

项目团队绩效管理研究

作者：浙江财经学院 沈郁诚

【摘要】项目团队绩效管理是企业界非常关注的课题，本文分析了项目团队的绩效及其管理，提出了一系列提高企业项目团队绩效的对策。并从绩效计划、绩效计划实施、绩效考核、绩效反馈四个方面构建高效的项目团队绩效管理体系。

【关键词】项目团队 绩效管理

一、项目团队绩效管理概要

组织外部环境的风云变幻和组织内部条件的日趋复杂，使项目团队在目前的企业界成为人们所热衷讨论的话题。项目团队的优势主要体现在内外两个方面，对外能快速响应客户与市场的需求，对内能凝聚智慧，通过团队成员的信息交流与知识、经验共享，充分发挥集体思维的创造性。寻求解决问题的最佳方案。因此，通过团队解决问题已成为许多组织有效解决问题的方法。最近的调查表明，在财富 100 强的公司中，100%的公司都运用项目团队。

项目团队的绩效是由团队核心素质以及团队合作的程度决定的，它凭借的是团队在一定时间内在一定的费用、预算和资源下所创造的独特的能满足甚至超过消费者所预期的产品。但是团队的绩效又不仅仅包含团队的工作成果，而且还包含个体层面的工作成果；既包括工作结果的内容，还包括工作过程的内容。因此，团队绩效应包括以下三部分：团队的工作成果（数量、质量、速度、成本、顾客满意度等）；团队成员的工作成果；团队未来工作能力的改进，如团队工作技巧、沟通决策过程的状况等。

项目团队的绩效基于个人绩效而又不同于个人绩效的简单加总。它是具有互补技能的成员通过相互的沟通、信任、合作和承担责任，产生群体协作效应而获得的。因此，团队绩效大于个体成员绩效的总和。项目团队的绩效与组织绩效也密不可分，如果组织能够通过共享价值观和共同愿景将个体绩效、团队绩效与组织绩效紧密结合在一起。则组织的战略目标就能实现因此，项目团队的绩效目标来自于组织的绩效目标，由组织的绩效目标分解而来。项目团队成员的个人绩效目标的实现又是保证达成项目团队的绩效目标的基础。项目团队建设的目标是构建高绩效项目团队。构建高绩效项目团队的关键是对项目团队进行有效的绩效管理。

二、建立企业项目团队的绩效管理体系

一个好的绩效管理体系对项目团队的良好运行是必不可少的。建立企业项目团队的绩效管理体系，目的是对项目团队绩效进行指导、管理、考核、奖励和发展，它通过一系列的活动来发现和解决影响项目团队绩效问题的因素，在提高项目团队绩效水平的基础上，进而提高企业的绩效水平。一个好的绩效管理体系对项目团队的良好运行是必不可少的。一个完整的绩效管理体系包括：设定绩效目标、制定绩效计划、记录团队成员的绩效表现、绩效考评、绩效考核结果的反馈及合理运用等内容，可以简单地表述为绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈四个部分。这四部分是一个整体，形成一个封闭的循环回路，不能人为地把它分割开来。企业在实施团队绩效管理时，对这四个环节不能有所偏颇，任何一个环节出现疏漏，都将会影响绩效管理实施的有效性。从图可以看出：绩效管理工作不是一个静态的过程，而是动态的过程，因此要从全过程来动态考虑绩效管理。

另外，企业项目团队绩效管理体系要有效运行，首先必须明确团队绩效管理的责任主体。

一般地,企业应成立包含总经理、主管副总经理、总工、权威专家组及人力资源部经理等成员在内的考核委员会(非正式常设机构)。考核委员会负责对项目团队领导的考核进行实施;团队领导协助人力资源部对项目团队其他成员进行考核。考核的组织、培训、资料准备、政策解释、员工申述和总结等工作则由人力资源部统一负责。

1、绩效计划

绩效计划是设定项目团队目标和工作计划,通过目标设计来界定绩效,是一个自上而下的目标设计过程,通过这一过程可以将个人目标与项目团队目标结合起来。在制定目标的过程中,员工参与和达成一致是目标设计成败的关键。为顺利推行研发项目团队绩效管理的有关制度,企业应成立考核委员会作为考核工作领导机构,考核委员会构成:总经理、主管副总经理、总工、权威专家组以及人力资源部经理。考核委员会是对项目本身的进展和成果进行考核,同时也对项目团队领导进行考核;项目团队成员由团队领导进行考核。由人力资源部作为考核工作机构负责考核的组织、培训、资料准备、政策解释、协调、员工申述和总结等工作。

在绩效计划阶段,企业考核委员会和团队成员包含团队领导,一起参与确定团队目标,并对目标进行分解。在对绩效的期望问题达成共识的基础上,确定分解到各个团队成员的工作职责和工作目标,从而界定成员绩效,以此作为团队成员考核的依据。

2、绩效计划的实施

绩效计划的实施包括三个方面的工作:企业考核委员会应着力搜集项目团队领导的有关信息,团队领导协助人力资源部搜集团队成员的信息;对团队成员进行绩效辅导,也即在日常工作中对团队成员绩效的监督与沟通,对发现的问题及时反馈、沟通解决,以达到改善成员的知识、技能和态度的目的;对绩效计划进行调整。绩效计划在制定之后并不是就一成不变,应随着绩效管理工作的开展有所调整。绩效执行的过程对绩效计划的正确性有一定的验证作用,可以发现计划的不足之处。据此对绩效计划进行变更,使其趋于完善。

3、绩效考核

绩效考核是在绩效考评期结束的时候,依据预先制定好的绩效计划,考核者对被考核者的绩效目标完成情况进行评估。1.明确团队绩效考核的责任主体和考核客体。对于责任主体文中也有叙述。考核客体就是确定考核对象是个体团队成员还是整个团队。个体层面的绩效考核很容易忽视优秀团队的互助和协同效应,整个团队考核则可能忽视个体成员贡献,造成成员的社会懒散现象。所以企业应尽量做到个体层面的绩效考核和团队层面的绩效考核相结合。2.明确团队绩效考核的依据。绩效考核的依据就是在绩效实施和管理的过程中所收集到的绩效考评信息,以及在绩效计划中考核者与被考核者达成共识的、并能体现被考核者工作目标完成程度的绩效指标。3.确定团队绩效考核维度和权重。企业项目团队绩效考核应坚持多维导向,主要从基础绩效、能力、态度三个维度进行考核。为突出重点目标,使多目标、多指标结构优化,实现整体最优或满意,应考虑各考核维度的权重。权重的确定应视企业考核的具体情况而定。4.确定项目团队绩效考核时间。原则上是以项目的周期为基础,根据项目的周期将考核的时间与项目的阶段对应,也即每完成一个阶段就进行一次考核。当然也可进行月或季度考核,以项目的性质为准。态度、能力指标须在一个较长的时间段中才能准确评价,所以在考核这两项维度时应根据不同的企业和不同的项目而有所取舍。

4、绩效反馈

在这一阶段要对绩效考核结果进行反馈面谈,使被考核者了解考核者对他的期望、绩效,认识自己有待改进的方面。被考核者也可以提出自己在完成绩效目标中遇到的困难,请求考核者的指导。绩效反馈有助于被考核者提高工作技能和改进工作绩效,也有助于有针对性地制定绩效改进计划。完成对绩效考核结果的反馈,并不意味着绩效管理工作的结束。不可忽

视的一项工作是对绩效考核结果的合理应用,以起到对绩效考核的强化作用。

(1) 培训

加强员工的培训和开发是企业组织绩效提高的重要过程。绩效考评结果可以识别对团队成员绩效有不利影响的缺陷,显示团队成员对培训方面的特定需要,从而制定有针对性的培训方案,增强成员的工作胜任能力,以提高其将来的绩效。

(2) 职业发展规划

绩效考评结果可以显示团队成员的优缺点及潜能,企业人力资源部可据此帮助团队成员做职业发展规划。

三、有效实施企业项目团队绩效管理

项目团队绩效管理包括三个步骤:团队领导与成员、成员与成员之间进行沟通,明确团队要完成的任务目标;对团队的绩效进行考核与评估;进行绩效强化与绩效发展。绩效管理的核心是通过提高员工绩效,以达到提高团队绩效和企业整体绩效的目的,因此将团队绩效管理实施好是非常重要的。

1、沟通是项目团队绩效管理的核心

沟通贯穿于绩效管理的全过程,从目标的制定、实现到绩效的考核与结果的反馈,都离不开沟通。沟通做得好,可以产生许多很好的效果:团队成员能够明确要完成的目标,保持团队绩效目标与企业整体战略目标的一致;变“事后考核”为“过程管理”,及早发现和解决问题,确保目标的完成;避免成员因得不到领导的任何反馈而缺乏动力;团队成员可以分享为完成任务所需的组织和团队的信息及知识;可以增强组织与团队、团队与成员、团队成员之间的信任感等。

2、业绩考核与素质评估是项目团队绩效管理的重点

国际最新的研究成果表明,对团队绩效的测评可以遵循一个固定的流程,即首先要确定对团队层面的绩效评估和对个人层面绩效评估的维度,然后,划分团队和个人绩效所占的权重比例,在此基础上,分解考核的关键要素,最后再考虑如何用具体的考核指标来衡量这些要素。

业绩考核与素质评估要紧紧密结合。无论对团队或是团队成员,都要既有业绩考核,又有素质评估。业绩考核不仅是指那些可以用经济指标衡量的业绩结果,还包括工作进展或完成业务情况。素质评估是对团队和成员的职业道德、个人品德、理论知识、管理能力、团队协作精神等素质方面的评价。业绩考核引导团队重实效、重实绩;素质评估则引导员工注重个人的全面发展和团体协作,二者均有其积极意义。

3、绩效强化与绩效发展是项目团队绩效管理的关键

通过将员工的奖励和员工绩效结合起来,强化绩效管理。绩效强化是绩效管理成功的非常关键阶段,考核结果都需要通过面谈,对员工进行反馈,并提出表扬或改进建议。绩效强化能极大地调动员工的积极性,并能体现出企业的发展战略。绩效发展是侧重与发展团队成员的技能以提高将来的绩效。通过确认长处,发展需求,准备发展计划,员工和经理共同制定计划发展员工的技能、知识和能力。加强员工的培训和开发是企业组织绩效提高的重要过程,它能通过提高员工的能力和对组织的归属感和责任感,以增强企业战略目标的实现

参考文献

- [1] (美) 斯蒂芬·P·罗宾斯,组织行为学.中国人民大学出版社, 1997.
- [2] (英) 贝尔宾,管理团队: 成败启示录.机械工业出版社, 2001.