

人力资源经验分享：绩效数据收集困难的原因及对策 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/465/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_465401.htm 经过绩效管理系统试运行，A公司人力资源部着手收集上两个月各部门的绩效考核数据。人力资源部经理突然发现，产品部还有好几个数据未提供。她马上找到产品部经理，向她征询KPI数据收集的情况。产品部经理向她反馈，数据不能及时提交责任在营运部。人力资源部经理又找到营运部经理。营运部经理一脸无奈地说：“不是我不想交，而是财务部没有给我数据，我交不了！”人力资源部经理又被推到了财务部，财务部经理一看到人力资源部经理，立马向她诉苦说：“我部门的数据收集工作量实在太大了！我还有好多数据收集不到，怎么办？他们不提供原始数据给我，我就拿不出最终数据来。”人力资源部经理走了一圈回来，发现问题根本没解决，反而更加糊涂了。她叫来绩效管理专员，询问她这一期绩效考核的过程情况，绩效管理专员一脸茫然。考核结果出不来，工资无法核算并按时发放，下期目标没有制定依据，一大堆的事情让人力资源部经理一筹莫展，她在心里打起了退堂鼓，甚至开始怀疑绩效管理系统是否还能继续运作下去。这种情况，在很多公司都或多或少地出现，尤其是初次运行绩效管理系统的公司。问题的症结到底在哪里？我们通常可以从组织、流程和员工这三个层面来进行分析。1、从组织的层面来看：A公司的战略及公司级的目标都很明确，绩效管理系统的引进在组织内进行了充分的讨论并达成了共识，公司中、高层对绩效管理系统的重视度比较高。该公司承诺文化比较突出，

在公司绩效目标的制定与部门绩效目标的分解时，不仅没有出现公司目标向各部门硬性摊派以及随之而来的目标不认同情况。相反，还出现了部门挑战公司目标，双方合力制定更高目标的情况。在组织的设计上，该公司在绩效管理系统引进之前进行了公司组织结构的调整。新的组织结构职能划分清晰，部门的输入与输出明确，经过一段时间的磨合之后，部门间的其他配合工作也比较顺畅。良好的组织结构为绩效管理系统的运行搭建了适宜的架构。既然组织的目标和组织的设计没有问题，问题又是出在哪里呢？我们再来看看组织的管理。通常来说，由于职能划分的原因，部门间的界面往往容易成为盲区，得不到有效的管理。人力资源部牵头组织绩效数据收集工作，需要牵涉到的各个部门打破部门墙，进行紧密地配合。因此，我们有必要对部门间的界面管理作出清楚的界定。财务部需要收集营运部的数据，这个界面谁来管理？产品部的数据需要营运部来提供，这个界面谁来管理？人力资源部需要财务部提供的数据，这个界面又由谁来管理？显然，A公司对这些问题的不足重视，暴露出在组织管理中存在着很多模糊地带。各部门的责权不明确，部门间的界面管理缺失，数据收集的组织协调工作缺乏系统性。

2、从流程的层面来看：绩效管理系统的运行离不开流程的支持。

在设计绩效管理系统时，我们通常能够将数据提供的上下游确立下来，但是如果流程到此为止，数据收集工作仍然开展不起来。以A公司营运部向财务部提供数据的流程为例，我们可以从四个角度来进行分析。第一，是否明确了提供数据的上下游的责权？营运部要提供数据给财务部，那么，营运部要提供哪些数据给财务部？双方是否对这些数据指标的

定义达成共识？数据需要在什么时间提供？如果提供数据不准确或不及时会怎么样？等等。第二，是否设立了数据收集的子流程？营运部内部收集数据子流程的具体步骤是什么？是否指定了相应的人员负责？是否设立相应的监控点？第三，是否有人对流程各步骤间的界面进行管理？如果营运部向财务部提供数据的流程涉及到两个或以上的负责人，那么，这些人之间的工作由谁来协调？这个数据收集的工作是否纳入他们的考核指标？是否有人来对这个工作进行监督和考核？第四，是否有专人对全流程负责？是否有人对营运部提供数据的过程进行跟进？如果以上四个方面的细化的工作没做到位，那么，营运部向财务部提供数据这个流程的执行就只能是空谈。经过调查发现，A公司在以上四个方面都存在问题。首先，人力资源部在部门间的沟通不及时、不到位，没有将数据收集的流程全景图及重要里程碑的时间和任务告知各部门。因此，各部门不明确自己的职责究竟是什么，不知道如何与其他部门配合，导致各干各的，没有大局观。同时，人力资源部也没有扮演好部门间的协调人角色，没有对全流程进行整体控制和过程监控；其次，绩效管理专员没有及时跟进数据收集的进度，没有提醒并帮助各部门及早发现过程中的问题，保证员工及部门的绩效良性地发展。过程管理缺失，过程中的问题不断地堆积直到最后一刻爆发，弥补损失比较被动。最后，各部门的数据收集子流程执行不到位，比如营运部设立了数据收集负责人，但没有对数据收集人的工作进行跟进和监督。

3、从员工的层面看：通常来说，部门经理对绩效管理系统有比较充分的理解，但普通的员工的理解就十分有限。尤其是数据收集这种看似繁琐且不增值的

工作，普通员工如果不能站在公司的角度，从整体上理解绩效管理系统的价值以及数据收集对绩效管理系统的的作用，树立全局观和全流程的意识，就不能对自己负责的工作有清楚而深刻的认识，很容易轻视此项工作，执行力也就相应减弱。在A公司，有些员工不明白为什么要收集绩效数据，没有足够的重视度和紧迫感，没有关注收集过程中与他人的配合问题，同时，也不清楚做到什么程度才算是完成了目标。所以，出现执行不到位的情况也就很自然了。因此，我们要考虑员工是否明白他所负责的数据收集工作的目标和意义是什么？具体的操作步骤是怎样？需要利用哪些资源？这些资源是否已经拥有或应该如何去获得？以及员工是否具有相应的知识和技能？等等。A公司绩效数据收集困难是组织、流程和员工三个层面的原因造成的。针对A公司目前的情况，笔者认为非常有必要立即组织一次绩效管理系统运行分析会。通过暴露绩效数据收集存在的问题，寻求各部门协调配合的解决方法，从而促进绩效管理系统的良性运行。此次会议的基本目标主要是：1、提高部门经理及员工对绩效数据收集及绩效管理系统运行的重视度，增强大局意识；2、明确公司绩效数据收集的整体流程及流程中各部门的职责；3、明确流程的相应负责人；4、就绩效管理系统运作过程中存在的问题提出培训的需求。要保证此次会议达到预期效果要注意几点：1、把此次会议的召开提升到公司战略发展的高度，确保各部门经理及相关人员了解绩效管理的战略意义；2、需要各个部门的广泛参与，部门经理及直接的相关人员务必参加；3、人力资源部要进行有效的会议组织，把焦点集中在问题的暴露和解决方法上，而不是互相推诿；4、在组织、流程和员工3

个层次上都要建立相应的行动计划。行动计划要以各部门当前或潜在的绩效管理问题为出发点，并由部门经理或业务单元的主管来负责计划的实施。A公司没有成立专门的跨部门的绩效管理项目团队，但可以将这次会议作为绩效改进的催化剂。更为重要的是，会议只是一个切入点，企业应对组织、流程和员工三个层面的问题都给予高度重视，最终以行动计划的实施来促进绩效数据收集及绩效管理系统的良性运作。

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