

团队中个人绩效评估体系初探

郭娟,梁樑

(中国科学技术大学商学院,安徽合肥 230052)

摘要:每一个团队都拥有共同的宗旨和绩效目标,具有灵活的组织形式。但团队内的信息具有不对称的特点,因此如何对团队成员个体进行绩效评估是较为困难的。在实际的操作过程中,过分强调个人绩效会破坏团队的整体合作性,故在对团队中的个人进行绩效评估时,必须充分考虑到个体和团队整体的冲突,最大程度上实现二者的均衡。并且在对不同类型团队的成员进行绩效评估时,评估的指标会有所不同。

关键词:团队;个人绩效评估;指标体系

中图分类号:F27

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)02-0071-03

0 前言

绩效评估是一种衡量、评价、影响员工工作表现的正式系统,以此来揭示员工工作的有效性及其未来工作的潜能,从而使员工本身、组织乃至社会都受益。在外部竞争日趋激烈和内部生产率增长速度日趋减缓的情况下,几乎每一个企业都会考虑如何提高本组织的效率。然而绩效评估是许多企业进行人员薪资调整、升迁等人事决策的基础,因此绩效评估设计是否合理,评估结果是否公平,会在很大程度上影响员工的工作积极性以及整个企业的士气和工作效率。

绩效评估的实质在于为企业员工树立一个榜样,表明在企业中什么工作产出和工作行为是“有价值”的,是应该追求、获得奖励的。尽管团队工作方式在许多企业得到倡导并付诸实践,但是许多企业的绩效评价体系却并没有完全适应这种新的工作方式^[1]。在团队工作方式下,决定团队和企业绩效的关键要素是团队的整体素质和积极性;员工的工作更加灵活和弹性化,成员的职责安排也更加弹性化、模糊化。成员的合作意识以

及相互之间的“默契”是决定团队内部关系是否协调的关键。如何对团队内的成员进行绩效评估就更为重要,因为如果不实行个人绩效评估,就最终会导致“大锅饭”现象的产生,使成员觉得干多干少一个样,使成员产生不公平的感觉,因为总有团队成员认为自己的贡献大于其他人的贡献,最终导致团队的工作效率低下。因此必须引入适当的绩效评估体系对团队内的成员进行个人绩效评估,将个人工作转化为团队协作,充分发挥团队的最大潜力,实现组织和个人的双赢。

1 团队内个人绩效评估

1.1 与传统绩效评估的比较

团队内个人绩效评估与传统的绩效评估相比有所不同,主要区别有以下几点:

(1)绩效评估的侧重点不同。传统的绩效评估单纯地强调成员的个人绩效,评估对象的独立性较高;而团队注重员工之间的合作,故团队内的个人绩效评估由单纯地强调成员个人绩效转变为个人绩效和团队绩效并重,成员之间的独立性较低。如果以传统的绩效评估对团队进行绩效考评,以个人绩

效作为评价基础,这与团队工作方式的要求不尽适合,在这种制度引导下,可能会抽空团队运作的动力基础。

(2)在绩效评估过程中员工的参与程度不同。传统的绩效评估通常由企业的人力资源部门制定并实施绩效考评,无论是在绩效评估考核指标的选择上,还是在考核方法的选择上,员工的参与程度不高。在团队管理中,实施的是柔性管理,团队和成员拥有一定的权力,为了实现绩效评估的公平性、成员的高满意程度,在绩效评估实施的整个过程中,员工的参与程度较高。

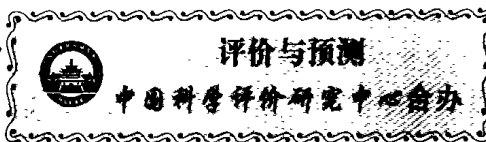
(3)绩效评估的内容不同。传统的绩效评估强调员工既往的业绩,只是被动地去评估员工过去的表现,因此常常成为秋后算账的形式,让绩效评估失去了评估的意义。而团队内的个人绩效评估重视员工对团队的长期价值。

(4)绩效评估指标选择的不同。传统的绩效评估在考核指标的选择上是围绕着企业年度预算和运营计划建立的,鼓励的是短期的、局部的和战术性的行为;^[2]而团队内的个人绩效评估在测评要素中侧重团队导向

收稿日期:2004-06-15

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70371023);国家博士点资助项目(20030358052)

作者简介:郭娟(1982-),女,中国科学技术大学商学院硕士研究生,主要研究方向为企业管理;梁樑(1962-),男,北京人,中国科学技术大学商学院副院长,博士,教授,博士生导师,主要研究方向为决策分析、供应链管理、生产运作管理等。



的行为,引导成员追求“团队产出”最大化^[1]。

1.2 团队个人绩效评估实施的必要性

对团队内的每个成员进行绩效评估是必要的,首先,过分强调团队的绩效则会引起团队成员的不公平感,不对团队内个人贡献进行确认,那么最终会导致每个人的实际努力水平低于其潜在的水平,从而影响团队效率。其次,对团队成员进行个人绩效评估是进行人事决策的基础。强调团队的整体绩效会导致诸如晋升、薪资调整等人事决策无所适从,没有科学量化的参考依据。最后,个人绩效评估是保证团队工作方式高效运作的基础。

2 个人绩效评估指标体系

2.1 个人绩效评估指标体系设计原则与思路

在建立个人绩效评估的指标体系时,必须遵循 SMART 原则,即:S 代表具体(Specific),指绩效考核要切中特定的工作指标,不能笼统;M 代表可度量(Measurable),指绩效指标是数量化或者行为化的,验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的;A 代表可实现(Attainable),指绩效指标在付出努力的情况下可以实现,避免设立过高或过低的目标;R 代表现实性(Realistic),指绩效指标是实实在在的,可以证明和观察;T 代表时限(Time bound),注重完成绩效指标的特定期限。^[2]

在建立个人绩效评估指标体系时,应考虑到成员所属团队的类型问题。由于团队类型的不同,在对团队中的个人进行绩效评估时,所使用的指标也有所不同,指标体系建立的侧重点会不同。在此按团队的不同工作性质将团队分为生产作业团队、营销团队、研发团队以及管理团队^[3]来考虑。

在设计指标时,需要考虑到团队内个人绩效评估体系的特点,让团队成员充分参与到绩效测评的指标设计过程中,有研究表明,当团队成员参与制定目标时,生产效率可以增加 25%。^[4]绩效评估指标应鼓励长期的、整体的和战略性的行为。

2.2 个人绩效评估指标体系的建立

个人绩效评估指标体系可包括两个一级指标:综合素质和工作业绩。^[5]综合素质是员工可以胜任某个岗位所具备的基本素质;工作业绩是对员工过去和现在的业绩进行综合,同时引导员工未来的行为。在不同类

型团队中,和综合素质相比较,工作业绩指标差异性较大。个人绩效评估指标体系一级指标及二级指标的设置见图 1。

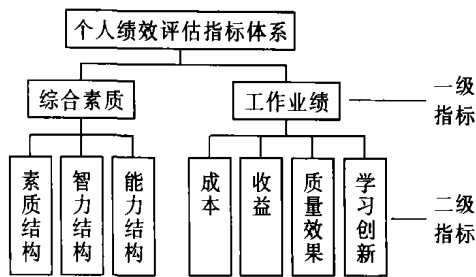


图 1 个人绩效评估指标体系

2.3 不同类型团队个人绩效评估的细分指标

由于团队类型的不同,二级指标下的细分指标差异性较大,对于细分指标的设置将分开讨论。

2.3.1 生产作业团队的个人绩效评估指标

(1)综合素质:①素质结构:心理素质、责任心、合作精神;②智力结构:工作经历(工龄)、学历、行业知识;③能力结构:新技术使用能力。

(2)工作业绩:①生产成本:生产每单位产品所需的成本、设备维修费用、采购费用率、库存成本;②生产质量:返修率、退货率、产品次品(废品)率、产品合格率;③生产收益:产量增长率、每单位劳动时间的产出;④学习创新:新工艺新技术的使用、生产效率的提高、参与培训的次数、被采纳建议的数量。

2.3.2 营销团队的个人绩效评估指标

(1)综合素质:①素质结构:心理素质、责任心、合作精神;②智力结构:工作经历、学历、行业知识;③能力结构:沟通能力。

(2)工作业绩:①营销成本:提供每单位服务的成本、市场销售成本、售后服务成本;②市场占有率状况:市场占有率、市场份额的增加;③客户状况:新客户获得增长率、客户保持率、客户满意度;④营销收益:销售额增长率、提供每单位服务所需的时间、个人销售目标完成情况、新产品引入市场的时间;⑤学习创新:营销效率的提高、参与培训的次数、被采纳建议的数量

2.3.3 研发团队的个人绩效评估指标

(1)综合素质:①素质结构:心理素质、责任心、合作精神;②智力结构:工作经历、学历;能力结构:创新能力、研发能力。

(2)工作业绩:①研发成本:研发费用预

算达成率;②研发质量:产品售后返修率、退货率(由于设计不合理引起);③研发收益:新产品销售比例、新产品的市场占有率、专利产品销售比例;④学习创新:推出新产品比计划提前的时间、新技术的使用、参与培训的次数、被采纳建议的数量。

2.3.4 管理团队的个人绩效评估指标

(1)综合素质:①素质结构:心理素质、责任心、合作精神;②智力结构:工作经历、学历;能力结构:③领导能力、决策能力、控制能力、及时发现问题的能力、谈判沟通能力。

(2)工作业绩:①管理成本:管理费用变化;②管理收益:经营利润率、税后净利润增长率等财务收益指标;③管理效果:事故回应速度、客户满意度、内部员工满意度、关键员工流失率、信息传递的及时性与准确性;④学习创新:管理效率的提高、新管理方法的使用、参与培训的次数、被采纳建议的数量。

在细分指标中,有些指标可以细分到个人,如生产每单位产品所需的成本、每单位劳动时间的产出、个人销售目标完成情况等。但仍有很多指标无法分解到个人,由于团队的工作方式强调的是合作,团队整体效率的提高是团队成员共同努力的结果。对于不能分解的指标,如设备维修费用、市场占有率、市场份额的增加、推出新产品比计划提前的时间、经营利润率等,这些仍以团队的产出作为个人考评的基础。这样,既考虑到个人的效率,又体现了团队的合作,可以最大程度上实现个人和团队的双赢。

团队个人绩效评估指标体系中的指标可以分为定性指标和定量指标两类。定性指标是一类较难掌握和操作的考核指标,指标设置应尽量做到合理和有效性,评价方法要科学、简单、易操作,评价过程要严肃认真、要尽量做到公平、公正,对被评价人不能带有个人偏见和好恶。^[7]在实际的操作过程中可以采用 360°绩效反馈计划的方法定期对被测评人进行综合考评打分,对考核评分过程要做到公开,对每项指标评分要有根据和说明。若考核对象认为考核过程结果有异议,允许其向更高一级领导提出申诉。

对于定量指标,可以由指定部门定期进行统计和提供,确保指标的准确性和及时性。在考核的过程中,针对定量指标还需设

定相应的基准值。按绩效值与基准值的比较结果,确定绩效的优劣程度。在实施绩效考核初期,指标基准值的设定可参考历史统计平均数取略高值。采用基准值作为考核标准,有效地简化了考核方法。由于各项绩效指标的重要性不同,根据绩效考核目标,还需设定各绩效指标的权重。

3 个人绩效评估指标体系的应用

个人绩效评估指标体系的建立是一个循环的、互动的过程,并非一蹴而就的,必须在实际的实施过程中,不断听取员工的意见,进行修改完善。具体的应用过程如图2。

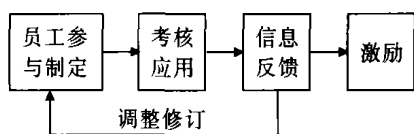


图2

首先,由员工参与选取绩效评估指标体系中的具体指标;其次,使用个人绩效评估指标体系进行定期考核,不同类型的团队考核周期应有所不同;再次,使用考核结果进行反馈修订;最后,实施激励。根据具体的绩效评定结果对员工个体进行奖励或惩罚。

绩效评估指标体系设计得再科学,绩效管理体系再完备,也仍需配备相应的薪酬体系。许多优秀企业已经走在前面,在实践中探索团队薪酬模式,并取得了不同程度的成功。美国蓝十字保险公司为了改进团队协作而进行的薪酬制度变革中,将团队成员的薪酬设计为基本工资和浮动的业绩加薪,而业绩加薪不再根据个人成绩而是根据团队业绩适当浮动。有些公司采取了一种称为“宽段式薪酬制度”的原则对薪酬计划加以改造,减少薪酬等级,增大等级差距。还有一些公司尝试三级团队薪酬制度,团队成员的薪酬由3个部分组成,分别以公司业绩、团队业绩和个人业绩为基础。也有一些公司对薪酬管理进行分权,人力资源部只是核定团队总体的业绩奖金的额度,并提供一套基本的分发原则,成员之间的奖金分配由团队自行处理。^[1]

薪酬的基本模式主要有5种:基于岗位的薪酬模式、基于绩效的薪酬模式、基于技能的薪酬模式、基于市场的薪酬模式以及基于年功的薪酬模式。^[2]在实践当中,很少有企业采用上述5种模式中的1种,大部分都是根据企业的实际情况实行混合的薪酬模式。

在团队中可以考虑将绩效薪酬和技能薪酬结合起来使用。

由于绩效薪酬模式强调以个体的绩效为基础提供报酬和奖励,可能会引发员工间的过度竞争,破坏团队的合作性,最终影响组织目标的实现。现在很多学者认为对于团队合作性较强、工作结果在很大程度上受到外部因素影响、个人业绩难以量化的一类工作,采用技能薪酬模式比较理想。^[3]但如果单纯地实行技能薪酬模式,则会增加团队成员个体“搭便车”的机率,影响关键员工的工作积极性。因此在团队中可以将二者有机地结合起来使用,寻找团队和个人的一个均衡点。

在先前的个人绩效评估指标体系的设计中,也考虑到了技能和绩效的因素。综合素质指标主要体现了成员之间技能水平的差别,工作业绩指标则体现了成员的工作绩效水平。在不同类型的团队中,绩效薪酬模式和技能薪酬模式的组合方式也不完全相同,具体的区别可见附表。对于生产作业团队来说,团队成员之间的差异性较低,独立性较高,可以主要采用绩效薪酬模式。研发团队中团队成员之间的差异性较高,独立性较低,工作的合作程度很高,可以主要采用技能薪酬模式。管理团队中成员之间的差异性和工作独立程度都属于中等水平,可以以技能薪酬模式为主,辅之以绩效薪酬模式;而营销团队成员之间差异性中等,但工作独立程度相对较低,故可以以绩效薪酬模式为主,辅之以技能薪酬模式。

附表 不同类型团队绩效薪酬模式和技能薪酬模式的组合

团队类型	比较因素 团队成员间的 差异程度	团队成 员工作 独立性	绩效薪 酬模式 选择比 重	技能薪 酬模式 选择比 重
管理团队	中等	中等	中等 (次)	中等 (主)
生产作业团队	低	高	高	较低
研发团队	高	低	较低	高
营销团队	中等	高	中等 (主)	中等 (次)

无论采用哪种薪酬模式的组合,或者组合过程中,不同薪酬模式之间的比重如何,都应根据组织的实际情况而定。组织不仅要依据实际情况对薪酬模式组合的比重做出选择,而且要在具体的实施过程中不断寻求各种更加灵活的措施,弥补现行的绩效管理以及薪酬体系中存在的缺陷,使之更为有

效,以充分发挥员工的积极性,激励其工作的潜力,实现组织的目标。

4 结论

团队内个人绩效评估指标体系的建立有利于对团队成员进行绩效评估,改善传统的绩效考评方式给团队带来的不利影响,是进行人事决策的基础。此外,在团队内个人绩效评估指标体系的设计过程中,既考虑到个人的效率,又体现了团队的合作,可以最大程度地实现个人和团队的双赢,促使个人绩效最大程度地发挥,实现个人目标和团队目标的一致,减少“搭便车”现象的发生。但是如何实现团队和个人的均衡,在实际操作过程中仍然是一个难点,因此在个人绩效评估指标体系的实施过程中,要根据实际情况对现有的指标体系不断地进行反馈修改和完善。

参考文献:

- [1]张朝洪,凌文铨.团队工作方式中的人力资源管理[J].人事管理,2002,(10).
- [2]李直.错误的绩效会给企业致命一击[J].科技智囊,2003,(10).
- [3]朱磊,朱峰.国外企业绩效管理的理论与实践与我国企业绩效测评[J].石油大学学报(社科版),2003,(4):50-53.
- [4]文章代,侯书森.人本管理[M].石油大学出版社,1999.275-277.
- [5]Thomas W.Scott,P.Tiessen.Performance measurement and managerial teams[J].Accounting,Organizations and Society,24(1999),263-285.
- [6]宋力,王小蕾.论企业经营者业绩评价指标体系的设置[J].财经问题研究,2002,(3):62-65.
- [7]张华西,刘鑫,周艳.中小企业绩效管理及其评价指标设置[J].统计与决策,2003,(11):102-103.
- [8]田效勤.薪酬模式设计[J].企业管理,2003,(10).
- [9]盛宇华,潘勤.绩效工资制与技能工资制的合理选择[J].科学管理研究,2000,(6).
- [10]徐芳.团队绩效的有效测评[J].中国人力资源开发,2002,(5):49-50.
- [11]Michail Kagioglou,Rachel Cooper,Ghassan Aouad.Performance management in construction:a conceptual framework[J].Construction Management and Economics.(2001) 19.85-95.

(责任编辑:董小玉)



评价与预测

中国科学评价研究中心主办