

# 组织绩效考核体系设计与优化分析

龙碧春

(贵州 贵阳 550014)

**摘要:**公司组织绩效考核设计及优化,关系到公司的经营发展,本文将通过分析目标管理法、平衡计分卡、KPI二八法、360°考核法、相对考核法,阐述公司组织绩效考核体系应如何设计,并从做好公司内部资料调研、优化考核等级评定方式、分级分类实施精准考核、月度考核实施、年度综合考核评价等方面论述如何优化组织绩效考核设计,仅供参考。

**关键词:**组织体系;绩效考核;设计优化;国有企业

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.34.070

国有企业是市场经济的重要支撑企业,也是我国资本保值、增值的主要机构。我国国有企业存在系统庞大以及部门繁多的特点,在体制、机制以及管理制度等方面存在不符合市场经济发展的情况。在新时代背景之下,为提高国有企业活力、适应市场经济的发展,国有企业改革迫不及待,各相关企业应该积极响应国家供给侧结构性改革,调整战略方针;加强内部管理,实现企业战略目标;以科学的管理办法,助力企业更好的发展。绩效考核体系对落实企业战略目标、促进企业内部管理、促进经营计划完成有着重要影响,因此要通过加大研究绩效考核设计的形式,不断优化管理结构。

## 1 组织绩效考核体系设计

### 1.1 目标管理法

目标管理法是当前企业较为常用的绩效考核管理办法,主要是将企业确立的一定阶段内或长远发展过程中的目的以及任务转化成目标,通过目标管理与自我控制相结合的形式,来监督指导员工的生产与管理行为。一般适用于当前规模较大的国有企业,是一种结果导向型的考评方法。与传统绩效考核管理模式的区别是管理目标由上下级共同制定,而不是仅由上级专制制定、强迫下级部门及员工执行。极大程度地提升了绩效考核体系的科学性与民主性,更符合现代企业内部管理需求。此方法的考评方式是以实际产出数据为基础,对部门工作成效与劳动结果进行评测,属于可量化考核。在领导者与下级部门与员工制定目标及实施计划的过程中,加强了领导者与下属部门与员工之间的互动性。由于各部门与员工各司其职,其目标为不同业务目标,因此难以对不同部门与员工之间进行横向比较;因为是结果导向型的考核方式,所以对过程的监控和指导存在不足;由于考核基础是实际产出数据,因此对于无法量化的目标则无法实施考评;由于部门、员工间分工不断细化,因此容易出现对部门、员工的授权不足等情况,造成部门和员工壁垒。

### 1.2 平衡计分卡

平衡计分卡是当前企业内部管理常见的绩效考核方式之一,其管辖的范围较广,从财务、客户、内部运营与支撑、学习与成长四个方面将企业的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。这种绩效管理体系可将内部组织的战略目标变为可实践的衡量基准并结合图、卡、表的形式加以体现。其中所指的平衡包括以下五点:第一,财务指标与非财务指标的平衡即企业财务指标与客户、内部运营与支撑以及员工培养、组织的学习与成长等方面的指标等指标相平衡,注重制定的全面性。第二,企业长期目标与短期目标之间的平衡,平衡计分卡是一套系统性的管理体系,此系统需要短期战略的输入,并由财务输出长期的经济目标。第三,结果性指标与动因性指标之间的平衡,对于结果的衡量必须要结合动因开展,二者之间要有一个相对平衡的关系。第四,内部组织群体与外部群体之间的平衡,客户等群体是外部组织,而内部运营与支撑则是指内部群体,要做好二者之间的利益、成本平衡关系。第五,领先指标与滞后指标之间的平衡,领先指标则是指客户、内部运营与支撑、学习与成长,这三项指标能够告诉企业如何改善业绩,实现可持续发展,而滞后指标则是指财务指标,只能反映出已经发生过的一段时间内的情况。平衡计分卡中的内部运营与支撑将公司各部门通过流程串联起来,增强了部门间的协作及团队合作力;平衡计分卡强调关键绩效,因此导致部门及员工考核什么,干什么,导致建立的流程体系成为摆设,最终无法运行。平衡计分卡是一项系统工程,实施周期长,短期内无法看到效果;也是一种全面的体系,涵盖公司发展的关键成功因素,实施难度大,需要较为专业的团队来操作。

### 1.3 KPI 二八法

KPI 的全称为 Key Performance Indication 即关键业绩指标,其中所指的“二八法则”是指企业在发展的过程中有“二比八的原则”即企业在价值创造过程中,每个部门和每位员工的 80%工作任务是由 20%的关键行为完成

的,抓住 20%的关键 KPI,就抓住了主体绩效。传统绩效考核是“有什么考核什么”,往往容易脱离企业战略目标,同时缺乏系统性;而 KPI 坚持“要什么考核什么”,具有计划性与系统性。KPI 考核首先明确“要什么”即企业战略目标,通过专家评分法、头脑风暴法进一步明确企业重点业务,再找出这些关键业务领域的 KPI,成为企业级 KPI;各部门依据企业级 KPI 分解形成部门级 KPI;部门在依据部门级 KPI 进一步细化分解,形成部门主管和员工的 KPI。KPI 二八法统筹着企业部门及全体员工朝着企业目标努力,因此,是一种先进的战略导向的绩效管理方法。由于 KPI 提取难度大,所以如何提取科学合理的 KPI,对专业知识和能力的需求较高;KPI 主要是对量化指标的考核,对于无法量化的指标,则无法考核。

#### 1.4 360° 考核法

360° 考核法主要是对员工个人进行考核的方法,可用于当前国有企业中层以上管理人员的考核,也可借鉴开展部门考核。360° 考核法顾名思义就是指全方位绩效考核办法,其运作原理为综合员工个人绩效评价、员工上级、同时、下属和客户的考评,使员工了解自身的长处与缺点,并以此达到提升自我的目的。这种考核方法存在的优势是,可从不同角度观察和采集内部组织部门的工作行为及表现,形成资料并进行系统性的分析与评估,具备全面性、多维性。由于评价的多维度,需要从不同的层次收集考核评价结果,投入大量的时间和人力,考核成本较高;由于考核标准明确性不足,个人考核评价主观意识较强,虽然通过多维度评价,能够避免部分个人偏见,但仍然容易造成人缘考核评价;在考核评价过程中,对于培训和沟通的要求高,如果一旦培训和沟通不到位,容易造成紧张气氛。

#### 1.5 相对考核法

相对考核法优势之处在于适应性强、应用面广,无论如何肯定能够给出一个考核评价结果;能够发现个别差异,对于有异常的个体能够进行有针对性的管控。不足之处是评价结果不能真正地反映评价对象的真实水平,仅能够反映在一定范围内的相对位置,在激发竞争意识的同时,容易造成过度竞争,挫伤部分个体的积极性。相对考核法主要有序列比较法、相对比较法和强制比例法三种方法。

第一,序列比较法在绩效考核管理体系之中具备直观性,其主要是通过制定模块,并将同一性质的部门进行比较,像一线生产部门,业务部门等,再将其进行排序,最后排序对应执行不同的考核标准,让部门之间拉开差距。在设计时,首先要确定考核模块,像考勤、日常工作表现、培训学习等,但不要确定工作的标准,将相同部门性质的部门依据考评模块填入并进行比较,按照工作行为进行排序,工作行为及成绩较好的排在前,工作较差的排名在后,最后将对应模块之中的数字相加,则为该部门的最终

绩效成绩。这种方法的优势在于,相比前几种设计方法,更便于操作,并减少了考核过程之中的误差。

第二,相对比较法则是指在组织中确定一个基准,将组织之中的部门与基准之间做比较,并采用标准分数进行衡量,最后得出考核结果。此种方法的建立基准要保持统一性,不同部门之间由于所管辖和负责的范围不同存在一定的差异,对于部门之间的比较而言未必适用,对于部门内部考核较为适用。其确定衡量的标准,要根据部门的实际情况制定,与教育目标之间没有直接的关系,这种比较是相对而言的,无论部门运营状况如何,都能够以个体为单位进行互相之间的比较,有利于公司整体的竞争意识。

第三,强制比例法对于考核组织具有一定的限制性,并要根据不同等级的部门设定比例,其考核类别可分为上、中、下三等,最终根据考核预定部门人数比例进行划分,并确定奖惩办法。这种方法的优势在于克服了传统考核办法中的平均主义,减少了极端性评判,并且将事先预定的比例部门人数予以公布,可减少在后期执行过程中所出现的由于微小分数差,所产生的纷争。

## 2 组织绩效考核体系优化

### 2.1 做好公司内部资料调研

为保证绩效考核设计与公司实际工作情况能够衔接一致,在优化时应着重于公司当前内部资料的调研。第一,部门个体分析。绩效考核管理和落实的难点在于每个部门都是独立的个体,并且有着自己的一套运营体系,部门所负责的业务以及指标对组织绩效考核体系管理的重要影响因素。因此,公司要保证每位部门对于岗位的适业务是否明确,了解每个部门的优势,依据部门当前的实际情况建立有针对性的考评意见。并且,能够提升部门工作积极性与业绩,便于考核执行与管理。第二,适应公司发展。上述无论是哪一种考核体系的设计与实施,都要建立在公司当前实际工作状况以及未来发展目标的基础上,根据不同部门和不同业务来设计不同的考核办法。

### 2.2 优化考核等级评定方式

第一,公平原则。绩效考核等级评定与企业部门的整体的薪酬奖励和个人利益息息相关,在执行时部分部门对于执行标准存在异议是导致当前国有企业无法落实绩效考核评定标准的原因,因此想要有效落实绩效考核制度,必定要遵循公平性原则,在设立标准时不能出现对哪一群体的偏差,尤其是管理层要做到言行一致,不能因集团将权力下放至公司,就肆意改动考核标准,要通过会议与职工代表一同进行讨论,并得出合理的判罚结果本着公开、公平、公正、透明的理念落实。第二,差别原则。在制定相关机制时要充分考虑到个体之间的差别,避免出现“一刀切”的现象在制定制度时,要与所有部门达成一致,并将纸质版下发让部门管理层进行签字确认,通过差别奖励的形式和内容,实现绩效考核效力的最大化。

### 2.3 分级分类实施精准考核

精细化管理是对现代企业内部管理工作的基本要求,在绩效考核管理制度以及管理体系之中必须要将其覆盖公司内部运营的每个环节,减少意外情况的发生,提高组织精准化决策。第一,组织机构设置。绩效考核应面向公司内部全体部门包括管理层,并建立单独的监管机制,像内部审计机构一样,与公司主要负责人形成直接对接,对部门各项表现进行汇报。只有科学合理的组织机构,才能方便绩效考核体系的设计与落实,保从而证工作的严谨性和有序性。第二,绩效管理制度及标准要详尽。其内容应涵盖部门产品按时生产完成情况、成本控制、业务部门职能发挥、职能部门协作等几大板块,在每一小板块中将内容逐一详尽,例如:部门产品生产情况指标、成本控制指标及缩减到一定范围的奖励机制等,对于考核中未出现的新现象,应由组织监管小组加职工代表进行讨论评定并公布结果。

### 2.4 月度考核以月绩效开展

当前考核标准落实缺乏时效性的主要原因是由于决策时间不够具体所导致,因此在设计时要将评判标准具体落实范围列入其中,将管理和评价结果进行公开从而生成资料进行保存。国有企业在组织部门不犯下重大错误的情况之下,管理层无权扣取部门薪酬的,因此许多时候企业内部部门都抱着侥幸心理在日常工作中存在混日子的现象,为杜绝此类现象的发生,应从月绩效奖金入手与月绩效考核相联系,并提升部门工作效率从思想意识上调动部门的工作积极性。由公司制定阶段性指标,并为部门设定本月的业绩指标,例如:生产任务完成情况、质量指标、工作落实情况等,部门依据内部人员负责专业进行序列比较法考核,从而提升部门整体工作效率,最后公司综合部门通过对业绩和部门管理层集中考核的形式,从而制定上等、中等、下等三个层次的月绩效工资奖金,按照部门人数进行划分,这样一是提高了部门之间的协作性;二是可对管理部门集中考核。

### 2.5 季度考核按照目标实施

季度考核是周期性对于部门工作的评价,通过季度考核的形式不仅能够休整团队还可发现在管理过程中所出现的问题并加以改正。在进行季度考核时,除要累积每月的考核积分之外,还要加强部门对于自身工作水平的认知,此阶段建议结合民主评议开展。在考核标准中不仅要综合月绩效考核分化的几大类内容,还要对部门工作综合性进行评价,一是为避免团队有舞弊现象;二是考察部门之间的协作性;三是将民主评议与考核指标相结合保证了季度考核的公平性。在管理层民主测评之中公司要单独设立评估时间和内容,除基本业务能力和业绩指标之外,还要对其贪污腐败现象进行民主评估考察,避免公司内部出现舞弊情况。为进一步控制企业运营风险,应规定单季单个部门奖金的发放限额,而多余的部分可暂挂,

等到年末以年绩效的形式统一结算。

### 2.6 年度考核生成责任考评

在制定年度考核时,绩效考核监管小组应与部门管理层共同商讨并达成统一性,与各部门之间签订年度绩效考核责任书,要求进行签字。奖金比例与集团对接,并形成一致性,避免公司内部部门与其他单位部门产生攀比心理。在年度考核之中仍不可忽视民主评议一环,对于部分工作业务表现较差的部门,应根据年度奖金平均基数对年度绩效奖金予以扣除额定标准,并在其他业绩较好的部门之间,形成二次分配。其再分配标准要依据部门不同的工作性质再配比,例如:部门工作量等。其次的分配可更根据额外的业务累积等问题进行再次配比。在开展年度考评时,要执行逐步落实绩效问责机制,对于绩效考核不理想的部门,要约谈其管理层,追究其原因并改善当前运营状态,公司也可通过调岗的形式,打破部门现状,适当补充新鲜力量。对于成绩不理想的职工,高层人员应开展思想政治工作,掌握思想动态并提升工作积极性。

### 结束语

综上所述,当前企业在市场经济之中的竞争,不单是技术之间的竞争,更是管理方式的竞争,企业内部管理方向与体系结构,决定着公司内部运营是否顺畅。通过绩效考核管理体系这种科学的绩效管理工具,能够有效激励内部部门的发展,将新时代背景之下公司内部负责不同业务的组织机构凝聚在一起,共同实现企业的战略目标,并助推企业发展。

### 参考文献

- [1]辛迪,刘丽,李文. 国有企业财务绩效考核体系优化设计[J]. 合作经济与科技,2021(1):102-104.
- [2]李立全. 基于企业绩效考核评价的校企课程成绩量化考核探究——以工业设计实习实训课程为例[J]. 工业设计,2021(7):32-35.
- [3]吕伟峰. 机场员工绩效考核系统的设计与实现[J]. 中国民航,2021(9):195-196.
- [4]熊国东. 事业单位人力资源管理薪酬设计与绩效考核探析[J]. 现代商贸工业,2021,42(32):92-93.
- [5]尹传仁. 新形势下国有企业薪酬绩效管理的路径分析[J]. 商品与质量,2022(6):19-21.

作者简介:龙碧春(1987-),女,汉,重庆永川人,本科,经济师,主要从事考核方面工作,身份证号:500383198701087367。