



**摘要:**企业作为经济发展的重要主体,必须适应改革要求,创新管理体制机制,以形成更强的市场竞争力。而建设和运行好企业绩效管理体系,对于企业而言是创新管理机制的重要内容。本篇文章立足于当前企业绩效管理体系建设的现状,分析了企业绩效管理体系建设存在的问题,并针对存在的问题提出了相应的解决对策。希望本文可以给企业管理人员带来一些工作上的帮助,以提升企业绩效管理整体水平。

**关键词:**企业 绩效管理体系 问题 策略

## 关于企业绩效管理体系建设的思考

文 | 闫祉宇

没有科学的绩效驱动力,经营管理必将一团混乱。从逐步认识企业绩效管理的重要性,到研究提高企业绩效管理的成效,标志着企业管理在不断进步。对于企业绩效,可以分为组织绩效和员工绩效。组织绩效是指某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率等状况;员工绩效是指员工在某一时期的工作结果、工作行为和工作态度的总和。而绩效管理体系是整个企业管理体系中的重要组成部分,是企业为了实现其战略目标,根据企业所处的发展阶段、背景及其他客观条件,对组织和员工的绩效进行开发管理的一整套理念、原则、程序和方法的有机整体。绩效管理体系包括绩效管理目标体系、绩效管理过程体系、绩效管理制度体系和绩效管理组织保证体系。当前企业绩效管理体系的建设仍然存在一些不容忽视的问题,需要积极研究并采取有效措施加以完善。

### 企业绩效管理体系建设存在的问题

1. 绩效考核指标体系不健全。作为一个集团化的企业,其完整的绩效考核指标体系应该包括对公司管理部门、公司所属企业的组织绩效考核指标体系,也应该包括对集团公司及所属企业的领导层、中层、基层等各层级员工的绩效指标体系。但不少企业重点建设了对公司所属企业的绩效考核指标,却未能有效建设管理部门的绩效考核指标;以及加强了对中、基层员工的绩效考核指标建设,但未有效建立对高层甚至中层的绩效考核指标。绩效指标体系不完整、不健全,对于全方位落实企业集团的战略和全方位地形成权责对应的绩效牵引机制造成了消极影响。

2. 绩效考核主体责任不落实。要在绩效管理体系建设中,与完整的绩效考核指标体系相对应,企业应该形成明确、对应的绩效考核主体。但在实际情况中,对于企业的领导层成员、企业的管理部门等考核对象,往往会因为被考核对象层级高、被考核部门专业信息不易被其他部门掌握等原因而缺少足够权威的考核主体。另一方面,对于员工的考核,有时会过多依赖360度的评价,往往造成绩效考核的主体责任不明确,考核趋于泛化,与工作业绩挂钩不紧密。

3. 绩效考核结果应用较单一。当前,组织绩效考核结果往往与企业领导团队的当期绩效奖励挂钩,但多数情况下与对企业较长远激励措施不相关联。而对于员工的绩效考核,与考核周期的设计和与考核指标、评价标准的选取相对应,有不同的结果划分和应用方式。比如可以应用量化的评分结果,还有的应用分档次的定性评价,以及对同一团队序列进行强制排序等,但考核结果往往仅与绩效奖励挂钩,应用不够系统、完整,与员工职业发展的关联不够清晰,对企业强化管理的反馈改进不够完善等,进而影响了绩效考核成果的充分应用和导向功能的有效发挥。

#### 参考文献:

[1]林新奇.绩效考核与绩效管理.对外经济贸易出版社,2011年5月.

### 完善企业绩效管理体系建设的策略

1. 构建以企业战略为基础的绩效考核指标体系。企业绩效考核指标体系的建设,一是要实现与企业战略的紧密联系,要能把企业战略目标与各部门及个人的目标联系起来。以实施平衡计分卡(BSC)为例,其最突出的特点就是将企业的愿景、使命和发展战略与企业的业绩评价体系联系起来,把企业的使命和战略转变为具体的目标和测评指标,以实现战略和绩效的有机结合。二是要把握好绩效指标体系建设的原则。设定具体绩效考核指标,应遵循SMART原则,即满足绩效考核指标应具体、可衡量、可实现、相关联和有时限的要求。分解落实绩效考核指标,应强化权责对应,要保证承担指标的责任主体能够通过行动来影响指标结果。三是要建立三个层次的完整的绩效考核指标体系,包括企业层次、部门层次和岗位层次。其中对组织的绩效考核指标要努力简约、突出重点,对员工的绩效考核指标既要考虑工作业绩的考核维度,也要考虑工作行为的考核维度。

2. 形成业绩考核与综合评价相结合的考核主体。针对企业各类、各层考核对象,要网格化明确考核主体,落实考核责任。一般而言,对于组织绩效、员工绩效大体都有两类考核主体,一是业绩考核主体,由组织或员工的上级组织或上级领导根据指标、任务进行考核;二是综合考核评价,由与组织或员工工作较紧密关联的方面组成考核主体,以员工考核评价为例,需要将其与工作联系较多的人员吸纳进来,即通常讲的采用360度方式进行考核评价。两方面考核中,业绩考核是重点,强调了逐级负责和专注业绩成果的绩效导向。

3. 突出绩效奖励和职业发展两个重点强化导向。对于绩效考核结果,要系统化地设计其应用方案。卓有成效的绩效管理,需要投入大量的工作,因此对绩效考核结果要十分珍惜和尽可能应用。既要考虑在当下的应用,也要考虑长期的应用;既要考虑对员工的具体影响,也要考虑如何反馈和改进管理。其中在员工绩效结果应用上,核心是抓住两个方面,一是与绩效奖励挂钩,二是与职业发展挂钩,二者不可偏废,须有机结合,以更充分有效发挥绩效考核导向。

### 结语

绩效管理是企业核心竞争力的重要构成,是实现企业战略目标的有效助力。为了不断提升绩效管理水平和,除了以上论及的指标体系建设、主体责任落实和考核结果应用等内容外,还应通过强化企业价值理念、培育绩效管理文化、动态调整绩效管理体系等措施,不断适应企业内部管理和市场变化,促进企业能够更好地适应新的竞争环境,保证发展战略的有效实施。<sup>[2]</sup>

(作者单位:石家庄东方能源股份有限公司)

[2]孙科柳.华为绩效管理法.电子工业出版社,2014年9月.