

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



关于绩效考核量化热的冷思考

刘小华

现代企业老板及管理人员越来越多谈及绩效管理,在国内这几年也刮起了绩效管理的飓风,绩效管理已成为当今最热门的话题,好像现代企业没有开展绩效管理就落伍了,就跟不上时代发展的潮流,一些管理咨询公司的顾问专家或学院派的教授博士等也起到推波助澜的作用。其实绩效管理只不过是众多现代化管理工具中的一种,目前管理新理论、新工具和新方法层出不穷,据不完全统计就达上千种,企业应该根据自己的实际情况(既不同的发展阶段和行业特点),有针对性地选择使用,但是有许多企业对绩效管理理解的不透,误以为导入绩效考核就能很好地调动员工积极性和创造性,就会产生良好效益,因而迫不及待地盲目过早使用(时机不成熟)或者使用时方式操作不当,导致在国内许多企业大都以失败或者流于形式告终,收益甚微,有时适得其反,搞得大家怨声再道,激化内部矛盾,造成关系紧张,并对这种管理工具失去信心或产生怀疑!扣心自问:今天我们许多从事人力资源管理的同行们,都被老板(也许是受到MBA培训、或报刊宣传和一些顾问专家等影响)及外界的大肆渲染与吹捧,都想在企业推行绩效管理,结果搞得人力资源部门的同行不知所措,同行们都有同感,要想搞好绩效管理是比较困难,事实证明:许多推行绩效管理的公司都发生这样的现象,在推行之初大家都赞同,热情高、信心足,然而,实施后就事与愿违,暴露出许多意想不到的问题,热情急减,没有信心和能力开展“持久战”,随着绩效管理制度逐渐的被认识,人力资源部门面临的压力也越来越大,首先是有相当一部分员工抵制对其进行绩效考评,接着还会出现主管层人员也有了不满情绪,总之,由于实行新制度,不少公司可谓出现了人声鼎沸,怨言颇多的局面。最后要在公司领导的亲自干预之下,不断与员工沟通和许诺才能稳住这壶“沸腾的开水”,责令人力资源部门停止实施新制度,大手笔的修改和完善它。可以说这样所谓的改革弄得人力资源部门不知所措。正如有推行绩效管理的人力资源同行半开玩笑而无奈的说:“我们得罪谁了,没有功劳也有苦劳啊?”但是在国内搞得比较成功的企业也有,例如:华为、联想等,然而成功的比例是比较少的,也许有人会反问,不可能!那么我们大家可以从你身边接触的企业去了解,看看你们身边到底有几家是成功的!本人在科龙、TCL、松本电工几家知名企业做过,也在一些企业推行过,只有由浅、粗、上、点而深、细、下、面逐步深入开展才行,先领导、再中层,最后全面展开或者先生产、销售部门试点成功,积累经验再扩展其它部门才能有收益!这个过程要用二三年的时间摸索、完善和提升,不然肯定要交学费,走弯路。如果一下子全面铺开肯定失败,失败的案例就太多了,同行们在自己的企业推行就深有体会,感触太多!

笔者对绩效管理也研究和推行过几年,并在知名企业实操过,多少有一点心得,在此与大家分享和交流!绩效管理必须与目标管理结合起来使用,但是绩效管理不是灵丹妙药,不能包治百病。不一定能解决企业业绩增长的

问题，可能在某些企业有成效，而在另一些企业就失效。戴明早在上世纪八十年代十分明确的告诫：“绩效考核、不管称它为控制管理或什么其它名字，包括目标管理在内，是唯一对今日美国管理最具有破坏性的力量。美国可以出口任何东西，就是不能出口美国现在的管理方法，至少不能出口到友好的国家。”由此可见：现在让我们来看看在发源地的美国又是何种情况？美国的部分专家是如何评价的？目前还没有有效的研究证实，某组织实施绩效考核，状况就会更好，更多看到的是，一个企业花费资金和精力在咨询公司的帮助下，建立了绩效考核系统，但是，在实施的过程中，就会发现由此产生的弊端和问题，在没有见到绩效考核的效果之前，就已经让企业领导焦头烂额，承认自己曾努力推动的绩效考核与管理的失败，自然是一件很多企业领导不愿承认的现实。

绩效考核成功吗？根据蒂莫西·谢尔哈特（Timothy Schellhardt）在《华尔街日报》（1996年11月9日）的报告：九成以上的绩效考核并不成功。彼得·斯科尔特斯（Peter Scholtes）怀疑实际上比这更糟。

上世纪八十年代美国银行（Bank of America）曾一度制定了全美国最有雄心的目标绩效考核与激励制度，以发放贷款的数额决定贷款员的表现，表现最佳者可获得超过中等表现者50%收入的奖励，结果美国银行得到了他们想要，也该得到的东西：大批的坏账，虽然实现了管理目标，但随后银行却因此遭受了巨大损失。只看贷款数额，而不去考虑深层次的看不到的更重要的贷款质量、风险、客户信用等因素。只知道要求雇员110%地努力工作，随后再加10%的目标要求，如此年复一年是非常愚蠢的管理方法。

在绩效管理中，曝光率最高的一个词可能就是“量化”。作为一个企业组织，无论规模大小，没有量化考核肯定不行，纯粹的量化考核也是不行，在运作过程中，一不小心就会陷入量化考核的误区，以为一切都可以量化考核。如何走出误区呢？是值得人们去考虑和反思！

设定恰当的考核指标，是绩效考核体系得以成功实施的前提。在为不同的企业提供绩效考核体系设计服务的过程中，笔者发现，即使对情况类似的企业，如果机械地采用同一套考核指标，也会产生不同的结果，给企业造成不同的影响。这其中存在一个如何把握考核指标的量与度的问题，也就是如何平衡量化与非量化之间的关系问题。

考核指标可分为定量（量化）指标和定性（非量化）指标两类，这两类指标考核的内容和侧重的要点均有所不同。具体来说，定量指标用于考核可量化的工作，而定性指标则用于考核不可量化的工作；相对而言，定量指标侧重于考核工作的结果，而定性指标则侧重于考核工作的过程。

采用定量指标进行绩效考核，在明确考核指标的情况下，一般是简单明了、较易实施，量化的考评结果可以在个人和组织之间进行比较。但是，在实际操作中，定量指标往往难以合理、有效和科学确定，或者笼统，或者缺乏针对性。同时在设定量化指标时还有许多技巧，例如：对销售员进行销售额考核，要把销量分为“存量”和“增量”两部分才是比较科学的，“存量”是去年同期的销量，是市场基础决定的，不是业务员当期工作决定的，是维护市场的结果。“增量”是当期业务员有效工作的结果，是业务员真正的销量。业务员在某市场去年的销量是450万，今年是700万，则今年的销售

“存量”是450万，“增量”是700-450=250万。在设计量化考核指标时就要考虑“存量”与“增量”的“含金量”不同，我们要加大销售“增量”的比重，因为“存量”只是保住了去年的销量，“增量”是提升的销量，它需要做出巨大的努力才能获得，因此在设计量化指标上就有讲究，销售“存量”按0.2%的比例提成，“增量”按0.6%的比例提成，则业务员的年收入为 $450 \times 0.2\% + 250 \times 0.6\% = 2.4$ 万元。

采用定性指标进行绩效考核，可以对整个工作进程进行评价，适用的范围较广。但是，在实际操作中，定性指标的评价往往会有考核者的主观倾向，准确度易受影响，被考核者对考核结果的认同和信服感也会受到影响。

那么，对于员工的考核，究竟采用定量指标，还是采用定性指标呢？依据笔者的经验和体会，需要针对员工的具体岗位，选用合适的定量指标与定性指标的组合：对于管理层来说，因对公司总体生产经营结果负有决策责任，其工作影响范围往往也是全局性的。因此，适宜采用量化成分较多、约束力较强，独立性较高，以最终结果为导向的考核指标，即以定量指标为主、定性指标为辅。包括销售或生产部门通常情况下也可以采用这种方式；对于职能部门的普通职员来说，工作基本上由上级安排和设定，依赖性较强，工作内容单纯，对生产经营结果只有单一的、小范围的影响。因此，适宜采用量化成分少、需要上下级随时、充分沟通，主要以工作过程为导向的考核指标，即定性为主、定量为辅。

即使是同一个岗位，也可能因为公司处于各个不同发展时期及业务战略需求不同，或者因为公司倡导的企业文化不同而采用不同的考核指标。例如：对于一线的操作工人来说，主要从事重复性高的机械劳动。在公司处于扩张期、追求数量与规模时，可能以考核其产量和效率为主，采用较多的定量指标；在公司处于稳定期、追求质量与创新时，可能以考核其工作能力、规范和态度为主，采用较多的定性指标。

考核非经营部门也得量化吗？考核经营部门就看量化吗？大企业就注定要量化吗？否！迷信数字意味着领导的失职！

有些企业在追求绩效考核量化的程度上可以说是达到了极致，为了达到量化的目的，企业宁愿将更重要的管理沟通工作放置一边，抽出专门的人力物力进行研究设计，自己研究不出来，就请咨询公司帮忙，让外来的和尚念经，大有不把绩效考核量化到底誓不罢休的架势。其实有些职能部门的工作是不能完全量化的，如对研发部门的知识型员工就不宜采用定量考核，而是以定性为主、定量考核为辅的方式。众所周知：产品开发周期长，有一定风险，不是每个开发的项目就一定能成功，常规情况来说有60%的成功率就相当不错，所以我认为能量化是最好的，但绝对化就得不偿失，不能量化的工作可以定性考核，不过也可以设定目标。在业界，关于绩效量化的研究也一直在进行，什么360度，KPI，平衡计分卡等等。企业对绩效管理的兴趣更多地放在绩效考核上，而对考核的关注则更多地在于如何量化指标，量化考核。但是郭士纳（Louis Gerstner）就不抱这样的幻想，他在《谁说大象不能跳舞》一书中非常肯定：“人们只会做你检查的，而不会做你期望的。”你量化什么指标，员工就关注什么，并全力去做，你不量化、不考核，员工未必会尽力去做，因为员工只要做好上级重视量化的指标就能得到奖励，其它你非关注的没有做到，也不会受到处罚，这就是目标量化的结果。况且量化的指标在实际考核操作中也会存在问题：例如，A、B分公司都是配置5名销售

员。A公司去年销售额1000万，而B公司是500万，如果这时候两公司都配备4个点的费用，则A公司当年费用预计40万，而B公司只有20万。同样的人员配置，而A的费用是B的两倍，因此B的员工就有动力到A公司，而不愿意留在B公司。如果将公司的点数进行调整，A公司调整成3%，B公司调整成6%，这时候两公司的费用预期都是30万，看起来是实现了公平。但是，由于当年的销售额是动态的，如果A公司完成1200万，B公司完成700万，则A公司实际上有36万的费用，B公司有42万的费用，这样分配起来仍会带来新的问题。这种量化考核方式能算科学合理吗？

似乎除了量化，绩效管理再没有别的什么东西值得关注，似乎只要做好量化，绩效管理就能成功了，绩效考核就可以公平公正了，果然如此吗？恐怕没有那么简单。其实也说明倡导绩效管理量化的人对这种管理工具理解不深，掌握不透，即使量化了，绩效考核在运用中也会出现许多意想不到的问题，上述所举的二个案例就是最好的说明！只要在企业中运用过就能深有体会。量化只是企业做好绩效管理的第一步，必须坚持以量化（定量）和非量化（定性）相结合。绩效管理还要企业有一个良好的管理基础平台，如信息化建设、企业文化（价值取向、经营理念）、战略导向和组织建设。

当然，量化作为科学管理的一个重要特征的确值得我们去关注，而且我们在绩效管理中也一定要把绩效考核指标的量化作为重点加以研究。关注量化本身没有错，但过度强调量化的重要性就违背了绩效管理的初衷，对绩效管理来说，我们所要做的工作不只是有量化一项，除了量化，还有许多非量化的工作值得我们去关注！包括沟通、指导、改善和提升，同时还有其他更重要的工作要做，充其量，它只是其中的一个方面而已。

如果把过多的精力放在考核指标的量化上，势必会误导我们努力的方向，破坏绩效管理的整体性和系统性，脱离了绩效管理的过程（领导重视、管理团队支持、员工理解、沟通有效、宣传到位、培训教育及反馈指导等）来谈量化，即使量化了又如何？肯定是不能做好绩效管理的！

随着中国企业实力的增强和成熟、管理理念的提升，会越来越重视管理工具的使用，并会对绩效管理加以改善和有效运用。我相信经过多年的努力探索，大多数企业还是能在绩效管理方面有所收获。当然、不同的企业有不同的经营环境、核心能力、组织结构、业务流程和企业文化，人员的素质、经营理念和管理方式也有一定的差异。因而绩效管理的运用也会结合企业的实际情况，灵活有效使用。所以不同的企业在绩效管理方法、程序和收益等方面会有所不同。

最新文章：

- [财富的正当性：中国经济发展不可逾越的现代观念](#) 曾飞
- [国家资本“退出到位”之后还是国有资产吗？](#) 田嘉力
- [“水亦浮舟，亦可以覆舟”，员工是水，企业是舟吗？](#) -
- [得大客户者得天下](#) 谭小芳
- [西方资本结构理论的演进及其评述](#) 陈柳钦
- [品牌道德如何规划？](#) 谭小芳
- [业务正在发生革命性变化，管理软件将走向哪里？](#) 万小青
- [变“压力”为“激励”](#) 谭小芳

- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2009. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-5214009

VCMC