

人力资源：对某集团绩效管理的反思 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_472633.htm 最近几年来，宝安集团对所属单位及各单位的员工均实施了目标管理。即是说，在每年的年初，由集团向所属各单位下达目标任务书，再由各单位对目标分解后，具体下达到每位员工，到了年终，则以所下达的目标为标准，衡量各个单位及各位员工的业绩，并依据业绩核定所属企业经营者的效益年薪和员工的浮动工资。实践证明，这种目标管理有一定的科学性、合理性，因而对加强企业的管理、提高企业的效益起了一定的推动作用。可以说，这种目标管理也是一个绩效管理方法。然而，对照国际上一些先进企业的绩效管理，宝安集团现行的绩效管理办法还是不完善的，还有许多需要改进的地方。现代企业的绩效管理是一个完整的系统，它强调“战略”、“指标”、“评估”、“酬报”的相互关系和“沟通”在各个环节的重要作用。在绩效管理系统中，“战略”是出发点，也是归宿点。正是由企业战略所规定的战略目标、发展规划决定了各个年度的“指标”，这指标包括结果指标和行为指标，总指标与分指标，部门指标与个人指标，定量指标与定性指标。而这些指标也就成为“评估”时衡量的标准。评估的结果与薪酬挂钩，体现为“酬报”，而合理的“酬报”制度又有力地推动了“战略”的实施。在这个过程中，无论是“战略”的制订，“指标”的分解，“评估”的实施，还是“酬报”的兑现，都需要通过内部的沟通，达成共识，否则，绩效管理难以达到预期的成效。反思宝安集团现行的绩效管理，

存在以下几个方面的不足。其一，在“战略”这个环节，尽管确定了未来发展的战略目标是构建一个大型跨国投资控股集团，现阶段以房地产和生物医药为两个产业主体，未来发展拟逐渐形成三个层面的产业结构，即当前的核心业务（房地产），正在崛起的新业务（生物医药），未来的新兴业务（高科技风险投资项目、证券投资基金管理等），但具体的发展规划尚未明确。比方说，房地产业的发展分几个阶段，在何时达到何种规模、何种效益？生物医药业的发展又分几个阶段，在何时达到何种规模、何种效益？高科技风险投资项目、证券投资基金管理的发展又分几个阶段，在何时达到何种规模、何种效益？为了实施以上的发展规划，完成企业的战略目标，集团在人才、资金、技术、管理等方面必须具备什么条件，如何创造这些条件？这些问题都有待于通过认真细致的研究，作出进一步的回答。其二，在“指标”这个环节，尽管每年集团都给所属单位及每位员工下发了目标任务书。但集团本身缺乏一个统一的总的目标，所属企业的目标任务一般也只注重本年度财务指标的完成，而对影响企业长期发展的业务流程、客户管理、员工发展等则有所忽略，管理人员的目标任务指标则定性的多，定量的少，因而成为一些“软指标”。其三，在“评估”这个环节，注重了对各单位及各位员工目标任务完成情况的考评，但忽视了对完成过程中客观条件的变化和主观努力程度的分析，未能给被评估者明确指出问题所在和努力方向，因而其第二年可能仍存在当年的问题，可能仍不能取得好的绩效。其四，在“酬报”这个环节，虽然“评估”成绩已经与经营者的效益年薪和员工的浮动工资、年终加薪挂钩，但因为管理人员的业绩拉

不开差距，因而其浮动工资、年终加薪也拉不开差距，在某种程度上还存在着国企的“大锅饭”的弊端。参照国际上先进企业的绩效管理，宝安集团的绩效管理可考虑在以下几个方面加以改进。第一，由集团的企划人员根据集团领导的战略构想，对国家的发展战略及有关政策，对外部的市场竞争环境和内部的资源状况作出充分地分析研究后，提出具体的发展规划和各阶段、各年度的总目标及实施方案，经专家论证和集团领导批准后加以实施。第二，在制定所属企业的目标任务时，借鉴现在国际上流行的平衡记分卡的方法，既设定近期（一个年度）的财务指标，也设定一些影响企业长期发展的指标，如流程设计、客户管理、员工发展等方面的目标。而下达给管理人员的目标任务，则尽可能“量化”、“硬化”，通过具体规定数量、质量、时限、成本等方面的要求，使指标更具可衡量性、可操作性。第三，对管理人员的绩效评估设定评分等级标准，对每一项目完成情况的评分均分为5个等级，基本达标为3分，有时超标为4分，经常超标为5分，有时不能达标为2分，经常不能达标为1分，从而拉开每个人绩效分数的差距。第四，计算员工酬报时，改变“85分至95分”同处一个平台均领取浮动工资基数的做法，使员工绩效评估的每一分均与浮动工资挂钩，多一分就多一分浮动工资，少一分就少一分浮动工资，从而加大“酬报”的激励作用。第五，在整个绩效管理系统的每一环节，均增加沟通的渠道，使上下同心、同欲，形成富有战斗力的管理团队和员工团队，从而使企业能够长久发展，立于不败之地。

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