

绩效管理

的

55

个

关键细节

徐耀武 著

一位优秀的管理者在于其拥有
注重细节的意识和抓住关键细节的能力



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

企业管理关键细节系列

绩效管理 的 55 个 关键细节

徐耀武 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书全面、系统地对绩效管理的各个流程进行了科学地梳理,经过严格筛选,从标准、结构、导入、控制、评估、辅导、沟通、改善8个方面选取了55个关键细节,对于每一个关键细节,不仅提出了标准和要求,还给出了具体的管理方法及解决方案,可以有效地帮助企业进行绩效管理,提升组织和个人绩效,促进管理流程和业务流程的优化,顺利实现组织的战略目标。

本书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理的55个关键细节/徐耀武著. —北京:
中国电力出版社, 2011.1
ISBN 978-7-5123-1090-2

I. ①绩… II. ①徐… III. ①企业管理: 人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第220534号

中国电力出版社出版、发行
北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>
责任编辑: 李耀东
责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群
航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售
2011年1月第1版·2011年1月北京第1次印刷
700mm×1000mm 16开本·15印张·230千字
定价: 32.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
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

细节管理，是企业最基础的管理工作，是企业管理环节的细化，以及对细化环节科学规范的管理。在现代企业管理中，企业和管理者越来越关心细节了。特别是近几年来，“细节决定成败”这一理念非常流行。但是，笔者认为“细节决定成败”这一论断有失片面，应该是关键性细节才决定成败。也正是这种细节管理能力的缺失，导致很多企业陷入低效能、低品质、高消耗的经营循环中。

为此，我们策划并编写了这套“企业管理关键细节”系列图书。在本系列图书撰写的过程中，自始至终坚持了以下两个观点：一是对每一项工作内容严格进行精细梳理，力争找到每一个关键环节；二是将每个关键环节清晰化、明确化，在此基础上给出一套科学的、简单的、可操作性强的作业方法或解决方案。

“企业管理关键细节”系列图书共计 13 本，包括流程管理、绩效管理、行政管理、客服管理、奖惩管理、财务管理、团队管理、薪酬管理、质量管理、运营管理、成本管理、营销管理、执行管理等。本系列图书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。相比市场上同类图书，该系列图书的优势和特色主要体现在以下三个方面。

(1) 在科学化的基础上做到了系统化。该系列图书所选取的关键细节，并不是简单的罗列，而是从几百个细节中“精挑细选”出来的，挑选时严格遵循了较为科学化的标准：首先，这些细节是否是最关键的；其次，这些细节是否是最难做到位的；第三，这些细节能否最大限度地提高企业的管理效能。同时，在此基础上，对这些关键细节分门别类，并按“管理的流程”这根主线将其梳理成章，做到了系统化。但是，为了照顾某一些章节的完整性和条理性，还适当地增加了一些非关键细节，这样，读者在阅读时会比较清晰和方便。

(2) 在针对性的基础上做到了可操作性。该系列图书所选取的

关键细节，并不是空洞的阐述，而是从实际工作出发，就事论事，把问题说清楚，将方法讲到位，所选取的案例，均来自管理或生产一线，针对性很强。另外，在阐述这些关键细节时，并非点到为止，而是为管理者指明了一条出路，并为这条出路给出了办法，制订了措施，出具了解决方案。这些方法、措施、方案能很好地解决管理者所遇到的问题，真正做到了拿来就可以用，用了就有效，可操作性非常强。

(3) 在标准化的基础上做到了简单化。该系列图书在阐述这些关键细节时，遵循了一个较为标准化的解决问题的流程——“提出问题、分析问题、解决问题”，在提出、分析、解决问题的过程中所涉及的具体步骤、工作标准、解决办法等也尽量做到了标准化。另外，在做到标准化的同时，本系列图书化繁为简、化难为易，力求使这些工作简单化，以方便读者理解和在实际工作中进行操作。

本系列图书虽然做到了科学化、系统化、标准化、简单化，针对性和可操作性也很强，但读者在使用本系列图书的过程中，一定要结合本企业的实际情况灵活运用，不要生搬硬套。

《绩效管理的 55 个关键细节》是该系列图书中的一本，本书全面、系统地对绩效管理的各个流程进行了科学地梳理，经过严格筛选，从标准、结构、导入、控制、评估、辅导、沟通、改善 8 个方面选取了 55 个关键细节，对于每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，可以有效地帮助企业进行绩效管理，提升组织和个人绩效，促进管理流程和业务流程的优化，顺利实现组织的战略目标。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

编者

2011年1月

目 录

前 言

第1章 标准：绩效指标设计的8个细节 1

每个企业设计绩效指标都会遵循一定的标准，这些标准往往能够反映企业如何看待自身的管理，以及对企业价值的定位和如何获取价值等。

细节 1 明确绩效指标的成果导向	2
细节 2 实现绩效指标与消费者价值需求的对接	7
细节 3 理清企业的成果价值流	13
细节 4 识别价值流中的关键绩效指标	20
细节 5 设计可度量的绩效指标	24
细节 6 实现绩效指标与绩效人员能力的平衡	28
细节 7 实现短期与长期绩效指标的有机结合	32
细节 8 灵活运用定量与定性指标	38

第2章 结构：绩效均衡设计的8个细节 45

实施绩效管理，不仅要保证绩效管理制度与业务流程相匹配，还要维持企业层级之间、绩效要素之间的平衡。

细节 9 绩效指标设计应与业务流程相匹配	46
细节 10 业务流程再造与绩效导向的融合	50
细节 11 实现层级结构绩效管理的均衡化	54
细节 12 不同绩效要素的整合与平衡	59
细节 13 激发个体竞争的绩效结构设计	63
细节 14 个体与团队绩效的平衡设计	66
细节 15 跨部门协作的绩效结构设计	69
细节 16 实现支持性单元的绩效设计均衡化	73

第3章 导入：强化绩效共识的5个细节 77

由于设计绩效指标体系的企业大多是在原有基础上实施改进，所以，在绩效管理的导入过程中便会出现很多问题。为解决这些问题，就必须自上而下地达成绩效共识。

细节 17 有效识别绩效导入的阻力因素	78
细节 18 绩效管理与个体自主性的融合	82
细节 19 在绩效导入中嵌入领导意志	86
细节 20 绩效协调小组的结构设置和岗位职责	89
细节 21 建立个体与组织间的信任感	93

第4章 控制：绩效过程管理的9个细节 97

绩效管理的实质是对员工绩效行为进行管理，管理的重点不是考核员工行为或结果，而是在员工接受绩效目标的基础上，加强绩效行为过程的疏导和控制，使员工正确执行绩效计划。

细节 22 实现个体绩效自主的授权管理	98
细节 23 个体绩效自主的合理性管控	103
细节 24 组织与个体绩效目标的协定	107
细节 25 保障绩效成果的过程管理	111
细节 26 确定绩效个体的关键事项	114
细节 27 绩效过程的支持性管理策略	118
细节 28 绩效管理中的例外管理	122
细节 29 绩效过程的痕迹管理方法	126
细节 30 从建立绩效共识到自主控制	130

第5章 评估：绩效考核合理化的9个细节 135

绩效评估必须做到透明化，而评估标准和方法的选择则是实现公平评估的关键。此外，还需要针对不同的要素和评估对象采用不同的评估手段，以实现在统一的绩效标准下，还能有效区分特殊的绩效事件。

细节 31	实现绩效评估的透明化管理	136
细节 32	绩效评估中的员工自我评价	140
细节 33	明确绩效评估中的导向	144
细节 34	关注实现绩效指标的能力路径	148
细节 35	评估绩效考核中的关键能力	152
细节 36	科学评估团队管理人员的绩效	157
细节 37	激发优秀员工持续提升绩效	161
细节 38	特事特办，合理评估特殊贡献	165
细节 39	实施持续性的绩效改进计划	169

第6章 辅导：提供绩效协助的6个细节 175

作为管理者，特别是业务主管，除了关注员工自主实践情况之外，还需要对员工进行及时的绩效辅导，以帮助员工有效改善工作表现，逐步提升工作能力。

细节 40	明确业务主管的常规辅导职责	176
细节 41	营造良好的绩效辅导氛围	179
细节 42	疏通绩效辅导中的问题渠道	182
细节 43	提高员工对绩效问题的共识	186
细节 44	面对问题的及时反馈管理	190
细节 45	及时跟踪和检验辅导结果	193

第7章 沟通：消除绩效分歧的5个细节 197

绩效沟通贯穿于绩效管理的各个阶段。如何建立有效的绩效沟通机制，消除绩效认识上的分歧，是管理者需要解决的重要问题之一。

细节 46	明确绩效沟通的形式和方法	198
细节 47	做好绩效沟通的常规准备工作	203
细节 48	倾听员工的自我评价并记录	206
细节 49	与员工共同总结并诊断绩效现状	209
细节 50	建立绩效分歧的常规解决机制	212

第8章 改善：推进绩效发展的5个细节 215

绩效管理不是一成不变的，要在执行过程中不断对细节或方法等作出改善。管理者应以提升员工能力和企业成果需求为导向，改善员工的绩效表现。

细节 51 帮助员工设计改善方向和目标	216
细节 52 为员工量身定制阶段性的改善方案	220
细节 53 安排业务能手推动员工绩效改善	223
细节 54 建立优势互补的团队工作机制	225
细节 55 绩效管理与工作职能的融合	228

后 记 231

第 1 章

标准：绩效指标设计的8个细节

每个企业设计绩效指标都会遵循一定的标准，这些标准往往能够反映企业如何看待自身的管理，以及对企业价值的定位和如何获取价值等。



- 细节1 明确绩效指标的成果导向
- 细节2 实现绩效指标与消费者价值需求的对接
- 细节3 理清企业的成果价值流
- 细节4 识别价值流中的关键绩效指标
- 细节5 设计可度量的绩效指标
- 细节6 实现绩效指标与绩效人员能力的平衡
- 细节7 实现短期与长期绩效指标的有机结合
- 细节8 灵活运用定量与定性指标

细节

1

明确绩效指标的成果导向

企业或者管理人员必须对什么是真正产生绩效成果的行为作出界定，然后才能进行绩效指标设计和完善绩效管理的相关工作。

有两个问题是企业进行绩效指标设计前需考虑清楚的：一是企业应设计怎样的绩效指标，二是如何通过绩效管理来改善企业的经营成果，这两个问题是息息相关的。不同的绩效指标最终会导致不同的成果表现，而不同的企业成果表现，在绩效指标体系的设计上也是不一样的。

一位公司的销售经理说：“即使产品销售不理想，也不可对产品进行降价处理，没有利润的业务，做了也是白做，长此以往，公司将无法经营下去。”这是销售人员的绩效观，他们对绩效指标的理解最终会落实到企业利润上。但技术人员则可能说：“我们必须发挥技术上的优势，否则我们会被竞争对手所淘汰。”他们对绩效指标的理解则是从技术的角度出发的。

类似这样的情况，会导致企业在绩效指标设计上产生分歧、偏差及失误。了解这些分歧、偏差或者失误，可以加深我们对绩效指标设计的理解。

1. 绩效指标导向的常见失误

有一家销售公司，为了鼓励销售人员与顾客多沟通，制订了这样的奖惩制度：月手机话费不满 200 元者，不予报销；超过 300 元者，不但全额报销，还有奖励。管理者本意是鼓励员工与顾客多沟通，但结果事与愿违。许多销售员为了达到 300 元的话费额度，经常拨打私人长途电话与朋友闲聊。

在这种绩效管理下，不但销售业绩没有实现增长，反而增加了公司的成本。究其原因，就是在绩效指标设计导向上犯了错误。“多与客户沟通”可以通过设计相应的沟通管理模板来实现，如设计“沟通记录表”来记录销售员与客户的沟通次数、时间、内容以及达成的意愿等，而不是简单地用“电话费”额度来考核。另外，“多与客户沟通”也不是一项理想的绩效指标内容，因为它不是一个直接的、可衡量的“结果”。类似的错误在企业的绩效指标设计中很普遍。

一般来说，这些错误可归纳为以下几种类型。

（1）单一价值取向的指标导向

很多企业存在这样的情况：当企业强调业绩时，其绩效管理总是以利润为核心指标，往往会忽视像品牌美誉度、竞争性等市场指标内容；当企业强调品牌等长期发展目标时，有可能会忽视利润等方面的指标。

这种单一价值取向的指标导向，会引导企业员工的行为乃至整个企业朝单方向发展，从而阻碍企业整体发展水平和发展能力的提升。

（2）问题式的指标导向

不少企业采用“问题式”管理的模式，从而导致企业的绩效指标倾向于问题导向。在企业管理者看来，企业效益不佳是由于某些

环节出现了问题，如送货不及时，便加强物流管理；产品质量不达标，便改善生产部门作业情况等。这种“问题式”的管理模式，衡量员工的绩效标准是“问题能否得到解决”。由此可见，这种绩效管理模式的典型的“头痛医头，脚痛医脚”，不能从整体上提升企业的管理水平。

从根本上来讲，以问题为导向的绩效指标是比较片面的，它只能从发现问题的角度进行管理，而不能完整地呈现各方面的均衡发展，不能系统有效地整合企业员工的行为。

（3）指标指向不明确

以上文销售人员“电话费”指标为例，“电话费”或“与客户沟通的次数”都不是有效的绩效指标。销售人员的绩效指标应该是了解客户对产品的感受、意见以及有何新的需求。之所以会出现以上这些问题，是因为绩效指标设计人员没有重视绩效指标指向，或是其本身也未能弄清这些指标应指向哪里，从而导致绩效指标导向既浪费了资源，也掩盖了问题的实质。

上述三种绩效指标的设计失误在企业中是普遍存在的，也是企业绩效管理无法促进企业稳健发展的重要原因。

2. 理解企业的“成果”

真正有效的绩效行为必须着眼于企业的最终成果。那么什么是企业的“成果”？彼得·德鲁克在《成果管理》一书中是这样定义的：企业成果包含三方面因素：产品、市场和销售渠道。企业生产出产品，产品销售必须有市场，产品需要通过一定的渠道才能进入市场。在这三方面中，每一方面只创造成果的一部分，并且每一部分都与相应的收入贡献和成本资源相对应。

以往我们仅仅把企业成果归于产品，注重产品的生产环节，绩效管理的目的则是为了提高产品生产效率和效率。这种做法具有一定的片面性，它忽略了市场和销售渠道的作用，往往会陷入“为了

生产而管理”的困境。

企业的成果来源于企业外部：一方面，产品是依据企业外部消费者的需要而设计生产的；另一方面，构成企业成果的其他两个方面——市场和销售渠道更是不依赖于企业而独立存在的。因此，企业成果具有外向性，它要求管理者从企业外部观察企业内部的经营。

3. 以成果为导向的绩效指标内容

无论是指标设计还是具体的推进活动，绩效管理都应该从产品、市场和销售渠道的有效成果出发。以成果为导向，要求企业在进行指标设计时不仅要关注产品，还要考虑决定企业利润的外部市场和销售渠道。但是，需要注意的是，围绕这三者的指标设计涉及一个根本性的导向问题，即消费者导向。也就是说，企业所有的产品有效性、市场有效性以及渠道有效性，其最终的判断标准是客户提供的。

以客户为导向的绩效指标，如图 1-1 所示。

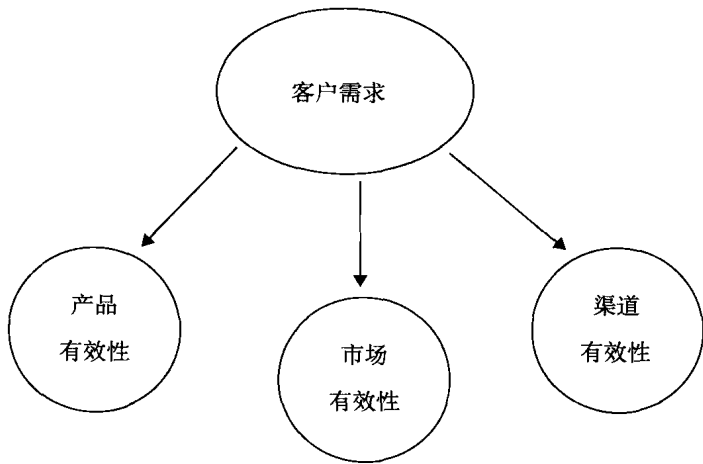


图1-1 以客户为导向的绩效指标

以成果为导向的绩效指标内容，如表 1-1 所示。

表1-1 以成果为导向的绩效指标内容

分 类	内 容（示例）	行 为（示例）
产品因素	1. 消费者需要低价格高质量的产品 2. 产品的新颖性 3. 节能环保	1. 提高质量，降低成本 2. 改进产品设计 3. 改进技术，采用环保型材料
市场因素	1. 合适的企业理念 2. 良好的企业形象 3. 较高的品牌价值	1. 进行合理的市场定位 2. 加强企划宣传 3. 与竞争对手拉开距离
渠道因素	1. 方便的卖场位置 2. 舒适的卖场氛围 3. 良好的售后服务	1. 选择合适的销售地点 2. 改善卖场的布置环境 3. 提高售后服务水平

表 1-1 所涉及的指标和对应的行为，不同的企业会有不同的侧重点，但是，指标体系必须包含产品、市场和渠道这三方面内容。对于生产企业而言，考虑产品性因素可能会多一些，服务型企业则比较看重企业形象，直销型企业更重视销售渠道。因此，管理者应该根据企业的实际情况，设计最科学、合理的绩效指标体系。

细节



实现绩效指标与消费者价值需求的对接

管理者只有在正确界定消费者价值需求的基础上，才能通过一定的手段，实现绩效指标与消费者价值需求的对接。

如果我们认同“绩效指标的设计应该由外部成果导向出发”这一观点，则管理者面临的首要问题，就是如何对消费者的价值需求作出准确而清晰的判断。从实践来看，不管企业处于哪个行业，管理者们都会对产品进行定位，选择目标消费者。但是，对消费者价值需求的准确把握是一个难题，这使得绩效指标与消费者价值需求的对接也比较困难。

如果企业想通过绩效管理更准确、更有效地创造企业成果，那这一步是必须要克服的难关，过去那些错误的做法也应该摒弃。例如，一家冰箱生产企业，很可能是根据经销商的销售情况来确定消费者对某类产品的接受程度。它的错误在于它拉开了自己和消费者之间的距离，最终是围绕经销商而不是消费者来运营。当管理者按照这个模式去设计企业的运营活动时，企业的绩效管理则很容易与终端消费者的价值偏离，从而有可能导致一系列的无效的经营行为。

1. 准确界定消费者的价值需求

要想确保企业内部的每个业务单元或个人都作出有效的绩效行为，企业必须从消费者价值需求出发，对内部的运营活动进行统筹。在这方面，戴尔公司做得非常成功。

戴尔公司的经营流程是这样的：消费者根据自己的需要，在戴尔公司网站选择电脑型号和相关配置，然后下达订单；客服人员直接将订单传递给生产部，同时提醒财务部接收货款；接下来生产部进行组装，财务部确认货款到账后通知销售部发货。通常情况下，消费者在 7 天之内即可收到电脑。

从生产角度来讲，戴尔公司采用的是订单式生产方式：订单生成后，立即按消费者要求购买配件组装电脑，组织生产活动；从销售角度讲，戴尔公司采用直销模式，直接把产品卖给消费者；从企业成果角度讲，戴尔公司以消费者需求界定企业成果；从整个企业经营角度讲，戴尔公司一切的经营活动都是围绕消费者进行的。在这种经营模式下，可以确保企业内部的业务皆以消费者需求为导向。图 1-2 比较直观地反映了戴尔公司的这种经营模式。

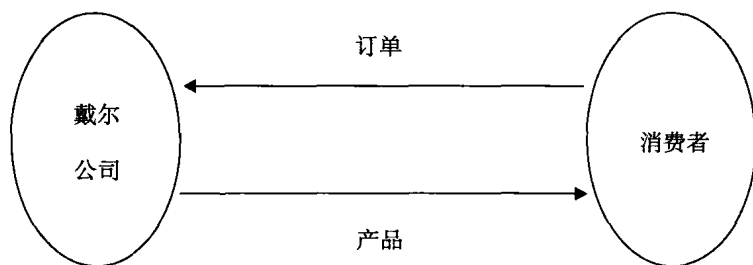


图1-2 戴尔公司的经营模式

中国的代工企业存在着类似戴尔公司的部分特征，它直接将委托方的要求等同于消费者需求，以委托方的要求标准安排企业的生产经营活动，代工企业经营模式，如图 1-3 所示。在这种经营模式下，尽管代工企业存在如低附加值、缺乏核心技术等缺点，但是却省去了消费者需求分析、寻找分销商等环节。