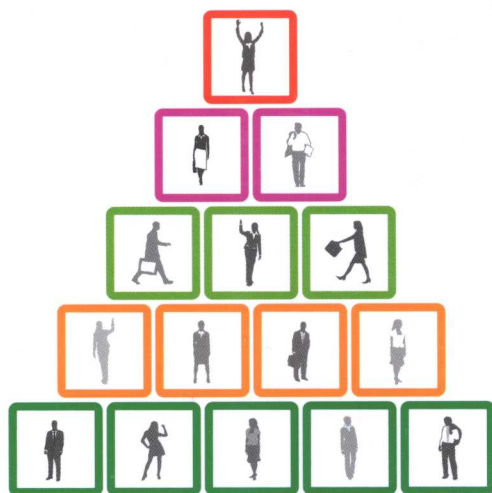


课程满意度98%，技术实现率99%
企业利润年增长40%的绩效管理技巧

高绩效的秘密

绩效管理驱动系统

于环宇 著



我国中小企业正规化、持续化发展的利器
让老板欣慰、客户满意、员工斗志昂扬的秘密



农业银行、施耐德电气、集美家居等众多名企的共同选择



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

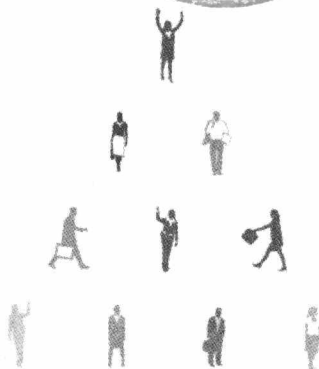
013033198

F272.5
40

高绩效的秘密

绩效管理驱动系统

于环宇 著



北航

C1639625



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.5
40

881330010

图书在版编目 (CIP) 数据

高绩效的秘密：绩效管理驱动系统 / 于环宇著. —北京：北京大学出版社，2013.5

ISBN 978-7-301-21105-2

I. 高… II. 于… III. 企业绩效—企业管理 IV. F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 047918 号

书 名：高绩效的秘密——绩效管理驱动系统

著作责任者：于环宇 著

策划编辑：马兴欢

责任编辑：张国良

标准书号：ISBN 978-7-301-21105-2 / F·3586

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电子信箱：tbcbooks@vip.163.com

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者：北京嘉业印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 12.25 印张 170 千字

2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

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

举报电话：010-62752024；电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

提升绩效是根本

这里我想主要说明两个问题，第一是为什么要写这本书，第二是读过这本书会有什么收获。第一个是关于作者的，第二个是关于读者的。

绩效管理通常会被归入人力资源管理的范畴，在人力资源管理的六大模块中，绩效管理被认为是最难的一个。根据我的调查，难点主要有两个：一是绩效管理系统的的设计难，比如关键绩效指标的制定、绩效与薪酬挂钩机制等；二是推行难，也就是让直线经理及员工接受并执行绩效管理体系难。这两个难点，导致很多企业的绩效管理以失败告终。那么，企业如何解决这两个问题呢？作为长期帮助企业构建绩效管理体系的咨询顾问，解决以上两个问题，是我写作本书的主要目的。

实际上，关于绩效管理的理论及工具非常多，也有很多专家学者在研究这个课题。但是，几十年过去了，绩效管理仍旧被认为是企业十大管理难题之一，为什么会出现这种情况呢？我认为，问题的关键不在于理论及工具，而在于企业推行绩效管理的核心目的有

问题。有的企业是为了“赶时髦”，还有的企业是为了“变相扣工资”，如果出于这两个目的，绩效管理的失败已是必然。原因很简单，设想一下，哪家企业的员工会愿意接受“变相扣工资”呢？因此，要想使绩效管理真正获得成效，首先要做的就是设立正确的目标。那么，绩效管理的核心目的应该是什么呢？

我认为，绩效管理的核心目的只有一个，那就是提升员工绩效，实现企业目标。提升员工绩效是绩效管理的直接成果，也是企业实现战略目标的根本原因。所有企业战略的实现，最终都要归结于员工行动的成果，也就是员工的绩效。反过来，员工要想在企业平台上获得更多，也要通过卓越的绩效来换取。因此，实现员工的高绩效，对于员工和企业来说是一种双赢。如果绩效管理以实现这种双赢为核心目的，成功的可能性会大大加强，换句话说，阻力会大大降低。设想一下，哪个员工不愿意公司帮助自己提升绩效，实现快速成长，获得更大回报？哪个经理不愿意通过绩效管理，提升自己团队的产出，获得更好的发展？作为人力资源经理，在推行绩效管理时如果能做到上述两点，谁还会横加阻挠呢？可见，本质的问题在于绩效管理的效果，如果绩效管理能够帮助员工提升绩效，帮助企业实现战略目标，那么，很少有人会不欢迎。而要想实现这个目的，下一个关键的问题就是：如何提升员工的绩效？对于这个问题的回答，是本书写作的第二个目的，也是读者读完本书可以获取的价值。

全书将用五章来阐述如何提升员工绩效，下面，我简要介绍一下每章的主要内容。

第一章：回归绩效本质。在这一章，我会首先和大家分享绩效管理的六个误区，只有突破了这些思维误区，绩效管理才能走上正轨。接着，我会提出一个简洁实用的绩效管理体系——三维绩效系统。通过目标、动力、能力三个维度，提升员工绩效，实现企业目标。而在后面的三章里，我会详细阐述每个维度的操作方法。

第二章：发挥目标力量。在本章，我将为大家详细阐述目标维度，通过

“5S目标管理法”，提升员工绩效。主要内容包括如何运用平衡计分卡实现战略沟通，如何在企业内部实现组织协同，如何设定目标及标准，如何制订实施计划，如何进行绩效评估和绩效面谈。同时，如何调整目标，实现动态绩效管理，在本章也有阐述。

第三章：激发员工动力。在目标明确的情况下，企业接下来要解决的就是员工的“动力问题”，这也是本章的主要内容。我会和大家分享员工动力的源头、员工动力公式，以及激发员工动力的三大策略，即工作内在动力、绩效薪酬及领导力。通过这三大策略，企业可以激发员工创造卓越绩效的意愿。

第四章：让员工释放无限潜能。在目标和动力的基础上，最大限度提升员工能力，是本章的重点。通过阅读本章，大家可以掌握“能力匹配决策图”工具，学会如何善用员工的优势，如何做员工的教练，同时，通过创建一个可以激发员工快速成长的环境，搭建智慧分享平台，实现企业员工的整体成长。

第五章：实践三维绩效。想要让三维绩效系统真正发挥效果，必须在企业中实际应用。因此，在本章我会和大家分享在企业中推行三维绩效的四个阶段，同时，也会分享推行绩效体系过程中总经理、直线经理、人力资源经理、员工都需要做什么。绩效管理成功，依靠的不只是总经理或人力资源部门，还需要企业全体成员的通力协作。

通过以上对全书五章内容的简单介绍，相信大家对本书的框架有了一个初步的了解，作为一个希望能够真正帮助企业实现绩效管理突破的咨询师，我想说的是，所有的突破都来自于实践，任何完美的体系，如果不去应用，价值都等同于“零”。对于三维绩效系统来说，还有很多需要完善的地方，这需要所有实践者在行动过程中共同完成。希望本书能帮助企业找到实现绩效的钥匙！

目录 / CONTENTS

序 提升绩效是根本 / VII

第一章 回归绩效本质

一、突破绩效误区 / 3

误区一：把绩效管理等同于绩效考核 / 3

误区二：完全交给人力资源部，管理层逃避责任 / 4

误区三：考核周期过长，出现事后诸葛的现象 / 4

误区四：以批判为核心，为了打压而考核 / 5

误区五：只重视员工绩效，忽略组织绩效和管理层绩效 / 5

误区六：只考核不奖励，或者考核A却奖励B / 6

二、从目标、动力、能力三个维度提升员工的绩效 / 7

第二章 发挥目标力量

一、5S目标管理法 / 15

二、让员工的行为支持公司的战略 / 16

三、战略沟通工具一：平衡记分卡 / 19

四、战略沟通工具二：战略地图 / 22

1. 战略地图模板 / 23
2. 战略地图模板的财务层面 / 24
3. 战略地图模板的客户层面 / 25
4. 战略地图模板的内部流程层面 / 32
5. 战略地图模板的学习与成长层面 / 36
6. 战略地图实际应用举例 / 37

五、企业文化与员工目标 / 40

- 案例一：IBM用文化引领变革 / 41
- 案例二：“华为基本法”让文化制度化 / 43
- 案例三：沃尔玛的“客户第一”文化 / 45

六、让协同提高效率 / 47

1. 分步实现协同效应 / 47
2. 识别内部客户 / 50
3. 发现核心需求 / 52
4. 运用外包思维 / 56

七、制定目标及标准 / 59

1. 制定目标就是要将目标分解 / 59
2. 设定衡量标准 / 67

八、有计划才能实现目标 / 69

九、用评估提升绩效 / 72

1. 构建目标导向的绩效评估体系 / 72

- 2. 绩效评估的三个要素 / 73
- 3. 结果反馈的三个环节 / 75
- 4. 撰写评估报告 / 76
- 5. 做好绩效面谈 / 79
- 6. 实施绩效改进 / 81

十、学会打目标移动靶 / 82

第三章 激发员工动力

一、动力源自需求 / 89

二、员工动力公式 / 93

三、工作中的内在动力 / 97

四、有效运用外在奖励 / 104

- 1. 个人绩效薪酬 / 105
- 2. 群体绩效薪酬 / 111
- 3. 平衡个人与团队 / 112
- 4. 薪酬与绩效挂钩的三个步骤 / 114

五、用领导力引发动力 / 119

- 1. 实现人岗匹配 / 119
- 2. 有效授权，提高工作自主性 / 124
- 3. 即时激励 / 126

第四章 让员工释放无限潜能

一、能力匹配决策图 / 133

二、发挥员工长处 / 138

1. 成就源自优势 / 138
2. 识别员工优势 / 140
3. 发挥下属优势 / 143

三、做员工的好教练 / 147

1. 因材施教 / 148
2. 用心倾听 / 149
3. 以问作答 / 150

四、创造快速成长环境 / 154

- 要素一：有竞争 / 155
- 要素二：有淘汰 / 158
- 要素三：有榜样 / 159

五、搭建智慧分享平台 / 161

1. 分享活动是传播成功经验最直接的方式 / 162
2. 信息平台是最有效的方式 / 163
3. 知识管理是最雄厚的储备 / 163

第五章 实践三维绩效

一、立体式绩效管理的四个阶段 / 167

1. 宣导阶段 / 168
2. 试点阶段 / 168
3. 扩展阶段 / 169
4. 固化阶段 / 170

二、总经理应该怎么做 / 171

1. 推行三维绩效 / 171

2. 实践三维绩效 / 172

三、发力直线经理 / 174

1. 推行三维绩效 / 174

2. 实践三维绩效 / 176

四、人力资源经理应该怎么做 / 177

1. 推行绩效系统 / 177

2. 实践三维绩效 / 180

五、员工应该怎么做 / 182

1. 推行绩效系统 / 182

2. 实践三维绩效 / 182

第一章

回归绩效本质

- 一、突破绩效误区
- 二、从目标、动力、能力三个维度提升员工的绩效

一、突破绩效误区

在一次绩效管理的培训课上，我让学员列举绩效管理中遇到的问题，最后，竟然收集了几十条，面对五花八门的问题，我不禁在思考，为什么企业在绩效管理过程中会遇到这么多问题？问题的根源在哪里？应该从哪里下手去解决这些问题？通过和学员的交流，我发现，问题首先出在思维上。很多公司在绩效管理上存在思维误区，经过总结，我发现主要有以下六个：

误区一：把绩效管理等同于绩效考核。

误区二：完全交给人力资源部，管理层逃避责任。

误区三：考核周期过长，出现事后诸葛的现象。

误区四：以批判为核心，为了打压而考核。

误区五：只重视员工绩效，忽略组织绩效和管理层绩效。

误区六：只考核不奖励，或者考核A却奖励B。

企业要想做好绩效管理，实现从绩效到实效的本质跨越，首先必须突破以上六个误区。下面就对这六个误区逐项分析。

误区一：把绩效管理等同于绩效考核

很多企业以为自己在做绩效管理，实际上只是做了绩效考核一个环节。其表现形式是天天围着指标转，转来转去绩效也没有得到明显的提升。为什么会出现这样的状况呢？根据我的判断，是人力资源教科书惹

的祸。在人力资源发展的初期阶段，绩效管理实际上主要是针对基层员工的，所以，绩效考核就是绩效管理的全部工作。后期很多人力资源教科书的绩效管理模块，都是按照这个思路写成的。但是，随着时代的发展，绩效管理必须上升到整个组织层面时，很多人力资源从业者对绩效管理的理解过于片面，以为绩效管理的核心就是对员工进行绩效考核。导致大量精力放到了指标制定和绩效评估上，其结果是事倍功半。所以，我们必须超越绩效考核的思维方式，从公司整体去看待绩效，这样才能实现突破。

误区二：完全交给人力资源部，管理层逃避责任

把绩效管理的责任完全交给人力资源部，是导致绩效管理失败的最重要原因。很多公司设立了绩效管理专员，以为这样就能做好绩效管理了，其结果必然是失败。其实道理很简单，对于一家公司来说，绩效管理不能只是某一个人或某几个人的责任，应该是所有人的责任。而从绩效管理体系的推行上，除了人力资源部以外，其他管理层也必须参与。尤其是公司的总经理，可以说，总经理是绩效管理的第一责任人！而现实的情况是，以总经理为首的管理层，对绩效管理的支持力度不够，甚至有些管理层反对绩效管理体系的实施。很多人力资源经理向我反映，绩效管理就是一件得罪人的事！我想，管理层的不支持，导致了他们有这样的感受。在这里，我们可以得出一个结论，没有管理层支持的绩效管理体系，必然举步维艰。反过来，如果以总经理为首的管理层，能够与人力资源部共同努力，共同设计并推行绩效管理系统，一定能收到意想不到的成效！

误区三：考核周期过长，出现事后诸葛的现象

在讲课的过程中，我经常会做一个调查：在场的企业多长时间做一次绩效考核？排名前三的答案是：半年、一年、一季度。也就是说，最短一个季度，最长一年。接下来我会问一个问题：现场有谁记得三个月前你的

下属的表现？能回答清楚的人就寥寥无几了。如果大家都记不得，又如何能做好绩效评价呢？绝大多数人的记忆力是有限的，很难记得住三个月前的事情，更不要提半年前或者一年前的事情了。所以，如果想要提升员工绩效，考核周期不能过长。如果周期过长，第一会出现评价误差，第二员工不能获得及时反馈，绩效的改进也会滞后，最后只能望“结果”兴叹了！

那么，多长时间考核一次算合理呢？我给学员的答案是：首先，可以把考核分成两类，一类是正式考核，这个可以每季度一次；第二类是非正式考核，这个周期就可以缩短成一个月、两周或者一周一次都可以。非正式考核的目的只有一个：给员工及时反馈，提升员工绩效。同时，在对下属考核期间，一定要做好备忘，这样才能在周期较长时不受记忆力的影响，做到相对准确的评价。

误区四：以批判为核心，为了打压而考核

很多人力资源经理向我反馈，员工对绩效管理比较反感，尤其反感绩效考核和绩效面谈。在这里，我觉得用“害怕”一词比较恰当，因为很多公司的管理者把绩效考核作为打压员工的一种手段，如果看谁不顺眼，在考核时就横加责难。考核变成了批斗，这样做必然不能实现绩效提升。实际上，还有一些管理者并没有打压的意思，但是，他们形成了一个思维定势，就是绝大多数时间盯着员工身上的缺点不放，每次绩效沟通谈的都几乎都是缺点，导致员工无所适从，自信心受到打击，工作效率下降。绩效管理的过程中，帮助员工完成改进是必要的，而帮助员工发现自己的优势，善用自己的长处，是实现员工价值最大化的关键。所以，绩效管理需要的是发现的眼睛，而不是批判的心态。

误区五：只重视员工绩效，忽略组织绩效和管理层绩效

在过去的几十年，绩效考核的方法和工具层出不穷，但是，为什么

没有从本质上实现绩效突破呢？我个人认为，是发力点有问题。以往的发力点，都是用到了员工身上，这样做忽略了组织绩效和管理层绩效。至于原因，我们在分析误区一时已经提到了，这与人力资源管理体系的发展也有关系。在这里，我要提出的是，要想实现绩效管理的实质性突破，必须从三个维度发力，即组织绩效、管理层绩效、员工绩效。我们必须首先从战略层面回答一个高绩效组织的成功之道，然后反向推导一个员工要做什么。这就好比一艘大船，必须要走对方向，才能到达胜利的彼岸。如果方向错了，不管船员多么努力，失败已是必然。而在实现组织绩效与员工绩效的无缝对接中，公司的管理层就至关重要。他们是20/80法则中的20%，决定着公司80%的产出。所以，对于管理层绩效的提升，是提升公司整体绩效的关键。对于公司的人力资源从业者而言，需要把自己的目光从员工个体转移到公司整体，从战略的角度看待绩效。

误区六：只考核不奖励，或者考核A却奖励B

在我讲课的过程中，有学员向我反馈说，在他们公司，员工认为绩效管理就是变相扣工资。不知道大家是否同意这个观点？实际上这个问题不能轻易下结论。但是，我们至少可以得知的是，在这家公司，实施绩效管理之后，很多员工一定是没有之前赚得多了。通过了解，这家公司把员工工资的20%拿出来与绩效挂钩，只有员工做到100分，才能拿到和之前一样的工资。结果是，很少有人拿到满分，自然也就不能拿到全额工资，想要拿超额工资，就更不可能了。这就是我所说的只考核不奖励。我们无法猜测这家公司实施此项政策的动机，但是，这样做绩效管理失败的可能性很大。因为，当我们让员工承担低绩效的惩罚时，必须给予员工高绩效的奖励，这才是公平的绩效管理，才能起到激励的作用。还有一些公司，考核指标定的是客户满意度，但实际上奖励的是销售额最多的团队和员工，这就鼓励很多员工急功近利地做客户，对客户做出不切实际的承诺，导致客户满意度下降，从长远来看必然影响公司业绩。反过来，那些客户满意度