

| 管理上市丛书 李玉萍 主编

企业欲上市，管理先上市

绩效·剑

李玉萍 许伟波 彭于彪 著

绩效管理犹如一把双刃剑 是科学更是艺术

PERFORMANCE MANAGEMENT

A DOUBLE-EDGED SWORD

● 浓缩267家企业管理现状，全景案例展现，针对性解决方案



清华大学出版社

| 管理上市丛书 李玉萍 主编

企业欲上市，管理先上市

绩效·剑

李玉萍 许伟波 彭于彪 著

绩效管理犹如一把双刃剑 是科学更是艺术

PERFORMANCE MANAGEMENT

A DOUBLE-EDGED SWORD

● 浓缩267家企业管理现状，全景案例展现，针对性解决方案

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

企业要上市,管理必须先上市!管理上市是企业以上市公司的管理要求规范自身的各项经营活动,企业以上市所必需的社会化、公开化、规范化、制度化为契机,运用“管理上市”的理念与方法实现管理规范化,提升自身管理能力和竞争力。

本书是鹰腾咨询的精心之作,从多个咨询实践案例中总结而来,通过全景案例贯穿的方式,生动阐述了中国民营企业推行绩效管理的难点和关键平衡点,以及正确使用绩效管理工具的主要技巧。管理是科学,更是艺术。绩效管理犹如一把双刃剑,用好这把剑既是科学也是艺术——用得好,可以削铁如泥;用不好,反而会割伤自己。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

绩效·剑/李玉萍,许伟波,彭于彪著. —北京:清华大学出版社,2008.7
(管理上市丛书)

ISBN 978-7-302-17998-6

I. 绩… II. ①李… ②许… ③彭… III. 上市公司-企业管理:人事管理-研究-中国 IV. F279.246

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第094509号

责任编辑:杜春杰 王 威 孙 斌

封面设计:周周设计局

版式设计:杨 洋

责任校对:姜 彦

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:三河市李旗庄少明装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×250 印 张:14 字 数:208千字

版 次:2008年7月第1版 印 次:2008年7月第1次印刷

印 数:1~8000

定 价:32.80元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:027452-01

丛书序言：企业欲上市，管理先上市

“管理上市”其实是一个“概念”。这个概念源自我们在咨询实践中对众多想上市的民营企业有感而发出的呼吁——

企业欲上市，管理先上市

戴着金镣铐的舞蹈

记得一次在课堂上，下面坐的学员大多都是企业的老总。在课程的开始，我问了一个问题：“各位老总，你们的企业想上市的请举手！”结果是90%以上的老总把手举了起来。问到企业想上市的原因，在座的老总们归纳出以下几条：

第一，上市可以解决资金问题；第二，留住企业的管理骨干，使其工作更积极热情；第三，上市后，市场会逼着你在管理上规范、阳光下运作；第四，“雪球”效应——品牌知名度提高，令更多的人信任，获得更多的支持；第五，产权结构进一步明晰，有利于建立良好的管理体制，更利于推行现代企业管理制度。

对于想做大做强企业而言，企业上市无疑是一剂“补药”。然而补药并非没有毒性，因而也有人把企业上市戏称为“戴着金镣铐的舞蹈”——机遇与挑战并存，其风险在于：第一，企业隐私权丧失的风险。公司几乎完全处于公众及竞争对手的关注之下，这对于公司经营显然是不利的。第二，管理者自由度受限制。企业的重大决策必须经董事通过，甚至还要经全体股东投票决定。第三，企业控制权转移的风险。企业一旦上市，就成为公众公司，公众都有投资购买的权利，一旦大买家出手，随时都会有失去“控制权”的危险，转而易主。

上市是结果，不是手段

无限风光在险峰。对于善于登山的人而言，攀登高峰可以征服自我获得满足感，但是对于不知深浅的业余爱好者而言，意味着丧失生命的危险。虽然，有很多公司通过多种形式的“包装”让企业上市，但其企业内部的管理却远远没有达到上市公

司的要求。谎言开始意味着终生谎言！记得一个笑话这样说：一家上市的公司老总和没有上市的公司老总在一起喝茶，没有上市的公司老总带着羡慕的眼光看着刚刚上市的公司老总，问道：“听说你们企业上市后，你的身价涨了不少！”这位上市公司的老总苦笑道：“我上涨的身价买走了我的睡眠……”

企业要上市，管理必须先上市！管理上市是企业以上市公司的管理要求规范自身的各项经营活动，企业以上市所必需的社会化、公开化、规范化、制度化为契机，运用“管理上市”的理念与方法实现管理规范化，提升自身管理能力和竞争力。

本丛书是鹰腾咨询的精心之作，从多个咨询实践案例中总结出来，从绩效管理、企业文化、企业上市思维工具三个方面出发，系统性地提出企业管理上市的解决方案。

鹰腾咨询首席顾问李玉萍

二〇〇八年五月三日于深圳

丛书导读：如何有效地使用本系列书

1. “阅读”全景案例：本丛书均以某一公司为描述主体，通过全景案例的方式，运用小说章回体的写作形式，将一个完整的咨询案例，分章节地呈现在读者面前；故事中有利于您思考的线索（clue）与方向（direction），力求使您在轻松的阅读环境中激发起对问题的积极思考。

2. “关注”关键人物：每本书都围绕公司的某一决策人物（咨询项目的发起者、推动者、领导者）作为主人公和灵魂人物展开论述，通过其在面对管理难题的困惑、推动咨询项目的阻力、项目实施过程的感受以及对难题的思考路径等情节的描述，以独立的视角，将公司的困惑与问题真实地展现在读者面前，从而使读者有身临其境的感受。

3. “思考”解决方案：本丛书均采用“发现问题——分析问题——解决问题——引申思考”的写作方式。首先是从分解问题开始，运用一些管理原理、方法、咨询工具，对案例的问题进行层层剖析，从面到线、从线到点，做到既把握问题的实质，又能深入浅出地把读者带入分析的路径上；其次是归纳与总结，运用以上分析结论得出概括性的问题本质，使读者对于问题的深层原因一目了然。

4. “激发”引申思考：本丛书中的引申思考，主要探讨当前与本章内容密切相关的热点问题，分析主流管理界的主导趋势，以及在此情况下的深度思考，主要是激发读者从不同的角度对问题进行全面的思考，并增强文章的可读性、趣味性、哲理性。

5. “融贯”辅助工具：本丛书就书中需要使用的分析工具一一进行描述，其中的内容不仅仅是对管理知识与咨询工具的简单罗列，而是紧密结合本章的实际应用，对工具、方法使用的背景、条件与前提、操作步骤、注意点等进行详细说明，从而帮助读者在未来解决同类问题时能举一反三。

前言：绩效之剑

武侠小说中，常用三个层次来描述练剑的境界：第一重境界便是有剑有招，招招致命，谓之剑术高超者；第二重境界是有剑无招，人剑合一，剑随意动，意到剑到，谓之剑术集大成者；第三重境界便是无剑无招，手中无剑，心中有剑，心神到处，即为剑，谓之神、谓之尊、谓之圣，此乃练剑人的最高境界。练剑的初级目标是为了防身健体，中级目标是为了立身扬名，最高目标是为了将博大精深的中国武学发扬光大。从修炼的境界来看，管理与练剑极为相似。每个企业无时不刻不在进行管理活动，但是管理的最终效果却大相径庭。

从传统管理时代、科学管理时代到现代管理时代，关于管理的各种理论学说以及工具层出不穷。管理来源于实践，并指导实践，其最终目的只有一个——让企业产生效益。

从人事行政管理到人力资源管理，企业管理又迈向更高的层面，把人作为一切资源中最宝贵的资源，经过开发的人力资源可以升值增值，能给企业带来巨大的利润。人力资源管理部门则逐渐变为生产部门和效益部门，讲究投入和产出，生产的产品就是合格的人才、人与事的匹配，追求的效益包括人才效益、经济效益和社会效益的统一，还包括近期效益和远期效益的统一。

绩效管理是人力资源管理的核心，对企业实现战略目标有举足轻重的作用。在我们咨询的案例中，有不少企业都或多或少意识到绩效管理的重要性。甚至有不少企业推行绩效管理几年了，但实施效果却不尽人意。有人戏说“绩效难，不亚于上青天”。我们认为，绩效难在缺少对绩效根本意义的理解，并且难在实施绩效必须有一个基础和前提——企业管理的根本基础。在我们咨询的案例中，很多企业把绩效作为发放奖金的基础，当作惩罚员工的手段。

管理是科学，更是艺术。绩效管理犹如一把双刃剑，用好这把剑既是科学也是艺术——用得好，可以削铁如泥；用不好，反而会割伤自己。

鹰腾咨询首席顾问李玉萍

二〇〇八年五月十八日于深圳

目 录

CONTENTS

序言：企业欲上市，管理先上市	I
丛书导读：如何有效地使用本系列书	III
前言：绩效之剑	V
第一章 奈何“年关”	1
第一节 “年关”之“痒”	3
第二节 问题种种	13
第三节 缘何如此	24
第二章 绩效创造卓越	35
第一节 走出平庸的思想	37
第二节 从平庸到卓越	56
第三节 无“为”而治	71
第三章 绩效之痛	81
第一节 绩效尴尬之由	83
第二节 绩效源自管理	117
第三节 没有沟通，就没有绩效	139
第四章 利剑心术	151
第一节 科学与艺术的较量	153
第二节 割裂意味着宣判无效	165

第三节 创造完美的绩效文化	176
第五章 让员工成为人“财”	187
第一节 是人才，更应该是人“财”	189
第二节 绩效团队成就“蓝色巨人”	199
后记：“执着”到底	211

“管理上市”之绩效·剑

Performance Management: A Double-edged Sword

第一章

奈何“年关”

本章带给您的思考



中小型民营企业经过高速发展后，为何染上“大企业病”？



什么样的企业才算是成功的企业？



企业互相扯皮问题的根源有哪些？



如何建立起奖金分配与绩效考核的内在联系？



如何将目标管理、绩效管理与员工激励三者结合起来，实现企业的有效管理？

第一节 “年关”之“痒”

岁尾年初，对于企业老总来说，并非一段轻松愉快的日子。年关“难”，难在“关”上——人情关、奖金关、总结计划关、跳槽关……。

- ✓ 人情关——企业要处理各种社会关系，如合作伙伴关系等；
- ✓ 奖金关——年底发钱本身是件好事，但是发放不均，同样会引起员工的不满；
- ✓ 总结计划关——总结过去，计划将来。往往是总结不够，计划不妥，徒然浪费了太多时间；
- ✓ 跳槽关——年后就是“跳槽”高峰，跳槽必然都会不同程度给企业带来影响。

站在落地窗前，可以一览这个城市的繁荣。二十多年前，S城还只是一个小渔村，但现在已经发展成为具有1200万人口的国际化大都市。华立集团所在的办公地点就设在这座城市的高科技民营科技园，他们的写字楼也是该高科技园中的标志性建筑。站在75层的高楼上，可以一览S城的概貌，在大厦下面奔忙行走的都市白领如同蚂蚁一般，这让聂董多少有点“一览众山小”的感觉。

现在聂董的心情紧张而又复杂，是不是因为年关来临的缘故呢？

二十多年前，中国刚刚改革开放，身为华裔的聂董在一次很偶然的机会看到国内蓬勃的商机，便满腔热情投身创业。凭借语言的优势，聂董首先开始在中东地区做起了电子产品的贸易业务。古朴、执着的本性，让聂董创办的华立公司在五年内就迅速发展起来。

随着贸易额的逐年上升，华立公司已经不满足于仅仅通过贸易获取利润这种简单的盈利模式，而推出自己的品牌，通过现有的销售网络把产品卖出去成为公司新的发展方向。于是，2000年，聂董开始收购三环公司开发自己的产品，使用自己的品牌——华立。目前，公司已发展为可以独立生产“华立”电脑板卡、并实现板卡

自主研发生产、创立自有品牌的电脑整机到实现自主研发生产高性能台式电脑和笔记本电脑及其周边设备的大型企业。可以这样说，华立的这一步是跨越式的——从贸易商到制造商，从战略发展上看是颇具眼光的。此后的几年，华立三环在良好的市场背景下发展极快，销售额从最初的 500 万元，猛增到现在的每年 15 亿元。

华立电脑产品定位为物美价廉的高科技产品，凭借已经初步形成的规模优势，华立电脑曾经率先在行业内刮起电脑降价风潮。其先后打造了“霸霸”显卡、“华银”主板和“华立”电脑等国内名牌产品。其中，“霸霸”显卡自 2001 年起一直保持国内市场占有率第一，并在《电脑报》“2003 年中国板卡品牌调查”中被评为“最受信赖品牌”、“专家推荐品牌”和“最佳性价比品牌”；“华银”主板位居国内十大主板品牌之列；“华立”家用台式电脑在 2003 年 8 月面市两周年之际销量已名列国产品牌第二；2003 年 2 月诞生的“华立”笔记本在面市一周年之际市场占有率也已居国产品牌第二名。

此后，华立又先后与其他合作伙伴共同投资于房地产、快递、百货零售等项目，不过这些公司主要还只是参股公司，华立公司的重点仍然在华立三环。华立公司经过二十多年的发展，成为名副其实的集团公司。2003 年，集团公司的整体业绩不错，总销售额达 30 多亿元。华立集团总注册资金达 3 亿元人民币，上缴利税 2.1 亿元人民币。

华立集团的中高层中有 2/3 是聂董的朋友和亲戚。其中，他的妹妹聂琪担任公司的集团财务部经理；他的太太吴锦锦担任集团总经理，并且兼任华立三环公司的总经理；吴锦锦的姐姐吴锦华负责公司的行政工作；吴锦锦的姐夫李勇负责华立三环的采购业务。此外，聂董的表弟张力军负责华立房地产公司，聂董的堂兄聂华盛担任的是华立百货公司的老总。鉴于此种关系，华立公司下属参股或控股公司中层都是由此而延伸出来的关系。

华立公司这些年的成绩是不错的，用聂董的话讲是抓住了发展中的重要机遇。当然，知情的人还是认为这与聂董敏锐的眼光和独特的决策判断力密切相关。集团的业绩好，很多跟随聂董多年的“老臣”就曾多次提到华立集团上市的问题。在 2003 年年底的总结大会上，聂董已经明确了未来三年的战略目标，上市是最为主要的目

标之一。

上市是很多企业的梦想，它带给企业的是质的飞跃，让企业达到新的高度。

目标总是美好的，但是华立集团目前存在的不少问题也令聂董一筹莫展：华立收购的三环工厂，目前叫华立三环。现在工厂拥有操作员工 4 000 人。表面看起来，华立在行业内确实赢得了不少殊荣，但是自从收购工厂以来，企业内也出现了不少问题。辉煌的背后实际上暗藏着许多危机。

聂董突然感觉背部一阵疼痛，这段时间经常会这样。医生也告诉他，可能是压力太大了。年关在企业内部也是最繁忙的时候。盘点一下，企业盈利不少，按照通常的习惯都要拿一些利润出来犒劳大家。每年年底发年终奖都是聂董最为头疼的事情之一，因为年终奖的分配确实令人感到棘手。以前人少，聂董可以根据自己的观察和平时的工作记录来评估个人工作情况，但是现在管理人员的人数这么多。奖金不患多寡，而患不均。虽然，人力资源部也做了一些评分标准，但是聂董还是知道很多中层管理人员对此意见很大，认为不准确。这个问题已经在华立持续很多年了，因为奖励分配的不公，人员的流失率大大增加。人力资源部的经理找过他，提醒他 2004 年的员工流动率可能会高过往年，特别是一些中层的骨干有不断流失的迹象。聂董对此一直不解。与三年前相比，人员的工资几乎增长一倍，而且 2003 年人员工资又提高了 10%，但是员工却越来越不满意，认为企业没有好的文化氛围，缺少凝聚力。甚至一些跟随他多年的老员工也颇有微词，还有几个曾找他谈过。

远处呼啸而过的飞机，再次引发聂董的无限感慨。多好啊，飞机可以展翅翱翔，而华立集团做大了，不但没有让他如释重负有飞翔的感觉，反而令他压力更大。

聂董心中不平，现在的员工都只讲利益，不讲奉献。原来很强的执行力，现在一个指令发布下去，却要拖延几天才能执行，效率大幅度降低。这个规模并不大的企业，难道真的是患上“大企业病”了？

香烟烟雾缭绕中，勾勒出聂董憔悴的面孔。下午三点，公司要开会。聂董真的

*** 众说纷纭 ***

◇ 在繁荣的背后，您认为华立集团产生问题的根本原因是什么？

怕开会，每一次会议当他布置完工作后，中层主管都会有一大堆的理由对他的计划提出质疑。

记得 10 月份也是在一次会议上，公司讨论如何通过开发新产品来促进市场销售的问题，谁知会议还没有开多久，就成了辩论场，聂董还清晰地记得当时的对话情形：

聂董：为了在国外增加华立其他产品的销售，我希望今天参加会议的人员各抒己见，从各个方面提出促进研发和销售的意见。

研发部经理：我们现在的资金有限，而且人手不足，已有几种产品正在开发中，如果再开发新产品，我怕无法完成目标。

聂董：人手不够，可以招聘人员，管理层也要从内部挖掘潜力。

研发部经理：我服从公司的安排，但是目前在设备以及资金支持上，我们希望设备部和生产部要全力配合，特别是产品的小试阶段。

财务部经理：我们在财务上是一直支持你们的，从来没有延误。今天探讨的是关于研发部是否能够接受这个任务……不要把话题扯远了。

这个会议的结果可想而知……

接下来工作该如何开展呢？聂董一时也想不出更好的办法，会议马上要开始了。

鹰腾点评

“痒”在管理

华立集团是一个非常典型的民营企业，从创建至今已经有二十多年，目前已经步入高速成长期。在市场方面，华立已经取得不错的业绩，产品品牌在行业中也有较高的知名度。年关本应该是对本年度工作进行总结，计划来年开始的新起点。俗话说：“冰冻三尺非一日之寒”，华立集团在年关所呈现出来的问题，折射出在管理上出现的种种问题。

- ✓ 企业订立的目标如何在新的年度分解下去；
- ✓ 如何让中层干部正确理解并真正支持企业的发展；
- ✓ 如何通过对每个人的正确评价进行有效地激励，并发放奖金；

从内部来讲，每年的年终奖发放是聂董最为头疼的事情之一，在亲情、人情、能力、业绩多个评估因素前，该如何平衡。

- ✓ 如何在每年的跳槽高峰来临之前，留住核心员工。

除了年关之“痒”外，华立集团已经患上一种所谓的民营企业流行病——大企业病。

中小型民营企业患上“大企业病”

民营企业的所有权本质，以及其成长和发展历程都决定了其工作作风应该执行力强、效率高，然而事实上，许多度过创业阶段的民营企业在快速成长过程中，却患上了一种所谓的“大企业病”。病症犹如华立集团所表现出来的一样：

- ✓ 对于上级传达的指令执行力度差；
- ✓ 工作职责不明，推卸责任，没有人愿意和敢于承担责任；
- ✓ 职位的高低取决于与老板的亲疏。

引申思考

企业成功要有“境界”

企业成功有三个层次：第一重就是市场的成功；第二重是管理的成功；第三重

是文化的成功，如图 1-1 所示。

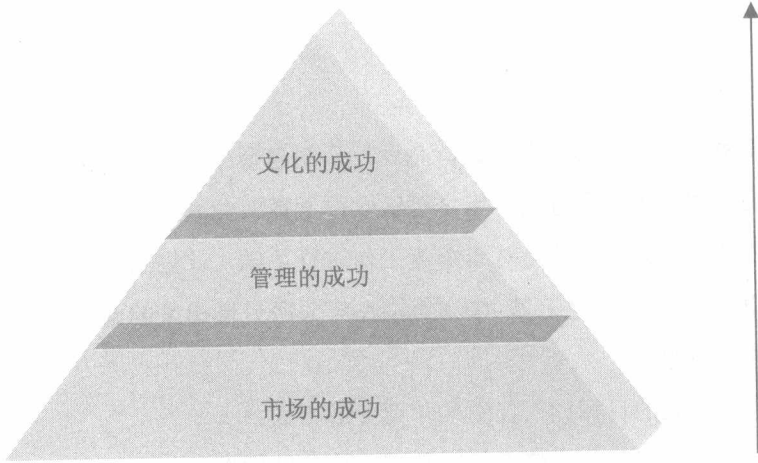


图 1-1 企业成功的境界

市场机遇的成功是企业最低层次的成功。此时，市场机遇的把握和有利的市场竞争环境是企业取得成功的主要因素，很多企业早期的成功都是得益于此（当然，这也离不开企业家的胆识、魄力与创新能力，以及在不确定的环境下作出正确决策的能力）。企业的这种成功，可能为企业争得市场上较好的竞争地位。但是在市场经济的条件下，一个企业很难独享某一市场的机会，并且市场环境是多变的，所以企业必须有意识地树立自己的竞争优势，形成在激烈竞争的市场中生存的能力，摆脱对有利市场条件和优秀企业家的依赖，以取得更大的成功。

第二个层次的成功是管理的成功。企业在市场的成功阶段，形成了自己的竞争优势，此时企业可以进一步优化流程，改进工作，继续优化自己的结构，通过进一步完善组织设计来促进企业的持续成长。完成这个过程，企业就实现了管理的成功。此时，企业的目标是适应以及满足它所选择的市场的需求；企业的政策已经成文并且“法律化”，通过这些规则，组织成员很容易知道什么样的行为是被组织所认可的，明白自己所处岗位被期望的行为；企业中有明文规定的工作职责，组织中人员能够免除上级乱用权力的影响，但是他们自己也被限制在自己的权力范围之内；员工的选定是根据他们是否拥有完成特定任务的能力进行的，他们的报酬是根据对组织目标的贡献而定。管理成功的企业开始具备通过寻求新市场机会来实现持续增长