

文章编号:1674-2869(2008)05-0068-02

民营企业员工绩效考核常见问题分析

刘晓娜,孙细明

(武汉工程大学经济管理学院,湖北 武汉 430074)

摘要:绩效考核虽然已经不是一个新概念,但在我国民营企业里却是一片较大的空白,大多数民营企业的绩效考核内容比较简单,考核效果也欠佳。本文就民营企业绩效考核常见的一些问题进行分析,并就问题的解决提出有针对性的建议。

关键词:民营企业;绩效;考核

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

绩效考核是企业人力资源管理工作的重要环节,是企业充分利用资源、培育核心竞争力、实现公司战略目标、创造企业高绩效最直接的一环。随着我国加入世贸组织,国内市场逐步对外开放,民营企业所面临的市场竞争日益激烈,新形式促使民营企业比以往任何时候都更注重企业自身的绩效。民营企业特别是上规模的民营企业对先进的绩效考核理念都比较推崇,大多数企业都引进了这些概念,但由于我国民营企业受发展历史、规模实力、人员素质及在管理机制上所独有的特征等各方面的影响,使得这些先进的考核理念很少能较好地存活,最终不免陷入自然终止的命运^[1]。

一、民营企业的绩效考核存在的问题

(一)企业各管理层及员工对绩效考核缺乏系统的认识

许多民营企业高层只是孤立地看待绩效考核,没有认识到绩效管理同企业的战略、组织架构、企业文化等是密不可分的,绩效考核标准的制定是要以工作分析为基础的,加上中层经理执行中又没有将其任务合理地分解,直接导致对下属的宽容放纵,最终绩效考核只是流于形式。而作为最易感到焦虑的被考核者的员工,他们既想得第一,又害怕枪打出头鸟;既担心被人算计,又害怕暴露自己的弱点,因此对绩效考评采取自我保护的态度,以至自评分普遍接近满分的水平,基本上失去相互比较的意义^[2]。

(二)考核过程缺乏合理性

1. 考核指标的空泛化。很多民营企业提取考核指标过于空泛化,只是根据现成的指标库或模板生搬硬造,而没有根据企业的战略规划、业务流

程、行业特性、发展阶段、组织特性、员工特性等进行深入的分析,导致考核指标具有普遍性,而不具有适合企业特征的针对性,由此必然导致考核结果的失真。

2. 考核工具选择的随意化。考核工具有多种选择,必须根据企业特性、职位特性等进行合理的衡量和选择,不同的职位或不同的工作要求都必须选择不同的考核工具。很多民营企业还不善于根据职位的变化而采取不同的考核方法,由此导致考核结果的不准确性或不合理性。

3. 考核角度过于单一。大部分民营企业推行绩效考核时,只关注单个员工的业绩好坏,而忽视了对团队的考核,这是不科学的,从管理角度看也会带来不可忽视的恶果。首先它会错误地引导员工培养“独狼意识”,并不惜牺牲同事的利益,破坏组织内部的协调关系;其次,它会产生“木桶效应”,由于业绩上存在一个“短板”,而降低整个“业绩桶”的承重能力或使用寿命。

(三)考核频率不规范

设定绩效考核的间隔时间对评估操作过程来说,是必不可少的一环,它直接影响到评估目的的实现。时间间隔太短,不仅浪费精力和时间,还会给员工过多不必要的干扰,造成心理负担;但周期过长,反馈太迟,也不利于改进绩效。民营企业在实际考核工作中,往往存在着考核频率随意性问题,特别是在业务繁忙时,往往以没有时间为由,延长考核周期,甚至停止考核活动,一方面使绩效考核失去了对员工工作应有的监督作用和约束力,另一方面员工对自己的工作不能及时获得反馈信息,一些工作中存在的问题不能及时发现

收稿日期:2007-06-26

作者简介:刘晓娜(1981-),女,河南新密人,硕士研究生。研究方向:企业战略管理。

孙细明(1965-),男,湖北新洲人,教授,博士,硕士生导师。研究方向:企业技术创新、企业战略等。

并加以修正,不利于其工作绩效的提高^[3]。

(四)缺乏绩效改进这一重要环节

绩效考核不是为了考评而考评,而是为了达到绩效的改进和提升,因此推进绩效的持续改进是绩效考核的落脚点,是提升公司组织和员工业绩的重要环节,也是企业倡导“以人为本”,促进员工人力资本增值的一种现代管理方式。而多数民营企业在绩效管理过程中缺乏绩效改进这一重要环节,这样使被考评者不注重对问题的原因分析,也不清楚如何采取措施来解决工作中存在的问题,从而使绩效考核失去了最根本的目的。

二、解决民营企业绩效考核问题的途径分析

(一)系统性地看待绩效考核

绩效考核是一个系统过程,主要包括绩效计划和标准的制定、绩效的沟通、绩效的考评、绩效的反馈与辅导、绩效的提升与再计划、绩效结果的运用诸环节。绩效计划是上级与员工合作,对员工下一年应该履行的工作职责、各项任务的重要性等级和授权水平、上级提供的帮助、可能遇到的障碍及解决方法等一系列问题进行探讨并达成共识的过程,是整个绩效管理体系中最重要的一环。绩效辅导是指上级与员工双方在计划实施过程中随时保持联系,全程追踪计划进展情况,及时排除障碍,必要时修订计划的互动环节,它是绩效管理体系的灵魂与核心。因此,民营企业绩效考核,应该把更多的注意力放在绩效计划和绩效辅导上,仅仅关注考核而忽视计划和辅导无异于本末倒置。

(二)明确绩效考核体系的目的

建立的绩效考核体系要能够达到以下目的:作为晋升、解雇和调整岗位的依据;作为确定工资、奖励的依据;作为潜能开发和教育培训的依据;考核结果供财务、安全技术和人事行政、生产等部门制定工作计划和决策时参考。另外,通过对员工绩效良莠的评价,并保持对员工的有效反馈,进而激发每位员工的工作热情及创新精神^[4]。

(三)选择科学评价方法

1. 考核方法的选择和组合。绩效考核方法很多,不同的考评方法各有优缺点,它们适用于不同的环境和对象,所谓“没有最好的考评方法,只有更合适的考评方法”,就是告诉我们在进行绩效考核工作中,可以根据需要对各种考评方法加以选择和组合。

2. 定性考核和定量考核的结合。在实际操作

中,企业可根据绩效考核的侧重点,结合定量考核和定性考核两种手段,达到对员工的全面评价^[5]。

(四)考核频率要适当

考核不要每月都进行,那会使员工陷入数字游戏中,疲于应付考核而无心工作;也不要三天打鱼两天晒网,特别是在业务繁忙时,不要以没有时间为由,延长考核周期,甚至停止考核活动^[3]。同时,企业员工的绩效考核是一个动态的、不断优化和改进的过程,要根据企业发展所处的阶段和企业的具体要求实行不同的考核方式。

(五)加强与员工的沟通反馈

考核的结果将决定员工的晋升、奖惩和各种利益的分配,管理人员需要就考核结果进行绩效反馈的面谈,从而使员工从内心接受绩效评价结果。面谈还可以帮助员工分析绩效不佳的原因从而进行绩效改善,这也是帮助员工进行职业规划的一个重要过程。绩效考核不是迫使员工更好或更努力工作的棍棒,也不是只在绩效低下时才使用的惩罚工具。绩效反馈是确保管理者期望产生的工作行为、表现及其结果而进行的企业内的管理活动,是上级与员工以共同合作的方式完成的,它对员工本身、上级和企业都是有益的^[6]。

企业绩效评估是一把“双刃剑”,好的绩效评估制度可以激活整个组织,但如果做法不当,可能会产生意想不到的后果。民营企业要想在日臻完善和日趋激烈的市场竞争中脱颖而出,必须根据自己公司的战略规划、发展阶段、组织及员工特性进行深入细致的分析,选择适合自己的考核体系,舞好绩效考核这把“利剑”。

参考文献:

- [1] 贺翔. 民营企业员工绩效考核的绩效探析[J]. 企业活力, 2006, (5): 62-63.
- [2] 沈维玲. 民营企业集团绩效管理体系研究[D]. 北京: 北京交通大学, 2007.
- [3] 吴美满. 民营企业绩效考核存在的问题探究[J]. 福建省社会主义学院学报, 2004, (1): 44-46.
- [4] 杨剑, 白云, 郑蓓莉. 目标导向的绩效考评[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2003. 160-164.
- [5] 刘鹤. 民营企业绩效管理体系设计与应用研究[D]. 重庆: 重庆大学, 2006.
- [6] 宋昊, 杜清玲. 浅析绩效考核中的绩效反馈[J]. 企业家天地(理论版), 2007, (3): 55-56.

(下转第100页)

- [8] 范忠信. 白话庄子[M]. 北京: 中国广播电视出版社, 1992. 336.
- [9] 金庸. 金庸作品集[M]. 广州: 广州出版社, 2003. 76 - 675.
- [10] 刘仰东. 梦想的中国——三十年代知识界对未来的展望[M]. 北京: 西苑出版社, 1998. 4 - 11.

Analysis on incomplete idioms

ZENG Jin

(Jiujiang Vocational & Technical College, Jiujiang 332007, China)

Abstract: In order to achieve an undescribable result or to meet the requirement in rhyme or antithesis, writers tend to make use of “simplification” or “omission” to deliver incomplete idiomatic expressions. Thus giving readers unexpected joy by way of “a sudden and thorough understanding” and “an everlasting reflection”. The author calls these idiomatic expressions incomplete idioms, which will be analyzed in following aspects: diction, name-giving and title-choosing in chapters.

Key words: idioms; incomplete idioms; analysis

本文编辑: 吴晏佩



(上接第 69 页)

Analysis of common problems in performance assessment of private enterprises

LIU Xiao-na, SUN Xi-ming

(School of Economics and Management, Wuhan Institute of Technology, Wuhan 430074, China)

Abstract: Performance assessment is no longer a new concept, but also a blank area in private enterprises in China. The contents of performance assessment are very simple and the results is not very good in most private enterprises. Some common problems in the performance assessment of private enterprises is analyzed in this thesis, and some counter measures will be proposed.

Key words: private enterprise; performance; assessment

本文编辑: 吴晏佩