

国有企业职能部门绩效量化考核的难点及思考

凤凰商管 马 丽

人力资源的管理是企业管理的重点之一，而建立现代绩效管理体系，推行公正有效的绩效考核方式又是人力资源管理的重要基础。企业实行绩效考核已是较普遍的做法，但许多企业面临着如何对其职能部门进行绩效考核的难题。职能部门作为国有企业的重要组成部分，在国有企业中起着重要的承上启下的纽带作用，它有许多自身的特点，其考核指标的设计以及考核的量化也是在绩效管理过程中常遇到的问题。

国有企业的职能部门设置一般都比较完善，特别是大型国企的集团总部，包括综合办公室、财务部、人力资源部、党群部、信息科技部、法务部等部门，职能部门承担着维护企业日常运作的任务，其主要职责在于保障企业正常运转并不断优化，主要工作是事务性的管理业务，基本不产生经济效益，其绩效量化起来有较大的难度。

1. 考核指标难以选择。

国有企业职能部门与生产业务部门相比，员工工作多是事务性的，例行工作多，临时、非计划性工作多，可整体计划性差，设置相应的可具体量化的指标存在困难。这就导致部门工作计划难以准确设置，考核指标难以选取。同时，职能部门事务性工作面广、量大，考核中不确定和不可控制的因素较多，致使考核指标无法做到工作内容全覆盖，考核内容的不全面将直接影响考核结果的有效性。

2. 工作的内容难以量化。

国有企业职能部门的工作内容千差万别，不同部门之间分工明确，且专业性较强，工作内容差异较大，涵盖了国有企业行政、人事、信息、党务管理等多个方面，有各自不同的工作内容、工作方式和工作特点，工作标准、要求和规范有一定的差异性，难以横向比较，很难进行“一刀切”式的量化考核。

3. 考核指标难以量化。

国有企业职能部门人员的工作与直接经济效益的产生相关性不大。作为非经营性部门，职能



部门的人员一般相对远离于利润中心，其工作成果虽然可以间接地影响企业的效益，但是与企业具体的利润产生没有直接的关联，同时成本管理的空间也非常有限制。这种工作职能决定了在绩效考核的时候，没有具体、明确的业务指标，工作难以用数字衡量，考核难以量化。

4. 考核标准难以确定。

很多企业定性指标的考核多采用主观描述方法，如部门鉴定、领导评语等。即使运用评分量表，在区分“优秀”“良好”“较好”时也缺乏明确的说明和可衡量的标准，主要依据考评者的主观印象，这导致考核随意性大，人为操纵可能性强。

以我所在单位为例，我们实行月度绩效考核和年底绩效考核相结合的方式进行考核，主要采取的是工作计划任务考核方式，即年初或者月初由各部门上报重点工作计划（每一项工作计划就是一项考核内容），分管领导审批之后，每月或者年底对照进行考核评价。这种方式初步确立了对职能部门进行目标管理的工作考核机制，有利于督促并激励职能部门及其员工保质保量地完成工作计划，但也存在着随意性大、无法量化、无法衡量工作量是否饱和的弊端。

绩效考核应该与企业战略目标是紧密结合的，只有这样才能有效激励全体员工为实现企业目标而共同努力，所以要保证绩效考核内容和企业工作重点相一致。目前实际操作中，绩效考核主要分为两个层次，一是企业对部门的绩效考核，二是部门对员工的绩效考核。突破企业职能部门绩效考核的难点，必须将这两个层次视为一个有机整体来进行统筹考虑和制度设计：

1. 确定职能部门工作内容，制定绩效标准，为绩效量化考核提供平台。

从部门的层面来说，绩效标准主要是指根据部门职能确定本部门的工作要求；对于个人来说，绩效标准主要是指岗位所应该达到的工作内容、任职条件等工作要求。绩效标准的制定是职能部门量化考核的关键步骤，是提取职能部门关键绩效指标的前提。

首先是要编制部门职能，制定部门绩效标准。总体来说，部门职能必须符合企业发展的目标，部门的一切工作都是为实现企业目标而服务，部门职能必须跟进战略目标并产生绩效。应该是包括日常工作职能、支撑企业目标的工作职能、突发事件职能这三个方面，比如人力资源部门的日常工作包括员工招聘、培训、薪资发放、社保缴纳、考勤考核等，支撑职能包括自主进行的机构改革、薪酬职级改革、引进人才等涉及企业战略的工作，突发职能包括上级临时交办的任务等。

其次是编制岗位说明书，制定岗位绩效标准。以部门职能为基础，确定部门的岗位、岗位职责以及岗位说明书。岗位说明书也应分为相对独立的三部分：一是日常工作事项，二是支撑企业战略的工作事项，三是突发任务事项。岗位说明书制定好后，可以通过列举工作事项的方式，导出岗位绩效标准。例如，招聘主管岗位的绩效标准主要包括：收到人力需求后，能在规定的时间内提供合格的人选；控制每名员工的招聘成本，其成本应低于通过猎头招聘的成本；招聘后的各项劳动人事事项应及时、完整办理并存档。

2. 提取关键绩效指标，为绩效考核提供可量化的对象。

绩效标准的特征决定了它不能成为绩效考核的直接依据：一是每项工作、每个岗位的诸多绩效标准中，总有一部分难以量化；二是标准太多，面面俱到反而无法把握重点。因此，必须从中提取若干关键绩效指标，为绩效考核提供可量化的对象。关键绩效指标（KPI）符合一个重要的管理原理——“八二原理”，即20%的骨干人员创造企业80%的价值，每一位员工80%的工作

任务由 20% 的关键行为完成。因此，必须抓住 20% 的关键行为，从而抓住绩效考核的重心。关键绩效指标应该遵循明确具体、可衡量、可达到、相关性、时限性等五条原则。比如在实际操作中“推进……工作”，这就是没有时限性也没办法衡量。

对于关键指标的确定，要从工作数量、工作质量、工作及时性以及成本等角度来提取。

工作数量：职能部门每个员工的岗位分工各不相同，而且一般要负责多项工作，工作的内容数量本身难以在员工之间进行比较。比如，甲负责撰写材料，乙负责发放工资，而一年之中甲和乙做的工作之间并不具备任何可比性。因此，有必要找到一个共同的数量指标以供量化和比较，这个数量指标就是时间。根据每项工作的绩效标准时间，再乘以工作次数，即可得出以时间为单位的工作数量指标。

工作质量：职能部门承担了大量的公文写作和规章制度起草任务，可以根据上级对下属起草的文件的修改面来进行衡量，基本不做改动则判定为工作质量好，需要推倒重来则判定为工作质量差。按这个思路，可把关键指标设为“上级未作修改率”。此外，对于许多重复性、事务性、保障性的工作，可把关键指标设为“出错/事故率”。

及时率：职能部门工作事无巨细，对及时性的具体时限要求都不一样。在这种情况下，可将相应的绩效标准分别纳入其中，如“办理/完成及时率（x 天之内完成）”等，如果办理/完成时间相对于绩效标准越短，则判定其越及时。

成本指标：可将成本指标设置为“绩效目标实现情况与财务成本之比”。在工作绩效至少达到绩效标准的前提下，实际发生财务成本越低；或是在实际财务成本不变的情况下，绩效完成得越好、工作数量越多、质量越高，均可判定其成本指标实现得越好。

除了以上的工作内容相关的指标之外，还应设置工作态度相关的绩效指标，态度绩效考核涵盖了传统的对“德”“勤”的考核，也有效弥补了业务绩效和能力绩效过于关注核心工作的片面性，其主要目的在于既充分反映员工的工作投入情况，又端正和引导员工的行为及态度倾向，也可称为企业文化绩效。

在提取了以上关键绩效指标之后，也要进行优化整合，不是每一个岗位都会同时需要以上所有的指标，一个是要剔除相对不重要的指标，甚至有些岗位是不需要设置及时率或者成本指标的，另一个是要整合合并同类项，针对一个部门中的同类人员态度绩效的指标应该是相同的。

3. 制定部门和个人年度绩效计划，为量化考核提供绩效目标。

关键绩效体系设置后，可依此制定部门和个人两个层次的年度绩效计划，为量化考核提供绩效目标。关键绩效指标是横向的标准，绩效计划则是纵向的行动计划。

绩效计划是指上级和下属之间就下属应实现的工作绩效目标订立的书面协议，它是对年度工作计划的改进。绩效计划的制定仍须从企业战略出发，结合企业年度重点工作进行层层分解，转化为部门和个人的绩效计划。绩效计划应包括工作事项、绩效标准、关键绩效指标、绩效目标、行动计划等内容。

绩效目标是基于绩效标准提出的工作目标。绩效标准是绩效目标的基础，属于绩效评价指标的最低标准；绩效目标是绩效标准的扩展，其高度在绩效标准到最高标准的范围内划分等级。以党费管理工作为例，其及时率为党费按时收齐上缴下拨率，假设其绩效标准为 98%，最高标准为



100%，绩效目标就可以定为 99%。绩效目标也是一个体系，制定时必须把部门和个人层次的绩效目标有机统一起来，把工作数量、质量、及时率、成本等方面的绩效目标有机统一起来。绩效目标是动态的，如有“不可抗因素”，应及时进行绩效沟通，调整绩效目标，保证其切实可行。

4. 确定指标评价方法，为量化考核提供工具。

在确定关键绩效指标和绩效目标之后，就进入绩效实施环节。首先要为每个关键绩效指标确定权重，任何工作其各个侧面的重要程度各不相同，某一指标的权重就是在指标评价过程中对被评价对象不同侧面重要程度的定量分配。

其次是针对每个指标采取合理的评价方法。评价主体的选择应该基于他们和该项工作的相关性，评价该项工作的客观程度以及他们对该项工作了解的广度和深度，从而确定采用上级评价法、下级评价法、第三方评价法、多向评价法还是 360 度评价法。在实际操作中，目前部门的评价多以多项评价法为主，员工的评价多以上级评价为主。评价尺度最好统一采用连续型的数量评价尺度，将所有绩效目标的实现情况都转化为数字尺度。

总的来说，国有企业职能部门的绩效考核必须从企业战略出发，层层分解后形成各个层次的绩效标准，再从绩效标准中提取、整合出关键绩效指标体系；以关键绩效指标体系为核心的标准建构起来以后，再结合各个层次的年度绩效计划的制定，确定年度绩效目标；最后，通过合理确定各个指标的评价方式，包括评价主体、评价尺度、评价时间、确定权重等，才能对各个层次的绩效进行量化考核。