

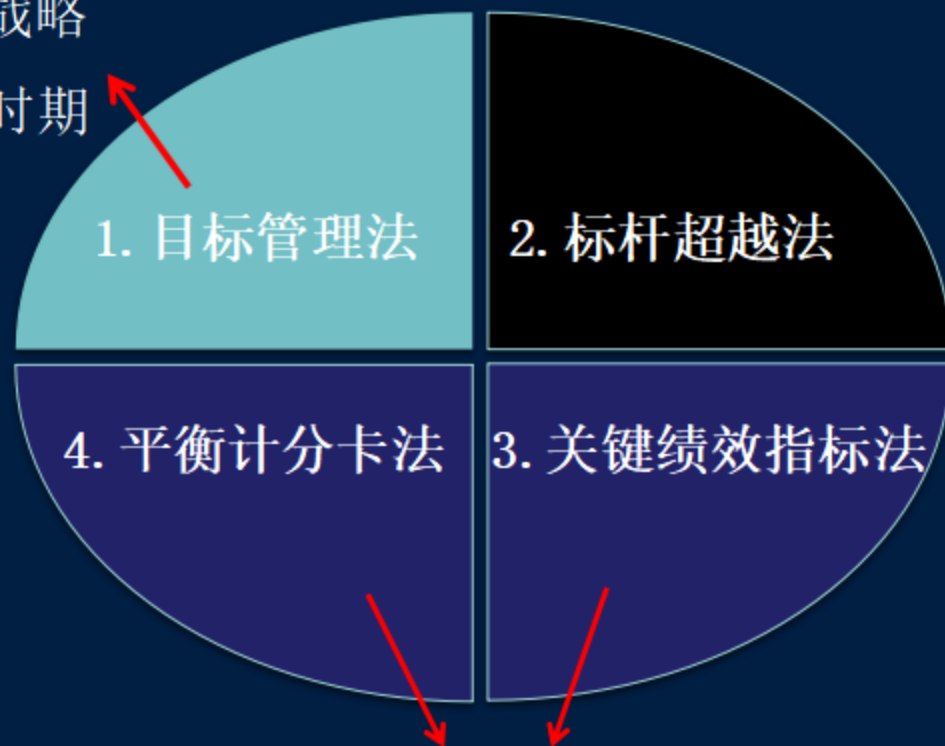


第三节 绩效评价与绩效管理工具

二、绩效管理工具★★★★

适用企业战略

相对稳定时期



适用企业战略有重大调整



第三节 绩效评价与绩效管理工具

（一）目标管理法

概念	是一种沟通的程序或过程，强调企业上下一起协商，将企业目标分解为个人目标，并将这些目标作为企业经营、评估、奖励的标准。
设计流程	（1）确定绩效目标（SMART原则）； （2）确定绩效指标的权重； （3）比较实际绩效与目标绩效； （4）制定新的绩效目标。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

(续表)

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) 操作比较容易; (4) 较为公平。
劣势	(1) 倾向于聚焦短期目标, 可能是以牺牲企业长远利益为代价的; (2) 假设之一是认为员工是乐于工作的, 这种过分乐观的假设高估了企业内部自觉、自治氛围形成的可能性; (3) 可能增加企业的管理成本: 上下级共同协商确定的过程可能会耗费大量的时间和精力; (注意: 管理成本≠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

【例·单选题】下列关于目标管理法的说法，错误的是（ ）。

- A. 目标管理法较为公平
- B. 目标管理法在操作上比关键绩效指标法更复杂
- C. 目标管理法有利于调动员工的工作积极性
- D. 目标管理法能够使员工明确自己的绩效目标



第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：B

解析：本题考查绩效管理工具。选项B错误，目标管理法的实施过程比关键绩效指标法和平衡计分卡法更易操作。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

【例·多选题】作为被广泛应用的绩效考核方法，目标管理法存在的不足有（ ）。

- A. 可能增加企业的管理成本
- B. 倾向于聚焦短期目标
- C. 目标有时可能难以制定
- D. 没有可量化的客观标准，考核中存在主观偏见
- E. 过分乐观的假设高估了企业内部自觉、自治氛围形成的可能性



第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：ABCE

解析：本题考查绩效管理工具。目标管理法存在以下不足：

- （1）目标管理法倾向于聚焦短期目标，即该考核周期结束时需要实现的目标。
- （2）目标管理法的假设之一是认为员工是乐于工作的，这种过分乐观的假设高估了企业内部自觉、自治氛围形成的可能性。
- （3）目标管理法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

（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

(续表)

设计 流程	(1) 发现“瓶颈”。 (2) 选择标杆。 1) 两个标准：①标杆企业要有卓越的业绩；②标杆企业所涉领域与本企业所涉领域有相似的特点。 2) 四种划分：内部标杆、竞争标杆、行业标杆和最优标杆。 (3) 收集数据 1) 标杆企业的绩效数据及最佳管理实践； 2) 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。
----------	---



第三节 绩效评价与绩效管理工具

(续表)

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) 可以促进企业经营者激励机制的完善，如董事会可以把标杆超越作为经营者经营业绩的标准。
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) 一旦标杆的选取出现偏差，就可能导致自身经营决策的失误。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

【例·多选题】下列对标杆超越法的理解，正确的有

()。

- A. 标杆指的是最佳实践或最佳标准
- B. 标杆应该仅仅在本行业内寻找
- C. 相对于其他方法，标杆超越法更加重视比较和衡量
- D. 标杆超越法的实质是变革
- E. 根据标杆所处的位置不同，可以分为内部标杆、竞争标杆、行业标杆和最优标杆



第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：ACDE

解析：本题考查绩效管理工具。选项B错误，标杆的寻找范围并不局限在同行业内，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

概念	KPI是反映个体关键绩效贡献的评价依据和量化指标。
内涵	（1）是对企业战略目标的分解，联结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，使其在工作业绩上的认识保持一致。 （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。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

(续表)

设计流程	(1) 确定 关键 考核 指标	SMART原则	即具体的、可测量的、可实现的、相关的、有时限的。	
		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、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。	
	(2) 确定 评价 标准	基本标准	判断被评价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实施依据, 如绩效工资。
		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实施依据, 如额外的奖金、晋升。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

(续表)

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的战略目标紧密联系在一起。 (2) 自上而下地确定各个级别的绩效目标，能够将企业目标和个人目标很好地整合在一起。
劣势	(1) 对某些职位而言，设计关键绩效指标比较困难，如知识型员工的许多贡献是无形的，因此他们的关键绩效指标很难界定。 (2) 缺少一套完整的对操作具有指导意义的指标框架体系。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

【例·单选题】下列关于关键绩效指标的说法，正确的是

()。

- A. 关键绩效指标是由主管人员决定
- B. 关键绩效指标一旦确定，就不应随企业战略的调整而变动
- C. 关键绩效指标应当是可量化的或可行为化的
- D. 关键绩效指标应该覆盖所有的业务流程活动



第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：C

解析：本题考查绩效管理工具。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。可以从以下五个方面了解关键绩效指标：

（1）关键绩效指标是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）关键绩效指标是由主管人员决定并被员工认可的绩效指标，它使评价者和被评价者在工作业绩上的认识保持一致，并为未来的绩效沟通奠定基础，选项A错误。

（3）关键绩效指标是对重点经营活动的反映，而不是对所有业务流程活动的概括，选项D错误。

（4）关键绩效指标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，它需要随企业战略的变化而调整，选项B错误。



第三节 绩效评价与绩效管理工具

【例·单选题】在关键绩效指标分类中，“合格产品的数量”属于（ ）。

- A. 数量类
- B. 质量类
- C. 成本类
- D. 时限类



第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：B

解析：本题考查绩效管理工具。通常来说，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、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

【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



第三节 绩效评价与绩效管理工具

答案：ABD

解析：本题考查绩效管理工具。在运用关键绩效指标法确立绩效评价体系时，管理者需要注意以下三个方面的问题。

- （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。