



老板轻松 抓绩效

全彩
图解版

一本书破解老板头疼的绩效管理难题

绩效管理专家 狄振鹏◎著



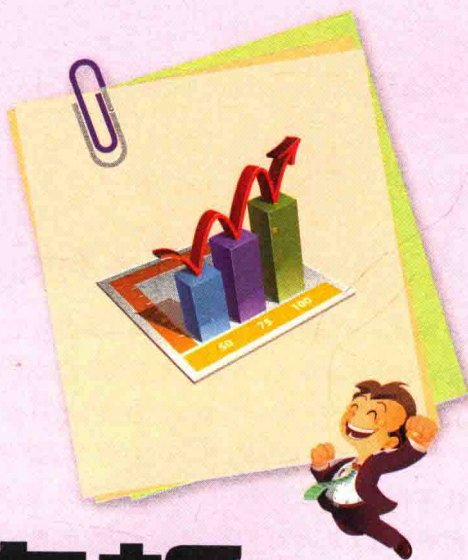
- 员工不做你想要的，只做你考核的
- 没有绩效驱动，管理就是空谈
- 老板抓绩效，就是抓利润
- 彻底扭转“员工抵触考核，主管反感绩效”的局面



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



老板轻松 抓绩效

全彩
图解版

一本书破解老板头疼的绩效管理难题

绩效管理专家 狄振鹏◎著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

老板轻松抓绩效：全彩图解版：一本书破解老板头疼的绩效管理难题 / 狄振鹏著. — 北京：人民邮电出版社，2017.1

ISBN 978-7-115-43930-7

I. ①老… II. ①狄… III. ①企业绩效—企业管理—图解 IV. ①F272.5-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第268482号

内 容 提 要

绩效考核是企业界公认的管理难题，其主观评判缺乏公正、常常沦为人际关系的考量、形式主义、指标太多、不透明不公开的弊端、容易让员工抵触、主管反感、老板困惑。本书是专门为老板量身打造的绩效管理必读书，深度解析了绩效管理涉及的目标、指标、标准、流程、执行、激励、反馈、改进、制度、文化等内容，从而助力老板建立一套高绩效的管理机制，掌握科学的绩效考核方法，提升组织运营效率，让管理既聚重点又兼顾全面，既针对结果又考察过程，既突出业绩又关注态度，既注重短期利益又兼顾长远发展。本书内容落地务实，操作性极强，全彩图解让复杂的问题简单化，老板一看就懂，一学就会，绩效管理轻松上手。

◆ 著 狄振鹏

责任编辑 折青霞

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>

北京缤索印刷有限公司印刷

◆ 开本：690×970 1/16

印张：15.5

2017年1月第1版

字数：230千字

2017年1月北京第1次印刷

定价：49.80元（附光盘）

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：京东工商广字第8052号



前言

绩效，一个让多少老板爱恨交加、欲罢不能、让人欢喜让人忧的词汇。

绩效一词来源于管理学，不同的人对绩效有不同的理解。在企业中，员工的绩效具体表现为完成工作的数量、质量、成本费用、时间速度以及为企业做出的价值贡献等。绩效作为人力资源管理中的重要评估指标，具有不可替代的作用。

现在，绩效管理越来越受到企业高管乃至老板的重视，原因显而易见——

老板开办企业的目的是什么？说直白点，就是赚钱，就是利润。利润从哪里来？从员工完成工作的数量、质量、成本费用等方面中来。所以我们完全可以说：抓不好绩效，就当不好老板！

绩效管理作为重要的管理工具，被企业应用得越来越广泛。它能有效地调动组织与个人的积极性和潜力，持续地提升员工的绩效水平，最终促成企业战略目标的实现。

很多老板对绩效管理的认识有限，将绩效工资或绩效考核看作绩效管理的全部，结果让绩效管理沦为一种“事后找茬”，在实际运用中不但没有发挥其正面的激励作用，有时甚至还影响了企业的绩效。

其实，科学的绩效管理是一个闭环系统，完整的绩效管理体系应当包括计划制订、过程管理、考核打分和绩效改进四个环节。这四个环节循环滚动推进，从而达到提升企业绩效的目的。如果仅仅是对最终的工作结果进行主观的考核，是不能有效解决企业所面临的绩效改善问题的。

老板如何做好绩效管理？

首先，需要依据企业战略将企业的年度绩效目标向下分解，具体细化为阶段性部门绩效目标和员工个人绩效目标。然后根据这些绩效目标，制

订出相应的工作计划和绩效考核指标，作为衡量部门和员工绩效的标准。在这个过程中，难点在于如何在目标分解的过程中，始终保持以企业的总体绩效目标为中心，而不发生偏移。

其次，绩效管理应当是一种过程管理，对于企业的执行力具有直接的重要影响。执行力是决定企业经营成败的一个重要因素，构成了企业竞争力的重要一环。在激烈竞争的市场中，一个企业执行力的强弱，将影响和决定企业的兴衰。能够最终胜出的企业无不具有很强的执行力。如何通过推行有效的绩效管理来提升执行力，是一个值得老板深入学习的重要课题。

再次，即使是绩效考核这一具体环节，很多企业做得也不够好。一方面，在绩效管理体系中，考核环节最严苛、最残酷且无法回避。但是，我们都要认识到这一点：通过绩效考核，企业可以发现自身存在的不足和问题，优秀的员工会脱颖而出，有功劳的人会得到回报，但员工的内心却抵触考核。另一方面，绩效管理的本质是激励性的——激励优秀的员工更加优秀，鞭策落后的员工努力进步。在实际运用中，绩效管理的激励性如何体现，对于老板来说是一门大学问，如果做得不好还会适得其反。

最后，企业推行绩效管理的终极目的应该是建立起以绩效为核心导向的企业文化。高绩效文化是指基于企业长期发展战略，通过对人力资源、资本、有形资产、无形资产进行有效整合，建立和不断完善绩效考核制度，引导员工逐步形成以追求高绩效为核心的优秀企业文化。而高绩效的企业文化则需要制度在背后给予支持。老板要做的就是建立起以绩效为导向的企业管理制度，营造高绩效文化的氛围。

老板抓住了绩效，就抓住了企业未来发展的龙头。

本书使用说明

《老板轻松抓绩效（全彩图解版）：一本书破解老板头疼的绩效管理难题》是一本专门为老板打造的绩效管理知识读本，全书共分为八章，每章六节。为了能让老板由浅入深、简单明了地掌握绩效管理的基本知识，也为了节省老板的宝

节标题

每章都有六节，节标题为老板揭示了该节要学习的知识要点。

图解

为了让老板一目了然地理解书中概念，本书运用逻辑拆解法将概念间的关系做成图表分析的形式。

2

老板轻松抓绩效（全彩图解版）

——一本书破解老板头疼的绩效管理难题



老板定目标，团队出绩效

对于刚刚接触绩效管理的老板来说，运用比较高级的绩效考核办法还很困难，属于好高骛远，这时候应该采用一些比较容易实施的初级绩效考核办法。目标管理法可以说是中小企业在绩效管理上实现规范化的第一步。

一、什么是目标管理法

目标管理是一种管理方法的发展，用来改进经营方法，以提高经营绩效为目的。

1954年，美国管理学家彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中，首先提出了“目标管理和自我控制的主张”，即目标管理法。他认为，“企业的目的和任务必须转化为目标。企业如果无总目标及与总目标相一致的分目标，来指导职工的生产和管理活动，则企业规模越大，人员越多，发生内耗和浪费的可能性越大”。

目标管理的具体做法是，在企业内部，管理人员与员工之间以协商的方式，共同商定工作方针与目标，制定考核标准，约束各级人员，从而达到改进企业绩效的目的（如图2-1所示）。

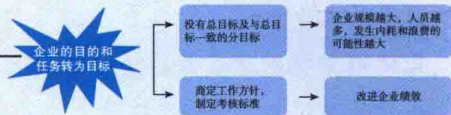


图2-1 目标管理的重要性

贵时间，本书在内容上将专业知识简单化、通俗化。同时在版面设计上，本书采用简单、清楚的学习界面，配以全彩图解来辅助解释复杂的概念，让老板能够一看就懂，一学就会，轻松解决绩效管理难题。

第2章 定目标，分指标：团队有目标，个人有指标

在制定目标的时候，老板经常犯的错误如下。

第一，老板把自己的目标当成企业的目标。

老板的目标与个人的、抱负和兴趣有直接关系，但它往往与企业自身的资源和能力并不完全一致。比如，有的老板为了自己的虚荣心，希望自己的企业规模越大越好，于是不计成本地兼并、扩张，这对企业的发展是非常危险的。

第二，目标总是变来变去。

我曾听到有人很形象地比喻他们老板的目标，“我们老板给了我一个目标，我刚往这儿跑了，他又移到另外一个地方了，没几天他又变方向了，我们就不停地追他的目标。”

第三，有总体的目标，没有具体的目标。

例如，老板谈得最多的就是明年的销售额增长多少、利润要达到多少，却没有规划过具体的目标，如成本如何控制、销售费用如何投放、营销部门是要增加人员还是通过培训来提高人员的水平，这都没有具体的方向。说白了，这种目标完全是一种口号式的目标，没法具体指导企业的工作。这种目标，也是无法促进绩效提高的。

老板日记

在目标管理中，必须强调一个“内部客户”的概念：人员招聘要找人力资源部，财务核算要找财务部，产品销售可能还要涉及市场部等，老板需要多个部门的支持，才能给企业制定一个切合企业自身条件的目标。

章名

提炼了老板在绩效管理过程中所涉及的主要工作内容，每章讲述一个主题，由浅入深，循序渐进。

小贴士

对正文介绍的内容加以总结提炼，并对老板在绩效管理工作中易出现纰漏或者犯错的地方予以警示。

目录



第1章 抓不好绩效，就当不好老板

没有绩效考核，经营管理就是空谈.....	2
员工不做老板想要的，只做老板考核的.....	7
老板抓绩效，就是抓利润.....	11
绩效考核这样做，才有强大团队和优秀人才.....	16
绩效考核制度：提升组织的内驱力.....	21
高绩效文化：企业做大做强的基因.....	26

第2章 定目标，分指标：团队有目标，个人有指标

老板定目标，团队出绩效.....	32
考核有目标，绩效有保证.....	36
人人有指标，考核有依据.....	40
指标精确到量，考核精确到人.....	44
处处有目标，时时有指标.....	53
目标不假大，绩效不虚空.....	57

第3章 定标准，走流程：事按标准做，人按流程走

人人都要有标准，事事都要有流程.....	64
硬性的标准，固定的流程.....	68
优化再固化，定工作流程.....	73
按流程工作，按标准考核.....	76
流程成规矩，标准成体系.....	80
事事走流程，结果有保证.....	84

第4章 抓执行，盯结果：执行有条理，结果不走样

抓战略规划，重战略执行.....	90
遇事现在做，结果马上出.....	94
闲谈三分钟，结果三分空.....	98
察执行不足，分结果真假.....	102
执行十分紧，绩效必定高.....	106
人人抓执行，事事出结果.....	109

第5章 抓人心，重激励：以奋斗者为本，人人重视绩效

老板定风格，团队出风气.....	118
老板员工齐心，上下合力必胜.....	122
奖励功劳，安慰苦劳.....	126

沟通勤，人心近.....	131
奖励一个先进，拉动一片后进.....	136
薪酬激励出二流成果，自我激励收一流绩效.....	140

第6章 抓绩效，重考核：没有考核，就没有高绩效

建绩效制度，定考核标准.....	144
根据绩效发工资，根据考核发奖励.....	148
人人受考核，层层推绩效.....	152
简化考核过程，确定考核周期.....	156
考核成为制度，绩效形成体系.....	161
淘汰最后一名，补足团队短板.....	167

第7章 重反馈，抓改进：结果有反馈，绩效才会有改进

反馈工作及时，绩效提升显著.....	174
即时给予奖励，引导主动改进.....	178
量化绩效质量，反馈考核弱点.....	183
运用反馈技巧，注重改进力度.....	189
做好面谈准备，提升面谈效果.....	194
以结果定改进，以改进定考核.....	200

第8章 定制度，育文化：用制度打造高绩效文化

企业管理制度化——提升全员素养.....	206
职责流程清晰化——管理团队组织.....	211
奖惩制度标准化——激励团队士气.....	217
薪酬制度公平化——合理分配薪酬.....	222
考核制度实效化——推行绩效考核.....	226
制度执行严格化——打造高绩效团队.....	230

第1章

抓不好绩效，就当不好老板

在企业中，员工的绩效具体表现为完成工作的数量、质量、成本费用以及为企业做出的其他贡献等。老板开办企业的目的是什么？说直白点就是赚钱，就是获取利润。利润从哪里来？要从员工完成工作的数量、质量、成本费用中来。因此，抓不好绩效，就当不好老板！

本章教你：

- ▶ 没有绩效考核，经营管理就是空谈
- ▶ 员工不做老板想要的，只做老板考核的
- ▶ 老板抓绩效，就是抓利润
- ▶ 不做绩效考核，就没有强大团队和优秀人才
- ▶ 绩效考核制度：提升组织的内驱力
- ▶ 高绩效文化：企业做大做强的基因



没有绩效考核，经营管理就是空谈

在总裁培训班上，常听到很多老板说企业的绩效考核就是走过场，流于形式，没有实际作用。绩效考核真的没有作用吗？企业实施绩效考核的意义在于对员工进行甄别和区分，使优秀人才脱颖而出，这样做必然能留住人才、激发全体员工的创造力，从而使使得企业在市场竞争中占据优势。

一、什么是绩效考核

绩效考核是在一定期间内科学、动态地评价员工工作状况和结果的考核方式。绩效考核的方式是通过制定客观有效的考核标准，衡量员工的工作状况和结果。绩效考核的目的在于进一步激发员工的工作积极性和创造性，给员工明确的工作方向，促进员工工作效率的提高。

绩效考核对企业来说，其意义在于：使各级管理人员能够“数据化”地了解下属的工作状况。通过对下属的工作状况和结果进行评估，管理人员可以充分了解本部门的人力资源状况，合理配置人力资源，更好地保证企业的有效运行，实现企业经营管理的目标。

绩效考核对于员工来说，其意义在于：企业通过绩效考核给予员工公平合理的回报（薪资）以及与其贡献相应的激励，增强员工对企业的认同感和企业对员工的凝聚力，减少企业的人员流失率。

绩效考核的作用如图 1-1 所示。

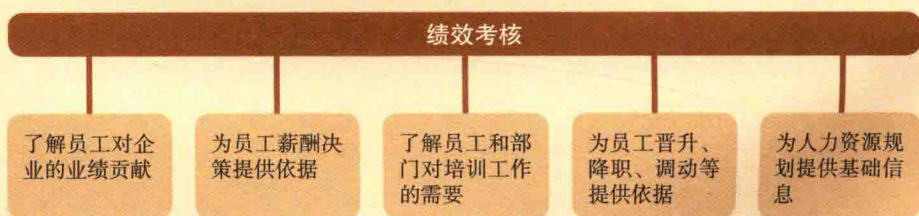


图 1-1 绩效考核的作用

案例

某煤炭工业公司是中煤能源集团主要的煤炭生产企业。过去，该公司一直在推行目标管理责任制，但是在实际运行过程中管理者发现，这种管理模式仍然存在一些不足：一是注重年度经营结果较多，没有与企业长期发展战略有机结合，注重短期利益较多，对公司的长期发展考虑不足；二是非生产性部门的考核指标虚化，考核操作性不强；三是员工绩效考核体系没有建立，工资分配一直沿用工资管理体系，激励机制的执行力度不够。

从2005年下半年开始，该公司聘请了管理咨询公司进行改革优化。管理咨询公司进行了大量的调研取证，对该公司组织机构进行了调整，进行了一系列撤销、合并、新设、整合。之后，该公司的中层管理人员职位缩减了42.75%，基层管理人员缩减了47.4%，所有管理岗位也都实行了重新竞争上岗。在此基础上，该公司建立起了以岗位绩效工资为主体的薪酬绩效体系，以岗定薪，制定了部门、员工绩效考核管理制度。

2006年，为了进一步挖潜增效，加大考核力度和控制力，提高经营管理水平，公司建立了新的“绩效目标责任考核体系”，不仅设置了科学的目标体系，而且建立了科学的考核办法，为促进公司战略目标实现、改善公司经营管理水平、提高公司经济效益起到了积极的推动作用。

二、为什么要做绩效考核

绩效考核对企业经营管理的意义体现在三个方面（见图1-2）。

1. 留住人才、人尽其才

企业要在残酷的市场竞争中生存和发展，优秀的管理人才和稳定的员工队伍是不可或缺的。企业需要人才，更需要对人才进行科学、规范的管理。通过绩效考核对员工进行甄别和区分，使优秀人才脱颖而出，这样做必然能留住人才、激发全体员工的创造力，从而使得企业在市场竞争中占据优势。

2. 促进部门内部管理

根据绩效考核的结果决定部门主管的任免和薪酬，可以激励部门管理人员的自主创新力和执行力，为他们提供良好的个人发展空间。

部门主管通过绩效考核可以及时了解本部门员工的业务水平，员工也可以通过绩效考核了解部门对他本人工作能力的评价，明确企业对他的期望和要求。透明的绩效考核有利于促进上下级之间的有效沟通，建立一个具有发展力和创造力的优秀团队，促进部门内部管理。

绩效考核高低既影响员工本人的绩效工资，又影响所在部门的绩效奖励，因此也加强了员工的集体荣誉感和责任感，从而增强了部门内部的凝聚力和向心力。

3. 强化培训和学习

员工通过绩效考核可以清晰地发现自己的不足，找到自己与优秀员工的差距。为了尽快弥补自己的不足，培训和学习就从企业的需要变成了员工个人的需求。

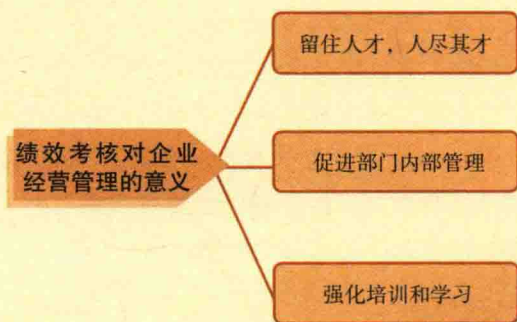


图 1-2 绩效考核的意义

三、老板如何实施绩效考核

很多老板提出：自己的企业实行的就是绩效考核，怎么没有体现出这么多的优势和意义呢？

老板们应该明确一个概念——绩效考核不是简单的“计件工资制”。真正的绩效考核有具体的考核周期、考核对象、明确而科学的考核指标及权重，在实行绩效考核之前要进行绩效考核培训（内容如图 1-3 所示），在实行绩效考核的过程中要收集绩效考核资料，在绩效考核结束之后要汇总、统计绩效

考核的数据，核算每位员工的绩效奖金。

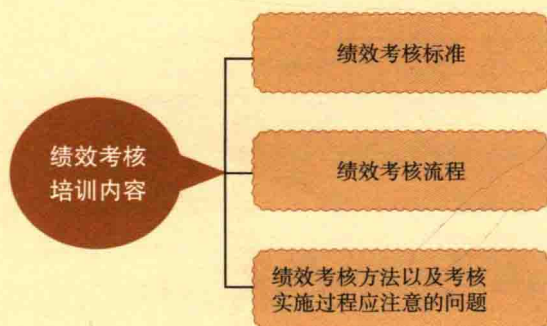


图 1-3 绩效考核培训内容

老板们在实行绩效考核的过程中，最容易出现的问题有以下两个（见表 1-1）。

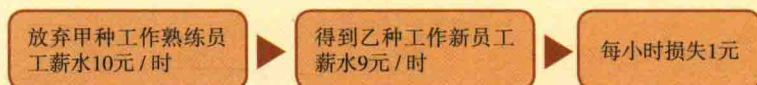
一是不注重对绩效考核者的培训。绩效考核培训的目的是，通过培训使员工掌握绩效考核相关技能，熟悉考核的各个环节，分享考核经验，掌握考核方法，克服考核过程中常见的问题。有些老板没有进行相应的培训，就开始对员工进行绩效考核，员工一旦遇到问题，就很容易产生挫败感，对自己在企业中能否立足产生忧虑，这就有可能导致员工流失。

二是人员“非自愿性”流动。中小企业很容易面临人员不足的情况，常常需要一些岗位的员工到其他岗位“帮忙”。虽然这种“帮忙”也是要支付报酬的，但是从员工的角度来看并不是这样，他们从自己熟悉的岗位离开，到一个自己可能就干这么一次的岗位上，既不熟悉这个新岗位的工作方法，还会产生“损失”——因为他如果留在原岗位上，能拿到的回报肯定比“新岗位”的回报要高，这是工作效率使然。在企业内部，老板应该尽量减少这种并非出于自愿的“人员流动”。

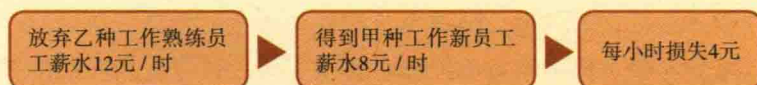
表 1-1 “帮忙”给员工带来的损失

	甲种工作	乙种工作
熟练员工薪水	10 元 / 时	12 元 / 时
新员工薪水	8 元 / 时	9 元 / 时

甲种工作熟练员工到乙种工作“帮忙”：



乙种工作熟练员工到甲种工作“帮忙”：



老板日记

绩效考核对公司来说是目标管理，对员工来说是利益分配。只有得到员工发自内心的认同、积极参与进来的绩效方案，才能促使员工努力实现公司的目标，与公司共享效益成果。公司的利益分配方案越透明，越公平合理，员工的工作热情才会越高。