

人力资源经验分享：民企的KPI考核为何失效？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/292/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_292811.htm 在注重实效和业绩的民企诞生之初，就十分重视绩效的管理和考评，在中国自古就有“重赏之下必有勇夫”的社会土壤中认可这一体系并不困难，于是乎很多企业诞生了营销和管理英雄和精英。但笔者发现，在民企逐渐发展壮大的进程中，人事的考核和动荡、分配的备受争议似乎总象围绕着企业的梦魇挥之不去。为了更好的分析民企的这些现象，我们还得把目光投向民企的关键绩效指标体系。所谓关键绩效指标 - KPI（是Key Performance Indicators的英文简写）体系，是管理中“计划执行评价”中“评价”不可分割的一部分，反映个体、组织关键业绩贡献的评价依据和指标。关键绩效指标是用于衡量工作人员工作绩效表现的量化指标，是绩效计划的重要组成部分，是对工作完成效果的最直接衡量方式。它来自于对企业总体战略目标的分解，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素。设立关键绩效指标的价值在于：使经营管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的经营行动上，及时诊断生产经营活动中的问题并采取提高绩效水平的改进措施。笔者之所以详细解释和论证了KPI的涵义，就是希望民企能洞悉KPI的深刻内涵，摒弃以往片面的激励或淘汰的简单职能，使得这个体系能真正为企业实现计划指标，纠正计划体系瑕疵，督促过程执行，奖优罚劣以及提升绩效。现实中笔者考察了大量的民企，发现的KPI考核很大程度上处于一种模糊的灰色地带，即充满变数和吊诡，也在诚信和技术上略显无力

。都是自家兄弟，扯别的没用！为数不寡的民企在人力资源的考核任命上缺乏岗位标准，任人唯亲或者任人唯系的现象十分严重，从而导致KPI的考核缺乏有效的驱动和核检的效力，使得KPI考核体系便成了在企业没有背景和沟通公关能力差的员工之“特权”，浑浑噩噩和怨声载道的最终结果都是通向指标的大船越划越远。很多民企企业目前还无法脱离家族企业的管理禁锢，历史的忠诚创业的元老还在挥舞着昔日成功的经验秘籍胡乱的指挥企业的左右，影响着企业改革和创新的步伐。所以很多民企的考评以及和经济效益的挂钩都是针对企业新鲜血液的紧箍咒，针对老员工指标和提成似乎都有商榷的余地。老员工指标不高，日子过得优哉游哉；新员工压力和指标均高不可攀，忍辱负重的愤然一搏之后，于是逐渐形成了老员工的依旧优哉混日子新员工不断离去的恶性循环。很多企业沉湎于此中的痛苦苦无良方，其实密方很简单：那就是让老员工清零，不管新老员工，一律一视同仁，那么问题自然迎刃而解。我的地盘我做主，说变咱就变！企业过于沉湎过去的价格广告战等成功体验，对绩效考核的重视程度不够，显得随意，导致计划的随机性过强，增减的弹性过大，失去了体系本身的正面作用。企业制定的考核体系的指标要么高不可攀，要么经常纠正而水涨船高，导致鞭打快牛的现象出现，兑现力度不高甚至出现诚信问题，企业不断背书和强调对体系的最终解释权，结果就是出现了严格考核体系下的大锅饭。与上一个剖析现象不同的是这类民企的指标是一视同仁的，针对全体员工同进同退，不搞特殊化，企业唯一关心的是自己的所得利润和剩余价值。年初制定的2%的提成，一旦出现了销量飙升之后的大幅度提成成本之后

，马上修改提成制度下调至1%，导致员工的积极性迅速下挫，企业的诚信度大打折扣，“多劳多得”的考核体系便成了一句空话。或者企业制定的完成任务之后的提成机制在员工轻松完成之后，迅速上调任务基数，直到大多数员工可望而不可及为之，甚至逐渐达到了不望不想及的程度。某东北食品企业为了让新品快速铺市和占领渠道，制定了不是很高的任务额，凡超出任务额的部分一律给予3%的提成，结果各个市场斗志昂扬，销量日攀新高，业务员所获极丰。同时也导致公司半年内7次修正和提高任务指标，直到80%的区域市场无法完成任务为止，结果更是让人伤感，由初期的销量大幅提升到逐渐失去力度，直到最后陈列、送货和服务都无法到位后，新产品逐渐偃旗息鼓而告终。问企业的员工何以致此，无一例外的提到了分配不公，鞭打快牛等等绩效考核的种种罪状。企业可能永远希望员工在工作时聪明伶俐，在获得报酬上愚钝不争，可是这在员工看来不异于痴人说梦。就象天下没用免费的午餐、骗子只能得逞一时一样，要想付出吝啬却想获得高昂代价所产生的效果和激情，那是不现实的。有了这个成本意识，企业的困惑就不难解决了，否则中国就不会出现“风潇潇兮易水寒，士为知己不复返”的壮举了。其他我不管，量大者为王！最后笔者发现民企的KPI体系还有一个致命的短板，那就是它片面的曲解了考核体系，过于关注结果目标，对过程的行为目标分解缺失或者远远不够精细。这和民企的管理团队素质不高以及过于务实的传统作风有很大关系。它表现在考核体系形成过程中缺乏系统的团队论证过程，更多表现管理者对市场的浮躁过高的憧憬和期望。只有科学的确定一个明智的目标才可能使得KPI的考核起

到预期作用的可能。确定一个明智的目标就是既要确定要实现什么结果又要确定怎样去做，这样才能更好地实现要达成的目标。企业在制定明智的目标过程中与国际通用的

（SMART）原则相悖甚远，在具体的（反映阶段的比较详细的目标）、可衡量的（量化的）、可达到的（可以实现的）、相关的（与公司、部门目标的一致性）、以时间为基础的（阶段时间内）等相关因素的论证中更是显得可有可无；在指标体系的执行过程中，绩效管理的PDCA循环模式更是被高速随意的现代化的通讯条件下变得更加模糊，虽然中间也充满动感的变数和弹性，但科学性和严谨性却显得令人不敢恭维。这些粗泛的管理体系和模式直接导致民企的KPI考核体系变得苍白无力，英雄的泛滥和团队的散沙、队伍的动荡和集体的跳槽、高层的封杀和唾骂等等萦绕民企的职场上空，这些伤感的故事之外，令人扼腕叹息的是鲜有民企的管理者悟出：哦，原来是我的KPI出了问题了！我该改革了！

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