

时代光华·知名培训师系列

中国全面企业绩效管理 (CPM) 培训第一人

CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

全面提升企业核心竞争力的最新利器

CPM

鲁百年 编著

全面企业 绩效管理



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

时代光华·知名培训师系列

中国全面企业绩效管理 (CPM) 培训第一人

CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

CPM

鲁百年 编著

全面提升企业核心竞争力的最新利器

全面企业 绩效管理



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

全面企业绩效管理/鲁百年编著. —北京:北京大学出版社,2005. 11
(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-09746-8

I. 全… II. 鲁… III. 企业管理:人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 113574 号

书 名: 全面企业绩效管理

著作责任者: 鲁百年 编著

责任编辑: 王 芹

标准书号: ISBN 7-301-09746-8/F · 1232

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.65 印张 224 千字

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

前言

为何很多企业在发展过程中都遇到了管理和业务发展的问
题，如何使得企业能跨过这个难关，Gartner 集团提出了全面企
业绩效管理（Corporate Performance Management，简称 CPM）
的概念。为了使得企业在短期内超过竞争对手，请尽快行动起
来，将企业全面绩效管理尽快地实施。

全面企业绩效管理（CPM）是用于监控、制定和管理企业绩效的方法、
准则、过程和系统的组合。它涉及整个企业战略的制定、策略规划、运营管
理、财务管理、绩效管理和风险评估，由平衡计分卡、策略分析评估、商务
分析和财务报告等组成，以整体一致的形式表现出来。其主要内容包括企业
组织结构的设定、企业内部流程管理和优化、部门绩效评估及激励策略、企
业的财务运营分析、客户关系管理以及学习和创新能力等等。

本书的主要目标是使公司各级管理人员快速掌握企业绩效管理的理念、
方法、规范、流程和一些国际大公司的具体操作办法等。用尽可能短的篇幅，
借助于大量的故事和案例帮助大家提高企业整体管理水平。通过对 CPM 内容
的全面了解，学会建立科学的企业管理制度和跨部门流程，制定企业战略目
标、预算规划、关键绩效指标（KPI），实现实时跟踪评估目标、调整策略，
有效进行过程管理和目标管理；学会对企业本身的管理、市场定位和对有价
值的客户、渠道和产品信息进行系统整合，并对企业的运营数据进行科学分
析，为企业做出正确的决策提供依据。

本书前两个章节从分析当前企业管理中存在的问题出发，引出全面企业

绩效管理（CPM）的概念，并结合生动的故事和实际案例作了详细的阐述和分析。第三、四两章分别介绍了企业绩效管理的传统方法和现代方法，接着突出强调了企业绩效管理中的几个重点内容，包括规划与监控、客户关系管理、内部流程和人力资源体系的设计、薪酬体系以及人力资源价值链的管理等。本书的重点是企业绩效管理整体过程的六大步骤和四大方面。

这四个方面是企业的财务方面、客户满意度方面、企业内部的流程方面、学习和创新方面。企业的目标是赢利，是财务指标的提升和市场占有率的提高。如何能做到市场占有率的提高和销售业绩的提升，取决于客户的满意度和忠诚度；如何能使得客户满意度提高，取决于企业的产品质量、服务水平和忠诚的服务导向的销售渠道以及企业内部规范的流程；如何使得企业具有高质量的产品、优质的服务、规范的内部流程，取决于员工的素质和技能，取决于企业的学习和创新能力。对于这四个方面的学习和掌握不是一件容易的事情，如果仅仅从书本上学习，只能了解一些概念和理念，还需要和实践相结合。为了研究和实施这四大方面，我先后进入国际国内相关行业最知名的公司（Business Objects、Oracle、SAS、Hyperion 和创智科技）进行学习、实践和工作。

我在美国 Hyperion 公司（全球最大的财务管理软件供应商）任中国区高级销售经理期间，学习了商务绩效管理（BPM）的最新概念，从与客户打交道和项目咨询的过程中，掌握了全面预算管理、合并报表等绩效管理财务方面的流程以及关键评估指标。在创智科技股份有限公司（当时国内最大、最有名的 CRM 管理软件供应商）任副总裁，并且作为 CRM 事业部的主要组建人期间，在该公司认真研究了客户关系管理（CRM），发表了一系列文章，并在证券、银行、房地产和制药行业进行 CRM 的培训、咨询和项目实施。在 Oracle 公司（全球最大的数据库和 ERP 管理软件供应商）任高级咨询顾问经理期间，我又学到了企业内部流程管理和企业绩效管理（CPM），参与了很多相关项目的咨询和实施。在那里掌握了企业绩效管理和员工绩效管理的全部流程和规范。在学习和创新方面，我在全球最大的决策支持管理软件厂商 SAS 公司（全球最吸引员工工作的企业排名前十位）任中国北方区销售总监、高级咨询顾问期间，学习了如何从数据到信息、从信息到知识、从知识

到决策的整个流程和方法。

另外在这几年的培训过程中，我接触了很多大企业的总裁、财务总监、营销市场总监等，从他们那里学到了很多优秀的管理和商务的实践模式。我有一种强烈的愿望将自己所掌握、学习到的外企的先进管理经验和规范传播给国内的企业。目前，我已在很多政府部门、企业、学校、协会等讲授过《全面企业绩效管理》这一课程。诸如：中国银行、中国移动、重庆长安集团、中国海洋石油、江苏一德集团、普天科技、中国铝业集团、中国兵器装备集团、信得集团、北京地税局、国家行政学院、上海铁路局、东方航空公司、北京甲骨文软件有限公司、清华大学 MBA 班、清华大学继续教育学院房地产创新管理研究生班、中国人民大学 MBA 班、复旦大学 MBA 班、北京大学经济学院人力资源总裁班、中国企业家协会、北京时代光华、华点通咨询、川古咨询等，取得了较好的培训效果。

鲁百年

2005 年 10 月于北京

自我检测

请结合您的工作中对企业绩效管理的认识，选择您认为正确的答案填入括号（单选）。

1. 企业绩效管理的含义是（ ）
 - A. 用于监控和管理企业绩效的方法、准则、过程和系统的整体组合
 - B. 对个人绩效与团队绩效的专门性管理
 - C. 绩效考核
2. 您认为下列哪个方法更适合作为企业绩效管理的方法（ ）
 - A. 平衡计分卡
 - B. 6 σ 法
 - C. 财务评价法
3. 您认为编制预算与规划需要哪些人参与（ ）
 - A. 全体员工
 - B. 高级领导层和中级领导层
 - C. 高级领导层
4. 您认为客户关系管理的目标是什么（ ）
 - A. 与客户实现双赢
 - B. 满足客户的需求
 - C. 把产品卖给客户
5. 您认为企业流程应该按照什么来设计（ ）
 - A. 业务
 - B. 部门
 - C. 战略目标
6. 人员招聘的决定权应该掌握在谁手里（ ）
 - A. 业务部门（需求部门）
 - B. 协商决定
 - C. 人力资源部门
7. 对市场部人员的薪酬设计应该考虑哪些要素（ ）
 - A. 销售任务和宣传任务
 - B. 销售任务
 - C. 宣传任务

8. 您认为下面哪些属于有效工作量 ()

A. 支持客户的时间

B. 出差乘飞机的时间

C. 自学的时间

在上述8个问题中, 选择A得5分, 选择B得3分, 选择C得0分, 根据这一标准, 请计算出您的得分。

如果您的得分大于35分, 则说明您对绩效管理已经具备初步的认识。

如果您的得分在20~35分之间, 则说明您虽然能够解决部分问题, 但还有一些问题尚待解决。

如果您的得分小于20分, 则您需要赶快学习本书的内容!





目 录

第一章 现代企业管理存在的问题

三个小故事 / 3

蝴蝶效应 / 3

马蹄的故事 / 3

青蛙和莲花的故事 / 4

现代企业管理存在的问题 / 6

缺乏企业管理的整体观念 / 7

忽视企业发展的不同阶段需要运用不同的管理模式 / 14

缺乏合适的企业文化和优秀的人才 / 17

缺乏核心竞争力 / 21

企业规划是否采用了保龄球原则 / 24

企业绩效管理的发展历史 / 26

企业经营模式的发展历史 / 26

企业绩效管理的发展历史 / 27

第二章 什么是企业绩效管理

企业绩效管理的概念 / 35

企业绩效管理的六大步骤 / 36

建立目标 / 39

商务建模 / 40

企业规划 / 42

实施监控 / 44

例外分析 / 45

结果报告 / 46

企业绩效管理的层次 / 48

第三章 企业绩效管理的传统方法

沃尔评分方法 / 55

坐标图评价法 / 57

雷达图评价法 / 58

雷达图制作 / 58

雷达图分析 / 60

杜邦分析评价法 / 61

“A 记分”绩效评价法 / 65

财务报表结构指标评价法 / 69

资产负债表 / 69

损益表 / 70

相对值指标绩效评价法 / 71

企业安全率评价法 / 71

财务比率诊断表 / 72

第四章 企业绩效管理的现代方法

六西格玛(6 σ)方法 / 77

经济附加价值(EVA)方法 / 79

平衡计分卡方法 / 82

平衡计分卡的四大指标 / 82

平衡计分卡四大指标间的联系 / 83

平衡计分卡的平衡 / 87

企业绩效管理的考核指标 / 88

财务(经营)分析指标 / 89

客户满意度指标 / 92

企业内部经营流程指标 / 93

学习和创新指标 / 94

综合分析指标 / 95

企业绩效分析的五个层次 / 96

第五章 企业的规划与监控

预算的内容 / 101

生产型企业的预算内容 / 101

投资型企业的预算内容 / 102

编制预算规划的基本流程 / 103

战略规划预算 / 105

将战略目标分解到部门 / 106

将部门任务分解给个人 / 107

预算的时间跨度 / 108

预算规划的三个层面 / 113

全面企业绩效管理

预算规划过程中的细节 / 114

加强沟通、全员参与、高效预算 / 114

加强企业风险分析 / 115

企业绩效管理监控 / 117

第六章 客户关系管理

客户关系管理的发展历史 / 123

早期的客户关系管理 / 124

从信息化角度看客户关系管理的发展 / 125

从营销角度看客户关系管理的发展 / 126

客户关系管理的目标 / 128

客户关系管理的过程 / 131

客户关系管理的重点 / 133

管理与客户的融合过程 / 133

管理客户的状态 / 135

管理相关客户成本 / 136

管理客户的满意度 / 136

销售、市场、服务一体化 / 139

真正的销售在销售之后 / 140

企业客户关系管理的能力评估 / 142

普华永道的六大指标 / 142

埃森哲公司的十大指标 / 143

第七章 内部流程和人力资源管理体系设计

企业的内部流程设计 / 149

企业的内部流程设计 / 149

企业成本的分摊 / 151

如何设计人力资源管理体系 / 154
员工满意度直接影响到客户满意度 / 154
能力驱动下的人力资源管理 / 155
企业总绩效的分摊 / 158
确定企业的组织构架 / 158
确定、分配部门的职能、职责 / 160
人员的角色、职责、职能和产出回报关系 / 165
人员招聘和团队建设 / 166
绩效考核与激励 / 168
沟通与培训 / 171

第八章 薪酬体系

薪酬体系 / 178
工资项目 / 178
福利项目 / 179
绩效薪酬的利弊 / 181
薪酬的计算 / 182
确立 KPI 的注意事项 / 182
销售人员薪酬的计算方法 / 183
市场部人员的绩效管理 / 187

第九章 人力资源价值链管理

工作计划管理 / 191
时间管理 / 194
部门绩效管理 / 198
个人绩效考核 / 200
衡量个人绩效的三大指标 / 200

五三二绩效考核方法 / 201

参考答案 / 204

附录 工具表单

表 3-1 沃尔评分方法 / 207

表 3-2 雷达图评价法得出企业类型 / 208

表 3-3 财务比率诊断表 / 209

表 9-1 员工工作计划管理表 / 210

表 9-2 员工时间管理表 / 211

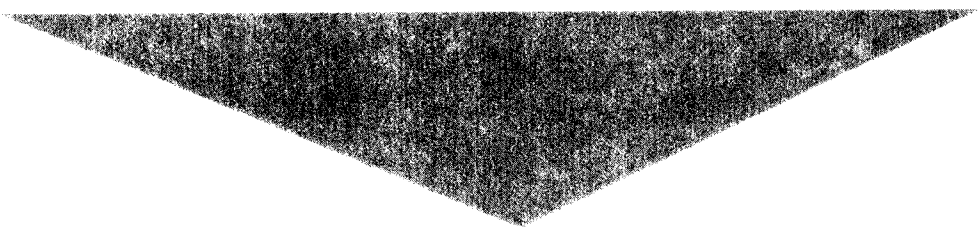
表 9-3 工作时间统计表 / 212

表 9-4 产品时间分配表 / 213

表 9-5 个人绩效评估表 / 214

工具表单序号说明:

如表 3-1 表示第 3 章中的第一个工具表单;表 9-2 表示第 9 章中的第二个工具表单,由此类推。



第一章

现代企业管理存在的问题

三个小故事

现代企业管理存在的问题

企业绩效管理的发展历史

全面企业绩效管理不是我们平时所讲的一般的绩效管理，一般的绩效管理常常是指员工的业绩考评，工资、福利、奖励政策、目标管理等。企业绩效管理是将企业看作一个整体，为了达到提高企业绩效的目的，进行的一系列规范管理、政策制定和企业业绩的考评。绩效考评是一个结果，而绩效管理则是一个过程，所以绩效管理不能简单地认为就是业绩评价。它不只是人力资源部的工作，它涉及企业的方方面面，从企业采购、原材料的物流、库存、生产的流程、打包、成品的库存、市场的推广、销售的活动、到客户的订单、发货到售后的服务、咨询和维修等，它是一项复杂而有意义的工作。企业绩效管理是由 Gartner Group 提出来的，它的英文为 Corporate Performance Management，简称 CPM，有些企业叫做 BPM (Business Performance Management)，有的企业称作 EPM (Enterprise Performance Management，企业绩效管理)，不管哪一种说法，实际上都是同一个概念。近年来，全面企业绩效管理是业内非常时髦的一个概念，在进入这一主题之前，我们先看三个小故事。

三个小故事

→ 蝴蝶效应

什么是蝴蝶效应？

形象地说就是，一只南美洲亚马逊河流域热带雨林中的蝴蝶扇动几下翅膀，就可能在两周后引起美国得克萨斯州的一场龙卷风。

→ 马蹄的故事

著名物理学家李政道在一个非常重要的主题为“简单性与复杂性”的国际会议上利用中国古代的阴阳八卦讲述“混沌”现象时，讲述了这样一个非常形象的故事：