

人力资源管理：KPI与绩效考核人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/514/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_514890.htm 企业关键业绩指标

（KPI- Key Process Indication）是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可运作的远景目标的工具，是企业绩效管理系统的基础。KPI可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的KPI体系是做好绩效管理的关键。

一、KPI体系的建立 首先明确企业的战略目标，并在企业例会上利用头脑风暴法和鱼骨分析法，找出企业的业务重点。这些业务重点即是企业的关键结果领域，也就是说，这些业务重点是评估企业价值的标准。确定业务重点以后，再用头脑风暴法找出了这些关键结果领域的关键业绩指标（KPI），这些关键业绩指标定为企业级KPI. 然后，各系统的主管对相应系统的KPI进行分解，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因数（技术、组织、人），确定实现目标的工作流程，分解出各系统部门级的KPI，确定评价指标体系。接着，各系统的主管和部门的KPI人员一起将KPI进一步细分，分解为更细的KPI及职位的业绩衡量指标，这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。同时这种对KPI体系的建立和测评工作过程本身，就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也必将对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用。制定KPI时，以下几个问题必须考虑：1、所提的KPI含义是什么？其作用是什么？2、

是否可衡量？3、用于衡量谁，它是否对此KPI有控制作用？4、所选的KPI是否有重合？建立KPI指标的要点在于流程性、计划性和系统性，指标必须是可以测量的，要按照定性和定量相结合原则，使指标之间具有相对独立性和一定的层次性。

二、KPI的抽取与分解

三、KPI与绩效管理

绩效管理是管理双方就目标及如何实现目标达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法。管理者给下属订立工作目标的依据来自部门的KPI，部门的KPI来自上级部门的KPI，上级部门的KPI来自企业级KPI.只有这样，才能保证每个职位都是按照企业要求的方向去努力。但这并不是说每个职位只承担部门的某个KPI，因为越到基层，职位越难与部门KPI直接相关联，但是它应该对部门KPI有所贡献。每一个职位都影响某项业务流程的一个过程，或影响过程中的某个点。在订立目标及进行绩效考核时，应考虑职位的任职者是否能控制该指标的结果，如果任职者不能控制，则该项指标就不能做为任职者的业绩衡量指标/标准。譬如说，跨部门的指标就不是基层员工所考核的指标，应是本部门主管或更高层主管考核的指标。使用KPI的最终目标是企业组织结构集成化，是以提高企业的效率为中心，精减不必要的机构、不必要的流程以及不必要的系统。严格说来，没有任何两个职位的内容是完全相同的，但相同性质的不同职位可以利用相同的KPI或衡量指标。相同职位的两个不同的任职者，虽共用相同的指标，但因其能力和素质水平不同，可以制定不同水平的目标。

四、KPI绩效考核的难点分析

绩效管理最重要的是让员工明白企业对他的要求是什么，以及他将如何开展工作和改进工作，他的工作的报酬会是什么样的。主管回答这些问题的

前提是他清楚地了解企业对他的要求是什么，对所在部门的要求是什么，说到底，也就是了解部门的KPI是什么。同时，主管也要了解员工的素质，以便有针对性的分配工作与制定目标。绩效考核是绩效管理循环中的一个环节，绩效考核主要实现两个目的：一是绩效改进，二是价值评价。面向绩效改进的考核是遵循PDCA循环模式的，它的重点是问题的解决及方法的改进，从而实现绩效的改进。它往往不和薪酬直接挂钩，但可以为价值评价提供依据。这种考核中主管对员工的评价不仅反馈员工的工作表现，而且可以充分体现主管的管理艺术。因为主管的目标和员工的目标是一致的，且员工的成绩也是主管的成绩，这样，主管和员工的关系就比较融洽。主管在工作过程中与下属不断沟通，不断辅导与帮助下属，不断记录员工的工作数据或事实依据，这比考核本身更重要。百考试题收集整理 我们从KPI中如果能分析出每个职位的正确定位，那么这些职位上员工的待遇跟他所在的职位是没有关系的。面向价值评价的绩效考核，强调的重点是公正与公平，因为它和员工的利益直接挂钩。这种考核要求主管的评价要比较准确，而且对同类人员的考核要严格把握同一尺度，这对于行政服务人员、一线生产人员比较好操作。因为这种职位的价值创造周期比较短，很快就可以体现出他们的行动结果，而且，标准也比较明确，工作的重复性也较强。但对于职位内容变动较大，或价值创造周期较长的职位来说，这种评价就比较难操作。有一种方法可以将二者统一起来，就是在日常的考核中强调绩效的持续改进，而在需进行价值评价的时候，由人力资源部门制定全企业统一的评价标准尺度。这样，一方面，评价的结果会比较公平；另一

方面，员工的绩效改进也已达到较高水平，员工可以凭借自己的出色的工作表现获得较高的报酬与认可。评价员工的绩效改进情况及绩效结果，KPI是基础性依据，它提供评价的方向、数据及事实依据。

五、通过绩效面谈，建立考评伙伴关系

KPI强调用工作结果来证实工作能力，通过被考评者在自然状态下稳定的工作表现证明其实际能力，在企业管理过程中，要求任职中具有一定能力的目的，实质上是期望任职者有预期的工作表现，能达到预定的工作目标。能达到目标的能力才是真实有效的，才是对企业有价值的。如果用一次考试或一次测试来评估能力，这就偏离了目的，使员工花费大量时间和精力去研究应付考评或测试的方法与技巧，有的更是不择手段地去弄虚作假，而不为了提高能力和改进绩效

，KPI标准的考评则采用取证的方式，从具体的工作结果中收集员工达到业绩标准的证据，或者找出与业绩标准的差距，这是一种非常客观、公正、有效的办法。在以往的考核过程中，考评者与被考者总是存在着一种对立关系，在考核等级及比例的限制、评语及批评的方式等方面总是存在分歧，结果往往达不到考评的效果，还使组织气氛受到一定程度的伤害，被考评者并未因为有了考评而不断进步。其根源在于考评者与被考评的关系没有明确。考评者当作监督者、评判者，而把被考评者仅仅当成执行者、被评者，这样，一开始就处于不平等地位，产生了对立是自然的。KPI考评办法中，使考评者与被考评者成为一种平等的考评伙伴关系，大家共同学习，共同进步，目的都是为了使被考评者尽快提高能力，达到业绩标准要求。这种伙伴关系首先表现在制定考评计划方面，KPI强调任何一个考评计划必须是经过双方共同讨论达

成一致后的结果。通过探讨业绩标准的内涵，使双方有了统一的相同的理解，便于被考评者建立明确目标，能够按照标准要求去开展自己的本职工作，也便于日后对照标准作相应的判定。取得证据的方式、时间、证据类型及数量等内容也是事先由双方商定的，连取得证据之后，将履行什么样的判定程序和方法，都是事先沟通约定的。这种通过绩效面谈制定考评计划的全过程，充分体现了考核双方相互信赖、团结合作的精神。在考评者对被考评者进行现场观察后，及时总结，告诉观察结果，包括做得好的方面及不足之处，在一个要素或一个期间考评结束之后，考评者还要将所有的相关信息通过合适的方式及时反馈给被考评者。反馈方式很符合人性，能使被考评者乐于接受和真正受益。这种考评法的本质特征，在于对人性的假设，认为人都是自尊的，有成就感的，愿意与人合作的，所以在指出别人做事或做人的不足时，要先表扬，赞扬别人的闪光点，使别人能信任地敞开心扉；然后，再就事论事，清楚明白地指出他应该注意和改进的地方，并帮助其制定改进计划；最后再用赞扬和鼓励来结束谈话，给人以希望和勇气。这样，被考评者无论是否通过了考评，都象是收到了一份礼物：要么是成绩肯定，要么是改进计划，两者都是很宝贵的。在整个考评过程中，考评者严格把握标准，并尽可能帮助被考评者朝着业绩标准的要求努力，通过观察、取证，使被考评者知道自己在做什么，是怎么做的，与标准的差距有多少，怎么样改进才能尽快达标等等。考评双方之间就象伙伴一样，互帮互助，共同学习和进步，这才是考评的真正目的。部门主管要重视KPI指标，时刻保持管理优化的理念。评价要有专人负责，建立起KPI指标应

用的管理模式。KPI指标的定义、多维数据统计、客观的分析以及持续改进的理念是KPI指标应用成功的基础。同时多种形式的培训和宣传有助于KPI应用工作的展开。总之，借鉴KPI标准及其考评方法的核心思想和方法，不但有助于管理优化，而且有助于完善考核体系和考核制度。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com