极简
绩效管理法

让绩效管理回归简单

以简驭繁·由表及里·直抵目标

李彬·著

SPM
南方出版传媒
广东经济出版社

极简绩效管理法

让绩效管理回归简单

李彬·著

◀微信扫一扫
领取超值服务
丰富实用的线上交流活动
更有机会与作者线上会谈

SPM
南方出版传媒
广东经济出版社
—广州—

图书在版编目（CIP）数据

极简绩效管理法/李彬著. —广州：广东经济出版社，2019.5
ISBN 978-7-5454-6604-1

Ⅰ.①极… Ⅱ.①李… 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（2018）第 298557 号

出 版 人：李 鹏
责任编辑：蒋先润
责任技编：许伟斌
封面设计：回归线

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11～12 楼）
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 （广东省佛山市南海区盐步河东中心路）
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	13.5
字数	220 000 字
版次	2019 年 5 月第 1 版
印次	2019 年 5 月第 1 次
印数	1～5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-6604-1
定价	45.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。
发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼
电话：（020）38306055 邮政编码：510075
邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼
电话：（020）37601950 营销网址：**http://www.gebook.com**
广东经济出版社新浪官方微博：**http://e.weibo.com/gebook**
广东经济出版社常年法律顾问：胡志海律师
·版权所有 翻印必究·

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

前言

PREFACE

让绩效管理简单起来

随着极简主义的盛行，不少企业管理者把这一理念运用到绩效管理工作中。

绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标，共同参与的绩效制定、绩效沟通、绩效考评、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环的过程。

很多企业开始实施绩效管理制度，希望通过绩效管理来提升员工的能力，进而提高企业绩效。但在实际实施过程中，管理者发现，绩效管理从设计到操作是一个非常烦琐的过程，操作起来比较吃力。不但相关理论不容易理解，还经常需要根据出现的问题增加操作流程，查漏补缺，大费周折之后，效果却仍然不理想。为此，不少管理者对绩效管理“心有余而力不足”，最后绩效管理就成了形式主义。

在这种情况下，简化绩效管理成为企业界越来越关注的问题，也是许多管理者急于解决的问题。由此，极简绩效法则应运而生。

极简绩效法则，其实就是树立极简的绩效理念、简化绩效设计和绩效操作流程，摆脱对专业的依赖，让绩效管理变得轻松、简单。管理者和员工可以从极简绩效法则的实施中得到益处，并能够在这一法则的实行中体会到乐趣。

本书一共分为四个部分。第一部分，绩效管理理念。结合具体的实例向读者传递极简绩效管理理念，让读者明白绩效管理其实是一件简单的事情。第二部分，绩效设计。为管理者提供了简单的绩效设计方法，帮助他们轻松解决绩效设计问题。第三部分，绩效操作。通过简单地实施绩效计划，让员工能够积极主动地完成工作任务。第四部分，绩效改进。通过改进，让绩效管理更简单、更有效。

实施极简绩效管理，有助于把人力、物力、财力用到正确的事情上。本书旨在帮助管理者找到更多的极简方式去解决绩效管理中存在的问题。无论你对绩效管理概念完全陌生，还是对绩效管理有浅显认识，本书都将带给你一个全新的认识，帮助你深入了解并掌握绩效管理的极简法则。真正切实可行地运用极简理念，用最简单的方式实现快捷、有效的绩效管理，实现企业的业绩倍增。

目录

Contents

PART 1

绩效管理其实很简单 / 1

法则 1　把组织当作一个系统 / 3

法则 2　提高效率是终极目的 / 6

法则 3　用评价指标驱动绩效 / 9

法则 4　绩效管理的核心是改进 / 12

法则 5　精确定位实质问题 / 15

法则 6　考虑制定绩效目标的目的 / 18

法则 7　和员工、客户一起合作完成 / 21

法则 8　避开 SMART 目标陷阱 / 23

法则 9　人人都要为绩效管理担责 / 26

法则 10　一定要注重绩效沟通 / 29

法则 11　组织要足够敏感 / 32

法则 12　教育员工：你可以从绩效管理中受益 / 35

法则 13　让员工成为自己的绩效管理专家 / 38

法则 14　尽量缩短绩效考核的周期 / 41

法则 15 为员工的需求提供有效的辅导 / 43
法则 16 让“责任”渗透工作的每一个毛孔 / 46
法则 17 将期望的工作行为模式化 / 48
法则 18 突显个人贡献的意义 / 51
法则 19 突出个人成长的机会 / 54
法则 20 关注结果也关注过程 / 56

PART 2

绩效设计极简法则 / 59

法则 21 相信员工在做正确的事 / 61
法则 22 从领导层开始改变 / 64
法则 23 画一张企业战略地图 / 67
法则 24 让员工理解战略 / 70
法则 25 抓住“关键成功因素” / 73
法则 26 适应企业文化 / 75
法则 27 创建关键绩效指标 / 78
法则 28 态度考核指标设计 / 81
法则 29 能力考核指标设计 / 84
法则 30 作出明确、详细的岗位职责 / 87
法则 31 设计有效的绩效薪酬制度 / 90
法则 32 确定团队绩效评价指标 / 93
法则 33 确定个人绩效评价指标 / 95
法则 34 放弃无意义的评价指标 / 97
法则 35 建立正确、简单的考核标准 / 99

法则 36 选择对的考评者 / 102
法则 37 考核周期视工作内容而定 / 104
法则 38 设计各层级考核表 / 107
法则 39 重视绩效考核表的用语 / 110
法则 40 奖惩设计必须导致正确的结果 / 112

PART 3

绩效操作极简法则 / 115

法则 41 将目标分解为具体的任务 / 117
法则 42 针对每项任务制订具体计划 / 119
法则 43 给第一线员工授权 / 122
法则 44 让信息形成循环流动 / 125
法则 45 有规律地记录员工的表现 / 128
法则 46 第一次就保证质量 / 131
法则 47 有效率地工作 / 134
法则 48 绩效汇报可视化 / 137
法则 49 汇报要引发行动 / 141
法则 50 及时提供反馈意见 / 143
法则 51 对不合格员工进行培训 / 145
法则 52 从根源减少绩效考核误差 / 148
法则 53 确保考核过程公平公正 / 151
法则 54 奖惩要及时到位 / 154
法则 55 正确地训诫 / 157

PART 4

绩效改进极简法则 / 159

法则 56 改进要立足于绩效结果 / 161
法则 57 挖掘绩效低下的真实原因 / 164
法则 58 找到“关键价值链” / 166
法则 59 抓住绩效辅导的时机 / 169
法则 60 面谈前做好充分准备 / 172
法则 61 面谈技巧因人而异 / 175
法则 62 正面反馈要具体 / 178
法则 63 负面反馈要描述事实 / 181
法则 64 建立关键对话 / 183
法则 65 有效利用开放式问题 / 186
法则 66 设计有针对性的改进小计划 / 189
法则 67 让员工清楚改进行动 / 192
法则 68 行动后跟进基本问题 / 195
法则 69 更好地处理人际关系 / 197
法则 70 建立长期员工成长计划 / 199
法则 71 不拘泥于一种改进方法 / 201
法则 72 循环改进 / 203

温馨提示：扫描本书扉页或内文最后一页二维码，获取极简绩效管理实用表格、在线测试题等超值配套服务

PART 1

绩效管理其实很简单

相当一部分企业的绩效管理工作之所以流于形式，就是因为对绩效管理的理念存在误区。比如，赋予绩效管理太多功能、对绩效管理的目的不理解等。如果对绩效管理的一些基本理念进行梳理、简化，我们会发现，绩效管理其实很简单。

温馨提示：扫描本书扉页或内文最后一页二维码，获取极简绩效管理实用表格、在线测试题等超值配套服务

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

法则1 把组织当作一个系统

很多企业管理者认为绩效管理工作过于复杂，要做好绩效管理困难重重。

的确如此，绩效管理会受到诸如企业战略、企业文化、人岗匹配、绩效激励以及领导能力等各种复杂因素的影响。把其中任何一个因素单独拎出来，都足以值得让企业设立专门的部门去研究分析。

但是，如果把组织拆分成数个因素，分别处理、研究，整个组织就会变成一盘散沙，组织的运转也会停滞、瘫痪。

极简绩效的第一个法则就是：把组织当作一个系统，建立系统性思维。

系统性思维就是运用系统化观点，把和绩效相互联系的各个方面进行系统认识的一种思维方法。在绩效管理过程中，只有建立系统性思维，才能立足全局，抓住关键指标，进而不失原则又灵活有效地处理各种问题。

在传统的绩效管理中，人们经常使用的是机械性思维。

技术部门要研发一个新项目，但由于某些原因导致进度出现问题。为了解决进度问题，项目经理安排技术骨干张三暂时脱离组织，单独追赶进度。结果因为张三的脱离，整个研发组织出现了更多的错误。项目经理又安排张三去纠正错误，进度因此被拖得更慢。

这种“头痛医头，脚痛医脚”的方式就是典型的机械性思维。很明显，这样做的结果只会让绩效管理变得越来越复杂、无效。

我们可以把组织当作一个系统，在出现“进度问题”时，首先立足于整体，寻找问题的根源，从根本上寻求解决问题的方法。这样的绩效管理才是

彻底的、有效的。在具体绩效管理中，我们要注意以下几点原则：

➢对绩效进行全面思考，而不只是就事论事；

➢立足全局，从组织和绩效、组织和人、人和绩效的相互作用的过程来认识和把握绩效；

➢注重整体效益和整体结果；

➢系统的状态是灵活的，可以转换、控制；

➢系统的最优源自结构的最优，而不是各元素的最优。

系统性思维要求管理者在绩效实现的过程中，必须从全局出发，思考和处理问题。

在上述案例中，如果在项目启动时，项目经理就立足全局，全面考虑到可能会影响进度的各种因素，例如技术人员的能力、技术研发过程中出错的概率、各技术员之间的相互配合等，进而找到各因素之间相互作用的关系，那么就能搭建一个最有利于保障进度的系统。例如，建立一个独立的、专门处理各种突发问题的小组，保证研究系统里每个人都能各司其职，而不必临时“救火”。

当然，仅仅立足全局还不能称为系统化。系统化的关键在于不同因素之间产生“相互作用”。就像一个正常运转的齿轮，必须是两个以上的齿轮相互契合、挤压，单个齿轮做得再完美、再强大也不能转动。同样，绩效管理的系统性思维强调和绩效实现相关的各要素之间有相对稳定的作用关系，也就是系统的结构。而这个结构只有一个目的：实现高效。

极简管理箴言

让绩效管理归于简单，

从把组织当作一个系统开始。

法则2 提高效率是终极目的

绩效管理，简单来说是对每个员工的工作过程和结果进行管理。在这个过程中，管理者可以通过绩效考核、绩效辅导沟通等环节，发现员工的优势和劣势，进而有针对性地帮助员工改进绩效，提高工作效率。

所以，绩效管理的终极目的是提高个人、部门和组织的工作效率，进而促进企业快速发展。

不少企业虽然制定了绩效管理制度，但在运用这个制度的过程中，却发现员工的工作效率还是没有得到提升。究其根源，是管理者把“绩效”简单地等同于业绩，即工作目标的达成度。在评价员工或者部门绩效水平的时候，也只关注业绩目标完成的情况。

虽说现代绩效管理改变了传统绩效管理中只注重考核结果和“秋后算账”的管理模式，但是，现代绩效管理模式看重的依旧是结果，很少有人将重点放在结果形成的效率上。而这种看重结果的绩效管理模式，无疑会使员工因为追求速度而忽视质量，最终导致整个团队的工作效率低下。

不少企业管理者为了督促员工达成自己想要的结果，会在绩效管理中设置相应的惩罚措施。比如，要求业务人员每天必须拜访100个客户，或者成功卖掉50件产品。一旦员工没有达成目标，就要受到惩罚。在管理者看来，这是一种激励方式，但是对于员工而言，却是一种约束。

在实际工作中，员工会因为害怕被惩罚，工作中处处小心翼翼、束手束脚，甚至可能为了达成目标而“不守规矩”。比如，为了达成拜访100个客户的目标，业务员敲开门只是简单问上几句，就转身离开，这样根本没有达到“积累客户资源”的效果。或者为了达成“成功卖掉50件产品”的目标，业

务员鼓励身边的亲戚朋友帮忙购买。但事实上，即使一时能达成目标，也只是“镜花水月”，难以持久。这样的绩效管理无疑是只管到了表层。

此外，在跟同事的协作中，有的员工也会因为担心同事拖累自己的进度，而不愿意相互提供帮助。如此长久下去，不仅会影响团队成员之间的关系，还会因为员工之间缺乏沟通、协作而影响整个团队的效率。

真正意义上的绩效管理，是对员工工作效率和工作计划的督促，并在此基础上设置合理的激励措施，激励员工高效地完成任务。

只有个人和团队的工作效率都提高了，业绩倍增才有望实现。

在绩效管理中，要达成提高效率的终极目的，需要注意以下几点：

- 建立精细的效率类指标，如客户意见处理的时效；
- 对于结果类的指标，也要遵循 SMART 原则，明确目标完成的时间；
- 将工作效率的概念加入企业文化中，并加大宣传力度；
- 制定注重效率的竞争机制。

通过采取以上措施，企业的绩效管理就能形成既关心绩效结果，又注重工作效率的良好局面。在这样的绩效管理模式中，员工不仅能专注于自己的工作，提升工作效率，也会主动跟同事沟通，促进团队协作，进而提高整个团队的工作效率。这样一来，在企业上下就能形成一种高效率的企业文化。

所以，要做好绩效管理，企业就不能仅仅将重点放在“结果”上，这样很容易造成短视化、表面化的弊端。对于企业而言，要维持继续发展的动力，就应该把目光放得更加长远，不仅要追求良好的绩效成果，还要持续保障业绩产生的高效率。

极简管理箴言

卓越的绩效管理要关注结果，

更要关注完成结果的效率。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com