中小企业绩效考核存在的问题及对策探究

1 引言

现在的市场经济是一个开放的市场经济，中小企业在市场中的地位日益显著，已经成为了中国经济发展的一股重要力量。竞争使得企业对管理要求越来越高，人力资源管理的地位也日益凸显，绩效管理在人力资源管理中处于核心地位，绩效考核结果在人员配置、培训开发、薪酬管理等方面都有非常重要的作用，科学的绩效管理不仅能促进组织和个人绩效提升、而且还能促进管理流程和业务流程的优化、最终保证组织战略目标的实现。因此，绩效管理对于企业来说有着重大的作用。近几年来，越来越多的中小企业开始重视绩效管理的作用，尝试在公司内开展规范化的绩效管理。

目前，社会各界对绩效管理理论和实践的探索取得了一定的成就，使得绩效管理的理论和实践都得到了大幅的提升。可是目前对于绩效管理的研究更多是针对大型的、有较强的经济实力和社会影响力的企业进行的，针对中小企业现状的理论较为欠缺。另外，在中小企业绩效管理的实施过程中，存在一些不规范现象，使得绩效管理的效果大大降低。想要制作出一套适合中小企业特点的绩效管理方案就需要深入的了解中小企业的特点以及中小企业的员工的特点，才能最终制定出一套合适的绩效管理方案。

本文采取了理论与实践相结合的研究方式，通过一次辅助某中小企业开展工作分析以及员工满意度调查的机会对该企业各个职位的员工进行了深入的访谈，并且深入的了解以及思考了中小企业绩效管理的相关问题。本文在总结概括了现有相关理论的基础之上，将实践的经历与现有理论相结合，总结出了绩效管理对于中小企业的意义和重要性。并对目前中小企业的绩效管理现状以及所存在的问题进行了归纳与分析，找出相关问题背后的原因并提出了相应的对策以及解决方案。研究的成果对于丰富中小企业绩效管理理论方面有着重要的意义，也可以让更多的中小企业了解绩效管理的重要作用，对于中小企业开展绩效管理有一定的指导作用。

2 相关理论综述

2.1 中小企业分析

2.1.1 中小企业的概念

笼统的说，中小企业是指与所处行业的大企业相比人员规模、资产规模与经营规模都比较小的经济单位。根据我国《中小企业标准暂行规定》，我国划分中小企业的标准是根据企业职工人数、销售额、资产总额等指标，结合行业特点制定的。根据规定，不同行业的中小企业划分标准如下：

1、工业，中小型企业须符合以下条件：职工人数2000 人以下，或销售额30000 万元以下，或资产总额为40000 万元以下。

2、建筑业，中小型企业须符合以下条件：职工人数3000 人以下，或销售额30000 万元以下，或资产总额40000 万元以下。

　　3、批发和零售业，零售业中小型企业须符合以下条件：职工人500 人以下，或销售额15000 万元以下。

　　4、批发业中小型企业须符合以下条件：职工人数200 人以下，或销售额30000 万元以下。

5、交通运输和邮政业，交通运输业中小型企业职工人数要在3000 人以下，或销售额30000 万元以下。邮政业中职工人数要在1000人以下，或销售额30000 万元以下。

6、住宿和餐饮业，职工人数800 人以下，或销售额15000 万元以下。

笔者深入探究的企业为国内某中小型企业，所以本文所探讨的中小企业绩效管理均是以《中小企业标准暂行规定》所规定的为准。

2.1.2 中小企业特征分析

1、所有权与经营权高度统一

在我国中小企业大多都以个体企业、合伙企业两种形式为主，因此，大多数的中小型企业的所有者与经营者都是一个人，企业所定的目标就与所有者所想要达到的目标非常相似。这一特点是中小企业灵活机动、反应灵敏等各种优势的基础，但是也给中小企业的管理带来了很大的弊端。

2、企业内的组织结构比较简单，管理层次较少

由于企业规模不大、管理层次少，所以信息传递比较快、从某些意义上说办事效率比较高，也使得企业的运行成本得以降低。这样也使得员工之间、上下级之间的沟通更加简单，正确的发挥优势的话会比较容易建立起有较高凝聚力的融洽关系，有利于激发员工的工作热情以及创造力。

3、中小企业的生产规模小，应对市场反应的能力比较强

经营灵活是中小企业的一大特点，鉴于这一特点，中小企业可以更灵活的迎合市场的需求，一旦市场出现新的需求，便可及时组织生产。还可根据市场变化，随时调整产品结构。

4、经营面窄，以专业化生产经营为主

中小企业一般经营某一狭小的领域，并精通这一领域，实行专门化经营，能够提供很好的个性化服务，这是他们的优势，也使得能够成为大企业的合作对象。

5、经济实力较差，总体竞争力较弱，企业寿命周期短

与大企业相比，中小企业的经济实力不强，生产规模不大，经营范围较小，因此注定其总体竞争能力较弱。并且，中小企业的寿命周期大都比较短。

由以上中小企业的特征我们可以看到在中小企业在开展绩效管理方面既有优势也有劣势。在中小企业中，合理正确的运用绩效管理可以帮助企业节约成本，调动员工的积极性，提升企业的竞争力。但是若是运用不当，让绩效管理在企业里徒有虚名，则反而会成为中小企业的负担，加大企业的成本，得不偿失。因此，在中小企业里开展绩效管理一定要尽量的简单而又高效，在实践中摸索出一套符合企业自身的绩效管理模式，在尽量的减少管理成本的同时凸显绩效管理所带来的效益。

2.2 绩效管理的相关概念及作用

2.2.1绩效管理的概念

所谓绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用以及绩效目标提升的持续循环过程。绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。从概念中我们可以看到，绩效管理强调了以下几个要点：

1、强调组织与个人目标的一致性

绩效管理的目的是为了提升个人、部门的绩效，从而最终使组织的绩效得以提升，希望员工能与组织共同成长，因此需要员工以及组织朝着一个共同的方向去奋斗。

2、强调管理者与员工需要保持良好的沟通

绩效管理的各个环节都需要管理者与员工共同参与，因此，保持良好的沟通非常重要，只有在充分沟通的基础之上才能制定出合适的绩效目标，让管理者与员工真正的达成一致。

3、强调绩效管理是一个不断循环的过程

绩效管理不等于绩效考核，它是一个由众多环节组成的不断循环的过程，每一个环节都对绩效管理的成败起着非常重要的作用。

图 1 绩效管理各环节循环图

2.2.2 绩效管理在人力资源管理中的地位

人力资源管理是站在如何激励人、开发人的角度，以提高人力资源利用效率为目标的管理决策和管理实践活动，绩效管理在人力资源管理中处于核心地位。原因有以下几点：

1、组织的绩效目标是由公司的发展战略决定的。绩效目标的制定需要围绕着公司的发展战略，体现发展战略的导向。

2、绩效考核的结果对于人员配置有非常重要的作用。绩效考核实施不好将会直接影响人员配置的开展。

3、招聘选拔工作需要根据绩效管理工作的需要来确定招聘标准，个人的绩效会受个人的能力素质影响，因此人员招聘选拔要根据岗位对任职者能力素质的要求来进行。

绩效管理与薪酬激励也有着密切的联系。通过薪酬激励可以激发组织和个人的主动积极性。

4、通过陪训开发提高组织和个人的技能水平能带来组织和个人绩效的提升，进而促进企业发展目标的实现。

组织和个人的绩效水平将直接影响组织的整体运作效率，所以绩效管理在企业中有着非常重要的作用，因此应该更多的重视它。

2.2.3 绩效管理的作用

绩效管理可以促使组织和个人的绩效得以持续的提升，还能促进管理流程和业务流程的优化，从而有效的提升企业的竞争力。具体说来，绩效管理有以下作用：

1、绩效管理可以促进组织和个人绩效的提升

首先，绩效管理为个人、部门以及组织指明了奋斗的方向，有利于个人、部门以及组织更有效的开展工作；其次，在绩效管理过程中可以及时的发现被管理者所出现的错误并加以指正，这样就有利于被管理者更好的提升个人绩效；再次，绩效管理可以在绩效考核环节通过各种激励手段激励高绩效者继续努力，也可以督促低绩效者努力改进自己的绩效，并且还可以帮低绩效者制定绩效改进计划，促使其在下一个绩效周期内努力改进。最后，绩效管理还可以对员工进行甄选，保留高绩效者，淘汰低绩效者，使人力资源满足组织的需要，从而提升组织和个人的绩效。

2、绩效管理促进管理流程和业务流程的优化

在绩效管理过程中，各级管理者都应从公司的整体利益以及工作效率出发，通过不断的优化工作流程来提高各个环节的效率，因此在提升绩效的过程中，公司的管理流程和业务流程也不断的得到了优化。

3、绩效管理可以保证组织战略目标的实现

企业都会有自身的发展战略，根据发展战略会制定出远期目标和近期目标，在此基础上根据外部经营环境的预期变化以及企业内部条件，制定出年度经营计划及投资计划，并在此基础上制定企业年度经营目标。企业管理者将公司的年度经营目标向各个部门分解，就成为部门的年度业绩目标；各个部门向每个岗位分解核心指标，就成为每个岗位的关键业绩指标。绩效管理能促进和协调各个部门以及员工按着企业预定目标努力，最终促进企业经营目标的完成，从而保证企业近期发展目标以及远期目标的实现。

3 中小企业绩效管理的问题分析

目前，越来越多的中小企业发现了绩效管理的作用，也在企业中开始实行绩效管理并且取得了一系列的成效，然而，由于经验的不足以及运作的不规范，使得在开始实行的过程中难免会出现一些问题。下面，笔者将总结出一些共同的容易出现的问题。

3.1问题现状

3.1.1 中小企业对绩效管理认识中的问题

1、对绩效管理不够重视

笔者在某中小企业实习期间发现，该企业几乎没有绩效管理可言。通过了解得知，最主要的原因在于高层的不重视，认为绩效管理可有可无，在他们看来绩效管理仅仅是用来撑起“管理规范化”的形式工程而已，并无实际意义而言。笔者通过对其他几家中小企业的走访也得知他们对于绩效管理也是放在一个不冷不热的位置。通过网络上搜集的数据估计，中小企业圈子内不重视绩效管理的现象比较严重。

2、对绩效管理的目的认识不明确

绩效管理的核心目的是通过提高员工的绩效水平来提高组织或团队的绩效，为企业的人力资源管理与开发提供必要的依据，最终实现员工和组织的战略目标。部分中小企业对于绩效管理目的的认识存在偏差：有的企业认为绩效管理就是绩效考核，另外还有75%的企业认为是“薪酬与绩效结合”，29%的企业认为是“确定员工的绩效目标”，20%的企业认为是“改变企业的组织文化”，仅有较少部分的中小企业能真正正确的认识绩效管理的目的。

3、对绩效管理的参与部门认识有误

很多中小企业的中高层管理者对于绩效管理的认识不到位，在绩效管理执行的过程中队对各部门以及中高层应承担的职责不明确，导致了很多人认为绩效管理只是人力资源部门的事情，其他人以及部门仅仅是在配合人力资源部门完成他们的工作而已，这样的思想就使得绩效管理在执行的过程中困难重重，不能有效的开展下去。

3.1.2 中小企业绩效管理执行过程中的问题

1、绩效管理与企业战略相分离

绩效管理的最终目的是要帮助企业以及员工实现最终的战略目标，但是现在很多中小企业没能真正的意识到绩效管理的作用，因此只注重其短期效益，并没将绩效管理与企业战略相结合，这样会使得企业的长期利益受到损失，不利于企业的长久发展，也没能使绩效管理的的作用得到最大的发挥。

2、在绩效管理的过程中忽视与员工进行沟通以及反馈

绩效管理的过程可以说也是以个沟通的过程，沟通应该贯穿在绩效管理的各个环节中。但是现在很多中小型企业都还认为绩效管理的过程就是一个管理者制定规则，员工只是被管理的过程。这样就使得绩效管理的性质发生了很大的改变，既容易使员工与管理者产生矛盾，又不能发挥绩效管理真正的作用，甚至可能出现绩效管理指出错误的方向让员工走下去的可能，最终影响员工的发展以及企业战略的实现。

3、绩效考核操作不规范

由于中小企业规模比较小，往往管理上不如大企业那么系统、规范，因此在管理上很容易出现认亲、凭感觉判定一个人的绩效的情况。这就让绩效考核脱离了客观、公正的原则，容易出现各种主观上的错误，从而错误判断企业内员工绩效的好坏，从而容易导致员工心理上的不平衡，对工作失去信心，最终将影响到企业的整体绩效。

4、没有一个完善的绩效管理体系

绩效管理是一个循环的过程，应该包括绩效计划、绩效辅导、绩效考核以及绩效反馈这四个环节，在这个过程中任何一个环节的缺失都会使绩效管理的效果大打折扣，而目前部分中小企业不尚能把握好每一个环节，更有部分的中小企业将绩效考核就看作是绩效管理，这样难免不在绩效管理的过程中暴露出各方面的问题，使得绩效管理举步维艰。

5、绩效考核指标设置不合理

在绩效管理中，绩效指标的设立是一个比较难解决的问题。通过笔者在网上搜集的数据发现曾经有专家进行过一项调研，被调研的中小企业中只有60%的企业设立有指标体系，更大的问题在于在这些设立了指标体系的中小企业中指标体系合理的仅有5%而已。由此可见，中小企业中绩效指标体系设置不合理的问题非常严重。

6、绩效考核方法选择不当

合理的绩效考核方法对绩效考核的所能取得的效果有着很大的作用，而目前很多中小企业在绩效考核方法的选择上存在一些误区。中小型企业自身就有其特点，而每个中小型企业又有其独特的地方，因此中小企业如果不结合自身的特点选择合理的绩效考核方法就容易出现“水土不服”的现象。另外，有些中小企业不顾自身情况，盲目的选择一些认为比较先进的绩效考核方法也会造成方法选择不当。

7、绩效考核的周期设置不合理

在一项调查中发现有38%的企业是一年进行一次考核，35%的企业每月进行一次考核，部分企业则没有固定的考核周期。绩效考核周期应该根据企业自身的实际情况来灵活制定，而不应该墨守陈规。不恰当的绩效考核周期不仅会影响绩效管理的开展，还会激发员工与管理者之间的矛盾。

4 中小企业绩效管理问题的解决方案

4.1 认识层面的中小企业绩效管理问题解决方案

4.1.1 加强企业管理层对绩效管理的认识

中小企业一个很大的特点就是权力比较集中，很多事情都是高层一句话的事，因此要想在中小企业内开展好绩效管理必须要得到高层的重视，因此就要加强高层对绩效管理的认识，主要包括以下几个方面：

1、绩效管理是人力资源管理的核心环节，对于企业提高效益，实现其战略目标有着重要的意义。要想真正的做好绩效管理，中小企业主们一定要重新认识绩效管理，只有在中小企业主们真正意识到绩效管理的作用后才会真正的把绩效管理的思想落实到各个层。要知道合理的绩效管理是能够为企业节约成本，提高效益的，因此，很有必要在绩效管理上投入相应的时间和资源，而不仅仅是让绩效管理流于形式。

2、绩效管理的目的不仅仅是为了考核，其最根本目的是为了持续不断的提高组织绩效，使员工和企业得以不断的发展，最终帮助员工以及企业实现其战略目标。目前很多中小企业对于绩效管理的目的尚不明确，误以为绩效管理就是绩效考核。绩效考核只是绩效管理的一个环节，只有在理解了绩效管理的真正目的才能把绩效管理引入到一个正确的方向，让其成为企业提高竞争力的有力工具。

3、绩效管理需要有高层领导以及其他部门的支持，不只是人力资源部门的事。没有高层以及其他部门的配合绩效管理将很难开展。事实上，人力资源部门仅仅是绩效管理的组织协调部门，各级管理人员才是绩效管理的真正主角。因为人力资源部门对于各个部门的职责并不如部门的管理者清楚，所以各级管理人员既是绩效管理的被管理者，又是其下属绩效管理的责任人。

4.1.2 加强企业员工对绩效管理的认识

绩效管理是为了帮助员工提高绩效，改进工作流程而设的，绩效管理的目的并不是为了惩罚员工，因此需要让员工对于绩效管理有一个正确的认识，只有当员工真正理解了绩效管理员工才能更好的配合企业开展绩效管理，才能真正的得益于绩效管理。

4.2 操作层面的中小企业绩效管理问题解决方案

4.2.1 要重视绩效管理与人力资源管理其他系统之间的对接

绩效管理应该是建立在企业战略、目标管理以及工作分析基础之上的，这些基础环节的缺失会直接的影响绩效管理的开展。另外，绩效管理的开展不是独立的，他应该和人力资源管理的其他系统建立良好的对接，如员工奖惩、人事调动等。因此，中小企业开展绩效管理应该先打好绩效管理的基础并在操作中落实好绩效管理与其他环节的对接，这样才能真正的让绩效管理发挥其应有的作用。

4.2.2 根据企业战略，建立完善的绩效管理体系

绩效管理的目标应该根据企业的战略目标层层分解出来，而不能让绩效管理与企业战略相分离。另外，绩效管理不仅仅是绩效考核，绩效管理是由众多环节组成的一个不断循环的过程。因此，要做好绩效管理就要设置一个完善的绩效管理体系。这个体系的设立应该以企业的战略目标为中心，包括绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈这几个环节。绩效管理不仅是对员工的工总绩效做出评定和估价，更重要的是通过绩效管理过程促进员工绩效的提高。因此，只有完善的绩效管理体系才能发挥绩效管理的真正作用，成为提升企业竞争力的得力助手。

4.2.3 在绩效管理过程中要重视与员工的沟通

绩效管理成功的关键在于员工在绩效管理的各个环节是否能够全程参与，因此，沟通应该贯穿绩效管理的每一个环节。只有在与员工进行了充分沟通的基础之上才能让保证绩效管理在实施的过程中不出偏差。在分配绩效任务的过程中没有充足的沟通就很难保证其合理性，这样就容易让员工产生抵触情绪。而不进行绩效反馈则会让员工难以发现自身不足，影响绩效的提高，这样就失去了绩效管理的真正作用，因此，在绩效管理的整个过程中一定要保证管理者与员工之间的双向沟通。

4.2.4 设置科学的绩效考评体系

绩效考评不等于绩效管理，但它是绩效管理的关键环节，也是比较难把握的环节，有效的绩效考评体系的设计是绩效管理成功的保证。在考评体系的设计中中小企业应该注意以下几个问题：

1、选择合适的绩效考评方法

绩效考评方法不管其落后还是先进，关键在于是否适合企业的自身特点。中小企业都有其自身鲜明的特点，因此在绩效考核方法的选择上一定要结合企业自身的特点来定，不要希望能找到一个万能的考核方法来生搬硬套，中小企业可以选择几种考评方法相结合，弥补单一考评方法存在的缺陷。但也应考虑成本问题，包括时间成本和经济成本，应在有效性和成本之间寻找适合企业的平衡点。

2、选择合适的考评指标

考评指标的确定对于绩效管理的成败有着非常重要的影响。中小企业在选择考评指标的时候不要盲目选择或者感觉越多越好。应该针对企业的战略目标，确定关键绩效领域，不追求面面俱到，但是一定要突出考核的重点。在确定的企业的绩效指标后再将其分解到各个部门，结合部门的职责，制定部门的绩效指标，最后再将部门的绩效指标分解到个人，并结合个人的职责制定个人的绩效指标，另外还要考虑到个人能力类指标以及个人态度类指标。这样层层分解下来的绩效指标才能确保将整个企业引导向一个正确的方向。

3、确定合理的考评周期

考评周期的确定也要符合中小企业自身的特点，周期过短会加重企业的负担，而周期过长则会影响考评的客观性。中小企业应该根据自身的特点选择合理的考评周期，总的而言一般对员工的工作业绩类指标的考核以每月或每季度进行一次为宜，而对工作能力和工作态度类指标的考核则应相对长一些，以每隔半年进行一次为宜。

4.2.4 营造高绩效的企业文化

企业文化和绩效管理是相辅相成的关系，企业文化对绩效管理的实施会起一定的指导作用，相反，企业文化即企业的价值准则又会在绩效管理体系中体现出来，并且通过绩效管理可以帮助企业文化的形成。因此，中小企业要想更有效的实施绩效管理就要努力的营造一个高绩效的企业文化，这样才能让绩效管理更顺利的开展下去。

5 结束语

本文开题的灵感来源于笔者的实习经历，在中小企业实习的过程中笔者深深的感受到了部分中小企业对于绩效管理的开展存在严重的误区，因此希望通过自身所学对中小企业绩效管理提出一些自己的看法。

本文在人力资源管理的基础上分析了中小企业的特点以及绩效管理的相关知识，通过对中小企业绩效管理的现状以及所存在的问题的研究制定出了相应的对策以及解决方案。随着经济的不断开放，中小企业顺着时代的潮流也在不断的壮大，同时也将面临着更为激烈的竞争，绩效管理作为人力资源管理的核心环节对于提高企业竞争力有着非常重要的作用，因此中小企业一定要对此重视起来，探究自身的特点，找到适合自己的绩效管理方法并付诸行动，这样才能让中小企业更加壮大。

参考文献

[1]王益明．人力资源管理[M]．济南：山东人民出版社，2002年1月

[2]方振邦．战略性绩效管理(第2版)[M]．北京：中国人民大学出版社，2007年6月

[3]赵国军．绩效管理方案设计与实施[M]．北京：化学工业出版社，2009年8月

[4]付亚和 许玉林．绩效管理[M]．上海：复旦大学出版社，2008年4月

[5]孙健敏，李原．组织行为学[M]．上海：复旦大学出版社，2005年8月

[6]张玉利，任学锋．中小企业成长的管理障碍[M]．天津大学出版社，2001

[7]陈凌芹．绩效管理[M]．中国纺织出版社，2004年6月

[8]熊苹．中小企业绩效管理现状及对策[J]．商业时代，2006,(07)  
[9]曹煦．中小企业绩效管理之研究[J]．中国商界(下半月)，2008,(01)

[10]何正罗．中小企业绩效管理存在的问题及对策[EB/OL] ．

http://www.4oa.com/office/753/971/2194/200901/252971\_2.html, 2009,(01)

[11]王畅．绩效管理中存在的问题及解决办法[J]．东方企业文化，2007,(09).

[12]王忠伟，唐志丹．民营中小企业人力资源管理的问题及对策[J]．鞍山科技大学学报，2004,(06).