

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



绩效管理的基石

谢志华（上海攀成德企业管理顾问有限公司）

绩效管理一直是企业管理的一个难点，很多管理者抱怨找不到好的方法进行绩效考核，认为在绩效管理中指标的科学性和可操作性是绩效管理的关键，认为只要有量化指标的，都能很有效的考核，而那些没有量化指标的定性软指标则是绩效管理的难点，容易流于形式或者结果被操纵，尤其是在一些特殊的不容易提取量化指标的行业。

但是有了量化的指标体系就能解决问题吗？

我们先来思考一个问题，绩效管理的目的是什么？

很多人会讲，正确客观的评价员工或组织的绩效就是绩效管理。可是人们忘了一个很根本的东西，就是绩效管理的最终目标是什么？

在一个企业里，企业的发展战略和目标决定了企业应该做什么事，组织规划与岗位设置确认由谁来做这些事情，业务流程与规章制度规范这些事情应该如何做，至于绩效标准则界定该做到多好才算好，绩效考核了解谁做的多好。因此绩效管理的终极目标是提高企业的绩效而不是单纯的对组织和员工进行业绩的评价。

绩效管理的基础

因此上面的逻辑关系来看，绩效管理有几个重要的基础。

第一，公司的战略目标和经营规划要清晰，绩效管理的目的是实现公司的战略目标，离开这一导向，绩效管理就失去了它的根本意义，但很多公司根本谈不上清晰的规划，甚至连经营计划也不清晰，另外就算有经营计划，但缺乏一个系统的目标计划管理体系。一些企业采用计划考核的方式对员工或部门的业绩进行考核，可是考核的时候，计划制定自下而上，结果考核的内容并不能准确反映公司的业务发展方向，考核的权重上被考核者把容易完成的目标计划设为高权重项，或者考核者为了追求全面而将各项权重简单分摊，从而没有真正反映管理的重点。

本身目标计划管理就是一个很重要的管理工具，它通过层层分解的方法，把员工的目标计划逐步聚焦到公司的目标上，从来通过公司团队的力量来达成公司的整体目标，因此在绩效管理时首先应该先明确公司的目标，并建立一套能逐层分解的目标计划管理体系。

第二，部门和员工的职责要非常清晰。很多人认为我们有部门职责啊，为什么我们绩效管理还是有问题呢？我们来看一个最常见的例子，一个公司

的某些目标任务没有完成，然后追究责任，从最源头的生产部门追究起，生产部门说，我们没有完成任务是因为原材料不能及时采购回来，还有就是采购回来的原材料质量不好，采购部门说，我们不能及时把材料采购回来是因为公司的采购资金没有及时到位，原材料质量不好的原因则是我们追求的低价采购，便宜无好货，只能这样；追究财务部门，财务部门说，资金不能及时到位是因为我们的销售不能按预期的计划完成，销售说，不能按预期计划完成销售是因为我们的产品质量不好，退货严重，这样就进入了一个死循环，总之是每一个部门都没有责任，其他部门都有责任。

类似的例子还有很多，比如在房地产行业，经常会发现，公司的目标没有完成，最后追究责任的时候，往往部门都不要负责任，该负责的都是董事长或总经理，不是因为资金的原因就是因为总经理太忙，该及时决策的事情没有及时决策，再有就是外部环境变化，政策因素导致不能完成目标。

职责要清晰

职责清晰绝对不是在部门职责上简单列举几条笼统的职能分配，而是要对公司运作上的所有运作事项找到真正的责任人，尤其是一些跨部门的业务流程，比如在上述案例中，如果不对业务运作的每一个环节真正的落实责任，这个死循环会一直循环下去。

同时对每一个岗位的定位也要非常的准确，对岗位的考核一定要与责权利对等，给他什么的定位就进行什么样的考核，比如在房地产业最常见的报批报建岗位的考核，因为受外部因素的影响，经常很多事情不能按时完成，这时如果对他进行目标的考核，则会出现考核的结果与他的努力不相关的问题，因为外部环境往往不是他能控制的，但如果不考核，则很难判断哪些是努力的结果哪些是外部环境影响的结果，但如果我们对这个岗位的定位进行重新的定位则问题可以简化很多，如果我们把这个岗位定位为简单的报批报建手续的办理，则对他的考核要求可以降低，只需要能够及时办理手续即可，但如果定位为政府关系维护的话，则对这个岗位的任职要求和薪酬激励都要提高，同时考核要求也可以提高，比如可以不考虑外部环境的变化，同时对如何克服外部环境的困难可以给与适当的正面激励。

界定职责最有效的方法是按照业务流程的顺序把流程上的每一个节点的责任界定清楚，并指定流程的责任人，这种方法能有效的把一些职责上的盲区，尤其是跨部门的职责界定清楚。

流程体系应建立

最后一个重要的基础就是公司的流程体系，很多时候，不能量化考核的原因是流程不够规范和系统，例如在房地产企业，如果没有建立起基于目标成本体系、动态成本监控体系和成本责任的分解，是很难对各部门进行成本考核的；没有建立起设计质量评价体系，是很难对设计部门进行有效的评价的。

以成本管理为例，房地产企业对成本的考核通常只能对项目公司进行考核，很难分解到各个职能部门，因为，每一个部门的成本责任的分摊很复杂，很多成本的产生是多个部门的结果，成本的基准也很难确定，因为房地

产的成本是逐步细化和准确的，另外过程成本的监控也是成本管理的一个难点，只有建立起了系统的目标成本体系，同时根据目标成本的分解成本责任，以及动态监控各部门和各阶段成本发生的状态，才有可能对成本进行有效的量化考核。

其实绩效管理是一个很系统的工程，它和企业的其他管理系统构成一个整体，单纯一味的追求考核的量化并不可取。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)