

影响上百家上市公司的绩效管理线路图

绩效管理 顶层设计

JIXIAOGUANLIDINGCENGSHEN

用最少的人创造最好的业绩

喻德武◎著

资深人力资源总监
和管理咨询高手的
智慧结晶！

绩效管理 顶层设计

JIXIAOGUANLIDINGCENGSHEN

用最少的人创造最好的业绩

喻德武 著

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理顶层设计：用最少的人创造最好的业绩 / 喻德武著. —广州：
广东旅游出版社，2014. 12

ISBN 978-7-80766-942-5

I. ①绩… II. ①喻… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第211218号

广东旅游出版社出版发行

广州市天河区五山路483号华南农业大学(公共管理学院)14号楼三楼 邮编：510642

印刷：北京同文印刷有限责任公司

(地址：北京市密云县十里堡镇庄禾屯)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址：广州市天河区五山路483号华南农业大学(公共管理学院)14号楼三楼

联系电话：020-87347994 邮编：510642

787毫米×1092毫米 16开 12印张 160千字

2014年12月第1版第1次印刷

定价：39.00元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题，请直接与印刷厂联系换书。

推荐序

自2008年成为咨询师以来，我与德武就经常一起为客户服务，是多年的好同事、好搭档、好朋友。这几年，我们为客户提供系统的人力资源解决方案，特别是从2009年下半年以来，我们一起去过不同行业、面临不同问题的众多企业，为这些企业提供人力资源的诊断式咨询、培训服务，我也因此深深了解了德武敬业、专业的职业素养。一直以来我都很乐于将他推荐给我的朋友，更愿将其著作推荐给读者。

德武是一个勤于思考的人。在多年的企业实战、管理咨询实践，尤其是对各类企业的人力资源进行诊断式咨询服务的过程中，我们发现人均产值、人均利润、人均经济增加值，始终是各类咨询解决方案中的核心指标。为此，我们也一直在思考：为什么这家企业的人均效益这么差呢？如何提升人均效益？有没有系统的解决方案？在过去的工作中我们积累了一套方法，德武现在将此方法梳理成书，价值几何，有待用心者去思考。但对于德武来说，可谓允文允武，再成立言之德，可喜可贺。

这么多年以来，我和德武的沟通可用心有灵犀来形容。对于本书的结构设计、行文风格，我们始终在交流，凡有疑问或觉还可推敲之处，我们必会切磋，这种同道不孤的感觉真好。

德武将这本书交给我写序的时候，我刚结束一个项目，正在休假中。拿起这本其实已很熟悉的书，依然爱不释手，感觉在自己心里多年的话，都通过德武的笔对读者讲出来了。

我觉得想提升人均经营效率的企业老板、职业经理人、人力资源专业人士，真的需要好好地看看本书。但对于那些自己不愿思考，希望在本书里找捷径，希望“拿来就能用、用后就马上见效”的读者，可能会失望。

这是一个裂变的时代，也是一个新秩序重建的时代。您，是否看清了脚下的路？

深圳市九合企业管理顾问有限公司总裁、首席顾问

徐汉鸿

前 言

过去这几年，我一直在和我的同事们为企业提供人力资源咨询服务，内容主要涉及两个方面：一方面，我们帮助企业量身设计管理机制和制度体系；另一方面，我们致力于传播实用的管理方法与工具，使企业自身掌握执行能力，实现方案落地与自我更新。

这两个方面都对我们的咨询顾问能力提出了挑战：既要有很好的悟性和学习能力，掌握咨询的“逻辑”，又要对客户有很强的把握能力。我们需要时刻反问自己：究竟什么是客户需要的？我们能为客户带来什么价值？对于多数企业客户来说，它们更关心的不是管理咨询方案是否完美，是否具有逻辑性，而是能否给自己带来实效，能否解决问题。

基于这种需要，我们立足于中国企业的管理实际，提出了“做简单”的咨询思路。什么是“做简单”？就是化繁为简，把那些很“炫”的咨询哲学、工具和方法变成实际可操作的东西，使之符合中国人的思维习惯和做事方式。因为我们发现，一些看上去体系很完备的咨询方案，并没有多少客户能够真正理解，也就谈不上强大的执行。另外，这些体系完备的咨询方案常常陷入“见物不见人”的技术层面，往往忽视了最重要的因素——人。对于更多需要对人进行领导的企业来说，这岂不是很滑稽的事吗？

所以本书也是顺着这个思路，提出了“用最少的人创造最好的业绩”这一主张，希望企业能够持续进行机构精简，不断提升人均效益，打造组

组织的整体竞争力。因此，本书从人、组织以及人与组织的协同三个不同的维度来解读人力资源所应体现的经济价值。

第一，人的维度。强调对人的绩效激励，发挥人力资本价值。

第二，组织的维度。构建适应人力资源外部环境变化的组织模式与岗位体系，从整体上提升人均单位产出。

第三，人与组织协同的维度。进行人岗匹配，促使人才成长，支持企业发展需要。

那么，如何发挥人力资源三个维度的经济价值？一方面靠管理，另一方面靠经营。管理和经营是企业的两条腿，二者相互依存、不可偏废。但在很多时候，我们常常为先迈左腿，还是先迈右腿而苦恼不已。比如，一个企业能做多大，能否基业长青，看上去是经营问题，但实际上是管理问题。“做大做强”是企业为自己设定的内部成长目标，客户没有义务为这个目标作贡献。因此，你必须在满足客户需求的同时，“管理”好自己的欲望，否则，很可能因为自己的野心膨胀而设定出过高的目标，超过了自身资源和能力承受极限，就不可避免地出现系统性风险。一遇危机事件，就会立刻呈现出“蝴蝶效应”，问题被扩散、放大，导致不可挽回的局面。

有多少企业曾经风光无限，却因为某一偶然事件引发连锁反应而轰然倒下，三株、秦池、三鹿等莫不如此，吴晓波的《大败局》中也有大量这方面的实际案例！这些企业的失败看似是由于某一偶然事件引发，其实内里早已有注定了要走向失败的必然因素。

一些企业过于追求管理而忽视经营。管理是组织的器官，各个器官的功能主要是服务于组织机构所开展的各项经营活动。很多企业遭遇发展困境时，很有可能是由于其商业模式过于落后，导致失去市场竞争力。但企业往往归因于内在的管理问题，认为自身与标杆企业的差距就在于管理水平太低，还停留在“缺什么、补什么”的被动反应阶段。于是便搬来各种制度、表格，眉毛胡子一把抓，根本不清楚企业需要什么，只是“货不对

板”地瞎折腾，最后付出大量精力、浪费大量成本却一无所获。尤其是很多人力资源管理理论，看上去非常“先进”“专业”，却忽略了“合理化”的问题，无法融合到我们的企业经营理念中去，也就更谈不上能够具体实践了。因此，人力资源管理，看似是管理问题，实际上更是经营问题。

天底下没有完全相同的两片树叶，每个企业都有着自身的形态。如何从不同当中找到共同点，发现一般性的规律，并且运用这些规律去指导具体的经营管理实践，使之产生实际的经济效益和社会效益，是所有经营管理者乃至管理咨询师们的共同责任。

中国人力资源的外部环境已经发生了深刻变化，变革时代的人力资源管理，必须运用二八原则，集中精力抓关键，必须把有限的人力资源进行合理配置，进而转化为高增长的业绩回报。

目 录

推荐序 / V

前言 / VI

第一章 | 专业专注——有“利”可图

对于成长型企业来说，最大的成本就是没有业绩的业务人员和臃肿的后勤支持人员。少则得，多则惑。绩效好的企业，总能够把复杂的问题简单化，把简单的问题搞清楚。

埋头苦干固然不错，但更重要的是要明白为谁干。不解决动机和目的问题，再美妙的绩效理论都是空谈，再专业的绩效方案都会成为一堆废纸。

第一节 “轻”资产运作 / 3

第二节 把欠揍的考核变成利器 / 9

第三节 抓住绩效的本质 / 18

第四节 从“要我干”到“我要干” / 26

第五节 从获得人才到赢得人心 / 35

第二章 | 价值最大化——摊薄成本

企业大量招工，搞人海战术，这些粗放式的人力资源管理模式都曾经是有利可图的，但在新的社会环境和用工条件下，却越来越不灵了：人才市场一将难求，总体用人成本居高不下，人员管理难度越来越大……在纷纷扰扰的环境中，很少有人关注到人力资源的大量浪费，而这正是错误的用人思维模式导致的。

第一节 人力资源管理的“危”和“机” / 47

第二节 组织成长不是“摊大饼” / 57

第三节 化人力成本为人力资本 / 65

第四节 用人新模式 / 70

第五节 发挥人力资源部门的作用 / 75

第三章 | 规划和预算——收益保证

“凡事预则立，不预则废。”一个企业如果没有规划和预算，就好比在黑暗中前行，不知道前方会有什么等待着它。等发现问题，却为时已晚，甚至已失血过多而死亡——这也是为什么很多企业成为“流星”的致命原因。

第一节 改变错误的定编模式 / 85

第二节 精兵简政 / 93

第三节 人力规划和预算的简单玩法 / 97

第四节 不讲人均产值，什么都是浮云 / 101

第五节 从劳动生产率到有效产出 / 106

第四章 | 定岗定级定薪——简单就好

权，然后知轻重；度，然后知长短。很多企业想吸引优秀人才，却不知道如何制订具有竞争力的薪酬模式。因为企业管理者感觉这个问题很复杂，牵涉面太广，涉及的因素太多。其实作为薪酬的分配者，只需抓住关键的几点，就可以轻松搞定。

第一节 因人设岗与因岗设人的区别 / 113

第二节 职位评估评什么 / 120

第三节 测评定级的艺术 / 125

第四节 定薪发薪有诀窍 / 131

第五节 建立灵活长效的分配机制 / 137

第五章 | 人才复制与倍增——成长引擎

每个企业都有自己的“遗传基因”，这个遗传基因是企业发展历程中沉淀下来的，并且决定了人才成长的环境。

如果每个“单兵”很强，但是缺乏组织，就会是一盘散沙。组织存在的目的就是使人真正地发挥各自所长，不仅使整体业绩增长，更能使个人的绩效倍增，使人力资源产出稳步增长。

第一节 企业需要什么样的人 / 147

第二节 管理好人才的河流 / 153

第三节 认识你的企业“血型” / 159

第四节 为我所用——发现人才 / 165

第五节 构建企业的用人原则 / 169

第六节 人才复制——要“把支部建在连队上” / 173

后记 / 179

第一章

专业专注——有“利”可图

对于成长型企业来说，最大的成本就是没有业绩的业务人员和臃肿的后勤支持人员。少则得，多则惑。绩效好的企业，总能够把复杂的问题简单化，把简单的问题搞清楚。

埋头苦干固然不错，但更重要的是要明白为谁干。不解决动机和目的问题，再美妙的绩效理论都是空谈，再专业的绩效方案都会成为一堆废纸。

第一节 “轻”资产运作

每一个商业组织乃至每一个渴望成功的人士，都渴望赢，那么如何才能赢？杰克·韦尔奇在他的名著《赢》中揭示了赢之道：大鱼吃小鱼，赢在空间和规模；快鱼吃慢鱼，赢在时间和效率。

一、速度第一

层级多、沟通障碍、协调困难、信息失真……是的，这都是人多惹的祸！如果人少，怎么会产生这么多问题？

不要迷恋所谓的“大企业”的管理方式，重要的是找到适合自身企业的管理方式。比方说，快速发展型的企业，最需要的往往不是所谓专业的管理，而是通过实践总结出的可用经验。

每当听到一些管理专家大谈特谈战略，让人昏昏欲睡时，我都会想起某企业高管办公室墙上挂着的一幅老板写给他手书：没有攻不下的山头，没有守不住的阵地，没有完不成的任务。直截了当，让人来劲。其实，这不也正揭示了战略执行的真谛吗？战略执行不仅是一门攻守互动的

艺术，更是一种坚持下去的决心和信心！

为此，我还跟某贸易公司的陈销售总监有过一段交流。他说：“目前公司正处于业务开拓的关键时期，但现有的销售人员大都是维护型的，根本无法有效拓展市场和增加销售。”作为咨询顾问，我也很赞同：“目前各岗位人数配比很倒置，本来销售岗位人员应当占多数，但后勤支持型岗位人员却占了70%，这也是销售迟迟打不开局面的重要原因。”根据我们对标杆企业人员配比数据的分析，如果企业的市场已经趋向稳定，业务已经走向成熟，人员配比应当是合理的，但这家公司的情况却恰恰相反！

一般来说，强者的战略是防守，弱者的战略是渗透。对于有着拓展野心的企业来说，需要的是能够冲上去甚至背水一战的人。但是当企业发展到一定规模和阶段后，它的战略重心必然会走向防守，这似乎是一个逃脱不掉的规律。这时，企业显而易见更需要守成型的人，以维护自己已有的市场地位和竞争优势。

当然，人力资源工作者，需要考虑的不仅是战略进攻和战略防守问题，更重要的是能够审时度势，准确领会领导者的战略意图，判断企业自身所处的发展阶段和业务现状，及时地调整人力资源政策和人员配置。否则，一味地按照人力资源条条框框做事，不仅会使企业僵化，更会因为水土不服害死自己。

一位有着多年外企背景的经理人跳槽到某民营企业任人力资源总监，老板对他期望值很高，希望他能够给企业的人力资源管理带来新气象。新总监一上任便发现这家民营企业的管理非常原始和粗放，决定甩开袖子大干一番，以至于还没有摸清具体的业务状况和人员构成，就开始制订工作计划。计划的内容主要是搭建一个非常庞大的人力资源管理体系，在企业原有的人力资源部门架构基础上，重新设置各个人力资源专业模块岗位，

人员因此也增加了一倍多。

但好景不长，由于人力资源各岗位人员对业务并未起到实质的推动作用，老板痛下决心进行精简。没过多久，这位新上任不久的人力资源总监便悻悻地离开了。

在一个日渐扩大的内需市场里，在激烈的市场竞争环境中，一个企业如果不考虑自身状况，盲目用人，用的人越多，就会死得越快。

一个企业背负的东西如果太多，就跑不起来。对于成长型企业来说，速度第一，完美第二！

二、经营为本——要会算账

一些“管理专家”为了吸引更多的人学习人力资源管理，往往强调人力资源管理的专业性。这的确引起了一股人力资源培训与学习的热潮，但很多人经过培训、考证以后，却依然不能在本企业从事“专业的”人力资源管理，或者谋一个人力资源管理职位。那么，问题到底出在哪里呢？正如卖啥吆喝啥一样，对于一些人力资源培训机构来说，它们的确取得了商业上的成功，但是对于学员而言，却并没有获得应有的收获和相应的成功。

对于人力资源问题，你要好好地算算这笔账：人力资本投入多少？预计产出能达到多少？投资回报是什么？经营者必须从经营的角度看待人力资源问题，否则就容易沦为“专业主义”。

人力资源专业主义，就是不充分研究外部环境，不了解企业背景和现状，不深入分析企业需求，就闭着眼睛盲目学“先进”：昨天搬一个人才测评来使用，今天拿一个能力素质模型进行尝试，最后却不了了之，一事无成。之所以造成这样的结果，是因为很多“专业人士”只是从人力资源角度看问题，却不从经营的角度看问题。更糟糕的是，这些“专业人

士”常把企业当作小白鼠来不断实验，从不把企业当作一个整体来看待，不看重企业的宗旨和战略目标，总是以追求专业上的成功为成功，并美其名曰“我只对职业负责，不对企业负责”。多么可悲！

人力资源的专业性不是会多少新鲜名词，不是会多少种操作技巧，而是首先要弄清楚这些问题：要达到什么目标？要花多少钱？资源能支持吗？人员能力能达到吗？时机成熟了吗？人力资源专业人士应当像经营者一样，首先关注企业经营需要，这样管理才会变得有意义。

人力资源是有一定专业性，但如果不从经营者的角度来看待，不结合企业的具体现实进行实践，肯定不会获得成功。

企业人力资源管理常常被误认为是一项“专业性极强”的工作，且具备“不好量化，难以衡量”的特征。正是这种固化的思维模式，使人力资源管理成了一笔谁也说不清楚的“糊涂账”。

一家中介代理公司的经营理念是：做事之前先算账。这个理念不仅体现在对外投资项目以及相互结算上的“斤斤计较”，而且在企业内部也非常深入人心，以至于开管理层会议时，经理们养成了随身携带一个小型计算器的习惯，以便随时能够计算出他们需要的投入以及可能获得的收益。

老板也常在会议上向他的经理们反复强调：“你们要好好算账，而且做任何事之前都要好好算账。”这句话被经理们奉为行为准则，并被写进了公司的经营理念，在企业里逐渐形成了一种浓厚的商业氛围：内部非常重视贡献和工作结果，外部非常重视客户体验与服务上的附加价值。

我们在对很多国内企业进行咨询的时候，发现一些老板也曾表达出了类似的观点：一个好的管理者，往往要懂财务。

实际上，精明的老板们无非要表达两层意思：第一是管理离不开经营；第二是要学会用数字说话。经营结果往往通过财务语言来体现，而财