

以目标为导向的绩效考核动态管理

高智超

中国石油化工股份有限公司天津分公司

摘要：以目标为导向的绩效考核动态管理方法可以科学的、系统的评估员工成就及工作表现，有助于提高组织工作效率、增强员工工作动力、提升组织适应能力。文章通过绩效考核动态管理的实施背景、绩效考核动态管理的内涵和主要做法、绩效考核动态管理的实施效果共计三个方面阐述了其管理办法的先进性及优越性，并对其实施过程遇到的问题进行详细说明和分析。

关键词：以目标为导向；绩效考核；动态管理

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2022.10.117

一、以目标为导向的绩效考核动态管理的实施背景

绩效考核工作是一个系统性的过程，它广泛用于评估员工的工作表现和成就。这个过程通常包括以下几个方面：1、设定明确的工作目标；2、衡量员工的工作结果与目标的对比；3、提供反馈和发展建议。绩效考核的目的是确保员工的工作与组织的整体目标要求一致，同时促进员工的职业快速成长和发展。目前，在面对公司以突出效率效益、价值创造的考核分配导向，如何增加员工参与感和责任感就显得尤为重要。

（一）推动目标导向有助于提高组织工作效率

以目标为导向的绩效考核不仅有助于提高员工工作效率和工作质量，还能极大的增强员工的归属感和满意度，从而提升整个组织的绩效。有效的绩效管理还包括对绩效考核流程本身进行定期回顾和改进，以确保其适应性和有效性。

单位的稳定运作离不开高效的绩效管理，绩效管理工作所涉及的内容和形式相对比较复杂，对管理人员以及领导者提出了极高的要求，与其他内部管理环节相比，绩效管理也更为复杂，和多元各个管理细节联系较为紧密，因此绩效管理考核体系以及目标的完善显得尤为关键。

（二）推动绩效考核有助于增强员工工作动力

绩效考核是组织用来评估员工工作表现的一种管理活动，它的目的在于确保员工的工作成果与组织的整体目标相一致，并通过提供反馈和发展建议来促进员工的职业成长和发展。绩效考核通常涉及设定明确的工作目标，衡量员工的工作结果与目标的对比，以及提供反馈和发展建议。

以目标为导向的绩效考核动态管理注重员工的个人成长和工作成就感，通过设定具有挑战性的目标和提供必要的辅导支持，员工可以感受到工作的价值和意义，同时，合理的奖惩机制和晋升机会也能激发员工的工作

动力和创造力，这种管理方式有助于提高员工的归属感和稳定性，进而为企业创造更多的价值。

通过绩效考核结果的及时反馈，可以让员工了解自己的工作表现和不足之处，同时，及时有效的为员工提供了专项的辅导和支持，帮助员工改进工作方法和提高技能水平，通过有效的绩效反馈和辅导，极大地激发了本单位员工的工作动力和创新精神，促进员工的个人成长和企业发展。

（三）推动动态管理有助于提升组织适应能力

随着市场竞争的日益激烈和企业规模的不断扩大，传统的企业管理模式已经难以满足现代企业的需求。动态管理理论是为适应社会经济的不稳定性和市场的多变性，随时改进、修订经营业务，使企业活动与管理保持一定弹性的管理理论，其强调企业管理应该具有灵活性和适应性，能够根据市场环境和企业自身状况的变化进行及时调整。通过动态管理，企业可以保持敏锐的市场洞察力和创新能力，不断适应和引领市场变化。

以目标为导向的绩效考核动态管理强调企业管理的灵活性和适应性，通过及时调整目标设定、考核标准和方法等要素，迅速响应总部及公司需求变化，这种管理方式有助于单位针对总部及公司的政策变化保持快速反应能力和创新能力，不断适应公司高质量发展变化。

二、以目标为导向的绩效考核动态管理的内涵和主要做法

（一）坚持目标导向，提高工作管理可行性

目标为导向的绩效考核是一种将组织目标分解到个人层面，通过设定明确的绩效目标，监控员工的表现，以及提供反馈和指导来提高员工绩效的管理方法。这种方法的核心在于确保每个员工的工作都与组织的整体目标紧密相连，从而提高组织的整体效率和效果。单位在年初制定了全年重点工作任务清单，明确了清晰的长期和短期目标。这些目标与公司的使命、愿景和核心价值

观相一致，能够指导单位的整体工作方向。我部门组织各专业科室将各重点工作分解到具体责任部门，明确具体工作措施及时间节点。每个层级的目标都是具体、可衡量的，并与上一级目标紧密对应。

坚持目标导向根据自身的规划和定位，设定清晰、可衡量、具有挑战性的整体目标。通过明确的目标设定和分解，将单位的整体目标转化为各个部门的子目标，进而落实到每个员工的具体工作中。这样可以使单位的资源得到最优配置，提高工作效率。为每个目标制定相应的绩效指标，这些指标能够量化员工的贡献，并与目标实现程度紧密相关。同时确定绩效考核的时间周期，以确保员工有足够的时间达成目标，同时也需要有适当的反馈和调整周期。每月召开绩效小组会，对各部门工作绩效进行评分，根据情况变化动态调整“识除查锻”工作任务和措施清单，逐级分解风险，风险管控责任到人。评分结果基于事先设定的绩效指标和目标达成情况进行，持续调整完善各部门各项绩效考核指标，充分发挥绩效考核“指挥棒”作用。

单位应根据总部或上级领导机关要求，结合员工个人发展需要，适时调整目标和绩效指标。这种动态调整确保了绩效考核始终与公司或上级领导机关的实际情况保持一致，不断根据绩效评估的结果，执行相应的奖惩措施，这样的做法使得优秀的绩效考核员工得到奖励，如奖金、岗位竞聘等；而未达标的绩效考核项目或指标则需要进行辅导和改进，必要时采取一定的惩罚措施。

通过以上步骤，确保了绩效考核始终围绕实现重点工作目标展开，从而提高整体的工作效率和业绩。这种目标为导向的绩效考核方法有助于激励员工积极参与企业目标的实现，同时也促进了企业文化的建设和组织工作效率的提升。

（二）强化体系思维，提升绩效考核有效性

简单讲，体系思维就是创建系统，即把散乱无序的要素整合为一个有机整体的思维活动过程，体系思维不仅仅是要达到 $1+1=2$ 的效果，而是要达到 $1+1>2$ 的效果，体系思维就像一个睿智的管理者，对于一般人来说，体系思维直观反映为“统筹兼顾”四个字，企业管理过程中，绩效考核管理同样需要体系思维的支撑，绩效考核是对员工工作绩效的评估和反馈，通过绩效考核，企业可以了解员工的工作表现和成果，为员工的奖惩、晋升等提供依据。同时，绩效考核也可以激发员工的工作积极性和创造力，提高员工的工作满意度和忠诚度，进而提高企业绩效管理水平和企业绩效考核管

理更加有效。

如果一个部门的绩效考核指标过于笼统，没有具体到员工的主要工作职能，那么考核结果就可能不准确，无法真实反映员工的绩效水平。此外，如果评价标准不够明确，即使选对了关键绩效指标，也可能因为评价标准的模糊性而导致考核结果的不确定性。

建立合理有效的绩效考核管理体系，就成为影响绩效考核有效性的关键因素。首先，目标设置合理性。目标需要具有挑战性，但也要确保其可达性，以便员工能够看到努力工作的直接回报。其次，考核指标科学性。考核指标应该是量化的、相关的，并且能够准确反映员工的工作成果和对组织的贡献。然后，考核过程的透明度和公平性。员工需要清楚地知道他们的工作是如何被评估的，以及评估的标准是什么。接着，反馈机制的有效性。及时、建设性的反馈可以帮助员工理解他们的表现，并指导他们如何改进。

为了提高绩效考核的有效性，采取了以下策略：首先，明确考核定位，确保所有员工都清楚绩效考核的目标和意义，避免将其仅仅看作是一种形式化的程序。其次，优化考核指标，选择具有科学性和可量化性的绩效指标，确保这些指标能够客观反映员工的工作绩效。然后，动态调整考核指标，定期更新考核指标，确保它们与公司的总体目标保持一致，并及时反映组织战略的变化。接着，明确评价标准，对关键绩效指标的评价标准要尽可能明确和具体，减少模糊性，提高考核结果的可信度。最后，加强沟通，在绩效考核过程中，加强考核者与被考核者之间的沟通，确保双方都对考核标准和方法有充分的理解。

例如某单位通过上述应用，全年新承接、修订制度83项，制定制度承接表27项，修订制度符合性检查表41项，作废制度3项，不断健全绩效考核制度体系，深入推行“管理网格化、技术专业化和现场规格化、行为规范化”大绩效管理，厘清岗位责任，理顺业务流程，抓实制度执行，单位提高了绩效考核的有效性，使其成为促进员工发展和组织成功的有力工具。

（三）提升沟通效果，实现信息有效反馈

有效沟通是指成功的把某一信息传递给相沟通的对象，沟通对象能够做出预期中的回应的整个过程，有效沟通的关键在于共情、愿意分享权力，绩效考核工作应当重点关注沟通的有效性和即时性，绩效考核的结果应及时反馈给员工，让员工了解自己的工作表现和不足之处。同时绩效考核单位应坚持目标跟踪执行与考核，为

了顺利实现前期的考核目标，企业或公司需要注重上下级的及时沟通，密切跟踪实际的绩效执行情况，针对执行过程中所存在的各类问题及时有效的进行相应的调整以及优化升级。同时，企业或公司应为员工提供必要的辅导和支持，帮助员工改进工作方法和提高技能水平，并且应实时关注帮扶人员技能提高成果，动态调整帮扶方案。企业通过有效的绩效反馈和辅导，可以激发员工的工作动力和创新精神，促进员工的个人成长和企业的发展。

在绩效考核实施过程中，考核者与被考核者之间的沟通不足往往也是一个重要的影响因素，有效的沟通可以帮助找出工作中的优势和不足，并制定相应的改进方案，在以目标为导向的绩效考核动态管理过程中，例如：单位在年底组织开展了2023年度“三基”先进单位评选暨“三基”工作总结会，鼓励各部门之间开放式沟通，确保所有职工都明白自己的目标和公司的期望，帮助职工了解自己的工作表现，实现了信息的有效反馈。

三、以目标为导向的绩效考核动态管理的实施效果

以阶段性的重点工作目标为导向，实现绩效考核的动态管理，通过严格的考核问责倒逼责任落实，促进质量和安全工作水平全面提升。

通过实施以目标为导向的绩效考核动态管理，可以更加明确地了解自身的发展方向和目标。通过合理的资源配置和高效的运营管理，可以提高运营效率和盈利能力。同时，这种管理方式也有助于形成良好的组织氛围和团队协作精神，进一步提高整体绩效。

（一）员工参与感和责任感有效增强

动态管理在目标为导向的绩效考核中扮演着至关重要的角色，它允许组织根据市场变化、组织发展阶段和个人表现等因素，灵活调整绩效目标和管理策略，动态管理不仅有助于保持绩效考核的时效性和适应性，还能更好地激发员工的动力和创造性，进而提高员工的参与感及责任感。员工对自己在部门中所承担的责任、义务有高度自觉，表现为对本职工作尽职尽责，充分发挥自己的积极性、主动性、创造性，责任感是能够极大调动企业生产力的核心。在现代企业管理中，员工的责任感越来越受到企业的重视，所以如何增加企业员工参与感和责任感是当代企业管理重点关注及亟待解决的重点问题。

例如某单位通过以目标为导向的绩效考核动态管理

方法的实施，从前期考核细则的制定阶段，充分考虑总部及公司需求和政策变化，并在实施过程中对考核细则进行动态调整，针对考核细则逐项进行分析、修改及确认，充分与员工进行沟通及辅导，并且定期组织绩效考核讲评会议，让员工参与感和责任感有了极大的提升，进而提高了企业绩效考核管理水平。

（二）绩效管理持续提升

以目标为导向的绩效考核动态管理的实施可以持续提高企业绩效管理水平，例如某单位通过以目标为导向的绩效考核动态管理方法的实施，全体员工以体系为主线，以网格化为载体，组织编制岗位绩效考核责任清单和工作任务清单，网格化管理实现全覆盖，绩效考核管理成果有了显著的提高，主要体现在以下两个方面：

全面修订完善了绩效考核管理细则，实施重点工作目标任务责任分解，坚持“1：2：4”检查原则和“两个三分之一”从严考核原则，领导带队制度符合性检查成效明显，“检查问题、发现问题、考核问题”闭环管理模式逐步建立，全年共检查发现问题453项，考核162项，扣罚金额2万余元，全面保证了绩效考核管理体系健康有效运行。

2、抓实绩效考核管理细则，树牢价值创造导向，动态调整优化考核指标，发挥绩效考核“指挥棒”作用，抓指标领先性管理。用好员工预兑现这一考核手段，坚决杜绝“高水平大锅饭”。加大安全生产、生产异常、关键绩效指标考核力度，保持安全生产约束性考核高压姿态，减少生产异常重复发生。

四、结论

以目标为导向的绩效考核动态管理作为一种先进的企业管理理念和方法，已经在实践中取得了显著的成果。它不仅提高了企业的运营效率和盈利能力，还增强了员工的工作动力和创造力，促进了企业和职工共同发展。展望未来，随着社会科技的进步和管理理论的不断发展完善，以目标为导向的绩效考核动态管理将会更加成熟和完善，以目标为导向的绩效考核动态管理方法在未来的企业管理实践中将会取得更加深入的应用及更加辉煌的成果。

参考文献

[1]张玮.建立以目标为导向的绩效管理体系[J].现代营销(下旬刊),2020,05.

作者简介:高智超,1988年10月10日,女,山东省,汉,大学本科,工程师,研究方向:企业管理。