



# 曹子祥 教你做 绩效管理

曹子祥◎著

复杂的理论通俗化  
专业的知识简单化  
曹老师教你轻松掌握绩效管理精髓



---

# 曹子祥 教你做 绩效管理

---

曹子祥◎著



中华工商联合出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

曹子祥教你做绩效管理/曹子祥著. —北京: 中华工商联合出版社, 2014. 12

ISBN 978-7-5158-1196-3

I. ①曹… II. ①曹… 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 (2014) 第 291942 号

### 曹子祥教你做绩效管理

---

作 者: 曹子祥  
责任编辑: 于建廷 效慧辉  
责任审读: 郭敬梅  
封面设计: 久品轩设计  
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: 三河市文阁印刷有限公司  
版 次: 2015 年 3 月第 1 版  
印 次: 2015 年 3 月第 1 次印刷  
开 本: 787mm × 1092mm 1/16  
字 数: 200 千字  
印 张: 14.75  
书 号: ISBN 978-7-5158-1196-3  
定 价: 58.00 元

---

服务热线: 010 - 58301130  
团购热线: 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](http://www.chgslcbs.cn)  
E-mail: [cicap1202@sina.com](mailto:cicap1202@sina.com) (营销中心)  
E-mail: [gslzbs@sina.com](mailto: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

## 博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版 + 书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

## 博观而约取，厚积而薄发

北大纵横管理咨询集团创始人  
中国青年企业家协会副会长  
中国职业经理人协会副会长



曹子祥老师长期在企业管理领域浸润，从亲身担任企业高管，到专业从事人力资源管理培训，再到成为管理咨询专家，遇到企业问题无数，积累了丰富的实战经验，凭借其专业的学识与深厚的功力，为很多企业成长提供了极具价值的建议。“博观而约取，厚积而薄发”，他现在以出书的形式将自己丰富的管理经验与大家分享，实为企业管理领域的一件幸事。

我和曹子祥老师相知相熟是在他成为北大纵横高级合伙人后，2009年，他作为国内知名的人力资源管理专家，加入北大纵横大家庭。曹子祥老师是一位正直并有爱心的性情中人，是一位令北大纵横同事尊敬的股东、高级合伙人，尤其是他亲自操刀的咨询和培训都得到了客户的极高评价！

绩效管理是企业管理非常重要的一个领域，也是很多企业常常感到困难的一个领域。曹子祥老师在关于绩效管理的这本书中，展现了他多

年在管理实践中对绩效管理的独到理解、深刻剖析与精辟提炼。他分别从绩效管理的本质、绩效管理的过程、绩效管理的关键点、难点等一一展开，剥去了绩效管理相关问题的层层面纱，使之清晰而易于理解地展现在读者面前，引导读者结合实际的情况，把握绩效管理的要点，从而探索实施企业战略性绩效管理成功方法。

从这本书开始，期待曹子祥老师更多管理书籍的面世。

2014年10月

转眼间，从事管理咨询工作已经有14年之久，前前后后做过的咨询项目有数十个，做过内训的企业也有几百家，期间为各类企业解决了各种管理问题。在为不同的企业提供人力资源管理服务的过程中，我提炼出了许多非常有价值的原则、方法和工具，也总结了许多企业的经验、教训，这些都是企业非常需要的，尤其是对被公认为最难实施的管理问题之一的绩效管理的需求。近几年，我一直希望把这些内容总结归纳出来，能让更多的企业受益。

企业在实施绩效管理的过程中，存在的问题非常多，我记录的就有370多个，让人深感做绩效管理的不易。如何将这么多年的工作经验让更多的人借鉴是我一直思考的问题，培训是一种比较能够为更多人服务的方式，但是算下来，能够受益的企业并不多。这十多年时间每年差不多有100多天用于培训，如果按每天100人计算的话，那也不过就是十多万人次，更何况，很多时候一次培训不到100人。想来想去，出书是一种比较合适的方式，能让更多人从我的经验中得到启发和提升，于是决定开始把这么多年的经验总结下来，出一本书。

从产生出书的想法到付诸行动整理书稿，用了将近二年的时间。之前我一直忙于为企业做顾问、做培训、做咨询，终于下决心开始出书以后才发现：这真不是一件容易的事，特别是大量文字的整理、撰写需要付出很多的时间和精力。但是既然已经开始了，无论怎么忙，也要把它做完、做好。经过几个月的时间，才终于完成书稿。

在整理书稿的过程中，得到了李俊丽编辑的大力支持，帮我做了很

多文字编辑的工作，也得到了我的助理马勇女士各方面的帮助，在此衷心的感谢！

绩效管理本身非常复杂，从拟定绩效管理制度、制作各种表格，到提炼绩效指标库、签绩效合同，到涉及的问题方方面面，提炼指标库和签订绩效合同，可能会涉及公司所有人员，大大增加了难度。我们辅导过的企业也是各行各业、各种规模，各个不同区域，真是五花八门，但是，实际上，这些不同的企业在绩效管理工作中都有一些共性问题，解决方法也是通用的，提炼出来，出版成书，对于所有其他企业都有借鉴价值，希望与读者们分享。

本书共分为 13 个专题，每个专题的内容介绍如下：

第一章主要是概念解析。本章把战略性绩效管理的概念及一些误区进行了澄清，为后面打下基础。强调了“战略性”绩效管理如何体现：就是根据公司的战略目标来确定绩效考核指标体系。

第二章讲的是绩效管理中组织机构的设置和相对应岗位的绩效管理职责，这部分内容只是简要地介绍了一下，还有许多内容需要展开。比如，不同规模的企业在绩效管理组织结构设计中的差别是比较大的，不同企业关于绩效管理组织机构的设置及各自权责的划分，还要依赖于企业的管控模式。企业的管控模式不同，相关岗位设置和岗位权责会有差异。本章只是做了概括性的提炼，并没有详细地展开，如果读者有这方面的具体问题或需求，可以直接与本人联系探讨。

第三章是从逻辑关系上阐述实施绩效管理的三个环节：系统设计—试运行—正式实施，展现了三部曲中常见的主要问题，以及如何应对。这部分内容涉及具体的绩效管理制度和大量实施细则，我们毫无保留地展现了制度和实施细则资料。读者在读这一章时，可以参考具体示例来理解，并结合本企业的实际情况加以思考，定会受益多多。

第四章讲的是绩效管理中的考核关系：考核主体与考核对象，既阐述了正常情况下的考核主体与考核对象，也对一些特殊情况下的考核主



体和考核对象进行了比较详细的说明，为企业做绩效管理提供了比较具体的方法和指导。

第五章讲的是绩效考核周期。考核周期本身很简单，但是原理很重要，我们把绩效考核周期的两条原理性结论给了出来，本章还把绩效考核的数据录入作为一个重要的内容展开，那是因为绩效考核失败的原因有很多，而没有数据录入是非常重要的一个原因。数据录入比较花时间，很多企业都做得不到位，而且不少人也没有认识到这个工作的重要性。实际上数据录入是非常重要的一个基础性工作，可以说没有数据录入，绩效管理会彻底失败。

第六章讲的是绩效考核结果的运用，它是一个需要重点关注的环节。绩效结果的运用方式比较多，本章分成两个部分：首先，讲绩效管理结果的四大经典应用，其中对奖酬方案的运用做了重点介绍；其次，重点谈了绩效的改善与能力的提升，这一块是需要很多企业关注的。如果企业在绩效管理的过程中，只注意到了奖金和薪酬的设计，而没有注意到过程中的绩效改善与能力提升，就会与绩效考核的初衷相背离，效果也不好。对于岗位的调整，我们从实操和原理两个方面阐述了考核结果与岗位调整的关系：能力考核是用人的基础，绩效考核是重要依据之一。

另外，本章还阐述了绩效考核结果运用的原理，为读者今后创新绩效考核结果运用的方式指明了方向。

第七章讲成功绩效管理的“1-2-3法则”，跳出了绩效管理过程中具体的某一个环节，是站在宏观的角度审视整个绩效管理的一个精炼法则，这是我多年的经验提炼。这一章的内容可以单独先读，也可以依章节顺序来读，需要读者反复研读，相信它对企业成功实施绩效管理会有重要的指导意义。很多企业的绩效管理做不好的重要原因是各级管理者错误地认为绩效管理是人力资源部门的事情，实际上，各级管理者才是绩效管理的主体。本章清晰地告诉我们在绩效管理中各级管理者、人

力资源部门之间的关系，这部分内容可以结合第二章学习。

第八章主要是讲绩效考核指标。首先解析了公司层面或者集团公司下属业务单元层面的指标。由利润指标——最常见的指标说起，逐渐展开到其他财务链的指标，接着，分析了管理指标，最后又对平衡计分卡做了简单的介绍。

在本章中，我对指标有不同的表述：有时表述为经营指标，这是一大类，有的企业只有经营指标；有时是“经营+管理”指标，既指经营指标，也指管理指标；还有一些企业应用了平衡计分卡。职能部门的指标如何制定也使很多企业常常感到困惑，我建议根据岗位的职责来划分，不要从平衡计分卡的四个方面来展开，这样会使员工的工作更具体、更简单、更有成效。

第九章是在第八章的基础之上，对方法论和一些具体概念的展开。本章包含了三部分内容：第一部分讲如何确定 KPI 的方法。关于平衡计分卡，在绩效管理中有许多不同的应用，各企业对它的诠释也有很大的差别。笔者认为在平衡计分卡的使用上很多人有一些误区，比如平衡计分卡到底用到哪些层面？对此笔者强烈地呼吁：平衡计分卡最好集中在公司或下属业务单元的总经理（或包含分管副总经理）这个层面使用，其他具体职能部门的指标根据各自的职能，由公司总经理根据当前的战略重点进行分解。第二部分阐述了一个模型，并进一步对如何提炼指标库进行了讲解。第三部分则专门讲述了绩效合同的签订。绩效合同的签订是很多企业感到困难的地方，这部分内容具有很强的实操指导性。

第十章讲的是绩效反馈和面谈，其实这部分可以归为绩效考核结果的运用部分，二者在内容上有一部分重叠。本质上，绩效反馈和面谈本身就是绩效考核结果运用的一部分，不过不是非要等到考核结果出来后才开始面谈，而是在绩效管理的过程中一发现问题就要进行面谈，所以把这部分单独拿出来讲，提醒读者注意。

第十一章讲的是绩效管理的难点，这章是总结性质的提炼，把绩效

管理中的难点分成三类加以陈述：管理者素质的滞后，基础管理的薄弱，以及绩效本身的一些技术难点。目的是引起读者的关注，让读者明白：要想解决绩效管理的问题，不只是关注绩效管理技术本身，而是要从不同的视角来思考，才能够解决好。其中，我认为“管理者的素质滞后”是最核心的问题，尤其是高管素质的提升，会大大提高绩效管理的成效。

第十二章也是一个归纳式的总结提炼，总结绩效管理失败的8大原因。

第十三章与前面的所有章节都不同，它从如何提升绩效的角度给出了一个“绩效方程式”，即从影响绩效提升四个方面的因素分别加以阐述。建议企业展开这方面的研讨，比如，针对其中的某一项或几项，展开多次研讨，每次半天或者一天，收获会非常大。在研讨过程中，如果有特别需要，可以联系作者。本书再版时，这部分内容将会进一步展开。

当本书脱稿时，笔者感觉松了一口气，但是仔细翻阅一下，还是有很多的地方不满意，比如结构安排方面、文字描述方面。不过既然出书，总要划个句号，很多自己觉得还不如意的地方，将会在再版时加以改进。就好像装修房子一样，总是一个遗憾的工程，下次总会有更好的想法。读者在学习过程中，有任何问题，欢迎与我联系：邮箱：100266845@qq.com，或者加我微信：caozixiang62。

这是笔者的第一本书，今后还打算出几本书，包括《案例解析组织结构设计与优化》、《如何撰写岗位说明书》、《常用的几种岗位评价方法分析与应用》和《薪酬与福利方案设计与实施》等，形成一个系列。

曹子祥

2014年9月于深圳

## 第一章 透视战略性绩效管理

- 一、绩效管理对企业的好处 002
- 二、绩效管理的5大目的 003
- 三、绩效管理误区及概念解析 004
- 四、绩效考核与能力考核 005

## 第二章 绩效管理的组织机构设置

- 一、绩效管理中的组织设计示意图 008
- 二、绩效管理中的几个组织 008
  - (一) 考评委员会 008
  - (二) 人力资源部 009
  - (三) 民主管理委员会 009
  - (四) HRBP 009
- 【深度学习1】战略性绩效考核是什么 011
- 【深度学习2】绩效管理还是绩效考核 013

## 第三章 绩效管理实施三部曲

- 一、绩效管理的系统设计 016
  - (一) 绩效管理系统的3个成果 016
  - (二) 指标库和绩效合同设计 021
  - (三) 绩效管理的主体 023

- 二、试运行 023
- 三、正式实施 025
  - (一) 正式实施的五个环节 025
  - (二) 正式实施后的流程说明 027
  - (三) 指标库和绩效合同的差异 028
- 【深度学习3】绩效考核，考什么 028

## 第四章 考核主体与考核对象

- 一、通常情况下的考核对象 036
- 二、特殊考核对象 036
  - (一) 民企董事长兼任总经理的考核 036
  - (二) 国企董事长和总经理的考核 037
  - (三) 如何考核部门员工 037
- 三、考核主体组合与权重安排 039

## 第五章 考评周期如何设置最佳

- 一、成果达成周期决定考评周期 042
- 二、一般的考核周期 043
- 三、绩效考核数据的搜集 044
- 【深度学习4】绩效考核中常犯错误及解决方法 047

## 第六章 考核结果的运用

- 一、四大经典运用 052
  - (一) 奖励分配 052
  - (二) 绩效改善以及培训开发 055
  - (三) 晋升调职、降级和淘汰 058

二、绩效考核结果运用的原理 058

【深度学习5】差异化年终奖金制度解析 059

【深度学习6】如何让绩效奖金有效 061

## 第七章 绩效管理的成功 “1-2-3 法则”

一、一个核心 066

二、两个前提 067

三、三大关键 070

（一）董事长：绩效管理第一责任人 070

（二）各级经理：绩效管理的主体 071

（三）人力资源部：绩效管理专家 073

【深度学习7】再谈“1-2-3 法则” 074

## 第八章 最常见的绩效考核指标

一、利润指标 082

（一）销售收入 082

（二）材料成本 082

（三）制造费用 083

（四）管理费用 083

（五）财务费用 083

二、财务类指标 083

三、平衡计分卡解析 085

（一）平衡计分卡是什么 085

（二）学习与成长面 086

（三）内部运营面 087

（四）客户层面 088

- 四、平衡计分卡适合什么类型的考核对象 090
  - (一) 职能部门的指标 091
  - (二) 事业部的指标 091
  - (三) 相关多元化集团 091
  - (四) 多元化集团 091
  - (五) 作业层员工的指标 092
- 【深度学习 8】提高员工满意度,能否提高企业的绩效 092
- 【深度学习 9】基于平衡计分卡的绩效考核体系 095

## 第九章 建立指标库与签订绩效合同的方法

- 一、如何确定各岗位的指标 100
- 二、获得 KPI 的方法 102
  - (一) 平移和分拆 102
  - (二) 关键成功要素分解法 102
- 三、建立指标库的方法 105
  - (一) 指标库的建立 105
  - (二) 绩效合同和指标库的差异 109
- 四、签订绩效合同六步法 109
  - (一) 前期准备 109
  - (二) 实施六步法 115
  - (三) 小结:签订绩效合同的 10 大原则 129
- 五、指标辞典 129

## 第十章 绩效反馈与面谈

- 一、绩效面谈前的准备 132
- 二、面谈的技巧 132

- 三、不同类型员工的特点及应对 133
- 四、负面反馈及疑难问题处理 134
- 【深度学习10】提高下属工作绩效的12个方法 135
- 【深度学习11】末位淘汰法解析 141

## 第十一章 企业绩效管理中的难点分析及应对

- 一、管理素质滞后的8个表现 144
- 二、基础管理薄弱的8种现象 145
- 三、绩效管理实施的技术难点 147

## 第十二章 导致绩效管理失败的8大原因解析

- 一、指标太多 150
- 二、标准不合理 150
- 三、考核结果运用效果不好 151
- 四、考核到个人 151
- 五、照抄 152
- 六、缺少培训 153
- 七、指标无法客观衡量 153
- 八、记录不及时 155

## 第十三章 解析绩效方程式

- 一、绩效方程式图示 158
- 二、绩效方程式解析 158
  - (一) 能力如何提升 158
  - (二) 工作态度 159
  - (三) 资源 159



(四) 环境 160

三、成功绩效管理的 12 大要点 160

【深度学习 12】绩效管理的 10 大困扰 161

## 附录一 某股份有限公司绩效管理制度

附表 1 关键绩效指标库 192

附表 2 绩效合同 193

附表 3 工作任务跟踪表 193

附表 4 绩效考核沟通反馈表 194

附表 5 绩效考核申诉表 195

## 附录二 指标库举例