



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 二、绩效管理工具

绩效管理工具包括：目标管理法、标杆超越法、关键绩效指标法和平衡计分卡法。

绩效管理工具的演变历程：

横向上不断拓展评价范围，从单纯财务指标扩展到全面地考察企业。

纵向上不断提升关注经营的功能，从单纯的绩效评价工具上升到承接组织战略的战略性绩效管理工具。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### （一）目标管理法

#### 1、概念

是一种沟通的程序或过程。强调企业上下一起协商，将企业目标分解成个人目标，并将这些目标作为公司经营、评估、奖励的标准。

适合：

企业战略相对稳定时，适合使用目标管理法。

企业战略进行重大调整时，适合关键绩效指标法和平衡计分卡法。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 2、设计流程

#### (1) 绩效目标的确定

是管理者与员工分解上一级指标、共同确定本层绩效目标过程。需要注意：

- ◆ 各层级目标必须与企业层次上所设定的目标相一致。
- ◆ 目标必须具体化、相关的、可实现的、可测量的。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

#### (2) 确定绩效指标的权重

划分为四类：重要又迫切的指标、重要但不迫切的指标、不重要但迫切的指标、既不重要又不迫切的指标。

#### (3) 比较实际绩效水平与目标相比较

#### (4) 制定新的绩效目标



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

优势：

- ①有效性；
- ②启发了员工的自觉性、调动了员工的积极性；
- ③目标管理法操作比较简单；
- ④目标管理法较为公平。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

劣势：

①目标管理法倾向于聚焦短期目标，可能牺牲企业长远利益为代价；

②假设之一是认为员工是乐于工作的，高估了企业内部自觉、自治氛围；

③可能增加企业的管理成本；

④目标有时可能难以制定。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

【多选】关于绩效管理工具中目标管理法的说法，正确的有（ ）。

- A. 它的假设之一是员工是不愿意工作的
- B. 它聚焦于短期目标
- C. 它较为公平
- D. 它适用于企业战略在一定时期内相对稳定的企业
- E. 它可能增加企业的管理成本



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：BCDE

解析：假设之一是认为员工是乐于工作的，高估了企业内部自觉、自治氛围，选项A错误。





## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### （二）标杆超越法

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，使企业成为同行最佳的方法。

标杆超越的实质是：通过学习同行业经验，改掉制约企业发展陋习的过程。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

1、从以下三个方面了解标杆超越法

- ◆ 标杆指的是**最佳实践或最佳标准**；
- ◆ 标杆的寻找范围并不局限在同行业，**应该有更广阔的视角**；
- ◆ 标杆超越法相比其他系统的考核方法更重视比较和衡量。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 2、设计流程

- ◆ 发现“瓶颈”
- ◆ 选择标杆

标杆企业要有卓越的业绩；标杆企业被瞄准的领域与本企业有相似的特点。

- ◆ 收集数据
- ◆ 通过比较分析确定绩效标准
- ◆ 沟通与交流
- ◆ 采取行动



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

优势：

①有助于激发企业中员工、团队和整个企业的潜力，提高绩效；

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。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

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，导致自身经营决策失误。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

【多选】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



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：CDE

解析：选择标杆，标杆企业要有卓越的业绩；标杆企业被瞄准的领域与本企业有相似的特点。标杆的寻找范围并不局限在同行业，应该有更广阔的视角。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### （三）关键绩效指标法

适用于企业进行重大调整时期，关键绩效指标是反映个体关键绩效贡献的评价依据和量化指标。





### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

包括：

(1) 对企业战略目标的分解，是联结个人绩效与企业绩效的桥梁；

(2) 主管人员决策并被员工认可的绩效指标；

(3) 对重点经营活动的反映，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) 关键绩效指标不是一成不变的，随企业战略的变化而调整。