

企业集团绩效管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E9_9B_86_E5_c44_70623.htm

提起绩效管理，忽然想到最近正在播映的一部电视连续剧《大宅门》。一个大家庭，在不同的历史环境与社会环境下的发展、变迁过程令人回味、发人深省。家长作为一家之主，通过一系列领导行为，采取各种方式如家训等，决定了整个家庭的目标，主导家庭的发展；子孙作为家庭成员，构成了家庭活动的重要角色。对于每个子孙来讲，根据自身的特点、能力、爱好等，也有其不同的发展目标。这时，大家庭要实现整体目标，需要每个成员的努力，需要一个“管理”系统。否则家庭中就可能出现不和谐的音符而导致整个家庭产生危机。这其中的关键症结在于家长对于子孙是否实施了有效的管理。由此联想到集团公司的管理，颇有一番感受。

1.1 集团公司对下属企业绩效管理中存在的问题

通常一个集团由很多的子公司、孙公司等组成。这也就构成了一个大的企业家庭。集团公司作为“家长”，需要对下属企业进行有效的管理。但通常集团公司对下属企业的绩效管理会存在很多问题：集团公司下属企业没有按照集团整体战略目标的要求，而是自然状态的发展；集团公司难以明晰下属企业的核心过程，导致下属企业的机会主义；集团公司无法控制下属企业的长期能力培养，导致下属企业的短期行为；绩效管理过程操作性差，人为因素多，流于形式；确定基数过程处于“不合作博弈”状态；结果可能鞭打快牛或无关痛痒，下属公司没有动力穷尽自己的能力，集团没有能力完全掌握下属公司能力。以上问题如

同一个大家庭中存在很多问题一样，需要家长有科学、有效的解决方式。那么，如何来对集团的“子孙”进行整体战略下的管理呢？平衡计分卡为我们提供了一套完整的绩效管理体系。

1.2 平衡计分卡---有效的绩效管理方式

针对新的环境下的业绩评价问题，美国著名的管理大师卡普兰和复兴方案国际咨询企业总裁诺顿在总结了十二家大型企业的业绩评价体系的成功经验的基础上，提出平衡计分卡这一划时代的战略管理业绩评价工具。平衡计分卡是一种以信息为基础的管理工具，分析哪些是完成企业使命的关键成功因素以及评价这些关键成功因素的项目，并不断检查审核这一过程，以把握绩效评价促使企业完成目标。平衡计分卡为企业管理人员提供了一个全面的框架。它把企业的使命和战略转变为目标和衡量方法，这些目标和衡量方法分为四个方面：财务，客户，内部流程和学习与成长。该计分卡提供一个框架，一种语言，以传播使命和战略。它利用衡量结构来把驱动当前和未来成功的因素告诉员工。通过阐明组织想要获得的结果和这些结果的驱动因素，企业管理者能够汇集全组织的员工的能力本领和具体知识来实现企业长期的目标。计分卡的四个方面建立一种平衡，这就是兼顾短期和长期目标、理想的结果和结果的绩效驱动因素、硬的客观目标和较软的主观目标。平衡计分卡强调“战略”、“指标”、“评估”、“报酬”的相互关系和各个环节的重要作用。在绩效管理系统中，“战略”是出发点，也是归宿点。正是由企业战略所规定的战略目标、发展规划决定了各个年度的“指标”，这指标包括结果指标和行为指标，总指标与分指标，定量指标与定性指标。而这些指标也就成为“评估”时衡量的标准。评估的

结果与薪酬挂钩，体现为“报酬”，而合理的“报酬”制度又有力地推动了“战略”的实施。通过平衡计分卡的实施，集团公司将会有效的管理下属企业，实现使各下属企业沿着集团公司的整体发展目标健康发展，追求集团公司的利益最大与风险最小。

1.3 集团公司平衡计分卡管理的方式、步骤

集团公司进行平衡计分卡管理可以说是一项系统工程，需要一个整体的安排与筹划，需要付出艰辛的努力与尝试。根据我们的经验进行总结，主要的方式与步骤可以分为4个阶段。

- 1、制定合理的、合乎实际的绩效指标体系 从平衡计分卡的角度来看，合理的、合乎实际的绩效指标体系是要能够反映战略思路、能够分解战略目标、能够体现下属企业经营特点、能够对下属企业进行有效控制、能够指导下属企业发展的的一套完整的指标。 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