

中国式绩效考核

——适合中国企业的绩效考核模式

李泽尧 著

广东省出版集團
广东人民出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式绩效考核/李泽尧著. —广州:

广东人民出版社, 2008. 4

ISBN 978-7-218-05803-0

I. 中… II. 李… III. 企业管理: 人事管理—研究—中国
IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 043118 号

出版发行	广东人民出版社
印 刷	肇庆市科建印刷有限公司
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	21.5
插 页	4
字 数	250 千
版 次	2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷
册 数	5000 册
书 号	ISBN 978-7-218-05803-0
定 价	38.00 元

如果发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社(020-83795749)联系调换。

【出版社网址: <http://www.gdpph.com> 电子邮箱: sales@gdpph.com

图书营销中心: 020-37579604 37579695】

内容简介

针对企业管理规范化与完成订单作业的矛盾，即生存与发展的矛盾，本书提出了极具可操作性的“中国式绩效考核”概念、方法、体系和操作步骤。

中国式绩效考核把“实现有效管理、提升工作效率、推动企业执行力”作为目标，适合于没有超越生存、随时有着生存压力的中国企业，以及那些还在他们自己的国家、没有来到中国、不是跨国公司的外国公司——即所谓“中国式企业”。

“中国式企业”的主要特征是：“量化管理不到位、职业经理代理不到位”及“生存未超越、提升业绩是企业管理主线条”。在这样的企业里面，绩效考核一旦偏离了高层管理者最揪心的“生存问题”（即“实现有效管理、提升工作效率、推动企业执行力”的问题），接下来的遭遇自然就是可想而知的。本书提出的“人力资源经理的绩效考核”与“非人力资源经理的绩效考核”，可以为此找到解决之道。

本书适合企业人力资源经理、企管部、行政部经理、企业高管及各级主管等读者阅读，尤其对企业绩效考核主导部门主管有很好的针对性。相信本书能让正在从事或即将面对绩效考核的人们获得一些清晰的思路。

前 言

业绩主线之外的绩效考核

在中国人的心目中，跨国公司是企业学习的当然榜样，一些出身“跨国公司人力资源经理”的人士成了中国企业人力资源经理们的导师，没有人发现或敢说这里面有什么不对。其实，跨国公司绩效考核的本质——量化管理+辅助性绩效考核，而其人力资源部门主导的往往只是其中的“辅助性绩效考核”！于是我们很多人所看到和学到的就变成：

跨国公司绩效考核=辅助性绩效考核（传统绩效评估）

是的，我们很多人所看到和学到的跨国公司的绩效考核是其人力资源部门主导的，它事实上只是一种辅助性的绩效考核方法，因为这些企业还有一条业绩主线（在直线主管手上）不在此考核之列。

这种“辅助性的绩效考核”对于有着量化管理基础的跨国公司而言，具有“锦上添花”的作用，可是对于“没有量化管理基础的大多数中国企业”来说，那就是隔靴搔痒、乃至“水土不服”。

于是我们不妨说：

学习跨国公司没有错，但是，不要忽略了边界条件！

或许，学习“跨国公司的绩效考核”也没有错，但是，不要忽略了不同的边界条件！

生存压力下的“中国式企业”

我们不妨把那些生存压力大、还没有超越生存、随时有着生存压力的中国企业，以及那些还在他们自己的国家、没有来到中国、尚在生存线上挣扎的、不为我们所知的、不是跨国公司的外国公司，通通叫做“中国式企业”！

企业处在高度生存压力之下时，“实现有效管理、提升工作效率、推动企业执行力”成为企业的“最高任务”，这时直线主管就当然成为公司管理的主轴。

企业的生存压力除了会产生对业务的高度重视外，同时也会促成企业对发展的渴求，从而对高层管理者形成规范化管理的动力，这是一些从事规范化管理的职业经理人（包括人力资源部、企划部、行政部等具有职能性质的部门经理甚至总经理助理）得到“重用”的契机。但是，这些职业经理人千万不要因此而忘记，在这些“生存型企业”里面，你的所作所为一旦偏离了高层管理者最揪心的“生存问题”，你接下来的遭遇当然就是可想而知的了。

“中国企业”呼唤“中国式绩效考核”

或许，我们所看到的“外国公司”主要是来到我们身边的，或报章、书刊杂志热烈介绍的“外国公司”，他们的优秀在某种意义上表现为“超越了生存”。所以不要忘记了，那些有口皆碑的跨国公司，大多数都是“比较地”超越了生存的公司。在这种情况下，职能部门可以而且应该埋头专注于自己的职能作用。

而我们的中国企业尤其是民营企业，随时都有巨大的生存压力，因此，把绩效考核“现实化、中国化、业绩化、直线主管化”——随时关注与企业生存攸关的业务问题，实际上正是“战略性人力资源管理”的本义。

所以，中国式绩效考核把“实现有效管理、提升工作效率、推动企业执行力”作为目标，适合于生存压力大的公司，适合于绝大多数没有超越生存、随时有着生存压力的中国企业，以及那些还在他们自己的国家、没有来到中国、不是跨国公司的外国公司。

什么叫战略性人力资源管理

公司目前的需要，你不对准它，你老是去追求永恒的价值目标，而不面对公司目前的生存压力，你的思想就过于书生气。老板不喜欢的原因就

在这里。所以公司的战略在这里有两个矛盾：长期与短期的矛盾，规范化管理和完成订单生产的矛盾。归根结底，则是生存与发展的矛盾。执行主管需要的是什么？是完成订单和生产任务。见下表：

重心	周期	比重	目标
直线主管	短期生存问题	60%~70%	工作内容：效率、效益
职能主管	长期发展问题	30%~40%	工作方法：管理方式优化

其实，以上问题可以归结为以下“矛盾”：

1. 长期与短期的矛盾。
2. 规范化管理与完成任务——订单的矛盾。
3. 生存与发展的矛盾。

不妨比较一下“非人力资源经理的绩效考核”与“人力资源经理的绩效考核”如下表：

	人力资源经理的绩效考核	非人力资源经理的绩效考核
目的	对员工的能力、态度作评价得出结论，以便进行后续的人力资源管理（晋升、薪酬调整等等）* 1	对工作的质量（过程和结果）进行考核并与钱挂钩，以便工作改进
焦点	乐于相马——对人做结论，评价一个人行与不行似乎是人力资源经理的职业习惯和思维定式	习惯赛马——喜欢对工作过程和结果的考核，主张“是骡是马拉出来遛遛”
重点	综合性：人力资源管理、人事匹配、选人用人等	简单性：业绩提升、单刀直入，执行力和工作效率是重点
主导者	人力资源部或行政部	所有的管理者

(续表)

强 调	绩效：强调说绩效不是业绩，因为业绩有环境的因素，个人努力不努力是关键	业绩：强调业绩和结果导向，只问结果不讲理由，认为环境是可以创造的，以成败论英雄，赛马才是硬道理
着眼点	规范化管理、企业长远发展	业务效率提升、企业生存短期目标
希望解决的问题	用人的问题、人才优化的问题	工作效率、业务发展的问题
管理特征	幕僚性质	直线主管性质
途 径	人事考核性质：总是希望对人做一个结论——具有主观性、判断性	就事论事、抓住面前的事情——大家来公司的目的就是“经济建设”——把事做好，把钱拿爽
观 念	绩效考核是职能部门辅助老总、老板、发挥幕僚作用的一种途径	考核就是管理，管理就得考核。绩效考核是管理的一种最为有效的方法，绩效考核就是管理本身。所以每一个管理者都要善于做自己团队里的绩效考核
推行方法	人力资源部主导，其他部门配合，总经理是资源提供者	总经理主导、各级主管执行，人力资源部协助和配合——当你把绩效考核看成是管理本身的时候，总经理主导就是很自然的事了。
周 期	1年或半年	1个月或最多3个月

从中或许就可以更清楚地看到中国式绩效考核是如何解决那几对矛盾（有关“非人力资源经理的绩效考核”与“人力资源经理的绩效考核”的更多含义请进一步阅读书中的内容）。

“中国式绩效考核”的用意

作者无意于去独创一个“门派”，而恰恰是想说不要盲目去迷信什么什么模式。

在广东番禺的一个大型演讲上，有学员问我他们企业的制度“90%都

没有在执行，怎么办？”我反问他：“你们公司有没有赚钱？”他说“有”。于是我告诉他：“既然在赚钱就好，那就把那 90% 的制度先放到一边好了。然后再看看有什么可以增补的条款循序导入。”奇怪的是，全场竟然响起了掌声。或许这就是佛学里所谓“先放下，再提起”的意思吧！

据一些媒体资料，中国的 GDP 即将超过德国成为世界第三，所以我想说，等哪一天中国的 GDP 超过日本甚至超过美国的时候，地球上的人们或许就会来研究中国企业是如何管理的了。我相信，这也非常值得期待！

而，我用“中国式”正是要告诉大家：

1. 不要过度迷信权威，我们要有自己独立的思考。
2. 没有最好只有更好，企业管理变量很多，很难找到普适的标准答案。
3. 管理的真知灼见来自于企业实践，管理者对自己面对的问题要有基本的真实感、自信心和立足点，不要因为一些理论而对面前的管理事实而迷惑。
4. 当然，我用“中国式”也是有一点“真实感、自信心和立足点”的——那就是本书相关单元里讲到的那些管理思想、做法及原理，你读了以后比较一下其他的绩效考核书籍，相信你就会有自己的判断。
5. 大家都在探索，或许你看到和想到的正是一个“新大陆”。

最后，非常希望通过本书，让正在从事或即将面对绩效考核的人们获得一些清晰的思路。

作者

2008 年 3 月 28 日 广州

<h1>目 录</h1>	
第 1 单元 中国企业绩效考核之困	1
被当做洪水猛兽：绩效考核之困	3
绩效考核的核心目的不清楚	3
行内流行说法——谁搞谁就得死？	5
第 2 单元 绩效管理与传统绩效评估方法概述	7
绩效管理	9
绩效管理流程	9
绩效管理与绩效考核的关系	10
传统绩效评估方法	14
雇员比较系统	15
尺度评价表法（Rating Scale Method）	16
行为定位等级评价表（BARS）	17
行为观察量表法（BOS）	18
关键事件法（Critical Incident Method）	18
全视角绩效评估系统	20
第 3 单元 中国式绩效考核基本定位	23
盲目学习跨国企业之误	25
生存压力与“中国式”企业	27
“中国式”企业与“中国式绩效考核”	28
“中国式绩效考核”与“非人绩效考核”	28
第 4 单元 中国式绩效考核基本思想	33
要点 1 厘清考核初衷	35
内容重要还是形式重要：管理两个方面	36

中国式绩效考核

适合中国企业的绩效考核模式

何谓战略性人力资源管理——问题的关键：切中老板（企业）的需要	37
要点 2 改变几种做法	38
考核是赛马，还是相马？	40
是考核工作，还是考核人？	41
事实与判断	42
对“德能勤绩”的批判——绩效考核的重点是过程和结果	43
要点 3 区别几个概念	44
人事考核与绩效考核	45
绩效考核与人事评估	46
人事考核是怎么考核的	46
第 5 单元 中国式绩效考核基本做法	49
要点 4 端正绩效内涵	51
什么是业绩	51
什么是绩效	52
绩效与业绩的关系：绩效=业绩的导数	52
广义绩效考核	54
要点 5 聚焦过程和结果	56
出发点/过程/结果模型	56
人事考评=绩效考核+综合评估	59
出发点过程考核——管理重过程，评价重结果	60
要点 6 强调结果导向	60
绩效以结果为导向——过程结果考核	60
应用举例：品管部如何考核	62
过程代替态度	62
用结果代替能力	63
着眼于执行力和效率的绩效管理	63
第 6 单元 中国式绩效考核基本原理	65
要点 7 理解量化本质	67

量化的本质——工作要求明确化	67
量化的思路——ZY三部曲	68
清零：从头思考	68
你要什么，你就考什么！	68
量化的一般方法	69
要点8 考核就是管理	69
量化的本质与管理的本质	69
KPI 谁来做？各部门主管不会做 KPI 怎么办？	71
目标责任制考核的内在本质——为什么要直线部门 主管负责	71
如何推行绩效考核	73
要点9 管理=代理+自理	73
自理靠心力，代理靠法治	73
管理=代理+自理	75
固定工资与浮动工资： $y=kx+b$	75
过程的可监控程度决定了固定工资的取舍	77
解决问题 主管给他手下都打满分怎么办？	78
要点10 月度考核与浮动工资	79
月考核为基础的绩效考核	79
针对浮动工资的绩效考核	80
浮动工资的本质	80
薪资模式	81
第7单元 中国式绩效考核简化模型	83
中国式绩效考核=业绩考核+基于目标的绩效考核	85
中国式绩效考核之“业绩考核”：量化管理是基础 ——目标责任状	86
辅助性绩效考核（传统绩效评估）方法	88
中国式绩效考核之“基于目标的绩效考核”要点	89
中国式绩效考核的一般步骤与要点	90
“中国式绩效考核”PK“跨国公司绩效考核”（北电的绩效	

管理案例评点)	91
第8单元 中国式绩效考核之：基于目标的绩效考核	95
目标驱动	97
目标驱动——“目标”与“任务”之别	97
管理者目标发现与确认	98
有目标才有仗打	99
目标与绩效	99
企业管理上下限	100
对上负责的管理者	101
日常运作之外要有管理目标	101
超目标管理——杰克·韦尔奇的“延伸目标”	102
目标管理	102
目标管理案例	103
目标管理（MBO）	103
目标管理的典型步骤	104
目标管理的好处——激发主动性	107
目标管理铁三角	108
目标管理的推行政程	109
推行之前的工作	109
目标管理推行的五大步骤	109
目标管理推行中的重要环节	110
目标管理制度的八大成功要则	111
目标考核——基于目标的绩效考核	112
基于目标的绩效考核	112
基于目标的绩效考核实用模板	124
第9单元 中国式绩效考核之：目标发现与锁定	127
问题意识	129
管理者与“问题意识”	129
老板、总经理们必须时时思考的管理问题是什么？	130

“维持”和“改善”	130
改善与管理	131
创新与“改善”	131
量化管理目标设定	132
明确管理目标——管理项目	132
企业目标的特性	134
设立目标的七个步骤	134
自我挑战的目标——有关目标的几个基本常识	135
设定目标的原则	136
岗位关键绩效指标 KPI——绩效考核的灵魂	136
关键绩效指标 KPI (Key Performance Indicator)	137
KPI 业绩考评体系	137
确定责任目标项目的技巧	139
KPI 设计的第一个维度——向上：有效目标分解体系	139
目标与绩效	139
项目型企业组织：从责任目标到工作目标	140
跨级支持和参与——上级要帮助下级制定目标	141
平衡记分卡对 KPI 设计的启示	141
关键业绩指标之职能分解指标	143
关键业绩指标之层级分解指标	145
关键业绩指标之因果分解指标	145
KPI 设计的第二个维度——向后：下工序是客户	148
组织是一张由工作链条组成的网	148
岗位是一个或多个角色的组合	149
绩效是工作流程中各个环节（岗位）的输出值	150
KPI 设计的第三个维度——时间坐标：可持续经营	151
组合考核模型	152
第 10 单元 中国式绩效考核之：有效目标分解	155
吉列：让公司问题成为每个人的问题	157
目标分解与工作能力	158

目标分解代表的含义	158
目标分解与岗位绩效考核	158
解码能力与问题解决能力：目标—手段	159
把责任落实下去	160
不要只谈安全意识，而要多谈安全行为规范	160
从责任目标到工作目标	161
如何使目标更有效	162
有效目标分解	163
目标设定和分解过程	163
设定大目标	163
大目标的设定方法	164
大目标分解的三种方法	164
大目标分解的最有效方法	164
各部门内部目标分解的具体步骤	165
工具之一——树形图	166
WBS——世界性的目标（任务）分解工具	167
工作分解结构	174
工作分解结构的分层分解	175
工作包	175
分解原则	176
确定目标的行动计划	176
责任分配矩阵	177
制定工作分解结构（WBS）的方法	178
WBS分解的反推法	179
WBS与鱼骨图——“水平WBS”	179
WBS词典	182
责任图	182
WBS运用	182
WBS运用：有效地分配工作的前期准备	182
WBS工作模式	183
WBS与问题发现：理性之光扫描	184
计划前的计划：计划 = WBS + 资源	184

通过 WBS 抓住工作的龙头	184
WBS 分解与理性思维	185
协调能力=技术性的 WBS+文化（人性面）的修养	185
画龙点睛——WBS 的运用+作用	185
两种能力让你得到提拔：组织能力与计划能力	186
画龙点睛——WBS 的运用案例：用表格把他罩住	188
第 11 单元 绩效考核常见推行障碍突破	191
绩效考核推行障碍突破	193
国有企业绩效考核最大的难处	193
职能部门的考核——管理=维持+改进	194
维持：服务——内容+标准	195
没有人会拒绝改变——推行方法的障碍突破	195
管理的尖刀——直线部门主管负责	196
部门 KPI 就是主管 KPI	196
结构效率	197
研发——回收期长的工作如何考核	197
目标考核的实施策略	198
目标考核里的利益捆绑：财务经理的问题	198
实施策略	198
实施目标考核的几个环节	199
目标考核项目设计要点	199
目标考核容易出现的问题	200
实现绩效管理的宗旨——从赏罚分明到绩效改进	201
论功行赏，奖优罚劣	201
对待成绩不佳者的流程	202
考核结论应与薪酬和前途相对应	203
第 12 单元 制度设计与推行的一般原理与方法	205
企业制度的意义	208
问题：企业文化与业绩是什么关系？	208

中国式绩效考核

适合中国企业的绩效考核模式

管理是一种作用力——管理着力点	209
人性上下限理论——透视制度管理的误区	210
引子：靓女嫌马桶不卫生，两脚站在马桶沿上如厕	210
管理的靶心是人性	210
人性假设——人性上下限理论	213
脉冲状态与上限管理	216
原点状态与下限管理	219
上下限管理的选择	221
代理与法制——代理靠法制	223
代理需要法制：代理人的风险控制	223
代理人需要法制	227
制度的参照系——团队、流程是坐标	229
引子：制度的参照系——职工≠员工	229
群体人性化——制度化与人性化管理矛盾吗？	230
对事不对人——制度面向岗位而非面向个人	231
展开：流程导向	237
不要同犯错误的人讨价还价	238
制度牢牢抓住下限	239
道德管理与法律管理	239
职业化无所谓有意无意	240
制度的利益相关者——利益相关者理论	241
利益负相关：亿万富翁的遗嘱问题	242
1000万保险要不要买？	244
利益负相关	245
利益反比关系	246
制定能够落到实处的制度——关注态度还是关注事实？	247
管思想还是管行为	247
制度不管你怎么想	248
区分制度管理与道德管理	249
幽默展开	250
制度管理与道德管理：小偷比强盗可爱	251

分清人治与法治——谈态度还是谈行为、谈事实	251
区分政策和制度：政策≠制度	253
人治与制度的弹性区间	254
严禁抽烟：态度重要还是事实重要？	254
网上传播他人作品，最高罚 10 万	254
问题：制度弹性之误	256
对策：把制度定得像数学用表一样	256
制度设计、制定要点	257
制度不是定在两人之间，而是三人之间——谁打谁的游击	257
不可操作：能把制度转换为检查表吗？	258
制度要有控制点	259
克服主观色彩——把制度做成数学用表一样	260
制度的反向制定方法	260
模糊语言与暗设机关	262
形式与内容	262
无法企及的制度无异于“逼良为娼”	263
李氏九龙模型——制度别理想化：“打不赢就别打！”	263
如何克服制度的理想化	266
制度的重点在于接口——岗位之间的接口处理	267
犯罪不合算	268
管理零空白	272
制度设计的另类要点——制度与扣款	273
扣款不应该？	273
目标是人性的，手段是残酷的	276
制度与钱如何挂钩	277
制度推行要点	277
如何推行新制度	277
如何预防推出新制度的误区	278
制度需要成本——观念更新：把异常纳入到正常的 管理之中	279
制度需要方便直观	280