

煤炭企业中层管理者绩效评价体系研究

李乃文, 代丽芳

(辽宁工程技术大学 研究生学院, 辽宁 阜新 123000)

摘要:中层管理人员作为企业发展的中坚力量,他们的积极性、主动性、创造性发挥如何,很大程度上取决于企业对中层管理人员科学公正的绩效考核和恰当的激励措施。而一套合理的绩效考评体系,对于增强企业的竞争力有着不可替代的作用。运用层次分析法和模糊数学方法结合中层管理者自身特点,构建中层管理者绩效评价模型,从而建立中层管理者绩效考核评价体系。

关键词:煤炭企业;中层管理者;绩效考核

中图分类号:F270.7 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2011)10-0045-03

1 问题的提出

在知识经济时代,现代企业竞争的关键是人才。在激烈的市场竞争中如何获得竞争优势,维持企业的可持续发展,是每个企业面临的大问题。^[1]因此,现代企业当务之急,就是把人力资源管理提升到战略的位置,运用人力资源的各项职能吸引人才,留住人才,培养人才,用好人才,使企业能够在市场竞争中处于主导地位,从而拥有强大的核心竞争力。

企业的核心竞争力归根结底是企业员工的创造力。对人的激励是一个战略层次的问题,所以对员工进行绩效考核的实质就是为人力资源的开发和利用提供更好的信息,以此为人力的招聘、调迁、升降、委任、奖惩等人事决策提供科学的依据。同时进一步有效的激发员工的潜能,调动员工的积极性,提高员工工作效率,使他们能够在更适合的岗位上发挥自己的专长,从而达到个人与企业共同发展的双赢目的。^[2]绩效考核是企业人才发展战略中不可或缺的一部分,是人力资源管理的基础,是提升企业管理水平强有力的手段之一。通过对员工能力的发挥程度、对业绩贡献度等加以把握,从而达到薪资水平、晋升、培训等方面决策的重要依据,人力资源管理的各个环节均须以员工绩效考核为基础。^[3]由于煤炭企业的特殊性,以及社会剩余价值分配的不平均性,煤炭企业一些中层管理人员的价值没被客观的、公平的衡量出来,直接结果就是他们所获得报酬与自己的价值不相匹配,导

致一部分中层管理者士气低落、积极性不高。但是现存的绩效考核体系已经不能很好的适应煤炭企业发展,因此,为保证企业长期发展,煤炭企业必须改进中层管理者的绩效考核,建立一套适合企业发展的科学合理的员工绩效考核体系。

2 中层管理者绩效考评体系设计

2.1 绩效考核指标设定原则

1)战略导向原则。绩效考核指标以公司战略目标为导向,由公司战略目标分解得出,基于关键价值驱动因素,与企业发展阶段相适应。

2)关键性原则。绩效考核指标应反映关键经营活动的效果,突出工作重点和关键任务,而非面面俱到。

3)可控性原则。绩效考核指标应与职责范围相匹配,被考核方应对考核指标有足够的影响力和控制力。

4)可衡量原则。绩效考核指标可被衡量,可以是定量的衡量标准,也可以是定性的衡量标准。

2.2 绩效考核指标体系的建立

绩效考评的核心是考核内容的合理确定。指标体系的建立、量化及其权重设定是绩效评估中最困难的问题,目前尚未见到定型的表述^[4]。本文采用国内十分流行的绩效评估方法即:“德、能、勤、绩”四个标准为依据的,并且根据这四个标准提出了各种具体的指标。因此,按照管理型员工绩效考核的特点,中

收稿日期:2011-06-22

基金项目:国家自然科学基金(70572072)

作者简介:李乃文(1967—),男,黑龙江密山人,辽宁工程技术大学工商管理学院副院长,博士生导师,研究方向:人力资源管理;代丽芳(1985—),女,河南安阳人,硕士研究生,研究方向:人力资源管理。

层管理人员的绩效应该包括:工作业绩、工作能力、工作态度三大部分。其中,每一个维度指标又包含一系列的子指标,从而形成了管理型员工绩效评价的指标体系。

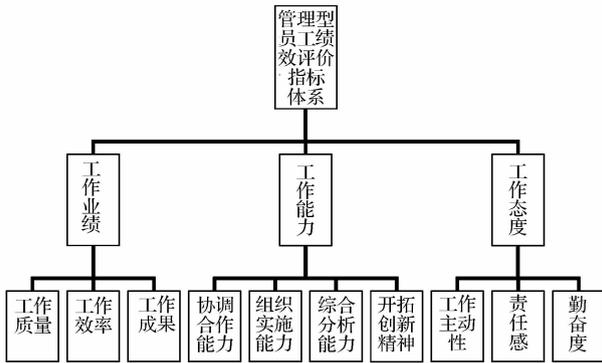


图 1 中层管理者绩效评价的指标体系

2.3 中层管理者绩效评价模型构建

在上述指标体系构建的基础上,运用层次分析法和模糊数学方法,建立中层管理者绩效评价模型,过程说明如下:

1)建立层次分析模型,确定评价指标集合 X

$$X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$$

其中: x_i 表示第 i 项模糊测评指标。

在设立指标体系集合时,如果有些指标是属于精确测评指标,如年龄、考试成绩、完成劳动定额情况等。这类指标的评分是确定的,可另行建立精确评价指标集合,该集合可以用下式表示:

$$X_c = (x_1, x_2, \dots, x_n)$$

其中 X_i 表示第 i 项精确评分指标,最后一项 X_l 的下标 L 表示共有 L 项指标。

2) 确定指标的权重集合 A

$$A = (a_1, a_2, \dots, a_m)$$

其中: a_i 表示第 i 项指标的权重

若还有精确评价指标集合,则权重集合记为

$$A_c = (a_1, a_2, \dots, a_l)$$

$$A_{n \cdot L} = (A, A_c)$$

3)确定评价等级集合 Y

$$Y = (y_1, y_2, \dots, y_m)$$

其中 y_i 表示第 i 等评价级别, m 表示评价等级数。

在实际应用时,一般 $m = 5, y_1 =$ 很好, $y_2 =$ 好, $y_3 =$ 较好, $y_4 =$ 一般, $y_5 =$ 差。

4)确定评价等级的隶属度集合 U

$$U = (u_1, u_2, \dots, u_m)$$

其中 u_i 表示第 i 等评价档次所对应的隶属度分

数,我们把上述五等隶属度分别定义为 $1, 0.85, 0.70, 0.50, 0.15$,即

$$y_1 = 1, y_2 = 0.85, y_3 = 0.70, y_4 = 0.50, y_5 = 0.15$$

$$u = (1, 0.85, 0.70, 0.50, 0.15)$$

5)填写模糊判断矩阵并计算模糊测评矩阵 R

$$R = \begin{pmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{pmatrix}$$

6)计算综合隶属度

综合隶属度是将模糊测评矩阵与隶属矩阵相乘,其形式如下:

$$U = Ru = \begin{pmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \dots \\ u_n \end{pmatrix} = (U_1, U_2, \dots, U_m)$$

U_i 表示若干测评者对第 i 项指标的模糊测评的评分值,称为综合隶属度。

如果在测评中有精确的评分指标,则要计算测评对象在各指标上的当量率,即相对得分值,计算公式为 $V_k = P_k / q_k$ 其中 P_k 为实际分, q_k 为满分,从而可得当量率 $V = (V_1, V_2, \dots, V_L)$ 把 U, V 综合得 $U_m \cdot L = (U, V)$

7)计算综合分数

将各测评人在各项指标上的评分与各项指标的权重对应相乘,其矩阵表达式为:

$$W = A_{n \cdot L} \cdot L * U_m.$$

2.4 绩效考核方法

2.4.1 绩效考核方法的选择

考核方法的选择与工作的程序化程度、工作的独立程度及工作环境的变动程度有关。

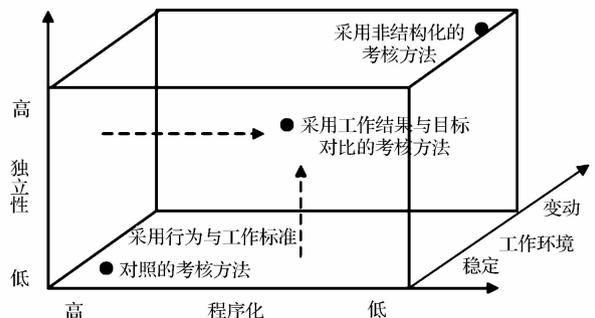


图 2 选择绩效考核方法的三维构架

因此,根据图2所示,在工作环境稳定、工作内容程序化高和员工独立性低的情形下,工作绩效标准的客观性强,适宜采用行为与工作标准对照的考核方法。在工作环境不稳定、工作内容程序化低和员工独立性高的情形下,工作绩效标准的客观性弱,适宜采用非结构化的考核方法。在工作环境稳定程度、工作内容程序化和员工独立性均居中的情形下,工作绩效标准的客观性也居中,适宜采用工作结果与目标对比

表1 等级评分法的等级定义

等级	A	B	C	D	E
等级定义	优秀	良好	一般	较差	差
分数	[95—100]	[85—95)	[75—85)	[60—75)	[0—60)

2.4.3 绩效考核结果的应用

绩效考核结果的应用作为调动员工工作积极性的重要手段,应该体现激励先进、鞭策后进的原则。以绩效考核结果作为员工奖惩、培训、升降职、淘汰的主要依据,能在较大程度上防止员工奖惩中可能出现的主观性和片面性。^[5]

1)作为确定薪酬水平的依据。根据绩效考核结果来确定薪酬,有利于吸引和留住成就导向型的员工建立以绩效为导向的激励机制,招聘到表现优异的员工。此方法能较好适用于绩效导向型企业。^[6]

2)作为员工岗位晋升、选拔、淘汰的重要标准。员工在某方面的绩效突出,就可以让其在此方面承担更多的责任。如果员工在某方面的绩效不够好,也可能是目前他所从事的职位不适合他,可以通过岗位的调整,使他从事更加适合他的工作;也可能是工作意愿不强烈,需要经过诊断后采取相应的措施。

3)作为员工培训和发展的前提。绩效考核结果作为员工培训的前提以及员工晋升、选拔、淘汰的重要标准,这一点在企业之间的差别不是很大,只是有些企业做得早做得好一些。

4)帮助改进绩效,发展个人职业生涯。一方面强化了员工对中心价值取向的认同,使个人职业生涯有序发展;另一方面通过价值分配激励功能的实现,使个人的职业生涯得以更快的发展。同时个人职业生涯的发展反过来又促进了组织的发展。

3 绩效考核体系实施的保障

3.1 战略保障

从绩效管理的定义和绩效管理的核心作用中我们可以看出绩效管理与战略之间的紧密联系:绩效管理是战略落地的载体。反过来,我们同样会得到下面的结论:战略是绩效管理的基础,没有战略也就谈不

的考核方法。

2.4.2 中层管理者工作行为考核方法—等级评分法

中层管理者工作行为考核,采用等级评分的考核办法。等级评分法的核心思想在于,运用模糊综合评价的方法,对定性的指标进行定量分析。

为了降低等级评分法中考核者的主观因素,将评价标准设置为优秀、良好、一般、较差及差五个级别,如表1所示:

上绩效管理。

3.2 组织保障

企业的组织结构是企业组织体制的重要组成部分。企业组织结构是企业组织内部各个有机构成要素相互作用的联系方式或形式,以求有效、合理地把组织成员组织起来,为实现共同目标而协同努力。^[7]因此,健全绩效考核工作组织机构,配备工作人员,明确职责分工,为绩效考核工作的顺利实施提供组织保障。

3.3 文化保障

实践证明,好的绩效考核体制是与组织文化密不可分的。只有在绩效考核成为组织文化的一部分时才能发挥它的积极作用。

3.4 培训保障

世界的发展瞬息万变,不断更新知识至关重要。人的联合行动成了一种必不可少的资源,所以,为人们提供再学习的课程,就成了一项永无止境的日常要求,因为只有不断地提高自己的素质,才能获得工作上的安全感,有更多的选择条件和机会,更高的需求层次,自我意识加强,更加珍视自身的独立性,希望能通过自己的工作实绩来获得精神、物质及地位上的满足、期望通过创造性和调整性的工作来体现自身的价值。通过对管理人员的培训,提高他们的业务能力,以便减少在绩效评估中人为因素的偏差^[8]。

4 结论

本文运用层次分析法和模糊综合评判法,根据煤炭企业中层管理人员特点设计了相应的指标体系,建立煤炭企业中层管理人员绩效考核模型,充分调动中层管理人员工作积极性,从而更有效的推动企业战略目标的实现。

(下转第51页)

团结合作能力,取得了很好的效果。

该公司所采取的一系列激励措施虽然不算是一个完整的激励体系,并且可能会产生一些负面影响,但是在实施过程中取得了很好的效果。总之,IT 企业中知识型员工的激励措施是多种多样、相互联系的,灵活的运用这些激励措施才能达到良好的效果。

参考文献

[1]唐勇,陈林. 创新管理中知识工作者激励问题研究[J]. 科技

创业,2008(2):76-77.

[2]刘琴,徐拥军,陈幸华. 论知识型员工的激励[J]. 求索,2005(5):99-100.

[3]郑超,黄攸关. 国有企业知识型员工激励机制的现状调查及改进策略[J]. 华北经济管理,2001(3):31-32.

[4]张望军,彭剑锋. 中国企业知识型员工激励机制实证分析[J]. 科学管理,2001(6):91-92.

Research on the Incentive Mechanism of Knowledge Workers in IT Enterprises

—An IT enterprise in Shandong was taken as an example

HE Zhi-li, GAO Dian-jun

(School of Business Administration, Liaoning Technical University, Huludao Liaoning 125105, China)

Abstract: IT is the high-tech industry. It has an important position in our national economy. However, knowledge workers have been the important resource and dominant force in an IT enterprise. So attract and train the excellent knowledge workers to give full play to their potential is an important factor that determines the long-term development of an IT enterprise. First of all, this paper analyzed the features, requirements and incentive factors of knowledge workers in IT enterprises. Secondly, this paper pointed out some problems of incentive mechanism. Finally, this paper proposed some incentive strategies via an example.

Key words: IT enterprise; knowledge workers; motivation

(上接第 47 页)

参考文献

[1]朱伟民,贾玉清. 管理控制中的绩效考核[J]. 现代生产与管理技术,2002(1):33-34.

[2]李红卫,徐时红. 绩效考核的方法及关键绩效指标的确定[J]. 经济师,2002(5):152-153.

[3]张一弛. 人力资源管理战略定位[J]. 科学决策,2000(1).

[4]李正风. 基础研究绩效评估的若干问题[J]. 科学学研究,

2002,20(01):67-71.

[5]王梧,张塑. 绩效评估精确性及其影响因素分析[J]. 中国发展,2005(1):35-38.

[6]何承金. 人力资本管理[J]. 成都:四川大学出版社,2000.

[7]徐丽洁,李庚芹. 浅析学习型企业的组织保障[J]. 行政与法,2006(5):65-66.

[8]谢国芳,DS 公司绩效考核体系研究[D],西安:西北大学,2008.

The Study of Performance Evaluation System of Middle Managers in Coal Enterprise

LI Nai-wen, DAI Li-fang

(Liaoning Technical University, Fuxin Liaoning 123000, China)

Abstract: In today's knowledge economy era, human resource is the important resources in the development of enterprise. The competitiveness of enterprises is the competition of human resources in fact. Middle managerst as the backbone of enterprise development, their enthusiasm, initiative and creativity on how to play, depends largely on the business-to-middle management science fair performance evaluation and appropriate incentives. However, a reasonable performance evaluation system plays an irreplaceable role in enhancing the competitiveness of enterprises. AHP and fuzzy mathematics method combines features of the middle of its own, the establishment of performance evaluation model for middle managers, middle managers to establish performance appraisal system.

Key words: coal enterprise; middle managers; performance evaluation