众多的企业管理者都希望制定出一套能够适用于企业内各类员工的绩效管理方案，从而持续提升组织绩效。

为此目标，HR
经理们绞尽脑汁，业务部门经
理也是疲于应付。随着考核的深入，很多管理者产生了种种困惑：

1、定指标难，分解指标更难，让员工执行指标难上加难；

2、考核越来越规范，员工反应压力很大，绩效却鲜有提升；

3、借鉴了很多行业标杆企业的绩效管理模式，绩效管理还是难以落地；
4、绩效考核越定越细、越来越严，创新却越来越少，跨部门协作越来越难。

为什么管理者总是事与愿违？有哪些因素决定了绩效管理模式的效用？对于HR经理来说，他们的工作重点在于厘清企业发展的生命阶段，选择最合适而不一定是最科学的绩效管理模式。

企业绩效管理的影响因素

一个组织从出生到消亡，一般都要经历初创期（婴儿期）、快速成长期（青春期）、成熟期（壮年期）和衰退期（老年期）四个阶段。

在每一发展阶段，企业都将面临着不同的机遇与挑战。

组织发展目标、组织文化范围、权利管控模式，这三个最重要的因素决定了不同生命周期阶段企业的绩效管理模式（见图表1）。

具体而言，组织发展目标界定了绩效管理的方向和侧重点；权利管控模式决定了绩效管理的度的问题；组织文化氛围决定了绩效管理的落地方式。

初创期企业：

低标准、严要求

初创期的企业市场的变数较大，也无成熟经验数据参考，人员之间的职责分工也不甚明晰；另一方面，以感情维系起来的创业团队，基本无人才梯队，人员可替代性比较弱。

所以，此阶段的绩效考核建议以任务考核为主，量化考核为辅；考核的执行中建议采取低标准、严要求，即必须树立考核的严肃性，甚至这一时期的考核往往带有管理者的独断色彩；考核内容也应聚焦到公司经营发展最核心的领域，不要随意发散。

最后，由于初创期企业缺乏历史数据和经验的参考，在考核实施的过程中，HR经理们就须保持密切的绩效沟通与反馈，并不断修正指标与考核方式。

初创期绩效管理陷阱：

1、考核指标与模式死板，生搬硬套成熟公司模式；

2、绩效管理只考核，不改进；对于绩效相关数据没有积累和分析；

3、绩效考核指标之间的关联性弱，不能突出公司经营管理的核心工作。

快速成长期企业：

兼顾标准化与灵活性

快速成长期的企业业务规模、人员规模都迅速扩大，专业化分工加强，各岗位工作内容相对固定。业务发展的同时要应对标准化和灵活性的双重要求：

一方面企业希望逐步完善业务的标准化与制度化；另一方面随着企业发展，又派生出很多的经营管理的新课题。

面对这种双重性要求，企业绩效管理工作应抓住两方面的重点：绩效服务于战略（方向要正确），压力传导到个人（建立一对一责任制）。

☆服务于企业战略

尽管快速成长期的企业有了一定的经营管理积淀，但也存在很多临时性变化。因此，绩效考核应该围绕公司的战略和重点工作展开，即企业需要什么就考核什么。对于已经标准化的作业内容，考核的主要目的是固化成果。当所有被考核的客体都在良好水准以上，即员工已经形成固化习惯或较高技能时，可以适当考虑减少或取消此类考核。

而公司现阶段普遍存在的问题，影响公司经营发展的问题，以及关乎公司未来发展的问题均要进行重点考核。比如
说，牧羊集团
今年准备应用新的信息化系统。首先这项工作对于公司长久发展非常关键；其次，此项工作需要各部门汇总数据，并改变内部员工（甚至是管理干部自身）的工作习惯，因此工作本身的实施也具有挑战性。所以，应用信息化系统这项工作，就可以被纳入到各部门的年度或季度考核中来。

☆自上而下的分解指标

绩效管理的大方向确定之后，如何让所有人都奔着大目标“齐步走”是公司立即面临的另一问题。企业最好以自上而下的方式分解指标。自上而下地分解指标工具方法非
常多，比较好的方法包括目标管理、目标管理树、平衡计分卡分解模式。

比如说，当某家公司正准备从传统的批发业务转型为批零结合的商业模式。这种转型给公司的渠道发展会带来重大变革，也会涉及其他部门的转型与提升。该公司将战略目标分解为财务、客户、流程、学习成长四个关键成功因素（见图表2），不同的成功因素会促成不同的部门分工，据此最终形成有针对性的改善与控制指标（见图表3），真正实现了绩效服务于战略，压力分解到个人。

这里需要指出的是，很多快速发展中的企业习惯于让基层员工上报指标，管理者再修修改改，就迫不及待下指标，却不知道这种自下而上的指标制定方式存在缺陷。缺陷如下：

1、容易关注自己的“小圈子”，而忽视公司的“大盘子”；

2、报指标的时候往往“打埋伏”，避重就轻；

3、各部门的指标制定往往“自扫门前雪”，有碍部门合作性工作的开展。

成熟期企业：

打破官僚体制束缚

☆打破官僚体制束缚

企业从快速成长期进入了成熟期之后，市场趋于稳定，内部管理规范健全，信息化程度较高。但在这个阶段也极
易出现“大企业病
”的状态：企业组织臃肿，部门内或部门间的协作效率降低；管理层内部创新的热情降低，“求稳怕乱”“缓一缓”的思想逐步抬头。如何让企业避免大企业病的危害，统一思想，寻找到新的业绩增长点，保持持续健康发展，是这一时期各企业关注的核心。

成熟期的企业在管理模式方面做出了很多创新尝试，其目的就是为了打破大企业官僚体制的束缚，让一线员工有权对客户需求做出决策并快速响应，释放员工的工作激情和创造力。比如，海尔提出了“人单合一
”的经营模式，在集团内形成了2300多个自主经营体，在尊重、信任、解放、成就员工（特别是一线员工）的体制保障下，触摸、发现和创造客户需求，实现在每一个“地头”、每一刹那，都有员工和客户的连接。

☆关注各项考核指标的平衡

很多企业的考核与激励都有着其原始的惯性。在快速成长期，很多企业非常重视量化经济指标的分析与提升，善于使用周期短、高压、高刺激度的激励模式，也取得了十分良好的收效。

但是成熟期的企业，在很多方面出现了明显变化：

1.成熟期的企业面临着行业内的竞争对手步步紧逼，行业外替代者蠢蠢欲动，企业很难像过往那样一招吃遍天下，而需要在技术、经营、管理等各方面进行均衡、有前瞻性的发展；

2.快速发展期企业业绩较为依赖个人能力或资源，成熟期企业的业绩提升往往来源于自身品牌的带动；

3.随着客户对企业的期望提升，“一站式”服务的需求与日俱增，很快发现任何的一个问题都不能只单独依靠一个部门去解决，而是要依靠“集团军”作战。

因此，这一时期的绩效管理的核心要点在于：做好软指标与硬指标、短期指标与长期指标、局部指标与全局指标间的平衡，关注各项指标的改进与提升。

☆变考核为激励

作为成熟期的企业，应前瞻性地关注新技术、新商业模式、新管控模式的开发与运用，从而避免经营的短视行为，打破内部的自我舒适区，挑战更高的目标。对于内部管理者的考核应该有一个相对长期的审视（三年或五年的规划），除了可量化的财务和市场指标之外，要引导各级管理者重新审视自身角色，强化定规范、带队伍、抓创新的中长期角色任务。为了促进部门之间的协作与监督，具体考核中除了采取KPI考核的方式外，还可以运用从上级、平级及下属的360度评估。

另一方面，绩效考核结果能否与人员任用、人员调配、职务升降、人员培训、劳动报酬制定等结合起来，这关系到企业能否持续调动员工的激情和自我改善意识。变考核约束为激励，这也是成熟期企业绩效管理的核心课题。

-End-