

浅议人力资源绩效考核方法与应用见解

田翔

[近海石油服务(深圳)有限公司,广东 深圳 518000]

摘要:人力资源管理是人力资源开发的根本,而绩效考核则是人力资源管理工作中的重要环节和基础组成部分之一,通过绩效考核工作可以使员工的个人目标和部门目标、组织目标达成一致,并激发员工的工作热情,使员工以更加积极的状态投入到工作中并具有更高的工作产出。因此,文章从人力资源绩效考核出发,分析了绩效考核期间常用的几种绩效考核方法以及相关的使用情境,并且对其影响因素进行简单探讨,以此帮助绩效考核人员选择更为合适的考核方法,提升绩效考核的工作实效。

关键词:人力资源;绩效考核方法;应用见解

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.31.100

高效的绩效考核可以对组织员工的工作成果和工作绩效形成准确评价,并且借助该评价指导员工下一步工作的有序开展。随着人力资源管理领域的发展,越来越多的绩效考核方法进入到绩效考核工作之中,但只有选择合适的考核方法才能确保绩效考核结果的有效性,从而提升绩效考核效率并推动绩效考核体系的完善。而从目前的情况来看,国内许多企业在应用绩效考核方法方面还存在一些不足,亟须加强对绩效考核方法的探讨及应用研究。

1 人力资源绩效考核概述

1.1 人力资源绩效考核概念分析。绩效考核方法是归属于绩效考核工作的,因此,必须明确绩效考核的相关概念。绩效考核指的是组织在特定的标准和体系下,借助科学的考核方法对员工的工作结果或者工作行为进行评价,通过对相关数据的收集、分析、整理从而得出一个相对准确的绩效考核结果,并且做好绩效考核结果的反馈工作,在绩效考核期间会用到多种不同的绩效考核方法。绩效考核工作并非独立于组织的日常业务活动,而是与组织的各项工作都产生密切关联,因此不可避免会受到多种内外部因素的影响,这也就导致了绩效考核方法的选取会受到一定程度的影响。

1.2 人力资源考核功能分析。人力资源考核主要具备控制功能、激励功能、标准功能、沟通功能和发展功能。控制功能指的是在人力资源考核期间通过相应的考核手段使各项工作都能够有序进行,并且控制员工的工作进度和工作效果,借助人力资源考核增强员工的工作自觉性^①。

激励功能指的是对员工的工作业绩进行肯定,使员工产生一定的成就感和良好的工作体验,并且在较强的自我效能感的推动下更加积极投入工作。标准功能指的是绩效考核为人力资源管理的具体事项提供了一个相对统一、公平的标准,并且按照标准下的考核结果对员工进行奖惩或者职位升降,使企业内部逐渐形成一个良好的工作环境,促进公平、公正的企业文化的建设。

沟通功能指的是考核人员要将考核结果向员工和上层管理者进行反馈,并且通过绩效考核工作为员工和领导搭建

一个沟通的平台,让员工和领导能够有更深层次的相互了解。发展功能指的是组织可以根据绩效考核的结果针对组织下一步的工作目标进行部署,同时发现员工在工作期间产生的问题,以及员工身上的特长,从而推动员工与岗位的优化匹配,实现人力资源的优化配置,既能够促进员工个人的成长和发展,又能够促进组织整体的发展和进步。

1.3 人力资源绩效考核原则分析。在进行人力资源绩效考核的过程中,必须遵循公平、公正、公开的考核原则,才能够确保考核结果的有效性,才能够让考核结果服众。考核内容及相关标准应当是公开的,被考核对象从考核周期开始阶段就要明白考核的具体标准。在考核的过程中应当以客观事实为依据,关注员工的工作表现和工作产出,尽量减少主观因素的干扰,排除个人因素的影响。

在具体的考核过程中,应当让员工明白考核是为了改进下一步的工作,而且绩效考核也是深入到日常工作之中的,考核人员和被考核者应当形成一种相互信任的状态。绩效考核应当具备双向性,应当是组织和员工之间反馈沟通的过程。在根据绩效结果进行面谈的时候,如果员工工作绩效突出,应当积极肯定,反之也要及时指出工作之中存在的不足。此外,绩效考核结果的运用必须能够对员工的切身利益产生直接影响,否则将会导致员工和考核人员轻视绩效考核工作,既不利于绩效考核的开展,也不利于后续人力资源管理的开展。

2 人力资源绩效考核方法分析

2.1 绩效考核方法分类

2.1.1 绩效考核类型。绩效考核类型主要包括两类,分别是行为导向型和结果导向型,除了这两者之外,针对一些特殊的工作岗位或者特定的人员,还可以采取特性导向型考核,但由于这种考核类型的应用范围较窄,因此不做过多论述。

行为导向型考核主要是根据组织员工在日常业务工作中的表现而对员工进行考核,关注员工采取何种措施完成工作,行为导向型考核适用于绩效指标难以量化的考核工作,例如针对服务人员、管理人员进行考核的时候就可以借助行

为导向型考核,但是这种考核方式也导致在实际的考核工作中难以针对不同员工的工作行为制定统一的标准,而且行为导向型绩效考核也容易出现主观因素过多的情况⁹。

结果导向型更加倾向于员工“做成了什么”,而不是“做了什么”,结果导向型的绩效考核更关注员工的绩效产出,不关心员工完成工作的过程,大多应用于一些可以量化考核的工作岗位,例如生产、销售等等,但是结果导向型的绩效考核也容易导致忽略员工的主观态度。例如,在实际生产的过程中,员工的工作态度较为积极、工作状态较为投入,但是由于生产设备损坏等因素的影响,导致员工的工作产出不理想,如果给员工较低的绩效评价,难免有失偏颇。

2.1.2 绩效考核指标类型。绩效考核工作需要明确绩效考核的指标,具体而言,在组织的业务活动之中,绩效考核指标主要包括硬指标、软指标和其他指标。

硬指标分为两种,分别可以对员工的生产效果和生行为进行考核。第一类是生产指标,主要包括产量、销售量、材料消耗量、废品率等等,第二类则是关于生产行为的个人工作指标,包括出勤率、迟到率、违纪违规等等,这些评价指标最为客观,但是也容易忽视其他因素的影响,导致长期重视工作结果,忽视了员工在情感方面的体验。

软指标主要包括借助目标管理法、岗位绩效指数化法、产品衡量法得以在绩效考核之中应用,并且对员工绩效进行绝对考核和相对考核。相对考核主要是将员工与同事的工作产出进行对比,从而得出对于员工个体的绩效考核评估结果,而绝对考核则是对员工的工作行为进行界定,并且借助相应方法进行考核。此外,其他指标主要针对一些特殊的岗位或者工作人员,具有较为明显的特殊性⁹。

2.2 绩效考核方法分析。在上文的论述中笔者提及绩效考核主要可以分为行为导向型考核和结果导向型考核,因此,在接下来的分析中,笔者也从这两个角度对绩效考核方法进行逐一论述。

2.2.1 行为导向型考核方法。行为导向型考核方法主要包括交替排序法、配对比较法、强制分布法、关键事件法、图尺度评价法、行为对照表法。

交替排序法指的是绩效考核人员根据所有员工的绩效进行排序,并且按照这一操作将所有员工按照不同的要素进行排列。交替排序法主要是按照要素排出最好的和最差的,进而进行排序,这种方法更加清晰、明确,但是工作量大,如果绩效要素(指标)较少,这种方法可以取得较好的效果,反之,则容易浪费大量的时间和精力⁹。

配对比较法指的是将员工进行两两配对,然后按照评价要素对同一对里的两个员工进行比较,员工表现好则记为“+”,表现差则记为“-”,这种方法适用于人数少且工作绩效可以量化的员工绩效考核,考核结果的准确度较高,但是如果人数较多且存在部分指标无法量化,就会导致考核工作受阻。

强制分布法借助了统计学中正态分布的相关原理,按照一定的比例将员工分为优秀、良好、合格、较差、极差五部分,

一般情况下,这五部分分别占比5%、15%、60%、15%、5%,这种绩效考核方法可以避免考核人员顾及人情而让所有员工的考核绩效都偏高,有效避免在绩效考核期间出现平均主义。在确定好总体比例的基础上,各部门的具体比例可以稍微变动,这种方法适用于大企业的年度考核,如果企业人数和规模都较小,这种考核方法不利于内部员工的团结。

关键事件法指的是考核人员和管理者将员工在日常工作期间出现的突出事件记录下来,包括突出表现和不良行为,然后将这些事件作为绩效考核的补充依据,并且允许员工向自己的上级解释为什么会发生关键事件。这种绩效评估方法不能作为主体,更适合用来作为其他绩效考核方法的补充。

图尺度评价法要求考核人员进行绩效考核的过程中从员工的评价要素之中找出符合员工绩效情况的分数,即从不同的标准或者要素角度对员工进行评分,然后将得分进行汇总,这种绩效考核方法成本低、简单便捷,但是容易忽视一些关键事件和突出贡献⁹。

行为对照表法是考核人员或者部门主管根据考核表格对员工的行为表现进行评分,然后将评分汇总起来,并且按照总分给出相应的评价。在实际的绩效考核之中,图尺度评价法往往和行为对照表法结合使用,一个进行可量化考核,另一个进行不可量化考核。

2.2.2 结果导向型绩效考核方法。结果导向型绩效考核方法是现阶段许多企业都在用的考核方法,主要是目标管理法。目标管理法指的是在评价的过程中要制定总体的评价目标,然后将目标逐级细化最终分散到每个员工身上,在目标制定和下放的过程中需要管理者、考核人员和员工进行多轮沟通。将组织目标分解为部门目标和员工目标,然后通过员工目标的实现来实现部门目标,最终实现组织的整体目标。

目标管理法充分保障了基层员工在制定考核目标过程中的参与度,有助于提升员工的工作积极性,而且使各层目标都符合实际的工作需要,并且促进员工个人目标与部门目标和组织目标相一致,将员工利益和组织利益结合起来,促进员工与领导之间的沟通,更有助于发挥绩效考核的反馈沟通作用,能够提供更为精准、有效的绩效考核指标。但是目标管理法也存在明显的缺点,目标管理法的应用需要人力资源部门投入大量的时间和精力,并且能够及时跟踪工作状况和目标落实进度,能够对此进行反馈,而且在目标管理法的应用过程之中,需要考虑不同部门、不同员工之间的差异性,这就导致具体的工作绩效难以进行横向比较,难以为日后的职位晋升提供参考。

2.2.3 其他绩效考核方法。除了行为导向型和结果导向型两种类型的考核方法之外,还有360度考核法、关键业绩指标法、平衡计分卡等多种绩效考核方法,而且这些方法在绩效考核之中也获得了较为广泛的应用。

360度考核法由被考核人员的上级领导、平级同事、下级员工以及客户进行综合考评,对被考核人员进行匿名评价,如果被考核人员没有下级员工,也可以进行自我评价,这种考核评价方式可以从不同的角度对员工进行综合考评,实现

了考评的全面性,而且通过不同的渠道了解考评信息也提升了信息的有效性。360度考核法也存在较为明显的短板,这种考核方法对于组织的内部环境具有较高的要求,每一位成员都必须具备较高的道德素质,能够对上下级、同事和自身进行准确评价,而不是加入过多的主观因素。因此,如果绩效考核的目的是为了促进个人的发展以及工作的优化改进,那么360度考核法的准确度较高,反之,如果绩效考核涉及奖惩或者职位晋升,那么360度考核法的可信度会降低^⑨。

关键绩效指标又被称为KPI,可以帮助考核人员通过对考核指标的层层分解从而实现了对关键指标的直接考核,能够帮助组织对核心业务进行直接控制,关键绩效考核指标法可以有效促进企业战略的实现,并且通过对计划的分解,将绩效目标以及计划方案分解到各部门和员工,而且形成了完善的目标管理系统,可以很大程度上激发员工的工作积极性,但是当关键绩效指标与企业的战略目标不契合时,就会导致出现人力资源浪费的问题。与此同时,也容易导致各个职能部门之间出现责任推诿的情况,降低组织的效率和人力资源利用率。

平衡计分卡即BSC,可以将企业的战略和员工个人行为结合起来,平衡计分卡的优势在于使员工的工作行为受到组织的整体战略指导,员工的工作方向不会出现偏颇,避免公司战略实施期间出现过大的偏差。与此同时,平衡计分卡不仅关注财务指标,也关注非财务指标。例如,如果员工的某个行为在社会上引起好的反响,也可以通过平衡计分卡体现出来。相较于传统的财务考核方法,平衡计分卡更关注员工和组织的长远发展,并且关注长期利益,将长期利益和短期利益结合起来。与之相对的,平衡计分卡需要大量的数据作为支撑,对于一些细致的工作并不能很好地考核,而且平衡计分卡的应用还需要绩效考核人员具备大量的工作经验。如果员工无法将自己的具体工作和组织的长期发展目标结合起来,也容易导致员工陷入迷茫的工作状态。

3 人力资源绩效考核方法应用影响因素分析

3.1 组织的主要发展目标。组织的发展目标决定了组织将会采取哪种类型的绩效考核方法。例如,如果企业的经营业绩暂时不太理想,就可以将提升企业的经营绩效作为短期发展目标,从而选择结果导向型的绩效考核方法,即上文中提及的目标管理法。再如,有的企业要推动员工队伍的建设,那么企业的短期经营业绩并不是主要发展目标,就可以采取行为导向型绩效考核方法,包括强制分布法、关键事件法、图尺度评价法和行为对照表法的结合。除了组织发展目标之外,绩效考核目的也是影响绩效考核方法选择的重要因素。

3.2 员工的工作性质。工作性质会直接影响到绩效考核方法的选取,当员工的工作性质较为独立的时候,而且员工对于自身的工作具有较强的控制性,就可以采取结果导向型考核方法。反之,员工的工作需要团队合作,并且容易受到外部因素的影响,就需要采取行为导向型考核方法。

如果员工承担的工作具备较高的结构化程度,那么员工只需要采取相应的行为便可达到工作目标,就可以用行为导

向型考核方法进行考核。反之,如果员工工作的结构化程度低且员工在工作期间的自主性较大,就可以采取结果导向型考核方法。在组织管理期间,如果员工处于组织管理的中低层位置,那么员工的工作大多具备较高的结构化程度,就可以选择行为导向型考核方法。如果员工处于高级管理层,其工作涉及较多的外部因素和决策行为,就需要以结果导向型考核为主。

3.3 组织的特点。一般情况下,组织规模越大,那么每个员工负责的工作占比就越小,组织很难判断员工的工作行为是否对组织产生具体、直接的影响,那么就需要根据员工的具体产出来确定员工的考核结果,采取结果导向型考核方法更有效。如果组织规模较小,可以明确观察组织内部各个成员的具体表现,就可以采取行为导向型考核方法。

组织文化、组织环境也会影响绩效考核方法的选择,如果组织文化注重任务的完成,那么就采取结果导向型考核方法。如果组织文化关注员工的成长和发展,就采取行为导向型考核方法。此外,组织是否能够有效承担绩效考核的成本也在一定程度上决定着组织选择哪种考核方法。例如,一些企业为了降低管理成本,就会选择一些便于操作的绩效考核方法,从而将更多的资金、时间和人力资源投入到其他工作之中。

4 结束语

文章首先针对人力资源绩效考核进行简单概述,进而针对各类绩效考核方法进行一一论述,分别阐述了不同考核方法的优缺点。具体而言,主要包括行为导向型、结果导向型两种绩效考核方法类型,还有一些其他的绩效考核方法,如KPI考核、360考核法和BSC考核等等,在文章的最后针对如何选择绩效考核方法的影响因素进行阐述,希望可以为企业组织的绩效考核工作以及绩效考核方法的选取提供一定的参考意见。

参考文献

- [1]李华林.浅议人力资源绩效考核方法与应用见解[J].中国集体经济,2022(08):104-105.
- [2]高展.浅议人力资源绩效考核方法与应用见解[J].人才资源开发,2020(22):80-81.
- [3]赵佳丽.高科技企业人力资源绩效考核的方法研究[J].今日财富(中国知识产权),2019(12):102.
- [4]肖冰,武妍娜.绩效考核方法在企业人力资源管理中的应用研究重点分析[J].纳税,2019,13(31):246-248.
- [5]高晓蕾.人力资源绩效考核方法探析[J].现代经济信息,2018(09):69.
- [6]陈芳.试析人力资源绩效考核方法[J].现代国企研究,2017(10):117-118.

作者简介:田翔(1982.10-),男,土家族,四川成都人,本科,中级经济师,研究方向:人力资源管理。