

企业绩效管理过程中常见的问题与对策

马国莱

(杭州宇龙化工有限公司 浙江 杭州 311106)

[摘要]企业的经营管理活动都围绕着获得利润,提升组织绩效开展,因此人力资源管理体系中的绩效管理体系对企业发展而言至关重要,组织绩效需要通过将目标分解到各层级、各部门一直到每一个员工来实现,为了达成员工和企业的共同发展这样一个长期目标,选择什么样的绩效管理方式和指标,常常是困扰企业发展的一个难题。论文主要从绩效管理的概念和主要特点出发,分析其具体应用过程中存在典型问题,并探讨解决的对策。

[关键词]人力资源;绩效管理;绩效考核;KPI

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.07.120

企业经营管理过程中,人力资源管理是比较核心的部分,面对国内外激烈的市场竞争环境,销售目标等各项工作目标的达成是推动企业长久稳定发展的首要前提。对于各部门的工作进行有效地绩效管理,也是我国大部分企业人力资源管理实践中的重点和难点,由于企业各层级的理念差异、知识和技能差异等,存在着绩效管理模式的选取以及关键绩效指标选取方面不合理、绩效结果应用单一等方面的问题,使得绩效管理很难达到预期的效果。因此,通过合理分析各种客观因素来建立适合自身的绩效管理方法,对于激发员工积极性,实现企业长期发展,有着非常重要的意义。

1 企业绩效管理及关键绩效指标概念

企业绩效管理是一项系统工程,主要是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与绩效计划制定、绩效辅导和沟通、绩效考核与评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环的有机系统。我们日常所说的绩效考核是绩效管理体系中的一个环节,考核的依据是绩效目标的设定,绩效目标以企业战略目标为起点,分解为各部门工作目标,再通过岗位分析,提取关键绩效指标。

关键绩效指标(又称为KPI)是通过组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行分析、测算、设置,衡量流程绩效的一种目标式的管理指标,与各岗位的工作职责密切相关。

在日常绩效管理过程中,粗暴套用新型绩效管理新模式、所有考核指标都设置为KPI、绩效考核的结果与薪酬挂钩后就结束一轮的绩效管理过程等,都是一些管理过程中的误区。本文主要从几种常见的误区出发来进行分析,并提出一些建设性的解决建议,供企业绩效管理工作者参考。

2 绩效管理总体模式设计中的常见问题及改善措施

2.1 绩效管理模式的选取问题

一般绩效管理的模式按照强度分类,有强考核模式、弱考核模式及均衡考核模式三种。

强考核模式的特点是绩效导向,重结果轻管理;业绩导向明确,考核方式简单易操作,对内部管理的规范性要求不高;考核周期短,以月度考核为主。

弱考核模式的特点是能力导向强,轻考核重管理;对人员工作能力培养导向清晰,工作层面操作复杂,需要较高的流程管控能力;考核周期长,以半年度或者年度考核为主。

均衡考核模式,以结果和行为考核为主,兼顾能力考核,因其均衡导向特点,企业需要较高的资源支持及领导层面的管理能力支持;考核周期一般为中周期,季度考核为主。

对于绩效管理模式的选取,也存在一些误区,比如一家农药生产企业,有产品研发能力,经过多年的发展,在市场上也有一定的口碑和品牌影响力。由于农药产品的特殊性,在销售过程需要提供专业化的产品使用技术方案、及药害问题处理能力,这样的企业对研发、销售及客户服务层面的运营能力要求也比较高,人才的培养周期就比较长,这类企业如果采取强考核模式,就容易造成员工因工作能力很难在短时间内提升到农药行业要求的水平,导致工作压力过大,势必形成人才快速流失的现象。

因此,具体选取哪一种管理模式,应根据企业自身的发展战略、发展阶段,企业重点关注的考核内容等综合因素来科学地选取。

2.2 考核周期选取的问题

考核周期一般分为长周期(半年至年度)、短周期(月度)、和中周期(季度)三种,考核周期的选取也是需要根据实际情况进行客观分析的,不合理的考核周期也容易打击员工的积极性。应根据企业自身的管理理念、管理基础和具体考核内容来选择。

企业管理的集权与分权理念,也反映了日常管理过程对员工控制程度的强弱,考核周期的设置也应与之相适应。比如集权管理理念的企业重视组织的控制力和员工执行能力,习惯以指令性工作计划和任务目标下达等手段进行工作管控,容易把绩效管理作为约束和控制员工的“准绳”,结果导向比较明显,因此集权程度比较高的企业,应采短周期的考核方式。

而比较注重放权管理,强调给员工赋能的企业,一般较少干预员工的基础工作,让员工有更大的工作自主权,这样的企业在市场竞争中往往采取差异化竞争模式,注重创新,能力导向比较明显,因此分权程度比较高的企业,采取长周期的考核方式比较适宜。

企业的管理基础也影响着考核周期,一般的管理基础类型可分为职能管理型组织,流程管理型组织及整合管理型组织(矩阵制等)等类型。职能型组织有专业化分工和纵向控制导向的明显特点,势必强调个人绩效目标的达成,因此适合考核

评率相对高的短周期模式。而流程管理型组织，则更重视流程绩效和团队绩效，弱化了个人绩效，因此适合低频率的长周期考核模式。

绩效管理中的考核内容也决定了考核周期的不同，快消品行业一般采取薄利多销的成本领先战略，为了加强员工对销售业绩和降低销售成本的重视，绩效考核中往往考核具体的销售业绩等，以结果为导向，因此短周期考核方式是常常被采用的。

而农药行业必然重视员工农化知识的积累、研发层面产品线的创新、生产层面工艺技术提升和现场安全管控等内容，关注员工的潜能与综合素质的提升，对员工的评价常常表现为能力导向或者兼顾能力与结果导向，采取长周期或者中周期的方式更为匹配。

3 绩效考核指标设置与考核过程常见问题及改善措施

3.1 误区之一—所有可提取的考核指标都是KPI

当下存在一个现象，很多企业把绩效考核指标等同于KPI，这样做的结果使得考核重点不明确或者产生方向性偏差，可能直接打击了那些真正具备关键能力的优秀员工。

因此要将指标作出区分，关键绩效指标的提取要常常使用“二八原则”，也就是我们80%的工作任务是由20%的关键行为来完成的。因此，必须抓住“关键”二字，完成这些关键指标是否能给企业带来关键性的效益？假如一个绩效指标的完成只带来了很小一部分的收益，那也许它不应该被定义为KPI。我们在做岗位分析的时候，应重点分析那些关键的行为和工作要求，就能抓住绩效管理重心。

3.2 误区之二—只要是同行业同岗位的KPI就适用

很多人认为，不同行业的不同岗位的绩效指标可能无法参考，但是同行业同岗位的KPI一般都是相同的，这也是一个认识误区。比如在任何一个同行业的很多企业中，其发展阶段肯定是有不同的，一个成熟期和初创期的企业，其发展战略、销售目标是不同的，一个成熟期的企业的发展战略可能是稳定现有业务，那么他的销售目标主要是保障现有客户长期合作，做好现有客户的维护、保障利润，那么这类企业对业务人员的KPI指标应该是销售额、回款率、同一客户重复签单率、合同标准化评审率等。

而一个初创型的企业的发展目标就可能是迅速获得市场认可，他的销售目标是尽可能多地发掘新客户，提高占有率。那么这类企业对业务人员的KPI指标应该是销售额、回款率、客户拜访的数量和客户拜访的质量（订单转化率）等。

可见，即使是同行业同岗位的KPI指标虽然具有一定的共性，但也可能因为企业所处发展周期、产品特点等的不同，也具有不同考核重点。

3.3 误区之三—将考核指标与薪酬体系挂钩一定能提高工作绩效

的确，在马斯洛需求层次理论中，每一个层次需求的满足可以说都需要金钱的支持。因此，很多人认为金钱是促使员工努力工作的主要驱动力，企业要做好绩效管理首先就要将考核指标与薪酬挂钩，就一定能提高工作绩效。甚至绩效考核结果的应用，也被单一化地应用到对应的薪酬激励措施中。其实这也是一个误区。

事实上，我们只要我们细心地分析下员工离职的原因，除了薪资的因素，员工的自身的发展空间的要求、企业对员工的认可与尊重等，都是占比较大因素。因此，这些因素也是比较大的工作绩效驱动力。

在绩效管理过程中，KPI的正确用途也有很多，比如可以用这些关键指标来激励员工的行为，使之与企业各岗位的关键胜任能力因素保持方向性的一致。再以销售部门举例，可以将部门内各业务人员中业绩优秀的业务员能力水平、其他人员考核结果与标准化能力水平三者做好对比，做一个KPI考核结果雷达图，雷达图能直观的反映每个业务人员各项关键能力水平分布与差距，可以提取出大部分业务人员主要能力短板，以此为依据，制定出后续能力培训计划。培训的过程就是不断激励员工提升工作绩效的过程，这就是一个很好的KPI考核与评价结果应用方式。

4 结束语

以上分析的绩效管理总体模式设计及考核过程KPI指标的应用误区，在很多企业中都是存在的。可见我们很多企业管理者对绩效管理缺乏足够的理解，必须不断加强和提高企业对于绩效管理的重视和认知程度，绩效管理是一项复杂而精细的系统工作，各类管理模式和具体结构不存在优劣之分，而在于是否与企业战略、所处的发展阶段、现有的管理模式相契合。

与此同时还要为企业绩效管理创造良好氛围，任何事情的改善都需要一个过程，离不开公司各级管理者的重视，要切实加强企业领导者在绩效管理上的沟通技能，协调各方利益，上下齐心，合力解决企业绩效管理过程中遇到的问题，从而推进企业的健康发展。

参考文献

- [1] (美) 爱德华·拉齐尔. 人事管理经济学[M]. 北京: 北京大学出版社, 2000.
- [2] 董克用、叶向峰. 人力资源管理概论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.
- [3] (美) 雷蒙德·A·诺伊等. 人才资源管理: 赢得竞争优势[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2001.
- [4] 李淑勤. 隐规则对中小企业绩效考核影响初探[J]. 企业活力, 2007(01)
- [5] 严根珠. 员工绩效管理系统研究[J]. 经营管理者, 2016, 15: 16-17.