

MBA管理案例研讨：国有企业绩效考核案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022_MBA_E7_AE_A1_E7_90_86_E6_c70_645795.htm

（一）现代社会的商业竞争日趋激烈，商业环境的复杂性和不确定性也不断增加，在这样的条件下，企业越来越认识到通过改善管理来应对挑战。管理中的核心问题是对人的管理，这就使得人力资源管理在现代管理者心目中的地位更加重要。如何对员工的绩效进行考核，是企业管理者所面临的一个重大问题。绩效考核是人力资源管理的一个核心内容，很多企业已经认识到考核的重要性，并且在绩效考核的工作上投入了较大的精力。但目前许多国有企业的绩效考核工作仍然存在一些误区。

（二）A公司，成立于五十年代初。经过近五十年的努力，在业内已具有较高的知名度并获得了较大的发展。目前公司有员工一千人左右。总公司本身没有业务部门，只设一些职能部门；总公司下没有若干子公司，分别从事不同的业务。在同行业内的国有企业中，该公司无论在对管理的重视程度上还是在业绩上，都是比较不错的。由于国家政策的变化，该公司面临着众多小企业的挑战。为此公司从前几年开始，一方面参加全国百家现代化企业制度试点；另一方面着手从管理上进行突破。绩效考核工作是公司重点投入的一项工作。公司的高领导非常重视，人事部具体负责绩效考核制度的制定和实施。人事部是在原有的考核制度基础上制定出了《中层干部考核办法》。在每年年底正式进行考核之前，人事部又出台当年的具体考核方案，以使考核达到可操作化程度。A公司的做法通常是由公司的高层领导与相关的职能部门人员

组成考核小组。考核的方式和程序通常包括被考核者填写述职报告、在自己单位内召开全体职工大会进行述职、民意测评（范围涵盖全体职工）、向科级干部甚至全体职工征求意见（访谈）、考核小组进行汇总写出评价意见并征求主管副总的意见后报公司总经理。考核的内部主要包含三个方面：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；下一步工作打算，重点努力的方向。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。对于一般的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是从经营指标的完成情况（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，无论是总公司还是子公司均由各部门的领导自由进行。通常的做法，都是到了年度要分奖金了，部门领导才会对自己的下属做一个笼统的排序。这种考核方法，使得员工的卷入程度较高，颇有点儿声势浩大、轰轰烈烈的感觉。公司在第一年进行操作时，获得了比较大的成功。由于被征求了意见，一般员工觉得受到了重视，感到非常满意。领导则觉得该方案得到了大多数人的支持，也觉得满意。但是，被考核者觉得自己的部门与其它部门相比，由于历史条件和现实条件不同

，年初所定的指标不同，觉得相互之间无法平衡，心里还是不服。考核者尽管需访谈三百人次左右，忙得团团转，但由于大权在握，体会到考核者的权威，还是乐此不疲。进行到第二年时，大家已经丧失了第一次时的热情。第三年、第四年进行考核时，员工考虑前两年考核的结果出来后，业绩差或好的领导并没有任何区别，自己还得在他手下干活，领导来找他谈话，他也只能敷衍了事。被考核者认为年年都是那套考核方式，没有新意，失去积极性，只不过是领导布置的事情，不得不应付。点评：A公司的做法是相当多的国有企业在考核上的典型做法，带有一定的普遍性。这种做法在一定程度上确实发挥了其应有的作用，但是，这种做法从对考核的理解上和考核的实施上均存在有许多误区。误区之一：对考核定位的模糊与偏差 考核的定位是绩效考核的核心问题。所谓考核的定位问题其实质就是通过绩效考核要解决什么问题，绩效考核工作的管理目标是什么。考核的定位直接影响到考核的实施，定位的不同必然带来实施方法上的差异。对绩效考核定位的模糊主要表现在考核缺乏明确的目的，仅仅是为了考核而进行考核，这样做的结果通常是考核流于形式，考核结束后，考核的结果不能充分利用起来，耗费了大量的时间和人力物力，结果不了了之。考核定位的偏差主要体现在片面看待考核的管理目标，对考核目的的定位过于狭窄。例如，A公司的考核目的主要是为了年底分奖金。根据现代管理的思想，考核的首要目的是对管理过程的一种控制，其核心的管理目标是通过了解和检核员工的绩效以及组织的绩效，并通过结果的反馈实现员工绩效的提升和企业管理的改善；其次考核的结果还可以用于确定员工的晋升、奖惩

和各种利益的分配。很多企业都将考核定位于一种确定利益分配的依据和工具，这确实会对员工带来一定的激励，但势必使得考核在员工心目中的形象是一种负面的消极的形象，从而产生心理上的压力。这是对考核形象的一种扭曲。必须将考核作为完整的绩效管理中的一个环节看待，才能对考核进行正确的定位。完整的绩效管理过程包括绩效目标的确定、绩效的产生、绩效的考核，构成了一个循环。因此，绩效考核首先是为了绩效的提升。考核的定位问题是核心问题，直接影响到考核的其它方面特点。因此，关于考核的其它误区在很大程度上都与这个问题有关。误区这二：绩效指标的确定缺乏科学性 选择和确定什么样的绩效考核指标是考核中一个重要的同时也比较难于解决的问题。像A公司这样的许多公司所采用的绩效指标通常一方面是经营指标的完成情况，另一方面是工作态度、思想觉悟等一系列因素。能够从这样两方面去考是很好的，但是对于如何科学地确定绩效考核的指标体系以及如何考核的指标具有可操作性，许多企业是考虑得不很周到的。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主产不仅仅是经营的指标。在周边绩效中，所采用的评价指标多为评价性的描述，而不是行为性的描述，评价时多依赖评价者的主观感觉，缺乏客观性，如果是行为性的描述，则可以进行客观的评价。 误区之三：考核周期的设置不尽合理 所谓考核的周期，就是指多长时间进行一次考核。多数企业者象A公司这样，一年进行一次考核。这与考核的目的有关系。如果考核的目的主要是为了分奖金，那么自然就会使得考核的周期与奖金分配的周期保持一致。事实上，从所考核的绩效指标来看，不同的绩效指标需要不同的考核周期。对于任务绩效的指标，可能需要较短的考核周期，例如一个月。这样做的好处是：一方面，在较短的时间内，考核者对被考核者在这些方面的工作产出有较清查的记录和印象，如果都等到年底再进行考核，恐怕就只能凭借主观的感觉了；另一方面，对工作的产出及时进行评价和反馈，有利于及时地改进工作，避免将问题一起积攒到年底来处理。对于周边绩效的指标，则适合于在相对较长的时期内进行考核，例如半年或一年，因为这些关于人的表现的指标具有相对的稳定性，需较长时间才能得出结论，不过，在平时应进行一些简单的行为记录作为考核时的依据。 误区之四：考核关系不够合理 要想使考核有效地进行，必须确定好由谁来实施考核，也就是确定好考核者与被考核者的关系。A公司采用的方式是由考核小组来实施考核，这种方式有利于保证考核的客观、公正，但是也有一些不利的方面。通常来说，获得不同绩效指标的信息需要从不同的主体处获得，应该让对某个绩效指标最有发言权的主体对该绩效指标进行评价

。考核关系与管理关系保持一致是一种有效的方式，因为管理者对被管理者的绩效最有发言权。而考核小组可能在某种程度上并不能直接获得某些绩效指标，仅通过考核小组进行考核是片面的，当然，管理者也不可能得到关于被管理者的全部绩效指标，还需要从与被管理者有关的其它方面获得信息。所谓360度考核就是从与被考核者有关的各个方面获得对被管理者的评价。

误区之五：绩效考核与其关后的其它工作环节衔接不好 要想做好绩效考核，还必须做好考核期开始时的工作目标和绩效指标确认工作和考核期结束时的结果反馈工作。这样做的前提是基于将绩效考核放在绩效管理的体系中考虑，孤立地看待考核，因此就没有能够重视考核前期与后期的相关工作。在考核之前，主管人员需要与员工沟通，共同确认工作的目标和应达成的绩效标准。在考核结束后，主管人员需要与员工进行绩效面谈，共同制定今后工作改进的方案。以上五点指出了目前在许多企业的考核中经常会出现的一些误区。当然，考核仅仅是整个管理工作的一个环节。考核工作要想真正有效，还需要其他工作的共同配合，例如激励、培育手段等等。

更多优质信息请访问：[#ff0000>百考试题MBA站](#) [#ff0000>百考试题MBA论坛](#) [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