

案例探讨：集团员工绩效考核如何走出无效？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/261/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_E6\\_8E\\_A2\\_E8\\_c67\\_261157.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/261/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_261157.htm) 集团员工绩效考核的无效性，是困扰很多集团企业的问题。到底症结何在？集团企业应该如何建立有效的绩效考核制度呢？大型集团公司的员工人数众多，部门复杂，对于员工的准确考核一直是个管理痼疾。和君咨询公司通过对一家跨地区经营天然气、拥有员工2000多人的A集团的人力资源部、各成员企业综合办（人力资源管理部）和员工代表进行访谈，以及对集团和各成员企业有关考核的制度、文件、操作办法的研究，提出了对该集团员工绩效考核的改革思路。真的需要那么多考核吗？目前A集团员工绩效考核一般由三个部分构成：月度考核 年中考核 年度考核。和多数公司的考核相似，月度和年中考核的标准适用所有员工，年度考核则更有针对性地分为普通员工标准和干部标准。应当说A集团的员工绩效考核评价体系是比较完整的，三次考核相互衔接，并且与员工的薪酬挂钩。但是通过与A集团干部和员工的访谈，我们发现目前的员工绩效考核评价体系及其在实践操作中有许多问题亟待解决。绩效考核评价体系的问题 月度考核的问题是，考核时间跨度太小，对工作繁忙、下属较多的主管来说，如果认真地完成这项工作，无疑要花费较多的时间和精力，然而这又是一项必须的工作，所以极易导致应付和敷衍的行为。而年中考核与年度考核的目的，二者如出一辙，这使年中考核的必要性大大降低。而6月份正是有些成员企业的生产销售旺季，进行大规模的年中考核也耗费了公司大量的资源。并且年中

考核不与奖金挂钩，就更会受到各级主管和员工的冷落。年度考核的主要问题是构成不合理。根据公司规定：年度考核成绩由月度考核成绩、年度考核成绩组成，各组成部分的权重根据员工所在职系、岗位和职级来确定。由于月度考核并不能真正反映员工的真实绩效水平和对企业的贡献，它在年度考核中占据如此大的比重并且作为发放年终奖金和晋级的依据，其合理性就更值得怀疑。绩效考核评价指标的问题同时A集团绩效考核评价的指标也存在问题，各企业在绩效考核指标的设立上表现为两个极端：过于粗糙和过于细致。过于粗糙是因为对于月度考核不同等级的标准，集团的考核制度提供了描述性的阐述，包括5个等级，每个等级中包括业绩和态度两项指标。但由于成员企业所处行业不同，员工的工作性质、特点的差异很大，集团建议各成员企业和单位结合自身实际，制定更加细致的量化指标。但有些成员企业并没有这样做，而是直接使用集团笼统的描述性考核标准。这必然导致主管在考核中凭主观印象和对下属的大体感觉给出考核结果，如此获得的考核结果的价值也就不言而喻了。同时，有些成员企业对考核工作非常重视，根据集团提供的考核体系框架，结合自己的情况制定了非常细致的考核指标体系。但是，虽然考核项目全面，但不难看出其中许多指标与员工的工作绩效没有任何关联，通过这样的考核指标就不能真实反映员工的绩效水平。考核真的有效吗？目前的绩效考核在实践操作中主要存在以下主要问题：考核并没有起到激励作用 绩效考核的一个重要功能是与奖金挂钩，用物质收入的手段激励员工提高工作效率、提升绩效水平，进而帮助企业提高整体的竞争力。但目前A集团的月度考核根本没有在这

一方面产生作用由于多数员工的月度考核成绩都是优和良，多数人的绩效奖金差别并不大。这样就使员工们甚至把月奖金看作每月的固定收入而不是浮动收入，所以也没有动力和理由去关注月度考核，更加使月度考核流于形式。形式主义在集团人力资源部对副主管级及以上级别的员工进行年中和年度考核时，虽然有3个部分组成，即面谈、民主评议（360度）测评和年度业绩总结，但实际上最终起决定作用的往往是面谈。民主评议（360度）测评和年度业绩总结很难提供有价值的参考，原因就在于由于考核的形式主义导致这两项的分数过于集中，不能客观准确地反映管理人员的实际绩效水平。沟通、反馈机制的缺失 员工绩效考核的最终目的在于通过对员工的考核以达到提高员工绩效水平并提升整个企业的竞争力。要达到这一最终目的，其前提是员工充分了解自己的考核结果，并清楚为什么会得到这样的考核结果，自己的不足具体存在于哪些方面，以及通过何种途径、方法加以改进或提高。然而，A集团员工绩效考核评价体系中沟通、反馈机制的缺失阻碍了这一最终目的的实现。考核结果的反馈机制的缺失，更谈不上主管与员工就考核结果进行沟通和分析了。绩效考核制度宣传和培训的滞后 绩效考核并不是主管给下属一个简单的考核分数，考核人员必须对考核有正确的认识和理解，并且掌握一定的方法、技巧才能做好这项工作。一个重要的工作就是对各级主管人员进行考核方法和考核技巧的培训，以保证结果的有效性。目前A集团在绩效考核的实践操作中产生的种种问题，很重要的一个原因就是各级主管并没有掌握正确的考核方法、技巧，以及对待考核的正确态度，主管人员对待考核凭个人的感觉和经验，盲目性和

随意性也就在所难免了。如何建立有效的考核体系？针对本文前面分析的A集团员工考核评价工作中存在的问题，我们针对员工绩效考核评价体系本身及其实际操作这两个层面给出改进建议。员工考核评价体系的优化对绩效考核评价体系结构重组的指导原则是简化操作、提高效率。正如前面的分析，月度考核本身造成了实践中的许多弊端，建议将目前的月度考核改为季度考核，并取消年中考核。理由如下：首先，季度考核可以大大降低考核的频度。每三个月才做一次考核，员工有充足的时间反思自己的工作，主管也能够充分地观察和掌握下属的工作绩效信息，有利于做出客观、全面的考核结果。其次，能够有效解决月度考核激励效果不佳的问题。采用季度考核，并且与薪酬改革相结合，将月奖金改为季度奖金，适当增加各档次之间在季度奖金上的差距。如此一来，员工每一次领取到的季度奖金额度比实行月奖金时要多很多，同时也能切身体会到不同的考核结果所导致的收入差别。这样，就能起到更为明显的激励效果。再次，如果实行季度考核，考核周期本身就比较长，完全能够起到当初设定年中考核的目的。调整年度考核在实行季度考核的基础上，对年度考核也要作相应的调整。建议将第四季度的考核与年度考核合并，考核周期是整个年度。优化考核指标体系合理的考核指标是整个考核工作的基础和前提条件。考核的指标并非越细致越好，它必须简单明了、容易操作，同时还应该能够科学地反映工作中与绩效密切相关的关键因素，即KPI（关键绩效指标）。目前的当务之急是建立企业的KPI指标体系，并且由于A集团涉足许多领域，每个领域的行业特征、员工构成、工作性质都有很大的不同，都需要有针对

性地制定各自的指标体系。改进绩效考核评价的实践操作一个科学、合理的绩效考核评价体系要想发挥作用，必须保证在实践操作中它能够被有效地执行。针对目前A集团在绩效考核评价实践操作中存在的问题，建议对以下方面的工作加以改进。

- 1.加强培训。绩效考核评价工作是由各级主管和员工共同完成的。对于各级主管，主要是加强考核方法和技巧的培训，使他们能够摆脱原来凭感觉和经验对下属考核，而是掌握科学的考核工具和流程方法，从考核、评价、反馈到帮助下属发现问题提高绩效。对于普通员工，应通过培训使他们认识到绩效考核对他们的重要性，并从中反思不足加以改进。
- 2.保证反馈、沟通机制的有效性。A集团必须改善对考核结果反馈、沟通的要求仅仅停留在纸面上的现状，应当加大力度保证这一机制在实际操作过程中的有效运作。要达到这一目的，除了继续在考核制度中进一步强调以外，还要辅之以对绩效考核评价体系的调整和优化，比如：前面提到的拉长考核周期，变月度考核为季度考核，重新制定考核评价指标体系等等。当然，对考核人员进行培训、培养和提高他们的沟通技巧也是非常必要的。
- 3.加强对各成员企业绩效考核工作的指导。就目前A集团的结构体系来看，绩效考核的实践操作发生在各成员企业。在各成员企业中具体负责这一工作的是综合办，而综合办的主任来源比较复杂，大多没有人力资源管理的经验和专业技能，对绩效考核工作仅有感性的认识。而各成员企业综合办的人事劳资人员的素质更是参差不齐。我们希望集团人力资源部能够对包括绩效考核在内的人力资源管理工作的各个方面提供指导。只有打好基层人力资源工作的基础，总部的政策才能得到良好的贯彻。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)