

提升企业组织绩效管理效力探讨

孙超

(华龙国际核电技术有限公司,北京 100036)

摘要:绩效管理是现代化管理手段的重要体现,能够全面改善企业管理漏洞、提升企业组织综合实力,在企业战略实现、人才开发等方面均发挥着重要的作用。对于企业而言,有效的管理可以让企业员工的工作积极性变高,促使员工意识到自身在企业建设中的价值,找到职业归属感,并能够和企业管理者保持一致的企业追求。因此,提升企业组织绩效管理效力是每个管理者必须要面对的问题。

关键词:企业;组织;绩效管理;效力

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.07.097

在企业的发展过程中,绩效管理不仅是重要的管理内容之一,关系着企业人力资源的有效利用,同时还是提升企业综合管理实力的有效手段。在市场经济背景下,企业之间的竞争关系愈演愈烈,也使得各个企业的发展面临着巨大挑战。为了提升企业自身的竞争力和市场占有有力,企业要不断地进行着管理创新,这其中,最为关键的就是要提升绩效管理效力,通过绩效管理工作,促进企业稳定发展。

本文以绩效管理相关概述入手,结合当前企业组织绩效管理效力中的难点问题展开阐述,针对如何提升企业组织绩效管理效力进行探讨。

1 绩效管理相关概述

所谓绩效管理,是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程,绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。

1.1 绩效管理的原则

在企业实施绩效管理的过程中,要严格遵循相应的原则。第一原则是企业要有清晰的目标。以绩效管理的最终目标为导向,驱使员工的行为,让员工更好地完成绩效考核,实现企业的发展需要。第二原则是企业要制定量化的管理标准。在对员工进行考核时,要体现其客观性,而量化是客观体现最直接的方式,所以,企业要将量化标准推行到位。第三原则是要求员工要有良好的职业化心态。企业的绩效考核要在自身的企业文化基础上推行,要求员工要具备一定的职业素养,让员工以理性的心态面对考核,甚至迎接考核。第四原则要求绩效管理要与利益、晋升相结合。对于企业而言,绩效考核必须与员工的工资薪酬、福利待遇相挂钩,只有这样才能升华绩效管理和考核的意义,进而引起企业领导乃至基层员工足够的重视和对待。第五原则是要体现管理的掌控性、可实现性。绩效考核既是企业全方位管理的一种行为,又是企业提出要求的直接性方式,因此,对于绩效管理的全过程必须要由企业所掌控。第六原则是“三重一轻”原则。企业要将绩效考核渗透到日常工作

的各个环节中,既要重视员工的日常,考核从点滴做起,又要重视工作的成果,接收员工的考核反馈,还要重视考核的时效性,指定一个固定的时间考核,激励员工发展。而“一轻”则指的是通过轻量的方式,为管理者提供和积累考核素材^[1]。

1.2 绩效管理的性质特点

首先,企业的绩效管理具有多因性特点。这一特点的决定因素包含了多个方面,从内在的角度来看,主要是企业员工自身的主观因素,比如,员工激励以及相关技能让其产生的积极工作态度。从外在角度来看,主要是环境、机会、等若干的客观因素带来的考核影响。其次,企业的绩效管理具有动态性特点。由于岗位变更、业务调整等客观因素,员工的绩效常常会发生改变,因此,企业要对员工有持久性和长期性的关注,给出合理的考核标准。最后,企业的绩效管理具有多维性特点。简单来说,就是企业要综合评定和衡量,需要在不同的侧重点之上给出综合性评估。可以包含任务完成的数量、出勤、质量以及消耗材料多少等各个工作领域^[2]。

1.3 绩效管理的不同构成环节

一是绩效计划。绩效计划是绩效管理的第一步,也是最重要的一个环节。它主要针对企业的发展战略和员工职责,是企业领导向企业员工之间开展双向沟通的过程。它既给企业组织提供了对员工进行绩效考核的依据,又为员工提供努力的方向和目标。在企业的绩效管理中,绩效计划的制定需要从两方面入手,一方面是企业所预期的目标,另一方面是为预期目标制定所制订的行动计划^[3]。

二是绩效实施。企业绩效的监控和绩效沟通共同组成了绩效实施环节。在这一环节中,绩效监控顾名思义就是对绩效管理的全过程进行监督与控制。而绩效沟通主要是指企业的组织者、考核者、被考核者他们之间沟通。反馈的手段就是沟通,通过沟通可以推进绩效考核的顺利进行,帮助被考核者查找产生良好绩效和不良绩效的原因,引导企业员工有正确的思维性。

三是绩效考核。绩效考核是一项系统化的工程,它涉及

到企业战略目标体系以及评价体系等内容。考核按时间分可以划分为日常考核与定期考核;按考核主体分可以分为主管考核、自我考核、同事考核等等。通过全面的绩效考核,找到员工和岗位之间的平衡点,做到人尽其才,发挥出企业人力资源的作用,以达到企业和谐发展的目的^[4]。

四是绩效反馈。绩效反馈是企业组织绩效管理的最后一个环节。在这一环节中,主要是将考核的结果有效告知被考核者,以 HR 或者是直属领导面谈的形式,引导被考核者对自身的考核结果形成正确认识,通过双向的沟通过程,让被考核者在后续工作中不断优化和完善,提升员工在绩效考核后的综合实力。

2 提升企业组织绩效管理效力中的难点问题

2.1 企业绩效管理缺乏科学的理念和系统性

在企业组织绩效管理的过程中,管理者对员工的认识能力不足以及自身发展水低下等问题是影响绩效管理效力提升的关键因素。虽然有部分企业能认识到绩效管理的重要性,但是在实际运用中,既没有形成科学化的应用理念,也没有系统化的相应管理机制建立,导致绩效管理存在很大的盲目性和随意性。一般来说,绩效管理在企业中的应用,可以分为部门绩效、组织绩效和员工绩效三个方面,将这三个方面的绩效管理进行协调,然后不断的优化和改善,实现企业综合实力的提升,为促进组织绩效的发展奠定坚实基础。然而实际上很多企业只注重对员工的绩效管理和考核,不同程度上忽视了对部门和组织的考核,使得企业绩效管理难以协调^[5]。

2.2 轻视和忽略绩效辅导沟通的作用

在企业组织绩效管理过程中,要特别重视企业管理人员和职工之间的沟通与互动,让管理者和员工有共同的利益追求和企业认同,进而促使管理者和员工为绩效计划和企业发展的实现而共同努力。但是现阶段一些企业在管理实践中,没有认识到绩效辅导和沟通的重要性,轻视和忽略绩效辅导沟通的作用,也没有在实际中给予员工过多沟通、交流的机会,绩效管理执行者往往更注重指示、指导、培训等管理环节,不注重后续对员工的纠偏、鼓励与帮助,导致管理者不能有效掌握员工的工作近况,员工的工作绩效难以提升,更不能对管理者的工作进行支持^[6]。

2.3 绩效考核指标设置不当

在目前企业组织绩效管理中,惯有绩效考核的指标设置还存在明显问题。一是指标设置的过于笼统,形式考核形式化严重,考核内容和企业员工实际工作之间的关联性不强,考核指标的制定脱离了实际;二是考核指标设置较细,表面化严重,有一定的内容,但是在执行方面却缺乏力度,与企业的战略目标不符合;三是考核指标的设置盲目追求量化,对于考核的理解较为片面,简单地认为量化的指标才能体现科学性,直接把主观性质的指标全部取消。没有做到具体问题具体分析,反而会因为过度量化指标产生一定的绩效管理问题。对于企业的发展而言,绩效管理

中的考核具有长期性特点,绩效考核标准是否有效制定、是否与公司的战略相结合、是否合理的从上到下分解等等因素,都会影响到最终绩效管理运行的效果。所以,企业要学会以发展的眼光规划绩效考核问题,真正从岗位职责的角度出发对衡量考核绩效的指标近进行取舍,争取指标之间的平衡。

2.4 对推行绩效管理不能持之以恒

绩效管理是一个逐步完善的过程,绩效管理取得成效与企业基础管理水平之间有着直接的联系,而企业基础管理水平也不是短期之内就能快速提高的,因此,企业要理性的看待和推行绩效管理,既不能随意行之,也不能对绩效管理给予过高的期望,要把握好绩效管理的推行尺度。现阶段,很多企业组织在推行绩效管理之后效果并不明显或者是不了了之,其根本原因就是管理层级过于急功近利,追求短期内的管理效益,显然,这样的目的短时间内是达不到的。

虽然绩效管理会对企业产生深远的影响,但这种影响是缓慢的。绩效管理既能影响企业管理人员经营管理理念,同时也能影响企业职员的工作理念,它对于促进和激励员工改进工作方法,提高工作绩效有很大促进作用,但值得注意的是,这些改变都是循序渐进的,而不是一蹴而就的,需要企业在长久的坚持下,才会产生一定的效果,但现阶段,企业最缺少的就是持之以恒的管理。

3 提升企业组织绩效管理效力的价值

对企业组织来说,绩效管理是增强战略执行力的一套方法,它将个人业绩、个人发展与公司目标有机结合,通过持续改善个人业绩和团队业绩来持续改善公司业绩,并确保公司战略的执行和业务目标的实现。对企业的管理者来说,绩效管理能帮助其提高管理水平,减轻管理压力,通过建立自上而下、层层分解的目标体系,使每名员工明确自己的工作重点、工作目标与方向,让员工以最有效的方式、尽最大努力来做“正确的事”,确保员工的工作行为及工作产出与组织的目标一致。对员工来说,绩效管理通过绩效目标设定、绩效辅导、绩效反馈帮助员工改善个人业绩,并通过实施员工改善计划提升个人能力,从而帮助员工实现个人职业生涯发展。

绩效管理,是企业员工对应该实现的目标及如何实现目标形成共识的一个过程,是在一定期间内科学、动态地衡量员工工作效率和效果的管理方式,是通过制定有效、客观的绩效衡量标准,使各级管理者明确了解下属在考核期内的工作业绩、业务能力以及努力程度,并对其工作效率和效果进行评估的过程。其核心目的就是通过提高员工的绩效水平来提高组织或者团队的绩效。

绩效管理不仅为企业内部的不同职工个体提供了一个规范简洁的沟通平台,改变了以往纯粹式自上而下发布命令和检查成果的做法,还为企业的人力资源管理与开发等提供了必要的依据。通过绩效管理,各层领导和员工之间

可以定期针对工作行为与结果进行沟通、评判、反馈、辅导,同时也能更客观、公正的处理员工的辞退、晋升、转岗、薪酬、降职等问题。

4 提升企业组织绩效管理效力的建议

4.1 提高企业管理者对绩效的认识能力

在企业组织绩效管理效力的提升上,企业管理者对绩效的认识能力是基础性问题。因此,企业要把管理者的绩效管理认知能力作为发展的第一步。一方面,企业在招聘管理者过程中,要以笔试、面试以及随机考察等多元化的方式,对管理者实施能力考核,明确应聘管理者的管理水平和综合实力,从根本上保障企业管理者具有比较丰富的专业知识和突发事件应对能力。另一方面,企业要在对管理者的培训和考核上下功夫,强化管理者现代化管理理念,丰富其管理思维,有效的向企业管理者传达绩效管理的相关理念,让管理者从主观意识上,明确绩效管理对于企业发展的引导性作用,并且可以根据自己对绩效管理的认识,充分展开对企业员工的培训,从而提升绩效管理在企业经营过程中的应用能力,为企业的健康发展奠定坚实的基础。

4.2 树立战略型绩效的企业绩效管理理念

在企业组织的发展中,战略规划是非常关键的。而对于绩效管理,也要树立正确的战略性管理理念。随着社会主义市场经济体制的不断变化,企业管理者要有一定的前瞻性,以战略性思维习惯,不断总结企业以往发展的能力与经验,并在此基础上,充分了解和掌握当前企业发展的现状与情况,同时,预测企业未来的发展潜力,找准企业未来的发展方向。在企业未来发展战略目标制定过程中,要坚持以绩效管理为导向,结合实际进行分析,并将绩效管理合理应用到部门绩效、组织绩效和员工绩效三个层次中,实现企业经营发展中全方位的绩效管理。与此同时,企业要强化各部门绩效管理的一致性。以超前的管理意识和全局意识,为企业发展制定科学合理的绩效考核标准。

4.3 建立科学合理的考核指标。

对于企业组织绩效管理而言,要在绩效考核环节建立多元化的考核指标,体现绩效管理的科学性和合理性。企业从自身的管理条件和发展现状出发,通过不同层级的考核指标确立,来确保考核绩效的真实性和客观性。具体层级划分如下:第一级指标是“德”,主要考核员工的个人素养和职业道德,了解员工个体在企业群体中的口碑,以此实现对员工进行全面的了解,将德行作为选拔的重要标准。第二级指标是“能”,这一层级主要是对员工的综合能力进行考核,如个人组织能力、分析能力、决策能力等,进而找到适合员工的工作岗位。第三级指标是“绩”,这一部分是指对员工的实际工作所取得的成绩进行考核,它既包括了员工的理论水平、技术掌握、业务能力等多个方面,可以综合性地反馈出员工的真实水平,同时也为企业制定相应的薪金奖励提供有力的参考依据。

4.4 完善绩效沟通机制

绩效沟通在企业组织绩效管理中有着重重要的作用。要想完善相应的绩效沟通机制,首先,企业在绩效计划环节就要强调绩效沟通,给企业内部的领导层级人员和职工层级人员平等、公开的交流平台,保障企业内部各个人员对绩效计划的有效互动,全面了解企业管理人员对企业的发展战略规划以及员工的实际岗位情况,构建更合理的绩效计划。其次,企业要加强绩效考核等主要绩效管理执行过程中的绩效沟通。让考核者和被考核者之前建立联系,促使绩效考核人员准确了解被考核者的实际工作情况,及时接收到被考核者对于绩效考核等问题的反馈,体现考核评价的客观性,让被考核者明确自身的不足,以及个人工作与组企业组织期望目标之间的差距,并通过面谈机制的建立,指导他们如何改进和完善,提升绩效沟通的效果,强化被考核者的能力,实现企业员工的全面发展。

结束语

总而言之,企业绩效管理效力的提升,不管是对于企业领导、企业职工人员还是对于企业自身的长远发展,都有着至关重要的作用,发挥着不可替代的管理优势。虽然,目前一些企业在绩效管理过程中,还存在一定的应用问题。但只要结合企业发展的实际情况和需要,做好关键性考核指标的设计,围绕企业发展战略,持之以恒的坚持下去,随着绩效管理的不断完善,最终一定会达到员工个人能力和企业绩效互动螺旋式上升的目的。

参考文献

- [1]刘洋,赵铭.基于“数据+”的绩效管理系统探索与实践[J].山东电力高等专科学校学报,2021,24(06):36-39.
- [2]徐燕.大数据时代的企业绩效管理探究[J].中国产经,2021(24):108-110.
- [3]宋莹艳.寻求事业单位企业化绩效管理方式[J].人力资源,2021(24):70-71.
- [4]杨帆.浅谈中小企业绩效管理中存在的问题及对策[J].佳木斯职业学院学报,2016,04(11):453-454.
- [5]潘宇航.刍议事业单位人力资源绩效管理[J].中国管理信息化,2021,24(24):158-160.
- [6]甘志蔚.如何提升企业组织绩效管理效力[J].人力资源,2021(06):130-131.

作者简介:孙超(1982.1-),男,汉族,山东荣成人,华龙国际核电技术有限公司,经济师,本科学历。