

以战略为导向的企业绩效管理体系改进与完善

段建军

(中国航空工业集团公司上海航空测控技术研究所,上海 201601)

摘要:绩效管理是企业管理的基石之一。企业经营的外部环境中新机会与新技术层出不穷,这为企业绩效管理提出了更高的要求。本文分析了传统绩效管理常见体系的主要优缺点,阐述了企业战略管理体系层次与流程。在分析战略管理与绩效管理的区别与联系的基础上,构建了以战略为导向的企业绩效管理体系改进方法,提出采用组织变革、运营体系衔接、末端闭环管理等方法,以实现绩效管理水平的提升。

关键词:企业管理;绩效管理;战略管理;运营体系;闭环管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.35.185

1 企业绩效管理的重要作用

(1)绩效管理促进财务目标的实现。现代企业经营目标是追求最大化的利润,追求企业价值长期最大化,并兼顾经济效益和社会效益。利润动机在企业经营中具有核心地位,并且持久地支配企业行为。绩效管理通过绩效指标和工作目标设定,监督执行过程,科学有效奖惩,以实现优化企业资源配置,提高管理效率,提高企业获利能力,从而达到企业财务目标。

(2)促进人才价值实现与职业发展。现代企业竞争的核心是人才的竞争,企业核心竞争力的源泉是人力资源。科学的绩效管理体系着眼于如何让员工最大限度地发挥自身智力资源,推动组织价值与目标的实现,并同步提升自身价值。绩效管理以科学性、合理性、公平性为原则,开展绩效指标的设定与考核,全面深入的评价员工工作情况,增强员工的价值认同感,激励员工的工作积极性,提升员工的工作能力与效率,从而最大限度的发挥其工作潜能。同时,绩效管理可以强化企业对专业人才的培养,确保员工的发展方向与企业整体发展目标保持一致。

(3)促进运营体系的优化与企业战略的成功。现代企业可持续运营管理理念要求企业除了关注短期绩效,还应关注长期战略目标的实现。为了达成长期战略,稳健完善的企业运营体系建设成为了企业管理目标之一。绩效管理可以有效调度企业资源在短期目标与长期战略之间的合理分配,促成企业运营管理的设计与优化,以实现可持续运营要求。

2 企业绩效管理的主要方法

(1)目标管理法。目标管理法(Management by Objectives, MBO)是指企业组织中领导者与下属双向互动共同协商制订员工绩效目标,并定期追踪和考评目标进展,由此产生奖励和处罚的管理方式。该方法针对的管理场景是企业规模扩大,人员增多,企业内部管理成本增加。应用该方法,使得管理者精力和企业资源聚焦于组织目标,减少管理者与员工的无谓工作消耗,从而实现管理体系的自我控制。目标管理法的优点是直接反映员工工作情况,形成及时的反馈和考评,同时,由于绩效管理过程有管理者和员工共同参与,提高了员工积极性和责任心。该方法的不足之处是目标设定在不同的部门与员工之间未能形成统一的标准,横向的绩效对比效果不足,不能提供部门、员工间的对比评价和奖惩依据。

(2)关键绩效指标法。关键绩效指标法(Key Performance Indicator, KPI)的核心思想是企业绩效管理与企业主要战略挂钩,绩效管理只评价与战略目标最为密切的少数关键指标。该方法在进行指标设计时所遵循的原则一般为SMART原则:具象化原则,指绩效考核的工作指标具象化,不能笼统;可度量原则,指绩效指标尽可

能数量化和行为化,并确保绩效指标的数据信息可获得、可验证;可实现原则,指部门和员工的绩效指标设置在可以达成的范围内,避免目标过高或过低,不切合实际;关联性原则,指部门和个人的绩效指标与企业战略目标保持关联性;时限性原则,指绩效指标的期限性明确。关键绩效指标法的优点是:通过战略目标的层层分解,实现了企业战略与员工个人绩效行为的契合;目标设置明确,保证了企业战略主要目标的实现;同时有利于组织利益与个人利益协调一致,实现整合双赢。该方法的不足之处是,财务经营等主要目标较容易设计,但对企业产生长远影响的关键影响因素较难于界定及实现量化。

(3)全方位考核法。全方位考核法,也称为360度反馈评价法。从被评价者工作关系当中的多方主体那里获得被评价者的信息,进行全景式和多元化的反馈评价,以鉴定被评价者的主要工作能力、特定工作行为以及重要工作绩效。评价内容还可以包含专业技能、人际关系、领导能力、沟通技巧等。考核评价的信息来源包括:上级管理领导者的自上而下的反馈;下属的自下而上的反馈;合作同事的平级反馈;企业内部协作的跨部门反馈;企业外部服务对象的客户反馈;以及本人的自评反馈。该方法的优势有:通过不同的角度和不同来源可以提供公正、准确、真实的反馈信息,客观反映员工在职业发展中优点和不足,避免了信息孤岛式的自我观念和偏见,能够支持和鼓励员工提升工作能力和改进绩效行为。其不足有:绩效管理偏重于员工行为和人才发展,与企业目标联系不紧密;考核成本较高,每个员工由多个评价者参与考核,时间耗费较多,甚至考核成本的上升减弱考核所带来的价值;考核的规范化设计和考核培训难度较高,潜在要求员工有较高的人力资源管理水平。

(4)平衡计分卡方法。平衡计分卡方法(Balanced Score Card, BSC)的出现,是因为传统上以财务指标为主的绩效考核不能满足现代企业管理的要求。该方法认为,内部业务流程是管理基础,成长与发展是竞争核心,客户是关键环境因素,财务是企业经营的最终目标。通过战略到四个维度的有效驱动,该方法实现了财务与非财务之间、长期与短期目标之间、内部与外部、结果与过程、管理绩效与经营效果之间的多方面平衡。平衡计分法是面向长期、可持续发展的绩效管理方法,有利于培养和提升企业核心能力。该方法的不足之处有:适用于绩效管理领域,但不是战略规划和内部流程改进工具;实施难度较大,要求企业有明确的组织战略,要求企业中高层管理者具备较强的管理意志和创新能力;指标体系设计较难,从财务指标外,其他三个维度的指标对信息收集和分析系统要求较高,指标权重主观色彩浓重,战略与环境变化时指标滞后于企业发展。

3 企业战略管理的体系与流程

(1)企业战略管理体系层次。企业战略管理体系包含三个层次:公司层战略、事业层战略、职能层战略。战略管理针对每个层次制定战略,并进行实施、绩效评价和反馈控制。公司层战略,又称为总体战略,是企业整体战略的总纲,决定企业参与竞争的市场领域,解释企业存在和经营的基本逻辑和原因,确定企业的使命和任务,并根据企业运营方向配置合理的资源,协调企业中不同战略业务单位之间资源分配及发展策略。如企业兼并重组、扩展海外市场等。事业层战略,也称为竞争战略,是在企业总体战略的指导下,各个业务单位制定的部门战略,是总体战略的子战略。事业层战略由业务单位主管等管理人员将总体战略中的企业目标、发展方向进行具体化,形成本业务单位的资源配置与经营战略。如增加新的产品线、铺设销售体系等。职能层战略是企业内各职能部门贯彻、支持总体战略与竞争战略,在各自职能领域制定的具体战略,一般有市场营销与销售战略、财务战略、人力资源战略、研发与生产战略、售后战略等。职能层战略具体详细、操作性强,衔接上层战略,提供组织效率。

(2)企业战略管理流程。企业战略管理流程由战略分析与评价、战略选择与规划、战略实施与控制三个环节构成,是闭环的动态管理过程。具体流程是:首先,分析企业内外部环境因素,理清社会、法律、技术发展、行业成熟度等外部状况,确定企业所具备的组织资源、特质、优劣势,寻找和发现企业发展机会和面临的威胁,以便制定战略时能扬长避短;其次,分析常见战略类型,如集中化战略、差异化战略、成本领先战略等,评价战略类型与企业内外部因素的匹配程度;再次,选择确定战略类型并规划未来发展战略,明确经营领域及发挥竞争优势;最后,将战略方案具体化,优化重构企业组织机构,提升管理者素质与能力,使之与所实施战略匹配,并控制实现闭环执行。

4 战略引领绩效体系的改进

传统的绩效管理方法当中,全方位考核法能够指导员工职业发展、提升岗位绩效,但绩效考核无法体现企业长远战略目标;平衡计分卡方法实施过程往往与企业战略规划过程不同步,指标的设计、权重的分配滞后于企业战略任务。企业战略管理体系构建着重于决策,通常视绩效管理执行为黑箱,战略管理流程实施过程中中层基层管理者参与不够,战略管理成为自上而下的层次分解,缺乏沟通和融合,良好闭环反馈过程缺失,不利于调动基层管理者和员工的积极性,也不利于将一线信息归纳入整体战略。因此,以战略为导向对绩效管理体系进行改进与完善,突出企业运营的战略意图,提升绩效管理效率。

(1)关键战略与绩效指标结合。企业在战略管理的内外部因素分析阶段,将平衡计分卡中以往的财务状态、客户价值倾向、内部流程成熟度、人才发展水平信息纳入战略分析,作为战略判断的一部分。公司层、事业层、职能层分层合理设立平衡计分卡指标体系,过往指标为战略分析提供信息的同时,各层面新设立指标与战略规划分解过程相结合,将组织绩效和战略要求转化为各层面绩效,落实到员工个人绩效,实现各级组织与员工上下沟通、达成共识,战略落实有序、责任主体明确,引导全体员工为整体目标实现和可持续经营做贡献。事业层和职能层战略规划与实施过程中,采用培训、集训等方式帮助管理人员与员工掌握战略管理的理念与内涵,强化战略分析意识与技能,以战略为导向设置绩效管理指标与权重,绩效考核体现各个层面战略意图。外部环境因素变动或出现新的市场机会时,对企业战略进行调整,同时调整相应的绩效考核,使战略管理与绩效考核在相同周期进行,以此强化考核关键指标,弱化低权重指

标和过时指标。由此实现关键战略与绩效指标的结合,管理周期的同步,使得绩效考核及时反映战略需求和变化。

(2)以战略和绩效引导推动组织变革。以往绩效管理是将机构组织视为背景因素,如全方位考核法依托上级、下属、同事、客户等360度工作业务关系对员工进行绩效考核,再如平衡计分卡方法以固定业务流程中的特定部门或岗位为考核依据。而战略管理的要求是,面对市场机会层出不穷、新技术日新月异的外部环境,调整优化组织结构以满足企业发展的需要。因此,企业可以以高层管理者为核心构建战略与绩效中心型组织,统筹协调项目类业务与运营类业务的关系。通过建立项目群办公室、组织变革领导小组等方法,在原有企业运营体系的基础上,应用建设项目群、矩阵组织结构等创新型资源池结构。既满足了战略管理对于创新型业务的组织变革要求,又避免了原有运营体系的绩效考核不适用于创新型业务。新型组织与原有运营体系的绩效考核并行不悖。当项目建设完毕或创新型业务消失,新型组织可采用“项目转运营”方式纳入运营体系,并融入原有绩效考核;当战略引领下,企业转入创新型业务,为把握新的机会和市场领域,新型组织可部分替代原有运营体系,通过组织变革实现战略落地。

(3)以运营体系衔接战略与绩效管理。战略管理在职能层的实施与反馈,依托于运营体系。运营体系是由各职能部门业务流程连接、贯通,并实现业务价值链的体系,一般包含市场营销与销售、研发与生产、售后服务以及财务、人力资源等支持部门。平衡计分卡绩效考核是以内部业务流程为管理基础,绩效管理也是针对运营体系展开。运营体系为载体,可以上下衔接战略与绩效管理。打通从战略管理到运营体系与业务流程,再到绩效考核执行与反馈的管理逻辑。使战略意图、资源配置、考核问责实现上通下达。

(4)从总体战略到末端绩效的闭环管理。企业对战略与绩效进行闭环管理有两层含义:一方面,自上而下地实现了战略与执行高效协同,构建了严密且有效的战略实施系统,能够保证将组织制定的任何战略目标,快速转化为实际业绩;另一方面,自下而上地实现了基层资源服务于高层战略规划,构建了通畅的信息反馈和能力支持系统,能够确保总体战略地制定、调整有据可依,完整把握企业内外部因素情况,战略规划有的放矢。企业总体战略是企业实现经营价值的最高行动纲领,体现企业价值实现的整体性与长期性,而企业基层特别是基础业务流程、基层员工是实现企业价值的末端执行载体与执行人,体现企业价值实现的深入性与稳定性。闭环管理以策划、实施、检验、改进四环节的形式,打通总体战略到末端绩效的交互通道,推动管理水平提升和企业发展。

5 结束语

以战略为导向的企业绩效管理是为应对新的管理要求而出现的。战略与绩效管理融合的体系由于具备先进的理念,可为企业解决传统绩效管理问题提供有效途径。在现代企业管理工作中,企业管理思路须与时俱进,合理设计和调整绩效管理体系,才能保持企业综合竞争力。

参考文献

- [1]谭海英.企业绩效管理体系的现存问题及优化路径[J].企业改革与管理,2020, No.388(23):53-54.
- [2]李银.国有企业绩效考核体系优化研究[J].人力资源,2019(16):85.
- [3]陈洪珍.企业绩效管理体系问题及对策分析[J].财经界,2020(26):30-32.