

高绩效管理的 五项修炼

别人为什么接受你的管理
为什么解雇是“诚实的残忍”
为什么工作过程中的辅导是最有效的培训
执行力为什么是检查出来的
.....



5 Key
Factors of
Performance

姜启军 宋劝其 © 编著


中国纺织出版社

谨以此书奉献给正在创业与展业的路上，
为企业管理问题所困扰的企业家朋友！

高绩效管理的 五项修炼

5 Key
Factors of
Performance

姜启军 宋劝其◎编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

只有高绩效才能让企业最终赢得市场，持续成长；只有高绩效才能让企业获得股东、员工等利益相关者的支持。本书用生动简单的语言，讲述我们如何成为高效能管理人士。书中首先从认识先于行动的理念出发，介绍了建设一个伟大组织的理论基础，其次从根源上探究了“别人为什么接受你的管理”这一主题，然后介绍了高绩效管理模式的执行以及消除战略与实际绩效差距的细节问题，最后分享了打造高绩效团队的经验。事实上，人们探求高绩效奥秘的行动从未停止过，这本书是你成为高绩效管理人士快捷、有效的路径，阅读它，你的管理一定会发生改变！

图书在版编目（CIP）数据

高绩效管理的五项修炼 / 姜启军，宋劝其编著. —北京：中国纺织出版社，2009.10

ISBN 978-7-5064-5933-4

I. 高… II. ①姜…②宋… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 157231 号

策划编辑：祝秀森 责任编辑：阮慧宁
特约编辑：阮慧静 责任印制：陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街6号 邮政编码：100027

邮购电话：010 64168110 传真：010 64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2009年10月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：14

字数：160千字 定价：36.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言

在多年的企业管理实践、企业管理咨询和企业管理培训的过程中，我们亲身经历过、见过、听过很多企业面对史无前例的行业发展机遇，面对巨大的市场空间和良好的政策环境，却由于管理不善，特别是绩效管理失败，导致考核不能公平公正、核心员工跳槽，最终导致企业停滞不前，有的甚至破产清算，每每扼腕叹息，深感惋惜。

只有高绩效才能让企业最终赢得市场，持续成长；只有高绩效才能让企业获得股东、员工等利益相关者的支持。事实上，人们在探求高绩效奥秘的行动从来就没有停止过，不知从什么时候开始，建立有效的绩效管理体系，已经成为困扰我国企业管理者的一大难题。

我们在咨询和培训的过程中也常常看到，有很多企业花大价钱邀请国际国内知名咨询机构为其构建了绩效管理体系，或企业高层管理者通过接受绩效管理的相关培训或教育在自己企业内部建立起绩效管理体系。可是往往是知其然——认识了绩效管理是什么，怎么做；却不知其所以然——对为什么要这么做，对支撑绩效管理的基础理论和基础规律知之甚少。最终使企业花费了巨资却起不到绩效管理的真正作用，绩效管理依然失败。

当前，起源于美国的国际金融危机对中国企业的影响是巨大的，一些企业尤其是那些出口导向型企业纷纷倒闭，例如合俊企业旗下的两家大型玩具厂（合俊玩具厂和俊领玩具厂）的突然倒闭等。不管是外向型企业还是内向型企业，不论是万科的王石还是阿里巴巴的马云

都齐声呼吁广大企业准备过冬，告诉企业冬天来了。虽然现在世界经济有所复苏，但还会有更多的类似企业将进入冬天。我们都知道，在企业界素有“剩者为王”的道理，企业要想顺利地度过冬天，就必须有过冬的“棉被”。这个过冬的“棉被”就是要企业修炼内功，抓好内部管理，提高企业的管理水平，建立自己的品牌，促进企业升级。怎样练好内功，建立品牌呢？高绩效管理也许是最好的帮手。

在中国企业的绩效管理实践中，我们注意到，大部分企业在进行绩效管理时，都将注意力放在对员工个人的绩效管理甚至是考核上。很多企业都希望员工的能力越来越强，个人绩效越来越好，从而实现组织的高绩效，但结果却是个人的高绩效和组织的低绩效，出现企业战略与实际绩效的缺口，不能有效地实施企业战略。组织的绩效不是员工个人绩效的简单相加，除了员工的因素外，组织的战略决策、运营模式、外部环境等因素都可能导致组织绩效不佳。在何种情况下，员工个人的绩效才能被转化为组织绩效？高绩效管理的概念为我们指明了方向，本书将带领大家一起寻找答案。

绩效管理理论的提出已有很多年，先后诞生过目标管理、杜邦模型、360度评估、平衡计分卡、KPI、战略地图等，但是在我国的应用多不成功，探究其根源可能是众多企业只了解其绩效考核、绩效管理，对绩效管理背后所隐含的众多深层次的理论知之甚少。我们认为有必要对相关的问题做深入的阐述和分析。

在本书中，我们除了阐述绩效及绩效管理之外，试着阐述绩效管理背后的深层次理念、支撑绩效管理顺利运行的基础规律以及绩效管理为什么这么操作的原因。建构独特的、有针对性的、具操作性和实用性的思路，通过通俗易懂的语言风格，使企业管理者在阅读时能够结合工作中遇到的问题，针对不同的情况，找到解决问题的最佳方案。本书力图让读者不仅知其然，而且知其所以然，为广大企业实现有效

的战略，成功实施高绩效管理体系，提高企业管理水平，以顺利过冬，尽一份绵薄之力。

书中借鉴了大量的研究成果，结合笔者多年的管理实践、管理咨询和管理培训经验，系统地阐述了绩效管理的理论、绩效管理根源、高绩效管理模式的建立及运行以及成功实施高绩效管理模式的经验，希望对广大企业建立高绩效管理模式、优化绩效管理体系有所帮助。从某种意义上说，本书不仅是企业老板成功经营、持续成长的必读必备之物，也是有志于管理工作的人士通向成功的智囊宝典。

本书获得上海海洋大学人文社科基金和上海市教委重点学科“食品经济管理”（编号：J50703）的资助，在此表示感谢。鉴于时间以及笔者水平有限，书中不妥之处在所难免，我们热切期待理论界和企业界的广大朋友能和我们一起来探讨高绩效管理问题，我们更真诚地期望它能给您和您的企业带来帮助。我们的联系方式：qjjiang@shou.edu.cn, jackisong@126.com

作者

2009年9月于上海

目录

第一章 认识先于行动： 建设一个伟大组织的全部秘密

- 绩效管理与区分 / 2
- 关于绩效的几种认识 / 4
- 循环的力量，持续改善的力量 / 7
- 企业绩效管理发展的历史 / 11
- 企业绩效管理的层次 / 15
- 你不是万能的（时间和精力有限），要抓住最关键的 / 18
- 劣币驱逐良币 / 23
- 绩效管理助推企业管理升级 / 25
- 沟通是绩效管理的灵魂 / 27
- 平衡计分卡——近 75 年来最伟大的管理工具 / 31
- 战略地图 / 41
- 国内企业应用绩效管理思想的成功案例 / 43

第二章 根源探究： 别人为什么接受你的管理

- 人的本性在于趋利避害 / 52

- 通过循环实现持续改进，通过循环克服惰性 / 56
- 榜样的力量是无穷的 / 57
- 公信力是绩效管理的生命线 / 59
- 沟通是辅导、是培养，更是为了达成共识 / 62
- 人对自己参与制定的内容有绝对的认同感，会维护它的“尊严” / 69
- 激励性在差距中体现出来 / 74
- 员工激励的常见误区 / 80
- 建立企业完整的有效激励平台 / 85
- 管理是一种严肃的爱 / 91

第三章 知易行难： 高绩效管理模式的执行

- 鸬鹚捕鱼与长期利益 / 104
- 高绩效管理与战略绩效管理 / 105
- 高绩效管理模式 / 109
- 明确企业战略要点 / 111
- 编制绩效指标体系的原则 / 119
- 关键绩效指标体系的编制方法 / 122
- 建设高绩效管理运作体系 / 139
- 绩效文化营造 / 141

第四章 细节是魔鬼： 如何消除战略与实际绩效的差距

- 目标设定工作的终点是达成共识 / 150
- 如何确保目标达成 / 154
- 执行力是检查出来的，员工只做你检查的事情 / 157
- 管人靠考核，考核目标的完成情况 / 160
- 将考核结果告诉员工 / 164
- 如何进行绩效反馈面谈 / 168
- 考核结果的应用是企业履行承诺，是对员工诚信的体现 / 176
- 将绩效与文化结合起来 / 181

第五章 经验分享： 打造高绩效团队

- 未知总是充满恐惧 / 186
- 造势，并顺势而为 / 188
- 负荷太重的汽车很难启动 / 196
- 参照目标和计划检查工作 / 198
- 工作过程中的辅导是最有效的培训 / 201
- 解雇是“诚实的残忍” / 207
- 找出不足是发展的前提 / 210

参考文献 / 212

第一章

认识先于行动：

建设一个伟大组织的全部秘密

绩效管理 with 区分

2004年的一天，世界传奇 CEO 杰克·韦尔奇访问我国，在与我国企业家共同出席的一个管理论坛中，有人问他：“您一直都把人作为 GE（通用电气公司，General Electric Company）的核心竞争力来看待，并在这一点上倾注了比任何其他事情多得多的热情。那么请问您是怎么管理好‘人’这一核心资产的呢？”杰克·韦尔奇回答说是实施绩效管理和“区分”。韦尔奇把绩效管理和“区分”称为“建立一个伟大组织的全部秘密”。他要求必须把全体员工区分为 A、B、C 三类：A 类属于最优秀的，占 20%；B 类属于中间的，占 70%；C 类属于差的，必须列入淘汰之列，占 10%。对于 A 类员工“一定要热爱他们，拥抱他们，不要失去他们”，对于 B 类员工要通过培训使之分化、提升，对于 C 类员工则要下决心裁减，据此营造出一种激励人人争先的“绩效文化”。

可见，绩效及绩效管理在杰克·韦尔奇的心目中占有多么重要的地位。那么什么是绩效呢？我们应该怎么认识绩效呢？绩效管理又是什么？我们又应该怎样认识绩效管理呢？

关于绩效，管理学之父彼得·德鲁克是这么论述的：

(1) 组织不能依赖于天才。因为天才稀少如凤毛麟角。考察一个组织是否优秀，要看其能否使平常人取得比他们看来所能取得的更好的绩效，能否使其成员的长处都发挥出来，并利用每个人的长处来帮助其他人取得绩效。组织的任务还在于使其成员的缺点相互抵消。

(2) 绩效精神要求每个人都充分发挥他的长处。重点必须放在一个人的长处上——放在他能做什么上，而不是他不能做什么上。

(3) 一个组织的“士气”并不意味着“人们在一起相处得是否好”，

其检验标准应该是绩效。如果人际关系不以达成出色绩效为目标，那么实际上就是不良的人际关系，是互相迁就，并会导致士气萎靡。

从以上论述我们不难看出，德鲁克认为，所谓绩效就是工作结果及达成结果的过程（图 1-1）。



图 1-1 什么是绩效

对于不同的员工和不同的企业，绩效的含义有所不同，考核的内容也有所不同，具体见下表。

绩效定义适用情况对照表

绩效含义	适应的对象	适应的企业或阶段
完成工作任务	体力劳动者，从事事务性或例行性工作的人员	
结果或产出	高层管理者，从事销售、售后服务等可量化工作性质的人	高速发展的成长型企业，强调快速反应，注重灵活、创新的企业
行为	基层员工	发展相对缓慢的成熟型企业，强调流程、规范，注重规则的企业
结果 + 过程（行为 / 素质）	普遍适用于各类人员	
做了什么（实质收益） + 能做什么（预期收益）	知识工作者	

作为企业的所有者、经营者或者管理者，我们都很清楚，企业存在的目的是为了赢利，是为了赚钱，不是为了赚钱而存在的组织严格意义上说是不能算作企业的，企业是以赢利为目的的。那么企业的经营结果也就是赢利了，简单的说就是赚取利润。我们都知道如下的恒等式：

$$\text{利润} = \text{收入} - \text{成本}$$

从这个公式不难看出，要增加利润只有三条路：一是提高收入；二是降低成本；三是既提高收入又降低成本。就这一点而言，所有的企业都一样。作为企业的管理者，我们做的每项工作，我们出台的每一项制度或者计划，都要认真考虑这些工作是不是有助于提高收入，或者是否有利于成本的降低，是能直接提高收入、降低成本，还是间接提高收入、降低成本，从而有利于利润的提高。如果不能提高利润，或者无助于利润提高（无论是近期或者远期），那么就要慎重。

绩效是结果，企业的绩效就是企业经营的结果即利润。而结果是过程的产物，如果没有过程，结果是不会自动出现的。可见结果是要通过过程来取得的，而且结果还可以在下一轮的绩效管理过程中逐步改善，逐步提高。所以说绩效既是结果也是过程，是“结果 + 过程”。

理解了“绩效 = 结果 + 过程”这点，就不难理解为什么在摩托罗拉公司有这么一句话：“企业管理就是人力资源管理，人力资源管理就是绩效管理。”

关于绩效的几种认识

大家都知道在现实生活中有这么一条规律：认识决定行动，行动产出结果。如我们认为坚持锻炼有利于强身健体，我们就有可能坚持锻炼身体，坚持锻炼身体就会改善我们的健康状况。我们认识到吸毒

将毁掉我们的一生，那么我们会远离毒品。

同样，如果我们对绩效的认识不合适，那么我们对绩效管理的操作就很难成功，这也是为什么一些企业在运行绩效管理过程中失利的主要原因之一。

我们在进行企业管理咨询，特别是企业绩效管理体系建设咨询的过程中就遇到过很多类似的状况，其中之一就是有很多企业非常重视考勤，甚至不惜为了考勤花费了很多人力物力。其实我们想象一下本书开头的那个问题，考勤是有利于企业的收入增加，还是有利于企业的成本降低呢，即使你觉得这个问题的回答是肯定的，那么你认为考勤对公司利润的贡献在所有因素按照影响大小可以排到多少位呢？值得我们思考。下面的一个例子在我们咨询的过程中是最常见的。

在上海市区，有这么一家物流公司，就是由于对绩效认识为“德、能、勤、绩”，所以努力尝试了各种办法做绩效考核，最终惨淡收场：他们先是就“德、能、勤、绩”这几个方面主观给员工打分，运行几年以后年年都有员工反映领导对他的考核不公平，不能反映他的工作成果，为此有上访的，有告状的，更有打架的；接着他们看这样不行，通过公司领导层研究讨论，决定由员工互评，结果大家就可想而知了，员工之间关系紧张，公司气氛沉闷；最后公司领导层又祭出“杀手锏”，推行员工之间互评、主管评员工、客户评员工、上下道工序互评等360度考评，结果每到月底、季末和年底，每个人都有大量的表格要填，时间又非常紧张，于是大家就随便填一下应付了事，至于评优和差就是部门内部打架轮换，这个月是你，下个月是他……

还有人认为绩效就是结果，这也有所不妥，比如说我们认为企业的绩效就是企业经营的结果——利润。那么就有可能出现，这个利润

说不定是骗来的、是偷来的、是抢来的。最终的结果大家可想而知。2008年，震惊全国的“亿霖木业”传销案28名“骨干”疯狂敛财16亿余元，被提起公诉，最终落得个银铛入狱的下场。

还有人认为绩效就是过程，他们认为只要过程做好了就一定会有好的结果，即好的赢利或者好的利润。实际上也不是这样，其实，没有事先明白自己想要的结果（即目标），再好的过程都是徒劳。我们小时候都读过“南辕北辙”的故事：

从前有一个人，从魏国到楚国去。他带上很多的盘缠，雇了上好的车，驾上骏马，请了驾车技术精湛的车夫，就上路了。楚国在魏国的南面，可这个人不问青红皂白让驾车人赶着马车一直向北走去。

路上有人问他要往哪儿去，他大声回答说：“去楚国！”路人告诉他说：“到楚国去应往南走，你这是在往北走，方向不对。”那人满不在乎地说：“没关系，我的马快着呢！”路人替他着急，拉住他的马，阻止他说：“方向错了，你的马再快，也到不了楚国呀！”那人依然毫不醒悟地说：“不要紧，我带的路费多着呢！”路人极力劝阻他说：“虽说你路费多，可是你走的不是那个方向，你路费多也只能白花呀！”那个一心只想着要到楚国去的人有些不耐烦地说：“这有什么难的，我的车夫赶车的本领高着呢！”路人无奈，只好松开了拉住车把子的手，眼睁睁地看着那个盲目上路的魏国人走了。

那个魏国人，不听别人的指点劝告，仗着自己的马快、钱多、车夫好等优越条件，朝着相反方向一意孤行。那么，他条件越好，他就只会离要去的地方越远，因为他的大方向错了。

可见，即使过程再完美，想要的结果或者说目标不清楚，完美的过程可能是个累赘，如果目标错了，那么过程越完美，结果可能越坏。

循环的力量，持续改善的力量

明白了什么是绩效，那么什么是绩效管理呢？如果我们把绩效理解为企业经营的结果和过程，那么绩效管理就是对企业经营结果和过程的管理，如图1-2所示。

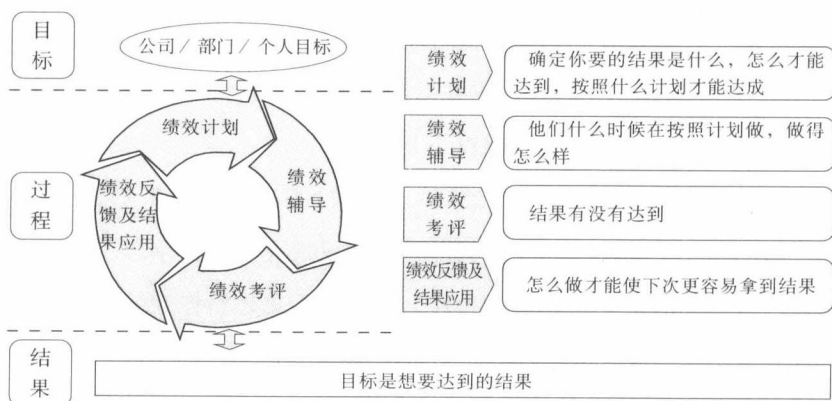


图 1-2 绩效管理的过程

既然要管理企业的经营结果，首先要明白我们想要的是什么样的经营结果，即企业经营的目标。要想达到这个目标，第一，要对这个目标进行一系列的界定，即清楚明白地表达出来，如这个目标是什么，怎么表述才够精确，怎么表述才能让所有的员工都能明白并且认同。第二，将这个目标分解到企业的每个部门和每个成员。第三，企业要根据这个目标开动脑筋，综合各方面的能力找出实现目标的措施和方法，即企业的经营计划。第四，实施这个计划。实施这个计划的目的是为了确保目标的完成，所以必须：不断检查各个分目标的完成情况，并优化计划；辅导员工正确地做事，提高员工的能力，确保目标

的达成，不断地检查，确保计划的正常进行，并解决计划执行过程中的突发状况。

然后，到期的时候要看一下我们要的经营结果有没有达到。

最后，由于我们是一个企业，我们要永续经营，我们要我们的员工继续帮我们得到下一个经营结果，所以我们必须对上一个过程中表现好的员工进行奖励、晋升，对表现不好的员工促使其改进。

从上面的分析我们不难看出：绩效管理是通过对企业目标的建立、目标分解、过程检查、业绩评价与反馈等将绩效活动融入企业日常管理活动中，以激励员工持续改进并最终实现企业目标的一种管理活动。

从这个概念我们可以得出以下几点：

(1) 绩效管理是一个P（计划）D（做）C（检查）A（行动）循环，而不是一个动作。想象我们那些经常仅仅在月底、季末、年度填填表，打打分的企业，你知道为什么你的员工总是对你的绩效考核与管理非常不满，甚至用脚投票（辞职）？知道为什么你的管理总是不能被员工认同的原因吗？

(2) 绩效管理是一个大循环，其中包括企业的PDCA循环，部门的PDCA循环和个人的PDCA循环，如图1-3所示。就是说任何一个人他只要进入我们的企业他都必须有自己的循环，同时要参与所在部

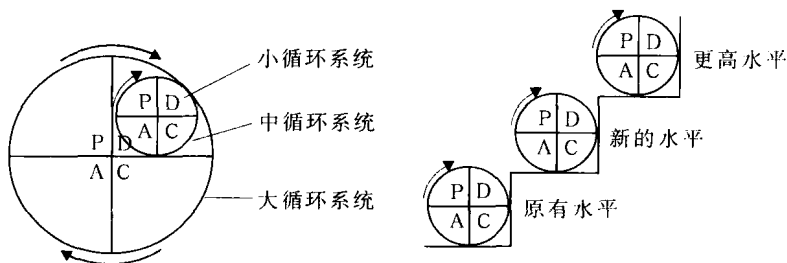


图 1-3 绩效管理循环