

不同绩效管理模式的利弊分析(2) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_8D\\_E5\\_90\\_8C\\_E7\\_BB\\_A9\\_E6\\_c37\\_54324.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_B8_8D_E5_90_8C_E7_BB_A9_E6_c37_54324.htm)

二．KPI绩效考核 KPI是指关键绩效指标，注意这里指的是关键绩效指标，而不是一般的绩效指标，而且是对业绩产生关键影响力的那部分指标。如何界定绩效指标里头哪些是属于关键性的绩效指标，哪些是属于一般性的指标，要根据公司战略目标进行层层分解才能得到。其实KPI指标是企业战略目标的分解，具体化和内化过程的结果。它对于企业控制约束经营行为，传播企业效率起到重要的作用。我们说，一个员工从事的工作行为分为有效的工作行为和无效的工作行为，我们实行KPI就是要员工找到有效的工作行为是哪些，而且要求按照有效行为进行自我引导和约束，防止对企业绩效无效的行为出现。确定KPI主要有三种方法，即标杆基准法，成功关键分析法和策略目标分解法。那么KPI绩效考核的优点是什么呢？

- 1．目标明确，有利于公司战略目标的实现 KPI是企业战略目标的层层分解，通过KPI指标的整合和控制，使员工绩效行为与企业目标要求的行为相吻合，不致于出现偏差，有利地保证了公司战略目标的实现。
- 2．提出了客户价值理念 KPI提倡的是为企业内外部客户价值实现的思想，对于企业形成以市场为导向的经营思想是有一定的提升的。
- 3．有利于组织利益与个人利益达成一致 策略性地指标分解，使公司战略目标成了个人绩效目标，员工个人在实现个人绩效目标的同时，也是在实现公司总体的战略目标，达到两者和谐，公司与员工共赢的结局。同时KPI也不是十全十美的，也有不足之处，主要

是以下几点：1．KPI指标比较难界定 KPI更多是倾向于定量化的指标，这些定量化的指标是否真正对是企业绩效产生关键性的影响，如果没有运用专业化的工具和手段，还真难界定。2．KPI会使考核者误入机械的考核方式 过分地依赖考核指标，而没有考虑人为因素和弹性因素，会产生一些考核上的争端和异议。3．KPI并不是针对所有岗位都适用 我们说对于特定的一些岗位，运用KPI不是很恰当，比如部分职能型的职务，它出绩效周期需要很长时间，而且外显的绩效行为不明显，运用KPI来考核就不是很适合。同时提醒考核工作者，在运用KPI时一定要在整个公司内部有充分的沟通，让部门和员工自己首先认可自己的KPI指标后才来进行考核，可以大大减轻考核阻力，而且可以保证考核结果的广泛认可。

三．基于BSC的绩效考核 BSC是USA的卡普兰教授创立的,据调查,在目前全世界的前500强的企业中有70%企业已运用了BSC,可见其确实对企业绩效管理和运营有一定的作用.它主要包括4个考核维度，内部运营，客户，学习和成长和财务。但我们反思,在我们国家,运用BSC是否行得通,如何把它消化成本地化的考核手段和工具,是值得我们思考的问题. BSC的实行有以下优点:1．战略目标分解,形成具体可测的指标. 因为企业战略目标听起来比较抽象,也是一个比较宏观的目标，如何把它细化，具体化，内化，把它落实至具体的工作行为当中，BSC帮忙解决了这个问题。2．BSC考虑了财力和非财务的考核因素，也考虑了内部和外部客户，也有短期利益和长期利益的相互结合。以往的考核工具和手段往往考虑财务的，内部的，短期的利益和考核要素比较多，而忽视了企业长期的，非财务的，外部的考核要素，这种考核是片面的，也存在一定

的不公平性，采集的考核信息也是并不完全对称的。同时也有以下不足之处：1．BSC实施难度大，工作量也大首先准确定位公司战略本身就对高层管理者的管理素质要求很高，同时也要求各级管理和HR工作者对战略的解码能力要很强。而且BSC考虑的考核要素很完整，造成工作量很大，实施的专业度也很高，一般如企业不具备完整规范的管理平台，不具有相关的高素质的管理人中和HR专业人员，是很难推广BSC的。2．不能有效地考核个人 BSC本身的目标分解很难分解至个人，是以岗位为核心的目标分解。体现个人关键素质要求方面体现不明显，会在一定程度上造成岗位职责和素质要求不明确。3．BSC系统庞大，短期很难体现其对战略的推动作用 因为战略是属于长期规划的范畴，所以BSC的实施周期也相对是比较长的，应该准确点称为是一个系统工程，短期内是很难见到效果，而且需要调动整个公司的资源。 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](http://www.100test.com)