



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 2、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
- ②质量类，如合格产品的数量、不合格品比率等
- 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



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### (2) 确定评估标准

需要考虑两个标准：**基本标准**和**卓越标准**。

◆ **基本标准**：是管理者期望被评估者达到的水平。非激励性措施。

◆ **卓越标准**：即**超额完成任务**，主要用于识别核心员工，激励性措施实施依据，如额外的奖金、晋升等。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 3、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。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

优势：

①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的整合在一起。

劣势：

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；

②缺少一套完整的对操作具有指导意义的指标框架体系。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

【单选】关于绩效管理工具的说法，正确的是（ ）。

- A. 目标管理法的假设之一是员工是愿意工作的，而不是逃避工作的
- B. 目标管理法比关键绩效指标法更适合用于企业战略调整期
- C. 标杆超越法强调标杆企业应该与本企业高度相似并且属于同一行业
- D. 关键绩效指标必须是数量类指标



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：A

解析：目标管理法适合于企业战略在一定时期内相对稳定时期，选项B错误。标杆超越法并不局限于同一行业，选项C错误。关键绩效指标可以是数量类、质量类、成本类、时限类。选项D错误。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### （四）平衡计分卡法

#### 1、概念

平衡计分卡法是一种新型的战略性绩效管理系统和方法，它着眼于公司的长远发展，从四个角度关注企业的绩效，即财务角度、客户角度、内部流程角度、学习与发展角度。

财务角度指标关注企业已采取行动所达成的结果，另外三个方面的指标用来补充财务指标，同时支持未来财务指标的改进。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 2、设计流程

- (1) 审视企业战略和竞争目标
- (2) 设立绩效指标
- (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





## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 3、注意事项

(1) 高层管理者需要积极参与平衡计分卡的实施，并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。即是绩效考核办法，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。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

#### 4、优势：

(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) 使管理者将所有的重要绩效指标在一起综合考虑，提高了企业发展的协调性。

#### 5、劣势：

实施成本很高，需要耗费大量的人力、物力和财力。



### 第三节 绩效评价与绩效管理工具

【单选】关于绩效管理中的平衡计分卡法的说法，错误的是（ ）。

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



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：D

解析：目标管理法着眼于企业的短期目标。



## 第三节 绩效评价与绩效管理工具

### 绩效评价与绩效管理工具

#### 绩效评价

量表法：图尺度评价法、行为锚定法、行为观察量表法

比较法：排序法、配对比较法、强制分布法

描述法：关键事件法、不良事故评估法

误区：晕轮效应、趋中倾向、过宽或过严倾向、年资和职位倾向、盲点效应、刻板印象、首因效应、近因效应

#### 绩效管理工具

目标管理法 优点：有效性；调动了员工自觉性、积极性；易操作；公平

缺点：聚焦短期目标；假设之一是员工乐于工作；增加了管理成本

标杆超越法 优点：激发潜能、提高绩效；促进经营者激励机制的完善

缺点：陷入模仿漩涡；导致自身经营决策的失误

关键绩效指标法 优点：将企业绩效指标与企业战略目标紧密联系在一起

缺点：设计关键绩效指标比较困难；缺少一套完整的指标框架体系

平衡计分卡 优点：消除了财务指标一统天下的局面；从企业的战略层次考虑问题；实现了评估系统与控制系统的结合；提高了企业发展的协调性

缺点：实施成本很高