

由微软、IBM、联想、新浪等
知名企业联合推荐的本土著作

BEN PAO DE WU GONG

奔跑的 蜈蚣



以考核促进成长

姜定维 蔡焱◎著



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

BEN PAO DE
WU GONG

奔跑的蜈蚣

以考核促进成长

姜定维 蔡巍◎著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

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. —上海: 立信会计出版社, 2014.10

(工商智库丛书·人力资源管理)

ISBN 978-7-5429-4279-1

I. ①奔… II. ①姜… ②蔡… III. ①企业绩效—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 157845 号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 蔡伟莉 陈 昕
封面设计 水玉银文化

奔跑的蜈蚣: 以考核促进成长

出版发行	立信会计出版社	邮政编码	200235
地 址	上海市中山西路 2230 号	传 真	(021) 64411325
电 话	(021) 64411389	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网 址	www.lixinaph.com	电 话	(021) 64411071
网上书店	www.shlx.net		
经 销	各地新华书店		

印 刷	三河市祥达印刷包装有限公司
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	19.25
字 数	260 千字
版 次	2014 年 10 月 第 1 版
印 次	2014 年 10 月 第 1 次
书 号	978-7-5429-4279-1/F
定 价	39.80 元

如有印订差错, 请与本社联系调换

时间过得真快，《奔跑的蜈蚣》第一版从2002年出版，到现在已有12年了。想当年我还30岁不到，每天不停地工作，工作就是一切，白天给企业做咨询，晚上写方案。每天只有晚10点之后才有时间写作，基本上每天睡觉的时间只有4个小时，身体还不觉得疲倦。现在如果还这样，肯定是吃不消了。

从2002年《奔跑的蜈蚣》开始，到2007年，我基本每年写一本书。最近几年来除了对原来的作品做些修订外，没有发表新的作品。一是因为工作过于忙碌，二是因为我在边实践，边思考、总结——绩效到底该怎么操作才好？

这些年，我走访过很多形形色色的企业，从几万人的集团企业，到几个人的小商贸公司，涵盖各行各业：石油、金融、航空、机场、汽车、电力、家电、媒体……这其中看了很多不同的绩效方案，感觉虽然行业各不相同，规模差异很大，但大多数经理人所困惑的问题和10年前差不多。看来时代虽然在变化，人性的变化并不大。

这10多年来，我一直在做人力资源方面的咨询与培训，尤其是在绩效领域。绩效里面存在两个层面的问题——“道”与“术”。所谓“道”，就是要不要做的

问题；所谓“术”，就是怎么做的问题。我的工作主要涉及具体工作，就是怎么做的问题，也就是“术”的层面。这也是大多数人力资源工作者所关心的问题。

有人就会问，这能有什么问题呢？下面我列举几个有代表性的问题。

考核的结果该如何运用

在规模稍微大点的企业做培训，这个问题被问到的概率接近 100%。

所谓考核结果怎么运用，就是指在推行绩效的企业中，绩效排名的问题。大多数企业推行绩效考核制度的时候，都会将最后的考核等级分为：A（卓越）、B（优秀）、C（良好）、D（待改进）、E（差），而且往往还硬性规定了每个等级的比例。而矛盾也往往从这个排名开始。那么，要不要排名？不排名可以吗？如果要排名，按照什么比例才好？分几个档才好？谁和谁排名？按照什么标准排名？如何既做到激励最好的，同时也能激励大多数？考核看似简单，在实际操作中稍有不慎，就会引来方方面面的问题。

到底是拍脑袋打分，还是按照业绩标准打分

也许有人会认为这问题很浅显：当然是按照业绩标准打分了。但是，这在理论上是正确的，现实当中却不一定正确。

比如，你有两头牛，一头力气大，一头力气小，假设两头牛吃的一样多。你有一天去拉货，一车货很重，一车货很轻。我相信，你会毫不犹豫地让力气大的牛拉更重的货，力气小的牛拉轻的货。好了，拉重的货，可能走不快，而拉轻的货，容易走得快。如果你按照拉货的快慢来考核这两头牛。搞不好，拉货最多的牛反而速度慢，考核分数低，而拉得轻松的反面分数高。这样考核下来，你心里肯定感觉不对劲，对吧？

这里按照拉货的速度考核，就是按照业绩标准打分；而你内心的感觉，就是拍脑袋。到底哪个才是合理的？包括我所走访的很多企业高层，也在为这个问题苦恼。如果按照业绩标准考核，干的最好、干得最多的一些人，往往分数会比较低。是考核标准出了问题？还是自己的看法有偏颇？

职能部门到底该如何考核

大多数企业，业务部门的考核指标容易找，而职能部门很难有这么多的量化指标，其中，我也见过为了量化而量化的考核。比如，上次去一个国有企业，给企业管理部设置一个量化指标——制度建设计划达成率，计算方式就是：已经完成的/计划完成的。我问部门经理，什么是完成？如何界定？他说不出来。既然如此，这个考核标准也只是个模棱两可的标准。那么，职能部门考核应该如何操作呢？

目标应该如何制订

定目标是大多数企业在每年年初都要做的一件重要工作。定目标，简单看是定一个数字指标，其实里面有非常多的问题值得思考。比如，猪圈里有两头猪，一头吃得快，长肉快，另外一头吃得慢，长肉慢。从养殖户的角度来说，肯定喜欢那头长肉快的猪，因为，长肉越快，也就意味着这头猪可以更快地变现。但从猪的角度来说，情况就完全不一样了。长肉越快，也就意味着死的越快。这就是一个典型的定目标的问题，大多数人，即使能超过目标，也不愿意过于超额。如何让大家愿意多做、甚至超额完成目标呢？

平衡问题

这里所谓的平衡，有几类情况。例如，职能部门和业务部门的平衡。推行

绩效考核的时候，一般会发现，大多数业务部门目标刚性强，职能部门目标弹性大，这样考核的结果，往往职能部门分数比较高，而业务部门分数比较低。比如，一个蜂窝里，蜜蜂是有分工的，有些负责采蜜，有些负责照顾幼蜂，有些负责警卫。采蜜的容易考核——采蜜的量；而负责警卫的，考核指标就不好找，如果要找，也能找出来——安全事故次数。结果，你会发现，采蜜的量，当然是越多越好，但蜂王会年年加码，要求越高，成绩也就容易差。而安全事故的次数，只要不出意外，这样的事情不容易出现。两者的成绩放在一起，按照分数的高低排名，一般都会是警卫的分数高，采蜜的分数低，这该如何平衡？

多干多错的问题

这是我经常听到推行了绩效考核的企业里员工所说的话。本来推行绩效，应该干得越多越好，但是实际情况往往不是这样。比如，你有两匹马，都帮你拉游客赚钱。但是，一匹马很俊美，另一匹比较瘦弱。俊美的马，被游客骑的次数就多。次数多，将游客摔下来的次数就多，这该如何平衡？

问题还不止如此，这里先罗列一些。有问题并不可怕，大多数问题都是有办法解决的。

本次修订《奔跑的蜈蚣》，我增加了几个新的章节，这样，既可以保证原书的原汁原味，同时还可以给读者带来一些新的启示。希望能给您的工作带来一些帮助。祝大家事业进步！

小时候，我经常参加学校运动会。其中有个项目是“两人三腿赛跑”，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，我先在企业工作，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，我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，我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，飞快地成长了。

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。

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，”蔡顾问应声说道：“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，绩效问题却始终存在。

“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。在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。

第一部分 用绩效促进企业成长

第一章 绩效到底是什么

动物选美 / 3

角度不同，对绩效的看法不一样 / 4

是最终的成果吗 / 6

是对付出的褒奖吗 / 8

是体现了员工的能力和态度吗 / 9

是感觉，或是关系 / 10

绩效可以是所有的事情 / 12

第二章 绩效能给你带来什么好处

更合理的报酬 / 16

更快的进步 / 17

清楚自己到什么程度了 / 18

第三章 如何找到正确的考核方法

谁也别想偷懒 / 23

绩效评价方法有哪些 / 25

组织考核模式 / 27

老板凭感觉，红包越包越多 / 29

标准模糊，谁都拿不准 / 31

绝对考核，扼杀创新 / 32

指标数字化，想说爱你不容易 / 35

强行排序法与末位淘汰法 / 38

这才是我们真正需要的绩效考评方法 / 43

第四章 目标管理——可以层层负责到位

白兔得到马拉松冠军的秘密 / 46

为什么经常满足不了订单 / 47

以成败论英雄是目标管理吗 / 51

把目标和过程放在一起考核是目标管理吗 / 53

关键绩效指标（KPI）体系是目标管理吗 / 54

只对结果考核是目标管理吗 / 56

目标管理练习，谁该签这个字 / 58

目标与权责范围 / 61

第五章 短板管理——快速提高业绩

蜈蚣为什么跑不起来 / 69

找到工作中的短板 / 71

顾此失彼的分销渠道改造 / 73

不断寻找，不断解决 / 75

是短板就要进行管理吗 / 79

“鸟粪”问题的本质 / 83

第六章 分清职责——才能共同负责

三只老鼠偷油吃 / 91

井水不犯河水 / 93

推脱责任的例会 / 94

重建流程，分清责任 / 96

指标的分解 / 100

分不开的责任 / 103

员工离职率应该由谁负责 / 104
轮流负责，谁也别想跑 / 106
到底什么是共同负责 / 109

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 / 114
量化考评的困惑 / 117
大企业病是这样产生的 / 117
管它呢，反正有人负责 / 119
考核不可能全部量化 / 121
重新激发主动性 / 127

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 / 131
临门一脚的价值 / 133
安全出问题怎么办 / 135
突出，有个性就是好吗 / 137
完美就是好吗 / 138
怎样才算表现出色 / 139
将出色与完美结合起来 / 141
既要产量，也要安全 / 148

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 / 151
路为什么越走越窄 / 153
怎么评价子公司 / 155
员工为什么对公司不忠诚 / 157
保持公司战略发展——战略绩效管理 / 159

第十章 平衡计分卡——一个部门都不能少

聪明的狼王 / 170

人力资源能用平衡计分卡吗 / 171

总经理办公室的绩效问题 / 173

财务部的平衡计分卡 / 174

个人的平衡计分卡 / 175

部门平衡计分卡应该是怎样的 / 177

部门与企业平衡计分卡的关联 / 180

岗位平衡计分卡 / 181

贯通平衡计分卡 / 185

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 / 189

企业一般的薪酬规律 / 191

程序员为什么不认同公司 / 192

考核与薪酬多长时间挂一次钩 / 194

为什么绩效工资的作用失效了 / 195

按什么原则发工资更有效 / 196

绩效与薪酬的不完全关联 / 199

薪酬的其余问题 / 200

确保薪酬与绩效相配合 / 201

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 / 206

专题讨论的作用 / 208

我们的创新 / 209

企业整体绩效管理的复杂性 / 210

整体绩效管理体系 / 213

整体绩效管理通用程序 / 218

对考评要求的回复 / 219

第二部分 外三篇

第 一 章 理解绩效排名

到底要不要做绩效排名 / 227

如何排名 / 232

谁和谁排名 / 235

第 二 章 绩效排名存在的问题

你好我好大家好——轮流坐庄怎么办 / 239

干得好反而评分少——排名的平衡问题 / 242

先打分，还是先排名——按事实还是按感觉来评价 / 245

第 三 章 绩效合约

考核标准怎么制订 / 255

标准少就可以了么 / 260

什么是 KPI / 263