

## 基于核心能力战略的绩效管理研究

日期: 2004-11-12 作者: 李军 宋仁慧 阅读: 647

**摘要:** 本文将核心能力理论与企业绩效管理相结合, 认为企业核心能力的培养应当成为绩效管理的重要内容。作者探讨了如何在绩效指标的设置以及在绩效管理过程当中将核心能力理论的相关研究落实到企业绩效管理体系当中, 以期建立起能有效培育核心能力的绩效管理体系。

**关键词:** 绩效管理 关键绩效指标 核心能力战略 平衡计分卡

### 一、基于核心能力战略的关键绩效指标的确立

关键绩效指标是绩效管理的核心工具, 通过它企业完成战略目标的层层分解与责任落实, 从而对各部门、各岗位员工工作做出指导; 另一方面, 绩效指标是绩效评估的依据, 企业通过它来发现问题并寻求改进绩效的方法。评价一个绩效指标体系的好坏就是看它的有效度和可信度, 所谓有效度, 即绩效指标与企业战略目标的相关程度, 即员工是不是完成了绩效指标也就完成了企业想要员工做的事; 而可信度是指绩效指标的分数是不是一定能反映员工的实际工作绩效, 员工在不同的考评情景下是否能获得一致的评价结果。本文的重点在于前者, 即如何建立一个与核心能力战略高度相关的关键绩效指标体系, 至于指标的可信度研究, 包括实施过程中的考评方法(如强制分布法, 行为锚定法等)不在本文探讨之列。

传统的绩效指标体系仅仅以工作结果, 包括短期的财务结果(如销售利润率)或数量结果(如销售量)作为工作绩效的衡量标准, 与企业战略目标的相关性很低, 也不能体现培育企业核心能力的要求, 为此应当对指标体系这一方面的功能加以扩充。由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰教授和复兴方案公司总裁戴维·诺顿共同发明的平衡计分卡方法在这方面做出了很好的工作, 它将绩效指标体系分为围绕企业战略与远景的四大方面: 财务方面、客户方面、企业内部经营流程方面以及企业的学习与成长过程方面, 各部门、各员工的工作绩效按照上述四方面来进行评估。平衡计分卡的中心思想是有关企业战略制定与实施的一系列因果关系链: 企业最终的目的是实现盈利, 完成财务目标, 因此可利用资本回报率作为财务方面的一项衡量指标, 而这一目标的使然因素可能是现有客户重复购买和购买量的增加, 而这又是由于客户青睐程度高, 因此客户青睐度被纳入计分卡的客户方面, 但是企业如何才能获得客户的青睐呢? 对客户偏好的分析结果可能会显示, 客户很重视按时交付使用, 因此按时交付使用率的提高将导致客户青睐度的上升。我们继续提问: 公司只有擅长哪些内部流程才能取得出色的按时交付使用率呢? 为了提高这一比率, 企业可能需要缩短经营过程周期和提高内部过程的质量, 这两个要素都可做为衡量指标纳入到内部流程方面, 而组织又是如何提高企业内部过程的质量和缩短其周期的呢? 通过员工培训与学习以提高他们的技能, 因此这一目标可纳入计分卡的学习与成长方面。通过这一提问过程我们现在能够看到平衡计分卡是如何建立一条完整的因果关系链来连接绩效指标的四大方面, 从而同时将绩效结果与绩效使然因素纳入考核范围, 进而对员工工作与努力的方向加以指导。

平衡计分卡的这一思想与核心能力理论要求完全一致, 核心能力理论以及资源基础观, 把企业看成是不同资源与能力的集合体而不仅仅是产品提供者, 因此企业的战略方向不仅仅是在产品市场上短期的市场竞争力, 更为重要的是培育这一竞争力的使然因素——长期的核心能力。普拉哈拉德与哈默在其经典文章《公司的核心竞争力》中以美国GTE公司与日本的NEC公司的比较来说明这一点, 当GTE仅以产品市场上的低营利性而放弃某一业务时, NEC公司却成立专门的计算机与通信技术联合委员会来监督核心能力的开发, 最终以其核心能力的提高而赢得产品市场上的竞争地位。实际上我们可以理解为两大公司在绩效指标体系的设置上遵循了不同的原则, GTE公司仅强调了最终产品与财务、客户方面, 而NEC公司则重视流程与学习方面, 而实际上企业的核心能力, 正是蕴藏在与众不同的业务流程以及员工通过培训与学习而获得的知识当中。

现实中企业的绩效指标体系并不一定严格按照平衡计分卡的四个方面来设立, 但必须体现其上述思想, 即不仅要考核最终结果, 更要注重这一结果的绩效使然因素的积累与培育。企业应当意识到绩效管理是提升企业核心能力的重要手段, 从而将企业核心能力的培养作为绩效管理的重要内容, 在考核指标设置上增加在流程方面、学习方面以及员工能力方面的指标, 具体何种指标应当被纳入考核以及占多大权重, 要看那种绩效因素对结果的贡献程度。

### 二、基于核心能力战略的绩效管理过程

关键绩效指标只是静态地描述了企业战略要求, 成功的绩效管理体系还依赖于其实施的动态过程, 这也正是绩效管理与传统绩效考核的区别, 前者将组织绩效的提高视为一个连续的过程, 包括上下级共同参与制定绩效目标与计划, 在绩效实施过程中持续的绩效沟通与支持, 绩效评估与结果反馈以及随后的绩效辅导与改进等, 从而构成一个以绩效提升为目标的螺旋上升曲线。

绩效管理系统的这种动态过程与资源基础观, 以及知识基础观所倡导的将企业看成是一个持续的学习系统的观点是一致的, 它们共同的目标是将企业塑造成为一个知识创造、分享与转化的系统, 因此如何在绩效管理的过程中, 通过组织中的集体学习来培育核心竞争力是我们研究的重点。具体来说, 绩效系统至少应在以下几方面寻求改善。

标题  搜

#### <<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 重要消息: 山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

#### <<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息: 山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询  
山东软科学



### 1. 在绩效计划阶段鼓励试错性学习

企业核心能力的形成取决于企业知识的不断创造与积累，而知识的源泉之一就是持续的经验性学习与总结，为此在绩效计划阶段除帮助员工制定阶段性的业务绩效目标外，企业还应当鼓励员工将试错性学习纳入到绩效计划当中，循序渐进地帮助员工进行某方面的探索与实验，而传统的绩效考核方法仅仅将业务工作结果作为考核指标，这使得员工因为害怕最终考核结果较差而被惩罚，从而放弃了对工作新方法的有益尝试。许多成功的大企业将员工的学习态度和取得的成果纳入到绩效考核中，像3M公司在鼓励员工尝试这一方面取得了显著的成绩，公司规定各部门每年销售额的15%必须来自于新产品或新工艺，并且对员工在尝试新方法过程中所出现的风险与成功后的收益分配作了详细的规定，其结果是公司的技术水平与创新能力得到了显著的提升。

### 2. 在绩效沟通与支持阶段实现知识共享与交流

绩效管理强调在绩效实施过程中，上下级以及相关员工之间持续的绩效沟通与绩效支持，而不仅仅是等到年终的绩效考核，因此协助员工实现既定绩效目标是这一阶段的中心任务。知识观企业理论强调在员工工作过程中所需知识的共享与交流，当员工在工作过程中遇到疑难问题时，它应当能够及时的获取企业其他人员在以往类似情况中所采取的措施，以及后来的结果等知识，这就要求上级成为员工的知识支持者，包括及时提供“知识地图”——指明员工所需知识的拥有者及相关经验资料的地点，同时将对其他员工的知识支持与共享纳入绩效指标之列，如上级的业绩不仅取决于其工作结果，还要看他下属员工发展的支持程度。

在绩效实施阶段应当注重隐性知识的独特作用，企业核心能力来源于企业知识，尤其是隐性知识，因为显性知识很容易表述成为文档，从而在行业内进行传播与共享，使得企业的核心能力很快被同行所模仿。而隐性知识由于其与员工工作环境的紧密联系以及对员工自身感觉的高度相关性，而难以明确表达并且具有较强路径依赖性，这使得隐性知识只能通过现场观摩或是师徒学习的方式来分享。企业在某方面所积累的隐性知识成功的塑造了其核心能力，但同时也给员工分享这种知识带来了一定的困难。许多成功企业都十分注重隐性知识的管理，如微软公司不仅举行正式的技术开发研讨会来探讨与交流显性知识，而且也利用内部的酒吧、餐馆等场所举办小型聚会和“面包圈”会议来促进程序员之间隐性知识的交流与观摩。因此在绩效实施与支持阶段，企业应当促进绩效改善者与隐性知识持有者之间的接触，尽可能实现集体学习的情境。

### 3. 在绩效反馈与重新计划阶段注重双环学习的作用

上述所论述的企业知识的积累与学习主要是一种单环学习，它假定上级主管对公司或部门的发展目标和实现这一目标应采取的行动有着明确的设想，如果没有实现预期的目标，人们不会怀疑这一既定目标是否理想，也不会怀疑为实现既定目标所采取的方式是否适当，人们会认为这是一种偏差，于是会采取一些弥补措施以期使企业重新回到既定的轨道上来。而面临外部竞争环境的迅速变迁的企业更需要双环学习，即上下级之间不仅通过持续的学习与反馈实现既有绩效目标，也要对现有假设提出质疑，对既有绩效目标是否符合企业的长远发展战略进行探讨，实际上抓住新机遇的想法常常是公司最下层的经理和员工们率先提出来的。

战略性绩效管理十分注重在绩效反馈与绩效量新计划阶段的双环学习，其理论依据是核心能力理论中核心技能与核心刚性的交替关系。莱昂纳多·巴顿在其著名文献《核心能力与核心刚性》中描述了许多成功企业由于培育了某方面的核心能力而成为行业领导者，但随后的单环学习使得企业仅抓住持续建设目前的核心能力这一主题不放，而忽视外界竞争环境的变化，从而使得本来最为促进企业发展的核心能力反而成为最阻碍企业发展的核心刚性。因此诸如平衡计分卡方法等战略性绩效管理，强调绩效指标体系不应仅仅是作为企业战略的传播与联系的纽带，绩效管理更应当实现从指挥和控制系统转变为具有战略意义的学习系统。（作者单位：山东大学管理学院）(2004.2期)

【目前共有0篇对该新闻的评论】

【发表评论】