

# 浅谈 IT 企业绩效考核体系设计

张燕妮 (北京研华兴业电子科技有限公司)

**摘要:**随着经济全球化的到来,企业需要设计更具实用性的绩效考核体系,以提升组织绩效。本文通过对常见的绩效考核方法的研究,针对 IT 企业的特点,探讨如何搭建适合 IT 企业的绩效考核体系,从而提高企业的管理绩效和战略绩效。

**关键词:**IT 企业 绩效管理 绩效考核

## 0 引言

随着经济的全球化和信息时代的到来,企业面临着越来越激烈的国内和国际市场竞争。为了提高自己的竞争能力和适应能力,许多企业都在探索如何提高员工的绩效,进而提高企业的管理绩效和战略绩效,因而绩效管理对于企业的重要性日益彰显。尽管各个企业对于绩效管理日益重视,但在这个循环的过程中,如何设计适宜该企业的绩效考核体系,即如何就员工的绩效表现进行评价,依然是绩效管理的重点和关键。

企业绩效考核体系设计应基于企业本身的特点,支持企业战略和业务的发展。良好的绩效考核体系,不但能充分调动员工的积极性,提高工作能力和业务素质,更能推动企业的可持续发展。在此,笔者探讨 IT 类企业中如何选择和整合时下比较常见的几种绩效考核方法。

## 1 IT 企业的特点

相较于传统的制造类企业,IT 类企业大多有自己的研发部门和团队。从大的方面来说,IT 企业在人员构成、组织架构、以及企业发展和利润的获取上有其特点。

首先,IT 企业的人力资源普遍具有高学历、高知识层次的特点。这些人员往往高学历、高智商、有强烈的追求实现自我价值的心理、自我意识和自尊心很强。其次,IT 企业的组织结构具有扁平化的特点,常常以项目团队制出现。专业技术人员缺乏职业发展的纵向通道,人员的保持尤为关键。第三,IT 企业的发展和利润的源泉往往建立在员工的创造力的基础上。

IT 企业的发展和利润常常建立在员工的创造力的基础上,IT 产品功能的创新或者技术的创新是企业获得更大市场份额和利润的源泉,能够支持企业不断发展。持续的激发员工的积极性、主动性和创造性也是人力资源管理的工作重心。因此,企业的绩效管理必须要考虑到知识型员工个人的职业目标及职业发展的需要,更要对员工的职业发展提供指导和帮助。毫无疑问,绩效考核应该服务于组织目标的实现,但如果忽视有着强烈成就需要的知识型员工的职业发展,将不能实现对知识型员工持续有效的激励。

## 2 常见绩效考核方法的简介

绩效考核有很多种方法,目前企业中常采用的几种绩效考核方法如下。

**2.1 目标管理 (MBO: Management by Objective)** MBO 即“目标管理”的概念是管理专家彼得·德鲁克(Peter Drucker)1954 年在其名著《管理实践》中最先提出的,所谓目标管理乃是一种程序或过程,它是组织中的上级和下级一起协商,根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标,由此决定上下级的责任和分目标,并把这些目标作为组织绩效考核和考核每个部门和个人绩效产出对组织贡献的标准。

目标管理的主要特点是它十分注意从目标出发,从期望达到的目标出发去采取能保证管理目的和成果实现的措施,以调动各方面的积极性,使每个人都为达到自己的目标而主动采取各种可能奏效的方式方法,成为管理的主动者,这个特点贯穿于整个目标管理过程中。

目标管理的具体做法分三个阶段:第一阶段为制定和分解目标;第二阶段为实施目标过程中的管理;第三阶段为目标成果评价。

**2.2 关键绩效指标 (KPI: Key Performance Indicator)** 企业关键绩效指标 KPI 是通过组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析,衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标,是一种把企业的战略目标分解为可运作的远景目标的工

具,是企业绩效管理的基础。KPI 考核可以使各级主管明确各级部门的主要责任,并以此为基础,明确各部门人员的业绩衡量指标。

基于关键绩效指标建立的绩效考核体系的特点在于所有指标都源于对公司战略目标的分解,即作为衡量各职位工作绩效的指标,关键绩效指标所体现的衡量内容最终取决于公司的战略目标。其次,关键绩效指标是对绩效构成中可控部分的衡量,它是对重点经营活动的衡量,而不是对所有操作过程的反映。最后,关键绩效指标强调组织上下的认同。

**2.3 平衡计分卡 (BSC: The Balanced Score Card)** 平衡计分卡简称 BSC,被《哈佛商业评论》评为 75 年来最具影响力的管理工具之一,它打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的方法。而是在财务指标的基础上加入了未来驱动因素,即客户因素、内部经营管理过程和员工的学习成长,在集团战略规划与执行管理方面发挥非常重要的作用。

企业实施平衡计分卡有利于克服财务评估方法的短期行为,使战略目标效地将组织的战略转化为组织各层的绩效指标和行动,同时也有助于各级员工对组织目标和战略的沟通和理解,利于组织和员工的学习成长和核心能力的培养,实现组织长远发展。通过实施 BSC,可以提高企业整体管理水平。运用平衡计分卡的难点在于试图使其“自动化”。平衡计分卡中有一些条目是很难解释清楚或者是衡量出来的。财务指标当然不是问题,而非财务指标往往很难去建立起来。

**2.4 基于胜任素质的绩效考核** 胜任素质是影响员工绩效水平高低的根本因素,因此我们在对员工绩效进行考核时,就可以以素质为基础,根据胜任某一岗位的素质要求,对员工的素质进行考核,以此作为依据考核员工在此岗位上可能取得的绩效水平。

这种以胜任素质为基础的绩效考核方式是绩效考核的新发展,即使在管理上较为发达的西方企业中也尚处于探索阶段。基于胜任素质设计绩效考核体系的局限性在于,企业总是结果导向的,单纯强调素质对绩效的决定作用,而不强调控制,不关注具体目标的完成,不注意绩效的持续改进,就企业的实际情况而言是行不通的。

## 3 IT 企业绩效考核方法的有机整合

采用不同的绩效考核方法会获得各不相同的效果。做得好的企业员工群情激昂,公司业绩明显提升;做得差的只重于形式,最终员工个个讨厌和抵制,公司业绩得不到提升。IT 企业要想取得良好的效果,在实践中应注意量力而行,根据战略目标的要求和自身的实际特点,平衡众多绩效考核方法和工具的优劣,设计和选择能支撑企业战略发展的绩效考核体系。

关于 IT 企业在实际中应如何选择和整合绩效考核方法,笔者的建议如下:

**3.1 中小型 IT 企业采用“MBO(目标管理)”的方法进行绩效考核。** 鉴于目前中国大部分中小型 IT 企业的管理水平普遍不高,如果强行套用一些超前的、较为复杂的绩效考核模式很难达到预想的效果,因而对于这一类企业,在实践中应简化绩效考核方式,建议采用单一的目标管理方法,按季度对部门经理级人员,即管理层人员进行考核,确保管理层人员的个人目标与企业目标时刻保持一致,并明确其权、责、利三者的关系,提高和保持管理层人员的工作积极性、主动性。对于操作层员工的绩效管理则放手由部门经理负责,不另行设计考核方式。

**3.2 具有一定管理基础的中型 IT 企业采用“MBO(目标管理)+KPI(关键绩效指标)”的方法进行绩效考核。** 为了客观的量化评价,对于工作职责不同的人员采用不同的绩效考核方法:①对于承担经营任务的管理者及部门经理级人员,则考核方式为“MBO+KPI”,即以 MBO 考核其定性的指标,KPI 考核其定量的指标。②对于 IT 企业中的生产人员和销售人员,以产量、销售额等定量考核为主,即考核其 KPI;③对于其他部门一般员工,如研发部及其它后勤部门,为降

# 浅析民营企业财务管理

李金红 ( 偃师市财会学校 )

**摘要:**加强财务管理是民营企业可持续发展的关键。针对民营企业财务管理中存在的融资困难、投资盲目、控制薄弱等问题,应积极开拓新的融资渠道,健全投资风险防范机制,强化企业财务管理控制。

**关键词:**民营企业 财务管理 对策

## 0 引言

民营企业经济目前已经成为我国最为活跃,发展最为迅速的经济部门。据统计数据显示,截至到2007年第三季度,我国登记注册的私营企业已达538.7万户,注册资金总额8.8万亿元。民营经济总量目前约占我国GDP的65%,创造了约2/3的社会就业岗位,民营企业还成为大部他市县的主体,地方财政收入的70%要依赖于民营企业。但是另一组数字却让人堪忧,全国每年新生15万家民营企业,与此同时又有10万多家企业倒闭,60%的民营企业在5年内破产,有85%的在10年内消亡。深入探究可以发现,这些民企失败的原因大都包括资金链断裂、投资方向错误或公司内部财务制度控制不力等财务因素。财务管理是民营企业管理的核心,它是通价值表态对企业资金运动的一项综合性的管理,渗透和贯穿于企业一切经济活动之中。因此,加强财务管理是民营企业可持续发展的关键。

## 1 民营企业财务管理中的主要问题

**1.1 企业融资困难** 目前,我国民营企业发展最突出的问题主要表现在融资难、担保难两个方面。1997年~2002年,我国民营企业的自筹资金比率由38.9%下降为22.6%,这与民营经济所做的贡献和对未来经济社会发展的影响力是不相符合的。追根究底,一是由于民营企业普遍存在经营不规范、财务报表不真实等一系列问题,造成民营企业的信用等级相对较低。二是国家没有为民营企业设立专门的管理扶持机构,国家的优惠政策也没有向民营企业倾斜,在很多方面上,我国的民营企业还不如外资企业,因此种种原因使得我国的民营企业长期处于不利地位。虽然一些地方政府出台了针对民营企业的一些优惠政策,并且还设立了担保公司,但对担保的贷款额度以及条件等都有较大的限制,对企业贷款不够热心,使得贷款效果并不明显。

**1.2 投资缺乏科学性** 一些民营企业盲目追求多元化经营,没有做前期的市场调查及对未来风险的预测及防范,只单纯看到多元化经营所带来的分散风险作用和企业规模扩大带来的短暂成就感,而没有意识到企业扩张与其资金实力、技术开发、市场开拓及内部管理等矛盾,没有意识到跨地区、跨行业乃至跨国的多元化经营是需要条件的,而且,多元化经营也不一定能实现人们分散风险的初衷,反而可能导致财务分散、风险增大。

**1.3 财务控制薄弱** 在我国的大多民营企业中,有好多的民营企业还没有建立起如时间价值、风险价值、边际成本、机会成本等科学管理的概念。不少民营企业中存在会计人员素质水平整体偏低,致使企业账目不清,信息失真。还有一些民营企业由于对现金管理不严,造成资金闲置或不足,固定资产和理失控,固定资产增减不记账,日常核算中不计提或多计提折旧,账面与实际严重不符,应收账款周转缓慢,造成资金回收困难,存货控制薄弱,造成资金呆滞,重钱不重

物,资产流失浪费严重,成本控制水平落后,成本费用核算不实等等。

## 2 民营企业财务管理对策

**2.1 拓宽融资管理对策** 借鉴深圳市扶持民营企业的成功经验,对处于初创期,拥有自主知识产权,产业发展前景好的企业,可通过鼓励风险投资基金和创业基金的发展,多渠道、多形式扩大民营企业直接融资范围;对于中小科技型企业,则可以通过捆绑发债,降低融资成本,提高融资量,满足中长期融资需要;而对于步入成长期、进入产业化阶段的民营企业,可以采取间接融资的方式。一方面,鼓励金融机构采取发票融资、应收账款抵押、动产抵押等方式扩大对中小企业的贷款。另一方面,不断加强企业地诚信建设,建立区域性的民营企业信用信息系统,并按其性质分成企业基本信息、征信、企业信用记录、企业失信记录等数据库,向社会开放,提升民营企业融资能力。再次,引导民间成立市场化运作的信用中介服务机构,实现民营企业信用信息咨询、评估服务的专业化,并强化对信用中介机构的监督,要求信用中介服务机构在向社会提供服务时,必须全面、真实、准确的提供民营企业的信用信息。

**2.2 防范投资风险** 企业在进行投资决策时,应以经济效率与社会效率最大化为标准,先进行深入的市场调查,在市场调查基础上进行经济分析与评价,按照一定的决策程序进行决策,选择一个收益与风险达到均衡的方案。要准确进行财务预测,提前安排资金计划,估计可能筹措的资金,避免资金与生产脱节而造成现金周转困难。及时对可能发生或已经发生的与预期不符的变化进行反应,研究出相应的对策和控制手段。另外还要注意适当分散投资风险,但要避免盲目多元化经营,不要把资金投向与本企业完全无关、管理者不具备知识、经验的领域。

**2.3 强化财务控制** 一是树立现代财务管理观念,在思想上提高对新形势下财务管理重要性和必要性的再认识,确立财务管理在企业管理体系中的中心地位。二是改革财务管理流程,在保证财会信息真实性的前提下,进一步开发财务信息的利用价值,发挥财务信息的主渠道作用,实现物流和财务信息流的有机统一。三是加强企业成本控制,尤其是在金融危机的不利形势下,民营企业更应该建立成本会计制度,确定成本费用会计处理原则和成本费用的开支范围,同时,通过预算和考核,落实企业成本目标,落实企业成本目标,落实企业成本目标,落实企业成本目标。四是推进财务管理信息网络系统的建设,扩大财务信息的采集面,建立财务信息的收集、整理、反馈、利用等完整的规范化程序,形成以财务信息为主,与生产营销等市场信息相融、相伴的观念,尽快引进一批高素质的财务管理人员,并强化对财会人员的业务培训和职业道德、法律教育,提高其综合素质,增强其监督意识。

**参考文献:**

- [1]秦少卿.民营企业财务管理问题研究[J].会计之友.2007(9):83-85.
- [2]王珍义.论民营企业财务管理的创新[J].湖北大学学报(哲学社会科学版).2005(5):530-532.
- [3]朱斌.金融危机下民营企业管理探讨[J].商情.2009(8):78-79.

(上接第65页)

低管理成本,绩效考核方法应进行适当简化,突出管理链,以直接上级的考核为主,配合强制分布进行考核,在最终考核上个人考核与部门整体考核结果相关,绩效不同的部门之间强制分布的比例不同;

**3.3 大型IT企业采用“BSC(平衡计分卡)+KPI(关键绩效指标)+胜任素质考核”** 由于大型IT企业大部分具备较好的战略管理能力和完善的管理制度,因而在战略的指导下制定平衡计分卡进行绩效考核成为可能。进而通过平衡计分卡提取“KPI”,它主要以四个纬度来提取“KPI”指标。第一纬度是财务类指标,如销售额、制定成本、利润率等;第二个纬度是客户满意度、客户投诉次数、新增客户数量等;第三个纬度是内部运营类指标,如员工出勤率、合格率、产出率、新产品研发及时率等;第四个纬度是学习发展类指标:如内部员工满意度、培训完成率、骨干员工流失率等。从而保障企业战略的有效实施。同时,考虑到IT企业知识型员工的职业发展通道,加入胜任素

质考核,并将绩效考核结果应用于培训工作,从而对员工的职业发展提供指导和帮助。

总之,每个行业、每家企业都有各自的特点,企业的绩效考核体系设计需要基于本行业、本企业的运营特点,去规划、去实施,进而使人力资源管理工作真正起到企业战略业务的伙伴的作用,支持企业不断发展完善。正如Intel创始人安迪·格鲁夫在《给经理人的第一课》提及的“绩效考核是个威力无比的手段,这也是为什么不出意外地,大家对绩效考核的感觉及意见强烈而有分歧。”以上些许关于IT企业绩效考核体系设计的看法,与大家分享,希望有一些参考。

**参考文献:**

- [1]付亚和,许玉林.绩效管理.上海:复旦大学出版社.2008.4.
- [2]安迪·格鲁夫著,巫宗融译.格鲁夫给经理人的第一课.北京:中信出版社.2007.1