



常用绩效考核方法

MBO、KPI、BSC、OKR



PREFACE

绩效考核的起源——

我想要A

他想要B

他帮我获得A，我就给他B



CONTENTS

- 1 概述
- 2 MBO法
- 3 KPI法
- 4 BSC法
- 5 OKR法



绩效考核概述

1 一些印象

绩效管理

目标管理

PDCA循环

二八法则

SMART原则

战略导向

价值创造模型

绩效考核

由于绩效具有**多因、多维、动态**的特点，如何衡量绩效也得具体情况具体分析，因而绩效考核方法也是多种多样，难以穷尽。

2 绩效考核发展历史



杜邦分析 (ROI)

20世纪初



图解式评价量表法

20世纪30年代



关键事件法

20世纪40年代



目标管理法 (MBO)

20世纪50年代



行为锚定法 (BAR)

20世纪60年代



关键绩效指标法 (KPI)

360评估

20世纪80年代



平衡计分卡法

20世纪90年代



目标与关键成果法 (OKR)

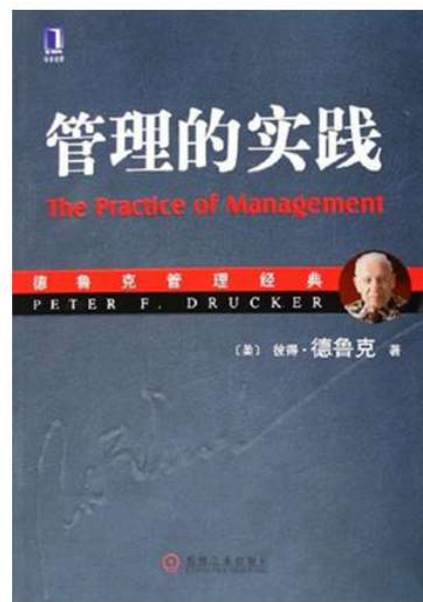
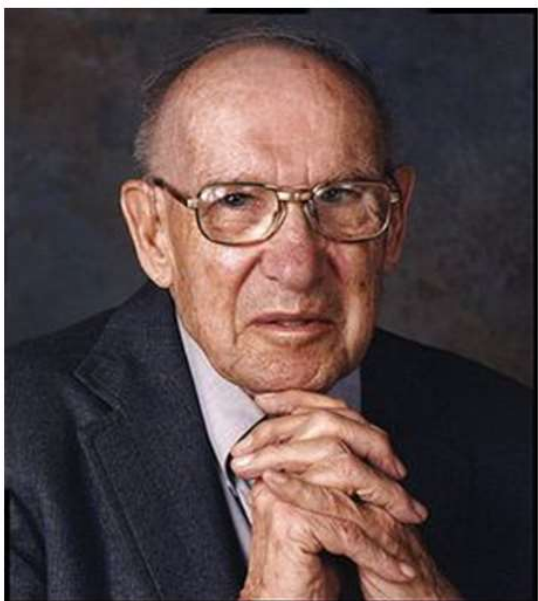
21世纪初



目标管理法

1 目标管理思想

进入20世纪50年代，经历了第二次世界大战的各国经济由恢复转向迅速发展的时期，就业相对稳定，人们生活有了保障，员工不再甘愿在严格的约束下工作，企业亟需采用新的方法来调动员工积极性，以提高自身的竞争力。正是在这种背景下，1954年，由美国管理学家彼得德鲁克在其著作《管理的实践》一书中提出了目标管理思想，目标管理适应了当时环境变化和企业管理需要，获得极大成功。



1 目标管理思想

目标管理是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。目标管理亦称“**成果管理**”，是指在企业个体职工的积极参与下，自上而下地确定工作目标，并在工作中实行“自我控制”，自下而上地保证目标实现的一种管理办法。



Y理论

自我管理，自我控制激励



结果导向

“只要他们照着剧本演出而带来票房收益，我都能容忍他们的傲慢与坏脾气。”



目标管理是一种管理思想

杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、**英特尔**主席**安迪·格鲁夫**



忽视人性的另外一面

懒惰、缺乏**责任心**等

“并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作”

不去不去不去
吃饭不要喊我



目标管理思想

1. 制定与分解目标

- 企业总目标—部门目标—个人目标
- 在制定目标过程中，鼓励下级自主提出目标，以配合上级目标达成
- 借助讨论过程，定出理想目标是最关键的一点

2. 实施目标过程中的管理

- 各级主管按目标制定工作计划，自己负责推行，上级协助下级执行目标
- 协助：授权、检查、培训、锻炼、人力物力支援等
- 适时适地交换意见

3. 目标完成情况评价

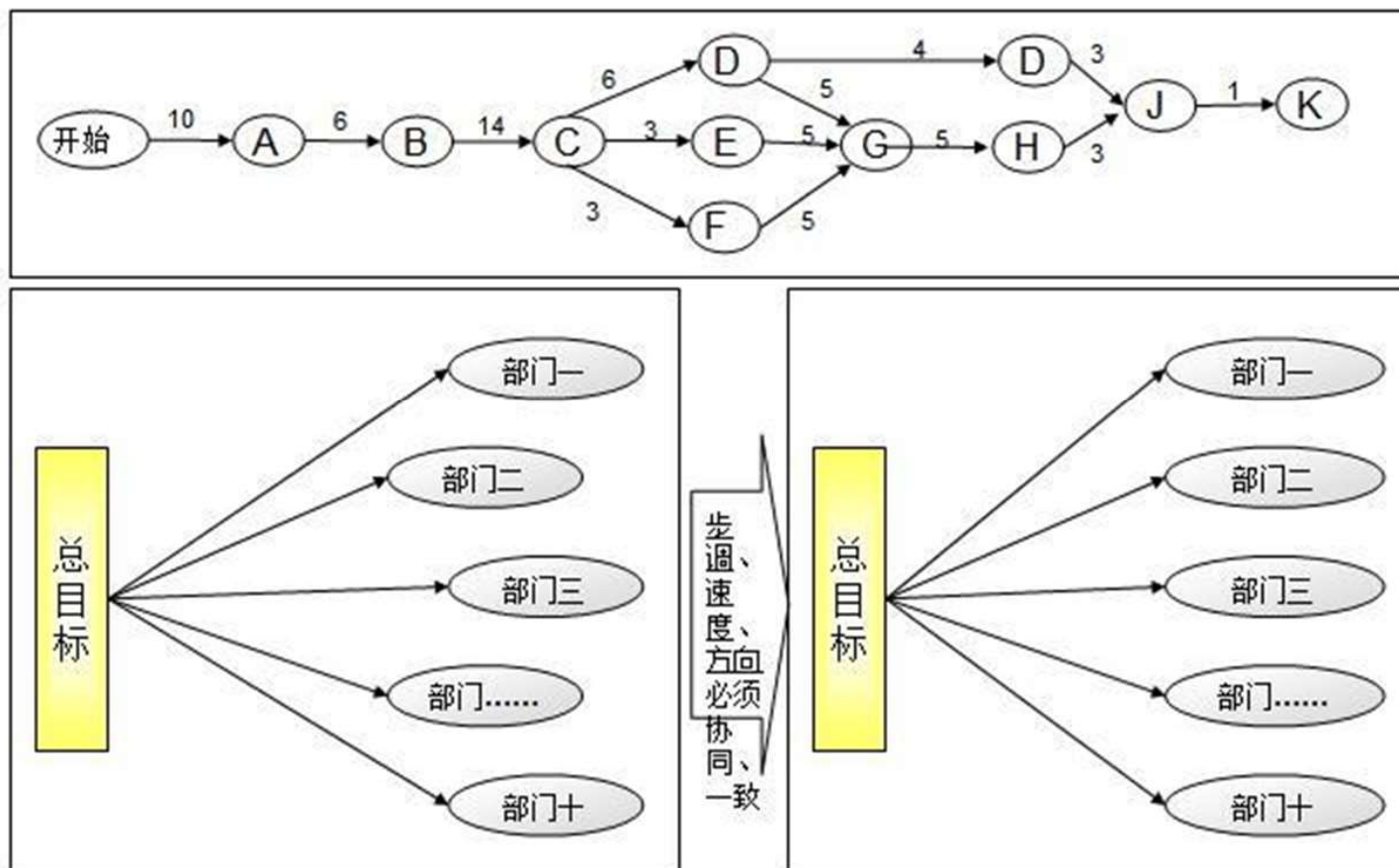
- 期末评估目标实现情况，给予相应奖励、表彰、批评和惩罚，达到激励目的。

总体目标要层层分解最终到达个人

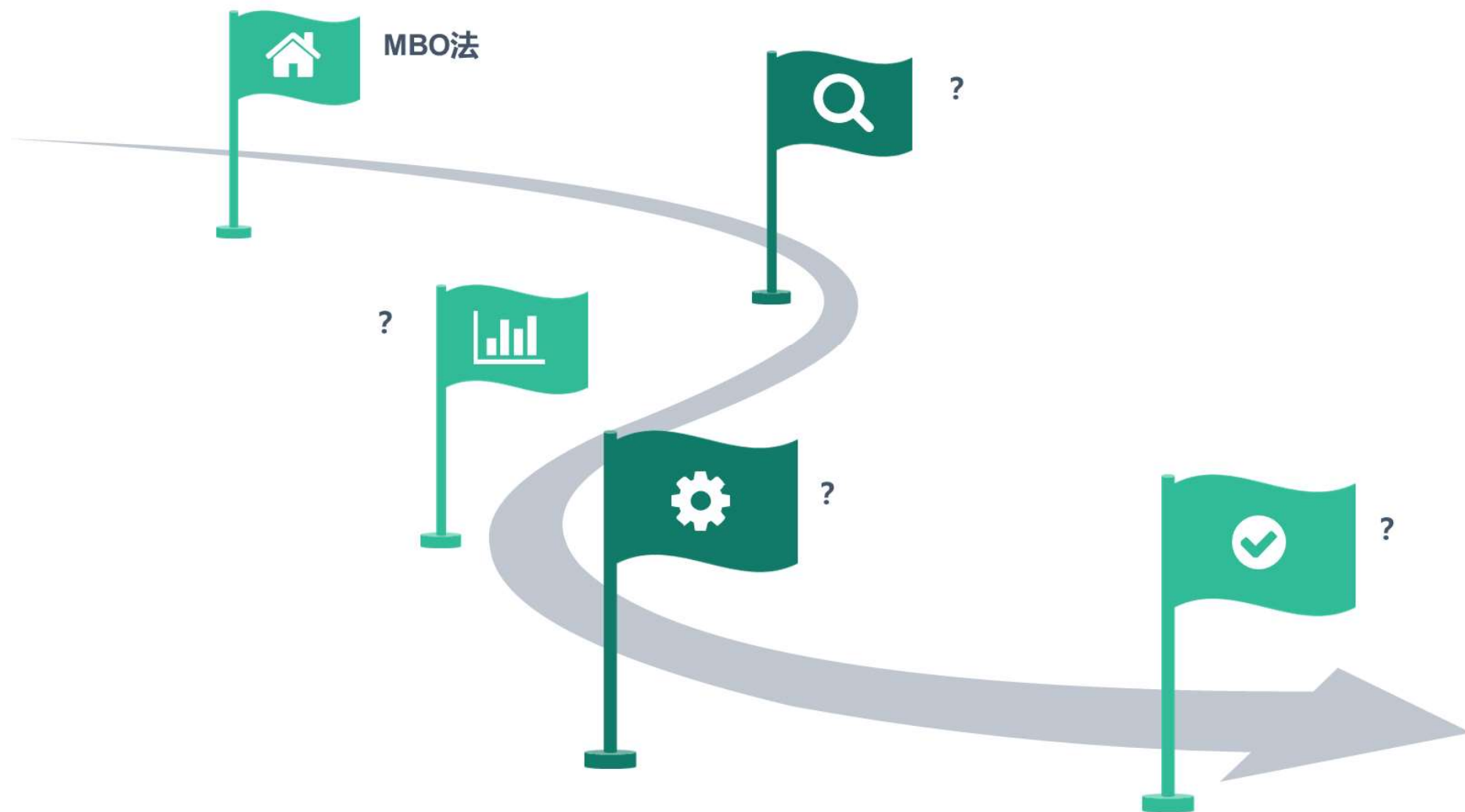


目标管理注重目标制定过程中的层级间沟通，由下属根据组织总目标提出自己的工作目标，然后通过协商，最终确定上下级责任和分目标

各分解目标是紧密相关的，必须过程同步，一步步靠近总目标。



2 MBO法



2 MBO法 ——基于目标管理的绩效考核方法

绩效评估向绩效管理开始过渡

目标管理计划阶段

10%

目标管理实施阶段

80%

目标管理检查阶段

5%

目标管理处置阶段

5%

绩效计划 (P)

- ✓ 明确公司、部门目标，自上而下，逐级分解组织目标
- ✓ 上下共同制定目标（指标+目标值），就指标重要程度、完成时间等内容达成共识

绩效辅导 (D)

- ✓ 上级协助下级执行目标



绩效考核 (C)

- ✓ 收集指标完成数据
- ✓ 评估考核得分，输出考核结果

绩效改进与应用 (A)

- ✓ 根据考核结果，进行改进计划持续改善
- ✓ 匹配对应奖惩，包括工资、奖金、职位等

2 MBO法 ——基于目标管理的绩效考核方法

No.	目标	具体 SMART 行动计划 (不够具体? 有没有数量? 如何去行动? 结果是什么? 何时要完成?)	比重%	权重	考核指标	结果
1	业绩目标	1) 本月总业绩目标: ¥600,000.00	30%	5	5	
		2) 总拜访潜在客户数量: 50个		5	5	
		3) 打陌生电话总数: 2500个		5	5	1.50
		4) 旧客户关系维护目标: 40通电话问候、12个午饭、8个晚饭		5	5	
		5) 每周一上午12:00点把以上实际数据以电子版发给上司		5	5	
2	应收账及 业务费用目标	1) 本月总应收账目标: ¥900,000.00	25%	5	5	
		2) 应收账催收电话共: 70通、上门28次		5	5	
		3) 每周一上午11:00点检查下属所有应收账客户情况、理由、和对策		5	5	1.25
		4) 业务费用控制在 ~ 以内、检查每张发票有否注明所属客户		5	5	
		5) 检查每次支出有否货比三家、每次支出 ¥300以上分析理由后审批		5	5	

重员工自觉

重结果

重目标

操作简单

员工认可

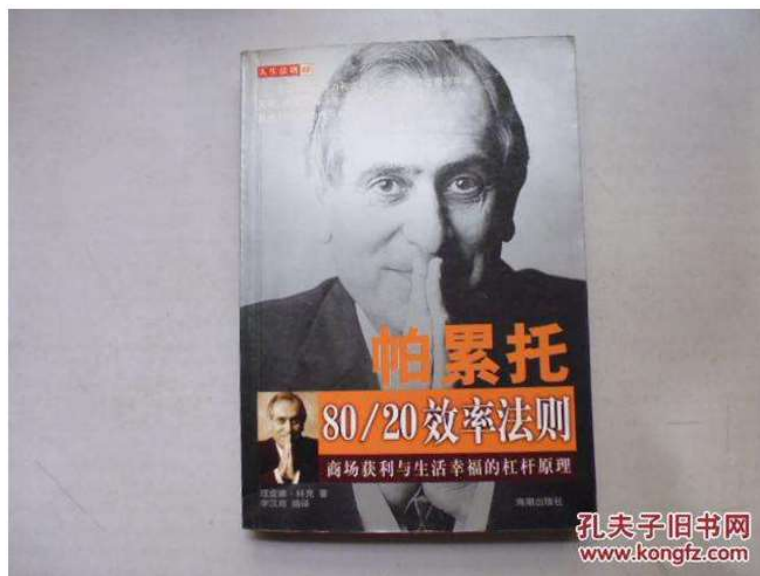


KPI法

1 KPI由来

1961年研究表明，许多组织受到一个普遍问题的困扰：缺少管理信息。随后，1979年的一项研究描述了改进管理控制和信息系统的一种新方法，提出了一个被称为CSF（关键成功因素）的新概念。这些关键成功因素经过不断发展和提炼，形成关键绩效指标发放。

——**二八原理**，是由意大利经济学家**帕累托**提出的一个**经济学原理**，即一个企业在价值创造过程中，每个部门和每一位员工的80%的工作任务是由20%的关键行为完成的，抓住20%的关键，就抓住了主体。

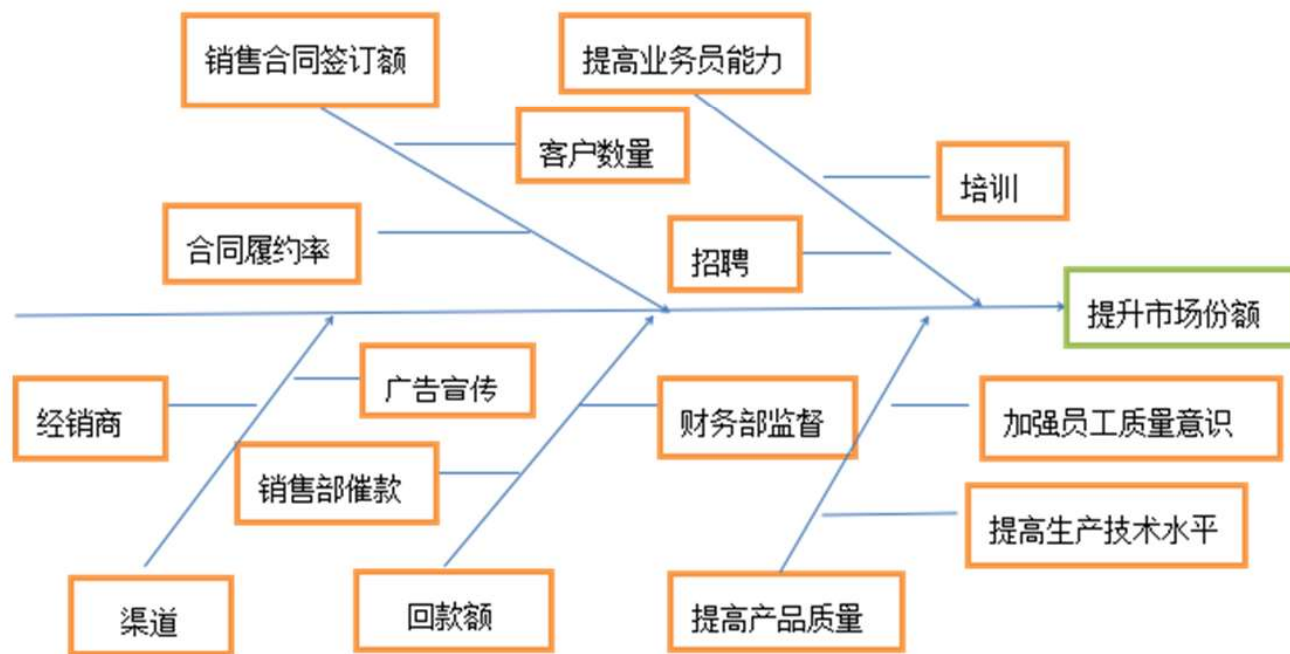


2 KPI法

指标的选择更加科学，逐步考虑组织的战略、关键成功领域、关键绩效要素，然后才进一步确定关键绩效指标。

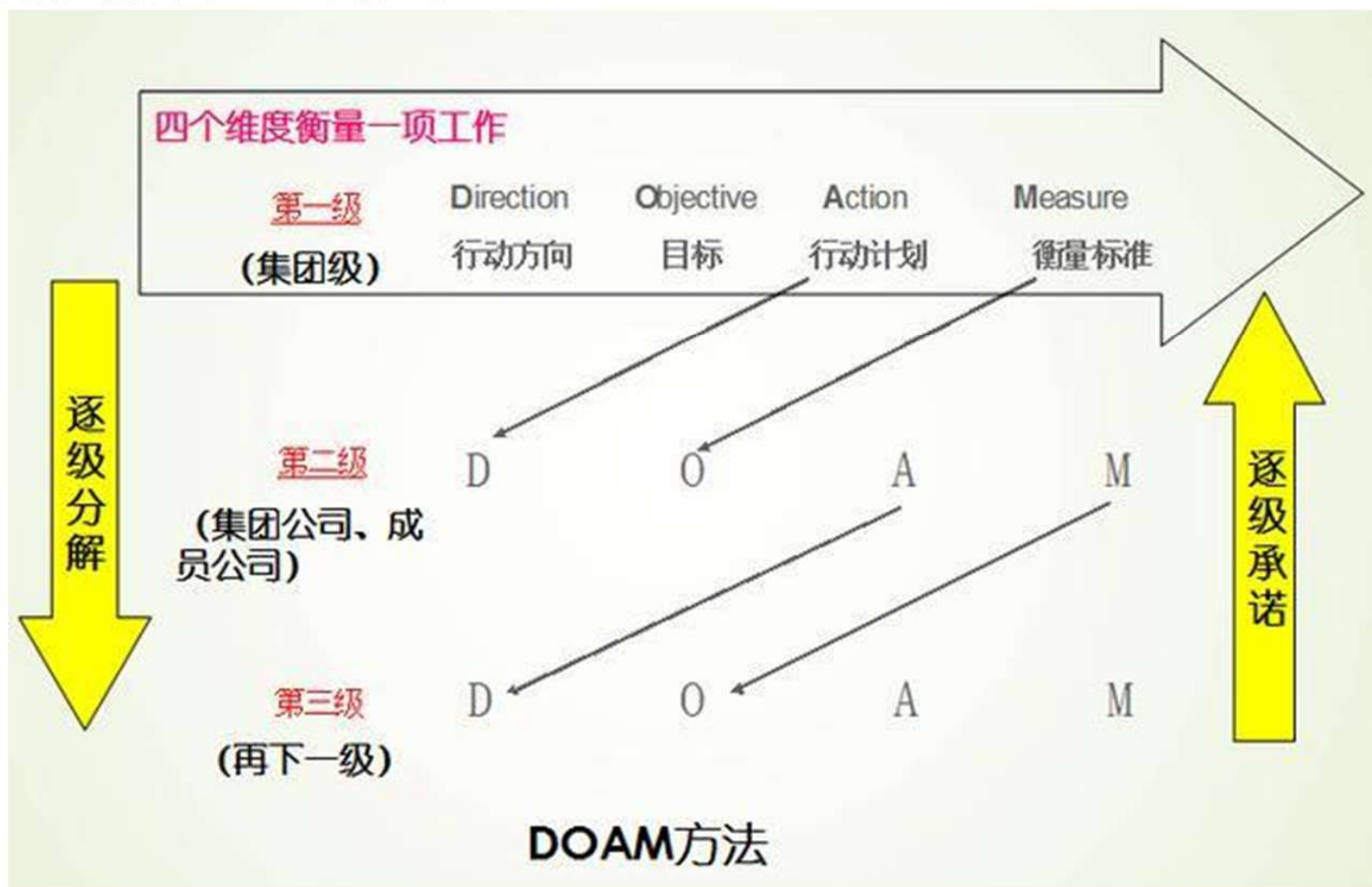
KPI是一种分解指标的工具，通过对战略目标之上而下层层分解，转化为易于衡量的指标体系，得出组织级KPI、部门级KPI、个人KPI。

特别强调个人目标与部门、组织目标相联系，有严谨的分解方法：



2 KPI法

逐级承接分解法 (DOAM法), 即:



2 KPI法

逐级承接分解法 (DOAM法), 即:

一、集团公司2019年重点战略任务的分解落实

序号	行动方向 (D)	目标 (O)	行动计划 (A)	衡量标准 (M)	责任单位/人	备注

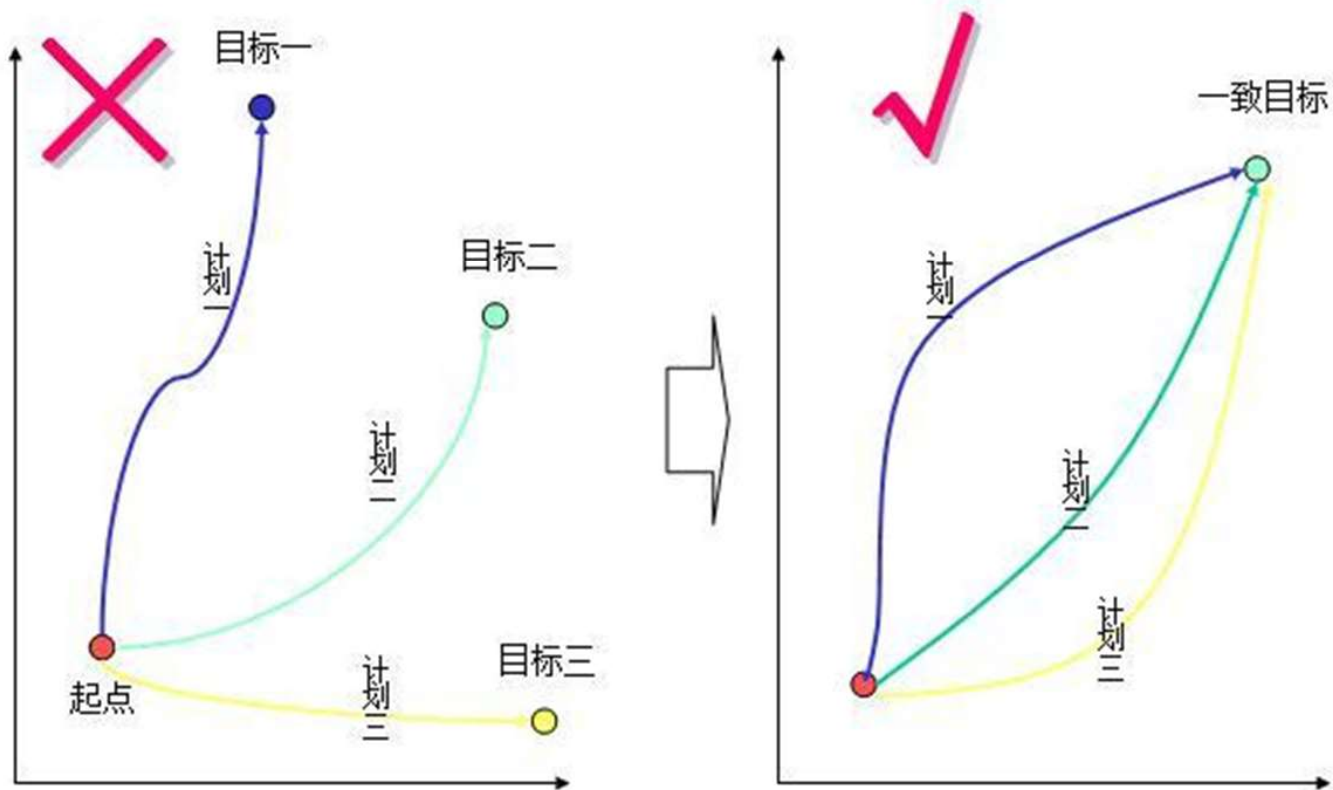
2 KPI法

目标制定遵循SMART原则：

Specific 具体	Measurable 可衡量	Aligned 一致性	Realistic 现实的	Timed 时限
根据我的责任， 公司/部门目标， 客户要求与期望， 具体行动是什么？	使用什么标准 来衡量	与上司确认 是否合适	是否可实现 是否有挑战性	实现目标 的期限
要做什么？ 何时做？ 如何做？ 做到什么程度？ 产生什么影响？	成本 数量 质量 时限	一致性还表现在 公司目标、部门 目标、个人目标 是连贯的、朝着 总目标协调一致	我是否有足够 的资源、技能 和支持	控制点、阶段性 标志、里程碑

2 KPI法

目标制定遵循SMART原则：由总目标分解成各子目标过程中，必须确保各目标的一致性。



2 KPI法

KPI 得分详情		姓名: xxx		
KPI 考核点	比重	考核详情		得分 (分)
销售额	25%	>20000	25 分	20
		15000~20000	20 分	
		10000~15000	10 分	
		<10000	0 分	
中差评率	20%	<9%	20 分	10
		10%~9%	15 分	
		11%~10%	10 分	
		>11%	0 分	
客单价	15%	>90	15 分	15
		70~90	10 分	
		40~70	5 分	
		<40	0 分	
客件数	20%	>250	20 分	20
		200~250	15 分	
		150~200	10 分	
		<150	0 分	
付款成功率	20%	>12%	20 分	15
		10%~12%	15 分	
		8%~10%	10 分	
		<8%	0 分	
总计	100%			80

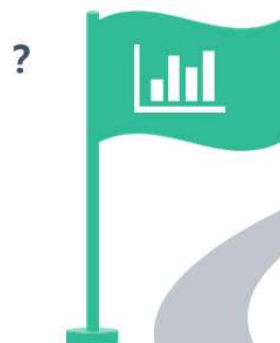
2 MBO法



MBO法



$KPI \approx MBO + \text{二八原则} + SMART$





BSC法

1 BSC由来

20世纪90年代之后，世界的经济环境发展了重大变化，一方面组织为了应对环境的挑战，需要培养长期的竞争力，另一方面传统财务成本会计模式不益于企业长期发展，两股力量的碰撞催生出新的一种综合体：平衡计分卡，这种新的绩效评价工具由罗伯特卡普兰和戴维诺顿首次提出，并不断发展与完善。平衡计分卡从客户层面、内部流程层面以及学习层面导出的非财务指标弥补了传统财务指标的不足之处，它有效反映了企业无形资产如何影响内部业务流程、客户价值主张，从而最终为财务目标作出贡献。

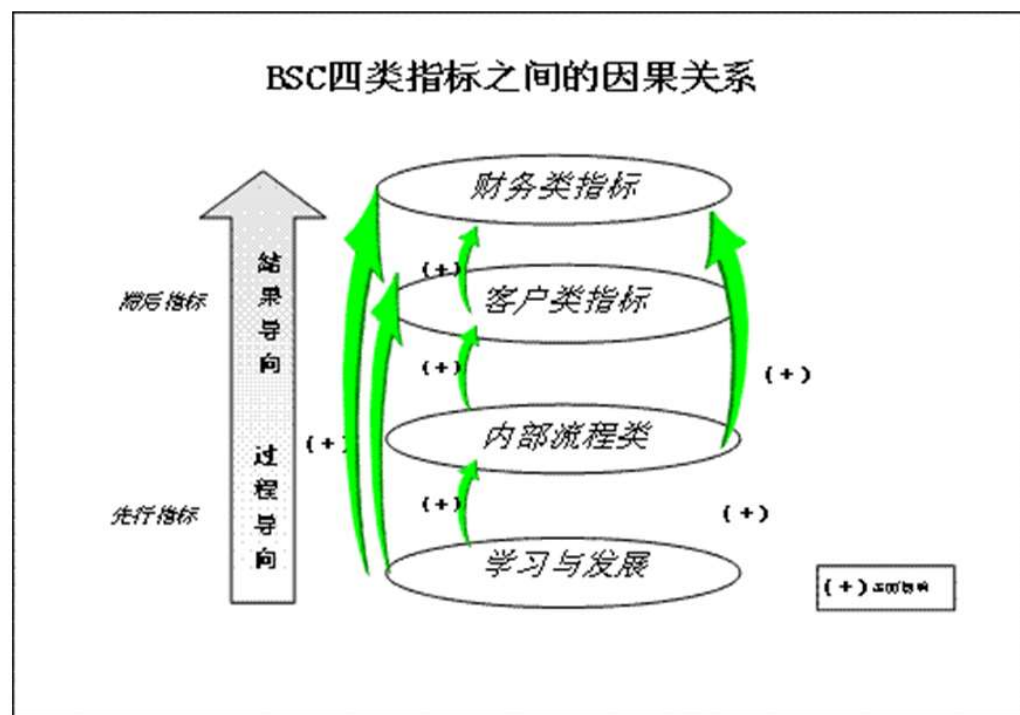
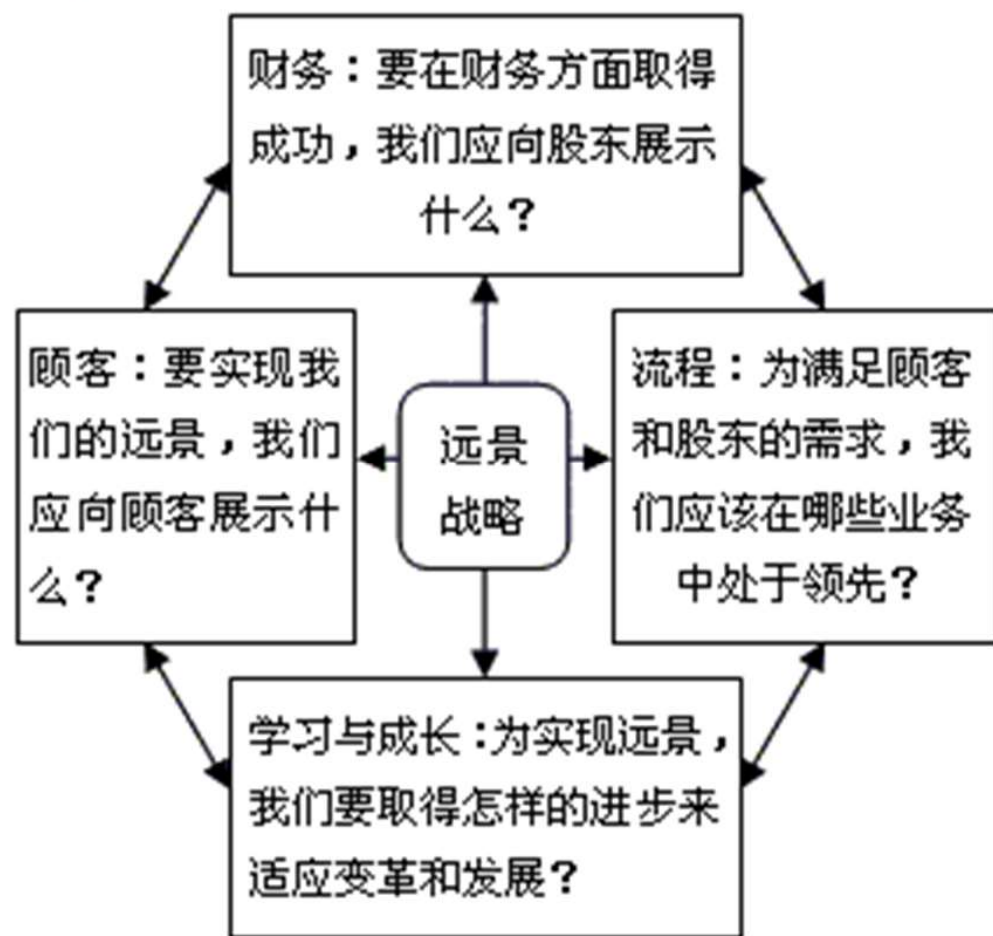
另外，平衡计分卡也是20世纪90年代以来各种管理理论的集大成者：它关注客户，强调通过创新或改进少数关键流程为客户创造价值；注重团队工作和知识共享，突出了知识管理和学习型组织重要性；平衡计分卡目的在于使企业获得持续竞争优势。平衡计分卡自诞生之日起就显现出强大的生命力，在《财富》杂志公布的世界前1000位公司中，有70%的公司使用了平衡计分卡，《哈佛商业评论》甚至将平衡计分卡评委75年来最具影响力的管理工具。



编号:416396 细细的雨[上传] 图片联盟www.tpm123.com



2 平衡计分卡



2 平衡计分卡

财务层面

营收增长策略

长期股东价值

降本节流策略

增加客户价值

扩大销售收入机会

改善成本结构

提高资产使用率

客户层面

客户价值定位

价格

质量

时间

功能

多样性

服务

合作关系

品牌

产品/服务

关系

形象

内部流程层面

业务管理流程

客户管理流程

(产品/服务) 创新流程

政策法规
和社会事务管理流程

1-供应
2-生产
3-分销
4-风险识别

1-选择
2-获得
3-保持
4-增长

1-机会识别
2-R&B组合
3-设计/开发
4-上市

1-环境
2-安全和监控
3-社区
4-招聘

学习和成长层面

人力资本

- 技能
- 培训
- 知识

信息资本

- 系统
- 数据库
- 网络

组织资本

- 文化
- 领导力
- 整合团队

2 平衡计分卡

维度	序号	指标名称	指标描述	评价标准	权重	上半年目标			年度目标			数据来源 部门	2020年战 略主题
						底线 值T1	目标 值T2	挑战 值T3	底线 值T1	目标 值T2	挑战 值T3		
财务	1	费用控制率	考核期内中心实际费用与预算费用的比例，费用范围和预算金额以财务管理中心下达的为准。 费用控制率=实际费用/预算费用*100%	1) 实际值 > T1，得0分； 2) T1 ≥ 实际值 > T2，得分={60+40* (T1-实际值) / (T1-T2)} *权重。 3) 实际值 ≤ T2，得满分； 4) 此项权重占5%	30%	110%	100%		110%	100%		财务管理中心	2020年战略地图-成本控制
			集团人力成本控制率=集团实际人力成本/集团人力成本预算*100%，集团人力成本预算以财务管理中心报公司审批并下达的口径为准。	1) 实际值 > T1，得分为0； 2) T2 ≤ 实际值 ≤ T1，得分={60+40* (T1-实际值) / (T1-T2)} *权重； 3) 实际值 < T2，得分=权重分； 4) 此项权重占25%		110%	100%		110%	100%		财务管理中心	2020年战略地图-成本控制
运营 (效率)	2	人员效率提升	考核期内每百元薪资所达成的产值数，百元薪资产值=产值/薪资支出（百元为单位），产值以财务口径为准。 百元薪资产值增长率=（2020年百元薪资产值-2019年百元薪资产值）/2019年百元薪资产值*100%	1) 实际值 < T1，得分为0； 2) T1 ≤ 实际值 ≤ T2，得分={60+40* (实际值-T1) / (T2-T1)} *权重。	15%	3%	7%	10%	5%	10%	15%	财务管理中心 人力资源中心	年度主题 效率年
	3	关键人才结构匹配	关键人才结构匹配指从员工总数量、人员层级、专业结构上符合2020年初提出的人才结构目标。关键人才指集团16级及以上的岗位，子公司经营班子。 人才结构匹配可通过招聘、培养、转岗等方式实现。 人力资源中心需于2020年1月完成人才结构目标与计划，完成总裁审批，报经营管理中心备案。	1) 实际值 < T1，得分为0； 2) T1 ≤ 实际值 ≤ T2，得分={60+40* (实际值-T1) / (T2-T1)} *权重。	20%	70%	100%		70%	100%		人力资源中心	

2 平衡计分卡

维度	序号	指标名称	指标描述	评价标准	权重	上半年目标			年度目标			数据来源 部门	2020年战 略主题
						底线 值T1	目标 值T2	挑战 值T3	底线 值T1	目标 值T2	挑战 值T3		
	4	核心人才流失率	核心人才流失率=核心人才流失的数量/核心人才总数*100%，范围包括总部各职能部门，及事业部、子公司、区域中纳入人力资源中心管理范围的人员，不含公司主动辞退和因健康、迁居等客观原因导致的主动离职。核心人才指指职级为集团16级及以上的岗位，子公司经营班子不含试用期员工。核心人才流失以离职手续办理完毕为准。	1) 实际值>T1，得分为0； 2) $T2 \leq \text{实际值} \leq T1$ ，得分= $\{60+40* (T1-\text{实际值}) / (T1-T2)\}$ *权重； 3) 实际值<T2，得分=权重分。	10%	15%	8%		15%	8%		人力资源中心	2020年战略地图-核心人才和关键岗位的孵化与培养能力
	5	重点工作计划完成率	2020年必须打赢的仗之组织架构优化-形成集团化运作模式仗的行动计划达成率； 达成率=按时完成的工作任务数量/应按时完成的工作任务数量*100% 达到的效果纳入考核范围，由分管领导和总裁进行评价。	1) 实际值<T1，得分为0； 2) $T1 \leq \text{实际值} \leq T2$ ，得分= $\{60+40* (\text{实际值}-T1) / (T2-T1)\}$ *权重； 3) 质量由分管领导评审可扣1-3分。	5%	60%	100%		60%	100%		人力资源中心 经营管理中心	2020年必须打赢的仗-组织仗
			2020年必须打赢的仗之企业文化仗的行动计划达成率； 达成率=按时完成的工作任务数量/应按时完成的工作任务数量*100% 达到的效果纳入考核范围，由分管领导和总裁进行评价。	1) 实际值<T1，得分为0； 2) $T1 \leq \text{实际值} \leq T2$ ，得分= $\{60+40* (\text{实际值}-T1) / (T2-T1)\}$ *权重； 3) 质量由分管领导评审可扣1-3分。	5%	60%	100%		60%	100%			2020年必须打赢的仗-文化仗
学习成长(能力)	6	能力构建专项计划完成率	制定本能力构建专项计划，明确构建哪些能力，达到什么目标和效果，并按照计划执行（能力构建专项计划需经经营管理中心审核，分管领导审批）。2019年12月完成能力构建计划审批。可体现在重点工作计划中，不重复计算扣分。 能力构建完成率=按时完成的工作任务数量/应按时完成的工作任务数量*100%	1) 实际值<T1，得分为0； 2) $T1 \leq \text{实际值} \leq T2$ ，得分= $\{60+40* (\text{实际值}-T1) / (T2-T1)\}$ *权重； 3) 能力构建计划未按时完成审批的，扣1分； 4) 能力构建质量由分管领导评审可扣1-5分。	10%	60%	100%		60%	100%		经营管理中心	2020年战略地图-集团管控(包括区域下沉与能力提升)

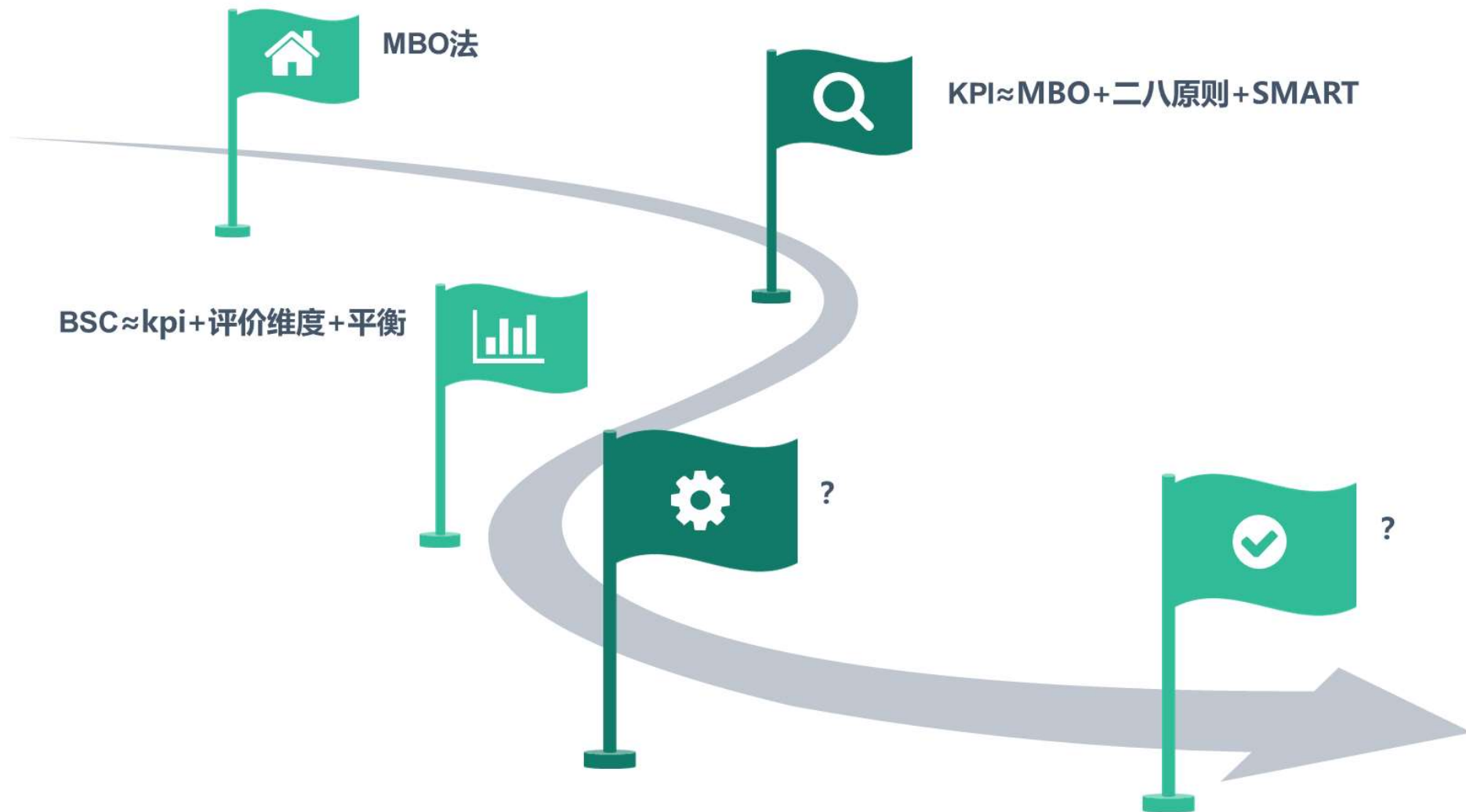
3 平衡计分卡

管理语言，一种
指标框架

联系与平衡	长期与短期	财务与非财务	结果与驱动因素
描述战略	衡量战略	管理战略	个人、部门、公司协调 一致

目标管理、KPI各自指标较为分散，基本上相互独立，彼此之间没有紧密联系，而平衡计分卡所有指标通过目标之间因果关系相互联系。

2 MBO法





OKR法

1 OKR由来

OKR由英特尔公司发明，并由约翰·杜尔将其大众化，OKR与OKR工具被多个公司采用，包括百度、Uber、谷歌^[2]、MongoDB、LinkedIn^[3]、推特^[4]和Zynga。

首先，要设定一个“目标”（Objective），这个目标不必是确切的、可衡量的，例如“我想让我的网站更好”；然后，设定若干可以量化的“关键结果”（Key Results），用来帮助自己实现目标，例如“让网站速度加快30%”或者“融入度提升15%”之类的具体目标。

OKR是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法。



OKR的基本规则

- 1、一个周期最多五个目标 每个目标最多四个关键成果
 - 2、60%以上的目标需满足自下而上的标准流程
 - 3、所有目标和关键成果必须是协商制定的
 - 4、不要用OKR来评估绩效
 - 5、完成度60%-70% = GOOD
40% = BAD
 - 6、仅仅在真的十分必要时，才在下个周期继续保留未完成的关键成果
-

2 OKR

Google OKR 特点

OKRs 打分
X
绩效薪酬/晋升



特点1：公司、部门和个人都有自己的OKRs，必须达成一致和互相支持。

特点2：OKRs中最多5个O(目标)，每个O(目标)最多4个KRs(关键结果)。

特点3：OKRs必须要可量化的，符合SMART原则。

特点4：OKRs目标设置时要有野心和挑战性。

特点5：每个人的OKRs在全公司都是公开透明的。

特点6：OKRs每季度都打分，并且公示。

透明

有野心

2 OKR

与传统的以KPI为代表的绩效管理方式进行了对比：

- 1、OKRs要可量化的（SMART OKRs）——这与KPI要求没什么不同
 - 2、OKRs中，最多5个O，每个O最多4个KRs——这与KPI要求也一致，只不过KPI一般可以5-8个
 - 3、公司、团队、个人都有自己的OKRs，而且必须达成一致——这与传统KPI类似
 - 4、OKRs每季度都打分，并且公示——这与传统KPI类似
 - 5、OKRs要是野心的，有一些挑战的，有些让你不舒服的
 - 6、每个人的OKRs在全公司都是公开透明的——这与KPI是不同的，在传统上，很多企业能够公示考核结果就已经不错了
 - 7、60%的O最初来源于底层——这不同于传统KPI操作方式。
- 传统上，我们用KPI“解码”公司战略，更多的是一个自上而下的过程（虽然过程中也会强调自上而下、自下而上的双向沟通）
- 8、OKRs结果不用过于考核

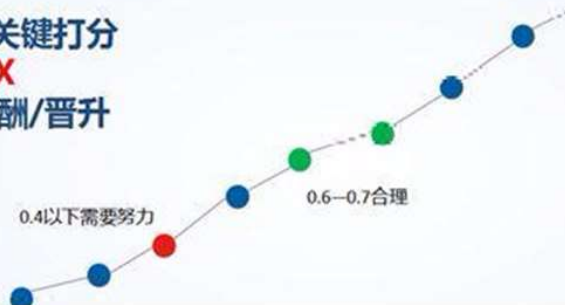
在OKR管理工具考核的时候应该是在0.4-0.6分，也就是我们经常说的50分-60分左右拉。那么从这个点可以看出，如果你在并行同时使用OKR管理与KPI考核，你的OKR管理考核分值如果是80分、90分。。。甚至100分。。。那你的O肯定设置的有问题了

► 谷歌OKRs分值

OKRs 关键打分
X
绩效薪酬/晋升

0.4以下需要努力

0.6-0.7合理



2 OKR

目标
达到每日10亿小时用户观看时间（截至2016年）
关键结果
1.搜索团队+主程序（+XX%），直播室（+XX%）。
2.实现Youtube青少年用户增长并增加青少年用户观看时间（每日X小时）。
3.推出Youtube VR频道并将VR视频数量增加到 X。

目标 O	权重	关键成果 KR	KR 权重	KR 评分	KR 得分	O 得分
本季度总销售额完成 40 万	50%	4 月份完成 10 万	20%	完成 10 万	20 分	(20+25.7+50) *50%
		5 月份完成 14 万	30%	完成 12 万	25.7 分	
		6 月份完成 16 万	50%	完成 16 万	50 分	
官网点击12000 人	30%	4 月份不低于 5000 人	30%			
		5 月份不低于 2000 人	20%			
		6 月份不低于 5000 人	50%			
畅销产品 5 款	20%					



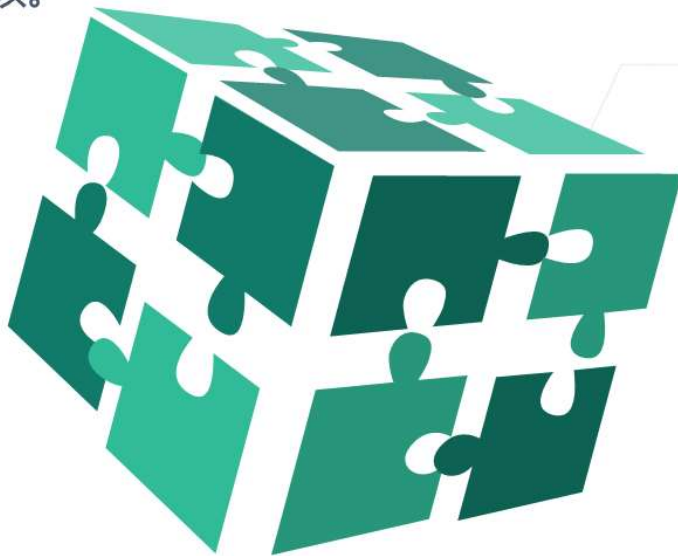
360评估法

360由来

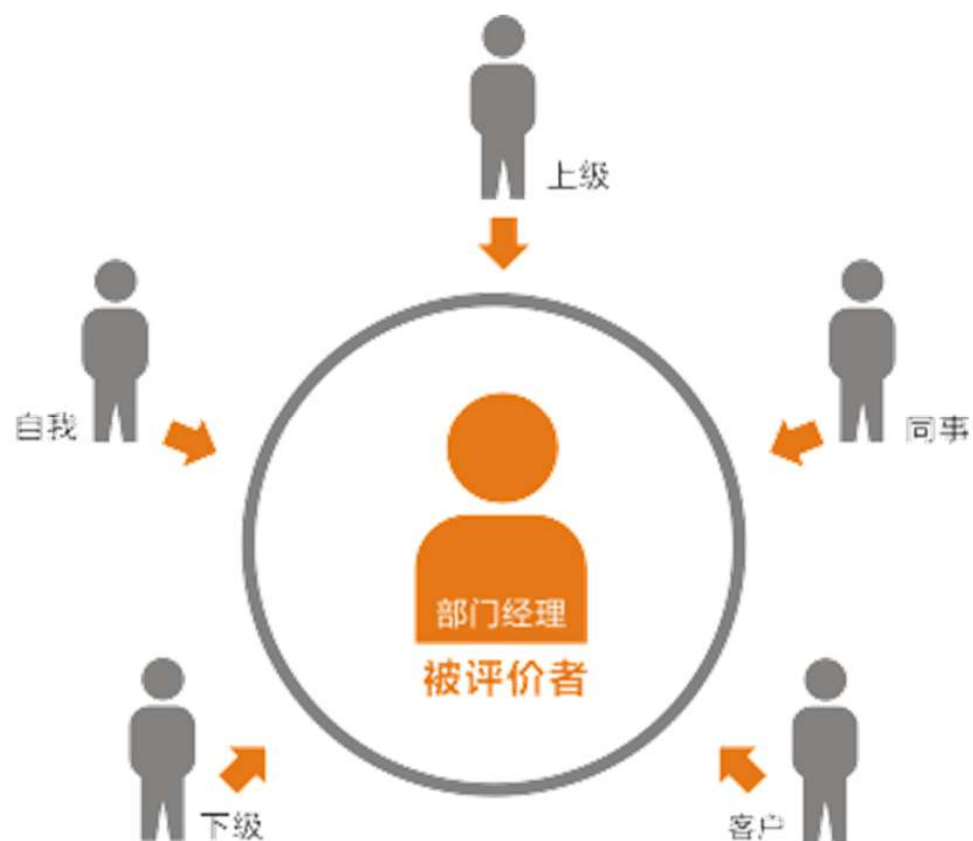
360度评估反馈 (360°Feedback) , 又称 “360度考核法” 或 “全方位考核法” , 是指由员工自己、上司、直接部属、同仁同事甚至顾客等从全方位、各个角度来评估人员的方法。评估内容可能包括沟通技巧、人际关系、领导能力、行政能力等等.....通过这种理想的评估, 被评估者不仅可以从自己、上司、部属、同事甚至顾客处获得多种角度的反馈, 也可从这些不同的反馈清楚地知道自己的不足、长处与发展需求。

最早被英特尔公司20世纪80年代提出并加以实施运用。360度考核法是常见的绩效考核方法之一, 其特点是评价维度多元化 (通常是4或4个以上) , 适用于对中层以上的人员进行考核。

360°



2 360评估法



优点是评估较全面
缺点是两大，需还要评估人员公正、具备
否则流于形式化。

2 360度评估法

适合基于**帮助与培养**的目的，收集员工工作技能、专业知识和工作风格、态度等方面的信息，如培训需求调查时，但是千万不要跟薪酬挂钩。





几种绩效考核方法比较

序号	绩效考核方法	优点	缺点	适用建议
1	目标管理法 MBO	以目标为导向，层层分解，强调员工的参与性和互动性，员工对目标认同感较高。	1、随着企业经营内外环境的可变因素增强，目标难于制订或变化较大较频繁。 2、只订目标，而缺乏对行为和结果的有效监督，考核效果会打折扣。 3、目标之前权重不好确定。 4、目标管理的协调和沟通成本较高，对管理者素质要求也较高。	成长型企业，刚开始推行绩效考核之时，往往都会选用目标管理法，工作目标与计划的管理考核开始在这个时期推行。
2	关键绩效指标 考核法KPI	是第二代的目标管理，形成了更为具体明确的企业战略驱动指标和业务流程目标管理指标。能较好地突出和评估企业、部门及个人的工作重点。	在部门之间的平衡作用上效果不明显，忽视了部门间的关系与权重，而且，KPI的要素基本是相互独立的，没有体现彼此的联系，在时间的维度上也没有超前与滞后之分；它的分解与落实都是以既定目标为核心的，因而不能突出部门或个人的特色及职能。	成熟型企业，目标管理考核推行有一段时间，需要更加精细的量化考核指标之时，KPI应运而生，这时采用比较合适。



几种绩效考核方法比较

序号	绩效考核方法	优点	缺点	适用建议
3	平衡记分卡考核法BSC	让KPI找到归属和分解主轴，是与企业战略最贴近的战略绩效管理好工具，好方法。	1、BSC的实施难度大，要求企业有明确的组织战略，管理者具备分解和沟通战略的能力和意愿； 2、BSC的工作量极大，除了对战略的深刻理解外，需要消耗大量精力和时间把它分解到部门，并找出恰当的指标； 3、BSC不适用于个人，相比较于成本和收益，没有必要把平衡记分卡分解到个人层面。对于个人而言，要求绩效考核易于理解、易于操作、易于管理，而BSC并不具备这些特点。	适合于处理成熟期的，业务比较成熟稳定，管理比较规范的大企业使用。
4	360度全视角考核法	综合性强，信息全面，有利于团队建设，可以使员工客观地了解自己在职业发展中的不足，从而有针对性的制订改善计划。	考核成本高，人为评价因素多，公平性不高，人数不多时不宜采用，容易变为“公报私仇”工具。	更侧重于员工的为人评价和定性评价，是KPI考核的有力补充，适用于年度优秀员工评选的辅助使用。

4 绩效管理发展趋势



- 1.从单纯绩效评估向**战略**导向发展
- 2.从单一评价向**多个角度**发展
- 3.从单一结果导向向**结果、过程并重**发展
- 4.从只关注个人绩效到**全面关注**个人、群体及组织绩效发展
- 5.灵活应变，操作简单，**适合快速变化**的经营环境

A thick, expressive green brushstroke serves as a background for the word 'THANKS'. The stroke is composed of several overlapping layers, creating a textured, painterly effect with visible brush marks and some white highlights. It is positioned horizontally across the upper half of the image.

THANKS