

绩效优化

从绩效诊断、改善到业绩提升的全方位指导

华通咨询 著

破解绩效管理难题
优化绩效管理体系
改善员工绩效行为



清华大学出版社

绩效优化

从绩效诊断、改善到业绩提升的全方位指导

华通咨询 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书立足于绩效管理的历史和一般企业的绩效管理现状,提出了当下企业开展绩效优化活动的功能和要求。在此基础上,本书针对绩效优化活动必须关注的各个管理板块(如考核体系、薪酬管理体系、员工发展体系、管理沟通体系等)加以深入阐述。

本书从企业绩效管理过程中的实际问题出发,结合咨询案例,对生产、零售、酒店和旅游四大行业的绩效优化问题、优化过程和技巧,进行了实例剖析和解读,为管理者提供了鲜活的绩效优化实践案例。

本书可供企业绩效管理人员、一般管理人员阅读,也可供相关专业的研究人员、相关行业的咨询人员使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

绩效优化:从绩效诊断、改善到业绩提升的全方位指导/华通咨询著. --北京:清华大学出版社,2012.7

ISBN 978-7-302-28401-7

I. ①绩… II. ①华… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 055798 号

责任编辑:陈凌云

封面设计:常雪影

责任校对:刘 静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市李旗庄少明印装厂

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:18.25

字 数:298千字

版 次:2012年7月第1版

印 次:2012年7月第1次印刷

印 数:1~6000

定 价:42.00元

产品编号:045845-01

主创人员简介



孙科柳

北京华通咨询公司咨询师。先后在珠三角地区的多家企业工作,担任过行政经理、生产厂长等职务,具有多年一线现场管理和人员管理经验。精于中基层人员的培训课程设计和培训实施等工作,对高绩效团队组建、领导技巧、中基层人员的执行力提升,以及企业学习与发展体系构建等有深入、独到的研究,善于解决团队发展以及业务过程中的实质性问题。



石强

北京华通咨询公司咨询师,生产现场管理、质量管理课题研究专员。长期致力于全面质量管理、现场 5S 管理、流程建设、团队建设等研究和咨询服务。对制造企业经营过程中的制度规范、作业规范、沟通协调、现场改善、质量改善等具有创造性解决问题的能力与经验,擅长解决方案的设计与过程指导。



李京静

北京华通咨询公司咨询师,企业管理课题研究专员。曾在世界五百强企业富士康从事精益生产、生产现场管理及改善、流程建设等管理工作。现长期致力于工业管理、工业工程教育等研究和咨询服务,对企业经营中的现场改善、生产流程建设等有深入、独到的研究,并对推行成本管理、目标管理、全面质量管理等拥有丰富的操作经验。



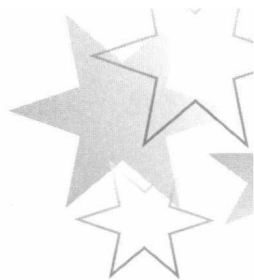
孙丽

北京华通咨询公司咨询师,企业管理课题研究专员。长期致力于团队建设、职业教育、工业管理等研究和咨询服务工作。擅长企业经营中的员工教育、制度规范、流程建设等培训课程设计和培训实施工作,对解决团队发展以及业务过程中的实质性问题有深入、独到的研究。



杨龙山

北京华通咨询公司咨询师,企业管理课题研究员。多年大型企业工作经验,曾担任人力资源部经理、生产车间主管、品管部经理、生产厂长等职位。对绩效管理、劳资关系、现场管理、质量体系建设有深入的研究。



序

中国企业从改革开放以来经历了三十多年的发展,现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻,全球性竞争正在进一步加剧,而中国企业不管是从研发、管理,还是从品牌、服务上来说,竞争力都有所欠缺,这是大部分管理者都承认的一个现实,且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过:“华为没有成功,只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营管理者眼中,企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的优秀企业一样,历经市场检验,仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条,与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业,除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外,真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词,中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是由于我们的底子较薄、管理水平较低所致。

毫无疑问,我们将会迎来一个新的未来,这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中,也必将成就一批优秀的企业。但是,谁是未来的幸运者?我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路,并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地?或者,哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化,以至于失去对未来市场的适应力?这些问题很重要,但并没有现成的答案,需要我们在实践中敏锐地察觉变化,总结出科

学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作,才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的,那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状,寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出最大化。过去,我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务,今天,这两者同等重要;过去,我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键,今天,质量、成本以及产品创新等都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本的事实就是:在一个社会快速发展的时期,把管理的重心压到任何单一经营管理要素上,都是行不通的,都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与巩固、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终,我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念,它更需要落实到具体的行动中,落实到实际管理行为中,它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此,我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法,有意识地去消除企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里,华通咨询(全称“北京华通正元管理咨询有限公司”)一直在从事企业管理咨询和研究工作,我们有机会了解到各类型企业经营管理中常见的问题,也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时,华通咨询在过去近十年的时间里,已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此,华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标,华通咨询确立了一项基本的使命,那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

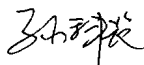
在过去这些年里,我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作,未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品,是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题,进行系统分析和总结的成果,也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上,我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙,都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作,并总结咨询研究成果汇集出版,其目的正如上所述。

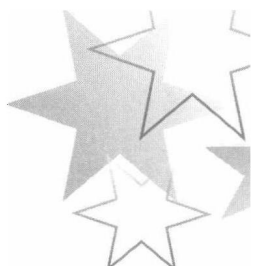
但是,除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足,意识到这些不足是迫切需要解决的问题,否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升,首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者,是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法,必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面,这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此,与读者朋友和管理同仁们共勉!



2012年3月



前言

在进行咨询服务的过程中,我们发现很多企业中都存在着这样一种对比鲜明的现象:面对外部竞争激烈和不确定性加剧的经营环境,企业的高层管理者越来越深刻地感受着前所未有的经营压力,果断采取战略调整、业务转型、组织重构、流程再造等措施,忙得不亦乐乎;而身处中基层的管理者和员工们却因对企业的绩效管理方案不满意,缺少积极的绩效行为,仍旧按部就班,导致高层管理者制订的各项改进措施很难有效实施。

无论是企业经营战略的实现,还是企业管理现状的改善,都离不开员工积极的绩效行为。如何才能让员工清楚地感受到自身工作与企业发展的双赢关系,并通过积极的绩效行为来实现企业的经营战略、改善企业的管理现状?这已经成为中国企业界亟待解决的问题之一,其重要程度并不亚于企业的转型和发展。为破解这一难题,我们集合了多位管理咨询专家的智慧,提出了绩效优化这一管理和改善思路,并通过众多案例总结出了一套系统的绩效优化推行指导方案,以期为中国企业战略转型与管理改善贡献一份力量。

我们认为,所谓绩效优化,是指在分析企业经营战略与现有绩效管理方案相互匹配程度的基础上,深度发掘企业管理中存在的问题与误区,对现有的绩效管理体系(包括考核体系、薪酬体系、员工发展体系、管理沟通体系等)进行优化,从而调动全员的积极性,持续产生积极的绩效行为,更好地为企业服务。

1. 写作目的

我们写作本书的目的,就是通过绩效优化,帮助绩效管理人员解决企业运营中存在的绩效管理障碍,为企业运营改善除去绊脚石。

绩效优化涉及企业经营战略的调整、组织结构的优化、薪酬体系的完善等事关企业发展全局的多个业务领域,更为重要的是,绩效优化的过程关乎企业全体员工的利益,因此它必须是一个系统的管理改善工程。

就我们从事咨询的实践经历来看,不同企业面对的绩效问题五花八门,因此我们提出的绩效优化方案也都不尽相同。作为一本绩效分析、诊断、优化的实践指导图书,本书不是试图告诉读者一套现成的方案,而是试图给人力资源管理者,特别是绩效管理人员提供一种优化思路和方法,然后自主地去创造一套适应本企业的绩效优化方案。

解决问题的答案不是现成的,因为问题千变万化;解决问题的思路是有矩可循的,因为事物的发展总是有规律的。本书要做的就是让绩效管理人员了解绩效管理的规律以及相应的思路和方法,而不是提供现成的答案。常言所说的“授之以鱼,不如授之以渔”,就是这个意思。

2. 绩效优化的基本原则

系统改善是我们在咨询活动中解决绩效优化问题的主要原则,也是本书在创作过程中遵循的基本思路。这个思路包括以下一些原则性的要点。

(1) 理解作为约束条件的环境

任何企业的经营管理活动都脱离不了环境的约束作用,绩效优化也是如此。一个有效的绩效优化方案,必须以理解和把握环境的影响、需求以及满足此需求的方式、途径为出发点。

单就绩效优化活动来说,其环境包括企业的内部业务特征、外部市场和竞争环境、企业的特定发展阶段,以及主要关联方的态度、需求,等等。这些不同的环境要素,都会对企业的绩效管理产生水平产生影响。所以,设计绩效优化方案也必须考虑这些因素的作用,制订综合的、合理的绩效优化策略。

(2) 绩效管理水平与组织现状相互调适

在企业的组织方式层面上,与绩效相关联的关键物理因素包括组织结构、业

务流程、信息处理方式三个主要方面。

组织结构与绩效的关联性在于，它限制了资源流动方式，因而对绩效管理对象的实际支持会发生重要的变化——组织结构本身对绩效表现的影响并没有好坏之分，产生好坏的关键是它与绩效管理模式相互适应的程度，所以在讨论企业的绩效改善方案之前，必须考虑组织结构与绩效管理模式的相互适应程度。

业务流程对绩效的影响是直接的。它的直接性主要体现在流程不当对个体绩效造成的不利干扰、流程缺失造成的团队协作不力以及执行监督不足这三个方面。从严格意义上来说，流程有两种作用：一种是约束作用，另一种是价值规范作用。只有这两种作用同时得到发挥，才可能促进绩效水平的提升。

信息处理方式在绩效管理优化活动中的作用是显而易见的，它既包括问题的发现、绩效行为的沟通，也包括作为绩效奖惩依据的数据形成等。

如果我们要确定一个组织的绩效管理水平，或者说目标，上面三个方面的因素就是必要的物理考察，它们是硬条件。本书在考察企业绩效优化方案时系统地考虑了这些因素。

（3）适应组织管理文化

除了硬条件，绩效优化的过程还涉及绩效管理对象的业务能力水平、管理者的能力水平等软环境。

软环境还包括另一个更重要的问题，那就是组织文化与管理风格。很多管理者认为绩效管理水平上不去是组织文化与管理风格的问题，这可能是对的，也可能是错的。每一个企业都有它的组织文化和管理风格，这种组织文化和管理风格除非离谱得无法理解，否则就不能说必然会对绩效有不利影响。如同组织结构与绩效管理模式的关系一样，如果组织文化与管理风格对绩效管理产生了不利的影响，那也是绩效管理与组织文化的适应程度问题，而不是组织文化和管理风格本身。

（4）以结果为根本导向

上述三个方面是绩效优化活动中要遵循的三个基本原则，也是本书写作时兼顾的三个层面。但是，绩效优化活动最终是实现“以结果为导向”的绩效管理模式，这是根本导向。因此，在本书中深入讨论了实现结果导向的各种方式，包括它可达成的效果。

3. 本书的特色

一本书的特色,也是一本书的价值所在。为了让读者朋友能够快速了解本书的价值,我们把本书的基本特色总结如下。

(1) 尊重企业的现状

单就绩效而言,企业并不一定需要大破大立,但必须有必要的激进改良。所以,在讨论绩效优化思路时,我们既强调管理者的勇气和胆识,也强调管理者对问题的精准把握。

(2) 借鉴标杆和先进理论

对理论研究的偏见是很多管理者的缺点。实际上,理论研究总是需要的;当然,理论转化为实践的技术也是需要的,这两者不可偏废。

本书从实践效果出发,给出了诸多绩效管理理论,并系统地分析了这些理论如何应用、存在何种不足以及有什么方法可以弥补不足等。

在本书中,我们不仅引用了大量知名企业的案例和方法,也吸收了咨询过程中的大量先进经验。企业规模有大小之分,但绩效优化的思路和方法却是共通的。学习、借鉴这些标杆企业的经验和做法,有助于本企业在绩效优化过程中少走弯路。但这并不代表,只要照搬这些成功的经验和做法,就可以实现本企业的绩效优化。

(3) 我们的目标是实现资源的合理配置

企业整体绩效的最大化产出是以资源的合理配置为基本条件的,简言之,更佳的资源配合产生更佳的绩效产出。在绩效管理问题上有一个绝佳的反讽是帕金森定律,这一定律指明:企业的人员总是会朝向无限膨胀的方向演变,直至企业消亡。改变这种局面,需要的是精益的资源配置方式。

资源包括人(管理者、绩效对象和各户)、事、物三个方面,绩效优化追求的是最合适的资源配置,并在这种资源配置和再生产的过程中,充分发挥人的能动性。这与日本丰田的精益管理思想相一致:以最优的路径、最少的活动、最小的成本,实现绩效优化的目的。

上面三点是本书的主要特色。本书所反映的绩效优化思路,是华通咨询经验的总结,实践表明在多数企业是有效的。

4. 内容结构

在内容上,本书分为三个部分。

第一部分为第1章、第2章:通过对绩效管理概念、发展历程、未来趋势、中国企业绩效管理现状、造成困境的原因进行阐述,希望读者能够形成对绩效管理历史与现状的系统认识。

第二部分为第3~第12章:读者可以了解绩效优化的基本实施步骤。在结合企业实际经营状况的基础上,设计和推行绩效优化方案,并产生理想的效果。

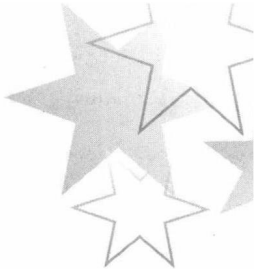
第三部分为第13~第16章:我们选取了部分行业中的典型案例。这些案例是我们在咨询、研究的过程中获得的,由于涉及商业机密和企业隐私,故隐去企业名称。但这并不影响读者在研读案例的过程中,更深入地理解其中介绍的各种实施方法和技巧。需要注意的是,这些方案是针对当时当地的企业适用的,绝不可机械照搬。

有人将绩效管理比作促使“员工自觉产生让企业关联方满意的结果”的“游戏规则”,而这种“游戏规则”的力量常常会受到某些因素的掣肘而无法得到理想的发挥。绩效优化的最终结果就是实现“员工自觉产生让企业关联方满意的结果”这一绩效管理状态。

本书是一本理论和实践相结合的图书,我们力求为大多数企业的绩效管理实践提供最有价值的参考、借鉴和指导。同时,我们也深知本书尚有许多不足之处,敬请读者提出宝贵的意见和建议。

华通咨询

2012年4月



目 录

第一部分 绩效管理的过去和现在

第 1 章 绩效管理的历史与发展趋势 /3

绩效管理的概念和起源 /4

绩效管理的发展历程 /5

绩效管理的发展趋势 /11

第 2 章 绩效管理的现状与问题 /13

一般企业的绩效管理现状 /14

一般企业的绩效管理问题 /18

造成绩效管理问题的原因 /22

第二部分 绩效优化的全方位操作指导

第 3 章 绩效优化的功能与要求 /31

功能一：降低组织协调难度 /32

功能二：改善绩效管理效果 /33

功能三：提升基础管理水平 /34

功能四：优化人才结构 /35

要求一：符合中国企业文化特点 /36

要求二：获取组织成员的支持和认可 /37

要求三：合理使用西方的管理工具 /39

第 4 章 优化方案设计的关键过程导读 /41

绩效管理对策分析 /42

- 绩效优化目标的确定 /43
- 优化任务和协同计划制订 /44
- 优化任务和协同计划评估 /45
- 绩效优化预案编制 /49

第 5 章 绩效现状的分析和诊断 /51

- 内外部环境 /52
- 不同的发展阶段 /54
- 相关方需求 /58
- 基础管理水平 /61

第 6 章 绩效考核体系的优化 /63

- 绩效考核指标 /64
- 考核指标权重 /65
- 绩效考核主体 /66
- 信息采集方式 /67
- 数据处理方式 /68
- 绩效考核周期 /69
- 绩效考核表达方式 /74

第 7 章 薪酬管理体系的优化 /78

- 薪酬结构优化 /79
- 薪资结构权重优化 /80
- 薪资计算方式优化 /81
- 薪资结算方式优化 /83
- 薪资调整模式优化 /87
- 薪资水平优化 /90

第 8 章 员工发展体系的优化 /94

- 员工培训制度优化 /95
- 员工调配方式与制度的优化 /104
- 员工生涯管理的优化 /107
- 员工淘汰制度的优化 /112

第9章 管理沟通体系的优化 /116

绩效计划沟通 /117

考核过程沟通 /118

激励控制措施沟通 /120

员工申诉制度的优化 /121

第10章 企业基础管理的改进 /125

集团公司组织结构调整 /126

非集团公司组织机构调整 /126

业务流程改进 /128

信息处理方式的改进 /129

第11章 优化方案的推行 /132

推行前准备 /133

协同计划的实施 /136

实施效果评估 /140

推行过程中的细节控制 /141

第12章 绩效优化与态度管理 /144

相关方的态度管理策略 /145

内部关联方的态度管理 /146

外部关联方的态度管理 /149

第三部分 四大行业绩效优化实证解读

第13章 生产企业绩效优化实践 /153

生产企业的发展与现状 /154

生产企业的一般特点 /156

生产企业绩效优化的策略 /159

生产企业绩效优化示例 /165

第14章 零售企业绩效优化实践 /184

零售企业的发展与现状 /185

零售企业的一般特点 /188

零售企业绩效优化的策略 /189

零售企业绩效优化示例 /194

第 15 章 酒店企业绩效优化实践 /215

酒店企业的发展与现状 /216

酒店企业的一般特点 /218

酒店企业绩效优化的策略 /221

酒店企业绩效优化示例 /224

第 16 章 旅游企业绩效优化实践 /243

旅游企业的发展与现状 /244

旅游企业的一般特点 /245

旅游企业绩效优化的策略 /246

旅游企业绩效优化示例 /250

参考文献 /272

绩效管理的过去和现在

“绩效管理”的概念由美国管理学家奥布里·丹尼尔斯 (Aubrey Daniels) 于 20 世纪 70 年代提出，80 年代中后期经留美学者引入中国，目前已受到学者、专家和企业管理人员的普遍重视。本部分主要介绍绩效管理的概念、发展历程、目前面临的问题和造成绩效管理问题的原因。