

人力资源管理案例分析：论绩效管理在企业咨询需求中的隐性地位 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/464/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_464815.htm 我们在为企业从事咨询服务的过程中越来越清晰的看到：由一个与绩效无关的咨询项目开始，最后总归是演变到与企业内部人力资源与绩效管理紧密关联的咨询模式，越是项目进行到后期，这种绩效管理咨询在企业咨询需求中的隐性地位也就更加凸显，而该现象在民营企业中的表现尤为明显，今天，我们试图从咨询项目推进的角度去论述这个现象 企业为什么会请咨询公司？我们发现，请咨询公司的民营企业往往具有以下特征：一、企业处于发展与变革的关键阶段，二、企业新的产品要上市，三、一种新的营销模式要推广，四、企业出现了危机，不知道该如何下手等。综观上述几种特征，无一例外都是牵一发而动全身的，很少有企业为了一个单独的业务模块（如：建立一个标准化的区域配送流程）而花钱请咨询公司的，他们很多时候请咨询公司，不是为了解决一个点的问题，而是面的问题。为此，我们在进行咨询项目内容界定的时候，会提炼一个关键目标做为咨询的主题，并围绕该主题采用鱼刺图和价值链的方式进行层层剖析，表面上看，只是一个营销模块的咨询（如：新品上市、渠道优化），但实际上最终衍生出来的关联模块很多（如：研发、规划、战略、调研、薪酬等……），由于整体的策略规划与调整方案，必然会牵连到各个部门与相关人员，能否平衡他们的工作关系与绩效管理之间的矛盾成为项目成功的关键。因此，我们说：企业不健全的营销体系与系统的咨询需求导致了绩效管理最终会在

咨询推进中占据重要位置。咨询公司重方案与企业重实效的博弈 我们总是会站在顾问与参谋的高度冷眼看企业风起云涌，找出企业存在的关键问题、在分析成因的基础上提出解决方案，对企业最终是否能够有效执行往往无法控制；而企业则当局者迷，到最后甚至连找咨询的真正动机与目的都变得模糊不清了，在耐着性子听完咨询公司第一轮长篇大论的策略报告后，在接下来的一段时间里，似乎就开始变得有些急躁了，总希望看到立竿见影的解决方案还能获得公司上下的众口一致，这时候问题就来了，原来的项目主题开始偏离，人的因素开始形成干扰，主要部门与人员的心态成为咨询项目能否顺利实施的风向标。如何让企业内部管理人员与市场一线销售人员认同并理解方案成为当务之急，于是在沟通的基础上开始大量的绩效目标设定、绩效辅导、绩效考核与绩效沟通成为项目组工作重心，而企业在这个时候似乎才开始感觉到，原来咨询的价值开始慢慢体现了。到头来，为在方案与实效的博弈中找到平衡支点，对企业人员的绩效管理工作成为最有效的途径。咨询项目越到最后，越是强调可操作性，最终都需要人来落实 我们有完整而系统的解决方案，有丰富的表单工具，有规范的操作手册，这一切似乎在向企业证明，我们所做的一切可以让你们具有连“傻瓜”都可以使用的“可操作性与执行性”，但结果却并不象我们想象的那样，报告在客户的电脑硬盘里很少打开，手册在业务员桌上很少翻阅，静悄悄的，似乎离那些日以继夜的忙碌与辛苦那么遥远……为什么不用，为什么不执行？企业说我们的东西没有用，开始指责，不愿意付款，怎么办？问题出在哪里？经验告诉我们，还是在人的身上，还是要做人的工作，根本

问题不解决，方案推下去，一个字“难！”如何解决人的问题，只有一个办法：绩效管理。我们会发现，项目越是往深处推进，我们对客户人员的关注程度就会越来越高，不再是单纯的第三方“冷眼看世界”了。如何让他们有动力，如何体现他们在新方案中的价值，如何评价他们的工作，如何在执行的过程中确保关键环节不脱节等成为项目推进的核心工作。销售系统的咨询与销售人员绩效管理密不可分 我们是做营销管理咨询的，80%的业务版块都集中在销售领域。在这个江湖气息盛行的销售大观园里，文字工作有时候显得很苍白。不懂结构化，没有统筹，缺乏规划，没有方法，工作粗放等营销工作常见弊端无一例外。企业请咨询公司，衡量成效往往不只是看报告质量，更多的时候还是要看报告的实效性与可操作性，而销售系统咨询项目的最终解决方案与操作手册的执行还是要靠销售人员，如何让销售人员配合项目推进，纠正其不良工作行为与粗放的管理方式，配合方案执行，无疑我们需要施行绩效管理，施行与销售人员业务环节与行为特征紧密相连的关键指标考核，只有这样，才能保证一个好的咨询方案能够得以在销售队伍中贯彻落实下去。这也就是为什么本文开端提到的，企业本来是没有绩效管理的咨询需求的，后来却发现，我们要在这方面花费很多心血和精力，绩效管理在民企咨询的隐形需求越来越凸显！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