

如何合理设置主观业绩评价指标

■ 吴 辉

主观业绩评价相对于客观业绩评价来说,具有管理者滥用个人偏好导致主观业绩评价的准确性大大降低等缺点。那么,如何正确设置主观业绩评价指标,使其能真正与客观业绩评价相辅相成并使整个企业的业绩评价体系更有效呢?本文将以一个上市商业银行对其高管的主观业绩评价指标体系作为案例,探讨如何合理设置主观业绩评价指标体系。

一、主观业绩评价指标的主要质量特征

1. 指标的一致性。与设置客观业

绩评价指标一样,设置主观业绩评价指标也要强调整个指标体系的目标一致性。这隐含两方面的问题,一方面评价指标要与什么目标相一致,另一方面各个评价指标要从不同角度体现目标,不能与目标发生冲突。一般来说,主观业绩评价指标要与企业的战略和核心价值观相一致,各种主观业绩评价指标要从不同的角度体现企业的战略与核心价值观。这样做的理由是,一方面主观业绩评价指标是用来补充克服客观业绩评价的短期性、易受人为操纵和易受大环境影响的缺点;另一方面客观业绩指标往往也在很大程度

上受人的主观能动性的影响,因此,也就要求主观业绩评价指标能够评价出高管或员工本质性的、长期存在的、内在的和更深层的东西,而这些东西正是企业的战略与核心价值观能够体现的,而且这样做也能使员工感觉到评价的公平性,并引导他们按照公司的核心价值观完善与塑造自己。

2. 指标的事实支撑性。尽管主观业绩评价指标不能像客观业绩评价指标一样有数据的支持,但为了提高评价的有效性与公平性,主观业绩评价指标必须要做到有事实的支撑。这样做的目的有如下几点:①以事实为依据

中央企业的综合绩效评价和中央企业负责人的经营业绩考核中加入一定权重的主观业绩评价指标,并且指标权重呈现上升趋势。除中央企业外,其他企业也开始尝试采用主观指标进行综合绩效评价和高管业绩考核。高晨、汤谷良(2009)对四家大型企业(这些企业既有国有性质也有民营性质,涉及制造、金融、软件、贸易等行业)的调查研究结果表明:案例企业都无一例外地运用了综合业绩评价体系,对高管的业绩评价指标都包括了财务指标、非财务客观指标和非财务主观指标三大类,具有多样化的特性,而且多样化态势日趋增强,其中提高主观评价的比重和规范性几乎都是近年来各案例企业业绩评价

系统改进的重点和方向。

调研结果还发现,案例企业主观指标的权重高低不均,有些企业的主观指标在整个评价体系中占权重较高,有些企业的主观指标仅为客观指标的修正指标。这引发了另外一个讨论话题,即主观业绩评价指标到底在企业绩效评价体系中的位置和作用如何?它与客观业绩评价指标的关系如何?是什么决定了主观业绩评价在企业的使用和推广?已有的文献研究认为:企业不同的制度背景、不同的发展阶段、不同的成长机会、企业采取的不同发展战略甚至企业产品的生命周期等都会影响主观业绩评价的内容、权重和运用效果。而现实对于这一问题

的探讨还不够细致和深入。

我们还处在对于主观业绩评价的初期认识实践阶段,一些企业在发展过程中有意无意地采用了主观评价方法,企业的自身实践也总结出了一些关于主观业绩评价的使用经验,理论界开始对主要问题展开讨论。但这还远远不够,关于主观业绩评价问题,理论需要进一步梳理,实践应用需要进一步总结归纳,研究方法也还可以进一步拓展。总之,构建和运用一个超越学科界限的、有机整合了多种不同理论和多种研究方法的研究框架是主观业绩评价未来研究的改进方向。

(作者单位:北京工商大学商学院)

责任编辑 刘莹

能让被评价者感到心服口服,从内心感到评价是公平的,没有掺杂评价者个人的偏好,使主观业绩评价变得更客观。②业绩评价不是为了评价而评价的,评价的目的是为了改进,如果主观业绩评价指标能够有事实做支撑,将有利于被评价者理解需要改进的地方。③能够增强主观业绩评价指标的可操作性。

3.指标的敏感性。指标的敏感性是指一个指标评价不同的人是否能够得出不同的结论的程度。如果一个指标评价所有的人都是一个结论,则这个评价指标没有任何的敏感性。这样的评价指标一般是不使用的,除非它是一个底线指标。指标的敏感性往往与对评价指标的细分有关系。如果不对评价指标进行细分,对所有人评价的结果可能是一样的,但如果对它进行了细分,变为几个评价指标,则细分后的评价结果就会产生差异,也就是说细分后的评价指标才具有敏感性。但评价指标也不能分得太细,因为那样将会带来太多的成本,不符合成本效益原则。

4.指标的可理解性。指标的可理解性分为两个方面:一方面是指被评价者应该理解为什么使用这个评价指标评价他,这样做会对组织带来怎样的影响;另一方面是指被评价者应该理解他的行为会给这个评价指标带来怎样的影响。一般来说,评价指标的细分有利于增加指标的可理解性,因为评价指标细分后会变得更具体,被评价者对应该做什么、不应该做什么就能更明确。另外,指标的可理解性往往与指标的事实相联系,如果一个指标能够用事实来支撑,其可理解性就好。

二、案例简介

案例企业是1996年1月在北京成立的中国首家主要由非公有制企业入股的全国性股份制商业银行,2000年

12月在上交所上市。截至2010年12月31日,案例企业的资产总额18 237.37亿元,存款总额14 169.39亿元,贷款和垫款总额10 575.71亿元,实现净利润175.81亿元,不良贷款率0.69%,业绩在国内处于领先水平。之所以取得如此骄人的业绩与其对企业高管的业绩评价和激励有很大的关系。案例企业分别从品德作风、廉洁敬业、政策水平、工作绩效、执行决策效率、开拓创新能力、服务一线意识、分析判断能力、组织协调能力九个方面对总行的高管进行综合业绩评价,对重大事故和案件采取“一票否决”。在九个方面的业绩评价中,除工作业绩属于客观业绩评价外,其他八个方面都属于主观业绩评价。

该企业主观业绩评价占综合业绩评价的比重在10%左右,这个比重视情况进行调整。主观业绩评价以上下结合的全方位、无记名评分方式进行。例如:总行部室总经理(含主持工作的副总经理)将分别由总行领导、总行其他部室总经理、本部门副总经理、本部室员工、各分行行长(含主持工作副行长)对其进行打分评价。综合考评至少每半年进行一次,并可根据需要进行不定期考评,考评由总行人力资源部负责组织实施。综合评价的结果分为三个档次:优秀、称职、不称职。考评结果为优秀者,视情况并按管理权限分别给予业绩薪资、晋级(档)、晋职等奖励。若晋升等级(档)已达到本职位最高上限时,以增加奖金或其他方式予以鼓励、奖励。考核结果在同级人员综合排名中列倒数5%~10%者,将视情况给予扣减业绩薪资、缩短聘任期、降级(档)降职、免职、解聘等处罚。再次考评无明显改善的直接给予降职、免职、解聘等处罚。

三、案例分析

尽管客观业绩评价在总行高管的业

绩评价中占主导地位,但案例企业的主观业绩评价由于指标设计较为合理,很好地起到了对客观业绩评价的补充作用,使整个业绩评价系统更公正、更有效。通过对案例企业主观业绩评价体系的调查与分析,笔者发现案例企业的主观业绩评价指标具有如下特点:

1.主观业绩评价指标体现了指标的一致性

首先,案例企业的主观业绩评价指标体系在构成上体现了与企业战略及核心价值观相一致的特征。案例企业的战略是坚持“规规矩矩办银行,扎扎实实办银行和开动脑筋办银行”的理念,“做民营企业的银行、小微企业的银行和高端客户的银行”。案例企业的核心价值观是“团结奋进,开拓创新,培育人才;严格管理,规范行为,敬业守法;讲究质量,提高效益,健康发展”。而主观业绩评价体系从品德作风、廉洁敬业和政策水平三个方面设置评价指标,充分体现了“规规矩矩办银行”的理念。“扎扎实实办银行”体现在高管日常处理问题的能力和主动性与积极性上,主观业绩评价指标体系从决策能力、组织协调能力、分析判断能力和服务意识四个方面设置了评价指标,以充分体现这种理念。而“开动脑筋办银行”意味着高管要有开拓创新的意识和行动,案例企业在主观业绩评价指标体系中,加入了开拓创新方面的评价指标。

其次,案例企业主观业绩评价指标的一致性还体现在从不同的角度体现目标并保持一致。如,“廉洁敬业”方面的主观业绩评价指标分别从如下几个不同的角度评价高管:全面理解工作范围和职责;全面履行工作任务和职责;承担工作范围内的义务和职责,不推卸责任;勇于设定有挑战性的目标并全力完成工作目标;对工作充满热情,全身心投入到本职工作中。这些指标既全面反映了“廉洁敬业”,又与目

标不冲突,很好地保持了评价指标目标一致性的特征。

2. 主观业绩评价指标具有事实支撑性

案例企业的主观业绩评价指标大部分具有事实支撑性,加强了评价的可操作性。以“服务一线意识”方面的主观业绩评价指标为例,其细分指标有:理解与预测下属部门的需求;基于下属部门的需求为下属部门提出现实的解决方案;迅速有效地解决下属部门的问题;和下属部门讨论可能的选择方案,以一种成本有效性的方式满足下属部门的需求;处理与下属部门的关系时表示出诚恳。笔者认为,这些评价指标都能与具体的事件相对应,从而使评价者能够很容易根据事实对高管进行评价,以减少评价者个人的偏好。

3. 细化主观评价指标,体现了指标的敏感性

以案例企业“组织协调能力”方面的细化评价指标为例,细化指标有:确定工作目标、成果、里程碑和关键成功因素;合理预测实施计划所需的资源;协调并分配各种资源;明确团队成员的角色和责任,清晰地与相关人员沟通其角色和期望;跟踪进展情况,与

所有利益相关者沟通情况;必要时制定纠正行动方案。通过将“组织协调能力”这个评价指标变为多个细分的评价指标,增加了指标的敏感性,因为“组织协调能力”这个指标对许多高管的评价结果可能都是一样的,但把这个指标细分为几个不同的指标后,评价的结果就会出现差异,就会揭示出某一高管的弱项与强项,如果高管们在今后的工作中能够保持强项,改进弱项,就能提高整个组织的“组织协调能力”。同时,指标细分也增加了指标的可操作性,“组织协调能力”较笼统、抽象,将它细分后就变得具体了,易于理解与评价。

4. 主观业绩评价指标的可理解性较好

以下几个指标是这家银行“开拓创新能力”方面的细化评价指标:在团队、部门或整个组织中策划变革;挑战现状;强化鼓励创新和承担风险的文化;提出新的有价值的观点;适应多种情形和环境;思考工作的新方法;在组织中倡导创新;发现更好的、更快的、更有成本效益性的工作方法。一方面,“开拓创新”是案例企业的核心价值观之一,因此,被评价的每一位高管能够

很容易理解使用这些评价指标对案例企业意味着什么及为什么使用这些评价指标。另一方面,由于这些评价指标比较细化而且能够有事实做支撑,被评价的高管就能够明确知道,为了“开拓创新”,应该在哪些方面具体做什么。可以说,案例企业“开拓创新能力”方面的评价指标符合可理解性的要求。

5. 指标存在的缺陷

尽管案例企业大部分的主观业绩评价指标能够满足质量要求,但在个别指标的设计上也还是存在一些缺陷,以下几个指标是案例企业“分析判断能力”方面的细化评价指标:按照逻辑性框架把问题进行分解;识别子问题中包含的相关概念;识别子问题包含的概念的相关关系;找到关系或者概念之间需要解决的矛盾。笔者认为,这几个指标是高管分析解决问题中进行思考的心路历程,只有他自己知道,有时连他自己都很难分清心路历程中的每一步骤,因此,评价者几乎不可能针对这些指标对高管做出评价。因此,可以说,这几个指标既没有事实的支撑性,也无可操作性。

(作者单位:北京工商大学商学院)

责任编辑 刘莹

● 词条

有限合伙人群体

有限合伙人群体泛指为股权投资基金(包括产业基金、风险投资基金、私募股权投资基金)提供资金来源的群体,所投资基金并不限于公司制或合伙制。有限合伙人英文简称为LP,即Limit Partner。普通合伙人泛指股权投资基金的管理机构或自然人,英文简称为GP,即General Partner。20世纪以来,风险投资行为采用的主要组织形式即为有限合伙,且通常以基金的形式存在。投资人以出资为限对合伙企业债务承担有限责任,而基金管理人以普通合伙人的身份对基金进行管理并对合伙企业债务承担无限责任。这样既能降低投资人的风险,又能促使基金管理人为基金的增值勤勉谨慎服务。2011年上半年,随着针对我国本土LP的政策环境的不断改善,特别是对本土大型机构投资者的开闸,我国本土LP群体迅速扩容至3947家。国外LP中98%左右是机构投资者,其中养老保险、企业财团、FOF、投资公司、银行、大学基金会等机构投资者占80%以上。我国本土LP较为活跃的有三类:社保基金、政府引导基金、民企和富裕家族。从投资金额来看,国企最多,富人和民企其次。目前来看,本土LP市场发展最大的障碍是缺少对GP的甄选和风险控制能力、缺少市场化运作的FOF及政策法规不成熟。