

中小企业管理的几点思考

绩效管理是人力资源管理的重点，人力资源管理工作者无不关注于此，实践于此；但又是难点，花了大量的个人精力、企业的人力和财力，最终却发现效果甚微，有时连自己都烦了。有调查表明，90%以上的绩效考核不成功，30%—50%的员工认为绩效考核是无效的。一家 IT 公司的人力资源部经理在一年内换了 5 个人，都在绩效考核上栽跟头。每一新上任的人力资源经理都把前任失败的绩效考核推翻重来一遍，结果仍然是失败。对于中小企业，人力资源管理人員往往承担着多方面的职责，专注绩效管理难度更大。如何才能在绩效管理上取得实效，笔者结合实践，进行了一些思考。

一、实践中的几个策略

1. “有用”的策略

现今各种管理理论盛行，绩效考核方法亦林林总总，作为绩效管理者，一定不要被形式所迷惑，更不要追求时髦。无论是大到建立绩效管理体系还是小到具体设计考核方案，都要想一想是否真的有用。绩效管理应该是一个增值的过程，因此不能复杂化，要尽量采用成本低的管理和考评方法。要明确考评目的，重点关注企业的关键流程和关键指标，并以此为依据，设计最简单的考评方法，选择针对性强的考评指标。“有用”的策略不仅在于自己的感觉，更在于实践中别人的感受，这样你才会被接受。

2. 整合的策略

整合在管理中是一个较高级的状态，在此笔者只是想提请各位同行注意绩效管理的最终目标。初搞绩效管理，基本上是从绩效考核上开始的，而且主要为了与奖金挂钩，或曰激励。即使有些绩效管理比较深入的企业，最终也是以绩效考核为落脚点。这也许与绩效管理者所处的位置有关。归口绩效管理的部门，比如人力资源部，相对于被考核的业务过程是独立的，因此，尽管我们也说绩效管理的最终目的为了推动企业的生产经营，提高员工的绩效水平，但实际上，考评是绩效管理的事，提高绩效是业务部门的事，加之考核与被考核本身就存在对立，这样就限制了绩效管理的作用，也容易形成抵触。要改变这种状况，关键在绩效管理者首先应该把绩效管理的目标与业务部门的目标一致起来，这就是达成企业生产经营目标。其次，从组织（过程、部门）绩效来看，绩效管理以结果作为管

上海仁略企业管理咨询有限公司 上海市宣化路 300 号华宁国际广场北塔 24 楼（200050）
网址：www.renlee.cn 电话：021-51688061 传真：021-51561341 邮箱：renlee@renlee.cn

理对象，而业务运营管理关注过程的执行，通过过程来实现目标（结果），两者完全应该而且可以整合，让绩效管理和业务运营管理既发挥各自的功能，又相辅相成。不要把与奖金挂钩作为绩效管理的重点和终点，而应该注重绩效与过程关系的分析、绩效的沟通和反馈，把关注焦点放在如何实现绩效目标上。采取整合的策略，就是从理念上、行动上把自己放到帮助被考核者的位置，那样就易于被接受，也易于取得实效。

3. 争取领导和业务部门支持的策略

这里的关键是绩效管理人员和部门要主动寻求支持，当然，前提条件还是“有用”，否则一切都是徒劳。我们前面谈到整合，整合需要领导和业务部门的参与；即使是单纯的绩效考核，也要得到他们的认可，让他们感兴趣。总之，在你计划自己如何行动时，就要站在他们的角度去考虑，去策划，然后再去寻求支持。实施这一策略，一方面需要绩效管理人员把工作做深入，另一方面对绩效管理人员各方面的知识和能力要求也更加高，包括绩效管理业务能力、对其他专业知识的了解，直至公关能力。

二、建立绩效管理体系的几个注意点

无论你是刚开始进行绩效管理，还是已经实施了绩效管理或绩效考评，但效果不太理想，以下做法都可以供你参考。在下面的论述中，笔者会用到第一部分的理念，请你也充分注意。

1. 从组织绩效管理开始

辩证法有一个重要原理就是由表及里，搞绩效管理也应该是这样。笔者认为，可以按照组织（过程）绩效、部门绩效、个人绩效这样一个顺序来逐步形成绩效管理体系，不要试图一步到位。对领导来说，企业最终的生产经营结果才是他最关心的，所以先把组织绩效管理起来，容易得到领导的支持。一般情况下，把组织绩效和关键过程绩效、关键部门绩效结合起来一起管理也是可行的，而且便于分析。要点是不要硬性与奖金考核挂钩，重点放在分析上。把个人绩效管理放在后面似乎与人力资源管理重点不符，却可能最终走向成功。正如《周易》告诫人们的，当外部条件不成熟的时候，千万不要贸然行动。

2. 以建立绩效测量系统为切入点

测量是体系运行的基础，没有测量便没有管理。对于业务运营过程，测量

结果反映其运行的有效性，也是制订目标的依据，测量既是终点又是起点；对于绩效管理，测量则是管理的开始，因此，测量这个环节处于两者的重要接口上，抓住它，就抓住了“牛鼻子”。有些绩效考评之所以失败，原因很大程度上是测量（包括评估）不准，或者测量方法不对，有的指标可能根本是无法测量的。

建立测量系统首先是选择测量指标。原则上是选择与组织发展、关键过程相关的指标及其分解、展开的指标，包括财务、客户、运营等方面的指标。除了结果性指标外，又条件还应包括为企业发展而实施的行动计划的监控指标。绩效管理人员可以通过解读企业经济工作计划、规划来确定测量指标，对关键过程的关键绩效指标以及指标的展开和分解则需要与领导和业务部门一起来确定（有用时，也可以参考其他单位 KPI 指标的设置）。起步时，不要追求指标全面，尽量找些简单、有用的，否则可能因经验和知识不够而遭遇实施障碍。

其次是如何测量和收集数据。指标的定义和测量方法都要明确，在实际测量过程中如发现测量困难，要及时修正。其实，很多测量数据在企业中是存在的，如质量检测数据、财务数据等，但很可能存在一些管理上的问题，如数据分散在各个部门，彼此不了解，影响到数据的整合、分析；对于有些数据，测量或掌握数据的部门并不是需要通过数据来控制运营过程的部门，如财务数据，于是被搁置起来，未发挥应有的作用。绩效管理人员应通过建立测量系统把这些数据汇总起来，以便更好地加以利用。

第三是数据的分析。该任务一般应是业务部门的事情，不应由绩效管理部门或人员来承担。不过，在测量系统刚刚建立的时候，绩效管理人员可以做些初步的分析工作，如把数据与过去比较、与目标比较、与竞争对手比较、与标杆绩效比较等，以此来取得领导和业务部门的重视，同时又能够进一步推动数据分析。

3. 几个环节的做法

1) 绩效考核。根据本文的理念，考核并不是最终目的，故与奖金挂钩的考核应慎重对待。管理有两种状态，一种是控制，即按照既定的流程、规范进行作业，以使过程稳定地满足既定标准（目标）；另一种是改进，即对系统、过程进行变更或完善。建议在绩效考核中，反映控制状况的绩效可以与奖金挂钩，改进的指标不要随意与奖金挂钩，例如，销售收入提高 XX%，利润增加 XX 万元，劳动生产率提高 XX%，产品合格率提高 X%等等，这些一般都需要对过程进行改进

才能取得，有些指标带有一定的预测性，对这些指标可以评估、分析，但应慎于奖金考核。一般可以对工作任务执行情况考核，有的则可以采取超额计奖的办法，如销售收入。

2) 绩效反馈和辅导。绩效反馈不应仅局限于把结果告知被考评者，而要落实到分析上，这是领导和业务运营部门要做的事。分析要能够确定绩效未达标的原因，并化为纠正或改进的措施。

3) 绩效评审。对于改进目标，取决于以下因素，

- 资源的充分性，指技术、设备等资源；
- 系统和过程必须与实现目标相适应；
- 按既定的策划执行；
- 员工的胜任能力；

只要其中一个因素不能满足要求，目标就不能实现，这也说明改进目标不宜与奖金挂钩。如果要对以上因素进行综合测量与分析，只有通过审核和评审，例如质量管理体系的审核、评审。这种方法比指标考评更有效，只是难度比较大，不易掌握。如果你的企业正在实施这方面的审核、评审，一定要不失时机地把它结合到绩效管理中去。