

现代企业绩效管理问题研究

李捷思¹, 郭宁², 沈镛²

(1. 北京大学 医学部药学院, 北京 100083; 2. 首都经济贸易大学 信息学院, 北京 100026)

摘要:现代企业的绩效管理不同于传统的绩效管理, 需要结合 IT 技术建立是一个系统的、动态的管理体系, 依靠企业绩效管理系统, 可以将企业战略转换成一整套可执行的绩效衡量标准与体系, 使企业在激烈的竞争中立于主动地位。

关键词:现代企业; 信息技术; 绩效管理系统

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-2700 (2009) 01-0055-04

一、现代企业绩效管理

1. 现代企业绩效管理的概念。

随着信息技术的快速发展, 企业间的竞争的加剧, 人们对企业绩效管理赋予了新的内涵。现代企业绩效管理应该理解为是用于监控、制定和管理企业绩效的方法、准则、过程和系统的组合。它涉及整个企业的战略制定、策略规划、运营管理、财务管理、绩效管理和风险评估, 由平衡记分卡、策略分析评估、商务分析和财务报告、绩效指标测评框架和方法组成, 以整体一致的形式表现出来。其主要内容包括企业组织结构的设定、企业内部流程管理和优化、部门绩效评估和激励策略、企业的财务运营分析、客户关系管理以及学习和创新能力等各方面。它的本质是通过先进的数据挖掘、商务智能、流程管理等技术, 帮助企业获得洞察力、监控力、决策力和创新力。

企业绩效管理的过程是将各部门和个人的努力与企业战略目标相连接的过程。现代企业绩效管理紧密连接企业管理的三个层次: 战略管理层、管理监控层、业务操作层。在战略管理层, 企业根据发展愿景和内外竞争因素, 制定战略目标, 确定战略执行途径, 并将目标逐层分解, 落实到行动方案, 从管理控制层与业务操作层的战略执行过程中获取实时反馈信息, 从而优化战略; 在管理监控层, 将行动方案转化为计划预算, 对绩效运作过程进行实时控制, 根据分析报告, 调整行动方案; 在业务操作层, 借助业务系统, 执行具体的业务操作, 并产生绩效评估的实际业务信息。

2. 企业绩效管理系统。

企业绩效管理系统是体现企业绩效管理思想、体系和目标而建立一个信息系统。该系统是企业内部的各种管理软件、业务流程和业务成效的衡量方法等的集合。它在战略目标设定、商业建模、预算和预测、监控、分析和报告的战略管理流程中, 提供相应的管理方法和技术工具, 增强了内部控制与沟通, 能够帮助企业管理者通过一定的方法和工具确保企业及其部门、流程、工作团队和员工个人的绩效成果, 使企业行为始终与战略目标保持一致, 并促进企业战略目标实现。

企业在经营计划制定过程中, 需要完成战略规划审视或调整、销售预测及财务模拟、经营目标设立、

收稿日期: 2008-05-07

作者简介: 李捷思 (1982-), 女, 北京大学医学部药学院硕士研究生; 郭宁 (1958-), 女, 首都经济贸易大学信息学院副教授; 沈镛 (1967-), 女, 首都经济贸易大学信息学院教学管理秘书。

各部门目标和策略分解、资源配置和协调、预算编制等大量工作，涉及到很多复杂的模型、运算和测算，如果没有相应的管理流程和信息系统的支持，这一过程往往既费时又耗力。依赖企业绩效管理系统不仅可通过集成经营计划和预算过程中的各项活动提高计划和预算的质量，而且可以加速这一过程。许多企业的经营现实是各业务部门的活动相互割裂、缺乏横向协同，如市场部门不了解产品开发的进度，以致没有及时准备新产品的试销，而研发部门不能及时得到客户需求变化的信息，还按照几个月前定义的客户需求来开发产品；另一个突出的问题是，业务管理、人力资源管理和财务管理脱节严重，造成人力资源管理、财务管理对业务的推动作用很有限。企业绩效管理系统通过提供一个集成的流程和系统，把散落在各部门的经营管理整合起来，形成合力来有效贯彻经营计划和预算。企业绩效管理系统对于决策层的支持是其他任何信息系统都无法比拟的。在制定战略的时候，它能自动收集并整合企业人、财、物等各方面信息，利用该行业成功企业的业务模型为领导提供有力的决策支持。在拟定计划时，利用平衡记分卡综合考虑财务和非财务因素，将所有资源调配到一个统一的方向上来，帮助决策层将战略转化、分解到每一个部门及员工的日常工作当中。

二、企业绩效管理的现状及问题

1. 企业存在目的的认知障碍。

现实中不少企业的问题，是每年年底各部门的绩效目标都完成的非常好，而企业整体的绩效却不是很好。究其原因，主要是企业缺乏从战略层面、经营层面来考虑如何实现经营目标、监控经营状况、随时分析存在的问题并找出解决方案，以确保战略目标和经营目标实现的系统运作，而这些正是企业绩效管理系统所关注的问题。另外，企业的目标持续性较差。一些企业由于市场变化和技术变化快速，组织结构及人事变动频繁，使已经确定的目标难以持续进行。有的企业组织结构一年调整一次，有的部门或项目组分拆或合并更频繁，某些岗位/角色的职责变化也比较大，年初已经确定下来的绩效目标，往往因为组织结构的变化或人事变动，没有被有效地转移并得到持续执行，影响绩效目标的连续性，容易出现绩效管理流于形式的现象。

2. 没有建立以战略为导向的绩效管理体系。

目前国内企业的绩效管理多数在应用层面还处于将基本业务信息化的层次，尚未上升到将业务信息抽象到决策层来获得洞察力和战略调整的能力的高度。将企业绩效管理误解为相对低层次的人力资源管理工具，就无法做到将部门、员工的绩效管理和考核与企业的战略目标紧密相连。企业的战略和执行层面的脱节问题成为管理中的普遍问题。相当多的企业在实施绩效管理时仅着眼于绩效管理体系本身，忽视甚至割裂绩效管理同企业其他方面的联系，为绩效管理而绩效管理。有效的绩效管理系统必须是最适合企业文化和组织架构、向员工传达企业的价值观、愿景和战略目标，给员工描绘企业大的“图画”，激励全体员工为达成企业愿景和战略目标而努力。在进行绩效目标的分解时，人力资源部、财务部门、业务部门分别从各自的角度出发进行绩效管理，没有站在高层管理者的角度来考虑应该如何设计绩效管理体系的，而是根据各自的工作内容提出的，即是自下而上的申报，而不是自上而下的分解。这样，绩效管理与战略实施发生了脱节现象，就难以引导所有员工趋向组织的目标。

3. 绩效指标设置不科学。

由于管理者没有意识到绩效管理是一个系统，没有认识到绩效目标的实现是企业目标实现的基础，只是把绩效管理简单的看成填一些表格，因此在设计绩效指标时缺乏科学性。在实践中，很多企业都在追求指标体系的全面和完整。所采用的绩效指标通常一方面是经营指标的完成情况，另一方面是工作态度、思想觉悟等一系列因素。包括了安全指标、质量指标、生产指标、设备指标、政工指标等，不同专业的管理者独立管理着一套指标，可谓是做到了面面俱到。然而，如何使考核的标准尽可能地量化具有可操作性，并与绩效计划相结合却考虑不周，只关注于结果性指标，而忽略了驱动性、过程性指标。而太多和太复杂的指标，不能聚焦于企业所关注的生存与发展的重点问题，只能增加管理的难度和降低员工的满意度，影响对员工行为的引导作用。企业的绩效考评机制属于一种非参与性的评价制度，员工被动地接受任务、目标模糊、责任不明确，工作完成后由上级采用有限的指标和主观印象对下属进行评价与考核，偏差较大，无法激发员工的积极性。另外，在设计绩效管理指标时，没有去考虑指标的可量化性，过多定性化指标的存在，自然无法避免在实际考评过程中出现考评组织者的随意主观性判断，影响了考评工作的严肃性与有

效性。

4. 个人绩效与组织绩效脱离。

绩效管理的主旨是企业战略和经营目标的达成，其手段是通过员工个人目标的实现从而带动企业整体目标的达成。在现实中，管理者们往往是本末倒置。他们多关注于员工个人绩效的管理，轻视、甚至忽视企业整体绩效的管理。一般情况下，企业更多地注重将企业的目标分解到一级单位甚至二级单位，这时分解的难度并不是很大，可以按照各单位的职责确定其责任中心的地位（比如投资中心、利润中心、收入中心、成本中心、费用中心等）并将企业的利润目标、收入目标、成本费用目标等层层分解到各级组织。但是，如果将各级组织的目标分解到个人，就存在很大的难度。除了销售类员工、一线生产类员工的工作可以进行量化的目标分解以外，其他绝大部分员工的业绩目标是很难量化分解，也就无法建立与总体目标产生密切关联的绩效指标。其次，由于分解的目标时缺乏企业内部对实现企业目标支持的时间管理，极有可能造成支持目标实现的组织对实现目标组织的支持出现时间上的误差。第三，由于工作氛围指标看似与企业经济目标关联不大被绝大部分企业忽视了，把人当作了完成任务的机器。这些都使得员工绩效好但不能带来企业绩效优异。

5. 绩效管理缺乏沟通与反馈机制。

绩效管理不仅仅是指绩效考核，它是一个不断闭合的循环管理过程，是一个管理系统。包括绩效计划和绩效指标确诊工作，以及考核期时的结果反馈工作等。在不少企业中，有效的绩效反馈不仅被忽视，而且是被有意的忽视或避开。企业中的员工对绩效管理制度缺少了解，许多员工不知道企业的考核是怎样进行的；考核指标是如何提出来的；考核结果究竟有什么用处等。绩效评价被当作“机密”不公开，加重了职工对考评的不安心理和不信任感，进而妨碍考评对职工指导教育的作用。在绩效管理的过程中，绩效反馈是一个重要的环节。忽略绩效反馈环节，把绩效管理静止化地对待的思维和实践对企业不断改进和提高的杀伤力极大。员工个人绩效好坏决定了企业整体的绩效水平，只有持续地提高和改进员工的个人绩效，才能实现企业整体目标的达成。

三、建立科学绩效管理体系的对策

1. 提高对企业绩效管理的认识。

高层管理人员必须转变对绩效管理的看法，应该认识到绩效管理在企业战略实现中的重要作用，多与人力资源部、业务部门、财务部门沟通，让绩效管理与战略结合成为可能。企业应设置绩效管理委员会，由企业高层亲自领导，确保企业的战略和经营目标能层层分解到员工，使员工的工作目标与企业目标协调一致，不仅管理员工的绩效，而且使团队、部门、企业整体的绩效有机地联系起来。同时，要考虑各个环节之间的配合，以构成一个有机的整体。业务部门的中层管理者也有必要改变观念，要认识到绩效管理是企业为业务部门设计出来帮助业务部门提升业绩的管理利器，而不是人力资源部“拿来对业务部门进行管理”的工具，业务部门的管理人员应该主动去推动绩效管理的实施，以提升部门业绩。

2. 明确企业战略和目标。

绩效管理体系既要和企业自上而下的目标体系和组织结构体系相一致，又要考虑到从企业选择价值、到提供价值、再到沟通价值的这样一个独特的业务流程，确保绩效管理能够为业务流程的改善服务。同时还必须考虑到体系本身在过去的绩效确认、未来的绩效提高之间的动态结合。企业的战略目标和年度经营计划预算是企业经营的根本依据，也是绩效管理的基础。所以实施企业绩效管理体系的前提是企业要有明确的战略目标和经营计划及预算。目标管理体系是企业绩效管理的基础所在，企业需要注意的关键是尽快建立起一个规范的目标管理流程。只有建立起规范的目标管理流程，才能在企业内部形成动态而高效的目标体系。同时，企业还需要将企业的战略目标和经营计划及预算按照目标管理的要求层层分解到各级组织和员工。在总体企业目标分解的基础上，以 KPI（根据企业的战略目标，按平衡计分卡法原则确定关键驱动因素，然后对关键驱动因素分别分析给出子因素，从而确定各个部门的关键绩效指标，以及各岗位的关键绩效指标）为考核主要模式，根据考核对象不同的性质确定不同的考核项目，针对组织和个人对实现企业目标的贡献，结合组织业绩和个人业绩及个人与岗位能力匹配的情况对个人成绩进行综合评价的方式，并将这一结果按一定的比重与每个员工的激励（包括：薪资、晋升、培养等）联系起来的一整套的绩效管理制度。对组织目标的分解还应有一些非量化的专项工作，也是设立组织考核标准的参考依据。对

一些无法量化的目标也可以通过设立该工作对企业实现核心指标、对实现目标主导部门的保障程度或实现该工作后可能带来得结果，以衡量其工作表现。

3. 建立分层多模式综合绩效管理体系。

绩效管理是一个包括绩效计划、绩效实施、绩效反馈以及绩效改进等环节的闭环系统。一个完善的绩效管理体系必须以这四个环节为基础，结合企业的组织架构和业务流程，建立立体的绩效管理体系。在建立企业绩效管理体系时，比较有效可行的原则是：分层、多模式和综合。第一，“分层”就是依企业目标对企业的各管理层级（包括企业整体、一级单位、二级单位、…单位、个人）所承担的责任确定不同的类型的指标进行考核。其中：企业指标是以利润指标为主的财务指标；一级、二级等单位应以流程、分解的 KPI 指标和支持指标为主；个人则以业绩指标或个人能力指标为主。第二，“多模式”就是根据不同被考核层次的特点采取不同的方式进行考核。对组织考核 KPI 等方式进行考核；对个人考核应根据岗位的重要程度和职责特点采用 KPI、360°或个人能力评估方式考核。第三，“综合”就是根据不同的考核单位和不同的考核层次采用不同的综合成绩的方式。企业成绩应以当年财务指标 + 增长率 + 来年发展潜力进行加权综合；一、二级等单位成绩应以上级单位成绩 + 本级单位成绩 + 下级单位成绩进行加权综合；单位主管综合成绩则以个人素质评估成绩 + 上级单位成绩 + 本级单位成绩 + 下级单位成绩 + 下级员工能力（或业绩）成绩进行加权综合；员工个人综合成绩要以员工能力（或业绩）成绩 + 上级单位成绩进行加权综合；个人绩效工资以绩效工资额度与个人综合成绩结合；综合手段则是强制执行与沟通疏导结合、经济性薪酬与非经济性薪酬结合、项目效益和组织效益结合、员工的能力与对企业的贡献结合。

4. 构建企业绩效管理系统。

（1）基本设置。在企业明确战略和目标的基础上建立业务模型，体现企业管理流程和管理目标，调用适用的参考模板，设置企业关键业绩指标、定义常用的考核指标（由考核等级、考核要点、标度组成）和要点、相应的计算公式等。设置的原则是分类分层：分类即按不同类别的岗位来分，例如管理岗位、技术岗位、财务岗位等。分层即每个岗位又分高层、中层、普通层等。

（2）根据工作要求制定绩效管理计划，定义考核周期，为各岗位指定考核表。评价、考核表包括多种绩效管理的信息资源和考核指标库。

（3）考核实施。包括启动绩效考核：当前登录后用户可以看到需要参与的考核，对考核表进行评价；信息反馈：通过权限管理，用户可以浏览考核情况，包括考核总得分，各考核表的得分，考核要点的评价以及得分；考评沟通：是整个考评中的重要环节，它的主要任务是让被考评人认可考评结果，客观的认识自己并且改进工作，这也正是进行绩效考评的根本目的。考核修正：提供给被考核人申诉和面谈的机会，保证考核的公平合理性。

（4）统计分析。运用加权平均或其他定量分析方法，综合处理所有绩效管理数据。通过多角度的查询和统计分析功能，如部门考核得分统计、员工考核得分统计、部门考核得分查询、员工考核得分查询、考核表查询、员工（单位）多次考核结果对比等来评价、分析企业战略、企业目标、员工业绩等多项指标的落实执行情况。

5. 建立以绩效为导向的企业文化。

优秀的企业文化，能够带动员工树立与组织一致的目标，并在个人奋斗的过程中与企业目标保持步调一致，能为员工营造出一种积极的工作氛围、共享的价值观念和管理机制，从而产生了一个合适的鼓励积极创造的工作环境，将会对企业的绩效产生强大的推动作用。因此，要成功的实施绩效管理系统，适应这个急剧多变的竞争市场，最大的发挥企业潜力，就必须致力于建设一种与企业的绩效管理系统相融合的高绩效的企业文化。高绩效企业文化的特点有：奖惩分明，创造一种公平考核的环境，制造一种主动沟通的氛围；鼓励员工积极学习，为员工提供必要的学习、培训的机会，使员工不断提高素质；创造一种良性竞争的工作氛围；工作丰富化；提倡多变，鼓励承担责任；通过满足客户需求来保障股东利益。

（责任编辑：李东升）