

企业绩效考核的现状及对策探析

张晓明

(文峰大世界连锁发展股份有限公司, 江苏 南通 226000)

摘要: 企业绩效考核作为企业工作的重要组成部分, 在企业日常工作的开展中具有重要作用。企业在评价职工工作成果、制订岗位职责、调整战略方向等方面工作的考量很大程度上要依赖于绩效考核工作的开展。当前私企绩效考核工作办法众多, 不同体量企业在开展绩效考核工作所制订的标准也不尽相同, 但大都存在一定的不足。笔者通过分析当前企业绩效考核现状及暴露出的问题、短板, 引出对当下绩效考核问题的反思, 继而提出有针对性的应对策略。

关键词: 企业管理; 绩效考核; 对策分析

0 引言

绩效考核工作对企业发展具有相当重要的参考意义。它是企业和雇员进行沟通的直接桥梁, 也是从管理层到基层岗位众人共同关注的评价机制。从长远看, 绩效反馈出的信息可以作为企业自查标准, 对当前企业健康状态的评估具有指导意义。对人力资源部门主管而言, 绩效成绩的反馈信息是做出奖惩、岗位安排和解聘等措施的重要依据。但当前相当部分企业的绩效考核工作的进行不够科学合理, 存在诸如绩效管理机制混乱, 与国家法律法规存在冲突和不能正确反映员工、部门价值和潜力等方面突出问题。

1 何谓绩效考核

绩效, 是对员工、团队、部门工作取得成绩和效果的评价, 它通过多方面数据, 对员工等的工作价值进行评价, 对其取得经济效益的能力做出区分, 也是对员工等长期潜力的评估。因此, 绩效考核是用人单位对付出劳动者做出的双向选择, 绩效考核关乎公司运转情况, 在下达任务后, 能否按时、保质保量完成任务的主动权实际上不掌握在管理者手中, 而掌握在具体分管员工和团队手中。绩效考核是为了激励员工更好完成任务, 同时也充当监督角色。站在雇员角度来看, 绩效考核关乎每个人的收入和晋升, 员工通过绩效考核能够知到用人单位对自己工作的肯定程度, 也能判断公司管理的科学与否。员工通过自己的绩效考核结果, 能够及时对职业生涯做出正确的发展规划。因此, 绩效对员工而言相当于起到了成绩单的作用^[1]。

2 企业的绩效考核现状

2.1 缺乏合理的绩效考核标准

中国迈入改开的步伐只有四十年, 市场还很年轻, 众多公司体量膨胀的很快, 但公司发展过程中忽视了质量的提升, 其中很明显的一点就是缺乏合理的绩效考核标准。大多数情况下, 绩效评价工作由人力资源部门组织开展。国内大学的管理学教育还呈现着知识滞后、知识与实际的联系较弱等问题, 因此, 毕业生在进入人力资源工作岗位时要花费很长时间积累经验。这种情况下, 绩效考核工作的开展就容易陷入不科学的误区, 诸如绩效考核程序不能够正确反馈员工价值, 也不能对公司发展所需信息做到准确且合理的收集, 绩效考核失去公平性都是经常出现的问题。

2.2 工作岗位职责错误分析

HR作为人力资源工作人员, 实际上参与绩效考核工

作。对于技术要求较高的科技型企业, 绩效考核人员很容易对岗位工作价值产生误判。在进行招聘工作对岗位职责的描述不准确, 对岗位技术要求和个性化奖惩机制都无法做出正确且清晰的表达, 继而造成员工在入职工作后对工作内容产生疑问或者偏差。在考核内容的设置上, 要进行科学的、实时的工作岗位职责分析, 这样才能对公司生产、运营现状做到深入了解^[2]。在此基础上制订的绩效考核机制, 才能正确发挥其主观能动性, 做到对企业和员工的双向负责。

2.3 绩效考核机制缺乏迭代性

作为面向大众直接提供服务性质的企业, 其生产、运营情况的变化是很频繁的。但与此同时, 绩效考核机制的老旧对企业和员工造成了困扰。对于生物医药领域性质的公司, 其绩效考核办法就不与传统公司一致, 这类公司的研发工作投入周期长。研发投入大, 因此药物研发部门和药物销售部部门的考核评价机制不能相提并论。销售人员作为短期内产出业绩的群体, 研发人员作为短期内工作难出成果的群体, 倘若搞一刀切, 则研发人员的绩效考核结果将会非常被动, 研发业务作为药企生存的根本依仗, 工作积极性被挫伤的结果是对公司发展前景的巨大打击。以上列举的例子旨在说明现在绩效评价机制还存在的问题, 对于公司业务的生疏和对公司结构的混淆的情况下制订的绩效考核标准, 无疑是不具有先进性和进步性的。

2.4 绩效考核机制的反馈力度不够

绩效考核存在的根本是为了企业更健康的发展。因此, 合理的绩效考核机制应当给出详细的、科学的反馈建议, 公司管理层通过一份优质的绩效报告, 可以很直观的看到公司当下发展情况, 各部门运转是否良好。员工拿到绩效报告并不意味着仅仅是工资和激励计划的变动, 更是要从考核中得到自己现阶段工作存在的不足和建议。但现阶段大部分企业的绩效管理工作对这方面工作的重视力度不够, 绩效反馈大部分情况下流于形式或者根本就没有体现。这种情况其实非常不利于公司的良性发展, 因人力资源工作者工作的瑕疵, 造成员工离心离德, 掌舵者做出错误的形势研判的情况并不是没有发生过^[3]。

3 提升企业绩效考核成果的对策研究

3.1 绩效工作的开展实行多部门联合工作

市场经济制度下企业发展具有广阔前景和政策环境, 促进了企业体量增大, 企业工作性质的提升。随着企业自身改革

和发展,企业内部结构正在变得日趋复杂,单靠人力资源部门开展绩效考核工作显得过时和不科学。因此,建立健全新的企业绩效考核机制很有必要。在绩效考核阶段,成立多部门联合绩效考核小组对各部门绩效进行综合评估,这样做的优点在于考核人员的组成覆盖了公司所有的业务部门。考核工作的评价机制和评价水平能够得到很好地发展,同时,对部门工作较为熟悉人员参与绩效考核,才能够形成更具参考意义的考核意见。在此基础上,考核人员的及时调整也很有必要,通过一定的考核组人事调动,能够确保考核工作的真实性和公平性,员工也更能意识到自己工作成果的意义,以及现阶段工作存在的不足,方便员工在进一步工作中做出调整。

3.2 完善岗位设计分析工作

岗位职责和岗位的工作内容正面体现了岗位工作的意义和性质,因此,在绩效考核阶段要对该部分内容进行充分的调查和论述。每个岗位的设立都标志着该岗位对公司发展的重要性,同时,公司进行结构性改革时要充分考虑公司结构的问题,正因如此,对岗位的充分了解是非常有必要的事情。面对管理层,要做到考核报告中关于岗位存在的意义以及岗位工作内容的阐述,对于该岗位要做什么、如何做、成果评价、问责机制都要有详细的规章制度,绩效考核工作围绕这些方面展开,能够最大程度的对企业未来发展做出推动。

3.3 制订明确、合理的绩效标准

员工有明确绩效考核标准的权利。在制订考核标准的时候,要对所有情况的发生都有明文规定,形成规矩,在进行

考核工作时,面临的质疑就会少很多。在这种制度透明的情况下,每个员工对自己的工作方向和工作成果都能做到大致明了,能够督促员工自省和提高,形成良好的工作氛围。细化考核标准量化机制,对各项指标都形成表格,面向上级责任人和员工,都能做到用数据说话,减少绩效考核中的人为因素干预。

3.4 完善绩效考核反馈机制

绩效考核并不是一锤子买卖,本着对员工负责的态度,要对考核意见的建设引起重视,让员工在接下来的工作中更加高效。及时调整不合理的考核方向,努力做好绩效考核工作的有序提升。

4 结语

绩效考核工作关乎企业活力和每个职工的生活,工作意义重大。完善绩效考核工作的改革很有必要,通过绩效考核中存在的合理来提出解决策略,是实践性提升,更加接地气。绩效考核的科学化和现代化是循序渐进的过程,通过策略引导,相信能够逐步取得进展。

参考文献

- [1] 王玲.企业绩效考核的现状及对策探析[J].中国乡镇企业会计,2020(10):152-153.
- [2] 艾丽燕;刘少华.我国中小企业绩效考核的现状及对策[J].现代商业,2019(19):88-89.
- [3] 钟莉明.中小企业员工绩效考核现状及对策[J].中外企业家,2017(09):132-133.

(上接第294页)

法的同时,要加以创新。对绩效方法进行选择,要紧扣如下关键点:一、要在对定性绩效方法进行采用的同时,结合定量绩效方法,从定性、定量两个层面对预算绩效进行考量,对预算绩效真实水平进行综合反映。二、要采用可操作性较强的方法,并尽量对绩效方法进行简化,实现对预算管理成本的有效降低。在具体实施预算管理时,要引入重要事件法、目标管理法,特别是引入重要事件法,将重要事件作为依据,对行政事业单位预算实施科学评价,增强绩效方法的简易性和便捷性,形成以点带面的良好效果。

2.4 对预算绩效管理流程机制进行完善

行政事业单位实施预算绩效管理,要对竞争机制进行引入,并提升自身的成本意识,确保各部门和各项业务紧扣绩效主题开展预算编制、预算执行、预算调整以及预算评价。为增强预算绩效管理的有效性,要对相关流程机制进行完善。具体可从以下方面着手:一,行政事业单位要提升自身的预算绩效管理意识,并对年度绩效方案进行制定。以战略目标作为依据,对年度预算进行编制,并对预算支出的主要方向和具体金额进行明确,在此基础上对预算绩效管理的具体方案进行制定,对绩效指标、绩效评价方法、各项评价标准以及相应的奖惩措施进行明确,为绩效评价的良好开展提供必要依据。二,开展高效良好的绩效评价。要遵循预算绩效管理的具体流程,对预算支出以及各项业务开展实施高效良好的绩效评价,对业务、人员进行全覆盖,强化动态跟

踪,及时发现绩效评价过程中存在的问题,并采取适宜的调整措施,有效保障各项业务的良好开展,并确保资金使用情况契合相关要求。三,对绩效评价结果进行剖析。将预算绩效管理具体方案作为依据,对预算支出的实际成效作出合理打分,实现公正合理的评价。将评价结果作为依据,对预算资金的实际使用进行分析,形成评价结果,向各部门岗位进行反馈,为后期开展预算绩效管理提供工作经验参考。

3 结语

综上所述,行政事业单位预算绩效管理的难点在于选取指标、制定绩效方案、选择绩效方法以及构建流程机制。对此,行政事业单位要通过指标选取进行优化、合理制定绩效方案、慎重选择绩效方法、对预算绩效管理流程机制进行完善等对策开展高效良好的预算绩效管理,有效提升财政资金使用效益,促进各项社会事业的快速发展。

参考文献

- [1] 黄慧婵.行政事业单位预算绩效管理的难点及对策[J].财会学习,2020(05):121-122.
- [2] 丁薇.行政事业单位预算绩效管理的难点及其对策研究[J].中国乡镇企业会计,2019(8):76-77.
- [3] 袁娜.行政事业单位预算绩效管理的难点及其对策研究[J].环球市场,2019(35):95-95.
- [4] 郭颖.行政事业单位预算绩效管理的难点以及对策探讨[J].商讯,2019(30):158-159.
- [5] 陈红芹.行政事业单位全面实施预算绩效管理的难点与对策研究[J].中国民商,2020(3):1-2.