

# 新时期企业绩效管理的六大环节

童建琼 邓世玉

(长江重庆航道工程局 重庆市 400011)

**[摘要]** 绩效管理是一个企业发展壮大的基石。一个好的绩效管理能够在一定程度上极大地激发员工的积极性、主动性、创造性,进而让员工最大限度地贡献自己的力量,为企业的发展献言献策。但是,在新时期的环境背景下,随着社会环境的变化,企业所面临的内外部都发生了巨大的变化,其所面临的组织梳理、战略目标梳理、绩效指标体系梳理、绩效辅导、绩效考核面谈、绩效激励等都发生了变化。因此,本文就是在此基础上,对绩效管理存在的六大问题进行分析,并在此基础上提出相应的解决对策,进而促进企业绩效管理的发展,使企业的绩效管理与企业发展所面临的环境相适应,充分发挥绩效管理的功能,促进企业实现自身价值。

**[关键词]** 新时期;企业绩效管理;六大环节

## 1 引言

随着互联网经济的不断发展以及国家越来越重视环境保护的建设,我国经济的发展形势已经发生了翻天覆地的变化,企业所面临的环境也越来越复杂,而且互联网经济的发展进一步使得企业的发展战略发生了变化,进而进一步促进企业进行组织结构调整等。上述的变化已经使得企业目前使用的绩效管理存在一定的滞后性,新时期强调的是经济、节能、科技、创新,企业的绩效管理内容、环节等只有发生改变,与新时期价值观相适应,才能进一步促进企业的发展。因此,本文就是在此基础上对组织梳理、战略目标梳理、绩效指标体系梳理、绩效辅导、绩效考核面谈、绩效激励这6大环节进行深入分析,进而发现目前这六大环节所面临的问题,并提出相应的解决策略,进而促进企业的发展。

## 2 新时期企业绩效管理的必要性

### (一) 促进员工自身发展的需要

员工是企业发展的基石,人才的储备能在一定程度上保证企业的发展的

发展壮大。在新时期环境下,特别是对我们这样一个转型改制关键时的企业,对当前的绩效管理环节、内容进行有效改善,进而使之与新时期环境相适应,利用绩效管理的方式加强企业员工的创新、研发技能,使企业员工成为社会人才,进一步满足自身发展的需求。

### (二) 提高企业竞争力的需要

新时期下企业与企业之间的竞争不再表现为产品及之间的竞争,而是创新能力之间的竞争。企业在绩效考评时,只有对企业的发展战略进行深入分析,了解企业的发展战略,使绩效考评为企业发展战略的实现奠定基础,进而提升企业的创新能力,在激烈的竞争中取得一席之地,提高企业的竞争能力。

### (三) 推动社会创新的需要

国家十三五规划中明确提出要促进社会的创新发展,使得企业所面临的环境也发生了巨大的变化,企业的绩效管理也需要对绩效考评的内容进行创新,使之与企业研发创新相挂钩才能在一定程度上促进企业的发展,进而推动整个社会的创新。而绩效考评的六大环节中很多都是与企业战略相关的内容,加强这方面的规划,能够有效推动社会的创新,满足社会创新的需要。

## 3 新时期企业绩效管理六大环节存在的问题

### (一) 没有深入梳理企业组织结构

组织结构是企业进行绩效管理的基础,以前的绩效管理都是由本部门的人员负责完成的,比如生产车间的负责人负责考评生产部门人员的绩效、考勤等等,但是随着环境的发展,外部环境发生了较大的变化,从事绩效考评的人员也需要相应专业的知

识,这就导致本组织的人员由于没有专业知识,在考评过程中一般比较狭隘,考评只注重生产工时的考聘、出勤考评及缺勤考评等等,没有对组织结构进行深入了解,也没有深入挖掘岗位职责的要求,也没有对相应的组织领导关系进行考评,比如出现多头领导的时候,很可能导致多个领导插手某项事件,导致该项事件不能按时有效完成,出现搁置的现象。此外,一般出现岗位职责划分不清楚的时候,很多情况下没有人从事岗位的工作,导致该项工作也不能有效完成。以上种种问题都是由于在新时期环境下没有深入了解企业组织结构造成的。

### (二) 没有了解企业的战略规划

战略规划是一个企业生存发展的基础,一个企业想要获得科学、长久的发展就必须制定企业的发展规划。在新时期的而经济环境下,很多企业的战略发展规划都发生了变化,开始与企业的研发、创新、互联网方向挂钩,但是企业在绩效考核中却没有明确深入了解企业的战略规划,他们仍然是按照传统的绩效考核方法,按部就班进行绩效考核,这肯定不能满足新时期经济发展的需要。不深入了解企业的战略规划,企业的绩效考评内容就不能与之相挂钩,如果企业绩效考评的内容不能与战略规划相挂钩,企业的发展方向就会出现偏离,难以实现最初的目标。比如,新时期环境下企业钢铁企业的战略规划中是明确减少污染物的排放,而企业在绩效考核中却没有与之相挂钩,依然是以生产数量作为绩效考评的依据,这就很可能导致非但不能完成既定目标,还可能使得环境污染更加严重。

### (三) 绩效考评指标过于单一

目前企业绩效考评的指标是过于单一的,总体而言绩效考评的都是从单位人员的出勤、缺勤、人均创收等方面出发的,没有根据本企业的发展特点、发展规划、组织结构制定系统、科学化的考核指标。此外,企业的绩效考核指标也过于滞后,随着经济新常态的出现,很多污染比较严重的企业在绩效考评过程中并没有将绿色环保等内容纳入绩效考评指标。也有很多创新创业企业在企业发展过程中,也没有将研发能力、专利申请数量等作为绩效考核指标,导致整体的绩效考核指标过于单一并且滞后,不能适应新时期环境的需求。

### (四) 绩效辅导不充分

绩效辅导是一个企业贯彻、执行绩效体系的基础,只有对此进行有效辅导才能在一定程度上让员工普遍接受,但是在现实生活中,绩效的制定和执行没有充分与员工进行有效沟通,很多时候都是管理层拍脑袋制定出来的。首先,在绩效制定过程中,很多都是企业管理人员根据自己的经验和主观意愿决定的,并没有充分与下级员工进行沟通,也没有有效地让员工参与到绩效的制定过程中来,这就很可能导致企业制定的绩效指标没有根据实

际情况进行，导致便宜太多，不能准确衡量员工的绩效。其次，在绩效的执行过程中，绩效的考评都是由上级对下级进行考评，没有与员工之间进行有效沟通，导致员工对绩效考评的结果不满意，但又无法得到明确的解释。比如，一个员工每个月的绩效考评都还可以，但是在发放年终绩效奖金时，却给那个员工很少的一部分奖金，这就会让员工很失望，不能提起有效的工作激情，导致工作效率低下。

#### （五）不够重视绩效面谈

绩效面谈是在绩效考核完成后员工和上级进行的一次面谈，目的是为了能够发现自己的优点和缺点，进而进一步放大优点并克服缺点。但是这一环节，在现实工作中的实践却并不是那么容易。首先，经理一开始就是排斥这样的行为，他们认为这种面谈方式不能在一定程度上提高绩效结果，反而是浪费时间，这样的沟通只是形式，完全可以在平时的工作中进行沟通，而没有必要花费大量专门时间进行沟通。此外，很多精力可能为了应付人力资源的需要，会和员工简单沟通上几句，但并没有什么真实的效果。其次，非常不重视沟通结果的执行。员工和经理进行沟通后，会形成一个解决方案，以求能够准确解决问题。但是在现实生活中，这个方案并没有得到准确的执行，很多情况下就是不了了之，正是由于双方都不够重视绩效面谈及绩效面谈的结果，导致绩效面谈环节形同虚设，不能有效发挥相应的优势和功能，导致绩效管理效果不是特别明显。

#### （六）绩效结果和激励措施没有呈现一定的关联性

对绩效结果进行有效激励，能够在一定程度上有效激发员工的积极性、主动性、创造性，但是现实生活中，绩效结果却没有得到有效的激励，或者说相应的激励措施并没有得到有效的兑现，特别是一些民营企业的老板，凌驾于内部控制制度之上，一句话就把相应的绩效激励措施给消除了，很多员工不但在绩效考评后没有得到正强化，反而得到的是负强化，这样就给员工的积极性造成了很大的打击，不愿意为企业的发展做出自己的努力和贡献。

### 四、提升新时期企业绩效管理六大环节的对策

#### （一）了解企业组织结构

企业组织结构是企业进行绩效管理的基础，新时期环境下，企业所面临的环境发生了巨大的变化，企业的组织结构也发生了调整，为了能够进行有效的绩效管理，首先，绩效管理由人力资源部统一负责进行考评，充分发挥他们的专业知识，进而制定企业的绩效管理制度。其次，企业的绩效管理要充分了解企业的组织结构，包括组织机构的设置、岗位职责划分、企业人员配备、人员技能等等，在此基础上充分发现现有的不足，并积极进行改进，使企业的绩效考评能够完整的反映企业的组织结构，与企业的组织结构相适应，进而使得绩效管理更加科学、合理。

#### （二）深入研究企业战略规划

企业的绩效管理只有与企业的战略规划相适应才能充分发挥其功能。首先，企业要根据自身所处的行业、发展特点充分了解企业的战略规划，这在一定程度上能够帮助企业制定较为合理的绩效管理制度。比如，企业制定一个5年期的发展规划，企业的绩效管理制度制定就要充分了解5年期规划的内容，并在此基础上进行调整，使两者的内容相一致。其次，企业的绩效管理制度要与企业的发展战略规划相挂钩，这样才能有效激发企业绩效管理的功能。比如一个制造业企业的战略规划是在5年内将企业排污的

数量达到原来的50%左右，那么企业的绩效管理中就要将排污作为公司绩效管理的一个指标，这样就能让基层员工与企业的管理人员之间相互协作，共同奋斗，实现公司制定的战略目标。

#### （三）丰富绩效指标

丰富绩效指标的内容主要包括在两个方面，首先丰富绩效指标数量，随着经济环境的变化，企业的绩效考核指标需要进行不断丰富，不能再简单地以出勤率、缺勤率以及人均生产的数量作为绩效考评的内容，企业的绩效考评内容应当以战略规划为基础，比如企业的战略规划是要求未来5年内实现技术的创新，那么绩效考评指标中就应当充分体现这一内容。其次，绩效考评指标要与时俱进，不同年代经济发展的重点是不一样的，以前追求经济发展数量，现在追求经济发展质量，因此，绩效考评指标中也要体现经济发展的质量，强化经济发展，进一步保证企业、国家战略的实现。

#### （四）充分进行绩效辅导

充分进行绩效辅导也包括两个方面，首先，在制定绩效管理制度前，不能仅仅依靠管理人员的主观意见和经验制定绩效管理制度，要充分发挥员工的力量，让员工参与到绩效考评指标过程中来，使绩效考评指标能够更加准确地反映真实情况，进而能够激发员工工作的动力。其次，绩效考评不能仅仅通过上级对下级的考评来确定最终结果，还需要结合自我评价及下级对上级的考评综合进行考虑，有些情况下，很多错误的发生并不是下级人员执行不利，而是上级人员的指导失误，如果仅仅只有上级人员对下级人员进行考评，可能上级人员会将责任推卸给下级人员，进而提升自己的考评结果，这对下级十分不利，因此要结合双向考评、自我考评，充分进行辅导，提升绩效考评结果的公平性。

#### （五）有效进行绩效面谈

首先，经理要主动执行这一制度。经理要主动与下级人员进行沟通，特别是要正式沟通，指出下级目前所面临的具体问题，并要求其在规定的时间内进行改正，千万不能敷衍，这样下级会意识到问题的严重性，进而进行有效改正。其次，重视沟通结果的执行。员工和经理进行沟通后，会形成一个解决方案，以求能够准确解决问题。这个方案要不断执行，同时形成一个整改进度表，根据进度要求下级员工进行有效执行，提升绩效执行的效果。

#### （六）采取正确的激励措施

绩效考评结果在一定程度上意味着需要对员工进行激励或者惩罚，本文认为惩罚是没有必要的，在一定程度上可能会恶化员工和企业之间的关系，只要员工的行为在可接受的范围内，就没有必要进行惩罚。其次，激励措施要和绩效考评结果存在一定的关联性，不能说我绩效考核排名在前的，激励结果反而不理想，要保证激励结果的公平性和公正性，进而激发员工的潜力，使之为企业的发展贡献自己的力量。

#### 参考文献

- [1]何辉,肖慧芹,齐彦.基于岗位一体化的团队绩效考评体系构建:以某国有供热公司为例[J].中国人力资源开发.2017(02):18.
- [2]李宁,尹奎,彭剑锋.国有企业高管绩效管理体系优化探索与实践——以BZ集团为例[J].中国人力资源开发.2016(14):35-36.