

工商管理经典

新绩效管理

时光 刘冰 著

NEW
PERFORMANCE
MANAGEMENT

河南人民出版社

Henan People's Publishing House

工商管理经典

NEW PERFORMANCE MANAGEMENT

新绩效管理

时光 刘冰 著

河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

新绩效管理 / 时光, 刘冰著. - 郑州: 河南人民出版社,
2007. 4

ISBN 978 - 7 - 215 - 06125 - 5

I. 新… II. ①时… ②刘… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 021539 号

河南人民出版社出版发行

(地址: 郑州市经五路 66 号 邮政编码: 450002 电话: 65723341)

新华书店经销 河南龙华印务有限公司印刷

开本 680 毫米 × 960 毫米 1/16 印张 16

字数 310 千字 印数 1 - 5 000 册

2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

前 言

前 言

绩效管理是管理理论中高层次的思想探索。以往的管理理论大多是从管理的职能出发,从组织形态和生产过程来研究管理,但不应该忽视管理的对象是人,任何的管理都是建立在评价人的基础上。因此,绩效管理从一开始就站到了管理理论研究的至高点。

绩效管理是由一个个“?”所组成的。要在充满问题的绩效管理中形成系统性、规律性的认识,似乎是非常困难的。

首先,从考核与非考核状态呈现出的“情节”来看,有不少有趣的题材,正如书中的案例所描述的那样。但是要解释清楚诸如“绩效考核的实质是什么?”这样的问题,就必须说上许多抽象的道理,这是本书最艰难、最枯燥的部分。但是绩效管理自有她的魅力、自有她的追随者。

其次,久经考验的考核技术、卓有成效的考核指标,哪怕是尽人皆知的,当它应用于某一个组织时,你会发现,它会以崭新的疑惑横亘在人们面前。那么,如何才能完成绩效考核的逻辑模式与组织的业务模式之间的转化呢?

诸如此类的问题还很多,可能你即将到(或正在)某一个企业里工作,除了自身的自觉、自愿的绩效改进以外,难道组织就可以袖手旁观吗?

实际上,系统的力量也是至关重要的。

由此,我们引出对绩效改进中不同主体的流程研究。可能有些学者一眼就能看出,这与传统的绩效改进模式不同,但不必为离经叛道而感到惊愕,无论在理论还是实践的过程中,实事求是的确需要超人的勇气。

在认识领域之外,另一些问题更像是实际工作中遇到的“技术活儿”,比如:如何设计指标权重,浮动工资确定多少比例才合适,计奖系数、考核周期怎么确定,等等,实际工作中常常碰到这些棘手的事儿,而本书为读者提供了“拿过来马上就能用”的工具,因此,“学以致用”是本书的一大特色。

按照常理,充满激情的抒怀和科学严谨的阐述应该在不同体裁的作品中出现,而我们在作品中将两者有机结合在一起,开创了“感性——理性——感性”的写作风格。我们始终相信这是对现实最完整的表现。

第一个感性是理性的向导,通过鲜活案例为引入全新的概念、理论作铺垫。案例使用记叙文的体裁,生动地描述了十多年来亲身经历的刻骨铭心的事情。

细心的读者会发现:整个作品是辩证法的产物,在斗争与同一之中,在否定之否定之中,逐渐进入了绩效管理研究的新境界。

后一个感性是对“理论的修辞”,运用类似于随笔的写法,散文般的语言,诗一样的激情,把论述和推理发展到极致。

现在的理论文章很多都是千人一面的说教:概念、性质、原则、作用、意义等如同“八股文”一般。而我们敢于突破理论形式的传统界限,创造一种崭新的文风。

本书无论形式,还是思想,都拓展了理论研究的空间。可能你带着问题而来,又带着问题而去,但你不会回到原来的起点,可以肯定地讲,你一定会站到一个新的高度!



自序

在学校读研究生时,我是一个听话的学生,那时,老师推荐的经济和管理方面的书籍,我一本不漏地认真阅读。虽然当时提不出自己的想法,但是亚当·斯密、马克思、凯恩斯等人的思想对我产生很大的影响。毕业后,对管理理论的思索自然地带到了企业。

这是一家正规化和标准化的国际知名企业。我任人力资源总监期间,学习了当时国外先进的绩效管理理论。我设计的绩效考核方案,参考了这家企业在北美和南亚的方案,并与实际相结合,取得了很好的效果。

外企会告诉你相对完善的管理是什么样子,而国有企业的环境更复杂,机制上先天不足的缺陷无法回避。我必须对现实条件有清醒的认识,将以经济责任制为基础的绩效考核发展成较为先进的绩效考核模式。

民营企业的情况又不一样,即使是在行业内居于领导地位的这家民营企业也没有固定的管理模式。组织架构、运作模式、经营方向……经常改变。一件事还未落实,新的变化就出现了。我第一次体会到“骑飞马,射飞靶”的感觉。

这对绩效管理提出了更高的要求,在这样的非常规管理的企业中,如

果没有自己的思想,绩效管理寸步难行。

无论是从快速消费品行业、压延制造业,还是速冻食品行业的背景看绩效管理,都会有不同的眼界和收获。如果没有这段经历,我对绩效管理的理解可能是平庸和浅薄的。感谢这些企业为我的实践活动提供了宽阔的空间!

十几年的经验告诉我:国内企业比外企更复杂,绩效管理所面临的挑战更大,困难更多。这迫使我不得不对绩效管理的本质和规律做深入、系统的研究——隐藏在这些错综复杂的现象背后的本质和共性是什么呢?

大家在理论和实践中遇到的困惑、问题,我也无法回避,我曾寄望于被称为绩效管理的“宝典”、“圣经”的中外管理书籍,但是,和我们实际的工作相比,那些文字显得太过苍白、无力。

强烈的责任感促使我,把自己在实践中的经验和大家一起分享。随着研究的深入,理论体系日益庞大,我感觉自己像是编织了一张巨大的网,并且深陷其中,不能自拔。每天的思考都是在痛苦和压力之中,身体也日渐羸弱。

到了2006年夏天,由于繁重的日常工作,理论研究被迫中断,我感到这是莫大的浪费。

原来混乱无序、支离破碎的想法,在这种暂时的中断后,逐步形成一条清晰的脉络。这是在思索的道路上漫长跋涉的结果。

某一项革命性突破,可能会发生在快餐店的餐桌上、在等车的站台上,甚至在开车时——当灵感突然降临的瞬间,感到思如泉涌,欲罢不能,不得不把车停在路边,赶快把稍纵即逝的想法记录下来,不管是手上、胳膊上或其他可供记录的东西!

在出版之前,我又修改了一些地方,既涉及内容也涉及风格,您可以想象,类似这样的改动,我也记不清有多少次了,就如同一件瓷器的制作



过程,先是塑成毛胚,然后精雕细刻,烧制前,仍然不能十分满意,只得揉碎,再造成胚……如此反复多次,才有可能烧制出精品。

无论我的写作有什么缺点,但优点是明显的:它是对立统一的整体,完整的哲学思考。以此出发,洞悉绩效管理的本质,彻底明晰了整体与局部的脉络。让所谓的绩效管理的误区、困惑……如同一堆乱七八糟的形状和色彩,被彻底、干净、纯粹地点化成“一清二白”。

开辟一条具有普遍规律的认识道路,是一项艰巨的任务。越是复杂的理论,越要在内容的提炼上狠下工夫,尽量用简单、平实的语言来阐述深刻的道理。这本书结构复杂,是部多层面的作品,如何由博返约,使我颇费踌躇。

我在写作的过程中,没有想处处标新立异或颠覆传统,只是想把我绩效管理实践中的感受、经验进行总结、提炼,把事实明明白白告诉读者。

读者捧起这本书时,也许会问:“对我有什么用?”我可以理直气壮地回答:这是一本为数不多的、敢于直面读者真正需求的书。久经考验、卓有成效的实用工具像“逻辑表”这样的内容,甚至可以使您坐享其成。

一位著名的管理学家,得知我要起这样的书名时,很不以为然:“《新绩效管理》这个名字不妥。中国的绩效管理都是师从西方,没有自己的理论,甚至连一个专业名词也没有创造。你怎么敢称为‘新’呢?”我回答说:“过去‘新’不‘新’无关紧要。但是,现在彻底改变了!绩效管理作为全新的理论体系,将会出现在世人面前。”《新绩效管理》于是定名。

时 光

2007年3月29日

目 录

第一部分 绩效考核

第一章 绩效	3
绩效的概念	3
绩效是什么	3
绩效是一个多维建构	5
绩效指标与绩效标准	7
指标与标准	7
第二章 绩效考核	8
绩效考核的目的	8
绩效考核的概念	9
传统的绩效考核方法	10

评定量表法	10
书面报告法	10
关键事件法	10
行为定位评定量表	11
多人比较法	11
考核的心理学问题	12
晕轮错误	12
相似性错误	12
宽厚错误	13
区分度	13

第二部分 强化选择

第三章 强化选择概念	17
自然选择和强化选择	17
强化要素和强化尺度	19
保留和放弃	21
选择的形式	23
强化选择指标的数量	24
第四章 从概念到应用	28
运用多种指标	28
强化选择决定谁直接考核	30



第五章 强化选择的指标系统

——强化保留与放弃的关系	32
保留指标与放弃指标之间的转化	34
保留指标的加强与放弃指标的弥补	35
系统的强化选择	
——偏执与平衡的对立统一	36

第三部分 链 接

第六章 概念

概念	41
----------	----

绩效与报酬之间的关系	41
------------------	----

链接联系着社会经济活动两大主体

——经济组织和个人或团队的需要	43
-----------------------	----

第七章 链接的理论基础——期望理论

期望理论(Expectancy Theory)	48
-------------------------------	----

期望理论(Expectancy Theory)	48
-------------------------------	----

第八章 强化尺度

强化尺度	51
------------	----

浮动工资比例	52
--------------	----

指标权重	56
------------	----

标准	58
----------	----

计奖系数	62
------------	----

固定计奖系数	65
变动计奖系数	65
计奖系数的相关概念	66
考核周期(奖励周期)	68
考核周期相关概念	71
第九章 链接的数学模型	73
数学模型	73
链接是诚信机制的技术环节	76
工具箱	77
极美公司销售部绩效奖金分配方案	77

第四部分 解 析

第十章 概念	93
第十一章 自然选择还是强化选择	95
第十二章 关联度	98
第十三章 利益关系人、关键成功因素和插入式战略	104
利益关系人	104



关键成功因素和插入式战略.....	111
关键成功因素	111
插入式战略	113
第十四章 驾驭强化选择的风险.....	119
强化要素和强化尺度的把握.....	120
指标	120
浮动工资的比例	122
弹性标准设置	122
弹性等级设置	123
补丁.....	124
人格与考核对象	124
文化的特性	125

第五部分 逆 溯

第十五章 概念.....	129
第十六章 逆溯的过程.....	133
体察.....	133
摄取.....	134
度量.....	137
还原.....	142

第六部分 范式与创新

第十七章 强化选择、解析—逆溯理论与系统考核方法	155
目标设置理论(goal-setting theory)和	
目标管理理论(MBO)	155
关键绩效指标法(KPI)	158
平衡计分卡(BSC)	159
第十八章 范式与创新之间必要的张力	165
案例	168
JAM 涂料公司 KPI 指标实例	168

第七部分 绩效改进

第十九章 概念	177
绩效改进与生存依赖形式	178
绩效改进与道德场	179
第二十章 绩效改进流程——绩效改进内循环	182
差距	183



反思	184
改善	185
规范	187
第二十一章 绩效改进流程——绩效改进外循环	190
绩效改进外循环的第一条路径	192
信息分析	193
系统支持和控制	196
绩效改进外循环的第二条路径	204
第二十二章 反对教条主义	207

第八部分 绩效管理

第二十三章 对传统绩效管理流程的批判	213
内容缺失	214
绩效计划	214
绩效实施	216
绩效考核	217
绩效反馈	217
绩效改进	218
主体冲突	219
过程矛盾	220

第二十四章 绩效管理	222
绩效管理的形式和内容	222
显性契约	225
绩效管理因人而生动	228
第二十五章 沟通的内容	232
巴克沃式沟通	232
沟通的内容	233
强化选择的形式	235
利益关系	236
绩效结果	238
第二十六章 一元论与多元论	239

第一部分

绩效考核

- ◆ 绩效
- ◆ 绩效考核