

企业组织绩效考核精细化管理策略分析

杨长清

(陕西延长石油(集团)有限责任公司炼化公司,陕西 延安 727406)

摘要:如今,企业面临的内部形势十分严峻,一个重要影响因素是如何提升企业组织绩效问题,这对企业管理是一个巨大挑战。企业应当针对市场环境不断变化,对绩效考核中面临的问题深入剖析,寻找影响绩效提升的相关因素,对绩效考核实行精细化管理,提高考核实效性,促进企业组织绩效全面提升,这对企业竞争力提高具有重要意义。基于此,本文对企业组织绩效考核精细化管理策略进行了系列探讨。

关键词:企业组织绩效;绩效考核;精细化管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.29.051

企业要想获得重大突破,必须以市场为导向,促进企业内在竞争力不断提升,这需要企业认真分析自身的内在因素,引入绩效考核管理模式,在企业组织内部实施精细化管理,运用利益机制将企业组织内在的力量聚集起来,形成一个有效整体,强大的企业合力,共同应对外部形势的变化,才能促进企业整体效率提升,从而创造更高的业绩,从而推动企业良性发展。

1 绩效考核管理相关概述

1.1 绩效及绩效管理的概念

绩效是指组织某项工作上的产出和投入比。产出由企业员工及组织实现,投入指企业为完成产出所付出的人财物等资源耗费,当投入大于产出时,意味着企业将可能面临亏损,当产出大于投入时表明企业有可能获得一定的盈利。

绩效管理是指采用特定手段对员工及组织行为进行调节,以期实现产出优于投入这一目标。因此,企业绩效管理包括两个方面,一个是员工个人绩效管理,另一个是组织绩效管理。在员工个人绩效管理上,可以调动员工的积极性,有利于员工更好地工作,促进工作效率提升。在企业组织绩效管理上,可以让组织工作目标更明确,企业组织活动在管理者的监督下在规定时间内将预定目标完成,企业业绩有质量、有一定规模,如在规定的限期无法实现预定目标,就应当改进方案进行应对,促进组织效率提升。

狭义的组织绩效是指公司或企业绩效,是指组织在特定期限内完成的计量的数量、质量、效率及盈利等情况。而广义上组织则是指企业中的某个部门列示一个单独的考核单元,按企业架构及职责划分,对企业发展目标从公司层面向下级子公司、各部门进行逐级分解,形成 KPI 指标体系,确定工作重点,形成各个不同组织层面的绩效。

1.2 绩效考核方法

绩效考核方法指考核主体对照工作目标和绩效标准,对员工工作或组织任务完成情况、履职程度及发展状况所采用的一系列方法的统称。绩效考核常用的方法有 BSC、KPI 及 360 度考核法等。在不同的行业领域中适用,可以对人员与组织绩效进行客观评价,取得较好的考核效果。

2 企业组织绩效考核精细化管理实施的意义

在经济新常态形势下,企业面临的问题较多,主要问题是绩效难提升,员工与组织之间利益难协调,员工积极性不高,组

织运营效率低,组织绩效增长缓慢。通过对企业绩效管理中面临的问题进行分析,采用精细化管理策略,不断完善企业组织绩效考核方式,将员工积极性调动起来,让企业运转更为顺畅,运营效率不断提升。企业组织绩效考核精细化管理的意义可从以下几个方面体现出来:

首先,绩效考核精细化管理能够精确掌握组织的目标任务,掌握组织任务落实情况,了解各项任务的进展是否顺利,通过对任务进度进行分析,及时查找问题,纠正缺点,完善各项管理活动,确保实现既定目标,使企业整体获得更大绩效。同时,对组织中的个体状况进行分析,精准掌握个体动态,做好个体间的协调与配合,从而促进组织目标快速完成。

其次,绩效考核精细化管理能够更好发挥引导作用,绩效考核是企业管理的“指挥棒”,对企业各项管理活动都有积极的引导作用,引入精细化的考核方式,能让考核更加精准,将企业管理理念在组织中各环节得到贯穿、落实,促进组织凝聚力进一步增强,组织资源管理得到更为合理的运用。

最后,绩效管理可以促进企业组织取得更高的效率,企业根据职责将工作目标逐层分解,使各个层面的组织都有具体工作目标,围绕组织工作目标展开工作。组织为了目标达成,必须将各项优势资源集中,采用精细化的管理方法,做好组织分工,并激发组织内各个成员的潜能,促进组织效率全面提升,企业内部各个组织效率不断增长,促进企业效率不断提高,从而为企业效益增长提供不竭动力。

3 影响企业组织绩效考核精细化管理的因素分析

目前,许多企业都认识到绩效考核的重要性,在企业组织管理中,大多建立了包括绩效考核在内的绩效管理体系。然而,在对组织绩效考核中,表现为考核动机模糊,指标设计设计不合理,采用的考核方法缺乏科学性,精细化程度不够,从而影响着绩效管理效果发挥。从调查情况了解,影响企业组织绩效考核的因素有如下几点:

一是绩效考核动机。考核动机是指企业进行考核的目的,期望达到的目标。不同的考核动机对企业组织及员工的影响极大。考核动机与目标应当是要将员工的积极性激发起来,促进企业效率提升,推动企业组织整体绩效增长。然而,部分企业在绩效考核设计中,其动机主要从企业层面角度考虑,而未兼顾组织与员工的利益,照顾下级的切实想法,考核机制不能对企

业组织与员工产生激励。

二是考核指标与考核方法设计。绩效考核是否科学合理与设计指标及所采用的考核方法关系很大,需要根据组织工作性质与特点,采用的考核指标与考核方法具有针对性,绩效模式更精细、精准,保证考核的公平性。然而,在绩效考核实践中,部分企业在指标设计上较为模糊,考核标准对企业层面有利,考核方法偏向于企业层面,而对部门及岗位员工不利,部门及员工辛苦付出而获得的回报不多,对企业绩效考核意见很大,但在管理中缺少发言权。主要是企业层面掌握着考核标准与方法的制定与实施,个体在企业中处于弱势。

三是考核周期。在绩效考核中,考核周期对考核工作影响较大。有的企业在将绩效考核周期定为一月,一月考核一次,这种考核周期与工效对接、与工资挂钩,本身的适用性较强。然而,在实践中,不少企业由于所采用的绩效考核标准并非固定的,而是采用了动态管理考核模式,从而导致这一考核周期实用性差,相等的绩效所产生的考核结果差异较大,从而对绩效考核的合理性带来影响。因此,必须对考核周期进行合理设计,才能将企业组织绩效考核效果真实体现出来。

四是考核执行力状况。绩效考核是企业管理的一个重要方式,通过绩效考核将企业、部门及员工构成一个联动整体,构建成一个基于共同利益上的同盟,形成荣辱与共的关系。这就需要企业加大考核执行力度,保持绩效考核结果最大化的加以应用。企业不仅将之应用上工薪兑现层面,还需要将之配套在职工职业发展层面中加以运用,在晋升晋级方面配套以精细化的管理方案,促进企业组织整体实力提升。然而,部分企业考核执行弱,如执行延时,在执行中打折扣,让部门与员工感到失望,从而对绩效考核缺乏认同感。

4 企业组织绩效考核精细化管理的实施策略

4.1 树立绩效考核精细化管理理念,明确绩效考核动机

绩效考核是一项长期工作,并非企业短期行为,绩效考核的目的是为了企业管理效率和效益的提升,而提升方式需要通过将组织与成员的热情激发起来。因此,绩效考核应当明确动机。一方面,企业层面上看,要对绩效考核的作用有正确认识,树立正确的绩效观,引入精细化管理理念,推动绩效考核工作良性动;另一方面,应当考虑组织及成员的个性需求,企业业绩源于组织内部各个层面共同努力,只有将各个层面的激情激发起来,让组织各层面参与进来,共同发挥作用,才能产生更好地激励效果。因此,企业必须对各部门工作状况、员工日常工作完成程度进行详细掌握,收集详细信息,制定精细的绩效考核方案,保证企业业绩提升与组织成员间的绩效增长同步,让员工对此有清楚认识,主动参与绩效考核工作。

4.2 完善的绩效考核体系,有效推进精细化管理工作

绩效考核与薪酬激励相挂钩,是目前考核兑现主要形式。这就需要企业构建完善的绩效考核体系,从指标设计、考核内容、考核标准及考核方式上进行详细规划,使之与企业的薪酬指标方案相对接,这样更能取得实效。为此,企业在绩效考核体系设计中,必须抓住如下几点:一是针对不同组织部门、不同岗位设计差异化的绩效考核方案,对各部门各岗位考核进一步细化,保证考核体系更加精细,针对性更强。二是考核指标确定应

当结合实际,并征求员工意见。指标设计不能脱离实际,指标定得过高,任务完成困难,大多数人拿不到钱,就难留住人才,不能体现出考核的意义,指标过低又会影响企业利益,不能体现被考核对象的个人努力,激励作用不大,不利于企业长期发展。三是考核方法要适用。要采用客观公正的考核方法,对员工绩效可量化,在指标权重上合理分配,不断优化,避免短期行为,有效推进精细化管理工作良性进行。

4.3 科学设计考核周期,保持考核期内标准统一

在考核周期上,应当按年度设计,分月考核。同时,要保持考核方式的一致性。企业设计的考核周期应当以一个年度为准,制订年度目标,实行按月分解,可以结合实际制定不同的月度目标,目标一经确定,不得随时变更,应当保证部门、员工的利益。此外,还应当将考核标准公开,考核结果公开,保证考核结果公平合理,不受人为因素影响,并能让大多数员工在付出后能获得相关的报酬。

4.4 做好考核沟通与反馈,重视考核结果的应用

在绩效考核过程中,要避免考核活动方式简单化,只重考核结果不重考核过程的现象。考核者应当与被考核对象进行沟通,就考核结果与被考核者反馈,帮助被考核对象提高认识,让被考核者清楚自身的优势与问题,从而不断加以改进,从而确保考核目标实现。同时,企业还应当重视考核结果的应用,不断扩大对考核结果的应用范围;对员工的考核结果存入个人档案,根据员工考核结果进行重点培养,为取得优异考核成绩的员工建立良好的晋升路径,帮助他们做好职业发展规划,让员工与企业共同成长。

5 结束语

绩效考核在企业管理中发挥着重要作用。企业应当结合管理实际,构建科学的绩效考核体系,针对各部门、各岗位制定精细化的考核办法,准确制定绩效考核目标,运用绩效考核方式将企业与部门、员工间联结成一个有效的利益体,对部门、员工进行激励,从而增强企业凝聚力,将员工潜力激发起来,共同为企业业绩提升进行努力,推动企业快速发展。

参考文献

- [1]徐可.企业绩效考评的主要问题及对策分析[J].产业与科技论坛,2020,19(24):192-193.
- [2]杨佳聪.关于企业组织绩效考核指标设计研究[J].大众投资指南,2019(23):272+274.
- [3]李丽平.房地产人力资源管理与企业组织绩效分析[J].中外企业家,2019(21):96-97.
- [4]尹静.钢铁企业组织绩效考核精细化管理[J].全国流通经济,2019(05):112-113.
- [5]张智勇.Z市供电企业绩效考核存在的问题及对策思考[J].中国民商,2018(07):273-274.

作者简介:杨长清(1973,9-),男,汉,陕西榆林人,工程师,大专,主要研究方向:企业内控、绩效考核。