

## 绩效考核材料

### 绩效考核概述

- 1、 绩效考核：求才的工具、得才的手段、知才的尺码、育才的根据、用才的条件、励才的基础、爱才的前提
- 2、 绩效考核知识：目的、意义、原则、作用
- 3、 绩效考核的意义：施加压力、不服输、释放潜能、创造效益。从控制的角度：控制：监测/检讨/评价；纠偏/反馈/改善
- 4、 绩效考核目的：最终目的是实现目标，获得竞争优势。通过纠偏改善技能态度，改善业绩。直接目的通过检测系统，找出差距。
- 5、 绩效考核的作用：加深了解职责与目标，帮助建立伙伴关系。
- 6、 绩效考核的八大原则：
  - 1) 公开：A、考核项目、考核标准明确化、公开化。B、考核程序明确化、公开化。C、考核责任（奖罚）明确化、公开化。
  - 2) 客观：A 考核方案由人力资源部提出。B、考核标准由用人部门提出。C、考核结果由财务部出具（业绩指标）
  - 3) 反馈：A、解释说明评语。B、指出缺点不足。C、肯定成绩进步。D、提出改善意见。
  - 4) 实用：简介有效，不追求文牍化。
  - 5) 制度：是一个体系，强调规范，不能今年不考明年考。
  - 6) 培训：A、区分训练原则，视重要程度采取不同培训。B、培训实际方案已经确定，正要开始。
  - 7) 差别：考核结果要有差别，且要明显，足以区分不同绩效。
  - 8) 双向：绩效双方均有责任，部下不合格即主管不合格。
- 7、 传统的绩效考核与现代绩效考核的区别：单向与双向；注重行为与注重结果；注重惩罚与注重改善；主管象法官与主管象教练。
- 8、 人事经理和直线经理的职责区分：人事经理：A 设计方案。B 培训主管。C、监督实施。直线经理：A、实施评估。B、绩效反馈。C、绩效改善。
- 9、 如何评价一个考评系统的有效性：是否有利于公司效益（案例：浪潮、实达）是否有利管理（消除对立、促进合作），是否考评者和被考评者均愿意接受，是否是越简单越好。
- 10、 绩效考核的循环流程：A、准备阶段：设计项目、制订标准 B、实施阶段；绩效评估、反馈面谈 C、辅导阶段：改善项目、改善方法 D、实施改善、检查反馈

### 式、 绩效考核的主题——谁来考核？

谁来进行考评：考评主体的界定、考核主体的选择、考核主体的培训——考核的信度与效度考核的公正与权威。

- 1、 考核主体的界定与选择：考核主体确定的基本原则——谁知情况谁考核。
  - 1) 由直接主管进行考评：原因在于其处于最佳的观察位置、负有挂历的责任（主管的威信何来）、下属的培训与发展。
  - 2) 由同事进行评估：人人参与考评，体现民主作风；彼此了解，评价更准确；同事的压力与竞争是有力的激励因素；督促员工表现更高的绩效；众多观点的集成（综合印象、技术上简单易行）
  - 3) 由考评委员会进行考评：A、通常有员工的直接主管和 3~4 名其他主管组成，销售员面对的是：销售经理、财务经理、市场部经理。B、从不同角度，凭事实说话，更真实公平有效。
  - 4) 自我评估：如何避免自我高估与低估、研究显示：40%的人将自己放入绩效最好的 10%，其余要不放入“大大超出一般水平 25%，要么放入超出一般

50%，几乎无人将自己列入低绩效等级。**如何避免个人高估倾向**：自评：每个人根据自己的考核表，按照考核项目对自己打分（设为 A），各部门主管组织相应的人员对被考评者进行考核打分，并计算平均分（设为 B），按照封闭原理计算最终考核分  $D=B-|A-B|$

- 5) 下属对主管进行考评：又称“向上的反馈”，其有助于管理者审视自己的管理风格，发现潜在的问题，促进管理者改进于发展；必须对考评者进行保密（免遭报复）
- 6) 360 度考核：上级、下属、同事、客户均填写被考评人的调查问卷，分占不同权重最后得出结果。不足：费时、费力、费才。优点：全面客观。

#### 参、 考评主体的培训

- 1、 考核者培训的必要性：项目设计、目标设计、主管态度、主管能力均影响到考核的客观、公正。
- 2、 培训目的：认识考核的作用、了解考核规则、掌握考核要素、把握实际实施方式、统一考核标准、消除失误偏见
- 3、 培训内容：A、企业人事制度讲解；增强考评者的重视程度和对考评工作的责任感。B、考评基本知识介绍：考核项目及标准、考评用表的使用、考评具体方法及实施流程、实际操作及注意事项。C、说明考评中的种种误区及防范。
- 4、 **培训注意事项**：A、参加人数 20-30 人为宜，过多：参与意识减弱、发言机会减少。过少：气氛不热烈，影响培训效果。B、培训时间：标准已制定，考评未开始。培训时间 2 天为宜。C、培训方式：注意实务，重在操作。（附：某公司考核培训课程表）

	第一天	第二天	第三天
上午	1、人事经理主讲。2、今后人事考核动态（讲师主讲）A、能力主义人事考核。B 人事考核的发展趋势	C、全体学员一起讨论。D、事例总评	7、本公司人事考核中存在的问题，分组讨论。8、对存在的问题提出各种解决方案。
下午	3、人事考核的诸原则和技巧。4、本公司的人事考核制度。（人事经理主讲）5、事例研究—考核实 A、解说 B、个人考评	6、事例研究—面谈实习 A 解说。B 分组讨论。	9、训练课程解决（人事经理）A、本公司人事考核中存在问题的探讨和未来的发展趋势。B、学员起末总结

#### 四、 绩效考核的内容标准——考核什么

- 1、 工作态度：纪律性、责任心、促进他人与团队业绩（合作与集体精神）、积极性（工作主动性）
- 2、 工作能力：基本能力：完成任务必备的基本素质；经验能力：需要丰富工作经验与工作积累能力（是一种内隐的知识，或者说能力有四个组成部分：专业知识、技能知识、工作经验、体力）
- 3、 工作业绩：定性指标、定量指标、工作成绩=效率+效果。A、效率：投入与产出的关系（投入已定，产出越多越好，产出已定，投入越少越好，主要是自愿的利用）B、效果；指最终实现的结果，主要是目标的实现。
- 4、 考核项目的设定原则：希望有什么样的员工行为指导，就设定什么样的考核项目。要改变员工的行为，先改变考核项目。（案例：）
- 5、 如何设定考核内容：工作能力、工作态度、工作成绩
- 6、 职位的层级和职位族：纵向：决策层、高层领导、基层管理、普通员工。横向：

领导管理族、研发技术族、专业支持族、职位支持族、市场营销族。

7、考核的层次与类别

层次	层级	类别
高层（管理）	9	管理、专业、技术
	8	
	7	
中层（指导监督）	6	现场管理、现场专业、现场技术、事务
	5	
	4	
低层（操作）	3	操作、辅助、事务
	2	
	1	

8、不同层次人员考核内容的比例

管理功能	级别	管理内容	成绩	能力	态度
经营性	高级	方针、目标战略、远景	70%	20%	10%
管理性	中级	计划、组织、领导、控制	50%	30%	20%
执行性	初级	具体操作	10%	20%	70%

9、不同职务类别的考核内容设定：工作成绩考核项目体系：业务人员：销售收入与销售费用；研发人员：有效工时与产出收入；职能人员：管理项目与满意程度。

10、考评什么——确立工作要项

- 1) 工作要项：评估考核的第一步工作要项，数量多半因主管而异，6~8项为宜，主要根据工作说明书。
- 2) 工作要项样表（工作说明书）
- 3) 无工作说明书如何确立工作要项：A、将有关职位的职责悉数列出。B、大家确认工作要项：主管与部属分别先列表，再讨论至相同；主管先拟表，部属提出修正，至彼此同意；部属先列表，主管提出修正，至彼此同意。
- 4) 关键行为法，只对关键行为进行考核：问卷调查先找出关键行为：非考核不可、需要考核、可考可不考、不用考。

11、制订绩效标准——考核中最重要的一环：工作要项即该作的事情，绩效标准——必须达到的程度。

- 1) 绩效标准的原则；期望原则、SMART原则、参与原则。
- 2) 绩效标准的八大特征：标准是基于工作而非工作者、标准是可以达成的、标准为人所知、标准是经过同意而订的、标准要尽可能具体而且可以衡量的、标准是有时间限制的、标准要形成于文字
- 3) 绩效考核标准编制的原则 A：客观性原则：公司对应的每一职位都有其客观的工作标准，所以编制考评标准是要以岗位的特征为依据，此外，不同的职位工作标准不同，在编制考评标准时必须因地制宜，不能强求一致。B、明确性原则；编制人事考评的标准要明确具体，即对工作的质量和数量要求、责任的轻重、态度的好坏、业绩高低等都有明确的界定和具体的要求，要指标化、定量化，使公司绩效考核标准易于操作。C、可比性，公司的绩效考核标准要有可比性，即对同一层次、同一职务或同一类别上的员工的绩效考

评标准必须纵向和横向一致，这才具有可比性，考评才能公平、公正。而对不同级别、不同类别、不同职务的员工，其考评指标应有所差异。D、可操作性：企业人事考评标准必须具有可操作性，尽量符合实际，绩效考评的标准要有一定的挑战性，但标准不能定的过高，最好以员工能通过自己的努力能够达成使员工感觉到成就感为宜。E、系统性：公司绩效考评是一项系统工程，其目标要具有系统性，即要涵盖所有的考评要点，也要让各个指标之间不能重复，切忌出现相互矛盾的地方。

- 4) 谁来制订绩效标准：让部属参与可激励其达成，有较高的教多的工作承诺的三种途径：A、主管先考虑所有因素，暂拟标准，再与部属讨论达成协议。B、部属先暂拟订标准送与主管，取得同意。C、主管、部属分头拟订标准，相互讨论，最终达成共认识。
- 5) 考核项目比重：多半受人力考核意见及公司文化价值观念影响。

考评项目及目的		升金	晋级	加薪	奖金
业绩	工作质	10	15	15	30
	工作量	10	10	15	30
		20	25	30	60
勤劳态度	积极性	5	5	10	10
	责任感	10	5	10	10
	纪律性	5	5	5	10
	协调性	10	5	5	10
		30	20	30	40
能力	专业知识	10	15	10	0
	熟练程度	5	5	5	0
	判断力	10	10	5	0
	企划力	5	5	5	0
	折中力	5	5	5	0
	实践力	10	10	5	0
		5	5	5	0
	50	55	40	0	

- 6) 考核项目举例：业绩平定考核要素与重点

评定项目	重点观察内容
业务达成度	是否以公司经营方针为准则，依照计划目标将业务完成，而其成果的质与量均达到要求标准
工作质	无论业务处理的过程或其成果均属正确，而可以信赖。
工作量	
研究性	
理解、判断力	
企划、计划	
领导、统御力	
折中力	

- 7) 勤劳态度平定的考评项目与考评重点

考证项目	
积极性	
热忱	

责任感	
纪律性	
独立性	
协调性	

## 8) 能力考评的项目与重点

考评项目	重点（观察）
见识	
知识	
熟练度	
判断力	
理解力	
创意力	
改善力	
企划力	

## 伍、我国绩效考核的偏差

- 1、 公司高层管理人员忽视绩效考核
- 2、 忽视考评技术（主管色彩浓、客观技术因素太少）
- 3、 员工忽视绩效考核（认为是领导的事、旁观）
- 4、 绩效考评导向模糊——往往出现消极的作用“争功夺利”
- 5、 缺少最终评判者（不是考评委员会，而是最高领导签字）
- 6、 考评范围狭窄，明显以偏盖全。
- 7、 考评方法不科学
- 8、 忽视绩效反馈

## 六、开发和实施考评的步骤

- 1、 获取对该系统的支持：高层领导者不支持，注定要失败；评估者、主管不信任；员工不信任，士气下降，报怨上升。
- 2、 选择恰当的评估工具：实用性、成本观念（开发成本、执行成本、实用成本）、工作性质。
- 3、 选择评定者
- 4、 确定评定的恰当的实践安排：因考核目的、考核岗位的不同而不同，主管人员可一年一次，部门主管可一季度一次，一般员工可一个月一次。
- 5、 保证评估公平。

## 七、绩效考核的方法——如何考核（十大方法）

- 1、 简单排序法：将员工按工作中的总体情况依次排序，业绩最好在最前面。最差的排在最后面。特点：简单易行、成本低、时间精力少；适用的员工较少；相近员工较难区分；无法进行部门之间的对比。（部门排序考评表：部门/考评内容）
- 2、 交错排序法，简单排序的变形，具体为：在目标员工中挑选最好的和最差的员工，分别排在第一明和最后一名，在其余的员工中再挑选最优的和最差的，排在第二名和倒数第二名，依次论推，直到完毕。
- 3、 配对比较法：把握一定的标准，考评者将每一位员工与其他员工进行逐一比较，并将一次比较中的优胜者选出，最后根据每一员工净胜次数进行排序。评价的是整体、比较适合工资管理。
- 4、 强制分布法（正态分布法）考评者将工作小组中的成员分配到一种正态分布的量表中，将所有的员工分为杰出、高出一等、一般、低于一般和不合格等。特点：考评者过分宽容或过分严厉的结果；克服员工不分优劣的平均主义；能明显筛选

- 出淘汰对象；不利于创造团结合作的气氛；如果全都很优秀将带来负面作用。
- 5、 关键事件法；保存最有利和最不利的工作行为的书面记录，当这样一种行为对部门的效益产生无论是积极的还是消极的重大影响时，管理者都应把她记录下来，这样的事件便称关键事件。特点：客观、准确、依据；长期观察记录；一般不独立适用
  - 6、 行为对照法：人力资源部门给考评者提供一份员工规范的工作行为表格，对于每一个反映员工的工作行为的陈述都给予一系列相关程度的评判，每一判断给与不同的分数，考评者根据员工的行为表现进行选择后，将员工在各项上的得分加总就是员工的总分。特点：强制选择；不同的问题有不同的权数，但考评者不知道；人力资源部计算分数，更加客观公正。（工作绩效评价表）
  - 7、 等级鉴定法（图尺度评价法）最简单常用；其考核要素包括若干的纬度和每个纬度的得分范围；根据限定的因素对员工进行考评，评价因素有两类型：第一与工作有关的因素，比如工作质量与工作数量。第二与个人特征有关的因素，比如依赖性、积极性、个人适应能力与合作精神。
  - 8、 行为锚定考评法：熟悉一种特定工作的人能够识别这种工作的主要内容，他们对每项内容的特定行为进行排列和证实，不同的业绩水平会通过一张等级表进行反映，并且根据一名员工的特定工作行为被描述出来。例如：假设评价所选择的要素是“吸收和解释政策的能力”这个因素中最积极的结果是“可以期望该员工成为组织中其他人新政策和政策变化的信息来源”这个因素中最消极的结果可能是“即使对员工重复解释后，该人也不可能学会什么新东西”最消极和最积极的层次之间可能存在几种层次。其优点：工作绩效计量更为精确；绩效评价标准更为明确；具有良好的反馈功能；各种工作绩效评价要素之间有较强的相互独立性；具有较好的连贯性。
  - 9、 行为观察考评法：收集关键事件并按纬度分类，首先确定衡量业绩水平的角度，每个角度分为若干各具体的标准，并设计一个考评表，考评者通过指出员工表现各种行为的频率评定工作绩效。
  - 10、 目标管理法（目标管理）

70 页以后

分配目标销售额的方法

根据商品分配

年度	1997 年		1998 年		成长率
产品					
产品甲	750	225	888	266.4	18%
产品乙	420	126	525	157.5	25%
产品丙	90	27	99	29.7	10%
合计	1260	378	1512	453.6	20%

根据客户分配

人员别		完化区		嵩山区	中山区	合计
产品别		邢	李	六	啊毛	
产品甲	配额	80	40	20	200	340
	挑战	85	45	23		
产品乙	配额	17	25	15	70	467
	挑战	20	30	19		
产品丙	配额	7	3	3	20	33

	挑战	10	5	4		
--	----	----	---	---	--	--

业务员别的分配目标销售额原则

- 1、 推销辖区大小的原则
- 2、 潜在客户群多寡的原则
- 3、 业务员能力高低的原则
- 4、 商品市场的需求性

目标修订举例

目标发表与述职报告制度

做好目标管理的三个条件

- 1、 企业领导必须高度重视目标管理：有效工具，善于为自己设计目标
- 2、 科学的规范的目标管理体系：  
体系 管理流程 管理工具：科学规范

3 强有力的推进部门

五、目标管理的修正与评估

目标管理的修正

(壹) 不修正目标的原因

1. 假如目标变更频繁并且极其容易，则目标本身就失去意义；而且在以后设定目标时，必须抱着敷衍了事、漠不关心的态度。如此，将使所设定的目标变得毫无价值。
2. 目标之间相互依存成为一个目标体系。假如某一部门改变其目标，势必影响其他部门之目标，一个人之变更，将使很多人要随着改变，容易使公司得目标体系遭受破坏。

(贰) 要修正目标的原因

1. 基于外界情势变化而修正目标
2. 由于企业内部因素而修正目标
3. 遭遇突发事件，目标达成受到阻碍时

如何评估目标绩效

1. 谁来评估
2. 评估什么
3. 何时评估
4. 评估的方法
5. 评估结果如何运用

## 银行绩效管理的目标设定与层次

在给某银行及保险公司提供管理咨询过程中，发现类似“重点客户每年每次走访客户不少于4次”“每天电话回访次数不少于100次”等细节性的指标作为部门级的关键绩效指标（KPI）并且是部门绩效考核的重要标准，看似非常量化的指标，但作为部门级绩效管理的目标显然是不合适的。

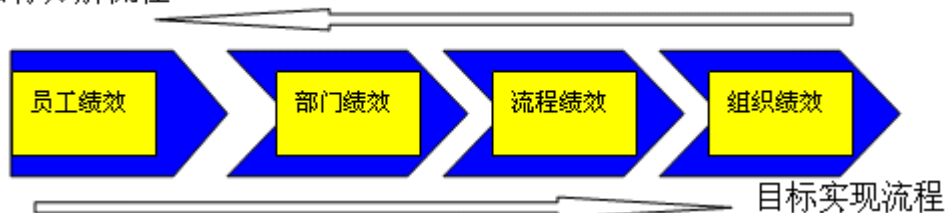
绩效管理过程中很重要的一项工作是要确定绩效管理的目标，对组织确定组织的目标，对部门确定部门的目标，对流程要确定流程的目标，对员工要确定员工的目标，如何确定这些目标，以及如何将组织的目标有效地分解到各流程、部门及员工，以及如何确定目标的层次是绩效管理中最关键的过程。目标项目确定是否合适有效，直接影响到绩效管理的过程及最终的效果。

组织绩效目标的确定通常采用平衡计分卡（BSC）作为基本模式，从财务、顾客、业务流程及学习与发展四个主要方面考虑，包括 PHILIP、美孚石油、大都会银行、国民保险、联邦捷运等知名企业都成功地运用了该方法。

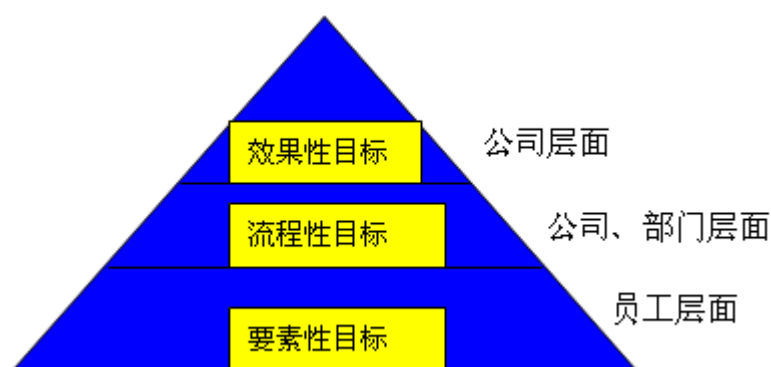
部门及流程的绩效目标通常以组织的目标作为导向，以实现组织的目标作为目的，组织的绩效目标应分解成部门或流程的目标。部门绩效目标同样可以采用平衡计分卡方式进行确定。员工的绩效目标是以流程或部门目标作为导向，以实现部门或流程的目标作为目的，部门或流程的目标又分解成员工的目标。员工的绩效目标首先考虑根据部门或流程阶段性目标

要求，然后结合岗位说明书中职责分配进行分解。

### 目标分解流程



很多组织能够很快确定公司层面（组织）的目标，但如何确定部门或员工的目标总是无从下手，为了有效、合理地确定各级目标的内容，作者总结出目标流程要素分析法对目标进行分层和分解。



分解的步骤如下：

- 1) 确定公司的目标。从上图分析，公司层面主要从效果性目标考虑（包括驱动性与结果性），如财务方面的利润、资金周转、收入、成本等，顾客方面的顾客满意度、顾客留存率，业务方面的新产品市场占有率、产品合格率、质量体系有效性、服务效率，学习与成长方面的内部员工满意度、核心技能的提高等。
- 2) 对公司目标进行分析，决定流程结果性目标。即这些目标与哪些流程有关？哪些流程会影响到目标的实现？如对顾客满意目标，与此有关的流程至少包括顾客投诉处理流程、顾客满意测量流程、顾客服务流程，因此有关顾客投诉的有效处理率、顾客满意测量改进率、顾客服务的效率和服务项目等就可以作为流程性目标。如银行业中信用卡利润增加与信用卡发卡流程、睡眠卡激活流程、信用卡新功能开发及推广流程有关，因此信用卡发卡流程效率、睡眠卡激活比例、新功能增加量及推广效果作为流程性目标。
- 3) 确定流程与部门的关系，即这些流程与哪些部门有关？根据确定的关系图将流程的目标对应到相关部门并作为部门的目标。
- 4) 确定流程与岗位的关系，即这些流程与哪些岗位有关？可以通过流程识别与分析的结果并已经确定的流程图来实施。
- 5) 进行流程要素分析。即为实现流程目标，流程中哪些要素会对目标产生影响？即对流程的十二个要素进行分析：输入、输出、活动、资源、方法、监控、时效、接口、顺序、职责、成本、网络。

6) 确定影响要素的相关执行岗位，并确定岗位的目标。将要素的目标作为岗位的目标。如为了实现顾客投诉的有效处理率（部门目标），就需要规定岗位对每个投诉的跟踪和反馈（跟踪率和反馈率），即考虑的流程监控要素。同时要考虑每个岗位的时效、活动、方法等要素目标。如达到信用卡发卡效率的要求就需要规定相关岗位的时效，为了提高激活睡眠卡的比例就需要规定每个岗位活动及方法包括电话有效沟通的次数、联络的持卡人数等。即考虑流程的活动和方法要素。

在银行和保险公司咨询过程中也发现过采用德、勤、绩、效或德、能、勤、绩四个方面对管理人员（包括后援、支持部门）进行年度绩效综合评估，这种行为评估法每个项目设定与部门、流程的目标没有直接的联系，更不用说组织本身的总目标了，而且没有严谨的评价衡量标准。如德“爱国、爱岗、爱好读书”、勤“积极主动，有责任心”、绩“高质量完成工作”等。用这样的内容来考核员工往往导致员工及评价人员的随意感，更缺少对本岗位工作、流程及组织绩效的驱动作用。

为使绩效管理更加有效，我们根据银行的战略发展要求在与高层管理人员充分沟通并与项目小组人员讨论后采用 BSC 首先设计了组织层面的关键绩效目标：

银行某分行 BSC 目标项目

目标类型	目标内容
财务目标	流动性 盈利能力 资产质量 发展能力
客户目标	VIP 客户留住率 外部客户满意率 新增客户 客户投诉
过程目标	新产品开发 风险控制 市场份额 交叉销售 系统贡献率 售后服务系统 信息系统
学习与发展目标	内部满意率 绩效考核系统 员工技能发展 合理化建议

各部门根据确定的组织层面的目标再确定部门、流程的目标，如部门的目标内容：

银行公司业务部目标内容

目标类型	目标内容
------	------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ 新增企业存款，新增联动企业存款</li> <li>▣ 外汇企业存款</li> <li>▣ 国际存款结算量</li> <li>▣ 新增人民币贷款、外汇贷款、贴现业务量</li> <li>▣ 推动零售业务、中间业务，新增信用卡数、国际卡数</li> </ul>
客户目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ 外部客户满意率</li> <li>▣ 外部客户留住率</li> <li>▣ 内部客户满意率（相关部门评价）</li> </ul>
过程目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ 新产品开发（如网上银行开户数、交易量）</li> <li>▣ 公司客户的信息系统</li> <li>▣ 过程和风险控制（收息率、不良率、贷后管理（新增不良率）、访问覆盖率、稽核检查的问题）</li> <li>▣ 项目配合</li> <li>▣ 资产结构调整</li> <li>▣ 流程优化</li> <li>▣ 条线管理：规划、跟踪</li> <li>▣ 市场份额</li> <li>▣ 风险控制（贷款风险）</li> </ul>
学习与发展	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ 员工满意度</li> <li>▣ 员工学习和技能发展</li> <li>▣ 员工沟通</li> <li>▣ 合理化建议数量</li> </ul>

根据上述部门目标制定岗位的目标，这里有一个前提是每个员工的岗位说明书中职责部分必须非常明确且具有可操作性，应将岗位的主要活动与流程的关系及衡量的标准加以明确，如下描述。遗憾的是由于很多组织的岗位说明书不能够满足要求，因此考核时无法作为依据，很多考核根本未使用过岗位说明书。

#### 职责描述举例

序号	重要性	职责	频次	目标项	权限			使用文件 流程编号
					主办	审核	批准	
1	30%	顾客拜访	1/季	及时完成率	●			QP/PR/002
2		...						

如果将流程（如上例的流程编号）清晰地与岗位的关系相对应，就可以将流程的目标通过上述的要素分解法准确地分解到相关岗位。本文所述的“重点客户每年每次走访客户不少于4次”，“电话回访次数不少于100次”等显然属于为达到部门拜访流程中拜访覆盖率的指标而需要确定的岗位指标。

上述目标流程要素分析法在多家企业的应用都得到了理想的效果。其实，绩效管理、目标管理及流程管理之间有着很多联系，它们之间互相作用、互相影响。绩效管理首先需要确定目标，而目标又通过流程来实现。流程管理同样需要确定流程的目标，而目标的实现程度又反映了流程本身的绩效。因此绩效管理、目标管理及流程管理实际上是密不可分的。