

我国中小型种子企业绩效考核体系

——以河南敦煌种业新科种子有限公司为例

胡宁, 侯军岐 (西北农林科技大学经济管理学院, 河南新乡 453000)

摘要 结合实际工作, 采用问卷调查的方法, 通过与高管人员面对面访谈, 对河南敦煌种业新科种子有限公司绩效考核中存在的问题进行分析, 并对公司的绩效考核体系进行全面设计。

关键词 人力资源; 绩效考核; 种子企业

中图分类号 F279.23 文献标识码 A 文章编号 0517-6611(2006)22-6005-02

随着中国加入 WTO 和《中华人民共和国种子法》的颁布实施, 种子市场化水平逐步提高, 多元化的种子企业得到迅速发展。河南敦煌种业新科种子有限公司成立于 2004 年 5 月, 是由甘肃省敦煌种业股份有限公司与河南省新乡市农业科学院等 5 家发起人共同组建的河南省首家注册资金 3 000 万元的河南省最大的种子公司, 在国内千家改革示范企业中名列前 50 名, 是 2006 年中国种业 50 强企业。在我国以国有或国有控参股种子公司为主、2004 年具备育、繁、推、销一体化经营能力的、具有全国经营资质注册资金 3 000 万元以上的 80 多家种子企业中, 新科种子公司具有一定的代表性和典型性。笔者结合实际工作, 采用问卷调查的方法, 通过与高管人员面对面进行访谈, 深入员工工作第一线, 掌握第一手详尽的资料, 对河南敦煌种业新科种子有限公司绩效考核中存在的问题进行分析, 并对公司的绩效考核体系进行全面设计, 以期对我国中小型种子企业绩效考核改革起到借鉴作用。

1 绩效考核现状

考核制度从 2004 年开始运行, 但一直没有得到很好的运用。根据问卷调查结果, 员工对公司的绩效考核制度的意见主要有以下方面: 员工对岗位考核内容不了解, 其中了解得很详细的员工仅占 16%, 了解一部分的员工占 68%, 不了解的员工占 15%; 执行考核人员对考核岗位的了解不够, 其中了解人员占 16%, 了解一部分人员占 68%, 不了解人员占 15%; 考核的真实性不高, “考核在怎样的氛围中进行”的问卷结果是一团和气、怕得罪人、打分过宽; 考核结果不能反映实际绩效, 其中认为 100% 反映实际绩效仅占 6%, 认为 80% 反映实际绩效占 33%, 认为 70% 反映实际绩效占 43%, 认为 50% 反映实际绩效占 19%; 考核结果能拉开档次, 但档次拉开不大; 考核结果不告诉员工占 53%, 书面形式告诉员工占 15%, 办公室面谈占 28%, 私下谈占 4%, 但是 96% 员工希望被告知考核结果; 对考核结果的满意度不高, 其中很满意占 3%, 满意占 48%, 不太满意占 43%, 不满意占 5%, 很不满意占 1%。目前公司对考核采用的主要评价方式有领导的主观印象, 以主观印象为主, 也有一些客观的指标, 以客观指标为主, 但也受主观因素影响, 完全根据客观指标 4 种, 它们所占比例分别为 9%、50%、35%、5%。

河南敦煌种业新科种子有限公司的绩效考核由于考核前与员工的沟通不足, 员工对考核内容和考核标准的了解程度过低, 在日常工作中没有行动指南; 考核工作没有引起员工足够的重视, 使得考核过程中打分过于宽松, 不能完全反映实际绩效, 降低了考核结果真实性; 并且忽略了考评后的面谈工作。绩效考核制度执行不力; 考核执行人员缺少科学的评估指导; 绩效考核起不到激励作用; 绩效考核结果的应用范围狭窄, 没有充分利用考核结果对员工进行培训和指导, 造成员工对考核并不十分关注。这不仅极大削弱了绩效考核工作的威力, 也极大影响了考核的力度, 大大打击了员工的工作积极性, 使绩效考核成为为了考核而考核的一个过场, 失去了绩效考核应作为人员聘用、职务升降、培训、确定劳动报酬的依据和激励的作用, 严重阻碍了企业核心竞争力的提高。

2 绩效考核体系全面设计

为了顺应市场经济的发展, 建立功效挂钩机制, 强化激励约束机制, 充分调动全体员工的积极性和创造性, 促进各项工作的快速、持续、健康、协调发展。根据实事求是、科学合理、客观公正、公平公开、层级负责的原则, 公司应确定绩效考核标准, 建立关键指标体系, 加强绩效评定、面谈和绩效考核结果的应用工作, 逐步建立完善的绩效考核体系。考核领导小组负责考核工作的全过程。考核体系共分为部门、员工、中层管理人员和高层管理人员 4 个层级, 各个层级均实行百分制考核。

2.1 针对部门的目标考核体系设计

2.1.1 考核内容。 根据各部门业务特点分以下 3 类进行考核: 经营部门的经济技术指标、管理指标和精神文明建设目标; 科研所的科研任务指标、开发任务指标及其他指标; 后勤管理部门的相关定额费用和其他责任目标。其中的具体指标根据各部门具体业务分配权重。

2.1.2 加减分办法。

(1) 加分范围。受到国家、省、市级单项奖励或表彰, 审定品种, 获品种权保护证书, 取得专利, 新产品获国家资质认证, 争取到国家级、省级、市级项目; 后勤管理部门增收节支成绩突出, 在文明单位创建、卫生、综合治理、计生等方面承担主要职能的单位。

(2) 减分范围。完不成责任目标的, 迟报、漏报、错报目标执行情况, 因工作出现失误造成严重损失和不良影响, 违反公司规章制度; 不积极参加公司安排部署的中心工作。各项分值视重要程度而定。

2.1.3 考核程序。

(1) 自查自评。各部门结合年初签订的承包合同或目标责任书进行自查自评,填写部门年度目标管理考评表,书写年度目标管理自查报告。

(2) 检查核实。人力资源部组织有关人员对自己自评得分和目标执行过程中存在的问题进行检查核实,并填写部门年度目标管理考评表。

(3) 全面评价。在分管副总经理意见和对部门检查核实的基础上,召开经理办公会,得出全面评价。

2.2 针对一般员工的绩效考核体系设计 采用270度考核方法,每年分年中和年终2次考核。

2.2.1 考核内容。

包括工作日志和综合素质测评2项,其中综合素质包括效率、主动性、责任心、创造性、发展潜力、进取精神、专业知识和遵章守纪8项。

2.2.2 考核办法。

对工作日志进行月中抽查和月末考核汇总工作。

2.2.3 考评程序。

(1) 三级自评和互评。员工个人自评,包括撰写半年工作总结、填写绩效考核表;同部门员工根据考评表互评。自评分数不计入总分。

(2) 二级考评。由部门主管对本部门员工进行考评。

(3) 一级总评。将三级自评和互评结果提交考评小组,由考评小组结合员工工作日志进行总评。

2.2.4 成绩汇总。

重要工作任务和综合素质的考核,采用2张百分考卷,按40 60的比例汇总。员工综合素质考评分配比例为同事互评分数 部门主管评价分数 考核小组分数20 20 20。

2.3 针对中层管理人员的绩效考核体系设计 每年分年中和年终2次考核。

2.3.1 考核内容。

包括重点工作任务、综合素质测评和工作日志3项,其中综合素质包括领导能力、创新能力、工作效率、责任感、协调沟通、授权指导、工作态度、专业知识、品德言行和成本意识10项。

2.3.2 考核办法。

(1) 月工作计划。根据主管副总经理的年度重点工作任务制定本部门月工作计划。

(2) 例会制度。每月定期召开高管层和各部门主管例会,汇报部门当月工作完成的情况,由总经理部署下月工作任务。

2.3.3 考评程序。

(1) 二级考评。部门主管副总经理考评。

(2) 一级例会考评。向考评小组汇报当月工作计划完成情况。

(3) 一级总评。将二级考评结果提交考评小组,由考评小组结合部门月工作计划进行总评。

2.3.4 成绩汇总。

重要工作任务和综合素质的考核,采用2

张百分考卷,按60 40比例汇总。综合素质考评分配比例为部门员工分数 主管副总经理评价分数 考核小组分数13 14 13。

2.4 针对高层管理人员的目标考核体系设计

根据公司董事会确定的年度公司经营管理目标和经理层职责分工,确定KPI(关键绩效指标法),签订各高层管理人员目标责任书。目标责任包括经济目标和管理目标,其中经济目标被分解为主营业务收入、实现净利润、3项费用控制总额和3项费用控制率4个指标,管理目标被分解为职责管理、管理工作和重点工作3个指标。考核标准实行百分制考核,各项指标都根据经理层具体分工分配权重。年终由考评领导小组以书面形式向董事会报告,由董事会最后确定评价结果。

3 绩效考核结果的应用

3.1 绩效改善和培训发展

绩效考核的最终目的是为了发现在绩效考核实施过程中存在的问题,通过培训等途径缩小个人绩效与企业绩效目标之间的差距,促使两者趋向一致,合理制定下期企业绩效目标,从而提高个人绩效、企业绩效。因此,考评者应在第一时间将考核结果反馈给被考评者,听取员工个人对考评结果的申诉,引导员工认清自身存在的不足,并共同分析原因,确定工作改进的措施和今后努力的方向。企业应针对考核中体现出的薄弱点进行培训,为员工提供获取所缺乏知识与技能的途径,同时对员工培训开发的效果也可以通过绩效考核的结果来衡量。

3.2 职务调整

对连续2年考核分数最低的中层管理人员,从被考核年度次年起职务降低1档,工资标准及各种待遇随岗位变动作相应调整。

3.3 岗位工资调整

对于考核中评出的目标管理优胜的科研院所、后勤管理部门的员工,岗位工资整体上浮半级。考核分数在前5名的员工,岗位工资上浮1级;考核分数在最后1名的员工,岗位工资标准下调1级。

3.4 确定年终绩效工资系数

个人绩效工资系数见表1。

表1 个人绩效工资系数

考核分数	级别	描述	绩效奖金系数
90分(含)以上	优秀	工作出色,无可挑剔	1.2
80分(含)~89分	良好	工作令人满意,不负众望	1.1
70分(含)~79分	较好	工作称职,令人放心	1.0
60分(含)~69分	较差	工作存在问题,需要注意	0.8
60分以下	很差	工作勉强称职	0.6

对目标管理先进部门,当年部门年终奖金在原定系数基础上上浮0.1;对于未完成目标任务的部门,当年部门年终绩效工资在原定系数基础上下调0.1。

参考文献

- [1] 于桂兰,魏海燕.人力资源管理[M].北京:清华大学出版社,2004.
- [2] 张德.人力资源开发与管理[M].北京:清华大学出版社,2001.
- [3] 安鸿章.现代企业人力资源管理[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2003.