

- 15 年团队管理经验的总结。
- 绩效管理全量化，过程中的绩效数据牵引团队积极向上。
- 把绩效考核中偏差大的一个大决定转化为更准确的无数个日常小决定。
- 规则公开，员工在绩效上有更大的自由和压力，让团队产出最大化。

蔡为东 著

IT 团队的积分式绩效管理

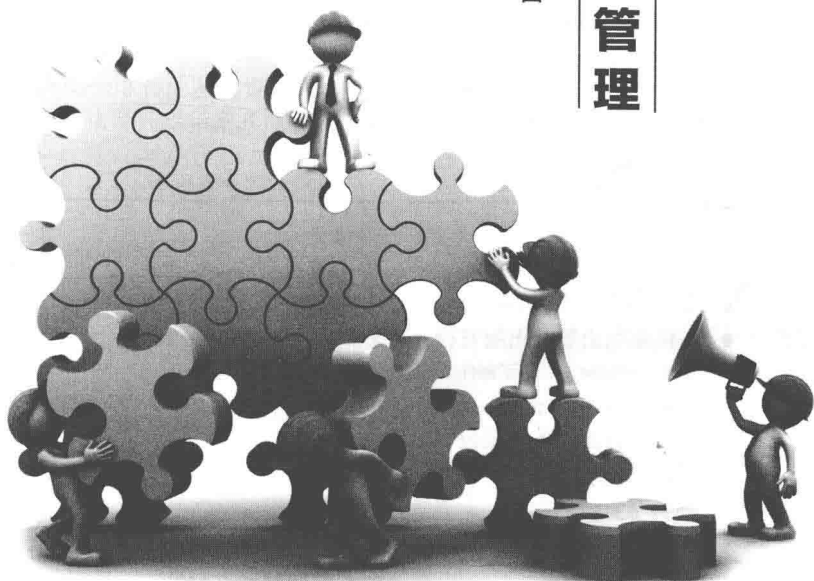
轻流程



轻流程

IT团队的积分式绩效管理

蔡为东 著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

轻流程 : IT团队的积分式绩效管理 / 蔡为东著. —
北京 : 人民邮电出版社, 2017. 9
ISBN 978-7-115-46313-5

I. ①轻… II. ①蔡… III. ①IT产业—企业绩效—企
业管理 IV. ①F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第171788号

内 容 提 要

本书详细介绍了积分式绩效管理的方法,包括积分式绩效管理制度的设计思路、设计流程和执行。这套绩效管理方法简单、实用,强调通过轻便的流程去做绩效管理。为了方便读者实践,本书还展开介绍了IT公司常见职位的积分式绩效管理的案例、绩效管理方案过渡时的注意事项、积分式绩效管理背后的管理学原理、知名公司绩效管理方案等。本书还附赠一套积分沙盘推演游戏,帮助读者理解积分式绩效管理。这套积分式绩效管理方法来自于深入的思考 and 实践,是行之有效的一种管理方法。

本书适合于各类公司的各级团队管理者、人力资源从业者和对团队管理、绩效管理感兴趣的读者阅读,也适合于大学、研究生阶段的学生在学习团队管理、绩效管理课程时作参考。

-
- ◆ 著 蔡为东
责任编辑 杨海玲
责任印制 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷
 - ◆ 开本: 880×1230 1/32
印张: 6.375
字数: 175千字 2017年9月第1版
印数: 1—2400册 2017年9月河北第1次印刷
-

定价: 49.00元(附卡片)

读者服务热线: (010)81055410 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号

推荐语

管理的最终目的是提高员工绩效。本书很好地从积分这个方式切入，以提高绩效为目的，为管理者提供了一套可实践的绩效管理方法。除此之外，书中的管理理念、思想与作者以前的书籍一样突出、优秀、接地气，不失为 IT 行业管理者的一本好书。

——音旋，杭州数云信息技术有限公司测试开发工程师

本书的内容既是一种策略，也是一种方法论，可以让团队管理者通过有效的积分式绩效管理，激励团队中优秀的员工变得更加优秀，不够优秀的向优秀看齐，从而在团队内部产生良性竞争，达到提升团队整体的战斗力的目标。

——陈伟，苏宁金融用户体验部门经理

绩效管理是一个问题比较多和比较难的领域，主要是比较主观且涉及人的利益关系。这本书推荐用积分的方式进行绩效管理，使绩效评估更加公平、有效，更能引导员工提高绩效并且能持续激发员工的能力，积分式绩效管理是一种值得推荐的绩效管理方法。

——周震漪，上海滔瑞信息技术有限公司创建人和总经理
国际软件测试认证委员会中国分会（CSTQB）副主席

在一个精细化、数据化的创业环境中，对每一个领导者来说，追求团队卓越绩效不仅体现在创新文化上，还需要一套系统化的积分管理规则，这本积分式绩效管理的书正是解读积分管理本质的佳作。很早就拿到这本书的朋友内部版，恰逢自己在加强精细化管理，很快就读完了。对于我这样一个有 10 年经验、正从粗放式管理到精细化运营的创业者来说，这本书非常有借鉴价值。本书采用由浅入深的方式娓娓道来，和作者本人很像，穿插了他对管理价值、积分感悟、引用方

法等实用性故事和总结。如果你正在改进管理的路上，那么这本书将带给你实用性参考。

——刘付强，麦思博（msup）有限公司首席执行官

蔡老师是以一位有情怀的团队管理者，一个以团队为导向的团队管理者，以工匠精神不断改版内测、不断完善，才有了这本书的问世。开卷有益，相信读者会从中获得真正有价值的东西，尤其是互联网行业做人力资源管理和团队管理的朋友。

——杨明，一个走在人力资源道路上的行者

一直非常喜欢阅读蔡老师的文字，在他平实练达的文字背后，无一不体现他所特有的、倾注着大量心血的深邃思考与高屋建瓴的总结。这本书字字珠玑，透过它我仿佛又回到了数年前在蔡老师的团队中工作的时光，见到他在灯下孜孜不倦、呕心沥血的身影，那是我迄今为止职业生涯里最重要、收获最大、最无与伦比的难忘时光。

——赵霞，红帽软件（北京）有限公司软件测试工程师

恭喜蔡老师！自从在 MPD 第一次听到蔡老师提出的积分式绩效管理的概念，我突然眼前一亮，作为多年从事基层管理的我，尝试了很多种方法，往往效果不尽如人意，而蔡老师的理论给了我一把开启团队高效率的钥匙。它能解决实际工作中存在的问题，给团队注入新活力，提高生产力，绩效考核更公平。如果你也在为团队绩效管理不得力而苦恼，蔡老师的积分式绩效管理理论是你最好的选择！

——明新勇，中兴通讯项目版本经理

团队考核是每个团队负责人必须面对的课题，是凭领导印象、拍脑袋，还是 KPI 考核，八仙过海，各显神威。本书从一个全新的角度揭示了一种利用积分方式进行考核的新思路，希望能给有志于探索客观、透明考核方法的读者以启发，活学活用，更能体现本书的价值。

——鲍晓，中兴通讯股份有限公司南京协议开发二部部长

绩效管理作为基层管理者为数不多能够激励团队成员的有效手段之一，我们却常常只是在年终依靠“视界”范围内的印象来对其作出判断，

导致激励的威力大打折扣。作为基层管理者，如何能够高效地使用好绩效管理这把利刃？本书作者系统地指出一套团队集体参与、功夫做在平时且具有很高实操性的绩效管理方法，很有幸能够提前阅读到 beta 版，个人也在持续的实践过程中，期待更多的朋友能够有机会接触到作者的思想和方法。

——肖明彪，鼎桥通信研发经理

如何采取有效的考核方式，尽量公平、公正地对团队成员进行考核，到达预期的激励目标，是不少管理者面临的头疼的问题。这本书为测试管理者开拓了思路，相信不少业内同仁读完之后都能从其中受到启发，从而找到自己想要的答案。另外，本人有幸拜读了本书的初稿，能够看出作者缜密思索的过程，以及所提及方法的实践意义和背后的管理理论支撑。这本书非常值得一读。

——乔彦东，海信电器股份有限公司 LIT 测试经理

管理大师彼得·德鲁克曾说过的一句经典的话叫“管理就是要可量化”，与刻板而令人抗拒的量化管理相比，积分式绩效管理以一种玩游戏、打装备的心态，充分调动员工潜能（70%），由过去“推动”员工绩效改为“拉动”员工乃至整个团队绩效的提升，给团队管理者提供了一种全新的管理思路和方法。

——柯文婷，软通动力信息技术（集团）有限公司项目经理

这是一本知行合一的书。我亲眼见证了作者在上市互联网公司的实践过程，效果显著。也正因为 he 实行了积分式绩效管理，我结识了他。这本书非常详细地阐述了如何使用积分进行绩效管理，对很多细节问题给出了答案。不仅适用于技术领域，也适用于产品等项目制管理的部门。如果你处在一家成熟的公司，且团队成员较多，该方法值得实践。

——望娟，瑞赛网络产品总监

强烈推荐本书！第一，先后历经 5 次业内读者反馈修改迭代方结稿成书，属于精心之作；第二，对积分式绩效管理的理论、设计及执行各方面均给予清晰阐述，针对典型工作岗位更是直接给出设计案例，具备

高度可操作性；第三，针对一些常见管理难点，如末位淘汰、新人保护、鼓励分享、正确“护犊子”的方法、分配常规低价值工作的方法等，给出了实事求是的理解和具体操作策略，接地气、不空洞，具有很强的参考价值。我相信认真阅读本书的读者一定会受益匪浅。再次推荐！

——韩俊波，展讯高级协议软件主任工程师

绩效考核一直是困扰 IT 团队的问题，既要避免“做多做少一个样”，又要避免上级主管一个人说了算的主观臆断。本书详细介绍了积分式绩效管理的方方面面，既是一本专业的指导书，也是一本优秀的管理书。推荐与作者的《行之有效：IT 技术团队管理之道》一起品读，一定会让你从中获益匪浅。

——徐霞辉，钢为网技术总监

本书还是内部版时，我就从作者那读到了这本书。作者是一个很有想法的人，在长期的工作中对如何管理绩效进行了思考与实践，把积分式管理运用到了工作中。如何管理是一个大的命题，本书从量化的标准出发，系统论述了积分式管理的理论、方法和应用，不失为一本管理实战的指导用书，相信有志于做管理的读者一定能从本书中有所收获。本书从内部版到正式出版成书，几经易稿，内容不断细化与提升，是对绩效管理的一个创新与总结！

——郝智源，去哪儿网产品总监

三分管理，七分激励。一名优秀的员工不仅有好的行为表现去完成本职工作，更难得的是具备超出管理者预期的执行力与协作能力，提高团队效率，解决难题。本书为企业发展提供引导，以积分形式积累员工贡献，打造公平化价值评定标尺，建立精细化计分管控系统，实现日常绩效的记录、评定与奖惩，促进企业整体绩效的提升。通过渲染积极向上、合作欣赏的企业氛围，达到企业良性运作与个人价值实现的“共赢”目标。

——谢辉，北京索云科技股份有限公司总经理

积分式绩效管理是一种有效、实用，特别适合员工的绩效管理方

法。作者用通俗易懂的语言 + 实例 + 问答 + 小练习等方式，使学习者容易上手，很接地气！

——吴生萍，福州康为网络技术有限公司人力资源经理

积分式绩效管理避免了纯粹的凭印象拍脑袋考核和过于繁琐的各种量化指标考核的弊端，伴以不断提升团队绩效的目标，对于那些注重绩效改进并且需要平时证据性考核结果的公司是非常具有使用意义的。

——余霖频，中兴通讯测试高级系统工程师

一直以来我都觉得人力资源管理是一个很人文的东西，当然，凡是跟“人”扯上关系的事情，就会变得很复杂，可本书作者却用他那无与伦比的“理工脑袋”，将“人”的管理一步步拆解、分析、总结，最后变成可以完全以数字来衡量、解读的工作，在严谨的逻辑分析里又填充了满满的人文情怀。

——王寒英，维极科技联合创始人

在团队的绩效管理实践过程中，我曾经有过一些疑问。譬如，如何减少管理人员主观印象分过多而导致的绩效结果的不公正；能力强绩效好的同学，如何帮助他们不断创造出新的且具有挑战的绩效目标；能力相对偏弱的同学绩效总是不太理想，如何能帮助他们获得项目工作的成就感以及提升其自信心；新人，特别是应届生，基础弱，在一段时间内，他们的绩效成绩必然是吃亏的，如何尽可能消除其中的不利因素，等等。上述这些问题，蔡老师在本书中都进行了很好地解答。蔡老师提出的积分式绩效管理方法，通过在工作中以积分的方式，将绩效考核客观评价数据的采集日常化，工作中团队成员的绩效一旦出现低于预期的状况，管理者可以及时进行干预，引导其进行必要的原因分析与措施改进，进而将绩效管理做得更加有效且公平、公正，这也更有利于团队与组织的发展。

——葛锋，网易测试经理

这本书正是我最需要的。量化管理技术团队，我一直希望有系统化的方法论。这本书太棒了！

——张名举，天使投资人，尼比科技 CEO

前言

绩效管理是老生常谈的话题了，大家公认它很重要，在上面也花了很多精力，但要做好却总是很难。

- 花了不少时间和精力，结果却不满意？
- 员工对绩效考核的结果并不认同？
- 大家工作都不错，既没有出类拔萃的，也没有特别差的，怎么去选出最优？淘汰最差是否更是一项无法完成的任务？
- 如何让员工自己努力工作呢？
- 怎么才能提高团队的绩效呢？
- 领导不管或者离职了，之前的做法就不了了之了？
- 怎么样能看到自己团队的绩效上升或者下降了？
- 怎么才能做好绩效管理呢？
- 有可能把绩效考核做成团队管理工作的亮点吗？

绩效管理的一个核心要求是，一定要能对团队的绩效产生牵引力，推动着团队提高产出、提高绩效。如果不能在过程中促进绩效提升，只是在绩效考核的时候出一个“宣判式”的结果，效果是要大打折扣的。积分式绩效管理能实现在整个管理周期内随时提供数据，帮助管理者衡量和改进团队绩效，从而做好绩效管理。

积分也不是一个新概念。小到超市购物、订外卖，大到研究生学制、大城市落户，都存在积分的身影。有的公司也做过绩效管理方面的积分，其中不少因为各种原因无法坚持推行。如果积分需要几个领导关起门来开会才能算出来，就没有什么用了。不能坚持的流程，最终都是在浪费时间。

在绩效管理方面，一定要轻，流程一定要轻。

这本书里积分式绩效管理的方法并不复杂，推行起来简单易行，如

果能在一次绩效考核的时间跨度（如半年）里坚持下来，就能看到成效。

本书介绍了常见的各种绩效考核的理论和方法，团队里的压力系统的优化，以引出积分式绩效管理。这一方面算是铺垫，另一方面是让读者朋友们看到积分式绩效管理的来由。接下来，重点介绍积分式绩效管理的方方面面。

（1）积分式绩效管理制度的设计要点。

（2）积分式绩效管理的设计流程。

（3）积分式绩效管理的执行。

为了方便读者理解和应用，本书还介绍了如何做好过渡方案和一些实际案例。有了实际的例子，有了对新老绩效管理方法的过渡的考虑，在团队内推行这套方法的胜算要大不少。绩效管理方法上的改变不是闹着玩儿的，要改就要改得更好。

本书还分析了这套积分式绩效管理方法背后的管理原则，以及应用时的注意事项，让读者知其然，也知其所以然。本书最后还简要介绍几家知名公司在绩效管理方面的做法。

除此之外，本书还有一些辅助内容，例如，讨论绩效管理的本质、积分式绩效管理的电子化、如何不局限于积分式绩效管理等。

“简单，实用”是这套绩效管理方法的特点。我相信读者很快就能看完这本书，并能很快开始应用。虽然说任何事情要做得很好都要花很多的精力和时间，特别是管理，更是慢工出细活的事情，但好的开始就是成功的一半。

本书附带一个推演沙盘游戏，通过简单的推演游戏帮助读者理解清楚积分式绩效管理，做好管理制度的新老衔接。

这本书基于我多年的团队管理经验，同时也来自于我在实际工作中坚持推行的积分式绩效管理。本书并不是闭门造车的结果，而是开放式协作的成果，我在多个场合（包括技术会议、培训、大学里）和很多朋友分享和讨论过书中的核心思想，本书的 **beta** 版（内部版本）有几十位种子用户。大家的实践和反馈让我思考更多，谢谢你们。读者看这本书的过程，就是和我做一次深入谈话的过程。我鼓励读者做到下面两点。

（1）抛开自己现在对绩效管理的认知，即使觉得我说得不对，也先

听听我怎么说。这有利于深入了解这套方法。

(2) 在书上或者纸上做些记号，记下赞同或反对的地方。

欢迎通过微信 **caiweidong2014** 和邮件 **caiweidong_2013@163.com** 随时与我联系，共同讨论问题。

感谢读者购买和阅读这本书。

致谢

感谢下列购买和支持本书 beta 版（内部版本）的朋友们，你们的反馈其实就是在雕琢这本书。

毕建军 韩俊波 张成龙 谢 辉 王寒英 秦玉美 唐 擎
陈宏宇 音 旋 赵 霞 黄 婷 张海娟 张名举 杨海城
余霁频 徐霞辉 鲍 晓 肖明彪 吴生萍 杨 明 望 娟
明新勇 王 伟 雷芝蓉 陈 伟 杨丽涛 文 汐 战 婷
薛亚斌 周震漪 战 婷 于小花 葛 峰 张海娟 谢 辉
柯文婷 焦志永

感谢人民邮电出版社的杨海玲编辑，这本书从结构到具体文字，甚至标点符号的使用，她都给了很多好的建议。

感谢我爱人的支持。在我写作的时候，她默默承担了不少看起来简单细微却又很耗费精力的家事。

目录

第1章	绩效管理的本质	1
1.1	为什么要做绩效管理	1
1.2	团队的效率困境	2
1.3	“寻找最差者”的困境	3
1.4	老员工困境	4
1.5	员工群体的特点	5
1.6	绩效管理相关理论铺垫	6
1.6.1	平衡计分卡	6
1.6.2	KPI	7
1.6.3	目标管理	7
1.7	一个小练习	8
	小结	9
第2章	常见的绩效考核方式	11
2.1	考核方法	11
2.2	考核流程	14
2.3	考核周期	16
2.4	绩效结果	17
2.5	结果告知	20
2.6	末位淘汰	21
	小结	23
第3章	团队内压力系统的优化	25
3.1	团队内压力系统面面观	25

3.1.1	不同类型的公司团队面对的压力	25
3.1.2	不同层级面对的压力	30
3.2	压力系统的优化	33
3.2.1	发现和形成多压力源	33
3.2.2	形成稳定的压力源，培养团队习惯	35
3.2.3	梳理压力源，去掉没必要的压力	36
3.2.4	让工作进展清晰化，压力明确	36
3.2.5	公开、公平、公正也能产生压力	37
3.2.6	让员工体验管理者的压力	38
3.2.7	有选择性地扛压力	38
3.2.8	给不同的员工定制化压力	39
3.2.9	引导员工产生自压力	39
3.2.10	做缓冲，防止压力过大	40
3.2.11	如果可能，给员工施加物质上的压力	41
3.2.12	激发员工对抗压力的斗志	41
3.2.13	管理者的追求能转化为员工的压力	42
	小结	42

第4章 积分式绩效管理制度的设计思想 45

4.1	积分式绩效管理制度的设计要点	46
4.1.1	积分大类和占比	47
4.1.2	计分的准则	52
4.1.3	日常工作计分的方法	60
4.1.4	加分项	66
4.1.5	奖励分	68
4.1.6	减分项	71
4.1.7	不计分项	72
4.1.8	对新人的保护	73
4.1.9	实习生	75
4.2	不同类别和级别的员工的区别对待	75

4.2.1 不同级别的员工	75
4.2.2 团队内的基层管理者	76
4.3 和目标式绩效管理的结合	77
4.4 考核结果的影响范围	78
4.5 跨团队的比较	79
4.6 积分式绩效管理和敏捷开发的关系	81
小结	82

第5章 积分式绩效管理的设计流程 85

5.1 管理者定初稿	85
5.2 宣读	86
5.3 员工参与	87
5.4 修改	87
5.5 定稿	88
5.6 周期性改进	89
小结	91

第6章 积分式绩效管理制度的执行 93

6.1 分值预估	93
6.2 坚持记录	96
6.3 全过程绩效引导	98
6.3.1 绩效数据展示	98
6.3.2 过程中绩效谈话	99
6.3.3 惩戒式沟通	100
6.4 项目分值统计	101
6.5 管理者主观评价	102
6.6 员工互评	103
6.6.1 调查问卷评分法	104
6.6.2 谈话法	104
6.7 让规则开花结果	107
6.8 考核结果面谈	109

6.9 投入和产出的评估	112
6.10 积分式绩效管理的度量	114
6.11 积分式绩效管理的电子化	115
6.11.1 系统设计	115
6.11.2 系统实现	117
6.12 应对制度疲劳	118
小结	119

第7章 积分式绩效管理的推演和注意事项 121

7.1 梳理现有的绩效管理制度	121
7.2 推演	122
7.3 制定过渡方案	123
7.4 应用积分式绩效管理的注意事项	123
7.5 积分式绩效管理的应用范围	126
小结	128

第8章 积分式绩效管理的设计案例 129

8.1 案例：软件测试工程师	129
8.2 案例：软件开发工程师	131
8.3 案例：产品经理	133
8.4 案例：项目经理	135
8.5 案例：人力资源岗位	136
8.6 案例：运营岗位	137
8.7 跨部门的积分式绩效管理	138
8.8 一个积分式绩效管理的应用实例	140
8.9 一个小练习	146
小结	147

第9章 积分式绩效管理背后的管理学原理 149

9.1 人对于自己参与过的事情会更加支持	149
9.2 及时激励的效果最好	150

9.3 靠近实际的小目标会鼓舞人心	151
9.4 规则的事先公开可达成心理契约	152
9.5 被执行的规则产生影响力	152
9.6 用规则管人	153
9.7 自组织团队	154
9.8 好的绩效管理是引导	154
9.9 管理者有自己的认知误区	155
9.10 管理没有阴谋	156
9.11 积分式绩效管理模型	157
小结	159

第10章 仅有积分是不够的

10.1 树立高绩效的目标	161
10.2 为高积分扫除障碍	162
10.3 尊重和关心每一个人	163
10.4 激情	164
10.5 个人绩效、团队绩效和公司绩效的关系	164
小结	165

第11章 知名公司的绩效管理和常见绩效管理制度

11.1 英特尔的比较评估法	167
11.2 阿里巴巴的绩效管理就是日常管理	167
11.3 索尼的5P绩效考核体系	168
11.4 谷歌的OKR考核	168
11.5 联想的绩效管理特色	168
11.6 松下电器对管理层的“五力考核”	169
11.7 通用（中国）的“又红又专”	169
小结	170

附录A 技术管理杂谈

A.1 团队管理者要不要培养人	171
-----------------------	-----