

绩效管理

如何才能有效

管理者不可不防的三类错误

戴黔锋 张颀◎著

管理技能提升，
算是管理中的老生
常谈的话题。我
们针对企业管理
者，特别是中高
层管理者，在管
理实践中产生
的各种问题，通
过建设、执行等
方向，从管理中
的问题出发，向
读者展示管理的
盲区、失误、试
图从反面扶正管
理，从错误中学



只有做不到的工作
没有考核不到的工作

管理的阶梯·实践

绩效管理 如何才能有效

管理者不可不防的三类错误

戴黔锋 张颖◎著

“绩效”和“薪酬”并称为人力资源管理中永恒的两大主题，绩效实施的难度尤为突出，尽管在各个企业表现出来的现象千差万别，但是归纳起来无外乎是三类问题：绩效管理技术方法、绩效管理基础和绩效文化塑造。本书从绩效问题分析出发，结合大量的企业实践案例，为企业管理者 and 人力资源专业工作者提供成功的可借鉴经验，成熟的方法和工具，全面剖析绩效管理如何才有效，帮助企业从一开始就做对绩效管理，避免运动式推动绩效、反复多轮炒剩饭式推动绩效、食之无味弃之可惜鸡肋式推动绩效的现象出现。

图书在版编目（CIP）数据

绩效管理如何才有效：管理者不可不防的三类错误 / 戴黔锋，张颌著.

—北京：机械工业出版社，2012.5

（管理的阶梯·实践）

ISBN 978-7-111-38150-1

I. ①绩… II. ①戴…②张… 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（2012）第 078677 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李 岩

责任编辑：李 岩

版式设计：张文贵

责任印制：杨 曦

北京双青印刷厂印刷

2012 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·15.75 印张·1 插页·184 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-38150-1

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部：(010) 68326294

销 售 二 部：(010) 88379649

教材网：<http://www.cmpedu.com>

读者购书热线：(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

序

笔者作为盛高咨询集团管理合伙人，从事管理咨询多年来，积累了丰富的人力资源管理实战经验，对当前中国企业人力资源管理发展现状进行系统分析后总结了人力资源管理十大趋势。

1. 人工成本持续上涨成为常态

改革开放三十年，中国经济高速增长，成为“世界工厂”得益于一个重要因素，就是中国充足的劳动力供应和相对低廉的劳动力成本。但是当时光踏入21世纪，第一代农村外出务工人员逐渐年华老去，农二代开始进入劳动就业大军，劳动力市场已经发生根本性的逆转。2010年起，官方、媒体、学者众口一词对“我国居民劳动报酬占GDP的比重持续下降，22年间下降了近20个百分点”现象进行声讨。2011年初，国务院转批的《促进就业规划（2011—2015）》文件中称，“十二五期间，最低工资标准将年均增长达13%以上”，文件出台后，社会的呼声从“最低工资标准的倍增”逐渐演化为全社会的“收入倍增”，此文件也被称为中国版的“国民收入倍增计划”，各地也纷纷出台地方版的“收入倍增计划”。备受关注的“富士康跳楼事件”，引发了富士康集团2010年起的三次涨薪，戏剧性地成为全国范围涨薪潮的导火索之一。2012年，调查显示超过80%的民营企业预期人工成本上涨，只有不到3%的企业预期人工成本下降。尽管目前关于涨薪问题的讨论更热衷于钱谁出，企业埋单还是政府减税？收入倍增是3年完成还是几年完成？但毋庸置疑的是随着老龄化社会到来，劳动力人口总供给下降、人们就业观的转变、中国产业结构调整、农村人口

外出打工意愿降低、中国社会原始财富积累达到一定水平，刘易斯拐点出现等若干因素的叠加，人工成本持续上涨将成为未来相对长一段时间企业经营面临的重要挑战。

2. 产权家族化、人才社会化

中国家族企业受到各种各样的抨击，大有将家族企业和现代企业制度对立之势。总结起来家族企业的弊端无外乎：一、家族成员占据高位，对社会优秀人才有排他性；二、决策模式受血缘关系影响，容易出现家长制倾向，造成决策风险；三、家庭会议替代生产经营会议，企业正常的指挥命令系统难以发挥作用。

然而家族企业无论在国内还是国外，在经济发展中都发挥着巨大的作用，有研究表明全世界家族经营的企业占全世界企业的 60%—80%，世界 500 强中 40% 是由家族企业控制的。在中国，家族企业创造了超过 60% 的 GDP，吸收了绝大部分新增劳动力就业。应该肯定家族企业在过去三十年的经济发展中有着独特的优势，首先是以家族血缘关系形成的纽带，“信任”问题比较容易解决，委托代理成本低；其次在艰难时期家族成员个人的投入和产出比非常低，事实上是以最低的成本，在企业成长初期有力地支撑了企业的经营发展；第三以家族资产和家族声誉对企业经营的支撑作用，长期心态比较稳定，避免了一些投机性的短期行为对企业健康发展的干扰。

针对家族企业的问题，很多专家开出了两个药方：引入职业经理人+产权稀释，但是实际效果却并不理想。第一个药方不理想的原因是因为目前中国的职业经理人市场尚未建立起来，但随着 MBA 教育普及，各个高校、咨询公司、培训机构的轮番管理科普、培训、教练，这个市场将会日臻成熟。第二个药方在实施中走入怪圈，以股换人的结果是激励没有，养了懒汉；或是培育了竞争对手，待他股权变现后等于还给了他启动资金；还有就是控制权旁落，没有人为企业最终的经营成果负责任，企业成为空心化组织。

如何既发挥家族企业的优势，又规避其弊端，笔者认为“产权家族化、人才社会化”将成为未来重要的企业发展趋势，保持家族对企业产权的控制权，家族以其资产和家族声誉为企业经营背书，成为企业经营最终的受益人和责任承担人。在此条件下，采取更为灵活的长期、短期激励模式，用经营权、收益权置换社会人才，提升家族企业吸引、保留和激励优秀社会人才的能力，并减少委托代理成本。

3. 核心人才资本化

近期笔者服务的一位经营良好的企业老板抱怨核心人员思想波动，究其原因受同行业连续两家企业上市成功影响。这家企业本来企业文化不错，中高层管理人员的待遇在同行业中也处于比较有竞争力的水平，但是同行业其他两家公司上市，直接造就了一批原来年薪三五十万的中高层一跃成为身价数百甚至上千万的小富翁，给该公司中高层带来巨大的刺激。老板说：“我们不缺钱，不需要上市融资，公司毛利也还不错，也不想搞得太透明，我们的待遇比其他公司同岗位要高 10%~15%，但是同行一上市，我们就比不了了，现在弟兄们逼着我做上市，我究竟上还是不上？另外竞争对手现在在行业内大肆挖人，开出的条件十分优厚，对我们团队冲击很大”。

为什么这些企业可以对人才开出优厚待遇？实际上是在高端优秀人才普遍匮乏的情况下，在资本市场将核心人才的价值进行对价，并提前兑换部分价值。核心人才的价值形式已经脱离了传统年薪的概念，更多将以资本对价的形式体现。根据统计在纳斯达克上市企业和世界 500 强企业中有 90% 实施股权激励计划。如果企业经营良好，核心人才获得的收益也是十分可观的。例如：苹果 CEO 库克 2011 年的工资和绩效奖金各为 90 万美元，薪酬总额大约 3.78 亿美元，其中绝大部分来自于认股权，乔布斯卸任前常年拿 1 美元年薪，但持有 550 万股评估股权，价值 23 亿美金。

如今在中国越来越多的企业采用股权激励手段，对核心人才的吸

引、保留和激励成为大势所趋。但是激励是把双刃剑，运用失当反而会带来巨大的副作用，如：上海某公司 2002 年做股权激励、2005 年改制开始准备上市，2007 年上市，2005—2007 年出现了两种现象，一批没有持有股份的人离开，或者消极怠工反抗“内部不公平”；2007—2010 年，部分持有股份的人，限售期一到，马上辞职，典型的“激励过度”；结果公司不得不开始中高层管理人员重新洗牌。据《证券时报》统计：2011 年全年离职高管人数为 3642 人次，涉及上市公司 1478 家，离职人数同比增长约 34%，创业板是高管辞职的“重灾区”，占比超过 1/3。其中 12 月份就出现 416 人次，并且多家公司一把手离职或高管集体离职，不完全统计 308 位高管套现 37 亿。做成了核心人才成本化，而不是核心人才资本化。

4. 创业者淡出江湖，二代全面接班

王安电脑，在美国曾经辉煌一时，1986 年前后，在其鼎盛时期年收入达 30 亿美元，于世界各地雇用了 3.15 万名员工，二代王烈接班后，在整个接班过程把二代接班常犯的错误基本全犯了一遍，技术核心人才相继离职，6 年时间一个曾经与 IBM 分庭抗礼的 IT 巨头宣布破产，上演了接班失败的一个经典案例。目前中国的接班有几种模式：一、子承父业制，如方太的茅忠群接班模式；二、兄终弟及制，如均瑶集团王均金接班；三、职业经理人制，如美的股份方洪波接班；四、分槽喂马制，如联想的杨元庆、郭为接班；五、上级指派制，如长虹赵勇接班，国企大多数采用这种模式。

二代接班的难点除职业经理人市场不成熟、两代人的经营思路存在差异、接班人自身的兴趣和能力与企业发展不同向等问题外，盛高咨询集团研究发现一个更重要原因在于接班人“心理角色”与“组织角色”的分离。当接班人“心理角色”与“组织角色”重叠时，能够降低高管团队建设的障碍，促进高管的协作；如果“心理角色”与“组织角色”分离，则需要有健全的运作机制来规范两种角色在组织

中发挥的作用，否则会强化高管团队建设与协作的障碍。

创始人当董事长的时候，“家长”和“组织领袖”是统一的，整个高管团队的“心理角色”与“组织角色”是重叠的，组织运行障碍较低；二代董事长上任之后，“家长”和“组织领袖”角色分离，连带整个高管团队的“心理角色”与“组织角色”也产生了错位，由此导致组织运行障碍。

中国目前有一定规模的民营企业，大多创立于20世纪80~90年代，这些企业的第一代创业者逐渐年华老去，预计未来5~10年，将有300万民企迎来接班换代高峰，根据美国的经验，家族企业在第二代能够存在的只有30%；到第三代还存在的只有12%；到第四代及四代以后依然存在的只剩3%。可以说未来10年，谁能把二代接班的问题解决好，谁就将在企业下一轮竞争中处于优势！

5. 社会责任体系塑造

近年食品药品安全事件层出不穷：南京的冠生园陈馅事件导致一家百年老店轰然倒下；阜阳劣质奶粉事件，13名婴儿夭折，近200名婴儿患上严重营养不良症；2006年，一月之间，苏丹红事件席卷中国；2008年，三鹿奶粉事件，中国奶粉行业几乎全军覆没；2011年双汇瘦肉精事件让很多人成为彻底的素食主义者；直至近日的皮鞋变药品的“毒胶囊”事件，拷问着每一位中国人和每一个企业的良心。

2012年4月14日，高盛公司执行董事兼欧洲、中东以及非洲地区美国证券衍生品业务主管格雷格·史密斯在《纽约时报》公开发表辞职信，抨击高盛“金钱至上”的贪婪企业文化。信件一公开立刻在华尔街引发了轩然大波。辞职信直斥高盛背离了“团队协作、正直、谦逊，以及永远为客户的利益考虑”的企业文化，更多考虑如何能够从客户身上赚取最多的利润，而把客户利益放在次要位置。

诚然，当前很多企业逐利成了唯一目标，做出很多疯狂甚至令人发指的行为，但是随着立法完善和执法力度的加大，更重要的是随着广大

民众的意识觉醒，未来企业和职业经理人们将会越来越意识到，企业必须与环境和谐共生，社会责任将成为未来企业竞争力的前提，是否履行社会责任和如何履行，将成为未来对人力资源工作者新的要求。

6. 产品经营型人才向产业整合型人才、资本运作型人才转化

一次在一家国内知名的酒业企业培训，一位高管骄傲的介绍公司业绩，在行业中的地位，训练有素的员工队伍，先进的生产线……但是当他听完企业发展三种典型模式介绍后，颇有一身冷汗之感，绝口不提企业的优势。模式一、产品效率（管理效率）模式，经营者的重点关注在生产管理、销售、技术研发、人力资源等方面，一句话就是研究如何“开源节流”；模式二、产业效率模式，重点关注的是产业链横向和纵向整合，研究在产业链中企业如何发挥产业链的协同效应，并抓住产业链关键环节；模式三、资本效率模式，即利用上市或其他融资手段，买卖企业。

南孚电池曾经占据全国电池市场的半壁江山，总销量超过7亿只，产值7亿6千万，成为中国第一，世界第五的碱性电池生产商，在产品经营市场上可谓打遍中国无敌手，其竞争对手之一的美国吉列的金霸王，销量不到南孚的1/10。但是2003年8月11日吉列公司宣布，买下南孚电池的多数股权——意味着南孚成其子公司，将南孚限制在中国市场，不能参与国际市场竞争，在产品市场风光无限的南孚电池到了资本市场却是毫无招架能力，这个产品经营的高手在资本市场，在产业链并购整合上，恐怕连个小学生都称不上。

发端与20世纪90年代的第五次并购浪潮深刻地影响了全球的产业格局，中国过去十年是民营经济飞速发展的十年，当企业在市场竞争中脱颖而出成长到今天，竞争环境已不再是单体企业的竞争，而是产业链的竞争，是资源整合和运营能力的竞争。并且在2008年金融危机之后，中国经济再次面临下行的巨大风险，但这恰恰是优势企业进行产业并购整合的最佳时机，因为此时资产的价值是被低估的，这也

要求我们企业的人才结构，需要从产品经营型人才向产品整合型人才和资本运作型人才转化。

7. 80、90 后员工成为劳动就业主力，管理方式将发生深刻变化

当 80、90 后员工进入职场，企业管理者突然发现面对的管理对象，其思维模式、价值观与过去的员工完全不一样，原有的管理方式不再适用了。因为他们和父辈的成长环境大不相同，他们的父辈经历过文化大革命、从不安定的国家政治环境走来、有些还经历过三年自然灾害，有过很强的饥饿感、还有的在读书的年纪上山下乡，没有完成正规的教育、对外交往很少……但 80、90 后生长在政治环境稳定、经济繁荣时期，有更多的机会接受高等教育，有更多的机会到海外求学、旅游、生活，有更宽广的视野，通常比他们的父辈有更大的野心和抱负，不愿意做小事。

正因为完全不同的成长背景，80、90 后员工形成了完全不一样的价值观，80 后自称夹心一代，“当我们读小学的时候，读大学不要钱；当我们读大学的时候，读小学不要钱；我们还没工作的时候，工作是分配的；我们可以工作的时候，撞的头破血流才能勉强找到一份工作；当我们不能工作的时候，房子是分配的；当我们能挣钱的时候，发现房子已经买不起了；我们谈恋爱时，家长说别着急先立业，等我们要结婚时，女孩都被 70 后娶走了！”，90 后则自称无所谓一代，“当我们读书的时候，问‘为什么要读书，读不读无所谓’；当我们大学选专业的时候，问‘读哪个专业？无所谓’；当我们找工作时，问‘人为什么要工作，无所谓’；当爸妈告诉我要选好结婚对象时，问‘为什么要结婚？无所谓’；当领导告诉我要好好工作升职加薪，问‘为什么要升职加薪？无所谓’；当我们被教育要爱国时，问‘为什么要爱国？无所谓’；当有人告诉我们要努力奋斗获得成功时，问‘为什么要成功？无所谓！’”面对这样的员工，指责、教育是不能解决问题的，更具灵活性、更有利于创造性发挥、更少的规章制度的管理方

式将会成为发展趋势。

8. 人力资源外包分工精细化、专业化

人力资源外包是指将某一项或几项人力资源管理工作或职能外包出去；交由其他企业或组织进行管理，以降低人力成本，实现效率最大化。过去人力资源外包集中在人事服务基础外包和劳务外包，如人事代理、劳动派遣、薪酬福利等。随着企业越来越将资源集中投放以形成核心竞争力的流程，人力资源管理外包业务也将越来越精细化、专业化，几乎会渗透到企业内部的所有人力资源业务，包括：人力资源规划、制度设计与创新、RPO 招聘流程外包、员工满意度调查、薪资调查及方案设计、培训外包、劳动仲裁、员工关系管理、人才评估外包、人才管理软件服务外包、人力资源职能整体外包等方方面面。

9. 人力资源信息化成为必然

企业信息化建设通常从业务系统和财务系统开始，人力资源部工作通常采用手工方式进行处理，即使使用电脑操作，人力资源信息的利用十分有限，规划功能、分析功能和信息交流功能十分薄弱。利用信息技术 eHR 系统建立，可以提升人力资源管理的效率。首先是可以缩短人力资源业务流程周期，减少 HR 的重复性工作，使流程自动化，同时避免不必要的人为干扰，加速实现事务性工作的业务流程标准化、标准流程化、流程表单化、表单 IT 化；其次是 IT 系统将企业人力资源管理的体系固化在系统中，避免了核心人员一走，系统就需重新构建的后果，实现“铁打的营盘，流水的兵”，企业人力资源管理的核心思想沉淀在系统中，并通过不断的升级实现层层优化。最后 eHR 系统可以帮助 HR 部门从提供简单的人力资源信息转变为提供 HR 决策支持，为决策者提供分析和决策建议，体现出战略性人力资源管理的功能。

10. 知识员工管理成为重中之重

21 世纪是知识经济的时代，以智力工作为企业创造价值的人员，

是公司最重要的资产。知识员工一方面有很多优点，往往重视精神激励高于物质激励；善于独立思考，创新；对正确的事义无反顾、舍生取义；士为知己者死；讲道理、认同真理等。另一方面，知识员工还有一些缺陷，清高与虚伪、自我为中心、孤芳自赏、唯下不唯上、团队协作困难，不认同非技术领导等。这些特点使管理知识员工难度越来越大。从知识员工行为特征上看，不参与的事就很难有共识，能力测评较难明确标准，较容易深入细节并主观判断造成很大失误。

因此作为知识型企业，运营效率核心需要通过“三个杠杆”——业绩杠杆、人才杠杆和时间杠杆三方面的效率提升，来撬动企业整体的经营效果。业绩杠杆，是指知识型产品价值的滞后性，在开展前很难评估，因此是依靠过去的业绩进行评估和选择的，业绩来自于关键技术的掌握、技术储备和创新业务的拓展。相关业绩可以使企业在为客户服务时，具有市场认知和行业经验优势；业绩所带来的经验累积，可以使企业所提供的产品和服务更好地贴合客户需求以提高客户满意度；良好的业绩会促使客户以主动或被动的方式在其所在范围、行业内造成口碑效应，为企业赢得潜在客户；随着业绩的不断提升，最终会形成企业自身不可模仿的行业竞争力。

人才杠杆强调人才是知识型企业核心资源，需要有效整合人力资源。人员能力的持续提升是知识型企业持续提升的基础。构建合理的人才梯队结构，“专业的人做专业事”人才杠杆效益才能得以体现，知识管理和人才培养系统是人才杠杆作用发挥的保障。高端人才的技术水平代表知识型企业的技术水平；高端人才的稀缺性决定了如果对其利用效率提升，企业的整体效益也就得到提升；企业是基于分工的流程型组织，构成企业内部价值链的各流程的附加值是有差异的，高端人才应致力于“概念设计、结构框架设计和从事培养人才”等方面的工作，产品化、流程化等事务性工作应由专业人才承担，企业应向专业化要效率、集成化要效益。将企业内部运营进行系统的流程化

和专业分工，并通过知识管理体系将作业知识的显性化和规范化，以此实现“专业的人做专业的事”效应。

时间杠杆，对知识型企业来说，时间效率是区别卓越企业和低效企业的重要标准。充分利用时间效率，通过压缩、消除生产过程中的等待、无效劳动、重复沟通等因素造成的不可利用时间，提升单位时间的工作效率，将不可利用的时间变为可利用时间，加强计划管理减少时间的浪费，提升企业整体效率。

以上十个方面，是盛高咨询集团对中国企业人力资源管理发展趋势的判断，在每一个方面都有丰富的内容值得去研究，期望为企业和读者提供人力资源变革参考。盛高咨询集团12年管理咨询实践经验推出的“管理的阶梯·实践”系列丛书，为企业系统解决管理问题，本书在企业绩效管理方面亦有独到见解！

绩效管理和薪酬管理这对孪生兄弟，被称为企业人力资源管理永恒的两大主题，其中又以绩效管理在企业实施时尤为困难。写这本书的目的不在于理论上的探讨，而是我们作为管理咨询的专业人员，致力于将管理理论与中国企业管理实践结合的过程中，遇到大量的企业困惑于绩效管理，实施难。我们提炼盛高咨询团队多年的管理经验与企业分享，总结的经验并非金科玉律，放之四海皆准，但是这些经验集合起来最大的特点就是“通”，理念、方法和工具均自成体系，其中有些观点未必与当前一些广为流传的绩效管理理念一致，比如有句激动人心的口号叫做：“千斤重担万人挑、人人身上有指标”，以此为依据，在企业推行全员绩效管理，而在盛高咨询集团的研究和实践中，发现全员绩效管理的思想理念虽然说得通，但是实施效果却是差强人意，如今在我和我的团队咨询实务中，都在旗帜鲜明的反对企业在建立绩效体系之初实施全员绩效管理，因为在绩效文化没有同步塑造，绩效支持体系没有同步完善的情况下强推全员绩效管理只能是事倍功半。在综合了大量的案例后，盛高咨询集团形成了一套完整的

理念体系和操作步骤，配套一系列的方法、工具和案例集，以此运用于大量的企业管理实践取得了不错的效果。

我们愿意将之与广大的企业界人士分享，正如盛高咨询集团12年来一直秉承的使命“帮助中国企业持续成长”，我们并不想将自己的一些研究成果作为技术诀窍，当作获得超额回报的砝码。希望本书的读者在工作时将本书作为参考，其中的步骤、方法、工具可以拿来就用；在推行绩效管理中遇到困惑时，能从本书中找到一些借鉴，少走一段弯路；在推行绩效管理有成效时，能从本书中找到一些共鸣，有英雄所见略同之感。

本书写了大量的案例，均来自于企业发生的实际案例，出于对这些企业的尊重，本书隐去了他们的真实名称，我由衷地感谢这些曾经遇到困惑，信赖盛高，邀请盛高一起探讨解决这些问题的企业界的朋友们，盛高咨询和我本人的成长的源泉正在于此。

感谢这个伟大的时代给予我们这么丰富的命题去研究；

感谢这个伟大的时代给予我们这么多的机会和实践平台；

感谢这个伟大的时代也赋予我们新历史使命，不至于在前辈们的光辉下做一个靠社会照顾的人。

相信盛高，相信实践出真知！

盛高咨询集团管理合伙人 戴黔锋

2012年4月20日 于上海

目 录

序

第一章 绩效管理体系建设中管理者不可不防的三类错误/1

第一类错误：绩效管理技术方法方面的错误/3

奖金不兑现：指标完成都很好，公司是亏损的，怎么兑现？/3

一线部门都好考核，就是管理部门难考核/4

360 度考核，越坚持原则、越认真的经理得分越低/5

考核结果要到发工资的时候才知道/6

“考核 = 扣工资”，上上下下都抵触/7

第二类错误：绩效管理基础方面的错误/7

建的时候轰轰烈烈、考的时候拖拖拉拉、用的时候你好我好/7

分不出 2:7:1 的考核结果，“活力曲线”怎么没有活力？/8

人力资源部管员工、组织部管干部、上级单位管高层/10

绩效面谈怎么谈？做事还好，面谈太难了/10

没有数据怎么考核？/11

第三类错误：绩效管理文化塑造方面的错误/12

考核得罪人，人力资源部怎么组织考核/12

绩效管理的关键是把奖金分清楚/13

相关部门互相考核，导致大家关系挺紧张/14

员工素质不行，绩效管理推不下去/16

本章要点摘录/18

第二章 目标管理的基本思想与作用/19

琢磨不透的上级在想啥? /21

飘忽不定的员工在想啥? /25

目标管理的精髓是什么? /28

目标管理的三原则/32

在战略人力资源体系中,目标管理处于什么位置? /33

企业用目标管理解决什么问题? /34

本章要点摘录/39

附录 A 目标、绩效管理中的几个基本概念/40

第三章 企业怎么建立目标、绩效管理体系(一)? ——

“从使命、愿景到战略目标框架” /45

战略目标框架不神秘/47

如何从战略制定到战略地图/54

目标管理在软件系统中怎么实现? /59

本章要点摘录/61

附录 B 案例“从使命、愿景到战略目标框架” /62

附录 C 平衡计分卡,平衡什么? /70

附录 D 战略到战略目标框架“五步法” /77

第四章 从一开始就做对绩效管理/79

企业为什么要导入绩效管理? /81

有完美的绩效方案吗? /83

您的企业缺什么? ——完整的绩效管理体系/84

如何检验绩效管理的有效性? 企业天天上演的猫鼠游戏/89

绩效管理是谁的责任? /96

360 度考核, 考的是什么? /98

选择题: 要“全面”还是要“关键”? /100

迟到、早退、不穿工作服是考核的内容吗? /111

别含糊! 绩效管理必须坚持的原则/111

本章要点摘录/113

附录 E 360 度评估工具参考/114

附录 F 狮王的烦恼/117

第五章 企业怎么建立目标、绩效管理体系 (二)? —— “从战略目标到业绩合同” /125

员工的绩效考核指标框架/128

战略目标和各个部门什么关系? ——第一步: 战略关键成功因素
强弱相关分解/133

战略目标怎样变成指标? ——第二步: 初步形成指标体系/139

这些指标能用吗? ——第三步: 指标修正与筛选/153

KPI 的 K 怎么体现出来? ——第四步: 设置权重/157

“跳起来, 够得着”是伪命题吗? ——第五步: 如何设定目标值,
四种设定目标值的方法/158

如何与员工形成正式的心理契约? ——第六步: 生成业绩
合同/167

本章要点摘录/169

附录 G 业绩合同签订仪式策划/170

附录 H 常用的平衡计分卡四个层面指标库/172