

# 深圳 A 分公司的绩效管理研究

江俊雯

辽宁对外经贸学院管理学院

DOI:10.12238/ej.v5i2.883

**[摘要]** 人力资源管理这一概念进入中国以来,人力资源管理行业就在中国市场内飞速发展与壮大。人力资源管理的基本六大模块都值得相关人士探索和研究,其中绩效管理的状况是反映一个企业的整体业绩发展状况好坏的基本面,同时也涉及到整个企业的运营发展情况,从而可显而易见的认识到绩效管理的重要性。本文就是在这样的背景下进行有目的性的研究,通过对深圳一家自动化技术股份有限公司的分公司进行基本了解到深入研究分析的过程,采用文献研究法和案例分析法以及访谈法,对公司的基本绩效管理的现状进行研究和分析,从而分析出其绩效管理体系中所存在的问题,对存在问题进行针对性的提出建议、改进措施和解决对策。

**[关键词]** 绩效; 绩效管理; 人力资源; 人力资源管理发展

**中图分类号:** F205 **文献标识码:** A

## Research on Performance Management of Shenzhen Branch Company A

Junwen Jiang

School of Management, Liaoning University of International Business and Economics

**[Abstract]** Since the concept of human resource management (HRM) was introduced into China in the 1990s, HRM industry has been developing and expanding rapidly in the Chinese market. The six basic modules of human resource management are all worthy of exploration and research by people concerned. Among them, the situation of performance management reflects the fundamentals of the overall performance development of an enterprise, and also involves the operation and development of the whole enterprise, so that the importance of performance management can be clearly recognized. This article is against this background of the targeted research, through the Shenzhen a branch of the automation technology co., LTD., a basic understanding to the in-depth research and analysis, the process of using literature study and case analysis method and interview method, for the company's basic study and analysis of the current situation of performance management, Then analyze the existing problems in the performance management system, and put forward targeted suggestions, improvement measures and solutions to the existing problems.

**[Key words]** Performance; Performance management; Human resources; Human resource management development

### 引言

在人力资源管理行业进入中国市场以来,人力资源行业的发展就势不可挡。特别是在人口基数大、优质人才质量和数量却紧缺的中国人才市场背景下,中国人力资源的合理配置与其内容的发展和质量的提高就显得尤为重要。作为其中六大模块之一的重要内容——绩效管理,也会在企业的发展中起到举足轻重的重要作用。本文的此次研究是以深圳某

家自动化设备技术股份分公司为对象,采用文献研究法和案例分析法,借鉴整个人力资源管理行业与所研究企业的相关行业的绩效管理内容和实际经验,结合与企业、行业相关的研究报告,根据所研究企业的绩效管理现状,研究出这家企业的绩效管理所存在问题,综合考虑市场环境,从不足之处下手,提出具有针对性的建议与意见,企业的发展提供一个积极的推动力,加强企业的核心

竞争力,同时也可以作为一个案例典型为其他的相关企业的发展提供借鉴意义和参考价值。

### 1 概述

#### 1.1 概念界定

绩效管理,是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程,绩效管理的目的是持续提升个

人、部门和整体组织的绩效。

### 1.2 绩效管理的作用和意义

绩效的发展好坏与组织的发展状况息息相关,为了更好的实现组织的发展战略目标,使组织获得长期持久的发展,组织会对企业内部的管理者和员工实施相关的绩效管理。

#### 1.2.1 作用

(1)达成企业发展战略目标;(2)使企业内部管理者和员工的利益得到更好的分配;(3)能够及时挖掘到企业在发展过程中出现的问题。

#### 1.2.2 意义

(1)有利于促进企业内部管理者和员工的个人能力提升;(2)有利于促进企业内部业务流程和管理流程的优化;(3)对企业实现长期组织发展战略目标拥有重大的意义。

### 1.3 相关绩效管理理论介绍

绩效管理一般被认为是一个循环,拥有计划-执行-考核-反馈四个阶段,与上述描述的其概念相对应,从而形成一个完整的绩效管理过程。

其基本理论有彼得·德鲁克的目标管理理论(MBO)、弗鲁姆的期望理论和亚当斯的公平理论等,其中期望理论是以激励为基本,从努力-绩效关系、绩效-奖励关系、奖励-个人需要关系三个方面出发,去提升员工自身价值绩效,从而达到提升企业整体绩效的目的。这个理论拥有其基本公式:

$$\text{激励力量} = \sum \text{效价} \times \text{期望值}$$

## 2 现状

### 2.1 企业简介

深圳A分技术股份有限公司主要从事工业自动化设备的研发、设计、生产、销售和技术服务,以及精密零部件制造业务,产品主要包括自动化检测设备和自动化装配设备、自动化设备配件、精密零部件,产品主要应用于移动终端、新能源、电子烟、汽车、硬盘、医疗、食品和物流等行业。

### 2.2 企业人力资源的静态描述

#### 2.2.1 集团总部

在整个集团总部拥有总部的人力资源中心,其中包含培训部门和绩效部门,

培训部门的负责人拥有两名,绩效部门的负责人拥有一名;除此之外,还拥有人事行政部,招聘部门与薪酬部门则划分在人事行政部门里,人员也较人力资源中心部门的多,其中招聘部门拥有5名负责人,薪酬部门拥有3名负责人。

#### 2.2.2 深圳分公司

在深圳南山区的分公司,即A公司,人力资源部门与行政后勤部门是归档在一个总的职能综合里,没有具体的细分,其中人力资源部门拥有8名工作人员,行政后勤部门拥有18名工作人员,这两个部门总归于一个负责人——袁芳负责人所管理。这两个部门在企业的人力资源管理中相互协作与共事。

#### 2.2.3 企业人力资源部门及相关部分男女比例构成

在集团总部,绩效部门的负责人为女性,而在培训部门的两名负责人为一男一女,即男女比例1:1;在划分出去的招聘部门拥有两名女性,3名男性,薪酬部门男女比例则是1:2。除此之外,在薪酬部门和招聘部门所属的人事行政部中,有两名系统管理员皆为男性。

在深圳分公司,在人力资源部门的8名员工中,男性占3名,女性占5名;在行政后勤部门的18名员工中,男性占7名,女性占9名。

综上所述,可以得出除其他地区的分公司,只考虑集团总部和所研究的深圳分公司的前提下,在人力资源部门以及有关部门的男女比例总体达到1:2的比例构成,即女性工作人员较多,男性工作人员较少。

#### 2.2.4 年龄比例

A公司的人力资源部门以及相关部分的人员年龄构成都处于比较平均的水平,在25~35岁年龄阶段的人员占大部分比例,36~45岁的年龄阶段的成员所占比例最少,但其中大部分都是管理层人员;18~25岁的成员大部分都是助理岗位或者正在处于助理上升阶段。

#### 2.2.5 学历比例

在整个人力资源部门中,属于管理层人员的员工的学历大部分都是在本科以上,拥有助手、助理等岗位的有部分是

大专的学历,但最低没有低于大专业历的员工。整个部门的学历状况较好,人力资源队伍的整体专业素质和综合素质较高,有利于企业整体的发展。

### 2.3 企业的绩效管理现状

#### 2.3.1 绩效管理培训

绩效是影响员工价值产生的重要因素之一,因此企业内拥有一个好的绩效管理体系是举足轻重的,在新员工入职培训时,负责培训的企业管理人员也会着重了解新员工的需要,从新员工的需求出发来对其进行整体效果和一定的个人层面的绩效管理培训,给新员工带来尽可能好的企业内部体验感和参与感。

在A公司的员工管理制度中,其相关负责部门,即人力资源部门和行政管理部,是非常在意新员工入职培训这一环节的,他们主要采用钉钉APP打卡的方式,进行“网上学习为常态、课下集中培训为辅助”的形式对新员工进行培训。新员工入职培训的内容除了包括企业的基本信息内容、规章制度和企业文化以外,还会特别注重员工的绩效管理培训和薪酬管理培训。这当中包含员工个人的薪酬福利待遇和相关晋升机制,与个人利益相挂钩。不仅如此,在网上学习的课程当中还包括较全面的人事行政管理制度培训、OA系统费用报销操作手册、人事管理制度、行政后勤管理制度以及公司的管理体系等,这样让全体新员工学习到企业的绩效管理体系是怎样运营的,就更加有利于员工根据自己的需要出发而去找到更好的方式适应企业的需要与满足自身的需要,从而使员工自身价值和企业的价值实现最大化。

#### 2.3.2 绩效管理考核

由于A公司的企业性质和主营业务的电子自动化性,A公司中的主要岗位是包含各种技能的工程师,如机器视觉工程师、自动化软件工程师、电子工程师、机械工程师和项目工程师等。所以这次研究的主要是企业工程师的薪资待遇。他们的薪资待遇构成除了底薪(这部分各个工程师的差距不大)之外,除去各种加班补贴、年终奖金等枝零末碎,最大一部

分的薪资构成就是他们的绩效。那么如何对各种工程师进行个人和小组的绩效考核就显得尤为重要。

A公司的绩效评定主要是根据员工自身的平时工作情况和自身的工作能力。其中,员工的绩效考核主要分为两个部分,一部分是领导的态度分,另一部分则是员工自身的工作任务完成度。领导的态度分顾名思义就是很大程度上取决于领导对员工的态度,这个不是能够很好地进行专门的分析和评判;自身的工作任务完成度可以依靠系统显示的完成度的记录进行相应的评分。这两个部分的结合构成了员工的绩效考核分数,其中二者的占比是1:1,即五五开。分数体系也有讲究,从低到高依次是D、C、B-、B+、A、S六个分数等级,需要注意的是,这些个分数都是满足正态分布的趋势的。

不仅如此,绩效考核的结果还会影响员工的加薪和升职,这也从侧面反映出了公司的绩效管理体系和薪酬待遇体系是互相挂钩的。

另外,绩效考核评定每个月或者每个季度会进行一次评定,但是就一般来说,绩效评定是以季度或者以年为单位的。绩效考核的结果不会决定奖金之类的评比,但会在一定程度上影响奖金。这就是A技术股份有限公司一个整体的绩效管理现状。

### 3 企业目前存在的绩效管理问题

#### 3.1 领导态度分存在感明显,缺乏公平性

在上述描述中可以知道,绩效考核主要是分为两个部分——领导评定分和工作任务完成度,且自爱绩效考核中,它们两个所占的比例是1:1,即五五开,这就表示了,在员工进行绩效考核时,领导对员工的印象以及态度很大程度上决定了员工的绩效考核结果。而事实表明也是这样,普通的员工在绩效考核时,除了工作任务完成度特别突出的情况下,大部分的普通员工都是获得B、B-的绩效考核成绩,但在领导面前“频繁活跃”的员工,他们的绩效考核结果在B+、A或者A

以上的情况是很常见的。若要研究其原因,相信是在绩效评定中,领导的态度分对员工的绩效考核结果产生了很大的影响。因为员工的直接领导对其有印象,且印象还不错的情况下,是很容易产生主观意识,为这位拥有良好印象的员工打出高分的。偏偏在评定中,直接领导的态度分还占了50%,这评定的结果也就显而易见了。那么,这样的评定占比就会给了企业内一些爱用一些特殊方式讨好上级的员工的机会,另外,对那些只追求自己本职责任,不乐于去交往、处理人际关系的员工的绩效就有失于一定的公平性。

#### 3.2 员工绩效考核缺少人文关怀

在绩效考核的结果处理过程中,绩效结果过低的员工是会被处理为辞退的结果的。这对一个大型上市企业来说当然是不会产生什么实质性的影响和损失,但是对于一个员工——那名被劝退的员工,甚至一个家庭——那名被劝退员工的家庭来说,是有很大的影响的。在这个人才竞争激烈、就业较为困难的时代,一个家庭的顶梁柱的失业,是会对一整个家庭以及其家庭成员、生活质量和状况造成很大的影响的。很显然,企业是没有考虑到这一方面的,企业没有进行对被辞退员工的慰问,也没有进行任何的员工补偿和离职访谈,这是有失于人文关怀的。要知道,一个企业的成功,最重要的就是来源于企业内的员工,如果对被辞退员工是这样的处理方式,是会对企业的名声和社会形象造成一定的负面影响的。

#### 3.3 绩效体系运行缺乏保障

在整个绩效管理体系运行过程中,全权是由相关部门的负责人和人力资源部门人员协同负责的,他们在绩效管理中相对来说只是负责员工绩效的管理、考核以及评定后的结果处理等,却从未考虑过在给运行中的绩效管理体系添加一份保障。毕竟任何的管理都会存在一定的风险,绩效管理也不例外,绩效管理体系运行中有可能可能会出现绩效数据的不准确、绩效表格没有按时提交等突发状况和风险,当出现了这些类似的突发状

况,负责人应该怎么办在体系中并没有明确的说明,出现这些问题时,只能靠负责人的临场发挥,这就在一定程度上降低了绩效管理体系的工作效率,延长了不必要的工作时间。

#### 3.4 绩效结果普遍高估,差异性小

在上述问题描述中有提及到普通员工(即不突出优秀,也不突出差劲的员工)的绩效考核结果大部分都是B或者B-;对于与领导关系好的员工则会拥有较高的评定结果——A及以上。这样的结果表明就是在员工绩效管理和考核中会出现考核结果普遍高估,且差异性小的状况,长期以往,这就会导致绩效管理体系趋于形式化,慢慢就会变成一个空壳,流于形式。绩效管理的重要性和作用在文章中有说到过,如果一家企业的绩效管理结果不具有完全的真实性,绩效管理体系逐渐趋于形式化,这就会很容易导致企业的整体运行出现问题,企业的内部团队无法得到真正的进步和改善。

### 4 相关绩效管理问题的解决对策

#### 4.1 减少领导态度分占比,提高公平性

为了减少员工个体个性特征之间的差异性对绩效结果产生的影响,企业可以在绩效考核过程中,减少领导态度分部分的占比比例,如领导态度分和工作任务完成度的比例可以达到4:6甚至3:7都是可以的,毕竟企业对员工的绩效评定终究是对员工的能力水平和技能水平的考评,应该多注重员工真正完成的绩效,避免因小失大。

#### 4.2 增加员工人文关怀,降低流失率

对于因绩效太低而被劝辞的员工,人力资源部门应该进行具有针对性的离职访谈,以安慰员工产生的不平衡或者不愉快的心理;公司的相关部门应该建立一定的对辞退员工的处理机制和实施一定的补偿措施,增加对企业内员工以及被辞退员工的人文关怀,要坚持“以人为本”的企业发展理念。这样不仅可以对被离开员工留下个极好的企业印象,还可以对企业内的员工营造一种良好的企业氛围,让仍在企业内继续工作的员

工提高他们的归属感,增加他们对企业的信任度,也会在一定程度上降低了企业员工的流失率。

#### 4.3制定相关的保障机制,降低管理风险

对于企业内正在运行中绩效管理体系要建立一定的体系保障机制,成立制定保障机制小组(小组成员要在这方面拥有丰富的经验和权威),要结合企业的现状和条件来进行企业的绩效管理保障机制,提高企业在绩效管理方面的效率,同时还能提高绩效管理方面的抗风险能力以及降低绩效管理方面的风险性。

#### 4.4细化绩效考核标准,增加绩效结果差异性

出现绩效绩效结果/得分普遍较高,考核结果差异小的情况的原因相对比较复杂,一般来说可以从以下三个方面入手:

(1)梳理数据来源,保证数据或问题能够尽量全的收集上来;(2)梳理历史数据,根据历史数据,重新制定加减分力度及目标值;(3)可以考虑使用强制分布法。

总之,无论是从以上哪个方面进行改革,终归来说其实质还是要细化绩效考核的标准,要较现在的现有情况下尽可能的细分化,要考虑到员工的个体个性特征之间的差异性、同一层级不同岗位对员工工作能力的大小和结构的不同要求等方面,更新和改进绩效考核的标准,以此来增加员工之间绩效考核结果的差异性。这不仅有利于企业更加了解

员工,也让员工感受到被重视感,从而更加具有主观性的提高自己对企业产生的自身价值和效益。

### 5 结论

本文是按照以深圳A技术股份分公司为研究对象,先对绩效管理进行了概述,包括绩效管理的概念,以及有关绩效管理的相关理论等,之后又采用文献研究法、调查法和访谈法等,从现实状况对公司的内部员工进行了访问和企业调查的基础上,去调查到企业的组织架构、企业人力资源部门的组织层级和员工的构成、以及员工的男女比例、年龄和学历比例等基本情况等,对其进行了静态描述和企业绩效管理的现状描述等。最后通过对绩效管理现状的调查与分析,从现实性的角度出发对A公司的绩效管理体系分析出了四点当前存在的问题,且给予了相应的解决对策,并对这些问题作出了相应的改进措施与建议,以及对解决对策作出了分析与解释,为今后企业绩效管理的更新、优化与完善提供了一定的参考价值和借鉴意义,为提高企业的整体绩效作出了一定的贡献,同时也为其他相似企业与行业的现状给予了有关绩效管理体系的理论帮助和实践的借鉴。

本文还是存在一定的不足之处,如对企业人力资源部门的员工构成的了解过于表面,以及对企业的绩效管理的结构了解的不够深刻和具体,缺乏绩效管理与实例的结合分析。由于现在自身理论知识的不足和缺乏实战经验,导致给

予的解决对策和措施不够全面和完善,针对这些不足之处,还需要进行不断的学习和更新自身的知识体系。

### [参考文献]

[1]张红凤.公共政策导论[M].上海:上海财经大学出版社,2020:158-164.

[2]高树彬,刘子先.服务型政府绩效管理研究[J].河北工业大学学报(社会科学版),2012,4(01):1-4.

[3]马全中.从管理到服务:政府绩效评估模式嬗变——一种公共服务的分析视角[J].韶关学院学报,2012,33(11):83-87.

[4]何慧霞.服务型政府视野下地方政府绩效管理体系构建[J].天水行政学院学报,2012,13(04):23-25.

[5]薄贵利.构建服务型政府绩效管理体制[J].中国行政管理,2012,(10):11-16.

[6]付中秋.构建服务型政府绩效管理系统[J].郑州航空工业管理学院学报(社会科学版),2007,(02):190-191+194.

[7]肖陆军.论服务型政府的绩效管理[J].安徽农业科学,2007,(20):6258-6260.

[8]卢海燕.我国服务型政府绩效评估的探索——基于F市服务型政府绩效评估的实践[J].行政论坛,2013,20(05):34-37.

[9]盛明科.服务型政府绩效评估体系构建与制度安排研究[D].湘潭大学,2008.

[10]徐苏颖.服务型政府绩效评估研究[D].哈尔滨商业大学,2013.

### 作者简介:

江俊雯(2000--),女,汉族,湖南省永州市人,辽宁对外经贸学院本科在读,研究方向为:人力资源管理。