

中小民营企业员工绩效评估探析

姜 华

(盐城工学院 研究生培养处,江苏 盐城 224051)

摘要:绩效评估决定着人力资源管理的有效性。中小民营企业要想在激烈竞争的市场环境中求得生存与发展,就必须掌握绩效评估科学的理念与技能,提升自身的核心竞争力。系统分析了目前我国中小民营企业在人力资源管理中员工绩效评估存在的问题及原因,并在此基础上提出了改善与加强中小民营企业员工绩效评估的对策及措施。

关键词:中小民营企业;绩效评估;关键绩效指标(KPI)

中图分类号:F270.3 **文献标识码:**A **文章编号:**1671-5322(2010)03-0028-04

绩效评估又称绩效评价或员工绩效考核,是一种正式的员工评估制度。Lansbury指出绩效评估是识别、观察、测量和开发组织中人的绩效的过程,以更为有效地达到组织的目标,同时有助于员工认识和接受反馈、迎合员工的工作需求以及指导员工的职业生涯^[1]。绩效评估是企业管理者与员工之间的一项管理沟通活动,主要目的是通过提高员工的绩效水平来提高组织或团队的绩效,为企业的人力资源管理与开发提供必要的依据,从而实现员工和组织的战略目标。

一、中小民营企业员工绩效评估的现状

现阶段,中小民营企业已经成为我国经济发展的支柱、财政收入的主要来源和地方安置就业的主要载体。我国进入WTO后,不少民营企业积极吸收先进的管理理论,不仅建立起相对完善的绩效管理体系和绩效管理制度,而且在企业管理的实践中将绩效管理的各个环节有机结合起来。但多数企业并不明白进行绩效管理的真正目的,尤其是员工绩效评估这一环节。对员工进行绩效评估,是提高中小民营企业组织管理效率及改进工作的重要手段。通过绩效评估能够了解员工工作目标的完成情况,及时发现工作中存在的问题,寻求解决的方法;同时能够挖掘员工的潜能,从而为员工制定长远的发展计划。通过绩效评估使中小民营企业的发展建立在较高的工作效

率的基础上,建立在优秀的、不断进步的员工的身上,只有这样才能保证企业能够稳固地、不断地良性发展^[2]。

当前中小民营企业员工绩效评估中存在着不少问题,比如说员工对现代人力资源管理的理念模糊,绩效评估的思维模式太传统,没有采用适合企业的关键绩效指标(KPI),没有合理运用绩效评估的结果,科学地激励员工等等。因此,立足于中小民营企业员工绩效评估实践,在分析现状的基础上,探讨完善和优化员工绩效评估的途径,对促进中小民营企业核心竞争力的提升具有重要的现实意义^[3]。

二、目前中小民营企业员工绩效评估中存在的主要问题

1. 员工对绩效评估的认识模糊

现代企业管理中的绩效评估是对管理过程的一种控制,其宗旨是通过评估员工的绩效以及团队、组织的绩效,并通过评估结果的反馈、分析绩效差距来实现员工绩效的提升,进而提升企业管理水平和业绩。许多中小民营企业在推行绩效评估时没有与员工进行有效地沟通,没有告知组织成员绩效评估的宗旨和用意,以及它与组织发展战略及员工个人的职业发展之间的关系,员工对绩效评估体系的管理思想和行为导向不明晰,结果造成评价者与被评价者对绩效评估都有误

收稿日期:2010-07-10

作者简介:姜华(1982-),女,江苏盐城人,助教,研究方向:企业管理。

解。到了实际执行的时候,评价者认为绩效评估只是一种形式,怕得罪人,结果拉不开差距;个别员工认为评估体系的评价不够公正,不能真实反映员工实际的工作绩效状况,导致他们惧怕评估;有些员工为了保护自己的利益甚至还会提供虚构的信息,从而不能达到绩效评估应该达到的效果。

2. 中小民营企业缺乏可行的长期战略

绩效评估的目的在于配合企业战略的实施,控制企业员工的行为,引导企业员工自觉建立与企业发展一致的个人目标。企业应站在长期发展的角度,将绩效评估与企业当前以及未来一段时间内的发展目标相结合,从而制定出缜密的企业长期发展战略。我国许多中小民营企业虽然已十分重视本企业发展战略的制定,但是由于发展时间短、规模和实力小、管理底子薄等诸多原因,很多中小民营企业还未能提出一个清晰、可行的长期战略目标。年度经营目标的设定不具有战略意识,还只能由企业高层管理人员依据个人经验和主观意愿进行设定,在可达成性和可执行性方面均存在问题,直接影响部门及员工工作目标的设定,从而造成个人目标与企业目标的相关性很小。

3. 绩效评估指标不科学

中小民营企业受规模限制,一般都没有设立人力资源部门,因此缺少关键绩效指标考核设计的专门人才,考核标准往往由管理层说了算,很大程度上不能反应员工的岗位特点。比如,很多中小民营企业没有根据职位分析中所确定的工作职责来具体区分不同的职位,而是把所有的工程技术人员统一划线,这就造成了实际操作中有的员工做的工作很多,但都不是关键绩效指标中所列的考核项目,所以只拿到比重很小的工作态度分。也有一些中小民营企业的绩效评估指标只是硬性地关注工作的数量,例如,某人完成多少项目,发展多少客户等,而不注重工作的质量。再如,客服人员接听电话的次数,并不代表他的工作绩效,替顾客解决问题的比例及服务品质才是关键。这势必造成员工盲目追求考核项目中包括的硬性指标,而对与企业息息相关的其他工作漠不关心。

4. 绩效评估方法不当

中小民营企业运用绩效评估不是赶时髦,而是要运用科学的方法来检查和评定企业员工对职位所规定职责的履行程度,以确定其工作成绩,从而促进企业的人力资源管理,提高企业竞争力。当前,一些中小民营企业在进行绩效评估时,盲目

运用所谓新兴的绩效评估方法,结果导致评估失灵。平衡记分卡(BSC)、360度绩效考核等绩效评估方法固然有其先进性,但对于一些中小民营企业来说并不一定具有适用性。如果一知半解,盲目引入,有时未获其利,可能反受其害。任何绩效评估方法都不是十全十美的,没有最好的绩效评价工具,只有最适合本企业的工具^[4]。

5. 缺乏长期有效的激励与反馈机制

由于大部分中小民营企业没有较为完备的关键绩效指标和操作规程,难以依据科学的考核结果对员工进行全方位的激励。一些中小民营企业多以晋升、加薪和奖金作为激励手段,对充分发挥员工的积极性、主动性和创造性及潜能不利,也不利于员工积极参与管理,往往是企业花了钱却收不到激励的预期效果,并且破坏了职工对企业的感情和对领导的信任。另外,没有良好的企业文化,高层领导与员工沟通不足,导致反馈质量难以保证。缺乏有效的绩效反馈,会使绩优者不能及时获得领导的认可,认为没有人看到其付出;也会使绩差者不能及时看到自己的缺陷所在。最终导致绩优者不能及时获得加薪等激励,绩差者不能及时淘汰,干好干坏一个样,挫伤员工的积极性,还有管理人员不能持之以恒,反馈工作不能长久进行^[5]。

三、改善与加强中小民营企业员工绩效评估的对策及措施

要做好中小民营企业员工绩效评估工作,需要引入现代企业人力资源管理的理念,结合中小民营企业的实际状况不断调整和完善,针对企业在开展员工绩效评估工作中出现的问题,应当加强如下几项工作:

1. 加强对绩效评估重要性的正确认识

充分认识绩效管理的重要性,树立以人为本的绩效管理理念,提高全员绩效意识。将绩效评估思想深入全体员工心中,消除和澄清对绩效评估的错误及模糊认识。绩效评估不是主管对员工挥舞的“大棒”,也不应成为无原则的“和稀泥”。评估不是为了制造员工间的差距,而是实事求是地发现员工工作的长处、短处,以便于扬长避短,不断改进和提高。在企业中通过开展员工绩效评估,能够使员工了解自己的工作表现,帮助员工搞清楚应该做什么和为什么要这样做,使员工有机会参与公司管理,发表自己的意见,提高工作热情

和创新精神,为提高企业经营管理水平、增强核心竞争力发挥作用。因此,中小民营企业的管理者应该加强对员工绩效评估的认识,了解绩效评估对于企业生存发展的意义,看到加强员工绩效评估的重要性和紧迫感。

2. 制定明确的企业战略目标,层层分解

第一步,企业必须要系统梳理战略目标,全面、系统地分析企业外部市场环境、竞争对手以及内部资源能力,将高层领导的发展思路明晰地表达出来,挖掘企业的核心竞争力所在,制定出企业一切行动的指南和目标。第二步,进行传达和分解给下一级的管理层,这一层的管理者要根据自己部门的职责,明确帮助企业达到这些目标自己应当实现哪些目标,完成哪些工作任务。目标确定过程依次传递和分解下去,直到企业中所有员工都能够确定企业实现总目标的个人目标和需要完成的任务为止,这些目标就成为对企业员工的个人绩效评价的标准。在这个过程中,部门领导和员工一起,就不同员工应该做什么、为什么要做、考核衡量的标准以及在做的过程中需要上级的哪些支持等方面进行充分的沟通,以帮助员工从自身的角度去理解企业的经营目标、帮助员工找到正确的工作路线。

3. 设置关键绩效指标(KPI)

绩效评估的指标应与企业的目标相一致,指标的设计应体现企业发展的导向,在制订 KPI 时,一般应遵循 SMART 原则,可按照从宏观到微观的顺序,依次建立各级的指标体系。首先在明确企业的战略目标的基础上,找出企业的业务重点,并确定这些关键业务领域的 KPI,从而建立企业级 KPI。接下来,各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI。然后,各部门的主管和部门的 KPI 人员一起再将 KPI 进一步分解为更细的 KPI。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。

员工绩效行为是一个多维度的概念,除任务绩效外,关系绩效和个人特质因素也会对员工绩效评价产生重要影响。研究发现,非任务绩效因素涉及到组织对员工绩效的认可程度,导致员工产生对绩效评价的公正与公平感受,进而影响到员工的工作积极性与组织承诺。因此,在设置 KPI 时,除了关注任务绩效指标外,还应兼顾非任务绩效指标。

4. 选择合适的绩效评估方法

中小民营企业初期一般都是家族化管理方式,到了一定发展阶段,就要引进现代企业管理方式才能适应经济发展。对于绩效评估方式,各国学者和管理人员开发出了多种绩效评估方法和考核技术,如员工比较评价法、行为对照表法、关键事件法、等级鉴定法、目标管理评价法以及纵向考评、横向考评、BSC、360 度考评、自我考评等方式和方法。作为管理比较薄弱,刚刚导入绩效管理体的中小民营企业来说,机械地套用上述办法,容易使绩效评估成为评估双方的博弈游戏,影响员工工作积极性。因此选择和组合评估技术和方法,要慎重考虑企业的文化、管理者的素质等因素,最好整个绩效管理体系的设计能保证员工的充分参与,使员工在绩效沟通中已经明确其绩效目标,并认可考核办法^[6]。

5. 建立科学合理的员工激励机制

在人力资源管理中,薪酬、培训、职位异动(晋升、降职、轮岗等)、解雇等是其核心所在,所有的人力资源管理和开发都围绕这些工作开展,这些方面既是员工关注的焦点,也是中小民营企业人力资源管理的重点。中小民营企业员工的待遇不公,旧的激励工具逐渐衰竭,是大多数中小民营企业的员工忠诚度不高的主要原因。因此,要建立适应现代竞争环境的员工队伍,就应该建立科学合理的员工绩效评估激励机制。其中包括把员工对企业的贡献与待遇公平合理地联系起来;提倡使命感;注意让员工有可控制的事业进程,可以把握自己的行动和方向;给人荣誉感,因为声誉正以前所未有的魅力影响员工的积极性;将价值共享作为考核的原因之一,这样不仅可以激发员工的工作热情,而且可以保存包括优秀员工在内的资源。

6. 进行有效的绩效沟通和反馈

绩效管理的过程始终都是在经理和员工之间的双向沟通中进行的,它是经理和员工的共同行为,任何一方的一厢情愿都将破坏其效果。绩效沟通与反馈的意义在于反馈可以让员工了解自己到底做的怎样及在管理者心中的印象、形象如何,这一点对于中小民营企业尤其重要,大多数中小民营企业中的员工对管理者对自己的评价非常模糊。因此,中小民营企业急需建立双向沟通机制,采用面对面交流,将绩效成绩准确告知员工,并针对考评结果共同讨论、研究、制定更加优化的

方案。管理者在对员工评估过程中与下属不断沟通、不断辅导与帮助下属,记录员工的工作数据或事实依据,保证目标达成的一致性,这比考核本身更重要。考核结果的反馈不仅仅局限于信息的传递,更重要的是可以让员工了解管理者的评价和期望,从而根据要求不断提高;同时,可以使管理者了解员工的业绩和要求,有针对性的进行激励和指导^[7]。

我国中小民营企业要进一步发展,就必须认识绩效评估的重要性,使部门目标、员工目标和企业经营战略目标一致,并建立有效的绩效管理体系,使其与人力资源管理的其他模块相结合,处理好绩效评估过程的沟通、绩效目标及关键绩效指标的设定、反馈等关键环节,使绩效管理发挥应有的作用,成为促进企业发展的有效手段。

参考文献:

- [1] Lansbury R. Performance Management: A Process Approach[J]. Human Resource Management, 1988,4:46-55.
- [2] 谢冰. 员工绩效考评中的非任务绩效因素研究[J]. 现代管理科学,2007(5):110-112.
- [3] 韩建明. 浅析我国民营企业的绩效管理[J]. 生产力研究,2009(21):215-217.
- [4] 高雪宁. 我国企业员工绩效管理问题浅析[J]. 统计与咨询,2007(2):12-13.
- [5] 关卉. 民营企业绩效管理系统失败案例[J]. 企业改革与管理,2006(11):36-37.
- [6] 钟庆华,钟文华. 我国中小民营企业绩效管理现状探析[J]. 天府新论,2007(12):128-130.
- [7] 张丽红,于晓勇. 民营企业绩效管理现状与对策[J]. 企业活力,2007(1):22-24.

Analysis of Medium and Small – sized Private Enterprise Employee Performance Appraisal

JIANG Hua

(Department of Graduate Cultivation, Yancheng Institute of Technology, Jiangsu Yancheng 224051, China)

Abstract: Performance evaluation determines the effectiveness of human resource management process. Medium and small – sized private enterprise in a highly competitive market environment to survive and develop, we must grasp the concept of performance appraisal and scientific skills to enhance their core competitiveness. This systematic analysis of the current medium and small – sized private enterprises in China in human resources management of employee performance problems and assess the reasons for, and on this basis put forward to improve and strengthen the medium and small – sized private enterprises employee performance evaluation countermeasure and measure.

Keywords: medium and small – sized private enterprise; performance appraisal; Key Performance Indicators

(责任编辑:李 军;校对:洪 林)