



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

刚性排名

——发挥业绩管理作用

FORCED RANKING

Making Performance Management Work

〔美〕迪克·格罗特 著

祝吉芳 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

刚性排名

——发挥业绩管理作用

〔美〕 迪克·格罗特 著

Dick Grote

FORCED RANKING

Making Performance Management Work

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

刚性排名——发挥业绩管理作用/[美]格罗特著;祝吉芳译. —北京:商务印书馆,2009

ISBN 978-7-100-05509-3

I. 刚… II. ①格…②祝… III. 企业管理;人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 073706 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

刚 性 排 名

——发挥业绩管理作用

[美] 迪克·格罗特 著

祝吉芳 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05509-3

2009年8月第1版

开本 700×1000 1/16

2009年8月北京第1次印刷

印张 19 1/4

定价: 54.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read "David A. Foray".

万季美



序 言

30

多年来,我帮助许多企业创建了刚性排名制,并帮助它们成功实施了刚性排名制。这方面的具体经验,是我任菲多利公司(Frito-Lay)培训与发展部主任那段时间积累的。菲多利是百事公司规模最大、效益最好的子公司。在那里,我从两种途径获取了有关经验:一是参与管理,二是作为百事公司庞大经理群的一员,每年按当时使用的 1/4 排名法接受业绩和潜力排名。1977 年,我离开百事公司,开始专门从事业绩管理方面的咨询业务。到目前为止,在我的帮助下,不少企业采用了刚性排名制,或者改善了已有的刚性排名办法。

过去几年中,有刚性排名之称的评估办法,引起媒体、咨询公司、学术研究机构的极大关注。不过,令人称怪的是,几乎所有目光都集中在这套办法的缺点和不足上。

终于在 2000 年,有关刚性排名的辩论爆发了。就在这一年,通用公司发表了“致通用公司股东年度报告”。报告

中,首席执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)在提及公司执行多年的刚性排名制时充满了褒扬之辞。他说:“我们将员工分为3档,即20%在高档,70%为中档,10%是低档。”接着,他认为必须奖励20%的杰出员工,充实他们的钱袋,同时必须将后10%的员工解雇。

在报告中,韦尔奇明确提出,每年需将一批员工解雇,如若不然,用他的话来说就是:“不仅意味着管理失败,还是虚情假意的表现。”因为将来的公司领导人最终会解雇这10%的员工,让他们自寻出路,另起炉灶。唯有如此,才能创造真正的优秀企业,使企业兴旺发展。¹

一石激起千层浪。韦尔奇报告发表不久,全美范围内很快展开了一场有关“刚性排名制对业绩管理有何益处”的大讨论。然而,讨论出现了一边倒的情况——普遍持反对意见。反方的论点是,企业每年挑排在后10%的员工解雇,这种做法不仅不切实际,对过去一直被认为表现不错,而现在却“按排名除名”(rank and yank)的员工而言,还是不道德的表现。当时,报纸连篇累牍地报导企业因刚性排名办法开除员工遭到起诉的事件,安然公司(Enron)的倒闭更成了反方的一个有力证据,因为安然公司曾大力鼓吹过其刚性排名制,还曾大肆宣扬其人才管理文化。

与反方的大声呼吁及媒体的大量曝光相反,刚性排名制的倡导者们基本保持沉默,因为负面报道并非空穴来风,像安然这样刚性排名制设计不严谨、执行不力的公司就是实例。此外,也没人指名道姓要你出来谈,所以没必要做出头鸟;另外,



媒体对高调官司的舆论,以及刚性排名制给人的“不公平”的模糊印象,使使用刚性排名制的企业不愿出言自辩。

结果,刚性排名制因设计得当、执行有力而成为企业行之有效工具的报导,很难读到。在舆论出现一边倒的情况下,特别是倒向因排名而愁生计、忧虑前途的失业员工时,关于如何创建并善用刚性排名制的正面信息就更难获得了,甚至有些公司迫于压力另觅他途。

写作此书,就是为了证明,刚性排名制可以成为企业各种人才管理办法中弥足珍贵的组成部分。本书对其正确使用加以介绍。实际上,每家企业都使用为人熟知的业绩考核办法,刚性排名只不过是这些办法的补充,而非替代,因为刚性排名制可帮助企业严格区分人才,消除等级评定中的掺水现象,拉大等级距离(等级距离不大这一点常遭到员工的批评),有效平衡常规业绩考核结果。

本书将用实例说明,帮助企业严格挑选杰出人才的刚性排名制益处很多,值得采用。本书将讨论针对刚性排名办法的所有反方观点和批评指责意见;对于合理的、实事求是的意见,本书将予以肯定;被误解的地方,本书将加以解释,以正视听。

本书将讨论因刚性排名而产生的误会,例如一个最常见的误会,即刺激某些人对这一办法进行顽固抵制的原因,就是把排名最低的员工视为“绩差员工”或别的什么称呼,以表明他们的业绩令人不满,或者没达到预定目标。

当然,要经理在自己团队中挑出某个百分比的“失败者”或“没到达终点”者时,经理肯定会有抵触情绪。而事实上,

序言

他们要做的不过是在自己不算出众但还过得去的团队中挑出业绩最好及业绩最差的员工，而非具体指出是谁业绩不达标。因为只要是人，身上总能挑出一些令人不满意之处。

通常认为，排名在末位的员工必定是业绩差员工，但稍后我们就会看到，情况并非如此，他们或许是失败者，但也很可能是全明星队伍里优秀的中坚力量。

本书意在澄清视听。坦率而言，我并不认为刚性排名是一剂万能良方，每家公司都应该使用。所以，我将对刚性排名成功的条件加以解释，说明某些情况下还有其他方式更利于人才管理。

本书旨在助你更明智地选拔人才，了解人才。对那些停滞不前、不知谁为优秀员工的企业，本书可助其领导一臂之力。至于对企业人才了解有多深，是否知道企业领导潜力何在，本书将帮你作答。本书还谈到管理及管理战略，谈到领导者的推荐和培养问题，还将帮你的企业提高业绩水平，使企业经营实现良性循环。

本书主要写给重视业绩管理和人才管理的企业、负责人力资源管理的行政人员，以及那些已经或正考虑使用刚性排名制的企业高管和经理人。企业制度的设计应该行之有效，同样还要充分理解并善用置身其间的每位员工，这两者都很关键。

案例说明

本书将提到一些公司及其经营活动。凡提到公司名的



地方,无论是涉及该公司自己的声明、报告,还是涉及媒体上的公开报导,所有信息皆取自人人可得的公共资源。当然,尽管每一案例的事实是公开的,但对其所做的解释,由本人负责。凡没点名道姓的公司,其信息主要来自咨询过程、私交、管理会议上的讨论、研讨会或私人往来信件等渠道。在每一案例中,公司名都进行了精心掩饰,连该公司的员工也许都认不出来。正如彼得·德鲁克(Peter Drucker)在《管理——任务、责任、实践》(*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*)这本 30 多年前出版,但至今仍然影响很大的书的前言中所言:“如果读者看到‘美国中西部硬件制造商’,就能肯定该公司不是硬件制造商,不在中西部。这样不好。所以,案例中列举的事实要有忠实和确切的报道,只是具体公司叫什么名字,须经过精心掩饰。”²

致 谢

感谢为我提供刚性排名实战经验的各位企业经理,感谢发表有关业绩管理研究报告的学者,是他们给本书提供了丰富的信息,使本书具有很强的可读性。在这里,我还要特别感谢一个人,她就是哈佛商学院出版社的编辑梅琳达·梅里诺(Melinda Merino)。在撰写全书的过程中,她提出了中肯的意见,给我极大的鼓励和关心,并提出了很高的要求。正是由于她的高水平和好建议,使本书写作受益很大,在此向她表示感谢。

目录

CONTENTS

序言	i
第一章 区分人才	1
常规性业绩管理中的困难	5
区别的需要	8
绝对比较和相对比较	10
刚性排名的依据	16
刚性排名:以企业为例	18
具体情况下的刚性排名	23
本书写作思路	29
结束语	31
第二章 风险与回报	35
益 处	35
风 险	46
结束语	66
第三章 启动刚性排名制	69
公司为优先做首要任务准备好了吗?	70
对业绩管理进行审核	71
请专家作相关报告	73
设计刚性排名制	73
刚性排名制与奖励	112

全盘考虑	113
第四章 采用适当的技术手段	115
培训评估者	119
如何应对与刚性排名制有关的一切结果	124
筹备排名会议	126
召开刚性排名会议	127
会议主持人的作用	130
结束排名会议	135
将潜在的负面影响降低到最小	136
第五章 刚性排名幕后的故事	141
需要理解的基本内容	146
一种“井然有序的方式”	149
在评估会议上	150
各种结果	154
刚性排名制与小公司	156
第六章 刚性分类	161
什么是刚性分类?	163
充分了解刚性分类	169
什么是适当的分类办法?	172
第七章 为业绩管理提供真相	177
业绩考核制度与刚性排名制	178

第一章 绪论 1
第一节 绩效管理概述 1
第二节 绩效管理的作用 2
第三节 绩效管理的内容 3
第四节 绩效管理的过程 4
第五节 绩效管理的影响因素 5
第六节 绩效管理的发展趋势 6
第二章 绩效管理制度的设计 7
第一节 绩效管理制度的概念 7
第二节 绩效管理制度的设计原则 8
第三节 绩效管理制度的设计步骤 9
第四节 绩效管理制度的设计内容 10
第五节 绩效管理制度的设计方法 11
第六节 绩效管理制度的设计工具 12
第三章 绩效管理制度的实施 13
第一节 绩效管理制度的实施原则 13
第二节 绩效管理制度的实施步骤 14
第三节 绩效管理制度的实施内容 15
第四节 绩效管理制度的实施方法 16
第五节 绩效管理制度的实施工具 17
第四章 绩效管理制度的评价 18
第一节 绩效管理制度的评价原则 18
第二节 绩效管理制度的评价步骤 19
第三节 绩效管理制度的评价内容 20
第四节 绩效管理制度的评价方法 21
第五节 绩效管理制度的评价工具 22
第五章 绩效管理制度的改进 23
第一节 绩效管理制度的改进原则 23
第二节 绩效管理制度的改进步骤 24
第三节 绩效管理制度的改进内容 25
第四节 绩效管理制度的改进方法 26
第五节 绩效管理制度的改进工具 27
第六章 绩效管理制度的应用 28
第一节 绩效管理制度的应用原则 28
第二节 绩效管理制度的应用步骤 29
第三节 绩效管理制度的应用内容 30
第四节 绩效管理制度的应用方法 31
第五节 绩效管理制度的应用工具 32
第七章 绩效管理制度的总结 33
第一节 绩效管理制度的总结原则 33
第二节 绩效管理制度的总结步骤 34
第三节 绩效管理制度的总结内容 35
第四节 绩效管理制度的总结方法 36
第五节 绩效管理制度的总结工具 37
第八章 绩效管理制度的展望 38
第一节 绩效管理制度的展望原则 38
第二节 绩效管理制度的展望步骤 39
第三节 绩效管理制度的展望内容 40
第四节 绩效管理制度的展望方法 41
第五节 绩效管理制度的展望工具 42

评估结果审议程序或等级调整程序	179
建立业绩管理责任制度	191
相对于同行	200
附录 A 经理备忘	201
附录 B 刚性排名制知识问答	223
附录 C 刚性排名制与法律	235
注释	269
延伸阅读	281
作者简介	289

第一章

唯一令人欣慰的是总结部分的一处评语。在评语中，雷先总结了我所有的工作失误，然后写道：“我肯定他本人并不知道这些问题的存在，显然无人告诉过他。”

是的，的确无人对我说过：“你并没有你本人想得那么好。”只有雷直言不讳，并且让我心服口服。确实，我当时还很嫩，还没完成从学校到公司的情感转换。

雷填写的实事求是的业绩考核表给我当头一棒，使我立刻清醒认识到自己该认真扮演成年人的角色了！于是我立刻采取行动，脚踏实地地工作，作出必要的改变，就这样在通用一干就是5年，之后被联合航空公司聘用。我在联合航空公司工作5年之后，又改换门庭，这一次是百事公司。为此，我移师达拉斯(Dallas)，在菲多利公司掌管公司所有培训工作，及管理开发业务。5年之后，我离开百事公司开始从事咨询，这一干就是15年多，可谓事业有成。

几年前，偶尔看到那张已显破旧的业绩考核单时，我禁不住想：若雷·莫勒与其他许多经理一样不直言相告，情况会怎样？

雷有勇气说真话，真话确实令人不快，但作为经理就该有一说一，像雷那样坦诚相见。然而事实上，许多经理或许会对我蹩脚的成绩避而不谈，并找出大量借口为我开脱，诸如：“这是该人第一次接受考核……相信他会随着时间的推移而逐步成长起来……”“该人年纪尚轻，不能在档案上留下污点，那样会毁了他的前程……”“迪克脾气有些火爆，所以不便与他发生冲突……”“如果给他很低的等级，学员们会认



为我不通人性,以后再招学员就难了……”。很显然,要是当初那份业绩考核没如实反映情况,我也许永远自以为很棒,结果到头来一事无成,绝不可能成就今天这番事业。

不过,业绩考核并非总能起到这样正面的效果,有时甚至会适得其反,尤其在上下级一齐坐下来讨论业绩考核结果时。大约2年前,妻子、我,以及我们公司的网络工程师和他妻子伊莎(Esther)在一家墨西哥餐馆共进晚餐。餐中闲聊时,伊莎谈起当天她与老板的面谈。面谈时,老板把自己填写的业绩考核表拿出来,让她过目。这张考核表对她在美国这家最大慈善服务机构前半年的表现进行了评估。她对老板的评价感到不安。

得知评估结果之后,我们都觉得她没理由不安,因为老板在每个观测点上都给她打了“优”。

“可我知道自己并没那么优秀呀!”她说,“我只干了半年,还有好多要学。我自认为很努力,但还是至少做砸了一件事——对此事他连提都不提。他并没把该说的都告诉我。他为什么不说实话?”

或许,伊莎的情况有些特殊,其特殊性在于判分不够严格,所以认为这种业绩考核有失公正。她需要的是直言相告,其中既包括诚心的表扬,也有诚恳的批评,还要指出缺点及有待改进之处。她要的是真话,而得到的却是名不副实的过高评分,这使她不知自己究竟在哪些方面做得好、哪些方面做得不好。

假如经理履行其职,忠实地评价下属业绩,并将结果坦