

绩效管理中的常见问题和解决途径

赵晓东^{1,2}

(1、浙江大学管理学院 杭州 310028;2、浙江大学城市学院 杭州 210015)

[摘要]本文总结了企业绩效管理在战略匹配、文化适应、和考核方法三个方面的常见问题,提出了对这些问题的解决对策,并且提出了绩效管理体系建立和使用中的注意点。

[关键词]战略一致性,文化适应,增量效率

企业绩效考核体系的设计各有思路,主要分公司绩效、部门绩效和员工绩效三个层面考核,而考核的重心主要放在部门绩效的考核,因为公司绩效由各部门绩效自然形成,部门绩效指标分解落实到员工层面上成为员工绩效的考核指标。部门绩效考核常见的思路有两种,一种是由任务指标和态度指标(或价值观指标)两部分构成,另一种思路是由任务绩效、客户评价和工作计划三部分构成。但是有些企业请咨询公司作了详尽、复杂的考核体系后其使用效果却不理想,管理人员和普通员工仅仅把烦琐的绩效考核表看成是工作以外的额外负担,并没有把他作为管理和提高绩效的工具,考核结果并不理想。另一些公司认为绩效考核指标除了一些量化的财务指标以外,其他非量化的考核很难做。其原因是什么,绩效管理中常见的问题是什么呢?

一、绩效管理中的常见问题和对策

仲理峰、时勤(2002)指出有效的绩效管理的核心是一系列活动的连续不断的循环过程,一个绩效管理过程的结束,是另一个绩效管理过程的开始,具体包括绩效计划、管理绩效、绩效考核和奖励绩效。也就是说,绩效考核是绩效管理的工具,是绩效管理过程中的一个重要环节。而整个绩效管理过程中最重要的是战略匹配和文化审计,很多企业绩效管理的问题恰恰是这些方面。

(一)忽视了绩效管理与战略的匹配。以往绩效评估的主要目的是行政管理的目的,即确定成绩优劣,作为奖惩依据。而现在越来越多的企业把战略发展作为绩效管理的首要目的。企业的经营环境、内外部条件不断地变化引起战略的动态变化,绩效管理的总体思路和具体绩效考核的内容也应随之而发生变化。比如有些企业在战略上非常强调技术创新和管理创新,那么在组织结构和考核的具体思路、内容上是否体现了这种创新导向呢?有些企业设置了人力资源部,甚至设置了人力资源管理委员会,但机制上的这种运作有无从战略角度考虑,是否注意了战略和结构、绩效管理思路的匹配?绩效管理中常见的问题之一是有些企业抓住了一些硬指标(财务上有量化统计)的考核,而对那些战略上比较重要,而操作上有难度的软指标的考核却显得力不从心。这一直是考核中的薄弱环节。绩效管理系统有效性的首要标准是战略一致性。战略一致性是指绩效管理系统引发与组织的战略、目标和文化一致的工作绩效的程度。因此,在构件绩效管理系统之前首先必须梳理企业的战略,战略是什么?明确实现这些战略需要人力资源绩效管理系统的哪些思路和细节支持。并且把这些内容体现到绩效计划、管理绩效、绩效考核和奖励绩效的各个环节中去。绩效考核体系大多与目标管理结合,这样更需要在明确战略目标之后将目标层层分解得到不同层面的考核目标。同时,在公司的战略调整之后,绩效管理体系应随之而调整。另外,应特别关注战略上比较重要,但考核难度较大的软指标,可以考虑用行为、态度指标代替较难量化的结果指标。比如一线服务人员的服务质量较难考核,可以考虑用微笑服务,言语得体等行为指标代替。只要战略上重要,不管难度多大,都应该想方设法寻找类似的替代指标。

(二)忽视绩效体系的文化适应性。国际咨询公司为一一些中国企业设计的绩效评估体系,从体系本身看非常科学,但在有些公司里的运行效果却不好,原因是什么?这些考核体系本身虽然较完善,但与中国员工的心态,中国的管理现状并不吻合,忽视绩效体系中企业文化的渗透,最后复杂烦琐的系统反而成为负担。因此在

我们要求的是:
$$\begin{cases} \max \lambda(X) \\ \lambda(X) \leq \mu_A(X) \\ \lambda(X) \leq \mu_M(X) \end{cases}$$

用计算机编程来求出最优解。使用的软件为 MATLAB6.5 版,将程序输入计算机,运算出的结果如下: $x = 0.2673; 0.0971; 0.2317; 0.2327; 0.1356; 0.0356$ 。 $Z = 0.3731$; $r_1 = 22.6100$; $n_1 = 0.5367$; $n_2 = 0.5372$ 。从计算的结果,可以知道 X 的最优值 $X^* = (0.2673, 0.0971, 0.2317, 0.2327, 0.1356, 0.0356)$ 。就是说第一个项目投资比例是 0.2673,第二个项目是 0.0971,第三个项目是 0.2317,第四个项目是 0.2327,第五个项目是 0.1356,第六个项目是 0.0356,这个时候的收益率是 22.61%,绝对离差是 0.3731。

[参考文献]

[1] 赵国忻. 风险投资项目组合管理研究. 西安邮电学院学报. 2003, (4): 64 - 68
[2] Bell D E. Risk, return, and utility. Management Science. 1995, (41): 23 - 30.
[3] 张春宁, 蔡敬梅, 张延锋. 一种新的风险投资组合模型构建方法. 统计研究. 2003, (11): 57 - 59
[4] Kaufman A, Gupat M M. Introduction to fuzzy arithmetic: theory and applications. New York: Van nostrand Reinhold, 2000



构件绩效管理之前,在明确战略之后,其次要做的工作是文化审计,很多企业提炼出成文的企业文化的提法,但是在绩效管理中不仅需关注文化应该是什么,更应该关注文化实际是什么?在绩效管理体系中既要体现目标文化,也要体现实际文化,分析员工对竞聘上岗、绩效考核、奖励措施抱什么样的心态,并且通过绩效管理体系的引导,不断地缩短两者的关系。

(三)绩效考核中的常见问题

1. 任务绩效指标体系很难做到部门之间的完全可比性。企业中的某些部门,比如总务部,一般根据该部门的职责一一确定其任务绩效的考核指标,比较细致全面,较难提取关键绩效指标,指标数量较多。另一些部门,比如营销部,主要抓住与销售计划完成情况相关的结果指标,比较容易抓住关键绩效指标。这样有些部门指标较多,较详细,有些部门指标较概括,很难作到完全的可比性。对每个部门的绩效指标梳理,不仅要知道指标内容是什么,更应了解指标的内在结构如何,有些指标之前有层次关系,高级指标的完成必须需要低级指标的预先完成,而考核的重点应放在这些高级指标上,低级指标不需要单项作为考核指标。每个部门的考核指标从部门职责、战略动态要求、指标结构关系反复权衡,确定关键的 3-5 个指标作为关键绩效指标,不能罗列太多。

2. 任务绩效和周边绩效的权重难确定。周边绩效相比较于任务绩效,存在主观性较强的问题,实际操作时也由于缺乏培训没有全部写出作为给分依据的关键事件。不同部门在任务绩效和周边绩效的权重上存在一刀切的现象。而实际上,由于不同部门的业务性质不同,任务绩效和周边绩效的比重应是不一样的。周边绩效的权重首先应考虑部门的业务性质,有些部门在业务模型上联系的相关部门特别多,周边绩效的考核权重应该大一些,有些部门联系的相关部门较少,周边绩效的权重可以小一些。其次,应注意周边绩效考核的目的,如果是为了解决部门之间严重的踢皮球、不协作现象,其权重设置可以大一些。如果是出于引导企业内形成客户服务的意识,其权重可以适当减轻。

3. 绩效考核的公平性。不同部门由于业务性质有所不同,有些部门相对比较容易就能完成当期任务,有些部门需极大努力才能完成当期任务。这涉及到绩效考核在多大程度上与努力挂钩的问题。各部门挂钩的程度是否较一致,这会直接影响员工的公平感和满意度。解决这个问题关键是在把握绩效考核在部门之间标准的一致性,在考核指标确定之后,需确定打分的标准,而在确定标准时,应尽量考虑到各部门在达到标准难度上的一致性。尽量避免出现同一分数上有些部门的标准容易达到,有些部门的标准较难达到的现象。

4. 周边绩效的评价。客户评价一般需要从企业内部抽取相关客户打分,客户抽取的程序如何,是否被抽取的客户一定对被评价企业当期业务最了解。如果是随机抽取,会出现抽取到的客户部门对该期被评价部门工作并不了解,其打分也缺乏依据的情况。如何解决这方面的程序公平,是目前操作中的问题。周边绩效评价部门的抽取,首先应明确企业的业务模型,明确企业的业务系列(比如研发和市场系列、生产系列、管理系列等)和各系列的部门关系。周边绩效的评价主要是从业务模型网络结构的相关部门中轮流抽取进行评分。

二、绩效管理体系建立和使用中的注意点

(一)考核结果的反馈。绩效考核结果的反馈是整个考核过程中关键的一环。需慎重考虑反馈的时机和地点,集体反馈还是个别反馈,直接上级对下级反馈,还是由分管副总或人力资源部反馈,考核结果与薪酬待遇挂钩的程度。绩效反馈不仅是一种考核结果的意见反映,更是一个绩效沟通和绩效改进的过程。在反馈内容上,应尽量摆事实而不作评价,将平时的实际表现、工作中的关键事件与考核结果结合起来进行反馈。良好的绩效反馈可以增加员工对考核结果的认同,以便增强日后的绩效改进。

(二)以绩效管理为中心的人力资源整体配套。较为完善的绩效管理系统可以成为人力资源整体配套的重心。绩效考核的结果可以为下一步培训内容的确定提供依据,同时成为薪资调整的依据。同时,绩效考核中所体现的人力资源战略可以同人力资源规划和招聘密切结合。另外,绩效管理的新领域是与发展挂钩,建立指导人计划和后备计划,可以将指导人计划与绩效管理系统结合起来。

(三)绩效考核中的增量效度。对被考核的每一个部门和每一个员工来说,绩效考核观察的角度应更关注该部门和该员工在不同考核期的绩效增量。这对于促进不同层面的绩效改进是有积极意义的。而由于不同部门之间的业务性质和具体情况各有不同,过多强调部门之间的比较和排序是没有意义的。

参考文献:

1. Elaine D. Pulakos & Sharon Arad, Michelle A. Donovan, Kevin E. Plamondon, ,Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance, Journal of applied psychology, 2000, Vol. 85, No. 4. 612 - 624.
2. 雷蒙德·A·诺伊,《人力资源管理:赢得竞争优势》,(第三版),中国人民大学出版社,2001,4。
3. 仲理峰、时勤(2002),“绩效管理的几个基本问题”,《南开管理评论》,2002年第三期。