



作者: [马科学] 来源: [本站] 浏览:

一、引言

企业绩效考核体系作为管理控制职能的具体体现,很好地评估了管理者管理水平的高低。那是绩效考核,为什么要进行绩效考核,考核什么,谁来考核及怎样考核呢?本文对此作了一希望能提高企业考核的整体水平。

一、绩效考核的定义、目的、内容和方法

1. 绩效考核的定义。绩效考核(Performance Measurement)是依据组织的战略计划而制定,组织目标顺利执行的一整套全面的动态的考核体系,它既是管理思想的具体体现,也是可评操作办法。绩效考核体系告诉组织中的员工应该做什么,怎样做才能得到组织的认可和肯定绩效考核体系可以极大地激励组织的员工为了组织目标而更加努力。

2. 绩效考核的目的。在组织中绩效考核有很多目的,一般来说主要用在如下几个方面:人员职、解聘、薪酬制定、人力资源规划、绩效反馈等,但是在现代企业管理中绩效考核更侧重效的反馈,以便让员工能够较好地改进工作,更快速地成长,从而能够更好地满足组织的要组织的绩效,达到双赢的目的。

3. 绩效考核的内容。众所周知,由于组织中的员工所处的地位或岗位的不同,他们所从事的不同,所以绩效考核的内容也很不相同。如我国在计划经济时期,对国企领导人的考核重点质量等指标,而在市场经济条件下,产品供过于求时,对国企领导人的指标也相应有所改变固定资产的增值保值、销售额、利润等考虑在内。但总的来说对管理人员的考核可分为三个人完成任务的结果、行为、特质。

4. 谁来考核。近年来,很多跨国公司采取了一种被称为全方位评估法,即360度评估。这种的绩效反馈较为全面,员工在日常生活中所能接触的人,都可以成为考核者。如收发室人员同事、下属、客户等,对每个员工评估的数量至少要有3-4个,多的可能达到25个。这样公较较全面,而且通过组织中员工的全面参与,容易形成团队精神和自我管理,从而保证了绩准确性。

5. 绩效考核方法。绩效考核方法是绩效考核中非常重要的技术,好的绩效考核可以充分激励志,达到组织和员工个人的成长和发展;不好的绩效考核可能导致“你只有考核,我只有走面。通常来说绩效考核方法有如下几种:书面报告法、关键事件法、评定量表法、行为定位法、多人比较法、小组顺序排列法、个人排序法、配对比较法等,其中最有效的方法是KPI和标卡法、均衡记分卡法。

三、KPI(关键绩效指标)体系

KPI是Key Performance Index的英文缩写,这是一种非常实效、易于操作的考核体系。之所PI,主要是因为企业不能有效把握绩效考核指标的“度”,要么是指标过于单一,只考核财要么是指标过于复杂,多得让人眼晕且难以收集。因此,企业设立KPI体系,主要是针对不理人员所要实现的职能战略的不同,而提取的对职能战略贡献最重要最多的一些指标。如员业务是新产品的拓展,则对新产品推广的考核必然是KPI指标之一;如关键业务是新产品的每月或每天新产品的开发就是KPI指标之一。为了充分突出绩效考核指标的关键性和便于操作,说,KPI指标最好控制在5个以内。

KPI体系实施还应注意将结果和过程相结合。例如对销售人员的考核,最重要的是销售额等但有些如新市场的开拓力度、渠道建立的广泛性都可能导致最终总体销售额的增加,也应列标。如业界对海尔的销售考核体系也颇多有争议,海尔公司非常重视销售人员的销售额的考能完成规定的任务,很快就被从目前的岗位降一档,所以销售人员非常重视销售任务的完于新市场的开拓和老客户的售后服务可能不太关心,从而引发顾客的诸多非议。

KPI体系的指标设置是动态的,不仅不同岗位或不同级别的指标设置不同,即便是同样岗位指标也应不同,关键是有利于组织绩效的实现。

(一)目标卡

“目标卡”是配合KPI体系的有效执行工具。“目标卡”的实质是将绩效考核变成双向互动的非单向的“自上而下”,我们可以将它视为一份经双方协商签订的“协议书”。它的推行旨工对绩效考核的对立情绪,因为它真正体现了改善员工工作效率的特性,而不单纯是一种压“目标卡”是在每个员工与他的上司或者下属之间建立一种定期(一般为月度)的追踪检讨体系,要求每个主管都必须与他的下属共同协商确定下个月的工作任务,并用书面形式表现出来。即便公司已经制定了较高的工作目标,也应与下属认真的讨论并进行合理地分解。一旦目标卡的内容确定下来,每个主管还应该给员工提供帮助和支持,做一名“教练”式的员工,定期对目标卡进行检查指导,不要让员工感觉上司对自己不闻不问或有意刁难。通过目标卡的执行,可以创造一种积极主动的氛围,而不是完全依靠单方面的行政命令来执行目标。

(二)均衡记分卡

均衡记分卡(Balanced Scorecard)是美国哈佛商学院教授罗伯特·S·卡普兰和美国复兴战略集团总裁戴维·P·诺顿在对美国绩效考核方面处于领先地位的12家公司进行为期一年的项目研究后,提出的绩效考核指标的思想和方法,后经不断发展,现已成为战略业绩评价的重要工具之一。针对传统的以财务指标为主的业绩评价系统,它强调非财务指标的重要性,通过对财务、顾客、内部业务、学习与增长四个各有侧重又相互影响的业绩评价来沟通目标、战略和企业经营活动的关系,实现短期利益与长期利益、局部利益与整体利益的均衡。如下图所示:

国外汇储备

何加强会计

国衍生金融

国有商业银行

云南农村信

章

006年3月]外企业经营风状况及

.. [陈凯] 006年3月]企内部资本市效率的 .. [李荣彪福海]

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

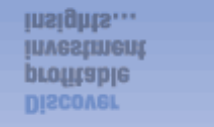
Discover profitable investment insights...

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



1. 财务角度。典型的财务指标是和获利能力联系在一起的。获利能力的指标有：营业收入、投资报酬率，甚至可以是更新的一些指标如经济附加值（EVA）等。

2. 顾客角度。顾客角度可供选择的衡量指标包括：市场份额（市场占有率）；客户保持率；客户获得率；客户满意程度；客户获利能力。

3. 内部业务角度。主要包括：创新阶段；经营阶段；售后服务阶段。各有相关指标可以评价。

4. 创新与学习角度。主要包括三个方面的内容：A、员工能力管理方面。是否注重员工能力的提高，激发员工的主观能动性和创造力，可用的指标有员工满意程度、员工保持率、员工的劳动生产率。B、信息系统方面。是否做到信息沟通，使员工获得足够信息，及时、准确、全面了解客户的需求以及企业产品和服务的反馈信息，不断改进生产和服务过程。评价信息系统灵敏度的标准可以有：成本信息及传递给一线员工所用时间以及一线员工了解信息的途径是否多样化等。C、调动员工积极性、员工参与程度方面。企业的内部环境要有利于激励员工发挥积极性或者企业应授权给员工。衡量指标，如：员工建议数量、员工建议质量、被采纳或执行建议的数量等。

其实均衡记分卡不仅仅是一个绩效考核系统，它主要是从财务、顾客、创新与学习、内部业务四个方面来制定公司的长期发展战略。它是一个用来交流、通知、学习的系统，重在员工的全员参与。实践证明，中国企业实施平衡计分卡最好两步走：首先是在组织或战略层面实施，即创建企业战略管理模式，包括企业战略制定、实施与评估系统。这一系统可以帮助设计企业层面平衡计分卡设计及分公司/部门平衡计分卡等；其次，是建立员工绩效管理系统或战略性人力资源管理系统。我们希望企业在对平衡计分卡积累了一定的经验之后，再考虑实施到员工身上来。

5. 绩效考核常出现的问题。虽然组织在进行绩效考核的过程中尽量做到公开、公平、公正，但是由于可能会出现各种问题，如关键指标的设置、考核者的能力、企业的文化等，绩效考核的结果可能会被扭曲。以下几种情况是常出现的问题：单一标准、宽厚错误、晕轮错误、相似性错误、低区分度、实际非绩效标准等。

6. 绩效考核的改善。绩效考核体系是一个系统工程，它需要管理者的亲自参与和支持才能实施成功。这就要求管理者摒弃“拍脑门”凭印象主观的考核习惯，同时也不能因为绩效考核体系的复杂性和易出现的问题就望而却步。要知道企业的核心竞争资源来自于人，而对人的工作绩效如不能有效地评价和激励，势必会影响到员工的士气，从而最终损害组织的绩效。

针对以上绩效考核中常出现的问题，我们提出以下改进措施：运用多种标准、重视行为而非特质、工作日记法、使用多个考核者、有选择地考核、培训考核者、使用计算机系统。

因为一个完善的绩效考核体系需要很多指标，而且随着企业规模的不断扩大，考核员工的数量也在增多，这样需要收集、处理、汇报的数据也在增多。所以建议企业应考虑引进计算机系统。它不仅能够加快信息处理速度，而且可以消除员工的对立情绪、避免冲突，保证了公开、公平、公正的原则，进一步提高了组织的绩效和员工的工作满意度。

参考文献：

- 【1】 斯蒂芬·P·罗宾斯组，组织行为学，中国人民大学出版社
- 【2】 朱伟民、贾玉清，管理控制中的绩效考核，成组技术与生产现代化，2002年第19卷第1期
- 【3】 网易商业报道，褪尽浮华回归理性No.4平衡计分卡（BSC），2003-12-15
- 【4】 段红、张朝锦、常道中，张秀娟，电子工业科研绩效考核评价指标体系研究，电子软科学，1993年第1期
- 【5】 黄波、李婉莹，平衡记分卡，企业家·财务版·第17期
(作者单位：中国矿业大学管理学院)

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取...



笔名：



评论：

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款