

# 贸易企业绩效管理的现实困境与体系优化研究

□ 郑超

随着信息技术的不断发展,经济发展呈现新趋势和新特点,企业之间的竞争更加激烈,如何提高组织绩效已经成为企业提升自身竞争力和适应能力的重要途径。绩效管理是企业前进的发动机,它可以提高组织的管理效能、降低运行风险,并激发员工积极性。因此可以说,绩效管理可以有效促进组织和个人的共同提升。著名的管理大师德鲁克就曾经说过“企业没有做绩效管理,就等于没有管理”的金句,彰显绩效管理对企业的重要性。为了保持企业的竞争力,提高企业的经营管理能力,提升企业人力资源效率效能,形成长远高效的内部管理模式,企业必须加大发挥绩效管理在企业运行过程中的作用,突破当前绩效管理过程中存在的困境,实现企业治理水平现代化。

## 一、企业绩效管理的理论辨析

### (一) 绩效管理的概念演进

绩效管理是西方管理界的舶来品,是指各级管理者和员工为了达到组织目标而采取的制定目标、检查实际工作、衡量工作业绩、根据业绩进行奖励和制定未来业绩提升计划的一系列综合管理活动。国外对企业绩效管理的研究已经发展了很长一段时间,其中研究重点及概念内涵也发生了一系列改变。主要来说,主要经历了绩效考核、绩效反思和绩效管理三个阶段。

绩效考核阶段是指20世纪中期之前的时期,绩效考核主要是通过会计的操作方式来处理问题,单纯的计算是这一阶段的主要特征,缺乏一定的科学性。因此,这一阶段的绩效考核很快被优化和改善。在绩效反思阶段,学者和企业家对绩效考核进行全面的分析,绩效管理在这里阶段更加科学和系统。但是企业管理者对绩效的管理也更加严格,绩效指标成为员工工作的重要考核项,长期以往员工对工作的疲惫感日益加重,这一现象又促进相关研究的反思。在这种背景下,绩效管理进入第三个阶段,即绩效管理阶段,学者们对绩效管理进行了全面的梳理和分析,对原先绩效管理中存在的问题进行了深入分析,对绩效管理的概念也有了重新认识,比如不仅关注员工产生的成果,还关注员工的行为过程及对于工作的投入程度,更加关注员工自身的发展。可以说,绩效管理的概念也是随着时代发展,与社会价值和企业管理理念一起不断优化过程,我们企业也必须与时俱进,用最新的绩效管理理念来优化我们企业管理。

### (二) 绩效管理的主要方法与基本流程

随着绩效管理的不断发展,应用绩效管理的具体手段和工具也不断出现。当前,在全球企业管理中比较成熟和常见的绩效管理方法主要有目标管理法、平衡计分法、关键绩效指标、360度绩效考核法等。

目标管理法就是以企业制定的目标为核心,通过细化后将企业目标与员工具体工作相连接,实现企业整体目标与员工工作相结合统一的方法。通过目标法,可以通过对实际目标和预期目标进行对比,分析出差距产生的原因,通过反馈分析,确定下一个目标。这种方式可以确保企业与员工两者目标的共同实现。

平衡计分卡也被成为BSC考核法,是当前最为流行的一种绩效管理方法之一,它由财务、运维、成长和顾客四个维度构成,能够对员工工作作出较为准确的判断,也能在一定程度上对企业发展的未来做出预测。

关键绩效指标简称KPI,已经成为各行各业绩效管理的重要工具之一,它通过对员工工作进行指标具体量化,进而衡量员工的工作完成情况,便于管理层对经营现状的了解,并及时做出调整。

360度绩效考核法是比较全面和细化的绩效管理方式,它对考核对象开展全面综合性的评估,包括专业素养、人际关系等,而不仅仅局限于工作业绩,因此更加的人性化,但对企业来说实施起来的成本也更加大。

无论具体方法是哪一种,绩效管理的基本流程都是有迹可循的,主要分为计划与目标、考核与评估、监控与沟通、反馈与改进四个模块。首先是企业要做好绩效计划,分层次明确企业目标、部门目标、个人目标,按计划、依目标落实绩效管理;其次,绩效管理过程中实施考核与评估,利用定性或定量的方法对员工绩效目标和实际工作情况进行评定,及时发现问题,预判发展趋势;第三,在绩效管理过程中实施监控,期间还要与员工保持沟通,纠正偏离目标的行为;最后,绩效考核最重要的环节就是反馈与改进,把考核结果反馈给管理层和员工个人,帮助企业与个人认识工作过程中的问题并提出改进意见,确定员工的奖惩措施,提高员工的工作积极性。

### (三) 绩效管理在贸易企业中的作用

首先,有助于贸易企业战略目标的实现。对于贸易企业来说,业绩是说明一切的指标,只有业绩达标,企业才能在错综复杂的市场中走得更远。因此,绩效管理可以把贸易公司最看重的贸易业绩跟员工自身发展相结合,帮助公司完成战略目标的同时,也可以帮助员工实现个人目标,实现企业与个人相辅相成、命运共联的关系,让个人的发展推动企业的发展,最终实现企业的战略发展目标。

其次,有助于贸易人才队伍的健康成长。通过科学合理的绩效管理,可以充分发挥企业员工的实力与潜力,特别对于贸易企业来说,通过完善的绩效管理体系,不仅可以促进贸易业务人员个人才能、业务能力的提升,还能形成客观公正的人才评价体系,帮助公司形成贸易人才的培养体系,可以不间断的为公司提供更加优秀、不断成长的贸易团队。

第三,形成奋发求进的企业文化环境。贸易公司的成绩是靠业务人员不断拼搏才能取得的,所以积极奋发求进的企业文化氛围对于激发员工积极拼搏的工作状态是至关重要的。实施科学的绩效管理,可以用一种固定制度激励员工不断拼搏,与自己、与同事形成一种公平、公正的工作氛围,真正实现多劳多得的模式,久而久之形成一种良性的、积极向上的工作环境,帮助企业实现内涵式发展。

## 二、绩效管理在贸易企业实施中的现实困境

虽然绩效管理的作用非常巨大,企业也非常重视,但是在实际运用过程中,还是存在一些难题,阻碍着绩效管理在贸易企业中更好地发挥作用。

### (一) 绩效目标与企业战略目标没有形成有效合力

一个科学合理的绩效管理机制,与企业的战略目标一定是高度吻合的,这样才能帮助企业以最优路径实现既定战略目标。但是,当前很多贸易企业的绩效管理体系的建设,其计划的制定和目标的设定上,往往不够科学合理,甚至有些与企业战略目标相脱钩。给员工制定的目标,不以员工职业发展和利益为前提,将会导致员工目标与企业目标不匹配,给企业的可持续发展无法形成促进作用,甚至可能在一定程度上起到阻碍作用。

### (二) 考核过程不规范不科学

一是考核指标设置不够合理。考核指标是绩效管理的核心,绩效管理体系的科学性最终就体现在考核指标上,因此考核指标的设置是否合理直接影响绩效管理的效果。但是当前很多贸易企业指标设置和权重分值设定上不够科学,指标设置的价值导向也不够科学,不利于绩效管理公平公正开展。二是考核方法较为单一。当前很多贸易企业的绩效管理采用KPI绩效考核方法,不仅方式单一,没有形成优化的考核方法组合,而且没有根据企业特殊情况进行修改,导致缺乏一定的合理性。

### (三) 绩效管理的沟通不够深入全面

沟通是绩效管理的重要组成部分,充分的沟通不仅是绩效评估结果客观性的先决条件,也是让员工与企业之间形成良好互动关系的前提条件,因此绩效管理体系的建立必须要加强深入全面的沟通。但是在实际考核过程中,很多贸易企业在指标设置、考核过程、结构反馈等各个环节,都不同程度的缺乏深入的沟通,甚至连沟通的渠道也相对缺乏[8],导致管理层与基层员工之间缺乏充分的了解和信任,企业无法真实了解员工的工作状态,员工也无法正确领会企业的发展意图。

### (四) 绩效评估成果的应用不够充分

绩效评估只是绩效管理的其中一环,其评估结果的合理有效应用才是绩效管理的最终目的,因此绩效评估成果的充分应用才是绩效管理是否取得成功的标志。但是当前很多贸易企业对于绩效评估的结果,只是作为工作人员岗位和薪酬设定的依据,这样不仅会导致工作人员把这种绩效管理定义为功利化倾向行为,还会降低员工参与绩效管理的积极性,不会根据绩效考核结果改进自己、提升自我,更会抑制发挥绩效管理的真实效用,最后导致企业管理层对绩效管理的轻视。

## 三、贸易企业绩效管理体系优化策略

### (一) 坚持客观、公平、广泛的原则

贸易企业绩效管理体系优化的前提是建立一个科学的指导原则。首先,要坚持客观性原则,在指标设置、人员评价过程中保持实事求是、客观详细的工作原则;其次,要坚持公平性原则。绩效管理涉及到利益的分配,因此公平性

原则是保证组织内部健康、有序发展的前提,对做出突出业绩贡献的员工都要进行公开的表扬和奖励;第三,要坚持广泛参与的原则。在绩效考核过程中要让所有员工都广泛参与进来,管理层起到指导作用,广大员工可以充分发表自身的意见与建议,促进企业的全方面发展。

### (二) 优化绩效管理的目标

坚持公司战略目标与绩效考核目标相统一,对岗位结构、性质进行深入分析,结合员工个人素养,最大限度实现人岗匹配,充分发挥人才优势。通过绩效考核目标为企业员工制定个人发展目标,实现个人目标与企业长远目标相适应、个人能力与岗位需求相适应,持续激发员工工作的主观能动性。

### (三) 优化绩效管理的方法

考核方法单一是影响绩效管理成效的重要原因,因此贸易公司在优化绩效管理体系过程中必须实现方法层面的优化组合。企业要充分根据自身的特点与优势,对目标管理法、平衡计分法、关键绩效指标、360度绩效考核法等主要绩效管理方法进行比较,既可选取最合适的方法进行改进,也可以选取两种方式进行优化组合,结合两者优势提供更多科学合理的绩效管理方案。对于贸易公司来讲,应该以定量考核为主,定性考核为辅,既要保证交易量的达标,也要保证员工发展的长远性。

### (四) 优化绩效评估的指标

贸易公司对业务人员的绩效评估指标要重新筛选和确立,从财务指标、顾客指标、内部业务流程指标和自我成长指标四个维度进行评估指标的建构,然后再利用KPI方法对各指标进行细化,形成具体的绩效评估指标体系,最后再利用层次分析法等计算方法对指标权重进行分配,形成符合贸易公司特色的绩效管理评估指标体系。

### (五) 优化绩效管理的沟通

绩效管理体系中不同部门、不同层级要建立通畅、合理、及时的沟通渠道,形成正式沟通与非正式沟通相结合的多元化沟通协调模式,保障绩效评估的结果能够顺利反馈给员工本人,员工对于绩效管理的建议和真实想法也可以顺利反馈给管理层,大力提高信息传递效率。

### (六) 优化绩效管理成果的应用

绩效评估的结果,不仅要能够为员工的未来工作做出指导性建议,还要能够为企业发展的经营决策提供依据,充分应用贸易数据量,比照公司战略目标,确保决策的科学性与合理性。对员工而言,考核结果不仅要关联其薪酬收入,还要能够帮助员工发现职业能力上的缺陷与不足,帮助员工更好的开展未来工作。

(作者单位:物产中大富盛国际贸易有限公司)