

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: X200115038

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学  
硕 士 学 位 论 文

客户导向: 绩效考核的策略性思考

Customer-orientation: A Tactical Thinking Of  
Performance Appraisal

杨 爱 国

指导教师姓名: 程文文 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2005 年 5 月

论文答辩时间: 2005 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

二 0 0 五 年 五 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 论文摘要

中国加入 WTO 后，国内企业开始全面融入到全球的商业环境中，加上新技术的快速发展和新商业模式的不断涌现，以及企业形态随着环境的逐步变化，企业内外部的不确定因素越来越多，企业因此对绩效考核的把握变得越来越难，主要表现在：一是难以将绩效考核与战略和流程挂钩；二是容易迷失在各种考核形式中；三是考核体系和指标总难以贴近现实；四是企业本身所具有的组织壁垒，使绩效考核在实施过程中难以解决组织目标“最优”和职能目标“次优”的矛盾。绩效考核成为很多企业艰难的事。

本文从业务流程出发，根据业务流程中供需关系的特点，重新解释客户关系，立足于“以流程为中心，以客户为驱动”的思想。笔者借助 KPI（关键绩效指标）的分析方法，用流程目标来反映组织目标，然后将流程目标根据业务流程分解为各部门的客户关系目标，再由职能部门将部门的客户关系目标分解到员工个人。这样，通过业务流程，将组织目标、职能部门目标和员工目标有机地统一在一起，这就是本文所论述的客户导向 KPI 考核模型。

本文同时还结合笔者多年的从业经验，以及参考大量的文献资料及案例论证分析，进一步对客户导向 KPI 模型的建立和实施中将遇到的问题，如考核需要多少指标？指标如何量化或行为化？如何把握考核的形式与频次？如何进行绩效的诊断与改进？以及怎样建立客户关系文化？考核如何与激励机制进行链接？……等等进行了适当分析，提出了一定的操作建议。

本文第一章主要介绍了论文的研究背景、动机和意义；第二章介绍了企业在绩效考核中所面临的各种各样的困惑，以及绩效失败的各种表现；第三章对企业的内外部环境进行了分析，提出绩效考核必须要能适应外部环境及企业形态的变化；第四章探讨如何建立客户导向 KPI 模型，比较客户导向 KPI 与传统的 KPI 有什么区别，实施以后能达到什么样的效果；第五章讨论客户导向 KPI 模型在实际应用中所应注意的一些问题；第六章是本次研究的主要结论。

**关键词：**客户导向 绩效考核 策略思考

# Abstract

Since China joined into WTO, the domestic enterprises have been fully surrounded by the globalized commercial environment in which the business model of an enterprise has to keep changing, and new & high technologies have gotten rapid development, more and more new business models have been put out. It would bring more uncertainties to an enterprise in its both internal and external business environments, and more difficulties in its effective performance appraising. It would include: (1) difficult to integrate the performance appraisal system with the enterprise's strategy and operation process; (2) easy to get puzzle in various appraisals methods; (3) difficult to combine the performance appraisal system into the business reality, (4) also difficult to solve the conflicts between the organization's objective optimization and its functional objective of second-optimization during in performance appraising due to its own inherent organizational barriers. Thus the performance appraising becomes much more difficult, but have to deal with.

Based on the analyzing on characters of the supply-demand relation in business process, and the re-defining customer relationship, the business process, is analyzed. The study of business process is also based on the idea of "process-centered and customer-orientated". Using KPI method, the author pictured the organization objective by its business process objectives, which are to be allocated into the customer relationship objectives of functional departments according to the business process. Further more, the author allocated the department process goal into employee goals. The customer-oriented KPI Appraising Model which the author systematically integrated the enterprise's objective, functional department objectives and individual objectives in the whole business process.

The author also analyzed, based on his experience in the relative trade, reference, and case studies, the problems in the customer-oriented KPI Appraising Model application, such as how to set up the appraising index, how to quantify and behave those indexes, how to diagnose and improve the performance appraising, how to build up customer-relation culture, how to combine the motivation and performance system, etc. The author figured out some proposals to the model operation.

The thesis contains 6 chapters that include: Chapter 1 is an introduction to the background, motive and significance of the study. Chapter 2 describes the problems and the phenomenon in failing the performance appraising. Chapter 3 analyzes the conditions both internal and external so as to conclude that the performance appraising shall keep step with the environmental change of an enterprise. Chapter 4 focuses on how to set up customer-oriented KPI by comparing it with the traditional KPI model, and the results that it can obtain. Chapter 5 gives the notes for the problems that may probably come up in implying the customer-oriented KPI model. Chapter 6 gives main conclusions of the study.

**Key Words: Customer-orientation; Performance Appraisal; Tactical Thinking**

# 目 录

<b>第 1 章 绪 论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景与动机.....	1
1.2 研究的重点.....	4
1.3 论文结构.....	5
<b>第 2 章 绩效考核所面临的困惑</b> .....	<b>6</b>
2.1 困惑一：绩效考核难以与战略和流程挂钩.....	7
2.2 困惑二：不明白该选择何种考核形式.....	8
2.3 困惑三：考核体系和指标不合理.....	10
2.4 困惑四：实施各环节不配合.....	11
<b>第 3 章 绩效考核效果不佳的影响因素分析</b> .....	<b>13</b>
3.1 外部环境因素.....	13
3.1.1 不确定的商业环境.....	13
3.1.2 不确定的竞争对手.....	13
3.1.3 不确定的客户期望.....	14
3.2 企业内部环境因素.....	15
3.2.1 企业形态的变化.....	15
3.2.2 企业的基础和资源限制.....	17
3.2.3 固有的壁垒与冲突.....	17
<b>第 4 章 客户导向 KPI 模型的建立</b> .....	<b>20</b>
4.1 客户关系的重新解释.....	20
4.2 建立客户导向 KPI 所要解决的几个问题 .....	21
4.2.1 建立流程目标是关键.....	21
4.2.2 明确考核关系.....	22
4.2.3 突破“次优”和“最优”的矛盾.....	24
4.3 客户导向 KPI 模型的建立 .....	24
4.3.1 选择 KPI 方法的原因 .....	24
4.3.2 客户导向 KPI 模型的设计 .....	25
4.4 客户导向 KPI 与传统 KPI 的比较.....	37
4.5 客户导向 KPI 在天朗的应用效果分析 .....	38
<b>第 5 章 在实际应用中应注意的几个问题</b> .....	<b>41</b>
5.1 客户导向 KPI 的实施 .....	41
5.1.1 考核指标数量的确定.....	41

5.1.2 客户关系及能力的确定.....	43
5.1.3 考核形式和频次的确定.....	44
5.2 绩效的诊断与改进.....	44
5.3 流程优化.....	46
5.4 客户关系文化.....	47
5.5 与激励机制的链接.....	48
<b>第6章 结 论.....</b>	<b>50</b>
<b>参 考 文 献.....</b>	<b>51</b>
<b>后 记.....</b>	<b>53</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 第1章 绪 论

## 1.1 研究背景与动机

现代管理学之父彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）曾经说过：“如果你不能评价，你就无法管理。”在竞争日益激烈的市场经济环境下，经营绩效越来越成为企业组织追求的目标，也越来越成为困扰企业发展的一大难题。

高新技术企业之所以被普遍认为高风险，主要是因为企业赖以生存的技术更新一日千里，以及企业所面对的外部环境变化很快。这一特性注定企业必须找到一条可以对绩效进行有效控制的管理之路。笔者所在的企业是一家规模不大的高新技术企业——天朗公司，天朗主要致力于研制 GPS（全球卫星定位）与无线通信相结合的汽车位置信息服务产品。天朗公司所在的 GPS 行业在中国还是一个新兴产业，美国的 GPS 定位卫星在上世纪九十年代开始在中国商业上使用，但由于当时无线通信主要采用微波及集成方式，建设成本很高，很难推广使用，不少进入这一行业的企业陆续关闭，GSM、GPRS、CDMA 等无线通信技术的出现，为 GPS 在汽车的应用创造了良好条件，九十年代末开始不断涌现 GPS 厂商，国外的产品也逐步进入中国，每一代无线通信技术的出现就会给新的进入者提供机会，因此，在这一行业市场还未真正形成规模，竞争已风起云涌。

天朗公司成立于 1998 年，在 GPS 行业属起步较晚的企业，因此公司成立之初的首要任务是研发出符合市场需要的产品，尽快在市场中占领一席之地。在管理制度尚未完全建立的情况下，天朗公司在绩效管理方面，主要采用目标分解和分级授权的管理方式，即由公司认为比较重要的目标粗略地下达到部门，再由部门经理决定项目（组）及个人的任务和目标，以及人员去留、工资调整及奖金分配等。由于此阶段公司主要关注的是产品研发目标的实现，下达的目标也就主要是产品的开发目标，其他方面的绩效目标基本没有。

由于天朗公司没有能力作全面的市场调查，产品定位主要是借鉴竞争对手的思路及自我的直觉判断，很难一步到位满足客户的需求，且产品研发本身的经验不足，

因此研发计划被调整、被打乱的情况不断发生，原设定的研发目标及研发计划无法实现，考核也就变得无从下手。最后公司及部门在绩效考核方面的一些做法令所有的人都不满意：一是公司给了研发部门较高的奖励，理由是研发是公司目前的重中之重，不能影响军心；二是其他部门认为研发部门年度目标并没有完成，反倒奖励不少，很有看法；三是在研发部门内部，部门经理对员工也没一个明确说法，在进行工资调整和奖金分配时只好平均主义，结果大家都不满意，每个研发人员都认为自己干得很好应该得到更好的报酬。

作为研发型的企业，特别又处在产品研发的初期阶段，对研发部门进行适度的政策倾斜是必要的，这也是研发人才紧张的客观社会环境的要求，天朗公司一方面需要维持这种人才的内外平衡；另一方面客观上对研发部门的考核也相对比较困难，开发任何一个新产品，中间作出调整是必然的，对一些困难也较难作出充分估计，同时每个研发人员在其中都承担一部分任务，但贡献大小较难判定，也没有明确的判定标准。另外，天朗公司承担研发部门管理任务的经理也都是技术出身，缺乏管理能力和管理经验，除了在技术上能进行一些监督外，其他方面的管理很难胜任。

为改变这种现象，公司后来又采取关键绩效指标（Key Performance Indicator，KPI）考核方法，由公司根据目标制定各部门的关键绩效指标，并帮助部门经理将部门指标再进一步落实到项目及个人。考虑到考核应具备客观性和可操作性，各部门与各岗位都尽量提炼出关键的可量化的几个指标，使每一考核对象的努力方向清楚明了。但最后的结果让人始料不及，各部门只关注本部门的目标，员工只关注个人的目标，与考核指标无关的工作开始变得很难安排，工作协调困难，部门与部门之间，员工与员工之间的矛盾日益突出，对市场的反应越来越迟钝，客户投诉不断。同时对部分考核目标公司也左右为难，由于竞争对手的策略发生变化，天朗公司需要暂时放弃一些产品项目，集中力量到某些项目上，如果作出调整，则意味着年初制订的考核目标宣告作废，不作调整又显然不行。

KPI 这一考核方法主要是通过对工作绩效特征进行分析，进而提炼出最能代表绩效的若干关键的可量化的指标体系，并以此为基础进行绩效考核，由于 KPI 方法在考核指标上得以量化，结果容易衡量和判断，它排除了企业内在的很多复杂的关系，把绩效考核操作变得较为简单。但也因此容易引发一些问题：一是容易引发本位主义，每个部门只考虑与自己考核指标有关的工作，其他一概不管；二是绩效考

核具有时间周期性，在考核期间内，如果环境发生了很大变化，考核指标已经量化很难再变通；三是没有进入考核目标的工作内容由于与部门和个人利益无关，容易成为死角，很难推动。

能不能找到一种方法既保留 KPI 的优点，又能解决上述存在的问题呢？经过一番摸索，天朗公司出台三维绩效考核法：

研发部门采用项目评审法，根据项目的难易程度制定项目研制计划，包括研制的功能、性能及质量要求，并明确项目的完成程度与奖惩的关系，每一项目完成后由评审委员会进行评审裁决。

市场销售部门采用目标考核法，即明确年度的合同收入、销售回款、客户开发数量、客户满意度等指标，到年终进行一次考核。

后勤部门采取季度考评法，后勤部门包括行政、人力资源、产品生产、质量管理、采购等部门，由公司明确各部门的 KPI 指标，由绩效考核委员会组织，一季度考核一次。由于部门性质存在差异性，具体到部门考核时，需要对绩效考核委员会成员做出相应变化，如对质量管理部进行考核时，由于不存在财务核算或财务性考核指标，绩效考核委员会中就没有财务成员。

意想不到的，在实施过程中不断发生一些有趣的现象。

例如：在研发项目评审时，评审委员会成员对项目组提出，“你们目标虽然达到了，但加班太多，可能还需要在一些方法的使用上再动些脑筋。”“你们在器件的选型上作出变化时，应该及时与采购部沟通，了解替代器件是否是标准器件；是否还有其他库存可用；新选型的器件成本如何？”……等等。

在后勤部门的考核时，考核委员会每次都会提出一些新的问题，如：对财务部门提出，“你们能不能每周再提供资金周报表？”“能不能与事业部、物流部一起对公司的运输费用进行一次彻底分析，看费用节省的空间还有多大？”对产品管理部提出，“在生产计划执行过程中，需要经常保持与事业部的沟通，了解公司合同的签订和执行情况，商量是否需要中途对生产计划作出调整。”对采购部提出，“以后需向产品管理部和财务会计部提供采购周期较长的元器件跟踪表。”对行政部提出，“小李在订机票时需认真核对姓名和时间，上次我的机票时间整整相差一个月，差点回不来。”……等等。

其实以上这些情况都没有列入到 KPI 考核指标体系，但在实际操作过程中，不

仅抓住了 KPI 指标的完成情况，还能根据一些现象追溯到业务流程和管理细节，有针对性地提出新的期望，并记录在案，要求在下次考核时作出改进效果说明，甚至有可能当场进行讨论，很快提供流程的改进意见或部门协调处理意见。

天朗公司在三维绩效考核过程中发现，不断提出问题的大都是与这些问题所涉及的业务流程相关的部门，因为流程的直接相关性，比较容易发现问题，特别是一些流程上的配合问题，在提出改进意见的过程中，也都是从流程着手加以解决，在改进监督时，同样是流程的下游部门来作出评价。这给天朗公司一个很大的启发，即能不能将企业的组织目标，分解为业务流程目标，并通过建立流程上下游的责任关系来进行考核呢？

天朗公司经过较长时间的摸索，开始从业务流程角度来反映企业的组织目标，同时将流程目标根据流程的上下流关系分解到各职能部门，即分解为客户关系目标，再由职能部门将部门的客户关系目标分解到员工个人，这样通过业务流程，将组织目标、职能部门目标和员工目标有机地统一在一起，这就是本文所要分析的客户 KPI 考核模型。这几年，笔者参与了天朗公司的绩效管理体系的制定和操作，发现建立在业务流程基础上的 KPI 关键绩效指标操作性较强，对中小企业来说具有一定的借鉴意义。

中小企业由于发展基础薄弱，财力人力有限，现实情况不允许聘请专业的咨询机构，或采用非常庞大复杂的绩效管理系统，中小企业需要的是简单而又有效的绩效考核办法。因此，本文的研究出发点在于，结合 KPI 关键绩效指标考核方法的一些理论，通过对一个比较具有代表性的小企业的深入研究，找到简便易行的考核方法，既能充分发扬 KPI 关键绩效指标考核方法的优势，又能克服其缺点，即能充分适应环境变化；消除本位主义；平衡各项工作内容等。

## 1.2 研究的重点

本文研究的重点是企业面对内外环境不断变化的挑战，如何建立能够适应变化与创新、满足业务流程需要、平衡内部发展的绩效考核体系。

本文从企业的业务流程出发，立足于业务流程本身所具有的上下游特点及内部运行的供需联系，重新解释客户和客户关系，也就是将流程下游定义为流程上游的

客户，企业各职能部门和员工通过业务流程来建立一种满足绩效需求的责任关系。本文重点阐述了客户导向 KPI 考核体系的如何建立，即如何选择关键业务流程来建立流程目标，如何将流程目标分解为各职能部门的客户关系目标，由此将企业的组织目标分解到流程目标，然后将流程目标分解为责任明确的客户关系目标，再将纳入考核的客户关系目标根据一定的权重建立起每一个职能部门及员工的考核指标体系。

其次，本文对客户导向 KPI 在实施过程中将遇到的一些问题，如考核指标数量及频次的把握、绩效的诊断与改进、流程的优化、客户关系统文化的建立等进行了适当的研究和阐述。

### 1.3 论文结构

本文首先对本文的研究背景、动机、意义作出说明，提出了研究的方向和重点及研究思路；然后分析了企业在绩效考核中所面临的各种各样的困惑、以及绩效失败的各种表现；随后分析了企业的内外部环境，讨论内外部环境的快速变化对绩效考核提出的更高要求。根据上述分析，即针对企业内外部环境的特点，以及企业自身的发展状况，本文重点探讨如何建立客户导向 KPI 模型，比较客户导向 KPI 与传统的 KPI 有什么区别，实施以后可能达到什么样的效果。另外，本文还讨论了客户导向 KPI 模型在实际应用中所应注意的一些问题。在本文结束部分，对本文的主要结论进行了归纳与总结。

## 第2章 绩效考核所面临的困惑

天朗公司在近四年中，已由 30 余人发展到现在的近 200 人，以前“一人指挥全盘”的管理方式越来越不管用，员工的创业激情越来越少，和国内很多企业一样，天朗公司开始思考如何进行人力资源管理，特别是绩效管理，因为作为一个高新技术企业，人是第一位的，如何发挥人的积极性又是最为关键的。摩托罗拉有一个观点就是：“企业=产品+服务，企业管理=人力资源管理，人力资源管理=绩效管理。”作为管理水平非常高的跨国公司，都将绩效管理放在如此高的位置，可见绩效管理的重要性，也可见其管理的难度。国内企业引入绩效管理还是近几年的事，虽然越来越重视，但实施效果并不好，困惑很多。

中国人力资源网于 2004 年 11 月—12 月进行了大规模的中国企业绩效考核现状调查，认为：“大部分被调查企业对绩效管理的认识不够；绩效管理体系尚未完善，还存在众多需要调整的地方；对绩效管理的满意度不高。”<sup>①</sup>“有一小部分被调查企业对‘绩效考核的实施效果’的满意程度比较高，有 1.2% 的被调查企业认为‘非常满意’，有 13.70% 的被调查企业认为‘满意’。但是，绝大部分被调查企业对‘绩效考核的实施效果’并不是很满意，有 45.20% 的被调查企业认为‘一般’，有 25.4% 的被调查企业认为‘不是很满意’，有 13.1% 的被调查企业认为‘非常不满意’”<sup>②</sup>（如图 2.1），从这一调查结果可以看出，绩效考核实施效果不佳是一个普遍现象。

绩效考核之所以很难做好，因为绩效考核涉及到企业的方方面面，是一个系统性问题，除了企业的高层及员工对绩效考核不够重视，准确说是认识深度不够之外，更主要是在操作层面存在较多的问题，一是绩效考核没有与战略挂钩；二是不知道选择哪种考核模式；三是考核体系和考核指标不科学；四是绩效考核没有取得部门 and 员工的支持和配合。

---

<sup>①</sup> 参见《2004 中国企业绩效考核现状调查》，中国人力资源网，[http://www.chinahrd.net/zhuanti\\_tl/performanceurvey/index.asp](http://www.chinahrd.net/zhuanti_tl/performanceurvey/index.asp)

<sup>②</sup> 参见：同上

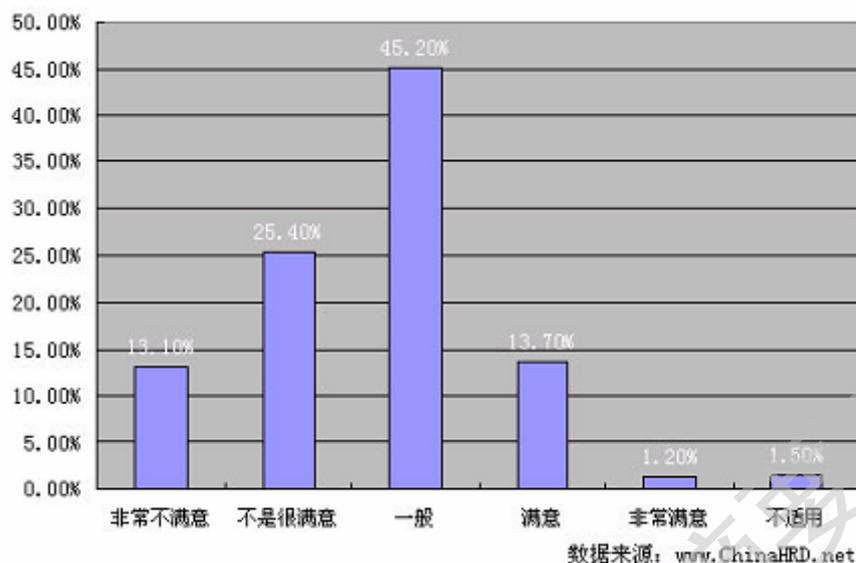


图 2.1 绩效考核调查结果

## 2.1 困惑一：绩效考核难以与战略和流程挂钩

企业的绩效管理从本质上来说是战略的执行系统，而执行的关键是如何让战略落地，《财富》杂志曾对几十位著名跨国公司的总裁进行过研究，研究表明，大约70%的总裁失败的原因是“公司战略执行不到位”。执行不到位包括很多原因，除外部环境的影响及执行能力有问题之外，更主要的是战略本身定位不明确、或没有与计划及行动挂钩，具体从绩效角度看，没有真正将战略具体化，并落实为绩效目标和激励措施。

按照安达信的整合绩效管理模型，认为企业绩效能否实现的关键在于：在确认自身战略目标的基础上，对企业组织架构、预算管理体系、业务流程以及业绩评估体系四个元素进行有效整合，不然容易造成企业战略与绩效考核的脱节，五大体系之间相互割裂，形成不了合力。

企业并不是不想这么做，但将绩效目标与企业的战略清晰地链接起来并不容易。首先很多企业的战略本身不明确，除企业老板或高层有个较为笼统的概念外，其他人一概不清楚企业的战略是什么，即使是有，也是挂在墙上供人看的，没有把它当一回事；二是企业没有或不知道如何制定清晰的战略实施计划和运行流程。即使明白企业的目标市场、价值定位，但实施计划如何制定，如何形成其特有的运作流程，并不是心里有数；三是没有将战略与绩效标准挂钩。更多企业在建立绩效目标时，

往往是以职能部门或个人的职责为导向，没有考虑或没有能力考虑如何用绩效目标来执行战略。这样的后果是，企业的绩效考核要么流于形式，要么为了短期的绩效目标而牺牲了企业的长远发展。

本文提到的天朗公司最初的战略目标是“通过 3-5 年时间的运作，成为中国最优秀的 GPS 产品提供商”，但“最优秀”是如何定义，以及如何实现最优秀，逐年要达到什么样的目标都一概不明确，一切仅是一个朦胧的概念，因此在建立绩效目标时只能是凭感觉，也因此造成在制订组织目标时比较随意，相应的绩效目标也就主要体现为一些极其零散的工作目标，如“今年要通过 ISO9001 质量体系认证”、“销售收入增长 50%”、“产品质量做可靠”。这么目标相互是一个什么关系，从总体上要达到什么效果，对企业短期和长期有什么帮助等一概没有考虑过。从实际运作的效果看，员工不能按要求完成任务；他们对谁应该做什么不是很清楚，造成有些事没有人做，而另外的事大家又重复做；同一个错误重复发生，每个人都感到手足无措；大家都很忙，经常忙得“不知道为什么忙”。

## 2.2 困惑二：不明白该选择何种考核形式

从传统的“德、能、勤、绩”，到关键绩效指标（KPI），到目标管理法（MBO），到 360 度评估，到平衡计分卡（BSC），绩效考核的理论层出不穷，但很难说，哪种考核形式绝对要好，放之四海皆准。我们简单通过下面的表格来分析几种考核方法的优缺点：

表 2-1 几种考核方法的比较

考核方法	优点	缺点
关键绩效指标 (KPI)	其通过对工作绩效特征进行分析，进而提炼出的最能代表绩效的若干关键的可量化的指标体系，并以此为基础进行绩效考核具有极强的可操作性。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对无法量化和行为化的工作内容难以确定 KPI 指标；</li> <li>2. 如果 KPI 指标关联性不强，仍然容易引发本位主义，部门目标凌驾于组织目标之上；</li> <li>3. 对环境的不确定性很难考虑，缺少变通。</li> </ol>
目标管理法 (MBO)	目标管理法强调“成果第一”，鼓励自我控制和积极参与，并有利于权力下放。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目标分解难度大；</li> <li>2. 容易导致短期行为；</li> <li>3. 量化后即变得僵化，不灵活。</li> </ol>
360 度评估	通过上级、同级、下级和服务的客户等对被考核人进行评价，具有全员参与管理、信息收集对称、能分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不愿意对被考核者的业绩提出批评意见，考核容易失真；</li> <li>2. 容易引发相互交换或关系紧张</li> </ol>

	散管理者日常管理压力等优点。	等现象。
平衡计分卡 (BSC)	平衡计分卡以企业的战略为基础，并将各种衡量方法整合为一个有机的整体，既包含了财务指标，又通过顾客满意度、内部流程、学习/成长的业务指标，使组织能够一方面追踪财务结果，一方面密切关注能使企业提高能力并获得未来增长潜力的无形资产等方面的进展。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 需要企业具备非常好的管理基础；</li> <li>2. 建立的体系较为复杂，需要庞大的信息系统作为支撑。</li> </ol>

1. 从绩效考核形式本身的特性来看：**KPI** 与 **BSC** 都强调绩效考核的战略导向，并以此将企业战略发展内化为企业及员工的具体行动，适应企业重视管理的策略需要；**MBO** 通过目标的层层传递，重在实现目标所期望的结果，比较适应企业追求成长的策略要求；**360** 度评估作为一种有效的能力开发手段，可全面了解员工工作技能、方法以及工作策略，以及其胜任能力。

2. 从绩效考核体系运作的成本角度来看：绩效考核的价值在于其所产生的经济收益高于投入的成本。一般而言，绩效考核的成本包括有管理运作成本、组织成本以及考核信息收集与管理的成本。企业规模的大小，直接影响绩效考核的成本。例如收集信息成本，定量考核方法的成本要高于定性方法，但定性评价又会因为信息传递过程中的失真较大而增加成本；如果因绩效考核信息传递失真，则容易造成定性方法超过定量方法的成本。

3. 从绩效考核的文化背景角度来看：绩效考核要充分体现客观、公正、公平。但不同文化背景的企业在应用考核方法时所产生的效果会有很大差异。对于人际关系复杂、一团和气的企业，**360** 度评估由于全员参与的特性就容易导致考核失败；对于团队意识较强、人际关系较简单的企业，则不必非得用 **BSC** 建立一个非常复杂全面的考核体系。

绩效考核形式的选择是一个权变且灵活的过程，适合的就是最好的。当前，一些企业在进行绩效管理时，盲目应用所谓新兴的绩效考核方法，结果导致考核失灵。

“平衡记分卡”、**360** 度评估等方法固然有其先进性，但对于自己的企业来说并不一定具有适用性。如果一知半解，盲目引入，有时未获其利，反受其害。因此，因地制宜、顺势而为，选择适合企业自己的绩效考核方法，方为明智之举。近两三年来，国内企业界流行 **BSC**，但在不少企业实施时，遇到很大阻力，很多人认为：这只不过是原来企业使用一条绳子拴住我，现在却要用四条绳子拴住我，因此产生极大的

抵触情绪。

和大多数初创的企业一样，天朗公司在发展初期并没有建立明确的绩效考核体系，只有简单的目标考核，随着企业规模的逐步扩大，企业组织机构的进一步完善，才开始选用 KPI 的考核方法，但使用 KPI 也仅是用了其形式，没有能力通过深入的分析建立较为科学完善的绩效考核体系。

## 2.3 困惑三：考核体系和指标不合理

有则《猎人与猎狗》的寓言提到，猎人为鼓励猎狗多捕兔子，开始实施以兔子数量为标准的考核方法，一段时间后问题出现了：猎狗们发现，大兔子往往比小兔子更难捉到，可是捉到大兔子和小兔子得到的奖赏是一样的，慢慢地猎狗们专门去捉小兔子。猎人间：“最近你们捉的兔子越来越小了，为什么？”猎狗们回答：“反正没有什么区别，谁愿意费那么大的劲去捉大的呢？”

可见，选择和确定什么样的绩效考核体系和考核指标很重要。但关键是，企业在实践中也象猎人一样容易陷入几个困境：一是顾及了指标体系的全面和完整，但失去了指标的可操作性。每个考核指标都具有引导作用，对于大部分员工来说，考核是“你考什么我做什么”，因此考核指标体系设计得越完善越全面，越容易覆盖更大面积的工作范围，但其结果是由于体系过于复杂，失去操作性，或指标很难取得考核数值；二是抓住关键绩效指标，但又失去企业整体以及部门之间的平衡。由于只强调关键绩效指标，经常有些事无人问津，如果企业不得不把一些无指标的工作强加给员工，那么指标本身也就逐步在失去作用；三是定性化指标容易发生考核的随意主观性判断，而量化指标又容易绝对化，难以变通。定性化指标怎么说都有理由，因此在考核过程中容易出现指标全部通过的现象，而量化指标，一旦由于外部因素的影响而达不到考核要求时，极容易打击员工的积极性。

目前，在一些企业采用的是单一的财务考核体系，一方面由于财务指标注重的只是对过去结果的反映，对企业发展状况和管理状况表现很少，容易引发公司经营管理者员工的行为短期化；另一方面单一的财务指标也反映不出企业竞争优势所在——核心能力，必然难以引导企业持续成长和发展。

天朗公司是一个研究型的企业，研发人员占公司人员总数的 3/5，由于研发管

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库