

Performance Appraisal and Enterprise Culture Construction — The Role of Performance Appraisal on Employee Behavior Orientation

Jie Huang

Hangzhou Anju Construction Investment Group Co., Ltd., Hangzhou, Zhejiang, 310064, China

Abstract

Establishing a modern enterprise human resources management system that matches the enterprise development strategy is an important part of enterprises to improve the internal management mechanism. In the means of enterprise human resources management, the performance appraisal system can more effectively improve the level of human resources management with a scientific assessment model and reasonable assessment results. By combining the management requirements and cultural values of the enterprise, the paper proposes some effective measures to enhance the work volume of enterprise employees. Polarity, improve the overall efficiency of enterprise operation and management, and help enterprises achieve overall business goals.

Keywords

performance appraisal; corporate culture; behavior orientation

绩效考核与企业文化建设——绩效考核对员工行为导向的作用

黄洁

杭州市安居建设投资集团有限公司, 中国·浙江 杭州 310064

摘要

建立与企业发展战略相匹配的现代企业人力资源管理体系,是企业完善内部管理机制的重要内容。在企业人力资源管理手段中,绩效考核制度凭借科学的考核评估模式,以及合理的考核结果能够更加有效地提升人力资源管理水平,论文通过将企业的管理要求和价值观结合,提出一些有效措施,从而增强企业员工的工作积极性,提高企业经营管理整体效率,帮助企业实现整体经营目标。

关键词

绩效考核;企业文化;行为导向

1 引言

管理立道,文化铸魂。绩效考核与企业文化,是推动企业及其员工不断激发创业激情、持续成长发展的两股源动力。刚性的管理制度和柔性的理念熏陶两者相辅相成,一方面通过“能力态度业绩”的考核考评,强化管理制度的执行力、激励员工改善提升业务水平和职业素质;另一方面有效的企业文化宣导,将潜移默化地改变员工的知识能力体系、推动管理效能的有效提升。刚柔相济,是“艺术化管理”的完美体现。

基于这样的管理思维视角,论文通过对AJ公司员工绩效考核体系的分析,着重剖析考核方法的设计对员工行为导

向的作用机理。

2 方法:从“业绩能力态度”模型到“员工日常行为测评”

2.1 “业绩能力态度”模型的考核模式分析

近年来,随着企业体制改革的深入,建立与企业发展战略相匹配的现代企业人力资源管理体系,成为AJ公司完善内部管理机制的重要内容之一。AJ公司是一家成立于1995年的国有企业,以从事保障性住房开发建设管理为主营业务。

通过较为充分的调研,公司汇集内部相关专业人员对人力资源管理体系的核心——绩效考核体系,进行了专题开发。2022年初,本着“简洁有效、公开公正、促进提升”的原则,公司改变传统的“年度总结”式的考核办法,采用了新的绩效考核指标体系和规程。《员工年度考核表》由四

【作者简介】黄洁(1979-),女,中国江苏盐城人,本科,从事人力资源管理研究。

张分表组成,其中表一为综合考评表,表二至表四分别为工作业绩、工作态度、工作能力的分项考核表。每项考核指标(包括二级指标)均按五级制进行评价。由人力资源部按照相应权重汇总计算。

在工作业绩考核方面,通过列表的方式反映和考察关键性工作的完成绩效。对核心工作的期限、参与程度、过程、结果等进行概要说明,并对工作的难度、完成的质量和时效性进行评估。为了达到促进提升的作用,还设置了“未完成或需改进的工作”和“作为主管你对该员工2021年度最满意的工作是哪项”两个项目,以全方位地反映其工作的综合情况。在工作态度的评价方面,设置了纪律性、协作性、责任性、忠诚度等5个一级指标;在工作能力的评价方面,设置了理解判断力、表达沟通力、执行创造力、计划条理性(对中层管理者是考评“组织领导力”)以及基本知识等5个一级指标。

二级指标是具体的阐述和要求。如对“责任性”的表述是“勤勉主动,及时高效完成本职工作;积极进取,改进工作”,具体的考评要求为:“①有效兑现自己的工作承诺,不必指导监督催促就能积极高效完成;②对安排的工作积极接受,而不是讲条件或借故推诿;③不回避拖延困难与问题,以高昂的热情和韧性积极克服解决;④对工作中的失误客观分析,勇于担当,而不回避或辩解开脱;⑤在工作和公务活动中遵循节俭原则,树立成本和效率意识”等。

该考评模型考核的内容设置相对比较全面合理,基本反映了公司的价值观、工作观导向;指标设计比较细,对绩效、态度、能力的考核评价从感觉式的评判转变为量化分析,体现了“精细化的科学管理”的管理思维,起到了积极的作用。但同时也存在几个方面的问题:一是趋优现象,作为评价人的主管出于种种原因,有意无意回避实际存在的不满意,因此起评分成为“良”;二是趋中现象较明显,优秀的分数不突出,不太称职的分数也不低;三是不同的主管评价标准不一致,致使不同主管的下属之间考核结果不平衡;四是员工比较看重结果即分数,而对指标中所倡导的企业文化理念的领会反而弱化了。这些问题一定程度影响了评价的准确性,特别是“通过考核促进提升”这一根本目的的效果。

2.2 “员工日常行为测评”的考评模型分析

通过对上述情况的反思分析,相关部门积极创新,从重在提高员工考核结果对业务实绩反映的准确性、及时性,切实提高薪酬和绩效管理的激励作用、示范作用,这一思路出发,对绩效考核体系的完善进行了更为深入的研发。结合薪酬管理体系的完善,公司在2022年7~8月份期间,对员工考核考评采用了以“员工日常行为测评”为核心的考核考评方法。

考核考评的内容延续业绩、能力、态度三个方面,在程序上则采用了主管问卷调查、知识测评、资格资质认定、工作日志分析等多种形式。

工作态度与工作实务能力评估:通过组织主管对其下属员工进行日常行为问卷调查,结合日常工作表现、《员工工作日志》的分析,形成员工工作态度与实务能力评估报告;知识测评:分为通用卷和专业卷,涵盖专业水平、法律法规、内部规章制度、企业文化、文字表达、计算机应用等各个方面,其中专业卷根据不同岗位分专业进行设计;工作业绩评价采用主管满意度调查和《员工工作日志》分析相结合的办法。

通过以上评估、考试,对每位员工“态度与能力”共6项考评内容作定性评价,并综合分析其好的方面、不足及有待提升的方面。根据工作业绩评价、以上考评情况以及岗位要求,确定员工职级。

这次考核考评涉及面广、内容深入、手段丰富,既对公司“全面管理体系”“作业指导书”“案例汇编”“营销实务指南”等管理性文件和成果的宣贯起到了强力的推动作用,也对公司“尊贤尚功”的人才理念、“关注细节、铸就品质”的工作理念、“用爱筑梦、以心建家”的品牌理念等企业文化核心精神的塑造发挥了积极的传导成效。同时,对于建立“在工作中学习,以学习促进工作”的学习型组织、建立“企业与员工共同成长”的和谐企业也起到了积极的作用。

3 解析:从刚性的量化分析到综合的行为评估

绩效考核是企业管理中的焦点问题,也是难点问题。绩效考核结果与员工薪酬等级直接挂钩,员工和企业都会很重视,但是,它的另一个重要功能,即职业发展功能不能被忽视。通过考核来引导员工行为、促进整体素质的持续提升是绩效考核的本质。

房地产开发企业从某种意义上讲是资金密集型+知识密集型的产业。其人力资源的构成是以管理型、技术型人才为主,其经营运作的主要方式是整合、协调内外部物质资源和社会资源,个体的工作成果不像纯生产型、销售型的企业那样容易量化。因此,其员工的考核指标体系的设置应过程与结果并重。

考核指标要能反映整个价值链的运营情况,绩效考核要从对企业整体运营的贡献和价值的角度,去评价某位员工或某个部门的作用。采用百分制、五级法等表单式的考核方法,简洁、直观,但在具体的操作中,一方面行为态度类的指标比较难以量化,如沟通协调能力,对于不同的岗位或管理层级,沟通对象的数量、协调的难易程度、对内对外的区别、完成效果对企业整体目标的影响度等都是不同的,员工在这方面的个体差异用分值衡量是难以做到客观一致性的。另一方面,作为评价人的主管,在进行分数评价时,既会有困惑,如工作积极性8分和7分的两位员工,在工作态度整体性方面区别到底有多大?也会有顾虑,笔者对下属要求严格8分的人就属于笔者部门最好的了,可在其他部门会不会

反而只是中等分数呢?这样,评价的客观公正性也会受到影响。即使辅之“强制排序法”等手段,在大样本区间内,也会产生错序和矛盾现象。因此,在设计绩效考核指标时,要排除这些心理因素、主观感受等对考核效果的干扰。

AJ公司采用的“员工日常行为测评”方法,从表面看评价人拿到的是一份总共近30道多项选择题组成的“测评问卷”,实际上测试题设计的指向正是“态度能力业绩”三个方面。淡化了分数,代之以不同行为的选择。

如工作“责任度”评价,通过“有的工作因你的疏忽,可能会影响工作进展,他是否会及时提醒你?”“遇到一些职责交叉或不完全是他岗位职责的工作,他会怎样”“他答应你的事,结果会怎样”“他的工作中的差错,你认为可以怎样评价?”等问题的选择进行分析再来评定等级。一个经常能关注工作流程中是否有疏忽、积极承担可能是职责交叉的工作,而且承诺的工作事项无须主管过多催促及时完成、工作中的差错很少的员工,当然是一位“工作责任度”优秀的员工。

这种考核考评方法具有以下几个特点:

一是反映员工日常的实际情况,消解评价人的心理压力。经过量化的指标其客观性和可操作性比较强,但对一些抽象的、观念化的内容进行量化并不容易,而企业文化所宣导的理念恰恰概念性比较强,这就需要很强的创造性。行为分析和满意度调查等方法,比较好地解决了评感觉、靠印象打分的失真现象。

二是将企业的管理要求和价值观用直接方式对员工进行宣导,推动被测评人的工作行为改进。例如,第一道题是:“外来人员来公司办事,进入你的部门,你判断他会:①告诉来者,应该找具体的找哪个部门;②主动打招呼;③他会站立以示尊重;④他先说“你好”;⑤等外来人员向其他人发问。第二道是:“如果来者要找的人不在,你判断他会:①告诉来者不在;②会过问一下来意;③会问一下是否要转告;④帮助电话联系一下,如是公司需要配合办理的工作,会帮助落实。”这两道测评题目,实际上把员工执行“首问责任制”和《员工手册》中的“行为规范”的情况都进行了考评。

三是指导员工能力素质提升的方法和方向。如“在向你(指主管)请示工作中:①他一般是向你汇报问题,请你指示;②他在向你汇报问题的同时,能反映问题的关键因素;③他在向你汇报问题的同时提出解决问题的几种方案”,这道测评题,既是对“工作思路和创造性”的能力测评,也对如何提高工作能力提供了方法——抓住核心、开拓思路、多种应对、善于钻研等。

4 措施:建立与企业文化系统联动的绩效考核体系

绩效考核作为企业一项重要的工具,必须与企业的实

际情况相结合才能产生其管理价值。企业的战略、物质资源和人员素质是绩效考核运转的硬条件,而企业文化则是绩效考核运作的软环境。

第一,企业文化的独特性和动力作用,决定了绩效考核必须适应企业文化。

企业的核心价值观为员工所接受和内化,才能使其自觉约束和改进工作行为,使之与企业战略目标相一致。企业文化的形成与发展同企业运作的各方因素息息相关,尤其是考核与激励机制的作用。AJ公司绩效考核体系的不断完善,正是与企业文化所倡导的“尊贤尚功”的人才理念不断匹配的过程,即通过科学公正的考核,更加有效地激励德才兼备、实绩突出的员工。

第二,考核指标体系所强化的因素要与企业文化所倡导的内容一致。

绩效考核的导向性是通过绩效指标的设计来实现的。当绩效考核的原则与指标与企业文化出现冲突时,对企业文化将产生极大的破坏作用,企业文化的破坏又会影响绩效考核的实施效果,成为企业和员工可持续长远发展的障碍。比如,现代企业日益重视和提倡团队精神和合作型文化,如考核系统只以个人业绩作为考核指标,对团队业绩、协作精神等考核缺失,必将影响团队意识的形成。

第三,建立完善的考核反馈和校正系统。

考核结果是奖惩、薪酬、晋升、调转和淘汰的关键依据。因此,考核结果需要及时反馈给员工,以帮助员工分析原因,确定改进方法,从而为其改进自己的工作方式提供符合企业要求(包括制度和两个层面)的正确指向。同时需要相应配套的校正流程,以使考核体系在公平、有效、促进提升的方向上持续完善。

第四,科学的绩效考核和薪酬管理体系是企业发展战略实现的保障。

人才是企业发展的核心竞争力。绩效考核机制为人才储备提供了价值实现、挑战自我、施展才华的公平舞台;绩效考核机制为人才培养营造了良好竞争氛围,通过有效的激励机制,激发员工参与竞争的活力,不断开发自身的潜能,让有才智的人脱颖而出;绩效考核与薪酬管理体系相匹配,为人才流动开辟了一条互动通道,公平公正的激励机制的建立,为吸引人才、留住人才营造了良好的创业环境。这些也必然是优秀企业文化的核心构成。

参考文献

- [1] 罗莹莹.国有企业人力资源管理效率提升以及绩效考核策略[J].科技新时代,2021(1).
- [2] 江巧真.探究人力资源管理中现代企业文化的激励机制[J].商讯,2023(18).
- [3] 任康磊.人力资源管理实操从入门到精通[M].北京:人民邮电出版社,2020.