

基于战略选择的绩效管理体系

张立秋 关怡 胡盛林 著

# 企业绩效管理 实用手册

014039267

基于战略选择的绩效管理体系

F272.5  
61

# 企业绩效管理 实用手册

张立秋 关怡 胡盛林 著



北航

C1726696

九州出版社  
JIUZHOU PRESS

F272.5  
61

图书在版编目 (C I P) 数据

企业绩效管理实用手册 : 基于战略选择的绩效管理  
体系 / 张立秋, 关怡, 胡盛林著. — 北京 : 九州出版  
社, 2014. 3

ISBN 978-7-5108-2730-3

I. ①企… II. ①张… ②关… ③胡… III. ①企业绩  
效—企业管理—手册 IV. ①F275-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第039388号

企业绩效管理实用手册

---

作 者 张立秋 关 怡 胡盛林 著

出版发行 九州出版社

出 版 人 黄宪华

地 址 北京市西城区阜外大街甲35号 (100037)

发行电话 (010)68992190/2/3/5/6

网 址 [www.jiuzhoupress.com](http://www.jiuzhoupress.com)

电子信箱 [jiuzhou@jiuzhoupress.com](mailto:jiuzhou@jiuzhoupress.com)

印 刷 北京雷杰印刷有限公司

开 本 710毫米×1000毫米 16开

印 张 10.5

字 数 105千字

版 次 2014年4月第1版

印 次 2014年4月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-2730-3

定 价 36.00元

---

★ 版权所有 侵权必究 ★

# 目 录

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| <b>第一章 绩效管理误区与问题</b>          | 1  |
| <b>第一节 绩效管理的七大误区</b>          | 1  |
| 误区一 领导者认识不清晰                  | 1  |
| 误区二 公司战略不明确                   | 4  |
| 误区三 指标设计不合理                   | 6  |
| 误区四 指标分解不科学                   | 7  |
| 误区五 中层干部执行不利                  | 8  |
| 误区六 专业人员能力不够                  | 10 |
| 误区七 绩效结果应用不合理                 | 12 |
| <b>第二节 绩效管理的三大要素</b>          | 14 |
| <b>第三节 基于战略选择的绩效管理体系</b>      | 15 |
| 第一步 基于企业管理现状的绩效策略分析与选择        | 16 |
| 第二步 根据企业的战略目标建立并分解绩效指标        | 16 |
| 第三步 建立确保策略和指标有效运行的执行机制与结果应用体系 | 17 |
| <b>本章小结</b>                   | 19 |
| <b>第二章 绩效策略分析与选择</b>          | 21 |
| <b>第一节 系统分析企业的三个维度</b>        | 22 |
| 维度一 行业特点分析                    | 22 |
| 维度二 企业规模分析                    | 27 |
| 维度三 管理基础分析                    | 30 |
| <b>第二节 绩效管理的九个理论及工具</b>       | 33 |
| 工具一 平衡计分卡 (BSC)               | 33 |
| 工具二 关键绩效指标 (KPI)              | 34 |
| 工具三 杜邦分析法 (ROI)               | 34 |

|             |                     |           |
|-------------|---------------------|-----------|
| 工具四         | 作业成本分析法 (ABC)       | 35        |
| 工具五         | 经济增加值模型 (EVA)       | 35        |
| 工具六         | 关键事件技术 (CIT)        | 36        |
| 工具七         | 目标管理理论 (MBO)        | 36        |
| 工具八         | 行为等级评级评价理论 (BARS)   | 37        |
| 工具九         | 360 度评价             | 37        |
| <b>第三节</b>  | <b>绩效管理的三种策略</b>    | <b>38</b> |
| 策略一         | 最高目标                | 39        |
| 策略二         | 中间目标                | 39        |
| 策略三         | 低级目标                | 39        |
| <b>本章小结</b> |                     | <b>42</b> |
| <b>第三章</b>  | <b>绩效指标建立与分解</b>    | <b>43</b> |
| <b>第一节</b>  | <b>设计绩效指标体系框架</b>   | <b>43</b> |
| 步骤一         | 确定绩效管理策略            | 43        |
| 步骤二         | 选择绩效管理工具            | 44        |
| 步骤三         | 划分绩效指标级别            | 44        |
| 步骤四         | 确定绩效考核周期            | 46        |
| <b>第二节</b>  | <b>搭建平衡计分卡的基本框架</b> | <b>48</b> |
| 步骤五         | 明晰使命、价值观和愿景         | 48        |
| 步骤六         | 分析企业战略              | 50        |
| 步骤七         | 制定并诠释战略             | 51        |
| <b>第三节</b>  | <b>绘制公司的战略地图</b>    | <b>52</b> |
| 步骤八         | 寻找财务层面的主题           | 53        |
| 步骤九         | 寻找客户层面的主题           | 56        |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 步骤十 寻找内部流程层面的主题             | 58 |
| 步骤十一 寻找学习与成长层面的主题           | 61 |
| 步骤十二 关注不同竞争战略下的战略地图         | 62 |
| 步骤十三 关注四个主题之间的联系            | 67 |
| <b>第四节 绘制公司级平衡计分卡</b>       | 68 |
| 步骤十四 提取目标                   | 70 |
| 步骤十五 转化指标                   | 71 |
| 步骤十六 设定目标值                  | 71 |
| 步骤十七 撰写行动方案                 | 71 |
| 步骤十八 确定预算方案                 | 72 |
| 步骤十九 落实责任员工                 | 72 |
| <b>第五节 分解部门级平衡计分卡</b>       | 73 |
| 步骤二十 分解公司级平衡计分卡指标           | 73 |
| 步骤二十一 提取部门职能指标              | 74 |
| 步骤二十二 提取关键控制点指标             | 78 |
| 步骤二十三 制定部门指标库               | 79 |
| <b>第六节 分解员工级的绩效指标</b>       | 82 |
| 步骤二十四 分解部门级平衡计分卡指标          | 82 |
| 步骤二十五 提取岗位职责指标              | 86 |
| 步骤二十六 提取主要工作计划指标            | 86 |
| 步骤二十七 设计能力态度指标              | 86 |
| <b>第七节 以关键业绩指标为基础的平衡计分卡</b> | 92 |
| 步骤二十八 确定年度工作计划              | 92 |
| 步骤二十九 利用关键业绩指标提取公司级重点工作     | 93 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 步骤三十 将公司级重点工作转化为公司级平衡计分卡 | 96  |
| 本章小结                     | 100 |
| <b>第四章 绩效执行与结果应用</b>     | 103 |
| 第一节 健全的保障体系              | 103 |
| 保障体系之一 组织保障              | 103 |
| 保障体系之二 流程保障              | 104 |
| 保障体系之三 表单保障              | 109 |
| 保障体系之四 制度保障              | 114 |
| 第二节 高效的传播与沟通             | 116 |
| 阶段一 体系建立时                | 117 |
| 阶段二 指标提取时                | 120 |
| 阶段三 体系运行时                | 121 |
| 阶段四 绩效反馈时                | 125 |
| 第三节 灵活的结果应用              | 138 |
| 结果应用之一 利益分配              | 138 |
| 结果应用之二 岗位配置              | 153 |
| 结果应用之三 培训发展              | 155 |
| 结果应用之四 荣誉称号              | 157 |
| 结果应用之五 绩效改进              | 158 |
| 第四节 作为后盾的问责制             | 161 |
| 本章小结                     | 165 |
| 参考文献                     | 167 |
| 结 语                      | 168 |



# 第一章 绩效管理误区与问题

《西游记》是一个耳熟能详的故事，把它作为本书的开始，是因为搭建绩效管理体系与《西游记》中的唐僧取经一样，要历经各种磨难才能修成正果。本章将绩效管理体系搭建的过程中，经常遇到的七大误区进行分析和总结，并在此基础上，总结出绩效管理体系建设需要关注的三大问题，并以此为入口，引出基于战略选择的绩效管理体系的原理及整体框架。

## 第一节 绩效管理的七大误区

### 误区一 领导者认识不清晰

唐僧，一个平凡的僧人，在西天取经的路上遇到了很多妖魔鬼怪，不但没有被吃掉，最后竟然成功地取到了真经！对于这个人 and 这个团队是如何成功的，是一件值得研究的事情。总结唐僧团队的成功因素，可能有很多条，但成功的首要原因在于团队的首领唐僧一直以来，坚定不移地执行着西天取经这个目标，从未动摇过。

领导者是一个企业的灯塔，如果灯塔在方向选择上出现失误，那么影响可能是毁灭性的。在绩效管理中，企业领导者是绩效管理体系建设的动力源，是决定绩效管理成败的第一责任人，如果企业领导者能够对绩效管理有准确全面的认识，那么对HR来讲，做好绩效管理是顺水推舟；如果企业领导对绩效管理的认识出现偏差，对HR来讲，做好绩效管理就是望梅止渴了。多年的管理咨询和企业实践经验告诉我们，企业领导者在对待绩效管理的认识上容易走极端，常见的情况有两种，一种是根本不认同绩效管理，一种是认为绩效管理是万能的。

第一种企业领导者根本不认同绩效管理，觉得企业追求的首要目标应该是利润，



绩效管理并不会为企业带来收益。在这样的企业里，绩效管理往往只能靠人力资源部的推动，极易使 HR 陷入进退两难的境地。

首先，人力资源部掌握的信息和资源是有限的，在很多公司里，战略决策和经营计划等信息不一定向人力资源部门开放，如果人力资源部的主管领导在公司里级别和地位较高，当遇到信息不对称的情况时，可以主动找企业领导者了解情况；但如果人力资源部的主管领导在公司里级别和地位一般，很难与企业领导直接对话，那么情况就比较糟糕，因为他很难全面了解公司的战略决策和经营计划。在这种情况下，公司的绩效体系的建立和运行的效果很难尽如人意！

其次，绩效管理可以说是牵动全体人员利益的事情，在推行时很容易遇到各方面阻碍，如果没有企业领导者的鼎力支持，容易被扼杀在摇篮中。

#### 【案例一】

一家民营 IT 公司的老板，依靠自己的技术研究成果创建了当前的公司。在这位老板的心目中，始终觉得技术和产品比管理本身重要，所以把大部分精力放在新产品研发和推广方面，相对来说，对公司管理体系建设等方面的投入就少了很多。

老板聘请了一位人力资源专业的博士担任公司的人力资源副总，其专业性是毋庸置疑的。人力资源副总到岗后发现，在公司里大多数员工都缺乏工作热情，通过了解找到了问题的根源，公司没有绩效管理和薪酬激励机制，员工们干好干坏都一样。为了改变这个现状，人力资源副总决定在公司内部建立一套完整的绩效管理体系，并通过这个体系达到激励员工的目的。

人力资源副总带领 HR 专员用半年时间，根据公司的组织架构、岗位类别、业务流程等特点搭建了一整套绩效管理体系，并为其制定了配套的制度、流程和表单。在这里，暂且不对这套绩效管理体系的实用性和针对性做评价，至少凭着绩效管理的制度、流程和表单，公司绩效管理可以正式运行了。颁布制度需要老板签批，老板对实施绩效管理本着将信将疑的态度，于是决定制度在签批后先试行一年，一年后以观后效。

一年的时间很快就过去了，公司的整体业绩并没有达到老板的预期，他觉得绩效

管理没有起到应有的作用，是一套可有可无的机制。不但没有给全体员工兑现承诺，而且决定废止已经试行了一年的绩效管理制度。当员工们看到一整年的辛苦付出没有得到回报时，已然心灰意冷，于是回到了一年前的初始状态，努力工作的都离职了，不努力工作的继续留在公司里。于是，这家公司的绩效管理就这样被扼杀了。

### 【案例分析】

导致公司整体业绩没有达到预期的原因有很多，但不能简单的归因于绩效管理体系没起作用，即使绩效管理体系确实存在很多问题，也应该根据运行过程中遇到的各种问题及时修正，争取在下一年度中更有针对性和实效性，而不是被简单粗暴地废止。

之所以出现这样的结果，是因为老板对绩效管理的不认同和不关注。绩效管理体系的建设和推广由人力资源副总主动发起，而不是老板，如果老板能够认识到绩效管理的好处，亲自带领管理团队建设并推动绩效管理体系，那么这家企业的绩效管理一定会在某一年，为公司整体业绩提升起到不可或缺的作用。

另一种企业领导者不但非常认同绩效管理，而且觉得绩效管理是万能的，可以用来解决绝大多数管理问题。绩效管理一旦被赋予过多含义，人力资源部会比较苦恼，一方面要绞尽脑汁的思考怎样才能满足老板的要求，另一方面还要尽量避免出现由于指标过多造成的主次不分、重点不明的情况。

### 【案例二】

一家医疗服务公司的老板，非常注重绩效管理。虽然公司一直在执行绩效管理体系，但是老板总觉得HR不够专业，所以聘请咨询团队帮助公司修正绩效管理体系。

咨询团队入驻项目后，重新梳理战略，整理计划，在此基础上制定公司整体目标和经营计划，然后分解部门绩效，最后把部门绩效指标分解到员工。整个流程中规中矩，如果不出意外，结果也应该受到肯定，老板对整个指标分解过程没有异议，但对员工的绩效考核指标表不太认同，觉得考核不够全面。比如说，上班迟到早退要扣分没有写进去，没参加培训要扣分也没写进去，除此之外，员工的行为是否符合企业文化，

也没有写进去。老板认为“是否符合企业文化”非常重要，于是亲自为企业文化设定了5个维度的考核指标。没加通用考核指标之前，每位员工的绩效指标在5至10条之间不等，加上通用考核指标之后，员工的绩效指标最多的已经达到15条。老板设这些指标是为了提醒员工，一定要认同企业文化，热爱学习，不能行为懒散，遵守纪律，一旦违反这些要求，就会被扣工资。

### 【案例分析】

规范员工行为的方法有很多，比如说，可以用企业文化进行引导，也可以用单独的行政处罚方式管理，不一定使用绩效管理的方法来解决。从这家公司的绩效指标设计中不难看出，老板希望通过绩效管理，解决管理过程中出现的绝大部分问题，动辄即是什么事情可能出问题，就设计一个指标去考核。

这种考核指标过多的做法，容易造成每项指标权重过少的情况，让员工分不清楚工作重点或是故意避重就轻，人为降低难度大、要求高的指标权重，提高难度小、要求低的指标权重，从而导致企业的绩效管理重点不清晰、核心不明显，难以通过绩效管理达到分解企业战略目标的目的。

## 误区二 公司战略不明确

唐僧团队成功的第二个主要原因在于，团队领导者在团队西行的路途中，成功地将自己的价值观，转化为整个团队的价值观，让整个团队对西天取经这个目标达成了高度共识，甚至是一种崇高的信仰。三个徒弟与唐僧最大的不同在于，他们是经观音点拨，希望通过取经达到个人目标，所以在遇到困难时，有回花果山的，有要换方向走的。之所以出现这种情况，是因为他们仅把取经这件事，当成个人的事情来看。如果唐僧不把佛法、普度众生这些理念潜移默化地传授给徒弟们，要取得成功是非常困难的。

企业里的领导者之所以要推行绩效管理，是希望通过实施绩效管理落实公司战略，让公司的战略成为每个员工的目标，从而实现企业战略目标。但在现实中，有着清晰且明确战略目标的企业并不多见，尤其是大部分中小型企业，能够明确描绘

出战略目标的少之又少。

不能描绘出战略目标并不等于没有战略目标，相信每位领导者能够阐述出企业的发展有长期规划和年度计划，但是这些规划和计划大多数在企业领导者心中，或是通过开会时的只言片语表达出一部分思路，或是通过沟通零星迸发出一些想法，而从未通过文字或方案的形式描绘出来。在这种情况下，战略目标只能被企业经营层了解和部分认同，对于基层甚至中层员工来说，战略目标依然是虚无缥缈的四字短语。

### 【案例三】

一家生产模块电源的公司，年产值2亿左右，聘请咨询团队做薪酬、绩效和任职资格的项目。咨询团队做访谈时发现，公司经营层只有董事长和总经理两个人，董事长对公司的整体规划非常明确，并且亲自撰写了一个PPT文档，清晰地描述公司的发展目标与战略规划。可是总经理对公司的战略理解却是支离破碎的，他看过董事长的PPT文档，也经常与董事长沟通，可就是不能像董事长一样，清晰地描述公司战略。总经理下属三名高级经理，一位负责生产，一位负责管理，一位负责研发，他们从没听说过公司的战略目标和发展规划，更没见过董事长的PPT文档。

在这种情况下，负责管理的高级经理，带领人力资源部的绩效主管做了一整套绩效管理体系，这套绩效管理体系主要用来考核员工德能勤技四方面的表现，与公司战略毫无关联。可以说，这种绩效考核是只是凭借经验在做表面功夫，对企业管理的帮助到底有多大，很难说清楚。

### 【案例分析】

企业的战略只是董事长一个人的战略，董事长虽然已经描述出公司的发展目标与战略规划，但是没有将其做清晰地呈现，更没有与管理团队达成共识。这样的战略是无法通过绩效管理进行分解和落实的。

尽管绩效管理是一个推动战略分解和实施的有效工具，但它发挥效用的前提是战略能够被清晰地描述和知晓，当战略无法为大多数人知晓或接受时，绩效管理存在和运行的价值将大打折扣。

### 误区三 指标设计不合理

唐僧团队成功的第三个主要原因在于，选对了西天取经的方法。唐僧师徒在组成团队以后，需要决定最关键的问题是怎样去西天。孙悟空希望飞过去，猪八戒希望让菩萨直接送过去，沙和尚一切听从师傅安排，唐僧最后还是决定走过去，走过去这个方法是最慢的，但是却是最有诚意的一个，飞过去和送过去看上去都挺快，但却经历不了九九八十一难，难以修成正果。如果说西天取经是终极目标，怎样去是个方法问题，方法选得对，才更容易达到目标。

要达到同样的目标，有很多不同的实现方法，领导者或管理者的主要任务是找到那个最为有效的方法。同样，在绩效管理中，绩效指标设计的合理性，直接决定绩效体系的有效性。

#### 【案例四】

一家生产化工产品的企业，年产值 60 个亿，员工人数 1700 人左右，主要由经营、生产和职能三个中心组成。公司的绩效体系已经运转两年多，但效果一直不理想。最初由人力资源部负责绩效体系的建设和运营，人力资源部在没有制定公司整体绩效目标的情况下，根据公司组织架构，让每个中心自行制定绩效管理方案。由于不了解公司整体绩效目标，各中心只能根据理解，制定自己的绩效管理方案，最后造成各自为政的局面。总经理对这套绩效方案十分不满意，经营中心的考核方案，明显在与公司谈条件；职能中心的考核方案，空洞没有内容；只有生产中心的考核方案老板比较满意，达到了有目标、有数据、有过程、有结果的要求。

第一套绩效方案支离破碎地运行了一年，公司整体业绩没有任何改善，总经理决定聘请职业经理人来完善公司的绩效体系。公司通过猎头高薪聘请了一位 HRD 并对其寄予厚望。HRD 自任职开始，就对公司的绩效管理体系进行了系统梳理，在梳理的过程中发现，生产中心的考核方案确实不错，于是就以生产中心的绩效方案作为样板，追求管理数据化，并将这种数据化管理方法强制推广到职能中心和经营中心。职能中心和经营中心的负责人以数据化管理方法不适合本中心的运营特点为由，拒绝提供重

要数据。第二套方案在运行半年后无疾而终。总经理只好聘请咨询团队，开始设计第三套绩效管理方案。

### 〔案例分析〕

第一套方案之所以失败，是因为人力资源部没有对公司的整体绩效目标进行系统分析与设计，三个中心也没有将公司整体目标作为自身目标的一部分进行考虑，不但没有通过绩效管理帮助公司实现战略目标，反而出现了三权分立、资源内耗的结果。

第二套方案之所以失败，是因为职业经理人过于教条，希望通过一种行之有效的绩效方案，解决企业其他绩效问题，既没有认真研究各中心的运营特点，也没有充分分析公司的整体绩效目标，所以仍旧没有发挥绩效管理体系的最终作用，无法帮助公司达成目标。

设计绩效指标必须从公司的整体经营目标开始，根据公司的组织职能和业务流程，有效分解到每一个部门，再分解到每一个岗位，只有这样才能保证公司目标、部门目标与员工目标的一致性，真正达到“千金重担大家担，人人身上有指标”的管理目的。

### 误区四 指标分解不科学

唐僧团队成功的第四个主要原因在于，师傅四人分工明确，而且各司其职、紧密配合，最终胜利实现了目标。唐僧的主要职责是定目标，带队伍；孙悟空的主要职责是降妖伏魔，保护师傅安全；猪八戒的主要职责是插科打诨，维护团队和谐；沙和尚的主要职责是挑担子，虽然技术含量比较低，但贵在持之以恒。

在管理比较规范的企业里，有专门负责战略规划部门，其主要职责有三，一是制定并宣传贯彻公司战略规划，二是根据公司战略分解战略目标和经营计划，三是根据年度经营计划，组织各级单位负责人签订目标责任书。凡是与公司签订目标责任书的人，都能够明确地了解公司战略，并且能够明显感受到战略目标的压力，这些人大多是企业的中层管理干部。但一般企业的战略管理很少会细化到员工层，对于没有签订过目标责任书的基层员工来说，既不太了解公司战略，也不一定能够感受到战略目标的压力。



### 【案例五】

一家大型装备制造企业集团，组织机构健全，管理水平较高。这家公司的绩效管理体系已经运行了三年，比较成熟，所有中层以上管理者每个季度和年度都要签订目标经营责任书，参加集团的统一排名对于中层管理者来讲，如果排名靠后，真可谓是颜面尽失，他们能够非常明显地感受到战略规划与考核指标的压力。但是对于基层员工来讲，无论部门或公司排名多少，他们的成绩只是主管领导的一个主观评价，只要领导看着顺眼，对自己的工资奖金没有影响就行，所以基本上没有压力，仍旧我行我素。为了改变这种现状，公司决定聘请咨询团队，将公司及部门的绩效指标分解到员工，加强战略的落地效果，分解中层管理者的压力。

### 【案例分析】

公司战略目标和经营计划确定后，首要工作是把这些目标和计划分解到各部门和下级单位，其次是把部门及单位目标和计划分解到各岗位员工，通过这两个步骤，员工的工作目标与企业的战略目标将紧密挂钩，达到层层分解的目的。

该集团员工之所以出现与企业战略目标不匹配的行为，是因为企业只完成了第一步骤的分解工作，而没有进一步将部门目标分解到员工造成的。

## 误区五 中层干部执行不利

唐僧团队成功的第五个主要原因在于，孙悟空神通广大，在西天取经的路上屡次攻破难关，为唐僧团队的顺利西行立下汗马功劳。

孙悟空可被喻为企业里的中层，是企业发展的中流砥柱。在绩效管理体系建设的过程中，中层是第一批接受战略目标传导的员工，也是要把战略目标传导到基层的桥梁，他们对待绩效管理的态度，以及对绩效管理的理解程度和执行力度，直接决定绩效管理的执行效果。在许多公司里，中层管理者在绩效管理环节中，往往起到减压而不是传导压力的作用，究其原因他们并没有真正理解绩效管理。这里所说的理解，主要包括对绩效管理理念、方法和技巧三个层面的理解。



理念上,大部分员工包括企业中层在内,一提到绩效管理,首先想到的是扣工资,这种观念在绩效管理体系设计之初就应该及时纠正,专业 HR 应该为全体员工灌输这样一个观念——绩效管理的最大作用在于传导公司战略,并且通过激励的方式引导员工向公司需要的方向努力,最终达成公司战略。

方法上,很多中层管理者并不是人力资源专家出身,绩效管理对他们来说,是一项冷冰冰的制度,加上几个固定的流程,最后配上一些提取指标的表格。如果没有专业人员的讲解、演示和正确引导,很难将绩效工作理解透彻,更不可能掌握绩效管理的各种方法。

技巧上,大部分中层管理者不知道怎么分解指标,不知道怎么做绩效面谈,甚至不明白考核成绩怎样和绩效工资挂钩,所有的这些,都需要专业 HR 广泛传播和具体辅导,帮助中层管理者灵活地利用绩效工具解决工作中的问题,朝着公司的目标发展。

只有让中层管理者在绩效管理的理念、方法和技巧上都达成共识之后,才能够让其真正成为绩效管理过程中的中流砥柱。

#### 【案例六】

一家医疗服务企业,300 多人,年销售收入 2 个亿左右,主要由销售、实验室、法务、人力行政和财务等部门组成。公司的 CEO 是董事会聘请的职业经理人,每年都要与董事会签订目标责任书,但各部门的负责人却无人帮助 CEO 分担经营指标。

销售总监是前任 CEO,主要负责市场管理、客服、社区推广和培训推广等工作,所有的销售业绩由下属四位销售经理直接承担;实验室主任是董事会聘请的行业资深教授,在技术方面绝对权威,CEO 不会为其制定考核指标;法务总监是外聘顾问,也是董事长的朋友,CEO 不好为其制定考核指标;财务总监和人事总监是职业经理人,但由于这两个部门是支持性部门,无论对两个人怎么进行考核,对公司业绩目标的完成也不会有太大影响,CEO 索性也没有为其制定考核指标。由于公司业务结构和人员

的特殊性，所有中层都不能有效地帮助 CEO 承担业绩压力，使得 CEO 非常孤独，他曾试图绕过中层，直接将业绩压力传递到基层，但发现效果并不理想，无奈之下，聘请咨询团队，为其建立合理的绩效管理体系。

#### 【案例分析】

总经理个人能力再强，离开管理团队的支持与配合，也无法完成经营目标。要发挥中层中流砥柱的作用，必须将公司整体经营目标向下层层传递，让中层管理人员成为业绩指标完成的中坚力量而非减压层。

### 误区六 专业人员能力不够

唐僧团队成功的第六个主要原因在于，孙悟空对猪八戒和沙和尚的正确引导。猪八戒聪明却懒惰，他最大的功劳是活跃团队气氛，但在生活中却好吃懒做，打起妖怪来拈轻怕重；沙和尚忠诚却笨拙，毫无怨言地挑着重担，但却因能力有限无法保护师傅。

猪八戒和沙和尚在企业里，代表了两种性格完全不同的基层员工，一种是聪明但工作不卖力气，喜欢光说不练的人；另一种是只知道低头干活，不习惯抬头看路的人。在建设绩效管理体系时，针对这两种人，专业 HR 需要用不同的方法和手段做正面引导，这对 HR 的专业能力是一种考验。HR 的专业能力由两大部分构成，一是对企业业务的理解能力，二是较好的沟通与传播能力。

专业能力不够的表现之一是 HR 的业务功底不深。做绩效管理的人，除了熟悉绩效管理本身之外，还要深入了解公司所在的行业和公司本身的业务流程。对于 HR 来讲，正确理解公司业务，一方面能够与业务人员用专业语言进行对话，可以在业务上产生共鸣；另一方面对能够对公司业务有自己的理解，不会人云亦云。

#### 【案例七】

一家物业管理公司聘请咨询团队设计并推行绩效管理体系，与咨询团队接触最多