

企业项目团队的绩效管理研究探析

●徐旭珊 黄玉清 吴碧英

摘要:本文在对团队的定义和特征进行阐述基础上,分析了绩效管理的发展趋势,提出研发项目团队中成员的相互信任、合适的研发项目团队规模、实现研发项目团队内部的信息和知识的共享、适度的研发项目团队授权和保持研发项目团队成员适当的流动性是研发项目团队取得高绩效的条件。并由此建立研发项目团队的绩效管理体系。

关键词:工作团队;研发项目;绩效管理;绩效考核

组织外部环境的风云变幻和组织内部条件的日趋复杂,使工作团队(Work team or Team working)在目前的企业界成为人们所热衷讨论的话题,它和经营过程重构(BPR)一样是自20世纪90年代以来企业界和理论界的一个热点。企业的研究和开发(R&D)是企业的未来,这点已经毫无疑问。企业如何保证研发项目的快速和顺利的完成,现阶段研发项目团队也就成为理论界和企业界关注的重点。如何更有效地对团队绩效进行管理和激励,是摆在大家面前的难题。笔者根据自身在企业的经验和感受,对研发项目团队的绩效管理进行探析。

一、团队的定义及其特征

1. 团队的定义。

斯蒂芬·罗宾斯(1994)认为,团队是指一种为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。这一定义突出了团队与群体不同,所有的团队都是群体,但只有正式群体才是团队。并且正式群体分为命令群体、交叉功能团队、自我管理团队和任务小组。他对团队的理解主要是团队的协作效应。麦肯锡顾问卡曾巴赫(Katzenbach)则是从团队的任务角度提出团队的含义:“团队就是由少数有互补技能、愿意为了共同的目的、业绩目标而相互承担责任的人们组成的群体。”他对团队的理解则是侧重于团队的构成要素,他认为,只有具备这五个要素才能构成一个团队,否则只是一个伪团队或工作群体而已。

对于团队概念的理解,不同的人所理解的含义有所差异,我们认为:团队是由两个或两个以上、相互依赖的、承诺共同的规则、具有共同愿景、愿意为共同的目标而努力的互补技能成员组成的群体,通过相互的沟通、信任、合作和承担责任,产生群体的协作效应,从而获得比个体成员绩效总和多得多的团队绩效。

2. 团队的特征。

作为一支高效团队,斯蒂芬·罗宾斯(1994)认为它具有以下八个基本特征:一是明确的目标。团队成员清楚地了解所要达到的目标,以及目标所包含的重大现实意义;二是相关的技能。团队成员具备实现目标所需要的基本技

能,并能够良好合作;三是相互间信任。每个人对团队内其他人的品行和能力都确信不疑;四是共同的诺言。这是团队成员对完成目标的奉献精神;五是良好的沟通。团队成员间拥有畅通的信息交流;六是谈判的技能。高效的团队内部成员间角色是经常发生变化的,这要求团队成员具有充分的谈判技能;七是合适的领导。高效团队的领导往往担任的是教练或后盾的作用,他们对团队提供指导和支持,而不是试图去控制下属;八是内部与外部的支持。既包括内部合理的基础结构,也包括外部给予必要的资源条件。

工作群体是一个小规模的人群组成,群体中每个成员不互相依赖地工作,以及不为彼此的结果而分担责任,因而工作群体的绩效是每个个体绩效的简单加总,不存在像团队的积极协作效应,因而无法像团队那样实现 $1+1>2$ 的效果。工作群体与团队的差别之处:第一,关系期望。团队相对于工作群体而言,对成员表现在参与、投入、合作或支持等方面的期望较高,要求也较为严格。在团队中,每位队员期望自己做到而且别人对自己也做到是完全合法的,而在工作群体中,彼此间只是共同和睦相处,相互支持合作比较少。第二,沟通结构。团队相对于工作群体而言,有着更为复杂的沟通结构,对于信息交流、集体决策、开放程度要求都比较高。第三,运作方法。因为团队成员间相互依赖程度高,工作必须相互配合才能完成,所以格外关心共同工作的运行方式。第四,亲近程度。在团队中,同事间相互了解得多,依赖性强,从而个性特征难以显露。而多数工作群体成员彼此间却在很大程度上可以独自行事。

二、绩效管理的概念和发展趋势

绩效管理是管理者和员工就目标及如何达到而达成共识,并辅导和发展员工绩效的过程。如果绩效考核的结果同薪酬结合起来,那么它就是一种管理员工贡献的方法。绩效管理不仅仅是评价方法,而是对工作进行组织,以达到最好结果的过程、思想和方法的总和。知识经济时代的绩效管理出现出以下发展趋势:

趋势一:从纯目标导向到全过程辅导导向,不仅强调

目标分解,而且管理者在绩效管理中强调对从开始阶段、实施阶段到反馈阶段全过程进行辅导。在整个管理过程中,体现管理者对于员工的沟通、激励、反馈和辅导。

趋势二:从静态导向到互动导向。过去的绩效评价更多地强调完成静态目标,现在更加强调员工与管理者的互动沟通。

趋势三:从薪酬导向到发展导向。过去的绩效评价更多地强调完成目标与绩效工资相联系的报酬导向,现在更加强调员工的个人发展和组织发展。

趋势四:从单维(结果)导向到双维(结果+行为)导向。绩效管理评价不仅仅关注结果和任务的完成,更加关注人们的行为表现和努力程度。

趋势五:从硬性导向到柔性导向。过去的绩效评价更多地采用固定的激励方式,现在员工需求的多样性,企业采用员工自助式的激励方式。

趋势六:从单向导向到多向导向。绩效管理的考核从上级评价下级(单一方向)到360度(多个方向)反馈评价发展。

应该注意,对工作绩效的考核侧重在绩效的改进上,易细不易粗,而对工作态度和工作能力的考评应侧重长期表现上,宜粗不易细,这样员工不会只为迎合量表中设置的项目而工作,减少了盲目性和被动性,对员工和公司的发展都大有裨益。

三、建立高绩效的研发项目团队

1. 研发项目团队取得高绩效的条件。

(1)研发项目团队中成员的相互信任。对于研发项目团队,信任的重要性是无可质疑的,主要体现以下几个方面:

①它横越团队的整个生命循环过程。新团队需要信任才能起步;信任是团队克服艰难工作的全效润滑剂;当团队解散时,来自组织环境的信任(或缺乏信任)将会继续流传(利普耐克等,2002);

②促使团队成员之间愿意进行合作,有助于避免和减少搭便车行为的发生,降低因加强监督而带来的附加成本;

③团队成员间信任度的提高,有助于相互间信息共享程度的进一步提高;

④团队信任有助于组织对团队更多的支持和更大的自主权;

⑤团队信任有助于提高个体成员工作满意度,从而有助于提高个体对团队、组织的忠诚度;

⑥团队信任有助于团队绩效的提高和团队项目的顺利进展及成功。

(2)合适的研发项目团队规模。规模越大,使人顺从的无形压力也就越大,以至人们产生了大家意见一致的错觉。当团队规模大到一定程度时,就会有部分人没有角色可演,结果他的性格特征也就变得越来越不明显,使得团队中个人变得不成熟而不能做出积极的贡献。另一方面,过小规模团队则会造

容易出现权力独断者。因此,理想的团队规模只能是各种对立因素折中以后的结果,当然也应根据研发项目的难度有直接关系。

(3)实现研发项目团队内部的信息和知识的共享。互补性的技能使成员间拥有的信息和知识的重叠度低,而每个人拥有的人力资本都是异质的,这使团队通过内部知识和信息的共享带来潜在收益成为可能。但要实现团队内部的信息和知识的共享,关键的一点是这些信息和知识对成员彼此双方的职业发展的信息要求来说是必要的,它才会有意义也更有意义。若一方的信息和知识对另一方的职业发展没有相关性,则成员间的信息和知识的共享将成为空谈。

(4)适当的研发项目团队授权。适当的团队授权有以下几方面的作用:

①从组织角度看,授权可以增加组织的灵活性和适应性,对变化可以快速做出既快又好的反应,可以加快决策的速度;促使管理人员更有效地利用时间;最大的使用组织内可以利用的经验和才能;提供更有效的决策方案,提高了组织的创新力和顾客满意度。

②从管理人员角度看,团队授权使团队领导的影响和效率增强了,可以最大化利用他们自己的才能、资源和技术和领导能力。

③从成员个体看,授权使他们有权参与影响组织和团队运作的决策,同时个人在团队授权过程中得到多样化技能的培训;它有助于提高成员个体的工作满意度,增强他们的责任感和组织的归属感。

(5)保持研发项目团队成员适当的流动性。在挑选团队成员时,由于没有就共同的目标、相同的信念和价值观为前提来录用人员,而是依据个性和技能来甄选,导致被录用人员中的一部分对团队目标和业已形成的团队文化难以认同,结果这部分人就会因此而流出这个团队;同时,许多人加入团队是出于经济方面考虑,若加入团队后没有得到预期的效用,人员的流出也是必然的;团队角色也可以变化的,这就是在团队内部、不同团队之间、组织系统内部之间的岗位轮换。成员的流出就必然存在新的合格成员的流入,以弥补缺位。考虑到成员的流动性,一个团队要维持成员的动态稳定性,就要有充足的合格团队成员“蓄水池”,以保证人员的可获得性。

2. 建立研发项目团队的绩效管理体系。

我们认为由团队领导来考核团队成员的努力,而不是传统的由相关部门领导或人力资源部来考核,因为他们比较了解团队成员的工作情况及其在团队中的重要程度。所以据此建立研发项目团队的绩效考核体系。

(1)先做好绩效计划。绩效计划是设定研发项目团队目标和工作计划,通过目标设计来界定绩效,是一个自上而下的目标设计过程,通过这一过程可以将个人目标与研发项目团队目标结合起来。在制定目标的过程中,员工参与和达成一致是目标设计成败的关键。为顺利推行研发项目团队绩效管理的有关制度,企业应成立考核委员会(非

正式常设机构)作为考核工作领导机构,考核委员会构成:总经理、主管副总经理、副总、权威专家组以及人力资源部经理。考核委员会是对研发项目本身的进展和成果进行考核,同时也对研发项目团队领导进行考核;研发项目团队成员由团队领导进行考核。由人力资源部作为考核工作机构负责考核的组织、培训、资料准备、政策解释、协调、员工申述和总结等工作。

(2)要重视绩效辅导。绩效辅导是指在日常工作中对绩效的监督与沟通,以改善员工的知识、技能和态度的目的。绩效辅导是连续的、非正式的、双向的、为项目团队成员提供不间断的反馈。辅导的主要目的是及时帮助项目团队成员了解自己工作进展情况如何,确定哪些工作需要改善,需要学习哪些知识和掌握哪些技能。在必要时,由团队领导指导项目团队成员完成特定的工作任务,并使工作过程变成一个学习过程。

(3)绩效考核。建立研发项目团队的绩效考核指标。为突出重点目标,使多目标、多指标结构优化,实现整体最优或满意,应考虑权重。不同的考评主体对不同的考评对象评分的权重不同。权重是指该指标在整体指标中的相对重要程度,以及该指标由不同考评主体评价时的相对重要程度。研发项目团队成员考核的主体是团队领导和其他成员。确定单项指标的评分值:权重作用的实现,决定于评价指标的评分值。每项指标的评价结果是它的权数和它的评分值的乘积。权重可以作为资源分配的导向依据。绩效考核维度主要有:

①绩效维度(权重80%):指被考核人员通过努力所取得的工作成果。

②能力维度(权重10%):指被考核人员完成各项专业性活动所具备的特殊能力,包括:人际交往能力(建立关系、团队合作、敏感性);影响力(说服力、影响能力);沟通能力(口头沟通、倾听、书面沟通);判断和决策能力(创新能力、解决问题能力、推断评估能力);计划和执行能力(准确性、效率、计划和组织)。

③态度维度(权重10%):指被考核人员对待事业的态度和工作作风,包括:一是工作纪律性。工作过程是否服从分配、符合公司规章制度;二是服务态度。对相关人员服务过程的态度。

研发项目团队的绩效考核时间,原则上是以研发项目的周期为基础的,根据研发项目的周期将考核的时间与研发项目的阶段对应,每完成一个阶段就进行一次考核。当然也可进行月或季度考核,应以研发项目的性质为准。笔者所在的服务企业考核时间取的是前者。态度、能力指标须在一个较长的时间段中才能准确评价,所以在考核这两项维度时应根据不同的企业和不同的研发项目而有所取舍。由于考核的指标基本是定性指标,我们考核打分均分为A、B、C、D四级打分:

等级	A	B	C	D
定义	远超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
得分	99-100	75	50	0

(4)进行绩效强化。通过将员工的奖励和员工绩效结合起来,强化绩效管理。绩效强化是绩效管理成功的非常关键阶段,考核价结果都需要通过绩效面谈,对员工进行反馈。根据研发项目的大小建立一定的项目奖励基金,项目完成有项目完成奖;考虑到对团队成员的激励,从奖励基金中拿出50%(可调整)作为项目阶段奖励,按项目完成阶段设定一定的奖励。研发项目团队成员在未达到阶段成果时只能拿相应岗位的基本工资。绩效考核的评定结果主要有几方面作用:更加合理调整和配置团队成员;提薪、奖励;教育培训、自我开发、职业生涯。

(5)绩效发展。绩效发展是侧重与发展团队成员的技能以提高将来的绩效。通过确认长处、发展需求、准备发展计划,员工和经理共同制定计划发展员工的技能、知识和能力。加强员工的培训和开发是企业组织绩效提高的重要过程,它能通过提高员工的能力和对组织的归属感和责任感,以增强企业战略目标的实现。

三、小结

通过研发项目团队的绩效管理,在团队内部建立和实现达到高绩效的条件,只有这样才能从根本上保证研发项目的顺利和及时完成。理论和实践都已证明,绩效管理实施越好,员工积极性越高,组织生产力也就越高。

企业的研究和开发是企业的未来。而实行研发项目团队是搞好项目研发的非常有效的手段。根据笔者在相关企业的经验,研发项目团队绩效管理实施的好坏,关键在于管理人员对绩效管理体系的认识是否到位,是否具备相关的素质,这是建立研发项目团队绩效管理体系最难的地方,特别是团队领导的认识和素质至关重要。因此,企业在建立研发项目团队绩效管理体系之前,首先要进行广泛的培训和研讨。

最后需要指出的是,本文只是在团队管理方面做些尝试性研究。实际上,团队管理涉及的内容远不止本文所讨论的这些内容,如何培养团队精神,如何实现团队内外部有效的沟通和信任,团队人员的挑选和培训,团队的冲突管理和协作,如何实现有效的团队学习等问题都是值得研究的。

参考文献:

1. (美)斯蒂芬·P·罗宾斯:组织行为学,中国人民大学出版社,1997。
2. Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", Harvard Business Review, March—April, 1993. PP111-120.
3. (美)安科拉等:组织行为与过程,东北财经大学出版社,2000。
4. (英)贝尔滨:管理团队:成败启示录,机械工业出版社,2001。

(作者简介:吴碧英,厦门大学经济学院教授、博士生导师;徐旭珊,厦门大学经济学院博士后,在福建南平南孚电池有限公司博士后工作站工作;黄玉清,厦门大学人力资源研究所博士生)