

绩效命门

企业绩效管理的误区与对策

徐耀武 杨玉柱 著

当我们明确了

企业运行在哪些关键点上容易陷入误区

并找出相应的对策时

企业的持续健康发展就会顺理成章



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

绩效命门

企业绩效管理的误区与对策

徐耀武 杨玉柱 著



内 容 提 要

本书针对企业绩效管理中与业务对接不充分、单纯关注考核结果、机械进行末位淘汰等多种错误做法,结合实践案例总结了十项关键原则,鲜明地指出了企业绩效管理中广泛存在的误区,并提出了系统化解决的对策。

本书可以指导管理者全面深入地剖析企业绩效管理的得与失,有效规避相关问题的发生,真正发挥优化企业效益的作用,从根本上提升企业的市场竞争力,对于企业领导、绩效管理人员、管理培训师等人士都是难得的实用读本。

图书在版编目(CIP)数据

绩效命门:企业绩效管理的误区与对策/徐耀武,杨玉柱著.

—北京:中国电力出版社,2010.7

ISBN 978-7-5123-0729-2

I. ①绩… II. ①徐… ②杨… III. ①企业管理:人事管理

IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第148158号

中国电力出版社出版、发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑:李卫东

责任校对:常燕昆 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2010年9月第1版·2010年9月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·14.625印张·140千字

定价:34.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

丛书序

在动荡中前行

这套书关注的是“基本要素”的有效性管理“误区”。

所谓“基本要素”，即企业成长、发展必须具备的或者必须管理好的某些事项，包括企业成功经营所需要的战略导向、资源支持、生产效能、成本、团队等，这些都是事实上的关键元素。包括你手上翻阅的这本书所讨论的问题，也是基本要素中的一个重要构成，这些要素必须分别得到不同的、有效的管理。

所谓“误区”，是管理经常犯下的错误，是原本不应该做或不能做的事情。我们不打算重复过去的老论调，告诉你这些基本要素怎么管理。我们想告诉你的是，在基本要素的哪些关键点上你最容易犯什么样的错误，并导致管理成效的恶化，以及怎样避免这些错误的发生。

当下企业中的大多数管理者从事的都是基本要素的管理工作。但是迄今为止，管理者对于基本要素的管理意识和行为，仍然极不理想。大部分管理者甚至经营者都普遍认为基本要素是自然而然具备的。所以，他们在日复一日的管理中对基本要素的意识差距和行为懈怠，就会逐渐演化成为企业经营中潜在的、巨大的风险。

事实上，企业成长最大的挑战也许不是社会经济的动荡、政策的变迁、竞争的威胁，甚至也不是行业经济发展水平的下降，更大的可能是基本要素中隐藏的恶化——管理结构不自觉地臃肿，成本无意识

地上升，资金链越来越脆弱，生产秩序逐渐变得混乱，某些过去引以为傲的能力优势逐步丧失，并危及原来的竞争地位。当一家企业经历一段长期的相对平静之后，基本要素总是会在常规活动中出现一些意想不到的问题，并给企业的发展带来危险。

因此，只有企业的基本要素自始至终得到一贯的、指向统一而且有效的管理，企业才谈得上健康、持久的发展。如果碰巧，企业处在一个经济前景难以确定的动荡环境下，就会变得极端脆弱而不堪一击，而我们眼下和未来都可能面临类似的环境考验。

衰败的先兆：基本要素恶化

反思不同企业在经济危机中的表现和原因，是中国企业经营实践者应该严肃对待的一件事情。但今天，我们对这场半个多世纪以来最严重的经济危机的认识还远远不足，更不用说明白企业在危机中应该学到什么，或者认识到企业生存和发展真正需要的是怎么了。

人们说，迈向成功道路的第一步是承认自己存在问题，并对此进行纠正。我们这套书想明确传达的一个信息是：任何一场突如其来的打击，都不是企业消亡的原因，真正的原因在于企业基本要素的恶化，以至于无法承受打击——这场危机中或成功或失败的企业可以作为这一观点的正反例证。把原因仅仅归结于外部环境的影响，对于我们提升经营管理水平是不利的，也是不全面的。

事实上，在这套书的研究过程中，我们接触了大量在经济危机中有着不同反应的企业，并深入调查了它们在危机前后的不同经济效益表现。在这些企业中，有的企业尽管能够靠再投资或过度借贷维持，但其过去的失败意味着企业已经形同消亡；另外一些企业，则在经济

危机中抓住机会壮大了自己。两种截然不同的结果，归根结底是由于企业在基本要素上的管理水平差异。

所以，企业无论规模大小或是成败如何，都应当在基本要素的管理水平和管理问题上进行认真的分析研究和经验总结，并在此基础上强化企业的生存能力和发展优势。

针对动荡环境的调整

在动荡的经济环境中——显然，我们正面临这样的现实和趋势——针对基本要素的管理要求将发生重大而深刻的改变。例如，昨天我们在人员问题上首先关注的是生产率问题，而今天我们首先要解决的可能是人员的创造力问题；昨天我们关注的组织结构特征可能是稳定，今天我们可能要在稳定的基础上再造灵活性。

不同环境下，对基本要素的管理需求也是不同的，这是管理活动的特殊性。而在一个动荡的经济环境中，满足基本要素的特殊性需求将压倒它的一般性需求，成为决胜未来的核心条件。

因而，本套丛书中所讨论的问题，既涉及我们过去在管理实践中犯下的错误，也包括当下和未来经济环境下必须做到和做好的某些核心要求，关键词是“必须”。实际上，无论是企业的高层管理者，还是一般管理者，都应该对企业的生存负责，而生存的前提是适应环境的变化。一成不变的管理实践是不存在的，管理的存在正是为了解决复杂多变的实践需求。

在丛书中，《大误区》一书详尽地分析了当下及未来经济发展趋势中企业管理的优先任务，其他每一本书都是对某一个基本要素的系统说明，例如成本、质量、财务、薪酬等。但是，有一种观点显而易

见，一切基本要素的管理都应该服从于企业的市场战略。如果我们脱离市场战略讨论管理应该做什么和怎么做，实际上毫无意义。而今天这样的剧变环境，对于企业的战略形式和有效性的要求将完全区别于过去十多年的平静时期。因此，我们对基本要素的管理，也必须适应整个企业战略的特殊变化，以系统的、指向明确的经营管理方式应对环境的考验。就这一点，我们在各个主题的具体内容中都有较为深入的讨论。

最后要说明的是，本套丛书是在一个特殊的环境下出版的，这种环境既包括生存发展的考验，也包含着充满机遇的市场特征。因而，始终贯穿本书的一个主题是：正视我们的现实，抛弃那些“我们就应该这样”的常规惯例，着力探索出一条在不确定的动荡环境中有效规避问题、抓住机遇的发展道路。因此，“在动荡中前行”这句话正是本套丛书所弘扬的宗旨！

前言

绩效管理的 十项关键原则及其实践

绩效管理不是一个新命题，几乎所有的企业管理人员对此都或多或少有过思考。但同时也有一个不容置疑的现象是：大部分企业的绩效管理并没有产生应有的价值。这些企业为此花费了巨大的精力，包括寻找咨询顾问、建立专门的绩效管理部门，甚至也包括日常管理中大大小小的绩效会议，但是不少努力最终都收效甚微。更让人难堪的是，在某些领域绩效管理造成的负面影响似乎比它获得的成果更明显，也更让人沮丧……

所以，我们必须考虑一个问题：怎样的绩效管理才算是正确的，才可能真正地、彻底地促成企业的绩效优化，并在此基础上转化为企业参与市场竞争的某种能力优势？

本书正是从这个角度出发，分析企业在绩效管理推进过程中经常陷入的误区和一些必须深入论证的关键问题，以及解决问题的指导原则与对策。在具体的管理实践当中，这些关键问题常常是决定绩效管理成败的主导因素。例如，某些企业的绩效管理并不是激活组织个体的能动性，反而抑制了能动性；再如，有些企业的绩效评估规则模糊不清，劳动成果的评估并没有科学的计算规则，严重影响了绩效管理在绩效优化上的效力……

依据这些普遍存在的重要问题，本书提出了绩效管理的十项关键原则——如何基于这些关键原则进行科学有效的绩效管理，优化绩效管理成果，是本书重点讨论的内容。

● **原则一：绩效管理应当从分析和解决业务发展需要入手，要将有效结合组织全员的绩效自主性作为第一考量要素。** 本书用大量的事实阐述了一个引人深思的现象：大多数企业的绩效管理并没有与业务流程、业务发展需要进行深度的对接。由于绩效管理体系脱离实际，造成业务部门抵触、企业上下蔓延不信任感，最终将导致绩效管理的推进只能不了了之。从源头上注重遵循绩效推进的这一原则，是避免绩效管理流产的必然需要。这方面的详细操作内容见本书第一章。

● **原则二：绩效管理应当平衡长期效益与短期效益，遵循企业发展的渐进改善规律。** 过于注重短期效益是企业较常出现的问题。具体来说，短期效应过重，会严重影响员工的行为观念，并伴随投机主义、对大局缺乏责任心等各种负面情况的出现。解决这一问题的关键在于平衡绩效目标的压力布局，把阶段性和发展性绩效目标结合起来，作为绩效衡量的基本方向。这方面的详细操作内容见本书第二章。

● **原则三：在任何情况下，绩效的着重点都应立足于结果和过程的共同改善，而非绝对的结果。** 任何以绝对结果为导向的绩效管理体系，总是会造成两个方面的问题：能力卓越者的才干得不到充分的挖掘，能力较弱的人在组织中很难获得关注和尊重——在这样的局面下，企业的整体凝聚力将大大降低，由此所造成的隐形损失是巨大的。面对这一问题，强调过程的改善指标，以此推动每个人都逐步提

高，正是企业业绩良性循环的关键。这方面的详细操作内容见本书第三章。

● **原则四：尊重个体的能力倾向和能力水平差异，采用分层式、阶梯式推进方法，实现“弱者变强，强者更强”的螺旋上升。**业界存在很多绩效管理的错误认识，其中“末位淘汰制”是最严重的一个误区，它所造成的负面影响远远要大于积极成果。事实上，任何绩效管理方式都应当强调对人才的充分利用，但不应当是以牺牲成员为代价。“人尽其才”的概念意味着，从个体的多样性和差异性入手，用结构分布的方式，促使每个人都尽其才能、快速成长，并各得其所。这方面的详细操作内容见本书第四章。

● **原则五：胜任力培训应当与绩效设计同步进行，并将其作为人才培育、绩效优化的重要支持体系。**在当今这样一个知识、信息快速更新的环境中，任何人在任何阶段都可能面临着技术知识、能力素养方面的瓶颈，因而要将绩效管理持续有力地推进下去，促使绩效优化的良性循环，就必须建立完善的绩效跟踪辅导体系——这种辅导不是随机，更不是脱离业务的定期培训，它必须是一套基于业务过程的“及时改善”的规范化系统。这方面的操作内容详见本书第五章。

● **原则六：给予员工合理的实现绩效目标的行动自由，采用支持性管理为主和有限控制为辅的管理方式。**完全放手让员工按照自己的方式行事，既不合理，事实上也没有多大意义。但是，如果对员工的绩效行为缺乏合理的支持，就无法客观评价其能力，而且必将因此导致员工心理依赖程度和绩效责任感的降低，甚至引发对绩效管理的抵触情绪。如何解决这方面的问题，详见本书第六章。

● **原则七：员工创造力的发挥可能会因为过于关注绩效成果而削**

弱，因此从一开始就必须将创造力激发因素纳入到绩效体系中来。一个没有创造力的集体不可能有未来。很多人会认为绩效管理本身就能够激发创造力，这是一种错误的看法。绩效管理并不是天然就能产生创造力，恰恰相反，大多数企业的绩效管理将员工限定在某个固定的框架之内，抑制了个体的创造力发挥。如何解决这方面的问题，详见本书第七章。

● **原则八：个人绩效不能置于团队绩效之上，个人与团队之间的竞争关系必须达成共生共荣的平衡。**强调绩效不等于强调竞争，虽然竞争性绩效确实是引导组织成员付出绩效努力的驱动力之一，但过度的竞争同样会造成企业内部凝聚力的锐减。因而，企业在设计绩效管理体系时必须充分而且谨慎地考虑竞争性因素，并促成各个单元的良性竞合关系。这方面的实践操作，详见本书第八章。

● **原则九：绩效评估的目的不仅是为奖惩提供依据，最重要的是要再现被评估者的绩效过程，找出问题和改善方向，并建立绩效优化共识。**大多数企业的绩效评估往往是一场“关门打分”的闹剧，不仅无法让员工信服，而且也没能让员工明了自身的努力何在，问题何在，这种评估方式对实现企业绩效的良性发展毫无帮助。因而评估的科学性和有效性是绩效管理中至关重要的问题。有关这一问题的解决方案详见本书第九章。

● **原则十：有价值的绩效管理不是在企业内部做了多少事，而是企业内部做了多少对市场和客户有价值的事。**企业绩效管理的最终目标是创造市场成果，因而应当以这个目标为导向。实践中，企业必须在适当的时机和条件下，以渐进或变革的方式，从内部绩效模式转向外部市场成果（客户价值）的绩效管理模式，也就是以客户价值拉动

为原则、用客户价值流管理方式，完善内部绩效的标准化、流程化管理，以适应未来市场竞争力的需求。这是本书最后一章提出的绩效管理原则，它涉及一个崭新的绩效定义：所谓绩效是组织满足客户价值需求的效率。

作 者

2010年6月于北京

依据这些普遍存在的重要问题，本书提出了绩效管理的十项关键原则——如何基于这些关键原则进行科学有效的绩效管理，优化绩效管理成果，是本书重点讨论的内容。

● **原则一：绩效管理应当从分析和解决业务发展需要入手，要将有效结合组织全员的绩效自主性作为第一考量要素。** 本书用大量的事实阐述了一个引人深思的现象：大多数企业的绩效管理并没有与业务流程、业务发展需要进行深度的对接。由于绩效管理体系脱离实际，造成业务部门抵触、企业上下蔓延不信任感，最终将导致绩效管理的推进只能不了了之。从源头上注重遵循绩效推进的这一原则，是避免绩效管理流产的必然需要。这方面的详细操作内容见本书第一章。

● **原则二：绩效管理应当平衡长期效益与短期效益，遵循企业发展的渐进改善规律。** 过于注重短期效益是企业较常出现的问题。具体来说，短期效应过重，会严重影响员工的行为观念，并伴随投机主义、对大局缺乏责任心等各种负面情况的出现。解决这一问题的关键在于平衡绩效目标的压力布局，把阶段性和发展性绩效目标结合起来，作为绩效衡量的基本方向。这方面的详细操作内容见本书第二章。

● **原则三：在任何情况下，绩效的着重点都应立足于结果和过程的共同改善，而非绝对的结果。** 任何以绝对结果为导向的绩效管理体系，总是会造成两个方面的问题：能力卓越者的才干得不到充分的挖掘，能力较弱的人在组织中很难获得关注和尊重——在这样的局面下，企业的整体凝聚力将大大降低，由此所造成的隐形损失是巨大的。面对这一问题，强调过程的改善指标，以此推动每个人都逐步提

见，一切基本要素的管理都应该服从于企业的市场战略。如果我们脱离市场战略讨论管理应该做什么和怎么做，实际上毫无意义。而今天这样的剧变环境，对于企业的战略形式和有效性的要求将完全区别于过去十多年的平静时期。因此，我们对基本要素的管理，也必须适应整个企业战略的特殊变化，以系统的、指向明确的经营管理方式应对环境的考验。就这一点，我们在各个主题的具体内容中都有较为深入的讨论。

最后要说明的是，本套丛书是在一个特殊的环境下出版的，这种环境既包括生存发展的考验，也包含着充满机遇的市场特征。因而，始终贯穿本书的一个主题是：正视我们的现实，抛弃那些“我们就应该这样”的常规惯例，着力探索出一条在不确定的动荡环境中有效规避问题、抓住机遇的发展道路。因此，“在动荡中前行”这句话正是本套丛书所弘扬的宗旨！

地上升，资金链越来越脆弱，生产秩序逐渐变得混乱，某些过去引以为傲的能力优势逐步丧失，并危及原来的竞争地位。当一家企业经历一段长期的相对平静之后，基本要素总是会在常规活动中出现一些意想不到的问题，并给企业的发展带来危险。

因此，只有企业的基本要素自始至终得到一贯的、指向统一而且有效的管理，企业才谈得上健康、持久的发展。如果碰巧，企业处在一个经济前景难以确定的动荡环境下，就会变得极端脆弱而不堪一击，而我们眼下和未来都可能面临类似的环境考验。

衰败的先兆：基本要素恶化

反思不同企业在经济危机中的表现和原因，是中国企业经营实践者应该严肃对待的一件事情。但今天，我们对这场半个多世纪以来最严重的经济危机的认识还远远不足，更不用说明白企业在危机中应该学到什么，或者认识到企业生存和发展真正需要的是怎么了。

人们说，迈向成功道路的第一步是承认自己存在问题，并对此进行纠正。我们这套书想明确传达的一个信息是：任何一场突如其来的打击，都不是企业消亡的原因，真正的原因在于企业基本要素的恶化，以至于无法承受打击——这场危机中或成功或失败的企业可以作为这一观点的正反例证。把原因仅仅归结于外部环境的影响，对于我们提升经营管理水平是不利的，也是不全面的。

事实上，在这套书的研究过程中，我们接触了大量在经济危机中有着不同反应的企业，并深入调查了它们在危机前后的不同经济效益表现。在这些企业中，有的企业尽管能够靠再投资或过度借贷维持，但其过去的失败意味着企业已经形同消亡；另外一些企业，则在经济

目录 Contents

丛书序 在动荡中前行

前言 绩效管理的十项关键原则及其实践

第一章 不了了之的绩效管理

——绩效动力从何而来·····	1
绩效形式主义·····	2
企业上下的信任危机·····	4
绩效管理的土壤·····	6
绩效主导业务?·····	9
流程式嵌入·····	12
领导的导入工作·····	14
激发绩效自主意识·····	19
改变群体的观点·····	22

第二章 蔓延的绩效投机风气

——短期效益的弊端和对策·····	25
重看吴士宏微软历程·····	26
绩效主义毁了索尼?·····	29
有了绩效,丢了市场·····	32
短期逐利的真实原因·····	35
在正确的事情上出绩效·····	38
可持续发展的管理·····	41

绩效管理的动态调控	44
-----------------	----

对投机的硬性纠偏	47
----------------	----

第三章 僵化的唯结果论

——“重在改进”的绩效推进通路	51
-----------------------	----

业绩最好的“领头羊”	52
------------------	----

弱势的支持性岗位	54
----------------	----

被破坏的绩效氛围	56
----------------	----

量化指标统筹的反思	59
-----------------	----

为员工成长提供帮助	60
-----------------	----

强化自我比较心理	63
----------------	----

有针对性的管理措施	65
-----------------	----

第四章 谁是天生的弱者？

——绩效管理的阶梯式推进	69
--------------------	----

末位淘汰制的谬误	70
----------------	----

不做最后一名就够了？	72
------------------	----

管理者无能的牺牲品	74
-----------------	----

删繁就简的考核指标	76
-----------------	----

绩效体系的层级设计	78
-----------------	----

起点不同，但结果公正	81
------------------	----

弱者变强，强者更强	83
-----------------	----

赋予群体心理安全感	86
-----------------	----