

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。