



绩效

不是管出来的

PERFORMANCE IS NOT OUT OF THE TUBE

单海洋◎著

- 用使命引领员工成长 - - - - -
- 用激励达成企业目标 - - - - -



绩效

不是管出来的

PERFORMANCE IS NOT OUT OF THE TUBE

单海洋◎著

- 用使命引领员工成长 - - - - -
- 用激励达成企业目标 - - - - -

图书在版编目(CIP)数据

绩效不是管出来的/单海洋著—广州:广东
经济出版社, 2010. 10
(管理王道丛书)
ISBN 978-7-5454-0625-2

I. ①绩… II. ①单… III. ①企业管理-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第191471号

出版 发行	广东经济出版社(广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路104号3楼东)
开本	787毫米x1092毫米 1/16
印张	17 1插页
字数	201 000字
版次	2010年10月第1版
印次	2010年10月第1次
印数	1~5 000册
书号	ISBN 978-7- 5454-0625-2
定价	38.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

· 版权所有 翻印必究 ·

非上市公司股权激励整体解决方案

经营企业的本质就是经营企业的核心团队，而经营核心团队的本质就是经营他们的需求。他们的需求是什么呢？财富、荣誉、事业、被尊重……

如何满足他们的需求？股权激励！

但准备进行股权激励的时候，却发现诸多的问题及困惑：

• 想给核心团队分股份，但他们成为股东后干扰公司的决策怎么办？成为股东后泄露公司信息（如财务信息）怎么办？成为股东后小富即安、不思进取怎么办？

• 想给核心团队分股份，但不知分给什么人怎么办？不知具体分多少怎么办？不知在什么时期分最为恰当怎么办？

• 想给核心团队分股份，但他们却没有兴趣，怎么办？

• 想给核心团队分股份，但公司股份被稀释后，影响公司的安全怎么办？

如果说，上面的问题及困惑只是一种担忧，那具体操作时更现实的问题是：

• 对核心高管具体如何激励？如何为他们打造金手铐？与其形成命运、精神共同体？

• 对不同部门负责人又该如何激励？如何解决其不患贫而患不均的问题？与其形成荣誉、命运共同体？

• 对业务团队又该如何激励？如何让他们长期保持激情、动力无限？与其形成利益、荣誉共同体？

• 对昨日黄花如何激励？使其不在其位却谋其政？

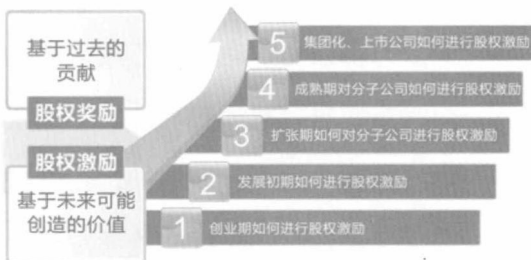
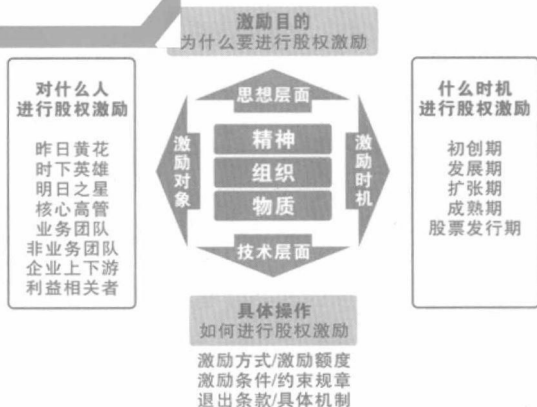
• 对企业的上下游又如何激励？与其缔结产业链优势，形成利益、荣誉共同体？

• 整个解决方案的系统又该如何设计，确保在公司不断发展及未来上市的时候能无缝衔接？

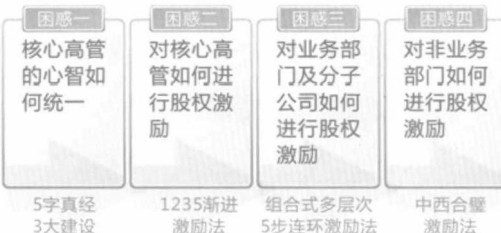
怎么办？《非上市公司股权激励整体解决方案班》，一站式轻松解决上述难题！

课程内容

课程总纲 ▼



在课程现场帮您厘清以下困惑并提供整体解决方案：



学习收益

参会信息

参课对象：志存高远、有社会责任感并希望成为行业领军者的企业董事长、总裁、总经理，有职业使命感的职业经理人

课程时间：每月一至两期（具体时间请登录华一世纪网站查询：www.huayeee.com）

温馨提示：建议带上4-6名核心高管一起参课

报名热线：0755-82092201 / 18688775829

服务热线：0755-82092362 / 82096631 / 18688775837 / 18688775839



目 录

CONTENTS

前 言

“猫王”的城市管理故事·····	1
------------------	---

第一部分 思想篇

第一章 用思想统领员工行为

1. 实行高绩效的首要目标是统一思想·····	8
2. 统一思想必不可少的三大宝典·····	15
3. 企业家的管理境界决定员工思想境界·····	18
4. 东方理念结合西方技术成就优秀管理模式·····	26
5. 用不断培训的方式强化员工的思想·····	35

第二部分 行为篇

第二章 行为是决定成败的根本

1. 让使命伴随着员工一起成长·····	42
2. 用激励来达成企业目标·····	44
3. 让消极的员工变得更积极·····	56
4. 让失败远离企业团队·····	60
5. 三招激发员工无穷斗志·····	65

第三部分 体系篇

第三章 建立完善的管理体系

1. 清晰企业目标并设定目标系统.....74
2. 设定公司和部门指标并制定动力和管控系统.....80
3. 目标系统分解——干什么，干到什么程度.....93
4. 绩效管理设定必须做的五件事情.....100
5. 管控体系建设的四个步骤.....108
6. 绩效管理失败的七个原因.....118

第四章 好的管理体系是优化出来的

1. 管控体系试运行.....140
2. 关注工作进度、不断解决问题.....142
3. 定期考核，进行不间断沟通.....145
4. 让双刃剑成为神兵利器.....149

第五章 让利润中心创造更多利润

1. 利润中心工作五部曲.....160
2. 营销部门绩效管理体系建立与考核办法.....166

第六章 让成本中心节约更多成本

1. 成本中心建立绩效管理体系必须解决两大问题.....192
2. 财务部门绩效管理体系建立与考核办法.....195

3. 采购部门岗位职责与关键绩效指标·····	206
4. 生产部各岗位绩效目标与绩效考核·····	218

第四部分 沟通篇

第七章 管理要做到沟通无障碍

1. 为什么要沟通·····	242
2. 没有准备的沟通难以成功·····	247
3. 评估之后还要有建议·····	248
4. 让沟通真正达到目的·····	253
5. 重视沟通质量，关注人比关注事情更重要·····	259



前言

INTRODUCTIVE

“猫王”的城市管理故事

对企业管理者来说，绩效并不是一个新鲜名词，每一位管理者都在绞尽脑汁地研究，如何让企业绩效更加高效，如何能更加激发员工的潜能。但是，想要获得高绩效，真的只需要依靠一套管理和控制办法就可以达到目的吗？未必！相信每一位企业家和每一位管理者都希望企业员工能够自觉自愿地为企业贡献他们的能力和才华，把企业当成自己的家？如何才能达到这个效果呢？

在已经过去的20世纪，大家奉行的管理哲学是“针对员工错失”进行有的放矢的改变，到了21世纪，单纯针对员工错失进行改变已经远远不够。我们不但要激励员工有梦想，并且从帮助员工实现个人利益的角度出发，鼓励员工将个人利益和企业利益结合起来，实现整体利益最大化。

关注下面的故事，或许能对我们有所启迪。

话说在离森林不远的某个地方有两座城市，分别叫做白城和黑城。白城猫王白猫与黑城猫王黑猫自幼就是好朋友，每隔一段时间就会相互走访一番。

这一年也不例外，白猫王又一次前往黑城走访黑猫王，走访的过程中，

白猫王惊奇地发现黑城的变化，黑城的整体城市建设要比白城好得多，比如楼建的又高又漂亮、花园等公共设施均处于猫世界领先水平；黑城的猫无论做什么节奏都很快，就连走路都要快白城猫几倍；更为重要的是，黑城仓库里耗子的存量竟是白城的两倍……凡此种种，真是让人羡慕不已呀！

在一次单独的烛光晚宴上，按耐不住的白猫王终于向黑猫王说出了心中的不解，并向黑猫王请教可以繁荣城市的“良方”。黑猫王在几番“谦虚”之后道出了自己的“心得”。

之前，白城与黑城在几年前起步相差无几，不管是硬件设施和居民素质都处于猫世界中的中等城市水平，但这并不是黑猫王心中所期望的。黑猫王想要的是一个非常富足的城市！于是它就处心积虑地思考可以让黑城富起来的爸爸办法。黑城有居民500只猫，其经济来源就是居民的耗子上缴量，也就是说，要想黑城富起来，很大程度上取决于居民上缴的耗子数量。在猫世界里耗子资源的分布大体上是均等的，要想取得突破性的发展，看来还是要在500只猫上缴的耗子数量上打主意。但是，黑猫王发现居民们捉耗子的数量始终上不去？到底是为什么呢？

几经调查，原来黑城一直是处于吃“大锅饭”的状态，耗子捉多捉少都一样，最后都只是分“一份肉”而已。努力抓耗子“累个半死”的成了公认的“傻子”，跟着“混饭”反而成了最聪明的“智者”。如此下去，不要说“富城”梦想如同水中之月，长此以往，恐怕连生存也成问题。经过反复的考虑后，黑猫王做出规定如下：

1. 每只猫每月月底均需上缴50只耗子；
2. 每多上缴1只耗子者，就可在原有基础上多分得一块肉；
3. 每少上缴1只耗子者，则要在原有基础上少分得一块肉；
4. 耗子上缴的数量上、下均不设限。

经过一番动员大会，黑猫王晓之以情、动之以理，猫民们工作热情上来了，纷纷努力去追捕耗子，因为谁都希望自己的碗里装得更满一些、肚子吃得更饱一些。黑城仓库里耗子的库存也开始明显增加。

一段时间过去了，黑猫王去仓库视察，发现仓库里耗子的数量虽然多起来，可是耗子是小的多大的少呀！这样一来，数量倒还马马虎虎，但质量可是个问题！小耗子在交易时从来都卖不上好价钱！

经过仔细调查得知，因为在考核时算数量不算质量，因此猫民们暗自盘算，小耗子好抓，大耗子难抓，不管抓到小耗子还是大耗子，论功行赏的时候无论大、小分的都是一样的肉，小耗子抓得多，分的肉也多，谁会去做“傻事”抓大耗子呀！于是，黑猫王又决定将规定调整如下：

1. 原来4条原则不变；
2. 每只耗子的上缴计算标准为1斤，不足1斤者将累计1斤后结算，且耗子需皮毛光鲜。

三个月过去了，黑猫王发现仓库里耗子的数量和质量都可以，但是猫民们的情绪始终不理想，尤其是那些青年小猫总是提不起精神来。黑猫王很是不解！

经过再次调查，又得知两点原因：

1. 老猫由于年龄大、技术成熟，所以抓的耗子就多，而且有很多老猫依仗着资历老、辈份高在工作中经常晚来早走、对主管猫不敬、欺压小猫。而小猫虽然早来晚走、听从管理、尽职尽责，但终究由于捕抓经验少、能力有限使得抓耗子的数量不如老猫多。不但分到的肉要比老猫少得多，而且还时常要忍受老猫的欺负，很是郁闷，而分肉的多少只取决于抓耗子的水平，小猫们看到自己前途无

光，所以倍感“绝望”！

2. 一些猫居民为了多抓耗子竟然抢同伴的耗子，以及背后下黑手的现象时有发生，更有甚者竟打伤同伴……

黑猫王得知后心想：这样还了得，人心要是真散了，队伍可就不好带了，再说团结就是力量，这样下去如何是好。于是，黑猫王又决定将现有规定再度调整如下：

1. 原来分肉只取决于耗子的数量，现在调整为取决于最后的综合评定分数；
2. 综合评定分数分别由态度和能力组成；
3. 综合评定的分数月底公开，并成立评定组，由公众选举产生8位评定组成员。

经过几番苦心的经营，黑城在黑猫王的领导下，耗子数量成倍增长，城市经济也屡创新高，国富随之带来的就是民强，所以，黑城终于成为猫王国里的超级“城市”，猫儿们也过上了富足的生活……

听完了黑猫王的一番话，白猫王不知不觉中陷入了沉思……

看完这个故事，您会有何感想呢？会心一笑，还是像白猫一样陷入深深的沉思？“猫王的城市管理计划”其实就是一个典型的推行绩效管理的过程，黑猫王针对组织里面出现的一系列问题，推出了一系列政策，通过调整分配模式，进行组织内部培训，统一员工思想，形成激励机制和制约机制，进而调动员工积极性，实现自己的“富城”梦想。从故事的结局来看，这可以说是一个非常完美的绩效管理案例。

对照上面的案例，我们都很清楚，对于一家企业来说，如果想要获

得良好的绩效，首先必须统一大家的思想，让大家有相同的价值观，建立完善的管理体系，然后靠激励的手段，将个人利益与团队利益结合起来，将目标执行到位。所以，从严格意义上来说，绩效不完全是管出来的，单纯靠管，不可能达到预期的目标，必须要靠激励和引导，只有这样才能充分调动团队的积极性。



海洋提示 CLEW BY HAIYANG

请注意，黑猫王的成功是通过从思想、行为、体系、沟通等四个方面来实现的。如果每家企业的管理者都能够如黑猫王一样将上述四个方面的方法全部掌握，并且在实际工作中不断强化，就一定能在最短的时间内达到预期的绩效。

part 01

第一部分

思想篇

第一章 用思想统领员工行为

一个家庭思想不统一，生活不和谐；一个单位思想不统一，事业不兴旺；一个国家思想不统一，乱世英雄起四方。当年共产党人试图用马克思主义统一人们的思想，现在用科学发展观来引导。美国等西方国家则试图用所谓自由民主的普世价值统一人们的思想。基督教、伊斯兰教、佛教等试图用自身的教义统一人们的思想……

第一节 实行高绩效的首要目标是统一思想

统一思想的重要性不言而喻。

一个家庭思想不统一，生活不和谐；一个单位思想不统一，事业不兴旺；一个国家思想不统一，乱世英雄起四方。当年共产党人试图用马克思主义统一人们的思想，现在用科学发展观来引导。美国等西方国家则试图用所谓自由民主的普世价值统一人们的思想。基督教、伊斯兰教、佛教等试图用自身的教义统一人们的思想……

这么做的目的是什么？很简单，就是希望人们在一个统一的价值观下围绕共同的目标开展工作，只有这样，才能够尽快达到预期的效果，实现我们的理想。

在人类历史上，自有社会以来，管理者就无时不刻地在琢磨着如何统一民众思想，避免陷入群龙无首、纷争不断的现象，古今中外，莫不例外。

古代有一个著名的军事家，叫做孙武，作为一个优秀的将军，孙武对统一思想有着深刻的体会。我们不妨摘取1~2个例子来做一个说明。

《孙子兵法·九地篇》有云：将军之事，静以幽，正以治，能愚士卒之耳目，使之无知；易其事，革其谋，使人无识；易

其居，迂其途，使人不得虑。帅与之期，如登高而去其梯。帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。

《孙子兵法·军争篇》有云：言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也；人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。

孙子兵法共有十三篇，其中两篇都提到了这种“愚人耳目”的思想，可见其重要性。这里所说的愚人耳目是什么意思呢？就是不要让执行部属获得太多与他工作无关的信息，免得大家在纷繁复杂的信息面前不知所措，失去判断能力，最后导致思维紊乱，战斗力和执行力下降。

同样，对于一家企业的管理者来说，最重要的就是不能让下属在工作执行过程中产生独立的思想，尤其是不能产生同预期目标主体意识形态相左的思想。要做到这一点，最直接有效的方法就是从根源入手。能愚士卒之耳目，使之无知，也就是说控制信息量，合理传播，不要让无关的消息对下属产生不利影响，让下属只知道我们想让他们知道的，自然就不会产生太多不同的意见。易其事，革其谋，使人无识，把一件事分解，交给不同的人做，每个人都只了解自己负责的那一小部分，而且要明确告知下属如何做事，而不是让下属们自己去思考，这样就不会产生太多反对的声音和质疑。我们知道，同样的事情，一百个人会有一百种不同的想法，如果放任大家独立去思考，然后再按照自己的想法独立行事，所导致的结果对任何一个组织来说都必然是灾难性的。

在完成目标和任务的过程中，管理者需要的不是下属们标新立异的思想，而是执行力。也就是说，在完成目标和任务的过程中，只能让下

属们在既定的目标下进行思考，而不是让每个人都跳出目标和预期去独立思考前进的方向，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。牧羊人的鞭子决定了羊群前进的方向，而不是羊群来决定前进的方向。如果让羊群自己开会决定去哪里吃草，估计这个团队马上就会四分五裂。

对于被管理者来说，既然无法获得全局的信息，也就不需要每一个人都站在决策者的角度去思考问题，只需要把自己职责范围内的事情做好就可以了。



海洋提示 CLEW BY HAIYANG

统一思想的目的就是让我们高效、专注，心无旁骛地完成一件既定的事情。不管是管理国家，还是管理军队，无论是管理企业，还是推进实施项目，思想统一都是最重要的事情，只有思想统一，行动才会一致，目标才有可能达成。如果思想没有得到统一，结果可能是南辕北辙，事倍功半，甚至前功尽弃。

统一思想可有效地避免分裂的产生，防止被敌人各个击破。而统一思想最简单的方法就是让队伍中只有一个声音，击鼓前进，鸣金收兵，人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退。

如果团队中已经出现破坏分子又该怎么办呢？管理学中有一个“酒与污水”定律，意思是将一碗酒倒进一桶污水中，我们得到的是一桶污水；把一碗污水倒进一桶酒中，我们得到的仍然是一桶污水。如果团队中有这样一匹害群之马，那么我们最好是坚决地将之清除，就好象一个烂苹果，如果不及时扔掉，那么很快整箱的苹果都会烂掉。

统一思想尽管如此重要，但是，人的思想就像人的面孔，千人千样。它不是工业化生产的标准件，要想统一，谈何容易？抗日战争时期尽管实行统一战线政策，仍然有人抗战，有人不抗战，有人当汉奸；大