

市场绩效管理在制造企业中的应用

王宪霞

(山东芯诺电子科技股份有限公司, 山东 济宁 272100)

摘要:在实际运营过程中,制造企业应根据自身情况将预算目标划分为各个部门的月度、季度及年度目标。然而,目前很大一部分企业在绩效管理的实际工作过程中,容易陷入观念、指标、制度等方面的认知陷阱,而不能认识到绩效管理的核心,从而导致在实际的绩效考核与评价过程中,其实质性作用无法发挥。本文通过探究企业绩效管理过程中的实际情况,对其存在的不足以及解决方法进行讨论。

关键词:绩效管理;绩效考核;关键绩效指标;绩效面谈;应用分析

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.20.078

1 绩效管理的应用现状

1.1 绩效管理认识误区

在现阶段的企业发展中,许多企业对绩效管理存在认识上的误区。大多数企业认为绩效管理等于绩效考核,绩效考核等于员工评价。绩效管理是对企业经营各项活动的指导思想,绩效管理重心正从问责转向学习。绩效考核是对主要经济技术指标进行评价,进而与奖惩挂钩。财务人员往往只侧重于年度预算等工作,对于绩效评估较为轻视,更无法结合企业实际情况进行考核。

1.2 绩效考核与战略规划脱节

多数企业在设置绩效指标时往往侧重于短期盈利,而忽略了企业的发展前景和长远规划,这就造成了绩效考核与战略规划脱节。再加上企业绩效指标单一,使得各部门与下属公司陷入认知误区,即为达成短期绩效目标而过于急功近利,进而对公司的未来发展产生极大的负面影响^①。

1.3 关键绩效指标不明确

KPI即关键绩效指标,是通过组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析,衡量流程绩效的一种目标量化管理指标。现阶段,虽然我国的制造企业设置了关键绩效指标进行考核,但绩效指标的设置依据、绩效指标的部门分解、绩效目标的设定,随意性大,会使考核工作的真实性和有效性大打折扣。加之,多数制造企业只知套用其他企业的绩效管理模式,而不能切合自身实际情况进行绩效管理,不仅对潜在风险无法及时加以防控,还对绩效评价的合理性产生了极大的负面影响。

1.4 绩效考核方法选择不合理

大多数企业在进行绩效考核时,一般都会选择易于操作的KPI考核法,由于该方法忽略了非财务性指标,所以在对绩效指标的权重占比进行设置时缺少客观性与科学性,易导致绩效考核与评估流于形式。此外,由于非财务性指标量化难度较大,故评价标准较为主观,这也导致考核完成后难以得到客观、公平的结果。

1.5 反馈和激励机制不完善

很多企业在执行绩效管理时都会错误地将考核结果奉为圭臬,而不能积极实施激励和反馈机制来调动员工的积极性。考核完成后,企业管理层不能将导致预算产生偏差的因素及时反馈至责任人,这就使相关责任人自身工作中的漏洞难以及时认知,从而影响了下一阶段绩效管理工作的开展^②。

2 制造企业提升绩效管理效果的措施

2.1 梳理绩效管理误区,加强员工培训

目前在企业实施绩效管理的过程中,存在不少误区。比如,把绩效管理等同于绩效考核,把绩效考核等同于员工评价;认为绩效责任是人力资源部门的责任,老板目标等于绩效目标;认为绩效考核是万能的,人人都需要考核等等。这就要求企业在实施绩效考核前,要对员工进行培训,消除大家对绩效考核的认知误区。一方面,企业对于员工的绩效管理认知要及时培养并进行强化,增强企业员工对绩效管理工作的理解和认同,促使员工在日常工作中积极配合参与考核工作。

2.2 明确绩效管理的目的和绩效管理的要点

2.2.1 绩效管理的目的

企业都希望通过绩效管理使企业基业长青,要通过绩效管理识别企业内部创造绩效的英雄,识别出不能创造绩效,只会鲸吞蚕食企业资源的狗熊。企业实施绩效管理的目的如下:其一,管理性目的。利用绩效考核结果所获得的讯息做许多管理上的决策,例如薪资、奖金、职务异动、奖惩、人力发展等;其二,发展性目的。协助表现良好的员工持续发展,对于表现不理想的员工则协助其改善工作绩效;其三,策略性的目的。绩效管理最重要的目的是把员工的行动跟组织的目标充分的结合。

2.2.2 绩效管理的要点

绩效管理的重点应该是培养人才。首先要评估谁能为企业创造绩效,主要从员工的知识、技能和工作态度方面进行考评;其次,要赋予员工职能、职责和工作任务;再次,为考核项目设定目标值;最后,考评绩效达成情况,对绩效表现不好的员工进行培训,对绩效表现卓越的员工进行奖励,给与员工职业发展空间。

2.3 建立预算绩效考核指标体系

2.3.1 确定绩效考核应遵循的基本原则

绩效考核制度要达到公平、公正、公开,一般应遵循以下原则:其一,效度原则:考核的项目必须能与企业的策略、目标相结合。其二,信度原则:行为表现或工作成果必须有明确的相对应的等级或分数;同时,量化的指标的考核项目须定义清楚并明确计算方式,采用的计算公式要与实际业务流程相结合;非量化的考核项目须定义或描述清楚行为表现及相对应的等级或分数。其三,公平性原则:执行评核时依实际的行为表现或工作成果给予相应的成绩。其四,简便性原则:绩效考核表格的内容及等级处理必须简便易行。其五,结果回馈:绩效面谈不仅要进行考核目标及标准的沟通、同时也要对

过去的表现成果及未来改进或发展进行双向沟通,这项工作十分重要。以期达到以下目的:主管能针对员工提供正式的绩效回馈与肯定,以达成 PDCA 循环;使主管和员工就绩效改进、绩效维持及绩效发展达成共识;促使主管能更谨慎进行绩效考核,让评估结果更明确、客观和公平。

2.3.2 设计健全的绩效考核指标体系

企业在进行绩效指标项目设计时,要关注以下要点:指标项目必须与组织战略指标相连接;必须与实际工作现状相连接;KPI 指标必须是可量化的;能力指标项目必须具体化,且必须是可被观察的行为;指标有时效性,要考虑时段性^[9]。指标可以从企业的全员预算报告、经营战略计划书、岗位说明、经营理念、文化和愿景中来。

2.3.3 制订考核指标,重视考核结果

制造企业应以战略为驱动建立绩效指标体系,根据目标的长短期,对其考核周期进行年度、季度、月度的划定;企业集团所执行的绩效指标应设立为一级指标,分公司及其下级则为二级指标,并以此类推。为使分公司与总公司之间的战略目标相一致,各分公司可签订《预算绩效管理责任书》,加强其对预算执行的集体意识。

企业应基于其不同阶段的目标,在对各项指标进行考核时,应尽量选择可细化、量化且可控性较强的指标。在制定预算目标时,将预算与绩效考核相关联,将绩效考核的结果作为对员工进行培养和奖励的标杆,以提高企业全体工作人员参与预算绩效管理工作的积极性以及提升预算绩效管理工作的可执行性。

2.4 选择合理的预算绩效考核方法

企业选择绩效考核的方法会因企业文化、作业流程、着重因素而有所不同,通常企业很少选择单一考核方法,现在考核的目的与功能兼具工作成果和发展潜能。可选择的考核方法有平衡积分卡、关键绩效指标、目标管理法、积分管理法等。

传统 KPI 考核法缺乏一定的全面性、客观性与公平性,对于企业长远发展的作用也不明显,因此,现代化的制造企业需要以积分形式为主,通过“平衡记分卡”化解员工之间的矛盾,取彼之所长补此之所短,使绩效考核方法与企业实际状况相匹配的同时,还能公平公正、客观全面地发挥其功效。

从“平衡记分卡”的四个角度,将预算绩效指标细分为关键绩效指标与辅助绩效指标两部分。在这一体系中,只有财务指标是可量化的,且具有一定的客观性与真实性,因此可以得到最真实的反映,并能以股东的根本利益为出发点,对企业运营成果与财务水平进行综合评定。

客户指标是着眼于客户的价值链,以客户需求为准则进行评价与考核,这一标准也与大多数企业之间的良性竞争相符合。在此维度中,客户满意度的提升、客户结构的优化以及客户流量的稳定等,都是企业在激烈竞争中快速占领市场的决定性因素。因此,客户指标应结合定性及量化两个方面:定性指标一般包括客户对公司业务人员或产品的评价,量化指标则是指客户的稳定性与新用户的参与率。

业务流程指标主要对企业内部进行考核,如企业组织框架、业务运行流程的合理性、规范性,资金流与现金流之间沟通的高效性、

共享性,等等。内部流程评价指标会对制造企业的所有业务环节进行全面性覆盖,即从新品研发到订单成交,以及新品销售额、售后反馈等方面^[4]。

学习成长指标则是对企业员工的能力与创造力进行考评,如工作人员能力的提升速率、员工对企业的满意程度、企业内部的文化氛围,以及企业高层的管理理念等。

例如:企业在针对事业部制定预算绩效考核指标时,可以将销售额、经营利润、质量损失率、人均产值、存货周转天数、回款率、销售额、交易增长率、重点客户样品转换成成功率、销售变现天数、新产品活力指数、新客户活力指数、产成品周转天数等作为评价指标,通过对保底目标与挑战目标的对比分析,确定该部门的实际得分与加权得分,并直接与部门业绩、项目预算审批率挂钩,从而达到调动员工工作积极性的目的。

2.5 落实反馈和激励制度

如果制造企业只知考核,而不知反馈与激励,预算绩效管理体系不完善,那么全体员工对于预算执行工作的积极性就会大受打击。因此企业对于绩效反馈与绩效激励也应当格外重视。在进行考核时,人事部门与实施考核的主体部门应及时沟通与联系。在考核工作结束后,无论结果如何,都应将此结果反馈到每一位责任人。对于成绩优秀的部门或员工,企业应将业绩与绩效待遇、晋升机会等相联系,并及时予以奖励;对于与公司目标距离相差较远的责任主体,要及时追责,并对及时进行工作指导与心理疏通,如专项工作培训等,最大限度地激发其积极性与自我驱动力。

3 结束语

由制造企业实际发展环境来看,企业要想使预算绩效管理工作得以顺利开展,就应对其进行全面改良。制造企业应以其长远发展方向为战略目标,在日常运营中对工作进行持续地调整与控制,逐步形成业绩考评并对此进行及时反馈,创建以企业发展为基础的预算绩效管理模式。在工作实践过程中,企业应以自身情况为依据,积极展开预算绩效管理培训,并对预算绩效管理风险进行及时防控,对预算绩效考核的评价体系进行建立与完善,从而推进企业平稳运行。

参考文献

- [1]王瑞银.制造企业全面预算管理存在的问题与对策[J].纳税,2020,14(08):123-124.
- [2]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.
- [3]梁珠好.内控视角下制造企业预算绩效管理研究[J].商讯,2021(08):109-110.
- [4]杨红桥.制造企业全面预算管理的困境与对策[J].现代商业,2019(21):146-147.