

Research on the Relationship between Performance Appraisal and Employee Vitality

Shuhan Zhao

China Airlines Development Shanghai Commercial Aero Engine Manufacturing Co., Ltd., Shanghai, 201306, China

Abstract

If enterprises want to continue to maintain the lead, it is very important to have a steady stream of enterprise vitality. As the basic constituent unit of the enterprise, employee vitality is the cornerstone of the long-term development of the enterprise and the driving force for the source of continuous innovation. By studying the internal driving factors affecting employee vitality and corresponding them to each link of performance appraisal, the key points should be paid in performance appraisal from the perspective of activating employee vitality.

Keywords

employee vitality; performance appraisal; material incentive; spiritual encouragement

绩效考核与员工活力间的关系研究

赵姝涵

中国航发上海商用航空发动机制造有限责任公司, 中国·上海 201306

摘要

企业想要持续的保持领先, 十分重要的一点就是拥有源源不断的企业活力, 作为企业的基本组成单位, 员工活力是企业长久发展的基石, 是企业不断创新的源动力。通过研究影响员工活力的内在驱动因素, 将其与绩效考核各环节相对应, 得出从激活员工活力的角度出发, 绩效考核中应关注的侧重点。

关键词

员工活力; 绩效考核; 物质激励; 精神奖励

1 引言

中国有句老话叫“流水不腐, 户枢不蠹”, 意为经常运动的东西不易受侵蚀。在现代企业管理中, 一个企业想要持续的保持领先, 十分重要的一点就是拥有源源不断的企业活力。企业内部由一个个员工组成, 企业的运作效率基于员工的劳动效率, 因而, 企业活力也可以理解为企业员工的工作活力、工作激情。

2 员工活力与工作绩效的关系

工作激情作为一种对自己从事工作的精神状态, 影响着工作绩效。物质与精神奖励都能激发员工的活力, 一个充满活力与激情的员工更能发挥创造力与主动性, 当企业员工活力提升, 其工作热情与工作效率必然得到大幅提高, 进而带动企业整体绩效的提升。企业活力与工作绩效之间的关系, 笔者认为可以分为四类(见图1)。

系, 笔者认为可以分为四类(见图1)。

第一种情况: 员工富有活力, 工作绩效高是企业与员工的双赢局面, 员工在工作中充满激情, 极富创造力与创新力, 工作主动性高, 工作绩效高, 公司整体氛围积极向上, 有利于企业的进一步发展。

第二种情况: 员工缺乏活力, 对当前的工作现状有较多抱怨, 但为了获得更好的福利待遇, 仍然自我激发努力工作以获得较高的绩效结果, 这种情况下, 员工处于被动状态, 为了高绩效而努力工作, 缺乏主动性与创新性。从公司层面看, 整体绩效较高, 但是缺乏内在驱动力, 组织进一步提升的空间减少。

第三种情况: 员工富有活力, 但受限于企业内部的体制、机制及发展阶段, 导致工作热情无法施展。企业内部的晋升、奖惩、福利等制度存在不足, 企业满足于现状, 只求稳不求进, 导致员工工作绩效较低。

第四种情况: 员工缺乏动力, 且无法受其他因素影响而创造高绩效, 整体状态低迷, 工作产出绩效低。如果企业处于这种状态, 急需探索激励机制以提升员工活力, 否则企业会因为员工活力缺乏疲于工作, 最终导致企业业绩下滑。

【作者简介】赵姝涵(1990-), 女, 满族, 中国黑龙江铁力人, 硕士, 中级经济师, 从事企业经营管理、组织绩效研究。



图1 企业活力与工作绩效间的四种关系

将上述四种情况与企业发展的四个阶段（初创期、成长期、稳定期、衰退期）相对应。可以看出，初创期和成长期的企业多表现为第一种情况，而当企业成长到一定规模，进入稳定期，则可能面临第二种和第三种情况，直至第四种情况产生，企业发展进入衰退期。因此，为了保证企业始终保持成长期的活力与动力，首先应激发企业内员工的整体活力，并通过绩效考核与薪酬福利激励机制的改善来维持员工活力。

3 活力的内在驱动因素

活力是人作为有思想有意志的个体，由内心产生的一种推动自身达到奋发向上、积极进取状态的力量。人在做喜欢、感兴趣的事情时会充满动力和活力，尤其当获得成绩甚至成就后，表现会更加明显。当人遇到困难时，会因压力而产生动力和活力，从企业管理角度看，可以理解为考核或惩罚措施，但如果持续的施加惩罚和压力却没有享受成功，压力是无法转化为动力的。因此，可以得出一个结论，想要持续激发活力，要让员工对从事的工作有切身的认同感、适当的压迫感以及足够的成就感。在企业中，普遍的做法是企业文化、绩效考核以及激励机制。

从员工实际获得的角度看，薪酬福利是最直接的获得，但往往存在薪酬一再增加，员工活力并不见大幅提升。究其根本，在于企业未能充分满足员工的需求。马君在《从绩效导向到价值自觉——员工激励模式变革的心理学视角》一文中，通过研究微个体面对金钱激励时的反映，得出个体不仅关注绩效奖励带来的即时收益，更关注组织对努力付出的价值认同，以及在此基础之上带来的诸如学习和自我发展机遇等高级情感诉求的满足。

企业常用刚性的绩效评价体系与“陡峭型”奖励结构相结合，潜在的引导员工将奖金多少与工作投入关联，长此以往企业为了持续驱动员工活力，必然投入更多的奖励，且不敢轻易降低奖励标准，但这种活力的维持并不长久，会将企业陷入恶性循环中，这种现象被学者称为“棘轮效应”。只有当员工将外在激励转化为内在动机，才能触发员工对工作本身的价值认同，从而获得成就感。不过，从马斯洛需求层次理论出发，员工的物质奖励首先要满足基本的心理需求，才能触发更高层次的自我价值实现^[1]。

4 绩效考核的侧重方向

绩效考核常被誉为“指挥棒”，从上述员工活力的内在驱动因素角度，运用绩效考核的手段来激发员工活力、提升组织效能是一项十分值得深入研究的课题。从活力的内在驱动因素进行分析：

①切身的认同感贯穿员工的职业生涯，从绩效考核的角度来看，需要在绩效目标设定时，突出员工自身目标与组织目标、企业发展间的关系。一个企业为了实现愿景，会制定战略规划并制定分步实施目标再分解至年度。为了保证经营的有序开展，根据职能特点分设不同的组织，再通过招聘人才进行部门专业配备。因此想要突出员工自身目标与组织目标的关系，首先要明确员工所在组织的定位与职责，明晰员工的岗位职责和发展路径。其次，将组织承担的年度目标按照部门内员工的专业和岗位职责进行分解，明确具体交付物及完成节点。若一项工作由多人承担，必须明确主责人，并由主责人将工作进行分配，确定工作界面及任务占比。

②适当的压迫感可以让员工感到压力，从而产生动力，也会让员工在最终获得成就时，感受到超出成就本身的喜

悦。考核规则的制定可以给员工适当的压迫感，考核规则需要公平、透明，并且要有明确的奖惩措施。由于不同组织和员工承担的任务千差万别，很难用一套通用的考核规则来满足所有组织及员工考核。因此需要针对不同类型的任务（如定性指标、定量指标）、不同专业的任务（如行政类、项目类、支撑保障类）设置恰当的考核规则，如支撑保障类应考核响应速度、满意率等指标。考核过程中可以实行重要节点监控及质量抽查，即保障任务执行在受控范围，又给组织和员工适当压力。

③足够的成就是员工业绩成果的体现，也是最能激发员工活力的重要环节。企业应基于既定的考核规则对组织及员工的工作成果进行考评，并严格按照奖惩措施执行。企业激励机制的设立包含物质激励与精神激励两种，首先物质激励方面应将企业薪酬福利与同地区、同行业进行对比，体现优势性。其次，结合考核规则，设定“跳一跳、够得到”的奖励设置。最后，在员工业绩达到一定程度、能力超出预期时，设置长期激励机制，如股权激励等，同时附加一定的精神奖励，如职位晋升、岗位专业的深度培训、集团内轮调等可以帮助员工在职业生涯上更进一步的途径^[2]。

④在上述三点以外，还应注重绩效考核中最重要的绩效沟通环节，通过绩效沟通时刻掌握员工的心理动态与预期，并适时调整考核规则与奖惩机制。绩效沟通应作为绩效考核工作的重中之重，避免流于形式^[3]。

5 结语

绩效考核在企业中往往分为组织绩效考核与员工绩效考核，但归根结底绩效考核的结果都取决于员工行为产生的绩效好坏。因此，有效利用绩效考核、不断优化完善考核机制，对促进员工提升活力具有一定积极作用。在绩效考核机制设立上要从企业文化、员工思想动态、市场环境等多方面进行动态调整，以适应不断变化的各种情况。

参考文献

- [1] 李琰.企业员工的工作激情与工作绩效的关系探讨[J].人力资源,2019(14):114-115.
- [2] 马君.从绩效导向到价值自觉——员工激励模式变革的心理学视角[J].北大商业评论,2015(4):31-38.
- [3] 陆赛红.绩效考评中提升中层管理人员公平感的探讨和实践[J].人力资源管理,2018(3):2.