

平衡记分卡与绩效管理的完美结合

# 平衡记分卡 与 绩效管理

秦杨勇 ◎ 主编

—— 中国企业战略制导

第一本中国本土原创的阐述平衡记分卡  
操作实践步骤、方法与工具的书

 中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 平衡记分卡与绩效管理

本书展现的内容是作者多年管理咨询的知识与经验的积累，具有很强的可操作性。我坚信中国企业如果能够按照作者所提供的方法去实践，必将获得未来国际化市场上的竞争优势。

——徐工集团江苏机电研究所有限公司董事长 丁剑平

这是一本强调中国企业战略实践的书籍，作者基于自己丰富的平衡记分卡实战经验，为众多的中国企业提供了成功的服务，因此我强烈将这本书推荐给中国企业的创业者和职业经理。

——徐工集团江苏机电研究所有限公司总经理 姜盛武

本书将平衡记分卡与绩效管理、企业战略目标紧密地结合在一起，并充分考虑了中国企业的特点，具有较强的实战性，无论在实践上还是研究上都有较好的参考价值。

——天地集团人力资源总监 林国民

平衡记分卡与绩效管理是落实企业战略的重要工具，秦杨勇老师强调的从利益相关者设计平衡记分卡的思路具有一定的实践意义，我相信这本书一定能为中国企业的经理们带来帮助。

——久隆集团人力资源高级经理 高敏

ISBN 7-5017-6484-0



9 787501 764846 >

ISBN 7-5017-6484-0/F · 5219

定价：32.80元



# 平衡记分卡 与 绩效管理

秦杨勇 ©主编

—— 中国企业战略制导



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目(CIP)数据**

平衡记分卡与绩效管理/秦杨勇,田志宝主编. —北京:中国经济出版社,  
2005.1

ISBN 7-5017-6484-0

I. 平... II. ①秦... ②田... III. 企业管理—研究—中国  
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 055047 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 刘晨 (电话: 68300010)

责任印刷: 张江虹

封面设计: 中子画工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京地矿印刷厂

开 本: 1/16

印 张: 19.25

字 数: 338千字

版 次: 2005年1月第1版

印 次: 2005年1月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6484-0/F·5219

定 价: 32.80元

---

**版权所有 盗版必究**

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586

68346406 68309176

## 前 言

在过去的二十多年内,中国的经济取得了举世瞩目的快速增长。而今天全球化的市场又为中国企业带来了国际市场竞争的机遇与挑战,这些机遇与挑战要求中国企业的创业者与高级经理们必须关注战略的有效实施。

平衡记分卡作为落实企业战略目标,执行绩效管理的工具,已经开始得到众多中国企业广泛关注。虽然平衡记分卡在国外有着众多的成功案例,实践也证明它能够帮助企业实现有效的战略实施。但是,平衡记分卡在中国企业真正意义上的实践时间还不是很长,同时中国企业在内外部的管理环境上与国外企业有着不同的特点。对于平衡记分卡的研究与运用,我认为已经不能仅仅停留在理论研究或犯“拿来主义”的错误了。今天的中国,迫切需要一个行之有效,并真正适合中国企业的平衡记分卡实践的操作方法与工具,这也是众多中国企业及平衡记分卡的研究者共同关心的一个实践课题。

在我从事管理咨询的日子里,我与很多中国企业的老总们进行了沟通与交流,并为他们提供管理咨询的服务。随着服务的企业在数量上的增加,我越来越感受到提升中国企业战略实施能力的重要性与迫切性。于是我开始和咨询公司的同事们研究平衡记分卡与绩效管理,并尝试将我们的研究成果在中国企业中运用。企业永远是管理知识的炼狱,在为中国企业提供平衡记分卡与绩效管理的咨询服务活动中,我们发现平衡记分卡与绩效管理对其他企业管理系统如全面预算、信息数据收集、流程管理、组织架构及人力资源都会提出很高的要求,而很多中国企业在这些方面的管理又是相当薄弱的。在大量咨询案例成功与失败的经验教训的基础上,我开始根据中国企业基础管理系统薄弱的特点调整平衡记分卡与绩效管理的操作方

法,并将其与其他管理系统的变革,如流程优化、组织设计、任职资格与能力素质模型、薪酬管理等相链接,这些都在服务过的企业得到了肯定与认可。

本书共分为八章,在第一章主要论述了全球化环境下中国企业战略实施的面临重大挑战,中国企业战略实施的几个常见现象与存在的弊端,平衡记分卡简介和建立平衡记分卡与绩效管理的整体思路;第二章主要阐述平衡记分卡与绩效管理系统建设的必要前期准备;第三章和第四章主要论述构建平衡记分卡,编制绩效计划的操作方法与工具;第五章的主要内容是平衡记分卡与绩效计划主要支持系统的设计,内容包括流程优化、组织架构设计、职位分析、任职资格与能力素质模型等;第六章的主要内容是如何设计平衡记分卡与绩效管理的运作系统,主要涉及平衡记分卡与绩效管理流程、制度与支持表单三个方面的设计内容;本书的最后一个章节,也就是第八章主要介绍了一个平衡记分卡与绩效管理咨询项目的情况,并展示了其中部分文案的内容。

本书的读者对象主要是企业,特别是中国企业的创业者与经理人;企业管理顾问;平衡记分卡与绩效管理实务的研究者。本书也可以作为 MBA 的课外辅导读物,涉及的领域有战略管理、流程管理、组织架构设计、人力资源等等。

在 3 个月的写作过程中,我得到了来自各方的支持,他们有的是我的同事,最亲密的事业上的伙伴,有的是我服务过的客户和出版社的朋友。在此我向他们表示衷心的感谢!如果不是他们我几乎无法完成此书。他们是丁剑平、姜盛武、孙树成、林国民、高敏、刘晨、田志宝、李国良。

我还很清楚,无论是今天还是将来,这本书中阐述的很多观点仅仅是我个人的一些认识,但是我真诚地期望它能够给你和你的企业带来帮助。我也热切期待理论界、咨询界和企业界的朋友们和我就平衡记分卡与绩效管理的专题作深入地探讨。

作者 2004 年 7 月 28 日于上海

# 目 录

<b>第一章 中国企业战略实施存在的问题与解决方案</b> .....	(1)
1.1 全球化环境下中国企业战略实施面临的重大挑战 .....	(3)
1.2 中国企业战略实施的几个常见现象 .....	(5)
1.3 中国企业绩效管理系统建设存在的弊端 .....	(8)
1.4 平衡记分卡——建立“实现战略制导”的绩效管理系统 .....	(11)
1.5 小结 .....	(43)
<b>第二章 平衡记分卡与绩效管理系统建设的前期准备</b> .....	(45)
2.1 平衡记分卡与绩效管理建设前期准备的流程 .....	(47)
2.2 组建平衡记分卡与绩效管理推进团队 .....	(48)
2.3 平衡记分卡与绩效管理系统建设推进计划的编制 .....	(50)
2.4 平衡记分卡与绩效管理系统建设前期调查 .....	(53)
2.5 前期宣传、培训与学习 .....	(61)
2.6 收集所需的资料并进行战略分析 .....	(64)
2.7 小结 .....	(69)
<b>第三章 构建公司的平衡记分卡,编制绩效计划</b> .....	(71)
3.1 平衡记分卡与绩效计划的相互关系 .....	(73)
3.2 平衡记分卡与绩效计划制定的原则 .....	(74)
3.3 平衡记分卡与绩效计划制定流程 .....	(75)
3.4 战略分析与研讨,绘制战略规划图 .....	(77)
3.5 编制公司层面的经营绩效计划 .....	(120)
3.6 小结 .....	(123)
<b>第四章 构建和编制分级平衡记分卡与绩效计划</b> .....	(125)
4.1 部门指标体系设计新思路——关注部门的“内部利益相关者” .....	(127)
4.2 部门指标体系设计步骤与方法 .....	(129)

4.3	选择部门考核指标与分解指标,并进行考核指标解释、分配权重	(139)
4.4	构建部门层面平衡记分卡,编制部门绩效计划	(143)
4.5	构建、编制员工个人平衡记分卡与绩效计划	(146)
4.6	个人学习发展计划的编制	(151)
4.7	小结	(156)
<b>第五章</b>	<b>平衡记分卡与绩效计划的支持系统设计</b>	<b>(159)</b>
5.1	流程优化与组织架构梳理	(162)
5.2	进行职位分析,明晰岗位职责并建立任职资格体系	(181)
5.3	小结	(212)
<b>第六章</b>	<b>平衡记分卡与绩效管理的运作系统设计</b>	<b>(215)</b>
6.1	平衡记分卡与绩效管理运作系统设计的主要内容	(217)
6.2	平衡记分卡与绩效管理运作流程设计	(218)
6.3	平衡记分卡与绩效管理的制度设计	(223)
6.4	平衡记分卡与绩效管理表单设计	(254)
6.5	小结	(255)
<b>第七章</b>	<b>平衡记分卡与绩效管理系统设计咨询项目实战成果展示</b>	<b>(257)</b>
7.1	项目基本情况介绍	(259)
7.2	公司与部门层面 KPI 指标设计成果演示	(264)
7.3	平衡记分卡与绩效管理流程设计成果演示	(269)
7.4	平衡记分卡与绩效管理制度设计成果演示	(276)
7.5	平衡记分卡与绩效管理流程表单设计成果演示	(284)
7.6	小结	(293)
<b>后记</b>		<b>(296)</b>



# 第一章

## 中国企业战略实施存

### 在的问题与解决方案

## 引例

2003年7月,我在深圳的一家制造型企业组织管理诊断。在现场调研活动中,我组织召开了一次以企业战略实施为专题的高层沟通会。在沟通会上,该公司的执行董事告诉我,公司在2002年的时候曾经制订了一个《企业发展纲要》,确定了的公司使命、价值观及愿景,并确定了财务及非财务性战略目标。他还告诉我,公司2004的财务目标是实现利润6000万、销售收入50亿;而上述财务目标实现的一个战略重点是:公司能否在2004年成功地进行市场的转型,即从原来的低端市场(国内批发市场)成功进入高端市场(国内大客户市场和国际批发市场)。但是经过深入的调研后,我却发现该企业“所做的”和“所想的”却存在很大差距:销售经理所有的工作计划都是围绕“如何在现有的低端市场中获得更大的市场份额”而开展的,他们总是不断地要求公司降价,因为低端市场的重要竞争要素是价格;研发部门也没有根据高端市场的产品需求特点来编制研发计划,用该企业执行董事的话说“他们总是做一些不切实际的学术性研究与开发”;同时生产部门的质量管理也不适应高端市场对产品质量的要求,因为公司的质量管理体系及生产能力没有实行有计划的提升……

上述的种种现实使得公司在2004年的高端市场开发目标似乎将要成为泡影。公司的高层已经意识到需要通过绩效管理来帮助他们摆脱目前的困境,在2003年4月份的时候,他们自己引入了绩效考核体系。

在结束高层沟通会后,我特意调阅了该企业的《绩效考核办法》。我发现该企业对所有员工都从“德、能、勤、绩”四维度进行考核,同时为了确保考核的公开性,他们结合了360度评估的模式,考核的频率以月度为周期,在每月末经理与员工之间互相进行考评。然而,通过问卷调查我发现:几乎95%以上的员工认为公司的考核流于形式,而且大约有70%的经理及员工有明显的抵触情绪。在中基层员工访谈时,该公司物资设备部的经理告诉我们,由于公司考核指标没有量化标准,所以导致他们很难准确地评估;同时由于在指标没有量化的条件下采取互评,同事之间,上下级之间碍于情面,评价的结果都是高分。他还告诉我,由于第一月考核出来的所有员工成绩都是优秀,人力资源部后来要求他们采取强迫分布,即必须要评出优秀和差的员工出来。但是他说上有政策、下有对策,现在他和部门员工商定:大家干脆每个月轮流坐庄,这个月你是优秀、他是最差,下个月就是他是优秀、你是最差,这样就童叟无欺……

欢迎加入中国企业平衡记分卡与绩效管理实践课题的探讨,在本书中我们将深入探讨如何运用平衡记分卡来建设一个能落实公司战略的绩效管理系统,我希望通过本书的出版能够为你的公司正确地实施战略带来一定的帮助。

记得5年前的时候,我开始研究中国企业的发展,中国企业在其创建、成长过程中所表现出来的一个有趣的管理现象引起了我的关注,那就是:众多中国企业的产生与发展都与创业者的“个人魅力”息息相关。如果你曾经留意的话,你应当发现在创业初期,中国企业的老总们总是身先士卒,冲在市场第一线。他们似乎无所不能:在自己的企业里身兼数职,既是企业的董事长和总经理,同时还是营销总监、生产副总。用他们自己的话说:是凭着自己对市场的敏锐判断力及号召力吸引了一帮能“同舟共济的兄弟”,将企业一步一步带大的。多年市场与行业的经验使得他们并不缺乏企业发展的思路与想法,很多中国企业老总对于自己的企业都有着十分明晰的定位与发展目标,但是他们却缺乏能真正将自己的思路和想法有效落实的方法。随着企业规模的不断扩大,他们也越来越感受到“个人魅力”的局限性:市场在扩张,员工人数在增加,而战略的决策却越来越难以得到有效地贯彻、实施……

由此可见,中国企业在明晰了自己的战略目标后,就必须专注于如何将其落实转化为实际的行为并确保实现。换言之,中国企业必须提升自身战略实施的能力,而这一需求又随着中国企业全球化竞争环境的形成显得越来越强烈。

## 1.1 全球化环境下中国企业战略实施面临的重大挑战

全球化是当前市场竞争的一个显著发展趋势,随着“三资”企业在中国的快速发展,中国世贸的加入,中国企业的竞争在地域空间上已经大大地扩展了。经济学家曾经提出:正式加入世贸组织为中国经济的增长与中国企业的快速发展提供了广阔的空间,在未来几年,中国的外贸会进一步地大幅扩张,成为更重要的贸易大国。中国对外资的吸引力也在进一步的增加,现在的中国已经在新兴市场国家里面成为第一大外资吸收国或东道主,在未来的三、五年以后,外商投资在中国还会继续增加。世贸的加入,为中国企

业营造了一个全球化竞争的环境,为中国企业的发展带来广阔的空间。然而在全球化机遇来临的同时,你是否意识到在21世纪的今天,你公司的战略实施面临着来自各个方面的重大挑战?

首先,未来全球化竞争彻底改变了我们原有的竞争边界,开放意味着更多的国外的企业将会进入中国,也意味着国外市场的大门在对你的公司敞开着。国外企业进入的竞争压力和国外市场的诱惑也许会迫使你作出新的战略决策:你也许正雄心勃勃地对每一位员工说:我们要赶走打入国门的列强,打造一个民族工业的长城!也许你正在为你国外市场侵略计划而激动不已。但是你有没有认真地思考过,你的伟大战略决策是否得到你公司全体员工的认同?他们是否围绕着你公司战略目标而设定自己的目标?他们是否将目标的实现变成可执行的计划并一步一步地去实施、执行?而你又能够提供多少资源去帮助他们来实现你的目标?你又采取了什么样的方法去激励他们主动去实现这些目标?所有这些都是今天众多中国企业必须认真思考的一个问题,这也正是全球化竞争条件下中国企业战略实施所面临的巨大挑战之一。

但是有相当一部分中国企业的老总在对战略的认识上却同时陷入了这样一个误区,那就是:重视战略的规划与决策,忽视战略实施的管理。用他们的话说:即使未来的竞争如何激烈,我的企业只要大方向不偏离,只要有好的思路和想法,就能在市场上取胜。这种认识看似正确,实际却是大错特错,本章引例中的案例充分论证了“战略决定一切”的观点是错误的:一个失误的战略固然会导致公司在全局上的失败,但是再好的战略也需要你带领全体员工去正确、有力的执行。有好的想法和思路,有正确的战略目标固然很重要,但这不是你在开放的国际市场上能够获得胜利的全部要素。

其次,20世纪末期,人类已经进入知识经济时代,各种先进的管理技术在欧美等发达国家得到了广泛地应用,这些先进的管理技术深刻地影响着他们的企业管理,提升了他们战略实践的能力:流程再造技术的运用,客观上对传统的组织管理模式进行着前所未有的冲击,要求企业建立起以顾客为导向的内部运作机制;ERP技术的广泛运用使得企业信息化管理越来越规范,并客观上重新分配了企业内部的权力;计算机与互联网的普及使得电子商务、网络营销等新的营销方式得以迅速推广,消除了企业和市场在地域空间上的隔阂,大大地降低了交易的费用;6SIGMA、质量管理等有效地推动了他们企业的发展……先进管理技术的广泛运用使得这些欧美发达国家的企业战略执行能力越来越强,也使得他们在国际市场上的竞争能力越来越高。在这种背景条件下,在未来的全球化竞争中,我们中国的企业能否有效地进行管理的变革,引进先进的管理技术与方法,从而获得足够的竞争能力

与国外企业抗衡以实现自己的战略目标,必然成为中国企业战略实践中所面临的一个新的课题。

中华民族是一个有强烈学习欲望的民族,近年来很多先进的管理技术在中国得到了广泛的传播。我们经常可以看到很多中国企业的老总们在参加完一场场被炒作的沸沸扬扬的培训课程后,很快地在自己的企业也掀起了一场场“管理的革命”,但是这一场场不知是为了赶时髦还是为了什么的“管理革命”,在实践中的实施效果却并不理想。以流程再造为例,很多企业花费了大量的人力、物力与财力在对流程变革后,却发现新的流程并不能得到有效的实施。经过一段时间的“流程抽风运动”后,企业又不得不回头按照原有的流程规则办事。究其原因还是没有一个机制来约束、引导企业中的流程执行者。由此可见,中国企业迫切需要引入能够引导其管理变革执行力的管理系统,以此来提升其管理能力并最终确保其战略的有效实施。

## 1.2 中国企业战略实施的几个常见现象

近年来平衡记分卡与绩效管理得到了中国管理学术界与企业界的广泛关注。各专业网站、书店的书架上,平衡记分卡的文章与绩效管理的书籍越来越多;国内的很多知名企业也都纷纷引入了平衡记分卡与绩效管理;在咨询公司的 OFFICE 里,我几乎每天都能接到来自全国各地企业关于平衡记分卡与绩效管理的咨询电话……那么如此“井喷式”的需求会不会又是一场赶时髦的“管理革命”?平衡记分卡与绩效管理在中国企业的战略实施中起到什么样的作用?它们是否真的像很多平衡记分卡与绩效管理研究人员宣传的那样意义重大?要回答这些问题,我们还需要从中国企业管理中几个常见的现象谈起。

### 现象一:利润与销售收入“靠天收”

中国是一个农业大国,勤劳善良的中国农民在种庄稼时常说“自己的庄稼长在地里,靠天收”。很多中国企业的创业者们都是农民出身,他们经常自豪地说自己是“农民的儿子”,和他们父辈对庄稼的关注一样,财务目标永远是中国企业创业者们最为关注的。绝大多数的中国企业老总都确定了自己企业在今后几年内的财务目标。在每年初的时候他们都会重新检讨全年的利润与销售收入等财务目标,但是当他们在年初的吹风大会上满怀豪情地宣布这些目标后,就再也不会对这些财务目标进行分解,并将责任落实到人;也没有组织公司的中高层干部认真地讨论过落实这些财务指标的关键

支持措施;很多企业都是“老板说一说,伙计们听一听”,在过程上根本不会有意识对驱动财务目标实现的要素进行监控。如此情况下,利润与销售收入等财务目标在年初的时候是一个“美好的愿望”,而到了年终能不能实现只能是“靠天收”。

#### 现象二:市场越来越难做,利益相关者的抱怨越来越多

我在以前企业管理诊断活动中发现,一些中国企业的实际财务指标的数据每年都在增长,很多老总因此而沾沾自喜。但是经过深入的分析后,暴露出来的潜伏危机却令人担忧,例如:虽然利润与销售收入在逐年增长,但是市场占有率却在逐年下降,原先行业领导者地位开始动摇;客户满意度降低,客户对产品的品质及售后服务越来越不满意,大有“跳槽的趋势”;企业在公众心目中的形象也开始打折扣,企业品牌美誉度开始下降……事实上这些被忽视的潜在危机都是很多中国企业战略实践的关键成功要素,如果任由这些危机存在,总有一天企业的实际财务成果必将下滑。

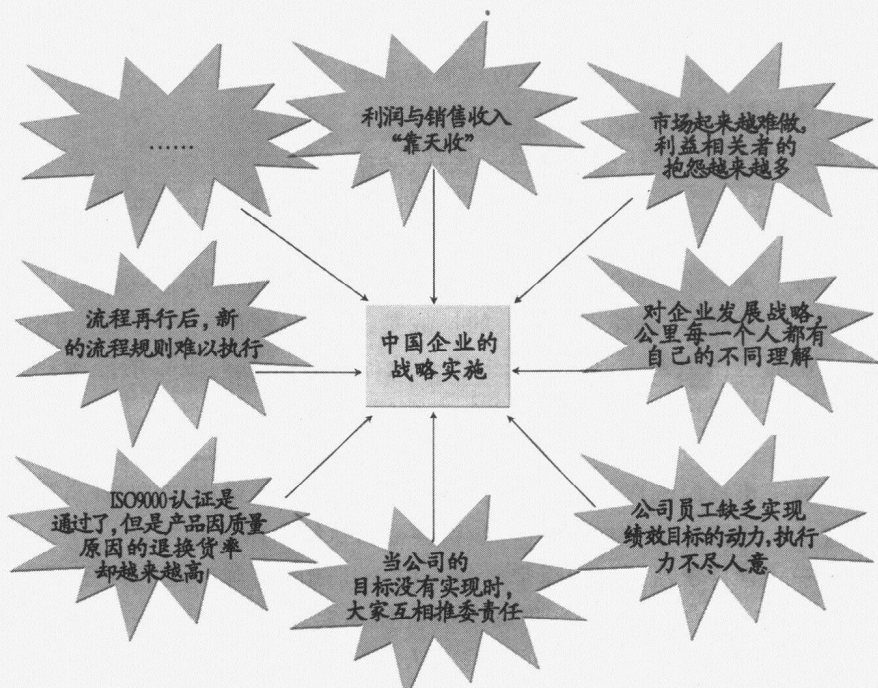
#### 现象三:对企业发展战略,公司里的每一个人都有自己的不同理解

有些中国的企业也明晰了自己的战略,但是那些振奋人心的宏伟目标随着管理层级增加,在企业内部传递失真现象就越来越严重。很多中国企业的中层干部和基层员工,甚至部分的高层管理者每一个人对公司战略的理解都有各自不同的“版本”,就像本章引例中那样——“高层想着高端市场,中基层却做着低端市场的事”。那些战略的执行者们对自己到底该做什么,该为自己设定什么样的目标与计划来支持公司的“宏伟目标”,有的根本就没有认真地思考过,有的有自己的不同理解。这样的直接后果是公司内部员工的行动与战略方向不一致,从而阻碍整个企业战略目标的实现。

#### 现象四:公司员工缺乏实现绩效目标的动力,执行力不尽人意

由于没有将公司的战略分解落实到人,为每一位员工设定个人的绩效目标,也没有建立相应的日常指导、考核的机制,这样就导致企业缺乏一个业绩目标实施的监控与约束机制;同时加上薪酬等激励机制没有和员工个人的业绩挂钩,就导致员工缺乏实现业绩目标的动力,工作的积极性与主动性就会下降。在这种条件下,我们很多的中国企业老总们总是很困惑:为什么我的员工没有了当初创业时的激情?为什么他们没有了实现业绩目标的动力,缺乏执行力?





中国企业战略实施的几个常见现象

**现象五：当公司的目标没有实现时，大家互相推委责任**

在一些中国企业的“绩效考核”项目中，公司指标不加区分地作为公司高、中级各个职位员工的绩效目标，而有些绩效目标责任根本与该职位无关，有的员工迫于压力被迫接受考核指标，但是怨气很大。在绩效计划期末，当公司的整体绩效没有完成时，没有人愿意负责。用某房地产公司的财务副总的话说：“大家都负责，就等于大家都不负责，因为法不责众！”

事实上企业是一个投入产出的载体，其价值的实现，要求企业按照一定的组织规则来进行运作，处于组织中不同的位置的员工，其担负的责任也不尽相同。一个员工如果为一些他们根本驱动不了的目标负全部责任的话，那么当这些目标无法实现时他们只能说“这不是我的责任”。

**现象六：ISO9000 认证是通过了，但是产品因质量原因的退换货率却越来越高**

近年来，中国企业开始热衷于 ISO9000 体系的认证，获得一个质量证书似乎成了中国企业进行市场竞争的“制胜法宝”。但是根据我们的调查结果，至少有一半以上中国企业承认：质量保障体系对他们产品质量的改进并没有起到实际的促进作用。我们经常能看到一个无奈的事实：ISO9000 认证是通过了，但是产品因质量原因的退换货率却越来越高。

事实上造成上述现象的根本原因是，企业没有建立一个落实质量目标

与责任的管理系统。很多中国企业没有很好地将产品质量目标与责任分解落实到相关职位的员工,没有通过绩效目标的合理设置,引导、约束每一位员工在质量保证体系下的行为。

#### 现象七:流程再造后,新的流程规则难以得到执行

如前所述,在上个世纪末,流程再造日渐成为中国企业管理变革一个重要手段。流程再造是对传统劳动分工理论的一个挑战,它的最大贡献是能够改变每个人对待企业运作的观念,建立起以客户为导向的企业运作机制。

在管理实践中,流程再造最大的挑战是:如何将新的流程规则真正地落实到企业的运作中去。根据我在中国企业提供管理咨询服务的经验,将流程再造与绩效管理结合起来,将会大大地提高流程实践的成功性。在设计绩效指标时,可以根据各个流程的时间、成本、风险控制、数量与质量等几个维度来确定相关的流程绩效指标,并将这些指标落实到相应的部门、员工,再通过日常的指导、监控与考核机制引导他们执行新的流程规则。

由于缺乏科学绩效管理而带来的中国企业战略实施问题远远还不止这些。例如,很多中国企业没有将成本的责任落实到公司的每一个部门及每一位员工;没有将培育适合战略实施的人才梯队责任落实到公司内部的每一位管理者;没有落实提高公司新产品创新能力的责任等等,而这些都是今天在全球化竞争条件下中国企业老总们所必须思考的。

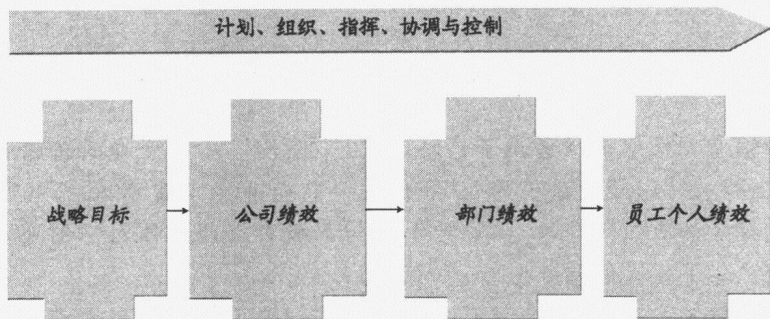
### 1.3 中国企业绩效管理系统建设存在的弊端

缺乏一个科学的绩效管理系统是上述现象发生的根源,那么中国企业的绩效管理又存在哪些具有一定共性的弊端?下面我将列举众多中国企业绩效管理系统建设存在着一些常见的问题,请注意,下面所列举的这些问题在你公司的绩效管理实践中是否也同样存在:

#### 1.3.1 把绩效考核当成绩效管理

目前很多中国企业老总对绩效管理认识仅仅停留在考核的层面上,他们期望将考核作为控制和约束员工的工具,并没有从战略管理、改善公司绩效的高度来看待绩效管理。事实上传统的绩效考核与绩效管理有着很大的差别。下面我先给出绩效管理的定义,然后我们再看看绩效管理与绩效考核的区别:

绩效管理是将集体和个人的努力与公司战略目标相连接,并通过计划、组织、指挥、协调与控制的手段以实现的过程;绩效管理不等于绩效考核。



绩效管理的定义

从绩效管理的定义我们不难看出,两者之间的区别在于:首先是着眼点的不同,绩效管理强调通过计划、组织、指挥、协调与控制等管理手段来使公司、部门(集体)及员工个人绩效的提高,以确保公司战略目标的实现。而传统的绩效考核则重点强调“事后的评价”,着眼于上级对下级的控制;其次绩效管理的循环包含了绩效计划制定、日常绩效指导与反馈、绩效考核及个人回报等四个环节的活动。因此从绩效管理流程上来看,绩效考核只不过是绩效管理其中一个环节的工作。

### 1.3.2 缺乏科学的绩效指标体系

由于缺乏科学的绩效指标的分解工具,中国企业绩效考核指标体系没有形成统一关联的、方向一致的绩效目标与指标链。相信你已经意识到,你公司能否健康地发展往往依赖于是否拥有明确的战略。但是再好的战略还需要你和你公司员工共同努力去实现。然而可惜的是,很多中国企业没有从战略的维度去理解、设计考核指标体系,在考核指标收集上不同程度地存在一些偏差,如考核指标与公司战略之间没有实现有效的承接;指标与指标之间缺乏相互关联的支持逻辑,不能解释公司的战略;上级与下级、部门与部门、员工与员工之间的指标缺乏内在的关联性。

同时,不同管理职能与层级的员工对战略目标的驱动力大小存在一定的差异性。有的对战略目标的实现只具有间接的驱动力,这对于职能部门和支持部门及基层员工而言尤为如此,他们在战略实现驱动力的间接性,部分工作内容无法完全量化。由于绩效管理技术的匮乏,中国很多企业无法科学、准确地设置这一类别指标,在实际的操作中大多用一些模糊、无准确