

企业人力资源绩效评价系统的构建

文/赵灵芝

在吸收现行工作人力资源绩效评价方法及综合评价技术最新理论及研究成果的基础上,笔者希望提出一套集主观与客观评价于一体、聚定性定量评价于一身、且能充分体现员工个人意见和群体智慧的综合评价方案,以使该企业的人力资源管理工作得到较大的改进。考虑到人力资源绩效评价工作本身的模糊性,主要通过建立一套多维动态指标体系,并引入模糊综合评价的方法,对员工的工作人力资源绩效进行全方位、多角度评价;同时通过对员工的工作成绩和素质水平进行有效反馈,使评价真正能起到促进企业整体工作效率提高的作用。

(一) 人力资源绩效评价指标体系的建立

人力资源绩效评价的核心是评价内容的合理确定。主要应从三个方面对员工工作人力资源绩效的评价进行考虑,即员工所处岗位的性质和特点、员工在这一岗位上工作业绩及员工的个人素质。

1、 员工所处岗位的性质

员工的工作能力、努力程度对工作人力资源绩效的影响在一定程度上受岗位性质和工作环境等因素的制约,因工作岗位有利程度的差别会造成对员工评价的误差。为克服这一误差,本方案引入了岗位重要性指标体系,对员工所处工作岗位的重要性进行测量,以使员工取得的成绩与其承担的工作责任和工作风险相结合,使对关键岗位和对非关键岗位的评分体现出合理的差别。岗位重要性指标体系所包含的子指标主要有:对工作结果的负责程度、工作决定的影响范围、完成工作的方法步骤、直接监督人员的层次、工作风险和工作压力。

2、 工作业绩

对工作业绩进行评价,是指用计划目标水平(任务标准)去衡量员工在预定期限内任务完成情况所得的结果。该项评价的重点在于产出和贡献,而不关心行为和过程。工作业绩指标体系所包含的子指标主要有:工作质量、工作量、工作效率和工作考勤。

3、 员工个人素质

对员工个人素质进行评价,主要是从企业长期发展的角度来考察员工对本职工作的适用程度。随着市场经济的日益完善,企业间的竞争将更加激烈,这种竞争归根结底将体现为对人才的竞争。评价员工个人素质,不仅可以使员工了解自身存在的不足,并不断加以改进,还可以使企业领导了解本企业整体的人力资源状况,并以此为依据制定提高员工整体素质的措施,例如制定培训计划、引进本企业缺乏的先进人才等。对员工个人素质的评价,主要考虑三个方面,即工作能力、个人品德和知识能力。

(1) 工作能力。对工作能力的评价,可以了解员工是否能够很好地胜任本职工作,以及员工在工作过程中所体现出来的发展潜力和不足。对工作能力评价的具体指标为:领导能力、创新能力、应变能力、协调能力、决策能力、执行能力和理解能力。

(2) 个人品德。个人品德在很大程度上决定着员工的工作表现和工作成果,是员工综合素质中比较重要的一部分。对个人品德评价的具体指标为:事业心与责任感、思想水平、道德品质、人际关系和遵纪守法性。

(3) 知识能力。对知识能力的评价主要是掌握员工所具备的知识水平和应用知识解决实际问题的能力。这种方法摆脱了传统的只对学历和文凭评价的局限性,更加注重员工应用所学知识解决实际问题的能力。对知识能力评价的具体指标有:知识支撑能力、知识运用能力、知识学习能力和知识促进其发展的潜力。

(二) 应用模糊综合评价法对员工的工作绩效进行评价

传统的人力资源绩效评价由于制度上的原因,一直不能体现出公开、公平、公正的原则,并且评价工作一直停留在定性的基础上,存在着诸多的缺点和不足。模糊综合评价法能将定性分析和定量分析很好地结合起来,为人力资源绩效评价工作的合理量化提供了一个广阔的空间。人力资源绩效评价指标是一种相对模糊的概念,对这些指标的评价只能采用“强”“很强”等模糊评语,不可能很清楚地给出确切的数学表达。根据模糊综合计价法的要求,为准确评价员工的工作人力资源绩效,可将每项评价指标的评价结果分为几个等级,并就每个等级的具体含义进行说明。在确定了指标权重和具体指标评语级的基础上,即可对员工工作人力资源绩效进行评价。

1、评价者的确定。本着全方位、多角度评价的原则,为得到来自不同方面的评价信息,消除在评价过程中由于单一评价者的主观偏见对评价工作带来的不公正的影响,评价者应包括被评价者

的上级、同级和下级和被评价者本人。

2、评价程序的制定。应用模糊综合评价法对员工工作人力资源绩效进行评价的具体步骤表述如下：

(1) 组织评价者就被评价员工工作人力资源绩效的每一个指标给出评价等级，并得出每个评价等级所占比重，确定单目标模糊评价向量

(2) 计算多层次指标集的模糊评判矩阵

其中 $B(i)$ 表示在第 i 个指标体系下，在 m 个评价指标中，第 t 个指标在第 j 档评语下的隶属度。

$t = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n; i = 1, 2, \dots, p$ 。

(3) 对第 i 个指标体系进行模糊综合评价，评价向量为

$B(i)$ 表示相对于第 i 个指标体系而言，各个档次评语所占的权重比例。

(4) 对 $B(i)$ 进行归一化处理，根据最大隶属度原则，取权重比例最大的评语级，该评语级对应的档次即为员工工作人力资源绩效在某一指标体系下的评语档次。

(5) 综合员工各方面的评价得分，得到对员工工作人力资源绩效的最终评价，并进行排序比较。根据最大隶属度原则，对工作人力资源绩效各个指标体系进行评价，只取权重比例最大的评语级，会抹杀某些重要的评价信息，并且员工的各项评价得分之间也不便于比较，因此需将得到的归一化向量进行综合，得出员工各项评价得分的具体值，从而达到利用全部评价信息对员工的评价得分进行排序的目的。

例如企业对人力资源绩效评价指标的评语级分为A、B、C、D、E 五等，各等的具体分值对应的向量为 $L = (95, 80, 65, 50, 35)T$ ，对一员工的工作人力资源绩效进行综合评价的结果为： $U = (0.1125, 0.1283, 0.1178, 0.1196, 0.1218)$ ，则可得到该员工的最终评价等级为B 等，其得分为： $P = U \cdot L = 63.1515$

以上评价程序可以编成计算机软件来完成，可操作性较强，易于实现。

(三) 评价结果的反馈

对评价结果的反馈是评价系统的最后一个环节，也是评价能否取得预期效果的一个关键环节。进行有效反馈不仅可以提高员工重视并参与人力资源绩效评价的主动性，帮助员工改进工作人力资源绩效，更是“以人为中心”的现代管理思想的要求。

评价结果的反馈，要表明企业对被评价员工的愿望和要求，了解员工在下一个评价周期内的计划和打算，并据此制定相应的培训计划，向员工提供一切可能的帮助和建议。为达到以上目标，评价结果反馈主要以反馈表的形式进行，该表格将列出员工在主要评价指标上的评价等级、工作人力资源绩效评价综合得分以及由该项得分决定的人力资源绩效薪资数额(作者单位：河南平顶山工学院)

相关链接

论人才创业心理品质的要素及培养
刍议企业人力资源管理中的绩效评价
企业人力资源绩效评价系统的构建
人力资本计量问题探究
浅议现代人力资源管理
关于我国就业政策的经济思考
中小企业人力资源管理策略研究
儒家思想对现代人力资源管理的几点启示

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心