

Low-carbon technology

Management By Performance

低碳时代的来临已经势不可挡，谁掌握了低碳高地，谁就掌握了未来

没有绩效管理的低碳经济
只是一个响亮的口号
心动不如行动

低碳时代绩效管理的配套方案

低碳化绩效管理

段磊 徐耀 著

低碳时代的绩效管理与我们以前的绩效管理有何不同

有什么样的绩效管理，就有什么样的业绩
究竟该如何进行绩效管理？如何考核？如何制订目标……

这些真的是个问题，是个课题，也是个难题



化学工业出版社

Low-carbon technology

Management By Performance

低碳时代的来临已经势不可挡，谁掌握了低碳高地，谁就掌握了未来

没有绩效管理的低碳经济
只是一个响亮的口号
心动不如行动

低碳时代绩效管理的配套方案

低碳化绩效管理



化学工业出版社

·北京·

2011年春，一场迟来的大雪令北京银装素裹，久旱的大地近乎贪婪地吸吮着每一滴水分子，亮蓝的天空令早春的京城格外清澈、明澈。这些日子里，同样有一件让我欣慰的事情，就是我的朋友段磊博士的这一本《低碳化绩效管理》面世，所以，当他约我提笔作序的时候，我几乎没有犹豫，欣然应允。

我与段磊博士相识，缘于我挂职担任陕西省渭南市市长助理期间，段磊博士领衔的团队为渭南市开展“十二五”产业发展规划研究。期间，我们也就如何将低碳、可持续发展的理念落实到产业转型、经济结构转型的问题进行过深入的研讨。这些研究同样让作为管理学者的我与段磊博士在共同地思考，作为中国的管理学人，在中国经济发展方式转型的关键时期，我们，还能做些什么。

在我看来，中国经济结构的深度调整，可以归纳为“四个转型”，即：由粗放经营向集约经济的转型，由制造经济向服务贸易的转型，由规模扩张向有质量发展的转型，由效率优先向公共利益优先的转型，这一系统转型的动因，既是中国经济总量积累到一定程度的必然，也有国际金融危机的促动，但无可选择的是，中国已经走上了这条变革的长路。

在这次变革中，对于广大中国民众和企业来说，“低碳”这个词第一次走入视野、吸引关注：对于政府来说，通过低碳的概念，倡导经济发展模式的集约化、高效化；对于企业来说，低碳意味着机会、也意味着挑战；对于广大民众来说，低碳则意味着一种全新的生活理念与价值追求，令大家走出家国的桎梏，开始为子孙万代、蓝天绿水着想。

然而，如果“低碳”仅仅停留在概念的层面，则最终的结果必然是“流水落花春去也”，无论成败，都仅仅是一种管理的

序

时尚。要将这一理念与经济结构转型、企业运营模式转型有机地结合起来，就必然要在约束、引导、激励方面做文章、下工夫，寻求突破。

众所周知，绩效管理是一种强有效的企业战略、资源和行为管理手段，它在厘清组织结构、优化业务流程、聚焦优势资源、提升计划能力、补齐管理短板、精简运转成本等方面具有非常重要、显著的作用。如何把绩效管理同低碳化经济发展、低碳化企业经营结合起来，促进低碳概念的落地，是对我们研究绩效管理的学者提出的新课题。

自古有云“学以致用”，而当前的学风则大不同，学者较少考虑社会的应用，企业管理者则苦于缺乏理论研究的支撑。所幸，我的朋友中已经有人在思考、在研究、在实践，尽管他们的思考还可能不够深刻、研究还不够严谨、实践还不够丰富，但他们毕竟已经启程。

生物医学工程、纳米科学与技术，都是著名的交叉学科，低碳绩效管理是否也有可能成为一个有希望的、崭新的技术管理专项，在中国经济转型的历史性平台上、历史性过程中大展宏图、大放光彩，我们还不能说，这只是一个妄想。

期望更多的管理学者、企业家投身到低碳经济的研究之中，探索出具有中国特色的、支持经济结构转型的管理新技术、新方法、新思维。是为序。

高远洋

北京航空航天大学经济管理学院

2011年2月

2010年，“低碳”成为一个崭新的热门词汇，越来越多的官员、学者、企业家乃至普通百姓开始关注“低碳”、讨论“低碳”、参与“低碳”。在2010年的“十一届全国人大三次会议”与“全国政协十一届三次会议”上，众多代表纷纷提出关于发展“低碳经济”的思路、建议、方案，这充分说明：低碳经济已经开始由概念期进入应用期，已经开始引起政府和参政、议政、执政团体的关注。

这是一个必然。

在全球面临金融环境恶化、能源枯竭、资源紧张、竞争加剧的大背景下，作为传统的制造业大国、出口大国、能耗大国，中国经济发展模式的转型，从某种程度上说是必然的选择，也是不得不的选择。对于中国的企业家以及他们所领导的企业来说，转型的意义是深刻的，影响是深远的，其远不止于一次适应经济形势和环境的适应性调整，而是一次企业发展方式与管理模式的系统变革。

这是一次挑战，更是一次机遇。

从企业管理的发展史来看，历次经济变革必然带来的是一个崭新的管理时代。既然低碳已成为经济发展的大趋势，甚至被称为“第四次工业革命”，那么，它必然将对传统的企业管理模式提出新的变革要求。变革即是机遇。对于广大的企业管理者、企业家来说，需要深入思考的是：是否已做好了迎接低碳经济的准备？是否能够抓住机遇？怎样利用好机遇？怎样从机遇中寻找新的价值增长点？可以说，低碳还是一片崭新的蓝海，机遇的把握就意味着战略制高点的占领。

企业管理实践的核心在于创造价值，而绩效管理正是引导价值创造、综合价值评估的利器。对于低碳经济、低碳化管理

这样一个崭新的话题，企业如何着手？低碳绩效管理正是一个有效而直接的方式。

低碳绩效管理，不仅仅是节能减排这么简单，更不是发几个关于节能节电的通知，低碳绩效管理的核心在于：变革粗放式发展模式，以低碳理念引导企业走内涵式增长道路，通过技术创新、集约管理、流程优化等手段，创造一种与经济发展主流相适应的企业发展模式和运行机制，真正以最小的成本和能耗为企业创造最大的价值。

本书的写作，正是基于这样一种价值创造的思路，不局限于传统的绩效管理框架，而是有机地结合了战略管理、流程管理以及人力资源管理的指导思想和最佳实践，以“低碳创造价值”的理念统领全局，从低碳经济时代的企业管理理念、模式和机制变革入手，分析低碳绩效管理如何为企业打通新的价值增长空间，并基于成熟的绩效管理理论、首次提出了低碳绩效管理系统模型，同时，结合管理实践，给出了实施低碳绩效管理的技术手段。

全书内容分为四大部分，分别是：

第一部分：低碳经济与企业低碳化管理。介绍低碳经济的基本概念，低碳经济对企业管理的影响，以及低碳化管理如何引领企业管理未来的发展方向。

第二部分：绩效管理与企业低碳化管理。重点介绍绩效管理如何推动企业低碳化管理以及在低碳化管理全过程中所发挥的作用。

第三部分：企业低碳化管理实践中绩效管理解决方案。构建低碳绩效管理系统模型，并据此阐述低碳绩效管理循环的各环节，提出针对各关键环节的实践解决方案。

第四部分：企业低碳化管理实践中绩效管理技术手段。整合、优化多种绩效管理实践工具，为低碳绩效管理落地实施提供技术手段与实操工具。

本书注重低碳理论的深入探讨和挖掘，但同时更注重实践操作，以期通过成熟管理理论的指引，搭建起企业低碳绩效管理的模型和路径，成为企业实施低碳化管理的伙伴。

低碳是一个崭新的话题，作者也在不断的学习和研究之中，因此，限于时间和作者水平有限，书中难免有欠妥之处，恳请读者批评、指正！

在本书的写作过程中，很多的老师、朋友们都给予了很大的帮助和鼓励，在此表示真挚的感谢！

感谢北京大学硕士研究生赵照、《创新时代》杂志社杨璟女士、汉哲管理咨询集团各位同事的鼎力支持！

感谢北京大学萧鸣政教授、北京航空航天大学高远洋副教授、中央财经大学郭建鸾副教授、重庆大学曾国平教授！

感谢所有的亲人和朋友们！

段磊 徐耀

联系方式：

DUANLEI@HAN-CONSULTING.COM.CN

XY@HAN-CONSULTING.COM.CN

2011年2月于北大燕园

第一部分 低碳经济与企业低碳化管理

第一章 低碳经济是经济发展趋势的必然 /2

- 第一节 什么是低碳经济 /2
- 第二节 低碳经济的发展沿革 /5
- 第三节 低碳经济将引领一次新的企业管理变革 /9

第二章 低碳经济正在逐步渗入企业管理理念 /14

- 第一节 历次工业化革命中企业管理变革 /14
- 第二节 低碳经济时代企业管理理念转变 /20
- 第三节 低碳经济时代企业管理模式转变 /25
- 第四节 低碳经济时代企业管理机制转变 /30

第三章 低碳化管理成为企业未来的发展方向 /37

- 第一节 低碳经济时代的企业低碳化管理 /37
- 第二节 低碳化管理解决了企业什么问题 /40
- 第三节 企业低碳化管理包含哪些内涵 /45
- 第四节 企业如何实施低碳化管理 /51

第二部分 绩效管理与企业低碳化管理

第一章 绩效与绩效管理 /62

- 第一节 绩效、绩效考核与绩效管理 /62
- 第二节 企业低碳化管理中的绩效 /68

目录

CONTENTS

第三节 企业低碳化管理中的绩效考核 /76

第四节 企业低碳化管理中的绩效管理 /84

第二章 绩效管理在企业低碳化管理中的作用 /97

第一节 提升企业计划管理 /97

第二节 厘清企业组织结构 /102

第三节 优化企业业务流程 /104

第四节 聚焦企业优势资源 /110

第五节 暴露企业管理短板 /115

第六节 精简企业运转成本 /119

第三部分

企业低碳化管理实践中绩效管理解决方案

第一章 企业低碳化管理实践中绩效管理系统

模型 /122

第一节 企业低碳化管理实践中绩效管理目标 /122

第二节 企业低碳化管理实践中绩效管理系统 /129

第三节 企业低碳化管理实践中绩效管理模型 /134

第二章 企业低碳化管理实践中的绩效管理——

绩效计划 /139

第一节 明确绩效管理组织 /140

第二节 优化绩效管理方法 /145

第三节 建立绩效管理标准 /150

第四节 设计绩效管理指标 /154

第五节 落实绩效管理实施 /159

第三章 企业低碳化管理实践中的绩效管理——

绩效实施 /162

第一节 绩效实施原则 /162

第二节 绩效实施流程 /165

第三节 绩效实施监控 /169

第四节 绩效实施辅导 /172

第五节 绩效实施评估 /175

第四章 企业低碳化管理实践中的绩效管理——

绩效反馈 /180

第一节 绩效反馈环节 /180

第二节 绩效反馈方式 /185

第三节 绩效反馈周期 /188

第四节 深度面谈技巧 /190

第五节 绩效申诉处理 /197

第五章 企业低碳化管理实践中的绩效管理——

绩效薪酬 /201

第一节 绩效薪酬确定原则 /201

第二节 绩效薪酬计算方法 /205

第三节 绩效薪酬运行机制 /215

第四节 绩效薪酬灵活应用 /218

目录

CONTENTS

第六章 企业低碳化管理实践中的绩效管理—— 绩效改进 /223

第一节 绩效改进方向 /223

第二节 绩效改进计划 /227

第三节 绩效改进步骤 /231

第四节 绩效改进辅导 /236

第四部分 企业低碳化管理实践中绩效管理技术手段

第一章 企业低碳化管理实践中的绩效管理技术 方法 /240

第一节 比较类方法 /240

第二节 特征类方法 /247

第三节 行为类方法 /249

第四节 结果类方法 /257

第五节 综合类方法 /259

第二章 企业低碳化管理实践中的绩效管理技术 应用 /263

第一节 目标管理 (MBO) /263

第二节 关键绩效指标 (KPI) /268

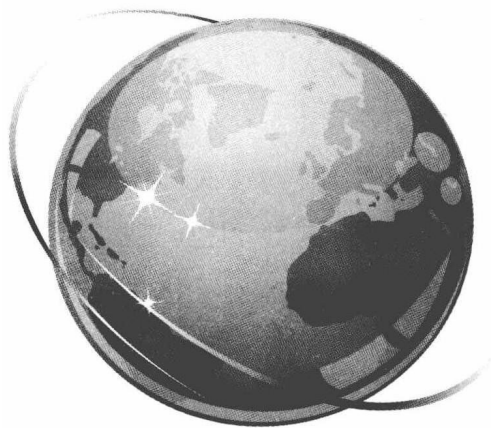
第三节 平衡计分卡 (BSC) /273

第四节 360度评价 /278

第五节	其他模式	/281
第三章	企业低碳化管理实践中的绩效指标体系设计	/286
第一节	绩效指标制订程序	/286
第二节	绩效指标设计工具	/288
第三节	绩效指标提炼技巧	/292
第四节	绩效指标评价标准	/296
第四章	企业低碳化管理实践中的绩效沟通机制	/299
第一节	建立流畅的绩效沟通渠道	/299
第二节	组织有效的绩效沟通面谈	/303
第三节	跟进绩效沟通结果的应用	/306
第五章	企业低碳化管理实践中的绩效结果应用	/308
第一节	行业对标	/308
第二节	内部分析	/312
第三节	绩效激励	/315
第四节	绩效改进	/319
参考文献		/322

第一部分

低碳经济与企业低碳化管理



第一章

低碳经济是经济发展趋势的必然

第一节 什么是低碳经济

第二节 低碳经济的发展沿革

第三节 低碳经济将引领一次新的企业管理变革

第一节 什么是低碳经济

圣雄甘地说：“地球能满足人类的需要，但满足不了人类的贪婪。”人类自工业革命以来，在经济利益最大化的驱使下，贪婪而又具有破坏性的攫取自然资源。尤其是无休止的开采化石能源，放任二氧化碳的高排放，把自己从原生态农业经济体系逐渐带入了“高碳”经济体系。21世纪以来，全球气候变暖已经严重威胁到人类社会的可持续发展，从《京都议定书》到“巴厘岛路线图”，世界各国都在为解决气候问题做出努力。气候变化除了受自然因素影响外，更是与人类活动，特别是人类高能耗、高排放、高污染的工业生产模式密切相关。面对气候变暖的威胁，出于寻找经济建设和环境保护可持续长期发展的道路，我们无法避免地走向了“低碳经济”。

那么到底什么是低碳经济呢？低碳经济“Low-carbon Economy”一词最早是由英国政府提出，2003年的英国能源白皮书《我们能源的未来：创建低碳经济》中指出：低碳经济，是指依靠技术创新和政策措施，对于能源利用方式进行改革，目的是建立起节能减排，少排



放温室气体的经济发展模式，从而实现减缓气候变暖的趋势。由于人类社会对低碳经济的逐渐重视，低碳经济的概念和内涵也随着社会的发展，变得更为丰富和具体。

新时代意义上的低碳经济，包括低碳产业、低碳技术、低碳生活等经济形态，是指在保持经济可持续高速发展的前提下，通过技术创新和制度创新，降低能源和资源消耗，尽可能最大减缓温室气体和污染物的排放，从而实现减缓气候变暖的目标。可见，低碳经济的实质是能源高效利用、清洁能源开发、确保经济稳定增长的同时减少温室气体的排放。其核心是能源的高效率和洁净的能源结构，关键是技术创新和制度创新。

低碳经济作为一种新的经济发展模式，包含三方面的内涵。首先低碳经济是相对高碳经济而言的，我们知道人类能源利用的发展轨迹就是一个高碳时代逐渐走向低碳的过程，从薪柴到煤炭，再到石油、天然气就是从不清洁到清洁、从低效到高效、从高碳到低碳的过程。低碳是相对的，我们追求的甚至是“零碳经济”，发展低碳经济的关键在于降低单位能源消费量的碳排放量，除了寻找更为低碳的燃料外，通过碳捕捉、碳封存、碳蓄积等手段降低碳排放量，也是控制二氧化碳排放量增长速度的有效手段。其次，相对于新能源而言，低碳经济是与基于化石能源经济发展模式不同的。人类历史上，每一次新能源的利用都会带动一次革命，如果我们能找到能源替代，通过发展低碳能源以及无碳能源控制经济体的碳排放弹性，甚至引起经济增长的碳“脱钩”，^①即实现经济与碳排放错位增长（碳排放低增

① 庄贵阳. 低碳经济引领世界经济发展方向 [J]. 世界环境, 2008, P: 34~36.

长、零增长乃至负增长),这无疑是过去能源依赖经济体系的一次革命。最后,低碳经济是相对于地球圈的碳通量而言的,我们需要做的是减少地球生态圈的碳通量,从而解决因碳通量增加而引起的地球生态失衡所造成的种种问题。因此,发展低碳经济的关键在于改变人们的高碳消费倾向和偏好,这样才能最终减少化石能源的消费量,实现人类的低碳生活。

理解低碳经济,除了以上三个重要内涵,我们还必须掌握其重要特性:

(1) 综合性 低碳经济不仅代表着一个简单的技术革新,它是涉及社会、经济、环境等方面的综合性问题。也就是说,无论是能源革新也好,制度改革也好,抑或是人们的生活方式,这些都是与低碳经济紧密联系在一起,牵一发而动全身,因此低碳经济的发展是需要全社会各方面的协调的。

(2) 战略性 由于环境的变化是不可逆转的,这就说明了对于全球变暖这个严重的问题,人类暂时没有权宜之计可以立刻消除或者予以解决。这一特性导致低碳经济必然要经历一个长期性的、战略性的改变,它要求我们对能源的消费方式、经济的发展方式和人类的生活方式进行一次全新而全面的改革。低碳经济是人类调整自身活动,并适应地球生态系统长期稳定发展的战略性选择。

(3) 全球性 对于温室气体的排放以及能源的利用,我们应该以全球的眼光来看待这些问题。因为这些问题的存在,涉及全体人类共同的未来。环境问题的影响具有全球性,任何国家都无力单独面对全球气候变化的严峻挑战,于是我们看到 2009 年年底,哥本哈根世界气候大会的顺利召开,联合国 55 国提交减排承诺。由此可见,低碳



的发展需要全球合作。

(4) 科学性 低碳经济是否得以实现的关键是新能源的开发以及一系列节能减排的技术问题。低碳经济同历史上其他经济革命一样,伴随的根本问题都是科学技术的发展,只有保障了新技术的开发与成熟,才能保障低碳经济的顺利发展。

随着人们对“低碳经济”这一概念的深入认识,“碳足迹”、“低碳技术”、“低碳发展”、“低碳生活方式”、“低碳社会”、“低碳城市”、“低碳世界”等一系列新概念、新政策应运而生。虽然很多概念并没有约定俗成的确定意义,但这是由于社会尚处于朝低碳经济转型时期造成的。

作为具有广泛社会性的经济理念,低碳经济也涉及广泛的管理领域和经济领域。可以说低碳经济已成为世界潮流,将引领全球生产模式、生活方式、价值观念以及企业管理模式发生深刻变革。

第二节 低碳经济的发展沿革

早在1992年,就由154个国家和地区的代表就全球气候变化问题而签订了第一份国际性的条约《联合国气候变化框架公约》。到1997年,在日本又举行了第三次缔约方会议,此时各国达成一致又签订了《京都议定书》。《公约》和《议定书》两项国际性的条约都明确了发达国家需要严格履行的减排目标,而发展中国家也应该根据自身的发展情况采取相应措施。

上文中已经提到,“低碳经济”一词最早出现在2003年的英国能