



精益界 管理实践精品阅读
www.leanall.com

绩效精神

不讲绩效的员工是企业的负资产!

孙科柳 孙昌华◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



精益界 管理实践精品阅读
www.leanall.com

绩效精神

不讲绩效的员工是企业的负资产!

孙科柳 孙昌华◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书立足于实践,从对员工在日常工作中存在的各种问题进行分析,清晰、深入地阐述了绩效精神的重要性,书中以管理实践中的各种小故事为例,力求给广大读者带来一些趣味,使全新的理念通俗易懂。

图书在版编目(CIP)数据

绩效精神 / 孙科柳, 孙昌华著. —北京: 中国电力出版社, 2015.2
ISBN 978-7-5123-6857-6

I. ①绩… II. ①孙… ②孙… 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283487号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 于湘婉

责任校对: 太兴华 责任印制: 赵 磊

北京博图彩色印刷有限公司印刷 • 各地新华书店经售

2015年2月第1版 • 2015年2月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本 • 12.5印张 • 213千字

定价: 35.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前 言

绩效是一家企业的生存之本，绩效问题也是企业关注的重点问题之一。绩效是由员工创造的。现在的员工普遍对绩效的认知呈现出一种疲态。他们总是把自己摆在与企业对立的位置上，对企业的发展不关心，变得越来越浮躁，总认为自己的付出没有得到应有的回报，甚至有些人不愿意承担高难度或者低回报的工作，以薪酬作为衡量工作的唯一标准……

出现这种情况，是因为这些员工并没有正确定位自己与企业的关系。事实上，企业的竞争力源于员工的绩效水平，员工的工作态度决定了他能得到的回报。很多员工并没有从自身出发，努力通过提升绩效获得报酬，而是将原因归咎于企业。所以，对于管理者而言，如何培养员工的绩效精神显得尤为迫切。

为薪水而工作，不是合格的员工。一个合格的员工应该努力工作，不断提升个人绩效。

为了更好地培养员工的绩效精神，帮助员工端正他们的工作态度，养成良好的绩效习惯，我们策划了本书。在书中，我们列举了大量的管理案例，对绩效精神的理念进行了解释和说明，希望读者能在阅读中培养自己的绩效精神。

总的来说，本书有下面两个特点。

一、实用性强。书中对员工在工作中可能存在的各种错误认识和陋习进行了剖析，用事例阐述了实用的工作理念。书中的理论和原理值得员工牢记，并将之应用到实际工作中。

二、可读性强。本书结构清晰、表达方式灵活，叙述流畅生动。理论中穿插了丰富的案例，联系工作实际，使枯燥的理论变得易于理解，能引起读者的共鸣。

绩效是一个永恒的话题。企业要重视绩效管理，员工更应该正确认识绩效的作用，培养绩效精神。衷心希望本书能给广大读者带来帮助。

作者

2015 年 1 月

前 言

01 / 从对立走向合作——企业是船，你是船员	1
你和公司有着共同的利益	2
企业愿景是我们每个人心中的帆	5
我为公司，公司为我	7
工作中不要有对立情绪	10
你的薪水从哪里来	12
为公司节约，就是为自己谋利	15
要我做还是我要做	18
你是不能干还是不愿干	20
02 / 快乐地为自己工作——公正的绩效体系孕育公平的环境	23
让制度为你保驾护航	24
公平不等于平均，凭业绩说话	27
优胜劣汰是不变的法则	29
赏罚有原则，对事不对人	31
可以犯错误，但不可以不创新	33
以积极的心态来对待工作	35
糊弄工作就是糊弄自己	37
03 / 从心所欲不逾矩——让你的行为与绩效制度、标准同步	41
在约束中成长	42
为工作制订一个明确目标	44

我的地盘我做主	47
逾规不等于创新	50
是服从还是敷衍	53
不仅仅是每个人错了一点点	55
第一次就把事情做对	59

04 / 让业绩体现你的价值——有本事就拿来, 有绩效才是硬道理 63

业绩是你加薪晋升的通行证	64
苦劳不等于功劳	67
与其抱怨, 不如创造业绩	70
把细节做好业绩才能做大	74
心动更要行动, 业绩是做出来的	76
不断做下去, 你总会有所获	78
只有出新才会出业绩	80
积极的信念是业绩的驱动器	83
知耻后当勇, 奋发进取必获好成绩	85

05 / 享受工作带来的快乐——工作的回报不仅仅是薪水 87

把工作当成一种乐趣	88
不仅仅只为薪水而工作	91
工作好坏不能只看薪水	93
有压力才有动力	95
让自己在竞争中不断成长	97
挑战自我才能不断进步	99
在工作中收获成就感	102
工作中体会成功的喜悦	104
悦纳工作中的不完美	106
挫折也是成长的一种经历	108
只有不断学习, 才能不断成长	111

06 / 知不足而后改进——绩效管理的本质是改善与提升..... 115

将复杂的工作简单化	116
绩效监控并非是对你的不信任	118
反馈也是一种激励	121
批评你的人是为你指路的人	124
修补自己的短板	126
没有计划，难免眉毛胡子一把抓	128
谦虚地向竞争对手学习	130
学会自我淘汰，才能不被淘汰	132
惩罚的目的是为了不惩罚	135
心态归零，坚持改善	137
分清工作的轻重缓急	140

07 / 从合格到优秀——在绩效文化的熏陶中提升职业素养..... 143

将完美当做一种习惯	144
责任帮助我们成就卓越	146
自动自发助我们超越平庸	149
借口是失败的温床	152
专注才能更专业	154
干一行，爱一行，成一行	156
拖延是成功的绊脚石	159
纵然屡战屡败，也要屡败屡战	161
绝不自我陶醉，时刻想着危机	163
只有遵守公司规范，才有可能成为职场精英	165

08 / 与企业一同走向卓越——通过绩效管理实现双赢..... 167

把问题留给自己，把业绩呈给老板	168
激发潜能，让工作更加出色	171

让自己变得不可替代	174
为你所在的团队感到自豪	176
与企业一起成长	179
感恩公司对你的培养	182
与企业一同分享胜利的果实	185
树立自己的个人职业品牌	187
没有完美的个人，只有完美的团队	189

后 记

01

从对立走向合作——企业 是船，你是船员



企业与员工是利益紧密相连的一个共同体，二者是以劳动契约和心理契约为纽带建立起的一种合作伙伴关系，以双赢为目标，一起来把蛋糕做大。

你和公司有着共同的利益

自然界中有许多互惠共生的现象，比如，豆科植物的根瘤菌，它本身具有固氮的功能，为豆科植物提供了丰富的营养，同时，豆科植物为它提供了生存的空间。非洲热带雨林中的大象、犀牛等动物，它们身体表面存在一些寄生虫，有时一些鸟类等小动物会栖息在它们身上，以这些小寄生虫为食，同时，这些小动物使大象、犀牛免受寄生虫对它们的侵害，这就是所谓互惠互利。

企业和员工之间其实也是这种关系。企业的成长发展依赖企业每一名员工的成长和进步，每一个员工的进步都会加快企业的成长，同时，企业得到发展后，又会给员工提供更好的发展机会和福利待遇。

法国有一家公司为了激励员工更好地工作，推出了这样一项措施：若员工掌握了一个企业管理者必需的全部技能，且其生产及经营业绩达到公司要求的指标时，可以从公司提取一笔可观的费用，离开公司自己去做老板。

公司总裁这样对他的员工说：“我只负责对你们投资，你们拿出切实可行的发展方案后，自己去寻找助手，公司不会以任何理由对你们的人事及发展进行干预，在你们的经营业绩达到一定规模时，我还可以让你们自立门户做老板。”面对这一充满诱惑力的许诺，公司员工的积极性都被很好地调动起来了，由此也让公司的业绩得以蒸蒸日上。

“皮之不存，毛将焉附？”每个员工都应该知道，只有上下齐心协力，才能使企业在激烈的竞争中立于不败之地，在企业赚取利润的同时，员工的利益才能得到持久的保障。

1929年，美国的经济危机波及世界各地，日本也不例外。一时间，裁员、减薪、缩小经营规模的企业比比皆是。当时，松下公司刚刚在大阪福冈区设

立了工厂，公司初具规模。在不景气的世界形势下，产品虽然被源源不断地制造出来，却因无法销售出去，在仓库里积压成堆。

当时的松下幸之助由于身体欠佳不在公司，如何度过此次危机成为急需解决的难题。当时代社长职务的井植岁男等高级主管，向尚在休养中的松下汇报了他们的研究方案：为应付销售额减少一半的危机，减少公司一半的生产量，裁减现有一半的员工。只有这样，公司才能稍许缓解目前的不利形势。经营困难即裁员，这种做法在企业经营领域一直被认为是理所当然的。

当公司的管理层将这一决定报告给松下幸之助时，他对公司裁减员工这一做法表示了否定。松下幸之助认为：“半天工资的损失，是个小问题，使员工们有以工厂为家的观念才是最重要的。所以，任何一个员工都不得解雇，必须照旧雇用。”

与此同时，松下提出了新的解决措施：“生产额立刻减半，员工一个也不许解雇。工厂工作时间减为半天，但员工的薪金全额给付，不减薪。不过，员工们得全力销售库存。”

员工们听到这个消息后非常高兴，纷纷表示愿为公司奋战，松下公司因此出现了万众一心、共渡难关的局面。仅仅用了两个月时间，松下公司的所有库存消化完毕，生产恢复正常。

IBM 前 CEO 路易斯·郭士纳曾说：“公司的发展是员工们的辛苦努力才得到的结果，就像一艘大船，如果没有水手，再大的船也不会航行很远。”的确，员工与公司是一个共同体，当你成为企业中的一员，你也就成为了这条船上的一名船员，这条船是顺利达到目的地还是触礁搁浅，取决于船上的所有船员是否齐心协力、同舟共济。

由于双方有着这一共同的目标作为基础，所以作为企业中的一员，在行动上，我们则应积极努力地工作，在意识上，我们需要有这样一种认识，对工作有利的就是对自己有利。

1942 年，第二次世界大战进行得如火如荼。随着战争局势的变化。盟军与德军的战场逐渐转移到北非。盟军最优秀的将领之一巴顿将军意识到自

己的部队可能无法适应北非酷热的气候。一旦移师北非，盟军士兵的战斗力可能随着酷热的天气减弱。

为了让部队尽早适应战场变化，巴顿将军建立了一个类似北非沙漠环境的训练基地，让士兵们在48℃的高温下每天跑一英里，而且只给他们配备一壶水。

对于这样的训练，士兵们叫苦连天。但是巴顿将军丝毫不肯松懈，他以身作则，陪着士兵们一起接受种种艰苦的训练，并鼓励士兵们说：“平时多流一点汗，打仗时就可以少流一点血。”

不久，盟军总部下达了开战的命令，巴顿将军率领部队进入北非沙漠，先前的训练全部派上了用场，部队很快就适应了沙漠里的酷热气候，丝毫不受环境的影响，一举大败德军，在北非沙漠里屡建奇功。

对于员工来说，公司就是你的船，日本著名企业家松下幸之助说：“我的员工要像企业家那样思考，不能只像个被雇来干活的人。”一个员工，只有把公司当成一艘与自己命运息息相关的船，像企业家一样思考、工作，才能提升自己的能力，才能创造出骄人的业绩。

我们的观点

只要你在公司这条船上，你就必须以主人的心态来管理这条船。这样才能使得双方的利益最大化。

企业愿景是我们每个人心中的帆

一艘航行中的船，若没有正确的航向，就不可能顺利地驶向彼岸。任何一个企业，若没有一个明确的发展方向，也不可能做强做大。让我们看看那些世界级企业是如何描绘他们愿景的。

微软公司：计算机进入每一个家庭，放在每一张桌子上，使用微软的软件。惠普公司：为人类的幸福和发展做出技术贡献。海尔公司：创造世界级的全球化品牌。迪士尼公司：让人们快乐。

我们可以毫不费力地举出多个例子来证明愿景的作用。爱迪生的“让人类晚上也用不灭的光芒照耀”的愿景，使人类有了电灯，莱特兄弟的“让人类能像鸟儿一样飞上天空”的愿景，使人类有了飞机，福特公司让“让汽车进入普通家庭”的愿望，使福特汽车成为著名的汽车品牌。

一个远大而美好的企业愿景不仅是企业发展的方向，也是所有员工努力的目标。它是团队中每个员工心中的帆，是每个人心中最亮丽的风景，是整个团队努力奋斗的动力。

在愿景的指引下，微软的员工都有一种使命感，每个人都了解公司对他们的期待——“在每个他们进军的市场，赢得100%的市场占有”。不管做任何决策，进行任何会议，开发任何商品，每个员工都追求同样的目标——完全地占有市场。

在微软，最常见的问题就是：“你如何做能够增加市场占有率？”接下来就是：“如何做可以做得更好？”于是，员工不断地在思考如何改进，想办法扩张市场。

在“争做市场第一名”这个信念的指引下，微软由一个小小的软件作坊成长为世界顶级的软件供应商。

在一个企业的前进过程中，企业的愿景就担当船帆的领航角色，但若单有船帆，掌握好了方向，而船身行驶得太慢，企业也无法驰骋在市场的海洋中。如何让组织运转跟得上企业目标，只有像船与帆那样，“还得配合好才行”。如何配合？就是将员工的个人目标融入组织目标，即自觉地将个人精力投入到企业的愿景中去。

松下幸之助的重要经营谋略之一就是不断提出新的发展目标，让员工对未来充满梦想。松下担任社长时，常找机会向员工畅谈自己对未来的设想，1955年宣布了他的“五年计划”，计划用五年的时间，使松下电器公司效益从220亿元增加至800亿元。他认为，让员工彻底了解经营者的经营方针和信念，能够让员工有坚定的目标与期待。而且，他承诺，如果能够实现这一计划，那么员工将享受与西方发达国家相等的薪资劳动条件。五年后，松下先生在员工面前发表的“五年计划”以及薪资承诺，都一一得到实现，从此员工士气大振，与松下先生一道，筑起松下电器王国。

一个团体的目标一致，才会有共同的梦想；有了共同的梦想，才会产生强大的行动力量，正所谓“上下同欲者胜”。

愿景是高于现实的愿望，这个愿望是具体的、明确的、清楚的，当我们用语言描述它时，会在脑海里浮现出一幅生动的画面。它越清晰、越令人心向往，就越能成为我们工作的动力。

我们的观点

企业愿景就像一个巨大的船帆，它能使员工紧密团结，形成合力，向着共同目标强盛奋勇前进！

我为公司，公司为我

在许多人眼里，工作只是一种简单的雇佣关系，他们认为自己做多做少，做好做坏，对自己意义不大，说得过去就行了。至于说让他们积极为企业献计献策，那就更别谈了。

一家生产牙膏的企业因其产品质量上乘、价格适中，很受消费者的喜爱。在过去的五年中营业额连续保持稳中有升的趋势，但到了第六年，产品销量下滑，库房内产品积压严重。总经理一筹莫展，想不出好的办法来扭转这一局面。

“三个臭皮匠，赛过诸葛亮。”于是，公司决定召开了全体员工大会，动员员工积极寻求解决对策。在此次会议上，公司的总经理郑重承诺：谁想出增加产品销量的高招，将给予重奖，奖励金额为十万元。

听到这一消息，大家激动万分。过了一会儿，一个年轻的小伙子走上前来，递给了总经理一张纸条。那张纸条上写的是：将牙膏口径扩大 0.1 厘米。

总经理看完后当场开具了一张十万元的支票，作为对这名员工的奖励。0.1 厘米的差异能让牙膏的使用期变短，增加顾客的需求，从而提升销量，为企业赢得改善经营状况的机会。

努力工作，既是为了企业，也是为了自己。企业和员工是一个共生体，企业的成长，要依靠员工的成长来实现，员工的成长，又要靠企业这个平台。

IBM 公司从成立那一天开始，就积极地关心和促进员工的个人成长，把员工自身价值的实现与企业的发展有机地结合起来。员工与公司一起成长应该是 IBM 公司成功的真正奥秘。

英特尔总裁安迪·格鲁夫曾提出这样的建议：“不管你在哪里工作，都别把自己当成员工，应该把公司当做自己开的。”把公司的工作当做是自己

的事来做，你才会苦心去经营。

“石油大王”保罗·盖蒂曾以高薪聘请一位叫乔治·米勒的人来管理他在洛杉矶郊外的一片油田。

米勒是优秀的管理人才，他由于缺乏对企业的归属感，导致油田经营绩效不佳。于是，盖蒂找到米勒，直截了当地说：“我打算把这片油田交给您，从今天起我不付给您工资，而付给您油田利润的一部分。正如您所明白的，油田愈有效率，利润当然愈高，那么您的收入也愈多。您看这个做法怎么样？”

米勒考虑了一下，觉得盖蒂这一做法对自己虽然是种压力和挑战，但也是展示自己才干和谋求发展的机会，于是欣然接受了。

从那一天起，洛杉矶郊外油田的面貌一天天地发生改变。油田的盈亏与米勒的收入有了密切的联系，他开始对有关油田的一切运作精打细算，对员工严加管理。他把多余的人员遣散了，让闲置的机械工具发挥最大的效用，把整个油田的作业进行一环扣一环的安排和调整，减少了人力和物力的浪费。他自己也改进了工作方法，几乎每天走到工地检查和督促工作，改变了过去那种长期坐在办公室看报表的管理办法。

两个月后，盖蒂又去洛杉矶郊外油田视察，这回他高兴极了，在这里他已找不着浪费的现象了，油田的产量和利润都得到大幅度增长。

因为有了好的业绩，企业的利润才能节节攀升，你的回报也会更丰厚，如薪酬增加、得到晋升等。

作为一名员工，如果不能主动与企业同步成长，不但会使企业发展受到制约，而且最终难逃自己会被企业淘汰的命运。

迈克在公司里是一名普通的营销人员，他加入这个公司时，公司的规模还很小，只有三十多人，公司想开发更多的市场却苦于财力和人力不足，因此每个市场只派了一个人。迈克被派到了西部一个市场。

在这个完全陌生的城市里，迈克吃尽了苦头，但凭着他对公司的一片赤诚之心，他丝毫没有动摇。没钱坐车，他就步行，挨家挨户推销公司的电器产品。有时为了等一个约好的客户，他常常顾不上吃饭，因此患上了严重的