企业绩效考核存在的问题和对策

【**摘 要**】 随着企业的改革与社会经济的[发展](http://www.lunwennet.com/thesis/List_24.html)，人力资源管理在经济增长的过程中发挥着重要作用。人是企业的主体，人在管理中居于主导地位。绩效考核作为一种有效的管理手段，在[企业](http://www.lunwennet.com/thesis/List_66.html)经营工作中的地位与作用日益凸现，但大多数企业管理者对绩效考核仍缺乏足够的重视，因此，进一步增进对绩效考核工作的整体了解，客观分析并总结企业绩效考核工作中存在的问题，已成为企业经营管理工作中的当务之急。有鉴于此，本文对绩效考核在企业中的实施现状进行了分析，剖析了企业绩效考核中存在的一些问题，并就此提出了一些相应的对策。

【**关 键 词**】绩效考核 问题 对策

当代经济学家普遍认为，土地、厂房、机器、资金已不再是国家、地区和企业致富的根本资源，唯独人力资源才是企业和国家经济社会发展的根本，人力资源是决定经济增长的第一资源，人是企业的主体，人在管理中居于主导地位。绩效考核作为一种有效的企业管理手段，在评价与激励组织成员，增强企业活力和竞争力，促进企业发展和提高企业市场地位等，发挥着至关重要的作用，是企业人力资源管理的核心。当前多数企业绩效考核实行中存在困难，绩效考核与发展战略相脱节，绩效考核目标不明确、考核时间僵化，各级管理者和组织成员的参与度不够，考核的可量化指标不科学，考核指标脱离岗位职责，绩效评价未形成有效的反馈机制等，使企业绩效考核工作形同虚设，没有把考核的真正作用发挥出来，组织成员产生逆反心理，达不到考核的预期目标，甚至还导致不少人力流失。因此，本文从目前企业绩效考核中存在的一些主要问题进行分析，探讨企业的绩效考核工作存在的问题及原因，提出对策并设定科学的绩效考核体系是有必要的。

一、绩效考核的重要性

绩效考核是由考核者对被考核者的日常职务行为进行观察、记录，并在事实基础上，按照一定的目的进行评价，达到培养、开发和利用组织成员能力的目的。绩效考核也称绩效评价，对组织成员现任职务状况的工作绩效，以及担任更高一级职务的潜力，进行有组织的、定期的并且是尽可能的客观评价，是组织绩效管理循环中的一个重要环节，不管企业针对组织成员采取什么样的绩效评价方法，绩效评价的最终目的都是通过对绩效评价结果的综合运用，推动组织成员为企业创造更大的价值。

（一）实行绩效考核可以促进分配制度的改革

要充分认识到实行绩效考核的重要性，本着对企业发展负责的态度，积极探索实施绩效考核。要广泛征求和听取被考核者的意见，避免在分配制度改革中走弯路，减少由于分配制度中不合理因素带来的失误。实施绩效考核的目的和着眼点在于激励，激励员工充分发挥积极性、主动性和创造性，为企业带来更多的效益，使事业发展更快、经济实力更强。

（二）实行绩效考核可以提高管理工作水平

绩效考核是以业绩、成就评价为主，被考核者实际完成工作的数量、质量及对企业的其他贡献，成为绩效考核唯一可以界定的凭据，其评价结果直接与企业、部门及员工的薪酬利益挂钩。绩效考核包括设计考核指标、确定参照值、培训考核人员、考核后的反馈和考核结果的运用等。其中，将考核结果与奖励分配挂钩，是考核结果运用的重要方面。

（三）实行绩效考核可以改善劳动关系

绩效考核在带来利益分配差异性的同时，也带来劳动关系的变化，被考核者与企业、部门之间形成一种新型的用工关系，体现的是双方权利和义务的关系。在这个前提下，实行绩效考核可以调节被考核者利益与考核者利益的关系，衡量被考核者的业绩取决于管理层决策的正确与否，衡量管理层的业绩往往是以被考核者的业绩、成果为基点。最公平的利益分配原则，就是被考核者与管理者站在同一起跑线上，努力实现工作目标、实现双赢。

二、企业绩效考核中存在的一些问题

   绝大多数企业已经建立绩效考核制度，很多企业也利用到了绩效考核的结果。但是真正能够将绩效考核工作的作用完全发挥出来的企业却比较少。目前企业中较为典型的绩效考核模式通常包括：工作分析、目标、标准设定与管理、绩效考核过程管理和绩效反馈等几个步骤。通过对部分企业的调查表明，在绩效考核的操作过程中的主要问题表现在：

   (一)绩效考核的目的不明确

绩效考核的目的是通过绩效考核要解决什么问题。考核的目的直接影响到考核的实施，目的不同必然带来实施方法上的差异。对绩效考核定位的模糊说明考核缺乏明确的目的，仅仅是为了考核而进行考核，这样做就使考核流于形式，考核结束后，考核的结果不能充分利用起来，耗费了大量的时间、人力和物力，结果也不能起到良好的效果。很多企业把绩效考核与组织成员薪酬联系作为唯一目的，其实“薪酬与绩效结合”应该是绩效考核的副产品，它是保证绩效管理能起到效果的重要手段，而不应该是绩效管理的主要目的。绩效考核最终的目的是用来帮助职工提升绩效，进而达到提升企业绩效的目的。

（二）考核的主观性太强

原有的考核评价主观性太强，由于考核者不愿与被考核者面对面地讨论，往往是将考评表格填完之后，就直接送到评审部门待审。这样，被考核者不知道自己业绩的好坏，考核不仅起不到应有的作用，还成为滋生“干多干少一个样” 的思想温床。从而，绩效考评也就没有起到其应有的激励和改进作用。有些企业把考核结果简单地分为“优秀”、“合格”、“基本合格”、“不合格”等，但究竟如何清晰而又准确地使用这些等级，才能让被考核者心服口服，大部分企业还没有制定出准确的计算考核标准，考核者往往是根据自己的印象、主观判断进行评分，难免受到个人喜好因素的影响。

（三）被考核者对考核工作的不理解

 绩效考核前，企业的上下级沟通不及时。管理者不够重视，被考核者也不会理解和配合，普遍有抵触情绪，认为考核会影响到自身收入，就是搞下岗政策。所以在实施考核前，要宣传到位，使被考核者了解考核的真正用意，明确考核目的，让被考核者明白考核只是一种管理手段而已。

(四) 可量化指标所占比重较低

绩效考核的重点是“绩”和“效”，但是不少企业绩效考核避重就轻，往往过分强调德、勤，对实际工作绩效且可以量化的“绩与效”简略带过。选择和确定什么样的绩效考核指标，是考核中的一个重要的且难以解决的问题。许多公司所采用的绩效指标通常一方面是经营指标的完成，另一方面是工作态度、思想觉悟等情况。能够从这样两方面去考核是很好的，但是对于如何科学地确定绩效考核的指标体系以及如何考核的指标具有可操作性，许多企业则考虑的很不周到。还有的公司的绩效指标，在任务绩效方面仅仅从经营指标去衡量，过于单一化，很多指标没有囊括进去。在周边绩效中，所采用的评价指标多为评价性的描述，而不是行为性的描述，评价时多依赖考核者的主观感觉，缺乏客观性，如果是行为性的描述，则可以进行客观的评价。这样的标准，不仅模糊性大而且执行偏差也大。结果，评先进变成评“人缘”，选拔干部变成搞平衡，存在着轮流坐庄现象。并且，综合标准有千篇一律的倾向——不论是高级领导人还是初、中级员工，往往都用一个标准去评价，没有顾及人才有能级差异的客观现实。

 (五)考核周期的设置不合理

   考核的周期是指多长时间进行一次考核。多数企业是一年进行一次考核。这与考核的目的有关系，考核的目的主要是为了分年终奖金，那么自然就会使得考核的周期与奖金分配的周期保持一致。事实上，从所要考核的绩效指标来看，不同的绩效指标需要不同的考核周期。对于任务绩效的指标，一般需要较短的考核周期，例如一个月。这样做的好处是：一方面，在较短的时间内，考核者对被考核者在这些方面的工作有较清楚的记录和印象，如果都等到年底再进行考核，恐怕就只能凭借主观的感觉了；另一方面，对工作的产出及时进行评价和反馈，有利于及时地改进工作，避免将问题积攒到年底来处理。对于周边绩效的指标，则适合于在相对较长的时期内进行考核，例如半年或一年，因为这些关于人的表现的指标具有相对的稳定性，需较长时间才能得出结论，不过，在平时应进行此简中的行为记录作为考核时的依据。

   (六)绩效考核结果与奖惩脱节

对于不少企业来说，绩效考核主要是为了完成上级提出的任务和要求。因此，在考核过程中，工作态度不认真，考核形式单一化，草草收场了事，之后将绩效考核结果束之高阁。从总体上看，绩效考核结果几乎不会对被考核者最终的报酬和未来职位的升迁产生任何影响。奖罚的力度与绩效考核结果不相符，对于绩效显著的被考核者不能给予相应的物质和精神上的奖励，而对绩效差的被考核者惩罚力度不够，这样必然导致被考核者工作积极性不高，从而失去了绩效考核的目的。

三、完善绩效考核的对策

   如何走出企业在绩效考核方面的一些困境，使绩效考核真正有效，需要从以下几个重点的方面着手。

    （一）建立科学的绩效考核目标

   要建立科学的绩效考核目标，因为考核目标是全年考核的基础，考核目标必须符合5个标准，即：一要目标具体、明确；二要可衡量；三要考核方案可行；四要考核方案易于执行；五要有明确的考核时间表。要满足上述5个标准，考核部门就需要多跑、多问、多摸底、多思考，避免闭门造车现象的发生。比如目标计划的制定必须与企业、部门的目标一致，制定目标计划必须与被考核者反复沟通推敲，在执行时如发现有不妥之处，必须立即修正。对不同类型的部门分析设计不同的评价内容，如对业务部门应侧重于任务指标的完成情况，尽量做到量化考核；而对管理部门则要通过工作分析确定工作信息，建立高度客观的工作标准，侧重工作效率、完成结果等方面的考核，使评价过程的关注点从被考核者的工作态度转移到工作业绩上，以减弱考核过程中主观因素的消极影响。
     （二）使考核双方保持相对独立

要想使考核结果不受主、客观因素的影响，就必须做到如下几点：（1）要保证考核者与被考核者或被考核部门之间的相对独立性，杜绝出现考核者与被考核者之间存在隶属关系的情况。（2）要防止晕轮效应，在评定时，评定者每次只就一个评价维度对所有的被考核者进行评定，然后再进行下一级的评定。（3）控制或消除评定中的宽松和严厉倾向，可以控制评定结果的分布状况，比如要求有一定比例的“优秀”，一定比例的“不合格”，这样迫使评定者评定标准较一致；也可以降低评定量表本身的含糊性，尽量遵循客观事实的评定标准，使评定遵循特定的要求。（4）减少评定中的趋中倾向，要让评定者认识到区分被评价者和评定结果的重要性。必要的时候，组织也可以明确要求评定者尽量减少选择中间等级的次数。（5）摆脱对比效应，采用诸如关键事件法之类的技术，全面考察被评价者在较长时期内的行为表现和工作业绩。

     （三）提高被考核者对绩效考核的支持度

   根据[心理学](http://www.lunwennet.com/thesis/List_115.html)的相关理论和考核实践来看，被考核者在考核中处于被动或弱势状态，因此，对大多数人而言，都不乐意被考核。因此，如何提高被考核者参与的积极性就显得至关重要了。对于被考核者抵制考核的问题，更多的是与考核的目的有关。传统的考核办法确实存在一定的问题，主要是过多地强调人与人之间的比较，有时即使许多人的绩效都不错，但由于绩效被评为优秀的总是那么几个人，这样考核就难以调动多数人的积极性，反而会由于评定方法的主观而引起许多人对考核产生抵触情绪。要改变这一状况，就需要把考核的目的从强调人与人之间的比较更多地转向每个人的个人发展诊断。要注重每个被评价者自己与自己比，肯定成绩，找出差距，从而不断提高，这样对每个被评价者都有激励作用。对于企业的管理层来说，有时他们之所以觉得考核没什么用处，往往在于他们没有把考核与[人力资源](http://www.lunwennet.com/thesis/List_54.html)管理结合起来。事实上，当我们把考核与人员培训、安置和晋升结合起来的时候，就会发现考核是不可或缺的。只要认真地选择适宜的方法进行考核，就不会有没有用的考核方法，而只有不想利用或不会利用考核结果的人。

（四）提高可量化指标比重

工作分析是绩效考核的重要内容，也是确定可量化指标的前提。它可以确定绩效标准，然后把被考核者实际的工作绩效与理想的工作绩效进行比较从而进行绩效考核。在设计绩效考核表之前，要对所要考核的组织成员的工作有一定的了解，可以查阅其岗位说明书，也可以让其填写岗位调查表或采取访谈的方法。只有这样，管理者才能了解该岗位需要什么样的知识、技能和能力，工作量如何、工作态度如何等等。有了这些可量化指标就可以减少主观因素对业绩考核的影响。在编制绩效考核表时考核者就可以做到有的放矢，不会走过场。

（五）及时进行绩效反馈

企业对被考核者的绩效考核是人力资源管理的一种手段，考核目的不应终止于考核结果，它是新的绩效管理的开始。绩效反馈与面谈所采取的措施是建立在分析考核结果基础上。通过绩效考核结果挖掘更深层次的原因，提出有价值的综合性改进意见。有效的绩效考核反馈与面谈不仅能使考核者切实了解实现目标的进展情况，更能通过经常性的面谈，探讨绩效考核中问题的原因所在，从而帮助被考核者客观的、有针对性的制定绩效改进计划，达到改进被考核者绩效，共同确定下一绩效管理周期绩效目标。同时，肯定被考核者成绩、提高被考核者满足感，能使被考核者更努力地工作。

（六）建立绩效考核与薪酬有效联系机制

管理者应当充分发挥企业自身的优势，通过考核、反馈、职位说明书等相关方式，在短时间内消除企业中的“大锅饭”、“平均主义”等思想。通过考核使企业的管理者更加清楚了解被考核者的知识、技能及不足，对其进行相应的培训、晋升、调动等职业发展规划，帮助被考核者发挥潜能，改进现有工作绩效。遵循公平性原则，以绩效考核的结果决定薪酬调整方向，以绩效薪酬（浮动薪酬、奖金和年薪）作为浮动薪酬，力求建立“业绩定岗、岗薪相配、弹性工资、按劳取酬”的绩效挂钩薪酬的制度。

 客观地分析并把握当前企业改革进程中在绩效考核领域中出现的种种问题，并做出合理的解释与规划，是提高企业[管理](http://www.lunwennet.com/thesis/List_64.html)平台的必备条件。同时也应看到，绩效考核本身就是现代[企业](http://www.lunwennet.com/thesis/List_68.html)管理实践与理论研究的难题之一，不存在绝对完善的考核模式，企业可以采取循序渐进的方式，不断完善考核体系谋求对问题的逐步解决。企业要根据自身的实际情况有针对性地、及时准确地采用适当的方法和技术手顶把绩效考核做实做好，从而充分发挥绩效考核在提升企业核心竞争力的巨大作用，促进企业不断发展。