

## 业绩评估的策略性思考模型

业绩评估的策略性思考其主要目的是通过对评估目的、评估基础和企业可以达到的评

估能力的全面分析，来确定一种策略性的业绩评估模式（见图 2）

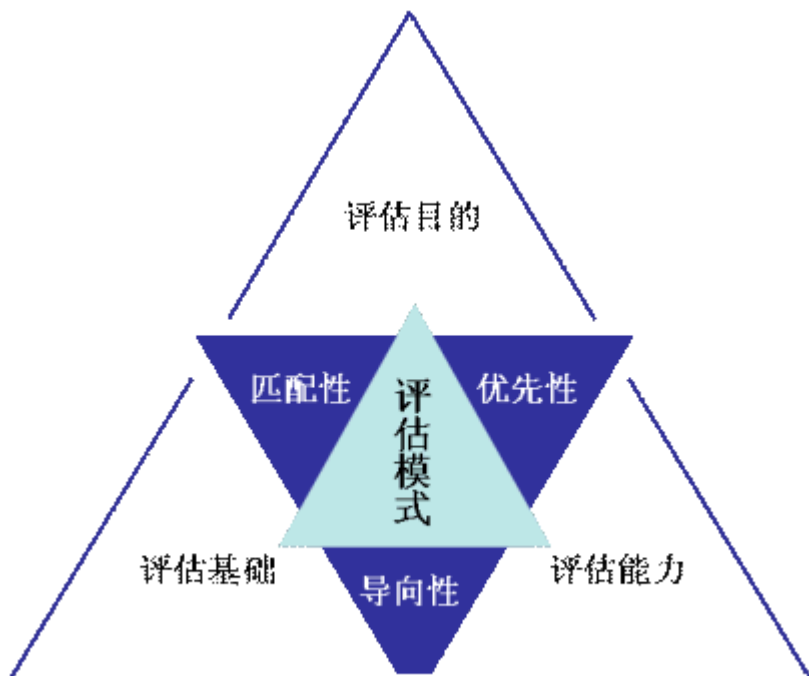


图 2：业绩评估策略模型

### 评估目的

评估的目的通常有两种，“员工个人业绩提升与激励”和“组织业绩提升”。前者着眼于通过激励个体员工，提高其业绩，进而促进组织业绩，但这种递进关系通常是不必然的；后者则直接将视点放在了组织业绩提升上。前者重视的是评估结论所形成的对业绩优劣的定性判断；而后者则更

关注评估结果对管理改善的提示作用（当然实际上它仍然可以用来判断业绩优劣）。

在不同的评估目的下，我们通常选择不同类型的业绩指标。以“员工个人业绩提升与激励”为主要目的的评估通常选取与个人或小团队的工作投入，产出以及个人资质有关的业绩指标，而且对指标的量化程度，统计方式的严谨程度等都不能有太严格的要求。以“组织业绩提升”为主要目的的评估通常选取与战略、流程，以及跨职能团队有关的业绩指标，并且对指标的质量、统计方式等问题有着较高的要求。

目前大多数的本土企业业绩评估主要出于第一种目的。虽然这一目的缺乏对真正的企业业绩的充分关注和深入思考，但对于多数本土企业而言，它仍然能够引导企业刷新管理理念，建立初步业绩管理能力。而第二种目的则对评估基础和评估能力有着较高的要求。由于当前主流的业绩管理理论都趋向于讨论针对第二种目的的方法论，所以要严格地将诸如平衡计分卡 BSC、作业成本法 ABC、整合业绩管理 IPM 等相对较新的方法引入仅仅出于第一种目的下的业绩评估，通常不会成功。

## 评估基础和评估能力

评估基础主要是指组织战略、业务流程、组织结构、岗位职责等是否具备基本的合理性，并且是否被澄清。良好的评估基础将使企业实施以组织业绩提升为目的的业绩评估模式成为可能，并且使企业能够在追求关键业绩指标的科学性和业绩薪酬挂钩的有效性时拥有更多的施展空间。而多数本土企业在这些方面都是比较薄弱的。这也导致本土企业当前在业绩管理上能够选择的变通方式非常有限。

评估能力主要是指评估数据管理能力，包括在数据生成、收集、处理、分析报告等工作上所能承担的工作量和复杂程度。评估能力越高，就越能够支持战略性的业绩评估；反之，企业也许会由于评估能力的限制而只能暂时性地选择针对个人业绩的评估。此外，在数据管理能力较为有限的情况下，经理人的业绩沟通技能也成为了一项重要的评估能力。评估能力不是一个独立的方面，它与评估基础有很大关联。在运营流程，组织结构还没有理清的情况下，不仅难以生成有价值的业绩数据，而且对数据收集也会造成很大的困难。同时本土企业在数据处理和分析的技术上也相对不足，所以评估能力的总体情况并不理想。

不少管理者会对 E 化管理产生一种误解，以为只要上了网络，有了电子流程就可以大大提高数据管理能力。事实上 E 化管理是建立在现有的流程和结构基础上的，技术并不能解决流程和结构本身的问题，相反技术却对流程和结构提出了更为苛刻的要求。这也是为什么主流的 ERP 推行者都不再是单纯的技术方案供应商，而更具有雄厚的管理咨询实力。IBM 入主普华，联想联姻汉普便是典型的例证。

## 评估模式的选择

如果企业在建立或者改革业绩评估模式之前，能够全面的分析一下自己的评估目的、评估基础和评估能力的话，通常比较容易找到一种平衡了目的性、科学性和可操作性的评估模式。一个业绩评估模式将包含关键业绩指标的数量、质量、指标分解的方式与程度、指标与承担者的关系、评估的形式、业绩与薪酬的关联方式以及其它方法性问题。

评估模式的选择既要服务于评估目的，又要适应于评估基础和评估能力。为此，业绩评估的策略性思考将遵循三个主要原则：匹配性原则、优先性原则和导向先于评估原则。

### **匹配性**

匹配性原则要求评估目的、评估基础、评估能力与评估模式之间必须相互匹配。评估模式既不能超越评估基础和评估能力所提供的可操作性框架，又要能够顺利达成评估目的。有时评估的目的相对于基础、能力都过于激进，企业就不得不采取一些分期实现目的缓和方式。不少本土企业具备了从战略，组织的视角看待业绩管理的眼光，但其评估基础和能力的往往不能与之匹配；而更多的是仍然停留在个人业绩的视点上，却在孜孜不倦地追求超越自身基础和能力的“先进模式”，最后总以“太超前”，或“洋方法水土不服”的结论收场。

### **优先性**

然而匹配是偶然的，不匹配却是普遍的，让谁做一些调整来匹配谁，这就成了一个问题。优先性原则就是针对这个问题提出的。理论上讲，应该是评估目的优先，评估基础和能力的应该被调整以适应管理目的。然而，事实上评估基础中的战略、组织、流程等问题如果以咨询收费来衡量，往往意味着几百万甚至上千万现金，而建立强大的评估能力更可能意味着一笔长期的持续性开支。改革的代价高昂，使管理者有时不得不屈从于现状。但哪怕迈进一小步，至少比原地不动或者后退要好许多。

不过，目的优先仍然应该是优先性原则最终的选择，只是在建立和改革业绩评估模式的过程中可以阶段性地采取评估基础和能力的优先原则，适度折衷管理目的，同时着力推进评估基础和能力的提升。

### **导向先于评估**

有时我们会找到一些非常好的关键业绩指标，但却没有好的数据管理能力来支撑评估。导向先于评估原则建议尽量保留这些指标。管理者可以先把一些重要的管理倾向性表述在这些关键业绩指标中，无须评估，这本身就是对预期业绩的标示。虽然说没有评估的指标缺少了点推动式的激励，但它们的引导作用仍然不可忽视，况且中国人对于导向性一贯都

不缺乏敏感。本土企业现在的管理问题不少是在于管理层并没有给出明确的管理导向，或者说给的方法不够巧妙，而评估本身倒未必是个关键。比如平衡计分卡给出的是一种建立业绩导向的方法，它几乎没有谈评估的问题；资质模型(Competency Model)更是明确描述出了企业所倡导的高业绩行为（行为通常也纳入业绩的范畴，并更多与职业发展而非薪资相关联）。诚然，在评估上它们都有很多问题亟待解决，但这并不妨碍它们把员工和管理人员的注意力引向企业经营的关键领域和员工核心资质，由此形成的对业绩的共同理解常常比评估要更有意义。



运用匹配性原则、优先性原则和导向先于评估原则可以比较理性地选择适合企业的业绩评估模式。比如，当企业评估基础和评估能力较弱，评估目的定位为个人业绩和个人激励时，可以更多选择针对个人投入产出以及个人资质的业绩指标；在指标数量、复杂度、分解方式、分解程度等问题上都应当选用简易的方案；整体的评估方案以突出业绩导向性

为主要目的。反之，当企业具有较好的评估基础和能力的時候，应当逐渐转向以组织业绩为目的的评估；并在评估数据分析中更多关注数据所提示的管理问题，而非对局部业绩的定性判断；且可以采用业绩与薪酬脱钩的方式，实施更稳健的薪酬政策。

## 结语

管理咨询和管理变革过程中，我们既不应该把“实用”做为浅薄和投机取巧的代名词，也不能满口教义地强行推销所谓先进方法。业绩评估的策略思考框架能够帮助我们更好地了解当前问题的实质，由此减少一些盲目的变革，并且在变革中能够提出更为科学而又切合实际的方案。