



我国企业应加强绩效管理

张舒亭

绩效管理是一系列管理流程，这些流程需要一些必要的技术支持，在实施过程中，绩效管理有助于促进组织战略的制定、执行、监控和评估业绩，有助于组织持续改进业绩并始终具有竞争优势。本质上，绩效管理是管理会计控制系统的表现形式。在实践中，为了解决现代管理和管理会计控制系统的核心问题，许多企业都引入了绩效管理来改进其管理流程和业绩。

绩效管理过程包括以下几方面：①规划战略。目的是设计一个企业模式和确定战略。在该过程中，通常会采用价值驱动图和平衡计分卡战略地图，通过战略分析来制定计划，从而实现目标。②评估和监控业绩。企业应设计关键绩效指标，从而监控和衡量战略目标实现情况，确保这些测算有意义和有关联性。③开发商业智能，分析和建模。④决策。企业运用通过上述流程得到的建议，改进管理决策。显然，这些流程反映了企业环境的不断变化和对其的监控。而绩效管理使日益复杂的企业环境一目了然，并能检查对复杂程度的反应能力。

管理会计是绩效管理的理论基础，绩效管理是管理会计控制系统的表现形式。事实上，对公司来说开发绩效管理系统已越来越重要，系统产生和运用信息去帮助组织评价组织是否能实现其目标。从广义上讲，开发绩效管理框架要处理五个方面的难题，这些问题显然是管理会计控制系统和现代管理

的核心问题。事实上，通过绩效管理这一管理会计控制系统和现代管理的核心，可以以适当的方式处理这些问题。英国央行的绩效管理实践就是一个令人鼓舞的案例。

英国央行采用平衡计分卡战略地图来执行IT治理方法，其开发过程如下：首先，通过客户分析，明确满足客户需求目标。其次，确保每一个目标与战略地图中每一个元素的指标相匹配。虽然未来可能更注重某一特定元素，但初期要平衡所有领域。第三，妥善保存与战略地图上元素有关的目标数额，防止混乱和过分复杂。当然，虽然未来会改变权重与重点，但目的是保持目标作为IT功能的一部分绩效改进管理。第四，由于评估目标工作困难，切忌改变目标。只要确定目标，不管多么困难都要全力以赴找出评价的方法，同时，在战略地图未成熟时，要避免工作陷入细节。第五，利益相关者应当参与监控IT业绩发展过程。第六，确保用户和IT系统之间的交流简洁、明确，确保企业的战略地图只用一张纸表达。最后，雇用IT绩效分析师以调整绩效指标，持续开发战略地图。

虽然有效执行银行IT功能的绩效管理是有难度的，但通过使用战略地图，企业可大大优化管理流程。今后，无论是战略地图或IT绩效指标的演变，都将与银行实施的IT战略保持一致。事实上，绩效管理已经对IT治理全过程产

生了积极的影响。当人们明确什么应该予以重视，并在从IT绩效管理中获得信息的基础上做出决策，这种改进的范围是很大的。

目前，绩效管理是管理会计关注的主要问题，这并不奇怪，因为绩效管理几乎与整个管理流程(包括规划、执行、监控、评价和纠正)有关联，能帮助确定和执行组织的战略，持续提高业绩，取得竞争优势，企业不应过多关注利润或仅关注财务方面，而应更关注绩效管理，只有这样，才能保持持续的竞争力。然而目前我国企业还很难实施西方完整的战略绩效评价体系，究其原因，主要是我国企业仍存在管理基础薄弱、绩效考评指标与战略目标有脱节、绩效评价结果应用单一、过分注重短期绩效等方面的问题，因此，只有通过不断学习和探索西方管理理论，不断完善和发展适合我国国情的企业绩效评价体系，才能使我国企业的管理水平逐步和世界接轨。

(作者单位：英国博尔顿大学)

责任编辑 雷蕾

