

HY Company Performance Appraisal System Construction Research

Wenbo Yu, Minglei Zhang, He Du, Xiangxiang Guo, Xumei Wang, Wenjun Luan, Julong Feng

Pan Asia Business School, Yunnan Normal University, Kunming Yunnan
Email: 15545155881@163.com

Received: Jul. 29th, 2019; accepted: Aug. 13th, 2019; published: Aug. 20th, 2019

Abstract

Based on KPI performance appraisal related theory, this work analyses the present situation of HY company performance management, finds out the existing problems, and constructs suitable KPI performance management system frame for HY company to solve these problems. The company strategic objectives can be decomposed step by step. The working objectives of each functional department of the company are matched with KPI performance management system to build a feasible KPI performance management system.

Keywords

Performance Appraisal, KPI, System Construction

HY公司绩效考核体系构建研究

于文博, 张明磊, 杜贺, 郭向向, 王旭梅, 栾文君, 冯巨龙

云南师范大学泛亚商学院, 云南 昆明
Email: 15545155881@163.com

收稿日期: 2019年7月29日; 录用日期: 2019年8月13日; 发布日期: 2019年8月20日

摘要

本论以KPI绩效考核相关理论为基础, 对HY公司的绩效管理现状进行了分析, 找出其存在的问题, 并针对这些问题, 重新建构适合HY公司的KPI绩效管理体系框架, 并对公司战略目标进行逐层分解, 将公司各职能部门的工作目标与KPI绩效管理体系进行对应搭配, 构建成一个切实可行的KPI绩效管理体系。

关键词

绩效考核, 关键绩效指标, 体系构建

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

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

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



Open Access

1. 引言

在世界经济全球化的大背景下, 企业之间的竞争方式也发生了变化, 效率、市场、核心竞争力等成为新的管理关键词。企业不再为了实现短期经济目标利润最大化提高管理水平, 而是更加重视如何形成与保持企业的核心竞争优势。而作为企业管理的核心内容之一, 绩效考核就引起了管理者们的注意, 开始考虑应如何进行科学、合理, 有针对性的绩效考核。以前传统、单一的财务考核体系在新的环境下已无法满足企业的管理需求。近年来, 绩效考核渐渐为企业形成了自身的竞争优势, 它逐渐成为一个能将企业推向更高位置的考核管理过程。在此过程中, 它既能帮助企业实现利润增长, 又能改善企业员工的绩效管理。很多企业构建适合的绩效考核体系, 收集真实有效的数据资料, 依据考核数据和分析结果, 最终确定企业的考评结果和激励手段。

绩效考核现在已经成为企业管理核心内容的一部分, 很多企业都将绩效考核当作一种责任划分、实现企业战略目标、提高企业价值的有效途径。企业内部战略目标与个体目标不一致的情况下, 绩效考核能使管理者识别到这种差异, 进而产生关注与重视。同时, 收集企业员工的相关工作数据, 关注其工作表现, 就可以将绩效管理与企业的人力资源活动紧密的联系起来, 使绩效管理不再是一项孤立的管理活动。基于企业管理对绩效考核的现实需求, 关键绩效指标(KPI)理论因其满足了企业对绩效考核的根本需求, 使 KPI 理论渐渐成为企业在绩效管理过程中竞相追捧的新模式。但是, 有些企业忙于引进该理论, 没有对其实用性进行深入、细致地研究, 也没有根据企业的实际情况进行量体裁衣, 使得有些企业引进、实施 KPI 理论实效并不好, 甚至出现生搬硬套现象。

本文通过对 HY 公司绩效管理工作的分析发现, 公司的绩效考核工作存在一些问题。公司应该根据企业实际情况“因地制宜”, 结合公司固有的特点和自身的其他情况, 不断优化方案, 通过不断调整和完善绩效管理体系调动员工积极性, 不断提高公司的绩效管理水平和, 最终实现企业的核心战略目标。

2. 相关理论

2.1. 绩效考核理论

绩效考核就是通过对企业员工的个人行为、工作态度以及业绩等综合工作表现进行考核、分析和评价, 最终实现企业战略目标的一种企业管理方法。这种方法能够充分调动企业员工的积极性和主动性, 同时激发员工的创造力, 通过培训提高企业员工个人的综合素质。在绩效考核过程中, 管理人员通过员工个人在企业中的真实表现来进行绩效考核和评价, 被考核人员的个人能力以及就职岗位的适合性等考核标准也在此体现出来, 并将其作为晋升、奖励、培训、劝退等管理措施的主要依据。

绩效考核理论渊源最早源于英国, 当时是主要被应用于西方国家公务员管理的一种制度。初期, 西方国家公务员晋升主要靠资历, 论资排辈, 老员工比新入职员工晋升快, 同期入职员工一起升职加薪, 这种管理方法一度造成了公务员队伍发展滞后, 人员冗杂, 工作效率低下。1854 到 1870 年, 注重公务

员个人能力的绩效考核制度逐渐取代了原有制度，改革就此拉开序幕。新的公务员考核制度，开始实行以个人为单位的逐年逐项进行考核的方式，然后根据考核结果，来对员工进行奖罚或者职位升降。在当时，这种新的考核制度，把英国的公务员工作积极性完全调动起来了，效率翻倍的提升，大大提高了政府部门的工作效能，绩效考核在英国的成功应用，为其他的国家树立了很好的榜样，也提供了很多的成功经验。1887年，美国的公务员管理也正式启用了绩效考核制度，将考核结果应用到人员的奖惩、培训、升降上。自此之后，很多国家便开始效仿英国和美国的公务员制度，形成了各具特色的公务员管理制度。这种制度有一个共同的特征，即把工作实绩表现作为考核的最重要内容，同时对德、能、勤、绩进行全面考察，并根据工作实绩的优劣决定公务员的奖惩和晋升[1]。

1897年，欧洲的一位经济学家在研究中发现：在十九世纪的时候，英国的财富并没有被平均分配，而是呈现了一定的趋势：有一大部分的财富掌握在小部分的人手中。后来人们给这种现象进行了命名：二八法则。第二次世界大战后，一位工程师将二八法则应用到日本的企业之中，取得了非常好的效果，受到日本多个企业的大力追捧，由此推动了日本工业的大力发展。美国经济由此受到影响之后，二八法则在美国也开始被重视。二八法则是 KPI 理论的基础，运用到绩效管理中，具体体现在 KPI 理论上，即一个企业在价值创造过程中，每个部门和每位员工的 80% 的工作任务是由 20% 的关键行为完成的，抓住 20% 的关键，就抓住了工作任务主体[2]。

2.2. 关键绩效指标(KPI)

关键绩效指标法(Key Performance Indicator)，是指把企业的战略目标简化为几个能够度量的关键指标，然后将对这几个关键指标进行评估，并把设定的关键指标作为评估的标准，通过将员工在规定时限内的绩效与其进行对比的一种绩效考核的方法。关键绩效指标是通过组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，把组织的战略目标分解为可运作的远景目标工具，是企业绩效管理系统的基础[3]。

KPI 是绩效考核的基础工具，它把企业员工个人目标与组织目标结合起来，是确保企业战略指标得以实施的重要工具。KPI 于 1999 年被正式引入我国，随后成为企业绩效考核中运用最广泛的管理工具。KPI 具有明确的战略导向作用，已有的研究将 KPI 作为导向性指标应用在不同领域，如 Francisco 将 KPI 作为导向性指标，构建了评估知识管理方案在实现组织目标中的贡献的框架，但多数研究还是将 KPI 作为一种管理控制的手段，强调其评估和控制的功能[4]。运用 KPI 方法进行公司关键量化指标的设立和分解，是在对公司预算考核指标进行分析的基础上，根据公司使命和愿景确定公司的关键成果领域[5]。大部分人都只是从测量与控制的角度对某一特定领域的 KPI 体系进行研究，并未关注 KPI 作为导向的功能。实际上，KPI 是基于公司的发展战略而设计，假定人们会主动采取必要的行动来达到事先确定的目标，通过在 KPI 上达成的承诺，员工与管理人员就可以进行工作预期、工作表现和未来发展等方面的沟通[6]。

3. HY 公司绩效考核现状及存在的问题

3.1. HY 公司绩效考核现状

HY 公司成立于 2015 年，是一家生产高、精、尖端机电设备，拥有进出口权的小型民营企业。公司员工 85 人，主要分为五大部门：财务部、工程部、生产部、进出口部和服务部。其中总经理 1 人、财务部 5 人、行政人员 9 人、进出口业务部 5 人，工程师 15 人，生产人员 45 人，库房管理员 5 人。

HY 公司成立之初，由于公司主营业务单一，一直没有大规模招聘员工。公司实行总经理以下部门经

理负责制，公司内部依据业务内容不同而分工，没有明确等级划分，对于公司个别职位的绩效考核没有建立具体标准。鉴于以上原因，公司没有形成一套完善的绩效考核管理体系，没有建立公平竞争、合理差别的奖惩机制和激励制度。公司的绩效考核体系一直处于缓慢的发展过程中。

3.2. HY 公司绩效管理中存在的问题

3.2.1. 绩效考核指标体系设计缺乏科学民主性和系统性

HY 公司绩效考核制度制定不合理，个人主观意识强，指标体系设计不科学，缺乏民主性和系统连续性。高层管理者仅把是否发生重大安全事故和客户投诉作为考核重点，没有将企业的整体经营活动展现出来，绩效考核指标没有将上层目标具体分解下来，没有形成目标层级结构。考核制度仅有上级部门制定，员工参与度差，因此制定的考核目标和制度很难得到员工的认同与理解，制定过程缺乏科学性和民主性，所以实际实施效果并不理想。同时，HY 公司的绩效考核周期设置的也不够科学，考核周期仅采用年度考核的方式，因此，这样的考核方式下，公司高层很难及时了解员工的真实工作状态，发生问题也很难得到及时处理，会对工作业绩产生不利影响。

3.2.2. 绩效考核与公司核心战略目标相脱节

绩效考核与公司战略目标实施相脱节，且没有与其他激励模块协同作用。HY 公司有自己明确的核心战略目标：加强公司内部管理、完善客户服务、提升企业文化建设、提高盈利能力、进而提升客户满意度，员工满意度，但是，公司没有将绩效考核与企业战略目标相结合，没有将考核指标分解到每个部门甚至每名员工身上，客户满意度和重大安全事故两个指标不能完全代表 HY 公司的整个战略目标，这使得绩效考核与公司的战略目标实施发生脱节，公司的战略目标是通过公司全体员工共同努力完成的，是与每位员工的工作业绩息息相关的，如果绩效考核指标不能起到引领员工努力工作的作用，那么 HY 公司的绩效考核体系就是不完善，不合格的，这势必导致 HY 公司的绩效管理工作一直处于缓慢发展境界。

3.2.3. 管理松散、权力高度集中

受传统绩效管理模式的影響，HY 公司的管理比较粗放，“一人独大”的管理形式比较突出，这样势必导致公司在绩效管理活动中做出的管理决策缺乏科学性和民主性，同时管理人员较少，很难创造一个公平、公正、公开的绩效管理氛围，对普通员工的监管也不到位。没有将考核结果很好地落实下去，致使公司管理奖罚不明，缺乏奖励机制，很难从根本上改善公司的管理水平和经营业绩。

4. HY 公司绩效考核(KPI)体系构建

针对 HY 公司绩效考核存在的问题，只有设计一套科学、合理的绩效考核体系才能解决这些问题。这套考核体系要遵循 SMART 原则，即目标必须是具体的，可度量的，可获取的，可实现的，而且具有时限性。

4.1. KPI 绩效考核体系设计原则

考核体系的构建除了要遵循 SMART 这些基本原则之外，还要遵循以下几项具体设计原则。

4.1.1. 战略目标导向原则

HY 公司的 KPI 绩效考核体系的构建一定要与公司的整体战略目标保持一致，公司的所有的生产、经营活动都要围绕该公司的核心战略目标展开，而 KPI 绩效考核体系是对员工在生产、经营活动中的工作业绩进行评估，因而，HY 公司 KPI 绩效考核体系的构建应围绕企业的核心战略目标展开，绩效考核目标要层层分解、落实到企业的生产、经营等职能管理部门中去[7]。

4.1.2. 公平、公正、公开原则

HY 公司构建绩效考核体系应遵循公平、公正、公开的原则，确保每道程序透明化，每个指标精确化，这样建立起来的绩效考核体系既能准确地评价员工的工作业绩，也能使绩效考核结果得到员工的认同与接受，同时也能引起员工对绩效考核的重视，执行下去也更加容易，员工对自己工作上的不足，也能通过积极参加培训得以完善，进而成为企业需要的人才。

4.1.3. 实效性原则

每套绩效考体系都有自己的“地方性”和独特性，在其他地方应用比较成功的绩效考核体系直接应用到 HY 公司，一定行不通，HY 公司有其自身的企业特征，绩效考核体系要想成功的得以应用，必须根据 HY 公司量体裁衣。HY 公司是个中小型的企业，人员比较较少，灵活性较高，这就决定了为 HY 公司构建的绩效考核体系不能过于复杂，应该遵循简单、有效的原则。

4.2. 确定公司各层级 KPI 指标

在确定 HY 公司各层级 KPI 指标之前，首先要确定 HY 公司的战略目标，只有战略目标确定了，才能与各级 KPI 指标相对应，进行目标的层层分解。根据 HY 公司目前的战略规划，HY 公司战略目标主要体现在以下四个方面的内容：一是完善企业内部管理，二是提升客户服务质量，三是实现企业利润增长，四是加强企业文化建设。

由于 HY 公司是个中小型的生产加工出口型企业，主要分为五大部门：财务部、工程部、服务部、进出口部以及生产部，根据各部门所承担的不同工作职责来构建 KPI 绩效考核体系是最适合的一种方法，通过将公司的顶层战略目标层层分解，使部门级 KPI 指标和员工级 KPI 指标都与公司层层分解的目标一一对应，保持一致，将战略目标分解成一个个具体的小目标。公司级 KPI 指标的确定是由企业的核心战略目标分解而来，在明确 HY 公司的公司级 KPI 指标的基础上，根据各部门的工作职责和业务流程，把公司级 KPI 指标细分到各部门，部门级的 KPI 指标是根据部门间不同的职能结构和不同的业务类型来划分的。最后将部门级的 KPI 指标细化、落实到每一位员工身上，分别由不同岗位上的员工去完成，这样就会使整个公司的绩效考核体系与公司的战略目标保持一致，公司的战略目标就更容易完成，同时能使该 KPI 绩效考核体系真正成为 HY 公司战略目标实现的有效管理工具[8]。

4.3. 确定 KPI 绩效考核指标权重

KPI 绩效考核指标的权重设置要能反应出整个公司、整个部门的工作重点以及倾向性，通过设置权重比例给予员工工作导向和具体指引，使其清楚工作的方向性，在同时出现几项工作时要优先考虑权重比例大的工作，对员工而言，工作的主次和轻重就能区分出来，也不至于很多工作摆在面前时，不知道从何下手。但是权重比例相对较小的指标也要值得关注，只是相对权重比例高的指标，重要性要较弱一些。重要性较弱的工作不是表示这个工作可以不做，每一个绩效考核指标都是从企业的战略目标分解而来的，都有其存在的意义，不能因为没那么重要就被忽视。

根据 HY 公司的实际情况，KPI 指标的权重设置方法是：由公司五个部门的 5 名负责人、1 名总经理组成 6 人的考核小组，以各部为例，每名考核人员将各部的 KPI 指标两两进行比较，相比之后，非常重要的指标得 4 分，比较重要的指标得 3 分，一样重要的指标得 2 分，不怎么重要的指标得 1 分，完全不重要的指标得 0 分，根据每项 KPI 指标的得分算出其在整个部门工作指标中的权重比。

4.4. 考核结果的应用

根据各部门的工作指标和权重比计算出每名员工的得分，在 HY 公司绩效考核体系设计方案中，具

体评分标准如下：杰出(90分及以上)，在绩效考核期内，超额提前完成了工作目标；优秀(80~89分)，在绩效考核期内，很好的完成了工作任务；好(70~79分)，在绩效考核期内，按要求及时完成了工作目标；良(60~69分)，在绩效考核期内，虽然完成了工作目标，但需要改进；不合格(59分以下)，在绩效考核期内，不能完成工作目标。这些考评分数将作为对员工调整工资，分配奖金，职位升降，培训等管理措施的一个主要依据。考核程序完毕后，应就绩效考核结果与员工进行一次沟通，使员工获取一定的反馈。通过反馈让其了解自己的工作绩效，知道自己需要改进的地方，同时，通过上下沟通和交流让上级领导了解到员工对于此次考核的看法，以及在考核过程中遇到的困难等等。

公司将根据考核指标的不同而采取月别考核、季度别考核和半年度考核以及年度考核相结合的方式，以此保证公司绩效考核数据的及时性、连续性和完整性。

5. 结论

本文介绍了绩效考核的相关概念和理论，对文章主要内容 KPI 绩效考核理论进行了深入的阐释和介绍，再以 HY 公司为例，详尽地介绍和分析了 HY 公司目前绩效管理现状和存在的问题及原因，并根据 HY 公司的具体实际情况，为其“量身定做”了一套切实可行的绩效考核体系。本文得到以下结论：

在 HY 公司建立基于战略目标导向的 KPI 绩效考核体系具有可行性，在为公司构建 KPI 绩效考核体系的过程中，没有遇到完全不能解决的问题，所有体系环节清晰明了，且能为公司解决存在的实际问题和不足，具有现实针对性，所以在 HY 公司建立基于战略目标导向的 KPI 绩效考核体系是可行的。根据公司自身情况和特点，通过层层分解战略目标得到 KPI 考核指标，根据权值因子法确定考核指标权重，构建成科学、合理的 KPI 绩效考核体系。企业在实施 KPI 绩效考核体系之前应完善其保障措施，并能科学严谨地实施各项考核措施，加强监督和管理，这样能使 KPI 考核体系得以顺利、有效地实施，从而完善企业的整体管理体系，提高综合管理水平。

参考文献

- [1] 李楠, 陈建成. 国外公务员绩效考核经验借鉴[J]. 管理观察, 2008(18): 43-44.
- [2] 许庆胜. 省时省力的二八法则[M]. 山西: 山西教育出版社, 2010.
- [3] 朱卫东. 关键绩效指标体系的设计[J]. 企业改革与管理, 2012(9): 63-64.
- [4] 蒋雪丽, 郝英奇. KPI 引导员工积极性的作用机理研究[J]. 科技管理研究, 2011, 31(11): 105-109.
- [5] 李春燕. KPI 与预算考核指标协调性的研究[J]. 财经界, 2009(4): 57-58.
- [6] 史东雨. 基于 KPI 的企业绩效考核体系实证研究[J]. 商业时代, 2009(21): 30-32.
- [7] 刘英杰. 浅谈公司员工绩效考核思路[J]. 科技与企业, 2015(17): 19.
- [8] 吴绍棠, 龙玓, 夏天. 绩效管理的变革与创新研究[J]. 管理学研究, 2014, 12(1): 83-88.

知网检索的两种方式：

1. 打开知网首页：<http://cnki.net/>，点击页面中“外文资源总库 CNKI SCHOLAR”，跳转至：<http://scholar.cnki.net/new>，搜索框内直接输入文章标题，即可查询；
或点击“高级检索”，下拉列表框选择：[ISSN]，输入期刊 ISSN：2160-7311，即可查询。
2. 通过知网首页 <http://cnki.net/>顶部“旧版入口”进入知网旧版：<http://www.cnki.net/old/>，左侧选择“国际文献总库”进入，搜索框直接输入文章标题，即可查询。

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：mm@hanspub.org