

## 业绩管理的核心

沟通是业绩管理的核心，也是企业最容易忽略的地方。

一家为品牌企业提供贴牌加工的企业为了考核管理人员，自行设计了一套考核表格，分别从工作业绩、工作量、工作态度、业务水平、领导能力等 5 个方面对他们进行考核。但在实际考核中，高层管理者却发现，企业从上至下都在走过场。最后，这家企业不得已引入了人力资源咨询公司。

我发现，这家企业的问题出在他们自行设计的那套考核表格上。症结在于企业的考核目的不明确，考核内容不清晰，针对不同岗位没有差异性，多数考核指标有待商榷，没有区分结果目标与资质目标，指标无法量化，评分标准不科学等，致使这套表格根本无法使用，对管理人员的业绩考核以至整个企业的业绩管理只好流于形式。

### 一个核心

有效的业绩管理并不等同于传统意义上的业绩考核。业绩考核只是业绩管理的一部分，仅是对员工一段时间内的业绩进行总结性评价。而业绩管理则是一个持续、循环的过程，它的核心是通过提高员工业绩，以达到提高企业整体业绩的目的。

目前，国内很多企业的业绩管理还都停留在考核阶段（或是业绩的考核，或是“德能勤绩”的考核），考核方式也以填写表格为主，而后依据考核结果对员工进行奖惩。我在咨询和培训企业经理的过程中，曾经询问过多名企业管理人员：“假如把一年一度的业绩考核取消的话，你认为会不会对公司业绩产生影响？”居然有 70% 以上的人认为“没有影响”；甚至还有人觉得，取消业绩考核反而能提高公司业绩。为什么会出现这样的答案呢？我认为，这是因为仅对员工进行考核难以达到提高员工业绩造成的。

精确的业绩管理包括 4 个步骤和一个核心（如图 1 所示）。4 个步骤包括：与员工沟通企业的战略方向，达成共识；帮助企业各部门、员工明确业绩目标；通过业绩目标考核与资质（Competency）评估，向员工提供业绩结果与行为反馈；以薪酬手段强化员工的业绩行为，并作为企业战略方向的一种重要沟通方式，同时运用发展手段提高员工资质。以上 4 个步骤形成了循环的业绩管理过程。

透过图 1 可见，在业绩管理的循环中，沟通和教练 (Coaching) 才是其真正的核心。但在实际工作中，沟通与教练也是企业管理层最容易忽略的地方。在很多企业，一年一度的业绩考核看似科学、公允，但是如果在这一年中，企业的管理者未能持续不断地与员工进行沟通与教练，企业的业绩考核往往会流于形式。

其实，企业主管与下属之间持续不断的沟通与教练主要能够解决 3 个重要问题：

第一，变“事后考核”为“过程管理”，及早发现问题，及时加以解决。可以避免企业的业绩管理目标在执行中偏离，从而确保目标的完成。

第二，请平时自我感觉良好的员工在年底与主管面谈业绩，当听到负面评价时，心理上可以接受，避免与主管发生争执。

第三，避免员工因为得不到主管的任何反馈而缺乏动力的现象发生。

此外，在业绩管理的过程中，企业文化的作用也不容小视。尽管企业文化似有若无，但却无所不在，随时影响着企业员工的行为方式。因此，企业在进行业绩管理时一定要充分考虑文化的影响。例如，一个文化比较宽松、内部沟通比较顺畅的企业，实行 360 度评估便会相对容易；而在一个保守、封闭的企业中，实

施 360 度评估的结果准会走样。

## 四个步骤

企业想通过管理员工业绩来提高企业的业绩，仅仅依靠考核远远不够；业绩管理的 4 个步骤和一个核心缺一不可。下面我将全面剖析业绩管理的 4 个步骤。

**战略沟通** 目前，国内有很多企业在制订战略规划后，都不能将企业的战略意图清晰地传达给员工。由于缺乏有效的战略沟通，非常容易导致企业各部门失去共同的方向和目标，不能从全局出发，致使企业在实施战略中屡屡受阻。可见，企业对员工进行战略方向的沟通非常重要，它是管理员工业绩及公司业绩的基础。

**具体目标** 在明确了战略方向后，企业应根据整体战略，制订出公司层面的业绩目标，将这个目标分解到各部门，然后各部门再将目标分解到每个员工。在制订业绩目标的过程中，平衡计分卡（Balanced Scorecard, BSC）是经常使用的工具。

对员工来说，企业除了要分解给他们明确的业绩目标，还应当为他们制订行为方面的目标，即“资质发展目标”。资质是区分员工在特定工作岗位和组织环境中，其工作业绩水平的个人特征。它不但包括显性特征，如知识和技能；还包括隐性特征，如价值观、自我形象、个性、人格，以及内驱力与社会动机等。企业可以通过提高员工资质，提高其业绩结果。

**考核评估** 目前，很多学者、咨询顾问和人力资源管理者并没有将考核与评估区分开来。在他们眼中，考核与评估就是同义词。其实不然，考核不同于评估，考核所针对的是业绩结果，而评估所针对的则是员工的资质水平。

企业对一个员工进行业绩考核时，可以运用 SMART 原则，即 Specific（具

体），Measurable（可衡量），Achievable（可实现），Result-oriented（结果导向），Time-based（有时间限制）。对企业而言，这些目标容易考核，只需考核目标是否实现便可以了。但对员工资质水平的评估并不容易。由于不同人所处角度不同，他们对同一个人资质的反馈也各有不同。例如，面对同一个销售人员，他的客户可能会觉得他积极主动，超越了客户的期望；而他的同事可能会反映他没有团队精神；财务部门则可能会反映他经常违反企业财务规定。因此，想要全面了解一名员工的资质水平，企业应从多方面收集信息，可以采用 360 度评估方法。

**薪酬发展** 企业在对员工进行业绩考核与资质评估后，应将相关信息反馈给员工，并提出表扬或改进建议。同时，企业还应以薪酬为杠杆对员工的业绩行为进行强化，并通过培训、晋升、岗位轮换等手段发展员工的资质。

做薪酬设计时，企业管理者要谨记“薪酬就是沟通（Pay is communication）”的“天条”，使企业的发展战略得到薪酬与发展政策的支持。例如，在企业创立初期，销售是最重要也是最艰巨的工作，因此，企业此时的薪酬和发展政策应向销售人员倾斜；而企业进入成熟期后，销售工作变得相对容易，管理、研发、营销的重要性开始显现出来，企业在这一阶段的薪酬和发展政策便应向这些部门倾斜。又如，如果一家企业的发展战略是国际化，为了支持这一战略，企业可以通过发放奖金或者提供培训等形式鼓励员工学习英语。可见，薪酬与发展对企业而言，是非常重要的战略沟通工具。

按照业绩管理的思路，我在与本文开头提到的企业进行沟通之后发现，作为一家为品牌企业提供贴牌加工的企业，其关键在于建立低成本与高效率的供应链体系。因此，笔者将企业的业绩管理重点放在生产、采购、储运部门，并为企业内所有部门制订了与降低成本有关的业绩目标，以及相应的实施计划。

另外，我还为员工设计了包括注重成本、注重质量、流程优化等模块的员工资质模型，并将每一模块分为 4 个级别。例如，流程优化模块的 4 个级别是：不

了解或者不能清晰地了解自己所在的工作流程；清楚地了解自己所在的工作流程，对于流程中出现的问题，能够及时汇报；对于流程中出现的问题，能够主动领导或参与解决；能够根据外部因素的变化，主动思考其对自己所在工作流程可能带来的影响，并提出建议或组织力量去解决。

作者系人力资源咨询顾问，曾就职于全球最大的源于欧洲的战略咨询公司罗兰贝格(Roland Berger)，以及全球最大的人力资源咨询公司翰威特(Hewitt Associates)，欢迎与作者探讨您的观点和看法，电子邮件：[robertmiao@yahoo.com](mailto:robertmiao@yahoo.com)