

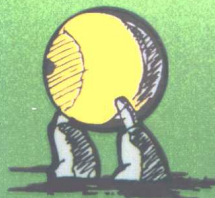
◎姜定维 蔡巍/著

第一部由微软、IBM、联想、新浪等500强企业联合推荐的本土著作

Ben pao de wu gong

# 奔跑的蜈蚣

## 如何以考核促进成长



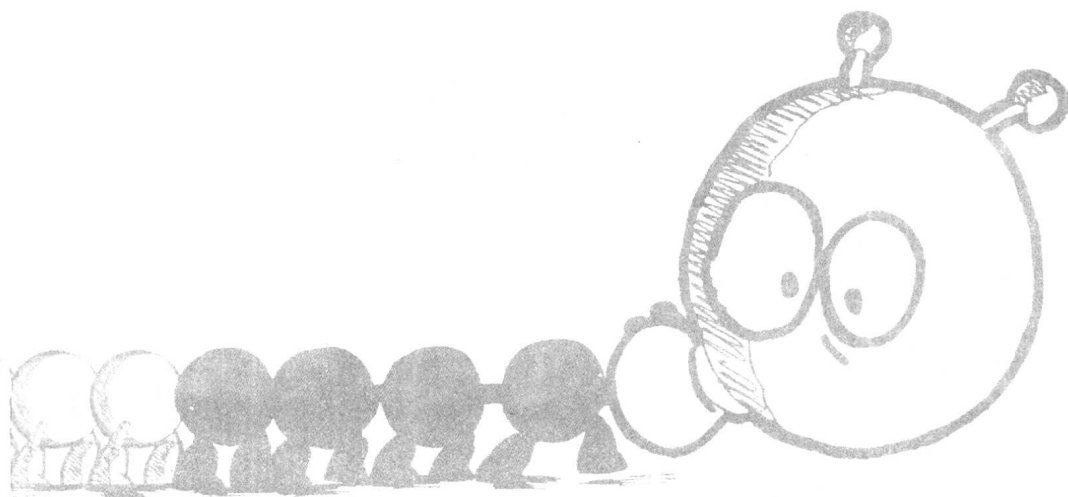
京华出版社

© 姜定维 蔡巍 / 著

Ben pao de wu gong

# 奔跑的蜈蚣

如何以考核促进成长



京华出版社

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

奔跑的蜈蚣——如何以考核促进成长/姜定维, 蔡巍编著.  
—北京: 京华出版社, 2002

ISBN 7-80600-718-0

I. 奔… II. ①姜… ②蔡… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 090839 号

## 奔跑的蜈蚣——如何以考核促进成长

---

总 策 划 郑春蕾

作 者 姜定维 蔡 巍

责任编辑 王冠华

出版发行 京华出版社(北京市安华西里1区13楼 100011)

(010) 64258473 64255036 64243832

E-mail: dzcbs@public.bta.net.cn

印 刷 北京市梨园彩印厂

开 本 787×960 毫米 1/16

字 数 200 千字

印 张 12

印 数 10000 册

出版日期 2002 年 12 月

书 号 ISBN 7 - 80600 - 718 - 0/F·34

定 价 25.00 元

---

京华版图书, 若有质量问题, 负责调换

## 前 言

小时候，经常参加学校运动会。其中有个项目是“2人3腿赛跑”，每两人一组，将两个人的各一条腿绑在一起，先跑到终点的小组就是胜利者。这是一个需要协作的项目，两个人之间如果缺乏默契，不要说跑了，连走都很难。每年运动会我都报名参加这个项目，从来也没得过名次。

从学校毕业后，先在企业工作，而后出国留学，再到顾问公司，不知不觉已经过去了好多年。在这些年里，遇到了很多人，也遇到了很多事。与朋友交流，与经理人交流，与企业管理人员交流，发现大家最关心的一个问题就是如何发展、如何评估，或者说如何以评价促进发展这个问题。每当这个时候，我就会想起儿时的运动会，两个人合作要想取得好成绩都不容易，更不要说企业的运作了。如何使大家都能够默契配合，最终实现企业的目标，其实是一个复杂的问题。

工作闲暇之余，经常和几个要好的朋友到茶楼聚会，谈话的内容涉及范围很广，从电子商务到企业信息化，从竞争情报到人力资源管理，从创业到资本运营。话题虽然广泛，但每次最后都不约而同地落到一个问题——绩效，因为绩效存在于一切活动中。然而大家都有一个共同的感觉，目前关于绩效管理的学说派别林立，虽然各有长处和优点，但在实际管理过程中，这些理论学说都有缺憾之处。

作为企业管理顾问，笔者在工作中感触最深的一个问题是并没有一套很好的方法对企业的绩效管理进行评估。目标管理、KPI、绩效循环、BSC这些方法在具体的运用中，都存在一些局限性。

本书的初衷就是为了设计一套比较适合企业，尤其是在中国市场环境中生存的企业所运用的绩效评价、管理的体系和方法。

笔者在本书每个章节前都加了一个小小的寓言故事，并以讨论的形式进行叙述，以期能够深入浅出地解释这些复杂而又枯燥的理念。另外，绩效的问题不仅是存在于工作和企业的运作中，在生活中也同样存在。所以，我们尽可能地多列举了一些在生活、学习中的例子，希望能让更多的读者理解、

接受，乃至应用。

至于这个怪怪的书名，是因为蜈蚣号称“千足虫”，如果蜈蚣能够奔跑起来，那么，它每一条腿的行动需要多么协调，才能达到“奔跑”的效果。试想，一只正在“努力前行”的蜈蚣，如果有两只脚的“鞋带”松了，它怎么能跑得快呢？这和企业一样，如果我们企业的每一个人、每一个部门都能默契配合，创造出良好的绩效，企业也就能够实现其目标，飞快地成长。

在写作过程中，笔者得到了很多朋友的帮助。在此要特别感谢在深圳荔枝公园一起聚会的朋友们，因为很多智慧的火花是在交谈的过程中碰撞出来的。同时，还要感谢东方智库的陈董与郑总，他们提了很多非常有建设意义的意见。最后，感谢那些不知名的、没有见过面的朋友，他们参与了本书的试读，在文稿的修改过程中起了关键的作用。

## 使自己进步

新的世纪，人们渴望有效的交流，特别是在竞争愈来愈激烈的今天。

以蔡巍顾问、姜定维老师为主的几十个人渐渐形成了自己的专业论坛。他们利用周六或周日休息时间，共同研讨企业管理问题。在最近一段时间内，绩效问题成为大家讨论的热点。

每个企业和个人都会面对绩效问题。飞速变化的市场，使每个人都想更快一步。未来的赢家，不是大的吃小的，而是快的吃慢的。我们的合作伙伴和竞争对手，同样也在琢磨如何更快地发展。因此论坛成员希望利用共同的智慧，一起研讨如何以考核促进发展，包括企业和个人的发展。

王经理首先发言：“我觉得可以从三个方面入手：制订计划目标，进行考核，督促辅导。”

“好，”蔡顾问应声说道，“让我们看看这三个方面，哪个最能说明问题呢？要进行考核，就得制订考核内容。知道上司要检查我这些工作内容，当然会努力做好喽，我会为做好这些工作设定目标、做计划。上司也知道该在那些方面给以指导。这就是考核的作用。”

“所以，如何提高绩效，首先要讨论的就是绩效考核，包括考核内容和方式，探讨整个绩效管理体系。同时，绩效问题不仅仅存在于企业，它还有更多的应用。绩效还可能在哪里出现呢？”蔡顾问接着说。

## 生活中的绩效问题

“我正在复习准备考研。如何提高效率，尽快达到学习目的，就存在绩效问题。还有，我的小孩快上学了，如何引导他学知识，也是个绩效问题。”林经理抢先发言，引来了一阵笑声。

“对，对，大家不要笑。”蔡顾问说，“每个人都可以说说身边的绩效问题，它的确存在。”

“追女朋友也有绩效问题，要少投入多产出。”小唐非常感性，见有人忍不住笑，又补充道，“我是指不要投入太多的时间和金钱。例如可以把给她过生日、去见她家里人等几个重要环节做好，稳定好关系，省下的时间可以干很多事嘛。”

“吃饭也存在绩效问题，要少花钱又吃得好，就要知道哪家饭馆好，要赶时间你还得知道哪些菜做得快，这样你才能既吃得好，又吃得快。”王经理笑着说。

“生活中确实存在许多绩效问题，比方说人际交往，熟人朋友经常通个电话，花不了多少时间，节假日聚一下，关系就很铁。锻炼身体也存在着绩效，我过去只知道早晨跑跑步，每天早晨的大好光阴都浪费了，而且一有事情就不能坚持。现在每周去一趟健身房，有教练，还有各种器械，练哪个部位很清楚。有时约朋友一块去，又能联络感情，真是一举两得呢。”陈总很有感触。

大柱说：“据说国外有位教授做了一项很有意思的社会调查，分析人的第一需求。总共列了100多项，你们猜最后结果怎么着，第一需求是‘要使自己进步’。进步意味着什么，就是提高绩效，所以人生就是提高绩效的过程！”

## 绩效伴随你的一生



“非常好。”蔡顾问总结道，“我们发现，绩效存在于生活的各个角落，只要我们有需求、有目标、有喜好，就存在绩效！绩效问题始终伴随我们左右：个人发展存在绩效，孩子教育存在绩效，人际交往存在绩效，国家建设存在绩效……一年又一年，一代又一代，绩效问题始终存在。”

“我们选择了一个非常好的主题。绩效贯穿于我们每个人的一生，也存在于与我们相关的各种组织、团体、家庭和其他方面。我们现在从企业经营、工作上讨论绩效，研究出一些理念、方法和工具，使大家可以举一反三，从各方面降低成本提高效率，使我们生活得更有意义。”

<b>引子 使自己进步</b> .....	1
生活中的绩效问题 .....	1
绩效伴随你的一生 .....	2
<b>第一章 绩效到底是什么，你说得明白吗？</b> .....	1
动物选美 .....	1
角度不同，对绩效的看法不一样 .....	2
是最终成果？ .....	3
是对勤劳的表扬？ .....	5
是工作者的能力和态度？ .....	6
是感觉，是关系？ .....	7
原来，绩效可以是所有的事情 .....	8
<b>第二章 干嘛要谈绩效</b> .....	12
为了报酬 .....	12
为了进步 .....	12
看自己做到什么程度了 .....	13
<b>第三章 这样考核，行吗？</b> .....	18
不能让猴子偷懒 .....	18
有哪些绩效评价方法？ .....	19
组织考核模式 .....	21
老板判断，红包越包越多 .....	23
模糊判断，谁都拿不准 .....	25
绝对考核，扼杀创新 .....	26
指标数字化，想说爱你不容易 .....	28
这才是我们真正需要的绩效考评方法 .....	34
<b>第四章 层层负责到位——目标管理</b> .....	37
白兔子得马拉松冠军的秘密 .....	37



为什么拿不出成绩? .....	38
给出目标, 以结果说话是目标管理吗? .....	41
有目标, 有过程, 放在一起考核是目标管理吗? .....	43
关键绩效指标 (KPI) 体系, 是目标管理吗? .....	44
对结果考核, 是目标管理吗? .....	45
目标管理练习, 究竟谁该签这个字? .....	47
<b>第五章 怎样提高业绩? ——短板管理 .....</b>	<b>56</b>
蜈蚣为什么跑不起来? .....	56
工作中的短板 .....	57
顾此失彼的分销渠道改造 .....	59
轮流提升工作中的短板, 提升绩效的“追求”之路 .....	61
“鸟粪”问题的本质 .....	65
<b>第六章 能共同负责吗? ——分不清职责时 .....</b>	<b>72</b>
三只老鼠偷油吃 .....	72
最好井水不犯河水 .....	74
推脱责任的例会 .....	74
重建流程, 分清责任 .....	76
分不开的责任 .....	80
员工离职率究竟由谁负责? .....	80
轮流负责, 谁也别想跑 .....	82
对共同负责的归纳 .....	85
<b>第七章 主动性哪里去了? ——重拾态度评价 .....</b>	<b>89</b>
老鹰、猎狗、马的狩猎团队 .....	89
量化考评的困惑 .....	91
大企业病是怎么产生的? .....	91
管它呢, 有人负责 .....	93
不可能全部量化, 还是需要态度评价 .....	94
重新激发主动性 .....	99

<b>第八章 主基二元法——既要出色又要完美</b> .....	103
谁做龙宫的接班人? .....	103
临门一脚的价值 .....	104
安全出问题怎么办? .....	106
突出,有个性就是好? .....	108
完美就是好? .....	109
怎样才能表现出色? .....	109
将出色与完美结合起来 .....	110
既要产量,也要安全 .....	116
<b>第九章 每个方面都需要——保持战略发展</b> .....	119
让鸬鹚长期抓大鱼 .....	119
企业发展中的困惑,路为什么越走越窄? .....	121
怎么评价子公司? .....	123
员工为什么不相信公司? .....	124
保持公司战略发展——战略绩效管理 .....	125
<b>第十章 贯通平衡计分卡,一个都不能少</b> .....	135
一只狼与一群狼 .....	135
人力资源能用平衡计分卡吗? .....	136
总经理办公室的绩效问题 .....	137
财务部的平衡计分卡 .....	138
个人的平衡计分卡 .....	139
部门平衡计分卡应该是怎样的? .....	141
部门平衡计分卡与企业平衡计分卡的关联 .....	143
岗位平衡计分卡 .....	145
对案例的评说 .....	148
<b>第十一章 绩效与薪酬的关系——确保有效激励</b> .....	151
怎样给猎狗分骨头? .....	151
一般企业的薪酬规律 .....	153

程序员为什么不认同公司? .....	154
考核与薪酬多长时间挂一次钩? .....	155
为什么绩效工资的作用失效了? .....	156
按什么原则发工资? .....	157
绩效与薪酬的不完全关联 .....	159
薪酬的其余问题 .....	160
确保薪酬与绩效相配合 .....	160
<b>第十二章 整体绩效管理——全都跑起来 .....</b>	<b>165</b>
绩效论坛的回顾 .....	165
专题讨论的内在关系 .....	167
我们的创新 .....	168
企业整体绩效管理的复杂性 .....	169
整体绩效管理体系 .....	171
整体绩效管理通用程序 .....	175
对考评要求的回复 .....	176

## 第一章

### 绩效到底是什么,你说得明白吗?

#### 动物选美

森林里的动物们准备进行选美大赛，很多动物都报名参赛，熙熙攘攘非常热闹。由北极熊、麻雀、老鹰、蚂蚁、猫头鹰组成的评委会，开始安排赛前的准备工作。这时，森林之王——老虎召集动物评委们，讨论如何组织这次选美比赛。

老虎说：“要选美了，咱们首先要制订出选美的标准——什么是美。北极熊，先谈谈你的看法。”

北极熊说：“这个问题我已经想了很久了，选美是一件重要的事情，必须慎重。我们评选的标准首先应该是身体健壮。身体健壮才是美，就像我们熊的家族，个个都是动物界的大力士，我们有一种力量美。”



麻雀说：“我不同意北极熊的看法。美丽的动物一定要有漂亮的外表，比如我们鸟类家族中的孔雀，他的羽毛多美丽，气质多优雅呀！”

老鹰说：“你们说的都不对，最美丽的动物应该是有着一双锐利的眼睛，那才叫迷人。我们鹰的眼睛是最锐利的。”

蚂蚁说：“我不同意你们的看法，内在的美，才是最美。我们昆虫世界里的蜜蜂，天天不辞辛劳地工作，那才叫美丽呢。”

猫头鹰说：“你们的理解都有偏差，最美丽的动物应该是对森林最有贡献的动物。比如说啄木鸟，天天忙着捉虫子，没有他们的努力森林里就会到处是虫子，我们生活的环境就会很糟糕。”

动物们你一言我一语，各执己见，争执不休。

老虎看大家争半天也没有个统一的意见，就说道：“我看大家对美的认识各有看法。咱们能不能综合一下，把选美的标准定为：要有熊一样的力量、孔雀般漂亮的外表、鹰一样锐利的眼睛、像蜜蜂那样勤勤恳恳，还要有啄木鸟的奉献精神。按照这样的标准来评选，一定能选出最美的动物。”

老虎说完后，动物们面面相觑，不知道说什么好，能有完全符合这些标准的动物吗？到底该制定什么样的选美标准呢？

这就涉及到了绩效的考核标准问题了。那么，绩效到底是什么？

## 角度不同，对绩效的看法不一样

陈总好像有了新的发现：“依我看，绩效的因素可以是指令，就是你先定好工作方案。你有什么指令，就会有什么结果。比如说，前次我叫员工办事，没说清楚，就耽误了时间；再比如，年初的计划一定要做好，否则肯定会影响当年的绩效。”

“对，你要达到什么目的，就必须先规划好。把你的意思传达准确，你就会得到你想要的结果，否则，一切全白搭。”李总说。

小赵接茬道：“嘿，这倒有意思，你是说要得到好的结果，就必须注意产生结果的起因。有了最初的方向、目标、计划，才能有好的绩效。也对，好的开始是成功的一半。”

张总道：“我认为绩效就是产出。产出的多少就是多少绩效。比如工厂，我们说它的绩效，实际上是说它生产了多少东西。”

小王说了自己的高见：“你说的绩效还是结果，只不过这是一个随生产厂的生产结果变化的一个量。但有另一种情形，你没有达到一定的量，你就没有绩效。比如体育比赛，你没有拿到奖牌，那不管你是第几，那都一样，可以说你没有绩效。”



大柱说:“是啊,上次看到电视上有个科学家说,科学发明没有第二名,第二名和以后的多少名都是一样。我觉得外界用一个标准来看待体育比赛或科学发明,在标准之上就有绩效,标准之下就无绩效;而对于参加比赛的运动员或科学家自己,他们每次努力的成果就是绩效,每次都会有绩效。”

蔡顾问说,“这就是以不同的角度去要求绩效,进行绩效管理。我们今天就是把各种情况的绩效含义找出来进行比较,或者说把达成绩效的因素找出来,看看绩效到底是什么,也算我们有结果喽,这样我们也有绩效啦。”

“哇噻,我们也在绩效之中,太有意思了。”大柱一脸兴奋。

“那当然,干什么事都会有绩效,绩效存在于所有情况下。只要你对做事有要求、有目标、有说法,就一定存在绩效。”姜老师说道。

## 是最终成果 ?

“‘绩效’其实是研究管理的学者所创造的名词。”李总解释道,“我们平常只是说,这个人怎么样,干得好不好,等等。如果硬要拿出来单独说绩效的话,可以说绩效是最终成果,也就是说你是否赢利,赢利多少;你要是亏损的话,就没有绩效可言。”

丁总附和道：“对，绩效是最终成果。我要求你做什么，无论你采取什么方法，只要把它做好，达到我的要求，就是有绩效。我听说有一个企业的老总，为了宣传和扬名，不计成本，上电视、发新闻，钱花老了，不过只要能成功，就值，就算是有绩效。”

大柱接着李总的话问：“如果绩效的含义是说一个企业的最终成果，那么一般企业员工的绩效是什么含义呢？”

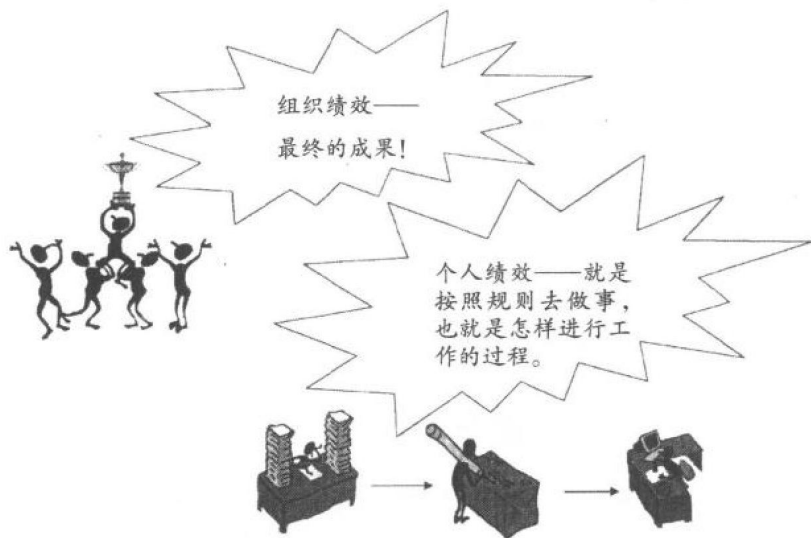
李总说道：“员工没什么，非常简单，他们按照上司的吩咐好好干就是绩效。”

大柱问：“人不是机器，不同的人，叫干啥就能干得那么到位吗？即使是同一个人，在不同的时间，干同一种活，他可以多出力，也可以少出力呀。但工作结果，也就是工作绩效是不一样的。”

丁总接过话：“你要是这么说就复杂了。我才不管那么多呢，只要大家按要求把事情做好就行了。”

小赵问：“那你认为把事情做好的标准是什么呢？或者说你怎样要求才对，才能达到你所希望的绩效呢？”

李总答：“那是我的问题，底下员工的职责就是把事情做好。嗯，这是两方面的绩效。”



蔡顾问说：“好，李总说了两个绩效含义，一个是组织绩效，或者说是

集体绩效,等于是最终成果;另一个是个人绩效,就是按照规则去做事,也就是怎样进行工作的过程。我们就是要这样讨论,把各位的意见、见识、经验都说出来大家分享。”

## 是对勤劳的表扬?

大柱说:“我看绩效就是辛勤劳动。比如蜜蜂,有一份耕耘,就有一份收获。”

林经理摇摇头:“那要是方法不对呢?付出了很多劳动,反而收获甚微。要是方向不对,干得越多,反而浪费越多。我看绩效不能以工作量为标准。”

“总要对辛苦的人表示一下吧。在同一环境下那么多人一起工作,对勤劳工作的人就应该表扬。”大柱说。

“我们谈的是绩效,不是表扬。我们不能支持傻干蛮干,现在的社会需要用头脑做事。”林经理说。

“对了,绩效可以是管理。常有这样的情况,一个单位的业绩不好,我们会说他们管理不行。”丁总说。

“可以这么说,这是在衡量和比较单位之间的效益差异时常说的话。这样说来,绩效也可以说是环境,工作环境不好,绩效也不会好到哪去。就拿我说吧,和旁边的小张个性不合,老互相比较劲,工作没情绪,最后不得不同别人换了位置。”一个年轻人说。

“对,绩效还可以是工具、方法,这些方面不好,绩效就好不了。”

“你说的是一些条件下的绩效,不是直接绩效。”

“……”

讨论进入了白热化状态。

“不要反对别人,头脑风暴是让人们说出各种观点。”蔡顾问出来维持谈话秩序:

“我看绩效可分为个人绩效和单位绩效两类,两者互相关联又有区别。单位绩效注重团结、协调、组织、管理,个人绩效注重个人的一些特质和对个人绩效的管理。

“单位绩效好,个人绩效不一定都好。个人绩效都好,单位绩效也不一定好。”

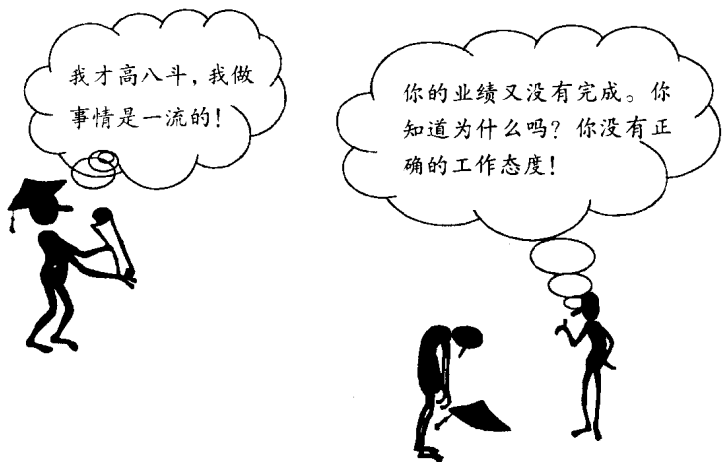


## 是工作者的能力和态度？

“我认为，绩效是按规则或纪律办事。生产线上的工人，流水线速度是一定的，只需按流程工作就可以了；而办公室的行政人员按制度办事就行。”

“你说的是一个方面，规定是死的，事情是活的，环境也在不断地变化。人人都按规则做，结果也不会完全相同。工作者要有主动性，适当情况下必须创新才能做得好。”

“对，你说的这里面存在一个办事者能力和态度的问题。同样按规则办事，能力高的人，可以显现出好的效果；还有就是是否用心的问题，你真正用心了，就会有好的结果。”



“你们的意思是绩效是做事的过程。一是这个过程必须按要求的方式、方法、规则进行；二是这个过程加入了做事者对做事的促进和保证，就是刚才说的发挥能力、工作积极用心、工作态度好等。”

“我认为绩效是爱动脑筋，头脑灵活。一次我去人才市场招聘，队伍排得老长。一个小伙子走上前给我递了张纸条，刚开始我还以为是有什么特殊关系呢。打开一看，上面写着：‘尊敬的先生，我排在队伍的第二十二位，我相信自己会是贵公司出色的员工，请在没有面试我之前不要做出用人的决定，谢谢！’嘿，我一看还挺特别，就多招一个把他招进来了。结果这小伙还真行，他的经理说他遇事肯动脑子，比别人强。”