

Performance Design
and Management

绩效设计

万众创业时代
绩效架构与管理

韩铁橦◎编著

还原绩效管理真相，解决创业公司痛点

公司成功基于员工绩效！

合理的绩效设计与管理，让公司基业长青与高效



机械工业出版社
China Machine Press

Performance Design
and Management

绩效设计

万众创业时代
绩效架构与管理

韩铁櫟◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效设计: 万众创业时代绩效架构与管理 / 韩铁樾编著. —北京: 机械工业出版社, 2019.1

ISBN 978-7-111-61755-6

I. 绩… II. 韩… III. 企业绩效 - 企业管理 IV. F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 293799 号

绩效设计: 万众创业时代绩效架构与管理

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 罗丹琪

责任校对: 殷虹

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 6.25

书 号: ISBN 978-7-111-61755-6

定 价: 59.00 元



凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

PREFACE

前言

创业企业的绩效之痛

万众创业开启了一个新时代。创业企业像雨后春笋破土而出，生机勃勃地涌现在商业大地上。

创业是企业生命历程中最多变、最凶险的阶段。企业每天都要面对“生与死”的考验，需要不断识别机会、躲避风险、调整姿态，以适应快速变化的生存环境。走对一步，则“柳暗花明又一村”；走错一步，则“出师未捷身先死”。创业企业对机会的精准定位和快速把握能力，是企业持续成长的关键，而其本质则是创业企业的绩效管理能力。

随着创业企业的成长，在企业管理中不断涌现出的难题，是对绩效管理发出的诉求和呼唤。创业企业通常会遇到的管理难题是：员工能力越来越跟不上企业发展的要求；员工“出工不出力”现象越来越明显；好员工与一般员工得不到明确区分，“搭便车”现象普遍。这些难题都需要通过科学合理的绩效管理来解决。

当企业家和管理者意识到绩效管理的重要性和迫切性时，一般会通过两种途径来建立绩效管理体系。

一是，引进专业绩效经理。但这条路径并非坦途，存在很多典型痛点。专业绩效经理虽然能够制定一套看上去天衣无缝、无可挑剔的

制度方案，但在实际中却难以落地。要么管理基础薄弱导致指标难以衡量；要么业务快速变化导致指标失去时效性；要么过于复杂导致管理者难以理解和操作；要么舍本逐末导致运营重点与绩效考核变成“两张皮”。总之，貌似专业的绩效管理制度方案，最终会流于形式。

二是，企业家和管理者亲自学习绩效管理知识和建立绩效管理体系。在这条道路上，也存在很多典型痛点。关于绩效管理的理论知识和工具方法非常庞杂、莫衷一是，甚至互相矛盾；学习到的知识仅仅停留在理论层面，回到自身企业仍然不知道如何应用；碎片化的学习，很难形成系统化的思维和认知；“术”层面的工具很多，“道”层面的思想很少。总之，学习的知识越多，迷茫和困惑就越多，很难掌握绩效管理的本质，进而导致实践中边学边干、朝令夕改，始终无法建立稳定有效的绩效管理体系。

那么，创业企业如何才能真正解决绩效管理的痛点？

这是创业企业的挑战，也是所有企业的挑战，因为绩效管理向来被认为是一个世界性的管理难题。世界经理人网站曾经用3个月的时间进行了广泛的调查和采访，根据企业经理人和管理专家的投票统计和分析，公布了困扰中国企业的十大管理难题，其中排名第一的就是“怎样建立有效的绩效考核体系”。调查表明，只有不到5%的经理和员工对其公司现有的绩效考核感到非常满意。著名管理学家彭剑锋认为：绩效管理是一个世界性难题，没有绩效考核万万不行，有了绩效考核麻烦不断。

为了解决这个世界性管理难题，管理学界和企业界投入了饱满而持久的热情，不断提出新概念和新理论。然而，这些创新不但没有解决问题，还使企业家和管理者日益陷入“雾里看花”的困境。

在我眼中，管理学里的真相只有一个，并且越接近真相，越朴素无华。任何新奇的概念和理论，都应该是为了让我们更接近真相，而不是离真相越来越远。我试图去梳理绩效管理领域的各种创新观点、概念和理论，发现创新背后并无新意，不过是视角和视野不同而已。首先是视角。有的着眼于考核环节，有的着眼于指标设计，有的着眼于方式选择……管中窥豹，难免一叶障目，以偏概全。其次是视野。站在绩效模块的高度，还是站在人力资源管理的高度？站在企业整体运营的高度，还是站在战略发展的高度？视野不同使企业对同一个绩效问题的判断结论和解决思路也截然不同。

为了有效解决创业企业的绩效管理痛点，我从绩效管理的真相出发，提出了“绩效管理三重境界”的逻辑体系。企业家和管理者只要打通这三重境界，就能够建立系统化的绩效思维架构，灵活应对企业成长的各种状况及变化，达到绩效管理的预期效果。

我提出绩效管理三重境界不是想再创一套新理论，而是对其他人的创新观点、概念和理论做一次梳理，消除这个领域的一些创新泡沫，还原绩效管理的真相。

本书以绩效管理三重境界为主线依次展开。第一重境界是优术，关注的是绩效循环，重点解析关键技术问题；第二重境界是明道，关注的是绩效绳子，重点解析绩效管理与企业运营的深层连接与作用机理；第三重境界是取势，关注的是绩效彩绳，重点解析战略与绩效绳子的关系以及战略思维的搭建。我希望通过本书，帮助企业家和管理者跳出绩效管理专业概念和理论工具的藩篱，建立基于企业战略和整体运营的绩效管理系统思维架构，推动创业企业快速成长，开辟战略新篇章。

CONTENTS

目 录

前言 创业企业的绩效之痛

第 1 章 创业企业常见的绩效陷阱 001

1. 被员工误解为扣工资 002
2. 为发奖金、涨工资找依据 002
3. 把考核当作权杖 003
4. 挑“软柿子捏”，考下不考上 003
5. 以结果论英雄 004
6. 考核周期一刀切 004
7. 职能部门压力小，得分高 005
8. 用强制分布来营造公平假象 005
9. 考核结果不反馈沟通 006
10. 采用 360 度考核提高准确性 006
11. 人力资源部门唱独角戏 007
12. 直线经理认为绩效考核是一种负担 007

第 2 章 创业企业需要打通绩效三重境界 009

- 一、“优术”解决技术问题 010

1. 如何设计考核指标	010
2. 如何设计考核关系	010
3. 如何设计考核周期	011
4. 如何让考核结果更加合理	011
5. 如何应用考核结果	011
二、“明道”解决体系问题	012
1. 如何制定合理目标	013
2. 如何让各级员工负起责任	013
3. 如何合理地配置资源	014
4. 如何激发员工的动力	014
5. 如何优化人才	014
6. 如何提高组织绩效	015
三、“取势”解决方向问题	016
1. 如何正确认识战略	016
2. 如何解读战略	017
3. 如何创新战略	017
 第3章 如何打通优术境界	 019
一、如何设计考核指标	020
1. 指标设计典型方法	020
2. 指标设计方法的区别	027
二、如何设计考核关系	030
1. 个人考核的五种基本关系	030
2. 设计个人考核关系的原则	033
3. 组织考核与个人考核的区别	035
4. 组织考核的基本关系	036

三、如何设计考核周期	038
四、如何正确运用强制分布	041
五、如何应用考核结果	044
1. 激励要素	044
2. 挂钩类型	049
3. 把握平衡	051
六、如何考核研发创意类员工	053
1. 个人考核常规化	054
2. 项目考核动态化	055
3. 项目考核为主，个人考核为辅	056
4. 考核结果应用及激励特点	057
七、如何考核职能管理类员工	058
1. 考核指标的三个层次	058
2. 不同层次指标的考核周期	060
3. 考核结果应用及激励特点	061
八、直线经理在绩效管理中的职责	061
九、绩效管理应坚持的理念底线	064
1. 该不该根据考核结果扣工资	064
2. 该不该以结果论英雄	064
3. 如何避免绩效反馈的尴尬	065
4. 绩效考核应该从哪个层级入手	065
5. 如何让直线经理支持绩效考核	065
十、绩效管理的创新与回归	067
1. 指标设计	068
2. 考核关系	068
3. 考核周期	069
4. 考核结果应用	069

第 4 章 如何打通明道境界	071
一、绩效循环为什么会失效	072
1. 绳子实验	072
2. 运营中的“绳子”是什么	073
3. 拉绳子与推绳子	076
4. 绩效绳子的隐形与显化	077
5. 绩效循环与绩效绳子的对比	078
6. 绩效绳子的脱节	079
二、如何将战略转化为目标	080
1. 什么是指标脱节	080
2. 战略如何转化为指标	080
3. 什么是指标值脱节	085
4. 如何确定指标值	086
三、如何将责任落实到位	088
1. 责任脱节的五种原因	088
2. 如何落实责任	092
四、如何将目标转化为计划	096
1. 三种做法导致计划脱节	096
2. 如何制定计划	098
五、如何通过预算实现资源的有效配置	102
1. 预算脱节的原因	102
2. 如何制定预算	104
六、如何提升激励效果	107
1. 激励脱节的两种表现	108
2. 如何提升激励效果	109
七、如何实现人才匹配	115

1. 人才脱节的三种表现形式	115
2. 如何实现人才匹配	117
八、知识经济时代的绩效绳子	121

第5章 如何打通取势境界 129

一、战略是如何将绩效绳子变成绩效彩绳的	130
1. 战略对责任的影响	131
2. 战略对激励的影响	134
3. 战略对人才的影响	137
4. 战略是绩效彩绳的调色板	139
二、建立基本的战略认知	140
1. 战略是判断对错的标尺和最大的公理	140
2. 战略本身没有对错，只有高下	142
三、如何解读企业战略	145
1. 解读战略的四个典型工具	145
2. 战略解读工具的本质区别	154
四、如何培养战略创新思维	155
1. 产业思维	156
2. 差异化思维	166
3. 互联网思维	173

后记：精髓在于回归本质	183
-------------	-----

01

第1章

创业企业常见的绩效陷阱

创业企业常见的绩效陷阱，是指企业在创业过程中，由于各种原因，导致企业绩效出现异常波动，甚至出现严重亏损或破产的情况。常见的绩效陷阱主要有以下几种：

1. 盲目扩张：企业在创业初期，由于资金充裕，往往会出现盲目扩张的现象。企业为了追求规模效应，盲目增加生产线、扩大市场份额，导致企业资金链断裂，最终陷入困境。

2. 过度竞争：企业在创业过程中，为了争夺市场份额，往往会采取过度竞争的策略。企业为了抢占先机，不惜投入大量资金进行广告宣传、促销活动，导致企业成本过高，最终陷入亏损。

3. 忽视产品质量：企业在创业初期，为了追求利润，往往会忽视产品质量。企业为了降低成本，使用劣质原材料，导致产品质量下降，最终失去市场竞争力。

4. 缺乏市场调研：企业在创业前，往往缺乏市场调研，导致企业产品不符合市场需求。企业为了节省成本，不进行市场调研，盲目生产，导致产品滞销，最终陷入困境。

5. 缺乏人才储备：企业在创业过程中，往往缺乏人才储备。企业为了节省成本，只招聘低素质的员工，导致企业生产效率低下，最终陷入困境。

6. 缺乏财务管理：企业在创业过程中，往往缺乏财务管理。企业为了节省成本，不进行规范的财务管理，导致企业资金链断裂，最终陷入困境。

7. 缺乏风险控制：企业在创业过程中，往往缺乏风险控制。企业为了追求利润，忽视风险控制，导致企业面临巨大的经营风险，最终陷入困境。

8. 缺乏创新意识：企业在创业过程中，往往缺乏创新意识。企业为了追求短期利益，不进行技术创新，导致企业产品缺乏竞争力，最终陷入困境。

9. 缺乏团队合作：企业在创业过程中，往往缺乏团队合作。企业为了追求个人利益，不进行团队合作，导致企业效率低下，最终陷入困境。

10. 缺乏社会责任感：企业在创业过程中，往往缺乏社会责任感。企业为了追求利润，忽视社会责任，导致企业声誉受损，最终陷入困境。

创业企业在绩效管理中的痛点，体现在推行绩效管理过程中掉进的陷阱。有的企业在陷阱中挣扎着爬出来，跌跌撞撞地走向下一个陷阱；有的企业在陷阱中被困住，始终找不到方法出来。我将一些典型陷阱逐一梳理出来，便于创业企业的企业家和管理者做直观的对照和自检。

1. 被员工误解为扣工资

一些企业在设计绩效管理方案时，将员工的工资结构进行拆分，按照一定百分比划分出一部分作为绩效工资，员工绩效考核结果的高低，直接影响着员工所能得到的绩效工资的多少。比如：某员工月薪1万元，其中20%为绩效工资，即2000元为其月度绩效工资。当该员工绩效考核得分为100分时，他能得到的月度绩效工资为2000元；当该员工绩效考核得分为80分时，他能得到的月度绩效工资为 $2000 \times 80\% = 1600$ 元。

从企业角度，这种设计的目的很清晰，规则也很合理。但从员工的角度来看，他们会认为企业从自己的工资中扣除了一部分，作为绩效工资，自己即使做到最好，也不过是把自己该拿的工资拿到手了而已，一旦稍有闪失，自己就无法拿到足额工资。所以他们认为企业推行绩效考核，就是克扣员工工资的一个理由。

2. 为发奖金、涨工资找依据

根据员工的绩效考核结果，按照一定的规则来计发奖金或

者调薪，本是无可厚非的。但有的企业把这个逻辑颠倒过来，在考虑发放奖金的时候，已经决定好了给每个人发放多少，但是担心直接发下去会让员工有意见，尤其是奖金少的员工会不服气。为了避免这种情况出现，管理者就让人力资源部门组织一次绩效考核，根据预判给打算多发奖金的员工评分高一些，少发奖金的员工评分低一些，这样考核结果统计出来后，自然就符合了管理者的预想。

还有的企业，只有在决定给某位员工涨工资的时候，才安排人力资源部门对该员工做一次绩效考核，其实考核结果可想而知，这只不过是为了让涨工资看起来更加公平合理而已。

3. 把考核当作权杖

企业在推行绩效管理时，经常会遭到各部门管理者的抵触，但也有一部分管理者，非常欢迎绩效考核。他们认为，如果没有绩效考核，员工可能就不听指挥，消极怠工；而有了绩效考核，管理者可以通过考核打分来约束员工，迫使员工服从指挥。他们将绩效考核当作了管控员工的权杖。

4. 挑“软柿子捏”，考下不考上

“先易后难”是很多企业推行绩效管理的做法，他们选择从基层员工开始启动。一是基层员工的职责比较具体，容易确定考核指标；二是基层员工“位卑言轻”，很少“反抗”。如果从

基层员工启动之后，逐步将考核范围扩展到中层、高层，也算是合理的推进过程。但是，一些企业启动绩效管理后，就停留在了基层员工层面，结果形成“刑不上大夫”的局面，管理者只考核下属，而自己却不会被考核。

5. 以结果论英雄

很多管理者认同“以结果论英雄”的观点，他们让员工读《把信送给加西亚》之类的书，倡导员工拿结果说话。很多畅销书籍和管理培训，也都赞同并宣扬这种观点。为什么这种观点盛行？因为它精准地满足了企业家或管理者的心理诉求，他们只关心结果，不关心过程。

但是绩效管理恰恰重视对过程的管理，通过对过程的有效调节，来保障绩效结果的实现。以结果论英雄，会抹杀很多有价值的贡献，甚至扼制创新。比如技术研发人员，工作具有很强的不确定性，很多成果是在一次次的试错并修正的过程中才得以实现的。如果一味地强调“以结果论英雄”，就意味着那些试错的研发人员的绩效结果会很差，但是没有前面这些试错，就很难取得最终的成果。

6. 考核周期一刀切

在考核周期的设定上，一些企业采取一刀切的做法。有的企业是年底一次性考核，无论是基层员工、中层经理还是高层

管理者，在年底的时候进行统一考核，上级对下级的绩效表现做一个综合考核。这类企业认为每月考核或每季度考核意义不大，而且一年当中员工的业绩表现也没有什么大的波动，所以年底一次性考核，基本上能够反映员工的绩效水平。有的企业是每月都进行全员考核，人力资源部门和各级管理者都投入了很大精力在绩效考核这项工作上。这类企业认为市场变化快，需要每个月对全员的工作做一次总结和计划，否则就跟不上市场的步伐。

7. 职能部门压力小，得分高

一线销售部门，绩效指标非常明确，并且受外部市场变化影响非常大。一些企业甚至采用末位淘汰，将绩效差的销售人员直接淘汰出局，所以销售人员的绩效考核是比较“残酷”的。与之形成鲜明对比的是职能部门，它们远离市场一线，不会受到市场变化的直接冲击，工作绩效也没有明确的指标，很多部门是按照职责来考核，这些指标完成得好不好，取决于上级管理者的主观判断。对比可见，销售人员绩效波动很大，承受着巨大的压力；职能部门员工绩效相对稳定，只要完成工作计划，考核得分往往维持在一个较高的水平，承受的压力比较小。

8. 用强制分布来营造公平假象

为了解决考核结果无法拉开差距，以及不同管理者考核尺

度宽严不一等问题，一些企业采用“强制分布”方式调控考核结果，要求每个部门必须把员工的考核结果按比例强制分布在各区间。比如员工的考核结果分为 A、B、C、D 四个等级，A 代表优秀，D 代表不合格，B、C 介于其间，而且部门内部员工考核结果为 A 的不能多于 $X\%$ ，考核结果为 D 的不能少于 $Y\%$ 。通过这样的强制划分，每个部门的员工考核结果看起来就合理多了，有优秀的，也有不合格的，表面上拉开了差距。

9. 考核结果不反馈沟通

管理者评分之后直接提供给人力资源部门，人力资源部门根据评分结果计算绩效工资或奖金，直到员工拿到了工资或奖金，才知道上级给自己评了多少分。这种情况多数是因为管理者不愿意与员工直接沟通评分结果，尤其是评分低时。员工作为相对弱势的一方，由于缺少明确的反馈机制，也不会主动去沟通考核结果。

10. 采用 360 度考核提高准确性

热衷于采用 360 度考核的管理者，多是出于两种考虑。一是通过多个考核主体，可以全面立体地对被考核者进行评价，弥补单一考核主体可能出现的偏颇；二是可以避免单一考核主体与被考核者之间的直接对立，容易化解矛盾。前一种冠冕堂