

案例

“KPI+360度”绩效考核扬长避短

文/陈飞宇



绩效考核作为人力资源管理系统的关键环节,越来越受到中国企业的重视。采用适合企业管理现状的绩效考核方法,是绩效考核取得成效的关键所在。目前常用的绩效考核方法很多,比如平衡计分卡、目标管理法、排序法等等,其中KPI考核和360度评价在企业绩效考核中应用较为广泛,但两种方法都存在一定不足之处,如能结合则能扬长避短,并发挥各自优势,可以促使员工不仅要关注自己的个人业绩,还要注重自身素质的不断提高和在团队中的表现,以便更加契合企业的长远发展,因此这种考核模式可以更为全面地考核员工,同时对员工的激励也更加充分到位。

本文结合SCC公司的应用实例进行举例。

“KPI+360度”绩效考核模式的可行性分析

一、将KPI考核与360度评价结合使

用,是企业管理的现实需要。

KPI考核由直接上级对员工的工作业绩进行定量评价,能够客观反映员工全年的业绩状况。360度评价由对其工作内容、实际工作情况比较了解的干系人,对员工的综合素质、能力和责任感进行定性评价,评价结果可以全方位、更真实地反映员工的情况。KPI考核与360度评价结合使用,可以促使员工不仅要关注自己的个人业绩,还要注重自身素质的提高和在团队中的表现,以便更加契合企业的长远发展,因此这种考核模式可以更全面地考核员工,对员工的激励也更充分到位。

二、KPI考核与360度评价之所以能够结合使用,因为它们彼此互补。

第一是性质互补。KPI考核属于定量考核方法,360度评价属于定性考核方法,两者刚好互补。

第二是功能互补。360度评价解决了“如何考核”和“谁来考核”的问题,而KPI考核解决了“考核什么”的问题,二者

结合正好构成一个完整的考核模式。

第三是互为工具,相互补短。KPI考核可以成为360度评价选取考核指标的工具体,同时360度全方位的理念也能为KPI指标的选取进行指导。

国有企业绩效考核现状

笔者在一家国有企业的人力资源部门任职。据了解,目前我国国有企业的绩效考核大体分为两种情况:一种是目标责任书考核,一般按照期初确定企业绩效指标、签订绩效考核目标责任书、期末实施考核的程序进行,考核对象多为企业的领导班子,考核结果与班子成员的年终绩效挂钩;一种是民主测评,一般中层干部由同级、下级打分,普通员工由上级和同级打分,打分结果或者直接作为考核结果,或者进行排序后确定考核等级。这两种情况与KPI考核和360度评价分别有些相似。

从2010年开始,为科学、客观对国企领导人员进行考核,中组部、国资委相继印发了《中央企业领导人员管理暂行规定》和《中央企业领导班子和领导人员综合考核评价办法(试行)》,要求各企业充分吸收360度考核的理念,逐步建立以业绩为导向的综合考核评价机制。之后,各企业相继开始了对新考核模式(方法)的探索和研究,其中“KPI+360度”绩效考核模式受到了企业关注,应用也较为广泛。

SCC公司“KPI+360度”绩效考核模式应用实例

笔者任职的SCC公司是一家集生产、销售于一体的中型国有企业,下属若干生产基地分布在全国各地,销售中心及代

表1 SCC公司“ KPI+360度 ”绩效考核方案(部分岗位)

序号	人员类型	考核指标	考核指标细分	权重	考核主体	权重	考核周期
1	中层及以上管理人员	KPI指标	分管(负责)部门整体目标绩效完成情况	20%	公司绩效考核领导小组	20%	年度
		360度指标	个人工作完成情况	24%	公司正职领导	36%	
			执行力	6%	公司分管领导	12%	
			计划能力、领导能力和组织协调能力	25%	公司其他班子成员	8%	
					全体中层管理人员	8%	
			团队精神、服务意识和工作责任感	25%	联评小组代表	参考	
下属单位满意度							
2	中层以下管理人员	KPI指标	所在部门整体目标绩效完成情况	10%	公司绩效考核领导小组	10%	年度
		360度指标	个人重点工作完成情况、执行力、工作质量、工作时效以及改善经营管理建议	50%	本部门正职负责人	36%	
			承担岗位职责所需要的专业技术能力和组织协调能力	20%	本部门副职负责人	27%	
			工作主动性、工作责任心、团队合作精神和组织纪律	20%	本部门其他员工	27%	
3	专业技术人员	KPI指标	完成职责范围内各项工作的数量和质量、执行力	60%	本部门负责人	60%	半年
		360度指标	专业技术能力、工作计划性	20%			
			工作主动性、工作责任心、团队合作精神和组织纪律	20%	本部门其他员工	40%	
4	技能操作人员	KPI指标	完成工作的数量、质量和效率	50%	本部门(车间)负责人	60%	季度
		360度指标	专业素质以及技能学习提高情况	25%	本部门(车间)同类人员	40%	
			工作态度、劳动纪律、团队精神	25%			

表处在国内外均有设置。由于“点多面广线长”,绩效考核方案的制定存在较大难度,一是人员类型比较复杂,既有机关的管理人员,也有生产一线的操作人员,还有驻外的销售人员等等,设置考核方案时还需要考虑到人员的不同特点;二是在考核方案中,员工往往既是被考核者,也是考核者,由于工作地点不同,很难集中在一起进行考核评价,即便能够集中在一起,由此产生的考核成本也非常高。因此,SCC公司在制定以“KPI+360度”绩效考核模式为核心的考核方案时,重点从解决这两方面问题入手。

一、确定考核者、权重、考核指标、考核周期

在“KPI+360度”绩效考核模式中,核心环节是考核者、权重、考核指标和考核周期的确定。其中,考核者根据考核指标的类型确定,对于KPI指标,一般由公司绩效考核领导小组或直接上级进行考核;360度指标一般由被考核者的直接干系人进行考核。表1选取了SCC公司绩效考核方

案中的部分岗位进行说明。

从上表可以看出,管理人员的KPI指标即其分管(负责、所在)部门的KPI指标,专业技术人员和技能操作人员的KPI指标根据其业务特点确定。同时,针对不同类型的人员,在设定考核权重和周期时各有不同。从中层管理人员到普通技能操作人员,层级越往下,KPI指标的权重越高(从10%~60%不等)、考核的周期越短(从年度、半年到季度)。这么设计,主要是考虑到不同考核对象的考核侧重点不一样:管理者相对更侧重于工作关系的协调,并且360度评价采集的样本数也会更多(样本数越多,评价结果相对越准确);非管理者则更侧重于工作的完成质量(数量和质量)。

二、考核的基本流程

1. 考核期初,通过与被考核者签订《绩效考核目标责任书》(适用于中层及以上管理人员)或《绩效目标承诺书》(适用于中层以下管理人员、专业技术人员和技能操作人员)的方式,明确员工的绩效

目标(KPI指标)。

2. 考核期间,对员工的绩效目标完成情况进行跟踪。直接上级可根据需要,与被考核者进行绩效改进谈话。

3. 考核期末,由绩效考核领导小组或直接上级对员工进行KPI考核,由相关人员对员工进行360度评价。人力资源部负责测算、确定每名员工的考核结果。

4. 考核结束后,被考核者的上级将年度考核结果反馈给被考核者,双方就考核结果进行面谈。被考核者的上级应明确指出被考核者的成绩、不足以及需要改进之处,听取被考核者的意见并做好详细记录。

三、考核过程的信息化应用

在考核过程中,除了考核者难以集中外,通常还会遇到以下问题:一是考核的表单特别多,汇总测算的工作量很大,尤其360度评价往往需要选取大量的考核样本,仅每名中层管理人员涉及的考核数据就有近百个。另一方面,从保密角度出发,考核结果统计时往往仅由1名工作人员测

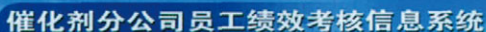


图1 绩效考核信息系统登陆界面

序号	方案名称	开始日期	结束日期	考核周期	周期选择	360度考核打分	组织绩效考核得分
1	2012中层管理人员绩效考核	2012.12.12	2012.12.13	年	2012 	 点击进入评分表	查看
2	2012一般员工绩效考核	2012.12.12	2012.12.13	年	2012 	 点击进入评分表	查看

图2 绩效考核信息系统打分界面示例一

[illegible]

图3 绩效考核信息系统打分界面示例二

算、1名工作人员监督和复核,所以以往考核结果经常是一整天才能算完,并且存在计算误差隐患;二是考核者评价标准不统一,有的故意打高分或低分,或者笔迹潦草难以辨认,导致考核结果失真。

为了解决上述问题,SCC公司前期与第三方软件公司共同开发了绩效考核信息系统,并从2010年底试用、2011年起正式投入使用。该信息系统主要具有以下特点:

1. 实现了全过程在线考核。每一名考核者都有唯一的用户名和默认的登录密码,首次进入系统打分前,考核者必须修改密码才能进入打分界面。

考核者进入考核须知页面后,可以点击下载《评分指南》,按提示步骤完成考核打分全程。考核打分结束并提交后,考核者在考核有效期间(一般为5个工作日)可以更改考核分数。人力资源部通过“考核进度查询”模块,可以了解到没有完成打分的考核者信息并及时提醒。

2.通过系统提前设定考核者的打分区间,防止以往考核过程中打分过高或打

分过低的情况。考核者进行打分时：第一，评分 85 分的人员（根据考核方案，最终得分 85 分的员工为优秀），不得超过评分表所列人员总数的 20%；第二，评分凡 > 95 分或 < 65 分，均须在备注栏说明原因。系统将自动进行限制，评分时如不符合上述两项要求，考核者将无法成功提交考核结果。

3.考核截止时间到,系统即可显示考核结果,包括被考核者的考核得分、在同类人员中的排名等数据信息。

4. 第三方监控考核过程,确保考核结果真实、可信。第三方软件公司对考核过程的所有数据负有保密责任,系统运行期间(即考核评分开始后)以及最后考核结果产生,全部由第三方软件公司负责,企业方只参与前期系统开发过程以及考核方案在系统中的设定,真正实现了“背靠背”考核。

对“ KPI+360度 ”绩效考核模式的 体会和建议

第一，新的考核模式要真正发挥作

用,需要得到企业各个层面对考核方法的支持。

实施前,要对参与考核的所有员工进行培训,帮助员工树立正确的绩效考核理念。实施过程中,应让全体员工充分参与,准确理解各类考核工具的使用,尤其要力争得到企业高层管理人员的理解和支持,并在其支持下投入相应的资源,使考核工作能推广应用。

第二,确定合理的考评周期和加强日常记录。

考评周期最好不要完全统一,要结合企业传统考评周期的长短、不同类别人员工作任务的完成周期和考评工作的难易程度合理确定。考评周期若太长,考核者往往不容易记住员工长时间的工作表现。同时,各单位(部门)建立完善的月考评记录,将关键事件完成情况加以记录评价,并在考核期末打分时予以参照,这样有利于提高考核的准确性。

第三,合理确定和调整考核指标。

一般来说,KPI指标“因人而异”、“因年而异”,而360度评价的内容往往数年不变。然而,绩效考核本身就是人力资源的管理工具,是企业文化的体现。企业在每个特定的历史时期倡导和宣扬的文化和精神是不同的,尤其是对管理人员进行360度评价时,除了考核“领导能力”、“工作责任感”、“团队精神”等基本管理者胜任力要素,还要结合企业特定的文化和要求加入新的考核指标。通过与企业生产经营目标和要求相结合,适时对考核指标进行调整,从而达到促使被考核者与企业战略目标保持一致的效果。

第四,重视绩效考核结果的反馈与面谈环节。

一方面,绩效反馈与面谈可以提高员工的参与度,为员工提供申诉的渠道,也增进了员工与直接上级之间的交流和沟通;另一方面,通过反馈面谈,可以促使员工与直接上级共同制订后续发展计划和下一阶段的工作任务,进一步明确绩效目标。

作者单位:中国石化催化剂分公司