

第 3 章 绩效管理流程

第 2 章介绍了几种常见的绩效管理方法。企业在构建绩效管理体系时可以根据自身的实际情况进行选择。简单地说，绩效管理是一个 PDCA 循环(见图 3-1)。本章将详细讨论绩效管理的流程。

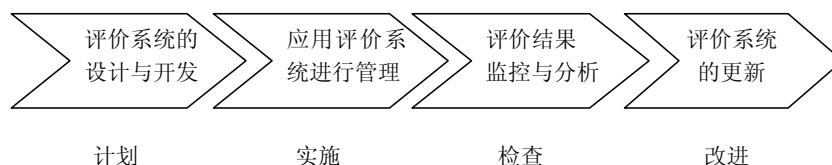


图 3-1 绩效管理的 PDCA 循环

3.1 系统设计

评价系统的设计是绩效管理过程的起点，也是关键的第一步，如果这一步没有做好，那么整个过程从开始就失去了意义。在这个环节将讨论绩效衡量方式的选择、注意事项及数据等相关问题。

在系统设计中最关键的环节是决定评价什么以及如何评价，它不仅需要缜密的思考，也需要对组织结构、战略的全面准确的把握。在设计绩效衡量方式的过程中，要全面定义一个评价指标，需要考虑的问题很多：绩效衡量的目的、衡量的方法、衡量的尺度、绩效的目标水平、数据来源、谁来衡量等。我们将上述问题汇集成表格，如表 3-1 所示。

表 3-1 绩效衡量定义模板

<p>绩效衡量方法：</p> <ul style="list-style-type: none">• 绩效衡量指标的名称？• 这个名称是否能够解释衡量指标的含义？• 这个名称是否容易理解？• 它能明确表示绩效指标的重要性吗？

(续表)

目的:

- 为什么要引入这个指标?
- 指标的目的与意图?
- 该指标鼓励什么样的行为?

相关性:

- 该指标与其他哪些指标密切相关?
- 该指标支持哪项具体的战略或行动?

衡量尺度与方法:

- 该指标如何衡量?
- 测量方法以数学形式定义吗?如果是,测量公式是什么?
- 绩效衡量的尺度与方法是否清晰明确?
- 这种衡量尺度或方法需要什么样的数据?
- 这些数据是否足够准确?
- 该衡量方法鼓励什么样的行为?
- 该方法是否会引起其他行为的产生?
- 该方法是否可能导致不良行为?
- 这种衡量方法是否运用适当?

绩效目标:

- 怎样设定目标值以确保反映出需要达到的绩效水平?
- 是否需要根据组织的潜力设定目标值?
- 是否需要根据历史值、竞争者或行业最佳值设定比较值?
- 是否需要根据预测衡量目标的进展?

衡量频率:

- 多长时间进行一次衡量?
- 多长时间收集一次数据?
- 谁来衡量/如何衡量?
- 谁(人员、职能机构、外部机构)负责数据收集/分析/衡量工作?
- 如何准确利用数据?
- 为确保绩效沿着指标确定的方向改善需要采取什么样的行动?

资料来源: Mike Kennerley, Andy Neely, Measuring performance in a changing business environment. International Journal of Operations & Production Management. 2003, 23(2):213。

在系统设计阶段，上述模板能在确定出衡量指标设计的具体规定后识别出需要解决的诸多的问题，它迫使设计者仔细考虑每一个指标的准确性及适用性，并指明数据来源。因其实用性，这类模板在许多组织中得以采用。

在定义组织的绩效系统时，衡量尺度、公式、目标值的设定是极为重要的环节，因为这些衡量方法将对组织的行为产生影响。设计出能激励组织朝预期的方向前进的指标是一项具有挑战性的工作。在完成了绩效衡量方法的一系列定义之后，必须进行必要的测试。

测试一：真实性测试

我们正在衡量的因素是我们想要衡量的东西吗？首先，设计很差的绩效衡量标准经常导致组织跟踪观察那些并不需要的东西。为了弄清楚你是否真的在衡量你需要衡量的东西，就需要检查绩效衡量定义模板中衡量方法、目标和公式这三项内容。如果这三项都一致，那么可以假定衡量指标的选择是合理的。

测试二：焦点测试

如果可以确定我们衡量了我们想要衡量的东西，进一步我们需要回答的问题是：我们是否仅仅在衡量我们想要的东西？也就是说，我们衡量的一个指标是否聚焦到了同一个问题，是否其中混淆了多种绩效？有时定义较差的绩效指标不能同时衡量多个方面的问题，因而并不建议用同一个衡量指标来衡量多个方面的问题。

测试三：相关性测试

对于我们想要跟踪观察的绩效因素而言，这是一种最合适、最有效的衡量指标吗？我们正在衡量的指标是否与我们关注的绩效因素密切相关？

测试四：一致性测试

我们的绩效定义是否能确保无论谁、无论何时来衡量该指标都能保持一致？如果对衡量指标、衡量方式没有进行清晰、无误的定义，那么不同的个体将可能对其有不同的理解。从而可能导致观察不同的数据，得到不同的评价结果。

测试五：可得性测试

数据是否容易得到并且容易被理解？跟踪、观察及获取打算衡量的指标所需的数据是否容易？那些设计复杂的指标常常由于在获取数据上存在的困难，或者由于获取数据所需成本的高昂而不能在实践中使用。

测试六：明确性测试

对结果的解释中是否存在含糊不清的地方？如果绩效指标没有得到清晰的说明，或者数据来源矛盾或不一致，不同的人可能用不同的方式来解释结果，从而引起混乱，导致行动的不一致。

测试七：行动性测试

一旦得到数据，是否能够按照数据的结果采取行动？由衡量数据得到的结果是否能为我们提供行动的方向？如果不能按数据结果采取行动，那么绩效衡量将毫无意义，只是对时间和精力浪费。

测试八：适时性测试

数据是否能被分析，并能足够快的获取，以便采取及时行动？如果绩效报告在事件发生后很久才能获得，那么对组织而言，几乎不能用这些报告做分析及采取针对性的措施。组织需要的是适时性的数据与报告，以根据这些数据或报告采取行动。这里提到的是“适时”，而不是“尽可能快”的报告，它强调的是时间选择的合适性：在适当的时间提出需要的绩效报告。

测试九：成本测试

在引入一项新的绩效衡量指标之前，我们需要考虑执行该指标的意义和测量该指标的成本之间是否匹配，即测量成本与测量收益之间的权衡。如果成本远大于指标衡量带来的收益，那么该项指标并不是合适的指标。

测试十：对策测试

在绩效衡量系统运作之前，我们还要考虑该系统是否可能在组织内部鼓励组织不希望的行为发生？如果鼓励了不期望的行为，该怎么做？衡量指标应如何修正来鼓励组织期望的行为？此外，指标是否会引起组织成员采取某些对策来应对该项测试？而这些对策是否是组织想要鼓励的行为？

3.2 系统实施

当绩效衡量系统设计或修正完成之后，我们需要为系统的顺利实施进行一系列的准备工作。

首先，在实施新的或修正后的绩效系统之前，需要对现有的评价系统进行分析。在任何组织中，通常都存在现在正在使用的评价指标、流程、方法等。组织应在新的衡量系统实施之前，将现有衡量系统与新系统进行比较，删除多余或不再适宜的指标、流程，修正含糊不清的指标与流程。评估现有系统对新系统的影响，从数据获取、分析、解释、评价等角度分析这种影响，选择那些使新系统实施更有效和合理的方法与步骤。很多时候，这是一项必须反复进行的活动。因为组织常常面临保留、修正旧系统，而不是全盘运行新系统的压力。

其次，一旦定义了一组合理的衡量指标，那么新的信息分析及绩效报告的形式应确定下来。并将相应的工作分派到责任人或责任部门，确定新的衡量方法的所有者、使用者及提供者。也就是说，需要明确：

- 谁将使用这些信息。
- 谁将控制这个衡量指标。
- 谁将提供需要的信息。

一部分问题在评价指标选择与定义时已经有了明确的答案。在这里需要全面的确定，针对每一个指标明确使用者、所有者和提供者，如表 3-2 所示。但是，我们需要注意的是，这些定义并不是固定不变的，可以随组织的需要、环境的变化而有所调整。

表 3-2 衡量指标定义

衡量指标	使用者	所有者	提供者
新客户数量	电话销售经理、会计经理、销售经理	市场营销主管	IT 分析师(ERP 系统)
现有客户保持水平	电话销售经理、会计经理、销售经理	市场营销主管	IT 分析师(ERP 系统)
客服电话响应时间	区域业务经理、销售代表	业务主管	客服部门(客服日志)
按时支付账单比率	会计经理、财务经理、团队主管	财务主管	IT 分析师(ERP 系统)

下一步工作是使长期和短期绩效目标一致。目标的设定不是一件容易的事：如果目标设得太低，不用努力就可以达到；如果目标设得太高，没有人会相信可以达到。这样的目标就都失去了意义。目标需要设定在一个既可以达到又具有挑战性的层次上。有时如果需要可以设定两个或多个目标：可以是几周、几个月要达到的目标，可以是需要花

一年甚至几年才能实现的最终目标。

还有一些需要考虑的问题。组织的雄心也需要反映在设定的目标层次上。组织想要成为同类公司中的第一位，还是仅仅想达到行业的中等水平？目标的设定是否在整个组织内保持一致，还是对不同业务单元、部门、区域设定不同的目标？目标的设定通常根据情况而不同，尤其短期目标。

下列方法有助于组织目标的合理设定：

- 了解组织相关人员对组织目标的期望。
- 了解竞争对手的绩效水平和绩效目标。
- 了解同行业中类似组织采用什么样的方法确定目标。
- 了解行业定规者或具有可比性的行业定规者采用什么样的绩效标准。
- 应用统计学原理与方法。
- 利用已有的绩效信息，根据绩效趋势设定目标。

绩效系统经过上述的调整与明确后，下一步是对绩效管理的实施进行细致的计划。在确定了信息、所有权及目标等因素后，应开始考虑绩效实施的过程。需要回答的问题如下：

- 谁参与整个过程。
- 谁负责采取什么行动。
- 行动的顺序是什么。
- 各种行动怎样结合起来以产生期望的结果。

在理想状态下，定义的每一个过程都应该以一种流程文件的形式形成一个书面文件，文件最好包含一个流程图，利用该流程图形象、清晰地回答上述问题。文件和流程图以一种简单的标准形式创建，将有助于绩效管理涉及的各方面人员间的理解和沟通。

图 3-2 提供了一个流程图的简单例子。在该图中定义了某组织客户满意度绩效指标的实施流程：首先由数据分析人员收集、分析绩效指标的相关数据信息，将绩效报告提交给绩效指标的所有者；绩效指标所有者分析绩效报告，针对绩效报告中提供的绩效信息拟定行动方案，如对不良绩效提出改进措施等，将方案提交区域经理；区域经理与相关业务经理根据上述报告商讨应对方案，并将最后结果反馈绩效指标所有者；绩效指标所有者根据区域经理的反馈信息，拟定最终行动方案并付诸行动。在实践中，也许无法对每一个指标进行详细的流程定义，但对某些关键指标建立流程文件将有助于组织内部的沟通及对绩效系统的管理。

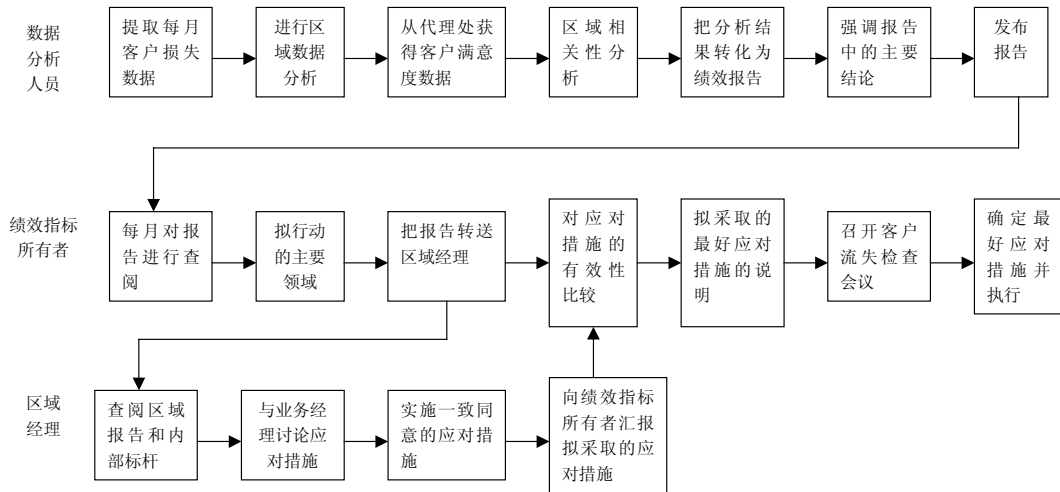


图 3-2 测量指标流程图

资料来源：安迪·尼利. 战略绩效管理：超越平衡计分卡. 北京：电子工业出版社，2004。

在实施的过程确立之后，需要完成具体的计划纲要，明确实施中每一步将在何时开始、何时完成，以及在每一步是否需要得到某种特定的结果。需要解决的典型问题是：

- 在该步骤的行动中，是否有其他的行动需要并行开展？
- 这些并行的行动是否与同一指标相关？行动的信息是否需要整合？怎样整合？
- 是否有新的测量方法出现？在测量方法的选择时需要遵循什么准则？
- 反馈过程如何？是否需要将反馈导入正在进行的行动中？如何导入？
- 为了该项行动的顺利开展，是否有必须遵循的准则？

如果需要，还可以为绩效计划的实施进展和结果设定监控指标和短期的进度目标等。

在上述步骤完成之后，需要对系统实施所需要的资源、收益进行检查。需要考虑的问题，例如：

- 实施成本。如软件安装与整合、员工配置、相关人员的培训等。
- 维持成本。如业务分析、软件运作、IT 人员、实施人员等。
- 实施系统带来的收益(有形收益、无形收益)。例如，系统实施产生的收入，成本节约，绩效的提升，竞争力、预测能力和决策制定能力的增强等。

不能低估系统实施过程中的变化带来的成本上升、工作量增加带来的影响。在实施过程中，应不断通过删除多余指标及衡量过程来节约资源。

最后，需要强调的是，在整个实施准备过程中，有必要就绩效系统的运作与目标问题在组织内部展开广泛、细致的沟通。使组织成员了解组织中哪些是主要的、需要优先

考虑的事情，从而促成组织成员的行为的一致性。

一些主要的问题包括：

- 为什么要进行绩效衡量？新系统与旧系统的区别是什么？
- 新系统如何与组织战略目标联系？
- 新系统将如何提高企业绩效？
- 新系统将在何时，以何种方式实施？
- 将来的工作是否与之前不同？
- 新系统可能产生什么影响？

沟通工作应贯穿于整个准备过程，在系统正式运作之前，尽可能使组织内部就绩效系统达成共识，尽可能减小系统运作的阻力。

3.3 检查与分析

在这个阶段，组织需要得到实际的数据与评价结果，对数据和结果进行分析，对组织绩效进行监控。

首先是数据的收集工作。数据的收集并不是在组织的某一个或几个作业层面上能够获得的，它通常涉及组织内各个部门的通力合作。在系统设计阶段定义好数据收集的负责人或部门将是一个好的开始。由负责人跟踪需要收集的数据项，获取绩效评价需要的信息。当然，收集数据并不是过程的完结，接下来必须对其进行整合。必须将不同来源的数据聚集在一起，将相关数据组合成数据组。许多组织不能做到这一点，因此导致不能从辛苦收集到的数据中提炼出有价值的信息。

例如，银行网络中的不同分支机构都会对顾客满意度进行调查。一般来说，每个分支机构都会有自己收集的数据。但是，由谁对这些数据进行整合、分析？是否应该确保同一个客户在不同分支机构中的信息汇集到一起？由谁汇集整理？不同部门间的数据是否有重复、冲突、矛盾的地方？等等。对数据的整理将产生让人难以置信的困难。尤其在涉及跨职能边界、甚至跨组织的数据收集与整理时，每个独立运作的数据库都包含了组织运作的信息。这些信息很少被整理成一组综合信息，以支持一些需要广泛的数据分析的绩效评价问题的实施。因此，很多组织已经开始应用能使多种来源信息进行整合、分析的数据挖掘和存储软件，来帮助绩效评价系统的实施。

在将数据应用与绩效分析之前，需要对数据的有效性和准确性进行检查。通常数据中可能存在四种类型的弊病：

- 新数据存在某种可疑性。因为数据是新的，而相关人员可能还没有习惯于用要求的方式对其进行收集与汇总。
- 用与以前不同方式收集或整理的的数据可能与之前收集的数据不一致。
- 数据的收集方式随意，或没有按照规定的方式收集。
- 数据被故意处理过。

数据有效性和准确性将直接影响绩效评价的结果。

通过准确性检查和整理的的数据需要进行分析。实际上，数据的简单堆砌并不能为组织带来益处。应该有专门的分析人员对其进行挖掘，明确数据包含了组织的哪些信息、确定趋势和独立数据之间的相关性。分析完成后，还需要有人对分析的结果进行解释，探究数据背后的含义及对组织的意义。从而识别出组织中需要改进的方向和不利的因素，进一步指出组织中哪些方面需要改变，如何改变。

只有这样才能根据数据的分析采取措施，利用绩效评价的结果驱动组织绩效的提升。经过分析、处理、解释过的绩效数据才能真正对组织产生利益。

最后，组织需要分析绩效的结果，确定绩效的趋势，增强组织对相关问题的了解，并将此后关注的焦点放在绩效改善的行动计划上。

此外，有的组织也许会立即把薪酬激励制度与新的绩效评价系统结合起来。需要注意的是，一般而言，为了回避风险，应该将激励制度与新绩效系统的一致化推迟一段时间，尤其对缺少经验的组织而言。这是因为，组织需要一定的时间来发现绩效系统中可能存在的弊端，这些弊端可能是数据来源不准确、选择的指标诱发了某些组织不鼓励的行为等。而绩效系统一旦与薪酬、激励机制挂钩，这些弊端所带来的危害将被扩大，给组织带来更大的损失。通常在新的绩效系统建立、巩固后一段时间，直到能够确认新的系统已经顺利运行，并能得到相当可靠的数据和结果之后，再将薪酬、激励制度与其挂钩是更为稳妥的方式。

3.4 系统改进

绩效系统需要持续的管理和更新，以保持绩效系统的有效性。

组织处于一个动态的环境中，组织的目标与需要衡量的因素也是动态的。虽然绩效系统中有些指标是不可或缺的，但也有相当一部分指标是暂时的。典型的例如那些为应对某个突发事件或竞争而引进的指标，尽管这些指标继续保存在系统也许暂时无关紧要，但是长此以往它将带来资源的浪费。此外，组织总是倾向于引入新的指标，而忽略了对旧指标的删除。随着新指标的越来越多，将使得绩效系统越来越复杂。

在 3.2 节中已经提到过对多余指标和流程的删除问题。在这里要强调的是，组织需要基于系统发展的观点，不断对指标进行评估，选择那些现阶段对组织而言最合适的、最重要的指标。对不合适的指标与流程，需要果断地删除，以免造成资源的浪费，收集一些无用的数据。组织需要充分利用上文提到的十项测试，不断地询问组织需要衡量什么、组织是否在衡量真正需要衡量的因素、组织是否仅仅在衡量想要衡量的东西等。

除了对绩效指标的更新，组织还需要对绩效系统与绩效管理方法建立持续改善机制，以确保绩效系统运作的效率与效果。表 3-3 总结了绩效系统发展的阻力与动力。

表 3-3 绩效系统发展的阻力与动力

相关因素	发展阻力	发展动力
文化	<ul style="list-style-type: none"> • 管理的惯性 • 所需的衡量方法特殊 • 与战略不一致的行动 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理高层的支持 • 与组织成员的充分交流与沟通 • 衡量方法透明、公开 • 与薪酬、激励机制一致
流程	<ul style="list-style-type: none"> • 缺少全面的绩效复查流程 • 指标选择方法不当 • 缺少对数据的分析和洞察力 • 绩效衡量所有权的授权不充分 • 跨职能指标的所有权问题有待解决 	<ul style="list-style-type: none"> • 绩效衡量与战略发展整合 • 衡量流程能够迅速地重新设计 • 包含非财务绩效指标 • 定期对绩效衡量流程进行检查
员工	<ul style="list-style-type: none"> • 缺少对指标使用者的培训 • 缺少数据分析技能和专家的支持 • 缺少专业从事 IT 数据挖掘的员工 • 高的员工流动率 	<ul style="list-style-type: none"> • 有合适的绩效衡量所需的资源 • 具备数据分析技能 • 对员工的绩效评价中包含对绩效指标的使用评价 • 指标使用者能对绩效系统的改善提出建议
技术	<ul style="list-style-type: none"> • 不能有效实施 ERP 系统 • 原有的绩效系统虽然不合适但仍在使用 • 过多未加工的数据 • 难以更新旧的绩效报告软件 	<ul style="list-style-type: none"> • 在 IT 硬件和软件上的投资 • 数据挖掘、存储能力 • 具备定制能力的信息系统 • 具备内部系统的发展和适应能力

资料来源：Mike Kennerley, Andy Neely, Measuring performance in a changing business environment. International Journal of Operations & Production Management. 2003, 23 (2):213。

触发绩效系统发展的常见的内、外部因素如下：

- 管理层的变动。
- 竞争环境的变化。
- 技术的改变。
- 公司所有权的变化。
- 规则/立法要求改变。

一旦组织能够确认绩效系统在顺利运作，并且能够得到正确的评价结果，那么，组织应该开始考虑对评价目标的改进了。组织应该在一个目标达到并超过之后，根据绩效结果的发展趋势设定新的具有挑战性的绩效目标。同时对那些经过很长时间仍然无法达到的目标组织也应该做出相应的调整。例如，设定一些更低的短期目标，或者重新对组织资源能力进行评估，确定新的、更有激励性的目标。

需要强调的是，在系统的持续改善过程中，绩效系统在组织内充分的交流与沟通是非常必要的。

3.5 建立良好的绩效系统

通常，组织的管理者都希望知道组织是否拥有一个适当的、良好的绩效评价系统。但是，对于大多数组织而言，要回答这个问题是困难的。我们首先需要明确为什么要进行绩效衡量。一些研究学者列举了如下一些绩效衡量的主要原因。

传统原因：

- 为了跟踪观察相对于目标/预测/历史的近期/目前的实际绩效。
- 为了跟踪观察在外部规章/内部政策方面的近期/目前的实际绩效。
- 为了跟踪观察对绩效不足的认知并且监控绩效的进展。
- 为了激励管理人员和员工，以实现特定的绩效目标。

新的原因：

- 为了帮助预测未来的趋势。
- 为了巩固或质疑现有的假定。
- 通过数据分析，以获取新的洞察力。
- 为了促成新目标的产生。

最终的原因：

- 为了提供决策支持，以及为改善活动提出建议。

- 为了展示组织行为所实现的业绩或预期收益。

不管组织进行绩效衡量的原因究竟是什么，组织需要建立适合自己的绩效评价系统来支持这些原因，收集可靠的信息加以处理和分析，设定合适的绩效指标，将组织战略转化为行动。表 3-4 列举了一些研究人员对有效绩效评价系统的建议。

表 3-4 有效绩效评价建议

序号	建议	研究人员
1	绩效指标必须来自于组织目标、战略	Kaplan, Globerson, Lynch, Fortuin, Azzone, Goold, Globerson, Maskell, Neely
2	指标应该定义明确、不能相互矛盾；容易理解、易于使用	Lynch, Goold, Globerson, Neely, Fortuin, Azzone
3	基于比率的绩效指标要优于绝对数值的指标	Globerson
4	客观指标较主观指标更为可取	Fortuin, Globerson
5	绩效指标所需数据的采集及计算方法必须明确定义	Fortuin, Globerson
6	非财务指标必须包含在内	Maskell
7	绩效指标应该能够反映组织的商业过程	Globerson, Lynch, Fortuin
8	绩效指标必须与特定的目标相关	Globerson, Fortuin, Goold
9	绩效指标应该有可视的影响、关注绩效的提高； 提供持续的改进，而不仅仅是监控	Lynch, Maskell, Neely
10	绩效指标应基于趋势而不仅仅是短期行为	Lynch
11	指标应能提供快速、正确的反馈	Globerson, Fortuin, Maskell, Neely
12	指标应该具有实践性(应该具有合适的尺度)	Neely
13	绩效指标必须能与同行业中的其他组织比较	Globerson, Neely
14	指标应该具有成本效率	Neely

(续表)

序 号	建 议	研 究 人 员	
评 价 系 统	15	评价系统应该展示出组织各方面的平衡	Neely
	16	绩效系统应该是控制环中的一个部分	Globerson, Neely
	17	绩效系统应随环境而改变; 易于修改	Maskell, Neely
	18	评价系统应该表现出绩效决定因素如何带来结果	Neely
	19	评价系统应该与组织文化匹配	Neely
	20	评价系统应该与现有的报酬体系一致	Neely

资料来源: 根据相关资料、文献整理。

需要注意的是, 表 3-4 中列举的各项建议仅作参考, 并不是都要一一遵守。组织有自己的竞争环境, 有自己的战略目标和进行绩效评价的原因。对组织而言, 合适的绩效指标与评价系统才是真正良好的绩效系统。

复习思考题

- (1) 简述绩效衡量系统的十项测试。理解若某项测试缺失或测试不能通过, 将可能对绩效系统产生什么样的影响。
- (2) 简述绩效系统实施过程中需要考虑的问题。
- (3) 理解绩效指标实施流程图所要传达的内容及其作用。
- (4) 了解绩效系统实施过程中组织内部的沟通工作的重要性。
- (5) 理解对绩效系统收集的数据进行有效性、准确性检查的必要性, 简述数据中可能存在的弊病。
- (6) 如何保持绩效系统的有效性?
- (7) 讨论: 就如何建立有效的绩效评价系统进行讨论, 可以从绩效评价流程、指标或评价系统中选择你认为最重要的一到两点阐述, 也可以就此问题提出自己的见解。