

摘 要

绩效考核是企业战略管理的重要实现途径之一，是企业激励机制的重要组成部分，优化绩效考核方案可以有效提升企业现代化管理水平。当前，国有企业在绩效考核的实践中存在若干问题，如绩效目标与企业战略不匹配、绩效目标指标设计不合理、绩效考核过程缺乏沟通等。如果这些问题不能有效解决，不仅难以发挥绩效考核的积极作用，甚至会对企业管理产生消极影响。

A 公司成立于 2010 年，注册资金 3 亿元，一直承担着双重身份，作为一家企业，需要开展经营行为并在市场竞争的环境下生存，而作为一个政府平台公司，它承担着园区建设、基础保障、引导产业升级等方面偏政府属性的职能。因此，单纯民营企业或部分国有企业的绩效考核方式并不适用于这种具有双重属性类型的企业。A 公司在 2020 年实行全员绩效考核方式，但一直效果不理想。针对这些客观事实，本文以 A 公司绩效考核为研究对象，深入分析 A 公司绩效考核中存在的具体问题，主要包括：绩效考核目标不明确、考核指标设计不科学、考核结果应用较单一、绩效考核反馈效率低等。为了解决这些问题，论文重点开展了绩效考核方案优化设计研究。首先，对九宫格模型展开了大量研究，确定了借助九宫格模型作为绩效考核的优化工具；然后，基于九宫格模型，构建了以业绩和能力素质双维度表征的绩效考核方案，为绩效设计奠定了基础；其次，将九宫格模型中各区间员工的分布比例与部门业绩、部门整体能力素质相关联，增强了绩效考核方案中员工与组织的关联度，提升了员工的企业归属感；最后，针对现有绩效考核权重进行重新设计，在强制正态分布法的基础上，对“活力曲线”的分布比例进行校正，克服了固定分布比例的局限性，提高了考核指标设计的科学性。

本文建立的绩效考核优化方案可以帮助 A 公司在市场化转型中发挥了一定作用，尤其是在人员晋升、薪酬待遇等方面得到了广泛运用。A 公司绩效考核运行中存在的问题并非个例，本文研究可以为同类型企业在绩效考核设计时提供参考与借鉴，同时，也为国有企业改革背景下的现代化管理体系建设提供了一定理论支撑。

关键词：绩效考核；九宫格模型；国有企业；

Abstract

Performance appraisal is an important way to realize the enterprise's strategic management, and it is an organic component of the enterprise's incentive mechanism. It is very important to carry out the performance appraisal research to improve the modern management level of the enterprise. At present, state-owned enterprises often occur problems during performance appraisal, such as the mismatch between performance goals and corporate strategies, unreasonable design of performance target indicators, and lack of communication in the performance appraisal process. If things go on like this, it will not only be difficult to play a positive role in performance appraisal, but also will even have a negative impact on enterprise management.

A company was established in 2010 with a registered capital of 300 million yuan. It has always assumed dual identities. As an enterprise, it needs to carry out business activities and survive in the environment of market competition. As a government platform company, it undertakes park construction, infrastructure Guarantee and guide industrial upgrading and other aspects of government-oriented functions. Therefore, the performance appraisal method of purely private enterprises or some state-owned enterprises is not suitable for this type of enterprise with dual attributes. A Company implemented the performance appraisal in 2019, but the effect has not been satisfactory. This paper takes the employee performance appraisal of A company as the research object, and through in-depth and systematic study of the relevant theories of performance appraisal, case analysis and interviews, it is concluded that the main problems of performance appraisal of A Company are that performance appraisal is highly subjective, mere formality, unscientific design of indicator weights, insufficient appraisal methods and performance application, insufficient communication in performance appraisal, and insufficient performance appraisal. Based on the above analysis, this paper conducts relevant research on the main problems existing in the performance appraisal system of A company. Firstly, a lot of research has been carried out on the Nine-

Square model, and the optimization direction of the performance appraisal with the Nine-Square model has been determined. First, based on the Nine-Square model, a performance appraisal system characterized by two dimensions of performance and ability is constructed, which lays the foundation for subsequent performance design. Secondly, the distribution ratio of employees in each interval in the Nine-Square model is related to the performance of the department and the overall ability and quality of the department, which enhances the correlation between employees and the organization in the performance appraisal system, and helps to improve employees' sense of belonging to the enterprise. Finally, the existing performance appraisal weights are redesigned, and the distribution ratio of the "vitality curve" is corrected on the basis of the forced normal distribution method, which overcomes the limitation of the fixed distribution ratio and improves the scientific nature of the design of the appraisal indicators.

The optimization scheme of the performance appraisal system established in this paper has played a certain role in the market-oriented transformation of A Company, especially in terms of personnel promotion and salary treatment. The problems existing in the performance appraisal operation of A company are not an isolated case. The research in this paper can provide reference and reference for the performance appraisal design of the same type of enterprises. At the same time, it also provides a reference for the modern management system construction of state-owned enterprises under the background of market-oriented transformation. theoretical support.

Key words : Performance Appraisal; Nine-Square model; State-owned enterprises;

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 绩效考核相关研究综述	2
1.2.1 国外研究现状	2
1.2.2 国内研究现状	4
1.3 研究内容与方法	6
1.3.1 研究内容	6
1.3.2 研究方法	7
第 2 章 理论基础	8
2.1 绩效考核常用方法	8
2.1.1 平衡计分卡法 (BSC)	8
2.1.2 关键绩效指标 (KPI)	8
2.1.3 360 度绩效考核法 (360°Survey)	9
2.1.4 目标管理法 (MBO)	9
2.2 绩效考核管理过程	9
2.3 九宫格在绩效考核中的运用	11
第 3 章 A 公司绩效考核方案及问题分析	14
3.1 公司简介	14
3.1.1 组织架构	14
3.1.2 员工分布情况	15
3.2 绩效考核方案概况	16
3.2.1 绩效考核方案	17
3.2.2 绩效考核成效分析	22
3.3 绩效考核主要问题及原因分析	23
3.3.1 绩效考核存在的主要问题	23
3.3.2 问题原因分析	24
第 4 章 基于九宫格模型的优化方案设计	26
4.1 优化方案改进原则及目标	26

4.1.1 方案改进原则.....	26
4.1.2 方案改进目标.....	26
4.2 优化方案总体框架设计.....	28
4.2.1 方案改进思路.....	28
4.2.2 方案改进流程.....	29
4.3 优化方案详细设计.....	30
4.3.1 业绩考核体系设计.....	30
4.3.2 能力素质考核体系设计.....	33
4.3.3 考核结果分布比例的修正.....	36
4.3.4 考核结果的运用设计.....	42
第 5 章 优化方案实施的保障措施.....	46
5.1 绩效管理文化的建设.....	46
5.2 绩效考核流程的优化.....	47
5.2.1 绩效考核前期准备.....	47
5.2.2 绩效考核组织流程设计.....	47
5.3 以考核结果为导向的企业激励机制建设.....	48
5.4 绩效考核反馈机制建设.....	48
第 6 章 研究结论与展望.....	50
6.1 研究结论.....	50
6.2 未来展望.....	50
参考文献.....	51
致谢.....	54

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

2020 年国务院发布的《国有企业三年行动计划》中明确指出，“完善基本经济制度的重点是改变国有经济主导国民经济发展的方式，把国有企业从过去依靠行政垄断和歧视性资源供给主导国民经济发展转变为依靠市场竞争力优势主导国民经济发展的经济主体。”国有企业作为国民经济的压舱石，对调节国民经济具有重要意义。国有企业需要聚焦自身特色，形成企业核心竞争力，适应市场化竞争机制，提升市场化水平^[1]。

随着社会的发展，信息、技术更新越来越迅速，国有企业要想在竞争加剧的市场环境中占据一席之地，离不开人力资源的重要保障。而绩效考核作为人力资源学科的重要内容，开展科学合理的绩效考核能为国有企业在人力资源规划、人事任免、员工培训、劳动报酬分配等环节提供重要依据，有利于企业形成高效的工作氛围，促进职工职业发展。

鉴于国有企业绩效考核方案对企业管理的重要作用，本文选取国有企业 A 公司为研究对象，通过对 A 公司现行绩效考核方案进行深入分析，梳理 A 公司在绩效考核中存在的主要问题，进一步得出绩效考核改进的目标及思路，量体裁衣为 A 公司设计一套绩效考核优化方案，解决现有绩效考核中存在的问题，并帮助企业更好的实施和运用绩效考核这一管理工具。A 公司案例可为其他相似企业开展绩效考核优化设计提供参考。

1.1.2 研究意义

本论文以 A 公司绩效考核作为研究对象，深入分析 A 公司绩效考核方案中存在的问题及问题产生的原因，结合绩效考核相关理论及实践，设计绩效考核优化方案。实践证明，以 A 公司绩效考核优化为切入点，构建绩效考核新机制，可以最大程度地帮助 A 公司提升企业管理能力和发挥绩效考核激励和导向作用，为企业薪酬制度设计、发展晋升、裁员减员、定岗定编等提供参考与依据。A 公司绩效考核运行中存在的问题并非个例，本文研究可以为同类型企业在绩效考核设计时提供参考与借鉴，同时，也为国有企业改革背景下的现代化管理体系建设提供了一定理论支撑。

1.2 绩效考核相关研究综述

1.2.1 国外研究现状

早在 19 世纪初，美国军队引入绩效考核进行军队管理，并取得较好成绩，29 年后美国政府将绩效考核引入到政府管理实践中，以此提升政府管理能力及服务水平。

20 世纪 70 年代，随着西方发达国家企业的发展与成熟，绩效考核被越来越多企业所关注，并对其内涵和评价方法进行了大量研究与实践，在绩效考核方案设计方面积累了丰富的研究成果。学者们对绩效考核的研究主要集中在一下几个方面：

首先，围绕绩效考核涵义的探究。学者从不同角度对绩效考核进行定义，E.B.Flipp 认为绩效考核主要是对员工工作能力表现和个人潜力进行评价^[2]。A.Longsner 认为绩效考核是考核者借助可测量指标，运用考核方法与考核办法最终获取被考核者绩效表现的这一过程，其中，可测量指标可以是工作业绩、个人显性能力、组织归属感等。^[3]员工的价值与贡献度是可以通过绩效考核方式进行呈现^[4]。

Bernardin 等学者认为绩效就是工作结果，有什么样的绩效表现就会有什么样的绩效结果。Otey 也认为绩效工作结果的呈现，^[5]个人工作表现会以结果的方式呈现，如公司经营获得的利润、工厂里生产出来的产品等等。凡是有投入就有产出，投入的多少和产出的多少是有区别。

这一观点将绩效这个抽象概念具体化为行动的结果，以结果为导向，有利于目标更好的实现，能够激发员工的主观能动性，投入、产出关联密切，另外，因结果比较好区分，考核过程而言相对简单易操作。但与此同时，过于注重结果，容易滋生员工为达到目的而不择手段，致使组织内部容易形成集聚效应，强者更强，弱者更弱，不利于组织的稳定与团结。由于缺乏过程的把控，不能有效指导员工及过程管理，不利于发现组织在完成目标过程中存在的问题。如因外力因素导致目标未很好完成，容易挫伤员工工作积极性、未能将员工过程努力的结果呈现出来。

Murphy 将绩效定义一个人为完成目标、计划而采取的一系列具体行动。Campbell 认为绩效与结果不能直接划等号，影响绩效结果的因素较多，有员工因素也有非员工因素，应将员工绩效过程中的行为考虑进来^[6]。

这一观点将绩效与结果分开，强调行为的重要性，该观点充分尊重了员工对企业的付出和努力，加强过程的关注，有利于组织目标的一致性，也能通过过程的把控，及时纠偏，避免工作上出现重大失误。通过对过程关注，加强对员工的过程指导，有利于员工个人素质的提升。另一方面，因行为过程持续时间长，考核成本较高，难度较大，过程的关注，员工更倾向做事中规中矩，不利于工作方法的创新。

Spencer 认为绩效表现优秀的与绩效表现一般的人，是可以通过能力进行识别的，能力差异可以以一些量化指标进行呈现，比如专业素养、价值观、动机、协作性等。McLelland 也认为业绩优秀者与业绩普通者背后存在个人能力的差异，他们在对待同一工作任务有不一样的处理方式，最后的结果呈现也会不同。^[7]随着社会分工的高度细化，企业管理者更需要综合素养更高的员工，他们能有效地将个人素养转换成工作绩效或者工作成果，更具有创造力与活力。

这一观点肯定了人力资源的重要性，尊重人才的价值人才是企业发展的重要动力来源，有利于构建企业胜任力模型和能力素质模型，激发员工不断学习，不断提升自我能力，不断完善自我发展。也符合当下企业发展要从过去的注重数量向高质量发展迈进，为企业后续发展提供人力保障。因能力考核的界定较为抽象，考核存在的主观性较大，有时候可能会导致考核结果与实际情况相差较大，另外，员工的能力是可以通过学习的过程得到进一步提高的，很难有一个比较好的标准去评价员工身上特质^[8]。

其次，关于绩效评价方法的探究。绩效考核作为人力资源重要的管理工具，很多企业借助绩效考核方式实现对公司员工的管理，一套合理、适用的绩效考核方案，可以实现企业对员工的管理，同时，考核结果的运用为员工培训课程开发、岗位调整、职位晋升、薪酬调整等提供依据。

目标管理法(MBO)，最早由管理大师德鲁克，他认为并不是有工作才有目标，而是有目标才有工作。组织通过共同制定目标，然后根据目标，再层层分解，得到组织的各个层级小目标，进而通过对目标的考核，实现对组织中员工工作的考核。360 度绩效考核法(360-DegreeFeedback)，英特尔公司是较早实行 360 度绩效考核法的公司。360 度绩效考核法是从多个视角对员工进行考核，主要包括员工的直接上级、直接下级、关联方、自己等多个方面进行考核，希望借此获取一个相对客观的评价。平衡计分卡法(BSC)是卡普兰(Robert S Kaplan)和诺顿(David P Norton)对 20 世纪经营卓越的 12 家优秀企业进行研究分析，提

出了“平衡计分卡”这个概念。平衡计分卡是一套多维度地绩效考核方案，以企业战略实现为目标，从财务、客户、内部运营、学习与成长等四个方面出发，多维度评价，能避免单一评价指标的片面性，四个维度很好的平衡财务和非财务指标。Tsu-Mingyeh(2014)认为企业通过运用 KPI 关键绩效指标法，可以实现公司资源的最优配置，提升企业的市场竞争力及盈利水平，促使企业实现健康、可持续发展。KPI 关键绩效指标法是将公司战略目标分解，得出关键点，通过对关键目标、关键结果的把控。从而实现绩效目标的实现。

1.2.2 国内研究现状

绩效考核方案来源于国外，我国的研究起步较晚，但在绩效考核如何在本土发挥良好的作用，国内学者们进行了很多深入的研究。通过梳理，我国专家、学者在这方面的研究成果主要有以下几个方面：

第一、绩效考核意义的探究。陈娟(2019)认为绩效管理对中小企业的发展至关重要，企业应根据自身实际情况，选择合适的考核方法，建立与之匹配的绩效考核方案^[9]。王娜(2020)指出绩效考核可以提升员工效率，通过比较绩效考核结果，可以获取员工工作能力及岗位匹配度等信息。另外，绩效考核方案的良性运转，能帮助企业更好、更快发展^[10]。刘强(2020)指出企业有效的实施绩效考核，不仅可以增进组织凝聚力，员工归属感，也能提高员工工作效率^[11]。闫永清(2021)绩效考核制度的建立是企业人力资源部最重要的基础工作，也是公司其他工作得以良好运行的保障。^[12]蒋洪梅(2021)认为绩效考核可以帮助企业完成各项工作计划，是企业战略实施的有效抓手^[13]。吕文江(2021)认为绩效考核可有效提升人力资源的利用效率，提升企业服务水平，帮助企业更好地履行社会职能，更好服务社会^[14]。

第二、绩效考核评估指标体系的探究。谷祺、于东智(2019)在《财务管理系统的理论分析》中详细论述了经济增加值的理论，并将经济增加值运用到绩效考核的结果运用中，为激励机制的设定提供了量化数据的依据^[15]。袁琳(2018)在《EVA 的精髓--价值驱动型的绩效评价和激励机制》中指出经济附加值是建立在价值共享理论上绩效考核与激励机制的有效结合，并详细介绍如何将经济附加值运用到企业管理者的绩效考核以及公司股东如何依据经济附加值的增值，对公司的管理业绩做出评价与预判^[16]。

第三、我国国有企业绩效考核方法的探究。国有企业一直具有企业

属性和社会属性的双重属性，作为企业属性，它需要在市场竞争环境下生存，需要赚取利润，实现良性发展，作为社会属性，要求兼顾公益性、公平性，是国家调控经济的重要手段，也是国家安全、重大经济发展目标实现的保障。在这种双重属性的背景下，任何单一的考核评价指标都有其局限性，单纯企业的考核方式和单纯行政的考核方式，对它都不奏效。在经济迅速发展的大背景下，国家一直在探究符合国有企业特性的绩效管理和考核方式。1992年-1999年，在财政部牵头下，初步建立企业绩效考核指标，主要关注国有资本运行情况、收益分配、国有资产增值保值等财务指标。2002年-2006年，国务院相继出台相关指导文件，对国有企业考核从财务维度拓展到财务、企业管理两个维度，涉及到盈利情况、生产经营情况等，引入国内外相关评价指标，从定性、定量综合考核。2019年，国务院国资委印发《中央企业负责人经营业绩考核办法》，办法指出，要突出高质量发展，考核指标涵盖效率、科技创新、结构调整、国际化经营、保障任务、风险管控、节能环保等方面指标；突出分类考核和差异化考核，根据国有资本的战略定位和发展目标，结合企业实际情况，针对不同行业、不同类型企业、突出各自重点、合理设计考核权重。突出世界一流对标考核，强化国际对标企业行业指标设计、目标设定、考核计分、结果评级的运用。突出正向激励考核，强化“业绩升、薪酬升、业绩降、薪酬降”。邓德伟（2021）提出新形势下国有企业绩效考核可以重点建设财务共享中心，财务共享中心具备规范流程、降低成本、整合资源等作用，可以有效提升企业效率与效益^[17]。尚金鹏、汪继革（2020）提出国有企业处在 VUCA 时代（不稳定性 Volatility、不确定性 Uncertainty、复杂性 Complexity、模糊性 Ambiguity）绩效考核的关键是在帮助组织和个人完成绩效目标的过程中不断反馈，促使组织和个人不断成长，可以将敏捷管理充分运用于绩效考核管理中^[18]。安娜（2016）提出基于 KPI 考核法的国有企业绩效考核方式，要从关键指标要素出发，围绕企业战略目标实现设计各类评价指标，并赋予不同分值，该方法与企业战略目标结合紧密并可量化、易操作^[19]。侯德鑫、薛博一、焦方一（2016）提出基于 EVA（经济增加值）方法的国有企业绩效考核指标体系设计，该方法可以更好设别企业资本运用状况、反映企业真实价值、实现资源的合理配置等优点，帮助国有企业更好向市场化靠拢^[20]。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

以 A 公司为例，通过系统学习绩效考核相关理论，以访谈法、文献法等方式深入分析 A 公司绩效考核运行中存在的问题，明确绩效考核方案优化方向，进而提出优化方案。A 公司绩效考核方案中存在的问题在国有企业具有一定的普遍性，因而本研究对与 A 公司类似的企业具有实践指导意义，并具有一定的理论研究价值。

全文共由六个章节组成：

第一部分：绪论部分。主要介绍了本文的研究背景及意义、研究的主要内容、研究中选用的方法，梳理了国内外绩效考核的相关理论，进一步了解绩效考核的研究动态。

第二部分：理论基础部分：阐述绩效考核常用的方法、绩效管理过程等，为本文的绩效考核优化设计方案提供理论支撑。

第三部分：A 公司绩效考核方案主要问题分析。包括 A 公司基本情况介绍、A 公司现行绩效考核方案、绩效考核运行情况分析等，阐述了 A 公司绩效考核方案实施过程中存在的问题及原因分析。

第四部分：A 公司绩效考核方案优化设计。从改进的目标及思路、整体架构设计、实施步骤、优化方案的应用等方面展开论述，使 A 公司绩效考核优化设计更具有可实操性。

第五部分：A 公司绩效考核优化方案实施的保障措施。包括绩效管理文化的构建、绩效考核流程的优化、以考核结果为导向的企业激励机制建设等，保障绩效考核方案顺利实施。

第六部分：结论与展望。这一部分是对全文的总结，同时指出此文中的不足之处，并对未来做出进一步展望。具体的研究路线图见图 1-1。

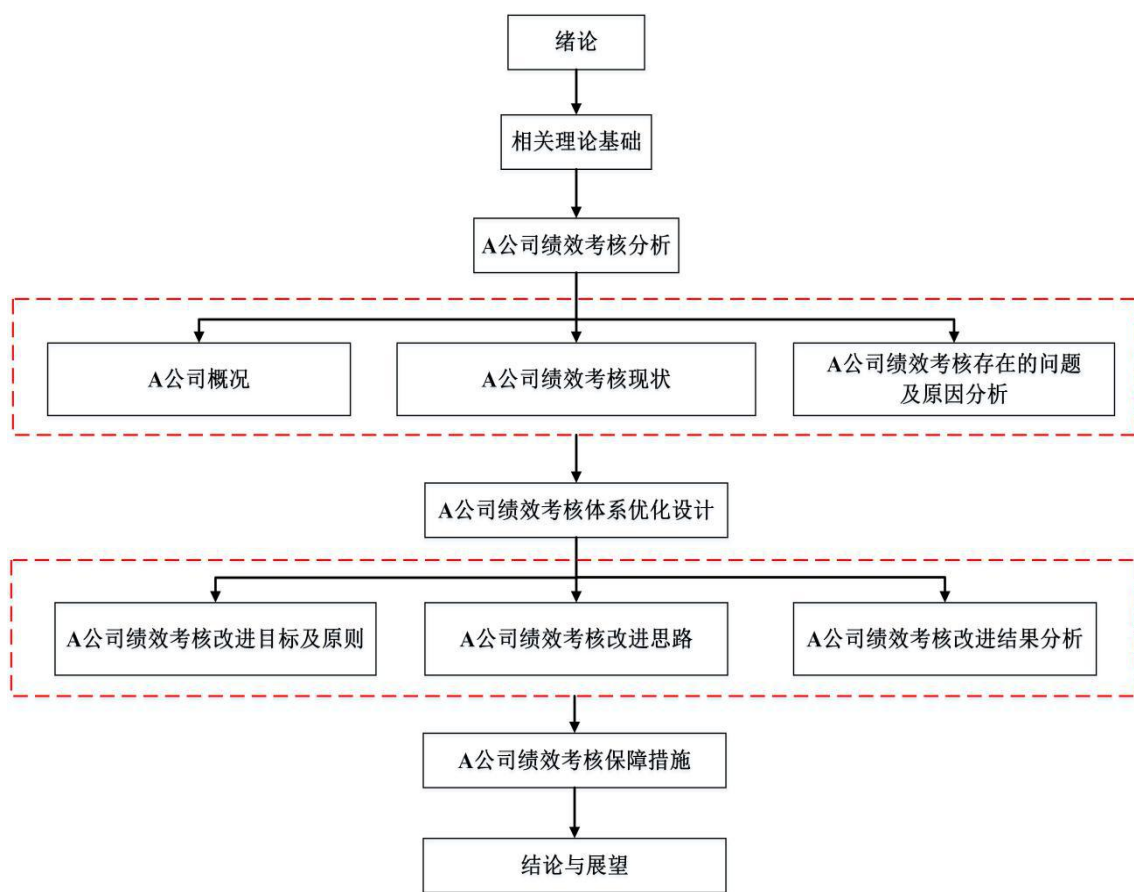


图 1-1 研究路线图

1.3.2 研究方法

为了更好的研究并制定 A 公司绩效管理体系优化方案，本文在写作过程中使用了如下几种方法进行研究，具体概述如下：

（一）文献研究法：主要通过查阅相关论文、专著、报告等资料，深入学习绩效考核相关理论知识，并对相关理论知识进行分类整理，以此来为论文的编制提供理论依据。

（二）访谈法：针对 A 公司绩效考核运行现状，梳理出绩效考核实施过程中存在的主要问题，选取公司不同层级员工作为访谈对象，开展访谈，并认真记录各个层级的不同声音与意见，为后续绩效改进提供针对性的建议。

（三）案例研究法：通过案例特别是选取经典的有代表性的案例，深入了进行研究，找出有代表性的问题进行深入的研究分析，认真的剖析该案例所反映的问题，处理方案，为以后的同类案例提供借鉴。

第 2 章 理论基础

2.1 绩效考核常用方法

在现代企业管理里，合理的运用绩效考核方式能够帮助企业更好的实现企业战略目标，让企业具备更大的市场竞争力。此外，不同绩效考核方案的设计，也会产生不一样的结果，企业应结合自身特点合理运用各种绩效考核方法。目前的方法里，主要的绩效考核方法有以下四种：平衡计分卡、360 度考核法、目标管理法、关键绩效指标法。

2.1.1 平衡计分卡法（BSC）

平衡计分卡(Balanced Score Card, BSC)最早是由卡普兰(Robert S Kaplan)和诺顿(David ENorton)提出^[21]，主要从财务(Financial)、客户(Customer)、内部业务流程(Internal Business Processes)、学习与成长(Learning and Growth)四个维度进行评估，兼顾了财务与非财务指标^{[22][23][24][25]}。

平衡计分卡法具体做法是对四个维度进行逐一拆解，从而提炼出每个维度的关键要素，并将关键要素在员工绩效考核指标设计中体现。比如，在财务层面可考核公司营业收入、净利润、融资成本、净资产回报率等；在客户层面可考核客户满意度、客情关系维护、客户增值服务服务次数等；在流程(运营)层面可考核年度重点工作完成率、内部流程和制度出台数目、安全生产管理等；在学习和成长层面可考核员工培训次数、企业文化活动参与率、员工外出考察、培训次数、员工激励机制等。

2.1.2 关键绩效指标（KPI）

关键绩效指标法(KPI)是将企业战略目标分解成工作目标，并将工作目标进行量化的一种考核方法^[20]。该方法的理论基础来自意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托的“八二原则”，“八二原则”认为 80%的工作结果由 20%的关键行动所决定，因此在企业运营过程中要对这 20%的关键行动进行把控^{[26][27]}。

关键绩效指标法是一种依照企业战略目标，自上而下提炼关键要素，将企业工作目标与战略相结合相结合，确保战略得到落实^[28]。

通过拆解企业战略规划，得到的核心指标为关键绩效指标，这种绩效考核的优点是得到的考核指标是可量化、考核实施相对比较简单、方便。

通过关键指标的完成情况反映企业经营成绩。因该方法仅仅是考察关键指标完成情况，忽略对绩效过程的考核，容易忽视人在完成绩效指标中付出的努力。

2.1.3 360 度绩效考核法（360° Survey）

360 度绩效考核法(360° Survey)又称全方位考核法，20 世纪 80 年代 Intel 公司最早采用 360 度绩效考核法。该方法通常运用 4 个或者 4 个以上评价维度，实现多角度、全方位对员工的绩效表现进行评价。360 度绩效考核法评价主体通常包括企业内部相关人员、合作伙伴、客户等，避免单一评价主体的片面性、主观性。采用 360 度绩效考核评价，可以帮助员工发现自身问题，激励员工主动创新意识，在日后工作中不断完善工作方法、思路，促进员工绩效提升。

360 度考核法多运用于大型企业或者组织机构设置较为完善的企业中高层管理者考核，360 度考核法因涉及到多维度指标设计及权重分配，需要考核部门人员具备较强的专业性。

2.1.4 目标管理法（MBO）

目标管理法(ManagementbyObjectives, MBO)，该方法由管理学大师德鲁克（Peter F.Drucker）在其出书《管理的实践》中首次提出，他认为目标代表着企业的经营方向，企业首先要明确企业目标，而后通过目标指导企业各项工作开展^[29]。

目标管理法操作相对简单，通常作为中小企业、初创企业的首选。该方法需要先确定企业年度目标，并对年度目标层层分解成部门目标、岗位目标、个人目标等，然后分别进行考核，这一考核法需要加强过程关注，及时发现考核问题，及时给予辅导。

通过对目标完成情况进行考核，简化了考核过程，考核结果认定较为清晰。但这种考核方法只关注工作目标完成情况，忽略了企业文化建设、员工能力培养、团队精神打造等。

2.2 绩效考核管理过程

PDCA 循环是全面质量管理所应遵循的科学程序，最早由美国专家沃特·阿曼德·休哈特博士提出，后由戴明进行宣传和普及，因此又被称为戴明环^[30]。PDCA 循环主要由四个环节组成，即：计划 P(PLAN)，第一阶段主要是项目立项环节，确定质量管理对象的目标、行动计划；实施

D(DO), 参照目标计划进行具体的实施;结果 C(CHECK)参照计划, 比对实施结果, 找出效果与不足, 为下一阶段优化提供方向; 行动 A(ACTION), 回顾与反思, 针对成功的经验进行总结, 并形成标准化的作业指导书, 以便形成管理规范, 对于失败的地方, 找出问题, 为下一环节的 PDCA 循环提供改进方向。戴明将这四个过程概括为一个管理周期, 通过不断重复 PDCA 过程,不断优化质量管理循环, 最终实现既定目标^{[31][32][33][34]}。

为做好绩效考核的目标管理, 采用 PDCA 的方法对绩效目标进行管理, 绩效考核的循环主要由五部分构成。

(1) 绩效考核计划书。首先明确绩效考核的目标及方针, 即通过绩效考核的方式, 最终要达到一个什么效果。绩效考核计划书的制定需要管理者站在企业发展的角度高位谋划, 将公司战略与绩效考核充分结合, 通过战略的层层分解, 最终落实到每一个部门、员工身上^[35]。绩效考核计划书需要考核者与被考核者充分沟通, 充分理解绩效目标内容, 报送的绩效目标既符合公司层面诉求, 又切合员工个人的岗位特性、性格特质等。反之, 绩效考核计划书由领导制定, 很多员工诉求未被考虑进去, 员工对绩效考核缺少理解, 最终容易导致绩效目标很难按照原计划执行。因此, 在制定绩效考核计划书这一环节, 考核者与被考核者要进行充分沟通, 确保在绩效目标及方法上达成一致意见, 确保后续绩效考核实施环节可以顺利进行^[36]。

(2) 绩效考核的实施。根据绩效考核计划书, 进行绩效目标的具体实施^[37]。在这一过程, 考核者与被考核者及时沟通, 必要时考核者为被考核者提供相应辅导, 引导被考核者按照绩效考核计划书安排日常工作, 提高工作效率, 尽快达成工作目标或计划。这一过程考核者与被考核者的沟通反馈意见尤为重要, 如果缺乏必要的沟通, 就无法保证考核者与被考核者步调、行动一致^[38]。

(3) 绩效考核评价。对被考核者绩效表现进行评价。在这一阶段, 选用什么方法进行评价, 评价与衡量的标准是什么, 是这一环的重要内容。评价与衡量的标准, 需要公开、透明, 避免让员工对绩效结果产生不信任。因此, 评价与衡量的标准设计, 是绩效结果的关键步骤, 必要时可以多展开会议讨论, 最终达成考核双方都认可的衡量标准, 以便提高绩效考核的科学性、客观性、公平性, 获取相对客观、真实、准确的绩效评价^[39]。

虽然以结果为导向的考核具有可量化、易操作, 但是并不适用于每个

岗位，也无法真实、全面地反映员工的真实能力。有些工作是很难量化或者不可量化，另外，有些工作为临时性新增工作却又占据着大量的时间，但在考核结果中无法体现，这些情形的产生，都会影响最终绩效考核结果。绩效评价需要对业绩表现和行为过程进行综合评价。例如，销售型公司在绩效考核过程中，除了销售指标的完成情况，考核者也会从沟通技巧的运用、产品知识了解程度、行业知识积累等多个方面对工作情况展开评价，减少单一评价指标的片面性^{[40][41][42]}。

（4）绩效考核结果。这一阶段主要是针对考核结果进行正确记录及分析，了解绩效考核的整体情况，并针对考核过程中存在的问题或者分歧进行记录，必要时将问题或者分歧呈报公司决策层进行最终决策。在具体的考核评价过程中，考核者要如实、准确记录被考核者考核结果，并要求被考核者对考核结果进行书面确认。另外，针对考核结果，绩效实施部门需要对考核中存在的问题，提出具体改进措施^{[43][44]}。

（5）绩效考核的应用。绩效运用是绩效考核成果转化阶段，绩效考核结果可为企业选人、用人、薪酬调整等方面提供依据与支撑，合理、有效的运用绩效考核结果，可以提升员工工作积极性、不断改进工作方法、提升绩效考核结果。另外，通过绩效考核结果，可以帮助管理者及时发现员工问题，并加以辅导，促进员工能力提升，进而提高员工整体绩效表现，确保公司战略顺利落地，最终促进企业发展。因此，绩效考核是一个动态、复杂过程，需要不断的进行改进与优化^{[45][46]}。

2.3 九宫格在绩效考核中的运用

九宫格，由横纵坐标在二维空间下形成的 3*3 的九个方格而得名。九宫格模型作为一种结果呈现的工具，在管理学上运用广泛。上世纪九十年代英国率先将九宫格模型运用于公职人员的管理评价，以业绩表现和员工潜力作为评价维度。其中业绩表现分为“业绩不达标”、“业绩达标”、“业绩表现优秀”三个评价等级；员工潜力维度分为“潜力较大”、“潜力一般”“潜力有待提升”三个评价等级。英国公职人员通过九宫格模型在绩效管理中的应用有效提升了公职人员的公共服务能力^[47]。

美国通用电气公司将这一模型成功引入到员工绩效管理，构造了“GE 九宫格”，以业绩表现和成长价值观两个维度对员工进行评价，并将员工考核结果在九宫格中进行呈现，依照考核结果差异性，将员工划分为九个区域、七种类型，从而实现员工的分类管理和定制化辅导^[48]。

对于业绩表现优秀、符合企业价值观的员工，是公司管理层的后备储备，需要加强激励及正向引导；对于业绩表现待提升但符合企业价值观员工，进一步加强员工绩效沟通与绩效辅导，帮助员工绩效提升；对于业绩表现优秀但不符合企业价值观的，人事部门开展员工谈话，给予一定改进期，若改进期内价值观未提升员工，尽早进行雇佣关系解除；对于业绩表现和企业价值观都不符合的员工，直接进行开除^[49]。GE 公司如图 2-1 所示：

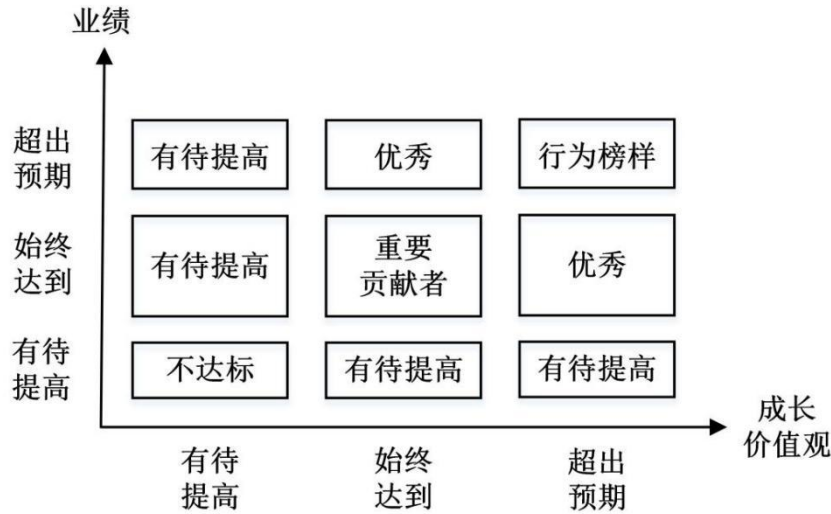


图 2-1 GE 公司九宫格示意图

国内部分学者结合国内企业的一些管理实践经验，针对“九宫格模型”在绩效考核管理的理论与应用进行了相关研究。如杜映梅博士将绩效评估等级、能力评估等级确定为九宫格模型的两个维度，其中绩效评估等级分为“优秀”、“完全达标”、“贡献者”三档；能力评估等级分为高、中、低三档。员工全年业绩评估等级和能力评估等级的结果分布在九宫格的九个区间，各个不同分布区间，分别代表员工的不同绩效表现，通过这种方法将年度绩效考核结果清晰地九宫格模型中表达，人力资源部门可以通过不同区间划分开展针对性的员工培训计划或者员工管理方案。

九宫格在绩效考核中运用，其核心就是以上述四种主要绩效考核常用方法为基础，将绩效考核最终结果，以平面分布式直观地表现在九宫格中，考核者可以根据考核结果在九宫格的分布情况对员工进行分类管理。下面，将绩效考核结果参照 GE 九宫格模型，在九宫格分布划分为五种情况-不达标、有待提高、重要贡献者、优秀、行为榜样，并对这几种情况展开叙述并应用相关场景。

场景一：公司全员单一绩效考核，其考核个体在同一平台，解决同

质个体差异的比较。某公司以业绩完成程度为纵轴，则没完成业绩为有待提高，完成业绩为始终达到，超业绩为超出预期，以成长价值（学历、奖励等简化为系数）为横轴，则将成长价值系数同样表现为有待提高、始终达到、超出预期，如员工 A 业绩为超出预期，成长价值为始终达到，该员工对应在三宫格模型分类为优秀；同样，员工 B 业绩为有待提高，成长价值超出预期，该员工对应在三宫格分类为有待提高。如将纵轴横轴标识为不同数值，相对应的五种形态再度细分，分离考核个体形态值，点状式、差别式分布在几种形态之中。

场景二：分公司与分公司员工复式绩效考核，其考核个体在不同的二级平台，解决不同质难以进行量的比较。某总公司以分公司完成目标任务程度为纵轴，则没完成业绩为有待提高，完成业绩为始终达到，超业绩为超出预期，以成长价值（某分公司员工个人业绩）为横轴，则将员工个人业绩在其分公司绩效考核表现为有待提高、始终达到、超出预期，如员工 C 分公司业绩为超出预期，员工 C 在其分公司成长价值为有待提高，该员工对应在三宫格五种形态之一为有待提高；同样，员工 D 分公司业绩为始终达到，员工 D 在其分公司成长价值为超出预期，该员工对应在三宫格五种形态之一为优秀。

场景三：三宫格五种形态占比及变动反馈绩效考核改进。如三宫格五种形态之一有待提高的人数占比长期较大，可能是业绩目标过高，或是成长价值定位不准；又如三宫格五种形态之一优秀的人数较前大幅增加，可能是工艺改进相对业绩目标过低；总之，通过对三宫格五种形态占比及变动分析，在相对考核周期适当、合理、科学调整绩效考核相关指标，制定新的绩效考核方案。

第 3 章 A 公司绩效考核方案及问题分析

3.1 公司简介

A 公司成立于 2010 年，注册资金 30000 万元，属于长沙经济技术开发区的政府平台公司，它承担着园区建设、基础保障、引导产业升级等方面的偏政府属性的职能。目前 A 公司主要经营范围包括土地管理服务、自有房地产经营活动、房屋租赁、场地租赁、自有厂房租赁、以自有资产进行项目投资、房地产投资、实业投资、土地整理、复垦、城乡基础设施建设、土地评估咨询服务、土地评估、仓储管理服务等。同时承接集团公司全系统范围内土地资产管理、reits 资产证券化等工作。公司目前有两家家全资子公司，一家代管公司，内设综合部、风控部、财务部、运营部、资产部、总工室和公租房管理中心及两家全资子公司，永康物业、盛地韵动。近年来，随着国企三年改革行动的出台，地方国有平台公司要从过去依赖垄断或者资源获取型的经营模式转换成依靠市场竞争的经营方式，对企业和员工均提出了更高要求。A 公司在 2020 年完成新一届领导班子换届选举后，公司经营层提出公益性与经营性相结合的经营理念，并开始在全公司推行全员绩效考核制度。

3.1.1 组织架构

A 公司属于直线职能型组织架构，董事会下设总经理部，是公司业务开展与决策的中枢，由一名总经理、三名副总经理和两名总经理助理组成，各领导各自分管不同部门。组织机构如图 3-1 所示

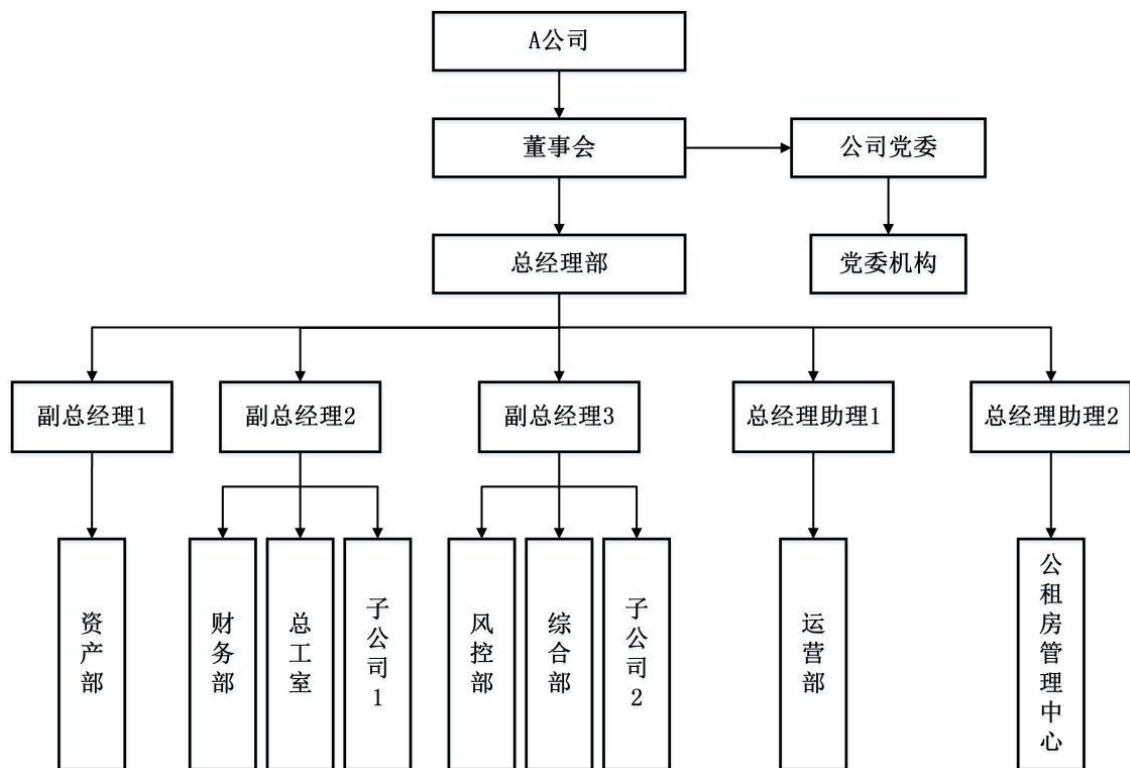


图 3-1 A 公司组织架构图

3.1.2 员工分布情况

A 公司现有正式职工 104 人，从职位上来看，其中高层 7 人（6.73%），中层职位人员 20 人（占比 19.23%），普通员工 77 人（占比 74.04%），从系统结果来看，中层或者中层以上人数占比 25.96%，员工具备一定的职业晋升通道，普通人员和管理人员的合理配比，也有利于公司业务的良好开展。公司系统结构如表 3-1 所示：

表 3-1 A 公司员工层级分布图

员工层级分类	高层	中层	普通员工
人数	7	20	77
占比	6.73%	19.23%	74.04%

员工学历结构：中专学历 2 人（占比 1.92%），大专 58 人（占比 55.77%），本科学历 40 人（占比 38.46%），研究生学历 4 人（占比 3.84%），从学历结构结果来看，公司大专或大专以上学历占比 98.08%，员工接受学历教育程度普遍较高，但研究生或研究生以上学历人员占比较小，对公司后续转型升级和科技创新缺乏一定人才储备。员工学历结构如表 3-2 所示：

表 3-2 A 公司学历分布图

学历层次	中专学历	大专学历	本科学历	研究生学历	博士学历
人数	2	58	40	4	0
比例	1.92%	55.77%	38.46%	3.84%	0

A 公司平均年龄为 33.2 岁，30 岁以下 44 人（占比 42.31%），30 岁至 39 岁 42 人（占比 40.38%），40 岁至 49 岁 18 人（17.31%），50 岁及以上 0 人，员工年龄趋于年轻化，是一支比较有朝气的团队，也是干事创业比较好的一个年龄段。员工年龄结构如表 3-3 所示：

表 3-3 A 公司年龄分布图

年龄	30 岁以下	30-39 岁	40-49 岁	50 岁以上
数量	44	42	18	0
比例	42.31%	40.38%	17.31%	0

3.2 绩效考核方案概况

A 公司绩效考核方式和大多数国企考核方式差不多，采用三级考核方式，分别为公司层面考核，部门层面考核，个人层面考核。因 A 公司现行绩效考核方案不完善，各个层面考核各自展开，相互独立，关联度不高，导致公司绩效考核结果不好但部门绩效考核结果较好，部门绩效考核不佳但个人绩效考核结果较好等问题的出现。其中公司绩效考核实施较为完整，采用目标绩效考核法，集团公司根据每年年初下达的绩效考核目标清单以年度为考核周期对公司进行绩效考核；组织层面考核次之，因组织层面考核结果运用与公司中层年薪挂钩，部门考核内容主要依据年度工作要点内容展开的，考核流程比较规范。个人层面考核分为季度考核与年度考核方式相结合，因考核周期较强，另结果运用不显著，致使绩效考核实施效果不理想。A 公司现有绩效考核管理层级分类如表 3-4：

表 3-4 A 公司绩效考核类别表

考核对象	考核者	考核归口管理部门	考核主要指标
公司层面	公司高管	集团公司党委、区管委会	绩效考核目标完成情况
部门层面	部长及子公司一把手	公司党委、综合部	部门履职及工作完成情况
员工个人	普通员工	综合部	岗位履职及工作完成情况

3.2.1 绩效考核方案

笔者通过梳理 A 公司绩效考核方案，具体内容主要包括以下几个方面：

1、考核思路：A 公司采用目标管理法和 360 考核法相结合的方式对 A 公司员工进行绩效考核。第一步，设定公司整体年度战略目标并形成公司年度重点工作计划，第二步，将公司年度重点工作计划分解到各部门，得到各部门的分解任务，第三步，部门内再分解得出每个员工绩效目标，通过公司、部门、员工个人三个层次的目标管理，形成目标管理体系，推动公司各个战略目标的顺利实现。

2、组织与管理：A 公司成立绩效考核工作领导小组，负责绩效考核目标的分解、任务下达、考核结果评定以及申诉复议等工作，同时指导公司绩效管理方法的修订、审批、监督、办法执行。领导小组下设办公室，简称绩效办，办公室设综合部，综合部部长兼任绩效办主任，各部门、子公司为绩效办成员单位。绩效办牵头组织对各部门、子公司及员工个人的考核，各部门、子公司负责本部门、子公司绩效考核具体实施。

3、考核对象及考核主要内容：

A 公司绩效考核采用三级考核的方式，如表 3-5 所示：

表 3-5 A 公司三级绩效考核情况表

考核对象	考核内容	考核频率	考核方法	考核运行情况
公司绩效	主要考察公司业务开展及企业内部运营情况	年度考核	目标管理法	较好
部门绩效	考察部门或者子公司工作业绩表现、关联评价指标、领导评价等几个方面	年度考核	目标管理法及 360 评价法	较好
个人绩效	主要考察工作业绩指标、关联人员评价指标以及平时考核指标	季度与年度考核相结合	目标管理法及 360 评价法	待改进

第一类为公司绩效：公司高层对企业业务开展、企业内部运营负责，统筹考虑经营性和公益性。每年年初公司向上级组织报送绩效考核目标，接受上级组织的绩效考核与评价，上级组织将在每年年末对 A 公司绩效考核指标进行完成情况核查，最终评选出集团优秀部门或优秀子公司，并召开高层经营班子年度述职报告，并将考核结果在会上予以通报。此考核方法相对比较简单易操作，指标量化较容易，主要采用的是目标绩效考核管理的方法。

第二类为部门绩效：主要考察部门或者子公司工作业绩表现、关联评价指标、领导评价等几个方面，每年年中绩效办组织各部门或者子公司各自报送绩效目标，绩效目标的报送主要依据管委会、集团公司等上级单位下发的工作要点、重大事项推进等内容，结合 A 公司业务特点和被考核单位职能职责，在与被考核单位充分沟通的基础上，形成年度工作业绩目标考核细则，经公司决策会议审定后，下发至被考核单位作为全年工作绩效考核的依据。以下以 A 公司某部门 2020 年绩效考核指标评分表为例，如表 3-6 所示

表 3-6 A 公司某部门 2020 年绩效考核指标评分表

考核项目及分值	考核指标		分值	考核标准与计分办法	完成情况	得分	备注
核心职能（60分）	招商（40分）	新引进企业或商事主体	40	1.IC 基地引进集成电路产业链相关企业不少于 3 家，向招商合作局推荐集成电路产业投资过亿项目 1 家，计 5 分，每少引进一家扣 1 分； 2.东方智造港引进中小微企业、产业链及金融服务、人力资源等生产性服务企业或商事主体不少于 15 家；计 15 分，每少引进一家扣 1 分； 3.东方韵动汇项目引进商务、科技、体育文化等业态类商家企业或商事主体不少于 3 家；计 5 分，每少引进一家扣 1 分； 4.新引进企业或者商事主体 44 家，计 15 分，每少引进一家扣 0.3 分；			
	合同管理（10分）	东方智造港入驻企业合同管理	10	1.建立东方智造港入驻企业合同管理台账，计 4 分，未完成不计分； 2.建立东方智造港入驻企业租金管理台账，计 3 分，未完成不计分； 3.建立东方智造港入驻企业发票管理台账，计 3 分，未完成不计分。			
核心职能（60分）	日常运营工作（10分）	日常接待及物业管理	10	1.制定金科物业服务质量考核办法，计 3 分，未完成不计分； 2.客户日常接待，无客户重大书面投诉，计 4 分，每发生一条重大书面投诉扣 1 分； 3.东方智造港日常运维管理，包括入驻企业装修监督，金科物业工作监督检查，园区安全生产等工作。年度运营区域内无安全生产事故，计 3 分；			

续表 3-6 A 公司某部门 2020 年绩效考核指标评分表

考核项目 及分值	考核指标		分值	考核标准与计分办法	完成情况	计分	备注
重点工作 (25分)	(25分)	物业管理及租金催缴	25	1.完成金科物业合同签订工作,计5分,未完成不计分; 2.完成金科物业服务质量年度考核工作,计5分,未完成不计分; 3.完成东方智造港入驻企业租金催缴,年度租金实收金额达到1000万元,计15分,未完成按照每少100万元扣1分计算得分;			
内部管理 (15分)	部门管理 (15分)	部门分工及职责梳理	5	明确部门各岗位职责,计5分,每少完成一项扣1分。			
		培训学习	5	自行组织或者按要求参加集团公司和上级部门组织的学习培训,计5分,无故缺课的,按1分/次扣除。			
		文件办理	5	1.按照公司要求的时间节点报送各类材料,计3分,无故未及时报送的,扣0.5分/次; 2.按要求办理外部来文来函,计2分,未及时传阅或办理的,扣0.2分/次。			
加分项	超额完成年度招商指标			1.核心指标加分,对于招商工作、可酌情申报加分,在完成招商指标上,IC基地、东方智造港、东方韵动汇每多招商一家,计1分加分,加分上限为5分。 2.表彰及荣誉加分:本年度获得与业务工作明确相关的国家级、省级、市级表彰、荣誉等(荣誉表彰办法的时间在本年度内),按照国家级5分、省级3分、市级2分标准,分别进行加分。加分上限为5分。			

第三类为个人绩效:个人层面的考核维度主要分为工作业绩指标、关联人员评价指标以及平时考核指标,考绩效目标主要来源于本部门重点工作要点、本部门(子公司)业务特点、被考核对象岗位职责,通过与部门分管领导进行充分沟通,由被考核对象自行制订,经分管领导签字确认后,绩效办备案,作为每季度绩效考核实施依据。绩效考核目标细则根据实际工作情况,原则上每季度可调整一次。以下以A公司某部门员工季度绩效考核表为例,如表3-7所示:

表 3-7 某员工季度绩效考核表

序号	关键绩效指标 (KPI)	考核标准	计分办法	分值	完成情况	考核人评分		备注 (扣分依据)
						评分人 1	评分人 2	
1	企业续租管理	及时为物业租赁合同到期的企业办理续租手续，并签订物业租赁合同，完善合同管理	计 15 分，完成计 15 分，合同到期但一个月内未签订续租合同仍在场地的企业，扣 7.5 分 1 家	15				
2	招商管理	东方智造港新引进企业或商事主体不少于 2 家，并完成合同签订	计 10 分，引入企业或商事主体 2 家，计 10 分，每少 1 家扣 5 分	10				
		客户接待，客户信息的收集	完成客户接待不少于 5 家，计 5 分，每少 1 家扣 1 分	5				
		国际金融港招商协助工作，配合财政局对接各类金融机构，协助金融机构尽快开业	计 10 分，无客户及财政局投诉计 10 分，每被投诉一次扣 2 分	10				
3	台账管理	建立东方智造港合同履行管理台账并定期更新	计 5 分，未按照集团风控部要求更新智造港合同履行管理台账，扣 5 分	5				
		东方智造港入驻企业租金发票签收管理	计 5 分，未更新发票签收管理台账扣 5 分	5				
4	运营管理	租金收取：完成东方智造港入驻企业租金催缴，季度实收租金不少于 100 万元	实收租金 100 万元，计 20 分，每少收 5 万元，扣 1 分	20				
5	企业服务	协助企业办理各类文件资料，包括不限于工商注册、企业服务站申报、租金补贴申请等	计 10 分，每完成一项企业服务计 2 分	10				
		企业走访	计 10 分，每完成一家企业走访工作计 2 分	10				
6	领导交办的其他事项	完成分管领导及部门领导交办的其他事项	计 10 分，未完成根据实际情况扣分	10				
合 计				100				

4、考核周期：企业绩效、部门绩效采用年度考核方式，于每年年底集团公司统一组织考核；个人绩效采用季度和年度考核方式相结合。

5、绩效指标权重：

企业绩效最终得分=公司绩效目标报送完成得分

部门考核最终得分=绩效目标报送完成得分*80%+组织关联评价得分*10%+领导评价指标得分*10%+加分分数-扣分分数。绩效办将最终形成的绩效考评结果报公司会议决策。

个人绩效最终得分：年度考核得分=季度业绩总得分(平均分)*50%+相关人员评价*25%+部门(子公司)年度考核得分*20%+平时考核得分*5%，其中，关联人员评价考核按年度实施，主要来源于分管领导评分(10%)、部门(子公司、中心)负责人评分(10%)、部门内部评分(10%)以及其他人员评分(10%)四个方面。季度绩效考核由所在部门(子公司)负责人考核,取四个季度的平均分按比例核算(60%)。季度考核得分=季度业绩考核得分(目标报送得分*10%+目标完成情况得分*90%)。

6、考核步骤：

企业绩效实施步骤主要分为以下五步，第一步任务下达：考核业绩目标；第二步：年终测评：公司组织考核人员对绩效目标完成情况进行考核、人员能力测评、加分、扣分事项资料审查等，考核组形成初步考核结果；第三步：结果审定：公司组织召开绩效考评会，并对绩效考核结果进行审议；第四步申诉与复议：针对结果有异议的，可向绩效办申请复议，考核结果仅复议一次。第五步结果公示：集团公司人事部门将绩效考核结果进行公示。如图 3-2 所示：

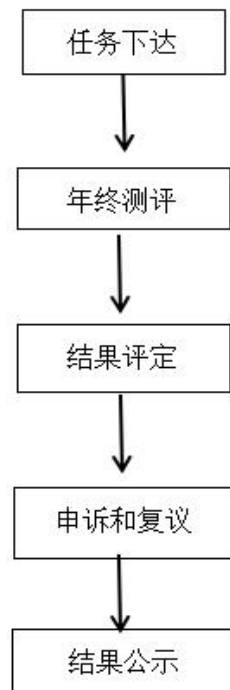


图 3-2 A 公司绩效考核步骤

7、结果与运用：

(1)、参与个人评先评优

各部门、子公司按分数排名，按比例推选(本部门、子公司参与考核总人数 15%，不足 1 人的按 1 人推选)优秀个人参与公司年度评先评优。绩效办按照公司年度总考核人数 15%设定优秀人员指标，按排名评选优秀个人。公司对优秀个人给予额外奖励，具体奖励标准由会议研究确定。

(2)、直接与个人绩效奖金挂钩

个人绩效考核的优秀、良好、合格、待改进、不合格五等考核结果分别对应年度考核绩效系数为 1.2-1.5、1-1.2、0.8、0.5、0，将影响个人绩效工资核算。

3.2.2 绩效考核成效分析

A 公司绩效考核自 2020 年开始实行全员绩效考核，公司层面、部门层面考核因考核方式相对清晰，过程较客观、公正，考核结果相对比较理想。将公司年度目标分解成月度重点工作，月度重点工作完成情况纳入各部门或者子公司组织考核中，该举措能够有效将公司战略与组织层面相结合，推进各项重点工作完成进度，通过加扣分方式，有效调动部门内部成员士气，充分发挥主观能动性，由被动接受考核到主动接受考核，从被动完成各项工作向主动承担各项重点工作。部门成员在共同完成月度重点工作的过程，也能有效加强部门成员的团队凝聚力，组织的归属感。另外，绩效考核结果的有效运用，增强组织干事热情，有效起到了绩效考核激励作用。

但在个人绩效考核管理中还存在着较多的问题。因 A 公司推行绩效考核时间较晚，在绩效考核制度试行初期，很多员工不清楚绩效考核到底“考核什么，怎么考核”，如何报送个人绩效目标，绩效目标报送质量参差不齐，缺乏相应的考核指标设计指南。另外，在每次季度考核过程中，考核过程时间较长，一般考评时间达到 1 个月，这期间员工需要花费很多时间、精力准备绩效考评佐证资料，原有手上工作推进缓慢。久而久之，员工绩效考核工作配合度低，忙于应付，最终致使绩效考核流于形式。

3.3 绩效考核主要问题及原因分析

3.3.1 绩效考核存在的主要问题

笔者对 A 公司 2020 年度的绩效考核进行深入复盘，结合调查走访、人员访谈等方式，并对 A 公司绩效考核运行现状中存在的问题进行归纳概括，A 公司现行绩效考核方案主要存在以下几个方面的问题：

(1)绩效考核目标不明确

A 公司的绩效考核的初衷是希望通过绩效考核的方式调动员工积极性，发挥激励作用。但绩效考核方案中暂未规定规定绩效系数各等次人数比例，在考核过程中，为了避免出现矛盾，考核者往往采取姑息做法，考核结果基本为良好，考核结果并未形成差异化。绩效考核结果不能体现员工绩效表现，干好干坏一个样，久而久之，员工对绩效考核工作的参与度降低，只为完成一项管理任务，工作积极性很难调动。

(2)绩效考核指标设计不科学

A 公司现行绩效考核方案考核标准不清晰、权重设计缺乏合理的评价尺度，导致绩效考核目标报送差异化巨大，考核难度大，实操性不强，最终流于过程与形式。而员工行为因各部门员工的考评标准不统一，得分差异性较大。为控制薪酬总额上限，强行限制优秀部门、优秀员工的名额，部门干好干坏一个样，部门争优的激情不大。部分考核评价很难量化，主观性大，很容易造成“干好干坏一个样，不如把关系处理好”这种现象的发生，从而影响了绩效考核的公平、公正性。

(3)绩效考核结果应用单一

A 公司绩效考核结果的运用主要体现在绩效奖金发放及评先评优，组织层面和个人层面绩效考核中，并未设置组织层面和个人层面考评结果差异化要求，主观评价影响较大。在 2020 年度绩效考核中仅 1 人考评结果为优秀，其他人均均为良好，未充分体现考评结果差异性。另外，个人层面和组织层面结果运用绩效指数近乎一致，部门员工存在侥幸心理，认为个人工作能力可以不突出，只要跟对部门，绩效考核结果也就不会太差；而部分业绩突出员工受限于部门考核结果或者个人考评名额限制等原因，致使出色的业绩表现并未获得相应的绩效激励，容易产生员工内心不平衡，无法充分调动部门士气及员工工作积极性。

(4)绩效考核反馈效率低

在绩效考核实施过程，因考评时间长、流程复杂、参与人员众多等原因，导致员工很难及时了解到个人及部门绩效考核结果。另外，员工为了

迎接考核，做足各种准备工作，提供佐证材料，最终考核结果却不了了之。另外，员工在绩效考核过程中出现的问题，因缺乏专业的沟通与指导，员工绩效考核表现很难及时得到改进。

3.2.2 问题原因分析

笔者对 A 公司绩效考核运行现状中存在的问题进行深入探讨，分析得出绩效考核方案存在的问题主要有以下几个方面原因：

(1) 绩效考核未与公司战略相结合

A 公司现行绩效考核未与企业战略相结合，导致绩效目标与绩效结果关联度不高。在绩效考核设计过程中，应站在管理者的角度统筹谋划，考核指标的设计要充分考虑企业的宏观目标，包括近期的和远期的，并与绩效考核进行关联。只有将绩效考核目标充分与公司战略相结合，才能更好促使战略目标的实现，确保公司的运行方向与设定的方向是一致的，不发生大的偏差。

(2) 指标设计缺乏专业体系支撑

绩效管理来源于西方，A 公司绩效指标设计主要参考国外企业的相关案例并拿来用于 A 公司绩效考核，出现了“生搬硬套”、“水土不服”等情形。绩效考核指标设计过程未充分了解企业及业务特性、各个工作岗位职能职责、员工能力素质等内容，在此基础上开展绩效指标设计。因此，绩效考核指标的设计是一个系统工程，需要充分考虑多方因素影响。

(3) 激励机制不完善

A 公司绩效考核激励主要体现年度绩效奖金的发放上，且因薪酬受控等原因，导致结果运用不充分。而绩效考核的激励机制是有多种方式的，A 公司单一的绩效激励方式不能满足员工的多元化需求。因激励机制不完善，员工很难发挥自身价值。人力资源部门不能通过绩效考核结果评估员工的岗位匹配度，为决策层的人事调配、人员任用提供依据。因此，绩效考核结果不仅可以与员工绩效工资关联，也可以与人员的职位晋升、岗位调整相关联。

(4) 绩效考核未设置反馈机制

绩效反馈是绩效考核中的重要环节，能迅速帮助企业或者个人强弱项、补短板、找差距，及时对绩效反馈的问题及时改进，进而让绩效考核方案更适用企业实际情况。A 公司现行绩效考核方案建设中缺乏反馈机制，致使绩效考核实施过程中存在的问题很难得到改进，导致考核过程常常流于形式，绩效考核的作用未充分发挥出来。主要原因有以下几个方

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/367024163104006030>