

目标管理法与绩效考核^①

刘 玫

(株洲市管线资源服务中心,湖南 株洲 412000)

摘 要: 工商企业目标管理法的重要手段是工效挂钩和年薪制考核。其局限是时间的金钱耗费大,目标难以确定。应科学制定目标,并以多种形式上下沟通与反馈,及时修正目标的偏差。

关键词: 绩效考核;目标管理;人力资源管理

中图分类号: F406.1

文献标识码: A

文章编号: 1674-117X(2010)06-0045-04

Target Management and Performance Appraisal

LIU Mei

(Zhuzhou Pipeline Resource Service Centre, Zhuzhou Hunan, 412000)

Abstract: Combining with the actual performance appraisal research in human resources management work, especially the application of target management in performance appraisal, this article sums up the related successful experience, points out the problems in performance appraisal work and analyses the limitations of target management with some specific cases. Finally it gives suggestions on how to successfully implement target management.

Key words: performance appraisal; target management; Human Resource Management

进入21世纪以来,有一个名词越来越多地出现在我们身边——“绩效考核”。从企业的“年薪制”到行政机关的“末位淘汰”,它已融入到人力资源管理的各项活动中,成为推动整个社会管理水平前进的不可或缺的管理工具。松下幸之助有一段话说明了考核的重要性:“不管有无制度,经营上总是要经常对人进行考核;如果缺少对业绩、能力的制度性考核,我们只能依赖一线监督者的意见做出人事安排,稍有疏忽,稍有不注意就会出现不平、不公、导致不满,损害士气和效率等等。所以,有作为的经营者都会采用人事考核制度,努力对职工的能力和业绩作出客观而公正的评价。”^[1] 目标管理法虽然有其局限性,但只要能同其他的绩效考核方法结合起来,就会是各单位特别是工商企业的最佳绩效考核方式。

一 绩效考核方式概念

为什么说目标管理法是最佳的绩效考核方式?下面就较有代表性的几种绩效考核方法进行介绍和比较:

1. 目标管理法。目标管理(Management By Object),20世纪50年代中期出现于美国,由德鲁克提出。由于它在美国应用得非常广泛,而且特别适用于对主管人员的管理,所以被称为“管理中的管理”。

什么是目标管理呢?目标管理就是指组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要,制定出一定时期内组织经营管理活动所要达到的总目标,然后层层落实,要求下属各部门主管人员以至每位员工根据上级制定的目标和保证措施,形成一

^① 收稿日期:2010-09-10

作者简介:刘玫(1972-),女,上海人,株洲市管线资源服务中心经济师,主要从事人力资源管理、薪酬考核研究。

个目标体系,并把目标完成的情况作为各部门和个人考核的依据。^[2]

2. 评价尺度表法。评价尺度表是最简单和运用最普遍的工作绩效评价技术之一。一般地说,表中列出一些绩效构成要素,并列举出范围很宽的工作绩效等级。在进行工作绩效评价时,首先对被考评人的每一项评价要素评分,然后将所得到的分值加总,得到其最终的工作绩效评价结果。

3. 交替排序法。交替排序法是根据某些工作绩效评价要素将员工们从绩效最好的人到绩效最差的人进行排序。

4. 强制分布法。由考核者按照预先确定的比例将被评价的员工分别分布到每一个工作绩效等级上去。例如:优 15%,良 50%,合格 30%,不合格 5%。

由于上述各种评价方法各有优缺点,在工作实践中,各单位往往是将几种评价法结合起来使用。

表 1 各种绩效评价方法的主要优点和缺点

绩效评价方法	优点	缺点
目标管理法	有利于评价者与被评价者对工作绩效目标的认同	耗费时间
评价尺度表法	使用起来较为简便,能为每一位员工提供一种量化的评价结果	绩效评价标准可能不够清楚,可能产生晕轮效应、趋中趋势、偏松偏紧、评价者的偏见等问题
交替排序法	便于使用,能够避免趋中趋势、偏松偏紧、评价者的偏见等问题	可能会引起员工的不同意见,当所有员工的绩效实际上都较为优秀时,会造成不公平
强制分布法	在每一个等级都有事先确定数量的人数	评价结果取决于最初确定的分布比例

二 目标管理在绩效考核中的运用

设计一个好的绩效工资系统的先决条件是建立一个合理的工作绩效评价程序,目标管理法是运用最为广泛的一种方式。^[3]以下选取了一家按企业管理的事业单位和一家民营企业,就目标管理在绩效考核中运用的情况进行个案研究。

(一)工效挂钩——全年收入与产值、效益目标挂钩

实施单位:株洲市 GH 设计院。

实施方式:分配向技术难度大、责任重大的生产一线岗位倾斜。全院实行目标管理,产值收入与效益挂钩。各分院实行承包责任制,按实际到帐收入的比例提取效益工资(工资与奖金之和);院领导

班子与国资委签订目标管理责任书,按经营业绩考核结果领取年薪。

株洲市 GH 设计院现有人员 200 多人,是自收自支的事业单位,实行企业化管理,属国资委监管单位。2003 年 69 人共完成产值近1 100万元。经过 6 年的发展,2009 年合同总金额4 990万元,实际完成设计收入 3537 万元,同比增长 45%,实现利润 652 万元,同比增长 74%。职工年收入最高的达到了二十多万元。设计产品全年共获得市级以上优秀勘察设计奖 17 项。其工效挂钩方案有以下特点:

1. 目标明确。如:提出 2010 年度基本产值目标4 000万元,任务分解到各个分院。全年奋斗目标 5000 万元,合同签订率 100%,合同履约率 100%,费用收取率 90% 以上。

2. 组织发展目标与个人发展目标高度一致。提出了“五甲设计院的目标”。如:设计产品合格率 100%,设计产品优良率 85% 以上,优秀率 15% 以上,争取市级以上刊物发表论文 10 篇以上,争取市优以上优秀设计项目 11 项,加强人才培养与储备,完成各类职称、专业培训学习 100 人次以上,中级以上职称晋升 8 人以上,引进中级以上职称人员 2 人。

3. 分配制度明确。工资与产值、效益直接挂钩且能兑现奖惩。如:分院生产成本按直接成本 7%、管理成本 3% 严格控制,超支部分由分院业务开支垫支。设计人员根据设计费收入核定一定的直接提成比例。

4. 以“自我控制的管理”代替“压制性的管理”。具体采用的是项目负责制,项目组从立项、设计、交付、收款全程负责,使生产、管理人员能够控制自己的业绩,这种自我控制将成为更强烈的动力,推动他们尽最大努力把工作做好。

具体地说,GH 设计院的考核指标为定量指标,便于考核管理,不存在分歧,考核结果公平。大部分员工能根据工效挂钩方案测算出本人收入,极大激发了员工的工作积极性。工作团队合作意识强,增加了集体凝聚力。^[4]目标管理实施 6 年来,企业取得了长足的发展,职工收入逐年提高,很好地实现了个人发展与企业发展的统一。

(二)年薪制考核——工资及年度奖金与目标考核挂钩

实施单位:HL 服装批发市场。

实施方式:以年度为单位确定全体员工的基本报酬,并根据企业的经营成果及员工的工作绩效,实行分档浮动考核发放薪酬。高层管理人员由董

事会考核;中层管理人员由考核领导小组考核;其他人员由部门负责人考核。

HL 服装批发大市场营业面积 20000 多平方米,共有服装门面、摊位 1000 多个,是株洲市芦淞市场中较有影响力的一家。市场每天营业时间为 5:00-17:00,班次有 24 小时三班倒的(保卫人员、动力部配电值班),有早班(清洁工、市场管理人员、播音员),还有正常白班人员,管理较为复杂。在实施薪酬考核以前,存在管理制度流于形式的问题,经营业主拖欠租金现象较为严重,设备故障不断,员工迟到、早退现象较为严重。2000 年实施薪酬考核后,取得了较好的成效。劳动纪律、市场的卫生状况大有改善;消防隐患大大减少,经营户占道经营的顽症得到了有效整治。对闲置房产进行改造开发,成功招商,盘活了存量资产,当年创收几百万元。市场摊位出租率首次达到 100%。HL 市场的年薪制考核是一种“风险收入”考核。职位越高,职责越是重大,风险收入所占的比例就越高。下面分析其年薪制考核方案的特点。

1. 目标明确。集团有年度总目标,每个部门都有相应的分目标。有的部门为创收(如动力部、招商办)指标,有的部门为节支(如办公室)指标。目标均为量化指标,如:2009 年度创收 70 万元,节支 25.5 万元;市场管理部当月租金收取率 100%。

2. 考核的重点和考核标准清楚明白。每个岗位都有工作职责描述,员工清楚自身的工作职责,清楚哪些行为是公司不允许的行为及处罚标准。

3. 考核反馈及时。每个月,考核领导小组都对上月的考核情况发布考核通报,公布每个部门人员的扣分情况和原因,使工作中的偏差能得到及时修正。

4. 内部公平性。员工的总收入由基薪和风险收入两部分构成。风险收入按基薪收入的比例确定,职位越高,职责越是重大,风险收入所占的比例就越高。

5. 有严格的考核组织和程序。考核领导小组由领导班子成员和各部门负责人担任,考核检查每周必须进行一次,每次检查由小组中的一个部门牵头,一名领导班子成员带队组织。

6. 有明确的考核检查要求,检查结果的处理有明确规定。如:对检查结果是否列入考核或进行整改有明确的划分。属于工作计划执行情况、制度、岗位职责履行、劳动纪律、消防等项目未达标的,将被一次性纳入考核,而环境卫生、部门例会、考勤记

录、计划总结上交情况等项目未达标的先下发整改通知书,整改未达要求的列入考核。

HL 服装市场的目标管理提倡以员工为中心及员工人人参与管理,并力图实现员工的利益与公司利益的一致。通过实施目标管理来促进企业的经营管理,激发和调动员工的工作积极性。实施后,总的来说利大于弊,经过调整偏差,对于该企业的发展起到了积极作用。

三 目标管理法的局限性

目标管理法有很多优点,却也有弱点和缺点。某些缺点是方法本身存在的,另外一些是运用不当引起的。

1. 时间和金钱耗费大。制定考核标准需要大量的时间。量化考核标准往往建立在对大量资料进行统计和科学分析的基础上。例如:提出 GH 设计院提出“费用收取率 90%”,必须了解历年度的费用收取率,并预测情况变化会造成多大的影响。每年制定各项考核指标都要花费 15 天左右的时间,与各级管理人员沟通、调整。年终,工作无法量化的部门员工都要述职,由员工代表进行评议。而 HL 服装批发市场实行年薪制考核后,各个部门负责人都陆续提出了增员报告,反映人员不足完不成考核指标,一年后总人数增加了 10%,办公纸张耗费量增加了 25%,人工成本、管理费用都有所增加。

2. 目标难以确定。考核指标不宜定得太高或太低,否则无法起到激励员工的作用。使同级主管人员的目标具有适度的“紧张”和“费力”,是目标管理取得成效的关键。有一段时间 HL 服装批发市场的考核很严格,员工虽然小心翼翼还是经常被扣工资。春节后大批员工提出辞职,领导班子对其中部分业务技术骨干登门拜访,采取特别奖励、许诺加薪等方式挽留,才渡过了人才危机。而富士康连续出现员工不堪工作压力而跳楼自杀的事件:一是工作程序化、量化到了机械的程度,考核指标过于严格;二是执行者缺乏人情味(有的基层主管不允许员工请假、强迫员工加班),引起员工对现状极端失望,对个人前途绝望,从而采用“自杀”这种极端方式消极抵抗。对于考核目标的制定者来说,制定考核目标的同时,还要考虑“人性化”,否则,将引起被考核者的反感和抵抗。

3. 目标一般为短期的,不超过一年,有时会因为短期目标引发一些短期行为,对以后的工作造成

危害。如GH设计院有个部门猜测次年会降低奖金提取比例,于是将应计入后期的产值计入当期,以期获得更多的超额奖金。

四 如何成功地实施目标管理

一套成功的目标管理法一般有两个方面的基本内容。首先,由管理者与下属共同制定一套便于衡量的工作目标(最好是量化考核指标,建立工作绩效评价体系);其次是定期与下属讨论其目标完成情况(定期反馈,修正偏差)。以上述两家单位的经验,成功地实施目标管理,须实施以下几个步骤:

1. 科学制定目标。由管理人员制定下一年的工作计划书,并确定相应的管理目标。管理目标的确立应建立在前些年度的统计分析、经营情况、国内国际形势预测等基础上,考核目标还应该具有延续性。2010 国资委对于 GH 设计院的法人代表经营业绩考核就体现出延续性,如,时间上延续到了一个经营任期或一个经营周期内。在设定考核目标时,参考了近三年相关指标的平均值,确定可操作性强的目标,使目标对监管企业的工作绩效真正有推进作用,使员工有成就感和满足感。

2. 加强培训,积极沟通。考核领导小组制定考核方案前对目标管理的整个体系做耐心解释,让各级主管人员对目标的原理和方法有详尽地了解与认识,充分领悟企业的基本战略方针。

3. 讨论部门目标。企业负责人根据年度经营目标和各项考核指标,让各部门负责人自行制定工作目标,通过充分讨论沟通制定考核基本目标和年度奋斗目标。部门负责人就本部门目标与下属人员讨论,并要求他们分别制定个人的工作计划,明确每一位员工为部门目标作贡献的具体责任和义务。

4. 工作绩效评价与反馈。单位负责人通过月工作例会等形式,定期就各部门的实际工作成绩与预期目标加以比较,定期召开绩效评价会议,与下属对目标达成的进度进行交流,及时修正工作中的偏差,围绕工作目标通过沟通反馈与员工实现良性互动。

此外,在具体执行中还要与企业文化建设相结合,体现出“人性化”和“人情味”的一面。如单位组织每个月生日的员工一起聚餐,节日组织文艺活动,组织以企业文化为主题的演讲比赛等。德鲁克注重管理行为的结果而不是对行为的监控,这是一个重大的贡献,因为它把管理的整个重点从工作努力——即输入,转移到生产率——即输出上来。

目标管理的主要贡献之一就是它使得我们能用自我控制的管理来代替由别人统治的管理。目标管理把客观的需要转化成为个人内在的目标,通过自我控制最终获得成就。这是真正的自由。

参考文献:

- [1] 叶向峰,黄杰,张玲,孟庆波. 员工考核与薪酬管理[M]. 北京:企业管理出版社 1999:1.
- [2] 董克用,王垒. 人力资源管理专业知识与实务[M]. 北京:中国人事出版社,2000:267.
- [3] 劳埃德·拜厄斯,莱斯利·鲁. 人力资源管理[M]. 李业昆,译. 北京:人民邮电出版社,2005:272.
- [4] 肖更生,刘安民. 管理学原理[M]. 北京:中国人民公安大学出版社,2002:251.
- [5] 付亚和,许玉林. 绩效考核与绩效管理[M]. 北京:电子工业出版社,2005:186.

责任编辑:卫华