

没有绩效产生，管理一文不值
没有考核驱动，管理就是空谈

管理就是 抓绩效 重考核



(视频学习版)

企业绩效考核设计与落地全案

狄振鹏◎著

业绩证明能力，结果说明价值
只对绩效负责，能者上庸者下
这才叫管理！



 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

管理就是 抓绩效 重考核



(视频学习版)

企业绩效考核设计与落地全案

狄振鹏◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是抓绩效重考核：企业绩效考核设计与落地全案：视频学习版 / 狄振鹏著.
—北京：中国经济出版社，2018. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5225 - 4

I. ①管… II. ①狄… III. ①企业绩效—企业管理—研究 IV. ①F272. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 117165 号

责任编辑 李丰 高晓晔

责任印制 巢新强

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京富泰印刷有限责任公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 19.5

字 数 242 千字

版 次 2018 年 8 月第 1 版

印 次 2018 年 8 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68359418）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 68344225 010 - 88386794

前言

快乐绩效的神奇魔力

绩效考核是全球企业界公认的最大管理难题。据调查，全球超过 90% 的企业和跨国公司公开承认，绩效考核没有达到预期的激励效果。绩效考核中的难题始终如影随形：主观评判，缺少公正和客观，常常沦为人际关系的评估；形式主义；指标太多；不透明不公开；员工抵触，主管反感，老板困惑。“早搞早死，晚搞晚死，不搞不死，一搞就死”，成为绩效考核在企业界推广的真实写照。

为什么明明有一套较好的量化标准和考核体系，管理者和员工还是提不起劲儿，业绩也无法提升？其实，这些困惑的背后，有一个关键元素被我们忽略了。

这个关键元素就是快乐！快乐来自内在的动力和兴趣。考核体系再完美，考核标准再严谨，如果不能让员工产生内在驱动，员工不肯配合和认同，绩效考核势必是徒劳无功的。

于是，游戏化、有趣化的“快乐绩效”考核模式应运而生！活力盟专家团队（刘廷扬教授、许俊博士、周代进导师、张友源导师）多年在为企辅导绩效管理实践中，发现了“GSC（Game Score Card）游戏计分法”的

神奇魔力。这是一种快乐考核法，能够激发员工活力、增强执行力和工作热情，进而提升团队业绩，营造多劳多得、力争上游、优胜劣汰的良性竞争环境。

GSC 绩效考核系统将员工的阶段业绩目标达成用关键绩效 KPI 衡量，完成月度目标绩效法考核；将员工的日常工作表现用基础绩效 CPI 衡量，每时每刻即时评价打分，记录了员工行为轨迹，映射出员工品德和态度。每次给员工计分，就像网络游戏打怪提升经验值一样，员工工作越努力、表现越突出、贡献越大，其经验值就越高。依据月度和年度计分排名，企业给予骨干员工（排名靠前）更多的公开表彰和物质奖励，如奖金、奖品、休假和海外旅游等，这些都是有益的创新尝试和探索。

企业导入一套全新的绩效考核系统，在不同阶段有很多繁琐的程序和动作。本书手把手教给读者如何导入绩效考核系统，为企业设定科学的步骤、执行的关键和实施的要点，同时逐步完善和改进绩效管理制度体系，让企业做到结果有标准，过程有规范，管人有制度，利益有相关，观察有计分，事实有依据。在力求系统性、专业性、全面性讲解的基础上，为了让读者有更好的阅读体验，轻松理解绩效管理相关知识，本书提供了 33 个视频学习专题。读者可直接在视频目录页查看对应视频，也可在阅读过程中扫描书中二维码观看作者对重点及难点内容的现场解读，真正做到“看得懂，学得会，用得上”，学习更落地高效。

感谢湛江银海酒店、广东新伟信实业、裕兴隆食品、紫禁尚品、湛江海滨宾馆、嘉瑞禾酒店、精美广告、广西财经学院、重庆机场安检部、深圳博美德等企业的领导，能够大胆尝试推行 GSC 绩效考核系统，并取得了良好的效果。感谢上海交大深圳研究院王新德副院长的长期鼎力支持，才能够让活力盟绩效模式取得小小的成绩。其实，各行各业的中小企业都可以申请导入使用活力盟 GSC 绩效系统（可以申请免费注册体验 3 个月，详情见 <http://www.huolimeng.com.cn>），先从 50 人左右的试点部门推行，直至逐步扩展，全面导入。只要领导重视，全员执行，你就会发现，在调动员工工作兴趣和积极性方面，快乐绩效模式的确拥有神奇的魔力！

欢迎读者就绩效管理的相关问题与我交流讨论 (E-mail: 739201501@ qq. com)。愿大家共同进步, 一起成长, 为破解绩效难题携手并进!

快乐绩效倡导者 狄振鹏
于上海交大深圳研究院·深圳虚拟大学园

目 录

第1章 知内涵：不懂绩效考核，你怎么做管理

管理学大师德鲁克说：“管理不在于知，而在于行。不在于逻辑，而在于验证。管理的唯一权威就是结果。”所以，管理就是要结果。而绩效管理就是把工作要求明确化、精细化，以此来确保员工的工作结果。

- 1.1 不懂绩效考核，你就做不好管理 / 003
- 1.2 为什么要实行绩效管理 / 008
- 1.3 绩效考核少不了绩效文化 / 013
- 1.4 人事考核和绩效考核 / 018
- 1.5 绩效管理与考核流程 / 023
- 1.6 绩效考核，提升员工的内在驱动力 / 028

第2章 定标准：事前有目标，事后有考核

绩效考核必须有明确的目标，执行起来才能有依据。企业如果没有目标，绩效管理体系就无从建立。员工没有目标，工作结果的核定也就无从谈起。目标的意义在于，将纪律摆在前面，确保人人都能认可，并服从根据目标所制定的考核标准。一切按照标准来工作，企业战略才能够实施，员工的业绩才有保障。

- 2.1 目标必须是上下级协商的结果 / 035
- 2.2 制定标准不能因人废事 / 039
- 2.3 目标要尽可能是可量化的 / 042
- 2.4 绩效考核应该有一定的过渡 / 048
- 2.5 目标一定是切实可行的 / 052
- 2.6 考核一定要是可控制的 / 056

第3章 建团队：考核有团队，万事有准备

绩效考核需要一个精干的团队来负责具体建设和改善工作。这就首先要求团队的领导者和成员对本单位各部门的工作业务非常熟悉，了解彼此的能力，分清各成员的定位和职责，制定团队工作的进度、时间表，评估工作风险，确保绩效考核的有效实施。

- 3.1 没有团队无法形成力量 / 063
- 3.2 是团队，不是群体 / 067
- 3.3 明确职责和权限 / 070
- 3.4 人力资源部门各职位分工 / 073
- 3.5 部门协调好，绩效水平高 / 078
- 3.6 团队能学习，考核有根据 / 082

第4章 选策略：让考核变成一项游戏竞赛

出于人的天性，如果在一件事中加入趣味性的元素，那么无论干什么，我们都有兴趣。因此，让绩效考核变成一项游戏竞赛，让工作像打怪、PK 一样有趣，绩效考核就会更好、更快地得以推行。

- 4.1 人人都喜欢一边玩一边工作 / 089
- 4.2 快乐的前奏：平衡计分卡的应用 / 093
- 4.3 如何将平衡计分卡延伸到部门和个人 / 098
- 4.4 关键绩效 KPI 与基础 CPI / 104
- 4.5 游戏计分卡 GSC 的管理模型 / 109

第5章 走流程：如何执行绩效考核流程

对于绩效考核来说，抓执行尤为重要。游戏计分卡的绩效考核方法确定了，就看做没做，怎么做。企业不仅能兼顾到关键性的绩效成果，又能兼顾到行为过程，同时还能抓住重点并覆盖到全面。那么，游戏计分卡考核流程有哪些？又该怎样去执行呢？

- 5.1 游戏计分卡绩效管理系统与流程 / 115
- 5.2 考核准备期：事事拿到明面上 / 119
- 5.3 考核前期：目标设定有技巧 / 124
- 5.4 考核中期：计分 + 辅导，员工都说好 / 130
- 5.5 考核后期：重改善，勤跟踪 / 134
- 5.6 红黑计分榜，给员工提个醒 / 139

第6章 做区分：与薪酬无关怎么计分

企业实行百分制的绩效考核方式，很少有人能够每次考核都得到100分。100分等于100%的绩效工资，不足100分就要被倒扣薪酬，这种考核方式当然不能让员工满意。因此，我们应该对纳入个人薪酬的KPI考核和与薪酬无关的计分考核做一个区分。那么，该如何执行与薪酬无关的考核计分呢？

- 6.1 如何在职场刷经验，打BOSS / 147
- 6.2 如何积累经验，升级成大神 / 151
- 6.3 经验值计分易管理，重激励 / 155
- 6.4 低成本、高效率的考核方式 / 158
- 6.5 计分排名的运用 / 162

第7章 计薪资：与薪酬挂钩怎么考核

准备建立绩效工资制度的企业，设计好考核与薪酬的搭配至关重要。企业依据月度、年度的排行进行薪酬分配，可以调动员工的积极性，这是绩效得以提升的重要基础。同样，在推行与薪酬挂钩的绩效考核上如果能将绩效基础打牢，有了比较客观的依据，员工能积极参与，逐步习惯每个月的月度排行，那么再推行与薪酬挂钩的绩效考核，难度就会大大降低。

- 7.1 薪酬分配的常见陷阱 / 169
- 7.2 常见的绩效薪酬误区 / 173
- 7.3 绩效工资应该怎么算 / 178
- 7.4 高管薪酬怎么拿 / 183
- 7.5 打通晋升任督二脉 / 187

第8章 善激励：让员工像老板一样思考

绩效考核不仅能考察管理层和员工的日常工作表现，还可以将其作为实施股权激励的重要手段。说到股权激励，很多企业觉得离自己很遥远，但股权激励的范围是相当广泛的。股权激励的优势在于，员工不再为老板打工，而是为自己打工。试想，如果每位员工都能像老板一样思考，那么企业一定能获得蓬勃发展。

- 8.1 什么是股权激励 / 195
- 8.2 股权激励9D模型 / 199
- 8.3 公司实行股权激励的常见问题 / 203
- 8.4 股权激励的常用模式 / 207
- 8.5 有限责任公司股权激励方案 / 211
- 8.6 股权激励的实施步骤 / 216

第9章 抓人心：以奋斗者为本，人人重视绩效

绩效管理将企业的总体目标层层分解，逐一实现，同时对协调全体员工步调一致有一定作用，因此，其本质是激励性的。如果企业员工没有积极向上的奋斗姿态，那么绩效考核就无法获得足够的重视，绩效管理的激励性也无法体现。因此，绩效管理首先要凝聚共识，抓住人心。如何抓人心？对管理者来说，是一门学问。

- 9.1 领导力：老板定风格，团队出风气 / 223
- 9.2 老板员工齐心，上下合力必胜 / 227
- 9.3 激励精英：麦肯锡公司的启示 / 231
- 9.4 沟通勤，人心近 / 234
- 9.5 奖励一个先进，拉动一片后进 / 238
- 9.6 薪酬考核出二流成果，自我激励收一流绩效 / 242

第10章 看实效：如何导入实施绩效考核

企业应该如何顺利、成功地导入一套绩效考核系统？3大步骤、6个阶段、6个实施细节、4个操作要点以及配套的制度，缺一不可。

- 10.1 导入绩效系统的步骤 / 249
- 10.2 导入绩效系统的关键 / 253
- 10.3 绩效考核的实施细节 / 257
- 10.4 绩效考核的操作要点 / 260
- 10.5 建立配套的绩效考核制度 / 264
- 10.6 提升绩效管理的成效 / 268

第11章 重改进：有效反馈，持续改进

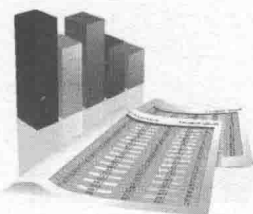
绩效考核体系包括计划制定、过程监督、考核计分和绩效改进4大环节。如果仅仅对结果进行考核奖惩，是不能解决企业的绩效问题的。所以，企业在引入绩效管理的时候，要紧紧抓住绩效改进这个重要环节，千万不要让考核沦为束缚员工的工具。

- 11.1 老板知反馈，员工易改进 / 275
- 11.2 认真诊断问题，找出员工不足 / 279
- 11.3 以结果定改进，以改进定绩效 / 283
- 11.4 结合考核工具，制定改进方案 / 286
- 11.5 提供全方位帮助，增强员工信心 / 289
- 11.6 做好面谈准备，提升面谈效果 / 292

视频目录

- 视频 1 什么是绩效？很多专家都理解错了！ / 004
- 视频 2 绩效管理的定义原来是这个！ / 012
- 视频 3 人事考核是“相马”，绩效考核是“赛马” / 022
- 视频 4 绩效管理系统的“天龙八步”与考核的“八表”“三榜” / 027
- 视频 5 激发这五大要素能提升员工的内在驱动力，必有惊喜表现 / 031
- 视频 6 考核指标太多，员工就不会重视考核结果了 / 047
- 视频 7 想让人像喜欢游戏一样爱工作，得了解游戏的这六大特征 / 092
- 视频 8 BSC 平衡计分卡，从四个维度考核企业的经营班子 / 097
- 视频 9 如何把 BSC 平衡计分卡延伸到部门 / 101
- 视频 10 如何把 BSC 平衡计分卡延伸到个人 / 103
- 视频 11 关键绩效 KPI 和基础绩效 CPI 的区别 / 107
- 视频 12 GSC 绩效管理模型，把工作管理游戏化 / 112
- 视频 13 “八表”之一：年度部门 KPI 分解表 / 122
- 视频 14 “八表”之二：岗位核心职责表 / 123
- 视频 15 “八表”之三：月度工作计划表 / 126
- 视频 16 “八表”之四：月度目标绩效表 / 129
- 视频 17 “八表”之五：行为表现计分卡 / 132
- 视频 18 “八表”之六：员工辅导沟通表 / 133
- 视频 19 “八表”之七：目标追踪改善表 / 135
- 视频 20 “八表”之八：KPI 绩效考核表 / 138
- 视频 21 “三榜”之一：团队红黑榜 / 141
- 视频 22 “三榜”之二：绩效考核排行榜 / 142
- 视频 23 “三榜”之三：行为计分排行榜 / 143
- 视频 24 用 EXP 计分池计算员工的经验值，综合考核不失灵活 / 154
- 视频 25 企业在薪酬分配方面普遍存在的陷阱和误区 / 172
- 视频 26 绩效薪酬的四大误区 / 176
- 视频 27 绩效薪酬的三种类型 / 177

- 视频 28 导入绩效系统的 3 大步骤和 6 个阶段 / 252
- 视频 29 导入绩效系统的关键 / 256
- 视频 30 绩效考核实施的细节 / 259
- 视频 31 正态分布的等级考核法, 企业、部门、个人层层分级 / 263
- 视频 32 企业建立绩效考核制度一定要把握这些要点 / 267
- 视频 33 如何运用 GSC 游戏计分卡提高绩效管理成效 / 271



第1章

知内涵：不懂绩效考核，你怎么做管理

管理学大师德鲁克说：“管理不在于知，而在于行。不在于逻辑，而在于验证。管理的唯一权威就是结果。”所以，管理就是要结果。而绩效管理就是把工作要求明确化、精细化，以此来确保员工的工作结果。

1.1 不懂绩效考核，你就做不好管理

评价一个人，提拔一个人，不能仅仅看素质这个软标准，还是要客观地看绩效和结果。德的评价跟领导的个人喜好和对事物认识的局限性有很大的关系。绩效和结果是实实在在的，是客观的。

——任正非

1.1.1 什么是绩效

绩效是业绩和工作效果和效率的定义名词，用来客观、正确、公正、如实、公平评价全体工作人员的工作成就。

管理学上，绩效包括执行和结果两部分。执行考核，考核的主要是工作执行程度，决策的成败不能由执行者承担；结果考核，是对工作成果的考核，这是执行中的主观能动性的考核，是在执行中对决策的理解和运用的结果。

但是，绩效还有更深的一层含义：价值贡献度和目标达成度。绩效是成果、成效和业绩的总和与预期指标的比例，是实际成果与预期指标的百分比。

$$\frac{\text{实际指标 (业绩 + 成效 + 成果)}}{\text{预期指标}} = \text{绩效}$$