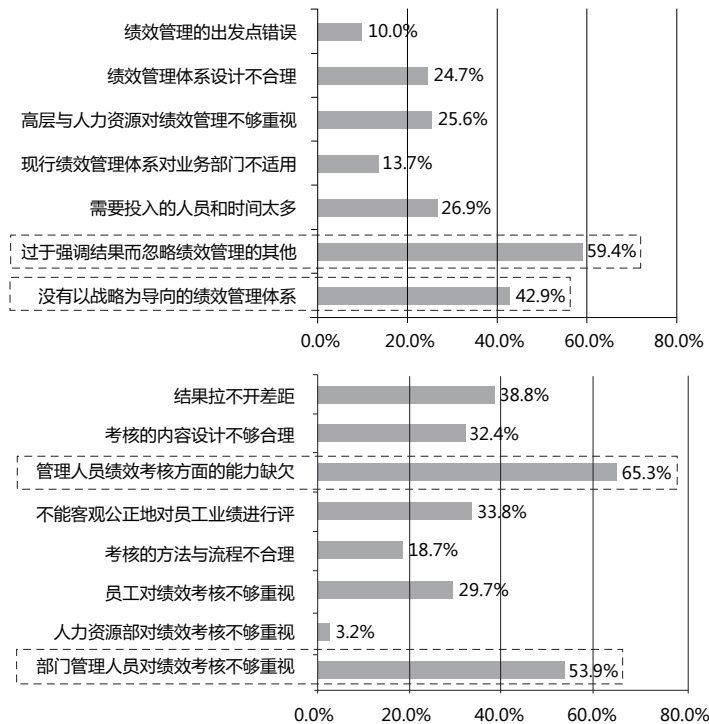


业绩是管出来的，还是考出来的？

众所周知，绩效管理是重要的管理工具。因其重要，很多企业都或繁、或简、或定制、或模仿开展了各自的绩效管理工作。一时间，能在别人问及你的企业是否有绩效管理的问题中回答“是”，成为一种管理先进的标志。为了这种标志，很多企业盲从地上着绩效，但却并没有理解其真正的意义、发挥其实质价值。

一、现实的绩效管理神轻形重，严重偏颇了绩效管理的工具价值



通过太和顾问2009年的调查数据不难看出，企业绩效管理中不足的主要方面都使得绩效管理工作本身在实践中的作用没有充分体现，更没有被管理者认同、接受为他们的工具。因此，绩效管理工作成为一项不得不做的工作，一项形式重于内容的工作在组织间存在着，一方面，人们看到它的不足；另一方面，主观上也没有付出改变现状的努力。

由于绩效管理的业绩结果是通过薪酬的价值捆绑转换的，绩效管理工作的组织、协调及记录管理部门，绩效管理工作的尴尬，也就成为人力资源部的一种尴尬。

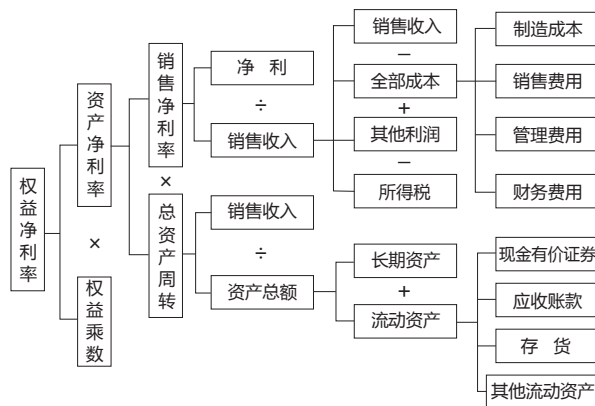
一些企业多是在年终时，想到绩效管理的重要性，或是为了貌似科学地公平分配年终奖金，匆忙间设计一个绩效评估的方法、相应的标准，述述职，打打分，蒙混过关。这种处理方式是为了考核而考核，其真正的价值自然难以体现。

无论怎样，“业绩是依靠科学的体系管理出来的，而非考出来的”是多数正确认识的标准。那么，没有业绩规划和业绩管理体系，也就没有真正意义上的业绩考核。这里，借助以往企业内操作绩效管理的实践经验和实施绩效项目的经验，跟大家共同探讨相对科学的业绩管理方法。

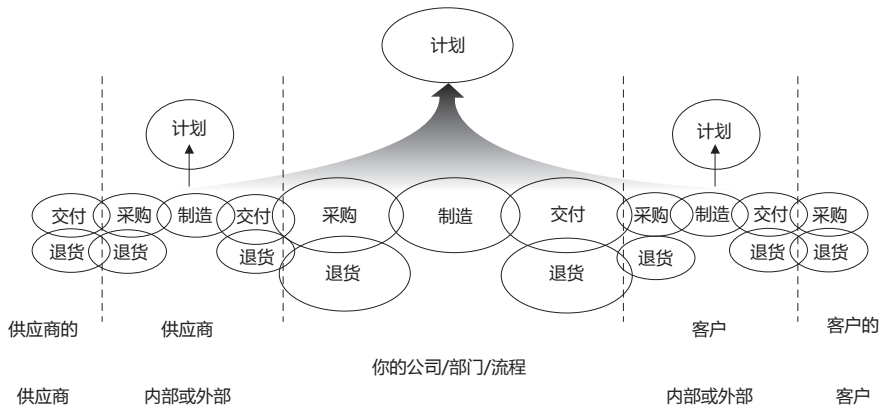
二、业绩管理体系的核心是依据企业的业务特征建立个性的业绩管理模型，简单固定模式的套用，会暴露业务适配性问题，弱化管理工具的效用

传统的业绩管理重视财务指标，结果往往会影响公司整体竞争能力的增长。创新的业绩管理体系在保证财务目标的实现基础上，围绕目标客户的需求加强内部运作质量、效率的考量标准，从而保证企业的创新能力和竞争能力不断增长。

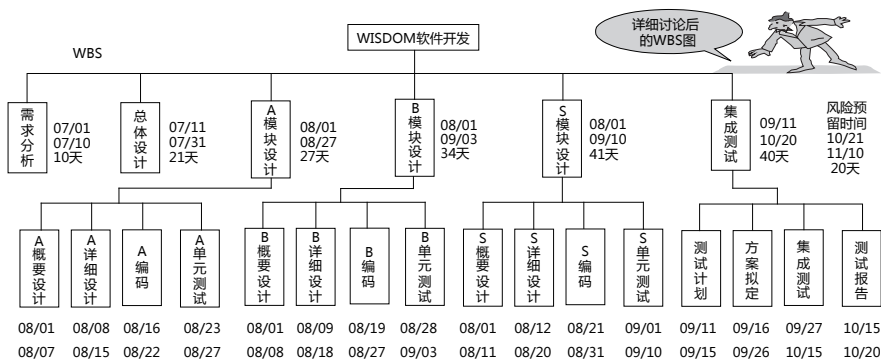
1. 杜邦价值树适用于以财务管理为核心的组织类型，它强调过往的财务投资回报率，重视有形资产的评价与管理。因此，以这种方法为基础建立的业绩指标考核体系不能反馈导致结果的驱动因素，在对无形资产和智力资产的评估与管理中显得薄弱，它无法实现组织的战略目标与管理手段的有机融合，更不能对企业未来的发展前景与获利能力做出准确评价；



2. SCOR模型适用于加工制造、物流等按业务流程设计部门、职位的组织类型，通过寻找供应链各环节表现薄弱和关键影响的部分，设定相应的标准体系来改善整体的业绩结果。在以这种方法为基础建立的业绩评估和管理体系中，因其流程的标准化、规范化和效率指标要求明确，能够较好地结合质量管理、安全管理和职业健康管理的三标指标；但对于工贸结合的组织，特别是物流行业的企业则需要考虑建立除业务流程以外、来自客户感受、市场效果纬度的指标，以更全面地管理组织的全面业绩。由此，也能看出，该方法的运用存在一定的局限性；

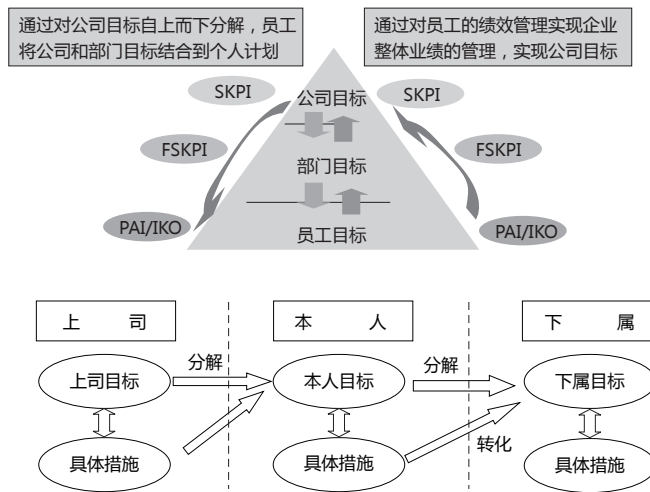


3. WBS工作结构分解的方法适用于以项目管理为特征的组织类型，多数IT公司、研究院、研发部门或工程公司使用此类方法建立业绩管理体系。在以此方法为基础建立的业绩评估和管理体系中，阶段性里程碑、回顾考核周期的设计要求精确程度很高，同时，需要设定Entry level和Stretch level指标值，便于回顾评估时对阶段性结果进行相应的评价，同时，对阶段性结果应用提供依据；

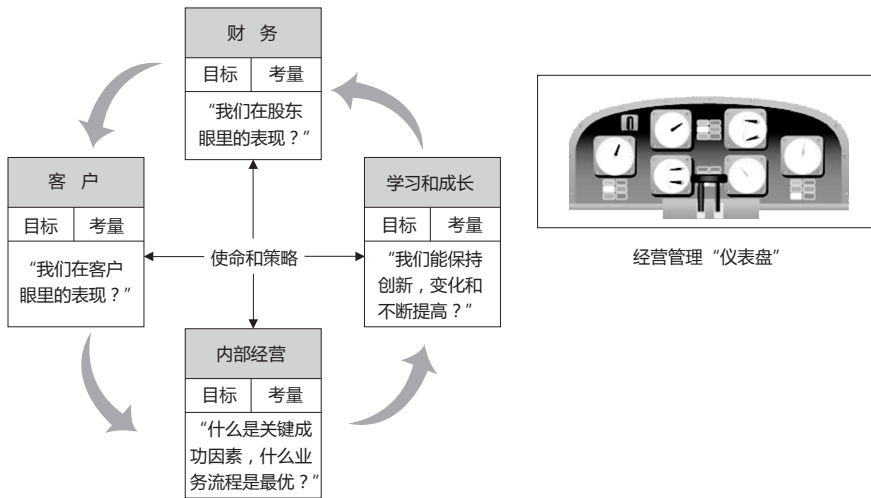


标识号	任务名称	开始时间	完成时间	2000年7月					2000年8月				2000年9月				2000年10月		
				21	29	7	15	23	31	8	16	21	1	9	17	25	3	11	19
1	需求分析	2000年7月1日	2000年7月10日																
2	总体设计	2000年7月11日	2000年7月31日																
3	A模块设计	2000年8月1日	2000年8月27日																
4	A概要设计	2000年8月1日	2000年8月7日																
5	A详细设计	2000年8月9日	2000年8月15日																
6	A编码	2000年8月16日	2000年8月21日																
7	A单元测试	2000年8月23日	2000年8月27日																
8	B模块设计	2000年8月1日	2000年9月3日																
9	B概要设计	2000年8月1日	2000年8月8日																
10	B详细设计	2000年8月10日	2000年8月18日																
11	B编码	2000年8月19日	2000年8月27日																
12	B单元测试	2000年8月28日	2000年9月3日																
13	S模块设计	2000年8月1日	2000年9月8日																
14	S概要设计	2000年8月1日	2000年8月11日																
15	S详细设计	2000年8月12日	2000年8月20日																
16	S编码	2000年8月21日	2000年8月31日																
17	S单元测试	2000年9月1日	2000年9月8日																
18	集成测试	2000年9月15日	2000年10月20日																
19	测试计划	2000年9月15日	2000年9月15日																

4.MBO目标管理与KFS关键成功要素的方法适用于上述特征以外，综合管理的业务类型的组织，通过目标及KFA关键结果的规划、分解进行工作管理，强调各目标、指标间的相互支撑与分解逻辑；目标/指标间的一致性检验是体系合理、科学的关键环节，包括组织内不同范围的指标一致性和不同层级、不同职位间的指标一致性；



5.BSC平衡计分卡的设计思想是当前60%左右组织在设计业绩管理体系时借鉴的管理模型。它在传统财务衡量的基础上加入了衡量未来业绩驱动因素的评估内容，把客户、内部运营和组织发展纬度的关键要素整合到业绩管理体系中来，为组织的健康、持续经营提供了业绩管理的逻辑基础。但在具体操作时，一定要避免生搬硬套此方法的使用，平衡计算分特别不适用于研究机构及垄断性行业，如在上述类型的业绩管理体系建立时套用BSC模型，则导致初始模型适配性不足，对业绩管理体系的效用带来事倍功半的效果。

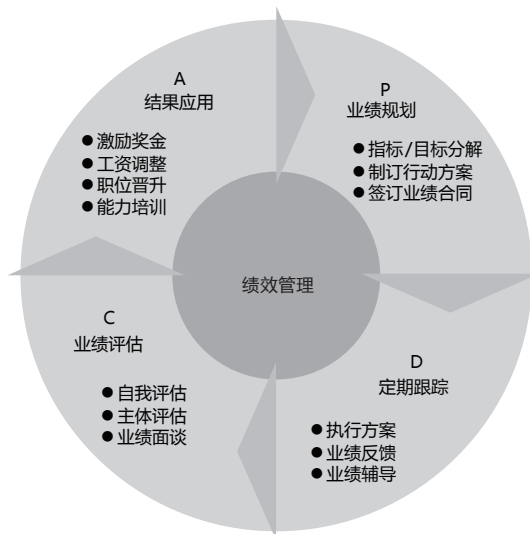


通过上述五种业绩管理体系建立常用的方法体系分述不难看出，每类业绩管理指标体系都具备其突出的优势，但也存在不足和不适应的业务类型；因此，单一、呆板地使用某种工具在各类组织中都会影响业绩管理体系的价值与效用；导致人们对业绩管理无效论的盲目认识。

三、业绩管理体系重在体系系统性建设，忽略体系会暴露单纯考核呆板效果，使工具构件间的统合综效不能体现最大价值

业绩管理的模型一旦确立，就可以通过先点后面、先局部后重点全面整合的系统化体系设计。业绩管理工作因其管理循环的特征遵循PDCA的管理流程。具体如图所示：

在业绩管理的每一步骤中，通过具体业绩管理工作的开展，完成项目管理、工作管理的核心。业绩管理工作的核心主旨体现在战略的落实、业绩导向的企业文化和重视员工能力培养三个方面，这三个方面决定着企业刚性、柔性的管理原则，决定着企业竞争力的本质要素。



业绩管理工作主旨	针对性解决的管理问题
经营管理战略落实	员工、团队和公司三者目标不一致
建立业绩导向的企业文化	论资排辈，按资历和行政级别付薪
重视员工能力培养	对员工缺乏针对性的培训

笔者认为，有效、科学的业绩管理体系，首先要分析组织的管理基础、组织经营管理特征和各部门的职责特征、职位职责特征，通过对比分析，在统一的规划、跟踪、评估和应用模型下选取匹配适用的业绩管理构件设计指标、目标体系。

对于绩效管理体系也要定期审计其管理的适配程度，依据管理方式的变化、业务管理的变化进行构件的调整和全体系的优化，动态管理业绩管理体系，使其管理工具的效果发挥最佳。

四、刚柔并济地实施推动将使业绩管理工作取得事半功倍的效果

管理是科学更是艺术，管理工具的推广与使用则需要刚柔并济的措施，坚持不懈地推进。否则，再好的工具、再完美的体系都会由于投入精力不够、决心不足、认识不全面而导致失败。

1. 通过培训带动观念转变。

在绩效项目实施前的诊断环节，我们经常发现大部分员工把业绩考核理解为仅仅是对人的一种评价，很少有人把业绩考核上升到业绩管理的高度来认识。因此，对于业绩管理目标如何实现、实现的程度关注度不高。

2. 调动变革主体真实参与。

业绩管理体系在某种意义上是一种革命性的管理变革，由“人治”变为“法治”的变革。仅靠顾问组或单一部门的方案来命令大家执行是行不通的，特别是在制订各项具体业绩指标、实现措施时，管理人员、员工的全力参与才是项目成功的关键。

3. 通过标杆试点、全面推广的方式展开推进。

由于管理基础薄弱的的原因，同步按计划进行是十分困难的。同时，如果按这样的方法操作，也会在实施中带来新的问题。因此，在公司中选具有代表性的部门示范操作，对整体指标体系的建立具有突出的模范作用。

业绩管理体系作为人力资源工作中跟公司整体管理关联最强、对公司价值最高，同时，也是最难实施的模块始终在组织的内部管理，或管理咨询行业内没有体现其应呈现的价值。作为从事管理的人士，研究管理、推广管理理念的专业人员来讲，无疑

是一大遗憾。其实，诸多成功企业的实践表明，优秀的业绩管理体系能够有效实现人才激励与培养，推动组织发展和整体业绩改善，因此，我们确信：好的业绩是透过有效的体系管理出来的，而非简单考核评估出来的。

片面的业绩评估只能反馈过去的结果，不能体系化多角度管理未来，持续的经营改善才是优秀的业绩，最后，让我们用相对直观的业绩管理图来坚守这一管理信念。

