

现代管理新典·管理系列

储企华 编著

 文匯出版社

现代企业绩效管理

XIANDAI
QIYE
JIXIAO
GUANLI

图书在版编目(CIP)数据

现代企业绩效管理/储企华编著. —上海:文汇出版社, 2002. 7

(现代管理新典. 管理系列)

ISBN 7-80676-175-6

I. 现... II. 储... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 027323 号

现代企业管理新典·管理系列

现代企业绩效管理

编 著 / 储企华

责任编辑 / 黄 勇

封面装帧 / 郭伟星

出版发行 / 文 匯出版社

上海市虎丘路 50 号

(邮政编码 200002)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 上海锦佳装璜印刷发展公司

版 次 / 2002 年 7 月第 1 版

印 次 / 2002 年 7 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 187000

印 张 / 7.5

印 数 / 1—5100

ISBN7-80676-175-6/F·030

定 价 / 15.00 元

内 容 提 要

绩效管理是诊断、预防和治疗企业低效益的一种理念、系统和技艺。本书从分析中国企业经营管理的历史进程入手,详尽阐述绩效管理与经济体制,决策机制的互动关系,绩效管理系统、工具、方法和方法的组建和运用,从中外企业绩效管理的大量案例中,提出破解绩效管理疑难问题的理念和方法。阅读本书有利于经营管理人员创造骄人的绩效。

序

管理是企业强身健体之大学问

曾有一位企业老总在我讲演间隙当着 200 位与会者问我这样一个问题：“经营重要还是管理重要？”话音刚落就引起了激烈的争论，几种说法莫衷一是，回答经营重要者，有之；管理重要者，有之；回答同样重要的，也有。

表面上看这一问题太简单，但如果不能对貌似简单其实深刻的问题作出一个正确的理解，实在不利于企业的发展。

在我看来，管理的目的是为了实现企业经营的目标，管理必须最终服务于经营，企业如果没有市场，如果不能寻求顾客之满意，再好的管理也是徒劳，因此，开门谈管理，即把管理与经营联系起来，管理才有价值。传统的闭门谈管理，或把经营与管理分隔开来的二极思维，无疑于自设矛盾。

就企业不同的发展阶段而言，经营与管理的重要性有不同的体现。我们一般把企业的生命周期简单地划分为四个阶段：创业期、发展期、成熟期和衰落期。在创业期与衰落期，经营的重要性高于管理的重要性，而在发展期与成熟期，管理的重要性则较为突出。

回顾和反思 20 年来中国企业（尤其是民营企业）走过的历程，我们看到，许多失败的企业既有经营决策上的问题（经营问题，如多元化的陷阱等），也有管理上的问题，尤以后者较为明显。

当一个企业完成原始资本积累后，如果仍停留在粗放式、经验



型、个人意志型的管理层面时,企业发展就会遇到无法克服的瓶颈,实质上这是管理瓶颈。与国外企业相比,中国企业在管理上的差距实在太大了!可以毫不夸张地说,多数企业的管理水平与国外同行相比起码有 20 年的差距。这不是靠学几句口号,搞几个活动可以弥补的。

有鉴于此,上海本原企业咨询研究所(简称本原所)自 1998 年成立起,就致力于管理问题的研究、咨询与培训工作。之所以起名为“本原”,就是强调“企业发展求本原,管理提升求本原”,此处之“本原”,意为根本之涵义。因此,踏踏实实做事成为本原所的目标。

令我感激的是,虽然我们做的很初步,但却得到了企业界朋友的厚爱和支持。4 年来,先后有 8 万余位企业界中高层管理人员参加了我们组织的培训,承接的管理咨询项目有几十项,以至于全体同仁放弃休息日忘我工作还应接不暇。面对这样的局面,我们深深感到,管理的重要性不是我们或哪一位专家的号召而形成的,而是市场参与的结果,是你们——企业界的朋友的良好意识和渴求,推动着中国企业管理水平的提高。

有幸在这样一个时代成为管理咨询业的一员,深感光荣和压力。能够在中国经济高速发展的时代为中国企业管理提升服务,是本原所全体人员工作最大的价值;面对信任的眼光,压力之大可想而知!

管理之本不在于“管”而在于“理”,寻求当今时代之“理”成为任何管理研究的基础,在此基础上,从管理体制、管理机制、管理方法这三个环节研究管理,则事理明晰。

欣喜的是,我们这一事业吸引了许许多多的志同道合者和各方贤达,有些加入到我们的行列中,更多的则是志同道合式的参与。经过大家共同的努力,本原所已开发了针对中国企业的各类管理课程 100 余门,体现了“企业化而非大学化”的特色,并在大量



咨询案例积累的基础上,总结出较为系统的、适合中国企业的管理解决方案。

奉献给读者和同行的,是经过整理的本原所咨询培训项目中的部分管理讲义,我们愿以开放的心态与大家分享这些成果,今后将出版更多的书籍,以谢读者。

管理是企业强身健体之大学问,对我们来说,管理是科学,更是值得献毕生心力的大事业。

是为序。

上海本原企业咨询研究所所长

张遂厅

于科学会堂张遂厅

前言

20 世纪 50 年代后期,美国许多企业因为受战后乌托邦思想影响,掀起自办养老基金等建立“公司社会”,从而使企业变得虚浮臃肿,效率低下。

“组织水肿测试法”,为生浮肿病的企业提供了一个有效的诊断工具。这个工具是被人们誉为“经营哲学家”和“公司社会缔造者”的管理大师彼得·德鲁克,于 1959 年出版的《未来的里程碑:记“后现代”社会》管理学名著中提出的。这个 42 年前发明的诊断工具,今天看来,好像是为中国企业度身定制的。

德鲁克“组织水肿测试法”

当出现以下情况时,一个组织就“生病了”:

1. 对组织内人而言,获得提升,比完成工作更重要;
2. 更关心如何避免出错,而不是关心如何大胆做事;
3. 组织关心如何中和员工缺点,而不是如何发挥他们的优点;
4. 良好的人际关系,比绩效和成就更重要。
5. 当人们开始谈及“贯彻”而不是“开展”,谈及“收尾”而不是“完成”时,组织就已经处于发烧状态了。

——《未来的里程碑:记“后现代”社会》

在此之前德鲁克的《管理实践》(1954 年)和《为成果而管理》



(1964年),以及1973年石油价格猛涨三倍使工业世界遭到致命性打击时出版的不朽之作《管理:任务、责任和实践》,创造了“目标管理”法并提供了管理者的经典定义。

一位管理者要做些什么?

1. 确定目标;
2. 进行组织;
3. 动员和沟通;
4. 通过建立标准尺度来进行衡量;
5. 要培养人。

——《管理实践》

《追求卓越》的作者之一——汤姆·彼得斯认为管理是从以下四个方面发展起来的:

管理是从四个方面发展起来的

1. 佛罗伦萨的银行家发明的会计学;
2. 泰勒发明了科学管理;
3. 通用汽车公司总裁斯隆提出的分权组织;
4. 德鲁克的企业战略和目标管理。

——《追求卓越》

绩效管理是石油危机将世界提前逼进知识经济时代以来,综合运用现代管理科学研究成果,诊断、预防和治疗企业水肿毛病的一种理念、一个系统和一门技艺。它在注重行为结果,而不是对行为监控;把重点从工作努力(输入),转移到劳动生产率结果(产出)方面。绩效管理类似目标管理,在实务操作技术上有许多重叠之处。但绩效管理作为一种理念、一个系统,其涵盖的宽度和深度,远远超过目标管理的技术概念。它更像战略或事业计划、作业管理。

管理,说到底,是一门人与人的业务。管理学是人类价值、行



为表现、社会秩序和知识追求的综合法则。当绩效管理与战略事业计划和作业管理系统融会贯通时,它就变成一种飘忽说不清、道不明的管理理念。

正由于绩效管理的综合性和实用性,在实际应用技术上碰到了许许多多的难题。每一个现代企业的业主和职业经理,都梦想找到一种方法,通过对员工的绩效管理创造公司的骄人绩效。本书试图从中外企业绩效管理的案例研究中,寻找破解绩效管理疑难问题的理念和方法。

储企华

于上海浦东南汇工业园区

目 录

1	序:管理是企业强身健体之大学问/沈玉龙
1	前 言
1	第一章 绩效管理和中国企业绩效管理实践经验
1	一、绩效管理的界定
3	二、绩效管理的过程和要素
5	三、绩效管理的作用
6	四、中国企业绩效管理实践经验
6	案例 1:民生轮船公司
7	案例 2:上海华丰纺织染布厂
8	案例 3:天津东亚毛纺厂
9	案例 4:四川宝元通百货公司
10	案例 5:上海恒丰纱厂
16	案例 6:步鑫生为什么会落马
20	案例 7:小鸭集团四大战略、三个创新和三项保证
24	第二章 经济体制与绩效管理
24	一、三个案例四个故事
24	案例 8:寿长 240 岁、彪炳中国商史的大盛魁集团
30	案例 9:欧文和黄山园林工具厂
34	案例 10:长寿实业公司员工的一百八十度急转弯
38	二、未来企业产权何处去
49	第三章 决策机制和绩效管理
49	一、决策机制至关重要



50	案例 11:刘森林该不该离去
54	案例 12:步鑫生荣辱录
64	案例 13:巨人、三株和亚细亚
74	案例 14:不死鸟是怎么死掉的——日本八百伴 破产探源
76	二、企业管理的发展趋势
77	三、绩效管理的决策原则
85	第四章 绩效管理诊断和变革时机选择
85	一、绩效管理诊断有别于企业管理诊断
86	二、绩效管理变革的时机选定
89	案例 15:瓦特、泰勒、福特、斯隆、艾柯卡和韦尔奇
97	第五章 绩效管理系统组建程序
97	一、威廉姆斯的绩效管理现实模型
98	二、中外绩效管理系统模型的共同特点
104	三、科室综合技术经济责任制实务操作程序
114	第六章 绩效管理工具和方案设计中应用
114	一、管理工具的选择
118	案例 16:海尔成功的服务作秀战略
119	二、专用工具开发和应用
129	第七章 企业常用绩效管理技术方法
129	一、生产系统的计件工资制和销售系统的佣金制
131	案例 17:削平山头、计件工资和销售佣金制拯救 了南方公司
134	二、营销系统员工的激励和约束技术



134	案例 18:上海服饰有限公司业务员聘任合同
139	三、生产管理干部经济责任制、承包责任制和综合目标管理法
140	案例 19:上海重型模锻厂经济责任制和经营计划科考核项目表
142	案例 20:上海服饰有限公司自营生产厂长制造费用承包协议书
145	案例 21:神鹰健身器材厂厂长 1996 年度目标管理任务书
148	四、行政管理部门(干部)的目标管理法
150	案例 22:上海服饰有限公司营销业务总监综合目标管理(MBO)协议书
153	案例 23:上海服饰有限公司财务总监综合目标管理协议书
156	案例 24:南方公司财务部资金控制会计课目标管理合同(草案)
158	第八章 沟通——绩效管理的生命线
158	一、定期的书面报告
159	二、员工经理会议
160	三、个别谈话(一对一)和双向评估
161	四、闲聊
163	五、现场走动观察交流
163	案例 25:威克斯特龙先生的失败和雷曼女士的成功
166	六、攻关研讨会
166	案例 26:进场太晚的咨询顾问
168	七、使用你的头脑法和头脑风暴法
168	案例 27:取消修复中心,以人为本各自为战



174	八、效力增强法和 360°反馈法
178	案例 28:三头六臂的高级经理——吉姆·罗斯
180	第九章 绩效管理评估系统
180	一、“泰坦尼克号”沉没的启示
181	案例 29:目标、策略、行动——德州仪器公司的 OCT 制度
183	案例 30:增进股东感情交流,维持良好关系
184	案例 31:老式汽车商行的规矩——巴特斯销售 制度摘要
185	二、信息反馈和绩效管理组织
186	案例 32:海尔的 OEC 管理法和三工转换模型
191	案例 33:小作坊里的大学问
193	三、言而有信,奖罚分明
195	四、绩效诊断和提高
199	案例 34:横看成岭侧成峰,管理好像万花筒
205	第十章 企业绩效管理发展趋势
206	一、单项绩效管理技术向综合业绩管理系统发展
207	案例 35:罗克沃特公司和平衡计分测评法
209	案例 36:创业者在提高业绩中的战略失误
211	二、从现金福利奖励向职工持股发展
213	三、从激励普通员工向主要激励总裁和职业经理发展
216	四、从形成绩效管理专业队伍、信息处理从手工向 ERP 和直观图表方向发展
217	案例 37:利莎尔团队管理仪表板
220	后 记
222	主要参考文献

第一章 绩效管理和中国企业 绩效管理实践经验

理论是实践经验的总结。现代企业绩效管理的理论技术方法源远流长,人们习惯以 1911 年美国泰勒发表《科学管理原理》一书作为早期管理思想和现代管理思想的分界线。

作为心想“洋为中用”,寻找现代中国企业绩效管理理念和方法的本书开篇,在简述绩效管理定义、过程、要素和作用之后,试图从近百年中国现代企业管理跌宕起伏的历史发展陈述中,袒露本书需要重点讨论的环节。

一、绩效管理的界定

绩效管理,原来是人力资源管理的一个部分、一种方法,近几年,像管理会计中的责任会计一样,逐渐独立出来,成为企业管理的一种独立技术和一个系统。目前翻译到中国来的专著,有的书名仍旧译为《绩效管理》,也有的书名译为《业绩管理》。

这些名称不同的专著,其论述的内容大同小异,所以我一直将其作为同一个概念看待的。

1. 绩效管理的三种表述方法

企业绩效管理定义,直至今天,学术界没有定论,欧美大致有三种表述方法:



- (1) 绩效管理是管理企业绩效的系统。
- (2) 绩效管理是雇员绩效的系统。
- (3) 绩效管理是综合管理组织和雇员绩效的系统。

我赞成第三种说法。这是因为,绩效管理,其实不是一种新方法、新思想,任何业主,从创业办企业的那一天起,都在自觉不自觉地对绩效进行管理。近30年几乎所有的企业管理惯例、技巧、工具、系统和观念,都以绩效管理作为研究对象,或作为评估标准。这些企业管理技巧和工具研究中,绩效管理是作为一种理念和系统看待的。

2. 绩效管理要量体裁衣

随着知识经济到来,信息技术发展、市场全球化、产品服务商品化以及竞争激烈化,市场以高质量、低价位、快速交运产品和服务的严格要求,向企业的传统竞争方式提出挑战,绩效管理的重要性更突现出来,于是产生出绩效管理的规范和定义问题。

(1) 绩效管理,作为人力资源一部分工作看待时,仅仅针对员工个人绩效的计划、管理、考察、奖励和发展。

(2) 绩效管理,作为管理企业的绩效系统时,其特征不在于它是团体的系统,具有一体化年度管理周期,其中包括下列三个主要过程——计划、改进和考查。它与战略计划和作业管理难分难解地结合在一起。

(3) 绩效管理,作为综合管理企业和雇员绩效的系统时,绩效的中心目标是挖掘员工的潜力,提高他们的绩效,并通过将雇员的个人目标与企业战略结合在一起,来提高公司的绩效。

上列三种绩效管理定义涵盖不同工作领域,实际上是分体和组装的关系,就企业而言在实务工作中,由于企业管理处于不同阶段和状态,分别选择不同重点,切入绩效管理。



假设企业体制、机制问题已经合理解决,那么,绩效管理重心和切入点应该针对员工的绩效管理。相反,如果一家制造企业,在车间计件工资制等运行正常,员工绩效管理没有多大问题时,则重点放在企业体制、机制等组织绩效方面。

人们习惯将企业分为创业期、成长期、成熟期和衰退期(或更生期)。通常的做法,创业期和衰退期的企业注重工作业绩的考核和测评,这是因为创业期需要发展资金积累;而衰退期的企业处于重组阶段,人心涣散,对人员的培训投入效果不会太有效;而企业处于成长期、成熟期和更生期,除业绩项目之外,对员工工作能力提升的投入和考核测评,比创业期或衰退期,必然(应该)更大关注。假设对员工设置业绩、态度、能力和品行考核项目的话,从定量的角度,创业期或衰退期业绩的项目权重,一般应该大于 60%;而成长期、成熟期和更生期,对员工业绩考核和测评时业绩项目的权重,可以小于 50%。与此相对应,对员工的“能力”项目权重,创业期和衰退期,权重可以小于 20%,而成长期、成熟期和更生期,要特别注重人才培养,其权重应该大于 20%。当然,行业不同,项目和权重又大相径庭。

总而言之,绩效管理要量体裁衣。

二、绩效管理的过程和要素

绩效管理的中心目标是挖掘员工的潜力,提高他们的绩效,并通过将员工的个人目标与企业战略结合在一起来提高公司的绩效。

1. 绩效管理过程和步骤

从企业角度来说,绩效管理是一个系统,通常它具有一个一体化年度管理周期,其过程大体有五步:



- (1) 制定企业政策、资源目标和方针；

(2) 制定一套详细的绩效计划、预算、目标、指标和标准；

(3) 将企业绩效管理目标和员工的绩效评估协议综合成一个系统；

(4) 定期、有组织地对所有服务绩效进行考查；

(5) 使用绩效工资系统等形式，奖励个人成就。

20 世纪 90 年代初，惠普公司就利用默尔斯提出的瀑布状程序，对全员实行自上而下的目标管理并取得骄人战绩。

1.	企业宗旨和目的 目标和衡量标准
2.	部门或科室目标 关键成果领域
3.	单位目标和衡量方法 衡量标准
4.	个体目标和个人目标 与企业总目标组成系统
5.	定期组织评估 按协议兑现奖励

2. 绩效管理过程的要素

从绩效管理过程要素分析，国外有四要素和五要素的不同表述，但实质上异曲同工。

五要素	四要素
计划	指导
设计	
管理	支持
考查	评估
奖励	发展