

绩效管理 with 东方实践

兵器工业出版社

绩效管理 with 东方实践

主 编：姚 钟

副 主 编：程盛楷 程少东

参与编写：熊 煜 罗宜平 张尚军 王静刚

兵器工业出版社

内 容 简 介

《绩效管理 with 东方实践》是对东方公司进行绩效管理变革实践的总结,文章在全面分析和总结东方公司历史与现状的基础上找出了符合公司自身特点的发展道路。作为一个三线军工企业,它的变革历程和大胆作为,不仅为企业注入了新的活力,也为企业进行绩效管理实践找到了一条可以借鉴和探索的新路。

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理 with 东方实践/姚钟主编. —北京:兵器工业出版社, 2005. 7
ISBN 7-80172-450-X

I. 绩... II. 姚... III. 企业管理: 人事管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 046568 号

出版发行: 兵器工业出版社

发行电话: 010-68962596, 68962591

邮 编: 100089

社 址: 北京市海淀区车道沟 10 号

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市登峰印刷厂

版 次: 2005 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

责任编辑: 张小洁

封面设计: 李 晖

责任校对: 郭 芳

责任印制: 王京华

开 本: 787×960 1/16

印 张: 17.5

字 数: 312 千字

定 价: 20.00 元

(版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换)

序

坚持管理变革，努力探求绩效、薪酬、文化三者的最佳契合，并作为培育企业核心竞争力的一部分，是湖北东方化学工业公司得以不断进取的法宝。

在20世纪90年代中期，由于产业政策的影响，东方公司产品市场逐年萎缩，这是东方发展史上的低谷，也是同类企业无从规避的严峻问题。东方人不等不靠不要，一切从市场出发，把所有的挫折看做是迈向事业成功的修行，苦练内功，一步一个脚印，在最艰难的地方执著地挖掘自己的潜能。一方面，坚持革旧鼎新，不断建立和完善现代企业制度、实行全员竞聘上岗、再造企业流程、重定发展战略、推行绩效管理；另一方面，以制度文化创新为基础，以导入企业识别系统为契机，以培育先进企业精神为核心，大力发展企业文化建设，坚持文化育人，典型引路，培育高素质的员工队伍，促进企业的改革发展，使企业进入了良性发展轨道。

《绩效管理与东方实践》是他们坚持管理变革的真实记录，也是他们推行管理变革，实行绩效管理的经验总结。该书系统介绍了由思想的解放→方法论的改变→绩效管理模式的形成→管理方式的转变→组织智能、执行力的提升→企业效益的提升的每一步骤。其核心价值在于根据先进的思想，确定正确的方法，然后执行、校正、提升。坚持把“简单的事情重复做好”，坚持“每天比对手多做一下”，要求“每天进步1%”，不论阻力多大，“坚

持到底，绝不放弃！”从这个意义上说，《绩效管理与东方实践》既是该企业的财富，也是兵器集团及所有想要有所作为的企业共同的财富。

杨友工
2000年4月18日

走在时间的前面

历史是一切变化最有力的见证，我们东方公司在风风雨雨中也形成了自己的历史。这段历史是我们一代又一代的东方人用自己的青春和热血铸就的。

现在我们继承着东方的事业，我们将继往开来一往无前地继续开拓我们的事业。

历史不能忘记，在东方的史册上，有艰难和曲折，也有成功和辉煌。但是东方人敢为人先，有勇于探索和实践的勇气，更有敢于挑战自我与改造自我的豪情。无论是困难还是艰辛，我们都能一往无前，这就是我们东方人。这也是东方的历史留给我们最宝贵的一笔财富。克难奋进，勇往直前，一路走来，今天，东方的旗帜因你因我而格外鲜艳。

当今，一种格外需要智力的经济正在改变世界，面对这严峻的挑战，就要严阵以待，就要迎难而上。为了使我们尽快建立现代企业的管理机制，我们正在进行一场新的变革。每一场变革都应该是漫长的，但是我们却要用较短的时间去创造奇迹。因为如果今天我们赶不上时间，今天我们就会被市场所淘汰，更谈不上什么明天的发展。

《绩效管理与东方实践》一书，目的就是总结东方的成败得失，以史为鉴，并用以指引东方未来要走的道路。我们唯有走在时间的前面，奋起直追，成为市场的领跑者，我们才有成功。走在时间的前面可能吗？完全可以！因为对不同的人来说，时间也是不同的。分秒必争的人，时间可以是一分一秒地度过的，这样的人是争分夺秒；得过且过的人是过了今天，再过明天，时间是一天一天地度过的，这样的人是混天度日。我们东方人不仅要分秒必争，抓紧时间把今天的事情干好，还要想方设法在今天就干好明天的事情，这样我们就走在了时间的前面。

在市场经济大潮中，我们已不是最早出发的人，但只要我们能走在时间前面，我们仍然可以是去开辟一个伟大事业的先驱，我们东方的旗帜也会更加鲜艳夺目。

目 录

第一章 东方之路	1
第一节 历史回眸	3
第二节 探索之路	6
第三节 再来一次变革	10
第二章 思想革命	17
第一节 管理变革报告会	19
第二节 建立现代企业经营理念	25
第三节 企业文化的魅力	28
第三章 流程改善与组织优化：东方绩效管理	
变革的基础	37
第一节 流程改善概述	39
第二节 东方流程改善实践与组织优化	44
第四章 绩效管理的理论和方法	61
第一节 绩效管理概述	63
第二节 绩效管理的内容	65
第三节 绩效考核	69
第四节 薪酬管理	106
第五节 绩效管理中的组织责任	151
第五章 东方绩效管理实践	163
第一节 东方绩效管理系统诊断	165
第二节 东方绩效管理系统设计	169
第三节 东方绩效管理系统结构	175
第四节 东方绩效计划体系	179
第五节 东方绩效考评体系	188

第六节	东方绩效反馈体系	209
第七节	东方薪酬管理体系	216
第八节	东方绩效管理组织责任体系	226
第九节	东方绩效管理运作体系	228
第十节	东方绩效管理保障控制措施	229
第六章	结论与展望	231
附录		247
附录一	东方公司绩效管理制度	247
附录二	分子公司绩效指标体系	257
附录三	员工绩效评价表	261
参考文献		266

第一章

东方之路

第一节 历史回眸

一、辉煌的历史

湖北东方化学工业公司是一家 1966 年建厂的国有军工企业，是国家在中南地区进行三线建设的重点配套企业，为国防建设做出了突出贡献。经过 30 多年的发展，公司已建成以化工为主，涵盖化工机械、汽车内饰、医药中间体、染料、包装制品等多个领域的大型军民结合型国有工业企业，员工 2300 多人。公司拥有 6 个子公司、4 个生产分厂、1 个技术开发中心、1 个理化仪表中心，具有完善的科研开发、设计、生产、销售、服务、质量保证等多功能全方位的管理体系，是全国重要的硝基甲苯和特种钢耐腐蚀泵阀生产企业，位列湖北省工业企业综合实力 500 强、中国化工企业 500 强一效益 100 强企业，多次荣获湖北省文明单位、中国兵器工业集团公司生产现场管理五星级企业称号，创造了辉煌的历史。

东方人并没有沉浸在辉煌的历史中，改革开放后，为了企业的壮大发展，东方人主动地争取项目，把握时机，开始调研开发民品。截至目前，公司已先后开发出 22 种新产品，优化了产业结构，为企业的多元化发展铺平了道路。

1980 年，公司第一条民品生产线——氧化铁红生产线建成投产。其产品于 1986 年、1988 年两度被评为湖北省优质产品，产品打入美国、西班牙等国际市场。2001 年办理了自营出口权，2002 年，该线改制成子公司，并成功开发出了浅色氧化铁红系列产品。这条生产线的成功建设，标志着东方人在军民结合的发展之路上迈出了第一步。

1986 年，公司引进法国先进技术，建成年产 1250 台的耐磷酸泵生产线，可生产具有国际领先水平的耐腐蚀耐磨蚀泵阀。1990 年初通过法国专家严格考核后又通过国家级鉴定。对此，国务院重大设备办认为东方树立了引进技术国产化的样板，并列为“八五”国家星火计划项目。过去，一般国产磷酸泵寿命只一个月，该线生产的耐磷酸泵寿命高达 300 天，达到了当代国际水平，而泵的售价仅相当于进口产品的二分之一。1991 年，被国家列为耐磷酸泵专业定点生产厂。研制开发的高耐磨合金泵被冶金部列为铝工业高耐磨泵专业生产厂，为大峪口、

黄麦岭、贵溪等国家重点项目提供了优质产品。1995 年，与山西铝厂、沈阳铝镁设计院共同开发生产的泥浆泵通过冶金部、国务院重大设备办的鉴定验收，获部级科技进步二等奖。1997 年研制的磷酸输送泵、石膏料浆泵获化工部“科学技术进步三等奖”。1998 年该线开始按公司制试运行，2000 年正式注册，企业经济规模快速增长，至 2002 年销售收入三年翻了一番，产品的开发能力也突飞猛进，产品开始进入烟气脱硫、纸浆造纸等新的大市场。与此同时，2001 年通过 ISO9001 质量体系认证，被湖北省科技厅认定为“省级高新技术企业”，2002 年被定为“湖北省信息化重点示范企业”。

1987 年至 1991 年，工厂在襄樊檀溪经济开发区先后 4 次征地筹建襄樊基地，积极着手建设起点高、技术先进、市场前景广阔、无污染、适合城市的新产品。1992 年，工厂投资 4000 万元，全套引进德国拜耳 HK 公司先进设备，自行研制组合料，自行配套模具的现代化聚氨酯模塑生产线在襄樊建成并通过了原兵器工业总公司的验收，批量生产提供座椅靠垫为湖北省汽车、民用飞机座椅靠垫总装配套。

1989 年，企业又建成亚洲最大的一硝基甲苯分离生产线。该线有效地利用了 82 号产品生产线原材料储运、动力供应、废酸与废水处理等公用设施，充分发挥了兵工生产的技术优势，分离出来的三种同分异构体，在化工、农药、塑料、合成纤维、医药、染料等领域有广阔的市场前景，被誉为平战结合的典范。2001 年 9 月，工厂投入近百万元对该线进行技术改造后，对硝的日产量突破 15 吨，产品质量也达到行业领先水平。2002 年 2 月，该线注册为“湖北东方精细化工有限公司”，9 月收购了宜城华昌公司对甲苯胺生产线。

压力容器生产线建成十多年来，已为全国十多个省市的数百家大型企业、储运公司加工过压力容器。在我国化学工业的样板企业吉林化学工业公司，在举世瞩目的甘肃酒泉卫星发射基地，都有该线生产的容器产品。2002 年该线改制为子公司。

高氯酸铵生产线是公司 1990 年改建原氯酸钾生产线而成的，产品主要销往东南亚。由于国际政治原因，国外市场不畅，1996 年该线被迫停产。但企业并没有放弃，经过七年的努力，打开了国内市场，2002 年 8 月，与西安新岳科技有限公司合资，恢复了该线生产；10 月生产线通过兵器工业集团公司安全评审；12 月产品质量通过产品鉴定会专家认可。

改革开放 22 年，东方人成功开发了系列民品，结束了单一军品生产的历史，建立了一硝基甲苯、铁红、泵阀、压力容器、高氯酸铵、汽车内饰件等生产线，

形成了化工、机械、汽车内饰件三足鼎立的格局。1990年，工业总产值和销售收入双双突破亿元大关。企业人均利税排名跃居全国兵器行业第八位。按六大经济指标综合计算，公司进入了全国经济效益好的1000家企业之列；1995年，列为“全国最大500家化学工业企业”，企业多次被评为全国机电行业和湖北省出口创汇先进单位，连续18年被省、市授予“重合同、守信用”单位。“七五”期间，工厂实现工业总产值2.4亿元，“八五”期间完成工业总产值（1990年不变价）7.3012亿元，是“七五”的2.19倍，年递增率16.99%，累计赢利5481万元，是“七五”的10.58倍，“九五”期间，工厂在82号产品市场每年以12%的速度萎缩的情况下，完成工业总产值7.3亿元，进入“十五”后，民品保持20%的增长速度。

22年来，民品累计投入8000万元，新增产值10亿元，每年以10%的速度增长，利税累计1亿元，到1995年底民品产值占工业总产值的33%。到“十五”期间，民品每年以20%的速度增长，2002年82号产品以外的民品比重达50%以上。工厂基本上变为以军为本、军民结合型企业。到目前为止，企业的工业总产值达19亿元，利税达1.9亿元。

生产的大发展并没使东方人一刻放松安全，企业连续10年被中国兵器工业集团公司、第三事业部、湖北省国防科工办评为“安全生产先进单位”。在生产现场管理和质量管理上，1997年公司生产现场管理获原兵总“生产现场管理铜牌”单位，2001年和2003年获集团公司生产现场管理“五星级企业”称号，1998年公司军民品均通过ISO9002质量体系认证。

二、来自市场的挑战

在计划经济的体制下，东方创造了辉煌的业绩。在新的市场经济形势下，东方和其他国有企业一样，也面临来自市场的挑战。

首先是军品任务严重不足，特别是主产品82号产品的市场日趋萎缩，企业经济效益每况愈下，到2000年时，销售收入由最高峰时的2.2亿下降到1.4亿，利润由高峰时的1000多万元下降为50万元。

由于市场竞争的激烈，再加上受到体制的束缚，民品经营也陷入了严重困境。一硝基甲苯生产线作为当时亚洲产能最大的生产线，十几年过去了，设计能力为年产3600吨对硝，而实际产量最高年份只有1400吨，生产线也长期处于瘫痪状态；花巨资引进具有国际先进水平的汽车内饰件聚氨酯模塑生产线，投资4000多万元，2000年只有300多万元的销售收入，连财务费用都不足以补偿；

耐腐蚀泵阀生产线具有国内领先水平，是唯一没有亏损的生产线，但销售收入一直在 1000 万元左右徘徊，没有大的发展。

到了 20 世纪 90 年代，企业效益逐年下滑，在 2000 年，企业利润甚至一度从 1994 年的 1200 万元下降到 50 万元，在岗工人每月只能发 400 元的生活费。一个老字号国企越来越不景气。更为严重的是，人心思变，东方公司技术人员流失严重。1999 年，20 多名技术和管理人员自己离开了公司，在公司多方联系要求其回来工作时，却无人愿意回来。无奈之下，当时的劳动人事部门一次性下发了除名文件，将其除名。

在众多优势面前，东方人得到的却是这样的结果。为此，东方人进行了深刻的反思。作为一家老字号的化工国企，在军品市场严重萎缩的今天，怎样发展民品？优势在哪里？这些，东方人好像一直没有考虑过。最多的时候公司有 20 多个民品项目。项目多不说，还不受重视。结果死的死、瘫的瘫，剩下的几个也几乎没得到发展。这说明我们在项目投资上，还没有应用现代企业的投资理念，进行科学的投资。另外，东方人更加深刻地认识到，企业不能走上快速发展之路，关键还在于企业的体制没有改革，母公司对下属企业统得太死，管得太死，企业也就不能壮大发展。

在拥有众多发展壮大的优势中，东方人为坐失良机感到心痛和感到耻辱。通过反思，东方人认识到，我们没有发展壮大的机会吗？不是，绝对不是！机遇，是个稍纵即逝的东西。机遇有了，但能否抓住它，这可是一个关键的问题。

以上情况说明，面对市场急剧变化的情况，公司的反应能力和适应能力还是远远不够的。为了适应市场的变化，东方人多次进行了变革，但是并没有从根本上摆脱公司所面临的困难。没有危机意识，我们前面发展的道路将会变得更加艰难。而要彻底改变公司的状况，建立现代化企业管理制度，东方公司还需要进行一场革命，一场最主要的，也是最关键的体制上的变革。

第二节 探索之路

一、确立新的发展战略

2001 年 7 月，是东方公司的一次转折，以总经理姚钟为主要领导的新领导

班子正式上任。

新领导班子上任之初，习惯于计划经济思维模式的东方人，此时都把希望寄托在新的领导班子身上。希望他们能从国家争取一个大的项目，投入一个在全国甚至在全世界都相当先进的技术设备，以挽救东方的命运。但是总经理姚钟认为，东方走出目前的困境，关键还是机制，为此开展了一个月的寻找影响东方改革发展突出问题的“三讲”学习大讨论活动，理清了思想，统一了认识。

姚钟认为，企业的生存与发展最重要的不是项目，是人的积极性，是企业运行的机制。如果我们没有好的机制，没有好的管理平台，即使有了大项目，也会垮掉，甚至使我们背上更沉重的包袱，我们不是没有过这样的教训。我们不能只把眼睛盯着上面要政策要项目，我们首要的任务是凝聚人心，把现有产品搞上去。我们的这些产品都经过了好几年、十几年甚至二十几年的市场洗礼，到今天仍然在生存，本身就说明了它的生命力，如果我们把它们做得好一点，再好一点，做到全国第一，全世界第一，我们还用愁吃饭问题吗？当然，我们并不是不要去争取项目，相反，我们要以百倍的信心千倍的努力去争取好的项目，但前提是必须能发挥我们的优势，符合我们的发展方向。我们相信，通过我们苦练内功，打造扎实的管理平台，创造优良的经营业绩，不用我们四处寻找，项目自动就来了，因为项目也是嫌贫爱富的，没有优越的条件，它是不肯轻易上门的。

二、三大变革照亮前进道路

通过一个月的“三讲”学习活动，找出了影响东方改革发展的三大突出问题：改革力度和创新能力不够；民品机制不活；人才流失严重。针对这三大突出问题，公司展开了一场惊心动魄的变革之舞。

1. 全员下岗，竞聘上岗

2001年10月，新任领导班子改革的第一板斧砍向人事制度，在公司推行全员下岗、竞聘上岗的人事制度改革。

在推行人事制度改革时，姚总谈到，中国有两个词内涵十分丰富，一个是“舍得”，即先舍后得；另一个是“得失”，即先得后失。目前，我们东方公司就要做到“舍得”，搞改革，我们要懂得“舍得”。我们舍弃现在的安逸，实施全体员工下岗，再竞争上岗，看似我们舍弃了很多宝贵的东西，比如安稳、铁饭碗、铁身份，但是你不要看重它，你越是看重它，你就越是得不到它。改革开放以

来,很多人由于舍不得放弃自己的铁饭碗,结果首先被市场经济打破的就是铁饭碗。我们东方人要未雨绸缪,要敢于舍弃今天的安逸,我们才能求得公司的长久发展,公司得以长久发展,才是我们安身立命之本。相反,我们今天死守着自己的饭碗不放,得到今天的安逸,但是明天呢?如果明天公司因没有跟上时代的步伐而破产,我们大家都会失去饭碗。

首先是中层干部集体下岗,公司按照新的组织机构,公布新的中干职位设置,在全公司范围内公开招聘中层干部,经过群众评议、演讲答辩、组织考核、任前公示等程序,选聘新的中层干部。接着是一般管理技术人员和工人下岗,同样按照新的岗位设置在全公司公开招聘。此次改革历时75天,通过改革,公司的中干职数由124个下降到71个,减少了53个中干岗位,一般管理技术人员由733人减少为604人,减少了129人,全公司定员人数从2520人减少为2326人,减少了194人,“铁饭碗”、“铁交椅”被砸得粉碎,其改革之彻底,影响之深远,震动之激烈,在东方历史上史无前例,东方人第一次感受到竞争的激烈与残酷。过去人们都不愿意干的环卫岗位,在此次竞聘中也出现了踊跃报名的激烈场面,由过去的“要我干”变成了“我要干”。同时,在市场上广为流传的“今天工作不努力,明天努力找工作”的至理名言在员工的心中深深地扎下了根。部分员工通过竞争上岗,找到了自己的位置和发挥才能的空间,积极性得到极大提高,落聘的职工也找到了自己的差距和不足。从此以后,各部门招聘新人,全部改为公开招聘,很多人通过这种形式走上了重要岗位甚至领导岗位,公司赛场赛马的用人机制得以确立。

2. 民品改制

民品是东方的希望,立足现有民品做强做大的发展思路确立之后,公司立即对民品分厂进行了改革改组。

一是淘汰不相关项目。如工业硅、塑料制品、大理石加工等,将优势产品改组成7个子公司,实行自主经营,实现了产权多元化,建立经营者激励约束机制。这些生产线从总公司分离出来,按照主体多元化的原则,采取职工持股等多种形式,将所属民品分厂依法改制为股份有限公司,成立独立法人企业,自主经营、自负盈亏。

改制后的几条生产线,活力大增。改制后的泵业公司迅速进行了劳动用工和分配制度改革,管理人员从36人减少到16人,员工总数从298人减少到210人,研发人员从6人增加到19人,销售人员从13人增加到23人,而且销售人员文化结构大幅度提高:从以初中生为主改变为以大专以上的学历为主。

在分配机制上，实行“按效付酬、按贡献奖赏、按资本回报、按股分红”的全新分配方法。企业面貌焕然一新，销售收入从2000年的1308万元增长到2002年的2278万元，2003年完成3016万元，实现销售收入三年翻了一番。汽车内饰件分厂2001年改制为有限责任公司后，不断改进产品质量和服务质量，加大市场开拓力度，销售收入从2000年的372万元增长到2002年的1311万元，由2000年亏损327万元转为赢利18万元，实现了投产8年来的首次赢利。在岗工人的年工资也增长到1万元。

二是做大优势项目。通过“三讲”学习和大讨论，公司确立了以硝基甲苯和耐腐蚀泵阀为支柱产品的发展思路。对一硝基甲苯生产线，先后投资200万元进行技术改造，使这条一直处于半瘫痪的生产线在2001年当年实现产量达纲，质量跃居国内先进水平，当年实现销售收入3000多万元，创造利润700万元，真正成为公司支柱民品之一。2002年，他们又收购了宜城市对甲苯胺生产线，延伸了一硝的产业链。

公司制造耐腐蚀泵阀的冶炼技术一直处于全国领先地位，占据了国内磷复肥行业生产用泵三分之二以上的市场，2002年公司投资700万元，将泵阀的生产经营中心搬迁至襄樊市市区，同时进行机加能力改造，使机加能力翻了一番。

三是寻求合作。高铵盐是公司20世纪90年代初开发的一个高附加值产品，但由于种种原因，该生产线于1994年停产。为了使这个市场潜力很大的项目恢复生产，经多方奔波，2002年该公司与西安新岳科技有限公司达成合作协议，由对方投资600万元对生产线进行改造，当年10月恢复生产，并且实现了赢利，在公司没有投入一分钱的情况下，盘活了资产，同时安置了一大批下岗职工。

3. 分配制度改革

分配制度的确立，是国有企业的一大难题。东方人则是靠着挑战自我，超越自我的勇气，确立了适合自己企业发展和能够调动员工积极性的分配制度。

一是所有员工不论资历，一改过去的技能工资制，均实行岗位绩效工资制，实行以岗定薪，工资中活的部分比例首次超过了60%。

二是对子公司经营者、分厂管理者实行年薪制，引进技术、管理、资金等要素参与分配，试行股权激励方案。年薪制的引进和实施，一开始引起了不大不小的波折。2002年，泵业公司经理的年薪达到了16.8万元，这在偏僻的小山沟，无疑是一个天文数字，比公司总经理的工资也要高出很多倍，有人不理解，有人建议打个折扣兑现。姚总说，定下的制度有什么理由不兑现，王乃华（泵业公司经理）不该得这么多吗？泵业公司的销售收入比上年增加了1500万元，利润增