

<<绩效.剑>>

图书基本信息

书名：<<绩效.剑>>

13位ISBN编号：9787302179986

10位ISBN编号：7302179980

出版时间：2008-7

出版时间：清华大学出版社

作者：李玉萍主编,李玉萍 许伟波 彭于彪著

页数：212

字数：208000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<绩效.剑>>

内容概要

企业要上市，管理必须先上市！

管理上市是企业以上市公司的管理要求规范自身的各项经营活动，企业以上市所必须的社会化、公开化、规范化、制度化为契机，运用“管理上市”的理念与方法实现管理规范化，提升自身管理能力和竞争力。

本书是鹰腾咨询的精心之作，从多个咨询实践案例中总结出来，通过全景案例贯穿的方式，生动阐述了中国民营企业推行绩效管理的难点和关键平衡点，以及正确使用绩效管理工具的主要技巧。

管理是科学，更是艺术！

绩效管理犹如一把双刃剑，用得好，可以削铁如泥；用不好，反而会割伤自己。

作者简介

李玉萍，Yintl（鹰腾咨询）首席顾问，普大企业顾问有限公司总经理；智力资本研究中心（CIC）首席研究员，国际人力资源协会核心专家；北京理工大学MBA客座教授，中国官方品牌认证机构客座教授；中国CME签约讲师，国内多家企业管理顾问；国内20余家知名网站特聘专家、专栏作家

<<绩效.剑>>

书籍目录

序言：企业欲上市，管理先上市丛书导读：如何有效地使用本系列书前言：绩效之剑 第一章 奈何“年关” 第一节 “年关”之“痒” 第二节 问题种种 第三节 缘何如此 第二章 绩效创造卓越 第一节 走出平庸的思想 第二节 从平庸到卓越 第三节 无“为”而治 第三章 绩效之痛 第一节 绩效尴尬之由 第二节 绩效源自管理 第三节 没有沟通，就没有绩效 第四章 利剑心术 第一节 科学与艺术的较量 第二节 割裂意味着宣判无效 第三节 创造完美的绩效文化 第五章 让员工成为人“财” 第一节 是人才，更应该是人“财” 第二节 绩效团队成就“蓝色巨人” 后记：“执着”到底

章节摘录

第一章 奈何“年关” 本章带给您的思考 中小型民营企业经过高速发展后，为何染上“大企业病”？

什么样的企业才算是成功的企业？

企业互相扯皮问题的根源有哪些？

如何建立起奖金分配与绩效考核的内在联系？

如何将目标管理、绩效管理 with 员工激励三者结合起来，实现 企业的有效管理？

第一节“年关”之“痒” 岁尾年初，对于企业老总来说，并非一段轻松愉快的日子。年关“难”，难在“关”上——人情关、奖金关、总结计划关、跳槽关……。

人情关——企业要处理各种社会关系，如合作伙伴关系等； 奖金关——年底发钱本身是件好事，但是发放不均，同样会引起员工的不满； 总结计划关——总结过去，计划将来。往往是总结不够，计划不妥，徒然浪费了太多时间； 跳槽关——年后就是“跳槽”高峰，跳槽必然都会不同程度给企业带来影响。

站在落地窗前，可以一览这个城市的繁荣。

二十多年前，S城还只是一个小渔村，但现在已经发展成为具有1200万人口的国际化大都市。

华立集团所在的办公地点就设在这座城市的高科技民营科技园，他们的写字楼也是该科技园中的标志性建筑。

站在75层的高楼上，可以一览S城的概貌，在大厦下面奔忙行走的都市白领如同蚂蚁一般，这让聂董多少有点“一览众山小”的感觉。

现在聂董的心情紧张而又复杂，是不是因为年关来临的缘故呢？

二十多年前，中国刚刚改革开放，身为华裔的聂董在一次很偶然的机会看到国内蓬勃的商机，便满腔热情投身创业。

凭借语言的优势，聂董首先开始在中东地区做起了电子产品的贸易业务。

古朴、执着的本性，让聂董创办的华立公司在五年内就迅速发展起来。

随着贸易额的逐年上升，华立公司已经不满足于仅仅通过贸易获取利润这种简单的盈利模式，而推出自己的品牌，通过现有的销售网络把产品卖出去成为公司新的发展方向。

于是，2000年，聂董开始收购三环公司开发自己的产品，使用自己的品牌——华立。

目前，公司已发展为可以独立生产“华立”电脑板卡、并实现板卡自主研发生产、创立自有品牌的电脑整机到实现自主研发生产高性能台式电脑和笔记本电脑及其周边设备的大型企业。

可以这样说，华立的这一步是跨越式的——从贸易商到制造商，从战略发展上看是颇具眼光的。

此后的几年，华立三环在良好的市场背景下发展极快，销售额从最初的500万元，猛增到现在的每年15亿元。

华立电脑产品定位为物美价廉的高科技产品，凭借已经初步形成的规模优势，华立电脑曾经率先在行业内刮起电脑降价风潮。

其先后打造了“霸霸”显卡、“华银”主板和“华立”电脑等国内名牌产品。

其中，“霸霸”显卡自2001年起一直保持国内市场占有率第一，并在《电脑报》“2003年中国板卡品牌调查”中被评为“最受信赖品牌”、“专家推荐品牌”和“最佳性价比品牌”；“华银”主板位居国内十大主板品牌之列；“华立”家用台式电脑在2003年8月面市两周年之际销量已名列国产品牌第二；2003年2月诞生的“华立”笔记本在面市一周年之际市场占有率也已居国产品牌第二名。

此后，华立又先后与其他合作伙伴共同投资于房地产、快递、百货零售等项目，不过这些公司主要还只是参股公司，华立公司的重点仍然在华立三环。

华立公司经过二十多年的发展，成为名副其实的集团公司。

2003年，集团公司的整体业绩不错，总销售额达30多亿元。

华立集团总注册资金达3亿元人民币，上缴利税2.1亿元人民币。

华立集团的中高层中有2/3是聂董的朋友和亲戚。

其中，他的妹妹聂琪担任公司的集团财务部经理；他的太太吴锦锦担任集团总经理，并且兼任华立三

<<绩效.剑>>

环公司的总经理；吴锦锦的姐姐吴锦华负责公司的行政工作；吴锦锦的姐夫李勇负责华立三环的采购业务。

此外，聂董的表弟张力军负责华立房地产公司，聂董的堂兄聂华盛担任的是华立百货公司的老总。鉴于此种关系，华立公司下属参股或控股公司中层都是由此而延伸出来的关系。

华立公司这些年的成绩是不错的，用聂董的话讲是抓住了发展中的重要机遇。

当然，知情的人还是认为这与聂董敏锐的眼光和独特的决策判断力密切相关。

集团的业绩好，很多跟随聂董多年的“老臣”就曾多次提到华立集团上市的问题。

在2003年年底的总结大会上，聂董已经明确了未来三年的战略目标，上市是最为主要的目标之一。

上市是很多企业的梦想，它带给企业的是质的飞跃，让企业达到新的高度。

目标总是美好的，但是华立集团目前存在的不少问题也令聂董一筹莫展：华立收购的三环工厂，目前叫华立三环。

现在工厂拥有操作员工4000人。

表面看起来，华立行业内确实赢得了不少殊荣，但是自从收购工厂以来，企业内也出现了不少问题。

辉煌的背后实际上暗藏着许多危机。

聂董突然感觉背部一阵疼痛，这段时间经常会这样。

医生也告诉他，可能是压力太大了。

年关在企业内部也是最繁忙的时候。

盘点一下，企业盈利不少，按照通常的习惯都要拿一些利润出来犒劳大家。

每年年底发年终奖都是聂董最为头疼的事情之一，因为年终奖的分配确实令人感到棘手。

以前人少，聂董可以根据自己的观察和平时的工作记录来评估个人工作情况，但是现在管理人员的人数这么多。

奖金不患多寡，而患不均。

虽然，人力资源部也做了一些评分标准，但是聂董还是知道很多中层管理人员对此意见很大，认为不准确。

这个问题已经在华立持续很多年了，因为奖励分配的不公，人员的流失率大大增加。

人力资源部的经理找过他，提醒他2004年的员工流动率可能会高过往年，特别是一些中层的骨干有不断流失的迹象。

聂董对此一直不解。

与三年前相比，人员的工资几乎增长一倍，而且2003年人员工资又提高了10%，但是员工却越来越不满意，认为企业没有好的文化氛围，缺少凝聚力。

甚至一些跟随他多年的老员工也颇有微词，还有几个曾找他谈过。

远处呼啸而过的飞机，再次引发聂董的无限感慨。

多好啊，飞机可以展翅翱翔，而华立集团做大了，不但没有让他如释重负有飞翔的感觉，反而令他压力更大。

聂董心中不平，现在的员工都只讲利益，不讲奉献。

原来很强的执行力，现在一个指令发布下去，却要拖延几天才能执行，效率大幅度降低。

这个规模并不大的企业，难道真的是患上“大企业病”了？

香烟烟雾缭绕中，勾勒出聂董憔悴的面孔。

下午三点，公司要开会。

聂董真的怕开会，每一次会议当他布置完工作后，中层主管都会有一大堆的理由对他的计划提出质疑。

记得10月份也是在一次会议上，公司讨论如何通过开发新产品来促进市场销售的问题，谁知会议还没有开多久，就成了辩论场，聂董还清晰地记得当时的对话情形：聂董：为了在国外增加华立其他产品的销售，我希望今天参加会议的人员各抒己见，从各个方面提出促进研发和销售的意见。

研发部经理：我们现在的资金有限，而且人手不足，已有几种产品正在开发中，如果再开发新产品，我怕无法完成目标。

<<绩效.剑>>

聂董：人手不够，可以招聘人员，管理层也要从内部挖掘潜力。

研发部经理：我服从公司的安排，但是目前在设备以及资金支持上，我们希望设备部和生产部要全力配合，特别是产品的小试阶段。

财务部经理：我们在财务上是一直支持你们的，从来没有延误。

今天探讨的是关于研发部是否能够接受这个任务……不要把话题扯远了。

这个会议的结果可想而知…… 接下来工作该如何开展呢？

聂董一时也想不出更好的办法，会议马上就要开始了。

鹰腾点评 “痒”在管理 华立集团是一个非常典型的民营企业，从创建至今已经有二十多年，目前已经步入高速成长期。

在市场方面，华立已经取得不错的业绩，产品品牌在行业中也有较高的知名度。

年关本应该是对本年度工作进行总结，计划来年开始的新起点。

俗话说：“冰冻三尺非一日之寒”，华立集团在年关所呈现出来的问题，折射出在管理上出现的种种问题。

企业订立的目标如何在新的年度分解下去； 如何让中层干部正确理解并真正支持企业的发展； 如何通过对每个人的正确评价进行有效地激励，并发放奖金； 从内部来讲，每年的年终奖发放是聂董最为头疼的事情之一，在亲情、人情、能力、业绩多个评估因素前，该如何平衡。

如何在每年的跳槽高峰来临之前，留住核心员工。

除了年关之“痒”外，华立集团已经患上一种所谓的民营企业流行病——大企业病。

中小型民营企业患上“大企业病” 民营企业的所有权本质，以及其成长和发展历程都决定了其工作作风应该执行力强、效率高，然而事实上，许多度过创业阶段的民营企业在快速成长过程中，却患上了一种所谓的“大企业病”。

病症犹如华立集团所表现出来的一样： 对于上级传达的指令执行力度差； 工作职责不明，推卸责任，没有人愿意和敢于承担责任； 职位的高低取决于与老板的亲疏。

引申思考 企业成功要有“境界” 企业成功有三个层次：第一重就是市场的成功；第二重是管理的成功；第三重是文化的成功，如图1-1所示。

图1-1企业成功的境界 市场机遇的成功是企业最低层次的成功。

此时，市场机遇的把握和有利的市场竞争环境是企业取得成功的主要因素，很多企业早期的成功都是得益于此（当然，这也离不开企业家的胆识、魄力与创新能力，以及在不确定的环境下作出正确决策的能力）。

企业的这种成功，可能为企业争得市场上较好的竞争地位。

但是在市场经济的条件下，一个企业很难独享某一市场的机会，并且市场环境是多变的，所以企业必须有意识地树立自己的竞争优势，形成在激烈竞争的市场上生存的能力，摆脱对有利市场条件和优秀企业家的依赖，以取得更大的成功。

第二个层次的成功是管理的成功。

企业在市场的成功阶段，形成了自己的竞争优势，此时企业可以进一步优化流程，改进工作，继续优化自己的结构，通过进一步完善组织设计来促进企业的持续成长。

完成这个过程，企业就实现了管理的成功。

此时，企业的目标是适应以及满足它所选择的市的需求；企业的政策已经成文并且“法律化”，通过这些规则，组织成员很容易知道什么样的行为是被组织所认可的，明白自己所处岗位被期望的行为；企业中有明文规定的工作职责，组织中人员能够免除上级乱用权力的影响，但是他们自己也被限制在自己的权力范围之内；职员的选定是根据他们是否拥有完成特定任务的能力进行的，他们的报酬是根据对组织目标的贡献而定。

管理成功的企业开始具备通过寻求新市场机会来实现持续增长的能力，企业就摆脱了对单一市场机会的依赖，在竞争激烈的环境下它们依然能够生存。

最后一个层次，也是最高层次的成功是企业文化的成功（这也是企业文化建设的最终目标）。

企业取得了管理的成功，组织将变得庞大和结构化。

如何让越来越庞大的机构处于一种组织状态，保持系统高效的运作而不至于出现官僚化，并且保证企

<<绩效.剑>>

业能够跨越一个又一个不确定性的障碍，取得一个又一个的成功，不断走向未来，这就需要依靠文化的力量。

取得文化成功的企业内部能够形成一种特有的氛围与工作激情，能够确立一种能够引导成功地做人、做事的基本原则，并且这种法则将逐渐变成企业的一种理智与规范，每个员工自觉地作出企业所期望的行为。

“从心所欲而不逾矩”，大家都在统一的原则下协同起来，追求共同的目标，在无形当中就注定了企业的长盛不衰。

成功的四个不等式原则 不等式一：产品成功 企业成功 产品成功带给企业的只是某个时期丰厚的利润，只能算阶段上的成功，而企业成功了则可以获得长久的丰厚利润。

成功的企业首先有正确的产业决策，其次看是否有良好的赢利模式，最后还要看是否有可持续发展后劲。

不等式二：企业家个人的成功 企业的成功 优秀的企业离不开优秀的企业家，而且优秀企业家的个人品牌对企业产生深远影响，并且形成企业的品牌资产，但是从基业常青来讲，从企业发展角度来讲，企业不能长期依赖于企业家的个人品牌。

不等式三：单一机会（资源）的成功 企业的成功 管理就是平衡和协调内外资源，最终达到获取最大效益的目的。

企业的资产除了有形的固定资产外，还有品牌、人才、客户信用等无形资产。

优秀的企业必须学会经营和运用多种资源、学会利用资本的杠杆，提高自己的产业地位。

学会运用资本的杠杆，学会跟金融打交道，学会运用金融资源。

不等式四：不按规则的成功 企业的成功 随着市场的规范化，企业必须学会赚取阳光下的利润。

过去，中国的不少民营企业因为不规则运营而获得了短暂的成功，但是随着市场的规范要学会付出规则成本。

要懂得“付出规则成本就是保护自己”的最佳法宝。

如合法纳税、讲信誉、讲承诺，重建企业的信用体系。

辅助工具 管理成功五要素模型 管理成功五要素模型是由德国企业经营战略专家阿诺尔特·魏斯曼于其书《战略管理：五要素模型》中提出来的，因此该模型又称为“魏斯曼管理模式”。

成功的企业必须在管理上是成功的，而这主要取决于五个要素，包括理念与价值、顾客取向、持续改善、执行力、员工整体性等，如图1-2所示。

图1-2管理成功五要素 1. 始终如一的顾客取向 专业化； 集中； 质量； 创造
独特性/避免可替换性； 快速适应； 国际化； 制造看得见的能力。

2. 持续的改善 积跬步以致千里； 在工作小组中寻找问题解决方案； 系统地利用（包括别人的）创造性的想法； 学习热爱错误； 学习忘记； 让员工参与市场研究。

3. 员工的整体性 网络化的组织； 取消等级，制造扁平结构； 树立个人责任心；
团队取向的领导（独立的工作组）； 制造信息纽带； 倾听/称赞/承认； 拿出时间给员工；
建立成功领域——制定个人发展计划； 系统地引入与效益挂钩的奖金； 通过较好的教育和培训获得竞争优势。

4. 理念和价值 企业理念：企业能量的源泉； 企业文化：亲身经历比写在纸上更重要；
框架：企业的游戏规则； 接受矛盾，营造对立； 要能够毫不迟疑地作出即使是强硬的决定；
问题等级结构的设想； “计划就是用来修订的”； 作为企业基本原则的灵活性：高速市场营销。

5. 执行的坚决性 对（现实的）目标的共同制定； 目标的视觉化； 题外话：想像力的力量；
实现目标——通向目标之路。

<<绩效.剑>>

编辑推荐

《绩效.剑》企业欲上市，管理先上市！

绩效管理犹如一把双刃剑，是科学更是艺术。

浓缩267家企业管理现状，全景案例展现，针对性解决方案。

面对企业上市浪潮，中国企业到底何去何从？

本丛书首次在国内提出了“企业欲上市，管理先上市”的理念，为中国企业指明了方向……《绩效.剑》针对众多企业在绩效管理中存在的问题，成效性地提出解决方案，是一本帮助企业“绩效管理”发挥“绩效”的实用书。

国家发改委启动中小企业扶持项目，做管理咨询将获政府50%以内的补贴。

——内容来自于中华人民共和国国家发展和改革委员会

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>