

奔跑的蜈蚣

姜定维 蔡巍 著



★畅销8年★
的人力资源管理经典

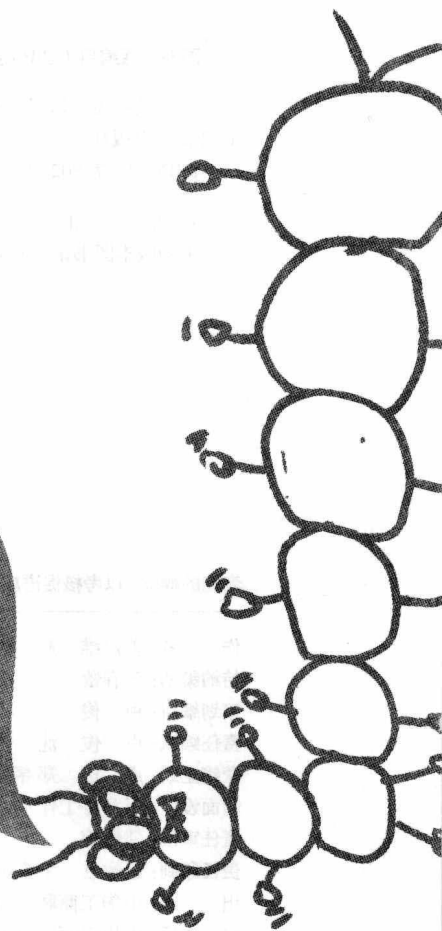
以考核
促进成长

由微软、IBM、
联想、新浪等
500强企业
联合推荐的
本土著作

Ben p
De u
Grong

奔跑的蜈蚣

姜定维 蔡巍 著



其他书推荐：
《奔跑的蜈蚣》

《奔跑的蜈蚣》
《奔跑的蜈蚣》
《奔跑的蜈蚣》

图书在版编目 (CIP) 数据

奔跑的蜈蚣: 以考核促进成长 / 姜定维, 蔡巍著. —北京: 中华
工商联合出版社, 2011.5

ISBN 978-7-80249-834-1

I. ①奔… II. ①姜…②蔡… III. ①企业绩效 IV. ① F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 070038 号

奔跑的蜈蚣: 以考核促进成长

作 者: 姜定维 蔡 巍

特约策划: 郑春蕾

策划编辑: 卢 俊

责任编辑: 卢 俊 沈 佳

营销企划: 卢 俊 郑春蕾

封面设计: 门乃婷工作室

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红 王素娟

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司 北京东方智库文化传播有限公司

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

版 次: 2011 年 12 月第 1 版

印 次: 2011 年 12 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 960mm 1/16

字 数: 229 千字

印 张: 16.75

书 号: ISBN 978-7-80249-834-1

定 价: 32.80 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813 010-62239845

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前言

小时候，经常参加学校运动会。其中有个项目是“2人3腿赛跑”，每两人一组，将两个人的各一条腿绑在一起，先跑到终点的小组就是胜利者。这是一个需要协作的项目，两个人之间如果缺乏默契，不要说跑了，连走都很难。每年运动会我都报名参加这个项目，从来也没得过名次。

从学校毕业后，先在企业工作，而后出国留学，再到顾问公司，不知不觉已经过去了好多年。在这些年里，遇到了很多人，也遇到了很多事。与朋友交流，与经理人交流，与企业管理人员交流，发现大家最关心的一个问题就是如何发展、如何评估，或者说如何以评价促进发展这个问题。每当这个时候，我就会想起儿时的运动会，两个人合作要想取得好成绩都不容易，更不要说企业的运作了。如何使大家都能够默契配合，最终实现企业的目标，其实是一个复杂的问题。

工作闲暇之余，经常和几个要好的朋友到茶楼聚会，谈话的内容涉及范围很广，从电子商务到企业信息化，从竞争情报到人力资源管理，从创业到资本运营。话题虽然广泛，但每次最后都不约而同地落到一个问题——绩效，因为绩效存在于一切活动中。然而大家都有一个共同的感觉，目前关于绩效管理的学说派别林立，虽然各有长处和优点，但在实际管理

过程中，这些理论学说都有缺憾之处。

作为企业管理顾问，笔者在工作中感触最深的一个问题是没有一套很好的方法对企业的绩效管理进行评估。目标管理、KPI、绩效循环、BSC 这些方法在具体的运用中，都存在一些局限性。

本书的初衷就是为了设计一套比较适合企业，尤其是在中国市场环境中生存的企业所运用的绩效评价、管理的体系和方法。

笔者在本书每个章节前都加了一个小小的寓言故事，并以讨论的形式进行叙述，以期能够深入浅出地解释这些复杂而又枯燥的理念。另外，绩效的问题不仅是存在于工作和企业的运作中，在生活中也同样存在。所以，我们尽可能地多列举了一些在生活、学习中的例子，希望能让更多的读者理解、接受，乃至应用。

至于这个怪怪的书名，是因为蜈蚣号称“千足虫”，如果蜈蚣奔跑起来，那么，它每一条腿的行动需要多么协调，才能达到“奔跑”的效果。试想，一只正在“努力前行”的蜈蚣，如果有两只脚的“鞋带”松了，它怎么能跑得快呢？这和企业一样，如果我们企业的每一个人、每一个部门都能默契配合，创造出良好的绩效，企业也就能够实现其目标，飞快地成长。

在写作过程中，笔者得到了很多朋友的帮助。在此要特别感谢在深圳荔枝公园一起聚会的朋友们，因为很多智慧的火花是在交谈的过程中碰撞出来的。同时，还要感谢东方智库的陈董与郑总，他们提了很多非常有建设性的意见。最后，感谢那些不知名的、没有见过面的朋友，他们参与了本书的试读，在文稿的修改过程中起了关键的作用。

引子

每个人都可以更快一步

新的世纪，人们渴望有效的交流，特别是在竞争愈来愈激烈的今天。

以蔡巍顾问、姜定维老师为主的几十个人渐渐形成了自己的专业论坛。他们利用周六或周日休息时间，共同研讨企业管理问题。在最近一段时间内，绩效问题成为大家讨论的热点。

每个企业和个人都会面对绩效问题。飞速变化的市场，使每个人都想更快一步。我们的合作伙伴和竞争对手，同样也在琢磨如何更快地发展。因此论坛成员希望利用共同的智慧，一起研讨如何以考核促进发展，包括企业和个人的发展。

王经理首先发言：“我觉得可以从三个方面入手：制订计划目标，进行考核，督促辅导。”

“好，”蔡顾问应声道：“让我们看看这三个方面，哪个最能说明问题？要进行考核，就得制订考核内容。知道上司要检查我这些工作内容，当然会努力做好喽，我会为做好这些工作设定目标、做计划。上司也知道该在哪些方面给以指导。这就是考核的作用。”

“所以，如何提高绩效，首先要讨论的就是绩效考核，包括考核内容和方式，探讨整个绩效管理体系。同时，绩效问题不仅仅存在于企业，它还有更多的应用。绩效还可能在哪里出现呢？”蔡顾问接着说。

生活中也存在绩效问题

“我正在复习准备考研。如何提高效率，尽快达到学习目的，就存在绩效问题。还有，我的小孩快上学了，如何引导他学知识，也是个绩效问题。”林经理抢先发言，引来了一阵笑声。

“对，对，大家不要笑。”蔡顾问说：“每个人都可以说说身边的绩效问题，它的确存在。”

“吃饭也存在绩效问题，要少花钱又吃得好，就要知道哪家饭馆好，要赶时间你还得知道哪些菜做得快，这样你才能既吃得好，又吃得快。”王经理笑着说。

“生活中确实存在许多绩效问题，比方说人际交往，熟人朋友经常通个电话，花不了多少时间，节假日聚一下，关系就很铁。锻炼身体也存在绩效，我过去只知道早晨跑跑步，每天早晨的大好光阴都浪费了，而且一有事情就不能坚持。现在每周去一趟健身房，有教练，还有各种器械，练哪个部位很清楚。有时约朋友一块儿去，又能联络感情，真是一举两得呢。”陈总很有感触。

大柱说：“据说国外有位教授做了一项很有意思的社会调查，分析人的第一需求。总共列了100多项，你们猜最后结果怎么着，第一需求是‘要使自己进步’。进步意味着什么，就是提高绩效，所以人生就是提高绩效的过程！”

绩效伴随人的一生



“非常好。”蔡顾问总结道：“我们发现，绩效存在于生活的各个角落，只要我们有需求、有目标、有喜好，就存在绩效！绩效问题始终伴随我们左右：个人发展存在绩效，孩子教育存在绩效，人际交往存在绩效，国家建设存在绩效……一年又一年，一代又一代，绩效问题始终存在。”

“我们选择了一个非常好的主题。绩效贯穿于我们每个人的一生，也存在于和我们相关的各种组织、团体、家庭等其他方面。我们现在从企业经营、工作上讨论绩效，研究出一些理念、方法和工具，使大家可以举一反三，从各方面降低成本提高效率，使我们生活得更有意义。”

“我们首先讲解一下我们讨论的顺序吧。”

“绩效管理存在三个方面的问题需要我们讨论，这三个问题就是‘是什么’、‘为什么’和‘怎么办’。大家都关心如何进行绩效管理，如何操作，就是‘怎么办’的问题，但是要知道‘怎么办’就必须知道‘为什么’，要知道‘为什么’，就必须知道‘是什么’。这几个问题看似简单，实际并不简单。很多绩效管理的过程中，没有搞清楚为什么和是什么，于是就出现了很多问题。”

“对，那我们就首先讨论‘是什么’的问题吧。绩效到底是什么呢？”姜老师说。



目录

第一章 绩效到底是什么

动物选美 >002

角度不同，对绩效的看法不一样 >003

是最终的成果吗 >005

是对付出的褒奖吗 >007

是体现了员工的能力和态度吗 >008

是感觉，或是关系 >009

绩效可以是所有的事情 >011

第二章 绩效能给你带来什么好处

更合理的报酬 >018

更快的进步 >019

清楚自己到什么程度了 >020

第三章 如何找到正确的考核方法

谁也别想偷懒 >026

- 绩效评价方法有哪些 >028
- 组织考核模式 >030
- 老板凭感觉，红包越包越多 >032
- 标准模糊，谁都拿不准 >034
- 绝对考核，扼杀创新 >036
- 指标数字化，想说爱你不容易 >038
- 强行排序法与末位淘汰法 >041
- 这才是我们真正需要的绩效考评方法 >047
-

第四章 目标管理——可以层层负责到位

- 白兔得马拉松冠军的秘密 >052
- 为什么经常满足不了订单 >053
- 以成败论英雄是目标管理吗 >057
- 把目标和过程放在一起考核是目标管理吗 >059
- 关键绩效指标（KPI）体系是目标管理吗 >061
- 只对结果考核是目标管理吗 >063
- 目标管理练习，谁该签这个字 >064
- 目标与权责范围 >068
-

第五章 短板管理——快速提高业绩

- 蜈蚣为什么跑不起来 >078
- 找到工作中的短板 >080
- 顾此失彼的分销渠道改造 >082
- 不断寻找，不断解决 >085
- 是短板就要进行管理吗 >089
-

“鸟粪”问题的本质 >092

第六章 分清职责——才能共同负责

三只老鼠偷油吃 >102

井水不犯河水 >104

推脱责任的例会 >105

重建流程，分清责任 >107

指标的分解 >112

分不开的责任 >114

员工离职率应该由谁负责 >115

轮流负责，谁也别想跑 >117

到底什么是共同负责 >121

第七章 态度评价——让员工们都愿意往前走一步

老鹰、猎狗、马这个狩猎团队怎么了 >128

量化考评的困惑 >131

大企业病是这样产生的 >131

管它呢，反正有人负责 >133

考核不可能全部量化 >135

重新激发主动性 >141

第八章 主基二元法——既要出色又要完美

谁更适合做龙宫的接班人 >148

临门一脚的价值 >150

安全出问题怎么办 >152

突出，有个性就是好吗 > 154

完美就是好吗 > 155

怎样才算表现出色 > 156

将出色与完美结合起来 > 158

既要产量，也要安全 > 165

第九章 战略发展——需要引进战略绩效测评

让鸬鹚长期抓大鱼的诀窍 > 170

路为什么越走越窄 > 172

怎么评价子公司 > 175

员工为什么对公司不忠诚 > 177

保持公司战略发展——战略绩效管理 > 178

第十章 平衡计分卡——一个部门都不能少

聪明的狼王 > 192

人力资源能用平衡计分卡吗 > 193

总经理办公室的绩效问题 > 195

财务部的平衡计分卡 > 196

个人的平衡计分卡 > 198

部门平衡计分卡应该是怎样的 > 199

部门与企业平衡计分卡的关联 > 202

岗位平衡计分卡 > 204

贯通平衡计分卡 > 208

第十一章 绩效与薪酬——确保有效激励

- 给猎狗分骨头的最佳方案 >212
- 企业一般的薪酬规律 >214
- 程序员为什么不认同公司 >215
- 考核与薪酬多长时间挂一次钩 >217
- 为什么绩效工资的作用失效了 >218
- 按什么原则发工资更有效 >219
- 绩效与薪酬的不完全关联 >222
- 薪酬的其余问题 >223
- 确保薪酬与绩效相配合 >225

第十二章 整体绩效管理——让每个员工都跑起来

- 绩效论坛的回顾 >232
- 专题讨论的作用 >235
- 我们的创新 >236
- 企业整体绩效管理的复杂性 >237
- 整体绩效管理体系 >240
- 整体绩效管理通用程序 >245
- 对考评要求的回复 >246

第一章 绩效到底是什么

动物选美

角度不同，对绩效的看法不一样

是最终的成果吗

是对付出的褒奖吗

是体现了员工的能力和态度吗

是感觉，或是关系

绩效可以是所有的事情



动物选美

森林里的动物们准备进行选美大赛，很多动物都报名参赛，熙熙攘攘非常热闹。由北极熊、麻雀、老鹰、蚂蚁、猫头鹰组成的评委会，森林之王——老虎召集动物评委们，讨论这次选美比赛的评选标准。

老虎说：“要选美了，咱们首先要制定出选美的标准——什么是美。北极熊，先谈谈你的看法。”

北极熊说：“这个问题我已经想了很久了，选美是一件重要的事情，必须慎重。我们评选的标准首先应该是身体健壮。身体健壮才是美，就像我们熊的家族，个个都是动物界的大力士，我们有一种力量美。”

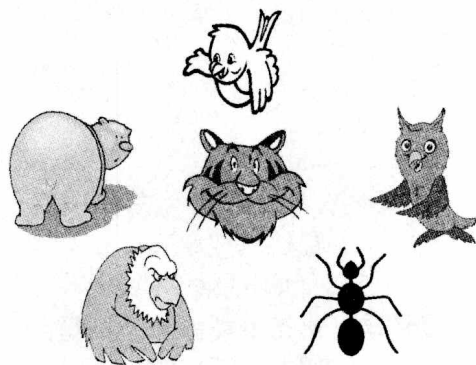


图 1-1

麻雀说：“我不同意北极熊的看法。美丽的动物一定要有漂亮的外表，

比如我们鸟类家族中的孔雀，他的羽毛多美丽，气质多优雅呀！”

老鹰说：“你们说的都不对，最美丽的动物应该是有一双锐利的眼睛，那才叫迷人。我们鹰的眼睛是最锐利的。”

蚂蚁说：“我不同意你们的看法，内在的美，才是最美。我们昆虫世界里的蜜蜂，天天不辞辛劳地工作，那才叫美呢。”

猫头鹰说：“你们的理解都有偏差，最美丽的动物应该是对森林最有贡献的动物。比如说啄木鸟，天天忙着捉虫子，没有他们的努力森林里就会到处是虫子，我们生活的环境就会很糟糕。”

动物们你一言我一语，各执己见，争执不休。

老虎看大家争了半天也没有一个统一的意见，就说：“我看大家对美的认识各有看法。咱们能不能综合一下，把选美的标准定为：要有熊一样的力量、孔雀般漂亮的外表、鹰一样锐利的眼睛、像蜜蜂那样勤勤恳恳，还要有啄木鸟的奉献精神。按照这样的标准来评选，一定能选出最美的动物。”

老虎说完后，动物们面面相觑，不知道说什么好，能有完全符合这些标准的动物吗？到底该制定什么样的选美标准呢？

这就涉及到了绩效的考核标准问题了。那么，绩效到底是什么？

角度不同，对绩效的看法不一样

陈总好像有了新的发现：“依我看，绩效的因素可以是指令，就是你先定好的工作方案。你有什么指令，就会有什么结果。比如说，上次我叫员工办事，没说清楚，就耽误了时间；再比如，年初的计划一定要做好，否则肯定会影响当年的绩效。”

“对，你要达到什么目的，就必须先规划好。把你的意思传达准确，



你就会得到你想要的结果，否则，一切全白搭。”李总说。

小赵接茬道：“嘿，这倒是意思，你是说要得到好的结果，就必须注意产生结果的起因。有了最初的方向、目标、计划，才能有好的绩效。也对，好的开始是成功的一半。”

张总道：“我认为绩效就是产出。产出了多少就是多少绩效。比如工厂，我们说它的绩效，实际上是说它生产了多少东西。”

小王说了自己的高见：“你说的绩效还是结果，只不过这是一个随工厂的生产结果变化的一个量。但有另一种情形，你没有达到一定的量，你就没有绩效。比如体育比赛，你没有拿到奖牌，那不管你是第几，都可以说你没有绩效。”



图 1-2

大柱说：“是啊，上次看到电视上有个科学家说，科学发明没有第二名，第二名和以后的多少名都是一样。我觉得外界用一个标准来看待体育比赛或