

中小企业 A 公司基层员工绩效考核研究

董学鹏¹

(1.南京钟山颐养园老年公寓, 江苏 南京 210000)

摘 要: 随着新冠疫情的爆发, 中小企业处于艰难多变的市场环境, 要想求生存, 谋发展, 实施绩效考核是企业生存壮大的重要路径。绩效考核的落地执行, 需要企业上上下下的高度配合, 关注全流程的细枝末节, 开头困难, 做好更难。本文通过选择具有中小企业典型特征的 A 公司为例, 基于相关绩效考核理论, 采用问卷调查、文献分析等技术方法, 深入探究 A 公司基层员工绩效考核存在的问题、存在问题的原因分析等, 提出依据企业经营目标制定绩效考核目标、树立正确的绩效考核理念、建立健全的企业组织架构、健全企业内部沟通机制、客观公正地运用绩效考核结果五大对策, 以期突破解决 A 公司基层员工绩效考核面临的难题, 也为其他同行提供参考与借鉴。

关键词: 中小企业; 绩效考核; 目标管理

DOI: doi.org/10.70693/rwsk.v1i8.1217

一、A 公司人力资源现状及绩效考核存在的问题

A 公司成立于 2008 年, 是广州某从事内销服装品牌企业, 主要从事中大儿童服装的研发、设计、生产、销售业务, 历经十几年的发展, 公司由 6 名创始人, 发展至如今 300 人的员工队伍。公司设置 12 个部门, 具体有: 总裁办公室、人力资源部、总务部、财务部、信息技术部、研发中心、生产中心、采购中心、销售部、客户服务部和市场营销部, 业务范围主要以国内市场为主, 在为企业创造价值的同时, 也承担起部分社会责任。

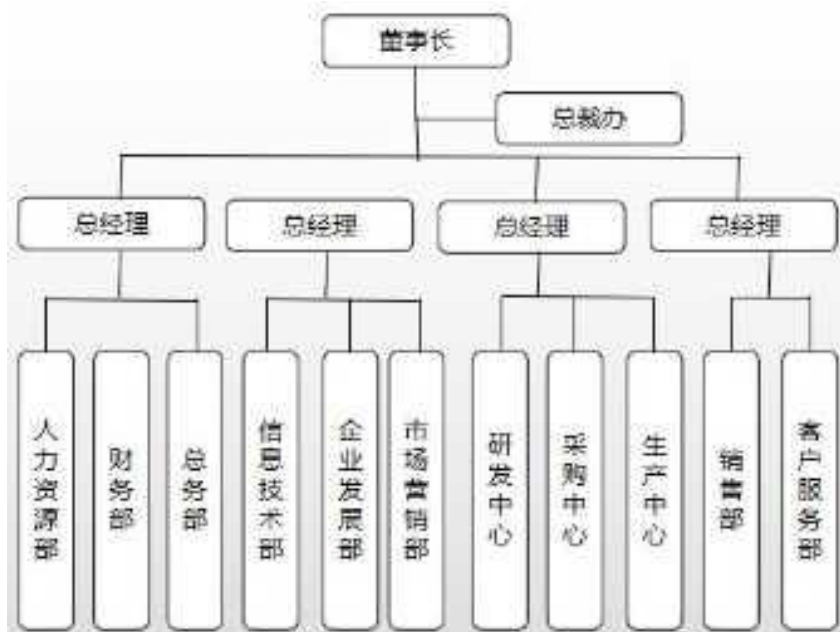


图 1 A 公司组织架构图

作者简介: 董学鹏 (1998.08-), 男, 本科, 管理学学士, 国家三级工, 企业人力资源管理师, 研究方向为企业人力资源管理与绩效管理。

数据统计至 2022 年 02 月, A 公司拥有在岗职工 300 人, 具有备硕士及以上学历的有 20 人, 本科学历的 60 人, 大学专科学历的 80 人, 中专及高中以下 140 名, 员工大部分以工厂女工为主, 基本满足 A 公司现阶段对于人才的知识和学习能力要求。

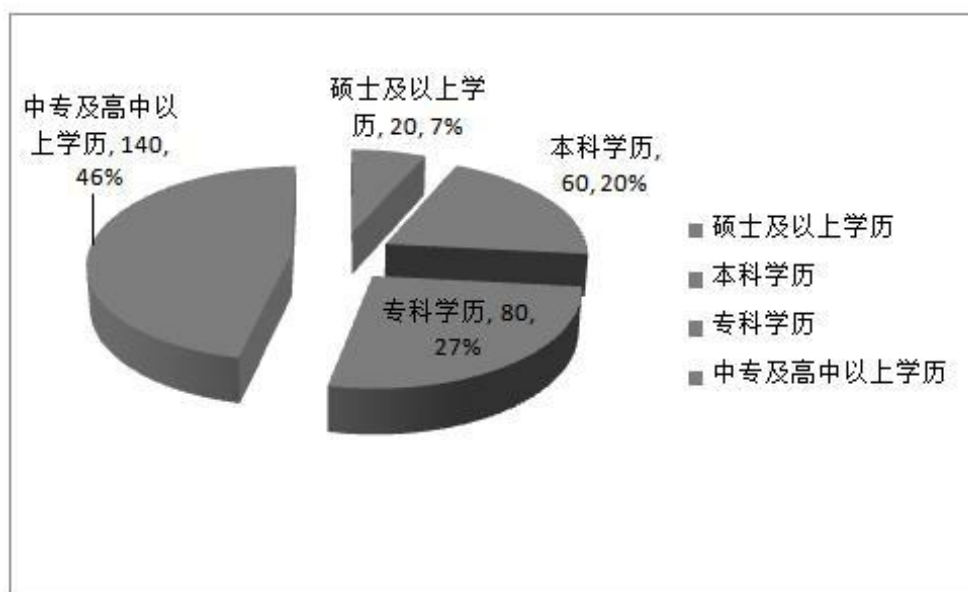


图 2 A 公司员工学历情况分布状况图

通过数据统计分析:A 公司基层人员的年龄段结构分布在 20-25 岁的员工人数 20 人, 占比 6.67%, 年龄段结构分布在 25-30 岁的员工人数 40 人, 占比 13.33%, 年龄段结构分布在 30-35 岁的员工人数 60 人, 占比 20.5%, 年龄段结构分布在 35-40 岁的员工人数 80 人, 占比 26.67%, 年龄段结构分布在 40-45 岁的员工人数 100 人, 占比 33.33%, 可以得出 A 公司人员整体年龄分布较为平均, 符合服装行业特性, 人员年龄结构具有行业活力。

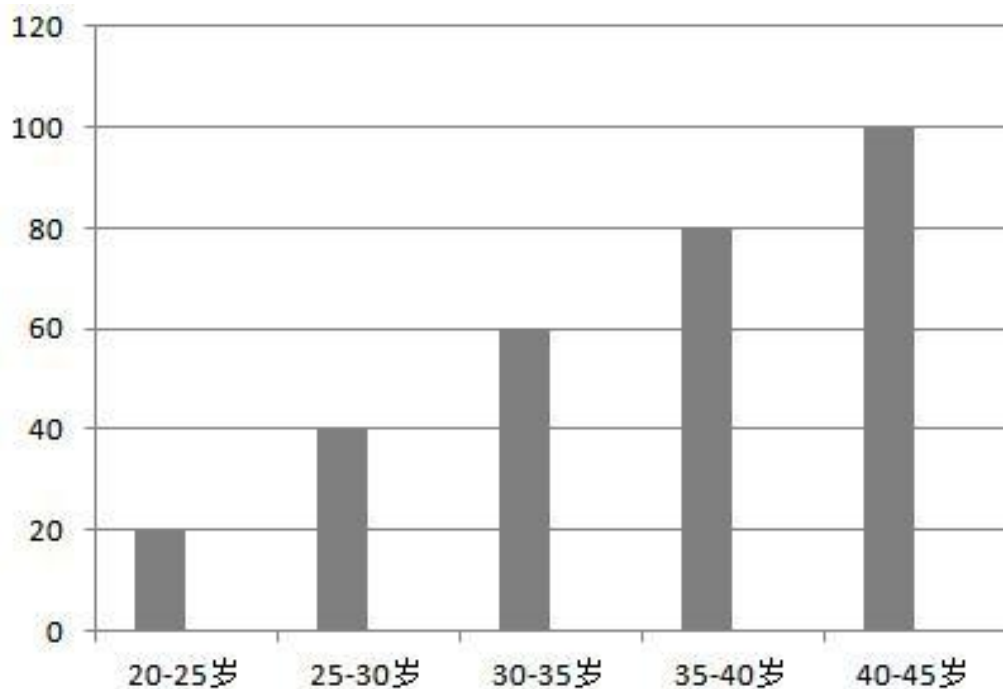


图 3 A 公司员工年龄情况分布状况图

从 A 公司基层人员男女性别比例结构分析, A 公司人员主要以女性员工为主, 符合服装行业从业人员特性。

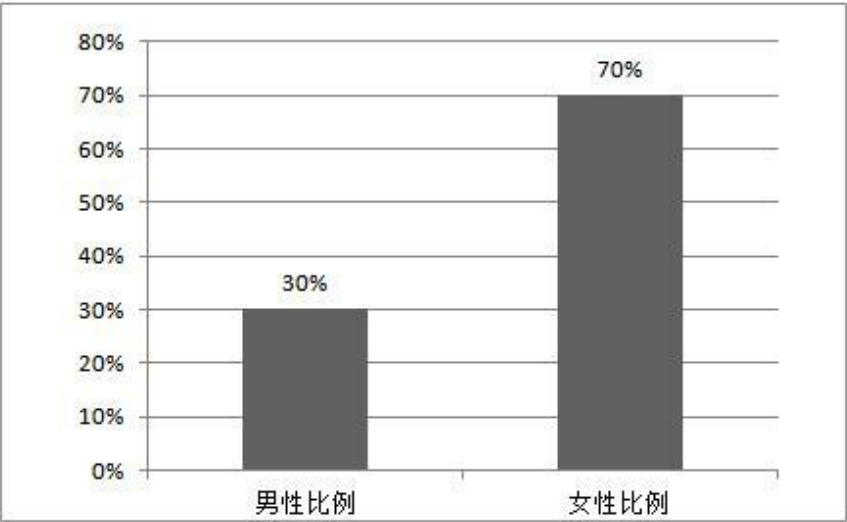


图 4 A 公司员工性别情况分布状况图

本绩效考核调查问卷的总体设计过程，采用参考行业内绩效考核相关调查资料及研究成果，将影响绩效考核的重要因素作为调查问卷的核心内容，设计包含 7 个维度的问题分类，共计 42 道问题，在绩效考核调查问卷的设计初期，还咨询 A 公司部分高层管理人员及 HR 部门人员的建议，以便切实获得 A 公司绩效考核的现实状况，为改善 A 公司绩效考核提出合理化对策。

表 1 A 公司问卷调查维度表

序号	问题分类	数量	备注
1	企业战略	2道	
2	组织协同	7道	
3	绩效管理目标及计划	10道	
4	绩效管理实施与辅导	3道	
5	实施绩效管理	6道	
6	绩效管理考核结果应用	12道	
7	绩效管理工作满意度及支持	2道	
8	合计	42道	

在 A 公司人力资源部门的协调和组织下，对 A 公司员工按管理层级进行分阶层随机抽样问卷调查，总计发放问卷 100 份，调查对象为高层管理者的 10 人，样本占比 10%；中层管理者的 20 人，样本占比 20%，基层管理者 30，样本占比 30%，普通员工 40 人，样本占比 40%；问卷调查对象涵盖不同管理层级员工，具有广泛性。问卷调查结束后，实现回收有效问卷调查表 85 份，回收有效样本 185 份，涵盖高层管理者 3 人，中层管理者 10 人，基层管理者 27 人，普通员工 38 人；问卷回收率 92.92%。

通过整理问卷调查表发现，A 公司高层管理者对组织战略、组织协同及绩效目标计划的应用了解相对较高一些，但对绩效实施辅导、实施绩效考核、结果应用及工作满意度不太满意；A 公司中层管理者未能清晰认识组织战略，对组织目标、绩效目标及计划应用相对明确一点，对于公司开展绩效考核方面的工作相对清晰；A 公司基层管理人员对公司的应用了解非常低，大部分人是不知道的，组织协同能力也较低，对公司的绩效考核目标、计划、辅导、考核应用均支持度较少。基层员工对公司的组织战略、协同均较低。总体看来 A 公司内部的绩效考核混乱，中高层对绩效考核也不太清楚，随着组织层级的下降，组织的作用越来越弱化，公司总体效率非常低，推行的绩效考核基本是走形式，员工的工作技能得不到正确的对待，

有困难也得不到指导,公司整体上下缺乏畅顺的沟通等问题,详细原因,还需继续分类细分整理。

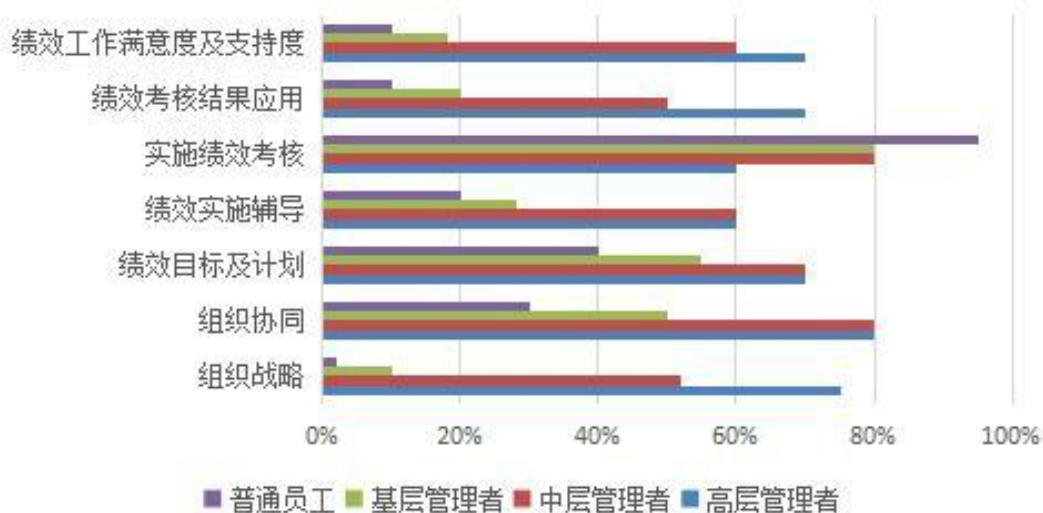


图5 A公司问卷调查结果统计表

通过整理、分析、归纳、绩效考核调查问卷, A公司的绩效考核总体呈现如下重点问题: 总体反映出A公司基层和中层管理人员, 基本对公司战略、绩效考核的概念不清楚、也不理解, 认为两者之间不具有直接的关联。公司仅关注销售部门的销售业绩和公司的年利润率以及各部门的短期目标, 公司并未制订长期的发展战略, 以致基层和中层人员缺乏绩效考核系统思维, 不理解公司战略与绩效考核关系, 未将组织层面、部门层面以及个人层面有机结合, 搭建三足鼎立的支柱平台, 助力实现组织绩效。

根据调查结果, A公司基层员工绩效监控与绩效反馈缺失, 员工只埋头做自己的事, 干成什么样, 全凭借个人能力, 中高层人员并未提供切实的指导。绩效考核考核结束后, A公司并未将绩效考核结果以任何形式告知员工, 员工无法获取个人在工作创造的成果展示, 长此以往, 能力高的员工得不到重视, 能力低的员工得过且过。这样不公平的考核机制, 无法正确评估员工的工作产出和薪酬福利的关联, 已造成部分核心员工流失的趋势。

通过问卷调查了解到, A公司大部分中基层员工, 认为绩效考核评价缺乏合理性, 绩效考评不能真实反应员工的工作输出成果, 中层和低层员工把考核误认为扣工资的依据, 人力资源部门大包大揽, 唱独角戏, 没有兼顾效率和公平, 考核目标不明确, 针对性不强, 考核重点不突出, 容易也出现考核坐山车, 轮流坐庄的情况。

A公司的绩效考核, 基层员工与中高层管理人沟通较少, 基层员工基本充当“扯线公仔”上面怎么说, 下面怎么做, 未能开通对上和对下的互通信息渠道, 即使接受调查也是走形式, 不到迫不得已很少沟通, 制度和考核基本是管理部门自行编制出来, 并未听取相关部门意见, 这样的管理, 必定先天不足。

在A公司企业流行一句话“考老板的法宝, 分分员工的命根”把考核当权杖, 挑软柿子捏, 考上不考下, 考核周期一刀切, 职能部门压力小, 用强制分布来营造假公平现象, 导致员工负面情绪积累过多, 严重影响企业的工作效率。

二、A公司基层员工绩效考核存在问题的原因分析

企业战略目标涵盖管理的诸多内容, 绩效考核应以企业的战略目标为指导, 协助创造经营效益。通过问卷调查了解到, A公司基层员工绩效考核意识薄弱, 中高层管理对于绩效考核的认知较为薄弱, 绩效考核目标的设置与企业的战略目标相背离, 各部门只是根据现状来安排近期的工作, 缺乏整个战略目标的指导, 难以实现与企业战略目标的无缝对接, 本位主义严重, 以致管理能力和工作效率较难提升, 得过且过, 有事不想干事, 没事不找事, 偶尔还因协同工作问题, 引发部门之间或部门内上下级之间的工作冲突。

绩效考核就是对于实现绩效的人、财、物等一切因素进行管理控制以达到企业目标的行为。A公司成立十几年来, 企业内人员基本还是处于相对稳定状态, 推行绩效考核势必迫使大部分人走出舒适区, 去适

应变化。包括公司的中高层也是如此。A 公司基层员工现行的绩效考核距制订的初衷相差甚远，还导致公司的经营业绩下滑 10%，主要原因还是在于中高层没有在企业内部统一思想，没有进行宣传，也没有引起重视，导致有员工产生抵制行为，认为是克扣员工工资的工具。

A 公司在绩效考核的经济投入方面，总体来说，能省就省，能不花就不花，节约一分钱，也是创造一分钱收益。A 公司虽然推绩效考核，但并未设置专人专岗的职位，由人力资源部统筹管理，部门内人员视工作量灵活安排工作，受自身学历和经验限制，难以对各部门提供有效的咨询及支持性服务。又因公司的指标设计未能准确的反映工作岗位的成果输出，致使考评结果不准确。公司除销售部门外，有相当一部分部门的绩效考核指标是由人力资源部门制订的，缺乏科学的监督机制，加上人力资源意识缺乏，导致绩效考核工作难以推动。

管理者应主动构建顺畅的沟通渠道，才能保证工作的顺利执行。A 公司的管理层人员绩效考核认知薄弱，不具备战略意识和战略目标的分解能力，上级领导安排干啥有就干啥，在制订绩效考核目标的进程中，有的由人力资源部一刀切，有的由高层直接下达目标。上下级之前未能就工作任务的难易、工作量大小进行双向的沟通，导致员工因无法准确理解工作的要求，难心全身心的投入工作，更不用说绩效的反馈机制，也是形同虚设。

A 公司因未制订贴合企业实际的绩效考核目标，以致绩效考核考核结果运用效果差，基层员工的工作输出成果并未与考核标准相结合，工作业绩无法实现与工作报酬直接挂钩，员工多有不满。B 企业为节约成本，并未将薪酬结果直接运用于员工薪酬调整、职位升迁、职业发展培训等，绩效考核考核结果运用的片面性，这种“走形式的打分游戏”只能导致员工“磨洋工”，或者造成人员流失。

三、A 公司基层员工绩效考核完善的具体对策

3.1 依据企业战略目标制定绩效考核目标

企业的行为，从一定程度上应反映企业的战略或总体目标，绩效考核应作为企业管理的核心，A 公司人力资源部门应当做到将绩效考核考核与晋升制度、奖惩制度等挂钩，切实激发公司人员深层次的工作潜能与动机。A 公司应针对企业现状及人员状态进行深度摸底，切实将企业现状与人员状态联系起来，基于企业战略目标为指导，制订契合企业现状的绩效考核目标。帮助企业员工缕清思路，宣贯极具企业特色的个性化绩效考核目标思维方式，让每一个部门和员工认识到个人目标的完成，也是组织绩效目标的完成，个人和组织的需要均能得到满足，才能创造出更大的效益。

3.2 树立正确的绩效考核观念

要彻底改变 A 公司绩效考核面临的问题，管理者需革新绩效考核观念，深度挖掘绩效考核的功能，搭建自上而下，由里到外畅通的沟通渠道，实时监控绩效进程和提供必要的辅导，帮助员工建立目标责任感，形成与公司绩效考核观念相一致的价值取向，培育员工潜能，深度激发员工的工作热情。A 公司应不定期组织基层员工生活会，或基层员工培训大会，学习新技能、新理念，加强内部的沟通交流，要让员工认识到，观念的变革推动个人技术技能的革新，倡导员工的利益与公司的利益的一致性，帮助员工提高工作技能，提高物质或精神方面的激励，在满足员工需求的同时，一并达成组织的绩效。管理者也应深刻地认识到员工与企业发展的关系，管理应不局限于管人、管事，管理最深层的魅力，应来源于唤起员工的工作动机，通过满足个人需求，使员工时刻保持努力工作的动机，帮助实现组织战略。

3.3 建立健全的企业组织架构

A 公司应着手搭建健全的组织架构，想要做好绩效考核工作应设置专门的绩效岗位管理人员，由人力资源部门设置专门的绩效岗位管理人员，岗位名称为绩效考核专员，教育经历为大学本科以上，人力资源或相关专业出身，具有高度的落地执行能力。公司的管理层应组建绩效考核质量管理委员会，由董事长直接管理，向董事长直接汇报工作，该委员会的负责人可以从公司的高层管理者兼职，公司绩效考核的推行离不开公司高层领导的持续扶持和鼓励，员工的自我价值需求也需要来自高层的力量。健全的架构，有利于科学系统的推进绩效考核的革新，进而解决公司的难题。

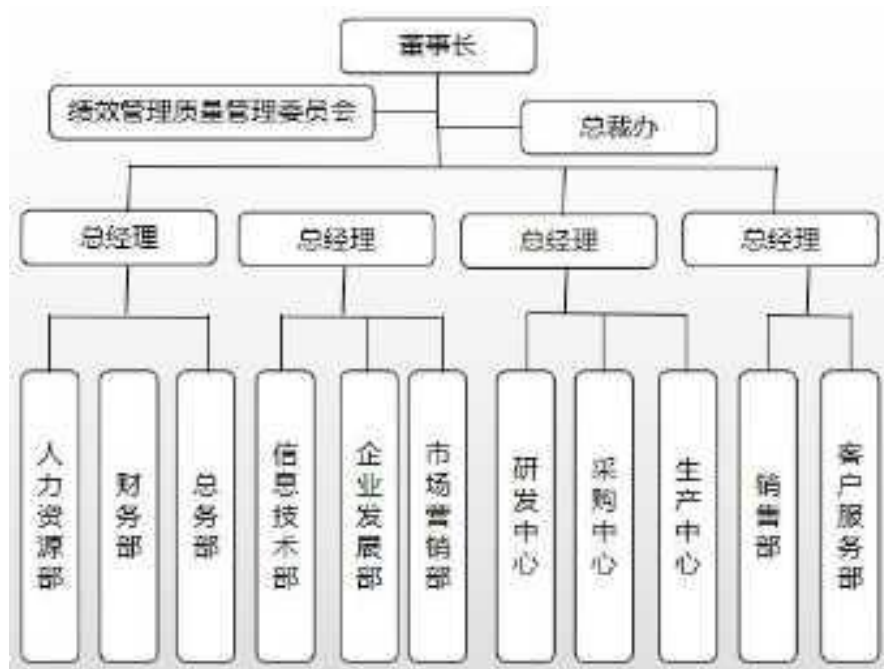


图 6 A 公司组织架构图

3.4 健全企业内部沟通机制

A 公司应注重与员工关系的改善，加强双向的沟通，沟通的方式有很多，比如：针对具体工作展开的沟通，就某项目展开的沟通以及员工面临工作问题无法处理进而需要的沟通支持。企业应关注培育沟通机制的形成，搭建上下闭合循环的沟通系统，切实保障管理信息完整的上传下达，消除管理者与被管理者长期存在的沟通壁垒。重视员工与企业效益之间的平衡，始终应以员工为主导，鼓励员工主动沟通愿意沟通，提早预判将会产生的问题，将问题解决于未发之时。逐步摆脱沟通不畅顺的局面，营造宽松、严谨、机智、活泼的企业氛围，定期组织企业民主生活茶话会、总经理访谈面对面、设立合理化建议信箱等不拘形式的交流活动，点燃员工的工作激情，激发主人翁责任意识，促使员工产生自我内驱力，将个人命运与公司利益绑定在一起，迸发出深层次的潜能，全力推进公司和个人的和谐发展。

3.5 客观、公正地运用绩效考核结果

绩效考核结果的运用，最深层的作用是帮助员工提升绩效，帮助企业提高效益。绩效考核结果的灵魂，在于其的多维度和多场景应用，反馈和应用于员工改进效能，帮助企业和员工共同进步，如果绩效考核仅用于发放奖金或者扣发工资，那么考核的作用是不科学，是有局限的。绩效考核结果的应用，还要与员工的职业发展、个人兴趣等价值观因素相结合，例如：设计职业生涯锚定计划等，满足深层次的员工激励需求。A 公司的绩效考核管理应用，也应将上述流程落实到实处，避免形式化。

四、结论

随着全球经济的放缓，全面提升企业的综合管理能力势在必行，推行绩效考核也刻不容缓，本文选择具备中小企业典型特征的 A 公司基层员工为研究对象，灵活应用绩效考核所涉及的相关理论，深刻剖析 A 公司绩效考核所遇到的问题，通过应用问卷调查、文献分析等技术方法，探究问题产生的真实原因，提出依据企业战略目标制定绩效考核目标、树立正确的绩效考核理念、建立健全的组织架构、健全企业内部沟通机制、客观公正地运用绩效考核结果五大改善对策，以期能对 A 公司会有所助益，能帮助改进和解决 A 公司的绩效考核问题，促进 A 公司的持续发展。

绩效考核最主要的作用就是最大限度地激发人力潜能，使员工的需要与组织的需要相结合，以激发强烈的动力，促进个人和组织绩效的达成。由于本人学识所限，也受本人眼界、知识储备等因素的影响，所

选择的文献资料未免有不完善的地方，也无法深刻的研究所有问题，还期望能到老师的悉心指正。在本论文研究结束后，中小企业绩效考核所涉及的研究焦点，依然是继本论文后续需要学习和发展的方向。

参考文献:

- [1]王雪,王梦婷.酒店基层员工绩效考核方案优化研究——以J酒店为例[J].中国市场,2022(35):97-99.DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2022.35.097.
- [2]于梦琦.基于数据模型的员工绩效考核机制研究[J].现代商业,2022(33):26-28.DOI:10.14097/j.cnki.5392/2022.33.008.
- [3]汤钰锋.基层员工绩效考核方案设计——招商局重工有限公司[J].中小企业管理与科技,2022(20):85-87.
- [4]苏加兵,刘凯,范柱烽,王冬.新时期企业加强员工绩效考核的优化措施探讨[J].企业改革与管理,2022(19):89-91.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2022.1056.
- [5]邓样明,刘琰.T公司基层员工绩效考核的问题与优化[J].江苏商论,2021(12):122-124.DOI:10.13395/j.cnki.issn.1009-0061.2021.12.033.
- [6]周静芳.完善国有企业基层员工绩效考核制度的原则与策略[J].企业改革与管理,2020(03):100-102.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2020.0358.
- [7]闫凯琪,王学军.绩效考核公平感对基层员工工作绩效的影响研究[J].中国市场,2020(02):117-118.DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2020.02.117.
- [8]史善进.化解基层员工绩效考核难题[J].人力资源,2019(18):88-89.
- [9]侯成杰.银行基层机构员工绩效考核与管理模式发展研究[J].财经界,2019(14):165-166.DOI:10.16266/j.cnki.cn11-4098/f.2019.09.120.
- [10]贾延梅.油田基层员工绩效考核研究[J].企业改革与管理,2019(03):101-102.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2019.0332.

Research on Performance Evaluation of Grassroots Employees in Small and Medium-sized Enterprise A

Dong Xuepeng¹

¹ Nanjing Zhongshan Welfare Home for the Elderly, Nanjing, Jiangsu 210000

Abstract: With the outbreak of COVID-19, small and medium-sized enterprises are in a difficult and changeable market environment. In order to seek survival and development, the implementation of performance appraisal is an important path for enterprises to survive and grow. The implementation of performance appraisal requires the high cooperation of the enterprise, paying attention to the details of the whole process, which is difficult at the beginning, and more difficult to do a good job. This paper by selecting the typical characteristics of small and medium-sized enterprises as an example, A company, based on the relevant performance appraisal theory, questionnaire, literature analysis, in-depth explore the problems of A company grassroots staff performance appraisal, problems, based on the enterprise management objectives, set up correct performance appraisal concept, establish and improve the enterprise organization structure, improve the internal communication mechanism, objective and fair use of the performance appraisal results of the five countermeasures, in order to solve the breakthrough A the company grassroots staff performance appraisal problems, also provide reference and reference for other peers.

Key Words: Small and medium-sized enterprises; performance appraisal; management by objectives