

从战略出发推进企业绩效管理认识实践

赵细国

(广西柳工集团有限公司,广西 柳州 545000)

摘要:当前社会的国际国内形势发生了大转变,十四五规划的出台,企业都在做好相关规划。战略部署对企业发展有至关重要的作用,战略对企业绩效管理也有推进作用,企业绩效管理作为企业人力资源管理的重要组成部分,能够不断提升企业人力资源的整体素质,增强企业的核心竞争力。我们要重视从战略出发推进企业绩效管理的意义,从而提升企业绩效管理水平,以此提高企业管理整体工作水平,促进企业得到良好的发展。本文就主要讨论在新环境要求下,企业的绩效管理和战略的关系。

关键词:战略;企业绩效;绩效管理;实践

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.03.155

随着市场环境的不变化,竞争环境越来越激烈,这些都对企业的管理者提出了巨大的挑战。企业的生存和发展中起至关重要作用的是企业的战略决策,好决策对企业能否屹立不倒于市场有很大关系,正确的战略决策要内化到企业的管理过程中。企业绩效管理是企业管理者真正细化、落实战略的重要手段,也是对企业战略执行情况的监控机制。做好战略导向,才能让绩效管理对企业战略的实施起到保障作用,才能让企业在竞争激烈的市场环境中拔得头筹。企业的发展要素有企业的信息技术、企业的人才、企业的发展口碑等这些无形资产,这些无形资产能够创造企业的竞争优势,这些无形资产对企业的管理者提出了更高的要求,企业的绩效管理在这些年有长足的发展,但对于适应新时期的要求仍有不足。

1 绩效管理及企业开展绩效管理的意义

绩效管理是企业战略目标的一种管理活动,通过企业绩效管理能够保证工作人员的工作状态、工作水平、工作产出和工作目标一致。企业绩效管理更多注重过程,通过对过程的控制来控制最后的结果。对过程的注重主要表现在绩效管理过程中持续性的沟通还有对工作人员能力的提高上,最终目的在于绩效改进和实现战略目标。绩效管理体系包括企业的绩效计划、绩效实施、绩效考评、绩效的反馈还有绩效结果的运用等很多环节。在绩效管理工作中出现以前,人力资源管理并没有完全脱离开与市场经济相反的经济模式下的人事管理模式,正是绩效管理职能的出现才使得人力资源管理从人事管理实现人力资本管理的跨越。

绩效管理在企业人力资源管理的过程中起到关键作用,随着市场竞争越来越激烈,很多企业都意识到绩效管理在提高企业绩效和获取企业核心竞争力这方面作用的重要性。企业战略目标的实现能够促成企业绩效的高效达成,企业绩效单纯的讲,它是由企业中的每个员工的绩效相加而成的,只有对企业每位员工的绩效进行管理、改进、提高,才能提升企业的整体绩效水平。由此可见,企业的绩效管理对于企业的战略目标的实现意义重大。

2 我国企业绩效管理的现状及存在的误区

随着国家各部委联合颁布企业绩效评价体系,提出企业开展绩效评价的战略部署,标志着我国企业全面正式启动绩效管理工程。很多企业实施了绩效管理,并设置了有关工作岗位,这些绩效管理人员能够熟练运用各种绩效管理工具。从表面上看,我国在企业绩效管理方面已经取得了很好的成绩,但在一些实施绩效管理的企业中,很多企业在绩效管理方面做出了大量复杂的工作,却没有得到员工和公司管理层的认可,会有各种各样的抱怨,有的抱怨不公平、有的抱怨不合理、有的抱怨只是有个形式,浪费时间。绩效管理工作并没有取得预期的理想效果。很多企业在开展绩效管理工作中中心有余力不足,虽都开展了,但是仍然存在着明显的不足和误区。具体有:

(1)企业的绩效管理和企业的战略目标缺乏统一。企业的绩效管理要与企业的战略目标实现统一,但是在很多实施绩效管理的企业,不同的分支部门或单位开展绩效管理时,内容和标准会根据本部门的工作特点和工作重点来制定,这样每个部门开展绩效管理的标准和内容会不同,这种绩效管理方式会与企业的整体战略目标发生冲突。尽管绩效管理和考核方面,每个部门效果都不错,但是企业的整体绩效水平却不高。

(2)企业对绩效管理的认识不到位,有一些企业强调绩效考核却忽视绩效面谈、绩效改善和绩效跟进、绩效督导,单纯地认为绩效管理是针对过去已经完成工作进行考核、评估。但是不仅仅是进行绩效考核时要分出等级,要对员工进行分等级的奖惩,绩效考核等级高的进行嘉奖,绩效考核等级低的进行惩罚。

(3)企业的绩效管理方法不够合理。有的企业对绩效管理方法认识不够深,直接把一些理论上的绩效管理制度和方法或者别的企业运用的绩效方法运用到企业的绩效管理工作中,这种方式虽然简单实用,但是却获得不了理想的绩效管理效果。

(4)企业绩效管理的考评指标体系设计不够合理,从而导致绩效管理的有效度低。绩效考评是绩效管理的重要组成部分,绩效考核的合理性取决于考核指标的选择。在企业绩效管理的实践中,存在各种不合理现象,包括绩效指标选取方面、指标占权重不合理方面、针对性和可操作性不够等。考核指标体系设计的不合理会导致工作量变大,工作难度变大,考核的可能性就会变大,这就形成一种负激励效果。

(5)绩效管理过程中沟通渠道缺乏,透明度不强。绩效管理作为一项科学、系统的管理方法,每个环节都至关重要,每个参与者都至关重要,绩效考评中任何一个环节或者参与者出现问题,都会影响考评结果的真实性。很多企业在绩效管理工作中没有良好的沟通和相应的培训,就会使管理人员和员工不清楚考核该如何进行,也不了解考核的依据和标准。缺乏绩效管理知识,会让员工的绩效管理参与度不高,让员工出现抵触心理和抵触行为,形成企业绩效管理工作的巨大阻力。

(6)绩效管理缺少中间调整机制,绩效计划有月度绩效计划,还有年度绩效计划,这些计划都是在计划周期的初期设定的,随着工作的变化,有很多工作在这些周期的期间出现,成为主要工作,占用大量工作时间和精力,在最后进行绩效考核时就会产生漏项,评价出现不客观的情况。

3 绩效考核要做好战略导向,及时为战略调整提供依据

(1)绩效考核要符合国有企业绩效考核管理规定,保证战略导向,明确绩效考核对象范围,绩效考核原则与目的,还有考核内容与考核等级、绩效考核组织实施方法。考核评定与惩罚。建立和企业战略相适应的绩效考核要避免实际操作中的各种误区,第一是绩效指

标中并非所有的指标都是关键性指标,关键性绩效指标能够为企业在市场竞争中创造战略性优势;第二是企业的关键性指标设定不应该只来自于财务结果,财务数据有一定的滞后性,容易使企业追逐短期利益,却忽视了企业长期发展,不能如实反映战略实时执行情况,也不能成为战略调整唯一依据;第三是企业的关键性绩效指标设定不能针对单一职能部门或单一组织,要作为一个整体制定。

(2)成功的战略导向绩效指标要体现出企业在市场竞争中的地位,不是几个指标,需要根据企业的客观情况来制定具有导向性的指标,这样制定的指标能够真实反映企业经营和战略执行情况,这样的指标体系能够让企业管理者的企业发展愿景、战略目标进行可行性转化,转化成可控目标。战略导向的绩效考核评定过程是企业管理者结构化将企业战略向下传递的过程,这样全公司上下都能理解企业战略,将自身工作与企业发展紧密联系在一起,提高企业员工的积极性,提高企业的效率。执行企业战略要做好根据企业战略把具体目标任务细化,分配给有关人员,企业的总体战略目标比较抽象,所以在执行过程中要将战略措施具体化绩效考核指标,也就是把战略目标转为具体业务目标,最后落实到每个员工的考核指标上。这样企业的战略才会深化到每一个员工的工作中去。

(3)良好的绩效管理体系要包含反馈机制,即对于指标的计划、衡量、指标完成度和目标间差距的分析,就是绩效管理对于战略的监控机制。企业要建立一个绩效考核机制,并对其进行定期跟踪。绩效管理中的反馈机制非常重要,通过对反馈中出现的偏差情况进行分析、讨论,来做出必要的调整。对预期结果进行预测,测算造成的影响,对绩效指标中的关键性指标全面监控,了解企业的经营状况,及时进行检讨,找到企业经营中的“短板”,调整企业战略。

绩效管理这个过程是动态的,这与战略管理存在相关性,在市场条件变化的环境过程中,企业的规章制度或者政策会出现变化,会导致原先定下的战略目标无法实现,迫使企业战略不得不发生改革。企业战略通过实际操作能够对问题提出更具有针对性的对策,找到合适的绩效指标,长期的绩效管理跟踪数据能够为企业战略调整提供数据支撑,帮助企业管理者找到最佳调整方案。

4 结束语

从战略导向出发推进企业绩效管理,就是要不断地驱动物工去做应该做的事,去做能够为企业创造价值的事,反映企业战略的实践情况。战略导向的绩效管理由一系列影响企业战略的关键性、可量化指标组成,能够反映企业价值链,体现部门合作、员工认同的指标体系。我们要重视战略导向对企业绩效管理的重要意义,用实际行动发挥出战略导向的最大作用,使企业效益达到最大化程度。

参考文献

- [1]张寒冬.企业管理机关的绩效考核与分配[J].改革与开放,2018(02):146.
- [2]代莉.新形势下电力企业的人力资源规划问题研究[J].魅力中国,2018(27):117.
- [3]赵汉高,熊建华.绩效考核目标取向与员工积极性的相关性探究[J].市场周刊·理论版,2018(50):0037-0037.
- [4]龙佳.激励因素对中小企业员工工作绩效的影响研究[D].湖北:华中农业大学,2017.
- [5]郑茗心,刘青,赵俊凯.完善国企绩效考核指标体系研究[J].中国集体经济,2016(13).