

从价值管理的理念谈关键业绩指标

杨春晨

(西昌学院,四川 西昌 615013)

【摘要】企业为了获得资源配置的最大化,实现自身价值,必然要利用关键业绩指标来体现利益相关者所创造的价值,实现最优绩效。高绩效推动企业的自身价值实现,反过来,企业自身价值的实现会达到更高的绩效水平,形成一个良性的循环。绩效的评价指标就显示出它的巨大作用了。本文以价值管理的理念来选取关键绩效指标,阐述为什么选择这样的指标,并论述其关键性。

【关键词】价值管理;关键业绩指标;关键业绩指标体系;价值驱动因素

【中图分类号】F272 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2009)04-0086-02

价值管理,从上个世纪提出以来,已经从最初的工程应用拓展到企业管理、行政分析等很多领域。作为一种科学的管理方法,它在一定程度上体现了企业管理的意义——企业存在的实质就是要不断创造价值。价值管理对企业的好处,在于能够传承落实公司的远景,更能设定企业员工守则、工作信条等方法,在组织内部进行各种层面的沟通,凝聚组织、团体、团队与个人的目标成为共同信念,以增加组织成员的生活品质满意度,最终做好顾客服务,持续组织的竞争力和获得长久的事业成功。

总结国内外相关专家的研究成果,对价值管理的理解可以概括为:(1)以价值为基础的管理从本质上来说是一种管理方法,其推动哲学是通过产生超过资本成本的收益来使股东的价值达到最大化;(2)以价值为基础的管理是一种全面的管理手段,它包含了重新定义的目标、重新设计的结构和体系、更新的战略和经营程序以及修补了的人力资源实践;(3)以价值为基础的管理是一种管理方法,其主要目的是最大化组织的财富。组织的目标、体制、战略、分析技术、业绩计量和文化都紧紧的围绕着价值最大化这一目标而展开;(4)以企业价值最大化观念为先导、以折现现金流量模型为基本技术支持的、汇合企业内部各层次、各环节、各种雇员共同参与的一个管理系统。

对于价值管理理论使用的最重要的方面就是关键业绩指标的选取。要如何选取才能发挥起真正价值呢?

1 基于价值管理思想的关键业绩指标选取

基于价值管理理论,企业存在的价值形式上体现于产品和服务,实质上体现于利益相关者和社会价值的增值。企业产品和服务、员工、消费者以及

社会之间形成了相互依存、共同发展的价值体系。企业的最终目的是为了取得各种价值的实现,不仅包括经济价值,还包括客户价值、员工发展价值、社会服务价值等非经济价值;不仅包括有形价值的实现,还包括无形价值的实现。价值管理的目的是提高价值,组织管理的目的也正在于提高组织价值和提升员工的价值。

人力资源管理应是基于价值的管理,那么人力资源管理的核心——绩效管理理所当然也应该是基于价值的管理。通过高效的绩效管理来促进企业价值的管理与提升是价值管理的一个方面;另一方面,可以通过基于价值的管理思想来设计有效的关键业绩考核指标。

总之,通过阶梯形基于价值管理的绩效评估流程的实施,要为企业价值管理的各项工作提供科学可靠的依据,使企业基于价值的管理向更加科学的方向发展。

2 基于价值管理的关键业绩指标体系的构建

基于价值管理的最佳的绩效指标应该是:与价值创造高度相关,不受会计操纵的影响,准确反映经营业绩;不仅要反映当期的经营业绩,还要对反映企业未来发展的战略绩效进行评估;不仅要对企业经济价值进行评价,还要对为实现经济价值进行支撑的非经济价值进行评估,最终促使组织价值最大化的实现。

2.1 分层次设定基于价值的绩效目标

确立以价值最大化为企业的终极目标,从战略的高度设定企业存在价值,然后从上而下分层次的设定各部门的价值目标。从价值目标的内容方面,传统的偏重经济价值的目标设定,往往只是评价企业的表面价值,而没有更深入的评价价值的来源和驱动力。无论是企业价值目标和部门价值目标,都

应该深入到经济价值的驱动力——价值驱动因素上去。因此,企业价值目标应包括经济价值、非经济的员工价值、客户价值以及组织的社会价值等。

2.2 以价值驱动因素确定关键绩效驱动因素

传统的财务绩效尺度不一定很好的体现价值创造,而公司应该更直接的关注价值创造。除财务目标外,公司须制订非财务目标,这些目标可能包括:客户、产品、雇员等方面,它们对公司价值最大化提供了显著支持。因为从价值创造链的角度,雇员的产出影响组织的产出,组织的产出影响市场的产出,市场的产出影响财务产出的变化,最终影响企业的绩效。

2.3 对关键绩效因素进行分解,确定关键绩效指标体系

要确定关键绩效指标,笔者认为应该立足于关键价值驱动因素,必须包括财务和非财务指标,财务指标是评价过去的业绩,而非财务指标着眼于长期目标的实现。对市场部门,客户、市场份额却是该部门的主要价值目标。在产品开发部门,产品质量、生产能力、新产品开发的时间、新产品的竞争力等尤其重要;应该与短期价值目标和长期价值目标相联系,并根据部门的职能,权衡二者的比重。

注释及参考文献:

- [1]考夫曼.价值管理[M].北京:机械工业出版社,2003.
- [2]S.戴维.扬等.EVA与价值管理—实用指南[M].北京:社会科学文献出版社,2002.
- [3]汤姆·科普兰等.价值评估—公司价值的衡量和管理[M].北京:中国大百科全书出版社,2002.
- [4]安佳·V.扎柯尔.价值大师—如何提高企业及个人业绩[M].上海:上海交通大学出版社,2002.
- [5]安德烈·德瓦尔.成功实施绩效管理[M].北京:电子工业出版社,2003.

2.4 利用标杆比较的方法不断更新绩效指标体系

关键绩效指标不是静止的,要根据企业的环境的变化和评估结果的反馈,必须定期加以审议和更新;确定关键价值驱动因素也是一个创造性的过程,需要经历反复试验和总结;价值驱动因素也不能孤立的看待,应该与组织的内外环境结合起来。

3 结论

绩效管理是人力资源管理基本职能之一,绩效管理的结果会直接导致企业业绩的高低。实现绩效管理的首要任务就是确定绩效评估指标,绩效指标的选择直接导致绩效管理的成败。

当然,仁者见仁,智者见智,任何人都不能说自己的方案是最好的管理方案,只能说可能是现阶段本企业最合适的方案。正如很多专家所指出的那样,基于目标管理的绩效指标选择也存在一些缺陷,比如目标经常不能被使用者接受,目标经过了层层分解已不能全面和准确的反映总目标的思路,员工不能清楚的知道企业的总体发展方向,只是被动的接受,难以产生心理认可;目标设置较为空洞,员工不知道采取什么步骤去实现;目标管理使员工和评价者的注意力集中在目标上,忽视达到目标的过程和行为。

On the Critical Performance Indicator from the Concept of Value Management

YANG Chun-chen

(Xichang College, Xichang, Sichuan 615013)

Abstract: In order to achieve the maximization over the resources allocation of enterprises and realize their own values, it is necessary to utilize critical performance indicators to represent the values that created by the stakeholders and to realize the optimum performance. High performance can promote the realization of enterprises' own values; on the contrary, the realization of self value will reach a higher level to form a positive cycle. The evaluating indicators of performance play a very important role. This paper selects critical performance indicators from the concept of value management and discusses the reasons why the author selects these indicators and their key roles.

Key words: Value management; Critical performance indicator; Critical performance indicator system; Value motivations