

集团性的绩效考核体系设计

伴随着世界科技、经济的不断变化发展，企业面临着更为巨大的竞争压力，如何提高企业核心竞争力，全面提高公司业绩，已经成为越来越多的公司的重要课题。而建立科学的绩效考核体系则成为许多公司的当务之急。建立什么样的考核体系，如何进行考核，使用多样的考核方法，对各类员工进行全方位的考核。究竟企业应当建立什么样的绩效考核体系？我们的绩效考核体系应当考评哪些人员，应当怎样进行考核？考核的周期怎样确定，考核的内容与权重又是怎样分配呢？事实上，无论是考核体系还是各种考核方法，都没有优劣之分，每个企业的特点不同，各种考核方法和内容也都不尽相同。最重要的是要适合企业的需求，即：适合的才是最好的！

引言：企业将面临更大的挑战

伴随着世界科技不断变化发展，企业面临经济全球化、贸易自由化以及信息网络化的知识经济时代和后工业社会的来临，顾客需求瞬息万变、技术创新不断加速、产品生命周期不断缩短、市场竞争日趋剧烈，企业管理在面临着越来越多的挑战与冲击。一个市场上的领先者有可能很快就如昙花般败落。

建立科学的绩效考核体系。

企业体的整体营运绩效，固然与公司战略策略之规划、目标之设定不可分，但更具体的表现却是与员工个人的工作绩效息息相关。因此，通过对员工工作绩效良莠的评价，并保持对员工的有效回馈，企业就能激发起每位员工的工作热情和创新精神，推动员工的能力发展与潜能开发，形成一支高效率的工作团队。绩效考核（Performance Appraisal）理应成为现代企业的一种高效管理工具，因此，建立一套科学的绩效考核体系，寻找和探索一套可行、有效而又具操作性的绩效考核方法，成为公司高层管理者的重要工作目标，甚至已经成为许多企业的战略性发展计划之一。

完整的绩效考评体系应当包括的内容：

一、绩效考评目的

(1) 作为晋升、解雇和调整岗位依据。着重在能力和能力发挥、工作表现上考核。

(2) 作为确定工资、奖励依据。着重在绩效考核上。

(3) 作为潜能开发和教育培训依据。着重在工作能力和能力适应程度考核上。

(4) 作为调整人事政策、激励措施的依据，促进上下级的沟通。

(5) 考核结果供生产、采购、营销、研发、财务等部门制定工作计划和决策时参考。

二、绩效考评原则

(1) 对企业的高、中、低层员工均应进行考核。当然，不同级别员工考核要求和重点不同。

(2) 程序上一般自下而上，层层逐级考核，也可单项进行。

(3) 制定的考核方案要有可操作性，是客观的、可靠的和公平的，不能掺入考评主办个人好恶。

(4) 考核要有一定的透明度，不能搞黑箱操作，甚至制造神秘感、紧张感。

(5) 提倡考核结果用不同方式与被评者见面，使之心服口服、诚心接受，

并允许其申诉或解释。

(6) 大部分考核活动应属于日常工作中，不要过于繁复地冲击正常工作秩序，更反对无实效的走过场、搞形式主义。

三、绩效考评对象

考核体系将对两大块进行考核，首先是部门考核，部门考核将主要考核部门的财务指标和非财务性指标，具体的考核方法将使用目标管理，所有的指标必须非常的量化，可以用数字进行表示，并用分数的形式进行考核得分，考核将以全年考核贯穿全年，结合年终考核。

个人部分，将主要考核以下人员：公司高层管理者、公司中层管理者、公司技术开发人员、公司财务人员、公司一般营销人员、公司生产人员等，所有的考核将分为月度考核和年度考核，考核贯穿全年，考核将根据员工个人工作目标、工作业绩等进行考核。

四、绩效考评周期

(1) 分为定期考核（每周、旬、月度、季度、半年、年度）、不定期考核。

(2) 基层人员考核可周期短、频繁些；中高层考核周期可长些，甚至3~4年。

一般而言，基层生产或销售人员必须进行月度考核、季度考核（季度考核将通过综合该季度每月员工考核成绩产生）以及年度考核。

中层管理人员则实行季度考核结合年终考核，高层管理人员将实行年终考核。

五、绩效考核的步骤

1. 设定工作的标准；
2. 根据工作标准对员工的工作表现的进行评价；
3. 给予员工反馈，促使员工改善工作表现或者是达到更高的标准。

具体可以分解为以下几步：

- (1) 明确界定员工的工作；
- (2) 界定绩效考核的考核指标；
- (3) 选择和创建绩效考核的方法；
- (4) 将考核方法介绍给管理者和员工，听取他们的意见；
- (5) 实施绩效考核；
- (6) 绩效考核的面谈，管理者和员工交流考核的结果和看法。

六、绩效考评的内容

1、选取考评内容的原则

考评内容主要是以岗位的工作职责为基础来确定的，但要注意遵循下述三个原则：

- (1) 与企业文化和管理理念相一致

考评内容实际上就是对员工工作行为、态度、业绩等方面的要求和目标，它是员工行为的导向。考评内容是企业组织文化和管理理念的具体化和形象化，在考评内容中必须明确：企业在鼓励什么，并且在反对什么，给员工以正确的指引。

（2）要有侧重

考评内容不可能包含该岗位上的所有工作内容，为了提高考评的效率，降低考评成本，并且让员工清楚工作的关键点，考评内容应该选择岗位工作的主要内容进行考评，不要面面俱到。这些主要内容实际上已经占据了员工 80%的工作精力和时间。另外，对难于考核的内容也要谨慎处理，认真的分析它的可操作性和它在岗位整体工作中的作用。

（3）不考评无关内容

一定要切记，绩效考评是对员工的工作考评，对不影响工作的其它任何事情都不要进行考评。比如说员工的生活习惯、行为举止、个人癖好等内容都不宜作为考评内容出现，如果这些内容妨碍到工作，其结果自然会影响到相关工作的考评成绩。

2、对考评内容进行分类

为了使绩效考评更具有可靠性和可操作性，应该在对岗位的工作内容分析的基础上，根据企业的管理特点和实际情况，对考评内容进行分类。比如将考评内容划分为重要任务考评日常工作考评和工作态度考评三个方面。

重要任务”是指在考评期内被考评人的关键工作，往往列举 1 至 3 项最关键的即可，如对于开发人员可以是考评期的开发任务，销售人员可以是考评期的销售业绩。重要任务考核具有目标管理考核的性质。对于没有关键工作的员工（如清洁工）则重要不进行重要任务的考评。

日常工作的考核条款一般以岗位职责的内容为准，如果岗位职责内容过杂，可以仅选取重要项目考评。它具有考评工作过程的性质。

工作态度的考核可选取对工作能够产生影响的个人态度，如协作精神、工作热情、礼貌程度等等，对于不同岗位的考评有不同的侧重。比如，工作热情是行政人员的一个重要指标，而工作细致可能更适合财务人员。另外，要注意一些纯粹的个人生活习惯等与工作无关的内容不要列入工作态度的考评内容。不同的考核对象将会有不同分类的考评内容，其具体的考评方法也不同。

七、绩效考核的方法

根据考评内容的不同，考评方法也可以采用多种形式。采用多种方式进行考评，可以有效的减少考评误差，提高考评的准确度。当今世界上比较常用和先进的考核方法主要有以下几种：

1、360 度考核（全视角考核法）

我们传统的绩效考核方法仅仅从一个角度对我们各级员工进行考核，这就导致我们过去的考核往往不够全面，甚至是不够公平，在一定程度上失去了绩效考核原有的意义。

如传统的上级评价，它的缺点有：

- （1）由于只反映了上级一个人的意见，员工可能认为考核的结果不公平；
- （2）单一的上级评价过于主观，预测效度不理想，因为一旦上级对员工形成某种固定的印象，这个印象会左右其对员工行为的归因和评价；
- （3）考核过程往往导致抗拒，不能激励员工，考核的双方都不愿意进行考核。

但是如果由直接上级、其他部门上级、下级、同事和顾客对个体进行多层次、多维度的评价，则可以综合不同评价者的意见，得出一个全面、公正的评价。这就是 360 度的反馈体系。这个体系除了传统的上级评价以外，还包括以下几方面：

（一）自评

通常的员工自评是让员工在正式的上级的评价之前对自己的工作进行回顾，以使员工对考核的面谈有所准备。让员工和上级完成同样的考核量表，在考核面谈时对其进行讨论，得出一个包含双方差异的考核结果。适合自评的条件有：

- （1）上级缺乏对员工的足够的观察，无法对员工作出全面的评价；
- （2）自评的结果要和上级评价等其它来源的评价相结合；
- （3）自评的基准点是和自己的标准而不是和其他人的标准进行比较。考虑自评的特性，将其作为员工培训和发展的依据比作为评价和比较的依据更为有效。

（二）同事评价

上级只能观察到员工的一小部分工作表现，而大部分员工的行为或者只有员工自己知道或者同事、下级或顾客知道。当作出评价的同事和被评价的同事很相似而且很熟悉的情况下，同事评价法比较有效。而且如果同事参与评价，员工在工作中会注重与同事的合作，而不是只关注自己的业绩。有研究表明同事评价法可以较好地预测员工是否会被提升，对员工提升后的绩效也有良好的预测性，而且和上级的评价有较高的相关性。

（三）评价委员会

委员会由员工的直接上级和 3 至 4 名其他上级组成。多名评价者共同评价比单个上级的评价更为可靠、公平和有效。多名评价者可以平衡单个上级评价可能带来的分布错误。而且评价产生分歧通常是不同级别的上级看中员工表现的不同方面，而这正是考核应该反映的内容。比较普遍的是上级对员工进行完评价后，由该上级的直接上级对评价结果进行复审。

（四）客户和下级评定

该方法常用于收集客户的抱怨或下级的批评意见。对于服务行业，如餐饮业、旅游业等，客户的评价非常重要，有些公司雇佣专门的调查公司收集客户的意见，并将其作为员工薪金设定的重要依据。如果下级参与对上级的评定，则上级会在工作中会更加注意下级的意见，而不会对下级的要求和抱怨置之不理。

360 度的反馈体系的优点有：

（1） 公司中越来越多的工作是由团队而不是个人完成，个体更多地服从领导小组的管理，而不是单个领导的管理。这样员工的工作表现就不应只由一名上级来评价，凡是有机会较好地了解员工的工作表现的领导都应参与员工的绩效考核。

（2） 360 度反馈可以使员工对自己如何被管理和对待施加一定的影响，而不是完全被动。

（3） 360 度反馈更为全面、客观地反映了员工的贡献、长处和发展的需要。

（4） 采用 360 度反馈体系可以表明公司对员工的考核非常重视。

360 度的反馈体系的注意事项有：

(1) 上级担心员工利用 360 度的反馈体系发泄对其的不满，而下级则担心如实反映情况会被上级报复，因此 360 度反馈体系最关键的是建立考核者和被考核者相互之间的信任。而且要做好考核结果的保密。

(2) 样本的大小。为了保证考核的全面性，而且为了保证无法判定考核结果来源于哪个个体，考核最少需要 4 至 5 名下级。

(3) 上级、下级、同事和客户对个体的各个方面不可能有同样准确的观察，所以不同评价者的评价量表是不同的，而且在统合各方面的评价时要特别注意事实依据。

360 度考核示意图如下所示：

[%imgid=186,%style=0]

2、目标管理

目标管理 (Management By Objective ,MBO) 通过一种专门设计的过程使目标具有可操作性，这种过程一级接一级地将目标分解到组织的各个单位。组织的整体目标被转换为每一级组织的具体目标，即从整体组织目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标；从年度目标到季度目标，最后分解到月度目标。

目标管理通过每个人对他所在单位成果的贡献都很明确，如果所有的人都实现了他们各自的目标，则他们所在单位的目標也将达到，同样，如果各部门目标都能得以实现，那么组织整体目标的实现也将成为现实。

因此，公司不但要对所有员工进行个人业绩的考核，同时也要对公司的各级组织和部门进行各种考核，对团队和部门的考核将主要以目标管理为主，具体步骤如下：

- 1、制定组织的整体目标和战略；
- 2、在经营单位和部门之间分解主要的目标；
- 3、各单位的管理者和他们的上级一起设定本部门的具体目标；
- 4、部门的所有成员参与设定自己的具体目标；
- 5、管理者与下级共同商定如何实现目标和行动计划；
- 6、实施行动计划；
- 7、定期检查实现目标的进展情况，并向有关单位和个人反馈；
- 8、基于绩效的奖励将促进目标的成功实现。

公司年度总目标在被逐级分解到各部门，各部门根据自己的年度目标进一步分解到各季度、各月，公司人力资源部将会同公司其他两个部门每月对各部门的月度目标完成情况进行考核，各部门每月共 100 分，分配到各项目目标中，以部门完成目标情况进行考核，如目标无法完成，将扣去相应的考核分数。

为保证目标管理的成功，目标管理应该做到：确立目标的程序必须准确严格，以达成目标管理项目的成功推行和完成；目标管理还应当与部门的年度和月度预算计划、工资等财务性指标相结合，部门每月所用费用和每月预算的差距不得大于 10%，同时还将对各个部门的非财务性指标进行严格的考核。

3、关键绩效指标（Key Performance Indicator, KCI）

关键绩效指标（KCI）考核是通过对员工工作绩效特征的分析，提炼出最能代表绩效的若干关键绩效指标，并以此为基础进行绩效考核的模式，关键绩效指标（KCI）必须是能够衡量企业战略实施效果的关键指标，其目的是建立一种机制，将企业战略转化为企业的内部过程和活动，以不断增强企业核心竞争力和持续的提高企业的经济效益。

技术开发人员由于其岗位的特殊性比较难以考核，用其它方法都显得不够合理，

而采用关键绩效指标（KCI）对技术开发人员进行考核，重结果、轻行为，重视技术开发人员科技成果的具体价值贡献。