



“第一管理工具”丛书

高,再高: 提高绩效的 99种工具

腾宝红 温苏虹 / 著

开源节流
赚取大利润的最有效工具

— INFORM, INVOLVE

High, Higher, Highest!

High, Higher, Highest!
99 Ways to Improve Performances

南方日报出版社



“第一管理工具”丛书

高,再高: 提高绩效的 99种工具

腾宝红 温苏虹 / 著

开源节流

赚取大利润的最有效工具

High, Higher
99 Ways to [redacted] Performances

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高,再高:提高绩效的 99 种工具 / 腾宝红 温苏虹 著. —
广州: 南方日报出版社, 2004
ISBN 7-80652-379-0

I. 高... II. ①腾...②温... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 107370 号

高,再高:提高绩效的 99 种工具

腾宝红 温苏虹 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87399627

经 销: 全国新华书店

印 刷: 台山市人民印刷厂有限公司

开 本: 889mm×1194mm 1/32

印 张: 10.5

字 数: 260 千字

版 次: 2004 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 20.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

目
录

第一章 绩效目标设定工具

第一节 重要理念解析

- 一、引进目标管理 3
- 二、推动目标管理 5

第二节 实用工具推介

- 工具1 绩效目标量化流程 8
- 工具2 绩效目标制定方式 10
- 工具3 绩效目标体系建立流程 13
- 工具4 绩效目标体系制定流程 16
- 工具5 绩效目标体系技巧 18
- 工具6 绩效目标分解方法 21
- 工具7 绩效目标分解流程 24

工具8	协助上级制定绩效目标常用技巧	29
工具9	指导下属制定绩效目标基本流程	31
工具10	绩效目标设定中的沟通流程	34
工具11	绩效目标设定中的沟通方式	35
工具12	绩效目标追踪标准制定方法	37
工具13	绩效目标追踪标准构建流程	40
工具14	绩效目标追踪单	42
工具15	绩效目标追踪卡	43
工具16	提高绩效目标追踪有效性的实用技巧	44
工具17	综合计分卡	50
工具18	EVA目标法则	52

第二章 绩效体系规划工具

第一节 重要理念解析

一、了解绩效管理计划的作用	57
二、明确绩效管理计划的原则	59
三、掌握绩效管理计划的要素	62

第二节 实用工具推介

工具1 绩效管理计划制定基本流程	66
------------------------	----

工具2	绩效管理计划组织结构图	72
工具3	绩效管理计划正式沟通方式	73
工具4	绩效管理计划非正式沟通方式	76
工具5	绩效管理信息收集方法	79
工具6	绩效管理信息收集技巧	80
工具7	绩效指标设计标准	82
工具8	定义式绩效标度表	84
工具9	工作分析法	85
工具10	问卷调查法	87
工具11	陆氏绩效指标体系模式	90
工具12	绩效指标量化方法	92
工具13	绩效指标设计流程	93
工具14	关键绩效指标(KPI)设定流程	94
工具15	关键绩效指标(KPI)评估标准	95
工具16	岗位绩效指标构成表	97

第三章 绩效考评展开工具

第一节 重要理念解析

一、了解绩效考评的含义和目的	101
二、明确绩效考评的作用	102

三、掌握绩效考评系统要素 104

第二节 实用工具推介

工具1	绩效考评体系构建流程	118
工具2	绩效考评方式	121
工具3	绩效考评标准及规程设计方法	123
工具4	绩效考评标准计量方法	137
工具5	图解式考评法	140
工具6	图表考评法	142
工具7	强制分布法	144
工具8	排序考评法	146
工具9	比较考评法	148
工具10	目标管理法	150
工具11	关键事件法	155
工具12	行为锚定等级评价法	157
工具13	行为观察量表法	161
工具14	绩效考评分析要素表	163
工具15	行为差别测评法	164
工具16	360° 反馈评价法	166
工具17	管理人员绩效评估项目表	169
工具18	专业人员绩效评估项目表	170
工具19	员工出勤表	171

工具20	员工年度缺勤累计表	172
工具21	员工日常工作绩效自评表	173
工具22	员工工作态度自评表	174
工具23	员工工作表现考评表	175
工具24	员工绩效考评面谈记录表	176
工具25	员工年度绩效考评表	177
工具26	员工定期考核表	178
工具27	员工年度考核评议表	179
工具28	年度考绩综合记录表	180
工具29	员工定期考绩表	181
工具30	员工工作适应性考核评议表	182
工具31	管理人员自我鉴定表	183

第四章 绩效结果反馈工具

第一节 重要理念解析

一、确定绩效反馈面谈的形式	187
二、掌握绩效反馈面谈的原则	188
三、明确绩效反馈面谈的目的	191

第二节 实用工具推介

工具1 绩效反馈面谈时间选择技巧	193
------------------------	-----

工具2	绩效反馈面谈场地选择技巧	195
工具3	绩效反馈面谈程序设计方法	198
工具4	绩效反馈面谈六大原则	201
工具5	绩效反馈面谈常用技巧	204
工具6	高绩效员工面谈技巧	208
工具7	低绩效员工面谈技巧	210
工具8	绩效停滞员工面谈技巧	212
工具9	绩效反馈面谈评价要点	214
工具10	绩效反馈修正方法	215
工具11	绩效反馈面谈计划表	218
工具12	员工绩效反馈面谈自我评估表	219
工具13	管理者绩效反馈面谈检查表	220

第五章 绩效改进推行工具

第一节 重要理念解析

- 一、掌握绩效改进计划设计前提 223
- 二、确定绩效改进项目选择标准 224

第二节 实用工具推介

- 工具1 绩效改进原因分析表 226

工具2	绩效考评标准偏差防范技巧	228
工具3	绩效考评者能力提升方法	234
工具4	绩效考评手册编制运用方法	240
工具5	员工素质教育计划制定方法	243
工具6	员工素质教育方式	248
工具7	员工素质教育项目设计方法	254
工具8	个人发展计划设计流程	255
工具9	绩效改进辅导流程	257

第六章 绩效激励实施工具

第一节 重要理念解析

一、掌握激励的基本原理	261
二、划分激励的类型	268

第二节 实用工具推介

工具1	先进员工激励方法	278
工具2	后进员工激励方法	280
工具3	中间层员工激励方法	282
工具4	激励语言使用技巧	284
工具5	员工工作条件改善方法	289

工具6	员工工作氛围培育方法	293
工具7	薪酬合理设计技巧	303
工具8	工作体系完善三大要素	312
工具9	年薪制激励方法	317
工具10	股票期权激励方法	319
工具11	员工晋升制度完善方法	321
工具12	员工职业生涯规划制定流程	324

第一章

绩效目标设定工具

第 100 号

員工福利制度

第一节 重要理念解析

一、引进目标管理

目标管理必须要配合企业的需要及具体情况来引进，全体员工共同认可并努力去推动，才会达到期望的目标。做出目标管理引进决策的方式主要有以下两种：

1. 最高管理层主动引进

企业要引进目标管理，必须获得最高管理层的支持，主要有以下原因：

①目标管理是以目标为起始点，由上而下进行推动，如果没有最高管理阶层的引进与支持，很难推动目标管理。传统的管理过程，常先由下属拟办，直属主管批注意见，然后最高管理阶层决断而施行。目标管理与这种作业过程大不相同。因此，最高管理阶层不但要充分理解目标管理的真义，还必须有引进和推行的决心与支持的热忱，这样目标管理才能在引进以后得到真正的推动。

②实施目标管理的步骤是由最高阶层的“总目标”开始，如果没有最高阶层的支持，其实施必然不成功，也就没有引进的必要。首先由总经理订出全企业的总目标后，中层及基层主管的部

部门目标及个别目标才能据以设定。换句话说，目标制定是由上而下，均以最高管理阶层的目标为基础，因此，若缺乏起始点的“最高管理阶层”，目标管理肯定不会成功，那么目标管理的引进也就是失败的。

③目标管理作为一种科学的管理方式，其工作意识与其他制度不同，意识革命必须由最高管理阶层做起。在目标管理内，高层管理人员必须对此有深入了解，才会下决心加以引进与推动，否则成功机会将很小。

2. 部门主管建议引进

由最高管理者直接决定引进目标管理是最好的，但在某些情况下还可以由部门主管建议最高管理者引进。目标管理若要由一般主管发起、推广时，则需先说服最高管理层让其透彻了解后，才能有力支持而顺利进行。为了使最高管理者接纳建议，部门主管在提出建议时要注意以下问题：

(1) 投其所好

这里的“投其所好”是指在提出建议时要突出最高管理者所关心的问题，并非仅给予资料或目标管理概念就可以的，最大关键是明确回答其所关心的事；换句话说，即是努力强调目标管理的优点。

一般而言，企业董事长、总经理阶层所关心的问题，主要有下列两点：

① 成本

成本是企业关心的重要因素，在计算利润时，必然会涉及到成本的多少，尤其位处经济不景气，处处要求“节约”、“降低成本”的企业，成本更是着重考虑的因素。

② 利润

企业既以经营为主体，赚取利润是企业的主要目标，故经营者必然会关心效果与利润。

(2) 举例说明

为求顺利引进，最好能收集企业有关资料，并配合实际案例回答。这样更具说服力，且实例与数字，最能影响人心。还可以举其他企业引用成功的例子，以强化具体主题。此外，可运用确实的比较数字，说明引用后降低成本的具体效果，再通过外界的顾问、专家，直接向董事长、总经理说明，也不失为理想的方法。

总之，不管是由最高管理阶层自行引进，或是由部门主管推荐引进，若要应用目标管理，必先取得最高阶层的理解和支持。最高阶层则根据自己对目标管理的深刻了解，研究确定目标后，向全体员工公布；然后调整、决定下属的目标，最后评定其所达成目标绩效。

二、推动目标管理

在引进和推动目标管理的前期阶段里，企业应该创造一个良好的推动环境，使全体员工都能了解目标管理的优点，并能积极主动地参与其中。在创建这个推动环境时，企业应做好以下工作：

1. 培训管理人员

管理人员是目标管理的实际推动者，因此最好能施以彻底的教育。尤其是企业在实施目标管理时，这种事前的教育培训准备工作，对目标管理的实施极为重要。实施培训的方式主要有以下

几种：

(1) 公开演讲

公开演讲方式为聚集全体员工于一堂，其宗旨是激发企业全体员工的协作性与归属感。由董事长或主办者演讲或训话，强调企业引进目标管理的理由，并说明其基本方针。

(2) 专家授课

企业聘请专家、学者讲课，强调在目标管理下，管理者应有的做法及如何有效推行，并提出目标管理的优点及限制。

(3) 座谈会

高层管理者都可参加座谈会，聘请专家或实务经验者来主持，借此交换彼此对于目标管理的偏见或误会，并提出讨论。

(4) 编印培训教材

企业可参考有关资料，编印员工培训教材，以使员工能自我进修，以了解目标管理的具体内容。

2. 加强企业内部宣传

(1) 高层管理人员直接宣传

高层管理者利用各种机会与手段，对企业全体员工进行宣传。目标管理是以原来的经营管理为基础，而且关系着全企业的发展，所以有必要由高层管理者领先做宣传。

高层管理者要表明态度意向，强化目标管理的宣传，使得全体人员了解上级想要彻底推行的决心。

(2) 举办目标管理说明会

除了把握机会，向企业员工宣传目标管理，还要择期对员工