

绩效管理 能力 ↑ 培训全案

李 艳 编著

——|以能力提升为中心|——

寓言+故事+游戏

拿来即用

的全员培训经典

- ★ 通过自测找差距
- ★ 通过寓言拓思维
- ★ 通过故事学方法
- ★ 通过游戏提能力

弗布克培训寓言故事游戏全案系列

绩效管理能力培训全案

李 艳 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理能力培训全案 / 李艳编著. —北京: 人民邮电出版社, 2008. 11
(弗布克培训寓言故事游戏全案系列)
ISBN 978-7-115-18875-5

I. 绩… II. 李… III. 企业管理: 人事管理—通俗读物
IV. F272. 92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 143156 号

内 容 提 要

本书通过寓言、故事、游戏 3 种方式的系统结合, 将绩效管理能力细化为 8 个方面, 提供了一整套拿来即用的培训寓言、故事和游戏全案。

全书内容包括了时间管理、目标管理、任务分配、方法运用、效率管理、激励管理、绩效考核、绩效改进 8 项管理能力。

本书适合企业培训师、企业管理者、高校教师以及培训机构培训他人和自我学习使用。

弗布克培训寓言故事游戏全案系列 绩效管理能力培训全案

-
- ◆ 编 著 李 艳
责任编辑 王莹舟
执行编辑 王华伟
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 14.5 2008 年 11 月第 1 版
字数: 97.5 千字 2008 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-18875-5/F

定 价: 29.80 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

总 序

作为管理者，管理能力是**第一竞争力**。只有不断提升管理能力和管理水平，才能确保企业的竞争力和自己的领导力。

作为培训师，讲故事是必备能力。培训师往往通过一些“小故事”来阐释管理中的“大道理”，从而引发思考，使管理学中的一些棘手问题通过生动有趣的方式迎刃而解。

作为教师，故事是活跃课堂的**催化剂**。这些生动有趣的寓言故事，可以让严肃的课堂变得笑声朗朗，并能引发无限的思考。

作为职场人士，自我超越和提升是拓宽职业道路的**有力武器**。这些耐人寻味的故事，往往让人豁然开朗或“顿悟”，是茶余饭后自我培训的首选资料。

作为一般读者，渴求进步和能力突破是**每个人都要面对的课题**。这些通俗易懂的寓言故事，是打开思维的钥匙，是能力突破的启思石。

弗布克培训寓言故事游戏全案系列将管理能力细化为领导、绩效、执行、沟通、激励、教练、创新、用人、问题解决、团队建设10项能力，并将每项能力按照各自的维度进一步分解为“能力子项”，以便于读者有针对性地进行学习与运用，是一套既能用于“读”更能便于“用”的按照能力划分的精选故事集，是管理者、培训师、教师、职场人士和一般读者培训他人和自我培训的首选工具书。

本系列图书的总体编写框架是将**寓言、故事、游戏**三者集结在一起，以达到“在寓言中想问题”、“在故事中学管理”、“在游戏中找方法”的目的。试图从“寓言启思”、“故事示范”、“游戏体验”三个角度使受训者“从思维到行动”能够切实得到提高，从而构建起一套“寓言故事游戏”三结合的培训体系。为了方便读者检测自我能力的差距，我们对每种能力都配备了一套自测题。

本系列图书具有以下特点。

1. 自测自检

针对每种能力都提供了测试题，共提供了近1 000道测试题，是学习者进行自

测和自检从而发现差距的工具。

2. 寓言启思

以动物世界、植物世界、海洋世界为原型，引发思考，拓展思维，试图让受训者的思维受到某种程度的撞击，从而延伸思考或瞬间有所感悟。

3. 故事示范

以生活中和管理中的故事引出管理中的问题，量化差距，让受训者从中学到缩短差距和提高能力的方法和技巧。

4. 游戏体验

以游戏的方式，让受训者深刻体会自己与他人能力的差距。因为只有参与到其中，成为当事人，才能真正认识到差距，也才能真正缩短差距。

领导、绩效、执行、沟通、激励、教练、创新、用人、问题解决、团队建设这10项能力，基本上是管理者必备的能力。我们之所以花一年多的时间将管理能力如此细分，并采取“寓言故事游戏”三结合的方式且增配了自测题，就是为了方便管理者、培训师、高校教师和一般读者阅读、使用。

衷心希望广大读者有好的故事能与弗布克案例故事中心分享，我们也会沿着这个方向不断完善我们的故事内容。

弗布克案例故事中心

2008年8月1日

前 言

在组织中，绩效是指组织成员围绕职位要求，通过努力所达到的阶段性结果，以及在此过程中的行为表现。绩效管理是基于组织的发展目标，通过组织成员间持续、动态的沟通，明确各成员的工作任务及绩效目标，并确定对各成员工作结果的衡量办法，在过程中影响各成员行为，从而实现组织目标的过程。

绩效管理的目的在于提高组织成员的能力和素质，改进与提高组织的绩效水平。

那么，如何建立高绩效的组织？如何加强组织成员的时间管理能力？如何提升组织成员的任务分配和方法运用能力？如何提升组织成员的效率管理能力？如何提升组织管理者的激励能力？如何进行绩效考核和绩效改进呢？

本书从时间管理、目标管理、任务分配、方法运用、效率管理、激励管理、绩效考核、绩效改进共8个方面，细化了绩效管理所需的各项能力。

1. 时间管理

提升管理者有效利用可支配时间，合理安排工作以达成既定目标的能力。

2. 目标管理

提升管理者与下属一起确定工作目标并将其作为绩效评估标准的能力。

3. 任务分配

提升管理者合理有效地为下属分配任务从而提高组织运作效率的能力。

4. 方法运用

提升管理者寻找、选择及有效运用各种方法从而提高工作绩效的能力。

5. 效率管理

提升管理者运用各种工作方式、方法持续提高工作速度与质量的能力。

6. 激励管理

提升管理者运用各种激励方式激发下属的积极性以提高其绩效的能力。

7. 绩效考核

提升管理者通过系统的原理、方法评估和测量员工业绩与效果的能力。

8. 绩效改进

提升管理者通过对企业问题的有效诊断，制定并实施改善措施的能力。

在本书编写的过程中，彭召霞、刘海涛负责资料的收集和整理以及各种图表模板的制作与编排，郑传超、胡星强参与编写了本书的第一、二章，张洪波、张铭烈参与编写了本书的第三、四章，许进、叶亚宁参与编写了本书的第五章，周鸿、权锡哲参与编写了本书的第六章，李少华参与编写了本书的第七章，徐全忠编写了本书的第八章，郭蓉编写了本书的第九章，全书由李艳统撰定稿。

弗布克案例故事中心

2008年8月1日

目 录

第一章 绩效管理能力的培养与提升	1
第一节 绩效管理能力在管理中的应用	3
第二节 绩效管理能力提升的基本模型	4
一、绩效计划	5
二、绩效实施	5
三、绩效保障	5
四、绩效考核	5
五、绩效激励	5
六、绩效改进	5
第二章 提高时间管理能力	7
第一节 时间管理能力培养与训练提高	11
一、拥有正确时间观	11
二、时间管理 5 个方面	12
第二节 提高时间管理能力的两个寓言	14
一、公鸡为何要打鸣	14
二、面试谁能最后赢	16
第三节 提高时间管理能力的 10 个故事	17
一、留出思考的时间	17
二、时光逝去不会还	18
三、没有时间以后谈	20
四、时间能值多少钱	21
五、何时处理商业函	22
六、书价随着时间变	23
七、送稿速度为何慢	25
八、重要的事情要先办	26

九、要给自己留时间	27
十、记录时间会汗颜	28
第四节 提高时间管理能力的两个游戏	29
一、浪费时间的情況	29
二、分清石头和细沙	31
第三章 提高目标管理能力	33
第一节 目标管理能力培养与训练提高	37
一、目标决定着成就	37
二、目标管理 3 步骤	38
第二节 提高目标管理能力的 3 个寓言	40
一、骆驼经验很简单	40
二、不给祖先来丢脸	41
三、横向爬行路变远	42
第三节 提高目标管理能力的 17 个故事	44
一、不可这样把贼撵	44
二、老人种出白金盏	45
三、和我一起去旅馆	46
四、女儿秘密种水仙	48
五、眼睛找不到落点	50
六、看谁能走得更远	51
七、大师挑水有底线	52
八、有了目标不平凡	53
九、瞄来瞄去空手还	55
十、双手来画方和圆	56
十一、有了目标再向前	57
十二、不同目标差别现	58
十三、就差百米能到岸	59
十四、舒乐如何来筹款	61
十五、想找雌蛇走直线	62
十六、伊索如何算时间	63
十七、捉弄机器误航班	64

第四节 提高目标管理能力的两个游戏	66
一、制定下年度目标	66
二、向圆心迈三大步	67
第四章 提高任务分配能力	71
第一节 任务分配能力培养与训练提高	75
一、任务分配用人长	75
二、任务分配 4 原则	76
第二节 提高任务分配能力的两个寓言	77
一、白帆对它很不屑	77
二、三只动物去狩猎	78
第三节 提高任务分配能力的 6 个故事	80
一、三天之内能修复	80
二、旅长如何下任务	82
三、蚂蚁如何运食物	83
四、换个老板业绩出	84
五、分完任务须监督	85
六、曹操书信胜东吴	87
第四节 提高任务分配能力的两个游戏	88
一、分工协作过险境	88
二、谁来比划谁来猜	90
第五章 提高方法运用能力	93
第一节 方法运用能力培养与训练提高	97
一、两只猫的捕鱼法	97
二、方法运用两方面	98
第二节 提高方法运用能力的 3 个寓言	100
一、鱼对箫声不感冒	100
二、老人如何分香蕉	101
三、猴子打靶有绝招	102
第三节 提高方法运用能力的 10 个故事	104
一、其实开门并不难	104
二、如何把牛赶进栏	105

三、怎样才能拿到钱	106
四、要树威信这么办	107
五、没有质问却递烟	108
六、工厂建在船里面	109
七、三个裁缝挂牌匾	110
八、最大麦穗如何选	112
九、推销之中得箴言	113
十、全新办法解困难	114
第四节 提高方法运用能力的两个游戏	115
一、解开交错的人网	115
二、转换位置成双赢	117
第六章 提高效率管理能力	119
第一节 效率管理能力培养与训练提高	123
一、两棵树苗的效率	123
二、效率管理 5 方面	123
第二节 提高效率管理能力的 3 个寓言	125
一、两只猫的酿酒赛	125
二、小海马想速度快	126
三、松塔如何高效采	128
第三节 提高效率管理能力的 8 个故事	129
一、甲乙两军抢碉堡	129
二、砍树之前先磨刀	131
三、三分钟把饼烙好	132
四、工人报酬大提高	133
五、应对提问有绝招	134
六、怎样让狗努力跑	136
七、狗占人座让他恼	137
八、善意让它飞不了	138
第四节 提高效率管理能力的两个游戏	139
一、记忆物品列清单	139
二、怎样有效接网球	141

第七章 提高激励管理能力	143
第一节 激励管理能力培养与训练提高	147
一、喂养规定酿大祸	147
二、激励能力 3 方面	148
第二节 提高激励管理能力的两个寓言	149
一、老猴批评有失误	149
二、老鸬鹚的激励术	150
第三节 提高激励管理能力的 6 个故事	152
一、富翁承诺有改变	152
二、狗熊如何来训练	153
三、激励女佣好好干	154
四、奖金发放这么办	155
五、激励员工用情感	157
六、要让演讲不一般	158
第四节 提高激励管理能力的两个游戏	159
一、激励管理大讨论	159
二、如何激励去突破	161
第八章 提高绩效考核能力	163
第一节 绩效考核能力培养与训练提高	167
一、猴群如何来考核	167
二、绩效考核 3 方面	168
第二节 提高绩效考核能力的两个寓言	170
一、最美动物不存在	170
二、两熊产蜜大比赛	171
第三节 提高绩效考核能力的 8 个故事	173
一、责人先须严待己	173
二、撞钟标准不明晰	174
三、齐王如何察官吏	175
四、绩效指标有问题	177
五、画鬼为何最容易	178
六、类似方式待蚂蚁	179

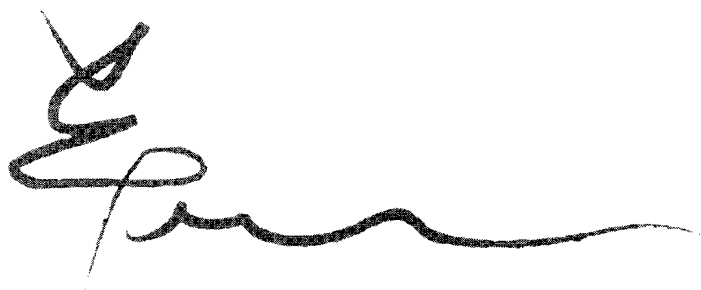
七、利用漏洞来投机	180
八、先进如何来评比	181
第四节 提高绩效考核能力的两个游戏	184
一、如此考核不可行	184
二、抓玻璃球的比赛	186

第九章 提高绩效改进能力

第一节 绩效改进能力培养与训练提高	193
一、百分俱乐部计划	193
二、绩效改进 5 方面	194
第二节 提高绩效改进能力的两个寓言	195
一、老鼠开会要改变	195
二、猎狗绩效有改观	196
第三节 提高绩效改进能力的 14 个故事	198
一、让他试用降落伞	198
二、能力储备每一天	199
三、发现条例的缺陷	200
四、经营状况有改观	201
五、胡服骑射败中山	203
六、那是自己的油田	204
七、想要杀鸡取金蛋	206
八、学生竟然破极限	207
九、看到球赛有改变	208
十、这个青年不简单	210
十一、工作时间要缩短	211
十二、维修工作咋改善	212
十三、为何不用大餐盘	213
十四、效能管理促生产	215
第四节 提高绩效改进能力的两个游戏	216
一、你希望如何改变	216
二、如何有效投进篮	217

第一章

绩效管理能力的 培养与提升

A stylized, handwritten signature in black ink, featuring a large, bold initial 'Z' followed by a long, horizontal, wavy line that tapers off to the right.

第一节 绩效管理能力在管理中的应用

管理的核心是提升绩效水平，绩效管理的根本目的是保证企业目标的实现。任何组织，缺少了绩效管理就无法在当今激烈的市场竞争环境中立足。

大山中住着一群狼，随着森林资源的枯竭，他们感到食物来源越来越稀缺，大家怎么填饱肚子呢？狼群数量不小，但体弱多病者很多，这些成员是不是要被抛弃呢？领头的公狼想了一个办法，那就是给狼群分工。利用老狼的丰富经验去搜寻发现猎物，利用母狼的数量优势围堵猎物，身强力壮的公狼负责最后的进攻，而小狼负责外围的警戒。新方法实施后，效果确实很理想，狼群又有了充足的食物来源。

明确的分工是绩效管理的基础，任务分配能力是绩效管理能力的的一个重要组成部分。但有分工而没有考核，分工也就失去了意义。

不过好景不长，头狼发现，虽然每匹狼都分配了任务，但总有些狼在偷懒耍滑头，在群体狩猎时保存实力，在食物分配时又咄咄逼人。看来光是分配任务、确定目标不行，还得考核任务，奖优罚劣。于是，头狼又召集会议，为每匹狼都定下了具体的目标。老狼每月必须发现若干只目标，母狼每次围攻应至少扑杀多少次，小狼不得遭到其他成员的投诉达几次，公狼每月必须主要捕杀目标几次，多劳多得，少劳少得，不劳不得，头狼都作了明确的规定。虽然遭到一些德高望重的老狼的反对，头狼仍然以生存为理由推行了新的规定。

绩效考核的关键是在企业管理中形成闭合的回路，正如头狼做的，设定绩效目标，建立考核体系，并对绩效结果进行激励，确保组织效率的达成。绩效考核工作能否顺利实施，不仅依赖于绩效考核体系设计的科学与否，同时也依赖于管理者绩效管理能力的强弱。

新的规定确实在初期大大提高了狼群的捕猎成果，不过问题也开始出现了。狼群中开始怨声载道，那些不能完成任务的成员因为惩罚而心怀不满，超额完成任务的成员与其他成员之间矛盾凸现，甚至开始不把头狼放在眼里。光有规定还不行，还得下力气整整风，营造一种敢于竞争、共谋发展的文化氛围。头狼考虑成熟后，便大张旗鼓开展一场整顿风气的运动。他要让成员们都懂得：狼群的终极目标是生

存，确定目标考核是维持生存的手段，物竞天择，适者生存，狼群内部有了这种竞争意识，才会带来整个种族的进步……

绩效考核的结束，不是绩效管理的结束，而是绩效管理的开始。同时，必要的绩效沟通有助于绩效管理效率的提升，促进绩效改进的实施。

第二节 绩效管理能力提升的基本模型

科学的绩效管理不仅可以提高组织整体的绩效和管理水平，而且有利于组织成员发现工作中存在的问题，通过绩效改进得以成长。随着绩效管理观念的不断深入，绩效管理已经成为现代管理者必备的技能之一。

管理者可以从以下几个方面提升绩效管理能力，如下图所示：

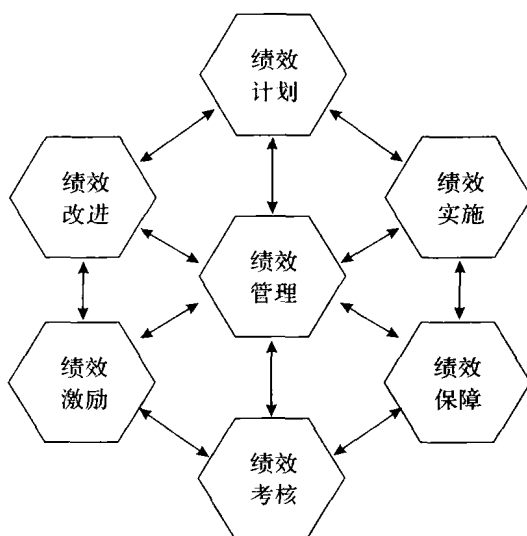


图 1-1 绩效能力提升模型