

用绩效提高战略执行力

凭绩效说话

目标、绩效与薪酬管理实务



绩效管理被誉为企业管理的“世界级难题”。怎样在企业里建立简单而有效的绩效管理体系，让它不流于形式，真正凭绩效说话，是企业管理者每时每刻都要面对，却又不轻易下手解决的问题。

VCD
随书附赠光盘



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

凭绩效说话

目标、绩效与薪酬管理实务

周 坤◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

凭绩效说话:目标、绩效与薪酬管理实务/周坤著. —北京:北京大学出版社,2007.5

ISBN 978-7-301-11696-8

I. 凭… II. 周… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第035214号

书 名: 凭绩效说话:目标、绩效与薪酬管理实务

著作责任者:周 坤 著

责任编辑:李 宁

标准书号:ISBN 978-7-301-11696-8/F·1574

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区中关村成府路205号 100871

网 址:<http://www.pup.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱:tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者:北京富生印刷厂

经 销 者:新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 11.75印张 141千字

2007年5月第1版第1次印刷

定 价:30.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024;电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

作者序

“管理”，似乎是一个令人感到麻烦和头疼的名词，管事难，管财难，管人更难，管不听话的人难上加难！

怎样才能够使企业的战略意图和战略目标有效分解到企业的各个职能部门，甚至每一个职能岗位？

怎样才能够企业里建立起有效的绩效管理体系？怎样才能够使企业的绩效管理不流于形式，真正做到“凭绩效说话”？

怎样建立一个科学而简单的绩效考核体系？怎样通过企业的绩效考核体系，真正调动起各级员工的工作热情？

怎样设计企业各级员工的薪酬体系？企业薪酬体系设计的依据是什么？具体的方法和工具有哪些？

怎样能够通过企业的目标管理、绩效管理以及薪酬管理体系强化团队的执行力？怎样才能够提高企业各级员工的满意度和忠诚度？

目标管理、绩效管理、薪酬管理，可以说是企业管理的核心内容，但也是世界级的管理难题。我们一方面因无法回避而必须面对，另一方面却又深深地感到不知如何面对。很多企业把这三个管理问题视为“烫手的山芋”，不做不行，一做就出问题，实在是非常头疼！

相信以上问题是许多国内甚至包括国外企业长期以来的困

惑，因此，我根据自己三十余年的企业管理经验，以及十余年企业管理咨询的经历编写此书，希望能够为各类企业解决上述问题助一臂之力。正因为涉及“国际性难题”，因此，不足及错漏之处亦敬请各位读者不吝斧正。是为序。

周 坤

2007年3月

Contents

目录

| | |
|---------------------|-----------|
| 作者序 | I |
| 第一章 企业管理变革概述 | 1 |
| 一、企业管理中存在的两个问题 | 3 |
| 二、企业管理系统 | 4 |
| 三、各级管理者工作的侧重点 | 5 |
| 四、“任务型”与“目标型”企业 | 13 |
| 第二章 目标管理 | 19 |
| 一、目标管理导入 | 21 |
| 二、目标管理的流程 | 24 |
| 三、目标的确定 | 25 |
| 四、目标的分解及分解的效果 | 28 |
| 五、对已确定目标的清晰表述 | 29 |
| 六、目标和绩效管理的套表体系 | 33 |
| 第三章 目标认同管理 | 37 |
| 一、目标认同管理的内容 | 39 |

| | |
|----------------------|------------|
| 二、目标认同管理的要求 | 41 |
| 三、目标认同管理的方法 | 44 |
| 第四章 目标过程管理 | 53 |
| 一、目标过程管理导入的必要性 | 55 |
| 二、透过公司文件分析企业的目标过程管理 | 56 |
| 三、目标过程管理六环节 | 63 |
| 第五章 绩效考核管理 | 71 |
| 一、两种常用的绩效考核模型 | 73 |
| 二、绩效考核通行的两种具体方法 | 76 |
| 三、平衡计分法 | 78 |
| 四、集团公司对下属企业的绩效考核 | 98 |
| 五、绩效管理系统的实现过程 | 100 |
| 第六章 员工管理和强化管理 | 103 |
| 一、员工管理的导入 | 105 |
| 二、强化管理的导入 | 110 |
| 第七章 薪酬管理概述 | 115 |
| 一、企业薪酬管理的现状 | 117 |
| 二、中国薪酬体系的发展 | 123 |
| 三、企业不同发展时期的价值取向 | 125 |
| 四、薪酬的功能 | 128 |
| 五、薪酬的要素 | 130 |
| 六、企业的薪酬改革 | 131 |

| | |
|-------------------------|-----|
| 第八章 薪酬体系设计 | 137 |
| 一、薪酬管理的流程 | 139 |
| 二、薪酬体系设计的步骤 | 141 |
| 参考答案 | 164 |
| 工具表单 | 169 |
| 表 2-1 愿景和工作责任表 (MBO 表一) | 171 |
| 表 2-2 目标设定表 (MBO 表二) | 172 |
| 表 2-3 目标过程管理表 (MBO 表三) | 173 |
| 表 2-4 目标评估表 (MBO 表四) | 174 |
| 表 5-1 企业一级 KPI 表 | 175 |
| 表 6-1 业绩改善承诺书 (PIP) | 176 |
| 表 7-1 薪酬结构工具——组合策略矩阵 | 177 |
| 表 7-2 岗位价值分析排列法评估结果汇总表 | 178 |
| 表 7-3 岗位价值分析因素分析法结论表 | 179 |

第一章 企业管理变革概述

本章重点：

- ◎ 企业管理中存在的两个问题
- ◎ 企业管理系统
- ◎ 各级管理者工作的侧重点
- ◎ “任务型”与“目标型”企业

一、企业管理中存在的两个问题

以下是企业管理人员在工作中经常遇到的两个问题：

- 为什么一年到头辛辛苦苦地工作，却往往不能获得老板、上司、同事和客户的认同？
- 仅靠“勤奋”和“拼命”是否足够？

这两个困扰企业管理人员的问题，归根结底可以总结为对“什么是执行力？怎样做才能获得真正意义上的执行力？”的困惑。随着我国改革开放的不断深入以及企业的成长壮大，应该说我们对于执行的重要性已经有了深刻的理解和体会，而需要我们去讨论的是如何去执行的问题。由于企业管理是一个系统，因此在探讨“如何执行”的时候我们还是要从企业管理的体系入手。

提醒您：企业执行力薄弱甚至缺失的表现

许多企业的内部管理模式使得管理人员的工作经常停留在部署任务、提出要求上，至于任务是否完成、要求是否得到贯彻却少有人问津；制度上了墙，规章成了册，可是我行我素者仍不乏其人；战略规划前景诱人，可是真正付诸实施却并非易事，半途而废者也并不鲜见。这些都是企业执行力薄弱甚至缺失的具体表现。

二、企业管理系统

企业管理必须系统化，东一榔头西一棒子的管理方式只能是缘木求鱼，根本无法标本兼治地解决问题，正确的解决方法应该是从企业管理的系统着手。一个科学的企业管理系统由以下五大模块组成：发展战略规划、规范化管理、人力资源管理、市场营销管理、资本运营管理。每个模块具体包含的内容和每个模块的关键点如下图所示：

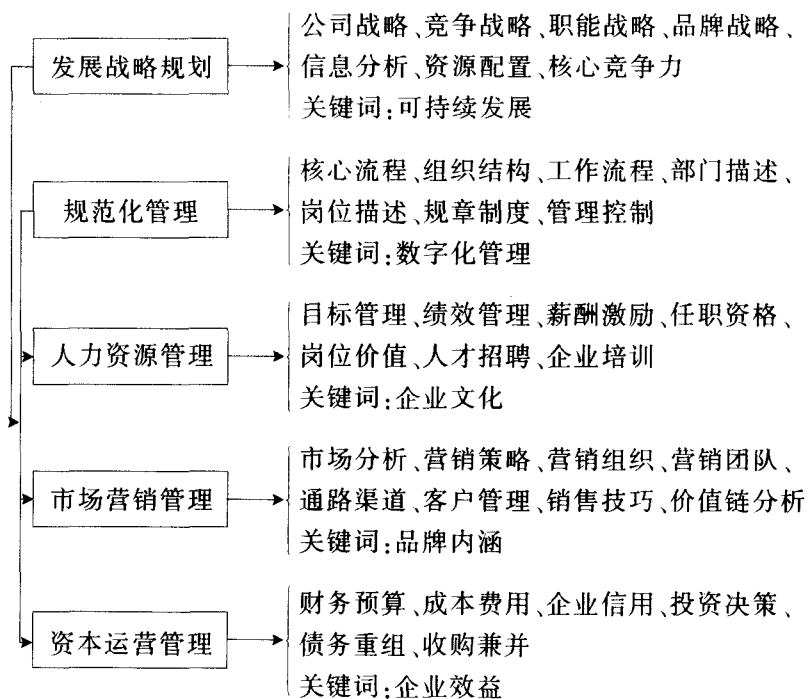


图 1-1 五大模块的具体内容及其关键点

这五大模块共同构成了企业管理的整个系统。五个模块缺一不可，而且五个模块之间互相联动。在本书中，我们将讲解第三个模块——人力资源管理里面最为核心的内容，即目标管理、绩效管理 and 薪酬管理。

三、各级管理者工作的侧重点

（一）不同的侧重点

企业管理的核心内涵其实就是四个字：“化繁为简”。分析和处理企业管理的问题，要从纷繁杂芜的琐事和表征中抓住主要问题以及问题的主要方面，进而有的放矢地寻求解决方法。因此，从简化的角度来看，一个企业的人力资源不外乎有三个层级，那就是高层管理人员、中层管理人员和基层员工。对于不同层级的人员，其工作侧重点是不同的。

高层管理者的工作侧重点有两个：第一，负责制订整个公司的发展规划、公司的发展方向和公司的阶段性目标，这是企业的决策层必须负责任的；第二，控制执行，要有很强的执行力，能够确保把企业和团队带向自己所设计的那个境界，达到那个目标，这也是高层的责任。

中层管理者的工作侧重点也有两个：第一，基于对整个公司发展战略规划的理解，制定具体的工作目标、工作计划；第二，为了达到目标而进行团队建设。

基层员工也有两个工作侧重点：第一，要有实现计划的能力；第二，有信息反馈的义务，因为所有有价值的信息都是从企

业末端显示出来的。

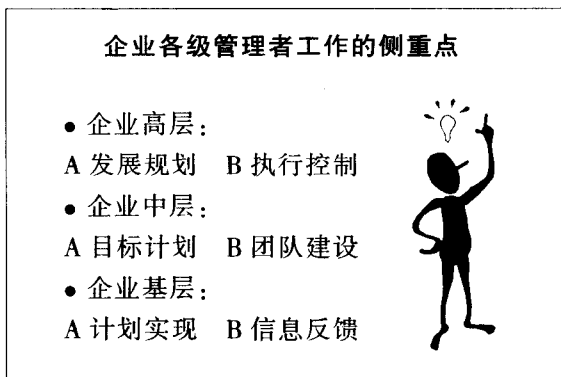


图 1-2 企业各级管理者的工作侧重点

(二) 企业管理的错位

在很多中国企业里面，高层决策者往往把大量的时间和精力放在确定目标、制订计划，以及为了让员工承诺目标和计划而建设团队等工作上，换言之，高层在做中层的事情。与此同时，企业中层忙得一塌糊涂，一年忙到头，家庭亲情都顾不上了，其实他们在做基层的事情。那么，基层员工在干什么呢？他们天天在茶余饭后议论：这个董事长不行，那个总经理无能……对公司的战略、公司的发展前景等本应由高层深思熟虑的问题正在高谈阔论。

管理就是三个板凳，高层坐了中层的位子，中层坐了基层的位子，基层总得找个板凳坐，找了半天就看见高层的板凳没有人坐，于是他只好去坐高层的。这叫什么？这叫管理的错位。这种管理的错位会严重地制约一个企业的发展，使得整个企业处于混乱的状态。而这种错位现象在中国的许多企业非常普遍地存在着。

(三) 解决企业管理错位的途径

解决管理错位的正确途径就是：正本清源！即区分清楚三个层级各自应该做的事情、应该肩负的责任。本书就是解决如何真正做到正本清源、如何修正企业的管理错位的问题的。下面让我们先通过传统企业与现代企业的对比，看看其管理的重心、管理者工作的侧重点以及管理者必须具备的素质等方面的异同。

1. 传统与现代企业管理重心的区别

(1) 传统企业管理的重心

由于以往计划经济以及平均主义的影响，中国的企业在管理上形成了诸多带有明显时代特征的“特色”。尽管它受到了国际企业管理新思潮的冲击，这些“特色”在很多企业里还是根深蒂固的，并直接导致了企业决策“一言堂”、企业经营“靠关系”等不合理现象的不断绵延。

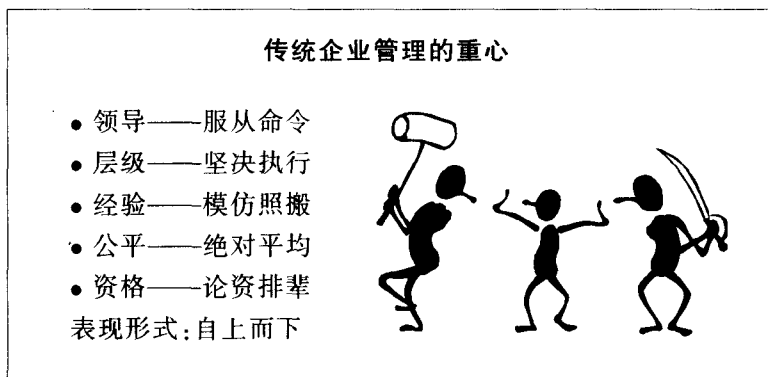


图 1-3 以往企业管理重心的总结

我在这里做一个简单的总结。新中国成立 50 多年来，中国企业在管理上的重心，首先是“领导”两个字。中国人凡事要找领导，领导也要求下属要服从命令，这是中国企业管理的一大特点。

中国企业管理的第二大特点叫层级式管理。中国企业历来层

级非常森严，上级要求下属坚决执行上级的命令，有一句话叫“官大半级压死人”，这就是我们的管理特色。

中国企业的管理特别强调两个字：经验。过去说“农业学大寨，工业学大庆”，现在全国不断掀起学这个学那个的热潮，学了不知多少招式，也不见得成效到底有多大。经验有它的价值，但是，它毕竟是过去发生的，如果我们总是向过去学习，能有好的效果吗？所以我们应该向未来学习。而且，在学习别人的经验的时候，我们往往是简单地模仿，照搬照抄，而不去思考别人行为背后的原因。

中国的管理者还特别强调两个字：公平，这也是我们管理的一大特色。很多领导经常说一句话“你看我这碗水端得多平”，说明他们特别强调和企图在管理上要绝对平均。其实，天下根本就没有绝对的公平，也不可能达到绝对的公平，那怎么办？中国人聪明，用了另一个办法来补救这个缺陷，什么东西？——资格。有人抱怨：为什么他一个月1500元，我才1200元，不公平。对不起，他的资格跟你不一样，他是老板的小舅子，或者他跟老板关系好，他跟老板是老乡，他跟老板是同学，他进公司比你早，等等，都是理由。

（2）现代企业管理的重心

作为一个现代化企业，其管理重心已经发生了非常大的改变。这些改变是与企业管理中强调人性化相适应的，并且通过众多实践证明，它们更加符合现代市场竞争以及企业成长发展的需要。

现代企业管理的重心



- 教导(领导)——成立学习型组织
 - 团队(层级)——构筑共同的愿景
 - 创新(经验)——变革、危机管理
 - 绩效(公平)——考核、绩效管理
 - 能力(资格)——竞岗、末位淘汰
- 表现形式:360度全方位

图 1-4 现代企业管理的重心

传统的企业管理强调领导，而今天的企业管理更加强调的是管理者的教导功能。每一个管理者并不是一个简单的领导，而是一个教导者，是一个教官，所以企业要建立学习型组织。

传统企业强调层级式的管理，一级管一级，官大半级压死人。现代企业在管理上更加强调团队的力量，因此大家要构筑共同的愿景。

传统企业强调经验，现代企业强调的是创新和变革，要在企业里面导入危机管理。《谁动了我的奶酪》一书为什么能够风行全世界？就在于它讲出了美式管理的最基础和最核心理念——危机管理。

传统企业强调公平，现代企业强调的是绩效。什么样的绩效被认可呢？对公司战略目标的实现贡献大的那个绩效会被认可，所以，员工所做的一切要以公司的战略目标为依归。

传统企业强调资格，现代企业强调能力。因此我们才要做岗位的价值分析、制定岗位的任职资格、设定能力模型等。只有强调能力以后，我们的企业才可以从“举贤避亲”走向“举贤不避亲”。为什么可以不避亲呢？因为企业是按能力标准来选拔人才的，而不是论资排辈；也因此才可以实行竞争上岗、末位淘汰制度。