

绩效衡量的四个陷阱

在企业绩效管理中，绩效衡量扮演着一个举足轻重的角色：使用得当它可以成为大幅度提高组织绩效的助推器，使用不当则会变成组织变革和绩效提升的拦路虎。

有效地使用绩效衡量方法可以对企业运营状况进行及时的反馈。根据这些反馈我们可以判断企业是否在向自己的组织目标迈进、员工是否需要培训、流程该如何优化重组等等。

作为对企业运营结果的反映，绩效衡量为企业的改进方向提供了切实的依据。

与此同时，绩效衡量使用不当也有可能造成打击组织士气、降低团队效率、妨碍质量改进等负面因素。企业绩效衡量中存在四个最常见的陷阱：

●经验主义：重历史轻未来

结果管理的基础是历史信息，它展示的是今天的结果，这样的结果往往是昨天的管理决策造成的。但是，对于今天的决策如何影响未来的结果往往并不具备参考和预测价值。

在这个充满竞争和变化的时代，企业已经不能根据以往的经验判断预测未来。

提高和改进始于对结果有重大影响的关键服务、产品、流程和支持系统的识别和衡量。但是，如果采用守株待兔的方式单纯从过去的经验来做判断，就像驾驶者只看后视镜，企业早晚会驶入绩效下滑的泥潭。

●范围错位：重内部轻外部

很多企业设计的绩效指标着眼于满足内部的需要。管理者满足于命令-控制模式，对每一项作业和工作日的每一分钟进行跟踪，绩效指标的设计也仅限于某些内部职能部门：财务、人力资源、信息技术等等。

这种绩效衡量的方法忽略了客户的需求，高品质的服务提供者需要从外部对客户进行衡量。这要求企业首先明确对客户来说什么是最重要的，接着考虑如何向客户提供产品和服务，然后落实到具体的产品生产和服务提供的人员身上。对经理人员和相应职能部门的绩效衡量指标设计也应该从这个“客户-服务者-生产者”链条背后的驱动因素为出发点进行。

●改进对象：重个人轻结构

与选择衡量指标同样重要的是衡量信息的使用。在许多组织中，团队成员抵制对各种比率、循环周期和客户满意度的精确衡量，因为这些详细的信息将他们的工

作暴露无遗，使之成为绩效责任的直接承担者。

大量的证据表明，企业 85%~90%的错误来源于组织结构、系统和过程，但是大多数的经理还是习惯于从人身上而非结构和流程上找问题。

●知行不一：重衡量轻行动

绩效衡量仅仅是一个指标汇报体系，不管衡量体系有多么先进，衡量结果只能告诉企业绩效之现状。

绩效的提高则有赖于将相关人员组织起来对关键流程和支持系统进行分析和改进。绩效指标为企业找出了问题症结所在，因此，企业更重要的是针对这些问题采取的改进措施。如果绩效衡量不能引导出绩效改进的措施，那前面所做的工作完全是浪费。

绩效衡量是提高企业绩效的一个基本工具，选择合适的工具无疑是重要的，同样重要的还有如何正确地使用工具，两者共同决定了企业绩效管理的最终效果。

(世纪经济报道)