

## 绩效管理综述——兼谈中小企业的绩效管理改进

### 引言

下面的文字是对绩效管理的理论与实践做简单的总结，介绍并分析比较几种主要的和目前流行的绩效管理思想与方法。通过这些介绍，笔者希望澄清这样几个基本命题：

其一，绩效管理不等于绩效考核；

其二，绩效管理的方法和形式不必求全求新，在适应的前提下，应该追求简单化；

其三，绩效管理必须突出针对性，不能寄希望于用一套标准方法和指标体系完成对全公司不同部门、不同人员的绩效管理。

在这些共识的基础上，中小企业可以结合自身的客观实际、运营模式、业务流程等各个方面，设计适合公司的绩效管理体系。

### 一、绩效管理是什么？

首先要明确，绩效管理（Performance Management, PM）≠绩效考核或绩效评估（Performance Appraisal, PA）。

在当前的绩效管理实践中，存在一个严重的误区：谈绩效考核的多于谈绩效管理的，谈结果的多于谈过程的，系统地看待绩效管理的就更少了。谈绩效，言必称考核；谈考核，言必称量化。似乎除了考核与指标的量化，绩效管理再无其他的东西可言。似乎做了指标的量化，做了考核，就是做了绩效管理。其实，绩效管理与绩效考核实在是两个差别很大的概念，两者既不能混淆，更不能等同。

#### （一）绩效考核

绩效考核（或绩效评估）出现很早，有着悠久的历史。在西方工业领域，罗伯特·欧文斯最先于 19 世纪初将绩效评估引入苏格兰。美国军方于 1813 年开始采用绩效考核。

简单而言，绩效考核是组织对组织内的成员一段时间的工作、绩效目标等进行考核，是前段时间的工作总结，同时考核结果为相关人事决策（晋升、解雇、加薪、奖金）等提供依据。绩效考核实际上是管理控制的一项内容。

绩效考核在理论与实践中的局限是逐渐被人们认识的。Spangengerg 在 1992 年指出，传统的绩效考核是一个相对独立的系统，通常与组织中的组织目标和战略、组织文化、管理者的承诺和支持等其他背景因素相脱离。而这些背景因素对于成功地实施绩效评估有着非常重要的作用。张俊伟在论述绩效考核和绩效管理的区别时，有一个形象的比喻：要帮助种庄稼的老农提高产量，派一个技术员隔三岔五地来测量一下，打个分数，到了年底并不会收获更多的庄稼。而这就是单纯的绩效考核。正因为传统的绩效考核对提高员工的满意度和绩效的作用非常有限，对完成组织目标的作用也不大，才导致了绩效管理的发展。

## （二）绩效管理

绩效管理是在传统的绩效考核基础上发展起来的，但最初却是以否定和摒弃的姿态出现的。Nickols 在 1997 年发表了一篇题为《不要设计你们公司的绩效评估体系，去掉它！》的文章，不久 Tom Coen 和 Mary Jenkins 写了《废止绩效评估：为什么会发生，用什么代替？》。而提倡对绩效评估的废止，仅仅只是绩效管理的开端。

Nickols 认为，从绩效考核到绩效管理有赖于以下四个原则：其一，必须设定目标，目标必须为管理者和员工双方所认同；其二，测量员工是否成功达到目标的尺度必须被清晰地表述出来；其三，目标本身应该是灵活的，应该足够反映经济和工作场所环境的变化；其四，员工应该把管理者不仅仅当作评价者，而应该当作是指导者，帮助他们达到成功。Tom Coen 和 Mary Jenkins 则认为从绩效评估到绩效管理应该是一个组织整体文化的变化，包括指导、反馈、薪酬和晋升决定以及法律上的阐述。这些观点包括了现在公认的绩效管理的大部分内容。

因此，我们可以将绩效管理概括为组织就绩效问题进行的计划、组织、领导和控制的过程。在人员绩效管理的过程中，经理人与员工在沟通的基础上，帮助员工定立绩效发展目标，然后通过过程的沟通，对员工的绩效能力进行辅导，帮助员工不断实现绩效目标，在此基础上，作为一段时间绩效的总结，经理人通过

科学的手段和工具对员工的绩效进行考核，确立员工的绩效等级，找出员工绩效的不足，进而制定相应的改进计划，帮助员工改进绩效提高中的缺陷和不足，使员工的努力与公司的远景规划和目标任务一致，并朝更高的绩效目标迈进，从而实现员工和企业同步发展。

### （三）绩效考核与绩效管理的关系

由此可见，绩效考核与绩效管理的密切关系。绩效考核是绩效管理的一个不可或缺的组成部分，通过绩效考核可以为企业的绩效管理的改善提供资料，帮助企业不断提高绩效管理的水平和有效性，使绩效管理真正帮助管理者改善管理水平，帮助员工提高绩效能力，帮助企业获得理想的绩效水平。

但是，两者之间的区别和差异还是十分明显的，主要的区别在于：  
绩效管理是一个完整的系统，绩效考核只是这个系统中的一部分；  
绩效管理是一个过程，注重过程的管理，而绩效考核是一个阶段性的总结，更注重结果；

绩效管理具有前瞻性，涉及到规划企业和员工的未来发展，而绩效考核则是回顾过去的一个阶段的成果；

绩效管理要求完善的计划、监督和控制的手段和方法，而绩效考核只是考核一个手段；

绩效管理注重能力的培养，而绩效考核则只注重成绩的大小；  
绩效管理能建立经理人与员工之间的绩效合作伙伴的关系，而绩效考核则容易使经理人与员工站到对立的两面。

通过对绩效考核与绩效管理的辨析，我们可以看出，当前中小企业的问题其实不是单纯的绩效考核的问题，而是绩效管理的问题。公司在过去的三个月间，通过组织结构调整、业务流程再造和制度化建设，在解决各自对应的问题的同时，也正是在解决绩效管理的问题。

## 二、绩效管理的主要思想

绩效管理的思想和理论发展一直围绕着“管什么”和“怎么管”的主题。对这样本质的问题的不同回答，构成了不同的绩效管理思想。

### （一）什么是绩效？

绩效有组织绩效和员工绩效两个层面。我们这里更多关注员工绩效。那么员工的绩效指什么呢？有的学者也把这问题看作是绩效的结构问题。对绩效的定义，主流的观点主要有两种，一种把绩效看作为一种结果；另一种则把绩效看作为个体的行为。这两种观点，构成了“任务（目标）管理”思想和“过程（工作）管理”思想的分野。

#### 1. 结果绩效

“任务（目标）管理”的思想认为绩效是结果绩效，可以用诸如产出、指标、任务、目标等词表示。把绩效定义为产出的结果与人们日常的感受相符合，便于人们理解和接受；同时衡量结果绩效时操作性强，有利于明确具体的指标，容易保持客观性。

#### 2. 行为绩效

“过程（工作）管理”思想虽然同样将组织目标放在首位，但更重视目标的实现过程，因此不同意把绩效作为产出或结果，认为绩效是行为绩效，受各种环境因素和个体因素的影响。这种思想注重员工工作过程的规范、努力程度、动机、人际等因素。

#### 3. 调和而成的任务绩效与周边绩效

1990年，Compbell等人调和了上述两种思想，提出了涵盖8种绩效成分的绩效模型。这8种成分包括：职务特定任务绩效、职务非特定任务绩效、文字和口头沟通、努力、遵守纪律、为团队和同事提供便利、监督与领导、管理。并以这8种成分描述所有职务的绩效结构。1993年，Borman和Motowildo将这些指标合并为任务绩效（Task Performance）和周边绩效（Contextual Performance）。1994年Motowildo和Scotter对美国空军人员为样本的研究，实证地区分了任务绩效和周边绩效。1996年，他们再次将周边绩效分为职务奉献（Job

Dedication) 和人际促进 (Interpersonal Facilitation) 两个方面, 并发现人际促进对整体绩效的影响十分明显。但对所谓周边绩效的质疑和反证也时有出现。1999 年, Conway 将研究扩展到管理职务, 结果发现周边绩效中的职务奉献独立地对管理职务的整体绩效发挥作用, 而周边绩效中的人际促进与管理职务的任务绩效却有重合。实际上, 对于非管理职务的而言, 任务绩效中也包含职务奉献的成分, 而人际促进则单独发挥作用。这表明, 基于对军队工作绩效研究所提出繁荣所谓周边绩效, 可能缺乏普遍意义上的代表性, 概念的基础也还存在问题。应用周边绩效的指标体系进行绩效管理可能会由于作用机制不清晰、指标体系复杂, 使绩效管理的效率和效果受到消极影响。

#### 4. 个体特质也是绩效?

除此之外, 也有人认为广义的绩效应该是包含人员个体特质(如职业道德、个人能力、忠诚度等)在内的系统。这是因为个体因素影响整体绩效, 知识、技能和动机被看作是与工作直接相关的决定因素, 而个体的其他特点, 如性格、能力等, 被认为是其他决定因素的潜在前提。个体因素对于绩效管理的重要性在于; 员工们会将它们带到工作中去, 从而影响绩效表现。

孙健敏和焦长泉在 2002 年提出个体特质绩效与任务绩效和人际绩效并列, 对整体绩效发挥重要作用。这种观点没有得到广泛认可。因为从逻辑上讲, 如果影响整体绩效的个体因素算作绩效, 那么发挥同样影响作用的环境因素是不是也构成绩效呢?

但这种将绩效范畴扩大的思想在我国影响深远, 在党政机关、事业单位中长期以来广泛应用“德、能、勤、绩”的考核指标体系, 这种传统的对人的“德、能、勤、绩”的考核从行政部门延伸到企业, 直到目前, 仍然有许多企业在考核的时候, 习惯成本能地拿出“德、能、勤、绩”的法宝。关键是真的需要每年、每个季度甚至每个月对员工的品德和能力进行考核吗? 一个人的品德和能力每个月或者每个季度都会发生变化吗? 绩效考核体系能够准确衡量出这种变化吗? 答案显然是否定的。其实, 这样的理解是扩大了绩效考核的外延, “德、能、勤、绩”是员工全面考核, 而不是绩效考核; 考核的是人, 而不是人的工作表现。现代的绩效考评原则恰恰强调: 我们不是考核“人”。不是说“德”、“能”不

需要考核,而是应该在招聘过程中进行考核,或者是在晋升决策过程中进行考核,“德”、“能”应该作为任职者的门坎,在他任职前考核,而一旦让他通过了这个门坎之后,在他进入下一个门坎之前,我们可以认为他的“德”、“能”是符合现行职位的要求的,所以不需要每个月或者每个季度来进行考核。

以“德、能、勤、绩”法为代表的一类绩效管理方法,在考核标准、权重设置、评价方法等方面往往流于主观,公正和公平性受限,影响激励作用的发挥,也不容易突出组织目标,因此不适于在企业中应用。这一类绩效管理方法所体现的个体特质绩效思想影响如此深远,却是既反映了我国的体制惯性,也反映了重德的传统文化的影响。

## (二) 怎样管理绩效?

对于怎样管理绩效,主要有以下几种思想做出回答:

### 1. 系统的思想

Rogers 和 Bredrup 认为绩效管理是管理组织绩效的过程,应包括计划、改进、考查等过程,而不单纯是评估和考核的过程。在这样的认识基础上,绩效管理实际上就应该是一个系统工程,包含计划、组织、领导、控制等管理职能。

绩效管理循环系统(P-D-C-A Circle)和目标管理(MBO)的方法都体现了这种系统思想。

P-D-C-A 的绩效管理循环系统就是把计划、实施、检查、调整落实到绩效管理上,建立起(1)设定绩效目标、(2)持续不断的过程沟通、(3)做文档记录、(4)绩效考核、(5)绩效管理的诊断与提高的五步一循环。

目标管理(MBO)则是从目标设定、目标的分解、目标考核直到奖惩与调整管理系统。

系统的绩效管理思想最重要的意义不仅在于方法,而且有助于改变管理者和被管理者对绩效管理的观念——容易使管理者认识到绩效管理不是额外的管理



工作，而是管理工作本身；也容易消除被管理者对绩效考核的猜忌和抵触，营造一个共同创造绩效的良性循环的管理环境。

## 2. 全面的思想

全面的绩效管理思想不仅重视管理的职能系统和循环，还追求信息全面，并受现代营销思想影响，引入客户至上的理念。这种思想认为员工的绩效相互关联，并应面向客户（分内部客户和外部客户），实践中，在绩效目标和指标体系建立以及绩效考核过程中，力求信息全面，强调全方位沟通、反馈的作用。这种思想在360°绩效考核的方法中得到最充分的体现。

## 3. 战略与平衡的思想

在绩效管理方面，战略和平衡的思想成型较晚。Robert Kaplan 在 1992 至 1998 年间提出的战略与平衡的绩效管理思想包括：

（1）财务指标和非财务指标的平衡。改变传统的偏重财务绩效指标，而对非财务指标（客户、内部流程、学习与成长）的关注较少的状况。对非财务指标的考核，要从定性说明，转为量化考核，实现系统性和全面性。

（2）企业的长期目标和短期目标的平衡。绩效管理应该从企业的战略，也就是企业长期目标开始，逐步分解到企业的短期目标，解决企业的战略规划可操作性差的缺点。

（3）结果性指标与动因性指标之间的平衡。绩效管理要以有效完成战略为动因，以可衡量的指标为目标绩效管理的结果，寻求结果性指标与动因性指标之间的平衡。

（4）企业组织内部群体与外部群体的平衡。股东与客户为外部群体，员工和内部业务流程是内部群体，在有效实施战略的过程中必须平衡这些群体间时而发生的矛盾。

(5) 结果与过程的平衡，领先指标与滞后指标之间的平衡。财务指标是一个结果，也是滞后指标，它只能反映公司过去的一段时期内发生的情况，不能告诉企业如何改善业绩，绩效管理必须对过程和各种领先指标予以关注。

Robert Kaplan 的这种思想，最终体现为平衡记分卡这种具有时代意义的绩效管理方法。

#### 4. 定性与定量的思想

定量的思想在绩效考核的理论与实践始终占据主导，并且发展到“没有定量就没有考核”的程度，信息时代的 IT 技术进一步支持和发展了这种思想。

这种思想走到极端是很成问题的。在绩效指标体系中，列出一系列精确的数字指标，其实意义不大。最重要的是要考虑指标体现的绩效目标，考虑这些绩效目标的重要性、相关性，还要考虑指标的可测量性、可比较性和可操作性。比如，在人力资源管理绩效指标中列出一个“人员招聘失误率”，表面看有硬邦邦的数字说话，其实这个指标根本就没办法获得。

在实际工作中，还有很大一部分工作任务只能定性描述，对这些工作的绩效管理就离不开定性指标。对如事务性工作、大部分管理工作等很多工作定性的绩效考核是必不可少的。定性的绩效管理思想并不是不重视定量考核，相反，需要明确的是，在大多数考核过程中，打分和加权实际上不是定量考核，反而恰恰是定性考核，比如说满意度考核等。实际上，除了财务和运营的指标以外，绩效管理的大部分指标本质上都是定性的，我们看到的是从定性转化来的定量的表现。

指标从定性转化为定量，有很多方法。主要的方法有：

比例法：为绩效目标、反映目标的指标、构成指标的要素确定比例。如果最终端的指标要素可以反映为数字，整个绩效目标体系就转变为量化体系了。

加权法：与上述比例的方法本质上相同。为绩效目标、指标或指标构成要素确定反映重要程度、偏好程度或实施难度等附加信息的系数。从而将这些定性考虑因素以定量的形式反映到指标体系中。



目标与标准比较评定法：是对照考核期初制定的目标标准对绩效考核指标进行比较评价。按照完成比例将绩效数量化。

排名法：是通过打分或一一评价等方式给被考核者排出名次。等级评定法：是根据一定的标准给被考核者评出等级，例如 A、B、C、D 或优、良、中、差等。任何形式的打分制，从本质上说都属于等级评定法，只不过是等级直接数量化了。

后两种方法可以将指标体系中的构成要素转化成数字，与前两种方法结合，就可以形成整个绩效体系的数量化的外观。但我们必须警惕，数量化的背后可能是定性的绩效目标，可以得鱼忘筌，但决不能买椟还珠。同时还需要对指标体系构成、由定性转化为定量的操作方法保持戒备，这些东西本来就是由主观而来的，由此产生的数字就不可能不包含很大比重的主观因素了。

### 三、绩效管理和绩效评估的主要方法

#### （一）目标管理（MBO）

##### 1. 内涵和特征

目标管理（Management By Objective, MBO）由管理大师彼得·得鲁克（Peter Druck）在 1957 年提出，被称为“管理中的管理”，是一种被广泛接受的管理理念和应用成熟的绩效考核模式，迄今已有几十年的历史了，如今已广泛应用于各个行业。

简单而言，目标管理就是让管理人员和被管理者共同参加工作目标制定，在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的管理制度。它是根据注重结果绩效和任务管理的思想，先由组织最高管理者提出组织在一定时期的总目标，然后由组织内各部门和员工根据总目标确定各自的分目标，并在获得适当资源配置和授权的前提下积极主动为各自的分目标而奋斗，从而使组织的总目标得以实现的一种管理模式。

目标管理的实质是“目标绩效导向的自我管理”，目标体系、有效的授权、双向的沟通、自我激励是其构成要素。单纯的目标管理，强调目标的完成，而不以其中的完成过程、完成原因为重点。

## 2. 作用

作为计划管理的工具，目标管理将企业经营目标经过层层分解、展开、落实到基层，实现企业内信息自上而下的传递；作为一项激励措施，目标管理在每项计划指标确定过程中，充分与下级讨论，尊重下级的主体性，满足职工的高层次需要，同时实现企业内信息自下而上的流动。

## 3. 实施目标管理的任务

为了保证目标管理的成功，目标管理要做到：确立目标的程序必须准确、严格，以达成目标管理项目的成功推行和完成；目标管理应该与预算计划、绩效考核、工资、人力资源计划和发展系统结合起来；要弄清绩效与报酬的关系，找出这种关系之间的动力因素；要把明确的管理方式和程序与频繁的反馈相联系；绩效考核的效果大小取决于上层管理者在这方面所花费的努力程度，以及他对下层管理者在人际关系和沟通的技巧水平；下一步的目标管理计划准备工作是在目前目标管理实施的末期之前完成，年度的绩效考评作为最后参数输入预算之中。

## 4. 实施目标管理的条件和注意事项

企业必须加强信息工作。信息是目标管理最基本的要素之一：确定目标需要获取大量的信息为依据；展开目标需要加工、处理信息，实施目标的过程就是信息的传递和转换过程。因此信息工作是目标管理基础工作的重要内容，是使目标管理得以正常运转的纽带。其中，尤其要加强统计工作，使统计工作制度化，规定统一的统计报表，提高原始记录的统计质量，保证统计的全面性、准确性、及时性。企业对工作的过程控制必不可少。企业可以选择全面施行目标管理，但必须辅以过程控制，比如可以通过和 ISO9000 质量管理体系配套实施，加强标准化工作；或者做好量化基础工作，单独实施以 KPI 关键绩效为核心的目标管理体系。

## 5. 适用范围

从企业，到事业单位及政府，适用于大小规模的组织，应用范围极广。

## （二）过程管理（Process Management）

### 1. 内涵和特征

过程管理的思想应用于绩效管理，是过程管理法（Process Management）。从严格意义而言，与目标管理法相比，过程管理法并不是完整的绩效管理模式，甚至不是完整的绩效考核模式，而是绩效控制模式。

过程管理的方法与单纯的目标管理相反。它强调对问题的及时反馈和处理，通过控制过程来完成目标。它是通过一种专门设计的过程使目标具有可操作性，一级接一级地将目标分解到组织的各个单位，并通过监控每个单位的工作的关键环节，不断回顾、预测、调整，以保障最终目标的完成。

可见过程管理虽以过程为名，但还是具有明确的目标导向。目标管理与过程管理不冲突，过程的目标是从总目标中分解得来，过程控制的目的是为了完成总目标。过程管理很大程度上是反思过去，预测未来，改善过去的不足。这一点是非常值得我们注意的。

### 2. 典型的过程管理方法

业务流程控制是一种典型的过程管理法，企业通过优化乃至重组业务流程，制定工作标准、程序文件及其它相关过程控制规章制度，以提高组织绩效。

最著名的过程管理法是以质量绩效为主要目标的 ISO9000 标准。它贯彻了过程管理的思想，严格规范工作过程，注重过程控制，与目标管理是相辅相成的两个方面。但随着管理思想的演化，ISO9000 标准也逐步开始从过程的角度反映目标管理的思想，并将越来越重视目标管理的思想。如 ISO9001-94 版标准指出，“负有执行职责的供方管理者，应规定质量方针，包括质量目标和对质量的承诺”。这体现出 ISO9000 管理体系也已经从企业质量目标的要求来反推企业质量管理的过程。

### 3. 过程管理的任务

（1）将大目标细分成不同的小目标，成为可控制的关键点；

- (2) 明确和保证完成目标的手段和方法，这是最关键的环节；
- (3) 不断地反思过去，预测未来，反复循环，调整目标，改善工作。

#### 4. 缺点

过程管理本身不具备激励因素，倾向于硬邦邦的制度和控制手段，容易影响员工自我激励作用的发挥。

过分强调过程控制容易叠床架屋，使管理复杂化，滋生硬化危机。

#### 5. 应用范围：

以前过程管理多用于制造业，当企业采用目标管理，对制造业产品质量监督来说，检验出不合格产品时候，产品已经生产出来，一切已成定局，即使把这个产品淘汰，其中的成本也已经算入经营成本中。企业应在生产过程中把引起不合格的因素找到，解决问题，而不是在结果中发现问题。这种管理要求使过程管理迅速扩展到包括服务业在内的各个行业。

但不是所有的企业都必须应用过程管理。它和公司的大小有一定关系，先进的管理模式当然是使用早比较好，但是在公司太小的时候过早地制订管理框架会使得管理成本过高；同时是否应用过程管理和公司所处市场环境有关：当市场空间很大，是“跑马圈地”的时候，这时确定公司的发展方向、引入正确的产品等战略性问题是关键；当市场处于“精耕细作”的时期，公司也应该具有相应的精细化管理，这时过程管理就很必要了。

### （三）工作标准考核（或岗位绩效管理）

#### 1. 内涵和特征

岗位绩效标准指标侧重于对过程的考核。采用岗位绩效标准指标考核意味着，针对每一个适合用该类指标考核的岗位都要制定明确、具体、可衡量的考核标准。考核时，将员工的工作结果和行为与岗位绩效标准进行对比，从而获得对员工绩效的评估结果。

与关键绩效指标不一样，我们在制定岗位绩效标准指标时，只需遵循 SMART 原则中的标准要是具体的、可衡量的以及现实的即可。

在考核中，绩效数据往往通过主观评价法来获得，即通过他人和自己对自己的工作结果或行为进行主观的判断，并由此获得评价员工绩效的客观数据。

## 2. 制定岗位绩效标准指标的过程

制定岗位绩效标准指标的过程大致为：

（1）明确岗位职责。员工的岗位职责可以从其岗位说明书中获得。如果没有岗位说明书，在制定岗位绩效标准指标之前，就必须首先对岗位进行工作分析，明确其职责。

（2）制定岗位绩效考核标准。一个好的岗位绩效标准指标除了有等级之外，还应有相应的等级描述，以便他人对员工的绩效进行客观的评估。

（3）确定评价主体。

## 3. 实施工作标准考核的注意事项

由于某些岗位既存在对企业或组织的战略目标有直接联系的工作职责，也有对企业或组织的经营无直接控制力（但对企业的长期发展又非常重要）的工作职责。因此，为了更全面、有效地考核员工的工作表现，反映员工对组织的贡献，在制定绩效考核体系时，工作标准考核法往往无法全面反映整体绩效状况，需要结合其它类型的考核指标同时运用到该考核体系中。

## 4. 适用范围

岗位绩效标准指标主要用来衡量一些长期性、辅助性、难以量化的工作职责。故岗位绩效考核法主要适用于与企业或组织的战略目标无紧密联系、对其经营成果也无直接控制的事务性的岗位，如行政秘书、值班员、档案管理员、司机、门卫等。

在一个绩效考核系统中，是只运用关键绩效指标或绩效考核标准指标，还是综合运用二者，要视具体情况而定。具体来说，要看（1）工作职责是否与企业或组织的战略目标直接相关；（2）是侧重考核结果或过程还是二者都需侧重；（3）是侧重考核当前业绩还是长期性工作等。

#### （四）关键绩效指标管理（KPI）

##### 1. 内涵和特征

关键绩效指标（Key Performance Indicator, KPI）考核是通过对工作绩效特征的分析，提炼出的最能代表绩效的若干关键指标体系，并以此为基础进行绩效考核的模式。KPI 必须是衡量企业战略实施效果的关键指标，其目的是建立一种机制，将企业战略转化为企业的内部过程和活动，以不断增强企业的核心竞争力和持续地取得高效益。包干与一票否决的绩效管理法，可以视为 KPI 考核的极端的例子。

KPI 考核体现了量化和突出主要矛盾的管理思想。KPI 考核的一个重要的管理假设就是一句管理名言：“如果你不能度量它，你就不能管理它。”所以，KPI 一定要抓住那些能有效量化的指标或者将之有效量化。而且，在实践中，可以“要什么，考什么”，应抓住那些亟需改进的指标，提高绩效考核的灵活性。KPI 一定要抓住关键而不能片面与空泛。当然，KPI 的关键并不是越少越好，而是应抓住绩效特征的根本。

##### 2. 作用

KPI 考核对症下药，有助于迅速实现组织目标，在完成 KPI 设计后，操作比较简单方便，考核的结果直观。

KPI 指标的设定通常是在企业战略分析基础上的，因此可以使绩效管理坚持战略导向。

##### 3. 适用范围

关键绩效指标比较适用于与企业或组织的战略目标有着比较紧密的联系，对企业或组织具有直接增值或未来发展潜力有贡献的岗位，如总经理、副总经理、研发人员、销售人员、生产人员等。而对于事务性岗位，则不太适合。

另外，一个职位是否适合于用关键绩效指标来进行考核，归根结底还要视企业或组织的战略目标而定。

#### （五）360° 绩效（360° Feedback）

##### 1. 内涵与特征



360° 绩效考核（360° Feedback）也称全视角反馈，是被考核人的上级、同级、下级和服务的客户等对他进行评价，通过评论知晓各方面的意见，清楚自己的长处和短处，来达到提高自己的目的。

360° 绩效考核对组织成员的这种自上而下、自下而上、本人的、平级的以及来自企业外部的顾客的全方位的考核，反映了追求全面和客户中心的管理思想。这种考核与传统的考核的评价方法不同，它不仅把上级的评价最为员工的绩效考核的唯一来源，而是将在组织内、外部与员工有关的主体（其中也包括员工本人）信息业作为绩效考核的信息来源。

但 360° 绩效考核绝对不等于 360° 打分。把原来由上级考核改为由上级、下级、同级一起对一个员工进行绩效评价，对不同的考核者设定不同的评价权重，最后加权得出每个员工的最后评价分数，这样的做法还并不是 360° 绩效考核。360° 考核的本质是以工作改进为目的、以绩效沟通为核心的评估、反馈和协调活动。

360° 考核一般采用问卷法。问卷的形式分为两种，一种是给评价者提供分值等级（称之为等级量表），让评价者选择相应的分值；另一种是让评价者写出自己的评价意见（称之为开放式问题）。二者也可以综合采用。从问卷的内容来看，可以是与被评者的工作情景密切相关的行为，也可以是比较共性的行为，或者是二者的综合。

## 2. 360° 绩效考核的作用

施行 360° 绩效考核可以使组织成员对组织目标和组织绩效进行总结、交流，可以强化客户（包括内、外客户）中心的理念。通过 360° 绩效考核，可以对被评估人的工作行为、个体特质做出比较全面的判断，可以为持续改进工作和员工发展提供参考依据。

## 3. 实施 360° 绩效考核的核心任务和注意事项

实施 360° 绩效考核的重要工作内容是设计问卷，问卷质量的好坏直接决定评估成败。设计问卷要突出公司的目标，明确预期目标并运用相应的评价指标来对其

实际效果进行评价。企业采用 360° 绩效考核的时候必须首先界定出自己到底准备从这种绩效考核中获得哪些收益或者达到某种目标，然后在实施之后还要设定一个具体的时间表来对该计划达成目标的情况进行评价，从而明确考核的目的。在内容和项目设计上应避免主观的引导，设计时还应筹划好统计和量化的方法。在操作中注意以下几点，一是业绩指标要与其岗位职责密切挂钩，并且事先确定，尽可能量化和具体化，主要由直接上级来考核；二是发展绩效指标的设置要与岗位要求挂钩，并与公司价值观念、职业生涯设计联系起来，发展绩效指标主要由相关对该被考评人比较了解的人来做，可以是上级，也可以是下级，可以是平级同事，也可以是相关合作部门等，注意避免考核中大家用同一指标来评价某人，出现人缘好评价好的现象，而要注意了解什么评价什么。在设计中注意业务指标与工作上的相关性，按内部客户的观点来设置考核指标和考核权利，如上级是下级的客户，下一流程是上一流程的客户，客户要对收到的商品质量进行考核。

但实施 360° 绩效考核的核心任务却是反馈和确定改进措施，企业应积极地将考核结果反馈给员工，指导其改进工作中的不足之处，从而提高考核的效率。这两个环节做不好，360° 绩效考核就只剩下一张 360° 的皮了。许多企业在进行完毕考核后不对员工进行反馈，而是倾向于将结果隐瞒或束之高阁，仅仅将其当作管理层的一种单方面措施来进行，结果容易造成管理人员和普通员工对这种管理方式的误解。有的企业认为员工知道了自己的考核结果会影响工作态度，然而大多员工都还是希望知道自己的结果的。

在执行 360° 绩效考核的过程当中，应与企业的发展战略、文化等内容有机的结合起来，而不能是因为流行就模仿。因为这种考核本身就是一把双刃剑，它对企业的文化、价值观管理理念有着相应的要求。如果企业的员工有着高度的参与感，内部上下级和同级之间高度信任，那么推行这种考核制度就能取得良好的绩效，反而会对企业造成杀伤。

#### 4. 缺点

据一项针对我国 600 余家企业进行的调查结果表明，只有 1/3 的企业认为通过执行这一考核方法获得了绩效改善的效果，另外 1/3 认为绩效考核没有什么改善，

而最后 1/3 则说施行这种考核方法效果反而还不如以前的考核，造成了负面影响。

360° 绩效考核的缺点和不足可以总结为以下几个方面：

缺点一，360° 绩效考核以员工个人特质、人际促进、职务奉献等为主要考核内容，对于整体绩效中最重要的任务绩效难以涉及或深入，或者容易使客观性最强的任务绩效指标主观化，这是 360° 绩效考核最致命的缺陷。

缺点二，360° 绩效考核的最大问题是评估效率低，不适于大规模考核。

缺点三，360° 绩效考核的过程容易受到文化等因素影响，使考核结果发生扭曲，是考核变形、走样。尤其是在中国的文化和习惯影响下，在考核指标以工作态度、积极性、合作精神、努力程度等为主的情况下，360° 考核容易转化为考核人对被考核人的道德评判，由评估绩效不知不觉地变成评选“好人”。

缺点四，很多企业在实践过程中只是通过 360° 绩效考核收集到的信息与员工的奖惩或者晋升联系在一起，而不是将未来的绩效改善作为他的一个关注点，结果造成了提供绩效考核的人为了影响考核的结果而故意提供虚假的信息。员工们可能会消极地对待甚至抵制这一评估活动。

## 5. 适用范围

360° 绩效考核主要是针对中高层经理人员的考评，不适于公司的全员考核。

360° 绩效考核主要评价被考评人的素质能力、德行、管理等与发展相关的绩效。

360° 绩效考核主要用于职业发展，指导对员工的培训发展、员工调配任免、晋升淘汰等，不宜单纯用于以此为主决定直接的业绩激励，如奖金、股权等（强行挂钩，效果一般不好）。

360°绩效考核要求企业具备“三稳定”的前提条件，即企业的战略相对稳定、组织架构相对稳定以及人员相对稳定。因此对于快速成长的企业、战略转型中的企业、组织结构和人员变动频繁的企业，都不适用。

## （六）主管述职评价

### 1. 内涵和特征

述职评价是由岗位人员作述职报告，把自己的工作完成情况和知识、技能等反映在报告内的一种考核方法。述职报告可以在总结本企业、本部门工作的基础上进行，但重点是报告本人履行岗位职责的情况，即该管理岗位在管理本企业、本部门完成各项任务中的个人行为，本岗位所发挥作用状况。

这种考核是一种定性考核方式。

### 2. 作用与优点

述职评价以自我评价为基础，体现了目标导向和一定的管理授权思想，具有一定的自我管理作用，运用得当还可以为工作分析提供参考。

这种方法操作简单，可以有效贯彻“低投入”的原则。

### 3. 实施注意事项

为了保证考核的横向可比性和纵向连贯性，该法应结合其它考核方法应用，尤其是应考虑引入一部分定量指标体系。

### 4. 缺点

评估工具受主观影响，尤其是被考核人的主观影响，考核指标、标准等都有可能发生扭曲，有时难以客观反映实际绩效。

### 5. 适用范围

主要针对企业中、高层管理岗位的考核。

## （七）平衡记分卡（BSC）

### 1. 内涵与特征

平衡记分卡（The Balance Score-Card, BSC）是由哈佛大学教授 Robert Kaplan

和复兴方案公司总裁 David Norton 于 1992 年合作发明的方法,平衡记分卡 BSC) 引发了一次绩效管理革命。

BSC 最重要的特点是要和公司的战略、远景结合,并反映了平衡的思想,强调短期目标与长期目标间的平衡、内部因素与外部因素间的平衡,也强调结果的趋动因素。BSC 分析哪些是完成企业使命的关键成功因素以及评价这些关键成功因素的项目,并不断检查审核这一过程,以把握绩效评价促使企业完成目标。它是一种多维管理体系,以战略目标为核心,通过四个层面:财务、顾客、内部运作流程及员工学习能力来实施策略管理,这四个方面分别用一系列的指标来描述,各个指标与企业的信息系统集成,四个方面的指标通过因果关系联系,构成一个完成的评价考核的整体。充分地把公司的长期战略与公司的短期行动联系起来,把远景目标转化为一套系统的绩效考核指标。

BSC 是以信息为基础、以战略为导向的管理工具,它不仅是绩效考核工具,也是绩效管理和人力资源管理工具,更是为一种战略管理工具。

建立平衡计分卡的中心工作是开发关键成功因素(CSF)和关键绩效指标(KPI),分别反映了定性和定量的思想。

平衡计分卡要求企业从四个不同维度来衡量绩效。其中,财务维度告诉企业管理者他们的努力是否对企业的经济收益产生了积极的作用,目标是解决“股东如何看待我们”这一类问题,是其他三个维度的出发点和归宿;顾客维度体现了企业对外界变化的反映,目标是解决“顾客如何看待我们”这一类问题,从时间(交货周期)、质量、性能、服务和成本几个方面关注市场份额以及顾客的需求和满意程度;内部流程维度是企业改善其经营业绩的重点,该维度的目标是解决“我们擅长什么”这一类问题,报告企业内部效率,关注导致企业整体绩效更好的过程、决策和行动,特别是对顾客满意度有重要影响的生产率、生产周期、成本、合格品率、新产品开发速度、出勤率等指标;创新与学习维度的目标是解决“我们是在进步吗”这一类问题,将注意力引向企业未来成功的基础,指标涉及员工的能力、信息系统的能力、激励、授权与相互配合等。

应用平衡记分卡的成功企业包括苹果公司、AMD 等，从目前应用的情况来看，企业对四项维度各有偏重，并不是简单求“平”，比如苹果公司就更注重财务维度。

## 2. 作用和优点

企业的业绩评价系统是连接战略目标和日常经营活动的桥梁，而科学的业绩评价系统应能将战略目标具体化。传统的以财务指标为主的绩效考核体系往往只能提供有限的信息。一方面这些信息只反映过去的业绩，并不能对企业未来的发展前景与获利能力做出评价；另一方面这些信息只反映出了结果，并没有反映出导致结果的趋动因素；更为重要的是不能实现组织的战略目标和管理手段的有机融合。平衡记分卡是目前为止所出现的解决传统绩效考核体系问题的一个最理想的框架。

平衡记分卡之所以在战略执行中有效，是因为它有以下优点：

（1）平衡计分卡方法消除了战略观念上的模棱两可和不一致，有助于达成高层领导思想上的认同，把企业战略和绩效管理系统联系起来，形成战略执行框架。

（2）平衡计分卡从四个维度更全面的考虑了影响公司绩效的因素，能使企业对自身的关键能力和不足之处有清晰的认识，帮助企业及时发现问题，分析实际绩效表现达不到预期目标的原因，也迫使经理人员将所有重要绩效指标全面考虑，避免次优化的行为。

（3）平衡计分卡为向各级各层传达企业想要完成什么目标以及如何完成提供了一种精准的语言表述，使企业专注于既定目标和能够驱动策略执行的措施与行动，并沿着目标前进。

（4）平衡计分卡能用量化的指标追踪跨部门的、跨时段的绩效变化，提供明确的反馈，帮助公司及时考评战略执行的情况，并根据需要（每月或每季度）实时调整战略、目标和考核指标。



(5) 平衡计分卡度量的不仅是成果，还包括促成这些成果的具体因素。这些“早期警示灯”大大改善了企业预测未来的能力并促使企业在长期表现遭受负面影响前采取措施。

(6) 平衡计分卡提供绩效全景透视，能够使管理人员看到在某个战略远景或流程中采取的行动在另一个战略远景或流程中将产生怎样的影响。

(7) 平衡记分卡反映了绩效与报酬的对等承诺，有效的平衡记分卡能提供和最高管理层以及其他员工奖励体系相结合的合理的、可度量的基准点，能在企业的短期和长期规划之间，在不同的利益相关者之间形成合适的平衡，实现激励功能。

(8) 平衡计分卡发挥了传统方法所不能起的平衡作用，它实现了外部衡量和内部衡量间的平衡、定量衡量和定性衡量间的平衡(客户满意、内部流程、学习与创新)的平衡、短期目标和长期目标间的平衡、落后指标与领先指标的平衡。

(9) 平衡计分卡能够帮助公司有效的建立跨部门团队合作，促进流程的顺利进行，并为其他管理工具的实施（例如 BPR 和 6Sigma）打下基础。

(10) 平衡计分卡实现了评估系统与控制系统的完美结合，增加了公司内部开放性和透明度，可以避免使用歪曲或不充分的成本和业绩衡量体系模糊事实。

### 3. 实施平衡计分卡的基本步骤

(1) 通过调查采集企业各种相关的信息，从全局上掌握企业真实情况，对企业的内外部环境、条件以及现状进行系统全面、深入分析研究，为企业总体战略确定提供依据。

(2) 确立简洁明确企业远景和战略规划，保证每个部门都可以采取一定量化指标去实现企业的远景规划。

(3) 根据企业的战略，从财务、客户、流程、人员学习和成长等四个角度设定具体战略绩效目标。

(4) 根据四类目标提出各个部门具体量化考核指标。

(5) 加强企业内部的沟通与宣传教育，对企业的远景规划与战略构想在全员中进行深入地传达和解释，并把绩效目标以及具体的衡量指标逐级落实到各级单位，乃至基层的每一个员工。

(6) 确定年度、季度和月度的具体的绩效考核指标数值，与企业的各种计划和预算相结合，注重各类指标之间的互相依存关系，并将企业年度员工薪酬福利制度与平衡计分卡制度紧密联系在一起，相互挂钩。

(7) 强化人力资源信息系统等各种管理基础工作和支持性工作，使所有工作有流程、有规范、有标准、有量化、有监督、有考评，即如上所述形成一系列严格的基础管理制度。

(8) 定期汇报企业各个部门的绩效成果，听取员工的意见，通过评估与反馈分析，及时对相关考核指标做出调整，必要的也可以对战略作出相应调整。

#### 4. 缺点和实施的困难

国外平衡计分卡的七、八年的实践证实了平衡记分卡也有一些缺点，在建立实施平衡计分卡当中也会遇到不少困难。这些缺点和困难包括：

(1) 企业建立平衡计分卡的障碍容易遇到很多障碍，包括沟通与共识上的障碍、组织与管理系统方面的障碍、信息交流方面的障碍、对绩效考核认识方面的障碍等等。其中，Renaissance 与 CFO Magazine 的合作调查显示，90%的企业面临员工沟通与战略共识上的障碍。

(2) 平衡记分卡的关键绩效指标的创建和量化难度大。在平衡计分卡四个维度的关键绩效指标中，财务维度的指标创立与量化是比较容易的，但其他三个维度的指标就需要企业的管理层根据企业的战略及运营的主要业务、外部环境加以仔细地去斟酌。而且有些指标不易收集，有些指标如员工满意度方面的指标很难量化，这对企业信息传递和反馈系统提出了很高的要求。

(3) 寻找结果与趋动因素间关系难。大多数情况下结果与驱动因素间的关系不是很明显或不容易量化。

(4) 平衡记分卡形式与内容复杂，成本高昂。平衡记分卡系统复杂，它需要全体成员参加，建立过程在企业，部门、经营小组和个人层面上分层展开，使每个部门、每个员工都有自己的平衡记分卡，下一级别的记分卡必须支持上一级别的记分卡，企业总体的记分卡必须支持企业的战略目标，级别越高的层次，四方面的指标越综合，反之则越具体。每个层次的记分卡必须分析各自级别四个方面的强项和弱点，努力促进弱点的改进，以使各方面均衡发展。这样的体系建立企业需要付出巨大的人力、财力和时间成本。

(5) 由于平衡记分卡各个指标的评分值的大小对评价要素及其好坏程度的解释是开放，比如，不同的主管人员可能会对某一标准的分数做出不同的估计，因而对同一个人的评分可能会有差别。平衡记分卡的这种标准不清会造成工作绩效评价工具失效，可能导致不公平的评价。另外，由于存在“晕轮效应”、“居中效应”、“偏松或偏紧倾向”以及个人的偏见，要让一个评分人完全客观公正的进行评分是非常困难的，平衡记分卡的公正性可能受到影响。

(6) 平衡记分卡必须辅以 KPI 法确定关键绩效指标，有时还要辅以 360° 绩效考核等其他考核方式来评分，对于业务复杂的企业甚至需要管理信息系统的支持。

上述这些情况远远没有穷尽 BSC 在应用上的诸多局限。因此平衡记分卡目前很难为一般的企业独立建立和掌握，施行的企业也必须格外关注其操作性。

## 5. 适用范围

由于平衡记分卡本身的复杂性的限制，目前平衡记分卡主要应用于少数大公司。

成功实施平衡记分卡的公司需要具备下述条件：（1）高层管理人员的支持和推动，因为平衡记分卡是公司战略管理的工具，没有高层的支持根本不能成功；（2）比较成熟的绩效管理、能力评估、浮动工资制度等体系；（3）比较好的

IT 支持系统，对于人数众多的大公司来说，要想不断地跟踪、处理数据，不断进行调整，IT 支持系统无法进行；（4）需要专业的战略和人力资源管理咨询。

需要特别说明的是：平衡记分卡现在不是，将来也不会是放之四海皆准的管理真理。是否选择平衡计分卡，如何建立，都必须要结合自身的管理基础、员工素质、企业文化和竞争环境等企业实情来考虑。

平衡记分卡必须量身定制，不能简单搬套移植。因为没有两家企业会从战略到 4 个维度目标，到关键绩效指标都完全相同。退一万步，即使有这样完全相同的公司，各个指标之间的相关性还会不同，致使相同的指标产生不同的作用。所以，其它一些绩效管理方法可能还可以简单地借鉴、模仿，甚至套用成功企业的体系，平衡记分卡却不能。

但平衡记分卡体现的平衡思想是值得借鉴，企业在绩效管理中可以兼顾财务指标、服务客户的目标任务、工作状态等方面，但不一定需要从全部 4 个维度来制定平衡计分卡。

#### 四、快速发展的中小企业绩效管理系统设计

##### （一）绩效管理方法的选择

由上述情况可以看出，绩效管理的思想林林总总，而各种绩效管理和绩效考核的方法也都各有短长。每一种绩效考核模式与方法都反映了一种具体的管理思想和原理，都具有一定的科学性和合理性，同时，不同的模式方法又都有自己的局限性与适用范围和条件要求。

从绩效考核的模式来看，KPI 模式强调抓住企业运营中能够有效量化的指标，提高了绩效考核的可操作性与客观性；MBO 模式将企业目标通过层层分解下达到部门以及个人，强化了企业监控与可执行性；BSC 模式是从企业战略出发，不仅考核现在，还考核未来，不仅考核结果，还考核过程，适应了企业战略与长远发展的要求，但不适应对于初创公司的衡量；360° 绩效反馈评价有利于克服单一评价的局限，但主要应用于能力开发和对中高层经理的考核，不适合快速变革的企业和讲求推动创新的中中小企业；主管述职评价仅适用于中高层主管的评价。

从方法本身的特性来看，KPI 与平衡记分卡都强调绩效考核的战略导向，并以此将企业战略发展内化为企业与员工的具体行动，适应了大企业更重视管理的策略需要。虽然中中小企业也有管理上的策略需求，但中中小企业一般更要重视市场和成长，因此目标管理模式通过目标的层层传递和注重实现目标所期望的结果，比较适应中中小企业追求成长的策略要求。大企业对手管的要求是要具备更高的管理能力，360 度反馈作为一种有效的能力开发手段，可有效的应用于大企业对手管能力的考核评估，同时这种考核评估可以与主管述职评价结合起来，以全面了解主管工作技能、方法以及工作策略，来评价一个主管的胜任能力。

在绩效考核方法的应用上，许多大企业由于组织与人员庞大，需要激活组织人员，保持组织活力，因此可选择强制等级分布或排名法，以激活组织，联想等一些大企业采用的 5%淘汰和末位淘汰制是很有效的。但对于本就具有创新动力的中中小企业而言这种方法的意义不是很大，因此可以选择目标或标准评价来进行。

从绩效考核体系运作的成本角度来看，绩效考核体系的价值在于绩效考核所产生的经济收益高于投入的成本。一般而言，绩效考核的成本包括有管理运作成本、组织成本以及考核信息收集与管理的成本。企业规模的大小，直接影响绩效考核的成本。例如收集信息成本，一般而言，量化评价的考核模式方法的成本要高于定性评价的模式方法，但定性评价又会因为信息传递过程中的失真较大而增加成本。通常企业规模越大，绩效考核信息传递的失真会越大，这甚至会超过量化的成本。因此，大企业倾向于采用量化的形式。量化考核模式开发可以结合 KPI 与平衡记分卡的模式来发展，采用等级评定和排名的绩效考核方法来实施。为了提高绩效考核的效率和有效性，企业内部建立有效的信息系统作为支持也是必要的。而中中小企业组织扁平化，管理层次少，信息传递失真小，在绩效考核中可以考核更多的信息，因此可以采用目标管理的方式。同样，中中小企业借鉴和采用 KPI 的模式也是相当有效的。

从绩效考核的文化背景角度来看，绩效考核的精神就是要体现客观、公正、公平。对中国文化背景的大企业而言，人际关系复杂，老好人现象特别突出，从而造成绩效考核流于形式，从而使企业失去活力。这不仅是国有企业，包括一些



刚刚成长起来的民营企业也染上这种国企病。很显然，KPI 模式讲求量化的管理，一切用数字说话，能够有效抑制这种文化的影响。360° 考核为什么在中国实施不理想，也是中国文化的影响，我们的主张就是 360° 考核仅是一种能力开发、信息收集与反馈的工具，不应作为考核的最后结果而与报酬联系。

综上，企业设计绩效管理系统必须结合企业实际，绩效考核模式方法的选择都是一个权变且灵活的过程，适合的就是最好的，很多时候需要采用两种以上的方法对企业绩效进行管理。中中小企业的人际关系较简单，在考核模式与方法的选择上灵活性也会大很多。

## （二）快速发展的中小企业的特点和对绩效管理的要求

如上图所示，处于快速发展阶段的中小企业，在进入成长阶段的前期（聚合阶段）后，是依靠偏重管理者命令式的管理运作方法驱动企业发展的。在这一时期必须加强事务型管理，内部管理表现为集权和铁腕，令行禁止十分重要。因此企业必须重视过程管理，过程绩效管理和工作标准考核的方法应该是企业绩效管理的重要方法。聚合阶段的企业管理者政令和执行情况决定了企业的发展成败。在发展到一定阶段后，可能由于命令式管理模式出现自主化危机，这时企业要避免衰退，就需要依靠合理而有效的授权来驱动企业发展。这就是成长阶段的后期（规范化阶段）。在这个时期需要加强变革型管理，内部管理表现为分权和自由，工作中沟通以授权为主，能否进行恰当的授权并保证授权有效是企业发展的关键。在绩效管理方面以有效授权和自我管理为核心的目标管理思想最适合此时的管理要求。经过这一时期后，企业由于分权导致内部控制力有所下降，可能会出现控制危机（如财务、运营成本、内部管理失控等），这又要求企业必须加强过程管理不能放松。通常，成长型企业经过了控制危机后就进入成熟阶段了。

中小企业中许多企业处于成长阶段，其中又以处在由聚合阶段向规范化阶段转变的过程中的企业居多。这些企业处在业务层次提升和规范化的关键时期，好比一支年轻的登山队伍攀爬到艰难的陡坡。在这个时期（从现在直至业务壮大达到成熟之前），企业都应当坚持“以目标管理为核心，以过程管理为保证”的绩效管理思想。相应地要加强计划职能，专注于目标任务完成和业务流程的程序控



制，在绩效考核方法也应该突出以目标管理方法为主，以工作标准考核为辅，对于特殊的情况再考虑采用其它方法做局部的补充。

### （三）对中小企业绩效管理问题的原则性意见

对当前国内中小企业绩效管理而言，有几项原则性意见有必要强调指出：

1. 要在绩效管理的视角下审视绩效考核，不能孤立地只看绩效考核。许多专家都指出，小规模企业决不能没有绩效管理，但没有必要进行复杂、太过正式的绩效考核。

2. 要结合公司的实际发展阶段做绩效管理的设计，要突出现阶段的特点、主要矛盾和要求。不能幻想一次性解决日后绩效管理的全部问题，毕其功于一役。尤其要警惕各种形式完美、内容全面、教科书式的绩效考核方法的诱惑。

3. 要针对公司的业务特点和人员实际状况，区分不同系列进行绩效管理，对任何系列的考核都不应该削足适履，因此不能搞同一化的考核办法和绩效指标体系。

4. 要科学设置绩效考核的主体。绩效考核就是公司对全体员工绩效的考核，承担人力资源管理职能的部门（不论是人力资源部，还是企管部，或者考核小组）只是在考核的时候提供技术支持或管理平台的支持部门。上级最了解下属的工作，上级代表公司对下级考核，上级是考核者，这是公司在目前情况下最有效的制度设计，也符合公司现阶段加强领导力和规范化建设的要求。因此，决不能将考核主体复杂化。

### 结语

行文至此，想起一则故事：

有一个小和尚担任撞钟一职，半年下来，觉得无聊之极，不过是“做一天和尚撞一天钟”而已。有一天，寺院的老主持宣布调他到后院劈柴挑水，原因是他不能胜任撞钟一职。小和尚很不服气地问：“我撞的钟难道不准时、不响亮？”老主持耐心地告诉他：“你撞的钟虽然很准时、也很响亮，但空泛、疲软，没有感召

力。钟声是要唤醒沉迷的众生，因此，撞出的钟声不仅要洪亮，而且要圆润、浑厚、深沉、悠远。”

抛开这个故事本来要说的意思，单从管理上讲，却是老主持犯了一个常识性管理错误，“做一天和尚撞一天钟”是由于主持没有提前公布工作标准造成的。如果小和尚进入寺院的当天就明白撞钟的标准和重要性，他也许不会因怠工而被撤职，寺院也不会在半年中一直回响着没有感召力的钟声。

公司的管理也是一样。其实，不怕员工“做一天和尚撞一天钟”，因为公司大政一定，方向不错，有合理的业务流程规范和规章制度，形成一套工作绩效管理机制，员工“做一天和尚撞一天钟”也未尝不可。最怕的是缺乏任务目标体系和工作标准，没有了这些，员工就没有了行为指南和考核依据。这往往会导致员工的努力方向与公司整体发展方向不统一，造成大量的人力和物力资源浪费。这也容易使绩效考核沦为“为考核而考核”。

因此，前文所述的意见是中小企业改进绩效管理工作的基础，一旦达成这样的基本共识，一个适用于国内中小企业的绩效管理体系的雏形也就呼之欲出了。这个体系将具有以下特征：

（1）这个绩效管理体系是公司目标体系、业务流程规范、绩效考核、激励制度的结合体。

（2）绩效管理方法以目标管理为主体，以过程管理为保证，覆盖管理全程。

（3）绩效管理采取相对简单的程序和步骤。

（4）绩效考核选择简单的、实用主义的考核方法和指标体系，以适应公司的实际和发展要求。