

本土企业绩效管理推进中最真实问题的解决之道
适合中国本土企业，具有全局观的绩效管理推进手册

note by human resource director
of performance management

人力资源总监 绩效管理笔记

HR与业务也可以紧密相连
微观变革中HR心理战略的微妙运用可以带来质的变化

张明辉 著



绩效管理可以像杠杆一样撬动业务发展
扎根于企业的内部咨询项目案例演示



化学工业出版社

F272.92
Z142

郑州大学 *04010826802V*

note by human RESOURCE Director
of PERFORMANCE management

人力资源总监 绩效管理笔记

张明辉 著



化学工业出版社

·北京·

F272.92
Z142

元88.00 价 取

本书是讲述不同类型企业绩效管理实施与推进的一本方法论。它从实践的角度，总结了如何克服整体绩效考核体系的缺陷，建立起分类绩效管理系统。这种系统，建立在对企业上下道工序的内部客户关系的认识上，以及在如何卷入内部的利益相关方以推动预期变化上。这种上道工序、下道工序的关系被称为微观价值链，卷入内部的利益相关方被称为微观变革。它把以往从宏观研究的企业运营和变革两大主题，转移到微观层面进行了解剖。

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源总监绩效管理笔记/张明辉著. —北京:
化学工业出版社, 2012.9
ISBN 978-7-122-15189-6

I. ①人… II. ①张… III. ①企业管理-人力资源
管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第205201号

责任编辑: 罗 琨
责任校对: 宋 夏

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码 100011)
印 装: 三河市双峰印刷装订有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张18³/₄ 字数302千字 2013年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 39.80元

版权所有 违者必究

博采众长，自成一体

认识明辉，已近十年。十年来，一直看着他在人力资源尤其是绩效管理这个领域辛勤耕耘，不断成长，最终从当初的白领打工一族成为如今上市公司的持股一族，依靠的是他扎实的专业功底和在不同类型尤其是民营企业丰富的实战经验，实属不易。

看过不少人力资源的专业书籍，少有能用通俗的语言结合发生在我们身边的工作和生活事件，并对绩效管理这门专业课进行解读，尤其是在浙江这片民营企业非常活跃，但在人力资源管理方面较为薄弱的土地上，民营企业的人力资源专业人员，更多希望能用一种通俗而明了的语言方式来给他们提供一些具有实战操作借鉴的书籍，明辉这本具有创新意识的专业书籍正好可以给他们一个良好的帮助。

融古今中外众家之长，自成绩效管理一体，应是明辉多年来付出了不少心血之后的收获。也希望今后能看到明辉更多的更有见地的绩效管理方面的创新书籍。

资深猎头、浙江千里马人力资源开发有限公司董事长

洪文祥

2012年5月

杭州

家门口的管理 ——扎根本土企业的绩效管理实践力作

从明辉这本新书中，我依稀能够看到历史的影子，看到明辉的成长过程。此情此景，仿佛就在昨日！这不得不让我心生感慨：十年光阴已经过去了！

难能可贵的是，明辉没有虚度，他在不同类型的本土企业摸爬滚打，专注于绩效管理的推进实施，并且终于有了成果，当年的毛头小伙子也已成长为人力资源总监、持股高管，一步一个脚印，很扎实，我为他感到高兴。

中国的市场经济，民营企业三分天下而有其一。民营企业与国有企业、外资企业相比，其最大的不同就在于体制的区别，民营企业就是靠体制灵活，不断“折腾”，才能在与国有企业、外资企业的激烈竞争中，虎口夺食，后来居上。过去我们常常用“历经千辛万苦、说尽千言万语、走遍千山万水、想尽千方百计”来概括浙江民营企业创业之初的“四千精神”。民营企业就像小龙虾一样，具有在恶劣环境中顽强生存的能力。民营企业包含了不同行业、不同规模、不同阶段、不同治理结构等类型。民营企业的体制和他的特点，决定了其经营、管理不能照搬国有企业、外资企业的所谓先进管理模式。照搬的结果，往往是水土不服。所以还必须对症下药，区别对待。

过去搞企业管理，我认为光靠公司内部进行改良，能力还不够。因此我与多家咨询公司有过或喜或忧的合作。总的来说，在制度建设方面有一定的借鉴意义，但也面临过咨询与企业实际业务衔接不够紧密的局限性。而且，咨询都是阶段性的，最后都需要转化为企业自己的东西，这需要时间，也需

要磨合，还需要有人持续的去推动、修订与优化。况且，企业运营的环境不断在发生着变化。

而明辉走的道路，即坚持人力资源部的日常事务与咨询顾问的思维相结合，形成了内部咨询的套路，而且在不同类型企业都进行尝试和推动，产生了不少经济效益良好的案例，实现了管理创造效益，解决了咨询成果转化的难题。从某种程度来说，在这个变化日新月异的年代，我们搞企业管理，需要适时的引入外脑，但更需要扎根于本土企业的内部咨询顾问，实实在在的解决企业不同阶段发生的经营与管理方面的问题。假以时日，必定能够产生更多适用的创新或改良的新方法、新项目、新案例。

就像明辉后记提到的，“写书的意义在哪里？是因为它能提供一种方法论。它不在美国，不在欧洲，就在家门口，发生在我们的本地。它能解决我们身边的问题。”

所以，我认为，家门口的管理就是扎根的管理实践。希望我们大家一起来推动家门口的管理，提高本土企业的绩效管理水。

是为序。

杭州新霖投资管理有限公司董事长

原浙江南都电源动力股份有限公司创始人、总裁

王宇波

2012年7月3日 杭州

自序

十年绩效

十年前，笔者从浙江大学毕业。与许多同学一样，曾经想过去政府、高校、事业单位，但最终选择了企业，不知不觉中开始了职业生涯。第一份工作是绩效考核，从此与之结下不解之缘。弹指一挥间，十年过去了。这十年的职业经历形成了本书。

2002年春，作者进入一家电源公司（股份制民营企业）。上班第一天的经历，至今记忆犹新：接电话，复印，做Excel表，忙碌一天后，桌子上堆满了各类表格。这一天下来感觉头晕，情绪低落。第二天，犹犹豫豫地去了办公室，发现桌子被收拾得很干净，表格都用回形针别好，分门别类放在一起。感动之余，作者学到了第一个经验——分类。

在这期间有两件事情对作者影响很大：一是整理了绩效考核手册，包括文字制度、流程图、考核表，对绩效考核的认识，是整体考核和制度文件；二是有幸接触了翰威特的顾问式咨询项目，为今后的内部咨询项目打下了基础。

2002年秋，进入网通公司（国有上市公司，中国500强）。作者有幸阅读了移动、电信、联通、吉通、小网通、邮电设计院等绩效考核的材料，并接触了麦肯锡、华信惠悦等咨询公司做的项目，受益匪浅。

2005年春，进入羽毛公司（家族企业，民营500强）。作者在这里碰到了不同的具体环境和要求：几年未加薪，小样工频繁离职等亟须解决的问题。经过和业务部门的沟通，作者了解了业务环节，提出了相关KPI，有效降低了离职率，提高了效率。对绩效考核的认识变为：分类、量化考核、局部变革、考核+奖励。

2006年秋，回到电源公司（民营上市公司）。开始有了两条路线：整体

考核和分类考核。既对整体考核制度打补丁修订，局部优化；又根据业务部门的需求，针对客服、机修、研发等特定人群，按照轻重缓急，进行内部咨询项目的尝试。在这期间对绩效考核的认识变为：整体考核是控制，平衡各部门，加强公平性；分类考核是量化，从考核+奖励到考核+奖励+发展，这个发展就是积分制的引入。

2010年秋，进入节能公司（民营高科技拟上市公司）。同样碰到了针对销售、研发、工程技术、供应链的考核与激励问题。作者没有简单地推行整体考核，而是根据业务部门的需求，按照轻重缓急，推动内部咨询项目。

至此，作者对绩效考核路线有了较清晰的认识：整体考核+分类考核。分类考核的指导思想是系统集成，将考核、奖励、发展进行联结。联结得越好，考核政策将越有导向性。

企业的行业、规模、体制不尽相同，企业特定部门的业务特点不尽相同，特定人群的利益诉求也不尽相同。虽然可以采取大一统的整体绩效考核制度，但可能效果有限或无法进一步解决新出现的问题，所以必然要求进行分类考核。分类考核更贴近特定部门的业务，更关注特定人群的利益诉求，这是分类的意义。但分类也带来了很多困难。一是要求HR更多地了解特定业务，否则很难深入提炼；二是要求HR克服大一统的思想，运用系统集成的、综合的、纵向的思维模式，将考核、奖励、发展进行组合，在特定时期针对特定部门和特定人群，进行调研沟通，设计方案政策，分批进行内部咨询项目，达到解决问题的目的。

人们对事物的认识随着时间而改变，没有一成不变的东西，绩效考核也是如此。绩效考核要有辩证的思维，既有大一统，也有分而治之，对绩效考核要有整体考核与分类考核+系统集成的观念。对整体绩效考核要有正确的认识，对它的优点和缺点能进行分析和优化。本书重点介绍分类、集成的方法，以及如何将考核、奖励、发展进行联结，提高到方法论的高度。

是为序。

张明辉

2012年4月于杭州

前言

楚人有涉江者，其剑自舟中坠于水，遽契其舟，曰：“是吾剑之所从坠。”舟止，从其所契者入水求之。舟已行矣，而剑不行，求剑若此，不亦惑乎？

——《吕氏春秋·察今》

一、本书的研究内容

本书主要介绍不同类型企业绩效管理实施与推进的方法。从实践角度，总结了如何克服整体绩效考核体系的缺陷，建立起分类绩效管理系统。这种系统建立在对企业的上道工序和下道工序的内部客户关系的认识上，以及如何卷入内部的利益相关方以推动预期变化上。这种上道工序和下道工序的关系被称为微观价值链，卷入内部的利益相关方被称为微观变革。它把以往从宏观研究的企业运营和变革两大主题，转移到微观层面进行解剖。

本书推荐的重点，是关于绩效管理的一套方法，而不仅仅是泛泛的知识。本书把绩效管理看成质量管理（ISO体系）、流程改造（BPR）、信息化（ERP）、人力资源管理（KPI）等不同流派共同关注和研究的交叉领域，而不仅仅是人力资源管理的一个分支。因此，本书注重的是博采众长和综合运用，而不是片面地坚持门户之见。

从企业的需求来看，绩效管理应包括设计和实施两个层面，缺一不可。设计层面，应该提前考虑到实施的具体环境和条件限制，而不是追求方案的完美性。实施层面，应该在方案框架的指导下，采取内部咨询项目的方法，进行过程控制，并根据随时出现的情况进行变通。缺乏系统观指导的实施，难免显得零散和不成体系，难以奏效；而缺乏实施导向的设计，常常脱离实际，难以驱动业务。

二、本书的分析框架

本书分上篇、中篇和下篇。

上篇为第1~6章，主要介绍绩效管理的新思维。先从实践的角度重新认识绩效管理，从过程体验介绍了绩效管理实施的角色经历；再从思想和观念转变谈起，提出了演义观和系统观的重要性；最后对常规的整体考核体系进行了点评，指出了HR主导的控制和平衡哲学。整体考核体系实施3~5年后，企业的HR通常会面临十字路口：是继续按照整体考核体系进行打补丁式的优化，还是分门别类地理解企业价值链各环节并进行深化？本书通过这个问题提出了中心思想，那就是根据各环节的业务特点和问题实质，进行诊断、开方、服药和复诊。相关观点被总结为郎中模型、六个子系统、内部咨询、种玉米理论、系统集成等。

中篇为第7~18章，主要是绩效管理项目推进详解，分别介绍了办事处、客服中心、外贸部门、生产车间、机修车间、技术中心、质检科、研发中心、工程技术中心、供应链中心的绩效项目推进，以及职能部门的绩效考核，并对绩效管理进行了总结。

下篇部分呈现了作者多年实操案例的精彩片断。

三、本书的写作方法

本书采用了案例研究的方法。基于每个案例问题表现的不同症状，面临条件的复杂多变，解决思路的共同点与差异之处，微观变革中心理学运用的微妙之处，只有案例研究的方法，才能深入。只有真正经历过，才能有真实的体验和共鸣。本书中的案例均源自作者亲身经历。

四、阅读本书的收获

对绩效管理将有全新的认识，掌握分类与系统集成的本地化方法的精华，对案例演示的问题背景、诊断方法、条件限制和方法运用有深刻印象，掌握表格填写和使用的技术和经验，掌握内部咨询的推动方法，体会心理学的运用。

目录

引子 绩效管理的水库模型（考核与绩效的区别）

上篇 绩效管理新思维

008 第一章 重新认识绩效管理——实践观点

- 第一节 圈理论（绩效考核的重点在绩效，而不是考核） /009
- 第二节 商鞅变法（绩效管理推进需要借助变革心理，卷入群众） /010
- 第三节 养鱼塘模型（绩效管理的作用，是条件变量） /011
- 第四节 取经模型（要从价值链环节理解绩效管理，深入业务） /013
- 第五节 异曲同工（绩效管理要与其他方法相结合，融会贯通） /014

015 第二章 绩效管理实施的角色经历——过程体验

- 第一节 从跑龙套的统计开始（发表格、催电话、算分数、算奖金） /015
- 第二节 打样的小裁缝（写制度、做表格、画流程） /016
- 第三节 讨思路（3P和三个来源） /017
- 第四节 Know-where（网络帖子） /018
- 第五节 惯用的过渡办法（360度评估） /019
- 第六节 生搬硬套（抄袭KPI） /019
- 第七节 万能钥匙（SMART至上） /020
- 第八节 回归计划（实现PDCA循环） /021
- 第九节 一劳永逸（建立指标库） /022
- 第十节 拜卡主义 [平衡计分卡（BSC）的崇拜] /022
- 第十一节 电子化（E-HR选型） /023
- 第十二节 传教（绩效培训） /024
- 第十三节 顾问（咨询项目） /024
- 第十四节 流程和信息化（变革的过程） /025

026 第三章 绩效管理新思维——演义观和系统观

- 第一节 认识随时间而变（从历史建立绩效管理的演义观） /026

第二节 大一统与分而治之（绩效管理实施需要分类和系统观） /028

第三节 回顾：亲身经历的内部咨询项目（分类考核认识点的形成） /030

034 第四章 整体绩效考核体系的点评

第一节 整体绩效考核体系的特点（从常规方法、表格看HR
平衡控制哲学） /034

第二节 整体考核体系的缺点（考核表的陷阱与瓜子思维） /038

第三节 整体考核体系的优化（打补丁的三种方法和公平性） /042

045 第五章 分类考核

第一节 分类考核的意义：十字路口（从通用体系到多套特定方案） /045

第二节 分类考核的困难：思维和业务（从“考核体系”到
“绩效系统”） /045

第三节 进攻和系统哲学（切块和积分制的新思路） /047

049 第六章 本地化绩效管理理论框架

第一节 分类与系统集成（绩效管理实施需要讲究联结：考核+奖励+发展） /049

第二节 郎中模型（绩效管理实施是内部咨询，需要望闻问切） /051

第三节 六个子系统（找方向、定程度、定规则、数据采集、
激励方案、培训卷入） /052

第四节 内部咨询（实施需要掌握项目进度表和卷入心理学） /061

第五节 种玉米理论（实施需要种子、土壤、农夫、气候相结合） /063

第六节 本地化方法论的演进（区域化、系统观、过程观、微观变革、
因果关系、业务导向） /064

第七节 本地化方法的基本思想 /066

中篇 绩效管理项目推进详解

072 第七章 办事处的绩效项目推进详解

第一节 从代理到直销的转型（追求利润与业务量的矛盾） /072

第二节 激励与考核方案的配套（X轴与Y轴、QQTC模型、
考核标准的提取） /075

第三节 咨询的过程（项目进度表和种玉米理论的指导） /090

第四节 跟踪 /093

094 第八章 客服中心的绩效项目推进详解

第一节 轮流坐庄，考核会议引发的矛盾（从内部考评主体的纠缠到引入外部客户期望值） /094

第二节 六个子系统的设计（找方向、找程度、找规则、找数据、找驱动、找认同） /095

第三节 项目进度和实施因素控制（种玉米理论的指导） /104

第四节 跟踪 /105

106 第九章 外贸部门的绩效项目推进详解

第一节 工艺和单证，屡犯错误（承包制引起的忙闲不均，缺乏考核标准） /106

第二节 六个子系统的设计（找方向、找程度、找规则、找数据、找驱动、找认同） /107

第三节 项目进度和实施因素控制（项目进度表和种玉米理论的指导） /118

第四节 跟踪 /120

121 第十章 生产车间的绩效项目推进详解

第一节 羽绒提炼的损失（计件工资只关注数量，缺乏对质量的控制） /121

第二节 六个子系统的设计（找方向、找程度、找规则、找数据、找驱动、找认同） /123

第三节 项目进度和实施因素控制（项目进度表和种玉米理论的指导） /128

第四节 跟踪 /128

130 第十一章 机修车间的绩效项目推进详解

第一节 计件工资引发的矛盾（内部服务，甲方与乙方的倒错关系） /130

第二节 六个子系统的设计（找方向、定程度、定规则、数据采集、激励、培训卷入） /131

第三节 项目进度和实施因素控制（项目进度表和种玉米理论的指导） /137

第四节 跟踪 /138

142 第十二章 技术中心的绩效项目推进详解

第一节 项目经理跳槽引发的躁动（项目延误、奖励不足、
人员流失同时出现） /142

第二节 六个子系统的设计（找方向、找程度、找规则、找数据、
找驱动、找认同） /144

第三节 项目进度和实施因素控制（项目进度表和种
玉米理论的指导） /150

第四节 跟踪 /151

152 第十三章 质检科的绩效项目推进详解

第一节 小样工集体流失（薪资偏低，缺乏技能工资的引导） /152

第二节 六个子系统的设计（找方向、找程度、找规则、找数据、
找驱动、找认同） /154

第三节 项目进度和实施因素控制（项目进度表和种玉米理论的指导） /156

第四节 跟踪 /157

158 第十四章 研发中心的绩效项目推进详解

第一节 项目延误与郁闷的技术人员（单纯的项目奖金制失效） /158

第二节 量化考核与积分制的配套（解决当年考核与长期激励
发展的问题） /158

第三节 跟踪 /167

169 第十五章 工程技术中心的绩效项目推进详解

第一节 成熟业务的考核不适用于新兴业务（新兴业务缺乏项目，
项目奖金不够） /169

第二节 量化考核与积分制的配套（解决当年考核与长期激励
发展的问题） /170

第三节 跟踪 /179

181 第十六章 供应链中心的绩效项目推进详解

第一节 三个部门的扯皮（整体交付和质量有问题，采购、
生产、质量却互相推诿） /181

第二节 整体捆绑与拆分的思路（逆向思维，把多个部门视作一个供应公司） /181

第三节 跟踪 /188

192 第十七章 职能部门的绩效考核探讨

第一节 像咨询顾问一样进行内部诊断（职能部门考核的难点） /192

第二节 像咨询顾问一样提供解决方案（职能部门考核的思路） /198

第三节 如何量化、细化目标（职能部门考核的表格） /202

第四节 如何运用问卷（内部客户评价、满意度调查的优化） /211

223 第十八章 尾声：关于绩效管理的总结

下篇 绩效管理经验分享

232 绩效管理演义——某电源公司绩效管理推进实录

250 网通360度考核演义

254 从偶然到西化——中国企业绩效管理现状漫谈

258 向左还是向右，绩效管理的转向与摇摆

264 怎样才能有效率，又以人为本

266 大道有形——绩效主义邂逅中国管理智慧

273 360度考核本地化案例：LQ经验

278 鸟瞰：系统管理的视角——谈投诉、流程与绩效

280 丐帮连锁上市之路——沙县小吃的秘密续集

284 参考文献

285 后记

引子



绩效管理的水库模型 (考核与绩效的区别)

老子很早以前说过“道可道，非常道”，意思是有些事情是很难说清楚的。绩效管理也是如此。

绩效管理与绩效考核是不同的。以前的书里，作者通常是画一张表，具体列出绩效考核和绩效管理的不同点。本书想换一种表达的方法，通过一个虚拟的故事来说明绩效考核与绩效管理的不同思路。

这个故事发生在舟山群岛，海岛的特点是缺水，所以水资源是一项稀缺的资源，存在着很多机会。在一个镇里，有一个捉乌贼出身的暴发户，做了一个不大不小的老板。他和镇长的关系特别好，通过关系，承包了镇里的一个水库。他的战略就是通过卖水来获得收益。

他没有时间亲自管理这个水库，于是出于天然的信任关系，他请他的老娘舅来看管水库，并给了他一个水库主管的头衔。这个岗位的工作职责是确保水库的水位维持在一定水平。

刚开始的时候，一切都很简单。他给老娘舅每个月600元的工资。老娘舅住在水库边搭建的木屋里，平时听听收音机，日子过得很清闲，隔三差五向外甥老板汇报一下水库的水位情况。这时候的管理停留在口头阶段。工资是口头的承诺，没有薪酬协议；工作汇报也是口头的，也没有书面的计划或考核。

可是时间一长，家族企业的弊端就暴露了。老娘舅晚上耐不住寂寞，就溜出去喝酒或搓麻将。结果一段时间下来，水库的水位不知不觉就下滑了，虽然没有到水落石出的地步，但落差还是很明显的。外甥老板在一次夜间查岗的时候发现了这个问题。



有了问题就要解决。外甥老板与老娘舅进行了一次工作面谈，准备采取一些改进措施。基本的思路是引入绩效考核。联想到别的水库都用画有刻度的竹竿来测量水位高低，他决定就借用这个套路。

实施这个办法后，老娘舅的工作行为发生了一些改变。他每天中午去水库现场把竹竿显示的水位数据抄录到一个工作笔记本上，月底做成一个月报表。老板通过报表，能看到当月每天的数据和月平均值。经过一个月的试行，水库水位从10米变成了10.1米，增长了1%。于是外甥老板给老娘舅发了50元绩效奖金。老娘舅第一次由于工作业绩得到奖励，工作积极性提高了。

绩效考核虽然初步奏效，可是由于利益的驱动，员工往往会虚报业绩。老娘舅也不例外。第二个月，老板得到别的村民的汇报，说老娘舅在竹竿上做了手脚，他在某个深夜把竹竿往水库的淤泥里下插了0.1米，才导致水位显示增长了0.1米，事实上水位根本没有增长。外甥老板听了非常生气，经过调查取证，他发现这个举报真实。于是他大义灭亲，对老娘舅实施了第一次处罚，扣发当月的50元绩效奖金。

为了有效监督老娘舅的工作行为和保证业绩数据的真实性，老板决定雇用举报的村民甲，增加了一个新岗位——统计员。这个岗位的工作职责就是每天中午去水库现场抄录竹竿显示的水位数据，记在工作笔记本上，月底的时候做成月报表，向老板汇报当月每天的数据和月平均值。由于村民甲曾经举报过老娘舅，所以他汇报的数据是不会偏高的。这个月里，有时候下雨，有时候太阳很毒，不过下雨的日子比较多，应了一句老话“靠天吃饭”，报表数据显示水位这次到了10.2米，确实增长了2%。老板很满意，根据工作业绩，给老娘舅发了100元绩效奖金。老娘舅的工作积极性又得到了提高。水库的管理朝着好的方向在发展。

不过好事多磨。第三个月的时候，下雨的日子少了，报表的结果是水位平均值下降了，又回落到了10米，绩效奖金就没有了。于是老娘舅有意见了，向老板提出投诉，认为数据不准确。他认为有几天刮风，水库里有浪，统计员在看刻度时按低的水位取数，导致当月水位平均值下降。他甚至还提出统计员有报复他的可能。统计员听到这个说法后，很生气，跑到老板办公