

常用绩效考核工具及法律风险

在服务中，经常遇到企业和员工劳资纠纷案过程中，单位辞退员工的理由大部分是能力不足或业绩欠佳或态度不端正等各种理由甚至无书面理由而“开掉”员工。从劳动合同法来说就是认定员工是否胜任工作的标准不一，这其中牵涉到的一个关键问题是绩效考核工具如何运用。比如，有个化工厂炒掉一位锅炉工的理由是“态度较差，与同事难沟通”。后来员工申请了仲裁，其理由就是绩效考核结果不成立，凭此解除合同违法。最后，经调解，单位补偿了一笔费用结案。以下谈谈几种常见考核工具及其存在的法律风险。

一、几种常见或常用的绩效考核工具

1、“德能勤绩”考核法

这是我国传统的绩效评价方法，是典型的模糊考核。大部分国有企业和政府机关单位采用的都是这种考核工具。这种考核工具在内容上较为全面，不仅仅考核业绩，“德能勤”也占到非常大的部分。“但德能勤绩”考核法最大问题是人情因素占的比重较大，主观性强，有时“老好人”、“庸人”的考核分数会很高，考核结果与实际绩效相脱节。作为考核工具其风险最高。

操作难度指数：★☆☆☆☆ 风险指数：★★★★★

2、360度绩效反馈

360度考核法又称为全方位考核法，最早由英特尔公司提出并加以实施运用。该方法是指通过员工的主管、同事、下属、顾客和员工自己等不同主体的反馈来评价员工绩效。360度考核有自身的优点，一是它打破了由上级考核下属的传统考核制度，可以避免传统考核中考核者极容易发生的“光环效应”、“居中趋势”、“偏紧或偏松”、“个人偏见”和“考核盲点”等现象。二是反映出不同考核者对于同一被考核者的不同看法。较为全面的反馈信息有助于被考核者多方面能力

的提升。三是员工参与管理的一种方式。但近乎完美的工具往往缺点也是致命的：一是成为某些员工发泄私愤的途径。某些员工不正视上司及同事的批评与建议，将工作上的问题上升为个人情绪，利用考核机会“公报私仇”。二是考核培训工作难度大。组织要对所有的员工进行考核制度的培训，因为所有的员工既是考核者又是被考核者。操作难度和风险也较高。

操作难度指数：★★★★☆☆ 风险指数：★★★★☆☆

3、目标管理法

目标管理（MBO）是管理学家德鲁克于 1954 年在《管理的实践》一书中首先提出的，它被公认为是德鲁克对管理实践的主要贡献。美国总统布什在将 2002 年度的“总统自由勋章”授予彼得·德鲁克时，提到他的三大贡献之一就是目标管理。它已经在全世界为数众多的公司中得到了成功的应用。

目标管理优点有：一是形成激励。目标最好是组织每个层次，每个部门及组织每个成员自己制订的目标；二是有效管理。因为这些目标是组织总目标的分解，故当组织的每个层次、每个部门及每个成员的目标完成时，也就是组织总目标的实现；三是明确任务；四是达到自我管理。

但目标管理的局限主要有以下几点：一是强调短期目标。大多数的目标管理中的目标通常是一些短期的目标：季度的、月度的等。短期目标比较具体易于分解，而长期目标比较抽象难以分解，另一方面短期目标易迅速见效，长期目标则不然。所以，在目标管理中，组织似乎常常强调短期目标的实现而对长期目标不关心；二是引导期长。目标管理对管理人员的要求是非常高的，尤其在目标管理初期，要求组织要通过不断地培训，来提高管理层员工的考核能力、识别能力、目标设置能力、总结能力；三是动态性差。目标管理执行过程中目标的改变是不可以的，因为这样做会导致组织混乱。

操作难度指数：★★★★☆☆ 风险指数：★★★★☆☆

4、平衡记分卡

平衡记分卡 BSC (Balanced Scorecard) 是战略绩效管理的有力工具。平衡记分卡是由哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰和复兴方案公司总裁戴维·诺顿在创建的一套企业业绩评价体系 and 战略管理工具。它把对企业业绩的评价划分为四个部分：财务方面、客户、经营过程、学习与成长。

其核心思想是：以财务为核心的思想，从而实现了绩效评价与财务目标的结合。平衡记分卡作为修正指标体系较为合适，而不宜作为绩效评价的上层指标，因为平衡记分卡涉及财务、顾客、内部经营过程、学习与成长四套业绩评价指标（具体的指标可多达 20 多个）。一方面如果每个指标都成为被测评的目标，那么企业就有众多的目标同时去追求和实现，管理者往往就会失去行为准则而茫然无措；另一方面如果有的指标不被测评，那它可能就根本不会起到约束管理者的作用。BSC 设计指标复杂，因此能运用 BSC 的基本上是世界 500 强，而中小企业或国内企业能运用或即使运用成功的极为罕见！

操作难度指数：★★★★☆ 风险指数：★★☆☆☆

5、关键绩效指标考核法

关键绩效指标 (KPI) 即完成某项任务、胜任某个岗位所具备的决定性因素，是基于岗位职责而设定并与员工工作任务密切相关的衡量标准，体现了各岗位的工作重点。进行考核时，从每个岗位的考核指标中选取 3-5 个与员工本阶段工作密切相关的重要指标，以此为标准，对员工进行绩效考核。关键绩效指标一般不能单独使用，在目前企业考核方法中，有的企业将关键绩效指标和目标管理相结合，有的企业将关键绩效指标和平衡记分卡相结合。也有企业的单独使用，关键指标在单独使用时，衡量的是员工的能力与素质，而不是工作业绩，在做综合评价的时候也能起到一定的作用，适合年度的或阶段性的员工能力素质考评，而不适合短期目标实现情况的考核。

操作难度指数：★★☆☆☆ 风险指数：★★☆☆☆

二、绩效考核工具作为评定是否胜任存在的法律风险

在 HR 流行一句话“成也绩效考核，败也绩效考核”，著名的 SONY 公司就曾经栽在绩效管理手里。运用绩效考核工具要因地、因时制宜，不同企业规模运用不同考核工具，中小企业运用 BSC 是不现实的。但考核必须要指标化、量化，要遵循指标设计的 SMART 原则，因此个人比较推崇的考核工具是 KPI。但所有的方法工具都是为人所用，如何将结果运用才是最关键！绩效考核的最大价值在于发现员工不足从而帮助改进员工绩效！当然从纯法律角度而言，考核的副产品是发现不能胜任工作的人。根据法律规定，不能胜任工作，经过培训或调岗后，仍然不能胜任的，企业有权提前一个月或者发放代通知金后，解除劳动合同，当然，还需要支付经济补偿金。

在运用绩效考核结果时要注意二方面：一是在制定能否胜任的标准时，必须要有合法合规的逻辑递进关系，如果考核结果不能和胜任标准挂上钩，一旦盲动，就会赔了夫人又折兵。二是绩效考核制度本身就是一项规章制度，必须经过讨论协商、民主程序和公示。如果，要变换考核方法，这样的合法性流程必须要重来一次，否则，对被考核人来说，不能胜任的评价就缺乏法律效力。