

南方日报 出版社

5R管理丛书

绩效系统的 原理·应用·案例

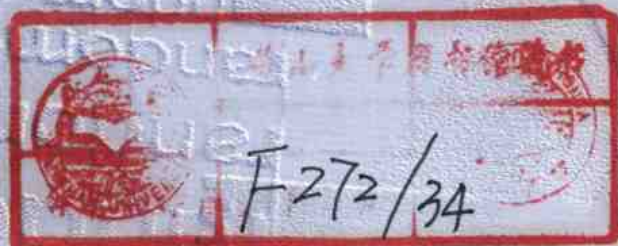
● 冯侠圣 著

来自中国企业第一线的实践报告
杜拉克管理思想本土化的操作大全
为中国企业提供高效实用的管理工具
全面迅速提高企业的绩效水平

5R 管理丛书

绩效系统的原理·应用·案例

● 冯侠圣 著



南方日报出版社



0409754

58
58

图书在版编目 (CIP) 数据

5R 管理—绩效系统的原理·应用·案例 / 冯侠圣 著.
—广州: 南方日报出版社, 2002
ISBN 7-80652-177-1

I. 绩... II. 冯... III. 公司—企业管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 077521 号

5R 管理—绩效系统的原理·应用·案例 冯侠圣 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998 - 8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 广东邮电南方彩色印务有限公司

开 本: 889mm×1194mm 大 32 开 印张 14

字 数: 420 千字

版 次: 2003 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 27.00 元

投稿热线: (020) 87373998 - 8503 读者热线: (020) 87373998 - 8502

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换

总 序

一、标准化管理瓶颈制约中国企业的成长

(一) 三个士兵的启示

三个士兵分别走三条一样的道路，要求在一定的时间里从同样的起点到达同样的目的地，路弯弯曲曲，满是岔路甚至有地雷。A士兵是短跑冠军，属于胆大、快速、勇往直前的那种人，由于他没有带探雷器，走的路没有任何标志，结果因在途中踩到地雷受伤而无法前进；B士兵是长跑冠军，行事小心、谨慎，他走的也是没有标志的路，但因为他有探雷器，一路小心探索，没有碰雷但很缓慢，最后也无法按时到目的地；C士兵是个伤残者，走路有困难，属于按规矩办事的人，虽然能力无法与A士兵和B士兵相比，也不方便带探雷器，但他走的路都有非常明确的标志，所以走得很顺，结果最快到达目的地。

这个比喻告诉我们，良好的管理标准是效率的保证。

(二) 身边常见的现象

在一些缺少管理标准的企业里，我们常常看到许多类似的

现象：

现象 1：职责不分——相互扯皮

职责不分是许多企业的通病，很容易造成各部门之间相互扯皮。举例来讲，很多企业市场部和销售部之间官司不断，市场部经理坚持认为：作为执行人，销售部经理应该制订一套销售政策，交给市场部研究；可销售部经理认为市场部是策划机构，应先制订销售政策，销售部只需要照章执行即可。但市场部制订一套销售政策后，销售部却认为不切实际，结果此事拖了很久，最后不了了之。

现象 2：模糊授权——上下冲突

企业管理千头万绪，老板不可能事必躬亲，必须适当授权，让每个部门各司其职，各负其责。举个简单的例子，某公司总经理吩咐行政人事部经理接待主管部门的孙处长。可怎么接待呢？行政人事部经理问总经理该用什么标准招待？总经理很烦：这事还要问我吗？行政人事部经理一琢磨，上次因为招待费太高引起上司不满，此次的标准还是低一点吧。结果回来被总经理骂得狗血淋头：“你怎么能把孙处长带到一个大排档呢？”事事总受气的行政人事部经理觉得很窝囊，最后不得不辞职，总经理摇摇头：“怎么没有一个好的行政人事经理？”

现象 3：集权压抑——相互推诿

如果事事请示老板，老板的手机一刻不停地响，脾气来了：“这事你自己去办。”可下属不经请示就将事办了，往往结果是老板的一顿臭骂：“谁叫你这样办的！”以后为了避免这样结果，下属的办法就是能拖就拖，叫老板亲自办好了，长期这样被压抑，就形成了不该有的权责真空。老板最后又是骂：“这事早就归你负责，怎么不去做！”

现象 4：财权紧握——无人做事

财权是公司的核心权限，必须把握好，才能让企业运转自

如、下属谈及事情做不好的原因，很多时候会是“我们缺少相应的授权和资源”。老板理直气壮地说：“我什么权都放了，就除了财务权。”下属不敢反驳，但心里想：“做什么事都与钱相关，这不是等于没放吗？这真是狡辩！”老板骂过之后，事情还是保持现状，很多职员还无法做事，那么只能多提一点建议，建议提多了，人也累了，算了，还是让老板来处理吧。老板火了，最后只好炒鱿鱼，又找一批新人，新的下属来了，结果会怎样呢？答案自然是：下属易换，老板本性难改。

现象 5：层级不清——一团乱麻

有些公司缺少流程意识，无论信息传递还是上下管理，总是短路，如上级越级审批，方便了自己，却将麻烦留给了主管。久而久之，主管的下属一旦认为可以不找主管都可审批，自然乐得逢事直接“上奏”，主管最后觉得自己只是挂职而已，毫无用武之地，只好辞职。又比如老板“座支”，收了现金货款直接使用，不入公司账也不报账，导致财务无法做账，结果最后老板还骂财务主管无能，财务主管最后只好辞职。原因是大家喜欢方便自己，麻烦别人。

（三）问题与答案

问题：为什么会产生这么多扯皮、冲突、混乱的现象导致效率低下呢？

答案：缺少标准化管理

缺少标准化管理的企业，因为没有建立和执行科学的管理标准，往往使最优秀的士兵也无用武之地，企业举步维艰，就像上面的 A、B 两个士兵。相反，优秀的企业由于建立了科学的管理标准，企业运转流畅，就像前面例子中的伤残士兵那样，依照规范，按部就班，最后要比强壮的士兵走得还快。

二、中国企业为什么长不大？

我们经常听到这样的话题：为什么美国的企业能长大，而中国企业长不大？《企业家杂志》几乎每年都对全球企业进行评选，结果每次爆出的热点都在美国：

——全球 500 强企业中，美国的企业最多

——《企业家杂志》曾对 500 强企业评比，结果前 15 名中的 13 名在美国，其中前 7 名全在美国。

——最近，《企业家杂志》又对 500 强企业评比，全球 500 强企业股票增值最大的前 7 名全在美国。

相反，中国企业的现状就要差许多，几乎可以用三个字形容：乱、弱、小。

（一）乱的表现：

1. 公司管治混乱

很多上市公司都是 3 个“三分”：母公司与上市公司的资产不分、人员不分、账目不分；股东角色不分、董事角色不分、管理角色不分；决策不分、执行不分、监督不分。中小企业尤其是私营企业更不用说，管治几近混乱。

2. 管理混乱

管理也好不到哪里去，一般都有非标准化的毛病，简言之就是“三无七不清”。“三无”是无程序，无标准，无方法；“七不清”则表现为素质标准不清，行政关系不清，岗位职责不清，绩效标准不清，权限分配不清，程序标准不清，作业标准不清等。

(二) 弱的表现

1. 运行效率低

我国上市公司年报有个怪现象，几乎所有公司的净资产回报率都集中在 10%，即便如此，有不少效率还是纸上谈“利”，是“报”出来的，如果去掉非常利润，效率更低。

2. 盈利能力弱

由于运行效率低下，生产技术与管理落后，企业盈利能力很弱。

3. 发展后劲不足

盈利能力弱，企业投入不足，吸引力差，人才后备不足，竞争力下降，导致企业发展后劲不足。

(三) 小的表现

1. 规模小

我们的企业规模普遍很小，除了垄断性的国有“企业”（如银行、电力、石油石化），没有哪家企业真正靠自己“长大”成为世界 500 强。

2. 产值低

有人计算过，中国 500 强企业所有的产值还不及一家通用公司，按人均计算就更低，差距由此可见一斑。

一句话，因为乱，所以弱，结果小。

三、西方企业优势何在？

如果说，中国企业乱弱小，那么西方企业正好相反，是

“法”、“强”、“大”。“法”就是管理规范，“强”就是盈利能力与竞争力强，“大”就是规模和发展能力大。但是，我们进一步问，他们为何能强大，除了技术与资本的因素，最深层的因素在于西方文化具有“标准化的基因”，表现在：

（一）民主文化

民主文化深入家庭、政治、经济和社会生活。美国的公司规则实际也是来源于民主规则，“三会一总”（股东大会、董事会、监事会、总经理）的公司管治模式与其国家管治模式一样，都强调决策（立法）、执行（行政）、监督（司法）三权分离。

（二）法制意识

法制意识深入了社会生活，也深入了企业。美国的企业文化所表现的理性、客观与秩序是与其法制文化分不开的。

（三）质量管理

西方有很多标准化管理的标准和体系，为公司的标准管理提供了极大的便利。以 ISO 质量管理标准体系为例，90 多个国家采用此标准，在使用该标准的企业中，有效率为 87%。这些企业管理的标准正是其“标准化基因”的表现。

（四）公司管治

由于有完备的法律和监管体系，西方企业的运营十分规范，公司的发展也就十分平稳有序，容易造就企业的核心竞争力。

以资本市场为例，东南亚国家由于公司缺少有效的公司管治标准及监管措施，结果引发了1997年的东南亚经济危机；而美国由于对资本市场及公司管治实施了严格的管治标准而免受其害。

在我国，虽然引入了很多标准，但在实施时大多数被打折扣。我们经常看到一些公司开董事会时，或者像乡村俱乐部，完全当作了旅行休闲，走走过场，或者像集贸市场，为了一点私利吵得脸红脖子粗，闹得不可开交，根本无法解决企业经营中的实际问题。我们有比较完备的法律的标准，但缺少民主与法制的基因，缺少严格的监管机制，更缺少具体的适合自己的标准措施，实际上变成了“无标准化”，直接影响到企业的规范平稳的运行。可以说，落后的标准化管理制约了中国企业的成长。

尽管美国近期因大公司丑闻使人们怀疑其公司监管制度，但是美国政府已尽快出台相应的法律，对作假行为的处罚视同银行抢劫罪。政府这种迅速的预防与纠正的能力恰恰是其制度有效性的保证，因为任何一个资本市场都不可能杜绝作假，问题是作假的程度以及预防纠正是否快速，是衡量其制度是否有效的尺度。相反，东南亚国家在这方面的自我纠正能力比较弱，以致发生危机时自身几乎无能为力，几至经济崩溃的边缘，最后不得不依靠强大的外力干预予以补救。

四、寄语：希望“傻瓜”都能当好总经理

美国有句俗语：在美国，狗都能当好总统。为什么？因为美国的法律非常完善，政治体系十分完备，只需要照本宣科即可。同样，对被誉为企业质量管理的“圣经”——ISO9001质量管理体系，有人也这么形容它：傻瓜都能依照它制造好产品，

因为 ISO9001 有一套非常具体的、可操作的原则和标准。那么，有没有一个傻瓜都能当好总经理的标准及方法呢？在现实生活中，傻瓜肯定不能当好总经理，但如果有一个适用于公司的管理标准和方法，肯定会使总经理人选更加广泛，使总经理不一定是拔尖的人才，让普通人都能当好总经理，即“傻瓜式”经理。

5R 管理系统经过多年的实践，吸收西方的现代企业管理思想，结合中国本土实际情况，创造性地总结出企业管理的 5 大基本要素，发展出系统的管理体系，简单而又实用，特别适用于成长期的中国中小企业，尤其是私有企业。

我在这里仅仅是抛砖引玉，希望更多的专业人士及专家提出更多宝贵意见，共同促进中国企业管理标准化事业。

五、5R 管理系统：十多年的思考

我在大学开始学的是计算机专业，对系统科学有强烈的兴趣。我总是思考这样的一个问题，大凡复杂的系统都是由极少数元素组成，如计算机由“0”和“1”组成，生物由基因组成，那么，社会组织的基本元素是什么？西方很多哲学流派对此都有很多系统的论述，如控制论、组织协同论、熵理论等，但实际工作中，都没有能具体应用。

在 10 多年的企业管理实践中，我越来越感到中国在管理上与国际的差距。我国市场经济的历史很短，现代管理进入的时间更短，在当时的市场环境中，企业成功依照的多是“中国功夫”，没有外来竞争，多是“自娱自乐”。但等到国际军团来华，竞争加剧，中国企业的问题才暴露无余，这些问题在工作中经常困扰着我。我在外资企业任营销总经理及管理代表时，不断

地学习，对这些问题也不断地加以思考，已经形成自己的系统管理思想。后来从事咨询顾问工作期间，特别是在跨国公司摩迪集团从事质量管理体系审核工作期间，我对西方的系统管理有了更系统的认识。最后通过各种交流，我又认真研究国外的完善体系的相关知识，如国际上对公司管治的规范以及 IPMA、PMI 项目知识管理体系，丰富和完善了 5R 管理系统，最终形成了这套丛书。

六、5R 管理系统：系统方法与工具

5R 管理系统提供的是一种系统的方法与工具，大到对一个组织及分支机构，小到对一个过程、一个项目或一个任务，它都可以适用

引用 TCL 总裁李东生对管理的描述来说，管理就是找出效益的函数。5R 管理系统与组织或过程的函数可以这样描述：

$$E = F(R_1, R_2, R_3, R_4, R_5)$$

组织的效益来自五个基本要素——管治、绩效、规则、资源、运行。尽管不同企业具体的要素有所差异，但主要的原则与框架都是一样的

有两位大师的看法值得我们反思：

被誉为“联想教父”的柳传志如此理解管理：对管理的理解就像个房屋的结构一样，房子的屋顶部分是价值链的直接相关部分——生产、销售、研发，这在不同的行业完全不同；中间的围墙是管理的流程部分，好的企业有很多相同点；第三部分是地基，也就是机制和文化，好的企业其本质是一样的。联想取得阶段性成功的真正基础是“地基”打得好。5R 管理系统是为中国企业构建“地基”与“围墙”而设计的管理系统，以

5R 管理系统要素为基础为中国企业打造“地基”——企业规范的管理制度和系统，针对中国的具体情况为中国企业建立“围墙”——核心的流程体系，指导各企业创造自己的“屋顶”——作业规范系统。

美国管理大师杜拉克说过：日本人的秘诀在于把现代企业变成一个家族；而中国人的秘诀是把家族企业变为现代企业——中国人正在发明自己的管理体系。杜拉克还强调，小型企业更加需要系统管理。5R 管理系统正是想为中国企业特别是中小型企业，提供系统实用、简单有效的管理方法与工具。

七、5R 管理系统：以实用为主

为了让读者理解 5R 管理系统，本书插入大量的案例，基本上是选取对企业有借鉴意义、有效实用的例子。为了增强其实用性，案例大都保持原有的面貌，不作过多删除。但各个企业具体情况不一样，应用时没必要生搬硬套，关键是掌握要领，理解其中包含的现代管理精髓。

八、5R 管理系统：让实践来检验真理

任何一个新生事物都要接受实践的检验。5R 管理系统管理理论是一个经过创新的全新管理体系，并非出自大师，所受到的怀疑和嘲笑肯定不少，但更乐于接受大家的指正，使其不断完善。我相信，有用的、好的东西总会被认同。我们这个时代是开放的时代，我们读者也是开放的读者，他们会用理性态度去接触和接受观念、新方法，希望读者给予客观评价。

九、5R 管理系统：希望大家来一起完善

5R 管理系统是创新的体系，同任何新生事物一样，不足之处很多，有许多地方需要完善。在这里，我仅仅是抛砖引玉，希望各位多指正，使其更为完善。

十、5R 管理系统的读者对象

本书献给从事企业管理的中高层人员及从事企业研究、咨询服务的相关人员。

特别感谢陈书勤先生在 5R 项目管理方面提供的帮助！

序 言

绩效 (Result) 指某一个过程的成果。对绩效的管理就是对过程的成果及影响成果的各个要素进行有效的管理控制。从此角度来看,任何主管都要认真管理自己及下属的绩效。因为绩效管理直接影响组织效益,在任何组织中,绩效管理都是非常重要的。

本书在第一部分提供绩效管理的一般方法与工具,把股权约束、薪酬制度(通常基于绩效)列入绩效管理范畴,使绩效管理的外延更广、更完善。书中还列举大量案例,读者可以通过这些案例并结合自己的实际情况加以理解消化,切勿生搬硬套。

本书在第二部分提供绩效管理常用表格 100 例,主要是生产技术管理、营销管理、财务控制及行政人力资源管理常用表单。各个企业情况不同,请参考使用。

本书主要为企业管理、管理咨询、研究等人员提供系统的思维及工具,希望本书能为企业管理起到抛砖引玉的作用。由于时间仓促,难免有差错,希望来信指正或交流:fengxiasheng@163.net,谢谢。

知识体系概要

一、5R 管理系统来源

5R 管理系统是我们长期在企业管理工作中通过摸索、总结、提升创新的一种实用的适合于中国企业的管理系统。5R 管理系统的形成来源有两方面：

(一) 西方现代企业管理的系统化的管理思想及方法与工具

5R 管理系统主要来源于西方现代企业管理的系统化的管理思想及方法与工具，比如 ISO 质量管理体系、ERP 信息管理系统、PMIXOK 项目管理知识体系等，这些体系已被国际公认为有效的管理工具。但在我国，这些体系的推广和应用都不很理想，特别是国内很多大中型公司，在尚未完善的流程体系和分析改善系统之前就急忙上马 ERP 系统，其结果是用上千万元买一份仅仅用于信息记录的“自动钢笔”——这些软件很多情况仅仅充当“听话的书记员”角色，最后不得不返回人工操作时代。中国企业要提高基础管理的竞争力，关键不是软件，而是系统

的流程体系与其相应的分析改善系统，而系统流程体系及其分析改善系统的良好运行又依赖于对管理系统基本要素的娴熟掌握应用。5R 管理系统正是在把握这样的基本要素的基础上，为企业管理提供一套系统的方法与工具。

（二）中国本土实际情况

尽管在大的方面，系统的大要素组成没有差异，但各国情况不一样，具体要素差异就比较大。如在项目管理体系中，我们通过 5R 系统原理，结合中国实际情况并参照 PMBOK 项目管理知识体系，形成自己的 5R 项目管理系统。在形成 5R 管理系统的过程中，我们基于管理的 5 个核心要素的假设，通过大量本土的案例分折、总结、提升、深化，最后形成 5R 管理系统理论。特别是营销管理系统，基本上是根据本土企业总结的标准参考要素，更加适合中国企业应用。

5R 管理系统是参照国际标准并经过本土化，为中国企业提供实用的、有效的、系统的方法和工具。

二、5R 管理系统原理

（一）定义

对任何一个组织（包括集团公司、公司、子公司、分公司、部门或其他非盈利组织等）或对任何一个过程进行的运行管理都基于 5 个基本要素，它们是管治（regulate）、绩效（result）、资源（resource）、规则（rule）、运行（running），这 5 个基本要