

# 第三方食品检测机构绩效管理的改进策略研究

陈雷\*, 张睿, 沈崇钰, 吴斌, 陈国强

(江苏出入境检验检疫局动植物与食品检测中心, 南京 210001)

**摘要:** **目的** 建立一套新的绩效管理闭环体系。**方法** 通过整合目标管理法、平衡计分卡和关键绩效指标这3种主要绩效管理方法的优势, 结合实地调研中发现的第三方食品检测机构现行绩效管理主要问题, 提出改进策略, 建立一套以战略发展目标为指引、以平衡计分卡、关键绩效指标思想为支持、以工作流程和岗位分析为基础的绩效管理闭环体系。**结果** 新的绩效管理体系在提升战略执行力、优化内部工作流程、改变员工绩效行为以及促进公司绩效整体提升等方面取得了显著成效。**结论** 新的绩效管理体系能够有效解决当前绩效管理中存在的主要问题, 帮助组织整合各方资源并集中去实现战略目标, 对组织在技术创新、检测质量、客户服务等关键领域取得成功具有积极意义, 有力帮助组织提升核心竞争力, 积极应对国内外竞争以及自身转型发展中面临的双重挑战。

**关键词:** 第三方食品检测机构; 绩效管理; 目标管理; 平衡计分卡; 关键绩效指标

## Study on performance management improvement strategy of the third-party food inspection organizations

CHEN Lei\*, ZHANG Rui, SHEN Chong-Yu, WU Bin, CHEN Guo-Qiang

(Animal, Plant and Food Inspection Center of Jiangsu Entry-Exit Inspection and Quarantine Bureau, Nanjing 210001, China)

**ABSTRACT: Objective** To establish a new closed-loop performance management system. **Method** By combining the advantages of 3 key performance management methods of management by objectives, the balanced scorecard and key performance indicators, and based on the third-party food testing organizations current performance management major problems found in field research, this study put forward on the improvement strategy to resolve the organizational performance problems. To establish a closed-loop performance management system, which was based on work processes and job analysis, directed by the strategy development goal, and supported by the theory of balanced scorecard and key performance indicators. **Results** The new performance management system achieved remarkable success in improving strategy execution, optimizing internal work processes, changing employee performance behavior and promoting the overall promotion and other aspects of corporate performance. **Conclusion** The new performance management system has effectively solve the main problems that exist in the current performance management and help organizations integrate all resources and focus on achieving strategic objectives, especially in the key areas of technology innovation, quality testing, customer service success etc. It plays an important role in helping organizations to enhance core competitiveness in order to respond the

\*通讯作者: 陈雷, 硕士, 主要研究方向为食品检测机构绩效管理。E-mail: 535951567@qq.com

\*Corresponding author: CHEN Lei, Engineer, Animal, Plant and Food Inspection Center of Jiangsu Entry-Exit Inspection and Quarantine Bureau, 99 Zhonghua Road, Nanjing 210001, China. E-mail: 535951567@qq.com

dual challenges of competition at home and abroad as well as in the restructuring and development of themselves.

**KEY WORDS:** third-party food inspection organizations; performance management; objective management; balanced scorecard; key performance indicators

## 1 引言

随着全球经济化的不断深入发展,第三方食品检测机构迎来了一个快速发展的时期。究其原因,一方面得益于中国对外出口的不断扩大,巨大的贸易出口额和各种贸易壁垒的交织催生了中国检测市场份额不断扩大;另一方面,第三方检测机构能促进食品安全现状公布、公开的及时性与公布结果的真实透明性,对维护食品安全发挥着重要作用,为此我国政府加大了对第三方检测机构的开放程度和相关的扶持,政府行业监管体制趋向开放,技术检测服务更加市场化。

国外的第三方食品检测机构起步较早,早在15世纪之初,就已经出现不同形式的第三方检测机构,到19世纪中期,第三方食品检测机构已经较普遍且发展成熟。中国加入WTO后,不少外资机构凭借其特有的管理手段,有效整合各方资源并集中实现战略目标,使得其在技术创新、检测质量、客户服务等关键领域取得了显著成效,短时间内快速占领了中国食品检测市场。仅2009年一年,全球最有公信力之一的检测认证机构德国莱茵TUV集团为其深圳南山区的在华首个食品安全与质量中心举行盛大隆重的开幕典礼;国际著名第三方食品安全检测机构SGS通标公司大连分公司獐子岛食品实验室在大连正式揭牌;在分析、法医和诊断服务及标准物质等领域提供第三方检测的英国检测标准集团(LGC)为强化其亚洲地位,在中国开设了首个办事处。

与国外相比,我国的第三方食品检测实验室起步较晚,加起来也就短短的10多年,主要分为政府、民营、外资三大类。发展过程中,虽然在不断学习借鉴国外先进的绩效管理手段,但由于自身及社会环境的差异等问题,绩效管理工作效率并不显著,这不仅削弱了应对国外竞争的能力,还降低了对保障本国食品安全的贡献力。因此,建立起一套适合我国第三方食品检测机构的绩效管理体系是摆在当前的一

个重要问题。

## 2 方法

### 2.1 理论支撑

#### 2.1.1 目标管理法

美国著名管理学家德鲁克在《管理的实践》一书中首先提出了“目标管理”(management by objectives, MBO)思想。他认为,如果因为部门的工作状况和结果而使组织的生存和发展受到危机的话,目标管理是必需的;对每个组织员工分派目标并实行责任制度可以大大提高管理效率,需要注意的是员工被分派的目标必须以整个组织的目标为导向。

#### 2.1.2 平衡计分卡

平衡计分卡(balance score card, BSC)认为,传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情,无法评估组织前瞻性的投资(领先的驱动因素)。组织必须从四个角度审视自身业绩:学习与成长、业务流程、顾客、财务,把注意力更多地投向客户、员工、内部流程、技术革新等方面,以此获得持续发展的源源动力。

#### 2.1.3 关键绩效指标

关键绩效指标是指组织宏观战略目标决策经过层层分解产生的可操作性的战术目标,是宏观战略执行决策执行效果的检测指针。有学者认为,关键绩效指标是目标管理法与帕累托定律(80/20定律)的有机结合,即20%的骨干创造了组织80%的价值;每个部门和每个员工80%的工作任务是由20%的关键行为完成的。因此,抓住20%的关键行为,就能抓绩效考核的重心。

### 2.2 发展趋势

随着对绩效管理理论研究的深入,有不少学者认为可以把三种方法的优势整合起来用于提升组织绩效管理,其特点体现在以下5个方面:

#### 2.2.1 明确战略导向

运用目标管理法的思想,组织提出在一定期间

内达到的战略目标, 然后由各级员工根据总目标和自身的实际情况来进一步确定各自的目标, 并为其目标努力实现的方法。

#### 2.2.2 由只注重结果向注重结果与过程转变

运用平衡计分卡思想, 将组织战略从平衡计分卡的 4 个维度进行分解, 不再只是考虑传统财务指标, 而是更加关注过程, 将为提升组织的无形资产、实现更好的发展提供源源不断资源。

#### 2.2.3 由重回报、重薪酬向注重组织和员工的发展转变

这也是平衡计分卡的思想, 组织应该在管理过程中, 为员工的个人发展、价值实现提供多元化的平台, 把绩效考核的结果应用到除薪酬外的其他方面, 例如培训机会、晋升机会、奖励荣誉等, 促进员工和组织的共同发展。

#### 2.2.4 由重考核向全过程管理转变

要建立健全包括绩效计划、绩效实施、评价与反馈、结果应用和绩效改进的绩效管理闭环体系, 过程中注重持续沟通与反馈, 才能促进绩效管理的持续改进。

#### 2.2.5 抓住考核核心

引入关键绩效指标这一概念, 要通过对组织关键成功领域和因素的分析, 制定出核心指标, 并设定好权重, 切忌指标多而杂。

### 2.3 主要问题分析

笔者走访了江苏、浙江、安徽、广州等四个省份的 29 家第三方食品检测机构, 其中以政府为主导的国有机构 13 家, 民营机构 10 家, 外资机构 6 家, 综合采用了访谈调研、问卷调查等方法, 全面了解并掌握上述机构现行绩效管理的整体状况, 从而帮助诊断、分析归纳总结我国第三方食品检测机构现行绩效管理工作中普遍存在的问题。

#### 2.3.1 绩效考核指标设计不合理

第三方食品检测机构的行业专业性强, 敏感度高, 竞争激烈, 加之近年来食品检测技术的快速发展, 这就要求检测机构必须从技术创新、检测质量等角度来设立关键绩效考核指标。但在实践中, 绩效指标的设立还存在一些不合理的问题: 一是绩效考核指标与战略关联度不强, 把较大的权重用于协作能力、工作纪律等; 二是过分关注财务指标, 使管理者忽略了无形资产和智力资产这些有利于组织获得经营成功的关键驱动因素指标; 三是指标标准比较

模糊, 有的缺乏明确的说明和量化指标, 这样会造成评价的困难。

#### 2.3.2 绩效考核没有较好地促进部门或员工的发展

当今食品检测所涉及到的农兽药、添加剂、环境污染等物等都是痕量分析, 不仅对检测仪器有新的要求, 更对技术人员的自身水平提出了更高要求, 这就要求检测机构必须重视培养高层次人才队伍, 把人和组织的共同发展作为绩效管理目的。但实际工作中, 不少实验室的绩效考核结果只与奖金挂钩, 绩效考核成绩不好的部门依旧与其他部门一样享有同等的用人权等资源, 长此以往, 部门或员工觉得考核成绩好坏的区别并不明显, 使他们丧失了自我促进、自我完善、自我提升的动力。

#### 2.3.3 管理者在绩效管理中的定位不准

第三方食品检测机构虽然是以检测实验室为主体的机构, 但内部管理部门、客户服务部门的作用也不可小觑, 只有充分调动各部门的积极性, 才能有效整合内部资源, 帮助组织实现战略目标, 这就要求管理层在工作中切实发挥好实践者、监督者和协调者的作用。但现实中不少检测机构的管理者认为绩效管理主要是由人力资源部负责, 他们在列出各部门的总体考核方向后, 就将任务全部丢给了人力资源部。由于管理层没有真正参与到绩效管理过程中, 各部门工作中缺乏信息交流与互通, 出现问题的时候无法得到及时协调和帮助, 不利于组织整体绩效的提升。

### 2.4 改进方法

#### 2.4.1 总体思路

基于现代绩效管理的主要方法及发展趋势, 结合第三方食品检测机构自身实际, 针对性地提出了绩效管理改进策略, 即: 建立以组织战略发展目标为指引、以平衡计分卡(BSC)、关键绩效指标(KPI)思想为支持、以工作流程和岗位分析为基础的绩效管理闭环体系。如图 1 所示。

#### 2.4.2 制定绩效计划

通过运用平衡计分卡的思想, 分别从财务、客户、内部流程、学习和成长 4 个角度, 将组织战略在部门层面和个人层面展开和分解, 形成具体的、可衡量的目标指标, 并根据战略重要性为每一个指标配备权重, 形成计分卡。现以技术研发部为例, 如表 1 所示。

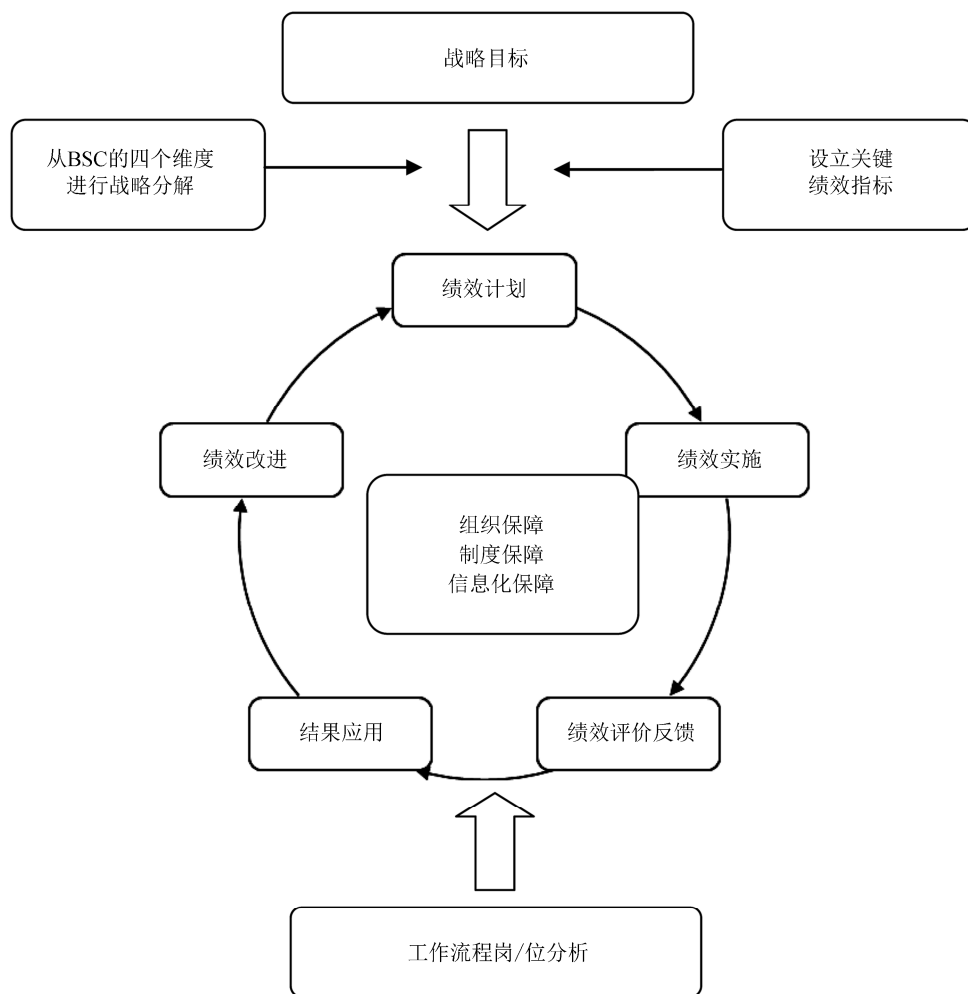


图1 绩效管理体系

Fig. 1 Performance management system

表1 技术研发部计分卡

Table 1 The scorecard of technology research and development department

指标类型	KPI 指标	计算公式/指标释义	权重	备注
财务层面	研发费用预算控制	实际发生费用/预算费用	20%	
	研发收入完成情况	实际完成/公司指标	20%	
客户层面	研发项目的客户满意度	满意客户数/总调查人数	10%	需要与客户服务部对接, 协作进行。
	研发投入产出比	实际产出/产品研发投入	10%	
内部管理	研发新项目的效益	定量结合定性评价:一方面根据客户服务部提供的客户满意度调查;一方面根据技术的原创性、前瞻性和实用性进行综合评估。	10%	
	内部管理满意度	满意客户数/总调查人数	5%	
学习与成长	关键职位人才匹配率	高级职称以上人数/部门总人数	10%	
	人才培养力度	江苏省“333 人才”数量或各级“学科带头人”数量/部门总人数 30%。	10%	

### 2.4.3 绩效实施

在这个阶段, 组织中的每一个人必须严格遵照计划开展工作, 过程中, 管理者要通过各种手段了解员工的工作状况, 对下属的工作进行适时指导、监督, 必要的时候还要给予协调, 同时做好绩效数据收集工作。

### 2.4.4 绩效评价与反馈

按照事先制定的工作目标及其衡量标准, 对部门及员工实际的工作绩效进行评价的过程这一环节, 主要是通过表格形式收集员工的绩效情况。需要指出的是, 应当配套建立现代化的实验室管理系统为考核评估提供数据支撑。当绩效评价结束后, 管理者要进行及时反馈, 帮助员工不断改进。该过程具体包括了以下几个步骤:

#### (1) 审核有关绩效数据

尤其注意保障数据的可信度和有效性, 从而能够客观真实地反映员工的绩效水平。

#### (2) 保持有效沟通

管理层要在绩效数据出来后, 与下属进行一次正式的交流, 如果下属提出不同意见, 应当给予下属一定的时间去核实绩效数据的准确性和合理性, 若确有偏差, 应及时纠正。

#### (3) 计算绩效指数

首先对每一个 KPI 完成情况进行打分, 并写下注解。其次, 实际绩效计算出来之后, 根据公式计算出每一个 KPI 的绩效指数, 绩效指标的计算公式为: 绩效指数=实际绩效/目标绩效\*权重。最后把 4 个角度所有 KPI 的绩效指数相加, 得出员工总绩效指数。

### 2.4.5 结果应用

根据马斯洛的需求层次理论, 把结果应用与加强对个体的关注紧密结合起来。一方面是注重员工薪酬激励, 除了采用绩效差别化的工资和奖金标准之外, 还可以尝试引入特别津贴、年底红包、休假等一些形式; 由于行业的专业技术性, 应当更加重视吸引和留住高层次人才, 在这方面可以使用员工参股、年薪制等制度。另一方面则是要注重对员工的尊重激励, 在实施各项决策之前, 实施员工建议听证会制度, 让员工增强主体意识, 给予他们拥有一定的决策权和发言权; 加强文化建设, 营造良好氛围; 为员工的发展创造更多的培训和辅导机会, 促进他们最终实现自我。

### 2.4.6 绩效改进

找出关键绩效问题和不良绩效部门或员工, 针对关键绩效问题, 考虑组织现有资源和绩效责任主体, 确定绩效改进的方向和重点, 制定绩效改进方案, 对改进结果进行评估。

### 2.4.7 加强组织保障保障体系

相对独立的绩效管理职能部门是确保绩效管理工作得以真实、有效、公平、公正展开的组织条件, 因此, 建议专门成立绩效管理领导小组, 由组织主要负责人直接管理, 不受其他管理层和部门的干预。

### 2.4.8 建立健全机制

一是要建立绩效管理培训制度。针对管理层, 要着重培养其较高的战略眼光、大局意识和管理能力; 针对具体从事绩效管理的普通员工, 着重培养其做好绩效管理工作的组织、协调、宣贯、督促等方面的能力。二是完善绩效管理激励机制。要结合实际进行薪酬制度改革, 通过考核使成员更好地改善自身行为, 实现自我成长。三是建立健全绩效反馈机制。只有始终坚持把绩效结果有效反馈给管理者, 才能使之成为改善绩效的重要依据。

### 2.4.9 加强信息化建设

新的绩效管理系统对实验室提升信息化水平提出了迫切需求, 主要基于以下三个原因: 一是考核工作需要由大量兼具时效性和真实性的数据作为支撑, 仅靠人工统计的方法效率低下, 且无法确保检测质量。二是客户需要实时了解检测进度, 否则会大大影响客户满意度。三是缺乏信息管理系统, 管理者则无法对各项工作进行实时掌握, 一定程度影响了管理工作的水平。

## 3 结 果

改进策略在一家试点的第三方食品检测机构 A 公司进行了为期两年多的应用实践, 对其提升绩效管理发挥了积极的作用, 主要结果在以下 5 个方面:

### 3.1 战略执行力得到了提升

A 公司管理层从公司战略出发, 抓住可以帮助实现战略目标的关键因素, 在此基础上明确了每年度重点工作计划和目标。改进后的绩效管理, 以战略目标为源头, 通过逐层分解, 确保战略落地和目标的实现, 初步构建了一套以战略为导向的绩效管理体系。例如, 公司技术研发部门明确了自身在提升公司

核心竞争力方面的重要地位,随后采取了更为开放、创新的研发机制,通过开展“检学研企”四位一体的技术合作、参与国际权威组织的合作交流、建立海外培训基地等方式,充分利用各方科技资源,为技术研发人员开展技术攻关、研发新产品提供了广阔平台。今年,该公司针对市场上进口橄榄油掺假问题严重的情况,专门组建了技术研发团队,目前已成功建立了26种橄榄油的检测指标,为在市场上首先推出该项技术奠定了有力基础。

### 3.2 改变了绩效考核即绩效管理的旧观念

通过加强过程管控,促使绩效管理在提升公司整体绩效过程中发挥了至关重要的作用。各部门可以站在公司层面去思考、处理事务,这种全局观念的树立,显著提升了彼此工作的协调度和配合度,也提升了工作效果。例如,客户服务部在营销过程中,不仅通过制定大客户计划、走访重点客户、强化服务宣传等手段,加强重点客户的维护和新市场的业务拓展。过程中,他们注重与技术研发部门的沟通协调,将调研到的市场信息及时反馈给研发部门,帮助研发部门提高研发工作的实用性,提高市场竞争力。与此同时,研发部门第一时间把研发工作成果与客户服务部进行沟通,提供相应资料供他们制作宣传册、宣传片、微博营销方案等。

### 3.3 绩效管理推进了工作流程效率的提升

通过对工作流程和岗位责任的分析,发现了不利于提高公司整体工作效率的问题,管理者带领员工主动参与到内部流程的改善中,避免了流程中的资源浪费,工作效率得到整体提升。以I-Lab系统在A公司实验室试运行为例,截至目前反映良好,部门内部员工已经非常习惯并逐渐依赖于这样的系统带来的安全与便捷。使用至今,输入数据20万条以上,尚未出现过数据丢失、数据出错等情况,稳定性和安全性良好。I-Lab系统的实施,给实验室的质量管理和检测工作带来了很大的变化,一方面大大提高了样品信息和相关的检测数据在全实验室范围内的共享和传递速度,并减少了差错率。另一方面是I-Lab系统显著提高了技术人员和管理人员的工作效率,使他们可以腾出更多的时间与精力投入到质量控制与提升、服务客户等工作中去,为促进公司质量管理的持续改进做出更实际的贡献。

### 3.4 员工绩效行为得到改变

管理者改变了过去只关注财务指标的观念,开始注重提高对员工本身的重视程度,运用管理技巧,不断激发员工的工作热情。例如,管理者开始运用荣誉、晋升和情感等手段强化对员工的精神激励,对不同岗位、不同层级表现出色的员工给予不同方式的奖励和认可,如公司会议表彰、发放荣誉证书、安排旅游或疗养、提供出国培训进修机会。此外,注重感情投资,给予员工支持、信任、关心、尊重、理解、鼓励等,这些举措有效改变了员工的精神状态,员工对公司的认同感、归属感提升了。

### 3.5 公司业绩得到提升

尤为重要的是,作为绩效管理,其最终目的是为了公司整体绩效的提升。自从新的绩效管理体系运行以来,2015年1~10月份,公司共接受样品21087批次,批次数同比增长18.21%,业务收入突破3000万元,同比增长22.17%。各部门的业绩水平也得到了改善。以客户服务部为例,2015年1~10月份客户满意度达98.5%,同比提升7%,新拓展客户12家,同比增长100%,新客户带来业务收入680万元,占总业务收入的22.7%,可以说,新拓展的客户贡献率较高。再以技术研发部为例,1~10月份新开验市场亟需的检测技术168项,同比增长186%,且新技术全部转化为生产力,被实际运用到检测工作中,新技术应用率得到了显著提升。

## 4 结 论

新的绩效管理方法结合了目标管理法、平衡计分卡和关键绩效指标这3个绩效管理主要方法的优势,综合运用到第三方食品检测机构的绩效管理中,在帮助组织解决原有绩效管理中存在的问题、促进组织战略目标有效落地方面取得了显著成效,促进了组织绩效的整体提升,有利于组织在竞争日趋白热化的氛围下脱颖而出,实现持续发展;与此同时,该方法也对我国第三方检测机构优化管理手段从而进一步提升技术保障力方面具有一定的借鉴价值。

### 参考文献

- [1] 段小娟,王德强,宋欣欣,等.我国第三方检测机构现状与发展探讨[J].现代测量与实验室管理,2015,12(05):32-33.  
Duan XJ, Wang DQ, Song XX, et al. On current situation and

- development of third-party testing organization [J]. *Mod Measur Lab Manag*, 2015, 12(05): 32–33.
- [2] 张睿, 陈雷, 吴斌, 等. 第三方食品检测实验室面临的形势与对策[J]. *中国检验检疫*, 2012, 31(12): 13–14.
- Zhang R, Chen L, Wu B, *et al.* Situation and countermeasures of the third-party food testing laboratory [J]. *Chin Inspect Quar*, 2012, 31(12): 13–14.
- [3] Chambers DW. Key performance indicators[J]. *J Am Dent Assoc*, 2013, 144(3): 242–244.
- [4] John Bernardin H. Subordinate appraisal: a valuable source of information about managers [J]. *Hum ResourManag*, 1986, 25(3): 421–439.
- [5] Gruman JA, Saks AM. Performance management and employee engagement [J]. *Hum Resour Manag Rev*, 2011, 21(2): 123–136.
- [6] Lebas MJ. Performance measurement and performance management [J]. *Int J Prod Econ*, 1995, 41(95): 23–35.
- [7] Rogers. An exploratory study of performance systems and relationships with performance results [J]. *J Oper Manag*, 2004, 33(22):219–232.
- [8] Schneier CE, Beatty RW, Baird LS, *et al.* Creating a performance management system [J]. *Train Dev J*, 1986, 40(5):74–79.
- [9] Lebas MJ. Performance measurement and performance management [J]. *Int J Prod Econ*, 1995, 41(95): 23–35
- [10] Drucker PF. Management's new paradigms [J]. *Forbes Mag*, 1998, 10(3): 21–22.
- [11] Kaplan RS, Norton DP. The balanced scorecard [J]. *Sch Admin*, 2014, 23(11),11–13.
- [12] Kaplan RS, Norton DP. Linking the balanced scorecard to strategy [J]. *CalifManag Rev*, 1996, 12(7):123–124.
- [13] Alan CM, Aaron JS, Richard RR. Beyond the balanced scorecard: refining the search for organizational success Measures [J]. *Long Range Planning*, 2003, 36(2): 187–204.
- [14] 孙雨霞, 常宏, 杜淑华, 等. 浅析绩效管理理念的设计与应用 [J]. *内蒙古科技与经济*, 2009, 18(3): 113–114.
- Sun YX, Chang H, Du SH, *et al.* On the design and application of the concept of performance management [J]. *Inner Mongolia Sci Econ*, 2009, 18(3): 113–114.
- [15] 白娟, 段万春, 王琳, 等. 绩效管理体系综述 [J]. *商业研究*, 2006, 57(6): 67–70.
- Bai J, Duan WC, Wang L, *et al.* Review of performance management system [J]. *Busi Stud*, 2006, 57(6): 67–70.

(责任编辑: 金延秋)

## 作者简介

陈 雷, 硕士, 主要研究方向为食品检测机构绩效管理。  
E-mail: 535951567@qq.com