

HS集团综合动态绩效评价体系应用研究

周 峰

恒生电子股份有限公司, 浙江 杭州

收稿日期: 2022年2月18日; 录用日期: 2022年3月10日; 发布日期: 2022年3月17日

摘 要

企业为了提高自身的竞争力, 建立一个科学的企业管理体系, 特别是一个符合企业实际的绩效评价体系, 有着不可忽视的作用。传统的绩效评价方法主要侧重于衡量企业的财务性指标, 关注企业的短期效益, 并将短期会计目标的完成视为企业长期成长的保证。然而, 随着企业内外环境变化的日益加剧, 企业迫切需要用战略性的方法来衡量评价自身绩效, 从而求得长期生存和发展。正是在这种情况下, 综合动态绩效评价体系作为一种新兴的企业战略绩效管理工具, 打破了传统财务考核的局限, 灵活分析动态调整, 从多个维度考查企业绩效。本文将HS集团绩效考核模式为研究对象, 展现其绩效评价体系的构建, 从绩效评价的概念及作用出发, 探讨将平衡积分法、评议制等多种方式结合的综合动态绩效评价体系在HS集团绩效评价体系的运用现状, 进而总结其在企业的实施经验, 以期健全HS集团绩效评价体系, 助力企业绩效管理综合水平得到有效提升, 为类似企业提供新型绩效评价的参考。

关键词

企业绩效管理, 综合动态, HS集团

Research on Application of Comprehensive Dynamic Performance Evaluation System in HS Company

Feng Zhou

HS Company, Hangzhou Zhejiang

Received: Feb. 18th, 2022; accepted: Mar. 10th, 2022; published: Mar. 17th, 2022

Abstract

In order to improve their competitiveness, for companies to establish a scientific enterprise management system, especially a performance evaluation system in line with the actual enterprise,

has a role that cannot be ignored. Traditional performance evaluation methods mainly focus on measuring the financial indicators of enterprises, pay attention to the short-term benefits of enterprises, and regard the completion of short-term accounting goals as the guarantee of long-term growth of enterprises. However, with the increasing change of internal and external environment, enterprises urgently need to use strategic methods to measure and evaluate their own performance, so as to obtain long-term survival and development. It is in this case that the comprehensive dynamic performance evaluation system, as a new strategic performance management tool for enterprises, breaks the limitation of traditional financial assessment, analyzes dynamic adjustment flexibly and examines enterprise performance from multiple dimensions. This article will use the HS group performance appraisal model as the research object, its performance evaluation system of the building, starting from the concept and function of performance evaluation, discusses to balance integral method, the combination of a variety of ways such as PingYiZhi comprehensive dynamic performance evaluation system of performance evaluation system in the HS group and the use of the status quo, and summarizes the experience in the implementation of the enterprise, in order to improve the performance evaluation system of HS Group, promote the comprehensive level of enterprise performance management to be effectively improved, and provide reference for new performance evaluation for similar enterprises.

Keywords

Business Performance Management, Comprehensive Dynamic, HS Company

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着近几年我国经济的高速发展,企业的经济效益以及经济实力都有了显著的提高。《国民经济量增质升“十四五”实现良好开局》(宁吉喆)中指出,2021年全国GDP达114.4万亿元、人均GDP达80976元,经济增速高于6%以上的预期目标,工业增加37.3万亿元,比上年增长9.6%,服务业增加61.0万亿元,比上年增长8.2%,国有私营企业增加值比上年增长10.2%,制造业投资、高技术产业投资分别比上年增长13.5%、17.1%,规模以上高技术制造业增加值比上年增长18.2%。长三角地区作为我国综合实力最强的经济中心,其营业收入、净利润等财务指标也在飞速增长。据《2021长三角百强企业排行榜在上海发布》(联合时报社)一文可得,2020年长三角百强企业营业收入达17万亿元,同比增长1.3万亿元,增长率为8.28%,净利润合计为8699.3亿元。其中民营企业合计营业收入为90,507.8亿元,增长率高达11.76%。同时互联网服务行业的营业收入超过了1万亿元,同比大幅增长37%,排名超过商业银行业,一举成为长三角百强企业中的第六大行业,并且有越来越强的趋势。虽然我国企业在各个领域中都取得了长足的进步,在世界经济体系中也越发重要,但是其发展大多关注企业效益的增加以及规模的扩大,对企业内部的管理尤其是员工绩效评价等领域还不是特别完善。传统以财务指标为主的绩效评价体系,已不能适应新常态下企业管理变革和提升企业核心竞争力的要求。因此,完善并创新大数据时代绩效评价体系,是企业、管理者、各部门以及员工个人当前所面临的新挑战。在这种情况下,推出一个适应时代的绩效评价体系也就显得尤为重要。

HS集团作为连续十多年入选全球金融科技百强榜单的企业,一直秉持着以技术、服务、创新为核心的观念,凭借多年金融IT建设经验,以及对互联网的深刻洞察和理解,用优质的产品与服务,持续赋能

金融机构创新发展。正是在这种创新与技术观念下,HS集团构建了独具自身特色绩效评价体系——综合动态绩效评价体系。它将平衡积分法与评议制通过自上而下的方式分层结合,多个指标并行分析,通过每隔一段时间重新评价的方式适应市场的动态变化,加强了公司管理的同时充分调动了员工积极性,为实现长期化的企业战略目标,提升行业企业的核心竞争力奠定了良好基础。

2. 绩效评价文献综述

2.1. 绩效评价的定义及作用

绩效评价,是人力资源管理的核心职能之一,运用一定的评价方法、量化指标及评价标准,对员工的与评定任务有关的绩效信息(业绩、成就和实际作为等)进行观察、收集、组织、贮存、提取、整合,使得员工的实际工作绩效同企业为达到目标所制定的绩效指标的综合性评价过程。田永娟(2013)认为绩效评价在企业绩效管理当中主要起到了三方面的作用:第一,使得企业可以从经营目标出发,推进企业中数据的传递以及企业价值的形成,让人力资源管理同绩效管理变成统一的体系;第二,通过公正透明的绩效评价体系及奖惩制度使得人员的薪资变动,岗位调动有据可依,即人员的工资发放与变动、岗位的变动以及奖惩都要以绩效评价结果为基础并起到优化工作人员心态,调动员工工作积极性的作用;第三,通过绩效管理,企业中高层管理者和普通职工有了双向有效的交流,使得员工明白组织关于自己的看法、核定的结果以及企业的预期价值,发挥企业内部协调运营的最大优势,有助于企业经营目标的实现[1]。

2.2. 国内外绩效评价研究现状

绩效评价作为企业人力资源管理的重要组成部分,通过多年来的完善与提升,已形成较为完整的评价体系。纪云腾,周波,张雅云(2019)提到绩效评价的对象涉及企业员工、管理者、生产作业流程、售后服务体系、盈利情况、学习与培训等多个方面,需采用科学合理的绩效评价方法对企业绩效进行评价,及时发现企业中潜存的问题,有针对性制定相关提升策略,保证企业经营管理工作顺利进行[2]。崔健,罗新远,杨柳青(2019)认为随着人力资源管理发展到战略人力资源管理阶段,战略性绩效管理被提出,企业的生存和发展更加依赖于企业战略性竞争优势。战略性竞争优势的取得和发展要求企业的管理和经营业绩的评价从内向型转向外向型,决策及目标的确定从短期型转向长期型[3]。

上述评价方法在实际应用中,评价指标过多地关注经济效益指标,分析的角度比较单一,往往忽视其他方面的绩效指标。

外国学者 Brown 和 Avension (1998)认为一个有效的绩效评价体系应具备以下特征:同时兼顾内外部评价;评价结果和输出而非评价行为;重点评价有价值的输出;评价系统尽可能简单客观;对研究评价和开发评价要有所区别等[4]。Cook 与 Kerssens (1997)认为绩效评价需考虑投入相关者要求的动态变化[5]。Sivathanu (2005)提出基于项目全生命周期的科技投入绩效的评价方法,根据项目实施不同阶段的特点设计不同的关键影响因素,以此来评价科技项目生命周期中任意时刻的投入与产出绩效[6]。我国学者高天辉、宋砚秋、张萌、戴大双(2012)提出经济效益、科技直接产出、社会效益、管理效益4个一级指标,科技论文专著数、专利申请授权量、奖励数量、技术合同效率等10个二级指标,对政府高新技术产业化项目进行了绩效评价[7]。

上述评价方法深刻体现了多角度全面及适应动态变化对绩效评价的重要性,从当前的大数据发展态势以及政策背景之下来看,专注于长期战略的制定成为各类企业经营发展过程中的重中之重,也是大势所趋。而当前的绩效评定指标也应同企业的长期战略目标相结合,采用科学的依据和方法制定出一套适应于且专属于企业发展的绩效评定体系。由此可见HS集团综合动态绩效评价体系的优越性。

美国哈佛商学院教授罗伯特卡普兰和复兴方案公司总裁戴维诺顿在 20 世纪 90 年代提出了平衡积分卡(The Balance Score Card 简称 BSC)方法,该方法为绩效评价体系的构建带来了新的指导性框架,从客户、财务、内部流程和学习与成长四个维度设计了评价企业绩效的指标体系,明确引导员工工作行为,进而对企业业绩的各个驱动因素进行全方位评价和考量,以实现企业的战略长期目标。何玉萍(2019)认为,相较于以往科技创新型企业常用的国有资本金企业绩效评价体系来说这种方法在减少信息缺失的基础上,能够将新形势下科技创新型企业财务指标与企业发展战略结合在一起,弥补了传统企业绩效评价主要注重单一财务指标评价体系的不足,从根本上对新形势下科技创新型企业绩效进行评价[8]。鲁芳凝(2018)认为平衡积分法在改善自身绩效和整体绩效上有关键作用,能够在整合资源、提高员工创新能力、反馈实时信息、制定长期目标上具有主动性[9]。

马乃云(2016)认为平衡计分卡是以战略任务目标为核心的管理思想,与其他评价方法相比优势在于:第一,重视非财务指标,可以从业务、客户、学习与成长等方面监督短期结果,有利于提升创新能力;第二评价指标与战略可根据实际情况灵活改善[10]。目前我国大多科技型企业也正在尝试运用平衡积分法的绩效评价体系,国内学者也对平衡计分法应用于我国各类公共部门和非营利性部门进行了探索和实践,并取得了不错的成效。

HS 集团使用的综合动态绩效评价体系结合了平衡积分法,通过细分企业的长期战略目标,使得企业经营目标落实得更为细致,并对实施的每一个环节和指标进行细化跟踪评价在此过程中不断沟通、反馈、调整,以形成一套完善可靠的执行性企业管理体系,促进企业管理经营,最大程度地完成企业组织战略目标。

3. HS 集团绩效评价体系的构建

HS 电子是一家金融软件和网络服务供应商,1995 年成立于杭州,2003 年在上海证券交易所主板上市。HS 电子以技术为核心竞争力,聚焦于财富资产管理领域,为证券、银行、基金、期货、信托、保险等金融机构提供整体的 IT 解决方案和服务,为个人投资者提供财富管理工具。作为全领域金融 IT 服务商,HS 电子已连续 12 年入选 FINTECH100 全球金融科技百强榜单,2019 年排名第 43 位。而其取得这样的成就与其独特的绩效评价体系息息相关。

3.1. 组织评价

HS 集团将绩效评价分为组织绩效评价与个人绩效评价,其中组织绩效评价分为一级组织和二级组织。

HS 集团的一级组织包括业务群和事业群。一级组织先制定 SP (Strategic Plan)和 BP (Business Plan)。其中 SP 一般为接下来三年的战略规划,BP 为一年的年度规划,其内容包括 KPI 的绩效计划和构建平衡记分卡框架。在制定完成后,公司针对其 SP 和 BP 进行评审,评审由公司的战略规划部来牵头,邀请公司的高管,财务,包括运营相关的职能部门一起评审,在评审全部做完之后,得出一级组织的 KPI。而在一级组织的 KPI 出来了之后,就会往下分解到二级组织,BU (Business unit)负责人通过承接一级组织的指标来制定二级组织的 BP。同样的,二级组织全部制定好了之后,会再往下分解到部门,逐级分解。

3.2. 个人评价

HS 集团的个人绩效评价分为干部和普通员工。其个人绩效考核系数分布,均由直接主管综合确定,片区主管审核。其中流程如图 1 所示:

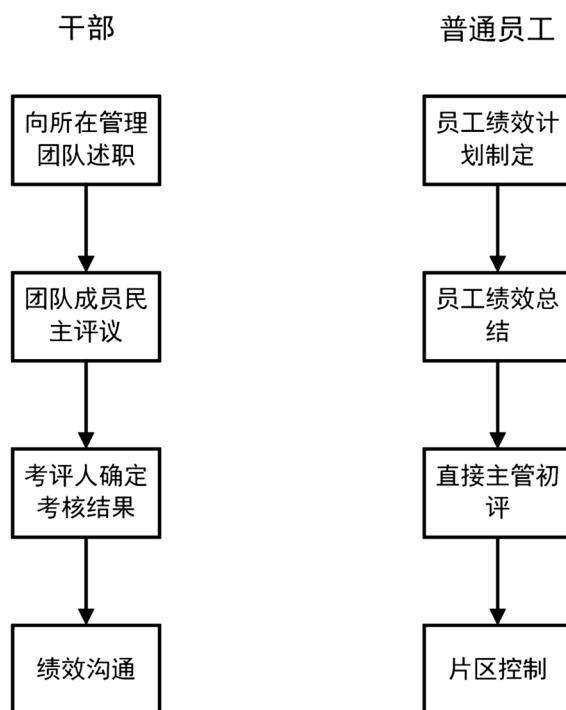


Figure 1. The flow chat of self-evaluation
图 1. 个人评价流程图

3.2.1. 干部考核

公司对干部的要求是“洁才美备，以德为先，知行合一”，干部的绩效考核分为年度考核和半年度考核，其中公司高管，只需进行年度考核。年度考核按照“述职 + 集体评议 + owner 决策”程序进行，半年度考核则适当从简。其中绩效通过分层控制，业委会管理班子成员，在业委会考核和 361；BU 或中心副总部门经理、部门副经理在 BU 内考核并 361。在评出级别后，综合绩效 A 及 A+ 的干部将在奖金、绩效股权、晋级、荣誉奖项等各方面得到倾斜。而对于综合绩效 C 的干部，不予晋级、加薪和分配绩效股权，奖金不得超过标准奖金的 50%。并对连续两次综合绩效为 C 的干部，予以免职，调离原岗位或辞退。

3.2.2. 普通员工考核

除管理干部外的其他员工，公司每年根据年度绩效计划同样对员工进行年度和半年度绩效考评，其绩效成绩按 10% 的 A+，20% 的 A，60% 的 B，10% 的 C 分布。其中“A+”和“A”合计不能超过 30%；各业委会“C”整体大于等于 10。另外，1~6 月辞退的正式员工计入半年度考核的 C 名额，7~12 月辞退的正式员工计入年度考核 C 名额中。普通员工最终绩效等级根据“工作业绩”和“价值观”两项评分的情况来评定，员工年度考评结果与员工适岗评估晋级、奖金、股权公司年度荣誉等挂钩。

4. HS 集团综合动态绩效评价体系的应用

4.1. 流程介绍

由于若单一的以 KPI 考核作为结果，很难制定合适的 KPI 指标，因此，HS 集团早从 2010 年开始便采用平衡积分卡为主要的绩效管理工具，将 KPI 作为包含其内的一项指标灵活处理。由于以评分的方式分配奖金对打分部门的挑战太大，打分的偏差值也较大，而评级可以很好地避免这一事情的发生。从 2014 年开始 HS 集团采用了评议制的方式，将 BU 按“361”分级为 ABC 三级进行绩效管理。

按照平衡积分法，HS 集团的绩效评价体系分为了财务、业务、客户、学习与成长等四个维度，每个维度又分解为若干个易得的二级指标，如表 1：

Table 1. Balanced scorecard method's using in HS Company

表 1. 平衡积分法在 HS 集团的应用情况

一级指标	二级指标
财务维度	通用的指标，合同额，净利润，回报率
业务维度	流程要求，BUG 率
客户维度	客户满意度、客户保留率、新客户开发率
学习与成长维度	核心岗位人才保留率、薪酬市场竞争力

其中财务维度的指标由财务部牵头；业务维度的指标，由运营管理总部下达；客户维度的指标，由产品技术管理部制定；学习发展维度的指标，由人力资源部确定。

HS 集团经过了两年的公司变革，其中各类考核、各类的组织管理机制，都处于动态变化，基本上每年 HS 集团都会有组织的变动，那么考核的指标、相关的权重都会有所不同。2020 年 HS 集团的目标是“客户第一”，那么客户维度指标的权重就会加大一些。2021 年 HS 集团的目标是“质量第一”，那么对于公司内部的一些流程，质量的一些要求就会变高，那么业务维度指标的权重就会有所上升。

因此 HS 集团注重动态的迁移，采用了综合动态的绩效评价体系，其具体流程如下：首先是组织的绩效评价。由 BU 做出 SP 和 BP，在一月份的时候进行具体的评审，BU 的负责人在评审会上分别介绍自己所负责 BU 的 BP，再由财务、人力、技术总部和运营总部参与评审并对各个 BP 按“361”将其分为 ABC 三个等级，其中 A 评级占 30%，B 评级占 60%，C 评级占 10%，得到 BP 的评级结果。

到了七月份进行半年度的组织绩效考核及回顾，根据半年内 BP 的实施情况及市场变化，通过评审会进行相应的调整，其中调整后 A 评级的 BU 数量不能超过总数的 30%。同时七月份还有 BU 本身 KPI 的考核，该考核结合各 BU 的 BP 等级，将动态调整后中期的 BP 等级和 KPI 的业绩考核结果两个维度相结合以评出半年度的绩效评级，同样分为 ABC 三个评级按“361”分级得到 BU 最终的绩效评议结果。因为如果多设一些挑战性的指标，那么在年初评级时，评审会可能给出较高的 BP 等级，但是半年后会发现其实这个指标难以达到；反之，设立一些较为保守的目标，BP 的评级较低，半年后达到了较好的 KPI，但年初设定的 BP 等级就偏低了。在这两种情况下我们就不能单方面的根据动态调整后中期的 BP 等级或者 KPI 的业绩考核结果而要综合考虑两个维度来决定他的年度的绩效考评的结果更加公平全面。

在年底最终考核中，A 级的 BU 在所有的二级组织绩效评价完成之后可由相应的业务群总裁申报 A 评级的二级组织参加公司的冲 A+ 评选，其中最终成功得到 A+ 的 BU 数不超过参与 BU 总数的 10%。

接着是个人的绩效评价。在一月份的时候先定组织的 KPI，然后逐层会分解到部门，再由部门分解到员工个人，以确立个人的 KPI，但由于时间关系，且员工的绩效是以他的工作的职责和他个人的一些成长为主，跟平衡积分卡关联度不是那么的大，员工的绩效计划也是从一月份开始写，所以部门将 KPI 分解到个人的行为及员工个人的绩效计划书写并线同时进行。其中员工个人的考核，以半年度为一个周期，每六个月考核一次。最终考核从差不多 12 月的最后一周开始启动，然在一月份的最后一周全部结束。

4.2. 绩效评价结果的认可度及运用

绩效评价不仅可以为企业的业绩绩效评估作出重要的数据参考，而且对每个员工的绩效指标可以很直接的向企业的管理层展示，给领导在作出决策的时候提供明确的参考数据，给领导的管理带来有效的帮助。据调查，HS集团的公司高管(包括总裁、董事长)乃至全公司集体员工，均认为这套综合动态绩效评价体系对这几年KPI结果具有导向性指挥棒的作用。认为这套体系作为管理工具而言非常的有效。

5. 综合动态绩效评价体系的实施经验

5.1. 管理层层面措施

5.1.1. 确定设计方向，因材施教对症下药

HS集团的综合动态绩效评价体系有参考华为的绩效评价体系，结合企业自身情况加以调节，最终形成自己的综合动态绩效评价体系。虽然绩效评价体系对于企业的绩效考核系统来说是一个万物皆宜的通用模板，但任何组织若要应用它，都必须针对企业自身的情况“量体裁衣”。在这过程中，管理层必须要认真学习，将其精神，原理与企业自身的特殊情况相结合才能发挥强大作用，决不能一味模仿其他企业已运用的现成方法。综合动态绩效评价体系主要是以企业的发展战略为导向，对企业战略目标的实现进行量化管理，不同的企业有不同的愿景、战略任务，在具体目标的选择上，必须考虑自身企业所处的行业，企业的内外部环境，以及自身企业的特殊发展战略战术。

5.1.2. 转变沟通观念，建立完善的绩效沟通机制

绩效沟通是绩效管理过程中消耗时间最长，难度较大，同时也最能促进战略目标发展的环节。因此，加强管理者沟通意识，可以为企业文化建立更好的目标。一个比较良好的企业文化，是实现顺畅沟通的基础保证。一个好的制度规范能够实现企业管理核心地位的正常沟通，保障企业的战略发展目标。因此，我们必须把企业绩效沟通提高到企业管理制度层面上来，制定比较严格的制度规范加以约束。站在战略高度实践综合动态绩效评价体系，高层管理者需要充分参与和支持；需要强化执行力企业文化的建立；需要民主式管理风格的确立；需要加强企业内沟通，转变沟通观念，建立完善的绩效沟通机制；并将综合动态绩效评价体系与企业的激励机制联系起来。HS集团通过自上而下逐级分解，分层管理的方式很好地实现了高效的绩效沟通机制，并通过将奖金、绩效股权、晋级、荣誉奖项等与绩效评级挂钩的方式充分调动了员工积极性。

5.2. 业务部门层面措施

5.2.1. 逐步落实指标，加强目标设计民主性

如同管理层需奠定的绩效评价总方向基调，相关业务部门在制定绩效评价具体指标的过程中，应从企业发展宗旨和使命出发，依照本企业延续的文化，紧紧围绕企业战略发展目标，通过企业管理层和员工共同讨论的形式，充分发扬员工的积极性，来确定员工在考核其内应实现绩效的工作目标，包括绩效考核目标、关键绩效指标、绩效评价标准等。

在这其中，一是要选好单个指标，找出能够真正反映企业四方面绩效的衡量指标。在具体设计中，财务指标的创立和量化相对容易，而其他三方面的指标则需要企业根据自身的战略及生产运作特点予以选定，并力求用量化的指标说明问题。二是要确立指标间的相关关系，实现四方面多个指标的良好衔接，避免衡量指标之间的冲突与平衡。三是要积极研究工作标准和行业情况，逐步建立起可供比较评价的指标参照体系。最后，还要注意随着企业战略目标的改变，适时对平衡计分法指标体系作出相应调整。其落实各项指标的流程如图2所示：

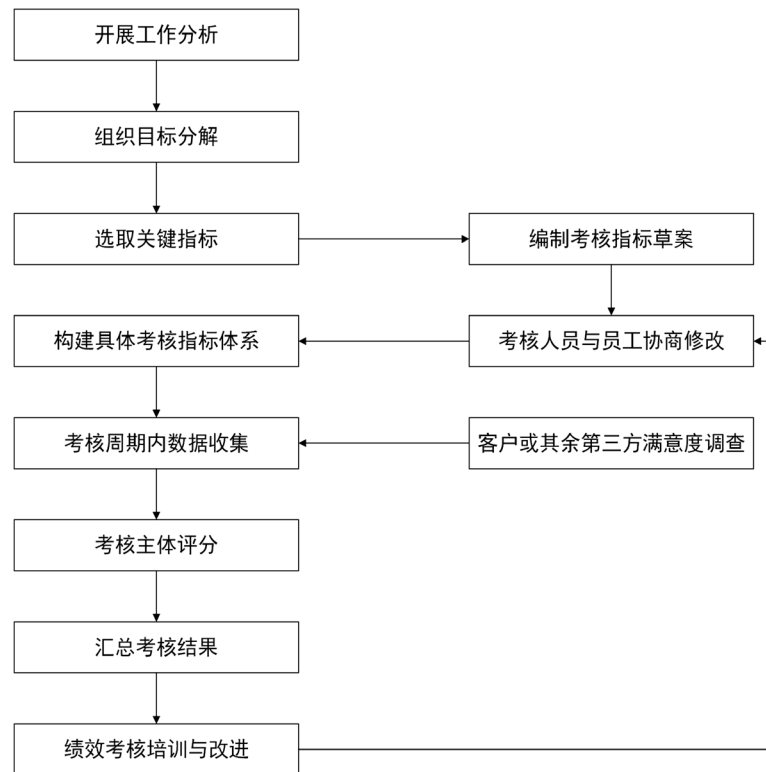


Figure 2. The flow chat to put the targets into effect

图 2. 落实指标流程图

5.2.2. 完善信息系统，发挥信息传递重要作用

信息系统在帮助组织成功实施 HS 集团综合动态绩效评价体系中，起着极为重要的作用。一个有效的管理信息系统，可以将企业内外部的信息进行有效的整合、分析、过滤和提纯，并及时将这些信息反馈给企业决策制定组织，从而帮助企业进行战略决策。因此，企业应用综合动态绩效评价体系，不仅要注重对财务管理系统的重视，还要加强对 ERP、HRIS 等管理系统的充分利用，进一步根据自身需要对各信息子系统进行整合，并根据组织内外环境变化不断地对其加以完善，从而使它紧密地与组织的战略结合在一起。

建立、完善覆盖整个企业的信息监控系统，同时注意数据库的收集建立，让整个企业通过信息网直接连成一个整体，保证信息能够传达给每一个员工，也能收到员工及时的反馈，加强员工的交流和对新管理方式的认同感。这样能提前收集资料和数据，支撑平衡计分法关键性指标的选择，及其恰当的量化标准的确定。同时在实施过程中，做到及时检测和信息反馈，灵活调整平衡计分法绩效考核指标体系，确保各个维度下的指标能切实反映企业发展状况，还可以通过分析反映的数据，帮助管理者做出未来的决策。

5.3. 员工层面措施

5.3.1. 建立健全覆盖企业 KPI 效绩考核体系

在 HS 集团绩效考核中，运用综合动态绩效评价体系，将平衡计分卡作为主要工具，将 KPI 作为指标涵盖其中。运用了关键绩效指标法，将指标分为关键指标和一般指标，在搜集指标数据时，运用全视角考核法，通过设置评分问卷和访谈等形式，从上级、同事、客户、自己不同的角度全方位收集信息。

目标绩效考核是自上而下进行总目标的分解和责任落实过程，相应的，绩效考核也应服从总目标和分目标的完成。因此，作为部门和职位的 KPI 考核，也将部门对公司整体进行支持、部门员工对部门进行支持的立足点出发，同时绩效考核区分了组织考核指标和个人考核指标，能够从机制上确保上级能够积极关心和指导下级完成工作任务。企业将它视作一个完善绩效管理体系、促进员工积极性并提高绩效的机会，并在此基础上不断制订出符合企业现有资源和管理水平的绩效考核方案，便会越做越好。

5.3.2. 充分重视员工学习和成长发展指标

HS 集团的综合动态绩效评价体系中运用了平衡计分法，其强调平衡考察企业各方面的思想，认为学习和成长角度是最基础性的方面。由对学习和成长角度的考核与改善，支撑着递进式的内部流程、客户角度，最终汇聚到财务方面。可见员工学习和成长的发展是企业发展的基石，也是最容易忽视，最不易考核的部分。所以为了更好应对新环境，企业内部管理人员与在职员工需要不断创新成长，定期开展技术培训活动，重视企业的人力资本管理，知识技术的革新和企业文化建设等无形资产的提升，综合考核人才留存率，培训完成率，人才引进指标，员工满意度等，才能真正实现平衡思想的新管理，适应信息时代对人才，知识，文化的渴求与争夺，建立以人为本的管理理念，达成企业的战略愿景目标。

5.3.3. 充分调动员工的工作积极性

对于带薪缺勤、利润分享计划、长期残疾福利等规定，HS 集团在制度设计上有利于维护广大职工的合法权益与合理诉求，包括评级制度与晋级、奖金、股权公司年度荣誉等挂钩，以及部门、员工冲 A+ 模式，均能在一定程度上激发员工的工作积极性，对员工来说有较强吸引力，有利于吸引和留住人才，提升员工对企业的忠诚度。将绩效考核结果与薪酬和晋升机制有效结合，充分提升员工的积极性、主动性，使员工自觉地查缺补漏，合理安排工作，从而有效实现企业的战略目标。

6. 总结与展望

总之，随着现代社会的不断发展，互联网行业获得了越来越高的关注度。如何快速适应时代的发展趋势，争夺市场资源，稳固市场地位，实现可持续发展逐渐成为了各大互联网公司的重点关注问题。面对激烈的市场竞争而借助一个好的绩效管理体系能够很好地增强企业的竞争实力。而 HS 集团综合动态绩效评价体系可以算得上是一种较为先进的绩效评价体系。它能对组织及个人的绩效进行更为全面公正的评价，更好地培养人才，使员工用热情饱满的态度对待工作，保持企业各部门之间沟通流畅，让公司呈现出一派积极向上的姿态，这不但顺应了企业发展的目标，还有利于企业发展战略的设定、延续企业文化。由此可见，HS 集团综合动态绩效评价体系为企业业绩评价系统的完善起到了不可忽视的作用，从而实现了企业价值的最大化，这对于一个企业的发展有着十分长远的战略意义，但仍存在一些不足。本文以 HS 集团为研究案例对象，首先通过分析当下业绩评价的作用及现状，结合 HS 集团综合动态绩效评价体系的构建及应用，分析其适用性，总结其实施经验，进一步完善综合动态绩效评价体系，期待本文的研究结果可以为与 HS 集团相似企业绩效评价体系的构建提供一些参考价值，进一步促进绩效评价体系的发展。

参考文献

- [1] 田永娟. 人力资源管理中绩效评价的作用探究[J]. 绩效评价, 2013(11): 206.
- [2] 纪云腾, 周波, 张雅云. 基于平衡计分卡的企业绩效评价研究[J]. 价值工程, 2019(10): 66-69.
- [3] 崔健, 罗新远, 杨柳青. 科技型民营企业绩效管理体系设计与优化——基于 BSC 的视角[J]. 绩效评价, 2019(9): 78-81.
- [4] Avenson, B. (1988) Measuring R & D Productivity. *Research Technology Management*, No. 6, 30-35.

- [5] Cook, K. (1997) Design Principles for the Developing of Measurement Systems for R & D Processes. *R & D Management*, No. 4, 345-357.
- [6] Sivathanu, P.A. (2005) Performance Measurement of R & D Projects in a Multi-Projects, Concurrent Engineering Environment. *International Journal of Project Management*, **20**, 165-177.
- [7] 高天辉, 宋砚秋, 张萌, 等. 我国政府对高新技术产业化项目财政科技投入绩效评价[J]. 技术经济, 2012(7): 28-33.
- [8] 何玉萍. 新形势下科技创新型企业绩效评价体系研究[J]. 企业战略, 2019(16): 83-90.
- [9] 鲁芳凝. 基于平衡计分卡的绩效管理策略探讨[J]. 绩效管理, 2018(3): 135-137.
- [10] 马乃云. 基于平衡计分卡方法的财政科技经费绩效评价体系研究[J]. 2016(10): 184-192.