第一图书网, tushu007.com

<<轻松做绩效>>

图书基本信息

书名：<<轻松做绩效>>

13位ISBN编号：9787512325753

10位ISBN编号：7512325754

出版时间：2012-3

出版时间：中国电力出版社

作者：赵日磊

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

绩效管理一直是一个备受争议的话题，人们对它爱恨交织，放不下，又很难做出效果。
一方面人们非常喜欢它。
喜欢绩效管理的人认为绩效管理是管理者进行高效管理的工具，实施绩效管理可以帮助管理者有效规划工作目标，帮助下属成长，让下属学会对自己负责，进而可以解放管理者的时间，让管理者可以做自己应该做的事情，比如工作规划、目标制订、员工培养等。
因此，很多企业老板费尽心思地想引进绩效管理系统，几乎所有的企业都正在实施或者准备实施绩效管理。
另一方面，人们又比较抵触这个工作，因为几乎从来没有人从中体会到快乐，大家感觉到的都是痛苦。
负责推动绩效的人力资源部门痛苦，他们被夹在上级的指示、同级的被动应付和员工的指责抱怨中间，备受煎熬。
高层痛苦，他们痛苦的是为什么绩效管理不能给企业带来翻天覆地的变化？
为什么企业实施了绩效管理，员工的工作热情和敬业度还是不高？
中层干部痛苦，他们痛苦的是为什么要填写那些莫名其妙的表格，本来工作就够忙了，还要花时间在这上面，实在是没有意义。
员工痛苦，他们痛苦的是为什么绩效管理成了扣分罚钱的工具，难道这就是绩效管理的真正内涵？
所以，绩效管理始终都处于一个尴尬的境地，一方面企业希望通过实施绩效管理改变企业的现状，另一方面管理者在实施的过程中被动应付，做表面文章，使得绩效管理流于形式。
在人们心目中，经常把绩效考核和绩效管理等同起来，认为绩效管理其实就是编制考核表格，然后对员工进行打分，把结果和工资调整关联起来。
其实，绩效考核和绩效管理是两回事。
绩效管理是一个完整的系统，包括绩效计划、绩效辅导、绩效考核与面谈、绩效改进与激励等环节，而绩效考核仅仅是绩效管理中的一个环节。
概念容易辨析，操作起来就没有那么简单了。
企业操作绩效管理的时候，经常忽视绩效管理的理念，把完整的绩效管理体系肢解成编制表格、填写表格、交表汇总的绩效考核。
所谓编制表格，是指绩效考核表由人力资源部编制，无论是考核指标、目标值还是衡量标准都由人力资源部确定。
由于时间紧、任务重，人力资源部通常没有更多的时间和相关部门讨论。
当然，相关部门也基本上不愿意理会人力资源部这些"莫名其妙"的动作。
于是，绩效考核表就这样被人力资源部炮制出来。
所谓填写表格，是指绩效考核表经由人力资源部编制后，下发到各部门，要求各部门负责人在规定时间内对员工进行考核打分。
于是，平常忙于业务的经理们开始研究这些让人摸不着头脑的考核表，并按照要求在上面打分，打分的过程中掺杂了很多人为的感情因素。
所谓交表汇总，是指各部门负责人把打完分的绩效考核表交给人力资源部，由人力资源部进行汇总，算是完成了任务。
他们把对员工的考核当成了人力资源部交代的任务，而没有认识到，其实，绩效管理真正目的应该在于帮助员工提升绩效。
编制表格、填写表格、交表汇总的三部曲在很多企业反复上演。
所以，有管理学者把这种做法戏称为"填表表演"。
不是吗？
每次绩效考核的时候，人力资源部都在认真地准备考核表，各部门负责人都认真地在考核表上打分，并在规定的时间内交给人力资源部。

当打完分之后，大家都长出一口气，"嗯，烦人的绩效考核终于结束了，得赶紧忙自己的业务了。
"　这种形式化的绩效管理，让包括老板、高管、中层干部和基层员工在内的所有人都感到厌烦，感到苦恼。
每次绩效考核都把大家搞得精疲力竭，却收效甚微，几乎看不到什么效果。
　因此，大家开始怀疑绩效管理是管理者的圣杯这句话是不是根本就是一句口号而已，很难落实？并且开始怀疑，绩效管理是不是真的是世界级管理难题，没有很好的解决办法？
　那么，到底该怎样摆脱这个魔咒，让经理和员工走出阴影，真正享受绩效带来的快乐？
是否有一个万全之策可以扭转乾坤，改变绩效管理在人们心中的形象？
　恐怕很难找到一个放之四海而皆准的办法，因为绩效管理和人的关系密切，非常强调经理和员工的互动。
制订绩效指标需要互动，完成指标需要互动，考核打分需要互动，面谈改进需要互动。
也就是说，只要你在工作，就会在绩效管理这个无形的磁场中，就需要和他人进行互动。
职场当中，没有人是一个孤岛，人与人之间的互赖关系越来越紧密，绩效管理把这种互赖关系发展到了极致。
　所以，不要希望短时间内就能找到一个万能的办法，企业要跳出绩效管理的本身，从更高的层面看待绩效管理，从员工和组织共同成长的角度设计绩效管理体系。
当企业这样设计绩效管理体系，并要求管理者按照这种模式与员工进行有效互动的时候，你会发现原来的问题都将不再重要。
　绩效管理的关注点改变了，企业面临的问题也随之发生了改变。
这样设计绩效管理体系的时候，企业将不再纠结于到底该不该考核员工的日常行为，不再纠结于是否该把绩效考核表设计得更完美一些。
　这时候，企业的目标会转向组织绩效层面，从公司战略的角度考虑问题，企业会关注还有哪些战略目标没有被解释清楚，没有形成可以沟通的语言，会关注为了实现战略目标，管理者和员工需要进行哪些转变，才能更加符合公司的价值观和战略要求？
　本书以"绩效管理是管理者和员工之间持续的对话过程"为核心理念，紧紧围绕组织战略目标的落实和经理帮助员工成长两个定位来系统地解读什么是绩效管理，如何从战略角度制订目标、分解目标、形成关键绩效指标；如何对员工进行绩效辅导，帮助员工完成绩效指标，为了更好地提升管理者的绩效管理技能，有哪些误区需要避免；为了推动绩效管理体系有效开展，企业应该如何在绩效导向的企业文化塑造和管理者的领导力提升方面下工夫等。
　本书共分为五章。
　第一章全面系统解读绩效管理，让员工认识什么是绩效，什么是绩效管理，在绩效管理中，管理者如何分工，以及如何营造一个高效的对话沟通氛围。
　第二章主要阐述如何进行组织梳理，奠定绩效管理体系的基础，如何进行战略梳理，制订组织的大目标，如何基于战略提取绩效指标，把员工和组织的绩效关联起来，让员工和组织一起成长。
　第三章主要阐述如何诊断员工的绩效，如何通过提问的方式启发员工思考，以及绩效辅导中可能会用到的核心技巧，帮助管理者掌握绩效辅导的技能。
　第四章帮助读者梳理认识这些误区，包括四个经典误区、避免"表格依赖陷阱"等。
　第五章主要阐述如何植入绩效文化因子，如何提升经理的领导力等内容。
　附录是一家企业的绩效管理制度和绩效分析报告范例，仅供参考。
　赵日磊　2011年12月于济南

第一图书网, tushu007.com

内容概要

本书以“绩效管理是企业上下级之间持续的沟通过程”为核心理念，围绕绩效管理帮助企业落实战略目标、帮助员工成长两大价值定位，深入细致地阐述了企业应如何正确认识绩效管理，如何从战略层面设计绩效指标体系，如何在绩效周期内对员工进行绩效辅导，以及如何识别和避免绩效管理的误区。
最后，提出了绩效管理的两个终极命题—绩效导向的企业文化和管理者的领导力。

本书适合企业管理者阅读，尤其可供从事绩效管理的相关人员和管理咨询顾问、绩效管理研究者参考。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

赵日磊
绩效管理专家。

曾在《新智囊》、《企业管理》、《人力资源》等专业期刊发表多篇专业文章，是多家权威经济媒体的优秀撰稿人。

先后在中人网、畅享网、世界经理人网等网站开设专栏。
其中世界经理人网站专栏点击率超过100万。

目前担任盛高咨询集团高级咨询顾问、项目经理。

<<轻松做绩效>>

书籍目录

前言
第一章　对话沟通让绩效管理归位
　绩效管理一定是上下级双方共同的事情，是上下级之间持续的对话过程，必须把这一观念真正植入经理的头脑，转变成他们的实际行动，绩效管理才能真正发挥作用。

　绩效和绩效管理
　绩效
　绩效管理的六大环节
　绩效管理人人有责
　绩效管理是所有人的事
　直线经理的五种角色保障绩效顺利执行
　对话沟通，让员工都得"A"
　绩效管理的"3+1对话模式"
　让员工都得"A"
　遵循"农事规律"，营造对话氛围
　遵循农事规律
　故事中的绩效管理
第二章　基于战略目标做绩效规划
　要想达到员工和组织一起成长的目标，在绩效指标提取阶段就必须走在正确的道路上。
所谓正确的道路，是指员工的绩效指标来自于公司的大目标，企业必须首先制订战略目标，然后在此基础上，进行分解，逐步形成员工的绩效考核指标。

　绩效管理的战略作用
　提升组织绩效，落实战略目标
　帮助员工成长，实现经理价值
　用平衡计分卡战略地图分解战略目标
　故事中的目标管理
　理顺组织奠定基础
　工作分析的必要性
　组织梳理的五个步骤
　梳理战略，制订目标
　编制战略地图的七个步骤
　编制业绩合同
第三章　绩效辅导，帮助员工成长
　绩效管理体系之所以经常在执行环节里流于形式，非常关键的一个因素是绩效辅导没有做好。
一直以来，企业在设计绩效体系的时候，往往只关注绩效指标的制订。
但是，我们知道，指标不能自动被完成，员工的能力还存在欠缺，执行过程中还有很多障碍。
如果忽略或者忽视了绩效辅导这一个环节，那么，绩效管理体系肯定会流于形式，让员工和组织一起成长也就无从谈起。

　全方位诊断员工绩效
　提问题而不是直接给答案
　做"和"经理，不做"给"经理
　"和"经理的价值在于提出好问题
　提高绩效辅导有效性的八大实战技巧

充分准备保障面谈成功
绩效面谈的障碍及形成原因
面谈过程中应注意的问题
绩效面谈中的常见错误
绩效面谈的八大技巧
绩效面谈的十个准则
巧妙应对绩效面谈中的意外情况
一个典型的绩效考核面谈场景
案例分析
第四章　绩效管理中的常见误区
绩效管理中存在很多误区，这些误区如果不能清除，绩效体系推行的过程中将障碍重重。

绩效考核不等同于绩效管理
四个经典误区
别捡了芝麻丢了西瓜
别把绩效管理孤立起来
始终做到"没有意外"
警惕"表格依赖陷阱"
警惕表格依赖症
功夫在诗外
别忽视定性指标的作用
第五章　绩效管理的两个终极命题
在绩效管理体系推行中，绩效导向的企业文化和经理领导力的缺失或不足导致绩效体系推行困难。如果企业文化不支撑，经理自身领导力又不支持的话，让员工和组织一起成长只会变成一句口号。

追求卓越的绩效导向
卓越绩效导向和平庸绩效导向的六大区别
绩效导向文化的六个核心
一把手持续关注推动绩效开展
经理热爱绩效，绩效文化才能落地
提升领导力做高绩效经理
高绩效团队的四个特征
高绩效经理的五项修炼
用心管理，创造高绩效
高绩效管理，尊重是基础
在管理中不断与员工分享
领导力的修炼在于管好自己
放慢行动，做有价值的事
别替下属背"猴子"
附录1　成功实施绩效管理体系的九大提示
附录2　某公司的绩效管理制度
附录3　某企业季度考核分析报告范例
参考文献

章节摘录

第一章　对话沟通让绩效管理归位　绩效管理一定是上下级双方共同的事情，是上下级之间持续的对话过程，必须把这一观念真正植入经理的头脑，转变成他们的实际行动，绩效管理才能真正发挥作用。

绩效和绩效管理　随着绩效管理理论的发展和绩效管理实践的不断深入，我国企业在绩效管理实践方面有了不同程度的提升。

尤其是最近几年，平衡计分卡管理思想逐渐普及和深入人心，在相当程度上推动了绩效管理向战略落地和人员能力的提升靠近。

但是，更多的企业还停留在基础层面，在如何看待绩效管理，如何正确操作绩效管理，如何把绩效管理与公司战略结合、如何运用绩效管理来提升企业运营效率以及促进员工职业发展等方面，还存在很多模糊认识。

所以，要做好绩效管理，必须关注以下两个基本问题。

绩效　绩效来自于组织目标，如果没有组织目标，绩效无从谈起。

在操作绩效管理的时候，我们面临的第一个问题也是非常重要的问题，就是什么是绩效。

由于对绩效的定义不同，在实际操作中，会产生不同的操作思路和操作模式，最终的效果也会产生很大的差异。

某制造企业A，到年底了，老板开始犯愁奖金怎么发。

年初的时候老板曾经许诺员工，只要大家好好干，年底的时候一定给大家发年终奖。

但是，由于人事部在绩效管理工作上一直没有作为，一直拖到了年底，老板连基本的绩效考核表都没有见到。

现在，到了该兑现承诺的时候了，拿什么作为发放年终奖的依据呢？

老板还是认为要通过考核找出员工的差异，根据考核分数发放奖金。

于是老板紧急召集人事部的所有员工开会，要求必须在半个月之内拿出年终绩效考核方案，否则人事部所有员工的年终奖停发。

在老板的强压之下，人事部群策群力，上网找了很多资料，最终"合成"出了一份绩效管理方案。

整个方案的核心内容就是几张表，列举了员工的工作数量、工作质量、工作态度、遵章守纪等内容。

为了保证程序公平，人事部同时设置了复杂的打分程序，每个人都按照上级、同级、下级等维度进行打分。

整个人事部忙了一个月，终于完成了年终考核。

结果可想而知，员工对考核结果非常不认同，怨言一片。

那么，到底什么是绩效？

员工的绩效来自哪里？

为什么企业要为员工的绩效付薪？

案例里，从老板到人事部都认为绩效就是员工的表现，所谓表现就是人事部定义的能力、态度、劳动纪律等员工的日常行为。

于是，企业就按照这种思路考核员工的绩效，并将考核结果和员工的奖金挂钩。

实际上，这种思想对企业和员工都是不公平的。

我们可以将绩效和员工的行为联系起来，但员工的表现一定不是人事部定义的那些行为，而应是各个部门主管定义的行为。

员工的行为一定不是通用性的，一张表考核所有的员工，本身就是不公平的。

所以，绩效考核的时候，一定要找到员工行为和公司的业务及员工的职责相关联的那一部分，绩效是员工履行职责并为组织创造价值的结果。

因此，我们要想界定清楚绩效的内涵，一定要将组织的目标、员工的职责和员工的工作计划以及最终结果结合起来谈。

实际上，绩效是指员工为了支撑组织目标的实现而采取的一系列行动之后所取得的成果。

也就是说，员工绩效来自于组织的目标，如果没有明确组织目标，员工的绩效无从谈起。
明白了这个道理，企业在操作绩效管理的时候，出发点就不一样了。
从组织目标出发的绩效管理体系设计的第一步就不是编制考核表格，而是在管理层内部沟通绩效管理理念、绩效管理的定位、绩效管理系统与人力资源、营销、采购、研发、生产等系统的关联，沟通绩效管理对战略的价值贡献和具体操作方法。
因此，从组织目标出发的绩效管理体系设计会非常重视公司层面的目标，会在高层内部对公司未来1～3年的战略目标达成共识，并形成具体的工作计划。
高层讨论清楚了，开始向中层管理者宣贯，中层管理者明确了，开始向员工宣贯。
通过这个过程，企业高层把没有想清楚的战略问题想清楚了，把没有解释清楚的战略思路解释清楚了，把没有和管理层以及员工达成共识的地方达成共识了。
通过沟通讨论的形式，企业高层把战略目标和考核导向传到了基层员工，做到了思想统一，目标一致，为后续的绩效变革奠定了一个坚实的基础。
当绩效管理体系在执行过程中出了问题的时候，大家坐下来回顾一下组织目标，很快就能知道是哪个环节出了差错，并能及时纠正偏差，重新回到正确的轨道上来。
绩效管理的六大环节　绩效管理是战略、组织和人的完美结合，不和战略管理、组织管理、员工成长结合的绩效管理没有价值，最终会被企业高层抛弃，回到起点从头做起。
一家国有控股企业，为了激励员工，引进了绩效管理。
由于企业人力资源管理水平有限，大部分时间花在琐碎的事务性工作上，没有精力也没有能力顾及员工培训、绩效管理、薪酬设计这些增值内容。
很多年过去了，企业始终没能解决职能部门的绩效考核问题，认为职能部门的考核指标无法做到量化，考核时，人情分、面子分比较多。
于是企业干脆放弃了对职能部门的考核，而把所有职能部门员工的考核与销售部门的销售收入挂钩，根据销售收入确定奖金总额，然后再根据部门系数和岗位系数进行分配。
实施的效果并不理想，员工不断和人力资源部抱怨，凭什么把自己的考核结果和销售部门的业绩挂钩？
职能部门的工作有多少是和销售部门直接关联的？
为什么销售业绩不好，职能部门的员工就拿不到奖金？
对于这些抱怨，人力资源部也解释不清楚，于是矛盾不断累积，职能部门员工的士气不断下降，甚至出现了大量离职现象。
那么，到底什么是绩效管理？
难道所谓的绩效管理就是编制几张考核表，让主管根据自己的主观判断对员工进行打分？
当主管连主观判断也做不了或者不愿意做的时候，是不是就像案例中的企业那样，干脆把所有员工的考核都和销售业绩挂钩？
早期，人们认为绩效管理就是设计一张考核表，给每个人打分，再把打分结果和每个人的年终奖挂钩。
后来，随着绩效管理理论的发展和实践的不断深入，企业开始关注组织层面的绩效。
考核指标有了进一步明确的描述，比如销售收入、利润率等。
于是，绩效管理进一步和公司业绩相结合，企业开始从财务角度看待绩效，企业使用少数几个可以量化的财务性考核指标，而职能部门则和销售部门的考核结果挂钩，这是更高层次的绩效管理。
最近几年，平衡计分卡管理思想开始深入人心。
于是企业开始系统化地看待绩效管理，从战略的高度出发，首先通过平衡计分卡战略地图梳理公司的战略目标体系，把公司的战略目标分解成财务层面、客户层面、内部流程层面和学习与成长层面的目标。
根据梳理出来的系统化的目标体系，进一步分解成为具体的衡量指标，形成各级管理者的业绩合同。
在执行环节，通过上下级持续进行的经营检讨和绩效面谈，对绩效管理的执行情况进行检查，确保绩效管理始终走在正确的轨道上。
绩效管理是"上下级之间持续进行的对话过程"。

包括六大环节，分别是：组织梳理、战略目标梳理、绩效指标体系梳理、绩效辅导、绩效面谈、绩效激励。

1. 组织梳理　在实施绩效管理之前，企业首先要做的一个工作就是要对公司的组织结构、部门职责、岗位设置和岗位职责进行梳理。

我们知道，组织管理中"职责重叠"、"职责空白"、"管理汇报关系混乱"、"多头领导"、"岗位设置不清晰"、"岗位职责不明确"的现象非常普遍。

如果某项工作没有人做，那么在制订考核指标的时候，这个指标就无法落实到具体员工；如果管理汇报关系混乱，员工搞不清楚谁领导谁，谁对谁汇报，那么就无法明确考核人；如果岗位设置不清晰，企业有哪些岗位、各岗位的职责是什么都不清楚，那么考核指标也无从落实。

因此，在实施绩效管理体系之前，首先要做组织梳理，这是基础。

关于这一部分，第二章将进行详细的阐述。

2. 战略目标梳理　企业未来1～3年要往哪个方向发展？

要达成什么目标？

要在哪几个方面做到差异化？

在哪几个方面形成独具特色的竞争力？

这是企业必须考虑清楚的，也是指导绩效管理工作、制订考核指标的指南针。

如果不做战略梳理就会出现战略与绩效管理两张皮的现象，将导致的最坏的结果是，绩效考核的指标不是高层关心的东西，高层关心的东西在绩效考核里没有得到体现。

最终，企业高层对绩效管理失去兴趣，绩效管理体系得不到高层的支持，中层就开始抵触，于是，绩效管理就会流于形式，实际上很多企业的绩效管理体系运行也是这样一个结局。

面对这样的结局，很多企业的人力资源部门还表现出了不解和困惑。

他们搞不清楚，"为什么高层说一套做一套，嘴上说绩效考核重要，说绩效考核势在必行，要求各级管理者认真对待，但是到了真正开始实施的时候，却又变卦了呢？

为什么每次和老板汇报绩效考核工作的时候，他们只是说'先放在这里吧，我看看',之后却没有任何反馈？

"　其实，原因很简单，就是绩效管理体系没有融入战略落地与企业运营体系当中，没有发挥落实战略的作用，也没有和员工职业发展结合起来。

关于这一点，第二章将进行详细的阐述。

3. 绩效指标体系梳理　即根据梳理的战略目标，结合考核指标与企业战略的相关程度，进行关键绩效指标的提取。

所谓关键绩效指标，一定是与战略落地、企业运营和员工成长紧密结合的指标。

考核指标的数量一般在5～8个以内，避免出现眉毛胡子一把抓，什么考核指标都考核的现象。

通过提取关键绩效考核指标，形成年度、季度、月度业绩合同，作为后续绩效管理工作的评价尺度。

关于这一点，第二章将进行详细的阐述。

4. 绩效辅导　前面三步仅解决了考核指标来自哪里，考核指标是什么，各项考核指标的衡量标准是什么等问题，后续大量工作需要绩效辅导来完成，绩效辅导是绩效执行的核心环节。

绩效管理是上下级之间持续进行的对话过程，这是核心关键点。

很多企业在制订考核指标的时候对于这个理念坚持得不错，基本上做到了对话沟通，让员工参与进来。

但是，一旦进入到绩效管理运行环节，情况就变了，管理者就又回到了他们习惯的工作方式中，把考核指标放在一边，不再关注员工在执行考核指标的时候遇到什么困难，也不再关注是否需要提醒，是否需要反馈，这给绩效管理体系运行的失败埋下了伏笔。

绩效辅导是指经理和下属针对如何完成绩效考核指标所进行的持续沟通，目的是帮助下属进一步理解考核指标的内涵，理解考核指标与公司战略目标的关系，理解考核指标与工作职责履行的关系，帮助员工梳理工作思路、形成工作计划、提供工作方法和工具、协调资源、提供支持，帮助员工把思想和行为逐渐调整到绩效考核的导向上来。

这个环节必不可少。
实际操作中，绝大部分企业都忽视了这个环节，他们把绩效管理和企业管理的界限分得很清楚。
他们没有认识到，所谓绩效管理，就是帮助经理和员工梳理工作目标，帮助员工更好地为组织作出贡献、在这个过程中，不断地提升自我。
关于这一点，将在第三章进行详细的阐述。
5．绩效面谈　绩效面谈是双方一次正式的面谈机会，在绩效面谈会上，双方对员工过去一个周期的绩效进行充分的沟通，对员工的优点、不足和改进措施达成共识。
实际执行过程中，很多经理对绩效面谈仅仅是"知道了"而已。
对于绩效面谈究竟是什么，为什么要做绩效面谈，如何才能进行一次成功的绩效面谈，绩效面谈和平常的沟通的差别是什么，绩效面谈的对于经理和员工的价值是什么等，却鲜有自己深刻的体会。
原因可以归结为以下三条：　首先，经理不愿意和员工面谈，从内心里排斥这个工作，认为面谈耽误时间，不如拿这些时间做些自己喜欢的工作；　其次，经理认为面谈只是走形式，没有什么必要，反正大家在平常工作中经常沟通，一些问题也都点到了，没有必要再通过这个形式再谈一次；
再次，很多经理为了应付人力资源部的检查，简单和员工沟通几句，就填表上交，完成任务。
为了充分发挥绩效面谈的作用，企业还要做好很多方面的工作。
最重要的是需要建立一个正式的绩效面谈沟通机制，这个机制需要组织保障，最好由人力资源部参与旁听。
经验表明，当有第三方在场的时候，绩效面谈可以按照程序进行得比较深入，尤其是刚开始实施的时候，第三方参与的价值会更加明显。
人力资源部除了提供方法、工具、程序外，还要参与旁听，帮助经理提升面谈技能。
同时，人力资源部代表了公司，在场旁听有利于营造一个正式的沟通氛围。
某企业营销副总和下属部门经理面谈，在谈到"销售计划准确率"指标的时候，营销副总说，"这个指标，你可能没有明白它的考核目的，你想一下，如果你报的销售计划不准，会发生什么情况？
"　经理回答："生产做不出来，交不了货，客户会抱怨。
"营销副总说："你说得对，如果不报计划或计划不准，会影响你最终销售任务的达成。
所以，你应该把预算、计划和销售任务三者结合起来考虑，从你的销售任务达成的角度看待这个问题，而不是指标的本身。
如果仅仅认为公司考核你这个指标是为了扣你的钱，那就完蛋了，你可以继续不准确，反正任务是自己背的。
"　听了营销副总这话，销售部经理一拍大腿，"对啊，我现在终于明白了这个道理，以前就是以为公司是为了扣分，没从这个角度考虑，我想其他人也可能这样考虑。
"　这是他们之间在平常沟通的时候经常谈的问题，但是始终没有解决，在绩效面谈的氛围里，双方对这个问题达成了共识。
销售部经理和大区经理的面谈，中间谈到一个心态问题。
以前，销售部经理经常指责这个大区经理是负面心态，无论考虑什么问题都是负面的，每次销售部经理和他谈到这个问题的时候，就会谈崩。
而在绩效面谈中，双方在融洽的氛围中，首先从优点出发，帮助大区经理找优点，帮助他着眼未来考虑问题。
慢慢地，双方再次谈到这个问题的时候，大区经理的思想有了转变，认识到很多事情不要仅仅看到眼前，而是要着眼于未来。
久谈不下的一个问题通过面谈双方达成了共识，最后大区经理的眼圈都红了，原本以为这是一场批判会，没有想到经理会这么替自己着想，大区经理显得有点激动也有点感动。
这就是绩效面谈的魔力，关键在于双方的投入程度、开诚布公的心态以及经理关心人的态度。
关于这一点，第三章将为您详细阐述。
6．绩效激励　目标和激励一定是关联的，有什么样的目标就要有什么的样的激励。
销售目标有提成、研发目标有研发奖金、技能提升目标有技能工资、年度目标有年终奖甚至利润分享

，等等，这些都是与目标匹配的激励形式。
企业在操作绩效管理的时候不要只顾给员工压目标而忘记了配套的绩效激励。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com