

丛书主编 易发久 白 沙



高阶领导系列



绩效 为纲

绩效管理的 6大实战方案

影响力中央研究院教材专家组 编著

工具化、本土化、实战化、系统化
让您的职业生涯从此发生实质性改变

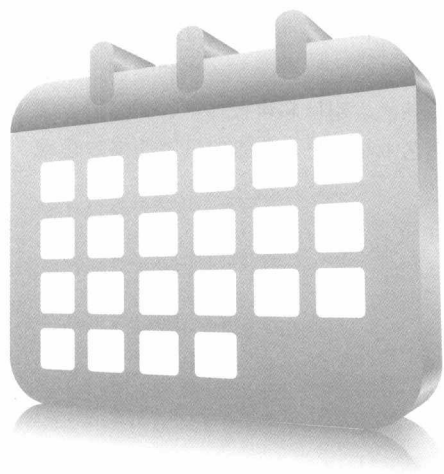


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

丛书主编 易发久 白 沙

影响时空
管理丛书

高阶领导系列



绩效 为纲

绩效管理的 6大实战方案



影响力中央研究院教材专家组 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书针对企业在绩效管理中的问题，详细地介绍了企业绩效不佳的原因，如何轻松应对绩效管理中的难题，如何结合新的绩效管理工具对财务指标、员工行为指标、客户指标和员工的能力进行考核和管理，如何进行绩效辅导和员工激励以激发员工的工作热情等主要内容。本书具有很强的实用性和可操作性，介绍的方法和工具易学易用，帮助企业管理者解决绩效管理中的种种问题，提高管理艺术和水平，从而在日常的绩效管理中轻松应战。

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

图书在版编目（CIP）数据

绩效为纲：绩效管理的6大实战方案 / 影响力中央研究院教材专家组编著. —北京：电子工业出版社，2009.3
（影响时空管理丛书·高阶领导系列）

ISBN 978-7-121-07631-2

I. 绩… II. 影… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 166631 号

责任编辑：李 静

印 刷：北京智力达印刷有限公司

装 订：三河市鹏成印业有限公司

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：860×1092 1/16 印张：13.5 字数：219 千字

印 次：2009 年 3 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。

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

服务热线：（010）88258888。



专家委员会

- 顾 问 李燕杰 教授，著名演讲艺术家，第 6、7 届全国政协委员，第 5 届北京市
委委员
- 彭清一 客座教授，著名演讲艺术家，国家一级演员，享受国务院特殊津贴
的专家
- 吴德贵 国家人力资源和社会保障部中国人事科学研究院副院长（正司级），
研究员，中国人才研究会理事
- 主 任 易发久 著名管理专家，教育训练专家，中国培训协会秘书长，中国培训论
坛组委会执行主席，影响力教育训练集团董事长
- 副主任 朱 栩 著名谈判专家，管理培训专家，影响力教育训练集团执行总裁
白 沙 管理学博士，实战管理研究专家，影响力中央研究院执行院长
- 委 员 刘德强 中共上海市委党校教授，上海市演讲学研究会会长
- 王新超 北京大学光华管理学院教授，组织行为与人力资源管理研究专家
- 彭剑锋 中国人民大学教授、博导，华夏基石管理咨询集团董事长
- 张培德 世界成功人士联谊会中国区副主席，美国夏威夷大学副校长兼中国
管理学院院长，上海师范大学人力资源优立取研究所所长，中国非
营利组织研究中心主任，上海师范大学人力资源管理系系主任
- 谢守祥 中国矿业大学管理学院副院长、教授，中国矿业大学 MBA 教育中
心副主任

- 冯鹏程 对外经济贸易大学副教授、博士后，国际经济研究院企业研究室主任，中国资本运营研究中心主任，中国开发型经济研究所副秘书长，河北省注册纳税筹划协会副会长
- 李 践 知名企业家，香港风驰集团董事局主席，赢利模式商业系统创始人，五项管理创始人，畅销书《砍掉成本——企业家的12把财务砍刀》作者
- 汪中求 管理专家，北京大学精细化管理研究中心主任，北京汪中求细节管理咨询公司首席咨询师，畅销书《细节决定成败》作者
- 孟昭春 成交专家，春风投资有限公司董事长，畅销书《大保单销售》、《关爱生命》、《承诺就要实现》作者
- 吴甘霖 创新专家，甘霖智慧国际培训机构理事长，畅销书《方法总比问题多》作者
- 程社明 管理学博士，清华大学、北京大学“职业生涯开发与管理”主讲教授，天津明理企业管理咨询公司、北京家和业咨询公司董事长，畅销书《你的船 你的海》作者
- 王 璞 咨询专家，北大纵横管理咨询集团首席合伙人，团中央青年企业家协会副会长，全国劳动模范，教授
- 韩进军 中国人民大学博士，艺海国际商学院管委会主席，著名管理咨询专家，长期致力于企业管理创新和品牌策略研究与推动
- 张守春 新泽西州立大学人力资源硕士，著名薪酬管理、绩效管理培训专家，北京美克拜特人力资源管理咨询中心总经理
- 苏宗伟 上海外国语大学东方管理研究中心副主任，副教授
- 孟庆才 南京大学商学院博士后，高级经营师
- 徐爱军 南京中医药大学经贸管理学院经贸教研室主任兼培训部主任，副教授



编写委员会

主 任 白 沙

副 主 任 杜 君

执行编委 苗 伟 王晓霞 荆 涛 杨 帆 潘 静
邢晓风 纪洪涛 徐之君 杨 梅

委 员 (按姓氏笔画排序)

马雪霞	王 伟	王 滢	韦冠凡	左 惠
边俊英	付娟娟	毕春月	孙建红	朱晓峰
刘继贤	刘晓斌	肖 果	宋小强	杨忠正
张尚国	张哲生	张雪冰	陈晓丽	李玉峰
李 华	李亚林	李雨潭	李 晓	李铭瑜
郑云凤	周 正	孟 巍	侯忠义	姚国梅
赵 倩	宫 辉	徐岳峰	高 磊	戚传福
常绪哲	韩秀霜	潘永辉		



总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在1977年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在1986年又创办了全国第一个MBA班，亲眼目睹了中国培训业30多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归咎为如下原因：

（1）单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

（2）过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，却难以古为今用，创造效益。

（3）笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力教育训练集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了 10 年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续 10 年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力教育训练集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经 3 年时间将 10 年的培训精华融入这套影响时空管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力教育训练集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，有 12 个子系列，共 70 本书。它的最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40%现在能用，40%明天能用，20%将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

这套丛书体系严密、结构完整，从最初的策划到最后的成书，都经过了详细的研究，每一本书都有其特定的意义和内涵。这套丛书总共包括：

- 战略与决策系列（7 本）——管理工作最重要的是做正确的事，而不是正确地做事。
- 高阶领导系列（6 本）——高明的领导者管理员工的思维，不高明的领导者管理员工的行为。
- 中坚主管系列（6 本）——管理是严肃的爱，这种爱能产生巨大的生产力，将你推向事业的高峰。
- 营销总监系列（5 本）——最高的营销技巧就是忘记技巧，人情练达才是营销的终极绝招。
- 生产主管系列（6 本）——造物之前先造人，产品要不是 100 分就是 0 分。



总序

- 顶尖销售系列（7本）——推销员卖的最大产品就是自己；做交易，首先考虑的不应是怎样赚钱，而是怎样获取人心。
- 人力资源经理系列（6本）——企业不仅要发现人才，更要建立人才培养与发展的机制。
- 企业培训师认证系列（6本）——提高技能，锻炼心态，培养老师的老师。
- 销售经理系列（5本）——突破销售困境，打造精英员工，塑造最有战斗力的团队。
- 现场督导系列（5本）——一个乱七八糟、粗枝大叶的生产现场，根本无法造就伟大的企业。
- 财务经理系列（6本）——在规则下生活，为企业的发展负一半责任。
- 采购经理系列（5本）——从战略高度来节支，与其被动防守，不如努力削减进攻者的成功机会。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。

李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家

2009年1月于北京



中国培训界七剑客点评

在中国的培训管理界，七剑客联盟一直备受企业的青睐。他们一直在为企业的管理难题寻找最佳解决方案。他们对影响时空管理丛书的点评一语中的。

这套丛书的问世是影响力教育训练集团的一大胜利——品牌的胜利，是培训界的一种无形力量。各兄弟单位都在敬仰，授课教师终于有章可循，学员终于有了参考用书。这最终对于企业来讲是一件幸事！

——易发久（诲龙剑），励志专家

这套丛书结合国内外企业的案例，对国内管理界的先进管理理论和方法进行了深入浅出的讲解，提供了不少简单、易懂、有效、快捷的方法，不仅有“剑谱”，还有“剑招”，招招击中要害，它们都具有较强的实际操作性和可移植性。对中小企业来说，这套丛书不愧为一套拿来即用的管理工具！

——吴甘霖（醒龙剑），创新专家

这套丛书中的每本书都仿佛巨大的百年榕树，构筑了一片葳蕤的经管图书森林。一直以来，我都盼望能有一套完整实战、不玩虚招的丛书供中小企业参考。而今，这个愿望终于由影响力教育训练集团帮我实现了。

——王璞（飞龙剑），咨询专家

这套丛书是由数十位企业管理课程研发人员和资深专家共同编创的，是企业管理者的必备工具书，对企业家和经理人工作的有效开展极具实用价值，也是企业经理人提升自我、



中国培训界七剑客点评

增加经济效益的秘密武器。按照书中内容进行修炼，可以使企业家和经理人的工作更轻松自如，在不知不觉中迅速提升企业的经济效益和社会效益！

——汪中求（雕龙剑），管理专家

这套丛书的问世是培训业了不起的一桩大事。这套丛书从总经理到基层员工，从生产、管理到人力资源，涉及企业的每个角落；从理论到工具……如此完美的构造系统，如此庞大的出书规模，我想在培训业是极少见的，它将揭开培训史新的一页，将为千千万万企业带来福音！

同时，能读到这套丛书中一本已经很幸运了，而能读到整套书的同人就是非常幸福了，因为能从中汲取更为丰富的理论，更能从无数个案例中借鉴最为成功的经验……这样，你必将成为最“牛”的人，你的团队也必将成为最“铁”的团队！

——孟昭春（降龙剑），成交专家

经过多年的翘首企盼，这套丛书终于出版了。

这是企业界的盛事、出版界的盛事、培训界的盛事！它是经验的积累、智慧的结晶、责任的凝聚！它摒弃浮华，专注实战。也许它的外表并不光彩夺目，但我保证，它不会让渴求在工作中有突破、管理中经常头疼的有识之士失望！

——程社明（引龙剑），规划专家

这套丛书融会了影响力课程“道”、“术”、“器”的合理配比，理论透彻，方法新奇，工具实用。行文贯彻“少讲为何、多讲如何、上来就操刀、杜绝赘述”的实战精神，强调熟能生巧和对标准的借鉴与改善。

——李践（御龙剑），赢利模式专家



前言

绩效管理是人力资源管理的一个核心内容和重要模块,也是企业充分发挥员工积极性和激发员工潜能、提高组织生产率和竞争优势的重要决定因素。从内容上讲,绩效管理分为绩效计划、绩效考核、绩效辅导和绩效改进四个部分,而我们通常所讲的绩效管理重点强调的是绩效考核。如果仅单纯地通过发放薪酬作为考核结果,是不能体现绩效管理的精髓的。鉴于此,本书力求绩效管理的四个方面相互协调、相互配合,共同促进企业和员工绩效的提高。

企业绩效为什么不佳,是哪些因素造成的,怎样把新的工具(如关键绩效指标、平衡计分卡)运用到现代绩效管理中,怎样制定既能达到绩效考核目的又能让员工乐于接受的绩效考核目标,怎样让员工做出绩效改进承诺同时又充满工作激情等,本书将对这些问题做详细的介绍。

很多企业都曾做过绩效管理的尝试,但绩效管理的结果大相径庭。一些企业可能出现以下问题:绩效不但没有改善,反而出现许多新的难题;不知道如何对难以量化的指标进行考核;绩效考核过程不公平,不知道如何对团队进行考核;考核者容易陷入一些误区;不知道如何进行绩效沟通面谈等。对于出现的这些问题,本书将给出“灵丹妙药”,帮助企业解决困扰已久的难题。

本书共分为6章,第1章从绩效管理与绩效考核的区别、为什么绩效管理会变成走过场、在绩效管理中各相关人员应该扮演什么角色、怎样确定关键绩效指标等方面找出绩效不佳的原因。第2章针对如何进行定性考核、如何保证绩效考核的公平、如何对团队进行考核、怎样避免陷入考核误区、如何进行绩效沟通面谈等企业管理者遇到的常见问题开出秘方。第3章结合新的绩效管理工具介绍如何对财务指标、员工行为指标、客户指标和员工的能力进行考核和管理。现代绩效管理与传统绩效管理的区别体现在现代绩效管理不但包括运用图形等级量表法、关键事件法等



前言

方法进行的绩效考核,还包括制定合理的绩效计划,做好绩效辅导与实施绩效改进计划,这正是第4章所要讲述的重点。第5章介绍管理者如何把绩效管理量化到每一天的具体工作中,其重点就是与下属一道制定绩效目标和考核标准,并让下属做出绩效改进承诺。第6章重点介绍如何进行绩效辅导和员工激励,激发员工的工作热情。

本书每一节都给出了本节要点、理论介绍和解决问题使用的方法,提供了实用的工具。另外,为了让读者将理论、方法与实践相结合,每一节均有相关案例讨论和思考,以启发读者对本节介绍的理论与方法以及自己所在企业绩效管理的思考。因此本书有很强的实用性,不管是高层管理人员还是基层管理人员、一线管理人员还是职能管理人员都能从中找到自己想要的东西。

“路漫漫其修远矣”,绩效管理取得成效是需要一定过程的,一时没有收到预期效果也是正常的。企业总经理只要找到绩效不佳的原因,制定合理的绩效计划,进行公正、合理的绩效考核,做好绩效辅导与绩效改进工作,解决绩效管理中的难题,绩效管理定会取得成功!

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

读者意见调查表

感谢您对电子工业出版社的支持！

为帮助我们进步，请将您的宝贵意见填于下表并寄回我们。

您购买的图书名称					
先进性和实用性	☐ 很好	☐ 好	☐ 一般	☐ 不太好	☐ 差
图书文字可读性	☐ 很好	☐ 好	☐ 一般	☐ 不太好	☐ 差
图书篇幅适宜度	☐ 很合适	☐ 合适	☐ 一般	☐ 不合适	☐ 差
出版物中差错	☐ 极少	☐ 较少	☐ 一般	☐ 较多	☐ 太多
图书封面设计水平	☐ 很好	☐ 好	☐ 一般	☐ 不太好	☐ 差
图书印刷装订质量	☐ 很好	☐ 好	☐ 一般	☐ 不太好	☐ 差
纸张质量	☐ 很好	☐ 好	☐ 一般	☐ 不太好	☐ 差
定价	☐ 很便宜	☐ 便宜	☐ 合理	☐ 贵	☐ 太贵
对宣传工作的感觉	☐ 很好	☐ 好	☐ 一般	☐ 不好	☐ 差
对服务质量的感受	☐ 很好	☐ 好	☐ 一般	☐ 不好	☐ 差
从何处获取出版物信息	☐ 书日报 ☐ 电子社宣传材料 ☐ 书店 ☐ 他人转告 ☐ 网站 ☐ 报刊				
您认为电子工业出版社应改进的方面	☐先进性和实用性 ☐文字可读性 ☐篇幅适宜度 ☐出版物中差错 ☐设计水平 ☐印刷装订质量 ☐纸张质量（光盘材质） ☐定价 ☐宣传工作 ☐服务质量				
您的具体意见或建议					
读者姓名：_____ 联系方式：_____ 从事工作： ☐ 技术研发 ☐ 技术管理 ☐ 经营管理 ☐ 行政管理 ☐ 教育培训 ☐ 在校学习					

表格寄回 邮寄地址：北京市万寿路 173 信箱 607

邮政编码：100036

收信人：世纪波公司

传 真：(010) 88254200

收件人：同收信人

电子信箱：sjb@phei.com.cn

目 录

第 1 章 7 问——找出企业绩效不佳的原因

1

1.1 是否有绩效管理体系	2
工具 绩效管理考核题	4
案例讨论 绩效管理有问题吗	8
1.2 是绩效考核还是绩效管理	9
工具 绩效考核指标设定的指导	13
案例讨论 M 公司的绩效管理之道	15
1.3 是走过场还是真刀真枪	16
工具 绩效管理效果评价表	20
案例讨论 W 公司是这样进行绩效考核的	21
1.4 绩效管理者参与的角色扮演是否合适	23
工具 人力资源经理扮演的 8 种角色	26
案例讨论 R 公司的成功之道	26
1.5 考核指标是否一定要量化	27
工具 某工程项目经理绩效考核表	31
案例讨论 S 公司的问题出在哪里	32
1.6 关键绩效指标是否“关键”	34

工具 部门常用关键绩效指标类别	37
案例讨论 质量部经理是这样被考核的	38
1.7 是否有绩效沟通反馈	39
工具 绩效沟通面谈表	43
案例讨论 沟通有问题吗	44
本章小结	46

第2章 6难——轻松应对绩效管理中的难题 47

2.1 如何进行定性考核	48
工具 管理者的定性指标表	51
案例讨论 乙集团绩效考核的尴尬	52
2.2 难以应对的绩效考核不公平现象	54
工具 管理者行为考核指标表	58
案例讨论 小张的烦恼	59
2.3 难以避免的绩效考核误区	61
工具 行政部经理采用图形等级量表法进行绩效考核	64
案例讨论 绩效考核的误区	65
2.4 难以考核的团队绩效	67
工具 团体层面与个体层面考核内容	71
案例讨论 到底是谁的责任	71
2.5 难以解决的绩效沟通面谈中的难题	73
工具 肢体语言识别表	79
案例讨论 黎经理的辞职信	80
2.6 难以应对的研发人员绩效辅导	81
工具 研发运营总监绩效考核指标表	85
案例讨论 张总经理是这样进行绩效辅导的	86
本章小结	87