

人力资源综合辅导:企业绩效与员工个人绩效联动 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_471000.htm 绩效考核作为一种对员工进行管理的有效工具，在很多企业都得到了有效的应用，在为一些客户提供人力资源咨询服务尤其是帮助其建立绩效管理体系后，我们发现对企业绩效和员工绩效关系的认识，以及如何在绩效管理体系中将二者有效进行关联，在理论层面和操作层面都值得进行更进一步地探讨。现行做法企业在处理企业绩效和员工绩效的关系时，通常会有以下一些做法：做法一 员工绩效同比例与企业绩效挂钩 在我们咨询过的很多客户中，不少的企业很强调企业和员工的利益共享和风险共担，这种思想具体到绩效考核当中，就是每个员工的绩效结果都会与公司的业绩挂钩，以下是我们咨询过的一家客户，将员工业绩和企业绩效挂钩的方式：
$$\text{绩效工资} = \text{员工对应绩效工资} \times (\text{综合效益系数}50\% + \text{部门考评系数}20\% + \text{个人工作任务完成考评系数}30\%)$$
。综合效益系数由企业管理处根据公司生产经营状况统计提供。即综合效益系数=销售资金回笼40% 产值完成指标30% 质量完成指标30%。部门考评系数=部门主要行政领导得分40% + 部门综合考评得分30% + 专项考评得分30%。个人工作任务完成考评系数，以部门员工每月工作任务书考评得分为依据。分析该企业之所以出台此考核方案，主要与企业领导对绩效的认识有关系，该企业总经理认为员工与企业是息息相关的，企业与员工应该是一荣俱荣、一损俱损的关系，因此，也就认为，每个员工的绩效都应该与企业的业绩和效益挂钩，因此，才有公式中的“综合效

益系数”。将员工的绩效与公司绩效挂钩的思路是正确的，但应该找到一种合理有效的方式，那种不管员工职位高低和性质，而统一按固定的比例与公司效益挂钩的方式是不太符合客观情况的，因为很显然，一个文员与一个销售总监，这两个岗位对企业绩效的影响是截然不同的，所以按固定的比例与企业效益挂钩就不太合适，文员只要做好了本职工作就应该拿到绩效工资，如果因为企业效益下滑而因此大幅度降低员工的绩效工资，对文员这类基层岗位也是不太合适的。

做法二 分解结合法：将分解指标与德能勤绩指标相结合 该公司考核的内容主要包含三个方面：被考核单位的经营管理情况（包括该单位的财务情况、经营情况、管理目标的实现等方面）；被考核者的德、能、勤、绩及管理工作情况。具体的考核细目侧重于经营指标的完成、政治思想品德，对于能力的定义则比较抽象。各业务部门（子公司）都在年初与总公司对于自己部门的任务指标都进行了讨价还价的过程。对中层干部的考核完成后，公司领导在年终总结会上进行说明，并将具体情况反馈给个人。尽管考核的方案中明确说考核与人事的升迁、工资的升降等方面挂钩，但最后的结果总是不了了之，没有任何下文。对于一般员工的考核则由各部门的领导掌握。子公司的领导对于下属业务人员的考核通常会从公司的经营指标进行一定的分解，设定其主要的绩效指标（该公司中所有子公司的业务员均有经营指标的任务）来进行的；对于非业务人员的考核，也会有公司经营指标的考核，但不是从上至下的分解，而是人为的在绩效考核分数中为经营指标设定一定的比例（类似于做法一的客户）。

分析 一般来说，员工的绩效中可评价的指标一部分应该是与

其工作产出直接相关的，也就是直接对其工作结果的评价，国外有的管理学家将这部分绩效指标称为任务绩效；另一部分绩效指标是对工作结果造成影响的因素，但并不是以结果的形式表现出来的，一般为工作过程中的一些表现，通常被称为周边绩效。对任务绩效的评价通常可以用质量、数量、时效、成本、他人的反应等指标来进行评价，对周边绩效的评价通常采用行为性的描述来进行评价。这样就使得绩效考核的指标形成了一套体系，同时也可以操作化地评价。A公司的绩效指标中，在任务绩效方面仅仅从经营指标去衡量，过于单一化，很多指标没有囊括进去，尤其是对很多工作来说其主要产出并不是经营的指标。总的来说，该公司的绩效指标进行了一定的分解，为公司绩效和员工绩效建立了一定的联系，而除了分解的绩效指标外，员工还有其他的考核指标（如思想品德、能力），不管这种绩效考核指标的科学性和合理性如何，该公司的绩效指标通过分解建立具有一定的合理性

参考解决方案 实际中，没有一刀切的解决方法，从理论上讲，某些方法可能更科学，但从操作性以及各个企业的实际情况、甚至是公司最高领导的理念上来考虑，可能就会有更多的选择了。以下是一些可能用到的方式：

以平衡记分卡为思路的KPI指标体系 以平衡记分卡思路建立企业KPI指标体系，从理论上讲是比较科学合理的，但这种从上至下的指标分解，多半适应于部门负责人以上的岗位，对其他岗位，要更多地结合部门工作重点、岗位职责、本职工作计划等来制定KPI。以某制造业为例，说明建立KPI指标体系的过程

第一步：开发业务价值树 第二步：确定关键业绩指标 第三步：将这些KPI指标分配给相应的中高层管理人员 对于部门负

责人以下的岗位，更多的KPI指标是来自于本身的岗位职责、本部门工作业务重点、本职工作计划等，如工厂的业务重点为成本的控制和生产质量的控制，结合其主要的、关键的岗位职责，生产段长的考核指标可能设置为：产品不及时交货批次、成品率、一级品率、能耗控制率、材料消耗控制率。

第四步：细化KPI指标 为了让绩效体系可以顺利运行，必须将各KPI指标细化（见表1），否则将很难操作，实践中很多企业的绩效考核体系很完善，但却很难运行下去，主要还是因为最后这一步做得不够细致、到位。 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