

从实践到理论

企业管理丛书



成熟组织的 绩效变革

吴向京 著


Performance
Management

从实践到理论

企业管理丛书



成熟组织的 绩效变革

 中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

成熟组织的绩效变革/吴向京著.
北京:中国人民大学出版社,2010
(“从实践到理论”企业管理丛书)
ISBN 978-7-300-10366-2

I. ①成…
II. ①吴…
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 230726 号

“从实践到理论”企业管理丛书

成熟组织的绩效变革

吴向京 著

Chengshu Zuzhi de Jixiao Biange

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司		
规 格	160mm×235mm 16开本	版 次	2011年1月第1版
印 张	19.25 插页1	印 次	2011年1月第1次印刷
字 数	243 000	定 价	39.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

管理学大师彼得·德鲁克认为：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果。”管理的实践走在理论的前面，不仅仅因为管理本身的特质，更因为我们处在一个大时代。全球化、网络化，不仅仅改变了人们的生活方式，同时改变了企业的经营和管理方式。中国企业在这一日新月异的大环境、大时代下，在初步完成现代企业制度的建设之后，就三步并作两步地追赶时代，探索出一条属于中国、属于中国企业自身的发展道路。

在这套丛书的编纂过程中，我们听到了太多企业发展的故事，它们让人耳目一新，让人感叹一群人奋斗的艰辛和智慧。同时，在解决自己经营和发展难题的过程中，中国企业家们创造了一种新的商业模式，孕育出一种更具社会责任感的经营理念，打造出更具效率的管理工具。一些既有实际管理经验，又有很深管理学造诣和学术功底的学者、管理咨询师和企业家一起，将众多企业的经验融合、提升，把经验变成更易推广、传播、复制的理论，编成这套“‘从实践到理论’企业管理丛书”。“实践，认识；再实践，再认识。”这不仅是人类认识世界、认识自身的规律，也是这个大时代赋予我们的责任和使命。

“‘从实践到理论’企业管理丛书”旨在体现众多企业的管理实践，它们不仅展示了一些基本的管理理念如何被灵活地运用到企业经营中，还展现了这些企业的艰辛探索，及其对管理理论的丰富和创新，同时体现了一批管理学专家的理性思考和研究的深度。

在这样一个急剧变革的大时代里，一个企业要想发展、壮大、基

业长青必须不断创新，但这并不意味着一些基本的管理理念过时了，大凡成功的企业总是那些能够很好地回答这些问题的企业：我是谁？我要到哪里去？我的处事原则是什么？我如何到那里去？无论是百年企业利丰，还是我国内地一些发展了十几年的企业，它们总是能够在社会发展的重要拐点上回答好这些基本问题，以创新型的思维解决好企业的发展战略问题。企业的自我创新能力，不仅使企业长盛不衰，也将给中国经济带来长久的活力。

这套丛书将是开放的，我们希望不断有企业家、管理学专家、咨询师等等加入这套丛书的编写，让更多的企业分享管理的智慧和经营的哲学，让企业的成功与发展惠及社会。

中国人民大学出版社

2010年9月

联系人：费小琳：feixl@crup.cn 曹沁颖：caoqy@crup.cn



序 PREFACE

我第一次见到吴向京先生是在2007年11月由中国电力企业联合会主办的中国电力企业管理论坛上，当时大会邀请我做主持人。在大会发言者中，有一位来自山东电力公司的演讲嘉宾在演讲过程中获得的掌声不断，我也被他的很多观点所吸引，有些观点直指我心。在他结束演讲之后，我主动跟他说：“在绩效管理方面，你是我见到的认识最深刻的人。如果有机会，我想请您去中国人民大学做一次演讲。”之后，我们互换了联系方式。

一年之后，我收到一条短信：“文教授，我已调到北京工作，以后常联系。”当时并不知道这条短信是谁发的。后来经过确认，我才知道这就是那位我在论坛上见到并且发出讲课邀请的吴向京先生，这是我们的第二次接触。

2009年5月，我受国家电网人力资源部邀请参加全网的人力资源工作会，并在会上做了半天的演讲，演讲主题是“绩效管理新思维”。在我演讲的过程中，我注意到第一排有位先生频频点头，我突然意识到这就是我两年前认识的吴向京先生。我顿时感到汗颜，因为我觉得真正的专家是他。这是我们的第三次交流。

承蒙吴先生看重，让我为他的新作《成熟组织的绩效变革》作序。拜读完书稿之后，我为吴先生的思维力度所震撼。在朴实的字里行间高见频出，全书建立在基于实践的思考之上，充满了创新和实用的观点，让人深受启发。随手拈来他的一些观点以飨读者：

1. “正式组织的管理高度依赖考评”。一个企业能走多远，很大

程度上取决于考评体系。管理大师杰克·韦尔奇先生也说过类似的话。韦尔奇先生甚至说对员工进行考评是缔造伟大组织的全部秘诀，看来英雄所见略同的说法有其道理。

2. “管理绩效却‘看不到绩效何在’，绩效管理往往收获负绩效”。何等一针见血的观点。它指出了绩效管理工作中最大的盲区。在实际工作中企业采取各种考评，包括用平衡计分卡、KPI、行为锚定法、关键事件法等等，但往往因为没有搞清楚“绩效何在”，抓不住问题的关键，考核效果不理想。考核效果不理想，往往不是考核的错，而是因为没有搞清楚绩效来自何处。绩效管理的关键在于找到真正产生绩效的驱动力，找不到绩效驱动力所在，自然也就难以看到绩效所在。吴先生指出的这个问题，及对这个问题的解决所提出的答案，都给人很大的启发。

3. “因为我们是国企就不可能或不需要实施绩效管理，这是似是而非的归因”。世界上有很多似是而非的管理观点误导着管理者。当我们按照这些观点来进行管理的时候，往往发现与实际的情况对不上，于是我们不是怀疑我们贯彻的理念不对路，而是不断地按照所谓的正确理念去改造实践。其实，当实践与理念发生冲突时，错的往往是理念，此时我们要做的是将理念调整到正确的轨道。虽然企业都有共性，但每个企业都有自己的独特之处，任何企业都需要找到一套适合自己的管理体系，但是这并不代表不需要管理，并且越是特殊的企业越是需要注意开发相应的管理方式，国企更是如此。

其他的重要观点如：“考评不仅是管理的组成部分，而且是管理的另一面”、“考评反映考评者的实力”、“变‘优胜劣汰’为‘优胜劣进’”、“问题所在即 KPI 所在”、“要最大限度发挥成熟组织既有管理基础以及既成规则的作用，把宝贵的考评资源放在‘超越考评’上”以及“唯有简单或可尝试、唯有人性或可持久”，等等观点都是耐人寻味的。

我摘录的这些观点只是全书精彩观点的冰山一角，但这已足以让我感到震撼。一个公务繁忙的人为何还能著书立说，并说出这么多精辟独到的观点？我想这可能有两个原因：一个原因是，在我看来吴先生是一个勤于思考、专注于解决问题的人。据我所知他研究绩效问题已有近 20 年时间，一直锲而不舍。另一个原因是他善于从实践中总结，有正确的认识方法论。他的很多观点都是基于实际问题而提出的解决方法。

一个善于学习的人，一个善于从实践中总结的人，一个十年磨一剑的人所写的书一定是本好书，我深信大多数读者读完此书后都会有和我一样的感受。

是为序。

文跃然

2010.11

10年来，经历企业管理人员、咨询顾问和培训师再到企业管理人员的角色转换，经过若干绩效考评的实践、挫折和思考，终于完成了本书。本书针对成熟组织在实施全员绩效管理变革中普遍存在的规律性问题，在实践的基础上，作了系统的思考和分析，并提出了系统的解决方案建议。

2006年10月，在一个为期两年的大型集团企业全员绩效管理项目验收中，当基层管理人员一本正经地拿出两个计划：工作计划和绩效计划（工作计划是数十年来沿用的，绩效计划是按照我们的要求做的）请我验收时，我顿时明白：几万人的辛苦白费了，我们走上了歧途。也是从那时起，我开始认真反思绩效管理理论，梳理思路，期望探索一条可以真正为成熟组织所接受的、简单而和谐的绩效变革之路。

针对绩效考评所遇到的挫折，“绩效管理”作为一个相对的新概念，理论上让人心动：“绩效管理是一个完整的系统，绩效考评只是这个系统中的一个环节；绩效管理更加关注未来，绩效考评注重的是过去；绩效管理注重员工能力，绩效考评注重员工业绩；绩效管理能融洽与员工的关系，绩效考评使经理与员工对立……”然而，动听的概念着实难以操作，企业在专家们的指导下，喊着“绩效管理即沟通”、“绩效管理即人性管理”的口号，按照“先进的”模式改造管理——结果却是灾难性的。

考评从组织层面到员工层面展开，绩效已经不再是单纯的管理问

题，实际上绩效管理的操作需要各种思想、技术和技巧的融合，不能理想化、技术化到靠某种理论或工具，更不可能精简为口号。在现实中人们普遍认为，引进某一系统的管理理论和技术，比如 ERP、BSC、MBO、六西格玛质量管理、精益生产等，就自然可以革新管理。这样做的结果是，领导者放弃了对管理的把握，将管理工具化、软件化、职能化，本质上是视员工为机器，忽略了人和组织的复杂性，对于绩效管理这个几乎涉及所有人和事的管理工作，尤其如此。

实践证明，建立绩效管理体系，要站在全局和领导者的角度，要站在直线经理的角度，既要依靠制度还要靠管理者的“手艺”，仅有人事管理等职能管理经历的从业者、人事职能部门，是没有资格统驭全局并设计绩效管理体系的。没有考评，代表绩效的数据或许是真的，有了考评则全变成可疑的；没有考评，人们或许在考虑如何完成工作、解决问题，有了考评，人们想的则是如何应对考评。虽然说“不能量化就不能衡量，不能衡量就不能管理”，但越重要的东西越难衡量；“论功行赏”、“按劳分配”似乎没错，但简单劳动的“功”和“劳”或许可以计算，复杂劳动的“功”和“劳”实在难以衡量。这些根本对立和矛盾，不是引用一些概念和工具能够解决的，也不是仅仅从考评等专业角度可以把握的，必须从战略执行和机制建设的角度，在经过综合平衡“法理与伦理、人性与逆人性、文化与制度、混乱与标准、创新与规范、控制与授权、正式评估与非正式评估、定量考评与定性考评”的心路历程之后，开展建设性工作才可能有效。在现实管理中，我们非常遗憾地看到，绩效管理体系常常交给人力资源部、企业管理部等职能部门来设计，或者干脆交给咨询公司，领导层往往在最初阶段就置身事外，这正是企业绩效管理体系失败的起点。

实践证明，绩效管理体系的构建和运行，还和组织的发展阶段密切相关。初创和高速发展阶段的组织，因为其管理者和员工有各自的心理特点，不必在绩效评价这个问题上过多徘徊，速度是他们的第一

绩效，简单处置即可。而成熟组织必须清醒地认识到，那种按照“有什么事、设什么岗，上什么岗、干什么事，干什么事、拿什么钱”的思路，能够解决的问题已经解决了。在成熟组织中，一线操作层的绩效考核方法丰富而简单，各有各的解决之道，在方法上没有大的问题。而迫切需要解决的问题是那些无法用科学量化的、越来越多的复杂劳动，职能部门和各级主管该如何考核？

实践证明，“唯有简单或可尝试，唯有入性或可长久”。逻辑缜密、细致入微的制度、流程、表格常常是绩效管理的杀手。靠一把手一时的强力推进，靠运动式的变革风暴等外在动力推动起来的管理变革，不会具有长久的生命力；外在的动力稍有变化，则一切皆休。针对成熟组织的任何变革，都不是在白纸上描绘蓝图，很难做到依据理论套路按部就班地实施，而要考虑多方面的因素：需要兼顾既有的制度和习惯，需要兼顾既得利益，尽量借力既有的物质和非物质的资源……所以成熟企业的绩效管理变革是整合式的，需要建立在尊重既有的习惯、制度、方法的基础之上。因此，成熟组织的绩效管理变革需要分散的制度安排，不是单纯增加一个叫做绩效管理的管理模块，而是要对所涉及的部分做分散的、局部的修正，遵循“必须做”、“禁止做”的规律，归纳整理为“履职考评”和“执规考评”，在系统整合内部考评资源，为超越考评腾出足够空间的前提下，通过设立“超越考评”，直指绩效改进和提升。

实践还证明，“上有政策”则必然“下有对策”。管理与被管理、考评与被考评是天生的一对矛盾，在别人那里有效的方法，在这里未必有效；在前一阶段有效的方法，可能在当前就已经失效了。对绩效管理体系的反思和自检是必不可少的，任何实际应用中的管理体系和方法，都需要不断地因时而变、因地而变。如果不能及时堵塞漏洞，让因循和欺骗成为习惯，那么整个体系就会像多米诺骨牌那样倒下，成为一场灾难。

现实提醒我们，在当前中国企业法人治理结构普遍存在缺憾的情况下，组织与经理人的绩效评价与激励机制不完善，经理人更多关注外部因素，而忽略内部管理的问题，导致很多企业缺乏实施本书所提供的卓越绩效管理方式的源动力，这不能不说是个很大的遗憾。但我们也看到了两种情况：一是有的领导者人格因素中具有追求完美的特质，这让一部分领导者愿意尝试这样一种变革；二是的确有部分企业已经到了不得不认真对待内部机制和管理平台优化问题的时候，这也让一部分组织开始尝试绩效管理的方法，这多少使人感到一丝欣慰。

本书中的相关案例大部分来自山东鲁能人力资源发展中心有限公司的咨询项目，宋典、于海云、田大洲、刘辉、车明明、王君峰、胡延波、王宗星等曾与我一起度过艰难而快乐的咨询顾问生涯，并为本书提供了大量素材，在此谨表感谢。由于受本人理论水平、实践经验和时间等多种因素的限制，本书一定存在许多不足和片面之处，请予批评指正。

吴向京

2010年11月20日于北京

第一章 不可考评就难以管理

- 考评是管理的另一面 / 1
- 绩效考评的通病 / 5
- 似是而非的归因 / 12
- 管理绩效却“看不到绩效何在” / 16
- 循“绩效管理”的思路探索 / 27

第二章 真正的决定性因素

- 全员考评的冲动 / 34
- 对“客观评价”的过高期望 / 35
- 成熟组织的利弊 / 36
- 组织氛围的重要性 / 40
- “直觉管理”不可替代 / 43
- “考评反映考评者的实力” / 43
- 沿用针对简单劳动的管理思维 / 46

第三章 定位及变革原则

- 为战略执行服务 / 47
- 直指绩效改进和提升 / 55
- 奠定精确管理的基石 / 56

分散的制度安排 / 59

管理者“手艺”的提升 / 60

变“优胜劣汰”为“优胜劣进” / 62

成功的标志是“不再看得到绩效管理” / 65

第四章 成熟组织全员绩效管理的推荐模式

基于现实的绩效管理方式 / 68

执规、履职、超越三维考评 / 71

过程控制工具绩效卡 / 79

结果控制工具目标卡 / 86

两种工具在不同层级的应用 / 90

年度管理流程 / 97

关键的“两会” / 103

第五章 聚焦 KPI 直指绩效改进和绩效提升

KPI 的新内涵 / 107

KPI 的确立程序 / 109

“问题所在即 KPI 所在” / 112

以问题为导向设计 KPI 的方法 / 118

从丰田生产方式中受启发 / 128

持续的绩效提升系统 / 133

如何找到持续系统提升的 KPI / 134

奠定实施六西格玛的基础 / 147

第六章 相关技术性细节

重要指标不等于 KPI / 156

描述目标至可衡量 / 158

- 指标的“位时中应” / 159
- 定性指标“分合有道” / 160
- 定性评价量化 / 162
- 解决达优率过高 / 163
- 指标“对冲”技巧 / 164
- 从源头控制“大锅饭” / 165

第七章 变革与制度调整

- 心中工作说明书与纸上工作说明书 / 167
- 组织与员工的适应性调整 / 169
- 整合会议和计划体系 / 173
- 必须建立高效的 IT 平台 / 178
- 模拟舱培训提高工作效率 / 180
- 值得考虑的第三方评价 / 184
- 有效实现绩效区分 / 189
- 绩效考评结果的应用原则 / 193
- 与职业通道及职业阶梯制度衔接 / 198
- 与薪酬体系衔接 / 202

附录 成熟组织全员绩效管理案例

- 案例一 制造企业绩效管理体系变革 / 215
- 案例二 发电企业绩效管理体系变革 / 236
- 案例三 供电企业的整体实践 / 252
- 案例四 职能部门的具体实践 / 276

致谢 / 288

参考文献 / 290

第一章 不可考评就难以管理

- 考评是管理的另一面
- 绩效考评的通病
- 似是而非的归因
- 管理绩效却“看不到绩效何在”
- 循“绩效管理”的思路探索

考评是管理的另一面

人类对自然界认识的深化，商业和贸易的发展，促进了考评体系的发展：时间、长度、重量、温度、体积、货币等，由此可以看出现代社会建立在考评基础之上。正如迪恩·R·斯彼德所说的，事实上，所有的科学和工业进步都依赖于考评和越来越多且日益复杂的考评工具的不断发展和精确——如望远镜、显微镜、X光、原子钟等。^① 随着商业和贸易的飞速发展，信息技术的广泛深入应用，我们的生活已经被考评所包围，在工作之外，我们每天花费大量的时间实施考评：时间（从早上被闹钟唤醒开始）、食物（口味、营养）、天气（温度、降水、风速）、金融（工资、股票、保险、油价、房价）、教育（分数、学校、排名）等。考评存在于我们每个社会人的生活中，只是我们没有把它称为考评而已。

^① 参见 [美] 迪恩·R·斯彼德：《绩效考评革命》，北京，东方出版社，2007。

推及组织的管理，如果基于管理者的行为对管理进行分析，管理活动实际上是一系列连续的决策和判断，而决策和判断的背后就是管理者的正式或非正式考评，即：从正面看是管理，而它的背后是考评。所以，将考评视作管理的另一面比将考评归为管理的组成部分好像更恰当些。正因为如此，考评对于组织的重要性无可替代。

正式组织的管理高度依赖考评

大量研究显示，当今组织中，管理的工作强度极大，从外部到内部、从宏观到微观，管理活动表现出越来越多的多样化和非连续性。以企业为例，某咨询机构的调查显示，一个平常的工作日，发生的事情数量惊人：一个1 000人左右，从事社会服务的企业，一天平均约发生11 000件事情，其中除50%高度程式化、标准化的工作外，其余的事情均有较大的变数，而一般的企业对程式化和标准化的工作，也未必能够控制得标准，即也可能存在变数。即使一个1 000人左右的生产型企业，一天也要发生4 000件左右的事情，其中40%左右的事情可能存在变数。而在激烈的市场竞争中，外部（股东或上级）对企业的绩效要求越来越高，他们需要通过考评来确认企业管理层是否在按照其意图和要求经营企业。来自外部的考评压力，势必直接影响管理层的行为，转变为其对业绩目标的分解和对过程的控制，特别是对可能存在变数、可能发生波动的事情的考评，自上而下的考评冲动由此形成，所有部门、团队和个人都不知不觉被纳入越来越多、越来越精细的考评中，组织对考评的要求变得越来越高，所有组织均面临着优化考评体系的巨大挑战。

考评提高和澄清了管理者和员工相互间的期望

人们习惯于按照明确的指令行事，期望模糊就容易产生歧义，令