

施工企业绩效考核管理研究

於永和¹, 魏高峰²

(1. 广西工学院, 广西 柳州 545006; 2. 浙江省疏浚工程有限公司, 浙江 杭州 313000)

摘要: 针对目前施工企业人力资源管理的现状与趋势, 建立了施工企业绩效考核体系。包括绩效考核工作的流程、360 度绩效考核方式、绩效考核中常用的模型体系以及绩效考核的辅助制度与措施。提出的方案可供施工企业绩效考核工作借鉴与参考。

关键词: 水利企业; 绩效考核; 人力资源管理

中图分类号: F272. 92 **文献标识码:** B

0 引言

企业管理的根本在于对企业员工的管理, 即人力资源管理, 施工企业的各项管理制度和措施最终也通过“人”这一载体来贯彻和落实; 另一方面, 现代经济发展已逐步由资本经济进入到知识经济, 水利企业的核心竞争力相应地由资金资本转向为“人力资本”, 即企业竞争的最终要素也在于企业的人才竞争。可见人力资源管理在施工企业管理中的作用与重要性。

绩效考核作为整个企业激励体制的基础和人力资源管理的关键, 已受到普遍关注。越来越多的企业开始实施绩效考核, 绩效考核已经成为人力资源管理的重要方面。基于目前水利企业人力资源管理以及绩效考核管理的现状, 根据笔者在水利企业从事绩效考核体系研究的总结, 本文建立了施工企业管理中绩效考核体系, 包括 360 度考核方式、指标体系的确定、绩效考核实施中的若干问题。

1 绩效考核管理流程

水利企业绩效考核管理的目的在于通过对企业员工行为的引导和激励, 在实现员工个人职业生涯规划的前提下, 最终实现企业生产和发展目标。因此, 绩效考核各项工作都应该围绕企业的发展目标进行。绩效考核的流程如图 1 所示。

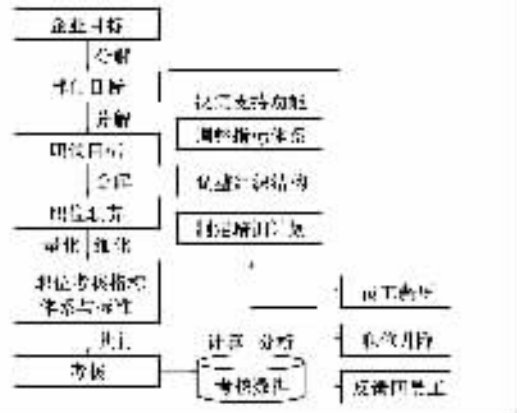


图 1 绩效考核管理流程

图 1 所示的绩效考核流程中, 绩效考核的各项工作都以企业目标为最终出发点, 通过企业目标的层层分解制定详细的每个职位(员工)的考核指标体系与标准。同时, 对考核结果进行多角度的分析、计算, 并加以利用, 并反馈给员工, 使考核工作透明化。

2 施工企业的 360 度绩效考核方式

施工企业某个员工的工作绩效信息来源于多个方面。以

收稿日期: 2006-09-05

基金项目: 广西自然科学基金项目资助(桂科自 0481005)。

作者简介: 於永和(1968-), 男, 高级工程师, 博士。

部门主管为例,员工的工作能力、工作成效反映于贯彻上级决策的能力与成效、与同级部门的合作能力与成效、对本部门员工的管理能力与部门工作效果等方面。因此,采用360度考核可以相对真实地反映被考核者的综合业绩。360度考核是指对员工的考核和评价来源于其上级、下级、同级、自我和外单位客户。

360度考核的优势在于对被考核者的评价来源于多角度,实现多角度激励,避免了单一视角考核造成的片面评价。如,单纯的上级对下级考核将增加下级通过改善与上级的个人关系而影响工作考核情况的发生概率。

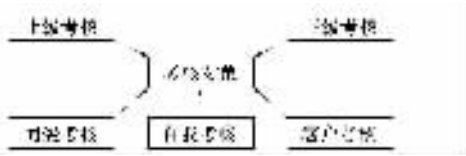


图2 施工企业360考核方式

3 模型体系

在绩效考核实施过程中需要借助于很多的模型,使考核工作更加科学、合理,以下是绩效考核过程中常用的几个模型。

(1)层次分析法模型。层次分析法(AHP法)将企业的各级目标层层分解,用于确定企业绩效考核自上而下的指标体系、以及指标之间的权重和360度考核中不同考核者对某一被考核对象的权重分配。通过层次分析法,可以将定性指标与定量指标统一处理。

(2)离差分析模型。不同的考核者对某一被考核对象在某一指标上的评价存在一定的差别,可能来源于客观因素和主管的判断,但其差别应该在某一合理的范围内。如果因为考核者的恶意或偏见,其对某人或某指标的打分将超出正常的偏差范围,此时就需要通过离差分析模型判断哪些数据不合理及其离差程度。离差分析模型的作用就在于发现这样的数据,保证考核结果的公正、有效。

(3)统计模型。经过若干次考核以后,人力资源管理部门掌握了大量的数据。通常需要对这些数据进行整理分析为施工企业的人力资源管理工作提供参考依据。因此,绩效考核工作需要大量的统计模型。

(4)相关分析模型。人力资源管理以及绩效考核管理中牵涉到很多相关的因素,如员工的学历、年龄、职称、职务、性别、工作年限等对其工作能力、工作态度、工作成效都有一定的影响,应用相关分析模型的目的正是在于寻找这些因素之间的相互关系。

(5)其他工具。绩效考核中常用的一些模型还有预测模型、回归分析模型、数据挖掘模型等方面内容。预测模型用于对考核结果、工作成效等方面的预测。回归分析模型用于建立各因素之间的数量关系。数据挖掘模型是当前人工智能领域的新方法,用于发现潜在于大量(甚至海量)绩效考核数据中的有用的、未被发现的规律、规则,为绩效考核和人力资源管理服务,一般在大型企业中应用比较广泛。

4 辅助制度与措施

实践证明绩效考核是一把“双刃剑”,如果考核工作中的某些环节处理不当,将产生不良的后果。基于笔者的绩效考核开发经验,以下几个方面对于绩效考核作用的发挥具有重要的影响。

(1)事前宣传和培训:企业在绩效考核工作开展之前,需要对绩效考核工作进行广泛的宣传和相应的培训,使企业员工明白:考核不是“和谁过不去”,而是为了更好地实施“唯才是用”、“多劳多得”的企业经营理念。

(2)被考核者的全程参与:被考核对象或代表全程参与考核制度、指标体系、考核方式的设计,使被考核者在考核之前对考核的各项制度就已经认同,变被动考核为自动考核。

(3)指标体系全面、不重复、易观测:在绩效考核过程中,指标体系就是员工工作的风向标,所以务必保证考核所用的指标体系全面地反映其工作内容、不遗漏、不重复、易观测,同时指标之间的权重设置要合理。上述问题处理不当将导致的弊端显而易见。

(4)考核的日常数据收集:经过一个考核周期之后的考核需要以周期内的员工各项表现为基础。因此,需要加强日常的数据收集工作,使考核有根有据。

(5)考核数据的综合运用:需要对考核所得到的数据进行多角度的统计、分析,用于企业、部门、员工个人的管理和决策。如,统计表明某类员工的技术水平普遍较低,就需要考虑是否进行相应的培训;虽然考核结果良好,但工作的实际效果不理想,就需要考虑指标体系和权重的设置是否合理。对于大型企业的绩效考核数据,还可以通过“数据挖掘”获取其中隐藏的规律和规则,用于企业决策。

(6)考核面谈:考核面谈是指考核之后与员工的交流过程,根据实际情况可以按批或按人进行。面谈的目的在于给员工机会说出对考核过程和结果的认识和看法,优化考核工作。同时,也使员工更加清楚认识其优势与不足,指明努力的方向。

5 结语

人力资源管理是水利企业管理中的重要环节,也是最根本的环节,绩效考核是人力资源管理中的重要内容与方式。本文根据施工企业绩效考核工作的现状,根据绩效考核体系研究与开发的经验,建立了施工企业管理中绩效考核体系。重点讨论了绩效考核工作的流程、360度的绩效考核方式、绩效考核工作中常用的模型与主要作用,以及绩效考核的辅助制度与措施。本文内容可供施工企业实施绩效考核时参考和借鉴。

参考文献:

- [1] 彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 上海:复旦大学出版社,2003.
- [2] 朱乾宁. 运用激励理论 加强人力资源管理[J]. 交通企业管理, 2005,(8):44-45.
- [3] 胡华伟. 我国人力资源管理现状及发展途径[J]. 交通企业管理, 2005,(8):48-49.