



研究人员风采

朱国成

- 个人简介
- 文章总汇
- 图片信息
- 科研项目及成果
- 相关视频
- 联系信息

文章总汇

朱国成：以信息化手段提升国有企业的绩效管理

2011-04-29 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

朱国成

一、国有企业绩效管理实施中的典型问题

绩效管理作为人力资源管理的核心，作为战略实施和人才开发的重要手段，已经得到越来越多国有企业的高度重视。但是，很多国有企业在引入绩效管理体系之后，却在执行中大打折扣、难以发挥实际的管理作用。其中比较典型的问题是：

1. 绩效管理理念难以落地。在制定绩效管理制度的过程中，企业都根据自身特点融入了各类绩效管理理念；但是在实际实施中，这些理念大部分却没有得到有效贯彻实施，有学者将此现象形象地称为理念“天上飘”，执行“地上爬”（彭剑锋，2004）。比如绩效管理中强调绩效管理 with 绩效考核的差异，前者是一个持续沟通的PDCA过程，而后者只是绩效管理的一个阶段；但事实上，在很多国企的执行中绩效管理仍然被缩减为简单的期末考核。再如，绩效结果沟通反馈是提升员工能力、改善绩效的重要步骤，但是大多数管理者却往往敷衍了事，无法起到实际作用。

2. 复杂的人为因素影响了绩效管理的公正性。绩效管理中存在复杂的人为影响因素，诸如宽厚误差、苛严误差、集中倾向、晕轮效应等成为影响绩效管理公正性的主要障碍（刘昕，2007）。而在某些国有企业，由于严重的公司政治的存在，各类人为因素影响更为严重，绩效管理的公正性受到很大制约。因此，很多企业建立了绩效结果审核和申诉机制对此进行控制，但这些手段属于事后补救措施，往往还需要人力资源部门耗费大量的时间精力进行审查。

3. 绩效管理面临直线经理“软抵触”。人力资源部强调直线经理是人力资源管理的主体，但真正提高直线经理的参与度存在着障碍。在企业中经常发生的场景是，绩效专员向直线经理催缴绩效表格，而直线经理则以工作太忙为托词；最终可能会演变为直线经理走过场、随意打分、把表格提交人力资源部了事，而人力资源部也只好无奈地认可这一现实。有研究者早就注意到这个问题，因此直线经理在绩效管理中的角色倍受重视，认为直线经理应当承担合作伙伴、教练员、记录员和公证员的角色（许伟丽等，2006）。但从管理实践来看，具体实现路径和方法才是问题的关键。

4. 绩效管理执行力衰减。正如林泽炎在《中国人力资源发展报告》中所指出的那样：国有企业建立绩效考核制度和实施考核的面较广，但执行不力，实施效果一般。在很多绩效管理导入失败的企业，绩效管理普遍经历了一个从倍受关注到失望、形式主义的过程。其原因固然是多方面的，但其中一个不可忽视的原因是绩效管理的执行力问题。在传统的纸笔绩效管理操作方式下，非常容易发生绩效各环节执行不到位的问题。在导入绩效管理初期，高层重视、人力资源部积极推动、各方面普遍关注，因此执行效果较好；而随着各方面的积极性消退，绩效管理执行力度减弱，最终滑向形式主义。

上述各种问题都可以从管理效能和管理成本中找到原因。必须承认，绩效管理会导致管理成本的增加，当然这里所说的管理成本并非是指财务概念，而是指绩效管理过程对管理者及员工精力和时间的占用，以及由于绩效管理流于形式、而同时挤占了业务处理时间所导致的机会成本。

很多管理者对绩效管理抱有消极态度，固然有对绩效管理认识上的偏差，但不可回避的是绩效管理成本巨大让各级管理者望而却步。由于当前绩效考核仍然被认为是评估员工一段时间内绩效的最佳方法而不得不执行，于是各级管理者尽量降低绩效管理的成本，即在绩效管理上花费非常少的时间和精力，因而绩效管理过程也就非常粗略，绩效管理的有效性也非常有限，从而形成绩效管理流于形式主义的情形。

因此，要让绩效管理有效运转，其核心是降低绩效管理成本，提高精细化程度，保证绩效有效性。显然，这是一个绩效管理成本与执行效果的悖论，因为绩效管理精细化程度提高必然带来绩效管理成本上升。而在信息化手段支持下，将流程、表单预置到信息系统中，将大量耗时费力的手工操作交给操作系统自动完成，这一矛盾就得以解决。

二、以信息化手段助推绩效管理体系执

1. 以信息化落实绩效管理理念

任何管理理念都必须转化为具体的管理行为才能实现落地，这一转化过程必须依靠机制、制度、流程和技术四个层面的系统建设(彭剑锋, 2004)。但在很多企业，虽然一项管理理念已经转化为制度，但缺少具体的绩效管理流程和技术。

例如，绩效管理中强调在任务执行过程中上下级之间的持续沟通，虽然有，却没有可以执行的流程和技术(如表单等)，而且监督成本非常高。而在信息化手段下，该沟通过程可以通过eHR系统得以实现：首先员工可以通过系统中的日报、周报以及工作进度汇报等工具向上级汇报工作进度，并且员工可将工作成果作为日报、周报附件上传给直接上级；其次，上级也可以通过上述系统工具对员工进行反馈、指导；更重要的是，可以将各类表单工具预置到系统中，而且该沟通成本很低。

可以说，基于信息系统的上下级沟通方式突破了时间和空间的限制，可以随时随地进行。当然这种间接沟通无法取代面对面的直接沟通，但却是目前沟通不力现状的良好解决方案和直接沟通的有力补充。

2. 以信息化降低绩效管理成本

绩效管理成本常常为企业所忽略，但却是影响绩效管理执行的一个关键因素。在传统的纸笔操作模式下，绩效管理过程工作量巨大，诸如人工发放表格、考核主体填写、表格回收、统计和计算，在此过程中差错难以避免，尤其是统计错误。而这些工作正是信息系统的优势所在：系统可以根据设定将各考核主体应进行的评价任务自动推送到其办公系统桌面进行提醒；考核主体可在系统中对考核对象进行评价；评价完毕各类数据自动存储到服务器中，并自动完成统计、计算；而且绩效管理人员还可以通过系统查看考核工作进程。上述过程完全通过 eHR实现，大量事务性工作都交由系统完成，且消除了差错率，因而极大地降低了绩效管理成本。管理成本降低的直接结果是，即使绩效管理更容易推行，也使直线经理和人力资源管理人员能够有更多精力从事增值性工作。

另外，很多企业在全国各地具有分支机构，其考核成本更高。如某保险企业，总部位于北京，而全国多地设有分支机构，对于分支结构负责人的考核由总部统一进行；在考核时，先由总部向各地用特快专递寄出考核表，然后分支机构填写完毕再寄回总部；该过程耗时费力、而且常常延期。而在部署基于BS架构的HR软件后，各分支结构只需远程登录即可实现评价，来需要两周才能完成的考核工作现在两天内即可完成，这无疑极大地将人力资源部从行政事务性工作之中解放出来。

3. 以信息化限制人为因素影响

绩效管理中的人为因素以及由此造成的各类误差非常普遍，这些误差影响了考核公正性。尤其是在国有企业的特殊背景下，该问题就显得更为突出。比如，为了避免宽容或苛严误差、趋中趋势，很多企业采用了强制分布方法，但是在执行中却需要耗费大量的时间去核查各级管理者是否按照制度要求确定了绩效结果等级，还需要再次要求相关人员进行调整；而在信息系统内，则可以通过评分参数设置保证强制分布的实现。可在系统中设定各考核等级的比例和人数上限，如果打分情况与此不符，系统会自动提醒、并无法完成结果提交。当然必须承认，信息化手段能够在很大程度上降低人为因素对绩效结果公正性的影响，但是并不可能完全消除。

4. 以信息化促进多方合理定位与积极参与

在上文所说的绩效管理相关者角色定位问题中，要将这些角色定位落实到具体的执行中，一方面要转变相关人员观念，另一方面则必须明确其在绩效管理过程中的职责，并转化为具体的管理行为。

信息系统正是为职责、管理行为提供了具体的操作平台。以直线经理为例，依据其职责，将具体的操作流程、相关表单固化到信息系统之中，这样员工和直线经理就可以按照系统设置渐次完成“计划、跟踪、评

估、反馈”的PDCA过程。而且，信息系统与纸笔操作相比具有更高透明度和沟通即时性，更降低了管理成本，因而更有利于绩效管理各相关方的参与。

5. 以信息化强化绩效管理执行

在传统纸笔操作模式下，启动并完成一次绩效管理过程都需要大量的人际过程，比如人力资源要发布通知、监控进程以及各部门上下级之间按指令完成相关过程。

在信息化条件下，企业绩效管理体系转化为信息化流程，并与企业其他管理系统(如OA系统)集成，这时上述过程是信息系统按预先设定自动流转。比如，当绩效管理开始，绩效专员只需在系统内点击鼠标、启动该过程；系统则会自动向相关人员预警，提示其完成绩效计划；而员工完成计划初稿，点击提交，则该计划自动流转至直接上级处进行修改、确认，当然系统同样会自动提示；在绩效管理期末，绩效专员也只需点击鼠标、启动评价过程，系统就会自动提示相关人员进行打分。

流程信息化、自动化的意义在于把大量的柔性人际过程转化为刚性的系统流程，保证绩效管理执行的一贯性，不会由于人员懈怠而走向形式化，从而增强了绩效管理的执行力。

三、绩效管理差异化对信息化的挑战与应对

1. 绩效管理高度差异化特性

世界上没有完全相同的两家企业，更不可能有企业实行完全相同的绩效管理体系，绩效管理是一项高度差异化的管理行为。总体来说，绩效管理受到行业特点、企业规模、发展阶段、管理水平、企业文化、管理者偏好的多种因素影响，这些因素相互作用的综合结果，必然导致企业绩效管理高度差异化。即使各种特性非常接近的企业，其绩效管理也存在一定差异。

例如，不同行业企业的经营管理活动、价值创造方式和过程完全不同，这决定了绩效管理必然高度差异。再如，处于不同发展阶段的企业对于绩效管理的要求当然完全不同。对于初创期企业而言，企业经营计划的变动是常态，那么绩效管理就必须允许随之调整；反过来，处于稳定发展阶段的企业，具有了相对成熟的经营模式和中长期的计划体系，那么绩效管理的稳定性则较强。

因此，企业在实施绩效管理信息系统建设时，必须高度关注的问题是，信息厂商产品和服务能否充分满足企业的个性化需求；当然，对于信息化厂商而言，充分响应企业差异化需求可能大幅度增加二次开发以及实施成本。

解决这一问题的关键在于绩效管理信息系统能否按需应变，根据企业绩效管理需求进行灵活配置。系统设计越灵活，则对于企业绩效管理需求的响应越充分、且成本则越低；反之，要么需求响应不足、要么成本高昂。

2. 平台型绩效管理软件

正是基于上述原因，平台型绩效管理信息系统是未来绩效管理信息化的发展方向。

所谓平台型绩效管理信息系统，就是将各类绩效管理方法、及其常见的操作方式进行集成，从而保证实施中能够按需应变、灵活配置，既充分响应企业需求、又有效控制成本；更重要的是。还要允许企业绩效管理人员根据企业情况的变化，自主进行绩效管理信息系统的重新配置。正是从这个意义上，这类系统构成了企业绩效管理体系的一个平台，能够支撑不同考核方法、不同操作方式，并能随企业发展需要不断进行配置、调整。

(1)集成多种绩效管理方法。必须能够支撑企业常用的绩效管理方法，如KPI、BSC、目标管理、360度考评等，并能根据企业要求，在这些基本方法基础上配置出个性化考评方法。

(2)丰富灵活的参数配置。即使同样的绩效管理方法，不同企业的具体操作也是不同的，因此，在考核流程、考核表格、打分设置、结果计算等环节都能够进行灵活设置。这些参数设置并非雕虫小技，而是往往体现着企业的管理理念，如上述个人考核结果与部门考核结果联动的例子，丰富的参数设置不仅通过灵活配置快速地满足了企业需求，也贯彻了各种差异化的管理理念。

(3)允许根据企业情况变化重新配置。在企业发展过程中，必然要根据情况对绩效管理进行调整，因此企业绩效管理人员必须能够快速地将这些调整在系统中配置实现。如对考核指标、指标权重以及考核流程、考核方法的调整。

而且这些调整应当能够由企业绩效管理人员进行灵活配置，并不需要专业的IT人员才能进行，而且一般不涉及二次开发。如果不能满足这一需求，那么企业的绩效管理系统在企业绩效管理的每一次调整都将面临一次危机。

(4)操作简单方便。以上三个要求主要是系统性能角度，我们还必须考虑到企业绩效管理专业人员操作的便利性。正如上面所说。企业绩效管理要不断进行调整，这就要求信息系统配置更加灵活、简便。

(5)低实施成本。平台型绩效管理信息系统能够在实施中通过应用层的灵活配置满足企业需求，其实施成本将大幅降低。尤其是相比那些可配置性差、需要大量二次开发的信息化厂商而言，平台型绩效管理信息

系统的成本竞争力是非常突出的。

(6)提供持续的产品升级。绩效管理实践是随着企业管理水平的发展而不断发展的，因此这就要求系统厂商能够不断深入关注绩效管理实践发展，推出升级产品，与原有版本进行无缝对接，适应企业不断发展的管理需求。

来源：《中国人力资源开发》2011（4）作者：朱国成

[>>返回](#)

相关新闻

- 王耀辉：人才是中部未来发展主要推动力 2011-06-29
- 应急管理体系信息化建设研究 2011-06-29
- 丁守海：中国公共部门就业凸显棘轮效应 2011-06-29
- 中美大学生资助政策比较 2011-06-28
- 技术创新与制度创新关系的研究综述 2011-06-28
- 个税法二审草案仍3000元起征 为个税进一步改革留下空间 2011-06-28
- 中国人迎来“制度养老”时代 2011-06-28
- 专业技术人才队伍建设中长期规划 2011-06-27

Copyright (c) 2010 中国人事科学研究院 版权所有
地址：北京市朝阳区育慧里5号 邮编：100101 院办电话：010-84635652
科研管理处：010-84635686、84622949
京ICP备10211434号