很高，要完成四个维度指标科学合理的定义和评价，需要耗费大量的人力、物力和财力</p> |

【例-单选题】 下列关于绩效管理中的平衡计分卡法的说法，错误的是（ ）。

- A. 该方法的实施成本很高
- B. 该方法避免了仅仅关注财务指标的弊端
- C. 该方法实现了评估系统与控制系统的结合
- D. 该方法着眼于企业的短期目标实现

答案：D

解析： 本题考查平衡计分卡的相关规定。D项说法错误，平衡计分卡法是一种新型的战略绩效管理工具和方法，也比较适用于企业战略进行重大调整的时期。故本题选D选项。

【例-单选题】 关于绩效管理工具的说法，正确的是（ ）。

- A. 目标管理法倾向于聚焦企业长期目标
- B. 标杆超越法中的标杆对象主要为其他行业的优秀企业
- C. 关键绩效指标法的指标应该尽量多一些，以更加全面地评价绩效
- D. 平衡计分卡法从战略层面揭示了四个绩效角度之间的因果关系

答案：D

解析： 目标管理法倾向于聚焦企业短期目标，A错误；标杆超越法中的标杆需要与本企业具有相似度，主要为其他行业的优秀企业说法错误，B错误；关键绩效指标法要突出关键的指标，并不是越多越好，C错误。

本节小结

