

建立现代企业绩效考核体系

燕山大学 杨莉 张铁君

[摘要] 随着经济全球化和我国加入 WTO,企业面临着越来越激烈的国内和国际市场竞争,而人才的竞争又是企业竞争的焦点。绩效考核是人力资源开发与管理中非常重要的范畴,是在管理工作中使用的重要手段。绩效考核的有效实施,能够整合并激活人力资源管理的各项职能活动,形成强大的内驱力和拉动力,通过不断地改善员工个人的绩效,最终实现企业整体绩效的提升。

[关键词] 竞争 人力资源 绩效

随着经济全球化和我国加入 WTO,企业面临着越来越激烈的国内和国际市场竞争,贸易自由化以及信息网络化的知识经济时代和后工业社会的来临,顾客需求瞬息万变、技术创新不断加速、产品生命周期不断缩短,企业管理在面临着越来越多的挑战与冲击。而人才的竞争又是企业竞争的焦点,谁能更重视人力资源开发,重视保持员工需求与企业目标的一致,谁就能在激烈的市场竞争中取胜。企业的整体营运绩效,固然与公司战略策略之规划、目标之设定不可分,但更具体的表现却是与员工个人的工作绩效息息相关,人力资源管理已经成了一个完整的体系,是现代企业管理一个十分重要的内容。人力资源管理包括岗位评价、人员测评、绩效考核、薪酬和企业文化建设等方面。其中绩效考核在其中处于核心的地位,人力资源管理的其他方面几乎都和绩效考核有关。

绩效考核是员工和经理就绩效问题所进行的双向沟通的一个过程,通过对员工工作绩效良莠的评价,并保持对员工的有效回馈,其目的是确认员工的工作成就,改进员工的工作方式,以提高工作效率和经营效益,能激发起每位员工的工作热情和创新精神,推动员工的能力发展与潜能开发,形成一支高效率的工作团队。绩效考核是人力资源开发与管理中非常重要的范畴,是在管理工作中大量使用的手段,为人力资源管理的其他环节提供确切的基础信息,考绩的结果可以为生产、供应、销售、财务等其他职能部门的决策提供参考依据。帮助员工定立绩效发展目标,然后通过过程的沟通,对员工的绩效能力进行辅导,帮助员工不断实现绩效目标。在此基础上,作为一段时间绩效的总结,经理通过科学的手段和工具对员工的绩效进行考核,确立员工的绩效等级,找出员工绩效的不足,进而制定相应的改进计划,帮助员工改进绩效提高中的缺陷和不足,使员工朝更高的绩效目标迈进。绩效考核的有效实施,能够整合并激活人力资源管理的各项职能活动,形成强大的内驱力和拉动力,通过不断地改善员工个人的绩效,最终实现企业整体绩效的提升。

一、体现现代管理思想的绩效考核的方法介绍

根据考评内容的不同,考评方法也有多种形式。当今世界上体现现代管理思想的比较常用和先进的绩效考核方法主要有以下几种:

1、全视角考核法。我们传统的绩效考核方法仅仅从一个角度对我们各级员工进行考核,这就导致我们过去的考核往往不够全面,甚至是不够公平,在一定程度上失去了绩效考核原有的意义。

全视角考核法的反馈体系体现以下管理思想:

①团队精神。公司中越来越多的工作是由团队而不是个人完成,个体更多地服从领导小组的管理,而不是单个领导的管理。这样员工的工作表现就不应只由一名上级来评价。

②社会人假设。全视角考核法反馈可以使员工对自己如何被管理和对待施加一定的影响,而不是完全被动。

③“以人为本”。采用全视角考核法反馈体系可以表明公司对员工的考核非常重视。

2、目标管理考核法。目标管理通过一种专门设计的过程使目标具有可操作性,这种过程一级接一级地将目标分解到组织的各个单位。组织的整体目标被转换为每一级组织的具体目标,即从整体组织目标到经营单位目标,再到部门目标,最后到个人目标;从年度目标到季度目标,最后分解到月度目标。

公司不但要对所有员工进行个人业绩的考核,同时也要对公司的各级组织和部门进行各种考核,对团队和部门的考核将主要以目标管理为主。为保证目标管理的成功,目标管理应该做到:确立目标的程序必须准确严格,以达成目标管理项目的成功推行和完成;目标管理还应当与部门的年度和月度预算计划、工资等财务性指标相结合,部门每月所用费用和每月预算的差距不得大于 10%,同时还将对各个部门的非财务性指标进行严格的考核。

3、关键绩效指标考核法。关键绩效指标考核是通过对员工工作绩效特征的分析,提炼出最能代表绩效的若干关键绩效指标,并以此为基础进行绩效考核的模式,关键绩效指标必须是能够衡量企业战略实施效果的关键指标,其目的是建立一种机制,将企业战略转化为企业的内部过程和活动,以不断增强企业核心竞争

[1] J. E. 戴维斯, D. C. 诺斯, 制度创新的理论:概念与原因,《财产权利与制度变迁》,上海人民出版社,1994

[2] 刘峰, 制度安排与会计信息质量——红光实业的案例研究, 会计研究, 2001. 7

[3] 道格拉斯, 诺思, 《制度、制度变迁与经济绩效》, 上海三联书店, 上海人民出版社, 1994

力和持续的提高企业的经济效益。

4. 平衡计分卡考核法。越来越多的企业意识到业绩管理的重要性,引入平衡计分卡制定公司的业绩指标。平衡计分卡是一种能够把业绩管理体系和企业战略紧密结合起来的有效工具。它提出了一套具体的指标框架体系,包括四个指标类别:学习与成长性的;内部管理的;客户价值的;财务的。

它可以使企业从战略高度关注管理的重点所在,而不只是局限在财务回报上,将战略转化为具体指标。因此,在确定业务单元或企业职能领域的业绩方面,平衡计分卡是非常适用。

二、企业绩效考核常见误区

很多企业已经认识到考核的重要性,并且在绩效考核的工作中投入了较大的精力。但目前许多企业的绩效考核工作仍然存在一些误区。

1、对考核定位的模糊与偏差。据现代管理思想,考核的首要目的是对管理过程的一种控制,必须将考核作为完整的绩效管理中的一个环节来看待,才能对考核进行正确的定位。考核的定位,是绩效考核的核心问题。所谓考核的定位问题,其实质就是通过绩效考核要解决什么问题,绩效考核工作的管理目标是什么。考核的定位直接影响到考核的实施,定位的不同必然带来实施方法上的差异。对绩效考核定位的模糊主要表现在考核缺乏明确的目的上,仅仅是为了考核而进行考核,这样做的结果通常是考核流于形式,考核结束后,考核的结果不能充分利用起来,耗费了大量的时间和人力、物力,结果不了了之。考核定位的偏差主要体现在片面看待考核的管理目标上,对考核目的的定位过于狭窄。

2、绩效制度不够健全。有很多公司业绩不错,可是绩效管理制度不够合理和健全。员工对企业的绩效管理制度和自己的绩效成绩不了解、企业没有让员工充分参与绩效考核或绩效的结果和加薪、奖金没有直接的关联,这种黑箱作业通常不会产生积极的影响。有的企业不是在成立之初就先建立良好的绩效管理制度,而是随便使用一个绩效考核办法,或者是因为在企业自己设计绩效考核方案时,没有深入研究企业的特性与需要,更忽略了内部沟通。当这个方案不适应已经成长起来的企业时,企业仍然沿用旧方法,或者头痛医头,脚痛医脚,使绩效考核漏洞百出,难以实行。

3、考核标准的设计不尽科学合理。①考核标准不严谨。考核标准应该根据员工的工作职能而不是职位设定。考核项目设置不严谨、考核标准说明含糊不清,加大了考核的随意性。考核标准大而笼统,没有具体的评价标准;考核标准中有过多难以衡量的因素,难以使员工信服;考核标准与工作职能偏差较大。这些都使考核者打分存在一定的随意性,人为操纵可能性强,考核结果争议性大,很难令员工信服,结果使考核流于形式。②考核的内容不够完整,尤其是不能涵盖全部的工作内容,或以偏概全,如关键绩效指标有缺失等,因此,无法正确评价人的真实工作绩效。许多企业的考核内容大多千篇一律,不同类型部门考核内容差别不大,针对性不强,这在很大程度影响了考核结果的客观性、真实性和准确性。只有把定性化的指标以定量的形式表现出来,才能克服其主观随意性。

4、考核过程中发生的关系不能合理处理。要想使考核有效进行,必须确定好由谁来实施考核,也就是确定好考核者与被考核者的关系。通常来说,获得不同的绩效指标的信息需要从不同的主体处获得。应该让对某个绩效指标最有发言权的主体对该绩效指标进行评价。考核关系与管理关系保持一致是一种有效的方式,因为管理者对被管理者的绩效最有发言权。而考核小组可能在某种程度上并不能直接获得某些绩效指标,仅通过考核小组进行考核是片面的。当然,管理者也不可能得到善于被管理者的全部绩效指标,还需要从被管理者有关的其它方面获得信息。

5、绩效管理导向不合理。绩效考核是对员工心理的重要导向,考评指标就是最好的培训,它让员工把注意力集中在指标的完成上。它使人关注的不是工作而是考核;它将员工的注意力集中于考核结果和领导要求上(领导也是考核人),在这种考核制度下员工把上级看得很重,很容易造成领导在一个样,领导不在另一个样,员工为领导而工作的局面;但对于企业来说最重要的不是领导,重要的是把过程做好,做到位,过程是因,结果是必然的。没有一个好的过程控制,想要好的结果就是空的。

6、绩效考核与其前后的其它工作环节衔接不好。很多企业片面强调绩效考核的重要性,却忽视了与之相关联的其他体系。比如职位分析、职位评价、素质测评等。一个科学、合理的绩效考核体系,应该建立在完整的人力资源管理平台之上。如果其他体系没有完善,是不可能做出一套满意的绩效管理平台的。比如素质测评,如果企业不能科学、准确地测评员工的气质、性格、能力、职业倾向性等,就不可能在员工的能力考核中得出令人信服的答案。有的企业将考核结果滥加应用,使员工对考核心存恐惧,最终导致员工的业绩不升反降。

三、实施绩效考核的主要原则

为了保证绩效考核实施的实际效果,我们应当遵循如下原则:

1. 必须使绩效考核的目标服从于企业发展的战略。管理不是目的而是手段,绩效考核也是如此。现代管理控制理论认为,绩效考核不仅是一项重要的人力资源管理职能,还是保证实现组织目标的有效管理控制手段,一方面组织通过绩效考核体系把组织目标分解成为个体绩效目标,同时通过绩效考核来衡量组织现状,并将现状和未来目标进行比较,寻找其中的差距,在此基础上调整和优化企业的资源(人力资源只是其中

关于国有企业投入产出效率的数据分析与实证检验

武汉大学金融研究院 马理

[摘要] 研究国有企业的投入产出效率,了解国企发展现状具有极强的理论与现实意义。本文通过对改革以来的样本数据进行分析 and 回归,并与非公有制经济的同类项进行比较,验证国有企业在长期中形成了绝对投入高、绝对产出高,但效率低下的特点,并有可能强化负面影响,陷入非良性发展的循环。

[关键词] 国有企业 效率 实证检验

十六大指出支持东北等老工业基地振兴是从全面建设小康社会全局着眼提出的一项重大战略任务。这一方面意味着领导层重新认识到了东北等老工业基地的发展对国民经济的重大战略影响,另一方面也预示着国有经济再次成为了中央与政府的关注重点。由于当前国有经济仍然占到东北地区经济总量的三分之二以上,所以国有企业的深化改革、国有经济的战略调整是振兴东北老工业基地乃至公有制经济的成败关键。在这样的大环境下,对国有企业的现状、投入产出效率进行深入的研究也就具有了尤为重要的理论与现实意义。

一、国有企业的绝对投入与产出

由于我国是一个以公有制为主体的社会主义国家,加上独特的发展历程和社会文化的影响,长期以来,国有企业在获取资源投入方面占有绝对优势。中央与政府的“偏爱”体现在固定资产投资、劳动力投入、就业人员质量配置、金融资源配置、市场份额配置、企业亏损补贴、法律法规偏爱等若干方面。

以固定资产投资与劳动力投入为例,多年来非公有型企业难以望国有企业项背:

表1 各所有制经济的固定资产投资与劳动力投入(1978年~2001年)

的一项资源)和管理机制来不断地缩小差距,最后实现组织目标。所以说,实现企业发展战略才是绩效考核的真正出发点。

2. 与企业文化和管理理念相一致。考评内容实际上就是对员工工作行为、态度、业绩等方面的要求和目标,它是员工行为的导向。考评内容是企业组织文化和管理理念的具体化和形象化,在考评内容中必须明确:企业在鼓励什么,并且在反对什么,给员工以正确的指引。

3. 在制度设计上有利于调动方方面面的积极性,最大限度地提高员工的主动性与创造性。“绩效考核”顾名思义就是要考核“绩”和“效”,也就是说考核员工的职责履行情况,具体来讲就是“工作业绩”和“工作表现”,只不过有些员工的职责履行情况更多体现在“工作业绩”上。因此,考评内容不可能包含该岗位上的所有工作内容,为了提高考评的效率,降低考评成本,并且让员工清楚工作的关键点,考评内容应该选择岗位工作的主要内容进行考评,不要面面俱到。另外,对难于考核的内容也要谨慎处理,认真的分析它的可操作性和它在岗位整体工作中的作用。同时一定要切记,绩效考核是对员工的工作考评,对不影响工作的其它任何事情都不要进行考评。

4. 管理者是绩效考核的直接责任者。绩效考核体系没有实现预期效果往往都认为是人力资源部工作不得力。这其实也是对绩效考核的误解,人力资源管理部门的主要责任在于建立和维护一套可以帮助管理者更好的评价下属工作的绩效考核管理体系,所以承担的不是直接责任而是间接责任,只有各级管理者才知道组织的目标知道如何把组织目标合理分解成个人目标,才能实现绩效考核的根本目的;也只有各级管理者才能全面了解下属的职责履行情况,才能使考核结果不偏离客观事实。所以说,组织的各级管理者是绩效考核的直接责任者。

5. 管理细则目标量化,能够为人们所理解,便于操作执行。组织实施绩效考核就是希望可以对员工的工作绩效进行量化。一方面,现代企业的管理精细化程度越来越高,对于员工的绩效,仅仅得出是否理想的定性判断是不够的,而要对员工的工作绩效进行定量描述。另一方面,现代管理科学理论和技术的日趋成熟也为定量衡量员工绩效提供了理论支持和技术手段。现代成功的企业的绩效管理就是通过利用现代管理理论和相应的技术手段,结合企业的实际现状建立一套量化的绩效考核体系。也有的企业由于受制于自身的管理技术能力,就通过引进外部专业咨询机构来帮助建立科学有效的绩效考核体系。

总之,建立一套科学的绩效考核体系,寻找和探索一套可行、有效而又具操作性的绩效考核方法,成为公司高层管理者的重要工作目标,使企业走向成功的必要条件之一。而只有体现现代管理思想的绩效考核,才能发挥预期的作用,才能提高企业竞争力,成为企业在激烈竞争中立于不败之地的重要手段。

[参考文献]

[1]卡普兰、诺顿著,平衡计分卡:良好绩效的测评体系。北京:中国人民大学出版社 1999

[2]王云昌主编,人力资源管理。南京:河海大学出版社,2001

[3]王璞主编,人力资源管理咨询实务。北京:机械工业出版社 2002

[4]彼得·F·德鲁克:《公司绩效测评》,中国人民大学出版社、哈佛商学院出版社,1999年出版

[5]罗伯特·巴克沃:《绩效管理》,中国标准出版社 2000年1月出版