

绩效管理——执行的学问

即便最好的战略也无法自动实施。中国企业过去的失败、中国企业当下面临的几乎所有问题都被举重若轻地归结为战略问题。稍加引申，便成为这样的人人皆知其错误的逻辑：企业只需选择正确的战略，将自然获得成功。战略管理学者为研究便利，将企业简化为黑盒子，假设输入正确的战略，自然而然输出理想的结果，这无可厚非。但是，若企业管理者（或领导者）也这样思考，认为设计了最好的战略之后，各个部门、所有员工将正确地且勤奋地工作，他难免要失望。

至少有这样三个理由：

其一，即便各部门、员工正确地理解了战略，他们却可能错误地做另外一些与战略无关的、甚至相反的事情，也就是说，他们错误地认为这些事情是实施战略所需要的。譬如，某新创软件公司的年度战略是迅速完成产品开发并上市，研发部门却可能认为继续修改软件功能设计，使之包括更多、更新颖的功能，是部门的重点任务。这里还没有设想最糟糕的情形，由于管理层未能和员工就公司战略进行有效沟通，员工根本不了解公司战略，完全凭惯性做事。

其二，并非所有员工必然地正确、勤奋地工作，他们需要被激励——因为做正确的事而受到奖励，并被激励去改善另外一些方面。这一点并不因企业向知识型组织转变——知识工作者在组织中占的比率增大——而发生任何变化，不同的是激励的方式发生了变化。对于生产线的工人来说，因他的产品质量优异而给予奖金激励，可能比较有效。但对于咨询公司的顾问来说，奖励他出色完成咨询项目或为公司知识库作出贡献，则有很多其他方式，譬如为其提供更大的发展空间、提供带薪假期，甚至简单地奖励以荣誉。当然，这都是在假设他的薪酬已经足够高，远超过保障其优裕生活之需的前提下，若不然，金钱奖励仍是最佳选择之一。

其三，随着时间的推移，战略在实施中可能遇到问题，或者市场环境的变化使得战略不再有效。在这种情况下，输入最好的战略，自然输出最佳的结果，这

种思维将带来严重问题。简单地修改战略将无法奏效，此时，管理者需要根据原战略实施的情况，重新确定（和员工一起）各部门、各员工应该做什么，应该因做好什么而受到奖励。

也就是说，重新关注战略在企业内如何具体运行的细节，也就是，进行“绩效管理”——计划、执行、评估、反馈，这是一个周而复始的循环过程。它远非简单地说建立执行文化那样简单与轻易，它由一系列令人眼花缭乱的理论、模型和方法组成，分别适用于各个环节，各有优缺点，且都需因时因地因实际情况进行权衡。实际上，这里再次呈现管理的本质，管理只是直觉、思考加一点经验，理论、方法、工具只是使得思考更容易、更有效。

绩效管理四环节：计划、执行、评估与反馈

简单地说，绩效管理就是，一系列让被管理者（公司、部门或员工）完成设定任务的管理过程。它包括三个层次：公司、部门和员工，对应的管理者分别是董事会（投资者）、最高管理层和中层经理。对于公司层次，公司绩效与战略管理基本重合，很长一段时间以来，西方的公司绩效目标通常为股东价值最大化，不过这一点正在发生变化。

绩效管理，通常指的就是部门和员工两个层次，而且在许多情况下，对部门的绩效管理也常常归结为对中层经理的管理。也就是说，绩效管理关注的主要是组织中“人”的方面。这也是绩效管理常常被认为只是人力资源部的工作的重要原因。实际上，绩效管理是所有人的工作，高层管理者需要通过绩效管理来实施战略、达成公司目标，中层管理者通过绩效管理来更好地完成部门任务，对于员工个人来说，绩效管理有助于达成工作目标、提高个人绩效、培养职业发展潜能等。总之，绩效管理是组织中所有人的任务，人力资源部门只是恰好负责协调它而已，正如质量管理部门协调产品质量一样。

下面简单介绍绩效管理的四个环节——计划、执行、评估与反馈。为方便讨论，

这里主要以针对员工的绩效管理为例。

绩效管理过程通常从计划与设定目标开始。一种大而化之的说法是，远景是公司的终极目标是什么，理念是不论在什么情况下我们做什么与不做什么，战略是公司今年的目标及为达到目标应采取的几项行动，而绩效管理中的目标则是将公司战略分解到部门、员工，分解为他们各自的几项关键任务。计划与设定目标的成果就是，与员工一起商定与战略相关的、极少数几条关键的绩效指标。计划与设定目标是绩效管理最为重要的环节。