

浅析绩效考核在企业人力资源管理中的应用

夏恩君, 霍海涛, 孙兰

(北京理工大学 管理与经济学院, 北京 100081)

摘要:绩效考核是现代人力资源管理的重要功能之一,它对组织业绩形成与提升的重要影响已为越来越多的企业所重视。但许多企业在推进绩效考核的过程中效果并不理想,原因是多方面的。文章主要是对当前企业绩效考核中普遍存在的问题进行了剖析,并分析了产生这些问题的根源,最后根据相应的理论与实际,提出了改进的措施和建议。

关键字:绩效考核;绩效考核体系;评估关系

中图分类号:F27

文献标识码:A

文章编号:1009-3370(2006)05-0065-04

一、前言

目前,我国企业与国际企业进行接轨。绩效考核作为提高企业和员工绩效的重要工具显得越来越重要。绩效考核是晋升和培训工作的依据。通过定期考核,也可以使员工自己了解在哪些方面已有提高,在哪些方面还有不足。绩效考核为组织的各类人员提供一个畅所欲言的机会,有机会揭示出工作中的那些低效率行为,同时还可以帮助员工强化已有的正确行为。绩效考核还是奖励的合理依据。在现实中,许多企业的绩效考核都成了“走过场”,在考核的过程中没有规范做法,从而没有把绩效考核的作用发挥出来,甚至走向其对立面。

随着企业改革的不断深化及面临管理的现代化、科学化、规范化要求,越来越多的企业已认识到绩效考核在企业经营管理工作中的地位与作用,但是由于企业的特殊环境加之绩效考核还处于探索阶段,一些企业经营者对绩效考核存在困惑,包括绩效考核工作的目标设置、过程操作及结果应用等。因此,进一步增进对绩效考核工作的整体了解,客观分析并总结企业绩效考核工作中存在的问题,对于进一步推进国有企业绩效考核工作,提高企业竞争力具有很强的现实意义。

二、企业绩效考核中的问题

在我国,企业的绩效考核还处于初级阶段,绝大多数企业已经建立绩效考核制度,很多企业也利用到了绩效考核的结果。虽然绩效考核的众多优势让企业对之趋之若鹜,但真正能够将绩效考核工作的作用完全发挥出来的企业却比较少,因为在现实的

中国企业当中出现的很多有关绩效考核问题不尽如人意。

1.考核指标体系不健全

企业在实施绩效考核时,多数企业关注的内容集中于两方面,一方面是员工个体的德、能、勤、绩;另一方面是员工个体或工作团队对企业的经济贡献程度。现有的管理学及心理学研究成果已经表明,对以上两方面内容的考核并不能全面地涵盖工作团队或员工个体工作绩效的所有组成成分。另外,对于德、能、勤、绩这类考核指标基本上是属于定性化的指标,过多定性指标的存在自然无法避免,在实际考核过程中出现考核组织者的随意主观性判断,丧失了考核工作的严肃性与有效性。对于经济贡献程度要用量化的指标,但是好多企业在这两种指标体系的把握上存在观念上的错误,有的企业认为考核的指标越多越能体现考核的公平,量化的指标越多越好,他们可以更好地程序化地进行绩效考核,导致了考核指标比较机械,违背管理的科学性和艺术性。有的企业则认为定性指标越多越好,因为定性指标建立比较简单。在这种两种观念趋势下,考核的结果不能体现真实性、客观性、准确性。如深圳科技工业园总公司,他们在过去10年并无严格的绩效考评体系,工作环境比较稳定,干多干少无太大差别,虽然在今后的经营过程中有所改善,但是还存在这种体系不健全问题。

2.绩效考核的评价者选择失误、信息面太窄

对绩效考核的评价者选择失误分为两种类型,第一类是只有唯一的评价者即员工的顶头上司。由于单个人不可能完全得知考核对象的信息,在信息不对称的情况下,单个考核者很难得出客观可靠的

结果。第二类是有多个评价者但分工不清。对于员工的考核,企业的每层上级都有权修改员工的考评评语,各层领导由于所处的角度不同,所掌握的信息不同,可能会产生意见分歧,这样容易产生多头考评的弊端。最终以最高领导人的评定为准。一方面,被考评者的直接上级感到自己没有实权而丧失了责任感;另一方面,员工也会认为直接上级没有权威而不服从领导,走“上层路线”,使企业内的正常指挥秩序遭到破坏。此外,考评结果的最终裁决权掌握在最高领导者手中,很多情况下,考评结果最终会送到最高领导人那里去审批。结果,实际上是把员工对考评结果可能存在的不满转嫁到最高领导人身上,现实中员工对企业领导人的不满大多数就是这样产生的,这样可能会造成企业的最高领导人威信丧失。

不同层次的考核者在评定个体要素时,提供信息的重要程度也有相对差别。例如,下级评价领导的民主性要素时,一般要比上级的评价更准确。因为下级服从上级的原则,以及上级的地位、权力等因素可能会约束人们的行为,使他们对上级的意见表现较大容忍性、服从性。同样,上级评价纪律性时,一般要比下级与同级更准确,因为他们更全面地了解人,而同事与下级则常常不了解有些上级没有公开的错误。

3. 行为上的错误

在绩效体系推广过程中,绩效小组成员承担的角色应是传播绩效思路,提供操作的方法,起的是牵引作用,真正落实绩效管理的应是各单位各部门的主管,但在推行过程中存在着一定程度的错位现象。没有分清楚,哪些员工是考核的实施者,哪些员工是考核与被考核者。致使考核缺乏公正性、科学性。例如,奥瑞金公司就存在这样的情况,员工对绩效管理的概念、内容和措施缺少了解,尚未接受认同绩效评估,公司指责不明确。导致绩效考核行为出现偏差。

4. 对考核结果的运用与处理方式不当

如何分析并运用绩效考核所获得的结果与在实施考核工作之前对考核目标的设想有极大关系。因此明确考核的目标是非常关键的,但是许多企业并不清楚绩效考核到底有什么用,只是盲目地随大流,看其他企业开展绩效考核我们也考核,结果造成“考核处处在,结果不实在”的局面。由于考核的目的不明确,在考核的过程中出现了不良的现象,有的企业片面夸大考核的作用,有的企业片面低估绩效考核。这种情况下,企业不能正确地分析考核的结果与目标之间的差距,不能理智地分析考核结果,找到其中的原因,并调整考核指标体系,完善企业制度,形成一种良好的企业文化。

三、企业绩效考核问题的成因分析

1. 企业的战略目标和绩效考核没有紧密联系

绩效考核体系如果不能提升企业的竞争力,那么该考核体系的作用将是微乎其微的。目前很多人事经理在设计绩效考核体系时都想把企业的战略目标和绩效考核联系起来,希望通过绩效考核来实现企业的远大目标。但是如何设计一个能够有效提升企业竞争力的绩效考核体系并不是一件容易的事情。

企业的竞争力是通过企业内部不同的职能部门发挥的作用体现出来的,显然不同的部门在不同的时期发挥作用的大小是有差异的,但不管差异有多大,每一个部门都是企业整体中不可分割的一部分,因此我们在设计绩效考核体系时就要立足于企业竞争力的分布状况,针对不同部门不同时期的作用来设计和推行绩效考核体系,做到密切配合企业不同发展时期战略目标的要求,通过绩效考核有效地提升企业的竞争力。但是我们的企业决策者往往忽略了这一点,他们没有很好对企业的竞争力分布状况进行分析,从而造成设计出来的绩效考核体系不能有效提升企业的竞争力。造成了绩效考核体系缺乏科学性和可行性。

2. 绩效考核运作的企业基础管理不合理

(1)管理关系不清晰。国内很多企业的发展都处在战略缺失状态下,一个战略缺失的企业其所谓的核心竞争力、相对竞争优势、关键成功要素和关键组织能力都是模糊不清的,而在规范的绩效管理与考核当中,这些又都是必不可少的先决条件。另外,国内部分企业的组织分工和管理关系也是一团乱麻。没有明晰的业务流程文本,没有细致的岗位说明书,更没有简洁明朗的管理汇报和指挥关系,只要职位高就可以命令所有的人。在这种战略缺失和管理混乱的状态下,企业的绩效考核执行起来就是无源之水、无本之木,根本就无从下手,东拼西凑的硬性开展也只能错误百出。

(2)工作组织不合理。由于管理关系的混乱,国内很多企业的组织运行是混乱无章的,自然导致各个岗位的责任界定不明确,领导安排工作随意性很大。使得部门负责人在考核的时候也是左右为难,不考核公司有这个政策要求,考核却又不知道把责任归咎于谁,没办法就只能对付。

(3)考核方法不得当。国内有些企业的绩效考核体系是从书本上或者别的企业抄袭来的,缺乏切实的针对性。对技术人员、生产人员和销售人员采用相同的考核指标、考核方法和考核表格,这样的绩效考核体系一般是难以有效的运行的。

(4)只考核不改进。在规范的绩效考核循环当中有一个组织部分就是绩效障碍的识别与克服,也就是我们通常所说的如何对影响绩效的原因进行改进。而目前很多企业希望在实施绩效考核就可以把所有的问题都解决掉,而忽视了一个关键的问题,就是如果绩效不佳是由于业务流程或作业标准不善造成的话,那么在不改进这些流程和作业标准的前提下只进行绩效考核也是无济于事的。

3.企业中层管理者素质低

绩效考核工作推行是否有效,企业中层管理者的素质是保证。作为一线业务部门的负责人,很重要的职责是进行部门管理和团队建设,而在如今市场和企业内部经营指标的双重压力下,部门负责人往往更重视业务的开展而忽视管理职责,甚至认为管理是额外的工作量,所以在进行绩效考核的时候,经常会有抱怨。在这种状态下,考核成为了负担,而中层管理者的这种心态往往成了绩效考核难于推动的瓶颈。要改变这种情况,要使绩效考核结果真实有效,要使考核结果的运用与处理方式得当就必须首先保证中层管理者具有较高的水平和能力。但在实际考核过程中,他们信息面窄,选择具有很强的主观性,制定考核指标缺乏相关有效的依据,对于企业希望建立什么样的市场竞争优势,需要引导什么样的员工行为,需要发展什么样的企业文化等问题,他们都没有明确清晰的概念,在一种模糊的状态下,顺着其他企业的潮流进行考核。因此对于企业要达到什么样的目标和实现什么样的员工素质,他们毫无头

表 1

德	能	勤	绩
事业心	知识能力		完成工作的数量指标
奉献精神	分析能力	出勤率	完成工作的质量指标
整体精神	决策能力	责任心	开拓基础上情况
协作精神	组织能力	承担社会工作情况	立功受奖情况
原则性	公关能力	兼职服务情况	创造精神和贡献大小
组织纪律性	开拓能力	对他人的关心程度	
职业道德	演讲能力		
团结精神	身心健康状况		

绪,因而也不能正确对绩效考核的结果进行系统的分析,找出差距的原因。

四、企业绩效考核问题的对策建议

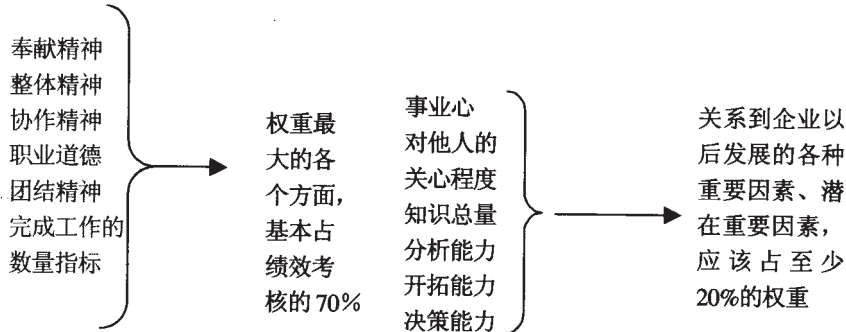
以上存在的问题,在企业绩效考核中较为普遍。如果不加以解决,势必影响考核的公正性、挫伤员工的积极性,不但达不到考核的目的,反而会适得其反。下面结合理论与实际,提出以下改进的措施:

1.建立完善的绩效考核体系

企业怎样建立一套切实可行的绩效考核体系,来提高员工的工作积极性、主动性和创造性,进而提高企业的劳动效率和经营水平,达到劳资双方的双赢?这一问题已成为企业迫切需要解决的问题。这里结合某个企业的实际情况来对这一问题进行探讨。

绩效考核的内容,简单地说,就是每一个员工工作成绩最重要的体现方面。现实情况中,我国很多企业单位通常从“德”、“能”、“勤”、“绩”四个方面来考核工作业绩,其基本内容如表 1 所示。

绩效考核的设计如下:



根据企业的实际情况,采取了将工资划分为基本工资和绩效工资两大主要部分,比例为基本工资占 40%,绩效工资占 60%。依据我们考核的设计对员工进行评价,这样,在保证员工的基本生活水平不降低的条件下,绩效工资部分可以大幅度地提高工资收入水平,从而影响员工的直接收入。使得绩效考核在每个员工的头脑中留下深刻印痕,使他们充分地重视起来。根据企业的组织结构图,初步确定考核分为两级考核,公司董事会参与考核小组对各部门

负责人进行考核,各部门负责人对其下属进行考核。

2.建立科学合理的评估关系

(1)摒弃传统的绩效评估关系的不足,建立现代绩效评估关系。

上级评估就是由上级主管人员担任评估者,根据自己对被评估人的了解对每个被评估者的绩效进行评估。这种评估方式的改进就是加入自我评估的因素,在绩效评估过程中,首先由被评估者本人对自己在某一时期内(如半年或一年)的工作表现情况进

行自我对照性的总结和自我评估,然后再由其直接上级对员工自评提出评估意见,再由上一级主管人根据被评估人的自评和其直接上司的意见提出最后的评估意见,即上级评估为主,自我评估为辅。这种评估方式被我国大部分企业所采用,但这种评估方式归根到底是单向绩效评估,有失公允。

双向评估的方法把传统的单向绩效讨论变成了双向协作,使经理和员工都受益。双向评估就是评估的信息和反馈双向流动,不仅从上级主管流向下属员工,也从下级流向上级,也就是上级评估下级绩效的同时,下级也评估上级的绩效。双向评估的最大特点是经理和员工都站在相同的位置上,通过双方的沟通建立起一种合作精神。

(2)建立团队间评估关系

在绩效评估系统中,除了要对个人进行评估之外,还需要对团队绩效进行评估。以往对每个部门工作目标完成情况进行评估时,往往忽略了部门间的合作。而只有通过部门间的良好合作才有利于整个组织目标的达成。特别是对于业务支持部门来说,其他部门对于他们所提供的服务支持的满意程度至关重要。因此在绩效评估中应加入部门间工作满意度评估。

3.合理使用绩效评估结果

绩效评估结果的使用主要有五个方面,一是薪

酬的调整与分配;二是员工的培训与开发;三是员工职位的变动;四是作为员工招聘选拔和培训的效标;五是为其提供反馈信息(人力资源规划、薪酬管理、职业生涯规划等)。在以上的五种使用方式中,薪酬的调整与分配、职位的变动和员工的培训与开发是绩效评估结果的主要使用方向。

薪酬的调整与分配和员工职位的变动与员工经济利益联系最紧密,从心理学的角度来讲,在如此直接的利益驱动下,人们倾向于避免对利益有负面影响的方面,反映在绩效管理中就管理者为了避免得罪人,尽可能给每个人中等的的评价。普通员工则尽可能避免暴露自己绩效不足之处,以免对自己的利益有所损害,这样就导致了在绩效管理过程中人的主观性偏差,从而影响整个系统的公平性。因此,绩效评估结果应该主要应用在员工的培训与开发中,即通过绩效管理过程发现员工的不足之处,进而利用培训与开发等手段改进和提高绩效。在这种情况下,员工会客观地暴露自己的不足之处,因为这样能使他们得到激励和提升,从而保证绩效评估的公平性。

为保证最后结果的客观和公正,在每次绩效评估工作结束后,要对其进行全面的审核,以求实现绩效评估的目的,提高绩效评估的信度和效度,提高人力资源管理工作的效率和效益。

参考文献:

- [1] 董克用,叶向峰.人力资源管理概论[M].中国人民大学出版社,2003.
- [2] 李红卫,徐时红.绩效考核的方法及关键绩效指标的确定[J].经济师,2002(5):152-153.
- [3] 武祖延.深化干部考核制度改革的有益探索[J].武汉党建,2002(7):21-22.
- [4] 张玉霞.绩效考核七备[J].中国劳动,2001(7):32.
- [5] 吴久峰.国企绩效考核误区分析[J].内蒙古科技与经济,2004(8):36-38.
- [6] 李林.企业实施绩效考核的几点思考[J].重庆邮电学院学报,2002(3):35-37.

Analysis of the Application of Performance Appraisal of Human Resources Management

XIA En-jun, HUO Hai-tao, SUN Lan

(School of Management & Economics Beijing Institution of Technology, Beijing 100081)

Abstract: Performance Appraisal is one of the most important functions of modern human resources management. Now more and more enterprises pay attention to its important influence in forming and promoting the organization performance. But many enterprises have not yielded satisfactory results in promoting the performance appraisal process. The reasons are from many aspects. In this paper, an all-around analysis is carried out on the common problems in the enterprise's performance appraisal and it manages to probe into the real causes of these problems. In the conclusion some measures and proposals are put forward based on the relevant theory and practice.

Key words: performance appraisal; performance appraisal system; evaluation relations

[责任编辑:孟青]