



HR技能提升系列

任力资源 (任康磊作品)

绩效管理 与 量化考核

从入门到精通

- 三茅人力资源网高人气作者@任康磊
- 10年+HRD | 300+绩效管理实操
经验总结 | 知识点详解
- 不讲理论，只谈方法，带你突破知识、眼界、
心智、能力的壁垒！

随书附赠

52节人力资源管理
实操精品课程

GRIIB | 全球人力资源智库



人力葵花同学会
HR SUN FLOWER CLUB



HRGO



中国人力资源开发网
CHINAHRD



人力资源云平台
SHARE&COOPERATION

唐秋勇

李芳竹

叶毓政

乔顿

王腾

梁潇尹

(HRoot总经理) (正信集团董事长) (IGA亚太区前总裁) (招聘兄弟会帮主) (众腾人力总经理) (联信智达总经理)

联袂推荐



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



任力资源 (任康磊作品)

HR技能提升系列

绩效管理 与 量化考核

从入门到精通

任康磊 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

绩效管理 with 量化考核从入门到精通 / 任康磊著. --

北京 : 人民邮电出版社, 2019. 2

(HR技能提升系列)

ISBN 978-7-115-49854-0

I. ①绩… II. ①任… 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250526号

内 容 提 要

绩效管理,是一个能够保证企业或个人波浪式持续改进、螺旋式上升的管理过程。绩效管理的目的,是让管理者在充分了解过去的前提下认识现在,同时能够更好地规划未来。本书把复杂的绩效管理理念转变成简单实用的工具和方法,并把这些工具和方法可视化、流程化、步骤化,让绩效管理变得简单、易操作,有效指导和帮助读者做好绩效管理的实务工作。

本书分为9章,涵盖的主要内容包括绩效管理的正确认识,绩效管理有效实施方法,绩效指标,绩效计划,绩效辅导,绩效评价,绩效反馈,绩效结果应用,VUCA时代绩效管理的方向和趋势。除此之外,本书还有52节HR实操精品课程及40个常见岗位的量化绩效指标库供读者在线学习。

本书内容通俗易懂,案例丰富,实操性强,特别适合人力资源管理初学者,绩效管理岗位相关从业人员,各高校人力资源管理专业学生,企业管理者以及其他对绩效管理工作感兴趣的人员学习使用。

◆ 著 任康磊

责任编辑 恭竟平

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

天津翔远印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 19

2019年2月第1版

字数: 362千字

2019年2月天津第1次印刷

定价: 59.80元

读者服务热线: (010)81055296 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号



学人力资源，找任力资源

截止到 2018 年底，笔者在全网发布文章、视频和问答等内容已经有过亿次的点击量，全网的线上课程已经有超过百万人次的学习，笔者在全网所有人力资源管理知识服务产品的好评率超过 99%。

笔者有幸从世界 50 强企业的百年智慧中学到实战的经营管理知识；有幸在 26 岁时负责一个超 3 万人的大型上市公司人力资源管理工作；有幸从几家世界顶级咨询公司获得人力资源管理全套实战知识体系和方法论；有幸亲自参与多家公司的人力资源管理体系从 0 到 1 的建设；有幸常年为多家上市公司提供人力资源管理咨询服务；也有幸能够把笔者多年来的实战知识积累转化成出版物和课程与大家见面。

人力资源管理的价值是提高人力资本的价值。要提升人力资本的价值，你需要体系化的人力资源管理知识和技能，而不仅是单一模块的精通。如果你只专长单一模块，你可能会成为一个很好的“匠人”，却很难成为一个很好的“将军”。

匠人虽好，但我们既然选择以人力资源管理作为职业，就应当注重管理工作具备的高度、全面性和系统性，了解管理工作的全貌，而不是只懂一个点。即使你在了解全貌之后，实际工作只负责一个模块，也比自始至终只知道一个点的人思维层次更高、更全面、更高效。

就像那个很出名的小故事。三个工人在建筑工地上砌墙，有人问他们在做什么。第一个工人悻悻地说：“没看到吗？我在砌墙。”第二个人认真地回答：“我在建大楼。”第三个人快乐地回应：“我在建一座美丽的城市。”十年以后，第一个工人还在砌墙，第二个工人成了建筑工地的管理者，第三个工人成了一家企业的领导者。

思维高度决定行为模式；行为模式决定工作成果；工作成果决定职业命运；职业命运决定人生价值。

原本站在同一条起跑线上的人，表面上的“一念之差”让命运出现转折，实际上是“眼界之差”让人生产生不同。如果你喜欢 HR 这份职业，笔者建议你系统学习，终身学习，把自己的眼界放高，把自己的视野拉长。职场上，入门拼的是学历，起步拼的是努力，要想持续发展，拼的是知识体量和思维格局。

笔者非常了解实战中人力资源管理的难点和痛点，笔者也深刻知道为什么市场上有那么多出版物和线上课程让人们难以坚持学习。因此，笔者对自己的出版物要求是“知识足，方法全，案例多，阅读易”，既要体现人力资源管理的基本理论知识，又要包含实战中的全套方法论和丰富的实战案例，还要考虑读者的阅读习惯，让读者既可以运用笔者的出版物系统地学习，又可以碎片化地学习，还可以遇到问题，随时需要，随时查阅，定向解决问题。

1. 这本书除了 52 节精品课程，还有什么附赠资源呢？

关注公众号 tobehr，回复“购书资料”，即可得到 2000+ 人力资源资料模板；300+ 人力资源实操微课；200+ 精美商务 PPT 模板，一键满足你所有的基本办公需求。

2. 除了看书自学，我还有别的学习渠道吗？

如果你期望利用碎片化的时间学习，你可以关注笔者在喜马拉雅平台的专栏，每节 10 分钟左右的音频课程，快速提高你的人力资源管理技能，针对性解决实际问题。

打开喜马拉雅 APP，关键词搜索“任康磊”，即可获得。

3. 我想更系统地学习人力资源管理知识，有渠道吗？

笔者有一整套人力资源管理线上课程和训练营，能够为你提供非常系统的人力资源管理解决方案。笔者的线上课程可以为你提供标准化的知识产品；训练营可以为你提供个性化的知识服务。让你可以学习到原理、方法的同时，更全面地指导实际工作。

登录网易云课堂网站或 APP，搜索“任康磊”即可获得。

4. 除了出版物和线上课程，我还能得到什么？

你可以加入任康磊老师的社群，微信公众号回复“社群”，将弹出加入社群的方法。在社群中，任康磊老师和他的人力资源管理专家团队将会不定期回答你遇到的实际问题；社群里定期会有免费的课程分享；你可以和同业小伙伴交流；你也可以获得更多人力资源管理的学习机会等。

期待你的加入，愿我们一起成长，共同进步。

学人力资源，找任力资源。



绩效管理是能够帮助企业成功的管理工具。然而要有效地实施绩效管理并不是一件容易的事。许多企业想要实施绩效管理却又不知道该从哪里入手。有的企业效仿其他企业的绩效管理模式，却发现在自己的企业里实施时变了味。

实务中，绩效管理的应用存在着各种各样的问题。

1. 把绩效考核当绩效管理

许多企业以为实施了绩效考核就等于有了绩效管理，强调绩效考核的判断性和权威性，甚至用考核成绩来代替日常的管理，没有通过绩效管理激发出员工的主动性和积极性，反而给员工带来较大的不安全感，导致员工产生抵触情绪。

2. 运行流于形式

许多企业实施绩效管理时流程并不完整，比如重视了绩效指标的分解，却没有重视绩效结果的应用；重视了绩效评价，却没有重视绩效的跟踪、辅导和改进；重视了管理过程，却没有重视沟通的过程。把绩效管理变成了一个挑毛病或者给员工扣工资的工具。

3. 参与程度较低

许多企业管理者认为绩效管理的工作就是人力资源部的工作。所以在运行绩效管理时，高层管理者不积极主动，中层管理者不愿意配合，基层管理者搞不清情况，员工被动接受。整个企业仿佛只有人力资源部在做绩效管理这项工作。

4. 指标设计不当

许多企业绩效指标的分解和设计缺乏科学性，与企业的战略目标完全脱节。企业的战略目标与员工的岗位绩效目标之间没有承接性和关联性。员工的绩效指标不是来源于企业的战略而是来源于现在工作的内容，使得绩效评价变得没有意义。

5. 没有能力提升

许多企业的绩效管理只强调用绩效评价结果给员工搞分配、分层级、发奖金、评先进，忽略了绩效管理的目的之一是提高员工的能力水平。一味强调绩效结果，容易让员工不择手段、不惜代价地达成结果，最终不但员工个人能力没有得到提升，反而损害企业的利益。

6. 缺乏计划意识

许多企业把绩效管理变成了管理者和员工被动地等待企业分配的目标，达成目标后，再被动地等待下一轮的目标。从管理者到员工都没有主动制定行动目标、确定努力方向、实施改进计划和加强能力提升策略的意识和行动。

7. 评价标准模糊

许多企业的绩效指标不规范，评价的标准非常模糊，没有针对具体岗位进行具体分析，凭感觉判断的绩效指标太多，结果造成了考核人在对被考核人实施评价的时候，大多以主观感觉或者个人印象为主，造成了评价结果不客观、不公正。

针对当前许多企业绩效管理实施中认识不清、定位不准、实施不好、流于形式、没有计划、没有对策、员工参与程度低、绩效指标分解有问题、缺乏培训、没有指导思想和原则等常见问题，作者总结了绩效管理实操层面的正确做法，并结合大量的案例，编写了本书。

希望通过本书，能够让读者快速了解绩效管理的原理和实操方法，更主要的，是让读者能够快速掌握绩效管理的核心理念，快速运用绩效管理的工具和模板，更好地开展并完成企业的绩效管理工作。

最有效的学习是通过解决问题来学习。建议读者拿到本书后，不要马上从第一个字看到最后一个字。而是根据当前企业的具体情况，选择企业最薄弱的环节，先带着问题，查找本书中的操作方法，然后比对自己企业的状况，思考、制定、实施和复盘解决方案。

当具体的问题得到解决之后，读者可以由问题点切入，查找知识点；由知识点延伸，找到流程线；由流程线拓展，发现操作面；由操作面升华，从而全面掌握整个绩效管理体系的建设和实施方法。这时候再从整个体系的角度看问题点，就又会有新的、更深的认识。

由于人力资源的法律、法规等政策文件具有时效性，本书的一切内容都是基于书稿完成时的相关政策规定。若政策有所变化，可能会带来某些模块或者操作方法的变化。届时，请读者朋友们以最新的官方政策文件内容为准。

祝读者朋友们能够学以致用，更好地学习和工作。

本书若有不足之处，欢迎读者朋友们批评指正。

本书特色

1. 通俗易懂、案例丰富

本书不仅知识点全面，而且包含丰富的实战案例，让读者能够快速掌握绩效管理在实践中是如何运用并发挥作用的。本书将绩效管理的所有操作分步骤展示，让绩效管理变得简单、易操作。读者拿到本书后能够看得懂、学得会、用得上。

2. 上手迅速、模板齐全

本书把大量复杂的绩效管理理念转变成能在工作中直接应用的、简单的工具和方法，并把这些工具和方法可视化、流程化、步骤化。同时，随书附赠的绩效管理过程中可能用到的所有模板文件可联系笔者获得，让初学者也能够快速上手。

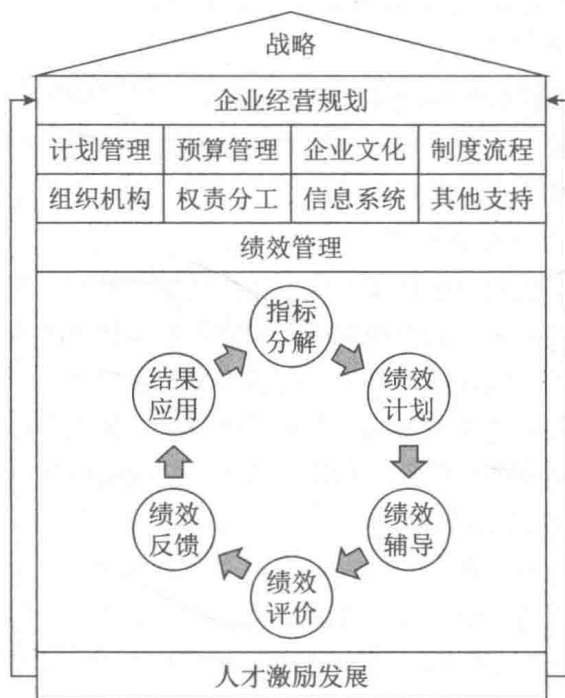
开展工作。

3. 知识点足、实操性强

本书共涉及 500 多个绩效管理实操知识点，涵盖了绩效管理工作的全部内容。本书的知识点内容并非是单纯的理论，而是以实务操作为主，立足于解决工作中的实际问题。

本书内容及体系结构

绩效管理是推动企业战略目标实现、促进企业经营规划达成以及促进企业健康发展的有效管理工具。绩效管理承接着人才的激励与发展，就像是火箭的助推器，推动着企业的发展，其内容及体系结构如下图所示。



第1章 如何应用绩效管理

本章主要介绍绩效管理的正确认识和应用。包括绩效、绩效考核、绩效管理概念的正确理解和认识，绩效管理在整个企业经营管理与人力资源管理中的定位，正确实施绩效管理能够为企业创造什么样的价值，常见的绩效管理工具有哪些，绩效管理的基本操作程序，绩效管理实操中的常见问题和误区，企业卓越绩效评价准则内容等。

第2章 绩效管理实施保障

本章主要介绍为保障绩效管理在企业内有效实施，需要提供的相应配套管理

体系。包括企业战略和企业文化对绩效管理的支持，绩效管理的机构设置和职责分工对绩效管理的支持，岗位管理、计划管理、预算管理对绩效管理的支持，绩效管理信息系统对绩效管理的支持，绩效管理制度对推行绩效管理的支持，以及绩效管理实施之前需要进行的准备工作，绩效实施过程中的常见问题，绩效管理制度实战案例等。

第3章 如何设计绩效指标

本章主要介绍绩效指标的设计方法。包括绩效指标的分类、设计原则、分解原理和设计的程序介绍，绩效目标体系的分解、设计以及注意事项，绩效价值结构梳理的方法、分解的方法以及绩效结构图的画法，绩效指标的权重设计方法和质量检验方法，绩效目标的设置方法和质量检验方法，绩效管理中的常见误差以及规避绩效管理误差的方法，绩效指标分解和设置的实战案例等。

第4章 如何制定绩效计划

本章主要介绍绩效计划的制定方法。包括对绩效计划的基本认识，绩效计划的作用、分类和内容，绩效计划制定的方法、原则和流程，绩效承诺计划编制的方法、应用案例和常见问题等。

第5章 如何开展绩效辅导

本章主要介绍绩效辅导的开展方法。包括绩效辅导的应用方法，绩效辅导工作中的分工，常见绩效辅导的三种方式的操作方法和使用特点（书面报告、一对一面谈、会议沟通），绩效辅导检查的实施方法，绩效辅导操作的阶段、程序、步骤，绩效辅导过程中的营造氛围、有效倾听、有效沟通、传授技能、激励行动的技巧，绩效过程监控的操作方法和注意事项，绩效辅导过程中的常见问题，成功与失败绩效辅导的案例分析等。

第6章 如何进行绩效评价

本章主要介绍进行绩效评价的方法。包括关键事件法、行为锚定法、行为观察法、加权选择法、强制排序法、强制分布法的应用方法、实施步骤和实施案例，奖惩机制在绩效管理过程中的实施流程、应用原则、应用策略、注意事项，绩效信息收集的筹备、流程、注意事项和疑难问题等。

第7章 如何实施绩效反馈

本章主要介绍绩效反馈的实施方法。包括绩效结果反馈的价值、目标、作用、原则，绩效诊断的工具、方法、步骤和注意事项，绩效原因分析的工具、方法和关键控制点；企业、部门和员工绩效结果分析的方法，绩效反馈面谈实施前的准备、实施步骤和实施技巧，绩效改进的基本原则、实施步骤和计划制定，绩效反馈过程中的注意事项及异常状况处理，绩效诊断改进的案例分析，成功与失败的绩效反馈面谈案例分析等。

第8章 如何应用绩效结果

本章主要介绍绩效结果的应用领域。包括绩效结果在薪酬发放、薪酬调整、股权激励、员工福利、员工晋升、员工发展、员工荣誉、组织问题诊断、绩效改进计划、员工培训实施、员工岗级调配、招工招聘选拔等方面的应用，绩效申诉的渠道建设、处理流程、处理技巧和注意事项，绩效结果应用的实战案例。

第9章 VUCA 时代的绩效管理

本章立足于未来，主要介绍在 VUCA 时代的背景下，绩效管理应当如何操作才能有效发挥价值。包括 VUCA 时代绩效管理的特点，绩效管理应当向绩效引导转变，绩效管理如何向游戏化转变，绩效沟通的形式如何更加丰富多彩，绩效管理中的能力管理，以及不论时代如何变化，绩效管理不变的核心本质。

电子资源 常见岗位量化绩效指标库

以电子资源的形式介绍了 40 种企业常见岗位类别的量化绩效指标库。这 40 种岗位几乎可以涵盖所有行业、所有类型的企业。读者可以手机扫码后，根据需要在本章内找到所需的指标。

本书读者对象

绩效管理岗位专员、主管、经理、总监等相关从业人员。

人力资源管理专业或实务操作的初学者。

即将从事绩效管理相关工作的人员。

各高校人力资源管理专业的学生。

考取人力资源管理师及其他人力资源管理专业相关证书的学员。

企业的中基层管理者、企业高管。

其他对绩效管理工作感兴趣的人员。



第1章

如何应用绩效管理

1.1 如何认识绩效管理 /2

- 1.1.1 什么是绩效 /2
- 1.1.2 什么是绩效考核 /3
- 1.1.3 什么是绩效管理 /4
- 1.1.4 绩效考核考什么 /6
- 1.1.5 绩效管理的程序 /7

1.2 如何定位绩效管理 /8

- 1.2.1 绩效管理与企业经营 /8
- 1.2.2 绩效管理与人力资源规划 /8
- 1.2.3 绩效管理与薪酬管理 /9
- 1.2.4 绩效管理与招聘培训 /10

1.3 绩效管理有何作用 /11

- 1.3.1 为什么要做绩效管理 /11
- 1.3.2 绩效管理发挥作用领域 /13
- 1.3.3 绩效管理的应用回报 /14

1.4 绩效管理常见工具 /15

- 1.4.1 目标管理方法 (MBO) /15
- 1.4.2 关键过程领域 (KPA) /16
- 1.4.3 关键结果领域 (KRA) /16
- 1.4.4 关键绩效指标 (KPI) /17
- 1.4.5 目标与关键成果 (OKR) /18
- 1.4.6 平衡计分卡 (BSC) /19
- 1.4.7 关键成功要素 (KSF) /22
- 1.4.8 360度绩效评估 /23

【疑难问题】员工讨厌绩效管理该怎么办 /24

【疑难问题】绩效管理实操中的常见误区 /27

【实战案例】企业卓越绩效评价准则简介 /30

第2章

绩效管理实施保障

2.1 企业战略和企业文化支持 /36

- 2.1.1 企业战略与绩效管理体系 /36
- 2.1.2 企业文化与绩效管理体系 /37
- 2.1.3 企业战略与战略地图绘制 /38

2.2 绩效管理机构和分工支持 /40

- 2.2.1 绩效管理体系机构支持 /41
- 2.2.2 绩效管理体系责任划分 /41

2.3 其他管理体系与绩效管理 /44

- 2.3.1 岗位管理体系支持 /44

2.3.2 计划管理体系支持 /49

2.3.3 预算管理体系支持 /50

2.4 绩效管理信息系统支持 /52

- 2.4.1 绩效管理信息系统设计 /53
- 2.4.2 绩效管理信息系统功能 /53
- 2.4.3 绩效管理信息数据接口 /55
- 2.4.4 绩效管理信息系统选择 /56

2.5 绩效管理制度支持 /56

- 2.5.1 绩效管理制度的分层策略 /56

2.5.2 绩效管理制度的指导思想 / 57

2.5.3 绩效管理制度的主要内容 / 58

2.6 绩效管理实施准备 / 60

2.6.1 绩效管理团队组建 / 60

2.6.2 绩效管理推进程序 / 60

2.6.3 绩效管理工具选择 / 62

2.6.4 绩效管理周期确定 / 63

2.6.5 绩效管理意识培训 / 64

【实战案例】某企业的绩效管理制度实例 / 66

第3章

如何设计绩效指标

3.1 绩效指标初步设计 / 73

3.1.1 绩效指标类别划分 / 73

3.1.2 绩效指标设定原则 / 74

3.1.3 绩效指标分解原理 / 76

3.1.4 绩效指标设计程序 / 78

3.2 绩效目标体系设置 / 80

3.2.1 绩效目标体系分解 / 80

3.2.2 绩效目标体系设计 / 82

3.2.3 绩效目标应注意的问题 / 84

3.3 如何梳理绩效价值结构 / 85

3.3.1 绩效价值结构梳理方法 / 85

3.3.2 绩效价值结构分解方法 / 86

3.3.3 绩效价值结构图的应用 / 88

3.4 绩效指标权重与目标的设计 / 90

3.4.1 设计绩效指标权重的方法 / 90

3.4.2 设置绩效指标目标的方法 / 92

3.4.3 检验绩效指标质量的方法 / 93

3.4.4 检验绩效目标质量的方法 / 96

3.5 如何控制绩效管理的误差 / 96

3.5.1 绩效管理中的常见误差 / 96

3.5.2 如何规避绩效管理的误差 / 99

【疑难问题】绩效指标是不是越被量化越好 / 100

【疑难问题】不同类别岗位绩效指标的特点 / 101

【实战案例】如何与部门做绩效指标沟通 / 103

第4章

如何制定绩效计划

4.1 如何认识绩效计划 / 107

4.1.1 绩效计划的作用 / 107

4.1.2 绩效计划的分类 / 108

4.1.3 绩效计划的内容 / 109

4.2 绩效计划制定的原则和流程 / 110

4.2.1 绩效计划制定原则 / 110

4.2.2 绩效计划制定流程 / 111

4.3 如何编制绩效承诺计划 / 112

4.3.1 如何编制绩效承诺计划 / 113

4.3.2 绩效承诺常见问题总结与案例 / 114

4.3.3 绩效承诺计划改进案例 / 116

【疑难问题】绩效计划常见问题
解析 / 117

【实战案例】某集团企业 PBC 绩效
管理 / 118

第 5 章

如何开展绩效辅导

- 5.1 绩效辅导如何体现价值 / 123
- 5.1.1 如何有效进行绩效辅导 / 123
- 5.1.2 绩效辅导有哪些作用 / 124
- 5.1.3 绩效辅导工作中的角色 / 125
- 5.2 常见绩效辅导的形式 / 126
- 5.2.1 如何应用书面报告绩效辅导 / 126
- 5.2.2 书面报告绩效辅导的适用情况 & 特点 / 128
- 5.2.3 如何应用一对一面谈绩效辅导 / 129
- 5.2.4 一对一面谈绩效辅导的实施步骤 / 131
- 5.2.5 一对一面谈绩效辅导的适用情况 & 特点 / 133
- 5.2.6 如何应用会议沟通绩效辅导 / 133
- 5.2.7 会议沟通绩效辅导的适用情况 & 特点 / 136
- 5.2.8 如何实施绩效辅导检查 / 137
- 5.3 绩效辅导实用操作技巧 / 141

- 5.3.1 营造氛围的技巧 / 141
- 5.3.2 有效倾听的技巧 / 142
- 5.3.3 有效沟通的技巧 / 143
- 5.3.4 传授技能的技巧 / 144
- 5.3.5 激励行动的技巧 / 144
- 5.4 绩效过程监控的方法 / 145
- 5.4.1 绩效监控的三个关键层面 / 145
- 5.4.2 如何操作绩效过程监控 / 146
- 5.4.3 绩效过程监控注意事项 / 147
- 【疑难问题】什么类型的员工最需要绩效辅导 / 148
- 【疑难问题】如何有针对性地辅导下属 / 149
- 【疑难问题】绩效辅导中常见问题解析 / 151
- 【实战案例】失败的绩效辅导案例分析 / 153
- 【实战案例】成功的绩效辅导案例分析 / 154

第 6 章

如何进行绩效评价

- 6.1 关键事件法 / 157
- 6.1.1 如何应用关键事件法 / 157
- 6.1.2 关键事件法设计步骤 / 158
- 6.1.3 关键事件法应用案例 / 160
- 6.2 行为锚定法 / 162
- 6.2.1 如何应用行为锚定法 / 162
- 6.2.2 行为锚定法设计步骤 / 163
- 6.2.3 行为锚定法实施案例 / 165

6.3 行为观察法 / 167

- 6.3.1 如何应用行为观察法 / 167
- 6.3.2 行为观察法设计步骤 / 168
- 6.3.3 行为观察法实施案例 / 170

6.4 加权选择法 / 171

- 6.4.1 如何应用加权选择法 / 172
- 6.4.2 加权选择法实施步骤 / 172
- 6.4.3 加权选择法实施案例 / 174

6.5 强制排序法 / 176

- 6.5.1 如何应用强制排序法 / 176
- 6.5.2 强制排序法实施步骤 / 177
- 6.5.3 强制排序法实施案例 / 178

6.6 强制分布法 / 180

- 6.6.1 如何应用强制分布法 / 180
- 6.6.2 强制分布法实施步骤 / 181
- 6.6.3 强制分布法实施案例 / 183

6.7 如何建立奖罚机制 / 185

6.7.1 奖罚实施流程 / 185

6.7.2 奖罚应用原则 / 188

6.7.3 奖罚应用策略 / 190

6.7.4 奖罚注意事项 / 191

6.8 绩效信息收集 / 192

6.8.1 绩效信息收集筹备 / 192

6.8.2 绩效信息收集流程 / 194

6.8.3 绩效信息核准应注意的问题 / 195

【疑难问题】如何保证绩效信息的真实有效 / 196

【疑难问题】如何应对绩效信息收集困难 / 198

【疑难问题】绩效评价过程常见问题解析 / 200

【实战案例】某上市企业的奖罚管理条例 / 200

第7章

如何实施绩效反馈

7.1 绩效结果反馈价值 / 207

- 7.1.1 绩效结果反馈的目的 / 207
- 7.1.2 绩效结果反馈的作用 / 208
- 7.1.3 绩效结果反馈的原则 / 209

7.2 绩效诊断方法 / 210

- 7.2.1 绩效诊断实用工具 / 210
- 7.2.2 绩效诊断具体步骤 / 211
- 7.2.3 绩效诊断注意事项 / 213

7.3 绩效原因分析方法 / 214

- 7.3.1 如何用鱼骨法分析绩效问题 / 215

7.3.2 绩效原因分析的关键

控制点 / 217

7.3.3 如何解决客观和外部的绩效问题 / 219

7.4 绩效结果分析方法 / 220

7.4.1 企业绩效结果分析 / 221

7.4.2 部门绩效结果分析 / 222

7.4.3 员工绩效结果分析 / 223

7.5 如何实施绩效反馈面谈 / 224

7.5.1 绩效反馈面谈准备 / 224

7.5.2 绩效反馈面谈步骤 / 225

7.5.3 绩效反馈面谈技巧 / 227

7.6 如何实施绩效改进 / 228

7.6.1 绩效改进的基本原则 / 228

7.6.2 绩效改进实施步骤 / 229

7.6.3 绩效改进计划制定 / 232

【疑难问题】绩效反馈和绩效辅导的
差异 / 233

【疑难问题】绩效反馈过程的注意
事项 / 234

第 8 章

如何应用绩效结果

8.1 绩效结果在员工层面的应用 / 242

8.1.1 绩效结果在薪酬发放中的
应用 / 242

8.1.2 绩效结果在薪酬调整中的
应用 / 243

8.1.3 绩效结果在股权激励中的
应用 / 245

8.1.4 绩效结果在员工福利中的
应用 / 247

8.1.5 绩效结果在员工晋升中的
应用 / 248

8.1.6 绩效结果在员工发展中的
应用 / 251

8.1.7 绩效结果在员工荣誉中的
应用 / 253

8.2 绩效结果在组织层面的应用 / 255

8.2.1 绩效结果在组织问题诊断中的
应用 / 256

8.2.2 绩效结果在绩效改进计划中的
应用 / 257

【疑难问题】绩效反馈中如何处理对抗
情况 / 234

【实战案例】绩效诊断改进的案例
分析 / 235

【实战案例】失败的绩效反馈面谈
案例 / 237

【实战案例】成功的绩效反馈面谈
案例 / 238

8.2.3 绩效结果在员工培训实施中的
应用 / 260

8.2.4 绩效结果在员工岗级调配中的
应用 / 262

8.2.5 绩效结果在员工招聘选拔中的
应用 / 264

8.3 如何操作和处理绩效申诉 / 265

8.3.1 绩效申诉渠道建设 / 265

8.3.2 绩效申诉处理流程 / 267

8.3.3 绩效申诉处理技巧 / 269

8.3.4 绩效申诉注意事项 / 271

【疑难问题】绩效管理应重视过程还是
结果 / 271

【实战案例】绩效结果在股票期权中的
应用 / 273

【实战案例】绩效结果在限制股票中的
应用 / 275

【实战案例】绩效结果在虚拟股票中的
应用 / 277

第9章

VUCA 时代的绩效管理

- 9.1 VUCA 时代绩效管理特点 / 281
- 9.2 从绩效管理到绩效引导 / 283
- 9.3 绩效管理的游戏化转变 / 284
- 9.4 绩效沟通形式丰富多彩 / 285
- 9.5 能力培养将会成为主题 / 286
- 9.6 绩效管理核心本质不变 / 288



电子资源 常见岗位量化绩效指标库

- 1 总经理岗位量化绩效指标库
- 2 高管岗位量化绩效指标库
- 3 产品销售类岗位量化绩效指标库
- 4 市场营销类岗位量化绩效指标库
- 5 运营管理类岗位量化绩效指标库
- 6 技术研发类岗位量化绩效指标库
- 7 工艺设计类岗位量化绩效指标库
- 8 客户服务类岗位量化绩效指标库
- 9 生产管理类岗位量化绩效指标库
- 10 生产调度类岗位量化绩效指标库
- 11 媒介推广类岗位量化绩效指标库
- 12 企划广告类岗位量化绩效指标库
- 13 美编文案类岗位绩效量化指标库
- 14 产品设计类岗位绩效量化指标库
- 15 产品包装类岗位绩效量化指标库
- 16 采购供应类岗位量化绩效指标库
- 17 质量体系类岗位量化绩效指标库
- 18 质量检测类岗位量化绩效指标库
- 19 安环管理类岗位量化绩效指标库
- 20 人力资源管理类岗位量化绩效指标库
- 21 培训讲师类岗位量化绩效指标库
- 22 财务会计类岗位量化绩效指标库
- 23 投资融资类岗位量化绩效指标库
- 24 证券事务类岗位量化绩效指标库
- 25 设备维修类岗位量化绩效指标库
- 26 软件开发类岗位量化绩效指标库
- 27 硬件维护类岗位量化绩效指标库
- 28 审计类岗位量化绩效指标库
- 29 法务类岗位量化绩效指标库
- 30 店经理岗位量化绩效指标库
- 31 导购类岗位量化绩效指标库
- 32 收银类岗位量化绩效指标库
- 33 物流类岗位量化绩效指标库
- 34 仓储类岗位量化绩效指标库
- 35 配送类岗位量化绩效指标库
- 36 行政类岗位量化绩效指标库
- 37 前台类岗位量化绩效指标库
- 38 司机类岗位量化绩效指标库
- 39 厨师类岗位量化绩效指标库
- 40 后勤类岗位量化绩效指标库

1.1 如何认识绩效管理

随着经济的不断发展，市场环境的不不断变化，越来越多的企业开始面临发展的不确定性。越来越多的企业希望通过绩效管理来帮助自身发展。但是在这个过程中，许多企业对绩效管理的认识并不准确，对绩效管理的应用也存在问题。

1.1.1 什么是绩效

常见绩效的含义有三种。

1. 绩效指的是完成的工作或任务结果。

案例

销售部门领导张总对下属销售人员小李说：“小李啊，你上个月的绩效完成的不错呀。销售业绩指标超过了月初制定预算值的10%。我相信这个月经过你的不懈努力，也能够很快达成这个月的绩效！”

上例中的“绩效”，单指销售指标的工作和任务结果。

2. 绩效中的“绩”指的是业绩，也就是工作的结果；“效”指的是行为，或者效率，也就是工作的过程。绩效指的是企业或员工在一定的条件下，为了完成某一项或多项任务，通过展示出来的各种工作行为而取得的工作结果。

案例

生产部门负责人刘总对分管安环工作的小马说：“小马啊，咱们来看一下你上个月的绩效吧。我注意到，你上个月做了10场安全培训，共培训了500人次。可是为什么在上月的安全检查中，工人的违规数量却比上月上升了5%？你觉得问题是出在哪里呢？”

上例中的“绩效”，其含义是工作结果和行为过程的分开。

3. 绩效 = 有价值的成效 ÷ 行为代价。

这里有价值的成效，指的是工作或任务结果，可以理解为业绩。绩效的产生必然伴随有一定的行为代价。如果只看结果的成效，不看可能为此付出的行为代价，那么几乎所有的业绩都能够实现。这里的绩效指的是投入和产出的比率。

有时候，企业想提高1元的销售额，很可能为此要付出2元的成本。表面上看，业绩是增长了，但是企业为此付出的成本却增加了。实际上，效率反而降低了，