

企业非盈利部门考核方法的分析

秦放鸣,卢静

(新疆大学 西北少数民族研究中心,经济与管理学院 新疆 乌鲁木齐 830046)

摘要: 本文在对企业非盈利部门考核中出现的矛盾及所引发的问题进行分析的基础上,对如何化解矛盾,采用相应的考核方法提出了自己的见解,以期管理者能够对员工工作做出更为公正全面的评价。

关键词: 企业; 非盈利部门; 考核方法

中图分类号: F27.3

文献标识码: A

在企业中我们常听到这样的抱怨:“为什么这样评价我们部门的工作?他们部门为什么比我们的奖励多?”这种抱怨我们更多的会在企业的非盈利部门听到。这种抱怨是由对这些部门的考核引起的。

企业是以盈利为目的,具有独立法人资格,参与社会经济活动的经济组织。企业中有两类部门:一类能直接创造价值,或者说能直接创造产出,带来利润的部门,我们称之为“盈利部门”,如各生产车间、销售部门等。另一类部门为企业的正常运转、信息传递提供服务,主要进行事务性工作,不直接创造价值,我们称之为“非盈利部门”,如办公室、财务部门、人力资源部门、审计部门、技术改造部门等。

企业对各部门进行监督、评估其工作绩效的方法就是考核。以考核结果为依据,进行奖惩,实现激励与约束。从理论上讲,考核就是要反映各部门的工作态度、工作成果。在这种情况下,对考核本身的要求是:第一,考核必须是客观、全面、直接的,它的结果必须能令人信服。第二,考核的结果必须能反映被考核部门的工作差距。第三,考核结果必须能作为奖惩的依据。第四,考核不仅是对过去工作的反馈,更是对以后工作提出希望的途径,它应具有指导作用。但在实际工作中,企业管理者对考核的需要与企业实际往往是矛盾的,这种矛盾尤其在对非盈利部门的工作评估上表现得更为突出。

一、对非盈利部门进行考核时的矛盾及其所引发的问题

1.考核阶段性进行的要求与非盈利部门工作的持续性之间的矛盾

考核通常要分阶段进行,每次考核只针对一个考核期,将时间人为地分割成块,以每一时期段的工作成果作为考核依据,其结果是点的概念,即考核到此时点为止。但如前所述,非盈利部门的工作基本上都是日常事务性的,这些部门必须维持这种基础的事务性工作,为盈利部门服务,同时由于这些部门又对生产盈利性部门的工作负有指导和监督责任,因此他们的工作又必须具有创新性和前瞻性。非盈利部门的这些工作是持续进行的,特别是创新性的工作,从开始一项工作到最终结果的产生可能要跨越几个考核期,每一期工作都受到前几期工作成果的影响,其最终结果是几个时期工作的累积。而考核工作却不考虑这种累积情况,它只考虑当期工作成果。如果以 Y_t 表示考核期工作成果, Y_{t-i} 为其前第 i 个考核期工作成果, Y_t 与 Y_{t-i} 是序列相关。考核要求消除序列相关,即分解明确阶段性成果,而这种分解往往是很难达到的。

这一矛盾引发的问题是:考核期应如何确定?

2.管理者得到直观、量化考核结果的希望与非盈利部门工作难以量化的工作特点之间的矛盾

考核结果作为奖惩的依据，数据是最直观的表达，量化的结果会给人以考核更具科学性的印象。但是，非盈利部门的工作是难以直接量化的。首先，这些部门的工作不能实行计件制，例如：办公室不能以收发的文件数衡量其工作量。其次，这些部门的工作不能实行计时制，非盈利部门通常都实行 7.5 小时工作制，如有加班情况出现也不一定说明其工作量大，相反，经常加班加点工作更可能是工作效率低下的表现。

这一矛盾引发的问题是：如何选择考核标准？

3.考核结果所要求的可比性与非盈利部门间工作的差异性之间的矛盾

考核要求各部门之间的工作评估具有可比性，分出优劣，实行奖惩。但非盈利部门由于分工不同，所负责的事务性质不同，所以其工作的差异较大。例如：在一个公司可能设有财务部和企业文化部，财务部工作更多的是对内的财务管理工作，而企业文化部更多的是对外的企业形象宣传，出外勤会更多一些。对这两个部门就不能用同一个如在办公室时间多还是外勤次数多之类的标准考核衡量。

这一矛盾引发的问题是：如何在考核中区别这种差异性？

上述矛盾所引发的问题影响到考核的公正性与被考核人对考核结果的认同度，这些问题若不能很好地解决将导致奖惩的激励与约束作用减弱或失效，引起被考核人的不公平感，进而影响员工的稳定性、工作的积极性、对公司的忠诚度等一系列问题。员工的不满将引起企业客户的不满，从而影响整个企业的经营业绩。我们认主为要解决考核中这些问题，需要更明确考核的目的、特点与作用，在此基础上解决问题。

二、考核中应注意的几个问题

1.不同部门区别对待

非盈利部门工作内容各不相同，对各部门应具体分析其工作内容。由于考核的目的就是为了检查、监督并指导各部门的工作，因此在公司整体发展战略目标一致的前提下，各部门在较短的考核期内的目标可以是有区别的。对不同部门应从不同的角度确定不同的考核内容。如果各部门都考核相同的内容，表面上看似公平，但绝对的相同对于工作各异的部门来讲将是绝对的不公平。如办公室每天需处理大量的文字性工作并发送文件，工作人员给人以忙碌的印象，但这不一定是工作成绩突出。相反研发部门则是复杂的创造性工作更多一些，从表象上看，工作人员的工作量少，但实际上这些部门的工作压力更大。对这样的差异性在考核时应给予充分的考虑，可以就不同部门的工作性质采用不同的考核量化表，表中制定不同的考核内容，而不是对所有的部门从同一个角度出发进行考核。

2.同一部门的不同工作区别对待

同一部门的工作也有轻重缓急之分，有简单的重复性工作，也有复杂的创造性工作，所要求的能力高低不同，在考核中这种差异应当加以体现。这样可以避免从表象上对部门加以评价。如办公室的工作较繁杂，文字处理、文件报送、安排领导日程等工作属于简单重复性工作，所要求的能力不高；而信息收集、整理等决策支持工作则较复杂，要求的工作能力也较高，这两类工作在考核时就可以给予不同的权重。这样的区分可以清楚地告诉员工企业希望他们更多地做什么。

3.例外事件也应考核

部门工作取得重大成绩，或重大失误虽都是偶然出现的事件，但也是一段时期工作积累到一定程度所产生的结果，由于其积累过程是不可具体区分的，所以只能在其结果出现时，给予处理，计

为当期结果。在这里可以使用“关键事件法”。

4.对跨考核期的工作进行阶段性划分

持续性的工作其结果无法在一个单独的考核期内显现，而他又是前几个时期工作积累的结果，不能忽视前期的准备工作。可以考虑将这种工作本身进行阶段性划分，即在一项工作要分几个时期完成时，将各个时期应完成到何种程度作为阶段性目标和单独考核期的考核依据。这种阶段性划分应由负责这项工作的部门及其领导来进行，这可能会有一定的人为因素在内，但我们认为这种划分更有利于各部门自主地安排自己的工作。

5.考核内容及指标不同，但最终考核结果必须是可比的

出于对各部门工作内容及特点各不相同的考虑，考核的重点与内容有所区别，这样虽然可以保证对各部门考核的公平，但要就此考核结果比较各部门工作的优劣则还难以令人信服。为此，应对考核所得结果进行一定的处理。如对各部门本身根据其重要性赋予不同的权重，这种权重的确定因各企业提倡的发展方向的不同而有所不同。对于一个新技术开发领域中的企业，其创新能力是企业生存的决定因素，这种企业对技术研发部门更重视，所赋予的权重也就更高。部门考核的比较应以经过处理后的考核分值为依据：

各部门考核分值=考核绝对分值×部门权重。

为了更好地说明以上办法的应用，我们以企业的办公室与企业的研发部门为例，试算说明：

企业提倡创新，对办公室和研发部门分别赋予考核权重 0.8 和 1,两部门的工作均分为事物性工作 and 创新性工作，办公室与研发部门的两类工作的分值如下表所示：

	事务性工作分值	创新性工作分值
办公室	70	30
研发部门	30	70

在某次考核中，两部门均完成了 70% 的事务性工作和 60% 的创新性工作，根据我们上面的考核办法，两部门的考核分值分别是：

办公室考核分值= $[70 \times 70\% + 30 \times 60\%] \times 0.8 = 53.6$

研发部门考核分值= $[30 \times 70\% + 70 \times 60\%] \times 1 = 63$

如果没有这种分类，那么，我们对上述两个部门考核时只能较笼统地看到，两个部门完成了工作的 70%，如果同样以百分制计算，则两部门的得分均为 70 分，对于承受着不同工作压力，肩负着不同的发展任务的部门来说是不公平的。

本文所述的这种考核方法从对工作类型和工作部门的分类对不同部门进行了考核，得出的结果出比较合理。

考核中还有一个问题就是谁来考核。最了解一个部门工作的是这个部门的领导，但单独由他来考核自己部门的工作无疑是难以保证其真实性的。如果组成一个考核小组，在不能保证小组成员对工作的了解程度的情况下也无法保证考核的公平与全面性。究竟由谁来考核，将决定考核结果是否能令考核人信服，也影响考核在企业工作中的监督指导作用。在这个问题上我们可以考虑将各种方法综合起来，对一个部门的考核可以由几个部分组成。例如：根据部门工作所处的位置将部门考核分为三个部分：上级领导考核，部门自考和同级考核三个部分。各部分考核重点各不相同，三部分考核加权加总作为该部门的考核成绩。上级领导考核其对上级的负责程度、工作态度、及任务完成情况等与上级能够了解到的方面；部门自考可以让各部门认识自己的工作，作为对本部门工作最了

解的人对本部门工作做出评价；同级部门作为接受被考核部门服务的客户对其服务精神及日常表现进行评价。三个部分的考核还可以相互勾对，减少某一环节出现虚假问题。

考核工作是企业管理者对各部门工作进行监督、指导、评估的工具，是一个企业管理制度的重要组成部分，作为一种在企业内部具有规则效力的规章，它在企业内部应当起到一种与法律对全社会一样的作用。一方面，它会对人们的行为进行引导，即让人们做他们该做的事；另一方面，人们在制度的约束下，虽然人不是完全理性的，但也会对自己的行为做出选择。要起到这样的作用考核必须是有效率的：考核的操作方法必须是简单易懂的，因为考核不可能占用管理人员太多的时间；考核的结果必须保证企业管理者进行的激励与约束是有效的，激励与约束的有效性又将决定一个企业是否具有前进的动力，而不是在这种制度设计下，使人们的行为出现逆向选择或道德风险。因此考核的有效性是考核工作首先要解决的问题。考核的有效性是由考核所涉及的考核标准、内容、方式等方面所决定的，这些问题只能根据企业实际加以解决，本文所提出的解决方案只是在工作中结合某些企业的实际思考得出的，不一定适合所有的企业，但如同管理没有放之四海皆准理论一样，我们需要的是合适的方法，而不一定是最好或最先进的方法。对于非盈利部门由于其在企业中的特殊位置与作用，可以采用特殊的方法进行考核。这些方法还有待于在具体的工作中不断加以探讨和完善。

参考文献

- [1] 李剑锋.组织行为学[M]. 中国经济出版社, 2002. (3): 92-97.
- [2] 罗伯特·考特, 托马斯·尤伦, 张军, 等译.法和经济学[M]. 上海人民出版社, 1994.12.
- [3] 张德.人力资源开发与管理[M]. 清华大学出版社, 1996 (3): 179-220.

The Analysis of the method of assessment on Unprofitable Department

QING Fang-ming, LU-jing

(Northwest Ethnic Minorities Research Center, Xinjiang University, Urumqi 830046, China)

Abstraction This article analyzes the contradictions in the assessment on unprofitable department and the problems which were evoked by these contradictions. Based on this analysis ,the authors give some suggestion about how to solve these contradictions and hope managers can appraise employees' work more impartially.

Keywords enterprise; unprofitable department ; method of assessment

收稿日期: 2003-04-18

作者简介: 秦放鸣(1957-), 女(汉族), 湖南宁乡人, 新疆大学西北少数民族研究中心专职研究员, 新疆大学经济与管理学院教授, 硕士生导师, 主要从事企业人力资源开发与管理研究。

卢静(1979-), 女(汉族), 江苏赣榆人, 新疆大学经济与管理学院 2001 级企业管理专业硕士研究生, 研究方

向企业人力资源开发与管理。