



对企业员工绩效评价的认识

西南财经大学 侯甜甜 杨麟

企业员工的绩效有两个层次:其一,员工的行为表现,即员工在工作中表现出的精神风貌和工作效率;其二,员工的行为对部门、企业绩效的影响程度。这两个层次构成员工的“绩效组合”。

美国学者Susan P.Eichen和David N.Swinford的“绩效组合”模型根据管理层次和岗位将员工进行分类,将“个人表现”与“行为影响”按照员工所在管理层次和岗位进行加权组合。比如,在对财务总监的绩效评价中,“个人表现”占25%,而其行为对部门、企业绩效的影响则占75%。也就是说,“个人表现”与“行为影响”有轻有重,而具体权重应该根据企业实际情况,由员工所在的管理层次和岗位来确定,并用百分比予以表示。

在确定了企业员工绩效评价的基本方向后,应对两个层次分别做出评价。在评价过程中,关键是要处理好三种关系。

1.定量评价与定性分析的关系。定量评价是指对员工的绩效做出量化的分析,比如“完成了计划工作量的80%”;定性分析则是对员工的绩效做出更深入的分析,比如“为什么没有完成计划工作量”。定量评价是基础工作;定性分析则是定量评价的延续,是将定量评价的成果直接转化为管理效率的关键环节。这就是定量评价与定性分析的基本关系。正确处理这一关系是提升企业绩效评价质量的内在要求。

笔者认为,要正确处理定量评价与定性分析的关系,首先应在定量评价与定性分析中找到一个合理的均衡点。既要关注基础工作,也要做好后续工作,特别是在定性分析过程中要找准问题的根源,以提高绩效管理工作的质量。其次,必须做好参评人员的组织与挑选工作。定性分析的难度和要求都高于定量评价,涉及到技术、财务、经济环境以及人力资源管理的深层次分析,因此必须挑选精通业务的人员。最后,发现问题后必须及时解决,将绩效评价工作的成果体现在管理效率上。

2.内部计量与外部计量的关系。内部计量指标是指企业在绩效评价过程中对具体指标设定的指标值;外部计量指标是指企业所在行业、企业竞争者的类似绩效指标的实现值。前者是企业自己的定位,是基本指标;而后者是市场定位,是参照指标。

如果企业不能正确处理内部计量与外部计量的关系,就会导致企业绩效评价可比性降低,削弱绩效评价和薪酬激励对企业的贡献度。笔者认为,可以通过采用“外部计量内部化”的方式来处理两者之间的关系。具体地讲,企业在绩效评价过程中可以将指标计量分为三个层次:第一层次为初级层

次,直接为内部计量;第二层次为中级层次,以内部计量为基数,以本企业的水平与行业水平或者竞争者水平的差距作为调整系数,制定和外部计量相一致的指标计量;第三层次为高级层次,在第二层次的基础上根据市场预期再作调整,得到最高水平的指标计量。在对员工进行绩效评价时,每个计量层次同时使用,使员工可以看到自己的绩效水平与企业部门标准、市场标准以及企业战略标准之间的差异。

3.成果衡量与动因衡量的关系。成果衡量是指利用利润、市场占有率、销售完成额等指标来对员工的绩效进行评价;动因衡量是指用新产品的开发、员工的培训度与培训成本、顾客满意度等指标来衡量员工的绩效。成果衡量体现了企业的短期利益,而动因衡量则体现了企业的长期利益。传统的绩效评价指标较多地从短期利益的角度出发,主要依据一些财务指标来衡量员工绩效。每个员工都有其自身的利益目标,对其利益目标的保护及其利益目标的实现构成了每个员工参与企业活动的动力机制。员工绩效的评价指标应在成果衡量指标的基础上加入动因衡量指标,这样可以促进企业进一步与市场融合,增进持续经营的能力。

另外,绩效评价是一种管理方法,它的出现是为了对员工绩效进行考核与分析,进而给薪酬激励提供科学可靠的依据,因此绩效评价的结果必须与薪酬紧密联系。绩效评价与薪酬激励的关系处理得是否恰当,直接关系到绩效评价有效性的实现与薪酬激励对员工的激励度。

如何正确处理绩效评价与薪酬激励的关系呢?笔者认为,从根本上讲就是要确保绩效评价与薪酬激励在设计和执行上的一致性。企业绩效评价应当具有相关性、可理解性、可操作性与合理性。所谓相关性,是指绩效评价的目标必须和薪酬激励的目标保持一致,两者同时建立于企业的经营目标之上。所谓可理解性,是指绩效评价必须在员工可理解范围之内,否则即使绩效评价方案设计完美,其有效性也会大打折扣。所谓可操作性,是指绩效评价应该使员工感受到他们的行为可能会影响到他们所能获取的报酬。所谓合理性,是指绩效评价的指标选取和方案制定必须根据员工的实际情况和企业的战略目标来进行,衡量合理性的尺度就是绩效评价对薪酬激励的作用程度,而这显然来自于管理实践。☐

