

谈加强企业员工绩效考核与绩效管理

付兴中

(山东北方现代化学工业有限公司, 山东 济南, 250033)

一、引言

对于企业来说, 想要在竞争激烈的市场环境下生存并获得广阔的发展前景, 不仅仅需要专业的技术人才和大量的资金储备, 还需要具备卓越的管理和组织能力, 能对企业员工进行合理配置, 从而让各领域的人才都能够在自己熟悉的领域中充分发挥自身价值。

另外, 企业竞争能力的增强, 整体业务水平的提升, 办事效率的优化, 都离不开企业的领导层对企业的正确引领, 同时还需要企业中各个部门的管理者发挥协同作用, 提高执行力。同时, 企业还需加强对员工的绩效考核, 督促员工努力完成各项工作。因为员工的工作效率和工作质量会直接影响到整个企业的生产经营工作完成程度及完成质量, 所以, 企业应全面整合和分析每位员工的业绩和工作态度, 以此为基础合理调动和使用人才, 完善绩效管理, 进而激发员工的工作积极性, 推动企业更好发展。基于此, 本文先对绩效考核的概念进行阐述, 再针对问题提出持续加强和改善企业绩效管理的方法, 希望给相关工作以参考。

二、绩效考核的概念

绩效考核的目的是在提升企业经济效益的前提下, 提高员工收入。绩效考核既能提升企业的经济效益, 又能提高员工的工作积极性, 在打破平均主义的同时, 避免了激励的随意性。通过应用绩效考核, 企业可将员工的个人目标与部门目标、企业目标紧密联系在一起, 以此保证员工能认真履行自己的岗位职责, 高效地完成企业的各项经营管理事项, 确实贯彻执行企业的规章制度和工作程序。除此之外, 对员工的绩效进行评估, 还能为薪资的分配、奖惩、岗位调动等提供依据。

绩效考核在企业内部具有十分重要的作用, 它可以通过科学的方法, 对员工的工作职责和完成任务的情况进行综合分析, 再评估该员工的未来发展状态和价值, 以此为企业的人事调动提供科学依据。同时, 绩效考核也可以将员工的综合性考核结果反馈给员工, 帮助他们发现自身问题并加以改

正, 从而不断提高自己的业务水平, 为企业的快速发展贡献力量。如果企业拥有完善的绩效考核管理系统, 则企业可以通过绩效考核来实时了解员工在工作中存在的不足以及所作的贡献, 进而对员工的价值进行综合性评估, 同时为员工制定科学合理的职业生涯规划 and 培训计划。当然, 成熟的绩效考核系统除了可以为员工职业生涯规划 and 考核培训计划制定提供支持外, 还可以将员工的个人目标和组织目标进行充分结合, 以多样手段驱动员工全身心投入到工作中去, 提高企业综合竞争力, 帮助企业在市场竞争中站稳脚跟, 并获得更大的经济效益。

三、企业员工绩效考核与绩效管理的具体策略

(一) 提升管理者的综合素质

一些企业管理者认为, 员工绩效低是因为其能力不行, 其实, 员工的绩效是由管理者决定的。综合素质高的管理者, 必须对绩效管理有正确的认知, 树立以人为本的理念, 才能形成有效的管理行为, 进而让员工获得好的绩效, 实现快速成长。过去, 企业管理者一般会为员工布置繁重的任务来驱动员工完成预期的工作目标, 希望以此提高工作效率, 推动企业的发展。但时间一长, 只会让员工觉得身心疲惫, 思想观念无法更新, 缺乏自己的工作理念。在日复一日繁重的工作下, 员工只是麻木地完成任务来获取相应的薪水报酬, 而并不会真正关心企业的发展前景, 再加上企业管理者的不重视, 企业往往很难在竞争激烈的市场环境中生存。当下, 虽然有部分企业会对员工开展绩效考核和专业培训, 但是却并没有实时将绩效考核结果反馈给员工, 导致一些员工认为自己的劳动成果与酬劳不成正比, 由此心生不满, 进而出现大规模的辞职、跳槽现象, 使企业无法获得更好的发展前景。

针对上面的问题, 企业管理者必须提高自身素质和专业管理能力, 发挥好管理者的职能作用, 尽职尽责地对员工进行绩效考核, 并及时将每次的考核评价信息反馈给员工, 以此督促员工完善自身, 不断提高业务水平。同时, 企业也可以根据绩效考核的结果为员工安排针对性的培训, 以培训激发工

作人员自我提升的欲望,进而强化员工知识技能素养,扩大专业水平人才占比,推动企业更好发展。中小企业是经济的重要组成部分,也是我国实体经济的重要基础,中小企业稳,就业才稳,经济才能稳。所以,为了保证中小企业的稳定发展,企业管理者必须重视自身综合素养的提升,同时采取多样创新方法来确保绩效考核的顺利实施和绩效管理的完善。同时,企业管理者还应当强化绩效评价的反馈力度,增加评价的透明度,消除员工的工作疑虑,进而激发企业员工的工作积极性,促进企业发展。

(二)加强部门领导对绩效的认知

古语“黄金系千,不如一贤”,道出了人才的重要性。人才是企业之本,各成功企业的发展都离不开人才的支持。在激烈的市场竞争中,人才竞争是企业制胜的法宝,吸纳人才,善用人才,企业才能强化核心竞争力,在市场上占据更多市场份额。人才济济的企业未必能成功,但成功的企业一定拥有优秀的人才。绩效考核是人才管理的关键,合理制定绩效考核方式,科学运用绩效管理结果,能实现对人才资源的最大化利用。因为绩效考核是基于先前定义的目标(与公司目标保持同步)来分析员工绩效的系统且连续的过程。它是通过定义明确的审查过程完成的,该过程根据组织的预期战略成果分析每个员工的专业和个人技能。所以,在员工因为自身的专业能力或是个人技能不足,而导致工作中遇到一些难题或是陷入困境时,就可以展现出绩效考核的作用。企业的领导者可以通过查看工作人员的绩效考核结果,深入分析掌握员工在工作中常出现的专业、个人技能问题,然后针对性制定解决措施或处理方案,帮助员工解决工作中的问题,同时为其创造一个学习提升的工作环境,引导员工挖掘自己的工作潜力,更好地发挥自身价值。

当下,企业绩效考核主要面对的问题是,个别企业对员工绩效考核的认知不足,管理层认为只要给员工多布置工作任务,让员工多锻炼就能使其掌握更多的专业技巧,从而提高企业的经济效益。实际上并非如此,管理层给员工布置任务时,应当结合绩效考核结果,也就是员工的工作能力、工作完成量、工作态度以及工作理念等进行布置。但是,企业管理层常常会忽略员工的工作任务的科学布置,由此导致员工对待工作出现消极、敷衍的状态,这直接影响了员工的工作效率,甚至会阻碍企业发展,不利于企业效益的提升。

针对上述问题,有关部门领导应提高自身对绩

效考核的认知水平,加强绩效考核的力度,并对企业员工的工作任务进行科学布置。部门领导通过绩效考核能了解到员工的工作能力、工作完成量、工作态度以及工作理念,以此参照,企业可布置更细致化的工作任务,让员工的价值能力能得到最大发挥,同时激发员工的工作积极性,提高员工的工作效率,促进企业更好发展。可以说,只有当员工从被动考核对象变为主动参与考核,才能使绩效考核的作用得到最大程度地发挥。

(三)运用不同的绩效考核方式

对大部分企业而言,建立科学的绩效考核目标是十分重要的。科学的绩效考核是全面考核的基础,考核的最终标准应符合以下几点:一是目标具体;二是可衡量;三是考核方案可行;四是考核方案容易执行;五是明确考核时间表。要达到这些标准,考核部门需要多跑、多问、多思考。制定考核方案时要和企业、部门保持一致,同时还需多和被考核者讨论进行反复推敲,根据不同部门采取不同的考核评价方案。

为了使考核结果不受主、客观等因素的影响,企业要确保考核人员和被考核者之间是相对独立的,杜绝双方存在隶属关系。同时,为了预防晕轮效应的出现,在评定过程中,评价维度需要面向全部被考核者进行评定,全部评定结束再展开下一级评定。另外,企业还需严格控制与消除评定中过于宽松与过于严厉的现象,例如,需要有一定比例的“优秀”“不合格”,这可以使评定者与其评定标准保持一致,同时也可以减小评定量的含糊性,降低对比效应,便于全面了解被评定者长期的行为表现以及工作业绩。

另外,企业还可以通过平衡记分卡的方法来进行绩效管理。该方法是一种综合的战略绩效管理和评价工具,它可以从财务、内部流程、客户以及学习与创新的角度进行工作评估。平衡记分卡方法的最大特点就是平衡,滞后指标用以描述已经取得的绩效,前置指标则是产生滞后指标结果的绩效动因。但是该方法需要有庞大的数据库作为支持,为各项的指标提供数据支撑,在实际的应用中需要有一定的条件和要求。360度考评体系也是一种常用的绩效考核方法,该方法是通过员工的上级、同事以及客户的评价来进行考核,这种方法可以让员工全方位地了解自己在工作中的表现,从而针对性提升自己的业务水平和工作能力。

企业通过运用不同绩效考核方式,能取长补短

短,从而建立起符合自己企业发展目标的、科学的绩效考核方式。

(四)建立合理的综合考核方式

企业在开展绩效考核工作时,应提前制定好合理的指标体系,为员工绩效考核准备工作提供参考与借鉴,这样不仅有利于提高企业员工的工作效率,还可以使员工全身心投入到企业的各项工作中。但是,当前我国中小企业在实际发展过程中使用的绩效考核指标十分不合理,且绩效考核方式老旧传统,形式单一、落后。正是因为这一原因,企业开展的绩效考核往往无法准确地考核评价员工的工作态度和工作水平,在一定程度上影响了绩效考核的公正性、公平性,无法达到企业预期的绩效考核效果。

对于以上问题,企业需要建立一个多元化、科学化的考核方式。例如,某企业在开展绩效考核时,可以将考核指标划分为三个等级。第一个等级主要是考核员工的品德及其员工在公司的口碑形象,企业可以以此来了解员工的素质和员工的工作态度。员工的品德和道德素养达标,才能更负责地完成各项工作任务,从而为企业的发展提供助力。第二个等级主要是对员工的各方面能力进行考核。企业可以从员工的执行能力、决策能力、完成效果、完成效率等角度出发,只有员工的能力过关,才能够更好地推动企业发展。第三个等级主要是围绕“绩”来进行考核。这个考核是针对员工的技术水准、业务能力、基础理论知识的掌握以及具体实际操作等方面进行考核。通过以上考核能够让企业全方位地了解员工的专业水平和业务能力,同时也为薪酬的发放提供了更为科学合理的依据。企业只有将以上三个等级融会贯通,才能真正地发挥绩效考核的作用。

当然,可以根据企业或是社会的实际情况来制定符合自身发展情况的方案策略。在制定方案和策略时,必须注意的是:要注意营造良好的绩效管理文化,然后再制定具体的绩效管理改革方案。不过,如果是思想比较落后的企业,光靠绩效制定的改革是远远不够的,关键还是应该解决人的问题,应该先转变企业中工作人员、管理者和领导人的思维认知,然后再逐步推进绩效考核和绩效管理改革。

为了更好地解决绩效管理的改革问题,企业可以成立绩效管理的专业部门,由企业的领导人牵头,企业中各个部门的负责人担任管理员职位,主

要负责管理自己部门中的工作人员,并对其进行严格的绩效考核,同时及时将结果反馈给考核者本人。另外,考核部门还需定期召开绩效管理工作的专题会,在会上,可以真实地反映出员工的工作状态、企业项目的完成程度以及员工的工作能力,然后科学地对其进行绩效管理相关培训和辅导,以此发挥绩效管理的积极作用。

四、结语

总结以上所述,绩效管理可以在战略、管理、奖励等方面起到积极作用,更好地挖掘员工潜能,发挥诊断作用,发现企业管理中存在的问题并加以解决,从而促进企业发展。就企业绩效考核和绩效管理现状来看,企业如果想要真正发挥绩效考核的作用,就必须加强部门领导对绩效考核和绩效管理的认知,提高管理人员的综合素质,加强企业对绩效管理的力度,运用好绩效考核管理的方法,建立起科学合理的考核方式,加强对绩效考核制度的完善和改革,以此增强员工对绩效考核的重视,完善绩效考核系统。在绩效考核和绩效管理加强后,企业的市场竞争力能得到显著提升,进而推动企业快速、平稳的向前发展。

企业制定完善的绩效考核系统后,要重视加强绩效考核的监督落实工作,从而确保企业绩效考核具有较高的可信度。绩效考核人员要积极探寻员工在考核前的工作状态,更主要的是要通过有效执行企业考核标准,促进员工更好地完成各项工作。所以,企业绩效考核执行过程中,需要构建科学的反馈机制和监督机制,并且要使企业员工对考核结果有全面了解,以此促进员工以考核结果为依据,不断改进自己的工作方法,并提升工作业绩。只有将绩效考核与企业员工的薪酬紧密联系在一起,才可以使员工真切感受到绩效管理与自身利益所具有的紧密联系,从而提升员工参与绩效考核的积极性,有效落实绩效考核工作,实现绩效管理在企业管理中的重要作用。

【作者简介】付兴中,山东北方现代化学工业有限公司。