



文章编号: 1674-8441(2010)09-0052-06

论绩效考核指标体系设计

崔洁

(中国通用机械工程总公司, 北京 100050)

摘要: 绩效考核是企业管理的一项重要工作。由于绩效考核多因、多维、动态等特点及考核者的情感因素, 绩效考核未能取得令人满意的效果。在上述诸多因素中, 指标评价体系设计不科学是一个重要原因。介绍了绩效考核指标体系及其设计原则, 在对企业绩效考核指标体系设计案例研究的基础上, 分析了企业绩效考核指标及其体系设计的相关理论, 并运用平衡计分卡理论从财务、顾客导向、内部流程和学习与发展4个维度设计了绩效考核的指标、权重及考核体系。

关键词: 企业管理; 绩效考核; 指标体系; 权重

中图分类号: F406; F270 **文献标志码:** A

Study on Index System Design for Performance Assessment

CUI Jie

(China National General Machinery Engineering Corporation, Beijing 100050, China)

Abstract: Performance assessment plays an important role in the business management. Nevertheless, due to its multi-element, multi-dimension, dynamic properties, and the emotional factor of examiners, it has yet to obtain satisfactory results. Of all the aforementioned factors, the unscientific design of the index assessment system is one of the main causes. This paper presents an index system for performance assessment as well as the principles of its design, and analyzes the theoretical underpinnings of performance assessment index systems and designing of these systems on the basis of case studies, and finally presents a complete set of assessment indices, weighing factors and appraisal system in terms of finance, client orientation, internal process, and learning and advancement by means of the balanced score card theory.

Key words: business management; performance assessment; index system; weighing factor

0 引言

在现代经济社会中, 企业的竞争最终是人力资源的竞争。人力资源如何优化利用与开发, 真正调动员工的工作积极性与主动性, 是现代企业人力资源管理核心任务。只有对员工绩效做出公正的鉴定和评估, 赏罚分明, 才能充分调动人的积极性, 为实现组织目标服务^[1-5]。因此, 绩效考核成为企业

管理的一项重要工作, 绩效考核的制度化在企业中越来越受到重视^[6-10]。然而, 由于绩效考核多因、多维、动态等特点及考核者的情感等因素, 考核难以取得令人满意的效果^[11-12]。在上述诸多因素中, 指标评价体系设定和权重选择不科学是一个重要的原因。结合企业实际, 研究绩效考核指标, 合理设定指标的权重、建立科学的考核指标体系成为一个重要的课题。

收稿日期: 2010-06-07

作者简介: 崔洁 (1976—), 女, 北京人, 经济师, 高级人力资源管理师, 主要从事人力资源管理等工作。E-mail: cuijie@sohu.com



1 绩效考核指标体系的设计基础

绩效考核是企业从经营目标出发,根据事实和职务工作要求,采用科学系统的原理和方法,检查和评定企业员工在一个既定的时期内,对职位所规定的职责的履行程度和对组织的实际贡献。

绩效考核的结果直接影响到薪酬调整、奖金发放及职务升迁等涉及员工个人诸多方面的切身利益,并以此作为企业人力资源管理活动的基本依据,切实保证员工的报酬、晋升、调动、职业技能开发、激励、辞退等工作的科学性。其最终目的是改善员工的工作表现,在实现企业经营目标的同时,提高员工的满意度和成就感,最终达到企业和个人发展的“双赢”。

有效的绩效考核必须改变过去员工盲目于考核内容而被动接受管理考核结果的弱势地位,员工应被告知组织的绩效期望并被鼓励朝期望目标努力,组织通过绩效考核获取实际绩效信息并进行衡量和评价^[3]。从激励员工和企业管理2个角度看,绩效考核指标体系的设计需要从指标的执行性方面、指标体系的科学性方面着手。进而言之,在绩效考核指标和指标体系设计中,各指标的权重是考评的灵魂,对考评过程和结果具有明确的导向作用。

1.1 绩效考核指标设计的基本要求

评价活动是用有限的评价因子或评价项目去刻画具有无限多样性的事物。在绩效考核过程中,对被考核对象的各个方面或各个要素要采用可以测定和评估的评价因子或评价项目,这种评价因子或评价项目就是绩效考核指标。绩效考核指标是对考评对象绩效的一种表征形式。单个的绩效指标反映的是考评对象某一方面的绩效状态,评价对象的绩效优劣可以用评价指标的等级来体现。有了绩效考核指标,评价工作才更具可操作性和条理性。促进员工持续改进是考评的核心与根本,因此,在设计单个考评指标时,应该使每个指标都是具体明确的,可执行的。

1.2 绩效考核指标体系设计的基本要求

绩效考核的指标与指标体系之间既有区别又有联系:多个不同层面和方面的绩效考核指标有机地组织在一起,就构成绩效评价的指标体系。在企业

的绩效考核制度建设中,单个绩效评价指标设计的要求与整个指标体系设计的原则和要求时常被混为一谈。为此,有必要在论述了单个绩效考核指标的基本要求基础上,进一步分析绩效考核指标体系的基本要求。主要有以下方面:

①词意清晰。评价指标的名称要清楚,使人明了它的意思,不给人以模棱两可的感觉。②内涵明确。每个指标都有明确的含义,使不同的考核者对评价指标内容都有相同的认识,减小误差的产生。③独立性。各个评价指标之间尽管有相互作用或相互影响,但每个指标一定要有独立的内容、含义和界定。④有针对性。评价指标是针对工作内容而言的,必须与工作内容、工作目标相关。只有这样才能真正起到目标引导作用,避免工作重点偏离目标。⑤现实性。绩效指标是实实在在的,可以证明和观察,避免主观猜度。⑥可控制性。指标所代表的内容是被考核者在工作中、在付出努力的情况下能够控制和掌握的。⑦重要性或关键性。各项指标都必须居于重要性或关键性的考虑,避免事无巨细抓不到重点。⑧可操作性。无论是定性还是定量指标,都要有较强的可操作性。对于定性指标来说,可以通过细化来达到可操作性;对于定量指标来说,则应该用具体的数据来达到可操作性的要求^[4]。

2 企业绩效考核指标体系设计案例研究

2.1 联想集团的考核机制

联想总裁柳传志曾提到联想电脑公司的成绩源于它建立了一支高素质的“斯巴达克方阵”,它最典型的是“号令禁止、士气高昂”。联想的考核与激励机制使之在企业行为和员工行为中体现出来。联想集团的考核实施体系结构围绕“静态的职责和动态的目标”2条主线展开,建立起目标与职责协调一致的岗位责任考核体系。

考核评价体系分部门业绩P值考核、员工绩效Q值考核2个部分。部门业绩P值考核的目的是通过检查各部门中心工作和主要目标完成情况,加强公司对各部门工作的导向性,增强公司整体团队意识,促进员工业绩与部门业绩的有机结合;员工绩效Q值考核的目的是使员工了解组织目标,将个人



表现与组织目标紧密结合,客观评价员工,建立有效沟通反馈渠道,不断改进绩效,运用考核结果实现有效激励,帮助组织进行人事决策。

考核形式是多视角、全方位的,包括上级对下级的考核,平级之间、下级对上级的评议,以及部门互评等。部门互评的目的是对各部门在“客户意识、沟通合作、工作效率”等定性的工作指标方面进行评价,评价结果作为部门负责人年度绩效考核的参考依据。通过部门互评,发现组织在工作关系方面存在的问题;民主评议的目的是为了考察干部管理业绩,为选拔干部提供参考,并为培养干部及干部的自我发展提供参考,帮助干部清醒认识自我,建立干部提升透明、健康发展的机制。员工绩效 Q 值考核和部门业绩 P 值考核可每季度进行 1 次。

部门业绩 P 值考核的内容完全是结果导向:各部门均围绕“利润中心”考核,同时要体现各自的主题业务,如技术服务部的售后服务满意度、职能部门内部客户满意度、软件事业部的网站建设满意度等。各指标尽可能实现量化,有些不能量化、但能反映部门中心工作且对公司有重要影响的指标,则采用打分的形式,如软件事业部的网站建设满意度。部门业绩 P 值考核可采用第三方考核、部门互评问卷形式,部门互评问卷常包含客户意识、开放性、资源共享、工作效率等指标;对部门管理者采用问卷形式进行民主评议,民主评议问卷常包含核心文化认同、个人影响力、专业水准、管理技能、队伍形象、协调沟通能力等指标。

员工绩效 Q 值考核的内容分 2 个部分:①第一部分考核内容为工作业绩结果导向,占 80%。针对员工根据直接上级与员工预先商定的目标业绩工作计划/考核表进行;针对各级管理者则主要是围绕“管理三要素”,并分解成“目标计划、激励指导、公正考评”等管理业绩进行。②第二部分考核行为表现及能力,考核内容为过程导向,共占 20%。根据联想核心文化分别制定普通员工、各级管理人员的考核标准和权重。

2.2 案例分析与评价

联想集团重视组织和职责的设定,部门的职责得到了清楚的界定。同时,重视目标导向,考核结

果与规划目标紧紧相扣。在考核中,强调量化细化,并且尽量与业务规划内容相呼应,能量化的就量化,不能量化的就要用细化的定性指标评价。

除此之外,联想集团注重建立共同的管理理念和共同的工作习惯,以提高管理与沟通的效率。同时,重视员工的接受度和具备强有力的职能系统,保障了考核体系得到扎实有效的实施。联想的业务规划,目的不仅在策划,更在于执行。

但是,应该看到,庞大复杂的规划体系、考核体系、制度化建设等等,带来大量的管理工作,干部每到年初、年中,总是整天忙于向上级写各类报告,以及审阅下级交来的各类报告。所以要尽量优化系统与系统间的关系,减少管理精力的占用。并且在建立考核体系时,应考虑这种精细的考核体系对企业综合管理水平的较高要求,只有循序渐进,才会收到良好的效果^[15-21]。

2.3 对绩效考核指标体系设计的思考

(1) 企业的绩效考核首要问题是绩效要素。绩效要素也即特征指标,需要界定清楚,并提供可供参考的有效行为,以此为基础对特征指标的考核就会变得可靠。

(2) 分层考核。为不同层次的考核对象设计不同的考核指标体系。

(3) 对部门管理负责人的考核应该将团队与个人业绩联系起来。

(4) 把对员工考核的结果(如单位时间内员工的产量)与对员工能自主控制的行为结合起来。

(5) 必须建立一个岗位职务描述和目标管理体系,使每个员工明白自己的职位应承担的职责与要求、工作目标和应达到的标准。

3 绩效考核指标体系设计及其理论基础

3.1 绩效考核指标体系

绩效考核指标体系框架包括 3 部分内容:绩效考核指标、指标权重、指标评价标准。绩效考核指标是考核的关键要素,即对岗位实施考核的内容。指标权重是每项指标的相对重要性,每项指标对应一个权重。指标权重符合以下要求,即每项权重取值小于 1,且所有指标的权重之和等于 1。每个绩效



指标对应一项评价标准，评价标准分为若干等级，对应不同的绩效完成情况。绩效完成越好，其评价等级越高。

3.2 绩效考核指标体系设计的理论方法

目前绩效考核指标设计的理论主要有关键绩效指标、目标管理法和平衡计分卡。

关键绩效指标是对公司及组织运作过程中关键成功要素的提炼和归纳，具有以下特征：把公司战略与其价值定位、具体目标及具体目标的衡量指标连接起来^[13]，将员工的工作与公司的目标、与部门目标相连接，层层分解，层层支持，使每一员工的个人绩效与部门绩效，与公司的整体效益直接挂钩；保证员工的绩效与内外部客户的价值相连接，共同为实现客户的价值服务；员工绩效考核指标的设计是基于公司的发展战略与流程，并非岗位的功能。

目标管理法就是和员工共同制定一套便于衡量的工作目标，并以此作为绩效考核的指标并制定相应标准^[21]。包括以下几个方面：必须和每一位员工共同制定一套便于衡量的工作目标；定期与员工讨论目标完成情况；对目标进行考评。目标是期望的成果，是个人、部门或企业的努力方向，是组织或个人的发展及愿景。一个具有实际意义的目标可以指引员工的实际工作，并在工作中发挥自身主动性。

平衡计分卡从顾客、内部流程、学习与发展和财务4个角度关注企业业绩。它改变了传统的单一基于财务指标的绩效评价体系，将企业的绩效考评扩为4个维度。平衡计分卡把企业战略放在中心地位，它根据企业的总体战略目标，按照4个维度将企业战略分解为共同的目标，并为之设立具体的绩效评价指标^[15]。

根据绩效考核指标设计所依据的理论，相应地，设计科学完善的绩效考核指标有3种方法：根据平衡计分卡，分析与被考评人员相关联的考核指标；结合本单位情况，根据关键绩效指标的方法选取对员工业绩影响较大的几项关键性指标；根据企业战略目标进行分解进而得出部门及岗位目标，根据岗位目标的要求，设计选择针对关键性指标的考核要求并制定评价标准，同时确定各指标的权重，进而形成完整的指标考核体系^[23]。

4 绩效考核指标体系设计

本文以基于平衡计分卡进行绩效考核指标体系设计为例。根据上述分析，绩效考核指标是在确定关键指标的基础上结合岗位目标进行设定的。由于关键指标要在平衡计分卡的基础上提炼出来，考核指标也围绕着4个维度设立，再综合岗位要求，具体设定各个考核指标和相应的考核标准与权重，进而形成系统全面的绩效考核指标体系。

4.1 考核指标的确定

4.1.1 基于平衡计分卡4个角度的考核要素

(1) 财务指标。指从财务的角度出发，确定岗位对于企业营业收入、成本支出等方面的目标，以此来实现企业的整体目标。包括销售额、利润额、应收账款周转率、坏账率、预算控制、销售增长率、成本控制率等。

(2) 顾客导向指标。从企业顾客（包括内部顾客和外部顾客）的角度出发确定企业内每个部门或岗位在对顾客服务方面的目标，以此来为企业维持老顾客、赢得更多新顾客，并保持企业内部工作的顺利开展。包括市场占有率、顾客盈利能力、客户流失率、新客户开拓、顾客满意度、服务时效性、客户关系和客户知识等。

(3) 内部流程指标。从企业内部流程的角度出发，按照企业的作业方式和步骤具体设定每个部门和岗位的工作目标。包括内部协作、工作效率、流程控制、质量控制等。

(4) 学习与发展指标。从企业和员工发展的角度出发，强调投资对未来的重要性，并以此为基准确定每个部门和岗位的工作目标，如员工的生产率、员工满意度、员工人均收入、员工流失率、员工能力培养、员工提案、员工培训等。

4.1.2 结合公司规划选择关键性指标和考核目标

结合岗位目标管理，根据公司战略及部门规划、本公司业务发展策略以及队伍状况选择关键性指标，并设定相应的考核目标。

4.2 指标权重的设定

指标权重是一个相对的概念，是某一指标在整体评价指标中的相对重要程度。在评价过程中，指标权重表示被评价对象不同方面的重要程度的定量



分配, 对各评价因子在总体评价中的作用进行区别对待。

事实上, 没有重点的评价就不算是客观的评价, 每个人的工作性质和所处的层次不同, 其工作的重点也不同。因此, 相对岗位所进行的岗位评价必须对不同内容对目标贡献的重要程度做出估计, 即权重的确定。

4.2.1 权重设定的原则

(1) 系统优化原则。在评价指标体系中, 每个指标对系统都有它的作用和贡献, 对系统而言都有它的重要性。所以, 在确定它们的权重时, 要处理好各评价指标之间的关系, 合理分配它们的权重。应当遵循系统优化原则, 把整体最优化作为出发点和追求的目标。

(2) 评价者的主观意图与客观现实相结合原则。评价指标权重反映了评价者和组织对人员工作的引导意图和价值观念, 带有一定的主观性, 必须同时考虑现实情况, 把引导意图与现实情况结合起来。

(3) 民主与集中相结合的决策原则。权重是人们对评价指标重要性的认识, 是定性判断的量化, 往往受个人主观因素的影响。不同的人对同一件事情都有各自的看法, 而且经常是不相同的, 其中有合理的成分, 也有受个人价值观、能力和态度影响造成的偏见。这就需要实行群体决策原则, 集中相关人员意见互相补充, 形成统一方案。

4.2.2 权重设定的方法

先确定一级指标的相对权重, 再确定一级指标所包含的二级指标的相对权重。相对权重可采用两两比较法。设定权重的过程为: 可以将所有目标用英文字母表示并分别列示于横轴与纵轴, 然后配对比较, 将较重要的英文字母填入空格中, 最后统计每一字母的得分, 进而得到每一字母即每一目标项目的权重, 并确定目标的排序。

为了避免其中一个目标, 即重要性最差的目标, 经配对比较法后确定的权重为 0, 在拟定的各目标之外, 人为添加一个目标, 并规定任何一个目标与之比较都优于它。这样就可以保证之前所设定的任何目标在采用配对比较法确定权重时都有一席之地, 即保证所有目标的权重大于 0。我们应该根据岗位特点确定其一级指标和二级指标的权重^[23-24]。

4.3 评价标准体系的设计

评价标准的设立方法主要是结合已经设立的关键考核指标, 与员工共同制定达到正常绩效的标准, 根据正常绩效标准确定低于绩效的标准和高于绩效的标准。考核指标和评价标准具有统一性, 对于可量化的评价指标, 相应的各级评价标准也必须量化。

岗位绩效考评的标准是考评主体对考评客体绩效衡量的准则和尺度, 它可分为绝对标准(也称固定标准)和相对标准。一般而言, 一项有效的绩效考评标准必须具备下列特征: ①标准基于工作, 而非基于工作者。绩效考评标准应该根据岗位工作本身来建立, 不管谁在做这项工作, 标准应该都是一样的。每个岗位的绩效考评标准应该只有一套, 而不是针对每个工作者各制订一套标准。②标准是可以达到的。标准既具有先进性, 也具有可行性, 能够对员工起到激励的作用。③标准是经协商制订的。岗位管理中的绩效考评标准是员工与其主管经过多次协商而最终制定的。员工认为这是自己参与制订的标准, 自己有责任遵循该标准, 达不到标准而受相应的惩罚时也不会有诸多抱怨。④标准要尽可能具体, 且可以衡量。

绩效考评的项目最好能用数据表示, 但对于属于现象或态度的某些考核内容, 就无法用量化的指标进行客观的衡量和比较。因此, 在某些情况下, 考核标准应当根据情况适当改变。由定量的考核调整为定性的考核。随着组织的规模和成长阶段的不同, 以及外部环境的变化考评标准也要进行适当的调整。如果因新方法的引用, 或因新设备的添置, 或因其他工作要素发生的变化, 考评标准也应随之而有所变化。无论是绩效指标、权重还是评价标准都不是一成不变的, 要根据公司战略的变化定期进行动态维护, 这样才能保证整个考核体系的有效性和科学性。

5 结语

本文基于绩效考核指标确定、权重的选择、评价标准等方面的分析, 基于平衡计分卡原理对如何设计系统的绩效考核指标体系做了分析, 对于企业开展绩效管理工作具有借鉴意义。在企业运营过程



中,也应结合自身特点,及时诊断出所制订的绩效考核指标体系是否全面完整、科学合理、切实可行,有哪些指标和标准需要修改调整,进而促进企业的管理工作不断完善。

参考文献:

- [1] 李国强.电力企业部门绩效考核浅析[J].电力技术经济,2007,19(3):57-60.
- [2] 葛培红.财务业绩考核:总公司对下属公司考核的一种可行方法[J].电力技术经济,2003,15(3):57-59.
- [3] 武卫红.略谈干部考核中民主测评的组织与应用[J].电力技术经济,2006,18(1):60-61.
- [4] 彭光明.企业中层管理人员工作实绩考核方法研究[J].电力技术经济,2001,13(3):49-50.
- [5] 庞圣玉.试论供电企业负责人年度关键经营业绩指标的几种考核方法[J].电力技术经济,2008,20(2):63-68.
- [6] 施泉生,倪娜.电厂安全生产责任制评价指标体系建立和应用[J].电力技术经济,2002,14(2):50-54.
- [7] 国电动经中心发电企业竞争力研究课题组.发电企业竞争力评价及指标体系探讨[J].电力技术经济,2003,15(1):25-27.
- [8] 国电动经中心发电企业竞争力研究课题组.火电厂竞争力评价与分析[J].电力技术经济,2003,15(1):28-31.
- [9] 刘夏清,李树丞,杨泽洲.供电企业战略实施绩效评价研究[J].电力技术经济,2002,14(5):5-9.
- [10] 冯丽霞.电力企业业绩评价的现状分析与改革探讨[J].电力技术经济,2002,14(3):59-62.
- [11] 梁新怀.火力发电企业经营绩效的自我评价[J].电力技术经济,2002,14(5):28-30.
- [12] 邹晓华.电力企业绩效评价的现状分析及建议[J].电力技术经济,2001,13(6):55-57.
- [13] 杨杰,方俐洛.对绩效评价的若干基本问题的思考[J].中国管理科学,2000.
- [14] 王庆海.如何做业绩考核[M].大连:大连理工大学出版社,2000.
- [15] 薛忠花,余艳.构建一种新的企业绩效评价体系——基于EVA和平衡计分卡的企业绩效评价体系[J].电力技术经济,2004,16(2):49-50.
- [16] 杨成炎,阳迅.新经济时代企业业绩评价核心指标的选择[J].电力技术经济,2005,17(1):26-29.
- [17] 张彩庆,解永乐.发电企业战略经营业绩综合评价[J].电力技术经济,2005,17(2):59-61.
- [18] 孙薇,李敬如.供电企业营销工作综合评价指标体系的建立及评价方法[J].电力技术经济,2006,18(3):54-58.
- [19] 王改现.电力行业经营业绩评价管见[J].电力技术经济,2002,14(4):29-31.
- [20] 曾鸣,王鹤,唐健,等.基于客户满意和业务流程的供电服务综合评价研究[J].电力技术经济,2007,19(2):57-60.
- [21] 韩英豪,张婷,王鹤,等.供电企业服务质量外部评价研究[J].电力技术经济,2007,19(4):61-65.
- [22] 冉斌.目标与绩效管理[M].深圳:海天出版社,2002.
- [23] 萧鸣政.现代人事考评技术及其应用[M].北京:中国人民大学出版社,1997.
- [24] 人力资源管理杂志社.人力资源管理实务及案例[M].广州:中山大学出版社,2005.

(责任编辑/李琼)

能源经济资讯

中国快中子反应堆首次成功临界 成为第8个拥有快堆技术国家

由中核集团中国原子能科学研究院自主研发的中国第1座快中子反应堆——中国实验快堆(CEFR)7月21日首次成功临界。这是中国核电领域的重大自主创新成果,意味着中国第4代先进核能系统技术实现了重大突破。由此,中国成为继美、英、法等国之后,世界上第8个拥有快堆技术的国家。

快中子反应堆是世界上第4代先进核能系统的首选堆型,代表了第4代核能系统的发展方向。其形成的核燃料闭式循环,可使铀资源利用率提高至60%以上,也可使核废料产生量得到最大限度的降低,实现放射性废物最小化。国际社会普遍认为,发展和推广快堆,可以从根本上解决世界能源的可持续发展和绿色发展问题。

中国快堆研究于20世纪60年代中期开始起步,主要在物理、热工、结构材料和钠工艺等方面开展了一些基础研究,并建成了一批小型实验装置。其中,最具有代表性的研究成果是1969年建成的“东风-6号”零功率实验装置,实现了中国快堆技术发展“零”的突破。

(信息来源 新华网)