

破解

企业绩效管理中的 大难题

赵国军 张和平 陶旭 著



机械工业出版社
China Machine Press

九略管理丛书 破解系列

丛书主编 贡玉春

破解

企业绩效管理中的 大难题

赵国军 张和平 陶旭 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书提供了绩效考核体系构建的基本方法,以及关键业绩指标的设计原则,并从绩效计划制定、绩效辅导实施、绩效考核面谈、绩效考核结果应用等几个方面分析了如何在企业中进行有效的绩效管理。为了平衡绩效管理体系的前瞻性与绩效管理实践的可操作性,作者整理归纳了绩效体系构建和绩效管理实施方面的思路模型、方法工具以及心得体会,并以破解难题的形式呈现给读者。

本书是企业管理人员,尤其是人力资源从业者不可多得的案头读物。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

破解企业绩效管理中的8大难题/赵国军、张和平、陶旭著. -北京:机械工业出版社, 2006.6

(九略管理丛书:破解系列)

ISBN 7-111-19251-6

I. 破… II. ①赵… ②张… ③陶… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第056712号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:程天祥 版式设计:刘永青

北京京北制版印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年6月第1版第1次印刷

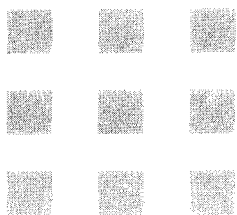
170mm×242mm · 13.25印张

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007



丛书序

九略在七年多的管理咨询实践中，成功实施了数百个管理咨询项目，凭借这些实实在在的业绩，九略已经成长为中国本土最优秀的管理咨询公司之一。或许是得益于在清华园这个环境中长大，九略浸润了“行胜于言”的个性，在中国管理咨询这个“喧嚣”的行业中，一直默默努力，做得多、说得少。

但是，我们一直有个愿望，就是把我們多年来从事管理咨询实践的体会和经验写出来，与企业界及管理界的各位同仁分享。为了实现这个愿望，我们做了一年多的精心准备，现在正式推出本套丛书。

实战性及实用性是本套丛书的“灵魂”。每本书都是围绕企业管理实践中遇到的多个疑难问题展开，并就特定问题逐个进行“解答”。每个解答过程分为“情景再现”、“专家分析”、“实战演练”、“实用工具”四个步骤进行描述。

我们力图使本套丛书体现以下特点：

(1) 实践性和原创性。其一，丛书中的所有原始素材，均来自我们的管理咨询实践；其二，书中归纳的典型管理难题，是很多企业在管理实践中经常遇到的；其三，书中介绍的分析方法和解决方案，是我们在为企业提供咨询服务过程中实际应用

过的。

(2) 实用性和可读性。本套丛书不追求内容上“洋洋洒洒”的完整和逻辑上“严丝合缝”的严密，而是从企业经常遇到的管理问题出发，围绕“破解”问题展开。对于读者关心的问题，只要“按图索骥”即可，不必通读全书。在内容的表现方式上，我们尽量采用形象化的案例、图表等形式，以期增加可读性。

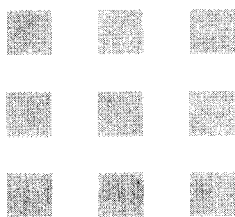
本套丛书的推出，是九略优秀团队集体智慧的结晶。在此首先要感谢九略知识管理中心的同事在丛书的策划上所做的大量工作；感谢顾磊为丛书精心设计总体框架；感谢所有参与到写作中来的同事们所付出的辛勤劳动。

还要特别感谢机械工业出版社华章分社对本套丛书的重视和支持，正是华章人专业的精神、敏锐的意识和勤奋的态度感染了我们，使我们有信心把这套丛书做好。

我们期望本书对管理者解决实践中的具体问题有一定的价值，也诚恳地期待读者的评判，因为作为一种尝试和探索，本套丛书肯定还有很多值得探讨和改进的地方。我的邮件地址是：gongyuchun@ninesage.com，电话是：(010) 62793779，我们愿意与从事管理工作的各界人士建立坦诚和透明的沟通，共同为提升中国企业的管理水平做一点有价值的工作。

贡玉春

2005年10月 于清华园



前言

一家知名商业期刊曾就“中国加入WTO之后，直接面对国际竞争的中国企业管理中急需解决哪些难题”做了为期近三个月的调查，调查发现中国企业面临的十大管理难题中，“如何建立有效的绩效考核体系”排在首位。这说明如何进行有效的绩效管理是很多企业关注的问题！

很多企业都进行过绩效管理的尝试，但绩效管理的效果大相径庭，有的企业绩效管理促进了绩效的提升，而有的企业绩效管理不仅没有促进绩效提升，相反还带来许多新的问题。如何进行绩效管理是很多企业感到困惑的问题。

绩效管理没有取得成效的原因是多方面的，毫无疑问，缺乏一个系统规范的绩效管理体系，未能掌握绩效考核的方法、工具，简单把绩效考核作为绩效管理是很多企业绩效管理失败的原因。在多年的管理咨询实践中，笔者深感绩效管理的难处就在于如何平衡绩效管理体系的前瞻性和绩效管理实施的可操作性。因此，笔者将绩效体系构建和绩效管理实施方面的思路模型、方法工具、心得体会归纳整理，以破解难题形式呈现给读者，供同仁交流参考，相信会大有裨益。

本书一共八章，各章内容既自成体系，前后各章内容也有

VII

衔接，读者可以阅读其中的任何一章，也可以前后通读。前三章主要内容是如何构建绩效管理体系的问题；后五章主要内容是绩效管理如何实施的问题。如果您正在进行绩效管理的尝试，那么后五章的内容可能会对您的绩效管理实践有所启发；如果您正在构建绩效管理系统，前三章的内容会对您有所帮助。

“瑕不掩瑜”，公司的绩效管理也一样，绩效管理取得成效是需要一定过程的，绩效管理一时没有收到预期效果是正常的，但只要逐步完善绩效管理系统，加强绩效管理实施各个环节的工作力度，绩效管理最终会取得成效的。

此书的付梓出版，感谢我的同事们、我的朋友们、我的家人们，感谢他们的支持和鼓励！

愿此书与绩效管理的同仁们共勉。

赵国军

2006年5月

目 录

丛书序

前言

第一章 如何进行绩效管理	1
第一节 场景再现: XJ集团的绩效管理实践	2
第二节 专家分析: 绩效管理旨在提升企业的竞争力	7
第三节 实战演练: XJ集团绩效管理存在的问题及解决方案	18
第四节 实用工具	21
第二章 如何构建绩效考核体系	23
第一节 场景再现: XJ集团构建新的绩效考核体系	23
第二节 专家分析: 选择合适的绩效考核方式	25
第三节 实战演练: XJ集团绩效考核体系设计	34
第四节 实用工具	38
第三章 如何设计关键业绩考核指标体系	47
第一节 场景再现: XJ集团绩效考核指标设计沟通会	48
第二节 专家分析: 关键业绩指标体系的设计	52
第三节 实战演练: XJ集团选择关键业绩指标的原则	63
第四节 实用工具	67

第四章 如何避免绩效管理流于形式	77
第一节 场景再现: TM公司绩效考核怪现象	78
第二节 专家分析: 如何避免绩效考核流于形式	80
第三节 实战演练: TM公司绩效管理解决办法	86
第四节 实用工具	89
第五章 如何制定绩效计划	91
第一节 场景再现: GK公司年终绩效考核遇到的难题	91
第二节 专家分析: 绩效计划是绩效管理的基础	94
第三节 实战演练: GK公司制定年度、季度、月度绩效计划	105
第四节 实用工具	120
第六章 如何进行绩效辅导实施	131
第一节 场景再现: GK公司绩效考核计划赶不上变化	132
第二节 专家分析: 绩效沟通辅导是绩效管理提升的保证	134
第三节 实战演练: 及时修改绩效计划	142
第四节 实用工具	148
第七章 如何进行绩效考核面谈	153
第一节 场景再现: TM公司一名技术骨干的辞职风波	153
第二节 专家分析: 绩效反馈沟通是绩效考核的关键	155
第三节 实战演练: TM公司如何解决技术骨干的辞职风波	164
第四节 实用工具	167
第八章 绩效考核结果如何应用	177
第一节 场景再现: BF公司如何兑现目标责任书	177
第二节 专家分析: 绩效考核结果如何应用	180
第三节 实战演练: BF公司员工岗位工资如何调整	186
第四节 实用工具	191

第一章

如何进行绩效管理

绩效是一个组织或个人在一定时期内的投入产出情况，投入指的是人力、物力、时间等物质资源，产出指的是工作任务在数量、质量及效率方面的完成情况。所谓绩效管理，是指各级管理者为了达到组织目标对各级部门和员工进行绩效计划制定、绩效辅导实施、绩效考核评价、绩效反馈面谈、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升组织和个人的绩效。

在企业发展的早期，企业规模比较小，经营业务比较单一，管理层次少，决策权集中在老板一人手中，大部分企业没有系统的绩效管理，员工干得好与坏就是老板的一句话，绩效管理没有受到决策者的重视；企业进入成长期后，为了适应业务迅速发展的需要，设计合适的组织结构以及制度体系保证企业正常运转显得尤其重要，评价组织和员工的业绩表现越来越受到管理者的重视，但此时企业着眼点还是为薪酬发放提供科学合理的依据，绩效管理的诸环节中，唯有绩效考核评价环节受到足够的重视；企业发展进入成熟期后，企业经营环境比较稳定，但企业往往会面临着越来越激烈的市场竞争，提升员工的工作绩效是保证企业长远发展的根本保证，因此竞争环境迫使企业有意识或无意识地进行着绩效管理。

第一节 场景再现：XJ集团的绩效管理实践

XJ集团是总部位于G省的民营啤酒企业，在全国各地拥有近二十家全资子公司，啤酒生产能力达150万吨。在中国啤酒市场国际品牌、资本品牌、全国性品牌和区域品牌四方军团鏖战正酣、拼个你死我活之际，XJ集团依靠市场扩张战略获得了快速发展。随着独资子公司的逐渐增多，尤其是近期产能分别达40万吨的武汉、上海子公司的建成投产，公司运营受到越来越大的压力：首先是公司的利润并没有随着产量的提高而增加，产品生产成本一直居高不下，产品质量不稳定，运营费用增加；另一方面公司总部以及各子公司的员工积极性不高，公司决策层的战略举措落实不下去，集团公司对子公司的经营管理控制不力。在此背景下，集团公司黄董事长提出了加强对各个部门（子公司）、各级员工的绩效管理以提高大家积极性的方案。

公司的组织结构比较臃肿，公司高层除了黄董事长外，还有总经理、常务副总经理及其他五名副总经理。公司下设八部——人事部、财务部、企划部、宣传部、生产部、技术部、质量部、营销部，三处——培训处、供应处、基建处，两个办公室——总经办、考核办，二十个子公司。考核办是为了加强对绩效考核的监督指导工作于近期成立的，考核办主任由董事长直接领导。

人事部王欣以前一直从事业务工作，分别在糖化、发酵、灌装等车间工作过，前年才调到人事部负责薪酬考核工作。董事长认为推进绩效考核工作，一定要懂得业务，不懂业务怎么去考核别人呢，因此这次提拔王欣为考核办主任。

王主任感觉压力很大，虽然自己做过三年薪酬考核方面的工作，但那时年终考核只是根据德能勤绩等几个方面由各部门内部人员简单评议一下，涨工资也是大家投票，平时基本没有什么考核，只是记考勤而已。

王主任认为应该加强对各部门总监的考核以及子公司总经理的考核，因此制定了一个部门总监和子公司总经理的绩效考核方案。该方案要点如下：

总部总监的考核成绩由个人自评、考核办考评、总经理考评构成，权重分别为30%、30%、40%。绩效考核内容包括常规工作和临时工作，各个总监的绩效考核内容以及考核评分标准由考核办制定。表1-1是对营销总监的考核内容和考核标准。

表1-1 XJ集团营销总监考核内容和评分标准

项 目	评价标准	扣分标准
基本职责	每月必须认真严肃地按照标准对辖管处室人员进行绩效考核	对处室人员不能严格按照标准进行绩效考核, 未按标准考核一人次扣2分
	每月必须认真严肃地按照标准对子公司进行绩效考核	对子公司绩效考核不认真, 未按标准考核一个子公司扣5分; 一个子公司未考核扣10分
品牌管理	遵守各项规章制度及组织纪律	违反一次扣1分
	服从分配, 按时完成各项工作任务	未按时完成工作任务, 一次扣2分
	通知各公司必须稳定中高档产品价格, 力求提升品牌形象	未通知扣10分, 少通知一个公司扣2分
	督促各子公司压缩商标品种, 规范使用商标的整改计划	没有整改计划扣10分, 少一个计划扣3分
	督促各子公司认真执行集团公司“品牌管理制度”和有关规定	子公司不能落实集团公司“品牌管理制度”和有关规定, 每出现一次扣5分
	监督各子公司按中高档产品价格管理的规定执行	对不执行规定的公司, 自发现问题起一周内提出处理意见, 无处理意见, 一个公司扣5分
	监督检查各子公司竞争品种, 不得使用“中国名牌”字样	5月1日后, 对不执行的公司, 自发现问题起一周内提出处理意见, 无处理意见, 一个公司扣5分
	要求各子公司完善售后服务, 搞好公关并制定避免媒体曝光的计划	对曝光事件查明原因并在一周内提出处理意见, 未查处或无处理意见一次扣5分
	对当月检查情况及时进行分析并做出书面总结报告	未作出书面报告扣10分, 少一次扣3分
	品牌管理工作要有改进和创新	无改进和创新扣5分
	每月对各子公司进行品牌管理考核	未考核扣10分, 少一个公司扣3分
市场管理	遵守各项规章制度及组织纪律	违反一次扣1分
	服从分配, 按时完成各项工作任务	未按时完成工作任务, 一次扣2分
	要求各公司必须建立《关于稳定市场秩序的管理规定》	未督促各公司建立管理制度扣10分, 少一个公司扣3分
	每月制定计划, 对各子公司进行检查抽查, 并进行总结	未作出检查总结扣10分, 未按计划检查, 缺少一项扣5分
	对发现的问题及时提出合理化的建议	对查出问题在一个月未提出建议, 一次扣5分, 建议未反馈相关领导或部门, 一次扣5分

破解企业绩效管理中的8大难题

(续)

项 目	评价标准	扣分标准
市场管理	制定市场检查人员工作标准及管理制度	无工作标准及管理制度扣5分
	每月安排市场检查人员对各公司市场秩序进行抽检并作详细记录和汇报	未作记录和汇报扣10分, 少一个记录扣2分
	每月对各子公司市场秩序进行考核	未提供考核结果扣10分, 少一个公司扣2分
	对当月工作开展情况进行分析并做书面总结报告	未作出书面报告扣15分
	市场管理工作要有改进和创新	无改进和创新扣5分
销售成本管理	遵守各项规章制度及组织纪律	违反一次扣1分
	服从分配, 按时完成各项工作任务	未按时完成工作任务, 一次扣2分
	督促子公司建立健全内部销售成本费用账目	未能按总公司标准建立销售成本费用账目, 每出现一个子公司扣5分
	检查统计、汇总各子公司每月的品种分类销售情况并出具报表	未汇总扣10分, 每缺少一个公司扣2分
	每月对集团各子公司的整体销售情况进行分析并出具分析报表	没有分析报表扣10分, 每缺少一个公司扣2分
	每月对各子公司的销售成本认真分析, 编成书面报告, 上报总经理、董事长, 抄报相关部门	未编制书面报告扣10分, 未及时上报总经理、董事长扣10分, 每缺少一个公司扣2分
	检查考核各子公司销售价格的执行情况, 每月出具总结汇总	没有汇总扣10分, 缺少一个公司扣2分
	每月检查各子公司制度建设及执行情况并考核	无考核结果扣10分, 每缺少一个公司扣2分
	检查统计各子公司有无超库龄规定情况并考核, 每月出具总结汇总表	无汇总结果表扣10分, 每缺少一个公司扣2分
	每月至少分别对10个子公司进行检查管理	无检查管理记录扣10分, 每缺少一个扣3分(春节当月除外)
	每月对各项工作进行全面总结汇总, 出具总结报告	无总结报告扣10分, 缺一项扣2分
	要求子公司不得出现呆账、坏账、死账现象	出现问题后, 当月不能拿出处理意见的, 一项次扣5分
7SEA管理	积极开展7SEA活动, 提高工作效率	由7SEA推行委员会按《7SEA检查评分标准》进行检查, 依据评分标准进行考核

(续)

项 目	评价标准	扣分标准
SOP管理	建立部门SOP清单并组织文件编写	未能按计划进度编写SOP文件, 每个文件每拖延一周扣2分
档案管理	部门内部的有关资料要按档案管理规定分类保管、整理, 按期汇总归档, 确保存档资料无差错	1. 不按规定收集、整理资料, 按期归档的, 每次扣2分 2. 档案资料丢失、有误, 每次扣5分

对子公司总经理的考核, 由各个职能部门负责。考核办公室要求各部(处)制定有关对子公司详细的考核内容和考核标准, 要求各部(处)按月对各子公司进行考核, 并将考核结果报考核办。各个子公司的总考核分数就是各部(处)对子公司考核分数的平均值。表1-2是培训处制定的对子公司考核内容和考核标准。

公司的绩效考核工作已经进行了一年多, 虽然黄董事长非常重视绩效考核工作, 但是绩效考核工作没有取得任何成效。主要问题如下:

1. 由于绩效考核结果没有与部门领导(部长、处长、主任)以及子公司总经理薪酬挂钩, 因此各个部门领导(部长、处长、主任)以及子公司总经理都不是十分重视。希望通过绩效考核工作, 调动员工积极性、提高绩效的目的并没有实现。

2. 对各个部门领导(部长、处长、主任)的考核, 拉不开差距, 分数大都在90~94分, 虽然考核分数较高, 但绩效并没有明显改善。各个部门领导(部长、处长、主任)的自评分数都较高, 总经理对各个部门领导(部长、处长、主任)的考核也不能亲自打分, 总经理要求常务副总经理去打分, 由于很多工作都是总经理、董事长亲自安排并监督实施的, 而绩效考核内容和评分标准又是考核办公室制定的, 常务副总并不清楚各个部门应该完成哪些工作以及实际工作完成情况, 常务副总最终对各个部门的考核打分主要根据各个部门自评以及考核办的打分。考核办打分就更困难了, 首先和各个部门沟通, 取得部门领导(部长、处长、主任)的同意和理解后, 才能对该项考核指标扣分。

3. 各个子公司抱怨各个部门对子公司都进行考核。子公司疲于应付各个部门的考核, 甚至影响了子公司的正常运营。各个部门都对子公司进行考核, 总经办也制定了对子公司的考核办法, 为了上报考核有关数据, 每个子公司都需要好几个人天天准备各种相关数据。由于考核指标过多, 而且很多考核数据都是子公司自己上报, 因此存在很多虚假数据。另外数据统计的口径也存在问题, 例如销售

破解企业绩效管理中的8大难题

部门提供销售量数据, 财务部门提供销售收入数据, 生产部门提供生产量数据, 有的时候, 这三方面的数据明显不匹配。公司各个部门为了考核子公司数据的真实性, 也费了很多心思, 例如为了考核培训完成情况, 要求子公司将培训的有关照片传到公司; 为了检验子公司新招聘人数是否匹配, 公司人事部要核对工资发放表、员工进出表等检验各种数据的一致性。因此这种考核方式占用了子公司和总部的很多精力。

表1-2 XJ集团培训处对各子公司考核内容和评分标准

考评项目	项目细分	衡量标准	评价方法/业绩依据	扣分标准
培训计划的制定 (30分)	培训需求调查、分析 (20分)	时间标准: 制定年度培训计划前14天应进行培训需求调查, 对结果进行分析后上报人事部 工作标准: 年度培训计划调查对象应为全体中层以上管理人员, 重大培训课程调查对象应不少于参加人数的30%; 培训调查应使用完整的表单或记录	培训需求调查表 培训需求访谈表 培训需求分析报告	培训需求调查分析报告每延一天扣2分 年度培训需求调查对象每少一人次扣2分 重大培训课程调查对象每少一人次扣2分 有调查表、访谈表, 无分析报告扣5分 无调查表、访谈表和分析报告, 此项不得分
	培训计划的制定 (10分)	时间标准: 每年1月30日前完成年度培训计划的制定, 经总经理批准后向全公司发布的同时报集团人力资源部审批、备案后实施 工作标准: 密切结合集团年度培训计划、公司经营目标和管理工作重点, 可操作性强, 内容全面	年度培训计划 培训档案	培训计划未按时发布, 扣3分 未按时报集团公司备案, 扣1分 未履行审批手续扣1分 计划落实不到位, 缺一项扣1分 无培训计划, 此项不得分
培训实施 (40分)	协调、遴选公司内外部培训师和机构 (20分)	时间标准: 开课前一周确定好培训师, 开课前三天提交讲义大纲经相关人员确认 工作标准: 内培师需符合公司内培师资管理规定的要求, 依据选聘标准执行; 外聘师资依据外聘师资遴选规定执行; 学员满意度不低于80%	讲义大纲 学员评价表	讲义大纲的提交每拖延一天扣2分 无讲义大纲扣5分 学员满意度每降低1%扣2分 有评价表未整理分析结果扣2分 无评价表扣5分

这一年来，考核办主任几乎没正点下过班，考核办要为各个部门制定考核标准并进行打分，这几乎占用了王主任一半的时间，另外还要督促各个部门对各个子公司进行考核。有的部门还比较配合，有的部门只是应付，有的部门甚至连表格都不能如期上交。一年的绩效考核实践花费了王主任太多的心血，但是绩效管理效果并不理想，各个部门都抱怨考核工作，公司董事长、总经理、常务副总经理也对绩效管理效果不满意。

下一年的绩效考核工作应该怎么做呢？已是年终了，王主任不得不思考这一问题。

第二节 专家分析：绩效管理旨在提升企业的竞争力

无论企业处于何种发展阶段，绩效管理对于提升企业的竞争力都具有巨大的推动作用，进行绩效管理都是非常必要的。绩效管理对于处于成熟期企业而言尤其重要，没有有效的绩效管理，组织和个人的绩效得不到持续提升，组织和个人就不能适应残酷的市场竞争的需要，最终将被市场淘汰。

案例中黄董事长非常重视绩效考核工作，说明董事长已经认识到，加强绩效管理，提升企业竞争力是非常必要的，但是如何进行绩效管理，怎样才能做好绩效管理，黄董事长还没有明确的认识。绩效管理成功的企业，都具有以下三个特点：一是能正确看待绩效管理的作用，同时具备推行绩效管理的前提条件；二是企业已经建立了规范、系统的绩效管理体系；三是企业各级管理者和员工熟练掌握有关绩效管理实施的工具和技巧。

一、绩效管理的作用

许多企业投入了较多的资源进行绩效考核的尝试，很多管理者认为公平地评价员工的贡献，为员工薪酬发放提供基础信息，激励业绩优秀的员工、督促业绩低下的员工是进行绩效考核的主要目的。当然上述观点并没有原则错误，但是绩效考核就是绩效管理，绩效考核的作用就是为薪酬发放提供依据这种认识还是片面的，绩效管理不仅能促进组织和个人绩效提升，而且能促进管理和业务流程优化、最终保证组织战略目标的实现。

（一）绩效管理促进组织和个人绩效的提升

绩效管理通过设定科学合理的组织和个人绩效目标为组织和个人指出了努力方向。管理者通过绩效辅导实施及时发现下属工作中存在的问题，给下属提供必要的工作辅导和资源支持，下属通过工作态度以及工作方法的改进，保证绩效目标的实现；在绩效考核评价环节，对组织或个人的阶段工作进行客观公正的评价，明确组织和个人对企业的贡献，激励高绩效的组织和个人继续努力提升绩效，督促低绩效的组织和个人找出差距改善绩效；在绩效反馈面谈阶段，通过考核者和被考核者面对面的交流沟通，帮助被考核者分析工作中的长处和不足，鼓励下属扬长避短，对绩效水平较差的组织和个人，考核者应帮助被考核者制定详细的绩效改善计划和措施，同时考核者应和被考核者就下一阶段工作提出新的绩效目标，在企业正常运营情况下，新的目标应超出前一阶段目标，激励组织和个人进一步提升绩效。

（二）绩效管理促进管理和业务流程优化

企业管理涉及对人和事的管理，对人的管理主要是约束激励问题，对事的管理就是流程问题。所谓流程，就是一件事情或者一个业务如何运作，涉及到因何而做、由谁来做、到哪里去做、做完了交给谁的问题。上述四个方面都会对产出结果有很大的影响，极大地影响着组织的效率。

在绩效管理过程中，各级管理者都会从公司整体或本部门角度出发，尽量提高事情处理的效率，会在上述四个方面不断进行调整，使组织运行效率逐渐提高，一方面提升了组织的绩效，另一方面逐步优化了管理和业务流程。

（三）绩效管理保证组织战略目标的实现

一个成熟的企业一般有比较清晰的发展战略，已经制定出企业发展的远期及近期目标，在此基础上，根据企业外部经营环境的变化以及企业内部条件制定出年度经营计划及投资计划，这也就是企业整体的年度经营目标。企业管理者将公司的年度经营目标向各个部门分解就成为部门的年度业绩目标，各个部门向每个岗位分解核心指标就成为每个岗位的关键业绩指标。当然年度经营目标的制定过程中要有各级管理人员的参与，让各级管理人员以及基层员工充分发表自己的看法