
MBO 导向的绩效管理

MBO 导向绩效管理的成功实施，需要企业从理念、制度、组织环境的营造到员工努力各方面的保证。

经营与管理是企业发展过程中相互影响、相互作用、对立而统一的两个方面。经营是面向企业外部，以对外扩张为手段和以提高经济效益为目的的，它往往只是由企业内的一部分人承担，如营销人员；管理则是面向企业内部，以控制为手段和以提高运行效率为目的的，它是对企业内所有人的要求。

企业内不同功能性质的业务组织对经营和管理有着不同程度的要求。承担经营责任的营销组织，更多的是要求保持经营的活力。管理过多、控制过严就会使营销组织失去经营活力，但疏于管理又会使营销人员处于无效率的失控状态。很多营销组织在处理这种两难境地时“时松时收”、“管理过严、失去活力了就放一放，管理过松、出现失控了就收一收”，造成政策的延续性和稳定性很差，不利于营销组织的长期建设。

MBO 导向绩效管理的四个阶段

目标管理（MBO）导向的绩效管理通过对实现企业目标的关键性指标的选择，将考评过程与管理过程相统一，在对关键环节实施管理和控制的基础上，利用绩效管理机制充分调动营销人员的积极性和创造力，激发营销组织的经营活力，从而实现营销组织内管理和经营的统一。

计划、指导、考评和激励是 MBO 导向绩效管理的彼此紧密联系的四个阶段，分别与目标管理的计划、执行、检查和反馈四个阶段相结合，不断地激励营销队伍在实现企业目标的方向上努力，促进个人能力的成长，并使过程中的管理更多地成为促进目标实现的手段，而不仅仅是控制手段。

计划阶段是 MBO 导向绩效管理的第一个环节，是以目标管理的计划阶段为基础的目标分解过程。目标的分解要求在保证企业目标实现的前提下层层分解，并在分解过程中上下沟通，达成共识。目标的设置要遵循 SMART 原则，即具体的（special）、可衡量的（measurable）、可达到的（attainable）、相关的（relevant）和有时限的（time-based）。

分解到各部门、各个业务员的工作计划指标，包括销售计划、回款计划、费用计划、宣传促销计划和人员培训计划等指标即为当月的考核指标。这样将企业总目标层层分解，并以当月的分解目标作为考核指标，可以牵引营销人员在完成目标的方向上努力，从而将每个营销人员的目标与整个企业的目标相统一。

目标分解在沟通中完成后，就可以完成考核用表的设计了。

考核指标可以设固定指标，与年度销售目标直接相关，如销售收入、回款率、费用率、员工满意度（对各级营销管理人员）和客户满意度（对业务员）等；另外

还可以根据每月的具体情况设变动指标，如在大型促销期间设置促销效果评估指标，在大规模员工培训或客户培训期间设置培训效果评估等等。

考核指标的选择要符合分层分类考核的要求。分层考核可以通过对同一指标设定不同采分标准来体现，因为对不同层次的营销人员有不同的要求，层次越高，要求越高，如上表一级业务员月销售收入达到 200 万就可以得 10 分，而三级业务员月销售收入达到 300 万才能够得 10 分；分等考核是指对不同性质的职位选取不同的考核指标。如主管业务的营销经理的考核指标可能以销售收入、回款率、费用率和客户满意度等为主，而主管配送的配送经理的考核指标可能以发货准确率、费用率、车辆保养等为主。

目标分解仅仅是 MBO 导向绩效管理的开始，在目标的实现过程中，适时跟踪进展情况，并进行适当地指导是保证企业目标实现的重要环节。首先是目标分解过程中的指导，在将目标任务层层分解的同时，上下级之间需要对完成目标的路径和方案进行探讨，充分估计可能出现的问题。通过对问题的分析，上级能够进行针对性地指导，帮助营销人员抓住关键，增强信心。

其次是在计划执行过程中，对关键环节加强控制和指导，随时发现问题并加以纠正，以保证目标的实现。关键环节的控制和指导可以通过每日、每周的例会定期进行，也可以根据对特殊事件的重点跟踪进行，如在重要客户开发过程中的重点关注。

所以说，指导是 MBO 导向绩效管理的重要一环，对营销人员来说，对关键环节的跟踪和指导，能够帮助个人目标的实现，并使个人在过程中成长；对企业来说，对关键环节的跟踪和指导，可以实现有效的管理和控制，及时发现问题并予以纠正，避免因小失大，从而真正实现组织的有效管理和控制与提高企业经营业绩的统一。

考评环节不是仅仅对照考核用表进行打分的过程，应结合月度计划会议、述职会议，对各项考核结果进行讨论，总结经验与不足，并提出推广和改进措施。考评结果完全公开，以在业务人员之间形成充分而公开的信息交流。

考评指标尽量采用量化指标，对不能量化的指标的考评应尽量吸纳相关部门的意见，采用至少 360 度考核的方式，力求考评的客观公正性。如对部门主管团队建设指标的考评，可以吸纳本部门员工、主管本人、部门上级、与该部门有协作的部门主管等相关方面不同权重的打分。

考评结果可以直接与员工经济激励措施如工资、奖金、福利津贴等挂钩，也可以直接与非经济激励措施如荣誉、工作条件的改善、提供发展机会等相联系。

将员工的考评结果与工资、奖金等经济奖励措施相结合。首先是要根据营销人员的不同层次和性质设计企业营销组织的薪等、薪级分布。即根据公司分层分类考核示意图设计工资的薪等、薪级分布。

在科学设计薪等、薪级分布的基础上，将考评结果与员工的工资、奖金等挂钩，以实现经济激励的目的。不同层次的营销人员其薪级分布不同，工资构成也有差异，如业务人员的薪酬构成包括基本工资、绩效工资和年度奖金，绩效奖金主要决定于销售计划完成率；区域经理的薪酬构成包括基本工资、月度奖金、季度奖金和年度奖金，月度奖金与销售计划完成率等经营业绩直接相关，而季度奖金则更多地与团队气氛、与相关部门的协作等组织建设有关。

除了经济激励措施外，企业还可以根据考评结果采取非经济的激励措施。如连续两个月考评成绩达到 S 或连续三个月考评成绩超过 A，除可以提高薪级外，还可以给予荣誉上的奖励、提供更有挑战性职位的机会等。

成功实施的基础

MBO 导向绩效管理成功实施，需要企业从理念、制度、组织环境的营造到员工努力各方面的保证。

首先，企业需要在价值评价上得到全员认同，员工有为实现企业目标作贡献的意愿，在此基础上建立制度性的规范和程序，从政策上保证 MBO 导向绩效管理制度的连续性和规范性，并在此基础上不断优化。另外，考核指标的设置要根据具体情况客观、灵活地选择，如对销售业绩采用固定性指标，对特殊阶段或特殊市场采用临时的促销活动、客户开发等评价指标；对不同性质、不同层次的职位要有不同的考核指标和选择不同的权重，使绩效管理具备客观、公正和针对性。

其次，营造积极的组织环境，创造良好的工作氛围，提倡充分而公开的信息交流，让员工了解考核的结果，使员工明确什么是被组织承认的和如何努力得到组织承认 MBO 导向绩效管理鼓励通过团队的努力实现目标，注重在目标牵引下个人能力的成长，但绝不提倡个人英雄主义。

最后，营销队伍的素质是 MBO 导向绩效管理成功的基础保证，营销人员在认同企业价值观和企业目标的前提下，具备较高的个人素质和学习能力，具备良好的团队工作意识。

总之，MBO 导向绩效管理是将绩效考评与目标管理过程融为一体的一种绩效管理方式，在目标管理的计划、执行、检查和反馈中进行绩效管理的计划、指导、考评和激励过程，并形成闭环。它在对关键环节进行控制和管理的基础上，充分发挥牵引和激励作用，提高营销组织的经营活力，实现管理和经营的统一。另外，MBO 导向绩效管理成功实施需要系统地保证，需要企业在文化制度建设、组织环境的营造到员工素质培养等各方面全方位的改进和提高。

(作者：慕凤丽 来源：《经理人》)