

人力资源案例分析宇通：以绩效管理为纲 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/273/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_273781.htm 今天，绩效管理作为一种人力资源管理工具，越来越在企业中受到的关注和重视。世界通讯业巨头摩托罗拉公司曾对绩效管理做出如此定位与表述："企业管理 = 人力资源管理，而人力资源管理 = 绩效管理".而日前，国内客车行业的领头羊，郑州宇通客车股份有限公司在2006年10月邀请国际著名咨询公司——埃森哲咨询有限公司合作开展绩效管理项目时更是提出要 "以绩效管理为纲".那么，我们宇通又是如何理解绩效管理的呢？提出"以绩效管理为纲"又是出于何种考虑呢？带着问题，我开始了与公司项目组的交流和探讨。我们知道，宇通是一家亚洲生产规模最大、工艺技术条件最先进的大中型客车生产企业，也是行业内唯一销售额突破百亿的客车企业。公司自1997年上市以来，宇通取得了快速的发展，已拥有骄人的经营业绩。而绩效管理作为一种目标管理工具，也已在公司推行了数年，公司内部已逐步形成了重视绩效、并以绩效为工作方向和衡量标准的绩效文化。那么，我们为什么还要斥巨资，聘请专家做这样的项目呢？从公司管理层了解到，虽然目前的宇通已由原来默默无闻的小装配厂发展到如今客车行业的领先者，在国内已经小有名声。但现在市场环境和公司规模均发生了较大的变化，我们的目标已远不止于此，因为宇通不仅要做到"中国宇通纵横中国"，更要做到"中国宇通全球共享"，并且努力追求长期可持续的成功。可公司目前的整体管理仍然偏于粗放，与国际知名企业的管理水平的差距还比较大，还

不足以与实力雄厚的国际知名企业竞争，因此，我们必须在抓住机遇发展的同时苦练内功。同时还了解到，绩效管理作为目标管理工具虽已在宇通发挥了一定的作用，但对绩效管理的应用仍一定程度上存在指标制定不准确、执行过程不规范、过程中不能有效跟踪和验证等问题，其关键原因还在于公司管理团队对绩效管理工具仍理解不深，对工具的有效使用还不够。并且，我们对绩效管理的理解也不仅仅是一个目标管理工具，更应是一个有效的持续改善工具。所以我们提出"以绩效管理为纲"，直接的原因就是仍然要强调企业经营要以创造价值和获得经营绩效为导向。任何一个企业都是要追求经营绩效的，没有经营绩效，企业就没有生存的能力、不能寻求进一步发展、员工没有收入，没有经营绩效的企业只会没落、消亡，所以经营绩效是企业赖以生存、寻求发展的基础和源泉；同时，绩效管理本身更是一种持续改善工具，它的价值不仅在于能够将企业战略目标和支撑战略目标的关键举措落地，并形成可执行的具体行动，即宏伟蓝图具体化，更重要的是绩效管理过程本身就是企业经营的过程，是一个持续发现问题、分析问题和解决问题的过程，坚持"以绩效管理为纲"就是要在绩效管理的过程中持续主动的发现企业经营中存在的问题，并逐步解决，同时在这个过程中锻炼公司队伍的能力，这就是我们总裁所强调的"纲举目张"。对于公司来讲，追求业绩很重要，但追求业绩的同时，将客户满意、员工满意和企业业绩有效链接，全面的提升企业综合管理水平，打造企业健康可持续发展的能力更为重要，这也是这次我们启动绩效管理项目并定义为变革管理项目的根本原因。同时我们还了解到，公司对于如何"以绩效管理为纲"、实

施变革管理，已经有了初步的共识。概括起来就是"明确方向、掌握方法、坚决执行"。第一，明确方向。我们宇通在2006年下半年回顾并更新了自己的战略规划和发展目标，并在年度经济工作会议上，对员工做了明确的宣贯，同时对2007年公司重点工作和管理方向做了具体要求。目前，紧紧围绕公司战略目标和2007年重点工作，坚持一切工作以实现公司战略为目标，已成为公司各业务单位和全体员工开展工作的最高指导原则。第二，掌握方法。"工欲善其事，必先利其器"。我们认识到，要坚持"以绩效管理为纲"，就必须首先真正认识和理解什么是绩效管理，了解绩效管理如何在管理工作中发挥作用和发挥什么作用，要清楚绩效管理能够解决什么问题 and 不能解决什么问题，并且要认识到绩效管理可能给原有管理体系带来的冲击，并做好变革准备。在将近3个月的绩效项目过程中，埃森哲项目组通过个人访谈、小组研讨和集体培训等不同的诊断方式向公司管理者明确了宇通绩效管理中存在的问题，分享了绩效管理的理念、方法以及外部最佳操作经验，这帮助我们认识到自身存在的不足，并进一步加深了对绩效管理的理解。接着，通过战略举措分析研讨会、指标制定沟通现场辅导等方式，对掌握和应用绩效管理工具又进行了强化训练。并且通过对绩效管理流程的重新梳理和定义，帮助我们进一步明确了各责任主体的职责。第三，坚决执行。"知易行难"的道理众所周知。公司非常清楚绩效管理发挥作用有赖于各环节切实执行并形成发展闭环，但不按流程执行就无法形成真正的绩效闭环，难以发现问题，也就无法发挥其持续改善、奖勤罚懒、激励员工的作用。为了切实落实项目成果，从公司总裁开始，无论2007年各高管绩效合同

制定还是2006年高管绩效考核，均严格按照既定的流程和规则进行。同时，公司从组织结构上将绩效管理职能进行整合，各业务单元派驻绩效管理客户经理，帮助各业务单元按照既定流程和规则执行。最后，我们还建立了绩效管理审核流程，从制度上保证公司新的绩效管理体系能够按既定流程和规则进行。同时，参与绩效项目组的公司领导还讲到："在我们宇通看来，绩效管理是一个管理工具，但也是一门管理科学、一种管理艺术，只有结合日常工作对绩效管理不断深入的研究，探讨适用的方法，持续的将研究结果在日常工作中实践，并在管理实践中进一步创新，即使我们仍然会遇到各种不同困难，但我们仍可以很好的发挥绩效管理的作用，仍可以利用绩效管理不断的发现企业管理工作中存在的问题，并有的放矢的分析和解决，从而达到我们所说的纲举目张。"通过与公司项目组人士的交流过程中，我时刻感受着宇通作为行业龙头所拥有的强烈自信和坚定毅力，一个有着远大抱负的企业的睿智和激情。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com