

郭楚凡◎著



老板就要 抓绩效重考核

员工不做你想要的，只做你考核的



一本书搞懂中国企业绩效考核的精髓
破解最令老板头疼的绩效考核难题



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

◎著



老板就要 抓绩效重考核

员工不做你想要的，只做你考核的



一本书搞懂中国企业绩效考核的精髓
破解最令老板头疼的绩效考核难题

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

老板就要抓绩效重考核：员工不做你想要的，只做你考核的 / 郭楚凡著. — 北京：人民邮电出版社，2015.2

ISBN 978-7-115-37669-5

I. ①老… II. ①郭… III. ①企业管理—人事管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第272290号

内 容 提 要

绩效考核直接影响团队的战斗力和企业目标的执行效果，是老板最为关注的管理问题之一。本书从老板管理的角度出发，深度解析绩效考核的标准、指标、管理、流程、结果、考核和改进7个方面，告诉老板绩效怎么抓、部门和员工怎么考核等内容，旨在帮助老板掌握科学的绩效考核方法，提升运营效率，让企业各部门、各员工实现更好的发展。除企业老板外，本书也适合人力资源及其他部门主管阅读。

◆ 著 郭楚凡

责任编辑 寇佳音

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京鑫丰华彩印有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14.75

2015年2月第1版

字数：218千字

2015年2月北京第1次印刷

定价：42.00元（附光盘）

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

绩效考核，变“你要”为“他要”

员工工作不主动、不积极，是让老板最头疼的一件事。正是一些管理者缺乏积极主动的精神，才使得管理混乱，工作效率低下；正是因为基层员工缺乏积极主动的精神，态度消极、行动怠慢，所以才难出业绩。笔者认为，只有科学的绩效管理才能调动员工的积极性和主动性，所以老板一定要懂绩效考核，一定要抓好绩效、重视考核。

按照西方经济学和管理学的观点，绩效管理是对人性的深刻理解和认同，顺应人性，是绩效管理的最终目的。换句话说，只有挖掘人性，并想办法去顺应它，才能促使员工自觉去工作、主动去工作。那么，什么是人性？即“人是理性的”“人总是追求自身利益的最大化”。“利”就是“利益”，包括物质上的和精神上的，例如，有的人好名，认为名就是利；有的人好财，认为财就是利；有的人好权，认为权就是利；有的人重情，认为情就是利。

人性中的“利”具有多样性，因人而异。绩效管理正是建立在对这种“人性”深刻把握的基础之上。也许有人会有异议，觉得这么解释听起来有些刺耳，但直面真实的人性是一切有效管理的起点，敢于直面真实的人性是一个卓越管理者做好管理工作的基础。而且，我们不能武断地认为，利己的人就是坏人，那些大公无私的人就是好人。管理学认为，决定一个人是好人还是坏人的根本不是人性，而是机制，是机制要他做好人，还是要他做坏人。

为了进一步阐述这种人性，笔者讲一个和尚分粥的例子。

住在一起的六七个和尚，需要分着喝粥，但如何分却成了难题，每顿一大桶几乎次次不够分。该如何分呢？有人提出大家抓阄来决定，结果每次只有掌管分

粥的那个人能喝饱，其他人都有意见。

后来大家推选出一个品行良好、道德高尚的人来分。一开始还能公正，后来有些人为了多分点粥，开始挖空心思去讨好这个分粥的人。再公正的人在利益面前也出现了倾斜，最终整个团队都被搞得乌烟瘴气。

经过一番研究后，大家想了一个方法：轮流分粥，分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗；并且成立一个分粥委员会，由3个或4个人组成委员会进行监督。这样一来，分粥的人每次都尽量分得平均些。这种分法使大家快乐而和气，日子越过越好。

同样是7个人，不同的分配制度带来不同的风气和结果，显然，这与人性的好坏无关。同样，如果你的企业中存在不良的工作习气，不是员工的人性有问题，而是机制出了问题。基于人性的自私性，以及机制对人性的调节和管控功能，就有了绩效管理制度，通过对员工工作行为以及取得的工作业绩进行评估，将消极被动转化为积极主动，让员工从内心深处树立起“我要……”的意识，在工作中真正做到“我要……”的行动。

绩效管理的目的在于坚持引导和激励，通过有效的奖励，将人性闪光的一面放大，并真正展现出来，体现在行动上就是积极性和主动性。

积极性和主动性是人的一种内趋力，是在受利益驱动后产生的一系列心理活动。企业老板有必要了解现代管理理论中的激励机制，并在此基础上采取有效措施，充分发挥激励机制的作用，以最大限度地调动员工的积极性。

本书旨在帮助老板掌握科学的绩效考核方法，提升运营效率，让企业各部门各员工实现更好的发展。本书从老板的角度出发，深度解析绩效考核的方方面面。全书分为8章，第1章从整体上、宏观上对绩效考核进行论述，第2章到第8章分别从标准、指标、管理、流程、结果、考核和改进7个方面入手，告诉老板和管理者绩效怎么抓、部门和员工怎么考核等内容。

全书具有实用性强、可读性强的特点，汇集了企业管理工作可能涉及的各类绩效考核方法和指标。全书结合不同行业、不同类型的企业，同一企业的不同部门展开论述，同时注重理论知识与实际运用的有效结合，以文字加图解的形式进

行解读，并穿插国内外诸多名企实例分析，做到可读性与实用性并重。

本书在力求系统性、全面性的同时，又本着简单化、便捷化的原则，以求让每一位读者在繁忙的工作之余只需花费很少的时间，就可以读完一个章节，学到相关知识。由于作者的水平和能力所限，书中出现的错误和疏漏，还望读者朋友批评、指正。

郭楚凡

2014年11月

目录

C O N T E N T S

第一章 不懂绩效考核，就当不好老板 / 1

员工不做你想要的，只做你考核的！这句话在企业界是一句至理名言。绩效考核是企业与员工绩效得以提高的重要工具，可以揭示员工工作中的那些低效率行为，强化已有的正确行为，同时，也是企业制定晋升、薪酬、奖励等考核制度的依据。可以说，老板不懂绩效考核，团队业绩、企业发展就会成为空谈。

一、绩效考核，要激励不要“鸡肋” / 2

二、没有绩效考核，就没有执行力 / 5

三、考核是措施，绩效是体现 / 7

四、考核不是扣奖金，提升业绩才是关键 / 11

五、只有坚持考核，才能不断提升绩效 / 15

第二章 定标准：事前有标准，事后有考核 / 19

员工考核有了明确的衡量标准，才能确保有据可依，有章可循。企业没有考核标准，企业发展就无从谈起；员工没有考核标准，工作结果就无从考核。标准的意义在于，丑话说在前头，确保人人服从标准，一切按照标准做，战略才能落地，业绩才有保障！

一、协商通过：标准必须是上下级协商的结果 / 20

二、基于工作：别让标准只基于工作者 / 23

- 三、具体可量：目标要尽可能是可量化的 / 26
- 四、行为导向：考核目标应该是行为导向的 / 30
- 五、切实可行：目标一定要符合实际 / 33
- 六、限制时间：做出合理的时间限制 / 35
- 七、机动灵活：考核的标准应该是可以被调整的 / 37
- 八、随时可控：考核的内容一定要是可控制的 / 40

第三章 分指标：部门头上有指标，千斤重担众人挑 / 45

标准是定质，指标是定量。对企业来说，效率才是企业生存发展的生命线，那就是质和量。指标是考核标准的具体体现，一项标准如何在实际工作中体现出其价值来必须依赖于相应的指标。有了指标才能促使管理人员、员工进一步执行，严格完成，确保企业的战略目标实现。

- 一、指标为王：有考核才会有预期结果 / 46
- 二、数据说话：设计可度量的绩效指标 / 50
- 三、有效梳理：理清企业的成果价值流 / 55
- 四、抓住关键：识别价值流中的关键绩效指标 / 60
- 五、长短结合：将长期与短期绩效指标有机结合 / 64
- 六、统筹兼顾：灵活运用定量与定性指标 / 68

第四章 讲管理：管事先管人，管人要治心 / 73

绩效考核也是一种管理工具，是企业战略目标实现的重要手段，通过对员工的有效考核，调动员工的积极性和工作激情，帮助企业实现预定目标。在这个过程中，更多的还是对人的管理，管事先管人，管人要治心，要想做好绩效管理，最重要的还是要深入员工的内心，进行心与心的沟通。

- 一、尊重员工：多强调员工的重要性 / 74
- 二、多做交流：通过沟通解决工作中的难题 / 78
- 三、善于服务：为员工提供工作上的便利 / 83

- 四、恩威并施：让员工既服从又感激 / 88
- 五、权力下放：给员工自由发挥的空间 / 91
- 六、不吝表扬：尊重、肯定比加薪更管用 / 94

第五章 控流程：人人有事干，事事有人管 / 99

绩效考核是一个复杂的系统性工程，含有多个环节，多条流程，随着企业发展的需要和工作本身的需要，其中一些环节和流程已经无法适应。为简化办事程序、提高工作效率和服务质量就要将那些繁琐的程序精简化，删除不利于目标实现的程序。明确责任，实行层级负责制，进一步规范职能，优化办事流程，缩短办事时限，提高工作效率。

- 一、岗位落实：为员工划定岗位职责和标准 / 100
- 二、效能控制：科学把控每个进程的节点 / 103
- 三、责任明确：顺着流程找到责任人 / 107
- 四、监管融合：确保各个流程进展顺利 / 110

第六章 看结果：没有苦劳，只有功劳 / 115

结果，是企业的生存法则，也是衡量执行的唯一标准。对老板来说，结果才能说明一切，绩效考核抓的就是结果。员工升职加薪、绩效考核，一律用结果来说话。只有这样，执行才会有动力，结果才会有保障，才能形成以结果为导向的企业文化，形成企业的核心竞争力。

- 一、分析结果：挖掘绩效落后的深层原因 / 116
- 二、约定面谈：引导员工自己评价自己 / 119
- 三、运用结果：客观衡量员工的优缺点 / 123
- 四、借助结果：调整员工绩效薪资结构 / 125
- 五、根据结果：对员工职务晋升或降级做出判断 / 129
- 六、确保公平：建立绩效考核结果申诉制度 / 134

第七章 严考核：没有考核，就没有高绩效 / 139

为了考核而考核，敷衍了事，不负责任是绩效考核所以无效的主要原因，没有考核就没有绩效，绩效考核有赖于一套健全的、科学的考核制度，以有效约束、规范和监督考核行为。比如目标的制订、指标的设计、考核内容的设置，以及考核方法的选择等，都是在正式进行考核前必须具备的条件，否则，考核工作很难顺利进行。

- 一、谨慎设计绩效考核目标 / 140
- 二、完整理解绩效考核内容 / 142
- 三、科学设计绩效考核指标 / 146
- 四、合理确定绩效考核周期 / 149
- 五、分层设定绩效考核维度 / 152
- 六、清晰界定绩效考核重点 / 158
- 七、认真组织绩效考核面谈 / 161
- 八、修正完善绩效考核方法 / 166
- 九、营造具有绩效考核的企业文化 / 171

第八章 重改进：有效反馈，持续改进 / 175

缺乏足够的反馈和持续改进是绩效不佳的主要原因，这说明绩效考核除了做好自身的考核工作外，还必须根据得到的反馈信息持续不断地进行改进。尤其是当工作中的不足和差距得以确认时，为查明原因，制定有针对性的解决办法，必须对原有的绩效目标、绩效计划进行优化和改进。

- 一、认真诊断问题，帮助员工找出不足 / 176
- 二、根据评估结果，确定改进绩效目标 / 180
- 三、结合考核工具，制定具体改进方法 / 184
- 四、提供全方位的帮助，增加员工改进决心 / 188
- 五、列出发展所需，保证计划顺利进行 / 190
- 六、及时跟进员工，落实绩效改进计划 / 193

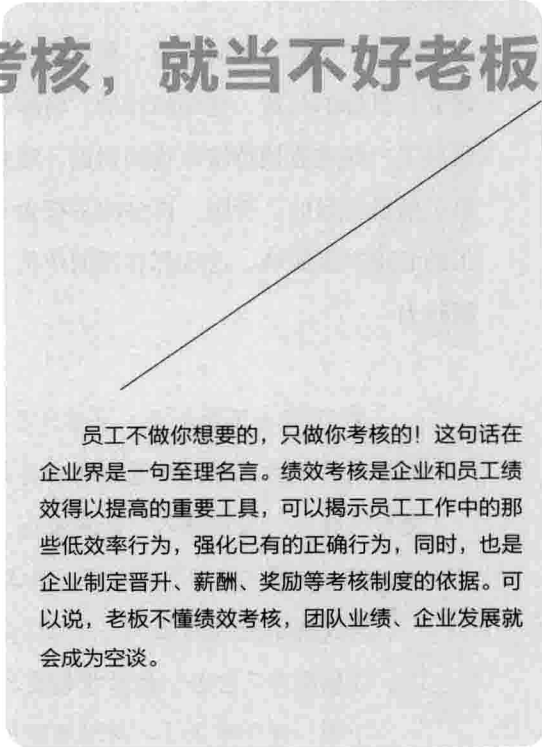
附录1 企业关键部门绩效考核方案 / 197

附录2 知名企业绩效考核方案 / 207

- 一、IBM：PBC业绩管理系统 / 208
- 二、惠普：双层绩效管理 / 210
- 三、波导股份公司：由上而下的梯级考核法 / 213
- 四、通用电气：群策群力、权力下放的激励机制 / 215
- 五、摩托罗拉：与薪资挂钩的绩效评估 / 217
- 六、博能：MBO考核制度 / 220

第一章

不懂绩效考核，就当不好老板



员工不做你想要的，只做你考核的！这句话在企业界是一句至理名言。绩效考核是企业 and 员工绩效得以提高的重要工具，可以揭示员工工作中的那些低效率行为，强化已有的正确行为，同时，也是企业制定晋升、薪酬、奖励等考核制度的依据。可以说，老板不懂绩效考核，团队业绩、企业发展就会成为空谈。

一、绩效考核，要激励不要“鸡肋”

当下，不少老板和管理者都在谈绩效考核，但具体什么是绩效考核，对其认识却一知半解，仍有一大部分人无法将理论转化为实践。

笔者见过不少老板埋怨，绩效考核难见成效，辛苦建立的绩效考核体系变成没完没了地填表和打分，看似完美的制度最终只能流于形式、反成负担。有些企业片面地强调对“工作结果”的考核，或者重点围绕某项工作的工作行为、方式及其结果进行考核，忽略了对人内在能量的激发和释放。

这种“鸡肋”式的考核，食之无味弃之可惜。绩效考核是通过对企业战略的建立、目标的分解、业绩的评价，将绩效成绩用于企业日常管理活动中，达到激励员工，促进业绩持续改进的目的。绩效考核，要通过考核这个过程，达到激励员工的最终目的。否则，再多的考核也只能流于形式。考核结果流于形式会对员工的心理产生影响。这些都有可能使员工对绩效管理心生抗拒而采取不合作或抵制行为。

某IT行业民营企业，为了让员工更好地工作，便让人力资源部开始做绩效考核。人力资源部按老板的意思做了一份简单的考核，把公司员工的工资进行了拆分，其中加入了绩效奖金，并根据考评结果给予合理回报。而事实上，对于这种“表演”式考评，员工抱怨考核结果不能反映自己的工作业绩。

研发部的张经理面对手下10份内容差不多的绩效考核表，发给每位员工，让他们自己打分，然后收起签名上交人事部，人事部也没有表示不满意。

于是，考评变成了一种填表游戏，形式主义的“表演”，员工绩效处于“闷包”中，员工不知道上面如何评价自己，不知道自己各方面好与不好，更不知道如何改进。

小五是位名牌大学的硕士毕业生，有理想、有抱负，进公司3年，越来越

越觉得这种考评没意思，增薪或减薪、晋升或转岗都是在考核中打“闷包”。而老孙则不同，他40岁，岁月不饶人，觉得这考评可以糊里糊涂地应付过来，没有压力。如果换一种考评方式，他反而担心会影响自己的奖金和岗位。

判断一个企业的绩效考核政策是否有利于企业的发展，其标准就是能否最大限度地调动下属的积极性，充分发挥每个人的潜能，使企业内部始终保持高昂的士气、强大的活力。然而，现在存在很多这样的企业，尤其是中小企业，业绩考核只是流于形式，不但起不到激励员工的作用，反而抑制了他们的积极性和创造性。

为什么这些企业的绩效考核只能停留在表面，流于形式，其根本原因是企业的绩效管理体系存在缺陷。例如，基础管理工作薄弱、可操作性差等，这就失去了绩效考核实施的前提。

每个人都知道，完善的考勤制度、清晰的发展战略、合理的组织结构，明确的岗位职责都是实施绩效考核的硬件条件。而有的企业考勤制度形同虚设，得不到有效贯彻执行；有的企业没有清晰的发展战略，只能根据外部环境的变化被动地适应；有的企业组织机构、岗位设置不合理，无法适应企业发展和外部环境变化需要。这些都会使绩效考核的实施增加难度。

实施绩效考核的目的，在于激发员工的工作热情、提高员工的能力和素质，从而提高企业绩效，让企业生产管理运转达到一个最佳水平。那么，如何最大限度地发挥绩效考核的激励作用呢？

1. 老板要有对绩效考核的清醒认识

老板是企业的掌舵人，他们决策的正确性、科学性直接决定着—项政策能否落实。老板对待绩效管理的态度，以及推进绩效管理的决心对最终的效果起着非常关键的作用，尤其是在经历变革震荡期需要找出解决问题的办法，给予人力资

源部门更大的支持的时候。

从上述案例中可以看出，该公司老板及高层对业绩考核没有一个清晰的认识，而且不够重视。没有经过任何调查，没有与下属进行任何沟通，就直接让人力资源部门做一份考核表。如此轻率，实施的效果可以预知。

2. 规范培训工作，强化各级管理者管理技能

人力资源管理部门和相关部门领导是业绩考核政策具体的执行人和落实者，如果这些具体执行人重视程度不够，绩效管理就不可能取得成效，因为绩效管理各个环节工作都是由这些领导负责完成的。

在绩效管理中，应强化对各级管理者的培训，包括绩效考核管理制度、流程的培训，使绩效考核者清楚绩效考核的操作过程。同时要对各级管理者进行绩效管理技能的培训，例如，如何制订绩效计划、如何进行绩效沟通、如何帮助下属制订绩效改进计划等，同时应该使各级管理者熟练掌握绩效考核内容、评分标准和考核表单等。

3. 加大对基层员工的宣传，消除抵触情绪

绩效管理的目的是提高绩效，绩效管理的核心是绩效考核，绩效考核结果用来对员工进行奖惩，绩效考核结果不好的员工会感受到比较大的压力。因此员工很自然地对绩效考核产生抵触情绪。

上述案例中最明显的一个表现是员工抵触情绪强烈，从员工对考核结果不满、管理者应付填写绩效表格等都可以看出这一点，正是缺少对员工关于绩效考核相关工作的宣传和解释。

为使绩效考核政策得到落实，加强对员工的宣传工作是必不可少的。通过宣传让每个人都明白，绩效管理的目的是帮助员工更好地完成本职工作，是为了员工更好地发展；要让优秀员工明白：只要干得好，就会获得优秀评价，绩效工资就会高，职业发展前景就会更好。

二、没有绩效考核，就没有执行力

在广州有两家企业，都是做零售的，一家做医药，一家做女性保健品。两家公司都请笔者做过咨询服务，相比之下，医药公司给笔者留下了很好的印象，原因是在咨询过程中，医药公司的管理人员和员工都非常配合，他们都会认真完成笔者给他们布置的作业。即便是不能完成的，员工也都表现得很自责，然后会抓紧时间加班完成或者是在第二天补上。而女性保健品公司则表现得一般，一般不能完成布置的任务，而且也不给出解释，员工表现得很消极被动。一旦追问原因，他们还会找出一大堆理由和借口。

为什么两家企业的员工执行力会有这么大的差别？

医药公司是国有企业，女性保健品公司是民营企业，按理说民营企业员工的执行力应该更强一些，问题究竟出在哪里？暂且把医药公司称为 A，把女性保健品公司称为 B。笔者试着挖掘两家企业执行力不同的原因，主要有以下 4 点。

- （1）A 企业的管理能力强于 B 企业。
- （2）A 企业的管理者责任心强于 B 企业。
- （3）A 企业的考核相对严格，B 企业的考核松懈。
- （4）A 企业的高层管理者做事雷厉风行，B 企业的高层管理者做事较柔和。

通过对比上述两家企业，我们可以发现，要想打造出一支执行力强的高绩效团队，必须具备以下 3 个条件。

（1）拥有很强执行力的员工。假如企业有规矩，有考核，但员工都是懒散、没有责任心的人，就不可能有很强的执行力。

（2）有合理的制度。假如员工的责任心和执行力很强，也有合理的考核，但是没有合理的制度，这样执行力越强就越乱，比如职责不清、流程不明，员工做事就会像苍蝇一样四处乱撞。

(3) 有考核。假设公司有执行力强的员工，又有合理的制度，但是没有考核，员工做得好与不好，做多做少，待遇都一样，久而久之，员工也会逐渐松散下来。

有句话说得好，员工不会做你希望他做的事情，只会做你考核的事情。我们姑且不谈员工有没有责任心、企业的制度如何，只谈考核，在员工素质相当和制度健全的前提下，合理的考核才是决定员工执行力的关键。

老板常常会碰到这样的困惑：为什么我在场的时候员工一个样，不在场的时候员工又是另一个样？我制订的目标为什么总是达不到呢？我的压力这么大，为什么员工看起来那么轻松？我公布了一项制度下去，为什么他们坚持几天就做不下去了呢？为什么这么多事情都要我亲自去盯着？其实，这些困惑都是可以通过绩效考核来解决的。

美国通用公司是闻名全球的大公司，他们之所以经营得好，与考核制度是密不可分的。他们用一种叫作“活力曲线”的考核办法很好地促使员工不断学习、成长，保持长时间的工作积极性。

所谓的“活力曲线”具体是指，通用公司的每个分公司的领导必须要把他所领导的团队员工进行区分，找出 20 个他认为工作最突出的，即 A 类员工；然后找出 70 个工作表现良好的，即 B 类员工；继续找出表现不好的 10 个员工，即 C 类员工。

此外，这三类员工的待遇也不同，A 类员工可以享受 B 类员工 2 ~ 3 倍的奖励、大量的股票期权和现金，同时还有大好的升迁机会；B 类员工每年会有涨工资的机会，还可以持有公司部分股票期权；而对于 C 类员工，他们什么也享受不到，只能离开公司。

这个“活力曲线”之所以推动了通用公司的发展，是因为它符合大部分员工学习和成长的需要，它为不同的员工确定了一个更高的目标。在这个评价组织下，C 类员工要努力成为 B 类员工，B 类员工又要努力成为 A 类员工。这就在公司营造