

DRAW PERFORMANCE MANAGEMENT

图画绩效管理

让管理变得更直观

李瑞 著



MAKE MANAGEMENT MORE INTUITIVE

管理之道？

心空、气通、体松！

化繁至简，把握原则，化简为用，知行合一！

 中国工信出版集团

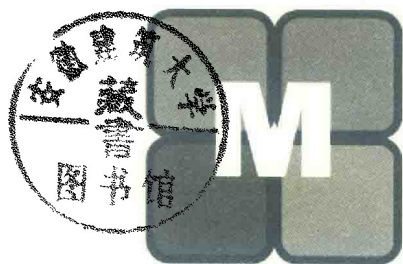
 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

DRAW PERFORMANCE MANAGEMENT

图画绩效管理

让管理变得更直观

李瑞 著



MAKE MANAGEMENT MORE INTUITIVE

管理之道？

心空、气通、体松！

化繁至简，把握原则，化简为用，知行合一！

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

图画绩效管理 / 李瑞著. —北京：电子工业出版社，2017.5
ISBN 978-7-121-31416-2

I. ①图… II. ①李… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 085051 号

责任编辑：刘露明

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：9.75 字数：113 千字

版 次：2017 年 5 月第 1 版

印 次：2017 年 5 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，sjb@phei.com.cn。

本书目的

用最简单直观的方式，启发您对管理的思考！

不求完美，但求实用！

1. **经典**：万变不离其宗。（本书围绕企业实际业务需要，提炼出了部分中小企业管理所必需的基本管理原则。）
2. **简单**：简单才是大道。（本书所有内容均以简单实用为核心，剔除了所有烦琐冗余，并以图示方式直观呈现。）
3. **实用**：知行必须合一。（本书所提出的各种管理方法、手段均有作者近距离实操经验，非道听途说。）

适用对象

企业各级管理者、人力资源工作者
可作为管理入门手册或工具书使用

如果您对如下问题感兴趣，可阅此书，大家一起交流！

组织绩效不好，问题出在哪里？

员工绩效不好，问题出在哪里？

如何进行工作管理，确保做正确的事？

用人理念是什么？怎样把好人才关？

育人理念是什么？怎样有效培养人？

人才流失怎么办？如何有效激励员工？

什么是文化？怎样进行文化建设？

前言

本人是一个从小充满艺术理想，但最终却做了十几年人力资源管理工作的人，习惯于系统思考和图形化思维，乐于将所遇到的各种问题、方法、体系用图示的方式进行梳理、呈现和积累。

后来在从事培训咨询工作时，发现大家对许多逻辑体系、工具模板很感兴趣，于是有了将一些相对通用的管理体系、工具、模板等用图示的方式进行梳理，整理成书，以方便大家了解、共享想法。

实际上我是一个在写作上非常慵懒、也不是很擅长的人，能用一个字就不想说一个词，而且非常不愿意让别人浪费时间去读那些冗长繁杂的东西，所以本书争取做到简洁、直白，便于阅读和思考。

本书内容主要围绕“绩效”来展开，分为组织绩效和个人绩效两篇。之所以选择以“绩效”为核心来思考，是因为这是企业管理的根本目的和最通常的问题。但长期以来，许多企业往往惯性地将“绩效”等同于“考核”，所以对绩效的定位会偏窄，导致许多影响绩效的因素没有得到充分重视和系统分析，使得许多管理手段没有得到合理理解和有效运用。所以写作本书的目的，也是期望在这方面能提供一些更系统和有趣的角度，帮助企业管理者更好地定位和解决“绩效”问题。

本书与常规通过大量文字来阐述的书有很大区别，我更希望通过图示的方式启发大家去思考和联想，并最好将自己的感悟及时记在书上，以帮助后续回忆和改进。



书中绝大多数内容都有本人的具体实操体验或近距离观察接触，都是有感而发的。经验不多，教训不少，期望能对您的工作有所帮助。但毕竟只是自己的一些个人感悟，不足之处请大家谅解。谢谢！

李 瑞

特别感谢

各时期同事、朋友们的协作与帮助！

亲爱的家人们的理解和支持！

目录

导言 / 001

管理之道 / 003

健康的人 / 004

健康的组织 / 005

高绩效员工 / 006

绩效 / 007

绩效管理发展历程 / 008

第一篇 组织绩效管理 / 009

第一章 战略管理 / 014

概要 / 016

市场分析 / 017

商业模式 / 024

战略规划 / 028

本章总结 / 032

第二章 组织管理 / 034

概要 / 036

流程管理 / 037

组织设计 / 039

运营管理 / 044

本章总结 / 047

第三章 资源管理 / 048

- 概要 / 050
- 资源管理原则 / 051
- 人才管理 / 055
- 资金管理 / 056
- 信息管理 / 057
- 本章总结 / 058

第二篇 个人绩效管理 / 059

第四章 职责管理 / 064

- 概要 / 066
- 职位设计 / 068
- 工作管理 / 076
- 绩效考核 / 084
- 本章总结 / 091

第五章 能力管理 / 092

- 概要 / 094
- 任职资格 / 095
- 人才选聘 / 102
- 人才培养 / 116
- 本章总结 / 125



第六章 激励管理 / 126

概要 / 128

员工需求 / 130

激励策略 / 134

文化管理 / 139

本章总结 / 143

绩效管理思维导图 / 144

取得众行产品地图 / 145

后记 / 146

导言



- 何谓**管理**？什么是**绩效**？**绩效管理**管什么？
- 这些耳熟能详的概念听起来非常熟悉，但每个人的理解却不尽相同，所以在介绍具体内容之前，首先有必要对一些基本概念进行澄清。这里给出的并非是标准答案，事实上，管理的定义本身就没有标准，更多的是在一定条件下的个人理解。但无论基于什么样的假设条件或思考维度，树立正确的绩效观是做好绩效管理的基础。
- 导言部分会从一个**自然人**、一个**组织**和一个**员工**的角度来思考组织、个体绩效的目标是什么，绩效影响因素有哪些。只有澄清了这些基本内容，当我们遇到一个绩效问题时，我们才能系统、清晰地定位问题到底出在哪儿，然后有针对性地给出解决方案。

管理之道



管理？

人与事的有机结合，实现组织健康发展！

管理之道？

化繁至简，把握原则，化简为用，知行合一！

- 不易：环境变化万千，但管理原则不变。
- 简易：大道至简，管理核心原则不复杂。
- 变易：管理没有标准答案，须因地制宜。

备注：

- 管理的定义有很多，这可能是最简单的一种，不知您是怎么理解的？
- 本书的每个模块都试图将管理原则提炼出来，虽然并不一定很到位，但希望对大家能有所启发。
- 组织绩效部分偏重“事”，个人绩效部分偏重“人”。



健康的人

健康的人？

（“绩效”影响因素）

（人的“绩效目标”）

- 心空
- 气通
- 体松



- 幸福
- 长寿

- **心空**：不是什么都不想，而是想明白了，有清晰的做人原则和坚定的信念，不轻易为外界所扰，活得充实愉快。
- **气通**：通则不痛，气脉通畅，气血循环到位，人体状态才能清醒、舒适、充满活力。
- **体松**：每个肌体器官能够富有活力和弹性，能屈能伸，柔性灵活，而不是僵直、硬化，这些是身体健康的基础。
- 此说法来源于太极拳的用语，只有此三者兼具，才能保障真正意义上的身心健康。
- **幸福**是一个时点指标：当下的感觉。
- **长寿**是一个时期指标：生命的长度。
- 生命很长，但过程很苦，算健康吗？

备注：

- 每个人都是一个“微组织”，“一屋不扫，何以扫天下！”“治大国如烹小鲜！”，如果我们对自身理解得越深刻，对企业的理解也将越到位！
- 您在健康方面目前的状态如何？您的健康之道是什么？

健康的组织

健康的组织?

(“绩效”影响因素)

(组织的“绩效目标”)



- **战略清醒**：在众多的选择中不迷失，能清醒地知道企业应该往哪里去，找到坚定的发展方向和实现原则。战略摇摆不定，将极大耗费组织的能量。
- **组织高效**：组织的流程清晰、顺畅，能将这么多人和要做的事分工组合好，充分发挥组织能量，实现 $1+1>2$ 。
- **资源到位**：与执行战略规划相对应的资源有一定现实基础，建设起来有可能性。
- 企业能创造客户价值，在竞争中生存。
- 不仅是短期存活，还能持续发展。

备注：

- 您所在的组织目前是什么状态？如果组织绩效有问题，您觉得最关键的问题出在哪儿？



高绩效员工

高绩效员工?

(“绩效”影响因素)

(员工的“绩效目标”)



- **职责明确**：员工工作职责清晰，工作任务目标明确，与组织需求相一致。
- **能力匹配**：员工能力与岗位要求匹配，随着组织发展变化，人员能力与之能动态调节。
- **激励到位**：能有效把握员工激励需求，基于员工对组织的贡献，给予公平合理的回报。
- 高质量完成组织任务，创造价值的同时实现自我价值。
- 推动组织发展的同时，能与组织共同进步。

备注：

- 组织绩效与个人绩效是什么关系？
- 企业管理的核心是如何保障员工与组织绩效的一致性，避免看起来员工都很努力，但组织绩效却不好。