

据统计，**如何推行绩效管理**是所有人力资源从业者**最头疼**的问题！

PERFORMANCE MANAGEMENT PERFORMANCE MANAGEMENT PERFORMANCE MANAGEMENT

世界500强人力资源总监

绩效管理 实战手记

PERFORMANCE MANAGEMENT

柳叶雄 著

[揭露绩效黑洞，预防绩效流产]

全国**最实战、最有效、最直接**的绩效管理培训课程

绩效管理就是**利润管理**

- ◆ 香港顶尖国际妇婴用品有限公司董事长 **莫忠宇** ◆ 卡丁（福建）儿童用品有限公司总经理 **黄成才**
◆ 富贵鸟集团人力总监 **周新宇** ◆ 亮剑人企管咨询公司总经理助理 **林小霞**

鼎力推荐



中华工商联合出版社

PERFORMANCE MANAGEMENT PERFORMANCE MANAGEMENT PERFORMANCE MANAGEMENT

世界500强人力资源总监

绩效管理 实战手记

PERFORMANCE
MANAGEMENT

PERFORMANCE MANAGEMENT PERFORMANCE MANAGEMENT PERFORMANCE MANAGEMENT

PERFORMANCE MANAGEMENT PERFORMANCE MANAGEMENT PERFORMANCE MANAGEMENT

PERFORMANCE MANAGEMENT PERFORMANCE MANAGEMENT PERFORMANCE MANAGEMENT

柳叶雄 著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理实战手记 / 柳叶雄著. —北京: 中华
工商联合出版社, 2014. 2
ISBN 978 - 7 - 80249 - 896 - 9

I. ①绩… II. ①柳… III. ①企业绩效—企业管理—
研究 IV. ①F272. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 319893 号

绩效管理实战手记

作 者: 柳叶雄
责任编辑: 于建廷 效慧辉
封面设计: 阿 沈
责任审读: 郭敬梅
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 北京盛源印刷有限公司
版 次: 2014 年 5 月第 1 版
印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷
开 本: 700mm × 1000 mm 1/16
字 数: 220 千字
印 张: 16
书 号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 896 - 9
定 价: 39.80 元

服务热线: 010 - 58301130
销售热线: 010 - 58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044
<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010 - 58302915



序 言

都说薪酬总“惹祸”，我看绩效老“杀人”

近几年大家对“绩效管理”实操探讨居多，有人欢喜有人忧！很多企业、单位推行绩效管理最终是“花了钱但没有达到预期的结果”；有的感觉开始有点效果，后来又“恢复原形”；有的在不断探索最适合自己企业、部门、店铺的绩效管理模式。

我服务过数十家品牌企业，也调研过很多企业；大家目前对绩效管理非常迫切，有的老板和高管希望通过绩效提升员工的积极性；有的老板和高管是因为每年员工需要加薪感到痛苦；有的老板和高管想通过绩效来平衡支出与收入的矛盾问题。整体来看，大家都是希望通过绩效管理模式，让企业赢利，实现员工与企业双赢。可世事难料，很多企业投入了大量的精力、物力、财力，却最终导致几个尴尬问题出现：

其一：工资增加，效率、品质没有提升。员工没有意见，老板有意见；

其二：工资未变，效益稍有增长。老板满意，员工不满意；

其三：工资未变，效益也没有变。老板不满意，员工也不满意，劳命伤财；

其四：工资增加，效益增长。老板满意，员工满意。

当然，每个人都希望达到“工资增加，效益增长，老板和员工都满意”的结果，可要达成这一结果，其实施的过程控制与方法就显得尤为重要。所以我们要思考为什么很多企业推行绩效管理开始时“狂风暴雨”，一段时间后就“风平浪静”？其中的原因到底在哪里呢？为什么企业花了钱却达不到预期效果呢？在本书中，我通过数年的研究与实操咨

询项目，总结出失败的原因，通过“绩效管理的认知误区”，详细用案例讲述问题的根本，希望能给各行业朋友带来一些启发与感悟，强化绩效管理的过程控制与方法，实现设定的绩效目标，为企业的健康稳定发展打下坚实的基础。

在实际运行过程中，我也发现很多企业存在对绩效管理认知不清晰的问题，有的没有把绩效与薪酬有效结合起来，也有的在设计绩效系统上过于复杂，操作起来比较困难，最终导致绩效“流产”。为此，在本书中，我提出薪酬与绩效要依据企业所处的阶段进行合理的设计，尽量简单化、可操作化，做到人人清楚如何做、做什么、做到什么程度、做好了有什么好处、做差了有什么惩罚。本书将用大量的实际案例为您一一解读。

我通过自己服务数百家品牌企业以及与很多成功管理者、老板交流，付诸三年的努力，将绩效管理实战技巧总结归纳，愿给各行业的朋友提供參考。愿各位朋友结合自己的实际情况，参考本书中的案例，找到最适合自己的绩效管理模式，从而提升企业核心竞争力！

我们衷心希望各位在管理过程中，尽量避免薪酬落地带来的麻烦，不要因为推行绩效管理而产生负面效应，更不要因为薪酬与绩效导致团队失去凝聚力、失去竞争力。同时，我们也希望更多的读者与我们共同探讨、共同解读“绩效管理”，用更多实战案例为更多的企业服务，助企业一臂之力、助企业健康成长！

柳叶雄

2013. 11. 20



第一章 透视企业案例反思绩效推行失败的原因	(1)
案例研讨 1: 某集团对人力经理的考核	(2)
案例研讨 2: 某仓储主管 KPI 考核表存在的问题	(6)
案例研讨 3: 某机械厂绩效考核表	(8)
案例研讨 4: 店长月绩效考核表	(10)
案例研讨 5: 能力态度指标的评价方法	(13)
案例研讨 6: 市场部专员考核表之反思	(16)
案例研讨 7: 某鞋业做绩效管理但利润几乎为零	(18)
案例研讨 8: 为何感觉考核结果不错, 而利润不佳	(20)
 第二章 揭开企业最想知道的绩效管理谜底	 (23)
绩效是什么	(24)
绩效管理是什么	(26)
为什么推行绩效犹如一阵风, 吹过去了就没有了	(29)
老板、管理、员工之间的绩效博弈	(31)
最新概念——没有绩效考核的绩效管理	(34)
绩效管理的五大环节	(36)
绩效管理与企业各部门负责人之间有什么关系	(38)

案例研讨 9：如何分配利润？	(40)
案例研讨 10：绩效与薪酬分配	(42)
第三章 绩效管理认识误区——让绩效“流产”	(45)
1. 简单的任务管理	(46)
★案例：某服装企业老板（1）	(46)
2. 绩效考核≠绩效管理	(48)
★案例：没有绩效考核的运动员	(49)
3. 简单的一组评价表	(50)
★案例：某服装企业老板（2）	(50)
4. 重控制，轻管理	(52)
★案例：专门喜欢控制员工的老板	(52)
5. 重计划，轻执行	(54)
★案例：某休闲皮鞋公司的季度会议	(54)
6. 重结果，轻过程	(56)
★案例：某公司的考核表，采用倒扣式	(56)
7. 只是人力资源部的工作	(58)
★案例：某鞋企授权给人力的工作	(58)
8. 一年只需一次或几次的填表工作	(61)
★案例：某企业每季一报告	(61)
9. 只在绩效不尽如人意时使用	(63)
★案例：某服装厂效率低时老板提出做绩效	(63)
10. 加薪、晋级时使用，重短期、轻长期	(65)
★案例：某部门在加薪机会来临时疯狂做绩效	(65)
11. 对事不对人	(67)
★案例：某电器厂疏于对人的绩效管理	(67)
12. 团队有绩效就好	(70)
★案例：互相推诿责任的某团队	(70)



第四章 企业目前推行绩效面临的瓶颈	(73)
外部环境的困扰	(74)
内部机制不健全	(76)
过分依赖以往的经验	(83)
战略与目标不清晰	(85)
忽视财务管理	(87)
缺乏合理的数据分析, 凭经验和感觉执行	(89)
组织盲目扩大, 原有模式力不从心	(91)
案例研讨 11: 海南五指山茅草房改建	(93)
案例研讨 12: 牛车与汽车	(95)
第五章 绩效管理的目的有何玄机	(98)
追求利润最大化	(98)
建立一个系统	(100)
尽可能激励员工积极性	(102)
走出平庸, 创造卓越	(105)
科学管理与个人思维的较量	(106)
案例研讨 13: 市场调研报告	(108)
案例研讨 14: 推卸责任	(110)
案例研讨 15: 卖月饼 (新老业务员奖励)	(112)
第六章 为什么老板发了钱, 绩效却“流产”	(115)
概念混淆	(116)
绩效管理的方法不清晰	(118)
不熟悉绩效管理工具的应用	(120)
绩效制度不完善, 执行力度欠缺	(124)
绩效管理漏洞太多, “偷工减料” 严重	(126)
绩效管理沟通严重阻塞	(128)
绩效管理没有持之以恒	(130)

绩效管理运营过程方法欠缺	(132)
案例研讨 16: 为何业务饱和, 利润只有 5%	(134)
案例研讨 17: 考核指标过多的症结	(136)
第七章 透过现象看本质: 企业推行绩效管理失败的原因	(139)
1. 额外加钱做绩效	(140)
★案例: 某老板另外拿钱做绩效的后果	(140)
2. 薪资分割考核	(143)
★案例: 生气的小羊	(143)
3. 数据无审核, 分数凭感觉	(145)
★案例: 某漂染厂的考核标准	(145)
4. 目标设定不合理, 空间太小, 没有刺激	(148)
★案例: 失去考核意义的绩效管理	(148)
5. 考核标准不合理	(151)
★案例: 某休闲鞋厂提成工资以“生产数”来计算	(151)
6. 考核后好坏不分	(154)
★案例: 某企业行为考核表	(154)
7. 考核人手不够, 考核“流产”	(156)
★案例: 养不起孩子就暂时不生	(156)
8. 没有储备人力	(158)
★案例: 某企业人力资源亮红灯	(158)
9. 未找到考核者的痛点	(161)
★案例: 某企业的基本工资与奖罚	(161)
10. 绩效考核引发公司内部矛盾	(163)
★案例: 白猫与黑猫	(163)
11. 绩效考核 绩效作弊	(166)
★案例: 考核分数高, 客户投诉多	(166)
12. 指标设计上缺乏系统性、忽视实操性	(168)
★案例: 某公司 6S 检查表, 项目达 20 多项	(168)



★案例：某公司营销副总的考核项目	(169)
13. 问题焦点对准人力部	(171)
★案例：尴尬的某人力资源部	(171)
14. 绩效管理流于形式	(173)
★案例：某公司绩效管理数据表单	(173)
 第八章 绩效管理与绩效考核的区分	(176)
绩效考核是绩效管理的环节之一	(176)
绩效管理不是孤立的工作	(177)
考核侧重评估，绩效侧重系统建设	(179)
考核重视结果，管理注重过程与监督	(180)
绩效管理推动企业整体业绩改进	(182)
案例研讨 18：A、B 两公司的深入对比	(184)
 第九章 常见几种考核模式利弊剖析	(187)
360 度综合考核	(188)
KPI 绩效考核	(190)
BSC 绩效考核（平衡计分卡）	(193)
MBO 目标管理	(195)
案例研讨 19：四大考核模式在现实企业中的应用	(197)
 第十章 做好绩效先明确目标与考核之分	(199)
目标与考核哪个更重要	(200)
目标与考核的联系和区别在哪里	(202)
职责、目标、计划的含义	(204)
职责是定性的，目标是定量的	(206)
目标设定的原则和方法	(208)
案例研讨 20：某生产经理的岗位职责	(211)

第十一章 企业如何有效地推行绩效管理	(213)
以结果为导向的绩效管理	(214)
以过程为导向的绩效管理	(216)
以利润为导向的绩效管理	(218)
提炼关键性、主导性绩效考核指标	(219)
建立绩效推行团队	(221)
内外力结合是提升绩效最好的催化剂	(223)
建立战略目标体系，让企业站在高处	(225)
优化绩效管理流程	(227)
及时协调矛盾，做好夹心汉堡	(229)
建立绩效考核体系，进行绩效差异调整	(231)
设定适合企业成长的考核目标	(236)
考核表的设计与原则	(238)
科学计算考核分数	(240)
老板与员工实现共赢	(241)
案例研讨 21：某企业的绩效管理模式探究	(242)
后记	(244)

PERFORMANCE MANAGEMENT

第一章 透视企业案例反思绩效推行失败的原因

案例研讨 1: 某集团对人力经理的考核

案例研讨 2: 某仓储主管 KPI 考核表存在的问题

案例研讨 3: 某机械厂绩效考核表

案例研讨 4: 店长月绩效考核表

案例研讨 5: 能力态度指标的评价方法

.....



1. 案例研讨 1：某集团对人力经理的考核

对于企业来说，最重要、也是最根本的，无疑就是人才的聘任与管理。人才聘任在这里就不多做赘述了，因为能否招到适合的、有真才实学的人，通常是靠企业的吸引力（薪酬水平、工作环境、人际关系、晋升机会、发展潜力等）和企业家的个人魅力。我们在这里主要讨论人才的考核。

千里马常有，而伯乐不常有。人才的考核，归根结底是要看企业对于人力资源部门的考核，细推下来，也就可以当作是对人力资源经理的考核。这是企业家最需要操心的事情，因为人力资源经理管理的是整个公司的人才流向，如果这个职位的工作做不好，那么公司的人才流动、职位变动将会陷入一片混乱。相反，如果坐在人力资源经理这个位子上的是一个精明强干、善于发现挖掘人才的人，那么之后关于人才任免的很多事情就都不需要老板身体力行了。

所以，最初对于人力资源经理的考核，需要公司的高层管理者参与其中，并用正确的方法选出最合适的人才，担任这个职位。

当今的很多企业，采用的都是绩效考核的手段来对员工进行考评，当然其中也包括了对人力经理的考评。企业之所以要推行绩效管理，一般是希望借助绩效管理提升员工士气、改善产品品质、提高产能、提升效率、降低成本、增加销量。但是对于人力经理来说，这种考核手段难免有些无力。

对于人力资源经理的绩效考核实际效果往往不尽如人意，其原因就在于管理者对于绩效管理理念认知的错误。众所周知，绩效考核的主要依据是员工的业绩水平（生产量、销量、成本、利润、服务质量等），这对于普通员工适用，但对于人力经理来说，想要通过数据短时间内看出其业务水准则是不现实的。人力经理这一职位管理的是人，是员工，是



不能通过数人头来评估他们工作业绩的好坏的。

如果说用绩效考核来考评人力经理属于错误的考评方式，还在可以理解的范畴内，那么有一些情况就更加让人匪夷所思了，下面的案例就让我们深思。

某一个服装企业的老板，当时我与他接触的时候，谈到人力资源，他说：“我的方法很简单，不需要像你们这样复杂。”他就给他的人力经理布置几个任务，月底没有达标，就扣工资，一直扣到他心痛，不行的就直接开掉。

这都不用我说，一看就是不合理的。什么叫做月底不达标？任务的制定是否合理？是否依据企业的战略进行分解，任务的下达是每个月随意下达的吗？是不是想到哪儿指令就下达到哪里呢？若是这样，哪个人力经理能待得下去呢？不满意的，就“开掉”，到最后，却又抱怨没有合适的人选来担任人力资源经理这个职务，这样的企业最终将快速滑坡，甚至走到尽头。

一家生产型服装企业的老板，他从一家比较规范的同行企业，通过关系拿到一份考核制度和相关的考核表，非常高兴，然后就叫人力经理拿去实施，还说：“我们企业和他们企业是同行，规模也差不多，差不多都是一样的，现在我通过关系有了这些表单和制度，你若还做不起来，你自己看着办！”最后，推行不到3个月，考核计划就以失败告终，人力经理主动辞职。

我经常听到很多人讲“成功是可以复制的”。其实，这句话害了很多，我要说的是“成功不可以复制，成功只可以借鉴”。

企业借鉴同行业的考核制度，这种手段看起来还是比较合理的，但是为什么最后还是失败了呢？

这个老板犯了两个错误。第一：他认为拿来了别人的东西，自己的企业就能立刻使用。就像世界上没有两片完全相同的树叶一样，世界上也不存在两家完全相同的企业。如果生搬硬套别的企业的考核套路，那么最后只会越走越偏，不但失去了本公司的特色，还“画虎不成反类犬”。第二：就是他给人力经理施加了太大的压力——虽然没有言明让他做不好就离职，但是其言外之意不言而喻。给要考核的对象施加太大的压力，不但不能起到促进的效果，反而会让其正常的能力无法发挥。管理者应该要知道，我们要考核的不是员工的最大绩效，而是他们最正常的日常绩效，通过日常绩效创造出企业的超值价值和团队最大化绩效。

一个鞋企的老板请我去给他们做绩效管理，在开始沟通的时候，他就跟我大发牢骚，说：“我们公司的人力经理不行，推行一个简单的绩效考核都做不起来，搞得各部门都和他对着干。我觉得还是要请柳老师您来帮我做绩效考核。”我问是如何授权的。他说：“我已在全体会议上明确表态，授权人力王经理来推行绩效考核，并且要求王经理在两个月内把各部门的考核内容、考核表单做出来，各部门必须无条件执行。”

这一种做法有错吗？

首先，授权人力经理来推行企业内部考核这一做法并没有错，错的就是老板要求人力经理制定各部门的考核内容和考核表。人力经理是做什么的？是管理人才的！人力部门的职能是“组织、指挥、协调、指导、监督”。为此，让人力经理去做其他职能部门的考核内容，那不是“纸上谈兵”，把人力经理“逼上梁山”吗？

其二，老板要推行一个简单的绩效考核，说明老板本身对绩效缺乏



深入的理解，若真的只是一个简单的考核那就简单了，可绩效是一个系统，绩效考核只是绩效系统的其中一个环节。就像人体器官一样，眼睛和心脏只是人体的某一个器官，若是整体器官系统不能有效运行，单独做一个眼睛就能使人体机能正常运转吗？显然，不可以的。必须要让系统都运转起来，只有这样，企业才能正常运转、高速发展。

其三，人力经理做出来的绩效考核表，各部门必须无条件执行。我们发现很多的企业都存在这样的问题，往往绩效考核表的制定不是部门负责人拟定的，而且其他部门（总经办、人力资源部、综合办等）最终拟定的制度，能执行吗？若不能全面、彻底、深入地了解部门的流程、部门的工作职能、各岗位的职责、流程的关键控制点、数据的来源等系统资料，拟定出来的考核表能执行吗？肯定执行不下去。这就是为什么很多企业制定的绩效考核制度“流产”，因为本身就不合理，自然无法执行。这与执行力无关，就像一个人想看日出，他天天坚持从西边看，最终能看到日出吗？不能的，因为方向都错了。本案例也如此。

可见，作为企业的掌控者，对于人力经理的考核一定要准确、到位。当然最重要的是方法正确，同时还需要对人才能力的发挥有一定的耐心。人力资源部门的考评不是一朝一夕就能出结果的，要从长远来看，对人力资源部门要从人力规划、人才的激励、阶段性目标的落实等来进行统筹规划，同时要做到知人、用人、容人、育人，最后才有机会留人。如果能够做到这一点，那么恭喜你，你是一个知人善用的老板！



2. 案例研讨 2：某仓储主管 KPI 考核表存在的问题

指标及任务			基本目标	期望目标	分数	加减分描述			完成情况描述	人力资源部评分	分管总领导评分
KPI	1	发货计划达成率	80%	90%	50	X < 80% 25 分	80% ≤ X < 90% 每减少 1%，扣 25 分	X ≥ 90% 每增加 1%，加 2 分，最大 60 分			
	2	发货投诉次数	6 次	0 次	20	每投诉一次，扣 3 分，扣完为止					
	3	安全事故次数	0 次	/	10	发生一次 0 分	未发生 10 分				
	4	机车故障小时数	150 小时	120 小时	0	X ≥ 150 4 分	120 ≤ X < 150 每增加 5 小时，扣 1 分	X ≥ 120 每减少 5 小时，加 1 分，最大 15 分			
	5	内部客户满意度	70 分	90 分	10	X < 70 6 分	70 ≤ X < 90 每减少 1 分，扣 0.2 分	X ≥ 90 10 分			
	合计		/	/	100	/					

表 1-1 某企业仓储主管的 KPI 考核表

表 1-1 是某企业仓储主管的 KPI 考核表。乍一看，会觉得这张表很专业、很准确，可是如果是内行人，就能清晰地知道该表流于形式难以落实：这张表能拿来考核仓储主管吗？考核结果能反映实际情况吗？

首先，在“指标及任务”一项中，此考核表虽然标注出了“KPI”字样，但是这张考核表主要考核了被考核者哪些要素？难道这五个指标就能代表一个仓储主管的全部工作内容吗？此外，第一项目标期望值为 90%，每增加 1% 加 2 分，最大分加 60 分，这个标准就存在一定的问题。

6 由 90% 到 100%，中间值也只有 10 个百分点，按照每增加 1% 加 2 分的标