

赵学文 ■ 著

绩效解码

绩效管理工具、方法及案例

优质绩效管理全方位秘笈
PERFORMANCE
MANAGEMENT



中华工商联合出版社

赵学文 ■ 著

绩效解码

绩效管理工具、方法及案例

优质绩效管理全方位秘笈
PERFORMANCE
MANAGEMENT



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效解码:绩效管理工具、方法及案例/赵学文著

—北京:中华工商联合出版社,2015.4

ISBN 978-7-5158-1252-6

I. ①绩… II. ①赵… 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(2015)第068841号

绩效解码:绩效管理工具、方法及案例

作者:赵学文

策划编辑:金岩

责任编辑:胡小英 邵桃炜

封面设计:周源

责任审读:郭敬梅

责任印制:迈致红

出版发行:中华工商联合出版社有限责任公司

印刷:三河市宏盛印务有限公司

版次:2015年5月第1版

印次:2015年5月第1次印刷

开本:710mm×1020mm 1/16

字数:200千字

印张:12.5

书号:ISBN 978-7-5158-1252-6

定价:42.00元

服务热线:010-58301130

销售热线:010-58302813

地址邮编:北京市西城区西环广场A座

19-20层,100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,请与印务部联系。

联系电话:010-58302915

前言

PREFACE

绩效管理，企业发展之魂！

众所周知，绩效管理是企业经营管理的核心，所有企业管理的结果都是通过绩效形式来体现的！可是，今天，大部分企业的绩效管理成果都不理想，甚至背道而驰，致使绩效管理成了企业正常运行的障碍。

为什么会出现这种状况？主要原因就在于管理者对绩效管理的理解和操作方式出现了问题。学会使用绩效管理的工具来提升企业的经营管理水平，是目前企业最需要解决的问题之一！

企业管理的关键是战略管理，战略管理的核心是人力资源管理，而人力资源管理的核心是绩效管理。从一定意义上来说，公司整体的管理运营都是以绩效为导向的。只有进行有效的绩效管理，才能确保企业的良性运作。

不准确或不符合实际的绩效管理体系不仅不会起到积极的激励效果，反而会给企业的人力资源管理带来更多的问题，使员工关系紧张，损害团队精神。因此，不论是管理者还是员工，都应重视绩效管理的实效性。

在绩效管理的体制下，通过对企业员工工作绩效的考核评价，并对员工一定时期的工作绩效进行及时反馈，充分激发员工的工作热情和创新

绩效解码

绩效管理工具、方法及案例

精神，促使员工的能力提升和潜能开发，从而组建起一支高效率的工作团队，充分保证企业整体绩效的实现。因此，建立绩效管理体系是非常必要的！

根据自己多年的实践工作和为企业提供管理咨询和培训的经历，在这本书中，我介绍了大量实用的绩效管理方法，内容翔实，方法得当，简单易行，供企业和管理者参考。

目录

CONTENTS

第1部分 绩效管理概述

第1章 绩效管理：企业战略落地的最佳途径

第一节 绩效管理与战略管理的关系 / 3

第二节 绩效管理究竟能给企业带来什么？ / 4

1. 绩效管理是企业健康运行的发动机 / 4
2. 绩效管理是公平考核的裁判员 / 6
3. 绩效管理是目标分解的碎石机 / 6
4. 绩效管理是企业经营状况的仪表盘 / 8
5. 绩效管理是企业管理的主轴承 / 8
6. 绩效管理是工作导向的指南针 / 9
7. 绩效管理是工作改善的金算盘 / 10
8. 绩效管理是有效激励的龙虎榜 / 11

第三节 企业绩效管理的现状 / 11

- 现状1：绩效考核不考核绩效 / 11
- 现状2：把绩效考核当成绩效管理 / 13
- 现状3：上下级之间缺乏沟通 / 14
- 现状4：绩效考核的结果运用不当 / 15
- 现状5：误认为绩效管理就是上级对下级做某事 / 16
- 现状6：误认为360度考核最科学 / 19
- 现状7：责任定位不清楚 / 20

第2章 制定科学合理的绩效衡量指标体系

第一节 绩效管理是一个完整的系统 / 22

第二节 绩效管理的重点是不断提升组织和员工的绩效 / 23

第三节 构建绩效管理体系的四大前提条件 / 25

条件1: 培养卓越的能力素质 / 25

条件2: 构建一定的任职资格体系 / 27

条件3: 建设积极的企业文化 / 33

条件4: 提高管理层的领导力 / 35

第四节 目前主流绩效管理的四种工具 / 36

工具1: 目标管理 (MBO)

——通过目标管理明确责权利 / 36

工具2: 平衡计分卡 (BSC)

——通过战略管理实现绩效指标 / 40

工具3: 关键绩效管理 (KPI)

——用“关键绩效”指引成功 / 42

工具4: 业绩评价系统 (EVA)

——巧妙使用衡量业绩绩效的方法 / 45

第2部分 战略绩效管理的实施

第3章 制定明确的企业战略

第一节 游离于企业战略之外的绩效管理体系无效 / 49

第二节 明确公司的工作重点并进行分解 / 50

方法1: 对当前企业的生存环境认真分析 / 50

方法2: 搞清楚建立绩效管理系统的目的是什么 / 55

方法3: 明确公司的战略重点是什么 / 56

目 录

	方法4: 采取自上而下的目标分解法 / 58
第三节	制定企业战略的四个不同层级 / 61
	阶层1: 基本战略的制定 / 61
	阶层2: 发展战略的制定 / 62
	阶层3: 竞争战略的制定 / 63
	阶层4: 职能战略的制定 / 65
第四节	企业战略目标体系的制定方法——树型分析 / 67
第五节	企业战略目标实施的五个步骤 / 68
	步骤1: 战略的实施 / 68
	步骤2: 战略的发动 / 70
	步骤3: 战略计划的制订 / 70
	步骤4: 战略的具体运作 / 71
	步骤5: 战略的控制与评估 / 72

第4章 绘制战略地图

第一节	绩效管理的基本框架 / 74
	1. 绘制战略地图 / 74
	2. 确定二级KPI指标 / 76
	3. 建立个人绩效循环模型 / 80
	4. 设计绩效管理流程 / 81
第二节	整合不同层次的绩效管理 / 84
	1. 绩效管理是过程管理 / 84
	2. 绘制战略绩效管理的循环地图 / 85
第三节	分解关键成功因素 / 87
	方法1: 对战略的关键成功要点进行分析 / 87
	方法2: 根据重点工作分解成功关键因素 / 89

绩效解码

绩效管理工具、方法及案例

第四节 编写清晰的SOP流程，并随时更新 / 90

第5章 将成功关键因素转化为绩效指标

第一节 建立KPI指标体系 / 92

第二节 设计关键绩效指标体系 / 97

1. 制定企业级KPI / 97

2. 制定部门级KPI / 99

3. 制定员工级KPI / 100

第三节 分析关键绩效指标考评法的利弊 / 103

第6章 落实公司与部门指标及目标值，制定行动方案

第一节 建立不同层面的绩效计划 / 105

方法1：分解企业部门级绩效目标与指标 / 105

方法2：落实员工个体绩效目标与指标 / 106

第二节 用平衡计分卡进行考评绩效 / 107

1. 了解绩效考评的内容 / 107

2. 掌握绩效考评的方法 / 108

第三节 明确平衡计分卡的设计思路 / 110

方法1：应用SMART原则做OEC管理 / 110

方法2：所有单据、文件严格按照ISO文件管理体系标准
进行管理 / 111

第四节 建立日常考核操作体系 / 112

1. 日常绩效考核的操作方法及流程 / 112

2. 日常绩效考核与薪酬挂钩方案 / 117

3. 绩效评估中可能出现的错误 / 121

目 录

第五节 设计月绩效考核体系 / 124

1. 月工作绩效考评表的设计 / 124

2. 专项工作绩效考评表的设计 / 125

第六节 用平衡记分卡归纳成功关键因素 / 126

第七节 对平衡计分卡的利弊进行分析 / 128

第7章 建立良好的绩效反馈沟通机制

第一节 明确绩效反馈的目的 / 130

目的1: 实现绩效的改进与提高 / 130

目的2: 让员工认识到自己的工作状况 / 130

目的3: 制定绩效改进计划 / 131

第二节 绩效沟通: 重在提高, 不在批评 / 132

方法1: 沟通要贯穿始终 / 132

方法2: 对象不同, 沟通方法也各异 / 133

方法3: 掌握不同阶段的沟通方法 / 134

方法4: 如何准备、组织与主持绩效会议 / 138

方法5: 掌握与“特殊人员”反馈沟通的技巧 / 142

方法6: 积极应对员工的质疑或投诉 / 142

第三节 绩效辅导: 给出建议, 并帮助改进 / 144

方法1: 掌握绩效辅导的流程 / 144

方法2: 熟悉绩效辅导的沟通渠道 / 147

方法3: 选择最佳时机进行绩效辅导 / 148

方法4: 明确绩效辅导的内容 / 149

方法5: 不同类型的员工分别进行绩效辅导 / 150

方法6: 为员工量身定做绩效改进计划 / 151

方法7: 学会使用GROW跟踪辅导模式 / 153

第四节 绩效激励：激发工作激情，刺激业绩提升 / 156

方法1：提高员工的成就动机 / 156

方法2：多种方法巧妙激励员工 / 157

方法3：性格不同采用的激励方法也不同 / 159

方法4：对骨干型员工多激励 / 160

第3部分 绩效文化的建立

第8章 绩效管理受文化因素影响

第一节 创造共同的绩效文化价值观 / 165

第二节 建立以绩效为导向的企业文化 / 170

方法1：坚持以人为本 / 170

方法2：公平竞争，多劳多得 / 171

方法3：个人利益与团队利益紧密相连 / 172

方法4：采用良好的赛马机制 / 173

第三节 绩效管理要与文化环境相适应 / 175

方法1：人尽其才，事近其功 / 175

方法2：成为能力提升的最佳途径 / 176

第9章 绩效管理的实际应用

第一节 海尔集团：让OEC管理贯穿始终 / 178

第二节 IBM：基于PBC模式的绩效管理循环 / 182

第三节 华为：绩效管理“大循环”和“小循环” / 183

第四节 GE：强制分布和末位淘汰 / 185

第五节 美的：一切从基础做起，全方位考核原则 / 186

第六节 青岛啤酒：战略中心型组织 / 188

第七节 阿里巴巴：要“猎犬”，而不是“小白兔”和“野狗” / 189

1

第1部分

绩效管理概述

第1章

绩效管理：企业战略落地的最佳途径

第一节 绩效管理与战略管理的关系

企业要想赢得和保持长久的竞争优势，不仅要制定有效的战略，更要有效确保战略的顺利实施，实现战略目标。

绩效管理是将企业战略转化为行动的过程，绩效管理系统是基于企业战略而形成的一个系统。因此，企业战略管理与绩效管理系统之间存在着密不可分的关系。

绩效管理系统是实现企业战略的重要工具！在企业战略管理过程中，不仅要制定有效的战略，还要成功地实施这些战略。当今世界，经营环境复杂多变，制定有效的战略绝非易事，要成功地实施这些战略难度更大。战略的制定至少可以有多种选择，而战略实施则要将战略转化成每个人都明白的说法，并成为人们日常工作的重点，因此更为困难。

企业战略的实现，需要把描述企业愿景和战略的含糊术语转化成能够清晰表达其真正含义的概念，以指导全体员工循着明确的战略方向而努力工作，从而保证战略目标的实现，这就需要对战略进行具体描述。在对战略进行明确的描述之后，要努力地推动战略的实施，这也需要借助科学的工具。

由此可见，在企业战略的实现过程中，无论是对战略进行描述，还是推动战略的实施，都需要借助科学的方法和工具。绩效管理系统是实现企

业战略过程中借助的一种重要支持手段或工具，可以利用它成功实施企业战略。

第二节 绩效管理究竟能给企业带来什么？

1. 绩效管理是企业健康运行的发动机

绩效反映企业员工的综合表现，不仅涉及员工的工作态度、工作能力、工作业绩，也涉及员工的发展前景等。而绩效管理是一套建立在组织与个人间系统的管理活动过程，主要用来评估员工的工作能力与表现，及其结果的实现程度。

绩效管理是企业健康运行的发动机，具体来说，企业导入绩效管理的作用主要体现在这样几个方面：

◆组织层面——有效的绩效管理系统对企业的健康发展非常重要。

在组织层面，企业可以透过绩效管理的过程和结果，不断地进行组织学习。通过了解绩效指标与战略目标间的因果关系，不断改进战略规划，不断提高经营绩效管理的效率。

企业通过绩效管理系统对目标在任务的层面进行了有效分解和管理，可以进行及时跟踪和评估，这样就在过程控制的层面保证了企业目标的实现，有效推动了企业运营系统的高效运转，保证了企业的健康发展。

◆人力资源层面——绩效管理可以推动人力资源管理的系统化。

从一定意义上来说，企业的健康发展取决于合理的人力资源配置，其标志就是关键员工的向心力和员工的高绩效状态。而这种标志的形成直接取决于绩效管理体的建立。

第1部分

第1章 绩效管理：企业战略落地的最佳途径

绩效管理体系主要从以下几个方面对人力资源其他模块加以整合：

方 面	说 明
培训 与发展	经过一个绩效管理周期，确定了绩效考核的结果，可以针对该结果对员工的绩效进行分析，对被考核者影响绩效水平的部分进行培训。人力资源部门则会根据员工目前绩效中有待改进的方面，设计整体的培训开发计划，并帮助他们共同实施培训开发
薪酬 的分配	以绩效管理体系的设计和实施为契机，可以建立以绩效为导向的付薪观念。通过绩效评估与薪酬的全面链接，激励员工不断地提高自身绩效
职务 调整	对于考评在良好及以上等级、有发展潜力的员工，可以直接晋升职位，或作为公司储备干部；如果员工因工作环境不适合而造成绩效不佳，可以进行岗位调整；如果员工胜任力低或工作能动性差导致绩效不佳，要予以降职或再培训
员工个人 发展计划	一方面，员工能够了解自己的绩效水平，并可以通过比较而感受到企业对自己的认同和尊重；另一方面，绩效管理能为员工发现问题、找出差距、制定相应的计划和改进措施提供途径，为员工树立更高的目标，使他们实现自我、超越自我

◆员工层面——绩效管理可以提升员工工作的动机水平，约束员工的工作行为。

员工的动机水平是确保企业高效运作的基本前提，而绩效管理可以系统地通过两个方面提升员工工作的动机水平。一方面，绩效管理往往与工资收入挂钩，也就是说，员工的行为表现与预期结果均与自身的收入挂钩，能够直接激活员工的主动性和积极性；另一方面，企业通过目标设定以及目标管理制度，可以激励员工的奋斗热情和潜力。

其次，绩效管理通过向员工清晰地表达组织和工作对员工的行为和绩效期望，使员工正确地选择自身的行为，将员工的努力和贡献纳入到帮助企业完成其目标、提升其核心能力的轨道中来。

综上所述，通过公司绩效管理体系的优化与升级，将公司现有的人力资源模块相整合，就会使公司的绩效管理体系更加完善，加大对员工的激

励力度，调动起员工的工作积极性与主动性，协助公司在高速、健康的轨道上持续发展。

2. 绩效管理是公平考核的裁判员

如果管理考核带有主观性，员工自然会抱怨不公平。可是，世界上最公平的地方在哪里？奥运会上，全部都是公平公开、公正的。跑步谁拿冠军，需要看秒表，跳高谁拿冠军，要拿把尺量一下，这个叫客观指标。但是也有非客观的，比如，花样滑冰、跳水、体操，怎么办？360度考核！总之，要让最后结果做到公平。

有了绩效管理体系，就可以让这个公平得到保证。也就是说，业绩的好坏是用数据说话的，数据说了算！

21世纪，高利润的时代已经过去，在市场需求趋于平缓的今天，要带领企业实现利润稳步增长，其实并不容易。开源节流的核心就是数据化管理，只有将通常用于事后财务统计的数据用于事前分析，制定出企业发展目标，把目标分解到每位员工，才能有效化解企业的综合运营风险；只有把综合目标与员工的个人目标捆绑在一起，才能最大限度发挥资源配置的优势。

数据管理不是简单的收集数字，关键是将收集的数据做一个整合，并在整合的基础上进行动态分析，根据分析结果制定公司的战略。因此，数据管理的关键不是数据库，而是一个挖掘全流程运营能力的系统工程！

3. 绩效管理是目标分解的碎石机

老板定出的目标一般都很大，一块大石头一个人是无法抬起来的，怎么办？最聪明的方法，就是拿个铁锤，把它敲击成几块大石头，给这个部