

房地产企业人力资源管理绩效评价方法研究 ——基于 AHP 分析法

Research on Performance Evaluation Method of Human Resource Management
in Real Estate Enterprises
——On the Basis of AHP Analysis

张福康

Fukang Zhang

中国通用新兴地产有限公司,
中国·北京 100000
China Tongyong Xinxing Real Estate Co. Ltd.,
Beijing, 100000, China

【摘要】近年来,随着社会的发展和进步,基于 AHP 分析法的企业人力资源管理绩效评价已经逐渐在当前各领域大部分企业中推广并应用。房地产作为国民经济的重要组成部分,带动了相关产业发展,如在建筑、水泥、钢铁、运输等方面都有着极为重要的影响,因此房地产企业内部人力资源管理提升便显得尤其重要。论文将对基于 AHP 分析法的房地产企业人力资源管理绩效评价进行一定的分析和探讨,并对其做相应的整理和总结。

【Abstract】In recent years, with the development and progress of society, the performance evaluation of enterprise human resource management based on AHP analysis has been gradually popularized and applied in most enterprises of various fields. As an important part of the national economy, real estate has brought along the development of related industries, which has a very important impact on the industry of construction, cement, steel, transportation and so on. Therefore, the promotion of human resources management in real estate enterprises is particularly important. This paper will analyze and discuss the performance evaluation of human resource management in real estate enterprises based on the AHP analysis, and make a corresponding arrangement and summary.

【关键词】AHP; 房地产企业; 人力资源管理绩效评价

【Keywords】AHP; real estate enterprises; the performance evaluation of human resource management

【DOI】<http://dx.doi.org/10.26549/cjygl.v2i1.679>

1 引言

近年来,国家对房地产政策不断地进行调控,房地产超高利润时代终结,这促进了中小房地产企业降本增效。加强企业内部管控,作为人力资源管理业务的核心模块,绩效管理体系革新被提上日程。近年来,随着 AHP(层次分析法)的提出和推

广,其将决策有关的元素分解成目标、准则、方案等层次,并在此基础上进行了定性和定量分析,决策方法的运用在企业人力资源管理绩效评价上效果显著。

2 AHP 含义及特点概述

AHP(层次分析法),其主要是指将一个复杂的多目标决

策问题作为一个系统来呈现,这个过程是将目标再分解为多个目标和准则,进而把多个指标通过定性、模糊量化方法算出层次单排序和总排序,以此作为目标多方案优化决策的系统方法。

其优点有:一是系统性的分析方法,使其在对无结构性的系统评价以及多目标、多准则、多时期等的系统评价应用上成效极为明显。二是定性和定量相结合的方法,使复杂的系统分解能够将人们的思维过程数学化,使对应工作决策者能够一目了然。三是所需定量数据信息的减少,是层次分析法最为明显的优势体现,因为层次分析法是一种模拟人们在决策过程中思维方式的一种方法,其将各要素化为简单的权重进行计算,使许多传统方法无法解决的实际问题得到实质性上的改善和提升。

但其也有一定的缺点:一是无法为决策提供新方案,只能从原有方案中进行选取、改进,这也说明 AHP 分析法在应用上的局限性。二是定量数据较少和定性成分较多,会导致无法使人信服,AHP 分析法作为模拟人脑决策方式的一种方法,定性的逻辑固化极易形成研究解决方案的前后问题矛盾,无法实现统一的分析思路。三是指标过多导致数据统计量加大,难以确定权重^[4]。

3 当前房地产企业人力资源管理绩效评价存在的问题

3.1 绩效考核的形式化弊端

当前大部分房地产企业人力资源管理绩效评价主要是以绩效考核制度的形式来体现。公司成立考核小组,主要由公司运营管理部、人力资源部组织开展考核工作,由考核小组与公司其他部门经理或是总监共同打分,这使得相关考核人员与被考核人员受主观影响较大,在实践中使得绩效考核的原理出现了方向性的错误,所以,在绩效评价时其相应部门所得的分数并不具有一定的准确性和参考价值,长此以往,容易造成房地产企业人员工作比较消极,使得房地产企业的整体发展受到阻碍。

3.2 绩效评价内容的不全面

房地产企业人力资源管理绩效评价内容一般主要分为三部分:首先是工作业绩;其次是各部门间的协作;最后则是个人工作中的行为准则。以这三部分的细致划定分析,来对人员或部门进行相应的绩效评价,但这三点绩效评价缺少了对员工个人职业技能的偏重,以

实际工作中常出现的状况为例,部分员工不懂某一绩效评价所涉及的内容,便对此知识进行一定的临时突击,即使完成了企业所指派的任务,也保障了自身后续的绩效评价,但通过临时突击完成的任务,并不能对自身和企业的发展形成一定的正面效益,因此绩效评价内容的不完善极易导致企业整体发展无法处于良性的生态循环系统中,所以对评价内容进行动态的实时调整至关重要。

3.3 绩效评价沟通机制问题

当前部分房地产企业在进行绩效评价时,由于缺乏合理的沟通机制,一方面使得基层员工的意见和建议很难向上反映,另一方面企业总部和各项目部门领导间的交流也不畅通。从而造成正常绩效评价工作的公正性和独立性无法得到保障,间接导致在后续绩效评价时,被考核人的不满。

通过以上对当前房地产企业人力资源管理绩效评价所存在问题的分析和整理,可以看出此不合理的评价体系对房地产企业的整体发展已经造成了较为严重的阻碍。

4 基于 AHP 分析法的房地产企业人力资源管理绩效评价

基于 AHP(层次分析法)的房地产企业人力资源管理绩效评价,在解决以上问题时有着一定的完善和促进作用,其层次分析结构图如图 1 所示^[5]。

从图 1 可以看出基于 AHP 的房地产企业人力资源管理绩效评价的层次结构图主要分为三层来建立,分别是目标层、准则层和方案层。

①目标层是房地产人力资源绩效评价最终得到的实证评价结果。

②准则层为职业道德、职业技能、工作绩效三个层面,其也是绩效准则的一种直观体现。

③方案层可看作是准则层下的进一步细分,其中职业道德层面、职业技能层面和工作绩效层面各包含五项指标。

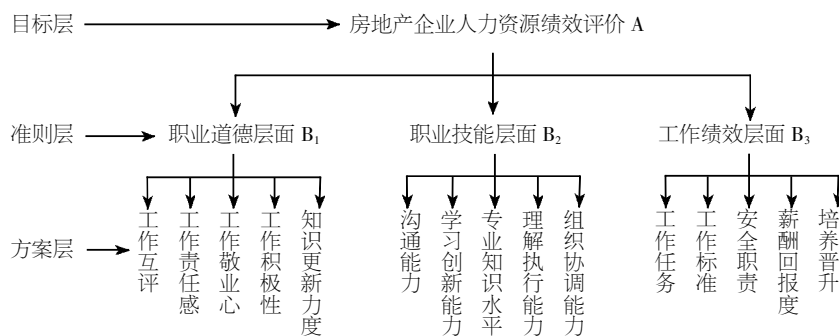


图 1

4.1 职业道德层面指标

职业道德层面指标分别是:

- ①工作互评,即员工相互评价工作业绩和工作行为;
- ②工作责任感主要是权衡工作人员是否对自身工作负责;
- ③敬业心则是指员工在工作中的敬业度是否达到企业标准;
- ④工作积极性即员工工作态度的一种表现;
- ⑤知识更新力度则是提倡员工吸收先进的知识理念。

4.2 职业技能层面指标

①沟通能力指的是员工能否与领导和周边同事形成良好的沟通氛围;

②学习创新能力则是指员工在工作中通过学习而掌握的,在工作技能或是模式上的创新等;

③专业知识水平是指员工技能水平可以胜任自身工作岗位的一种体现;

④理解执行能力是员工理解力以及贯彻领导分配任务意图的能力;

⑤组织协调能力是员工对企业分配的对应协调事项,可以自行组织完成的一种能力。

4.3 工作绩效层面指标

①工作任务是员工在规定时间内,工作的完成情况和质量;

②工作标准即工作内容标准的制定与执行情况;

③安全职责是指合理规避工作中的安全风险和掌握对应措施的能力;

④薪酬回报即员工完成任务以及业绩量后的一种奖励回报;

⑤培养晋升即员工通过努力工作而获取一定的向上晋升的渠道。

4.4 矩阵的构造

在完成层次结构图的建立后,将各个方案进行相应的比较,以此为依据,构造判断矩阵。一般矩阵是以上层为基准,对下层各要素进行相互对比,得出各元素倾向性结果,一般用数值 1-9 来表示,在最终构成矩阵形式后,为决策提供量化标准。判断矩阵如表 1 所示。

根据结合层次结构图建立判断矩阵,最终得出符合房地产企业绩效考核目标的指标,即基于 AHP 分析法的房地产企业人力资源管理绩效评价已基本完成。可以通过基于层次分析法得出房地产人力资源绩效考核指标的有效性结果,对传统企业绩效评价所出现的问题进行纠偏,防止不公正性的问题出现,使原有绩效考核方法在一定程度上得到全面改进。评价结果应用增强了员工的自我认知和自我开发,且绩效评价

结果能作为员工晋升的依据,真正意义上做到了对房地产企业以绩效评价激励员工的理念初衷。

表 1

序号	重要性等级	C_{ij} 赋值
1	i, j 元素一样重要	1
2	i 元素稍重要于 j 元素	3
3	i 元素重要于 j 元素	5
4	i 元素比 j 元素重要很多	7
5	i 元素比 j 元素极端重要	9
6	i 比 j 元素稍不重要	.1/3
7	i 元素不比 j 元素重要	.1/5
8	i 元素不比 j 元素重要很多	.1/7
9	i 元素比 j 元素极端不重要	.1/9

5 基于 AHP 的房地产企业人力资源管理绩效评价的意义

从房地产企业内部来看,基于 AHP 的房地产企业人力资源管理绩效评价可以有效促进员工综合素质的提升,对加强员工职业道德层面的教育和引导意义重大。房地产企业传统的人力资源绩效评价主要看重员工的任务完成情况,即季度或是年度目标的完成率,在执行的过程中极易形成对考核结果的过分重视,从而对房地产企业和员工的发展造成极其不利的影 响,而 AHP 的应用有效防止了这种片面的只重结果不重过程的行为,从整体上为房地产企业后续的良好发展提供了一定的前提依据。

6 结语

基于 AHP 的房地产企业人力资源管理绩效评价,一定程度上优化了房地产企业原有的绩效评价体系,使部分房地产企业恢复了一定的活力,对房地产行业的整体发展起到一定的促进作用。

参考文献

- [1]李勇,王燕.基于 AHP 和 VIKOR 的房地产企业项目投资决策评价研究[J].项目管理技术,2014,12(02):84-88.
- [2]谢征.企业营销部门人力资源管理的绩效评价——基于 DEA/AHP 模型[J].中国商贸,2011(18):59-60.