

绩效管理对制造企业成本控制的影响分析

蒋超峰

(河南华盛隆源电气有限公司,河南 长葛 461500)

摘要:制造业是国民经济的支柱产业之一,我国制造企业在快速发展的过程中,遇到了许多现实问题。许多制造企业成本控制不力导致利润水平下滑,严重影响了制造企业的发展。制造企业如何展开科学有效的绩效管理,进而通过科学的绩效计划、绩效沟通、绩效考核、绩效反馈起到强化企业的成本管控的目的,促进制造企业的持续发展。

关键词:绩效管理;制造企业;成本控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.13.046

科学有效的绩效管理,可以将企业的中长期发展战略目标与企业员工个人成长目标有机结合,员工也可以参与到绩效考核方案的制定、评价、反馈过程中来。促进企业人力资源的转化和企业目标的实现,实现员工利益与企业利益的共同提升。在实践中,由于制造企业自身的特点以及绩效管理经验欠缺等方面的原因,导致其绩效管理方案存在一些共性问题,影响和制约了制造企业的长期发展,对其绩效管理过程展开总结和思考,对于促进制造企业的发展具有重大意义。

1 制造企业特点分析

绩效管理方案的制定和选择需要结合企业的行业特性展开。分析制造企业的特点是确定科学绩效管理的前提:第一,制造业属于人工密集型行业,其拥有大量的基层一线员工。在部门设置和岗位级别设置中,制造企业大多较为繁杂,这给绩效考核方案的实践和推行带来了一定的困境。如何提升绩效考核方案的可执行性,如何优化绩效管理流程,是制造企业绩效管理应考虑的重点问题。第二,制造企业的部门和岗位众多,且不同部门不同岗位工作职责差异较大。对于技术岗、管理岗、操作岗,不同岗位性质工作内容不同,考核要求不同,应该执行的绩效管理内容也应该有所差异。第

三,制造企业员工素质层次不齐,差异化较为明显。技术岗和管理岗员工文化水平较高,但是基层操作工的文化水平偏低,许多基层员工未接受过高等教育,对绩效考核、企业文化的理解不到位。绩效管理方案的确定要结合员工的实际情况,及时清除实施绩效管理的阻力,鼓励不同部门不同岗位的员工积极参与到绩效考核的实施和反馈中。第四,制造企业生产环节往往涉及多个交叉工种,技术性较高,这就要求绩效管理方案尽可能贴近岗位实际,只有与岗位特点、工种技术相结合,才能提升绩效考核方案的可执行性。

2 绩效管理与成本控制之间的关系分析

企业开展绩效管理,为的是提升企业内部人力资源的利用效率,促进企业战略目标的实现,实现企业利益的最大化,这与企业控制成本提升利润的出发点是一致的。可见,绩效管理与成本控制二者是相辅相成的。绩效考核指标的设定应该充分考虑企业成本控制目标,解决成本扩张的目的,通过绩效考核管控成本提升企业利润。传统的绩效考核主要考察企业的财务指标,现代的绩效考核理念主张财务指标和非财务指标的全盘考虑,全面考察各种可能引发成本升高的影响因素,进而针对性管控,利用绩效考核指标的确定引导员工参与成本控制促进企业利益的实现。

例如某制造公司,在过去的绩效考核中重点考察财务指标,重点关注产品的生产成本,且取得了良好的管控效果。但是近年来,受到行业大环境的影响,销量出现下滑,用人成本高居不下,管理成本也呈现显著递增态势。该制造公司重新制定了绩效考核方案,将生产指标、管理指标、用人成本指标以及客户满意度、员工差错率等等均纳入到新的绩效考核体系下,实施改进后的绩效考核体系后,该公司的生产成本、管理成本以及人工成本都得到有效控制,对于企业渡过难关有重大作用。

3 制造企业绩效管理实践方案

3.1 制定生产绩效计划

制造企业生产任务较重,制定生产绩效计划是其开展绩效管理的前提。科学的生产绩效计划,需要结合企业情况、设备情况以及人员情况展开,因此,需要生产部门全体成员的参与,群策群力制定绩效管理总目标,进而通过层层分解,将总目标细化落实到各个生产部门和员工的子目标。

(1)确定绩效考核成本目标。首先,制造企业应对成本目标有清晰全面的概念。成本目标的确立,应该建立在充分的市场调研和信息采集基础上,同时要充分了解企业内部的生产设备情况、人员情况,综合分析和制定绩效考核计划。应注意绩效考核计划的及时调整,企业不同的发展阶段,设备状况人员状况市场状况不同,应该结合具体情况设置绩效考核成本目标。

(2)制定绩效计划中的注意事项。绩效计划的制定,需要建立在全面的市场分析数据基础上,同时要广泛听取生产部门员工的意见,向广大员工充分了解生产中影响成本的各种潜在因素,根据变化的因素及时调整绩效计划。

3.2 生产绩效实施

绩效考核计划实施之后,管理人员要与各个部门的员工展开积极沟通,了解员工对于绩效考核计划的反馈信息。如,对于绩效考核计划实施过程中产生的负面情绪,要做到及时了解原因及时排除阻力,确保绩效考核计划的顺利执行。对于绩效考核计划理解不到位的情况,要定期开展绩效辅导,帮助员工了解绩效考核计划的重要性,同时深化对各个指标的理解,以帮助员工更好地完成绩效指标。对于表现出色的员工,管理者要及时给予肯定,要引导员工发挥自身长处积极完成更高的考核目标。在绩效考核的过程中,企业内部应该形成一种良好的沟通氛围。通过沟通,要让所有员工切实重视起绩效考核,明确个人的目标实现与企业目标的内在联系。例如,生产加工配件的员工,其绩效考核目标,就是生产数量、生产效率以及配件产品的合格率。生产管理人员通过绩效考核计划的实施,可以找出表现优秀和欠佳的员工,同时要注意优秀员工经验和生产经验技巧的传授。通过成功经验的分享,帮助更多部门更多员工实现绩效考核目标,最终促进制造企业整体生产成本的降低。此外,除了注意持续沟通和反馈之外,管理者要注意有效的员工激励,提升员工参与绩效考核评价和反馈的动力,从而确保绩效考核对于成本管控的影响作用。

3.3 企业绩效考核

制造企业绩效考核中,应该注意考核的全面性和持续性。一方面,绩效考核考察的不仅仅是生产结果,更是生产的过程。要涉及企业内部的各个部门各个工作岗位,应该全面评估所有员工的工作表现以及其创造的价值。管理者应该明确企业整体的绩效考核目标和成本控制目标,根据总体目标层层分解,将目标落实到不同的成产环节、生产部门和个人。通过督促不同部门员工的生产行为促进企业总体成本控制目标的实现。另一方面,绩效考核将企业的目标和员工的发展目标有机融合,公司的成本控制情况与企业员工的切身利益直接相关,通过宣传和教育,帮助员工提升成本控制的积极性,促进员工和企业的共同进步和成长。同时,还可以在企业内部形成良好的互相监督氛围,帮助企业内部更好地发现问题、及时地解决问题。长久下去,有助于形成积极向上的企业文化,提升企业的凝聚力,企业上下一心,共同展开成本管控,促进绩效考核效果的实现和

企业的长期发展。

3.4 配套机制的完善

(1)激励机制。为了确保绩效考核计划的顺利展开,应该尽快建立起健全的激励机制。对于表现出色的员工给予一定的激励,对于无法完成绩效考核要求的员工,给予一定的惩戒,通过激励机制,提升员工工作的积极性。激励机制的制定应站在员工视角,要具有一定的吸引力。激励的形式可以是多样的,比如物质奖励,满足员工的生活需求,也可以是岗位提升、荣誉的颁发等等,通过多样丰富的激励形式提升激励效果,激发员工潜能,促进绩效考核计划的开展和实施。制造企业应根据自身企业特点和岗位特点,根据不同岗位工作内容不同,设置不同的底薪和绩效方案,基本工资与绩效工资相结合,逐步扩大绩效工资的比重。比如,生产一线部门员工,主要承担繁重的生产任务,且熟练工生产效率较高,生产岗位的绩效工资可以根据绩效考核指标设置相应的工作年限工作熟练程度奖金、生产安全奖、生产差错率奖金等等,通过上述的奖励,提升员工工作积极性的同时,也可以有效降低差错率、提升生产效率和生产安全性,从而达到管控生产成本的目的。

(2)反馈机制。制造企业应注意建立配套的绩效考核反馈机制,从而确保绩效考核方案的持续优化,提升人力资源的利用效率。例如,可以匿名调查员工对于绩效考核指标科学性的看法和意见,鼓励员工提出不同建议,吸纳正确的意见,及时修正绩效考核目标。因为制定绩效考核目标的过程中,可能会忽略一些生产中的细节问题,导致指标不够科学或者说说服力不足等等,集思广益,不断优化,可以确保绩效考核工作的顺利开展。再如,绩效考核结果应该予以公示,每个员工的绩效表现通过内部公示的方式,更加透明化,既可以帮助员工发展自身工作的不足,引发企业内部的良性竞争,也可以促进优秀技术和经验的分享,促进整个部门乃至企业的工作绩效的提升。绩效考核过程中,各个部门要定期举行反思和总结,梳理问题,及时排查问题和解决问题。同时,对绩效考核有误解的同事,管理部门应该及时排解负面情绪,扫除影响绩效考核计划实施的各种障碍,促进企业战略目标的实现。

参考文献

- [1]王利娟.制造企业预算管理和预算绩效管理融合探究[J].中国产经,2020(20):139-140.
- [2]王瑞银.加强制造企业财务战略管理的有效策略探讨[J].大众投资指南,2020(16):134-135.
- [3]赵元贵.内控视角下制造企业预算绩效管理研究[J].中国市场,2020(21):63-64.
- [4]杨媛媛.精益管理视域下装备制造企业绩效管理创新与优化[J].现代工业经济和信息化,2020,10(01):105-106.