

STONE

基石

(国务院发展研究中心企业研究所)

王继承 著

**企业如何建立一支
高绩效的员工队伍**



用

科学思想 先进理念
实用工具 具体方法

为企业的发展奠定牢固基础



中国财政经济出版社

STONE

基石

(国务院发展研究中心企业研究所)

王继承 著

企业如何建立一支
高绩效的员工队伍



用

科学思想 先进理念

实用工具 具体方法

为企业的发展奠定牢固基础



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基石：企业如何建立一支高绩效的员工队伍/王继承著. —北京：中国财政经济出版社，2004.9

ISBN 7 - 5005 - 7581 - 5

I. 基… II. 王… 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 093436 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100036

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 18.5 印张 220 000 字

2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月北京第 1 次印刷

定价：38.00 元

ISBN 7 - 5005 - 7581 - 5/F·6640

(图书出现印装问题，本社负责调换)

序 言

在企业人力资源管理一线的实践工作中，随着企业阅历的丰富和工作职责的扩大，对于关系整个企业运转效率的考核工作，越来越清晰地感觉它不仅仅是借鉴先进企业科学量化的考核工具和制度、提高各级管理者绩效考核能力的问题，尤其是对于国有企业来说，改进企业考核管理的任务是一项系统的改革工程，是与企业治理内外环境体制和全体员工文化价值观念密切相关的长期工作。

静下心来系统总结和研究影响企业开展绩效考核管理改革工程的四个重要因素，即工具因素、能力因素、环境因素和观念因素，发觉这四个因素已不仅仅在绩效管理改革工程中是重点，而是可以推广到很多的系统改革工作中去。对这四个因素之间的关系研究探讨，亦可以上升到方法论的层次上来阐述。在绩效管理这个课题中，贯穿在这四个因素之中的，则是对绩效考核“是一种工作合同验收体系”的观念的认识。企业如果明确了绩效管理的观念，并推动环境、工具和能力三方面问题的解决，

则能够使企业的业务运营走上一个高效持续发展的轨道。

那么，如何根据上述四个因素来加强员工队伍建设，打造高绩效团队的问题，就成为本书将要展开的内容。

大家几乎都有这样的经验，在和别人进行比较时，首先注意到的是对方的行头。在向高绩效企业学习的过程中，我们首先注意到的也是他们所使用的工具。如果我们把企业原始粗放的管理手段比做长矛的话，那么成功企业精细化的绩效管理手段就是精准度很高的“枪”。认识精良的装备，进行装备改良是企业提高战斗力的第一步。

那么是不是别人用什么武器，我们照搬引进就可以了呢？当然不行。因地制宜和随机而动是很重要的。我们要根据自己的作战地形、气候、文化背景等条件定制个性化的武器，这样才能得心应手地用好新式武器。这就需要提高各级管理者有效掌握这些工具的能力。

要想让武器和团队能力发挥出效果，还必须要有相应的环境，如相应的目标系统、指挥塔、监控系统、反馈计分系统、奖惩系统、后勤保障系统（如 IBM 人力资源部下设的员工服务中心等）、轮岗轮休机制，要有培训基地和训练场等，否则就会事倍功半甚至失败。而这里面最重要的就是奖惩系统中“胡萝卜加大棒”的游戏规则。

建立新的规则少不了要有文化观念的冲突，弓箭时代强调个人能力，更多的是比拼体力，能者恒能，弱者恒弱；枪炮时代更多比拼技巧和智力差异，比拼标准不一，强弱标准发生了变化。而如何认识绩效管理的理念、谁来推动绩效管理系统的改革等问题就显得非常重要。

本书首先从最直观的考核工具问题入手，来系统介绍高绩效企业先进的绩效管理工具、技术及制度。第二章介绍了绩效管理中考核内容精确定位的指标建立方法。第三章介绍了这些关键

业绩指标在考核中的载体及表现形式。第四章介绍了如何获取考核载体上所列考核目标结果数据和若干处理方法。第五章介绍了如何将前面三章阐述的指标、载体、方法等建立起系统运行的流程和制度。为什么使用相同的绩效管理工具，有的企业绩效管理效果好，有的企业绩效管理效果差呢？由此引出对绩效管理能力问题的阐述。第六章提出要注重训练管理团队有效掌握绩效管理四阶段的管理能力。第七章对提高绩效管理实施操作能力中遇到的一些实战问题进行了经验总结。为确保团队能力的发挥及其效果，企业还需要营造良好的绩效管理环境。第八章介绍了企业如何诊断并解决企业绩效管理实务中的环境问题。最后你会发现，贯穿在上述工具、能力和环境因素当中的是一个观念问题，只有领导者解决了绩效管理的观念问题，才谈得上推动解决环境问题，然后再设计引进工具，最后持续提升各级管理者的能力。第九章、第十章、第十一章先后介绍了推动企业绩效管理的动力、绩效管理的理念和有效绩效管理系统特征。

为了便于大家理解，我把工具问题的解决比喻为装备改良（第二章、第三章、第四章、第五章），不仅要有枪，而且要有步枪（目标管理）、冲锋枪（360度考核），还要有定位瞄准系统（关键业绩指标）和监控系统（平衡计分卡）。把能力问题的解决比喻为靶场训练（第六章、第七章），把配套的环境因素比喻为“胡萝卜加大棒”政策（第八章），把观念因素比喻为洗脑、审视、鉴别（第九章、第十章、第十一章）。

王 继 承

2004年9月于北京

目 录

引 子 部落狩猎的故事·····	(1)
------------------	-------

第一章 打造高绩效员工队伍的四大因素·····	(7)
一、工具因素·····	(11)
二、能力因素·····	(12)
三、环境因素·····	(14)
四、观念因素·····	(16)
五、四因素的关系·····	(17)

第二章 装备精确制导系统 细化绩效管理目标·····	(21)
一、三大量化范围：效果、行为、品质·····	(23)
二、综合监控仪：平衡计分卡·····	(26)
三、狙击步枪瞄准仪：KPI ·····	(32)
四、透视仪：EVA ·····	(49)

第三章 发挥武器火力特色 用好绩效管理工具·····	(53)
----------------------------	--------

一、老式长枪：目标管理法（MBO）	（56）
二、冲锋枪：360度考核	（73）
三、老箭新用：民主评议	（77）
四、扫描仪：部门氛围指数	（78）
 第四章 配置量化处理设备 收集处理绩效数据	（79）
一、三种数据源	（82）
二、量表等级评分法	（84）
三、工作标准法	（86）
四、关键事件法	（86）
五、评语法	（87）
六、强迫选择法	（88）
七、情景模拟法	（88）
八、五种综合结果处理方法	（89）
 第五章 借鉴系统工艺流程 建立完善考核制度	（93）
一、怎样设计绩效考核文件	（95）
二、考核宗旨和目的	（97）
三、考核原则	（98）
四、考核的组织和领导	（100）
五、考核执行关系	（101）
六、考核周期	（105）
七、考核内容	（106）
八、考核评估方法	（109）
九、考核程序与流程	（110）
十、考核结果要求和运用	（113）
十一、考核申诉	（115）
十二、有效考核制度特征	（115）

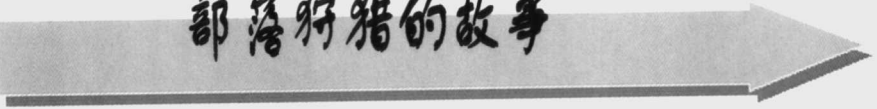
第六章 搞好团队靶场训练 提高绩效管理效能	(119)
一、计划阶段做到 SMART	(122)
二、监控辅导阶段持续沟通	(124)
三、考核评估阶段避免各种误差	(130)
四、诊断反馈阶段落实改善计划	(135)
第七章 了解排除常见故障 丰富考绩处理经验	(143)
一、计划赶不上变化	(145)
二、关于考核程序方式	(151)
三、关于考核结果排序	(152)
四、关于人事部门的考核组织职责	(153)
五、关于直线经理的绩效管理能力	(155)
六、关于干部考核	(159)
第八章 善用胡萝卜加大棒 建立环境游戏规则	(161)
一、完善治理结构，理顺权责关系	(164)
二、建立绩效导向的薪酬及奖惩机制	(165)
三、建立预算管理机制和工作流程	(169)
四、建立员工定期沟通机制	(170)
五、建立绩效导向的文化	(173)
六、与绩效考核相配套的其他环节	(174)
第九章 洗脑——谁来推动绩效管理	(177)
一、绩效管理是人力资源部门的职责吗	(179)
二、企业领导、人事经理与直线经理职责界定	(181)
三、公司治理与领导人绩效管理动力	(183)

第十章 审视——支配你打造高绩效队伍的概念	(185)
一、绩效考核的概念界定	(187)
二、绩效考核与绩效管理	(195)
三、绩效考核与目标管理	(197)
四、组织绩效考核与人员绩效考评	(199)
第十一章 鉴别——什么才是有效的绩效考核系统	(203)
一、好的方法解决问题，差的方法制造问题	(205)
二、绩效管理是一种帮助而非责备的过程	(207)
三、绩效考核系统的三层功能	(210)
四、有效绩效管理系统的特征	(212)
五、绩效管理能达到的境界	(214)
六、只有被考核的东西才会被实行	(215)
附 录 枪支弹药库(绩效管理常用表格案例及使用说明)	
.....	(219)
案例 1 未做过计划的回溯式考绩表格 1	(221)
案例 2 未做过计划的回溯式考绩表格 2	(225)
案例 3 计划考核表 MBO——计划什么考核什么	(232)
案例 4 岗位业务工作计划及完成情况汇总表	(233)
案例 5 某调查公司的工作表现行为量表	(234)
案例 6 某外资企业基于工作表现的考核评估	(237)
案例 7 员工满意度调查工具实例	(245)
案例 8 部门氛围指数调查工具实例	(251)
案例 9 某电脑公司部门季度考核工作流程	(254)
案例 10 个人工作周报	(259)
案例 11 部门工作周报	(260)

案例 12	某公司绩效考核制度	(261)
案例 13	某软件公司研发与工程项目考核办法	(267)
案例 14	个人绩效考核操作说明	(278)

引 子

部落狩猎的故事



在读这本书之前，请先听这样一个故事：

在一片肥沃的土地上有个部落，他们靠弓箭和长矛猎取动物为生。

一天，从山外来了一群人，也在这片土地上住下。外来人和部落达成了一个协议——共享这片土地上的动物，互不侵犯，凭各自的狩猎技术获得食物。外来人装备了奇特的工具——枪，它可以从很远的地方击中猎物，而且速度快、动静小，猎物几乎难以逃脱，因而外来人总是能满载而归。而部落用弓箭和长矛狩猎，出工时间长，很辛苦，所猎取的动物有时都不够全部落的人吃饱。

经过研究，部落悄悄从外来人那儿买来几支枪，要求猎手们都改用枪打猎。猎手们一开始不知道怎么用枪，虽然配备了先进的武器，但打回来的猎物比以往少很多，大家都抱怨这个枪不好用，还是弓箭和长矛好。部落首领于是请来了一个外来人做教练，教猎手们打枪。不久，猎手们学会了用枪，在同样的狩猎时间里捕获猎物的数量增加了，首领很高兴，期盼着猎手们的枪法越来越高超之后，为部落贡献的猎物会一天比一天多。

一段时间过去了，首领发现，猎物比起用弓箭长矛时要多了些，但是，比起外来人每天的收获却少得多，问题出在哪呢？是猎手的枪法不够好吗，不像。因为他们曾经举行过枪法比赛，选手们的枪法大都已经很不错了。有一次，首领偶然间听到新老两

个猎手的对话。

老猎手说：“枪这东西可真不错，用了枪以后，比起以前用弓箭长矛的时候可强多了，打得准，早早地就可以收工了。”

新猎手问：“我们为什么那么早收工呀，首领不是让我们要多打猎物，争当英雄吗？”

老猎手不以为然地说：“当英雄有什么用，只是个虚名，什么权利都没有。不管我们打多少猎物都要如数上交给首领，况且，打没打够首领要求的猎物数量，都吃一样的肉，住一样的房，打那么多干吗，差不多就行了。”

新猎手认同地说：“是呀，你看那些外来人，他们的首领就允许他们每多打5只羊，就可以留1只给自己，打到猎物最多的人还可以升任副首领，比我们强多了。再打一只我们就回去吧。”

首领这才恍然大悟：光有先进的工具和高超的技艺还不够，还要有相应的奖惩措施才能激发这些猎手们的积极性，让他们争先恐后地为部落捕猎更多的动物。

首领对外来人采取奖惩措施的做法非常认同，也开始琢磨着建立本部落的奖惩措施，比如猎手捕获动物超过定额，每多10只奖励1只，未完成定额的猎手罚饿一顿等。

经过一段时间的酝酿，首领召集部落的全体成员开大会，在会上宣布了今后的狩猎奖惩规定，并要求各级头人严格认真地执行。

奖惩制度执行了几天，首领就不断地听到抗议的声音，这些声音大多来自老弱病残的成员，也有来自好逸恶劳的健康人，其中还包括首领自己的近亲。在新的制度下，这些成员每天分到的食物都不够吃，比起平均分配时的待遇差了很多。首领每天不停地接待反对新制度的成员，耐心地向他们解释新制度的公平性，求得他们的认可，同时针对他们单打独斗狩猎方式的弱点，建议他们与优秀的猎手组成团队，帮助猎手做一些诸如哄赶猎物之类

的辅助工作，使猎手在单位时间里捕获更多的动物，以此提高大家的食物份额。他还发动新制度的支持者们也一同宣扬新制度的好处，并集思广益，发动大家一同找出通过团体分工协作提高团体总定额的完成能力，以此提高大部分弱势成员的食物份额的工作方式。

在化解了最初的反对潮流之后，新制度又陆陆续续碰上了各种评定标准的问题，比如，工作成绩是按照猎物的数量还是重量来衡量，个人成绩和小组成绩怎么来评定，小组中是出谋划策的人贡献大还是冲在最前头杀死野兽的人贡献大，等等。

虽然有诸多的困难，但首领推行奖惩制度的决心和配套措施的实行使多劳多得、奖优罚劣的观念逐渐为大家所认可。聪明的首领根据部落的收入情况和猎手们的欲求，逐步修订和完善这些奖惩条例，部落变得越来越富裕……

