

后疫情时代居家远程办公常态化人事绩效考核的课题与对策

姚素萍

(哈尔滨烟叶公司 黑龙江 哈尔滨 150001)

[摘要] 新冠疫情的爆发对企业的生产和经营造成了极大的影响,为响应政府号召,很多企业采取了灵活多样的应对措施,居家远程办公成为常态。对于企业的管理者来说,如何面对新形势下的人事绩效考核制度,是必须面对的新课题。本文从人事干部的视角,对于企业导入居家远程办公制度后,如何进行绩效考核进行了深层次的思考,并提出了具体解决对策。

[关键词] 新冠疫情;后疫情时代;远程办公常态化;人事绩效考核

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.07.632

前言

2020年春节开始,新冠疫情对经济、生产、生活等方方面面带来了巨大的冲击。为了抗击疫情,国家采取了史无前例的封城举措,采取了更加严厉的隔离措施,防止新冠病毒的继续蔓延。

疫情期间,很多企业响应政府号召,基于疫情防控要求停工停产,给企业的正常生产经营活动带来了无法估量的影响。复产复工后,还是有很多企业继续采取灵活多样的应对措施,除一些必须在岗的管理人员外,要求大部分员工继续居家远程办公。

如今,新冠疫情远没有结束,居家远程办公成为常态,对于企业的管理者来说,如何面对新形势下的人事绩效考核制度,是必须面对的新课题。

1、居家远程办公的导入与现状

新冠病毒大流行使全世界至少几亿人转入居家远程办公模式。尽管我国疫情逐渐稳定,但远非所有的工作人员都需要返回办公室办公。越来越多的公司认为居家远程办公制度或弹性工作制度对于公司的经营更为有利。

1.1 远程居家办公的主要形式

居家远程办公主要是通过社交软件、视频会议、电话及邮件来进行的;还有少数是通过业务日报及其他形式进行的。

1.2 远程居家办公的优缺点

对于企业来说,远程居家办公可以减少公司运营费用,增加员工工作时间,降低员工离职率等;缺点是信息安全风险加大,工作效率降低,管理者与员工的交流不足,很难掌握员工自身的状况,无法提高员工业务能力,不能正确评价员工如何达成目标等。

对于员工来说,远程居家办公可以减少上下班通勤的时间,节省交通费用,消除了办公环境的紧张感,增加与家人的相处时间。缺点是缺少了与同事的沟通,个人成长停滞,成果无法得到100%的认可,自身健康状况担忧等。

对于社会来说,远程居家办公可以减少城市通勤压力,增加社会整体需求,减轻国家医疗系统负担,化解因生育率下降带来的人口老龄化问题等。

2、居家远程办公制度下人事绩效考核的难点与课题

2.1 主要难点

- (1) 无法把握被评价者的工作态度;
- (2) 很难统计被评价者的工作时间;
- (3) 无法观察被评价者达成目标的过程;
- (4) 很难评价被评价者的个人素质及业务能力;

(5) 无法判断被评价者的未来发展;

上述难点的发生,主要是由硬环境和软环境两方面的制约因素引起的。

硬环境: 主要指设备环境等基础设施,包括房间、桌椅、照明等物理环境的整备;Wi-Fi等通讯环境的覆盖;信息安全体系的建立;数据及资料的共享;顺畅沟通软件的安装等。

软环境: 主要是指制度和组织结构,包括沟通交流与组织结构的设计;企业内部手续的数字电子可视化;工作开始与结束的清晰划分;避免过度工作的制度制定;工作与家务育儿的平衡与亲属的支持等。

2.2 现实课题

课题一 偏重成果主义

由于居家远程办公时,看不到员工的工作态度和业务目标实现的过程,造成人事绩效考核过程依赖目标的完成结果;一旦没有产生明确的完成结果,考核过程及结果是否公正存在疑问。

课题二 团队合作与社会责任的评价

利己主义盛行,缺乏团队合作精神,对新人和后辈缺乏教育及指导;以及待人处事,性格判断,作为社会人必须遵守的行为准则等,很难得到正确的评价。

课题三 评价期间延长

居家远程办公的特点,决定了评价者与被评价者之间无法进行通常意义上的面谈;从而影响评价的进程;导致员工→管理者→人事部门的流程停滞,增加了考核时间。

2.3 实施障碍

- (1) 沟通与共识上的障碍;
- (2) 组织与管理系统的障碍;
- (3) 信息管理与交流的障碍;
- (4) 绩效考核认识上的障碍;

3、对于居家远程办公如何有效的实施人事绩效考核的思考

如何认清新形势下的人事绩效考核制度,明确考核体系,考核项目,考核方法,以及薪酬水平等,笔者从以下几个方面进行了思考。

3.1 提高员工参与度

所谓员工参与度,是指员工作为个体,能够充分理解企业的经营战略、认同企业的文化,明确企业的经营目标,自主发挥个人能力,自发的为企业做出贡献的意欲。

认同公司的员工会自愿投入更多的时间和精力,并展现主动性,以促进企业的成功。他们会对本职工作拥有清楚的目的

标，在工作时会注入更多的热忱。

3.2 引入目标管理制度 (MBO)

目标管理主要包括四个方面：目标是什么；如何完成；何时完成；完成反馈。

在把企业和个人的目标联系起来的基础上，员工自主地设定目标，自主管理进度和自我控制执行过程。在理解组织目标的基础上，让员工自己来设定自己应该扮演什么样的角色，应该发挥什么样的技能。作为管理者的上级与下级通过不断进行交流，一起参与组织目标的制定，使组织和员工个人的目标不断接近，提高员工的工作价值，在这个过程中，上司进行支指导并对员工的目标设立进行评价。

3.3 设定正确目标的方法

平衡计分卡是从财务、客户、过程、成长4个视角，对于列举的要点和主要指标，从定量定性两个方面明确达成基准，制定平衡组织目标的手法。

设计平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略制导”的绩效管理系系统，从而保证企业战略能够得到有效的执行。因此，在居家远程办公制度下，平衡计分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略管理工具。

在利用平衡计分卡时，业务内容不同，不需要从所有的4个视角来考虑问题。销售部门只需考虑财务、客户、过程这3个视角；生产部门就需要通过过程、成长这2个视角来对应。

3.4 制定适当的绩效考核项目

(1) 量化行动目标

为了纠正偏重成果主义的倾向，需要将行动目标进行量化。具体来说，将与短期成果相关的行动（过程）设定为目标，即将“为了得到成果，应该如何实施行动（过程）”设定为目标，就可以对这个目标进行考核。量化前，只考核成果（无视过程）；量化后，考核成果和过程。

(2) 加大职能部门数值目标的考核比例与业务部门（生产、销售等）不同，职能部门（人事、财务等）与企业效益不直接挂钩，居家远程办公制度实施时，对于职能部门的考核有必要在考核项目的制订上下功夫。

通常情况下，对职能部门的考核是基于企业总体目标的达成来进行的，即考核行动（内容）；居家远程办公时，由于看不到具体的行动（内容），就要加大数值目标 (KGI、KPI) 的考核比例。



因为职能部门的绩效考核很难用具体的数字来衡量，因此，需要把目标要素分解成几个要素，并根据贡献度进行量化。这样分解量化的结果，可以把职能部门的考核目标与公司

全体目标的达成率相关联，充分发挥职能部门的团队合作精精神，做到过程可视化。

3.5 实现考核流程的效率化

(一) 编制目标管理表，确认目标的进展情况，所留记录对最终的人事考核有很大的帮助。

- (1) 明确目标具体内容；
- (2) 分解为定性目标和定量目标；
- (3) 从最终达成目标的时间逆推，设定实行计划的各阶段；
- (4) 定期对每个阶段的实施是否有偏差和问题进行确认；

(二) 搭建数据库，让人事数据可视化。数据收集及数据分析，利用自动化管理程序，让人事管理变得轻松。

(三) 引进咨询机构，接受专业指导。

人力资源管理咨询，可以提供更专业的人力资源管理建议，指导企业在新形势下构筑更加完善的人力资源管理体系；帮助企业管理人员树立正确的经营思想，共同探讨有关决策的方法、技巧，并提高其决策能力；通过为企业建立和健全一个高效率的职能管理系统，将使企业的管理人员在居家远程办公制度下更加高效的提高运用时间的能力和管理工作的效率。

结束语

在笔者编写文章的这段期间，由南京禄口机场引发的新冠疫情再次反弹，南京和扬州重新采取了封城的策略，来抑制疫情的传播，全民化防控成为今后国家的常态。因此，笔者希望本文中所提出的6个解决方法，可以为企企业的人事干部在新形势下对于居家远程办公制度实行所带来的人事绩效考核问题，提供一个帮助和解决的思路。

参考文献

[1] Copyrights 2020 ASHITA-TEAM

[2] 罗伯特.卡普兰、大卫.诺顿.「未来组织绩效衡量方法」研究计划 1990

[3] 德鲁克.「管理的实践」KPI (Key Performance Indicator): 是目标式量化管理指标, 即为了达成最终目标 (KGI) 的指标; 是对公司战略目标的进一步细化和展, 是对重点经营活动的衡量。

KGI (KeyGoalIndicator): 是重要目标达成指标, 即最终目标是围绕企业主要的战略目标来进行任务展开。

KGI.KPI的目标要素分解步骤

- 步骤一：设定最终目标KGI；
- 步骤二：从KGI逆推设定KPI；
- 步骤三：KPI的过程管理及对应；

