

破解「窝火」 的绩效管理

看战略落地之秘密武器

绩效管理专家 | 罗元福◎著
人力资源专家

实战思想体系 + 30个管理工具 + 10个经典案例

清晰梳理绩效管理体系，有效指导战略高效落地

北大纵横管理咨询集团创始人、首席专家
中国房地产经理人联盟秘书长
北京圣火集团董事长

王 璞
陈云峰
王 丰

诚意推荐



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

破解「窝火」 的绩效管理

看战略落地之秘密武器

绩效管理专家 | 罗元福◎著
人力资源专家



 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

破解“窝火”的绩效管理 / 罗元福著. —北京: 北京联合出版公司, 2013. 9
ISBN 978-7-5502-1788-1

I. ①破… II. ①罗… 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 (2013) 第 170567 号

破解“窝火”的绩效管理

作 者: 罗元福

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 徐秀琴 咎亚会

特约编辑: 王 楠 朱鸿程

封面设计: 可圈可点

版式设计: 王 晶

责任校对: 高志红

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印制 新华书店经销

字数 183 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 12.75 印张

2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-1788-1

定价: 45.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445



赢在绩效管理

纵观世界优秀企业，其良好的绩效管理都助推了企业的效益，也助推了股东的投资回报，更重要的是驱动了员工和组织的同步成长，可以说，这些优秀企业赢在了绩效管理。

既然绩效管理对企业的发展起着至关重要的作用，可是，为什么很多企业的绩效管理会出现种种“雾霾”现象——员工在绩效管理中见不到“阳光”、呼吸不到新鲜“空气”？为什么绩效管理有那么多令人窝火之处，导致人人恐惧、郁闷呢？

正因为如此，罗元福的书名用“窝火”来形容绩效管理，一下子吸引了我的眼球。

绩效管理近些年来一直是中国企业关注的热点话题，围绕这个话题也有不少专著出版，但这些专著大多有这样那样的不足：要么是完全从国外引进，和中国国情距离很大；要么某些理论导向存在误区，致使不少企业高层阴谋败露，给企业带来危机；要么实操性差，用不好就会伤害员工和组织。而现在，读者又多了一种选择：罗元福将自己做职业经理时亲历的阵痛及提供咨询中的心得系统地总结成书，为企业家从根本上解决绩效管理的难题提供了全方位的参考。

罗元福指出，要做好绩效管理，企业需要攻克三件事：解决观念上的问题、解决组织保障上的问题、解决技术操作上的问题。我觉得这总结得非常到位。

我认为，本书有三大特点：

第一，摆脱了传统绩效管理思维，将其提升到战略绩效管理高度，也就从根本上给绩效管理治了“病”；

第二，书中的思想体系、工具方法简单实用；

第三，全书附有丰富的案例，以实际情景诠释理论，可读性强。

本书提出的七大“窝火”的破解之道很值得企业管理者研读和借鉴！同时也希望读者朋友们在使用本书的过程中提出建议和意见，帮助作者不断改进，为绩效管理理论和实践的发展作出贡献。

北大纵横管理咨询集团创始人、首席专家 王璞



重新认识绩效管理

从一定意义上说，经营企业就是经营人心、经营组织。如何经营好人心、经营好组织？

对一个企业而言，不是制定了战略、明确了方向、找好了产品定位，公司就能经营好，而是要看如何通过良好的绩效管理机制让企业战略落地生根！因此，绩效管理机制是需要老板亲自抓的一项重要工作。

绩效管理还与企业的凝聚力、战斗力密切相关。高层、中层、基层的员工如何形成合力？如何使这三个层面的员工思想统一、目标统一？如何让员工把企业战略当成自己的事业而自动自发地做事？

此外，良好的绩效管理对保障分配的公平性起着关键的作用。自古以来，“分钱不公”都是败事主因，如果绩效管理做不好，老板发的钱再多，员工还是认为不公平。

由此可见，绩效管理是一门深奥的学问。

这本书我花了一周的时间才看完。罗元福先生在本书中认为，好的绩效管理是员工认同的管理、感觉公平的管理。读后，我有三个方面的收获和两点认识上的更新。

三个方面的收获是：首先，良好的绩效管理能让战略落地生根，让老板的梦想成为全员的梦想；其次，良好的绩效管理能让员工和组织一起成长，全面生发智慧；再次，良好的绩效管理的关键是在实施的过程中及时发现、解决问题，持续提升员工的绩效和组织的绩效。

两点认识上的更新：一是关于直线经理作用——此前我认为绩效管理是老板和人力资源部的事，与直线经理无关，看完此书才知道，绩效管理是直线经理的天职，直线经理是绩效管理实施的主体和中坚力量；二是关于业绩指标的确认——看了书中的“业绩指标制定八步曲”，觉得非常有道理，方知员工的业绩指标不是由老板拍脑袋决定的。

和罗元福先生认识近十年了。他是一位实战派专家，作为企业家船长俱乐部的高级人力资源顾问，也曾经为圣火集团做过绩效管理咨询，使圣火集团受益匪浅。

希望这本书能向各位企业家传递绩效管理的正能量！

中国中小企业协会副会长

北京市第十四届人大代表

企业家船长俱乐部创始人

北京圣火集团董事长

王丰



绩效管理是带兵的关键点

和罗元福先生相识，是在我创立的中国房地产经理人联盟（简称“中经联盟”）这个平台上，他也是联盟常务理事。

这些年来，我一直在企业内部担任重要的管理角色。我从管理实践中懂得，企业战略确定后，文化导向、绩效管理将成为支撑战略落地的有力抓手。我也懂得，做企业就是在经营人，不会带兵就不会打仗，但带兵不只是给钱那么简单，做好绩效管理是其中的关键点。

绩效管理的专业化程度比较高，是个技术活，也是我在实际工作中最头疼的地方。而罗元福先生在人力资源领域的理论高度和实操能力，很值得学习。

真诚推荐这本书，因为它不仅值得读，更值得我们在实际工作中借鉴。

中经联盟秘书长

陈云峰

北京中经合力投资有限公司董事长



为什么要写这本书

在我做大型集团人力资源总监时，曾操刀主持过几十个子公司的绩效管理工作，其中的酸甜苦辣至今仍一直萦绕于心；现在奔走于咨询培训的“江湖”，跳出职业经理人的视角再看绩效管理时，更有百般滋味和体会令我回味无穷。

在我做人力资源咨询的这几年中，寻访过众多企业员工，大家一致认为：绩效管理是最令人窝火和头疼的事情，不仅员工头疼，人力资源管理者头疼，连老板也头疼！

几乎每个企业都在做绩效管理，但迄今为止，没有几个企业敢宣称自己的绩效管理是做得很成功的。为什么绩效管理这么令人窝火？如何攻克绩效管理的难点？我一直试图寻求做好绩效管理的普遍规律，好为读者提供一些有效的解决之道。

终于，经过这几年的不断积累和完善，我完成了这本书稿。本书跳出传统绩效管理思维，从战略绩效管理的高度，运用几十个实用工具和真实咨询案例，努力使绩效管理摆脱形式大于内容、制度大于实效的困境，希望能为解决“窝火”的绩效管理提供一个思路。

就内容编排而言，本书开篇阐述了绩效管理到底难在哪儿，接着按照绩效管理循环对所碰到的“窝火”问题一一进行分析，最后回头检视怎样的绩效管理才算成功，并以之作为本书的结束，因而形成了一个完整的绩

效管理体系。

写好绩效管理这个课题，绝非易事。因此，我在写作中坚持了四个原则——简、实、近、深，力争为读者多提供一些实用的“干货”。

简：重点突出绩效管理的窝火点和操作上的难点，避免写成流水账。

实：尽量写出自己的真实感受和提供咨询中的所见所闻；尽量提供解决“窝火”问题的实操步骤和方法，避免理论化。

近：书中的理论体系和解决方法尽量代表领先成果，尽量着眼于解决企业绩效管理当前的问题，避免方法论过旧和过奇。

深：不是指有多么高深，而是指深入寻找绩效管理令人窝火的原因，找到解决问题的规律，避免肤浅说教。

本书的系统性可能不强，学术性可能欠缺，但绝对有一定的实操性，希望能对读者尤其是企业中高层管理人员提升绩效管理水平起到借鉴作用。

书中观点难免有偏颇之处，请读者批评指正。

罗元福

III	推荐序一
V	推荐序二
VII	推荐序三
IX	前 言
	窝火一 绩效管理为什么那么难
006	第一节 大家对绩效管理认识模糊
017	第二节 绩效管理需要良好的组织保障
023	第三节 操作技术最容易发生偏颇
	窝火二 绩效管理到底考核谁，由谁来考
033	第一节 绩效管理到底考核谁
037	第二节 绩效管理到底谁来考
	窝火三 绩效管理到底考什么
045	第一节 你是否真懂到底考什么

048	第二节	业绩指标从战略中来
070	第三节	态度指标从企业文化中提炼
077	第四节	能力指标要与战略要求相匹配
081	第五节	别触犯指标设计的原则
084	第六节	集团公司就该这样考核

窝火四 绩效管理到底如何辅导

091	第一节	绩效辅导必须坚守四大原则
097	第二节	选择恰当的绩效沟通方式
105	第三节	有效的绩效信息收集
108	第四节	提升管理者的辅导能力

窝火五 绩效管理到底怎么考

117	第一节	选对考核方法
125	第二节	规范考核程序
134	第三节	强化考核组织保障
138	第四节	设置考核周期
140	第五节	制定考核准则

窝火六 绩效管理到底如何反馈与运用

147	第一节	做好绩效反馈面谈
156	第二节	善用考核结果

窝火七 怎样才算成功的绩效管理

177	第一节	看绩效管理体系是否健康
181	第二节	看绩效管理目标是否达成
186	第三节	看管理者是否持续热爱绩效管理

窝火一

绩效管理为什么那么难

几乎每个企业都在做绩效管理，但迄今为止，没有几个企业敢宣称自己的绩效管理是做得很成功的。

绩效管理到底难在哪儿？

通过对大量的咨询案例进行研究，我认为，绩效管理主要难在三个方面：观念上的问题、组织保障上的问题、技术操作上的问题。

一场“绩效武林大会”

2010年，我曾为一家大型集团公司做绩效管理咨询。在咨询正式启动前，我很想听听公司内部对绩效管理的看法，于是集团总裁张总召集各事业部副总之上干部和部分员工开了个座谈会。

大家很快到齐了，一听说是关于绩效管理的主题，偌大个会场顿时鸦雀无声，气氛显得十分凝重。

“今天的座谈会，大家不要有什么顾忌，想说什么就说什么，一定要畅所欲言。即使有争论，我们也要有格局和胸怀包容这些争论。”张总为这次会议很艺术地定了调。

张总这样一发言，会场气氛马上就开始活跃了，各位老总的面容顿时轻松愉悦，有的交头接耳，有的仰望天花板在思考……

我抛出一个开放性的问题：“各位领导，对公司目前的绩效管理工作，你们怎么看？”

房地产事业部的李总快言快语：“绩效管理既让我困惑又让我郁闷！”

我问：“你的困惑和郁闷在什么地方？”

李总说：“我不知道公司推行绩效管理到底是干吗的？！这个工作一年到头忙来忙去，搞得大家鸡飞狗跳的，结果不但今年业绩下滑，而且员工抱怨还很大，真是费力不讨好！”

“李总说得很对！绩效管理到底是干吗的呢？”我又继续问。

物业事业部的赵总说：“我感觉除了分配奖金外，好像有时候就是故意

整人、挑毛病！”

赵总的话差点让会场炸了锅，气氛顿时高度活跃，大家激动不已。

看来，赵总的话戳到了大家的痛处，说到了大家的心坎里！

“罗老师，你怎么看我的观点？”赵总反问我。

“赵总的感受很正常，说得也很对，很多公司对绩效管理就是这么看的！

不过，听你这么一讲，我感觉，公司目前的绩效管理工作在绩效文化导向上进入了黑洞！在绩效管理的观念上出了大问题！”我笑着说。

“啊？我们的绩效文化进入了黑洞？观念上出了大问题？啥意思？”大家顿时议论纷纷。

因为这是一次调研会，为了控制会议的时间和节奏，此问题就此打住，我话题一转，继续问：“大家对绩效管理工作还有什么感到郁闷的？”

集团人力资源总监陈总说：“罗老师，我们的绩效管理工作在开始推行时，那简直是风风火火啊！可是推行一段时间后，碰到了种种困难，现在差不多要销声匿迹了！大家都埋怨是人力资源部失职，我也有苦难言啊！”

“陈总的郁闷，大家能理解吗？”我问道。

“理解什么？绩效管理这个工作就是人力资源部的事情！绩效管理工作没做好，搞得大家心情不舒畅，人力资源部是脱不了干系的！”其中一位副总还真敢说话，在他的“带领”下，大家纷纷直言，仿佛在给人力资源部的陈总开“批斗会”。

陈总也不示弱，与业务老总们辩得面红耳赤，一场“绩效武林大会”进入了高潮……

大家争论了几个回合后，我直言道：“绩效管理到底是谁的责任？关于这个问题，公司一直还没有搞清楚！这是绩效管理在组织保障上犯的一个错误！”大家很惊诧……

为了控制时间，总裁张总说：“今天我们只找问题，至于具体问题怎么处理，那是下次会议的事情，请大家说说还有什么郁闷。”

项目经理高经理说：“考核指标设计得不合理，感觉我的工作与公司的目标要求没有什么联系，领导一会儿叫我干这，一会儿叫我干那，我都偏

离了自己的工作职责，不知道这工作到底咋干了！”

我问：“高经理，你的考核指标从哪里来的？”

高经理：“就是我的职位说明书啊！而且职位说明书还不清楚！”

大家对这一问题，又讨论得热火朝天。

高经理：“请教罗老师，对我的考核指标，你说从哪里来？”

我说：“你清楚公司今年的战略目标吗？你的考核指标与公司的战略目标有关联吗？你的上级与你充分沟通过考核指标吗？”

高经理回答说：“这个嘛，我就不是很清楚了！”

我说：“公司目前的绩效管理，在具体的操作技术上问题还不小，缺乏真正的撒手锏，怪就怪没有吕布的方天画戟啊！难怪大家有抱怨！”大家笑了。

会议接近尾声，似乎大家争论出了绩效管理令人郁闷的真相。

总裁张总：“今天这个‘绩效武林大会’很有意义，我在旁边听得很仔细，也很感动。这么多年我们的绩效管理工作陷入了怪圈，简直就是恶性循环！大家不郁闷、不窝火才怪呢！大家对几大问题的争论，我算是听明白了，我们的绩效管理工作没做好，我也是有责任的！会后，请陈总将这几大问题总结提炼一下，发给大家。”

张总话音刚落，会场响起了一阵掌声，大家感觉到，这是正能量！

一场“绩效武林大会”，终于落幕了！

会后，有个老总在洗手间向我竖起了大拇指：“罗老师，大家散会后还一直在讨论，今天大家热血沸腾，收获不小啊！”

经过几个月的咨询，公司所有中高层干部对绩效管理工作有了正确的认识和改进，员工也获得了长足的成长，集团的绩效得到了飞速的提高，公司也计划三年内上市。

为什么公司战略迟迟得不到落实？

为什么绩效部门忙忙碌碌，公司业绩却不升反降？

为什么员工对绩效管理抱怨很大，以至于漠不关心？

为什么绩效管理最后变成了“人整人”“挑毛病”？