

世界顶尖企业特色管理模式(壹)

■ 湘财领导力发展学院 主编

没有绩效的提高，就没有企业的发展
打造员工“自我承诺”式高绩效文化

摩托罗拉模式

高绩效管理的7个黄金法则

摩托罗拉被业内人士誉为“绩效管理的楷模”，
其系统的绩效管理流程值得任何管理者学习！



中国建材工业出版社

没有绩效的提高，就没有企业的发展
打造员工“自我承诺”式高绩效文化

摩托罗拉模式

高绩效管理的7个黄金法则

■ 湘财领导力发展学院 主编

摩托罗拉被业内人士誉为“绩效管理的楷模”，
其系统的绩效管理流程值得任何管理者学习！

中国建材工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

摩托罗拉模式：高绩效管理的 7 个黄金法则/湘财领导力发展学院主编. —北京：中国建材工业出版社，2005.1

ISBN 7 - 80159 - 827 - X

I. 摩… II. 湘… III. 移动通信—电子工业—工业企业管理—研究—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 138583 号

摩托罗拉模式

高绩效管理的 7 个黄金法则

湘财领导力发展学院 主编

出版发行：中国建材工业出版社

地 址：北京西城区车公庄大街 6 号

邮 编：100044

经 销：全国各地新华书店经销

印 刷：北京市顺义向阳胶印厂

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：8.25

字 数：144 千字

版 次：2005 年 1 月第 1 版

印 次：2005 年 1 月第 1 次

定 价：22.00 元

本书如出现印装质量问题，由我社发行部负责调换。

联系电话：(010) 88386904

悠悠万事学为先



——代《世界顶尖企业特色管理模式》系列丛书序

世上事只有两类可分，即有其事而不知其理，或有其理而不知其事。前者是智慧不足，后者是经验不足，然以“学”补拙，一通百通，一了百了。

人类之经验，一字以蔽之，“先”者为盖：一曰先哲，二曰先生，三曰先进。学“先哲”，乃先知先觉，先学而先知。学“先生”，乃先生传道，先学而先识。学“先进”，学他人之长，若“比”然后知不足；学对手之长，若“借”然后发制人。亦步亦趋，大道通天。

悠悠万事，学为先。如是，人类之行为成本，才能不断降低；人类之思维智慧，才能发扬光大；人类之生命繁衍，才能绵绵不绝。同仁诸君编撰《世界顶尖企业特色管理模式》系列丛书，其要旨如是。

湘财证券有限责任公司董事长

陳學華

2004年12月24日谨识

向顶尖企业学什么

——代《世界顶尖企业特色管理模式》系列丛书前言

中国有两句话曾经很流行，一句是“榜样的力量是无穷的”，另一句是“他山之石，可以攻玉”。这两句话里都渗透着勤于学习的思想，用在这里也都特别合适。企业要生存，要获得竞争能力，就要善于学习，瞄准标杆，搭成功企业的便车，以榜样的力量帮助企业获得竞争优势，持续推动企业走向卓越。

两个成功的事实

关于“向顶尖企业学习”在管理上有一个专业的说法，叫“标杆管理法”，你也可以称之为管理工具或者是管理理念。它最早起源于20世纪70年代末80年代初美国学习日本的活动中，首开先河的是施乐公司。1976年，曾经一度垄断世界复印机市场的施乐公司遇到了来自日本企业全方位的挑战，市场份额从82%直线下降到35%。在竞争面前，施乐公司发起了向日本企业学习的运动，在组织内部全面推行标杆管理法。通过深入、全面地分析和比较，施乐很

快便洞察了这些公司的运作模式，找出了与主要竞争对手的差距，全面调整了经营战略、战术，改进了业务流程，很快便重新占领了一度失去的市场份额。

同样的情况也出现在著名的摩托罗拉公司身上。1974年，摩托罗拉在日本企业的巨大压力下，被迫退出一些市场，这一状况直到80年代中期才得以扭转——当时，摩托罗拉进行了科学的对比研究，深入研究了日本企业的经营模式，分析了他们取得竞争优势的内在原因。之后，摩托罗拉公司重新确定了自己的经营模式，再次夺回了失去的市场份额。多年来，摩托罗拉一直推行标杆管理法，可以说，没有当年标杆管理法的运用，就没有摩托罗拉的今天。而今天摩托罗拉一直保持着他独特的市场优势，也与标杆管理有着深远的关系。

标杆管理法是一种有效的革新手段，它是为组织削减运营成本、缩短流通时间、增加产品稳定性、降低库存和提高顾客满意度服务的，并确认与鉴别出那些出类拔萃的、并可以为组织直接采用的，或经过必要的改造后可为组织所采用的产品、服务、流程以及经营管理实践的系统化经营思路。具体来说，标杆管理法是企业将自己的产品、服务、生产流程与管理模式等同行业内或

行业外的领袖型企业作比较，借鉴与学习他人的先进经验，改善自身不足，从而提高竞争力、追赶或超越标杆企业的一种良性循环的管理方法。其实质就是一种促进组织绩效改进和提高的工具，是模仿、学习和创新的过程。

组织化企业的学习精神

持续改善与追求卓越是企业组织永恒的主题，但是，如何确保组织持续改善？学习是必要的条件之一，改善的过程实际上就是不断学习，不断自我否定，并朝更高目标迈进的过程。对中国企业来说，学习就是要瞄准那些世界顶尖企业，寻找差距，找到方法，改善组织的经营管理模式。对于中国企业的管理人员来说，要充分学习先进企业的管理理念和方法，提升自己的管理能力，认识问题，解决问题。

企业内部有效的学习，需要组织强化全员的学习意识，需要把组织中个人的学习意愿有效地同企业的现状、发展方向结合起来，也就是把组织中个人的学习意愿有效地“组织化”，为组织的改革和发展服务。

要做到这点，组织领导者、组织管理人员首先要认识到标杆学习对企业革新、发展的重要

性，必须提供各种资源帮助，要从组织构架上予以保证。美国数据设备公司 CEO 鲍勃·帕默说：

“我们把标杆瞄准流程实施的结果有效地整合到组织战略规划流程中，从而可以更正确地制定组织的战略发展方向，而且基于一流企业的各种信息与数据来制定我们自己的经营目标与绩效目标。”

与组织成员统一意识，找到学习的“标杆”，以致力于改善，最终促使企业成为具有强大生命力的“学习型组织”，进入持续改善的管理循环系统，这是企业高层领导者、管理者义不容辞的责任和义务。

瞄准标杆企业成功的关键点

在我国，标杆管理也受到了众多优秀企业的重视，目前国内一些著名企业如联想、中海油、华为、光明等都在进行积极的尝试和探索。事实上，一个企业真正能发展，除了表面的规则之外，还有很多潜在的、非正式的东西做基石，而这些非正式的东西是标杆企业在发展过程中积淀下来的，包括价值理念和行为规范等，这些就未必是成文的东西。所以，企业在学习的时候，不要被标杆企业表面的繁荣所迷惑，不能仅停留在标杆企业的表层和形式上，一定要由表及里，要

看到支撑标杆企业发展的更有价值的和潜在的东西。如果看不到这些，企业实施标杆瞄准，不仅学不到先进的东西，反而给企业带来灾难。

康柏学戴尔就是一个典型。康柏最早是做经销商、代理商的销售，后来因戴尔直销的成功，就开始向戴尔学习，放弃了经销渠道，像戴尔一样在自家做了一个网络平台，做起了网络营销。可是，戴尔直销的成功表面上是它设定的网络平台在起作用，实际上却是一系列的流程，如生产流程、价值链流程等每个环节紧密结合的效果。由于康柏没有由表及里地真正学到戴尔成功的根本原因，而是简单地把别人表面的东西搬过来，结果得罪了中间商，造成中间商与康柏的分手，导致企业竞争优势进一步丧失，直至最终被惠普并购——标杆学习必须进行深入地、科学地研究，而不是停留于表面，这就是标杆管理所要求的严谨的学习精神。

这套丛书将告诉你什么

戴尔、摩托罗拉、松下等国际顶尖企业在多年的发展过程中，已经形成了符合自身发展的独特管理模式。在对这些企业所进行的研究过程中，我们无一例外地发现，这些企业都具备完善的管理体系，并且以自身的鲜明特色吸引着众多优秀

人才的加盟。比如：日本松下公司“造物之前先造人”的人才理念享誉全球，突出的是一种人性化的管理理念；戴尔公司以“直销模式”著称，但这只是其经营模式的外在形式，其内里却是严谨的“细节管理”体系，正是这一体系，使得戴尔的竞争力很难仿效，这也是康柏效仿戴尔失败的根本原因；丰田是精益生产的标杆企业，突出的是科学的流程、对生产过程的严格控制；等等。

在一个广泛进行标杆学习的大环境里，我们明显地感觉到对国际上那些顶级企业的研究过少、过杂、过于肤浅和零散，我们编撰这套系列丛书，正是希望能够弥补这种不足，为企业群体及广大管理人员提供学习的“视窗”。本套丛书突出分析了列选企业的管理特色以及系统的管理体系，深入论证了他们建立自身竞争优势的各个环节，呈现出一套完整、系统的问题解决方案。

科学地对比分析是标杆学习的核心要素，也是标杆学习能够有效促进自身改善的首要条件。对于这套丛书，我们希望它能够真正意义上成为国内众多企业领导、管理者学习的工具，成为了解国际顶尖企业并进行科学地比较分析的渠道。果真如此，我们将以欣慰的眼光看待我们付出的巨大努力。

前言

Motorola Mode

说起来让人难以置信——我写这本书的初衷并不像很多人那样是本着对管理的研究，而是一次意外的谈话所萌发的兴趣。

那是我的一位在摩托罗拉工作的朋友的一次真实经历——如果你对此感兴趣的话，可以翻到本书的第 11 页——在此我不再赘述。

这是我第一次听到“自我承诺”式绩效管理这种说法。长期以来，我一直从事着管理工作，对管理工作的艰难有着深切的体会。朋友与我的这次谈话并没有让我在管理上轻松多少，而是最终促使我深入了解摩托罗拉的一系列问题：

1. “自我承诺”式绩效管理是科学的、可行的吗？假如是科学的、可行的，那么在何种情况下可以真正促使绩效的提高？

Motorola Mode

2.假如绩效管理是以“自我承诺”为基础的，员工的懈怠、偷懒就一定能够杜绝吗？

.....

在很长一段时间里，这些问题我想不出一个能够“自圆其说”的答案，促使我不得不对摩托罗拉的“自我承诺”式绩效管理进行一次更为深入的了解和分析。

摩托罗拉以“自我承诺”式绩效管理著称于世，被业内人士尊称为“绩效管理的楷模”，其奥秘在于一种开明的文化，并在此基础上形成对企业绩效的系统化管理。对于这一系统，本书的构架基本上能够说明问题。

出于对绩效管理的系统性认识，我在每一章的后面都列举了一些需要特别注明的问题，也就是“绩效管理实务”方面的内容，这是我所做出的进一步的努力，希望读者阅读此书能够确实获得一些有价值的帮助。

目 录

I. 共识 - 承诺法则

造就摩托罗拉“绩效管理典范”的，是其独特的“自我承诺”式绩效管理，所谓“自我承诺”就是让员工认识到他的价值所在，然后将其价值贡献给企业。

绩效就是战略根本	3
价值共识：绩效管理第一步	8
自我承诺：绩效管理的真谛	11
摩托罗拉的 6 条协议	15
提高员工个人绩效是绩效管理的着眼点	19
绩效管理实务一	
领悟绩效管理的精髓	24

II. 协同-计划法则

在摩托罗拉的绩效观点中，至少有一个观点是与绩效计划相联系的，那就是：绩效管理的最终要求就是不要出现意外。所谓意外就是计划之外。

绩效计划：绩效管理的起点	31
目标问题协同解决	35
摩托罗拉绩效计划 5 项原则	40





摩托罗拉的绩效计划充分原则	44
摩托罗拉的计划反向原则	49
摩托罗拉的标准差异原则	53

绩效管理实务二

确保绩效计划的关联性	57
------------	----

III. 开明-沟通法则

绩效管理的任何一个环境都需要有效沟通的支持。正是因为这一原因,摩托罗拉依据绩效管理的需要设立了系统的绩效沟通体系及各种沟通方式。

沟通是战略问题	65
摩托罗拉的绩效沟通理念	71
绩效沟通“6x2 标准”	75
摩托罗拉的“Open Door”	80
互动反馈是绩效沟通的关键	85
细节沟通才能发现问题	88

绩效管理实务三

如何实现有效的开明沟通	92
-------------	----

IV. 辅导-监控法则

摩托罗拉的管理者认为,监控不是监督,不是控制,而是辅导,是员工准确无误地朝绩效目标前进的保障。在这一过程中,管理者必须学会与员工平等对话,协同解决问题。

过程与结果一样重要	99
-----------	----

做好数据的收集和记录工作	103
KPI分析：抓住监控的关键点	109
实现员工“自我管理”：监控的落脚点	114
管理者与员工角色定位：伙伴关系	119
绩效监控的重点：辅导	124
绩效管理实务四	
实现“以点带面”的监控效果	129

V. 评估-共识法则

绩效评估是一项认知互动的过程，必须充分反映组织的“自我承诺”式绩效精神，充分、客观地认识绩效现状及各种管理因素。

绩效评估 6 项基本原则	137
自我评估与同级评价相结合	142
评估公证：从事实出发	147
评估要求充分体现员工价值	153
摩托罗拉 360 度绩效评估方法	158
摩托罗拉绩效评估投诉制度	162
绩效管理实务五	
绩效评估、反馈的核心问题	166

VI. 诊断-改进法则

绩效诊断是绩效管理前瞻性的立足点，它以现状分析为基础，为绩效改进提供思路。

着眼于未来而非过去	179
有效的绩效偏差分析	184





偏差确认：达成改进共识	189
制定合适的绩效改进计划	193
“摩托罗拉版”六西格玛	198
绩效改进循环评估	203

绩效管理实务六

实现持续改善的绩效管理之道	207
---------------	-----

VII. 动力-奖惩法则

惩罚还是奖励的目的只有一个：提高员工改善绩效的动力。这与更合理化、人性化的分配、嘉奖制度的出台是密切相关的。

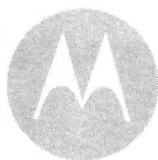
提高员工的自我驱动力	213
摩托罗拉的薪酬动力	218
科学评价也是提高绩效的动力	222
聚焦：合理奖励员工	226
正确奖励、慎用惩罚	231
摩托罗拉：科学赏罚的5项准则	236

绩效管理实务七

建立绩效导向的企业文化	240
-------------	-----

附录1 摩托罗拉绩效管理战略图	243
附录2 摩托罗拉对绩效管理的定义	244
附录3 摩托罗拉的绩效宣言	246

I. 共识-承诺法则



MOTOROLA

造就摩托罗拉“绩效管理典范”的，是其独特的“自我承诺”式绩效管理，所谓“自我承诺”就是让员工认识到他的价值所在，然后将其价值贡献给企业。