



### 在线资源

研究参考

公共管理

人力资源开发

人事管理

学术跟踪

国际观察

客座研究人员文章

《事业单位人事管理条例》解读

您现在的位置: 首页 >> 在线资源 >> 研究参考 >> 公共管理

## 全员绩效管理解决方案

2010-11-03 | 访问人数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

随着竞争的加剧,出于资源整合和规模效益的考虑,越来越多的中国企业开始走向集团化经营。随着企业的发展壮大,管理上的问题开始突显。面对外部竞争和不确定性的经营环境,企业的高层越来越感受到经营面临的压力,采取战略调整、业务转型、组织重构、流程再造等措施,高层忙得不亦乐乎,而身处企业中低层的员工却我自巍然不动,从而使这些变革措施难以达到预期的效果。那么,企业应该通过什么方式来传达这种自上而下的经营压力,使企业各个层级都能行动起来?

自2006年以来,国资委就多次下发文件,要求央企抓紧建立和完善业绩考核体系,尤其在2009年,提出了全员绩效管理的要求,2010年8月,又发布了全员业绩考核情况核查计分办法。这就要求企业要做到有目标、有跟踪、有评价、有反馈,考核与奖惩挂钩,赏罚分明,通过全员业绩考核,促进企业深化内部制度改革,建立起管理者能上能下、员工能进能出、薪酬能升能降的有效激励机制。

在上述背景下,宏景认为,利用信息技术手段帮助集团企业建立起高效、可执行的人力资源绩效管理系统,从根本上解决传统绩效管理过程中存在的诸多问题,实现精细化管理、构建高绩效组织,必将成为赢得未来竞争的关键。

### 需求分析

经过对众多集团企业的调研分析,大部分集团企业在管理咨询机构的帮助下,已经引入并实施了如BSC、KPI、MBO等先进的绩效管理理念和技术,初步建立起现代绩效管理的框架。但大多数的管理人员都认为公司绩效考核效果不明显或没有效果,认为有效果的只占1/3左右。存在的问题主要有以下几个方面:

1、大部分公司的绩效指标与战略目标脱节,“绩效=扣钱”、“绩效=相互打分”、“绩效=砸饭碗”等认识仍然存在,这使得公司将绩效考核目标锁定在短期计划中,将绩效工作当成一种例行公事,为考评而考评。

2、指标体系全面性和重点性结合不够。企业或者只有员工的考评,或者只有部门级别的考评,缺乏两者的结合。绩效管理的过程烦琐,效率不高,考核成本巨大,无法将绩效考评中的很多工作都进行细化、量化,难以保障绩效结果的公平、公正。

3、考评指标不切实际,难以操作,特别是职能部门缺乏量化指标或没有明确的指标。考核的工作强度决定了考核频率的有限性,很多单位的绩效考核采取的是年度考核,考核者容易被考核者最近几周或几个月的表现作为对其年度考核的尺度,而忽视其在一年的大部分时间的表现,使考核的公平、公正受到质疑。

4、评价标准模糊,以致考评效果不理想。公司绩效考评指标标准模糊导致员工对自身岗位工作标准认识不清。指标标准较为清晰的企业,又存在标准较低的问题,以至于指标缺乏挑战性和激励性。绩效实现的过程缺乏沟通和监控;绩效反馈不及时,信息不畅通;绩效管理的作用没有充分发挥,不能有效促进组织发展和个人成长。

5、缺乏数据支持。企业信息化管理程度不高,难以找到相关指标的数据支撑,考核过程中的非理性因素难以控制,如定性考核中的打分环节,“老好人”、“泄私愤”等现象难以避免,不能保证绩效考核结果的信度和效度。

### 解决方案

通过对以上问题的分析,宏景提出并完成了《集团企业全员绩效管理信息化解决方案》,经过近50家客户的应用,给客户带来了明显的管理提升,得到了客户的一致认可。本方案支持集团企业对各级管理者、员工、单位、部门采取不同类型的绩效考核方式,并支持组织绩效与员工绩效的关联。通过全面的绩效管理,对经营过程进行有效监测与控制,对员工行为进行有效的评估与辅导,最终支撑企业经营目标的实现。

企业全员绩效管理支持对组织和个人的考核，包含：总部职能部门、所有下级单位、总部员工、总部领导班子、下级单位领导班子、下级单位所有员工等考核对象。可以适应针对不同的绩效方式，企业可以采用的不同类型的绩效方案，如KPI、BSC、目标管理、360评价和能力素质等方式。绩效管理系统也支持不同的绩效计划过程的全程管理和跟踪，包括绩效目标的制订和对绩效结果进行分析反馈。具有公信力的绩效结果可以进一步应用于薪资调整、职位晋升、评先评优、培训发展、岗位调整、离岗辞退等方面，有助于建构起管理者能上能下、员工能进能出、薪酬能升能降的人力资源激励机制。

#### 典型案例

##### 中国联合网络通信集团有限公司

中国联合网络通信集团有限公司(简称“中国联通”)于2009年1月6日在原中国网通和原中国联通的基础上合并而成，在国内31个省(自治区、直辖市)和境外多个国家和地区设有分支机构，是中国唯一一家同时在纽约、香港、上海三地上市的电信运营企业。截至2008年底，资产规模达到5266.6亿元人民币，员工总数为46.3万人。

#### 应用成果：

宏景e-HR绩效管理系统在中国联通的应用，取得了阶段性成果。主要表现在以下几个方面：

- 1、通过系统实现了对集团总部、31个省公司高管的绩效考核，应用涵盖了业绩的考核和领导力的评估。
- 2、建立了一套支持履职情况测评、贡献度测评、胜任度测评、公信度测评的考核指标库，并区分省公司、子公司的正副职高管岗位，在系统中建立起了不同的考核模板，能由各省公司管理员设定考核对象和考核主体。
- 3、考评人能在系统中自助进行在线绩效评分，灵活地根据主体的不同设置权重，自动计算考核结果。
- 4、按单位、部门或考核主体类别分层次随机生成用户名和密码，由考核对象抽签得到对应的主体类别帐号和密码，进入考核评价系统打分，减轻考核对象打分顾虑，提高了360度评价的真实性。
- 5、对考核结果进行多角度的智能对比分析，使高管的绩效和领导力情况得到立体深入的分析呈现，可以进一步应用于薪酬、任免以及培养等方面。
- 6、在系统中能够支持通过自助平台功能授权，可以实现被考核的高管在线查询个人的绩效考核结果，使绩效管理工作真正成为个人领导力发展和所在公司业务前进的助力。

##### 中国普天信息产业集团公司

中国普天信息产业集团公司(简称“中国普天”)为国务院国资委管理的中央企业，历经百年历史。中国普天立足于通信、行业电子、广电三大主导产业，有20余家子公司及5家上市公司，员工约1.5万人。中国普天为全球70余个国家和地区提供产品和服务，“Potevio”品牌产品是国家商务部信息产业领域重点支持的10个出口品牌之一。

#### 应用成果：

中国普天对宏景e-HR绩效管理系统的应用有以下成果：

- 1、系统中灵活地建立了不同的考核类别，把部门KPI、出资企业高管经营业绩、正式员工考核以及试用员工考核都纳入了系统中进行统一管理。
- 2、系统兼顾了绩效管理不同岗位考核的共性与个性，在同一张考核表中可以统一制定通用的考核指标，也支持由员工自己制定自定义目标的KPI指标，经过上级审批确认后一起进行考核评价。
- 3、系统可以灵活配置多级的审批流程，包含驳(退)回和重新报批功能，可实现绩效目标在同一部门内或跨部门、跨团队的逐级审批，自定义流程时无需编程，易于操作。
- 4、系统在绩效流程各环节，都可以通过关联的邮件，对各环节的办理人员进行通知，提醒及时处理。此次还根据普天的信息系统集成要求，在其统一门户的待办事宜中也实现了绩效待办和已办事宜列表。
- 5、在系统中员工可以随时将日志填写上报，支持多级上报，领导可以查询予以反馈和指导，员工若未按时提交工作日志，系统能够自动进行提示；系统实现了各级员工对企业管理中发生的重要事件进行上报，方便领导及时发现管理中问题，及时改进，促进企业良性运转。
- 6、在系统中实现了在线绩效考核的评分，按照权重设置自动计算考核结果。
- 7、对考核结果进行历史趋势、横向绩效等多角度的对比分析，并能以图形、表格、文档等多种形式表现，帮助人力资源部门和各级管理人员对绩效进行分析和改进。
- 8、通过自助平台，员工可以在线查询个人的绩效考核结果，及时获取绩效反馈以改进工作。

来源：比特网2010-10-25

声明：凡本网注明“来源：XXX”的文/图等稿件，系出于传递更多信息及方便学术探讨之目的，文章内容仅供参考，并不代表着中国人力科学研究院赞同其观点或证实其内容的真实性。

[>>返回](#)