

博瑞森
BRACE
管理丛书

CHINA STONE
华夏基石

回归本源 看绩效

用绩效管理提升组织与员工能力

孙波◎著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

回归本源 看绩效

用绩效管理提升组织与员工能力

孙波◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

回归本源看绩效：用绩效管理提升组织与员工能力/孙波著.

—北京：企业管理出版社，2013.12

ISBN 978-7-5164-0542-0

I. ①回… II. ①孙… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 234489 号

书 名：回归本源看绩效：用绩效管理提升组织与员工能力

作 者：孙 波

选题策划：刘 刚

责任编辑：周灵均

书 号：ISBN 978-7-5164-0542-0

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市文阁印刷厂

经 销：新华书店

开 本：710 毫米×1000 毫米 16 开本 13 印张 124 千字

版 次：2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

定 价：39.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；
- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也实现了自己的梦想。

博瑞森图书
010 - 51900529
bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、相关图书推荐，发送短信“3111”至 13611149991 即可获赠。

推
荐
序

回归管理基本面

中国人民大学教授、博士生导师

彭剑锋

华夏基石管理咨询集团董事长

我们所处的这个时代，是一个不确定的转型时代，一方面中国经济增长方式已经从一个量的积累进入到一个质的提升阶段，另一方面中国企业也面临着从单一的硬扩张（硬实力）成长模式到软硬兼修发展（软实力）成长模式的转型，以应对全方位的成本上升压力和全球市场竞争格局。

衡量转型是否成功的标志，也是企业是否具备全球持续竞争力的绩效标志：**总成本领先与人均效率最高**。这两项指标的达成需要包括经营模式创新、产品与技术创新、管理创新提升等在内的系统创新，因此我

CHINA SINE | I |

们说中国企业进入了一个新的战略转型和系统变革时期，同时这也意味着企业的人力资源管理进入了效能时代。

我们需要通过提高人力资源的效能来抵消劳动力成本上升的部分，我们需要激发每个人才的能量、激发所有员工的潜能来提升组织效率，而这一切追根溯源都与每个员工的绩效密切相关，因而绩效管理成了企业管理的重中之重。

企业界和理论界近些年围绕绩效管理做了很多有益的尝试，新理念、新技术、新方法不断推出，但是中国企业本质上并不缺乏理念和技术方法。在这样一个不确定的时代，高速成长的中国企业要真正提高人力资源效能，持续创造高绩效，需要的是重回基本面——**重回文化价值面，重回科学管理。**

企业要重回文化价值，重新思考企业的使命、定位与核心价值观，回归客户价值与人文关怀，打造基于价值观的新领导力。企业管理则要重回科学管理，重温经典科学管理四化，即**最优化、简单化、规范化和标准化**。从这一点出发，厘清绩效管理的基本概念对于解决企业在运用绩效管理工具时遇到的问题以及回答关于绩效管理的困惑就显得尤为重要。

本书作者孙波博士结合华夏基石管理咨询集团十年积累的丰富翔实的案例及其本人在咨询项目过程中的思考，对组织绩效与个体绩效的差异、战略性绩效管理与绩效管理的关系、绩效目标分解与绩效文化建设等基本问题进行了阐述。虽然是一家之言，但是作者在书中提出的组织

绩效来自“破坏性创新”、区分绩效水平差异不是绩效管理的功能等观点具有一定的新意与现实的探索意义，相信本书的出版可以引发读者更多的思考和共鸣。

自序

2003年我主笔的《以KPI为核心的绩效管理》一书由中国人民大学出版社出版发行，当时由于阅历、经验和时间等因素留下很多遗憾，在之后的时间里我一直计划着对这本书进行补充和修订，但是由于各种原因一耽搁，自己也就逐渐放下了。

这十年来一直埋头于为企业提供管理咨询服务和学校的教学科研工作，随着对企业实践更加深入的接触和感知，偶尔想起很是庆幸自己没有急于对《以KPI为核心的绩效管理》一书进行修订。这本书主要是在总结我以前在企业工作和当时短短两年咨询过程的工具方法，也许如很多读者所言非常实用，但事实上对于绩效管理究竟如何和企业经营产生联系，它们之间是什么样的联系没有进行思考。

近十年来，人力资源管理的理论和企业实践都发生了很多变化，关于绩效管理体系建设、工具方法的研究愈发精深和细致。但是，很多企业在熟练掌握了工具方法的基础上依然会有很多困惑，而且越来越多接

触到的企业实践也使我逐渐意识到企业对于绩效管理的应用可能进入了“神秘化”和“技术化”的误区。

所以，我就有了这样一个念头，能否结合自己十年来的咨询经验和教学经验谈一谈究竟该如何看待绩效与绩效管理。《以 KPI 为核心的绩效管理》关于绩效管理的认识和一些所谓的创新仅是一家之言，希望能够与读者进行探讨。

在我看来再复杂的问题当你去繁就简，回到根本去看时也许就能找到解决的办法。念头产生以后，在本科生教学以及其他院校 MBA、EMBA 授课中，我经常会有意识地和大家就绩效管理的本源进行交流和探讨，这大概就是本书的来源，也正因为这样的思考过程决定了本书的写作风格更像是一种简单的交流，希望能够不辜负读者的期望。

在本书的写作过程中，华夏基石管理咨询集团董事长、中国人民大学博士生导师彭剑锋教授亲自拨冗对本书的大纲、目录和主要观点进行了反复的修正和讨论，华夏基石人力资源顾问有限公司的高级咨询师雷文龙、韩晓毅两位老师提供了大量极具参考价值的资料和建议，我的学生姜楠、胥丽在本书的资料搜集整理方面也做了大量卓有成效的工作，在此一并表示深深的感谢！

目录

第一章 “管”与“考”的异同

- 第一节 绩效的概念还没有统一 / 004
- 第二节 全面绩效管理绝不是全面指标 / 010
- 第三节 “管”和“考”本来就有巨大的区别 / 014

第二章 谈绩效时你说的是组织绩效还是个体绩效

- 第一节 组织绩效和个体绩效都来自能力提升 / 024
- 第二节 组织绩效提升更重要的是破坏性创新 / 028
- 第三节 组织的能力是一种系统能力 / 033

第三章 没有制定明晰的战略能推行绩效管理吗

- 第一节 绩效管理和战略是什么关系 / 040
- 第二节 不是所有的绩效管理都能称为战略性绩效管理 / 042

第四章 是不是所有的企业都需要绩效管理

第一节 绩效管理体系的构建是分阶段的 / 050

第二节 所谓的“先进科学”可能会误导你 / 053

第五章 绩效管理责任谁来承担

第一节 人人都要承担绩效管理责任 / 065

第二节 没有沟通就没有绩效管理 / 074

第六章 绩效指标设计的核心是什么

第一节 绩效指标反映组织经营管理效果 / 083

第二节 绩效指标需要追求偏执 / 089

第三节 基于平衡计分卡设计关键绩效指标 / 098

第四节 基于关键成功因素分析法设计绩效管理指标 / 119

第五节 基于标杆基准法设计绩效指标 / 126

第七章 你分解的是资源而不是指标

第一节 目标就是没法合理 / 135

第二节 “想”是“做”的前提 / 137

第三节 指标分解的逻辑比数量重要 / 140

第四节 分解确定指标是一个互动过程 / 148

第八章 绩效管理需要高绩效文化支持

第一节 没有绩效的文化是假文化 / 155

第二节 高绩效组织的文化特征 / 157

第三节 个体的绩效更多是来自自我价值驱动 / 164

第四节 激励来自认可 / 167

第九章 绩效管理就是“改进工具”

第一节 绩效管理不是为了区分 / 173

第二节 员工能力改进依然是组织绩效提升的源泉 / 176

第三节 既要述职也要述能 / 179

参考文献

回
归
本
源
看
绩
效

第一章 “管”与“考”的异同

现在，企业经营者或者高层管理者对于人力资源管理越来越重视。与此同时，作为人力资源管理最基本和最核心的绩效管理职能，更是得到了加倍的关注。我在从事管理咨询和教学过程中，每年都会接到大量来自企业的需求，或者学生的一些问题，其中大约有 80% 的问题都涉及到企业绩效管理。说明绩效管理这一职能越来越被企业重视，也确实遇到了很多理论或现实上的问题。

究其根源，我认为关于“绩效”这样一个基本概念，在企业界和理论界仍然存在着不同的看法，而且并没有达成一个公认的标准。这可能是导致绩效管理实践中遇到问题 and 困惑的本质原因。



第一节 绩效的概念还没有统一

关于“绩效”的基本概念始终有三种典型的认识，“结果说”、“过程说”和“能力说”。他们的侧重点不同，提出来的时间也略有差异。围绕着这三种典型的认识，依据提出时间和管理理论发展的脉络，我们大致可以把绩效的概念划分为五个阶段。

■ 第一阶段：绩效 = 完成的工作任务

关于“绩效”的这种认识，比较典型的可以追溯到泰罗的科学管理时期。1911年，美国古典管理学家泰罗在《科学管理原理》这本书中提到了对钢铁工人的绩效的评价，他把一个钢铁搬运工人的工作过程分解为几个简单的标准任务，并以此计算和评价绩效。

基于这种对绩效的认识，管理者的侧重点在于把如何完成绩效，以及完成绩效过程中可能遇到的问题都进行明确，并据此制定完成绩效的标准动作，而员工所要做的仅仅是完成指定的标准动作。

可以看到，将“绩效”等同于“完成的工作任务”很重要的一个前提是，工作内容事先能够被准确规划、分解为简单的几项“任务”或者说几个“动作”，显然从事简单重复劳动的群体是适合用这种方式进行绩效评价的，也就是说这种方式适合简单体力劳动者的绩效评价。

■ 第二阶段:绩效 = 结果

在某些情况下，管理者发现事先很难明确绩效完成过程中可能遇到的问题，以及更好完成的方法。这意味着将工作内容事先分解为几个标准动作的前提不存在了，但是管理者在安排这项工作时所期望的结果是明确的，于是就提出了将“绩效”等同于“结果”。这种概念的提出，衍生出绩效结果、绩效目标、关键指标等相关概念，共同的特征都是指向产出。

“绩效”等于“结果”的这种认识，具有很好的操作性和及时的激励性。员工可以按照与结果直接相关的激励办法，依据自己的产出很快计算出自己的所得，所以激励效果非常好。

但是这种认识绩效的方式，在简化管理过程的同时也带来了一些新的问题。

(1) 可能带来不公平感。比如，很多工作的结果并不是员工做出的行为能够直接控制的，很努力地工作却由于很多不可预知的客观因素影响，不一定能够带来期望的结果。这个时候如果完全以结果来进行评价的话，就会带来员工的不公平感。

当然还有另外一种可能性，员工本身执行任务的机会是不均等的，任务分配有时候有一定的随机性。如果出现一群能力相当的员工，某一个员工因为时机、周期等因素恰好承接了一项重要的任务，而且取得了