

国有企业绩效管理如何助推高质量发展

周利

(贵州茅台酒股份有限公司, 贵州 遵义 564501)

摘要:近年来,我国的经济建设取得了前所未有的发展,国有企业在过程中显然发挥了不可替代的重要作用,国有企业始终扮演着国家经济的支柱性角色。在这种情况下,国有企业自然要不断朝着现代化管理方向发展,通过引入绩效管理先进管理模式,充分发挥考核指挥棒、风向标和助推器作用,提升组织效率、增加员工积极性、保证各部门高效运转,从而促进国有企业高质量发展、大踏步前进。本文就结合实际工作经验,对国有企业绩效管理如何推动高质量发展的措施进行深入研究。

关键词:国有企业;绩效管理;高质量发展

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.34.076

引言

中国特色社会主义市场经济的发展,离不开国有企业的保障和支持,在经济全球化不断推进、市场环境越来越复杂的今天,国有企业方面必须要调整传统的管理模式,通过新的绩效管理措施提升发展质量。绩效管理是国有企业发展的健康卫士,是促进和实现国有企业高质量发展的重要保障。但是从实际情况来看,受到各种原因的影响,目前我国国有企业绩效管理的水平还亟待提升,对国有企业绩效管理如何助推高质量发展进行深入研究,才能促进国有企业可持续健康发展。

1 国有企业绩效管理助推高质量发展的价值

绩效管理从某种程度上来说,就是将工作责任和相应利益进行对等化、精细化管理,提高管理效率,促进管理改进。目前我国的国有企业改革正处在关键期,改革举措已经取得了一定的阶段性成果,确实为国有企业发展带来了新动力,而想要进一步获得高质量发展的契机,国有企业方面务必从绩效管理工作入手,解决过去管理工作中精准度不足、科学性略低的问题。特别是在市场条件越来越复杂、内部竞争越来越激烈的今天,国有企业方面更是需要尽快认识到绩效管理工作的价值,不断改进绩效管理的措施和方法,提升绩效管理的精准度、有效性、科学性,从而让国有企业能够在后续的经营中获得更可观的成效,真正做到以绩效管理助推高质量发展^[1]。从现代化企业管理理论来看,高质量的绩效管理必须要集规范化、精细化以及个性化于一体,其能够从生产角度出发确保国有企业整体运营的规范性和合理性,通过层层递进、环环相扣的绩效管理体系,规避不必要的人力资源风险等,从而让国有企业获得最大化的经营利润。相比于传统的管理模式,高质量的绩效管理往往更关注细节问题、关注各种问题的解决方法,真正实现了事前、事中以及事后相结合的绩效管控。目前已经有许多国有企业开始认识到绩效管理的重要价值,并着力探索国有企业绩

效管理助推高质量发展的措施。而从这些国有企业绩效管理的实际情况来看,调整绩效管理措施,能够保障内部管理的整体水平,在进行绩效管理改革以后,国有企业的深化改革取得了初步成效,这对国有企业的高质量发展有一定的积极作用。在新的社会经济背景下,国有企业面临着越来越激烈的市场竞争,尽快转变经营管理思维,无疑是保障国有企业高质量发展的必然选择。另外,高质量绩效管理工作落到实处的过程中,国有企业员工的意识形态也会发生一定的变化,过去一直追求的公平公正得以实现,这能够在一定程度上提升员工的工作积极性,为了完成绩效考核目标而做出的一系列努力,最终都会成为驱动国有企业发展的动力。不难看出,绩效管理在国有企业的经营管理中,确实发挥着不可替代的重要作用,是推动国有企业高质量发展的必然选择^[2]。

2 国有企业绩效管理助推高质量发展的策略

2.1 加强绩效督导管控

第一,明确管理者绩效督导责任。想要提升国有企业绩效管理的质量,首先需要做的就是对企业绩效督导工作涉及各级管理人员的工作职责进行理顺,明确不同等级管理人员的绩效督导责任和义务,要求绩效管理人员在日常工作中,对自己负责的员工的绩效进度进行监督和跟进,并在有必要的情况下为其提供支持和引导。在具体执行中,各部门可组织每周例会,在例会上对本周的绩效进度进行总结汇报,也可以将绩效进度等纳入部门周报月报上,从而使绩效管理人员更好地了解各员工的工作情况等,在遇到困难的情况下进行沟通和商议,有效地解决遇到的一系列问题。而各级绩效管理人员则需要以绩效管理计划为基础,确定员工工作状态、协助他们解决问题,确保绩效目标能够落到实处^[3]。

第二,建立绩效定期督导机制。绩效管理工作比较复杂,除了要明确各级管理人员的工作职责之外,还需要将人力资源管理部门或其他部门设定为绩效目标检查部

门,定期对绩效目标的执行情况进行督促,可以通过建立健全绩效督导机制的方式达到这一目标。每个季度结束以后,人力资源管理部门可根据实际情况,对中高层管理人员进行绩效督导,明确每个部门的绩效管理情况,确保绩效管理工作的合理性和科学性。另外,还需要尽快建立健全业绩看板以及定期分析通报机制,更加便捷地实现定期员工绩效督导目标,通过清晰明确的绩效进度差异,促使员工互相赶超,提升绩效管理的有效性。

2.2 完善绩效考核机制

第一,优化完善考核流程。绩效考核是绩效管理的中中之重,保证绩效考核的质量,能够在一定程度上为后续工作打下基础,常见的绩效考核方式主要包括月度绩效考核和年度绩效考核。月度绩效考核是各部门根据本身的工作内容确定绩效指标,并由部门负责人在每个月月末进行量化考核的工作模式,在各部门考核情况基本确定以后报送企业绩效考核办公室备案,每个月月初之前由绩效考核办公室对各部门的业绩情况进行统计,编制月度业绩考核情况通报草案,经核对确认无误后用于月度业绩通报,在月度例会上进行通报。而年度绩效考核的时间周期则比较长,一般来说都会在次年一月份对上一年度的业绩情况进行考核分析,由公司内部的绩效管理委员会负责对各部门的业绩进行考核归纳,其工作流程主要包括:①各部门的工作人员在指定期限内对过去一年内的工作业绩和表现进行述职汇报,并提交个人的年度工作总结以及述职报告。②各部门的负责人参加企业的年度考核评价会议,在会议上对本部门在过去一年内取得的工作成果进行总结和述职,根据上一年年初制定的业务目标等进行自我评价^[4]。

第二,应用合适绩效考核工具。根据企业管理现状,选择和应用适合企业发展所需要的考核工具,如360度、KPI、OKR、BSC等绩效考评工具。在实际工作中,选择一种或多种绩效考评工具结合实践运用,员工所需要执行的工作任务比较复杂,最终取得的业绩也不仅仅取决于其自身情况,上级、下级、同事等都可能影响到其工作业绩,因此仅仅通过单一化业绩评价模式,并不能确定员工的具体工作情况,只有从多个维度进行分析、充分了解各方面的信息,才能得到更具参考价值的、更加客观的评价结果。对员工考评可以用360度进行全面考核评价,也可以用KPI、OKR进行关键绩效考核指标评价,明确个人能力、工作态度、工作业绩等指标内容,促进员工个人业绩达成的目标提升,努力促使员工完成个人目标,进而实现部门目标,最终实现企业发展目标。

2.3 完善绩效沟通反馈机制

第一,坚持全员参与。国有企业的绩效管理工作是否能取得预计效果,很大程度上取决于员工的参与度和配合度,因此必须要始终坚持员工参与的原则,为员工提供便捷的沟通渠道和反馈机制,在制定绩效考核目标、确定

绩效标准的过程中,国有企业方面必须要根据实际情况要求员工参与,根据员工对真实工作情况和困境的反馈,适当调整绩效目标,保障绩效管理与战略发展目标的实际情况相贴合,避免脱离实际导致的绩效管理问题。不难看出,引导和鼓励员工参与,能够让企业的绩效管理方案更加符合实际工作需要。

第二,加强互动管理。绩效管理本身的目标并不是对员工进行苛求,而是为了进一步提升员工的积极性和工作能力,使之在为企业创造更多利益的同时,拥有长远发展的机会,而加强互动管理无疑是达到这一目标的必然选择,其能够提前发现绩效管理问题,并通过讨论、研判等方式对已经出现的、可能存在的绩效问题扼杀在摇篮里,从而避免不必要的经济利润损失。换言之,管理人员务必要在开展绩效工作的过程中,与员工进行充分沟通,为他们提供有效的指导和支持,这直接决定着绩效管理最终的失实情况。同时,还需要尽快对绩效管理的有关制度进行调整,把绩效辅导与沟通纳入制度范围,让绩效管理人员能够树立正确的工作思想。要求绩效管理人员不定期组织与员工的沟通,在了解绩效执行情况的基础上,找出员工工作中存在的不足之处,并为其提供有针对性的指导和帮助,使员工能够顺利地完业绩目标。除此之外,还可以根据绩效考核周期,在每个月、每个季度结束以后与员工进行沟通,对本阶段绩效考核体现出来的不足之处进行总结,从而使之在后续的工作中更加得心应手^[5]。

第三,科学进行绩效反馈。绩效管理工作往往可以分成多项内容,而绩效反馈则是绩效管理工作中最重要的内容之一,是否能够保质保量地完成绩效反馈,直接决定了绩效管理工作的有效性和整体水平。在国有企业绩效管理工作中,必须充分认识到绩效反馈的重要性,使之贯穿在绩效管理各个环节当中。企业的领导层应在接收到绩效考核结果以后,采取合理方式在第一时间给出反馈结果,从而让反馈环节发挥应有的效用。绩效反馈主要从以下几方面入手:①企业的管理层应尽全力帮助员工了解自身的不足之处,协助员工找出绩效目标未能实现的原因,并对员工在工作态度、工作能力等方面的优势进行总结,为员工提供个性化的改善方案。②在绩效考核结果确认后,考核者和被考核者双方都需要进行沟通交流的准备,员工需要对过去一段时间内的工作情况进行梳理回顾,对工作中遇到的、难以解决的问题进行总结,并对未来一段时间的工作方案进行计划和拟订,而绩效管理人员则需要对员工业绩评价中体现出来的问题、特定工作岗位的难点等进行总结,在面对面进行沟通的时候才能做到言之有物。③企业方面应尽快建立健全绩效数据收集机制,对绩效考核参考数据的来源、标准、周期、责任等进行理顺,发挥信息化技术的众多功能,提升绩效数据的准确度和应用效果,切实提升绩效管理的有效性^[6]。绩效

反馈能为绩效管理工作形成闭环管理,促进下一周期绩效考核的改进完善。

2.4 加强绩效评估结果应用

绩效管理工作绝非易事,想要通过绩效管理推动国有企业高质量发展,就必须要对绩效评估的结果进行妥善利用,使之在下一阶段的薪酬分配、评优评先、人才评价、岗位调整、培训开发、岗位晋升等方面发挥应有的作用,除此之外还需要探索绩效考核评估结果和员工职业发展、员工福利保险、企业年金等方面的作用,从而从根本上提升员工的工作积极性^[7]。具体来说,可以从以下几方面来理解:第一,薪酬分配方面。为了进一步提升员工的工作热情,应结合员工年度考核结果调整薪资待遇,根据考核结果不同,为员工提供不同的工资标准,比如考核等级为A级的员工,可以适当提升其绩效工资,而考核等级为B的员工,则需要在提升绩效工资的情况下,控制绩效工资总额等。同时,要放眼长远、对员工长期绩效评价结果进行了解,并以此为参考提供不同的奖励,比如针对三年一直保持高考评等级的员工,可以在提升工资的同时进行特殊奖励。第二,岗位调整方面。对绩效评估结果进行应用,是保证绩效管理发挥应有作用的必然选择,除了要让绩效评估结果影响薪酬待遇之外,还需要使之与岗位变动挂钩,真正落实能上能下原则,在企业内部实行公平竞聘的方法,参考绩效考核的结果,建立健全岗位动态管理机制。无论是评选职称还是晋升职位,都必须参考绩效评估结果进行,想要参与评选和竞聘的员工,必须要连续三年以上年度绩效评价结果达到特定标准,而对于上一年度绩效评估等级比较低的员工,一般不允许列为领导人员选拔培养对象^[8]。除此之外,要考虑一些表现确实不能尽如人意的员工的处理问题,建立健全相应的惩罚机制,比如针对上一年度考核评价等级最低的一部分员工,可适当下调其工作岗位级别,针对连续三年考核等级为最低等级的员工,可进行停岗并安排技能培训,在培训后对其进行考核,如果仍然无法通过考核可以进行清退。第三,人才评价方面。企业内部的职称评选竞争非常激烈,可以将绩效评价结果和评选活动联系起来,设定相关的评价资格,允许最近三年考评较优秀的员工进行专家人才的评选,否则不赋予其参选资格,这样一来员工的工作积极性必然会有所提升。相比于过去绩效考核结果只与工资待遇挂钩的方式,将人才评价和绩效考核挂钩,能够进一步激发员工努力工作的热情。第四,评优评先方面。在过去的管理模式下,国有企业的内部工作人员都具有参与评优评先的资格,甚至是一些在工作中态度不端正的工作人员也可以参与其中,这显然不符合评优评先的基本要求,而将绩效评估结果与国有企业内部人员的评优评先活动结合起来,就能够解决这个问题。绩效考评结果能够在一定程度上反映出工作人员的工作态度、工作能力等,根据绩效考评结果对参选人员进行筛

选,往往能起到比较可观的效果^[9]。第五,培训开发方面。为了保障工作人员的工作能力和专业素养不断提升,国有企业方面往往会定期组织员工进行培训活动,但是针对一些工作态度比较差的员工,组织其参与培训无疑是浪费培训资源,因此可以将培训活动和绩效考评结果联系起来,根据员工的考核结果确定其最适宜的培训方法,从而让每个员工都能在原有基础上有所提升。第六,福利保障方面。国有企业的员工福利保障无疑是所有企业当中最健全的,在过去的管理模式下,福利保障往往是无差别的、一视同仁的,这导致一些员工产生了倦怠心理,得过且过也能得到不错的福利待遇,自然也就不愿意在工作中付出努力,这显然不符合绩效管理的要求,而将绩效评价的结果和福利保障结合起来,为绩效评价更好的员工提供高等级的福利待遇,而绩效评价比较一般的员工则只能得到对等的福利,就能够有效地解决这个问题,让员工的工作热情更加突出。

结束语

在中国特色社会主义市场经济高度发展下,各行各业的内部竞争都愈发激烈,国有企业想要在市场竞争中拔得头筹,就必须尽快调整管理模式,从内部优化入手,改进绩效管理方式,注重人这一核心竞争力,提升企业管理水平。绩效管理是十分有效的内部管理模式之一,通过完善绩效考核机制、完善绩效沟通反馈机制、加强绩效评估结果应用等措施提升绩效管理质量,是国有企业未来发展的重中之重。

参考文献

- [1]李翼恒.基于高质量发展的国有企业绩效评价改革探究[J].科技经济市场,2020(05):91-93.
- [2]宋韶君.国有资本投资公司绩效评价研究[D].中国财政科学研究院,2020.
- [3]余映梅.国有企业绩效考核的现状与对策探讨[J].财富生活,2020(24):160-161.
- [4]王振华.企业管理绩效评价指标体系及方法探讨[J].全国流通经济,2021,(13):93-95.
- [5]邵东.CEO背景特征,企业创新与绩效的关系研究[D].吉林大学,2021.
- [6]梁彭.高管激励、资本结构动态调整与企业绩效关系研究[D].北京交通大学,2021.
- [7]崔泽涛.三步骤创新国有企业绩效考核[J].人力资源,2021(22):94-95.
- [8]何媛媛.绩效评价机制在国有企业经济管理中运用分析[J].经济管理文摘,2021(23):84-85.
- [9]杜天恒.混合所有制改革对国有企业绩效的影响研究[D].河北经贸大学,2022.

作者简介:周利(1987.10-),女,汉,贵州仁怀人,硕士研究生,中级经济师,研究方向:企业管理。