

煤炭企业目标绩效考核的现状及对策分析

安海燕

(太原煤炭气化(集团)有限责任公司运销分公司,山西 太原 030024)

摘要:随着我国市场经济的发展,财务共享中心广泛设立并投入建设,这是顺应经济时代大潮的必然趋势与结果。对于绩效管理实践的发展过程来说,将战略思想融入管理活动过程,以企业战略为导向,逐级分解战略绩效目标到个人并进行考核,引导员工围绕企业核心价值作出贡献,以此实现企业战略实施和落地的战略绩效考核理念,已经逐渐成为绩效管理领域的主流认识。阐述了煤企职工绩效考核过程中面临的主要问题,提出了加强煤企职工绩效考核的措施,以期为煤企做好绩效考核工作提供参考。

关键词:煤炭企业;目标绩效考核;现状;有效对策

0 引言

部分煤炭企业在绩效考核方面存在重视程度不足和系统构建不完善等问题,进而影响到绩效考核制度的贯彻落实效果,使煤炭企业员工的工作积极性无法被充分调动起来。缺乏行之有效的绩效考核体系,使员工主人翁意识不强,长此以往会导致企业市场竞争力下降,进而影响煤炭企业的生存和发展。煤炭企业对我国国民经济的发展影响深远,在当前市场竞争如此激烈的情况下,为使绩效考核的激励作用在企业管理中真正发挥出来,煤炭企业要高度重视这项工作,制定行之有效的绩效考核机制和体系,本着公平、公正、客观、透明的原则,严格执行考核,提升员工主人翁意识,为煤炭企业健康向好发展注入更多力量^[1]。

1 目标绩效考核概述

在企业各管理系统中,全面预算管理是实施战略绩效考核的重要基础,由于企业的经营成果最终要以财务状况反映出来,通过对企业战略目标的财务数量描述,可以便利地对企业的战略目标和经营计划进行量化分析,为企业进一步具体的行动计划提供理论指导,所以可以认为预算是确认财务类关键绩效考核指标的重要支持,包括经营预算、资本预算、薪酬预算、财务预算等,构成了实施企业战略的保障与支持系统,也是企业加强内部管控、优化资源配置,进而实现经营目标的一种重要方法。实施战略绩效考核也有助于在预算执行过程当中及时评估企业战略目标的实现情况。尤其是对于规模相对较大的集团企业来说,职能部门事务性的管理工作比较繁杂,企业管理难度也相对较大,在实施战略绩效考核的过程中可以有效识别出支持战略实现的核心能力和关键性举措,进而对战略管理资源进行科学、有效地再配置,提高整体管理资源的充分利用率、投入产出效率,也能发现预算执行方面的问题并及时解决问题,推动企业经营管理水平稳步提升。

2 绩效考核指标建设的意义

企业项目在实际运行中应用绩效考核,可以有效提升项目实施的成功率。因此,将绩效考核应用到企业项目管理中具有重要意义。(1)项目绩效评估更加具体和客观,避免了人为的主观评判,使项目小组成员得到了公平、公正的对待,提升了项目合作的凝聚力,保障了项目实施的最终质量。(2)实际工作更加具体,项目管理在进行绩效目标总结时会以绩效计划为重要依据做具体客观的评估,避免了评估的随意性,同时还对企业公共要求部分做了相应评估,避免了项目实施中只重视工作,而忽视企业公共部分的弊端,保证了工作实施的有序性和团队效果。(3)保证了不同岗位绩效排名的有效性,在企业项

目实施中,会出现不同要求的技能人员,由于他们的绩效计划和岗位不同,难以实施统一排名,将绩效考核应用到企业项目管理中,根据个人绩效完成情况做科学合理地考评打分,可以实现对小组不同人员分数排名的统一,保证了不同岗位人员工作绩效的公平和公正。(4)为上下级的充分沟通提供了有力保障,在绩效计划实施和分析总结的过程中,使项目负责人员更好地了解下属工作情况,以便为下属提供更适宜的工作环境,在分析绩效计划时,可以将下属人员的异常工作进行充分展示,便于项目经理的及时察觉和适当干预,通过及时调整绩效计划,有力保障了项目实施的最终质量^[2]。

3 煤炭企业目标绩效考核现状

3.1 考核体系不科学

领导层对职工绩效考核的作用没有给予高度重视,考核过程中只是获取到了不真实的数字表格,评估标准不明确,评估不够科学,没有根据各个职位特征与职工工龄设计相应的标准。另一方面,绩效考核人员也未能认识到该工作的意义,考核过程以及结果根本无法体现出职工的现状。所设置的指标体系没有考虑到全局性,不能兼顾煤企的发展目标,造成企业发展战略不能顺利实施。同时,绩效考核设置的指标没有重点,没有考虑岗位的具体情况,考核时“全面开花”,致使浪费现象比较严重,进而导致该工作流于形式。

3.2 绩效考核制度与战略目标不一致

第一,绩效考核指标没有进行层层分解,不能确保企业目标自上而下地有效传递。在实际工作中,虽然很多企业已经制定了明确的公司战略规划,但是并没有进行有效的自上而下的有效传递,没能取得一致的理解和认可。战略无法落实,并转化为部门、员工的具体行动。第二,企业绩效考核没有根据企业战略目标的调整而适时调整,无法满足现行的公司战略的需求。绩效考核制度作为实现公司战略目标的工具,应紧跟公司战略的变化进行及时调整,否则将造成绩效考核制度与企业战略目标的脱节,无法发挥绩效考核制度应有的效用^[3]。

3.3 考核结果应用不足

绩效考核的作用,一方面能够促进全体员工工作积极性和工作潜能的发挥,另一方面是通过运用考核来实现企业战略目标。从中长期发展来看,煤炭企业建立的绩效激励体系和惩罚体系,如不符合实际需要,与企业战略目标相脱节,最终会导致企业无法实现效益的最大化。目前很多煤炭企业对充分地运用绩效考核结果还没有给予足够的重视,考核对于职工职位升迁和工资增加并没有直接影响,将绩效考核单纯地看

作是计算薪酬分配的依据,缺乏与员工面对面的交流,从而无法对员工进行有效的激励。

3.4 考核指标设置不合理

煤炭企业在制定绩效考核的相关标准时,没有结合企业所处的发展阶段和面临的市场环境,未能全面综合分析各部门情况和员工现状,导致在绩效评价标准的制定方面不够全面,不够具体。绩效考核内容过多停留在文化素养等定性化指标上,量化考核指标设置不科学、不合理,考核内容过于笼统、宽泛,缺少具体可操作性的标准,考核打分的随意性也过大,不同评分人员之间的考核结果存在较大偏差,加上考核的程序过于形式化,致使考核结果的使用价值大大降低,不利于提升绩效考核工作的科学性和创新性。

4 煤炭企业绩效考核措施

4.1 优化绩效考核体系

(1) 企业所有职工都应该认识到绩效管理是一个闭环管理过程,其中上个环节完成后就会进入到下一个环节,依次循环,从而建立封闭系统。(2) 在考核中应尽可能调动所有职工的积极性,重视他们的参与感,在制定以及实施绩效管理制度时广泛搜集职工的想法以及观点,采纳他们的合理意见,切实加强对他们的引导,使其积极主动地参与到考核的全过程之中。(3) 注重绩效沟通的作用,在沟通时间、内容、频次以及方法等方面下功夫,确保沟通质量和效率。在平时经常和职工沟通互动,加强对他们的引导,主动调查职工是否存在困难,搜集他们对企业绩效考核与管理的想法;切实加强绩效反馈,反馈时要注重考核双方对考核结果的接受程度,引导其明确各自的优缺点,考核者还要根据考评结果对下属提出表扬或批评,对他们提出要求。(4) 考核者还应在充分兼顾到考核结果的基础上,总结职工的工作表现以及能力等,认真听取他们的意见,重视他们的实际需求,适当调整他们的薪酬待遇与岗位,尽可能地给他们提供支持^[4]。

4.2 建立绩效考核循环

需要对绩效进行定期的追踪,根据追踪的数据进行反馈与辅导,并对偏差进行及时修正。在绩效追踪中建议利用已有数据,不要增加新的数据收集工作;使用容易获得的数据。此外,评价周期设计应该合理,评价周期过长,评价结果会带来严重的“近因效应”;考核周期太短,将导致考核成本加大,加大各部门工作强度,增加考核成本。并且由于部分考核内容完成周期较长,如果考核周期过短,可能项目还未完成,导致工作表现无法准确评估,不符合成本效益原则。因此建议根据考核对象的不同,设计不同的考核周期,如根据下属的能力和工作的性质来计划追踪的频度,一般一年3-4次,成熟度高的员工可适当调整为2-3次,对于新进入人员或成熟度低的员工,可以月做一次。反馈应具有及时性、全面性,且要具体,根据追踪到的数据,及时地、有针对性地对绩效制度进行修正。绩效跟踪过程的程序一般包括数据分析、工作会议、主观反馈、绩效改进建议、本阶段工作总结、阶段性激励、制订下一阶段工作计划等。从以上程序可以发现,绩效跟踪的主要作用在于发现绩效实施中的问题,进而改进绩效计划,确保目标的实现。打通沟通壁垒可根据以下几个步骤进行分解:第一,要说明目的,关键在于找到当事人的关注点,任务成功对当事人和团队的影

响;第二,要澄清事实,澄清事实与数据、障碍与顾虑,通过仔细聆听和询问来了解问题本质,避免“想当然”;第三,要讨论方案,讨论想法与解决方案,所需资源与支持,避免“大包大揽”;第四,要对行动计划达成一致,包含所需资源、支持,跟进步骤及衡量标准,避免“衡量标准模糊,没有跟进步骤”^[5]。

4.3 构建全员绩效观念

在实施过程中,应由煤炭企业高层领导做好绩效考核重要性的宣传,提高绩效考核的权威性;由人力资源部门进一步宣传绩效考核体系,发挥绩效考核导向作用。煤炭企业对开展绩效考核的专项培训工作予以认真对待,提高绩效考评人员的管理技能,从而有效提高绩效考核工作的执行力和认可度。通过绩效考核培训的落地开展,引导企业员工掌握正确的绩效反馈,便于找到工作中的薄弱环节,从而把握未来的发展趋势。煤炭企业各级管理者要明确认识到,推行按贡献、按业绩获得薪酬的分配决定机制,能够让绩效考核服务国企、成就员工。通过宣传、培训等方式向企业全体员工展示绩效考核的积极因素,传达绩效考核的真正意图,让绩效考核的激励作用深入人心。为了有效发挥绩效考核工作的效果,管理者要从思想上入手,提高全体员工对绩效考核的认知,让员工将自身发展与企业发展保持同一方向。对绩效考核管理人员进行专门培训,提高其管理技能,促使其全方位认识绩效考核工作,从而有效提高绩效考核的执行力。

4.4 完善绩效考核指标

煤炭企业在设置考核指标和标准时,要结合企业实际认真分析不同部门、员工的工作性能差别,采取定量为主、定性为辅的考核方法,既注重对工作业绩等客观性内容的量化指标考核,包括研发与设计、生产与制造、销售与回款、售后与服务、资产使用与周转、资金筹措与使用、预算执行情况、成本费用管理、人力资源管理等方面内容;又加强对思想政治、工作能力、工作态度等主观内容的定性指标评价。明确细化绩效考核标准和内容,设置关键指标和评分标准,关键指标要以事实材料和数据为依据,让考核结果更加科学、合理、客观。

5 结语

完善绩效考核体系,首先,要利用战略地图建立明确可执行的战略规划,利用平衡计分卡将战略规划进行层层分解。其次,结合分解后的战略规划,制定定量与定性相结合的合理并富有挑战性的绩效考核指标,并对绩效考核制度的执行进行定期跟踪反馈。再其次,对绩效考核制度的流程进行全面回顾与梳理,探讨改进绩效考核制度的方法,保证与时俱进,助力企业战略目标的实现。

参考文献

- [1] 孙娟娟. 绩效考核在煤炭企业人力资源管理中的应用[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊),2020(11):28-29.
- [2] 贾丹娟. 煤炭企业绩效考核管理体系的优化[J]. 财富时代,2020(9):115-116.
- [3] 王静. 谈我国煤炭企业绩效考核面临的问题及发展对策[J]. 财富时代,2020(9):141-142.
- [4] 梁吉. 煤炭生产企业绩效管理的误区和对策[J]. 内蒙古煤炭经济,2020(10):70-71.
- [5] 刘飞飞. 煤炭企业员工绩效考核问题分析[J]. 内蒙古煤炭经济,2020(7):77-79.