

竞争当头，危机重重，你选择放弃绩效，  
还是选择唤醒员工沉睡的潜能？

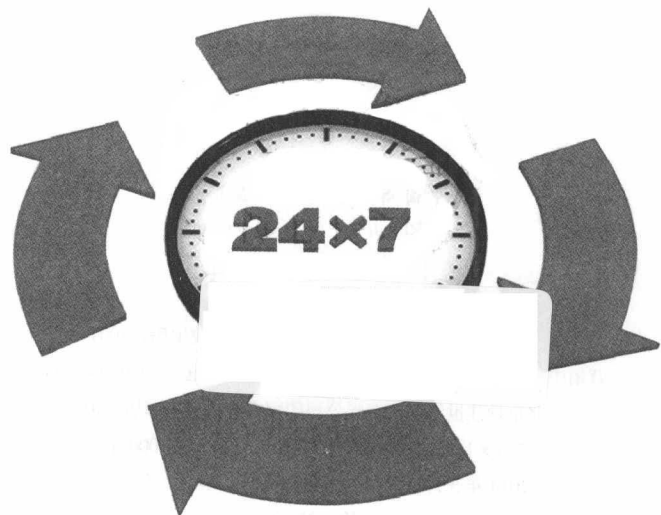
# 卓越绩效 教练

任芳进 贾扶栋◎著



# 卓越绩效教练

任芳进 贾扶栋◎著



中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越绩效教练 / 任芳进, 贾扶栋著. — 北京: 中国财政经济出版社,  
2013.12

ISBN 978-7-5095-4849-3

I. ①卓… II. ①任… ②贾… 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(2013)第233169号

责任编辑: 张若丹

责任印制: 刘春年

责任校对: 胡永立

装帧设计: 盛世纳唐



中国财政经济出版社出版

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

E-mail: [cfeph@cfeph.cn](mailto:cfeph@cfeph.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010-88190406 北京财经书店电话: 010-64033436

北京顶佳世纪印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 13.75 印张 167 000 字

2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月北京第 1 次印刷

定价: 35.00 元

ISBN 978-7-5095-4849-3 / F·3926

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

反盗版举报热线: 88190492 88190446



当管理者反复强调企业愿景和目标的时候，很可能会忽视具体工作而没有落实到位。长此以往，目标和规定就会变成挂在墙上的条条框框，对员工没有激励作用。如今越来越多的企业将“绩效管理”放在重要位置，如果能够将企业愿景和员工的日常工作联系起来，便是对前者最好的保证。很多企业通过绩效考核，对战略执行情况进行跟踪，从而保证结果的有效性。

很多管理者觉得，创建绩效“体系”是为了控制员工的行为。实则不然，科学的绩效管理能够激发员工的热情，达到凝聚员工力量的作用。如果说企业的愿景是发展方向，那么绩效管理就是指引员工前进的灯塔，从而激发员工的成就感和使命感。

到底什么是绩效管理？

从专业角度来讲，绩效管理是指公司的每一级管理者带领员工一同完成了既定组织目标而形成的计划制定、辅导沟通、考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升等一系列工作。卓越的绩效管理，能够有效协调企业内各部门的日常工作，从而提高团队效率。

绩效管理之所以被越来越多的企业重视，正因为它能够起到激发员工内在能量的作用。所以管理者希望通过有效的方法，让员工投身日常工作，并且运用所具备的技能，更加出色地完成工作，同时配合团队整

体进程。

本书意在帮助企业打造卓越绩效管理模式。作者始终致力于企业绩效的研究，业界堪称权威。通过对多年培训、管理、咨询经验的总结，以“卓越绩效教练→卓越绩效依靠领导者活学活用→卓越绩效要用对两大管理工具→卓越绩效要选对合适管理模式→卓越绩效要建立全面考核系统”5部分内容搭建了一套卓越绩效的管理模式，帮助管理者拆掉思维的高墙，科学使用绩效管理工具，走出绩效管理误区。

希望读者在领悟管理内涵的同时，将更先进的方法运用到实际工作中，由此提高绩效管理水平。

在阅读过程中，你会发现本书具有以下两大特点：

### 1. 经典案例——他山之石可以攻玉

几乎所有小节都准备了案例，或列举出绩效管理中常见的错误，意在防患于未然，或展示出良好绩效管理所带来的成功，希望借他山之石而可以攻玉。通过了解这些案例，相信读者可以找到其背后不同的原因，并通过科学的分析，综合判断，得到绩效管理背后蕴藏的规律。

### 2. 语言通俗——平凡文字中的不凡魅力

本书以通俗易懂的语言分析案例背后的道理。极少使用抽象枯燥的专业词语，而是尽可能使用生活化的语言，为你指点出自我提升的途径，从而获得正确的发展之路。这些论述针对性都比较强，结合案例的同时，又尊重实际工作。不但有理有据，高屋建瓴，而且能条理清楚，言之有物。

通过在工作中感受绩效管理的真谛，再用修炼所获得的经验来完善工

作，最终，你将会成为更优秀的管理者，运用所学知识和技能影响工作和团队。

相信每位读者，都能通过愉悦的阅读之旅，学习到更多的修炼方法和绩效管理知识，最终创造卓越绩效，并从成长过程中体会到进步和提升的快乐！



## 绪 论 卓越绩效教练

第一节 拆掉绩效管理思维的墙·····	3
◎为什么绩效考核得不到理想结果?·····	3
◎为什么员工的绩效考核总是习惯性“流产”?·····	7
◎为什么完成任务却没有业绩?·····	11
第二节 卓越绩效管理与普通绩效管理有何不同·····	16
◎打破常规,灵活运用绩效管理小游戏·····	16
◎卓越绩效管理更强调价值与质量·····	20
◎卓越绩效管理更强调可持续发展·····	23
◎卓越绩效管理更强调责任的力量·····	27
◎卓越绩效管理更强调系统整合与思考·····	31
◎卓越绩效管理更强调团队合作与学习·····	34

## 第一章 卓越绩效依靠领导者活学活用

第一节 一种模式,区别对待·····	41
◎不同员工要区别对待·····	41
◎隐藏在业绩背后的残酷现实·····	45
◎走出“卓越业绩”的囚笼·····	49

## 卓越绩效教练

第二节 无论大小，重视每一次绩效结果	54
◎每个领导者的期望都很美好	54
◎建立、导入、推行阶段要做的事	58
◎绩效管理，不只是人力资源部的事	62
◎坚定不移，相信你的管理模式	66
第三节 管理，是为了挖掘绩效最大价值	71
◎如何才能多一点绩效，少一点苦痛？	71
◎列一份考核指标清单	75
◎绩效管理永久长存的秘密	81

## 第二章 卓越绩效要用对两大管理工具

第一节 目标管理工具：先打靶，后射箭	87
◎闭环结构帮你选定目标	87
◎有修订才有更好的结果	92
◎一己之力难以撬动泰山	96
◎必要的考核、评价与奖罚	98
第二节 绩效考核工具：科学考核才能事半功倍	102
◎如何科学地考核？	102
◎绩效考核，谁和谁比？	104
◎考核结果与既定目标有剪不断的关系	107
◎什么才是最好的结果？	111



### 第三章 卓越绩效要选对合适管理模式

第一节 目标分解模式：有目标才能高枕无忧·····	117
◎分解从大到小，空间分割·····	117
◎分解从前到后，时间分割·····	120
◎分解先预后立，尽在掌握·····	123
◎分解找到策略，提前制定·····	125
◎分解目标落地，立即执行·····	128
第二节 战略分析模式：站在看得最远的地方·····	132
◎长短战略结合，人人都有事业观·····	132
◎SWOT 战略分析法，目标一一都实现·····	135
◎开好年度战略研讨会·····	139
◎抓好例会、周会、月会·····	141
◎为季度战略进行“健康体检”·····	147
◎问题总在“摇篮”中覆灭·····	151
第三节 因材施教模式：适合的才是最好的·····	153
◎实现任务分工的卓越管理模式·····	153
◎不卓越就会不习惯·····	157
◎人力资源各尽其才·····	159
第四节 查缺补漏模式：管理模式可以再完美一点·····	162
◎查缺补漏，持续进步·····	162

## 卓越绩效教练

- ◎上通下达，高效管理····· 164
- ◎业绩未达，多找原因····· 166
- ◎时间管理，领导轻松····· 167

### 第四章 卓越绩效要建立全面考核系统

- 第一节 绩效学习系统：三种模式保障卓越绩效····· 173
  - ◎多、快、好、省达成绩效····· 173
  - ◎提升素质为绩效加分····· 176
  - ◎把握阶段性绩效一个都不少····· 179
  
- 第二节 绩效考核系统：完善绩效考核系统的五个关键····· 183
  - ◎关键业绩指标有多“关键”？····· 183
  - ◎将业绩指标逐级分解····· 187
  - ◎为团队绩效做“预算”····· 191
  
- 第三节 绩效测评系统：360度评价中诞生的考核价值····· 197
  - ◎该不该对员工进行360度评价？····· 197
  - ◎在评分游戏中进行360度评价····· 200
  - ◎如何在测评过程中去伪存真？····· 203
  - ◎怎样才能让绩效更卓越？····· 207

绪论

卓越绩效教练



试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)



## 第一节 拆掉绩效管理思维的墙

### ◎为什么绩效考核得不到理想结果？

随着绩效考核在企业中起到的作用越来越突出，很多企业都开始做绩效考核。理想的情况下，企业希望能够通过绩效考核改善公司的人际交流、工作环境、团队合作、运作流程等环节，优化企业的整体运营，以达到实现企业利润最大化的目标。

遗憾的是，成功的企业往往只是少部分。

并不是每一个企业都能有效地利用绩效考核。有些企业的绩效考核存在很明显的漏洞——这些漏洞甚至有可能导致考核的整体崩溃，让企业的运转体系一片混乱，起到相反的效果。

那么，为什么这些企业的绩效考核得不到理想的结果呢？

不少管理者把这归咎于员工不愿意配合、能力和素质低下，而实际上，有不少问题都出在管理者自己的身上。所以，在寻找问题症结的时候，目光不能狭窄，更不能局限、纠结于某一个方面，必须立足大局，着眼细节。

其实，看看那些在绩效考核方面取得成功的企业，很少有哪一家在一开始就能做得顺风顺水。绩效考核并不是一个简单的管理手段，不是一朝一夕就能够完成的，起到的效果也并不是要解企业的一时之需，而是要经过一个长期努力的实践过程，以此来检测企业的问题到底出在哪里，从而

加以改进，才能逐步建立起一个相对完善的绩效考核制度。

在绩效考核制度建立时，最容易出现并阻碍绩效考核进展、影响考核效果的，无非就是管理者自身的思维问题、员工的个人问题、企业的实际状况、外界客观因素这四点。

### 1. 管理者的思维问题包括很多方面

总的来说，思维问题就是管理者自身的眼界问题，不能顾及员工、企业乃至市场的需求等方方面面，这一问题是最容易出现的，但相对来说也最容易改进，只要管理者重新树立一个正确的绩效考核观念，立足大局，就很容易稳定自己的能力和心态，为绩效考核的推行打下一个好基础。

(1) 过于相信自己的个人能力。这是最常见的原因之一，很多企业的管理者，都认为自己是无所不能的。实际上，没有经过专业培训、不具备相关知识和操作经验的管理者，想要接触绩效考核，在初期肯定是要吃亏的。即便是一个能力再强的管理者，不懂得如何运用绩效考核这一武器，也会闹很多笑话。因此，管理者必须要有一个企业的绩效团队，该团队人数不一定要很多，但是一定要分工明确，并且有一定的相关知识和经验，才能让企业少走弯路。

(2) 没有考虑到员工的感受。管理者在做绩效考核的时候，很容易将员工的绩效目标制定得过高或者过低，从而影响员工的积极性。在考核操作的过程中，也很容易暴露管理者过于重视考核流程的保密，而忽视员工得知考核结果的权利这一缺陷。在很多企业家眼中，绩效管理是企业高层的“玩具”，不是被考核的员工能够参与进来的，这就导致了员工的感受被忽视，积极性大大降低，绩效考核的整体推行也必然受到阻碍。

(3) 急于求成。管理者出于让企业快速建立起一套完善的绩效考核、绩效管理系统这一目的，往往在绩效考核的推行过程中显得非常激进。这一类企业往往都是需要绩效考核来帮助他们解决眼下的一些问题，所以贪功冒进也是能够理解的。问题就是，越是着急，绩效考核就越是建立不起来，最后的结果也就越不理想。正如前文所说，绩效考核的建立需要一个长期的过程，尤其是对于以前从未做过绩效的企业来说更是如此，无论是员工还是管理层，都需要有一个磨合、适应的过程。所以管理者切忌急于求成，否则就会造成很多细节被忽略，使得建立起的绩效考核模式具有无数潜在的漏洞。

## 2. 员工的个人问题也是影响绩效考核进程的一个重要因素

很多企业之所以没有办法将考核进行下去，最主要的原因就是员工的反对。试想一下，老板兴致勃勃地提出要在企业做绩效，台下所有员工一致反对，那么即便是老板强行实施，底下的员工也都是阳奉阴违，绩效考核自然就会半途流产。管理者要做的事情，就是将这种反对的可能性降到最低，也就是将考核的目标、内容、过程、结果尽量合理化，在考核员工的同时迎合员工。

(1) 适应期。每个人对于新事物都有一个或长或短的适应期，员工对于绩效考核也是如此。在一些以前从来没有做过绩效的公司中，管理者突然提出来要做绩效考核，员工惊讶、不满甚至产生抵触心理都是正常的。老板要容忍员工的这段适应期，给他们充足的时间调整自己，所以业内都将绩效考核的适应期戏称为“任性期”或者“青春期”。

(2) 能力。员工的能力不尽相同，有些人能够用一天时间完成别人需要一周来做的任务，有的人则是月绩效目标还没完成，别人的年度目标都完成

了，这就是能力的差异。给能力不同的员工制定相同的考核目标，是一个不明智的选择。管理者必须根据人与人之间的能力差异，来制定绩效目标。

### 3. 企业的实际状况也是不容忽视的环节

企业在做绩效考核、绩效管理的时候，必须先明确这样一些观念：为什么要做绩效？怎么做？做绩效对于自己的企业有什么好处？能够帮助企业改进哪些缺点？做绩效的时候有可能遇到哪些障碍？考虑清楚这些，企业才能毫无顾虑地推行绩效，而不至于仅仅是做了无用功。

企业在进行绩效考核之前，必须想清楚本身是否适合做绩效。例如，有的小型企业仅仅有十几名员工，谁干得好、谁干得不好，老板自然是心知肚明，还有必要做绩效吗？还有的企业是做互联网网站开发、维护的，在做绩效的时候也没有具体的目标和测评标准。这两种企业，都没有必要花费大量的人力物力去跟风做绩效。

企业的制度与企业的发展息息相关，与绩效考核更是脱不开联系。可以说，绩效考核、绩效管理的每一个环节，都需要制度的支持。没有制度的支撑，绩效不可能推行下去；没有绩效的进一步推行，企业的制度也很难进一步完善，二者必须相辅相成，才能事半功倍。

### 4. 外界因素是一个潜在威胁，应当引起管理者的重视

有些企业在做绩效考核的时候，已经竭尽所能地将上述环节加以完善了，可是最终还是以失败告终，究其原因就是企业的绩效目标没有迎合市场需求。市场的需求永远应该摆在第一位，因此不论是企业制定的总体绩效目标，还是针对部门、员工的绩效目标，都应以满足市场需求为基准，



否则，只能说该企业是在做无用功。并且管理者要知道，你在做绩效考核，你的竞争对手同样在做，员工对于其他企业的绩效情况或多或少都会有一些了解，而在得知其他企业的绩效考核、绩效管理做得比自己的企业好的时候，难免会产生失望、懈怠的情绪。所以，企业要做的就是比员工更快地发现问题，解决问题，这样才能将很多外在的威胁扼杀在摇篮之中。

### ◎为什么员工的绩效考核总是习惯性“流产”？

我的一个学员曾经跟我抱怨：明明自己已经尽力去完善企业的绩效考核了，可是依旧会出现很多问题，其中最明显的就是员工的不配合。去年制定了年度考核的计划，绩效目标顺利下达，在这一年当中执行也没有出现太多问题，可是一到年底统计评分的时候，管理者都傻了眼——近九成的员工都没有完成绩效目标，任务目标的“流产”甚至已经成了家常便饭，员工都把不完成绩效当成了习惯，这到底是怎么回事？

答案只有一个，那就是他的绩效考核流程还是不够完善，执行的力度也远远不够，才会导致员工并没有把绩效考核的结果放在心上，自然就不会多么努力地去完成目标了。尤其是企业当中存在以下问题的话，很容易导致员工的绩效考核习惯性“流产”。

#### 1. 管理者自己不把绩效考核当一回事

不少管理者，根本就没有把绩效管理和绩效考核放在心上，只把这项工作当成一个不得不去做的任务，或者是纯粹跟风。这样的企业，不可能做好绩效考核，管理者的态度必然也是不端正的。管理者态度松懈，就会