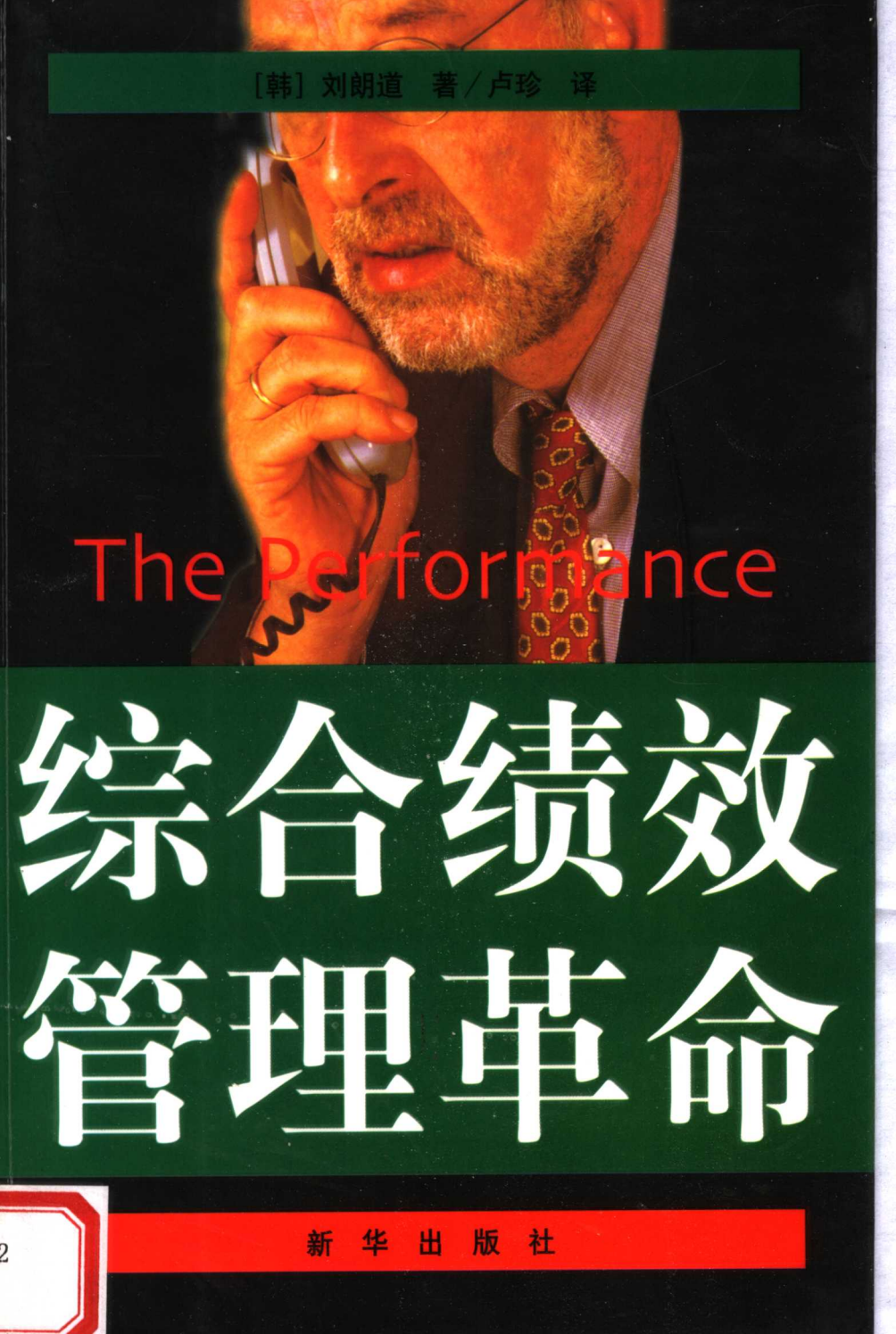




[韩] 刘朗道 著 / 卢珍 译

The Performance

综合绩效 管理革命

新华出版社

综合绩效管理革命

〔韩〕刘朗道 著

卢珍 译

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

综合绩效管理革命/ (韩) 刘朗道著; 卢珍译. —北京: 新华出版社, 2005. 1

ISBN 7-5011-6908-X

I. 综… II. ①刘…②卢… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 127830 号

京权图字: 01-2004-2011

Integrated Performance management System

Copyright by 2004 Nam Myeng-su, Ryu Rang-do

Chinese translation Published Xinhua Publishing House

Published by arrangement with Haneon Community Publish

All rights reserved

中文版专有出版权属新华出版社

综合绩效管理革命

〔韩〕刘朗道 著

卢珍 译

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编: 100040)

新华出版社网址: <http://www.xinhupub.com>

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

北京市振宏福利印刷厂印刷

*

850 毫米×1168 毫米 32 开本 6.75 印张 170 千字

2005 年 1 月第一版 2005 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6908-X/F·992 定价: 19.00 元

推荐辞：

具有生命力的革命性的企业绩效管理 指导书

绩效管理无论是对经营企业的 CEO、中层管理人员，还是对实际开展业务的员工们而言，都是非常重要的课题。尽管迄今为止出现了不少相关理论与方法，但是把这种系统运用在实务中获得成效的企业并不多见。本书能够革命性地把迄今为止只是萦绕在我们脑海里的“绩效管理”正确地引向实务，提供了从绩效管理的概念与必要性开始，走向如何战略性地管理和实践绩效的生动、具体的方法。看到那些非常符合国内企业经营环境的很实用的方法时，您的脸上将会浮现出由衷的微笑。

——韩美 Parsons（株）经理全宗勋

为了在与民营企业的激烈竞争中存活下来，协会也要进行绩效管理的时代已经来临了。于是我们一直寻找可以唤醒“协会灵魂”的绩效管理圣经（Bible），后来终于遇到了这本《综合绩效管理革命》。如今总是能看到具有主人翁意识的协会员工们兴高采烈地工作的情形，这真是一个奇迹。

——顺川畜协负责人黄锦荣

曾经也接触过很多绩效管理方面的书籍，但是可以直接联系到实务上的几乎没有。《综合绩效管理革命》一书里，有很多获得绩效所必需的、合理且实用的绩效管理方法。这本书能够帮助我们彻底放弃过去以短期结果与控制为中心的管理方式。该书最大的魅力就是可以把那些激励员工动机，以绩效与自律性为主的令人激动的方法直接应用到实务中去。看到那些即刻就能应用到企业实务中的方法的一瞬间，曾经迷茫的脑子突然变得很清晰。

——水源畜协专员郑范燮

“我不在公司时究竟有谁能够细心处理公司的事情呢”，一直心存这样的顾虑，因此把很多宝贵的时间花在了亲自处理每一个事业部门的业务上。读了这本书之后，我意识到自己一直以来的担忧是非常多余的。

——效率教育（株）代表理事李赞胜

虽然经营环境已经发生了变化，但是国内企业的内部经营管理方式还是一成不变。如果曾经因为这样的“不和谐”而感到过焦虑，那么这本书将会成为非常不错的突破口。因为在这本书里，极其明确、简洁地提出与新的经营环境相吻合的经营管理模式。

——SK 建设（株）人事经理助理徐胜奎

绩效管理一直让企业伤透脑筋，这本书指出让人豁然开朗的卓越的企业绩效实践方案，并充满对待员工的人道主义哲学。

——韩国生产力总部（KPC）管理咨询事业部长
金益钧

目 录

推荐辞:具有生命力的革命性的企业绩效管理

指导书..... (1)

序言:努力收获叫做绩效的好果实 (1)

第一章 企业为何必须要管理绩效 (5)

在变革的经营环境中,绩效管理就是成功
的钥匙..... (5)

国内企业绩效管理的现状与存在的问题 (11)

正确绩效管理的四个前提条件 (19)

正确绩效管理的战略与步骤 (25)

第二章 如何设定绩效管理的对象 (32)

绩效管理对象的设定 (32)

1. 重新定立绩效责任 (36)

2. 设定中长期目标 (44)

3. 制定战略计划 (46)

绩效指标的开发 (52)

1. 绩效指标的意义	(52)
2. 绩效指标开发方法	(57)
3. 绩效指标的构成	(73)
第三章 如何对绩效进行战略性管理	(77)
最棒的绩效管理工具——综合绩效管理	
系统 HPMS	(77)
1. 综合绩效管理系统的概念	(78)
2. 综合绩效管理系统的五阶段模型	(79)
制定绩效标准	(86)
1. 绩效分析	(87)
2. 绩效目标的设定	(96)
3. 制定绩效目标实施战略	(116)
4. 制定绩效评价标准	(127)
绩效实施管理	(138)
1. 实施管理的意义	(139)
2. 实施管理流程	(141)
绩效评价	(161)
1. 绩效评价的意义	(161)
2. 绩效评价流程	(164)
3. 评价结果的运用方案	(187)
后记:绩效管理成效最大化的核心力量	(189)
感谢辞	(200)

序言：

努力收获叫做绩效的好果实

当人们感受到他人对自己的尊重与绩效主体性所带来的愉悦时，方能创造知识，并获得卓越的绩效。

——LD, RYU

进入 21 世纪之后，我们国家在政治、经济、社会文化等多个方面经历了诸多变化。特别是随着市场经济环境的急剧变化，很多企业正在寻求新的经营管理方法。

尽管经历金融危机风暴之后已走过 7 年岁月，但是企业仍然在频频重复着与过去同样的错误。事实上有关变化与变革的话题在过去也曾多次被提及，而每当那个时候，国内企业往往只是以权宜之计度过危机，只要危机多少有所缓和，便再次回到以往错误的习惯之中。而且迄今为止，尽管有诸如事业部制、部门制、再造（reengineering）、BSC 技法、六西格玛、知识经营、年薪制、目标管理等无数有关变化以及变革的方法出现，但是那些方法只是在我们身边兜着圈子而已。那么究竟为什么不能把如此之多的方法学以致用呢？难道对我们企业而言变化与变革真的是不可能的吗？不，答案肯定是有的。那个答案既不

复杂，也并非远在天边，它就在我们身边，而且常识性地存在着，只不过是我们没有注意到它们，与之擦肩而过罢了。

最近很多企业在寻找正确的绩效管理方法，但是大家都把它想得太难，又认为它是遥不可及的。

近来大部分企业和机关在导入年薪制、绩效工资、绩效分配制度。但是真正执掌相应系统的运作的部门或负责人以及本系统的当事人却并不以为然。原因何在？大家会异口同声地说其评价标准模棱两可。尽管大家都认可应该推进正确的绩效管理，但是对于是否真正付诸实践却犹豫不决。《综合绩效管理革命》就是为了解决这些烦恼而著。

虽然以导入目标管理的方式进行绩效管理，大部分国内组织却处于如下状况：系统的运行状况不如预期；战略与执行计划各行其道；战略与人事考核以及评价标准之间的连贯性不确切；迫不及待地想给员工赋予动机，以此提升生产力，但是实际经营方式却没有多大变化；组织内的沟通始终不顺畅，因此大家的困扰应该是大同小异的。这本书为了合理地解决如上所述的实务问题，为了在韩国特有的企业环境中真正革命性地有成效地实践绩效管理而著。

本书第一章论述了绩效管理的必要性，实施绩效管理的迫切性，以及目前企业所实施的绩效管理方法中存在的问题、实施的前提条件与方案。

在第二章对绩效管理的标准与对象进行了说明。特别是以绩效标准为中心，定义目前企业里的组织与员工所做

的事情，并把企业的中长期战略目标与日常经营目标进行战略性的联系，一一点检其状态。着重说明如何制定监控表（仪表板；Dashboard），以便更清楚地看到需要集中经营力量的对象。

第三章是本书中最为核心的部分，大部分企业迄今为止区别看待、并分别运作绩效指标管理与目标管理，在这一章里介绍了整合这两者来进行战略性管理的方法。特别是通过具体而且具有实践意义的说明与模板，正确指出如何通过日常管理达到企业所追求的中长期目标与短期目标。同时还对目前诸多企业感到困扰的评价标准与评价方法，以及把评价结果合理地联系到年薪与绩效工资的方法进行说明。

本章还以实务的方式阐述了如何将“行政观点”为基础、以投入业务为中心进行的业务管理方法，转变为以“经营观点”为背景、以绩效为中心的方式，以及为此经营者与领导以及员工的作用应该有怎样的转变等问题。

在后记中说明为了正确地革命性地实施绩效管理，与此相关的其他制度应该有什么样的变化。特别是具体说明组织管理方法与人力资源管理之所以要转变成以绩效与能力为中心的理由。

绩效管理是对如何通过业务执行获得好结果的思考以及具体的方法论。那是关于如何激励作为取得绩效之主体的员工，使他们兴高采烈地把业务当做自己的事情来推进的思考。

就算播下的种子（原材料或系统、设备等）再好，耕

地（组织或制度）再好，如果秋收的农夫（职员）不按时愉快地完成应该做的事情，那么就无法期待果实（绩效）的丰收。

绩效管理是员工管理，使员工拥有主人翁意识，以热忱与贡献精神凝聚成一团，兴高采烈地工作，不是“集中”于业务，而是“投入”于业务。

因此绩效管理当然要以人为本，充满爱心地接近方能获得成功。但是大部分企业却对这些本质熟视无睹，把人当成消耗品、机械，把兔死狗烹式的经营管理当成家常便饭，自然就无法获得预期效果。

总而言之，衷心希望我们的企业通过正确的革命性的绩效管理，开发出他们潜在的核心力量，再一次站在世界超一流的队列中。我们一定能做得到，想一想 2002 年的呐喊，当时的世界杯四强分明不是偶然。以最常识化的思维方式坚韧地、踏实地走好每一步，那就是我们企业目前需要推进的事情。

在大韩民国的新模式来临之际……

2004 年 4 月的最后一天

刘朗道

第一章 企业为何必须要管理绩效

- * 在变革的经营环境中，绩效管理就是成功的钥匙
- * 国内企业的绩效管理现状与存在的问题
- * 正确绩效管理的四个前提条件
- * 正确绩效管理的战略与步骤

在变革的经营环境中， 绩效管理就是成功的钥匙

我们国家正式进入产业社会是从大约 40 多年前开始的。40 年的时间对完成一个模式（paradigm）来说是极其短暂的期限，但是一日千里的经营环境变化如今把我们国家从产业社会改头换面成数字化知识社会。这样的环境变化并非是我们选择的，也并非是根据剧本编出来的，那是时代所造就的必然结果。

诸如 OECD 的加入与金融危机，新经济模式的开始，全球化竞争等经营环境的外部变化使企业无法继续固守以往的经营方式。为了在变化的市场中求生存，大多数企业

丢弃曾经在产业社会中运用过的经营管理框架，导入数字化社会所需的经营管理体制，并为了完成它而使出浑身解数。特别是金融产业与全球竞争产业在历经结构调整的过程中大大改变了其姿态，而其自身也为了适合于全球化标准付出很多努力。目前活跃在各个产业部门的所有企业，都在为了在变化的旋涡中选择最恰当的道路而竭尽全力。

以实物经济为中心区分我国经济的话，从 20 世纪 60 年代开始至 80 年代中期是产业社会第一阶段，从 80 年代后期开始至 90 年代中期是产业社会第二阶段，自 90 年代后期开始至今可以说是知识信息化社会。

产业社会第一阶段是各产业领域的各种产品或商品以及服务逐渐被酝酿、形成、样样具备的时期。在这个时期并不是以消费者的需求为市场的中心，而是供应商的意志与政府的政策决定市场的一切。但是随着我国从产业社会第一阶段进入第二阶段，提供同种产品或服务的供应商逐渐增多，市场竞争也变得日益激烈。市场结构也从过去的垄断结构转变为竞争结构。随着对产品与服务的选择范围扩大，消费者们也有了对价格差异、更高的品质以及更快捷更周到的服务等方面的需求。当市场逐渐转变为以竞争为中心，必然导致企业想把内部经营方式与人事制度转变为以市场为导向的倾向，要进行比竞争对手更具特色的变革的趋向更为突出。

在产业社会的第一阶段实施垄断经营的企业具有几个共同的经营管理方式。当时因为市场本身处于成长趋势，因此那个时期的大部分企业多以作为成长指标的销售额或

市场占有率为中心经营企业。而且组织运营采取等级严格的以功能为中心的金字塔模式，实施以态度或学历、学派为中心的以人为主的相对工作评定来评价员工，以此决定员工待遇。

但是随着市场竞争越发激烈，客户对品质与价格、速度与服务的需求提升，逐渐意识到以过去的经营管理方式是无法追逐快速变化的市场环境的。仅凭过去的经营方式再也无法在变化的市场中占据竞争优势，也无法打造只属于自己的独特的企业价值。因此企业纷纷通过重组与变革，把迄今为止垂直的组织结构转变为水平组织管理的部门制，并导入根据能力评价员工的新人事制度。这种制度相比忠诚度与学历、学派，更注重员工所具有的为了执行职责所需的能力，以此为基准决定职员们的待遇。

进入 20 世纪 90 年代后期，市场竞争更为激烈，开始呈现无限竞争、超竞争的情形。于是，原来供应商所持有的市场主导权完全转移到客户手中，随之市场经济也转变成以客户为中心的模式。经济体制也由原来的国内经济中心转变为全球经济中心。再加上国际互联网络为代表的信息通讯技术的发展与电机电子技术的创新，市场进一步呈现全球化、数字化、客户竞争的形态。

以供应商与产品为中心的市场模式转变成以客户为中心的模式已有很长一段时间。如今，品质再也不是吸引客户关心的因素，品质已经成为商品或产品应当具备的最基本的要素，企业能否在市场中存活，关键在于谁能给客户提供更加有特色的附加价值（Added value）。于是企业面

临使内部经营方式符合全球化标准，并通过客户满意度经营与透明经营以及绩效经营创出持续性竞争优势的状况。如果无法实现那样的转变，最终只能退出市场。

在我国迈入信息社会之际，为了在市场中生存下去，对企业而言最为紧迫的问题是具备以完全竞争为基础的市场经济观念。至今，企业内部仍然充斥着产业社会时期所流行的以供应商为中心的观念。那样的观念是与知识信息化社会相逆行的企业文化。因此要在企业内部导入以完全竞争为中心的市场竞争机制（Mechanism），清除痼疾性的以供应商为中心的观念，要通过事业部制实现责任经营体制。不仅如此，人力资源管理系统也要从原有的以投入资源的质量或过程作为评价的中心要素的年功序列方式，转变为展望未来的以绩效为中心的体制。

在组织结构中导入市场竞争机制是什么意思呢？这意味着重新设计并运营以客户为中心的组织结构，是以外部客户为本，特别是要把内部经营管理转变成以客户服务组织为中心的模式。在这里，客户是外部客户与内部客户的统称。企业要转变为同时考虑外部客户与内部客户的客户服务组织，即创造收益的组织中心。为此要进行从以组织等级为中心的组织管理方式转变为以客户为中心的组织管理方式。

组织员工要根据各部门与个人的立场把内部客户具体化，并且要正确、具体地了解内部客户需要什么样的绩效反馈。对事业部长而言，最高管理层与部门成为内部客户；对部门经理而言，上层事业部长与作为部属的部门员

工成为内部客户；对部门员工而言，部门经理就是内部客户。后勤组织要把一线事业部组织当做内部客户。

作为内部客户的上司，为了获得某一结果指导工作时，要事前给负责业务的人员提出具体、正确的要求，探讨执行那件事情的可能性，并要对支援事项进行协商。但是执行方法的选择要委任给业务人员。只有这样，了解业务状况的业务人员才能富有创新地对自己所开展的工作做出决策。不过对绩效有影响的商品质量、成本以及期限的目标水平并不是由业务人员的立场所能决定，那始终要以内部客户（上司或上级组织的负责人）的立场做出决定，应该符合他们的需求。

为了更好地达成客户所要求的绩效，需要对可以满足他们需求的多种方法进行整合即进行知识经营，具体说明如下。

“知识经营是指，系统地开发组织意义上的知识以及每一个人的知识，并把它们储存为数据，以便所有内部客户共享，而后为了提高企业竞争力运用这个数据的经营”。（野中育次郎）

这样的知识经营，如果绩效标准或目标水平不明确，业务人员（职员）不具有为了达成绩效选择实施方法的权限，则很难获得预期效果。知识经营的执行主体是处于客户接点上的员工。他们最了解客户需求与竞争对手的变化，并对此做出最敏锐的反应。因此选择实施方案的权限要委任给处于客户接点上的业务人员。

换句话说为了实施知识经营，不仅要给为客户服务的