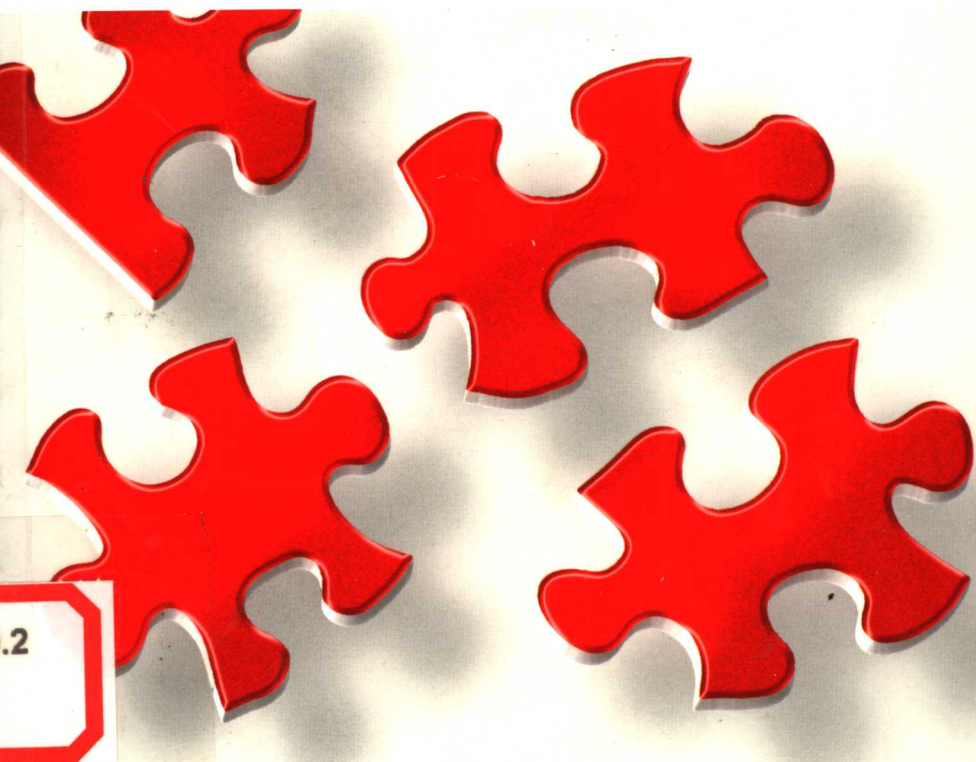


客观的考核体系

提升执行力的利器

张大亮 邢以群 著



机械工业出版社
China Machine Press

F279.2
180-G

众成

企

业

管

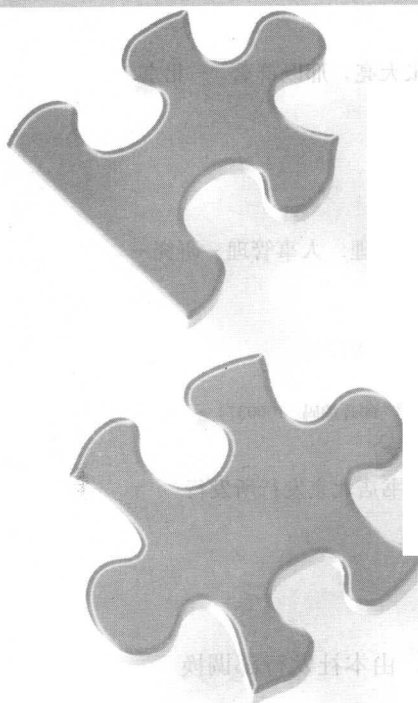
理

理论与实践丛书

客观的考核体系

提升执行力的利器

张大亮 邢以群 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书着眼于中国企业从不规范到规范过程中常见的问题,阐述了考核体系建设的重要性,然后从理论上系统地介绍了进行考核体系建设必须掌握的知识,从实践出发全面地讲解了考核体系的建设过程,并通过对一个企业考核体系建设过程的真实描述展示了企业考核体系建设的全过程,最后通过对企业中各方面人员对考核体系可能提出的种种疑惑的解答,为企业建设和完善考核体系提供帮助。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

客观的考核体系: 提升执行力的利器/张大亮, 邢以群著. - 北京: 机械工业出版社, 2007 1

(众成企业管理理论与实践丛书)

ISBN 7-111-19959-6

I. 客… II. ①张… ②邢… III. 企业管理·人事管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第113977号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 吴亚军 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

145mm × 210mm · 7 625印张

定价: 20.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

您想企业战略切实有效地实施吗？

您想提高企业和员工执行的工作效率吗？

您想员工拥有改善绩效、提升自我的工具吗？

——科学考核体系是您成功的关键

问题导向

- 多发奖金为什么还挨骂？
- 应收款为什么不降反升？
- 为什么大家都在忙，绩效却没改善？
- 如何推动企业持续前进？
- 能人为什么不再能？
- 为什么绩效考核流于形式？

理论指导

14个观点简述中国特色的科学考核体系

操作指南

- 动员：认识科学管理平台及考核体系
- 明确考核前置条件
- 如何设计考核体系
- 如何做好考核实施
- 如何做好考核的持续完善

案例展示

一个大型民营企业集团的考核体系建设

关于浙江众成管理咨询公司：

浙江众成企业管理咨询有限公司是浙江省内最早开展企业管理咨询业务、在浙江企业中最具影响力的管理咨询公司之一。

众成以“奉献智慧、报效中华”为使命，致力于为本土企业提供专业的管理咨询服务。

众成强调咨询的“实效”性，只提供确信能为客户创造价值的服务。

众成咨询以踏实的态度、专业的服务，帮助企业“从不规范到规范”、“从规范到有效”、“从有效到高效”，在企业的发展中寻求自己的价值实现。



张大亮

硕士，注册会计师，浙江大学管理学院教授，浙江大学营销管理研究所副所长，浙江大学管理学院MBA管理学和营销管理课程的主讲教师。主持并参与了中大控股集团、南都房产集团、华海药业、维科集团、盾安集团、展诚建设集团等三十多家企业管理咨询项目，担任三家公司的独立董事和维科集团等多家企业的管理顾问，具有丰富的管理咨询经验。主持并参与了国家自然科学基金、国家社会科学基金、国家软科学课题、省市及企业三十多项课题的研究，公开发表论文五十多篇，公开出版专著、教材5部。



邢以群

管理学博士，浙江大学管理学院教授，浙江大学组织与战略研究所副所长，浙江众成企业管理咨询有限公司首席咨询顾问和浙江多家企业的常年管理顾问，浙江大学研究生管理学课程和MBA管理咨询方向课主讲教师。自1997年以来，为七十多家企业提供了发展战略研究、企业文化建设、职权体系设计、绩效考核体系建立、报酬体系设计、业务流程规范等方面的专题咨询和实施辅导，通过理论研究和咨询实践，提出了“科学管理平台”理论，并先后出版了《管理学》《高技术企业经营管理理论》《管理创新论》等著作和《如何进行有效的管理》《如何打造百年企业》等多媒体课程包。对民营企业“二次创业”有独到研究，在浙江民营企业以及咨询界声誉卓著，曾被评为最受浙江省企业界欢迎的十大培训师之一。

总序

—

改革开放二十多年来，中国民营企业从无到有、从小到大、从弱到强，得到了迅速的发展。随着企业规模的扩大，单凭企业领导人独到的眼光、过人的胆量、坚强的毅力，或者创新的产品、独有的关系，将不足以推动企业的持续发展。企业领导人会慢慢发现，企业的运转效率开始大幅度下降，很多事情都不尽如人意，自己的号令也不再像以前那样管用。尽管自己比以前更加努力、更加投入，但结果却总是那么不理想。我们可以慢慢地感受到个人力量的弱小，企业的发展已经超出了个人的能力范围。要进一步发展，就必须借助他人的力量。

要使外人加盟，就必须事先明确角色分工、职位职权、利益分享原则等，即必须事先明确合作规则，并以适当的方式加以保证。要明确我们希望他们做什么，做到怎样的程度，在做的过程中应该遵循怎样的游戏规则，做好了可以得到什么，没有做好又会怎么样等。只有这样，才能吸引他人与我们

分工协作、携手共进。

因此，当企业发展到一定规模以后，就必然需要从人治逐步走向法治。

二

如何从人治走向法治？

对于崇拜科学、崇尚理性的西方企业而言，规范化运作是不言而喻的。他们习惯于按规则行事，鄙视不按规则行事的行为，并主张对违反规则的行为通过法律予以严惩。对于他们而言，按规则行事是天经地义的事。他们所重点关注的是，应该形成怎样的规则才最符合他们所坚持的价值观、所处的环境和确保组织的高效运作以及怎样在遵守规则的同时适应多变的环境。

对于充满创业激情、在不规范的环境中成长起来的大多数中国民营企业家而言，尽管其个人能力极强，却大多没有接受过规范化训练。他们习惯于依照自己的判断、自认为正确的做法来管理企业，应对环境。他们崇尚实干，崇拜个人的品质和能力，对于由大量文字构成的规则、制度，本能地持怀疑甚至抵触的态度。

因此，如何从不规范走向规范，无论是对中国民营企业家的个性习惯，还是对企业的能力，包括管理学术界，都是一项前所未有的挑战。

三

国外发达国家有很多关于规范化管理的具体理论和方法，也有关于管理变革方面的很多论著，但对于如何从不规范管理到规范管理，却很少论及。

对于中国民营企业而言，如何从不规范走向规范，不仅需要系统的理论支持，更需要方法论上的帮助。因此，从中国民营企业所处的与西方不同的发展阶段、不同的文化背景与价值理念、不同的管理基础出发，探讨如何从不规范走向规范的理论与方法，对于减少中国民营企业从能人经营向群体经营转型过程中的苦恼，具有十分重要的理论与现实意义。

正是基于这样的考虑，我们围绕着“如何从不规范走向规范”这一主题，在浙江众成企业管理咨询有限公司的许可下，将浙江众成企业管理咨询有限公司八年来在中国民营企业先行地区——浙江省从事企业管理咨询过程中所积累起来的知识和经验加以总结，与机械工业出版社华章分社合作，出版了这套具有理论原创性、实践可操作性的众成企业管理理论与实践丛书。

四

本丛书针对中国民营企业在经营管理中所遇到的典型问题，根据对先进企业管理模式的探索和管理咨询公司咨询实践的总结，围绕着“如何从不规范走向规范”这一主题，展开了理论

与实践相结合的探讨，形成了一套具有中国特色的企业如何“从不规范管理走向规范管理”的系统理论与方法。

本丛书共六本，由《从不规范到规范：打造科学管理平台》、《企业文化建设：重塑企业精神支柱》、《企业经营定位：明晰企业发展战略》、《组织结构设计：规范分工协作体系》、《客观的考核体系：提升执行力的利器》、《公平的报酬体系：营造企业持续活力》组成。

《从不规范到规范：打造科学管理平台》是本丛书的总纲。在该书中，针对企业在管理改进中各种措施为什么常常达不到应有的效果，应该从何处着手进行管理规范以及怎样才能形成一个自完善自发展的管理体系等问题，提出了一个由理念体系、目标体系、职权体系、业务体系、考核体系、报酬体系构成的科学管理平台理论，对这一平台的各构成要素进行了介绍，具体说明了管理各环节之间的关系以及系统构建科学管理平台的方法。

《企业文化建设：重塑企业精神支柱》，针对企业发展到一定阶段以后，在企业内部可能出现的拉帮结派、沟通不畅、相互推诿责任等现象，提出了“在群体经营过程中，为了使企业的各项工作有明确的决策准则和依据，企业就要注重企业文化理念的建设”以及“企业要增强对多变环境的适应能力，提高员工工作的自觉性和积极性，追求企业的可持续发展，统一企业文化理念是核心”等观点，并就什么是企业文化、为什么要搞企业文化、如何建设企业文化等问题进行了具体而深入的阐述。

《企业经营定位：明晰企业发展战略》，针对企业在积累了一定的资本以后，按照企业的经营意愿，如何明确企业下一步发展方向、如何进行企业转型和经营模式创新以及应该保持专业化发展还是进行多元化经营、应该先做强还是先做大、自己做还是与他人合作发展等问题，进行了相应的探讨，以期为企业制定一个清晰的发展战略提供指导。

《组织结构设计：规范分工协作体系》，针对企业人力资源配置与企业发展战略相脱节、新老交替困难重重、员工只对工作负责不对结果负责等问题，就如何构建能够适应企业可持续发展的组织结构体系、如何明确各部门之间的分工协作关系、如何明确员工的责任、如何克服组织结构调整阻力等展开了理论与实践相结合的论述，以期帮助企业形成一个与企业的发展战略相匹配的职权体系。

《客观的考核体系：提升执行力的利器》，针对企业在明确各部门和各岗位的职责、制定相应的业务流程和管理制度以后，职责和制度“写一套、做一套”、考核流于形式、各项工作常常落不到实处等问题，就为什么要考核、怎样进行考核才能达到考核的目的和保证公正客观性以及应该如何正确对待考核工作等，进行了详细的理论分析和操作方法讲解。

《公平的报酬体系：营造企业持续活力》，针对企业在发展过程中，“为什么员工拿着比过去更多的钱，却干着比过去更少的活”，“为什么在企业最需要人才的时候，企业原有的骨干却纷纷离企业而去”等问题，阐述了报酬规范化的重要性，提出

了“凡是能够在一定程度上满足人的物质和精神需求的东西都是报酬”等观点，并就如何针对员工的物质和精神需求，构建全方位的报酬激励体系，以营造企业可持续发展的发动机，展开了具体而深入的探讨。

该丛书中的每一本书通常都会由五部分组成：第一部分是问题的提出，从企业现实中常见的典型问题出发，以问题为导向展开主题；第二部分是理论分析，对解决这些问题必须掌握的基本观点进行了阐述，这些观点部分是对现有理论观点的总结和进一步阐述，部分是对现有理论观点的反思和纠偏，还有一部分则是根据中国企业的实际情况从实践中总结出来的新观点，是对现有理论的补充；第三部分解决思路与方法，对如何做好相关的工作，进行了详细的过程和方法阐述；第四部分是一个真实案例的展示，通过对一个企业如何做好相关工作的详细描述，使读者有更深入的理解；第五部分是常见问题问答。

为便于管理者阅读，每册的字数控制在10万字左右。该丛书的读者群重点面向：寻求企业管理改进和提升的企业高层管理者，负责或参与企业管理改进和提升具体方案制订或执行的职能管理人员，为企业提供管理咨询的咨询人员或承担企业管理教学工作的教师。

五

本丛书之所以能够得以出版，首先应该感谢浙江众成企业

管理咨询有限公司，是他们的无私奉献，使我们获得了很多“如何使企业从不规范走向规范管理”的具体做法。我们也要感谢杭州中粮美特容器有限公司、祐康食品集团有限公司、宁波新海电气股份有限公司、杭州宏华数码科技股份有限公司、宁波金田铜业股份有限公司、盾安精工集团有限公司等，是他们的大力支持使我们得以在“如何使企业从不规范走向规范”方面进行理论上和方法上的创新与实践，他们对企业经营和管理的真知灼见，也让我们受益匪浅。

与此同时，我们也感谢我们的家人，是他们始终如一的理解与支持，使我们得以承受各方面的压力，深入企业进行研究和探索；感谢我们所在的单位——浙江大学，给我们提供了一个相对自由的学术环境；感谢机械工业出版社华章分社的领导和策划编辑王磊，是他们给了我们一个平台，使我们得以将多年的心血为众人所了解；感谢机械工业出版社华章分社从事编辑和营销的其他同志，是他们的辛勤劳动，让我们的作品得以增光添彩。

最后，我们还要感谢您，我们的读者。没有您，我们的价值就得不到实现。真诚地希望本丛书能够为您及您所在单位的发展提供帮助。谢谢！

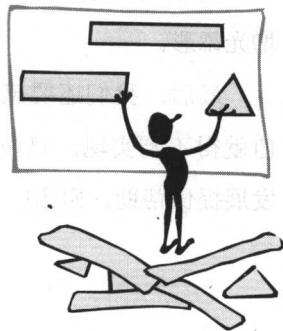
邢以群 张大亮

2006年8月于杭州

前言

当一个企业随着规模的扩大，从能人经营向组织经营转换的过程中，企业领导人常常会感到有处理不完的问题，干不完的工作，有各种不绝于耳的抱怨，还有许多让人伤心或担心的事：外部环境很好，公司的经营目标却没有完成；每年支付给员工的报酬不断提高，企业的劳动生产率却不断下降，员工还埋怨分配不公；在企业发展最需要人才的时候，核心员工却突然提出辞职；这边老婆打电话说你又有10天没回家了，那边下属却又来报告说车间又出安全事故了。

不少企业领导人在与他人交流时感叹：过去是只要自己在公司，就什么事情都能够处理好；现在是哪怕自己天天蹲在公司，各种问题照出不误。过去是自己手一挥，员工立马跟上，指到哪里，打到哪里；现在是不管如何挥手，很多员工却无动于衷，指这个，就推那个，领导乱，中层忙，员工闲。

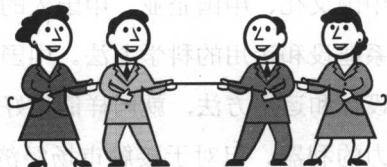


为什么前后会发生那么大的变化？关键就在于这一转换过程中，推动企业发展的力量发生了重大变化。过去企业小，主要是通过能人来推动，现在企业做大了，单靠能人的个人力量已难以支撑企业的快速发展，需要通过群体的力量来推动，企业目标的实现将从由领导人带领员工冲锋陷阵，转为通过目标的导引及组织内在机制的驱动来实现。

而这一切的建立或转换都离不开科学考核体系的支持。企业需要通过考核落实和分解战略目标，需要通过考核落实部门和岗位各自的职责，需要通过考核发现问题，找出原因，改进工作绩效，需要通过考核提供公平收入分配的依据。

与此同时，我们发现，考核体系建设也是一把双刃剑，用得好可大大提升组织效能，用得不好不但不能改善绩效，而且会把简单的人际关系复杂化，在企业与员工、部门与部门、员工与员工之间平添了许多矛盾。很多企业都曾经饱尝过考核体系建设过程中的各种苦涩：

为了全面、客观地了解员工的工作情况，有的企业采用国外比较流行的360度考核



法，结果却演变成了员工之间人际关系的大测评，一些工作认真负责、敢做敢管的员工在360度考核中纷纷落马，考核分之低，令人难以置信；而拿原则做交易的老好人，却大多得了高分；有的企业为了发挥考核的激励作用，将考核结果直接与薪酬挂钩，结果考核变成了“你好、我好、大家都好”，导致的结果是一种新的平均主义大锅饭的出现；有的企业为了区分员工的工

作绩效,学习美国GE公司的“271”强制考核评价法(即只能有20%的人优秀,70%的人为良好或中等,必须有10%的人为合格或不合格),结果是“上有政策,下有对策”,这个月我得优,下个月你得优,再下个月他得优,员工轮流“做庄”,皆大欢喜,惟独企业绩效不见提高。

这一切促使我们不得不对考核有更多的思考:为什么企业当初满腔热情搞考核,结果考核却流于形式或不了了之?为什么会有许多企业领导认为没有考核累,但有了考核更累;没有考核烦,但有了考核更烦?考核体系是西方发达国家企业长期采用的提升企业执行力的利器,为什么在中国许多企业用起来就像鸡肋,用之无效,弃之可惜?考核如此重要,为什么使用、推广考核又如此之难呢?是中国企业或中国人不适合考核,还是中国文化与科学考核理念不相适应呢?

我们认为,对于中国企业而言,考核体系建设固然要考虑中国文化、中国企业、中国人的特点,但关键是要掌握考核体系建设和运用的科学方法。中国企业若能掌握科学的考核体系设计和运用方法,就同样能做好考核,掌握这把提升企业执行力的利器。但对于接触市场经济时间还不长的中国企业来说,其中绝大多数还处于经验管理阶段,对于科学考核体系的认识,基本上还处于似懂非懂的状态,对于为什么要考核,考核与企业的目标、职责、报酬、激励有什么关系,应该怎样来进行考核等,都不太清楚,大多数企业就考核做考核,为分配而考核。而国内从事企业管理研究的大多是学院派人士,由于考核是管理的一项基础工作,本身没有太多的学术研究价值,加上学院

派人士大多没有经历过企业考核的实践，因此也就难以对考核管理实践提供更多有针对性的指导。从国外流入的各种先进考核方法基本上都要求以比较规范的管理基础作为前提，对于大多数管理基础还比较薄弱的中国企业来说，引入的难度比较大。加上中国大多数企业处于高速成长的过程中，对管理体系的动态适应性要求特别高，使得考核体系如何与时俱进，以适应企业快速成长的需要，也成为企业所需要面对的问题。

鉴于上述情况，中国企业需要一套适合于企业从不规范到规范过程中使用的系统的科学考核方法。本书作者长期从事企业管理的研究与教学，并从1997年开始深入企业，在为企业提供管理咨询的同时进行中国特色的管理方法研究，经过多年来的理论探索和咨询实践，逐渐摸索出了一套适合中国企业从不规范向规范管理提升的理论与方法。本书所述就是其中的一部分。

在本书中，我们将从中国企业从不规范走向规范过程中常见的问题出发，阐述考核体系建设的重要性，然后从理论上系统地介绍进行考核体系建设必须掌握的知识，从实践出发系统地讲解考核体系的建设过程，并通过对一个企业考核体系建设过程的真实描述展示企业考核体系建设实践的全过程，最后通过对企业中各方面人员对考核体系建设过程中可能产生的各种疑惑的解答，为企业建设和完善考核体系提供具体有效的帮助和指导。

目 录

总序

前言

第一章 导论：企业的这些问题 都与考核有关 /1

情境1：多发奖金为什么还挨骂 /2

情境2：应收款为什么不降反升 /4

情境3：为什么大家都在忙，绩效
却没改善 /6

情境4：如何推动企业持续前进 /8

情境5：能人为什么不再能 /9

情境6：为什么绩效考核流于形式 /11

第二章 理论：建设符合国情的考核 体系应了解的知识和观点 /17

第一节 考核的目的与作用 /18

观点1：为奖惩而考核会导致本末倒置 /18

观点2：双赢才是考核目的 /20

观点3：建立考核体系是企业管理
从不规范走向规范的
必要步骤 /22