

精益与创新企业丛书

丛书主编 罗勇 高蕾

企业绩效的取得，是一个逻辑过程的展开：

事前的能力构建，

事中的管理控制，

事后的考核反馈三个阶段。

# 企业绩效的过程 管理

——如何构建高绩效企业

高蕾 罗勇 孙胜显 编著

河北大学出版社

精益与创新企业丛书 罗勇 高蕾 主编

# 企业绩效的过程管理

——如何构建高绩效企业

高蕾 罗勇 孙胜显 编著

河北大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业绩效的过程管理:如何构建高绩效企业/高蕾, 罗勇, 孙胜显编著. —保定:河北大学出版社,

2011.1

(精益与创新企业丛书/罗勇,高蕾主编)

ISBN 978-7-81097-844-6

I. ①企… II. ①高…②罗…③孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 255264 号

责任编辑:韩立霞

装帧设计:王占梅

责任印制:蔡进建

出版:河北大学出版社(保定市五四东路 180 号)

经销:全国新华书店

印制:河北天普润印刷厂

开本:1/32(880mm×1230mm)

字数:71 千字

印张:3.625

版次:2011 年 1 月第 1 版

印次:2011 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-81097-844-6

定价:35.00 元(共三册)

## 序 言

从社会角度看，企业存在的理由，就是要将社会委托给其运营的资源实现最大的效用；否则从法律上就约定，如果资源不能增值而是在被无意义地消耗掉，当达到股东出资为零时，企业就被剥夺继续存在的权力而破产，这其实是对资本家、企业家、管理者组成的管理集团不能高效运用资源的一种惩罚，同时也是对其经营企业的能力给予社会公示。

从企业内部看，退出市场的原因，就在于企业的绩效低下，消耗资源但不能对社会提供成本和价格相适应的产品和服务。这就在于企业不能及时对企业运营的绩效进行很好的评价，进而在评价的基础上找到绩效低下的原因或发现提高绩效的方法；进一步，更在于企业不能事先从全面、全过程上把握影响企业绩效的因素和逻辑，从而对企业绩效进行全面、全过程的管控。

经验地总结企业绩效形成的过程看，企业绩效管理可以分为三个环节：第一个环节，是依据执行战略任务的需要，打造企业组织的胜任能力，使企业这一社会生物体的能力与其战略任务相匹配。第二个环节，当具体开展完成任务的工作时，还会有很多不确定性出现，这些不确定性是风险更是利润的源

泉，这时具有决策和整合资源权力的各级管理者，必须通过行使管理权力来消除这些不确定性，也就是及时发现问题、解决问题并提炼出新的工作标准，使今后完成工作的方式、方法能提高资源的利用水平，这一过程就体现为绩效的保持和提高，这可以称为工作中的绩效管理 and 控制。第三个环节，就是工作后的定期绩效考核，这是通过对工作结果的测评，一方面进一步发现不足，提出改进措施，不断探索高绩效的工作方式和办法，以提高绩效；另一方面，就是依据绩效结果对完成工作的员工进行甄别和淘汰，保证留下来的都是绩优的员工，不断提升整体员工的能力，促进绩效的提高。这就是企业整体绩效形成的逻辑过程及其每一环节要做的提高绩效的工作。

全面地看，企业选用的生产组织方式是决定其在行业中整体绩效水平或与竞争者相比绩效水平地位的战略因素，如果选用的生产组织方式本身就不是绩效最优的，即使再强化内部三个环节的绩效因素管理，也不可能做到行业领先。也就是不同的生产组织方式已经内在地约定了一个企业的整体绩效水平，如汽车业的大批量生产方式与精益生产方式，各行业普遍采用的职能制的生产方式与流程化的生产方式。所以，依据行业特点和战略任务需求，选择正确的生产组织方式是决定企业绩效的首位要素。同时，依据企业人员性质的不同，采用合适的管理方式，也是决定绩效的重要方面，如工人与管理者就要用不同的方式来管理。

总之，从企业绩效的过程上看，存在工作前的组织能力建设、工作中的绩效管控和工作后的绩效考核三个重要管理环节，要把该做的事情做到位。从全面和横向看，还要做两件

事：一是要选择与行业 and 战略任务相适应的高绩效的生产组织模式，这关系企业能达到的行业绩效水平和地位；二是针对不同的企业内部人员，要选择合适的管理方式，让每类人都用最好的方式工作，发挥其应有的功能，企业的局部绩效才能最高，整体也才可能最高。本书正是基于这样的认识，将众多研究者从单个环节和角度提出的绩效管理方式或方法，进行结构性的重组，构建了全过程、全面对企业绩效进行有效管理的范式，为管理者打造高绩效企业提供了工作的框架和方法，期望能够达此目的！

# 目 录

序 言	( 1 )
第 1 章 工作前的绩效能力建设	( 1 )
§ 1.1 打造员工胜任能力	( 1 )
1.1.1 甄选具有胜任能力员工模型的提出与发展	( 2 )
1.1.2 胜任能力与绩效结果的传导机制与 一般胜任力模型	( 6 )
1.1.3 胜任能力识别和胜任力模型建立流程	( 12 )
1.1.4 两个典型的领导能力模型	( 14 )
§ 1.2 打造组织能力	( 20 )
1.2.1 组织能力和“杨三角模型”	( 21 )
1.2.2 打造员工能力特征	( 31 )
1.2.3 塑造员工思维模式	( 33 )
1.2.4 构建员工治理方式	( 39 )
1.2.5 建设无边界组织，打造 21 世纪的组织能力	( 41 )
第 2 章 工作中的绩效管控	( 45 )
§ 2.1 工作中绩效管控的方式和内容	( 46 )

§ 2.2	工作中绩效管控的运行程序	(49)
<b>第3章</b>	<b>工作后的绩效考核</b>	<b>(51)</b>
§ 3.1	360°绩效考核法	(51)
3.1.1	360°考核的内容	(52)
3.1.2	360°不同方向考核的重点	(54)
3.1.3	360°考核法的优点	(54)
§ 3.2	关键绩效指标考核法	(55)
3.2.1	确定关键绩效指标的 SMART 原则	(56)
3.2.2	关键绩效指标体系的三个层面	(56)
§ 3.3	作业成本考核法	(59)
§ 3.4	平衡计分卡	(60)
3.4.1	平衡计分卡方法的发展	(61)
3.4.2	平衡计分卡方法的内容	(62)
<b>第4章</b>	<b>选择合适的人员绩效管理方式和高绩效组织形式</b>	<b>(67)</b>
§ 4.1	工人和管理者的绩效管理方式	(68)
4.1.1	提高工人绩效的方式 ——泰罗的科学管理原理	(68)
4.1.2	提高管理人员绩效的方式 ——德鲁克的目标管理与自我控制	(69)
§ 4.2	流程化企业是高绩效的组织方式	(71)
4.2.1	流程化企业的特征	(73)
4.2.2	流程化企业员工的工作特点	(77)
§ 4.3	流程化企业的绩效管理	(79)
4.3.1	流程化企业绩效考核的新要求	(80)



---

4.3.2 流程化企业的绩效管控方式 .....	( 84 )
§ 4.4 通过流程化企业成熟度模型提高流程和企业绩效 .....	( 93 )
4.4.1 评价流程绩效的五种能动因素 .....	( 94 )
4.4.2 评价流程化企业绩效的四种能力 .....	( 99 )
参考文献 .....	(105)

## 第1章 工作前的绩效能力建设

企业绩效的取得，是一个逻辑过程的展开：事前的能力构建，事中的管理控制和事后的考核反馈这三个阶段。逻辑起点在于人员岗位胜任能力和整体企业组织胜任能力与企业战略任务的适应性，这种一致性是企业高绩效的基础。当企业战略任务明确之后，如何构建具有完成任务能力的人员团队，进而提供团队能够发挥作用的各种企业组织资源条件，打造企业精神，形成与完成企业战略任务相匹配的组织能力，是实现企业高绩效的保障。因此，员工胜任能力进而企业组织胜任能力构成了企业高绩效的根基。

### § 1.1 打造员工胜任能力

员工胜任能力的概念，是从智力的研究衍生而来的。最早，人们往往是通过看一个人的智力来判断其素质的高低和能力的大小。后来实证研究发现，智力仅是决定工作行为能力和绩效结果的一个方面，包含多维特征的与岗位工作任务相联系的胜任力才是个人工作绩效高低的决定因素。因此胜任力研究的重要意义，在于承认个体个性特征的差异性，只有个体的个性特征与岗位工作任务、性质最大地一致，才能完美地完成

工作。

这就出现个人岗位胜任能力问题。工作岗位性质是一种客观存在，而个体个性特征差异是一种主观特性，而要取得较高绩效，就必须使主观个性特征与客观岗位性质相一致，这就是为什么要研究人员胜任能力！在企业中，这就体现在资本家、企业家、工人、管理者、技术人员以及 CEO 等不同角色，因工作性质和任务的不同，对角色胜任能力特征要求就不一样。只有个性特征如富有企业家精神，与企业家角色的工作性质要求相一致，高绩效才能产生。所以胜任力的研究，为选择与岗位工作性质相一致的合格的角色人员提供了一条途径。

### 1.1.1 甄选具有胜任能力员工模型的提出与发展

最早对胜任力的研究，多集中于管理人员的胜任力，因为现代企业出现后，管理人员成为运营企业的主体，管理团队的能力决定了企业的兴衰。第一个胜任能力模型是 1970 年由美国哈佛大学教授大卫·麦克莱兰（David McClelland）和 McBer 咨询公司为甄选美国外交官而开发出来的。他们把被试者分为高绩效组和普通组，采用行为事件访谈法收集两个组中的关键行为，识别将两组区别开来的决定因素，如图 1-1 所示。这个胜任能力模型包含三个维度：跨文化的人际敏感性；人的积极期望；快速进入当地的政治网络。

麦克莱兰的重要贡献，在于总结出了行为事件访谈法，用来建立胜任能力模型。行为事件访谈法，是让当事人以说故事的方式，以一个主题为中心，倾诉 3 个最令人亢奋的成功经历与 3 个令人感到挫折的实例。同时询问以下问题：什么因素带领你到这样的情境？有谁一起参与？当你面对此情境时，你当

时的想法及感觉又是什么？你想达成的目标又是什么？而你又实际做了什么？发生了什么事？事件的最后结果又是什么？从这些问题的回答可以发现高绩效者的特征——胜任能力构成要素。

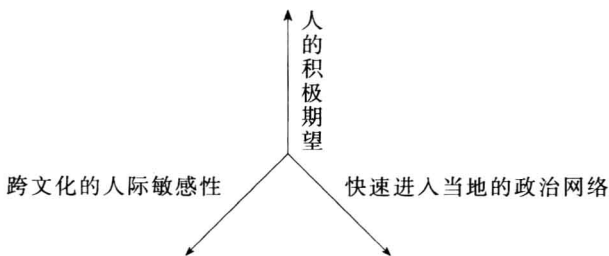


图 1-1 麦克莱兰建立的甄选美国外交官的胜任能力模型

继麦克莱兰之后，Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer 于 1993 年出版了一本《工作胜任力：优秀绩效模型》的著作，强调个体的个性特征是引起个体在工作情境下取得优秀绩效的重要因素。该研究为胜任力模型提供了深入的理论背景支持，使胜任力研究从经验层次上升到理论的一般，将胜任力应用范围和可行性推向一个新的高度。

Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer 经过 20 多年对 200 多种管理工作、360 种管理行为事件进行了胜任力研究，建立了胜任力辞典——才能模式资料库，如图 1-2 所示。胜任力辞典是以行为事件访谈法为基础，分辨出工作上优秀表现者的特征。从图中可以看出，管理人员胜任力可分为 6 个族群 20 项胜任力要素。胜任力辞典的构建，使对胜任力的评价有了标

准和依据，大大地方便了胜任力模型的建立，使胜任力的应用力度大大地加强了。

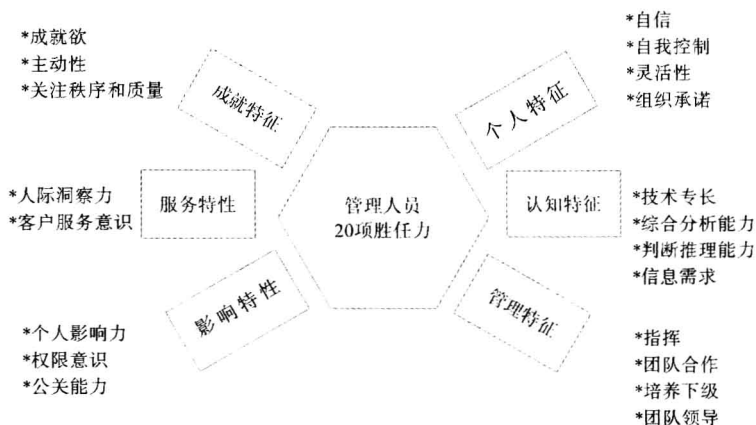


图 1-2 Spencer 管理人员胜任力辞典

Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer 根据累积的 20 年经验，提出的胜任力冰山模型和洋葱模型，如图 1-3 和图 1-4 所示，对于理解胜任力构成特征要素的性质和可显现的程度具有非常大的帮助。这两个模型告诉我们，发现胜任力是困难的，需要一套方法；同时也告诉我们，体现个体根本差异的个性特征即冰山看不见部分或洋葱的核心部分，具有先天性，很难改造。所以不能期望改变一个人的特质特征去适应岗位的需要，而是要根据岗位的工作性质，去发现、选择与之相适应的个性特征的人！

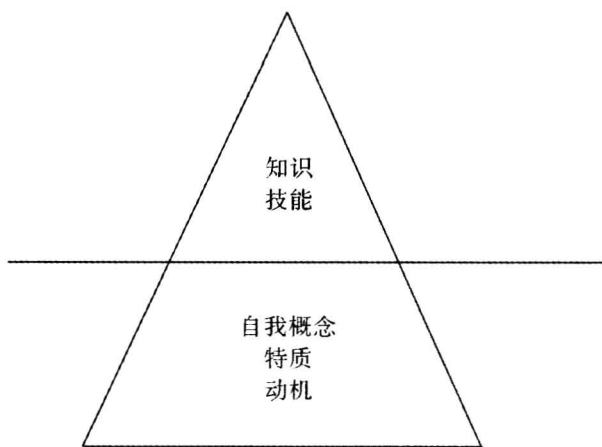


图 1-3 Spencer 胜任力冰山模型

胜任力冰山模型由两部分组成：第一部分是看得见的水上部分，包括外显的知识和技能，其中知识是指一个人在特定领域的专业知识；技能是指执行有形或者无形任务的能力。这只是对管理者基础素质的要求，但它不能把表现优异者和表现平平者区别开来，麦克莱兰把这部分胜任力称之为基准胜任力。这一部分也是洋葱模型的表面特性部分：相当容易发展的部分，可经过教育、职业培训得到提升，并以文凭或证书的形式来标记。第二部分是看不见的水下冰山部分，包括内隐的自我概念、特质和动机，是区分表现优异者和表现平平者的关键因素，麦克莱兰把这一部分称之为鉴别性胜任力。这一部分也是洋葱模型的核心人格特性部分：相当不容易发展的，难以识别的部分。这些特征通过特定的心智模式、世界观、价值观和其他观点表现出来，在很大程度上决定了个体在职业情境中的行

为表现。其中自我概念，是指一个人的态度、价值观及自我印象；特质是指身体的特性以及拥有对情境或信息的持续反应；动机是指一个人对某种事物持续渴望并进而付诸行动的念头。

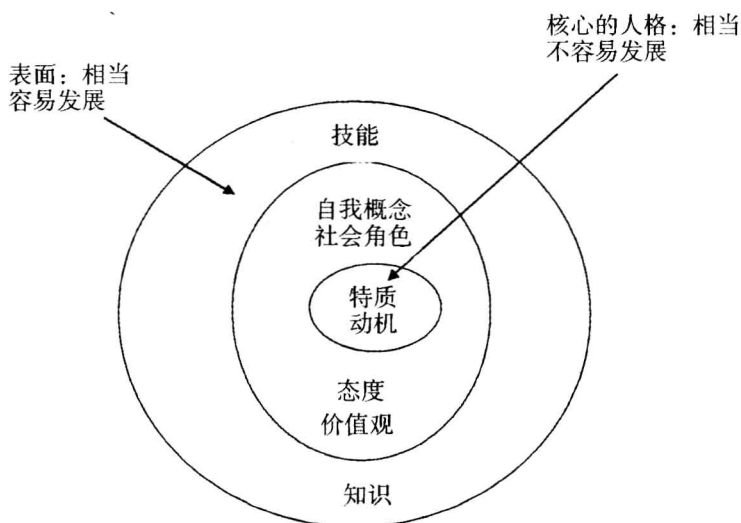


图 1-4 Spencer 胜任力洋葱模型

### 1.1.2 胜任能力与绩效结果的传导机制与一般胜任力模型

总结地看，胜任力模型主要有 McClelland 提出的通用胜任力模型和 Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer 提出的冰山模型、洋葱模型和胜任力辞典。在这些模型中，比较形象、直观且具有里程碑意义的模型是 Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer 提出的揭示了个体能力特征五个层次划分思想的冰

山模型，以及他们随后提出的胜任力辞典，将胜任力要素族群化，使胜任力模型更具可操作性和应用性，使胜任力模型的应用向前推进了一大步，并成为胜任力模型建立的框架。

冰山模型之所以具有里程碑的意义和价值，就在于将个体的能力特征及其决定因素，区分为外显的和内隐的或可见的和不可见的两部分，这为人们认识胜任力的内在决定因素和机制提供了新视野。它使人们认识到，不仅是那些通过智力测验或操作测试来评价的冰山外显部分的知识和技能决定着个人的绩效，而且还有另外的一些更重要的冰山内隐部分的自我概念、特质和动机等特征决定性地影响着任职者工作的有效性和发展潜力。

但是，冰山模型更多地对人们认识胜任力的层次结构提供框架，还不能达到可操作的程度。因为在实践中，人们发现，对于某一项具体工作的胜任力，很难将其归入冰山模型哪个层次中；同时，冰山模型的五个层次要素之间的内在关系如何，在模型中也没有明确阐述。

中国的何志工等人提出的胜任力四层次梯形模型，阐述了“自我意识→内驱动力→社会动机→绩效行为”要素之间的驱动关系，是对冰山模型的改进；而彭剑锋等人提出的由人格特征、能力性向和知识技能三层次的金字塔模型，从个体的视角，将冰山模型中可见与不可见划分法转化为先天的胜任力和后天的胜任力，并进一步将胜任力构成分解为专业胜任力——包括知识、技能，体现为岗位任职资格；心理胜任力——包括人格特征、能力性向等天赋差异；道德胜任力——包括对职业道德的态度和遵守度；行为胜任力——包括运用知识、技能和



天赋完成工作、解决问题的能力四大部分。这个模型的优点是揭示了四大要素之间的驱动关系，又使胜任力构成分析具有可操作性，这种解构为具体岗位的个体胜任力模型建立提供了分析框架和方法。也就有了如图 1-5 所示，胜任力四大构成部分及其与绩效之间的因果关系。正是这种认知和解构，使胜任力模型达到了可以运用于以工作任务能力为依据的甄选人员的可操作程度。

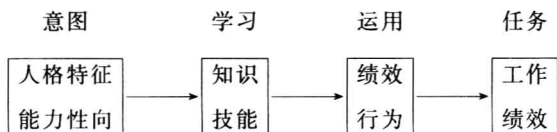


图 1-5 胜任力要素与绩效结果的驱动关系

中国的瞿群臻在综合众多学者的研究基础上，建立了一个包括四个层级维度的管理人员通用的胜任力模型，如图 1-6 所示。其胜任力四个维度的含义和胜任力要素举例如表 1-1 所示。

其中，人格特征是指一个人的行为中重复出现的规律性和趋势，其表现为典型化的行为模式，它包括 Spencer 等人提出的冰山模型中的价值观、态度、自我概念、特质、动机部分；个人采用某种行为模式或行为方式是取决于他们拥有某种特质的强度；虽然特质无法被观察到，但它们可以通过行为模式推导出来，并用人格量表加以可靠地度量。能力性向是指获取某种特定的知识技能的潜力，因此能力性向主要由智力决定，反映一个人学习能力的高低，解决问题能力的大小，判断能力强