

职通线·实用精益管理丛书

# 向绩效管理 要执行力

## 绩效管理的28个关键点

狠抓绩效提升关键点，全面强化团队软实力

孙亚彬◎著

用简明的语言，阐释绩效控制的要诀  
以典型的问题，透视绩效控制的路径  
借真实的案例，传播绩效控制的良策



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

职通线·实用精益管理丛书

# 向绩效管理 要执行力

## 绩效管理的28个关键点



孙亚彬◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书以团队绩效管理为主线，从绩效管理导入、绩效指标设计、绩效体系推行、绩效监督、绩效考核、绩效反馈、绩效激励、绩效改进等方面，总结、提炼出28个极为重要的关键点。通过对这28个关键点的分析，我们可以了解和掌握高效团队的绩效驱动方法，以此来提升团队的绩效控制力。本书适合企业经营者、部门经理、绩效主管、绩效管理专家和研究学者等阅读和使用。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

向绩效管理要执行力：绩效管理的28个关键点 / 孙亚彬著. —北京：电子工业出版社，2016.6

（职通线·实用精益管理丛书）

ISBN 978-7-121-28824-1

I. ①向… II. ①孙… 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（2016）第103781号

责任编辑：王陶然

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：18.5 字数：293千字

版 次：2016年6月第1版

印 次：2016年6月第1次印刷

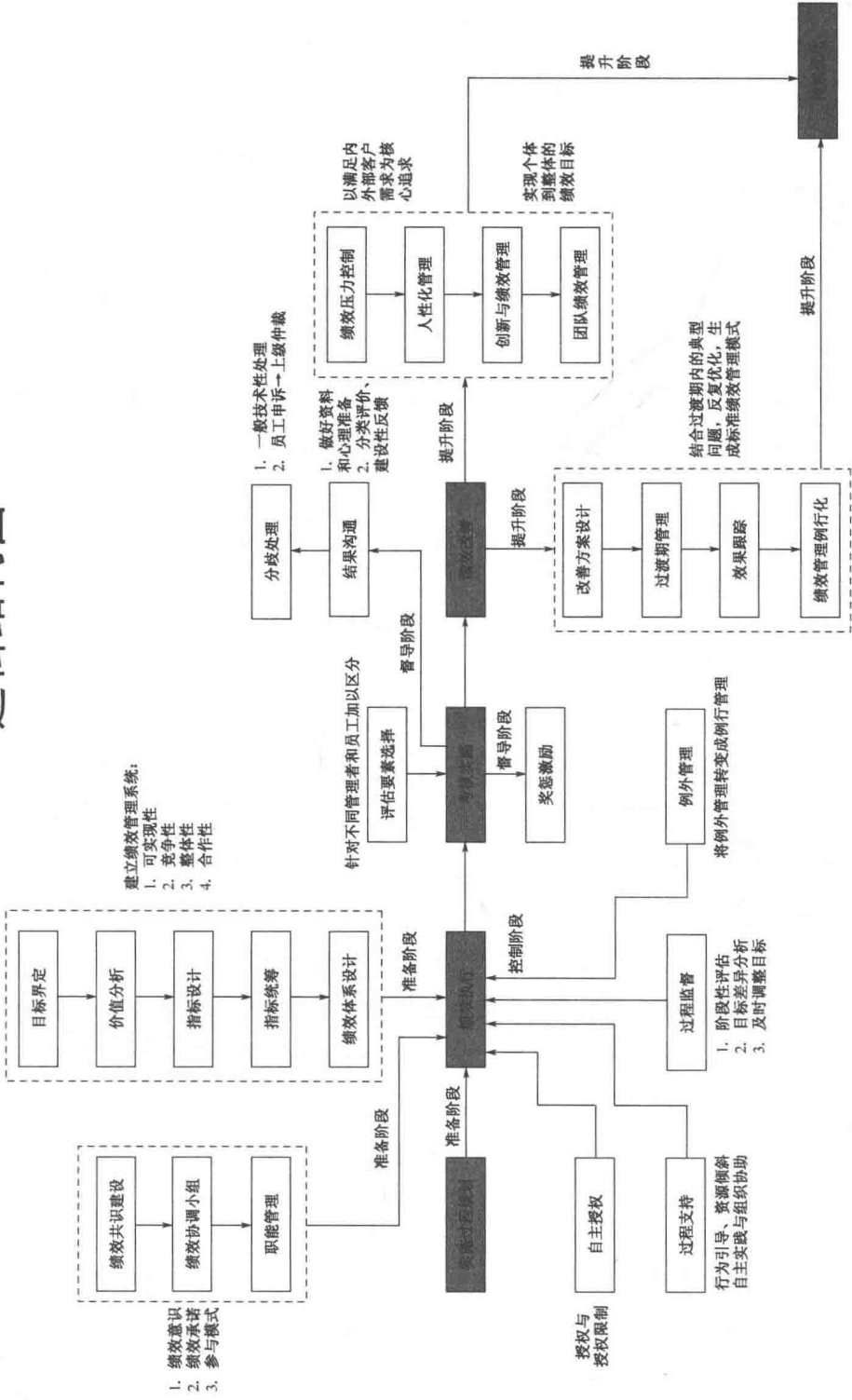
定 价：49.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。

# 逻辑结构图



## 丛书序

制造业是国民经济的主体，被人们视为“兴国之器、强国之基”。当我们检阅世界强国兴衰史时，很容易得到一个结论：一个国家如果没有强大的制造业，是很难真正实现国家和民族强盛的。换言之，打造具有国际竞争力的制造业，这不仅是对我国，对于任何一个国家来说都是提升综合国力、建设世界强国的必经之路。

### 制造业转型迫在眉睫

近年来，由于全球经济形势不甚景气，发达国家的制造业遭受了沉重的打击。德国推出“工业4.0”项目，投入大额资金，以支持工业技术创新的开启。美国为了挽救制造业提出了“再工业化”战略，试图振兴制造业，推进先进制造技术的研发。

而我国制造业虽然目前呈现出持续快速发展之态，建立了类型齐备的产业结构体系，极大地推动了工业化和现代化进程。然而，与世界先进水平相比，我国制造业“大而不强”的问题却是非常突出的，在质量、效益、资源利用效率、自主创新能力、持续发展能力等方面更是表现出明显的差距。

总体而言，全球制造业格局正在极速地发生着改变。关于“谁将会是下一个制造大国”这个问题，现在尚难得出结论。而在这种大环境下，中国传统制造业必须转型升级，否则难免被淘汰。

### 管理基础要打好

制造业要转型升级，首先要打好管理基础。为什么我们将“打好管理基础”这一话题放到这么重要的位置上来谈呢？

我们知道，一个木桶盛水的多少取决于最短的那块木板。要想让木桶盛水更多，那么我们需要将最短的木板补长，然后再去加长其他木板的长度。同理，一个制造业企业若要获得良好的效益，增加收益率，便需要核查制造业管理模块的各个方面，有针对性地弥补管理“短板”，重视管理基础工作，这是制造业转型升级的起始点。如果管理基础没打好，那么制造业转型升级必然成为空谈。

对于制造业管理而言，基础性管理工作的类别非常之多。比如，现场管理、流程管理、质量管理、绩效管理、成本管理属于支柱性管理方面，规范的支柱性管理将全面提升制造业的生产力、竞争力、执行力、效益和利润；而持续改善管理则属于发展性管理方面，科学有效的持续改善将大大助力制造业管理水平的稳步升级。

### 丛书策划的目的

鉴于这六个方面的重要性，我们选之作为本套丛书的主题，展开了本套丛书的策划工作，以期帮助中国制造业企业快速抓取到提升自身基础管理能力的关键点和要诀。

几经商榷、交流，我们将本套丛书的书名分别确定为：《向现场管理要生产力：现场改善的28个关键点》《向流程管理要效益：流程管理的28个关键点》《向质量管理要竞争力：质量控制的28个关键点》《向绩效管理要执行力：绩效管理的28个关键点》《向成本管理要利润：削减成本的28个关键点》《向持续改善要发展力：推动企业持续改善的策略与方法》。

希望读者朋友们能够通过本套丛书，系统学习制造业基础管理模式，有针对性地开展基础性管理研究和实践，助力中国制造业切实打好管理基础，更快地实现新工业时代下的转型升级。书中可能尚有不足之处，敬请交流、指正。

# 前 言

对大多数管理者来说，绩效管理不是一个新命题，几乎所有管理者对此都进行过或多或少的思考。但同时有一个不容置疑的现象：大部分企业或团队的绩效管理并没有产生应有的价值。这些企业或团队为此花费了巨大的精力，包括寻找咨询顾问、建立专门的绩效管理部门，还包括日常管理工作中大大小小的绩效会议，但是这些努力最终都收效甚微。更让人难堪的是，在某些领域，绩效管理造成的负面影响比它获得的成果似乎更明显，也更让人沮丧……

所以，我们必须思考一个问题，即怎样的绩效管理才算是正确而高效的，才可能真正、彻底地强化团队的绩效控制力，并在此基础上转化为企业或团队参与市场竞争的能力优势？

基于此，我们策划了本书。在本书中，我们以团队绩效管理为主线，从绩效管理导入、绩效指标设计、绩效体系推行、绩效监督、绩效考核、绩效反馈、绩效激励、绩效改进等方面，总结、提炼出28个关键点。在每个关键点的阐释中，我们都非常关注从问题到理论指导的再提升，借助现实问题和高绩效案例来融合思想与实践，促使读者“知其然，更知其所以然”，进而实现理论和实践的一体化。

本书通过对这28个关键点的细化阐释与分析，希望读者朋友们切实了解和掌握高效团队的绩效驱动方法，以此来快速而有效提升团队的绩效控制力。本书适合企业经营者、部门经理、绩效主管、绩效管理专家和研究学者等阅读和使用。

与目前市场上的同类书相比，本书具有以下特征：

(1) 系统性强。本书中共选择了28个关键点，它们对于绩效管理而言都是极为重要的。通过对它们的系统了解，我们可以获得清晰的绩效管理思路，在最大程度上提高企业或团队管理效能。

(2) 丰富性。本书内容丰富，在写作形式上囊括了丰富的现实案例和具体的图、表，力求生动、明确、透彻地解释绩效管理中的典型问题及有效管理方法。

(3) 实用性。在每个关键点中，我们会条理清晰地列明需要注意的细节，并辅以相关的现实问题来解读。在此过程中，我们绝不会点到即止，而会为读者指明一条出路，给出有效的解决方法，所以本书对问题的针对性和措施的可操作性非常强。

(4) 语言灵活、通俗。本书的写作目的是帮助读者梳理绩效控制思想体系，为了避免思维引导类图书的晦涩深奥，我们将采用大量的案例来解析绩效控制关键点，厘清其枝蔓，力求让读者对绩效控制模式形成清晰的逻辑思路。

衷心地希望本书能给广大读者朋友们带来帮助。如果您发现书中不足之处，请提出宝贵的意见和建议。



# 目 录

## 第 1 章 关键点1: 绩效共识建设 / 1

1. 管理者意志展现 / 2
2. 绩效承诺兑现 / 4
3. 绩效制度完善 / 6
4. 绩效文化植入 / 7

## 第 2 章 关键点2: 绩效协调小组 / 10

1. 绩效协调小组构成 / 11
2. 职能管理 / 12
3. 监督管理 / 14
4. 常态管理 / 17

## 第 3 章 关键点3: 职能管理 / 19

1. 职能管理与人员统筹 / 20
2. 绩效管理与工作职能融合 / 22

## 第 4 章 关键点4: 目标界定 / 27

1. 目标有效性设计 / 28
2. 目标系统性设计 / 31
3. 胜任力协调 / 34
4. 目标协定 / 36

**第 5 章 关键点5: 价值分析 / 38**

1. 消费者需求对接 / 39
2. 内部价值流分析 / 44
3. 绩效价值量化 / 45

**第 6 章 关键点6: 指标设计 / 47**

1. 制定绩效指标 / 48
2. 提取关键绩效指标 / 51
3. 建立绩效模型 / 55

**第 7 章 关键点7: 指标统筹 / 57**

1. 长期与短期指标统筹 / 58
2. 定量与定性指标统筹 / 61

**第 8 章 关键点8: 绩效体系设计 / 67**

1. 个体竞争性绩效体系设计 / 68
2. 个体与团队协作的绩效体系设计 / 70
3. 跨部门协作的绩效体系设计 / 74

**第 9 章 关键点9: 自主授权 / 77**

1. 分析授权对象 / 78
2. 明确授权内容 / 79
3. 选择授权时机 / 81
4. 选择授权方式 / 81
5. 限制性管理 / 82

**第 10 章 关键点10: 实现过程规划 / 87**

1. 综合性考量 / 88
2. 设定绩效控制点 / 89
3. 评估员工能力 / 91

4. 绩效辅导 / 93
5. 界定管理者角色 / 94

**第 11 章 关键点11: 过程监督 / 97**

1. 监督实现过程 / 98
2. 追溯过程状态 / 100
3. 阶段性评估与目标差异分析 / 103
4. 绩效目标调整 / 104

**第 12 章 关键点12: 过程支持 / 106**

1. 绩效行为引导 / 107
2. 绩效资源倾斜 / 110
3. 自主实践与组织协助 / 114

**第 13 章 关键点13: 例外管理 / 117**

1. 异常发现 / 118
2. 例外管理决策 / 120
3. 例行管理 / 123
4. ERP的例外管理 / 124

**第 14 章 关键点14: 评估要素选择 / 125**

1. 管理者绩效评估要素 / 126
2. 员工绩效评估要素 / 129

**第 15 章 关键点15: 考核实施 / 134**

1. 设定考核指标权重 / 135
2. 确定绩效考核周期 / 135
3. 选择绩效考核方法 / 141
4. 选择绩效考核主体 / 142

5. 绩效数据采集与处理 / 147

6. 绩效结果描述 / 150

## 第 16 章 关键点16: 结果沟通 / 152

1. 绩效沟通准备 / 153

2. 共同诊断现状 / 154

3. 分类评价 / 157

4. 建设性反馈 / 159

## 第 17 章 关键点17: 分歧处理 / 162

1. 认知沟通方法 / 163

2. 建立分歧处理机制 / 165

3. 运用分歧处理技术 / 166

4. 畅通员工申诉通道 / 167

5. 绩效评估仲裁 / 168

6. 绩效分歧预防 / 169

## 第 18 章 关键点18: 绩效辅导 / 172

1. 绩效辅导的时机 / 173

2. 业务主管的常规辅导 / 173

3. 建立友好的辅导氛围 / 176

## 第 19 章 关键点19: 奖惩激励 / 181

1. 绩效与奖惩沟通 / 182

2. 有效奖励 / 183

3. 严肃惩罚 / 186

## 第 20 章 关键点20: 绩效改善 / 191

1. 确定绩效改善对象 / 192

2. 设计改善方向和目标 / 193
3. 明确绩效改善原则 / 195
4. 绩效改善的设计与实施 / 197

## 第 21 章 关键点21: 改善方案设计 / 199

1. 绩效改善方案拟定 / 200
2. 绩效改善方案优化 / 202
3. 绩效改善方案选择 / 203
4. 明确改善责任 / 207

## 第 22 章 关键点22: 过渡期管理 / 208

1. 影响因素分析 / 209
2. 应急性补救 / 210
3. 先期试点 / 210
4. 关键环节控制 / 211
5. 员工观念转变 / 212
6. 总结与调整 / 213

## 第 23 章 关键点23: 效果跟踪 / 214

1. 界定被跟踪群体 / 215
2. 选择跟踪主体 / 218
3. 改善风险控制 / 220

## 第 24 章 关键点24: 绩效压力控制 / 223

1. 工作压力与绩效的关系分析 / 224
2. 绩效压力布局 / 226
3. 绩效压力控制 / 229

**第 25 章 关键点25: 人性化管理 / 233**

1. 绩效体系设计人性化 / 235
2. 激励模型设计综合化 / 237
3. 分歧处理人性化 / 238
4. 员工参与过程化 / 242

**第 26 章 关键点26: 创新与绩效管理 / 243**

1. 客户需求与创新 / 244
2. 将绩效纳入创新中 / 246
3. 宽容创新失败 / 248

**第 27 章 关键点27: 团队绩效控制 / 250**

1. 设计PDT模式 / 251
2. 建立项目约束机制 / 252
3. 维系动态组织结构 / 254
4. 取长补短 / 257
5. 共同交流 / 258

**第 28 章 关键点28: 持续优化 / 260**

1. 资源效率优化 / 261
2. 目标效能优化 / 264

**后 记 / 269****参考文献 / 270****课程大纲 / 271**



# 第1章

## 关键点1：绩效共识建设

绩效共识是先导，

没有绩效共识就谈不上高效推行。

## 2 向绩效管理要执行力

绩效是指职位工作应达到的阶段性结果及在此过程中的行为表现。这是每个企业中必然为人们所关注的一项管理内容。而企业若要实现预期绩效，则必须确保满足一个前提条件——绩效意识导入。如果管理者和员工未能达成一致的绩效意识，那么绩效成果便很难达成预期。在绩效共识建设导入环节，主要包括四个方面的关键工作内容，即管理者意志展现、绩效承诺兑现、绩效制度完善、绩效文化植入。

### 1. 管理者意志展现

在绩效制度导入时，管理者往往会面临这样的问题：员工们往往采取观望的态度，他们会有这样的疑惑：这项制度是领导们一时心血来潮，还是真的要实施？如果我们不做出改变，领导会采取什么措施吗？……

事实上，出现这样的情况很正常，因为员工们习惯了被推着向前走，他们担心走得过快有可能错了方向。可问题是，这样会大大降低绩效管理制度的实施速度。因此，身处企业层级结构中的高层管理者，必须强化个体意志，发挥正向的意识影响作用。

#### 【实践认识】管理者意识下的员工行为分析

在绩效管理导入阶段，如果企业的高层管理者或人力资源部不能严格地执行绩效管理制度，就可能产生出一系列的问题，如表1-1所示。

表1-1 绩效导入过程中员工可能行为的比较

推行阶段	可能行为类型（一）	可能行为类型（二）
实施前	保守、不求变	保守、不求变
开始阶段	疑惑	疑惑
中间出现遵守或违反情况时	领导不遵守时，更加怀疑	领导遵守时，开始信服
实施一个周期后	无所谓	信服，并遵守

表1-1大致列出了在不同情况下，员工的可能出现行为。我们可以发现，在实施前和实施之初，员工对这项绩效制度均持怀疑态度。可当管理者有不同的行为时，员工的行为便出现显著不同。

如表1-1所示，在部分员工没有严格执行绩效管理制度的情况下，



如果管理者没有积极解决问题，而是任由这些问题发展下去，就可能使绩效管理流于形式。因为在这样的情况下，这些员工的行为很可能成为其他人不执行绩效管理制度的借口。反过来，如果管理者对相应的绩效行为做出了奖励或惩罚，则会传递给其他员工这样的信息：企业一定会执行新的绩效制度，我们现在必须遵守这项制度。

因此，管理者通过一些具有象征意义的行为可以显著影响员工的价值取向。一般来讲，管理者需要从强化沟通认知和扩大宣传等方面表现其领导意志。

### （1）强化沟通认知

在新的绩效制度导入时期，管理者在塑造新的价值观方面起着关键作用。为实现价值观的转变，管理者必须亲自当众解释新的绩效制度，并表明自己将遵循这些制度。这样，员工才会打消心中的疑虑，并依照该制度思索自己应该做出哪些调整。

管理者可以利用会议和平时与员工交流的机会，不断地反复强调新的绩效制度。比如，在绩效制度培训时，除了人力资源部负责人和培训专员要到场外，企业核心领导一定要亲自给员工讲述新绩效制度的优点及实施要点。总之，一定要充分利用各种场合为员工树立领导很重视的印象。

除了强化语言沟通，管理者还要从行为上表明自己的态度。

### （2）扩大宣传

为了让员工感觉到企业推行制度的决心，管理者还要对那些受到惩罚和奖赏的行为进行宣传，以扩大其影响。

#### 【实践认识】扩大绩效管理的宣传力

员工们很容易忘记领导的讲话，却会对某人因为某种行为受到了奖赏或惩罚记忆很深。这类行动可以传递这样的信息：对于新的绩效制度，管理者真正做到了奖罚分明。而且，这类行动还容易引起联想，员