

# MBK<sub>3</sub>绩效管理系统

田大洲

(首都经济贸易大学劳动经济学院, 北京 100026)

**摘 要:** 通过构建有效的绩效管理系统, 企业能够提高管理水平, 从而使自己获得竞争优势。本文利用目标管理法、平衡记分卡、关键绩效指标以及360度考评等绩效管理的理念和方法构造出一种适合于我国企业的综合型绩效管理系统——MBK<sub>3</sub>, 进而介绍如何在企业内建立这个系统。

**关键词:** 绩效; 绩效管理; 系统

**中图分类号:** C936 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2009.04.008

不管理论界还是企业界, 对绩效管理的研究和应用都是随着时间的推移而逐步发展的。从最初的以杜邦分析法为代表的纯财务分析的绩效评价体系, 到以财务考评为主以管理能力考评为辅, 再到以经济增加值 (EVA)、业绩金字塔、目标管理法、关键绩效指标、平衡记分卡以及绩效棱镜等为代表的新型绩效评价体系, 绩效管理的理念、方法与技术层出不穷, 而这些方法的研究和应用为企业绩效的提升做出了巨大贡献。

本文首先指出: 在现阶段我国企业绩效管理应具有的特征, 并利用各种绩效管理的理念和方法构造出一种新型的绩效管理模式——MBK<sub>3</sub>绩效管理系统, 介绍各构成部分的内容, 进而提出如何在企业内部建立这个系统。

## 一、现阶段我国企业绩效管理应该具有的特征

### (一) 战略导向

20世纪末, 在迈克尔·波特战略管理思想的影响下, 刚从传统的人事管理转变而来的人力资源管理开始向战略人力资源管理转变, 所以作为人力资源管理重要环节的绩效管理也应该具有战略导向, 其战略导向的作用体现在绩效管理为

企业战略目标的实现提供控制和反馈功能。

### (二) 系统论的理念

系统论的理念要求绩效管理不能脱离人力资源管理, 要将绩效管理与人力资源管理的其他环节——人力资源战略与规划、工作分析、人员配置、员工培训、薪酬管理以及劳动关系管理等——密切关联。绩效管理不是铁板一块, 而是整个人力资源管理系统的有机组成部分。

### (三) 以人为本的原则

以人为本是所有企业的口号, 但是如何落实以人为本, 却并不是容易的事情, 这需要企业重新确立自己的立业宗旨与经营理念, 将“人的发展”作为根本目标之一。具体到人力资源管理领域, 需要企业将人力资本投资、员工职业生涯规划等作为重点工作; 而具体到绩效管理领域, 就需要相应地建立以知识能力素质为主要内容的指标与评价体系, 并将考评结果与员工职业生涯规划紧密结合。

### (四) 整合绩效管理的各种理念和方法

到目前为止, 绩效管理的理论和方法不下数十种, 新的绩效管理系统必须建立在以下几种主流的绩效管理理论、方法与技术的基础上。

#### 1. 以目标管理 (MBO: management by objec-

作者简介: 田大洲 (1978-), 男, 首都经济贸易大学劳动经济学院在读博士; 研究方向: 劳动经济学。

收稿日期: 2009年2月9日

tive) 为原则——这体现了绩效管理的战略导向,即绩效管理的指标体系要体现企业的目标,绩效指标完成之时,也就是企业目标的达到之日。

2. 以平衡记分卡 (BSC: balanced scorecard) 为维度——平衡记分卡的外部客户、内部流程、财务与学习四个维度很好地综合与平衡了企业战略目标,以BSC为基础建立绩效指标体系,能够科学而完备地体现企业的宗旨、理念与战略。

3. 以关键绩效指标 (KPI: key performance indicator) 为技术——KPI区分了企业的重要战略目标与日常业务内容,并且为了确立、分解KPI所用到的战略地图、任务分解矩阵、石川图 (鱼骨图) 等都是

在绩效管理系统建立之时不可缺少的技术和方法。

4. 以360度为考评方式——360度考评不同于传统的自上而下的考评方式,在此考评模式中,考评者不仅仅是被考评者的上级主管,还包括其他与之密切接触的同事、下属、客户等,同时包括自评。360度考评从不同层面、全方位地收集被考评者的绩效信息,更为客观地反映其真实绩效水平。

因此,本文将此新型的绩效管理系统称之为MBK<sub>3</sub>,以示其吸收与综合了目标管理 (MBO)、平衡记分卡 (BSC)、关键绩效指标 (KPI) 以及360度考评方式等理论与方法的优点。

## 二、MBK<sub>3</sub>绩效管理体系的构成

MBK<sub>3</sub>绩效管理系统由3个子体系构成,即绩效指标体系、考评运作体系和考评结果应用体系,具体见图1。

### (一) 绩效指标体系

MBK<sub>3</sub>的绩效指标按照重要性的大小和来源分为关键绩效指标 (KPI)、岗位职责指标 (PRI: position responsibility indicator)、工作态度指标 (WAI: work attitude indicator)、岗位胜任力指标 (PCI: position competence indicator)、否决指标 (NNI: No-No indicator) 等几类。

#### 1. 关键绩效指标 (KPI)

关键绩效指标中“关键”的含义是指KPI所对应的内容是企业在某一阶段战略上要解决的最主要问题,因此KPI,尤

其是企业层面的KPI来源于企业的战略目标或年度重点工作计划。MBK<sub>3</sub>借助于平衡记分卡建立KPI指标,并且运用BSC的战略地图等工具将KPI分解,因此所有层面的KPI均含有财务、流程、学习与客户等4个方面内容。

#### 2. 岗位职责指标 (PRI)

岗位职责指标是根据部门和岗位说明书中“岗位职责、工作内容”归纳总结提炼而成的指标,这些指标所对应的工作内容大多是日常事务。如果岗位职责指标的内容与KPI指标的内容有相同、重叠的地方,则应该划为KPI的范围。

#### 3. 工作态度指标 (WAI)

工作态度是能力向业绩转换的“中介”,WAI与其他考评项目的区别是:不管岗位高低、能力大小,其考评内容都是相同的,即考评重点都是工作的认真度、责任感、努力程度、积极性,是否忠于职守,是否服从命令等,只不过权重不同。

#### 4. 岗位胜任力指标 (PCI)

岗位胜任指标是针对员工为完成本岗位工作任务所应当具备或者达到的核心能力素质要求而设定的考评指标,这些考评指标通过岗位胜任力

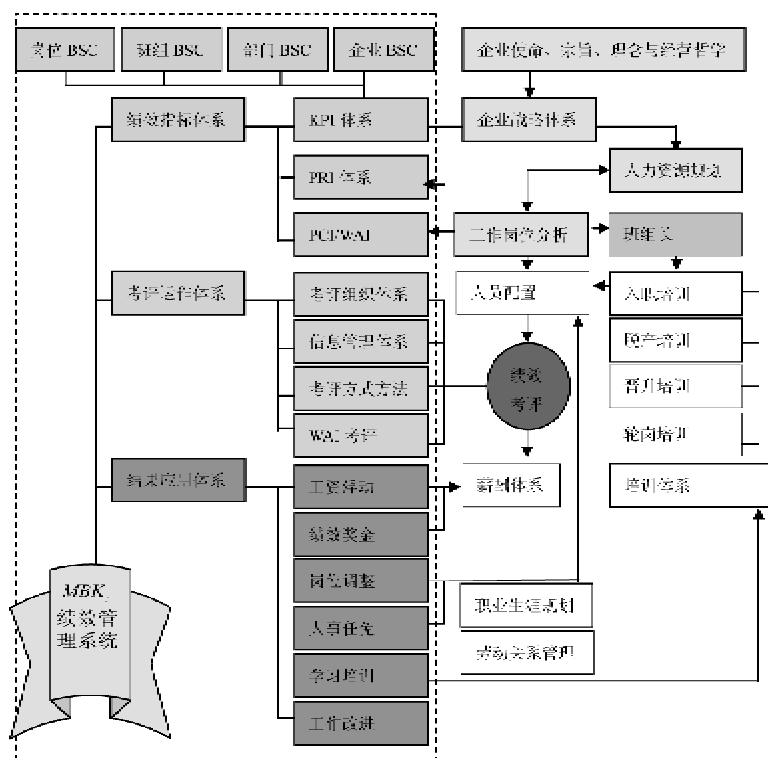


图1 MBK<sub>3</sub>绩效管理系统的主要构成以及在人力资源管理系统中的位置



### (3) 考评流程以及考评周期

考评的内容不同, 考评流程也不同。对KPI的考核采取自上而下的顺序, 而对PRI以及PCI的考评, 则采取自下而上的顺序。关于考评周期, MBK<sub>3</sub>对KPI、PRI以及WAI主张月度考核, 以便收集详细的绩效信息。为了克服360度考评带来的大量信息问题, 则需要建立信息管理系统, 将所有的考评信息利用网络平台进行操作。

### (4) 不同绩效成绩的计算

从图2可以看出, 在整个考评阶段会出现不同形式的绩效(成绩), 比如按照被考评对象不同有公司绩效、部门绩效、以及班组和个人绩效; 按照周期不同有月度、季度、半年度和年度绩效等; 还有针对考核内容的KPI、PCI、PRI成绩等。而某个被考核对象完整的考评成绩是上述几种成绩的组合, 不同的绩效成绩的计分方法、计算方法也不相同。

### (三) 结果应用体系

结果应用体系是MBK<sub>3</sub>的收尾部分, 同时也是人力资源管理其他子系统正常运行的基础和依据, 企业要根据绩效考评的结果开展各项管理工作, 具体表现在人事调整、员工激励、培训开发、员工流动、兑现薪酬, 乃至劳动关系的调整等。

## 三、如何设计MBK<sub>3</sub>绩效管理体系

根据战略管理的要求和MBK<sub>3</sub>各体系之间的关系, 可以按照以下步骤设计并推行MBK<sub>3</sub>绩效管理系统(见图3)。

### (一) 前期准备工作

前期准备工作主要有: 明确企业的战略目标、工作分析以形成工作说明书、在工作分析的基础上进行岗位胜任力模型设计, 这些工作主要是为设计绩效指标体系而准备的。

### (二) 指标体系设计

首先要根据企业战略目标, 从BSC的角度设计企业层面的KPI, 然后运用战略地图、任务分解矩阵、石川图(鱼骨图)等方法将企业KPI分解到部门、班组以及岗位;

根据企业年度重点工作任务、结合行业特点, 总结企业否决指标(NNI); 根据工作说明书设计各部门、班组以及岗位的岗位职责指标(PRI); 根据岗位胜任模型设计岗位胜任力指标(PCI); 再根据岗位的不同, 设计各类人员的工作态度指标(WAI)。由此便组成了整个企业的绩效指标体系。

需要注意的是, 企业的KPI必须符合SMART原则, 即明确性(Specific)、可测性(Measurable)、可达成(Attainable)、相关性(Relevant)以及时限性(Time-based)原则。而完整的KPI应该包括编号、名称、定义、设定目的、责任人、数据来源、计算方法、计分方式、考评周期等内容。在企业所有KPI设计完毕后, 可以把所有的KPI汇总成KPI库。企业每年在做战略规划部署时, 可以根据实际需要KPI库中抽取相关指标对战略的实施进行跟踪。

### (三) 运作体系设计

主要内容包括考评组织的建立、考评方式方法和相关考评工具的设计、考评流程的设计等。重要的是绩效管理委员会的建立, 最关键的是确定委员会的成员以及委员会的工作职责与权限。

### (四) 考评结果应用体系设计

将绩效考评结果与人力资源管理的其他工作环节相结合, 主要体现在绩效考评结果与培训、薪酬以及人员配置等工作的关系。

### (五) 制定绩效管理制度

将企业所有与绩效管理相关的工作系统化、制度化为绩效管理制度, 以保证管理工作的顺利



图3 MBK<sub>3</sub>绩效管理系统设计的步骤

开展。

#### (六) 绩效管理系统的维护

绩效管理委员会与人力资源管理部门要适时追踪MBK<sub>3</sub>系统运行情况,及时纠正出现的问题。在系统维护过程中,定期进行绩效管理诊断问卷调查是比较有效的方法。问卷必须从指标体系、运作体系、考评结果应用体系3个部分设计。

企业在建立MBK<sub>3</sub>之前首先需要审视自己的管理状况、人力资源管理水平以及员工素质情况。从图1可以看出MBK<sub>3</sub>绩效管理系统的需要一系列前序工作,比如清晰的经营宗旨、理念以及战略体系,完备的工作说明书以及岗位胜任模型等,而考评运作体系的建立还需要信息管理系统、网络平台的建设,所以企业在建立MBK<sub>3</sub>之初需要盘点这些工作是否完备。当然企业也不必拘泥于形式,重要的是必须包涵绩效管理的精髓。

企业也可以请外部机构(管理咨询公司)构建MBK<sub>3</sub>。不管是自己构建还是请外脑帮忙,都需要把建立MBK<sub>3</sub>当作项目来推行,这当然少不了初期的宣传、培训以及全员发动,更少不了公司高层的大力支持。

好的管理理论、管理方法、管理模式的价值

很大程度上在于其科学性和操作性,以及可复制性。任何企业都可以利用它提升自己的管理水平。

■

#### 参考文献:

- [1] 安鸿章.现代企业人力资源管理 [M].2版.北京:中国劳动社会保障出版社,2003 (4):153-189
- [2] 郑兴山.人力资源管理 [M].上海:上海交通大学出版社,2008 (1):174-226
- [3] 罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿 [美].战略地图——化无形资产为有形成果 [M].刘俊勇、孙薇译.广州:广东省出版集团,广东经济出版社,2005 (6):6-24
- [4] 付亚和,许玉林.绩效管理 [M].2版.上海:复旦大学出版社,2008 (4):52-75
- [5] 饶征,孙波.以KPI为核心的绩效管理 [M].北京:中国人民大学出版社,2003 (1):55-70
- [6] 乔恩·沃纳 [美].双面神绩效管理系统(第3卷)——绩效素质 [M].许玉林,付亚和译.北京:电子工业出版社,2003 (9):500-503
- [7] 柳丽华,徐向艺.知识型员工绩效管理模型及其优化 [J].山东社会科学,2006 (5):56-58
- [8] 汪福俊,陆苏华.基于职业生涯规划的绩效管理模型研究 [J].山西财经大学学报,2007 (4):62-63

## A MBK<sub>3</sub> - Style Performance Management System

TIAN Dazhou

(School of Labor Economics, Capital University of Economics and Business, Beijing 100026)

**Abstract:** Companies can establish an effective Performance Management System to improve their management and get competitive advantage in the market. The paper uses several theories, methods and tools such as MBO (Management By Objective), BSC (Balanced Scorecard), KPI (Key Performance Indicator) and 360 Degree Appraisal Method to coin a new style of Performance Management System named MBK<sub>3</sub>, and interprets how to establish this system in a company.

**Key words:** Performance; Performance Management; System