

为HR提供全方位的绩效管理解决方案

绩效管理 实操

全流程演练

实战案例版

陈磊◎编著

本书教你的不止有方法 更有以不变应万变的思路

纠正

错误的绩效管理理念

开启

绩效管理之门

辅导

手把手教你绩效沟通、激励



实战

源于实际工作 案例真实再现

活用

运用工具为绩效考核提供保障

进阶

攻破绩效管理中的“疑难杂症”

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

绩效管理实操

—— 全流程演练 ——

实战案例版

陈磊◎编著



内 容 简 介

绩效管理是保障企业绩效制度得以有效开展的重要方法之一，本书以绩效管理流程为线索，为企业提供了全方位的绩效管理解决方案。

全书共包括13章，本书的前半部分按照绩效管理的完整流程，循序渐进地对公司绩效管理需要掌握的知识进行全面介绍；本书的后半部分则对不同岗位级别的员工的绩效考核方法，以及绩效管理实战过程中的一些常见问题进行了重点讲解。本书在讲解过程中，注重理论的易理解性和方法的可操作性，选取了大量贴近实际的案例来对绩效管理做详细说明。

本书特别适合人力资源管理从业者、企业各级管理者以及绩效专员使用，同时还可作为管理培训师、咨询人员以及人力资源管理相关专业学生的参考用书。

图书在版编目（CIP）数据

绩效管理实操全流程演练 / 陈磊编著. —北京：
中国铁道出版社，2018.9
ISBN 978-7-113-24615-0

I. ①绩… II. ①陈… 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（2018）第140778号

书 名：绩效管理实操全流程演练
作 者：陈 磊 编著

责任编辑：王 佩
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056
封面设计：仙境

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街8号）
印 刷：中煤（北京）印务有限公司
版 次：2018年9月第1版 2018年9月第1次印刷
开 本：700mm×1 000mm 1/16 印张：19 字数：244千
书 号：ISBN 978-7-113-24615-0
定 价：59.80元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174
打击盗版举报电话：（010）51873659



F O R E W O R D

从国内企业的管理实践来看,大部分企业都存在管理薄弱的问题,随着绩效管理理念的引入,越来越多的企业逐步将这种先进的管理思想应用于企业管理实践中。然而,要做好绩效管理并非易事。笔者通过对多年管理经验和培训经验的总结,发现不少企业或多或少都遇到过以下问题:

- 员工认为绩效管理是人力资源部的事、认为绩效管理会给日常工作带来很大的麻烦,这些是绩效管理理念层面的问题。
- 绩效指标不能与企业发展相结合、没有顺畅的绩效沟通及改进机制、绩效评估不科学,这些是绩效管理技术层面的问题。
- 绩效考核不能体现员工的绩效差异、绩效管理没有与过程管理相结合,这些是绩效管理执行层面的问题。

面对这些问题,如果你不知道该如何解决,没关系,打开本书,你都可以找到答案。建议读者在正式阅读本书前,能花点时间了解一下本书的章节结构,这将对阅读本书很有帮助。



本书包括 11 章内容，具体章节的内容如下所示。

◎ 第一部分：第 1 章

错误的绩效管理理念会将绩效管理引入歧途，因此本书的第一部分从明确绩效管理理念出发，旨在让读者在正确认识绩效管理的前提下，开启绩效管理的全流程。

◎ 第二部分：第 2 ~ 6 章

该部分从绩效管理的过程入手，按照计划、管理、实施、反馈、运用 5 个阶段，为读者展现了绩效管理的全过程。绩效管理始于计划，终于绩效结果的运用，而企业正是通过完成这样一个又一个的绩效管理循环链，实现自己的战略目标。

◎ 第三部分：第 7 ~ 11 章

这一部分重点讲解了绩效管理过程中遇见的一些常见问题，包括绩效考核工具的选择、如何处理绩效投诉、不同岗位员工的绩效考核指标如何设计、以及如何攻破绩效管理中的“疑难杂症”等。通过该部分的学习，将使读者对绩效管理有一个认知和运用上的提升。

不同于以传统管理理论为主的人力资源管理书籍，为了让读者能了解到绩效管理的实质，笔者在编写本书时选取了大量的实战案例，并结合自身的管理经验分析了案例背后蕴藏的道理。如果你是人力资源管理从业者、企业各级管理者或绩效专员，那么本书能为你提供实实在在的管理办法；如果你是管理培训师、咨询人员或人力资源管理相关专业的学生，那么你将在书中找到最有价值的学习资料。

最后，希望读者在阅读本书时要善于举一反三，将自己企业的实际情况与书中的实操方法相结合。由于编者能力有限，对于本书内容不完善的地方希望获得读者的指正。

编者

2018 年 5 月



C O N T E N T S

第 1 章 绩效管理铸就成功之路

1.1 为什么一定要做绩效管理 /2

1.1.1 你的企业是否存在问题 /2

1.1.2 高绩效组织与传统组织 /3

1.1.3 绩效管理的重要作用 /4

1.2 从绩效和管理探寻绩效管理 /6

1.2.1 带你重新认识绩效 /7

1.2.2 绩效受哪些因素的影响 /8

1.2.3 绩效管理实施的原则 /10

1.2.4 建立绩效管理的循环链 /11

1.3 绩效管理中必须明确的基本理念 /12

1.3.1 绩效管理不只是人力资源部的事 /13

1.3.2 将绩效考核不能等同于绩效管理 /14

1.3.3 企业目前绩效管理存在的普遍问题 /16

1.3.4 经理人应具备哪些能力 /18

1.3.5 绩效考核，到底考什么 /22



第2章 科学绩效计划的正确打开方式

2.1 讨论绩效目标的问题 /24

2.1.1 绩效管理是基础 /24

2.1.2 绩效目标的分类 /25

2.1.3 制定绩效目标的主要依据 /26

2.1.4 设定绩效目标的原则 /29

2.2 可操作的绩效目标设计 /30

2.2.1 依据 SMART 原则设计的绩效目标 /31

2.2.2 目标分解与员工参与 /34

2.2.3 管理者设立绩效目标要注意什么 /36

2.3 绩效指标和衡量标准 /37

2.3.1 设计绩效指标的关键 /37

2.3.2 衡量绩效目标的尺度 /39

2.3.3 写出让员工一看就懂的指标 /40

2.3.4 绩效评估指标的量化 /42

2.4 双向沟通时的解释与说明 /44

2.4.1 管理者和员工分别传递哪些信息 /44

2.4.2 绩效计划的横向和纵向传递 /46

2.4.3 绩效计划沟通遇到的问题 /47

第3章 绩效管理过程中的辅导与监控

3.1 绩效辅导影响绩效管理的成败 /50

3.1.1 绩效辅导要明确哪些问题 /51

3.1.2 绩效辅导的主要步骤 /51

- 3.1.3 把握不同阶段的辅导重点 /53
- 3.1.4 绩效辅导的 GROW 模型 /55
- 3.2 持续不断的绩效沟通辅导 /55
 - 3.2.1 绩效沟通辅导的方式 /56
 - 3.2.2 选择合适的绩效沟通辅导时间 /57
 - 3.2.3 绩效沟通辅导记录 /59
 - 3.2.4 沟通辅导不是亲力亲为 /61
 - 3.2.5 营造友好辅导氛围 /62
 - 3.2.6 不同员工, 采取不同沟通方式 /63
 - 3.2.7 基于绩效问题的沟通辅导 /65
 - 3.2.8 跟踪和检验辅导结果 /66
- 3.3 为评估下属绩效水平做准备 /68
 - 3.3.1 信息的收集和记录 /68
 - 3.3.2 绩效信息收集的注意事项 /71

第 4 章 对员工进行评价的考核实施

- 4.1 绩效考核实施前的准备 /74
 - 4.1.1 员工绩效考核的实施流程 /74
 - 4.1.2 了解不同岗位的职责 /76
 - 4.1.3 如何选择合适的考核模式 /80
 - 4.1.4 不同人群应量体裁衣 /82
 - 4.1.5 绩效考核周期的确定 /83
- 4.2 正式启动绩效考核方案 /85
 - 4.2.1 向员工告知绩效考核通知 /86



- 4.2.2 绩效考核启动会议 /88
- 4.2.3 收集员工绩效考核数据 /89
- 4.2.4 绩效考核误差规避 /91
- 4.3 绩效考核实施结果的评价 /94
 - 4.3.1 相对和绝对评价机制 /94
 - 4.3.2 如何对考核结果进行描述 /100
 - 4.3.3 考核结果的上报和归档 /101

第5章 员工绩效的反馈与改进

- 5.1 如何做好员工绩效反馈 /104
 - 5.1.1 什么时候需要绩效反馈 /104
 - 5.1.2 绩效反馈的方式 /106
 - 5.1.3 绩效面谈有没有用 /107
 - 5.1.4 考核主管的准备工作 /108
 - 5.1.5 绩效反馈面谈指引 /110
 - 5.1.6 面谈过程中的语言和肢体禁忌 /112
 - 5.1.7 绩效反馈面谈表制作 /113
- 5.2 对绩效结果进行反馈的技巧 /117
 - 5.2.1 正面反馈绩效结果 /117
 - 5.2.2 反面反馈绩效结果 /120
 - 5.2.3 绩效结果反馈的4个步骤 /122
- 5.3 进行绩效考核的改进 /123
 - 5.3.1 绩效考核结果的诊断 /124
 - 5.3.2 分析绩效不佳的原因 /125

- 5.3.3 绩效改进计划的制定 /128
- 5.3.4 对绩效改进的结果进行评估 /131

第6章 员工绩效考核结果实战应用

- 6.1 绩效考核在薪酬管理的应用 /134
 - 6.1.1 考核结果可作为发放薪酬的参考 /134
 - 6.1.2 将考核结果应用于工资 /135
 - 6.1.3 要加薪还要减薪 /138
 - 6.1.4 考核结果与年终奖金的多少 /139
 - 6.1.5 绩效薪酬方案 /141
- 6.2 绩效考核结果综合应用 /144
 - 6.2.1 基于绩效考评的培训开发 /144
 - 6.2.2 运用于工作职能的匹配 /148
 - 6.2.3 运用于人才晋升和淘汰 /149
 - 6.2.4 运用于评优工作 /151

第7章 运用工具为绩效考核做保障

- 7.1 组织绩效考核的几大工具 /154
 - 7.1.1 目标管理法 /154
 - 7.1.2 关键绩效指标考核法 /156
 - 7.1.3 360度考核法 /159
 - 7.1.4 平衡记分卡 /162



- 7.2 灵活运用绩效考核的方法 /165
 - 7.2.1 哪种绩效考核工具效果比较好 /166
 - 7.2.2 建立 KPI 指标体系 /167
 - 7.2.3 确立平衡计分卡的指标权重 /169
- 7.3 员工绩效考核的重要工具 /171
 - 7.3.1 与员工建立绩效考核契约 /171
 - 7.3.2 关键事件描述的 STAR 法则 /172
 - 7.3.3 管理评价中心法 /173

第 8 章 如何处理员工的绩效投诉

- 8.1 常见的投诉有哪些 /176
 - 8.1.1 对自身的考核结果不满意 /176
 - 8.1.2 员工对绩效考核制度的不满 /178
 - 8.1.3 对绩效结果应用的不满 /179
- 8.2 建立有效绩效申诉机制 /180
 - 8.2.1 员工申诉制度设计 /180
 - 8.2.2 员工申诉表的制作 /184
 - 8.2.3 员工申诉处理流程表 /185
- 8.3 员工绩效投诉的处理技巧 /186
 - 8.3.1 妥善受理员工的绩效投诉 /186
 - 8.3.2 对绩效投诉尽心调查 /188
 - 8.3.3 绩效考核中的员工投诉处理 /189

第9章 不同岗位员工绩效考核指标设计

9.1 市场部岗位目标量化与考核 /192

9.1.1 市场部经理目标量化与考核 /192

9.1.2 市场部主管目标量化与考核 /193

9.1.3 公关主管目标量化与考核 /195

9.1.4 市场专员目标量化与考核 /197

9.2 销售部岗位目标量化与考核 /198

9.2.1 销售部经理量化考核设计 /199

9.2.2 区域主管量化考核设计 /202

9.2.3 大客户主管量化考核设计 /204

9.2.4 销售人员量化考核设计 /205

9.3 研发部岗位目标量化与考核 /207

9.3.1 研发部经理量化考核设计 /208

9.3.2 技术员量化考核设计 /209

9.3.3 研发专员量化考核设计 /212

9.3.4 设计师量化考核设计 /213

9.4 客户服务部岗位目标量化与考核 /215

9.4.1 客户服务部经理量化考核设计 /215

9.4.2 售后服务主管量化考核设计 /218

9.4.3 呼叫中心坐席专员考核设计 /220

9.4.4 售后服务专员考核设计 /221

9.5 财务部岗位目标量化与考核 /222

9.5.1 财务部经理考核设计 /223

9.5.2 会计人员考核设计 /224

9.5.3 出纳人员考核设计 /225

9.5.4 财务审计专员考核设计 /227

9.6 行政部岗位目标量化与考核 /228

9.6.1 行政部经理考核设计 /229

9.6.2 行政文秘考核设计 /231

9.6.3 前台接待员考核设计 /232

9.6.4 档案管理员考核设计 /233

9.6.5 后勤服务人员考核设计 /236

第 10 章 个人与组织绩效如何有效协调

10.1 绩效均衡设计的几个细节 /238

10.1.1 考核指标应与业务流程相匹配 /238

10.1.2 让绩效激发个人竞争 /240

10.1.3 追求个体与团队绩效的平衡 /242

10.1.4 支持性部门的绩效平衡设计 /243

10.2 让全体员工达成绩效共识 /244

10.2.1 管理者和员工意识改变的重要性 /245

10.2.2 塑造企业的绩效文化 /247

10.2.3 建立个人和组织的信任感 /252

10.3 合理化绩效考核评估 /253

10.3.1 让绩效评估透明化 /253

10.3.2 评估绩效考核中的特殊能力 /254

10.3.3 科学评估团队管理人员的绩效 /258

10.4 绩效沟通和辅导的细节 /260

- 10.4.1 善于倾听员工的自我评价 /260
- 10.4.2 绩效敏感话题的沟通 /261
- 10.4.3 系统培训, 促进个人绩效提升 /262

第 11 章 绩效管理常见问题分析

11.1 绩效管理推行的主要障碍 /266

- 11.1.1 员工排斥绩效考核, 怎么办 /266
- 11.1.2 不进行考核区分 /268
- 11.1.3 元老阻碍绩效推进工作, 该怎么办 /269
- 11.1.4 如何让各部门为绩效工作拉车 /272
- 11.1.5 对关系户的绩效考核要注意哪些事项 /273
- 11.1.6 部门负责人不愿配合推行绩效怎么办 /274

11.2 攻破绩效考核中的难题 /276

- 11.2.1 为什么员工不喜欢考核 /276
- 11.2.2 如何处理绩效考核的反效果 /278
- 11.2.3 如何准确地衡量人和事 /281

11.3 绩效管理疑难解答 /282

- 11.3.1 什么时候是引进绩效管理的时机 /283
- 11.3.2 绩效考核应关注过程还是关注结果 /284
- 11.3.3 绩效考核是否一定要与工资挂钩 /285
- 11.3.4 无底薪高绩效提成是否可行 /286
- 11.3.5 员工不愿真实阐明对绩效考核的看法 /288
- 11.3.6 绩效经理的专业能力不够 /289

CHAPTER

01

绩效管理铸就成功之路

你有没有想过，现在企业越来越看重绩效管理，为什么进行了绩效管理，但“没有绩效”或“绩效无效”的问题仍然存在。科学的绩效管理，才能帮助企业达成目标，而绩效管理是否科学，与管理者对绩效管理的认知息息相关。





1.1

为什么一定要做绩效管理

在我做绩效管理培训时，许多人都会问我“为什么一定要做绩效管理？”面对这个问题，我常常会反问“那么你为什么来参加绩效管理培训，你的公司为什么要做绩效管理呢？”得到的回答常常是“其他公司都在做，我们当然也要做。”这样的回答表现了企业管理者对绩效管理和企业自身的认识不清。

我们去医院看病时，医生都会先根据我们自身的身体状况初步确定病情，再对症下药。绩效管理与看病有异曲同工之处，企业只有清楚了哪些地方有问题，才会清楚绩效管理的重要性，进而有效地进行绩效管理。

1.1.1 你的企业是否存在问题

在正式回答“为什么要做绩效管理”这个问题前，我们先来诊断一下，你的企业是否存在以下情况。

- ◆ 员工工作效率低，且没有进取心？
- ◆ 企业管理混乱，业绩无法突破？
- ◆ 团队成员散漫，工作没有激情？
- ◆ 员工执行力差，人才流失率高？
- ◆ 绩效考核流于形式，不能落地？
- ◆ 员工晋升机制混乱，企业内部怨声载道？

- ◆ 没有明确的绩效考核指标，难以量化？
- ◆ 员工都完成了工作任务，但企业没有业绩和利润？
- ◆ 绩效考核总是得不到理想结果？
- ◆ 职员抱怨绩效考核压力太大？

如果有，不用我回答，你就已经知道为什么要做绩效管理了。不同企业做绩效管理的原因是不同的，总结起来，绩效管理对企业来说有以下意义：

企业的存在与发展需要绩效管理。企业要完成既定的目标，前提是各部门和各个岗位上的员工能完成任务，有效的绩效管理能很好地稳定企业员工，提高员工工作效率，帮助企业达成目标。

促进企业与员工共同成长。绩效管理过程是一个不断发现问题、改进问题的过程，通过绩效的反馈与沟通，企业能发现自身问题，员工也能认识到自己的不足，不断改进，最后实现双赢。

绩效管理优化组织管理。通过绩效管理，可以把员工聘用、岗位晋升机制、薪酬体系等结合起来，更好地管理企业，实现组织内部的协调和健康发展。

1.1.2 高绩效组织与传统组织

要解释高绩效组织，我想先分享伊索寓言中关于“一根筷子容易折，一把筷子折不断”的故事。

从前有一位老人，他有很多儿子，儿子们总是为了一些大大小小的事吵个不停。老人费了很多劲仍然没办法让儿子们和和气气地生活，于是他想到了一个办法，能让儿子们齐心协力，明白家庭和睦、团结友爱的重要性。