

推动国有企业全员绩效考核高质量发展的思考

党玉涵

(中国石油化工集团公司人力资源部 北京 100728)

【摘要】绩效考核是人力资源管理中的重要内容,特别是在国有企业人力资源管理中,全员绩效考核工作有着举足轻重的地位。如何充分发挥好全员绩效考核在干部考察、薪酬分配、劳动用工管控、人才培养等方面的作用,促使国有企业人力资源价值最大化,是非常值得探讨和研究的话题。本文基于大型国有企业绩效考核工作的实际情况及存在问题,对如何做好国有企业全员绩效考核工作进行了深入的思考和探索。

【关键词】国有企业;全员绩效考核;人力资源

一、目前存在问题

一是企业对绩效管理的认识不够深刻,没有形成独特的绩效文化。部分企业没有认识到绩效管理在企业管理中的重要作用,未严格执行既定的绩效管理标准,绩效管理工作的形式大于内容,实效性较差,员工群众的考核意识淡薄,绩效考核的观念和概念在国有企业员工群众中没有被普遍认可,绩效考核在企业管理中的重要作用没有得到充分发挥,企业存在“不想考”的现象。

二是绩效管理的激励约束作用和导向作用尚未得到充分发挥,考核结果应用不够。虽然部分企业在绩效考核结果与薪酬分配方面进行了相应挂钩调整,但其与领导人员职务任免、岗位调整、员工职业发展和培训的挂钩力度不大,考核的激励约束作用没有充分发挥。各企业尚未建立“末位淘汰”的日常绩效考核工作体系,一方面在人才强企工程中引入、留住优秀人才,促进员工提升个人及团队能力水平和业绩的激励机制没有得到体现;另一方面,在三项制度改革中,尚未建立反向淘汰机制,绩效考核工作对“能上能下、能增能减、能进能出”没有起到关键性的推动作用,企业存在“不敢考”现象。

三是企业绩效管理的方法不够科学,考核工作没有与企业发展战略和自身发展充分结合。部分企业虽然认识到了绩效考核的重要作用,但在实际应用的过程中,存在绩效考核工作与企业自身战略和重点工作的融合度不够,KPI指标的设置没有充分结合企业特点和发展现状,关键指标设置尚未体现出企业在市场竞争中的地位,指标设置不能准确地反映出企业经营的情况及战略执行情况,人力资源价值增值对企业发展的贡献作用没有得到充分释放,企业存在“不会考”的现象。

二、相关工作建议

(一)传递压力,解决“不愿考”的问题。

一是加强舆论引导,引导形成企业独特绩效考核文化。

为实现企业基业长青,人力资源管理中的业绩考核的工作必须实现长远、健康、均衡和可持续发展。使绩效考核理念厚植于企业广大员工内心,为全员绩效考核后续工作的开展奠定舆论基础是至关重要的前提。应利用企业领导间会议、企业及地方报纸、电视及网络平台、内部工作通讯等进行宣传,解决企业对绩效管理的认识不够深刻、考核压力传递不到位、员工群众的考核意识淡薄的问题。要广泛宣传绩效考核文化在引导企业提高经济效益和管理水平、提升价值创造能力和发展质量方面的重要性。在企业内部人事工作通讯连载绩效管理工作进单位经验,将绩效考核的压力和重要性及时传导到企业主要负责人和组织人事部门,促使全系统和企业负责人提高对绩效考核工作的认识,营造绩效考核理念,增强员工对绩效考核工作的认同感。

二是升级业绩考核工作平台,建立全员考核比学赶超机制。目前大多数国有企业业绩考核工作平台操作性和及时性不强,企业各自为战,无法互通有无,在分享经验方面,没有可量化的工作基础,亟待总部层面设置平台,摸清问题,提供展示亮点、交流学习的机会,使企业之间形成正向考核评价工作机制。建立“三个机制”即信息报送机制、经验做法传播机制、优秀单位表彰机制。建立完备的信息报

送机制,以信息刊登累计分数为基础,实行计分制每年进行排名,定期开展工作情况通报。以企业内部工作通讯为工作平台,全年在内部工作通讯中连载文章,积极推广先进企业经验做法。年终按照平台分数排名及各单位工作执行情况,评选出“业绩考核先进单位”,根据业绩考核工作小组开展情况评比“业绩考核先进个人”。

(二)摸清问题,解决“不敢考”的问题。

一是调查问题,深入调查企业绩效考核体系现状以及存在的问题。在国有企业全员绩效考核中,部分单位存在的考核制度不规范、KPI指标设置不合理、考核落地不实等问题已经严重制约了绩效管理的高质量发展。多数企业尚未依据新制度及时修订企业实施细则,考核方式比较原始简单,考核主动性不够,亟待进行系统推进。同时,员工国企身份情节严重,国有企业在大力推行全员绩效考核的过程中容易形成绩效申诉,因而出现“不敢考”的现象。要坚持“一企一策”原则,设置调查问卷,深挖各企业存在的问题;通过调查问卷问题分析,区别共性及个性问题,抓准抓实每家企业特点特征,对不同企业提出不同解决方案。

二是刚性执行,用约束性指标和相关制度支持企业考核落地。由于绩效管理在执行考核办法过程中存在无法避免的考核偏差,员工对全员绩效考核往往存在戒备心理,甚至采取不合作态度,加大企业进行全员绩效考核的难度。在制定修订《企业绩效考核办法》时,应明确约束性指标并支持企业刚性执行。对于企业存在触及《办法》中约束性指标情形的,总部层面应支持企业刚性执行考核最低级标准。要以制度支持企业刚性执行绩效管理,对于人力资源管理中应给予最低标准类情形的,进行精准考核,促使员工时刻保持职业危机、责任危机、能力危机、态度危机、成长危机,激活沉淀层,保持员工昂扬的工作斗志。

(三)设计体系,解决“不会考”的问题。

一是严格制度管理、建立全员绩效考核体系。国企总部层面要为下属企业绩效考核制定总体目标,同时进行绩效战略管控,按照“一企一策”管理,指导企业以岗位管理为基础、价值创造为导向、适应企业和岗位特点的绩效考核体系,

建立企业全员绩效考核资源库,对各下属单位企业进行审批指导。各企业应重新修订《绩效考核管理办法》报人力资源部备案、审批,人力资源部针对不同单位行业特点提出意见建议,依据各企业岗位类别和用工配置规范不同,研究提出绩效考核任务清单,指导企业适时制定制度、不断完善制度、认真执行制度。

二是组建攻关团队,开展精准对标分析。组建强大内外团队分析业绩考核KPI指标,为决策者提供有效信息。充分调动企业人才资源,组建研究团队和智库,形成“小核心、大外围”工作模式;充分调动市场资源,借助外部咨询机构等渠道,使来自外部的不同声音和力量起到补充和修正内部研究分析的作用,更加全面、清晰地对绩效工作的战略决策提供支持。以行业板块为依托,将组织绩效考核中具有相似KPI指标的企业归为一组,掌握小组成员名单,建立“大外围”工作模式。

参考文献

[1]王锁会.大型国有企业以推动高质量发展为目标的绩效考核评价体系[J].国企管理,2020(02):69.

完善我国企业法人制度的思考

刘邻波

(四川省邻水县人民法院 四川 邻水 638500)

【摘要】伴随着我国市场经济的发展,企业的发展也在逐步加快,但在企业发展过程中,企业法人制度存在的问题却在不断凸显,首先在立法的完善程度上关于企业法人和非企业法人存在不均衡的问题,另外还面临着企业法人人格制度异化,滥用法人人格侵害债权人合法利益的问题。本文针对以上两个问题从法人划分标准、法人人格否认制度等方面提出完善我国企业法人制度的思路。

【关键词】法人制度;企业法人;完善

企业法人制度是依据《中华人民共和国公司法》规定,依法建立起来的使企业法人人格化和获得独立法人地位的制度,也是现代现代企业制度的主体。企业法人对企业享有法人所有权,法人制度的完善程度直接关系到企业的长远发展。但伴随我国市场经济的发展,企业法人制度在具体的应用过程中出现了各种问题,为更好促进企业的长远发展,需要对出现的问题进行分析解决。

1. 我国企业法人制度发展现状

1.1 立法不均衡,法人类型划分混乱

我国现阶段在进行法人分类时一般只分为两类,一为企业法人,二为非企业法人即机关、社会团体及事业单位法人。这种分类方式实质上只是从名称上进行了分类,而非进行更深入更详细地本质性解释,导致各类法人的差异以及权利和义务并不明确。即使有些部门或文章对其做出详细解释,但也缺乏权威法律背书,无法获得社会全面认可。此外,我国在针对企业法人和非企业法人两类机构进行法律解释的时候,立法量存在严重不均衡的问题。对企业的成立条件、经营范围、法定代表人的责任以及登记、清算制度等方面做出了相对比较全面的解释,但针对非企业法人仅仅就其资格获取做出了有关规定。两类法人在立法上存在严重不均衡的问题,不利于社会整体层面企业的发展^[1]。

最后在进行具体的法人类型分类时我国现阶段主要以是否盈利、是否进行经

营类活动作为分类依据,但是这种分类方法无法全面覆盖当下市场经济发展过程中出现的全部机构。例如不以盈利为目的的企业组织和以盈利为目的的相关社科机构等。随着我国社会组织呈现出来的越来越多样化的发展趋势,这种分类形式势必会出现未来法人类型划分上的逻辑矛盾^[2]。

1.2 企业法人人格制度异化,滥用法人人格

企业法人人格是具有法人资格的企业在我国法律环境中享有独立主体的法律资格,法人的权利是独立于包括债权人在内企业组成人员的,两者是完全平等的主体,享有独立的财产责任。尤其是在有限责任公司的形态下,企业法人拥有自己独立的地位,其仅以出资额为限承担义务。这种制度对于企业的高速发展具有巨大的优越性,但在实施过程中并非一直以完美状态运行。因为在传统的企业法人人格制度的框架中,股东是处于优势地位的,并且缺少对股东权利的完善约束机制,容易出现股东为追求自身利益而产生的各种法人人格异化的行为,例如虚假出资、滥设子公司等谋取私利的情形,最终会使该企业成为股东逃避债务,损害债权人利益的工具。

2. 完善我国企业法人制度的思路

2.1 从市场经济发展角度出发,建立科学的法人划分标准

有法可依是依法管理和完善我国企业法人制度的前提条件,因此在相关立法