

加强国企目标管理与绩效考核的对策探讨

陈磊

(江西中烟工业有限责任公司 江西 南昌 330000)

摘要:随着社会主义市场经济的持续发展,国企的发展不仅要面对市场经济给国企提供的各种机会,还要面对各种激烈的竞争。为了在市场竞争中立于不败之地,国企必须拥有强大的内外部竞争能力。当前,我国许多国有企业已开始将目标管理和绩效考核相结合,以提高国企的竞争能力。然而,在采用诸如目标管理、绩效考核等现代管理方法时,国有企业所面临的种种问题,对其工作的有效性产生了很大的影响。本文首先论述了实施目标管理与绩效考核在国企中的重要作用,接着对目标管理定义及与绩效考核的关系展开了概述,在此基础上,分析了当前国企实施目标管理和绩效考核中存在的问题并提出了部分可行性建议。

关键词:国有企业;目标管理;绩效考核;对策

【DOI】10.12293/j.issn.1671-2226.2023.27.065

【中图分类号】F276.1;F270.7 **【文献标识码】**A

在社会主义市场经济条件下,生产力也在持续提高。近年来,社会各界都非常重视绩效问题,在国有企业发展的过程中,也不能忽视绩效问题。要想国有企业实现可持续、健康的发展,就必须要有有一个有效的企业管理,而目标管理和绩效考核是国有企业管理工作中的一个关键的管理内容,对国有企业的长期发展有着很大的影响。国有企业管理工作的最大目标就是要提高国有企业员工的工作效率,在提高工作效率的同时,要实现国有企业内部人力资源的最优配置。不同的公司对绩效的界定也各不相同,从社会学的视角来看,可以被简单地理解为责任;从经济的观点来看,一个企业对其雇员绩效的界定是其所许诺的工资;而在管理学中,绩效就是企业对结果的预期。

1 实施目标管理与绩效考核在国企中的重要作用

1.1 目标管理与绩效考核可以推动国有企业经营体系的科学化与制度化

通过层层分解国有企业的目标,并将其落实到个人身上,而绩效考核则是将员工目标的完成情况与薪酬福利、个人晋升联系起来。长此以往,绩效就会变得更加透明和公开了。这不仅有助于推动绩效管理的科学化与系统化,而且有助于管理者对绩效管理的评估与规划。

1.2 目标管理与绩效考核对员工具有导向、控制与激励的功能

目标管理不仅能够体现国企的核心战略目标,还能够运用科学的方式去引导国企的发展,实践证明,指标的可操作性很强。而绩效考核可以从实现国有企业的总体目标出发,不断发现问题、解决问题,从而有效地控制了分解目标不失方向。把这两点结合起来,就能对国企的员工产生一种很好的激励效果^[1]。

1.3 目标管理与绩效考核是提高国有企业经济效益的有效途径

增加经济收益是国有企业的根本目的,在经营管理中,要不断地运用科学的、行之有效的手段,从而使国企的盈利水平得到提高。而目标管理与绩效考核则具有较强的可操作性、易于实现的特点。通过对目标进行分解,能够加强国有企业的凝聚力,从而提升员工的工作热情。通过持续地改进和实践,将目标管理与绩效考核进行了有机地结合起来,不仅能够达到国有企业的目标,又可以增加经济收益。

2 目标管理的概念及其与绩效考核的关系

2.1 目标管理的概念

在国有企业进行目标管理和绩效考核的工作前,一定要对其所代表的意义有深刻的认识。在国有企业管理中,目标管理指的是每个人按照企业的总体目标,制定出具体的工作目标,并自行负责计划、执行、控制和考核的管理方法(见图1)。



图1 目标管理执行过程

2.2 目标管理和绩效考核的相关性综述

在全体员工制定完部门目标以后,为达到设定的目标,国企中的每一个部门都要担负起执行目标的具体工作。在企业经营过程中,目标管理可以把企业内的一切力量都聚集在一块,提高企业的凝聚力,还可以利用企业的集体力量,达到企业发展的目的。在国有企业管理工作中,绩效考核既是一个重点,也是一个难点,是对国企员工工作目标的考核。他们会定期对员工进行绩效评估,评估他们的工作表现和未来发

展。将目标管理与绩效考核结合起来,指的就是国企员工共同制定部门目标、分配各项工作任务,并且定期对员工的工作完成情况进行考核,以此来提升员工的工作积极性,对员工的工作行为进行规范^[9]。

国有企业的目标管理对实现其发展战略具有重要意义,但其实施与绩效考核密不可分。国有企业没有绩效考核,就会使员工的工作完成度不明确,从而不能保证国企共同设定的目标能够成功实现,就会使国企的目标管理工作失去其价值。但是,要想进行绩效考核,首先要建立在目标管理的基础上,没有明确的工作目标,就没有进行绩效考核的必要。总之,国有企业的目标管理与绩效考核是相互补充、相互影响的两种管理方法,只有将其有机地结合在一起,才能使其独立价值和综合价值得到最大地体现。

3 当前国企实施目标管理和绩效考核中存在的问题

党的二十大报告提出,要加快推进国企改革,培育世界一流的国际竞争型企业。目标管理和绩效考核对创建世界级企业的影响越来越明显,“强烈激励和强制约束”也越来越被大家所认可。与国际先进水平相比,目前中国国企的目标管理和绩效评价的运用还存在着较大的差距。

3.1 目标的合理性,目标设定过程及指标体系

目标管理是一种将组织的总体目标层层分解到各个个体的指标上,并最终以被评测者的指标为依据,对被评测者的指标进行评价的方法。在实际工作中,一些国有企业进行目标管理和绩效考核,一开始取得了不错的成绩,但是由于评价目标的合理性、评价指标的科学性等原因,导致评价结果的失真。指标的科学性和可行性对指标的合理性起着决定性作用。一些国有企业只是简单地将上司的要求一层一层地分解,一层一层地加码。在分解指标的时候,不仅没有注重对可行性的分析,也没有注重对资源的整合和分配,更重要的是,没有注重与各部门和员工进行有效的交流,使得目标管理变得流于形式。一些国企的指标体系的设计过于笼统,造成了指标的侧重点不明显,其科学性和精准度不高;还有一些国企的绩效指标主要是以定性为主要内容,而不是以定量为主要内容,因此指标体系的可度量性需要加强。从总体上看,目标管理和绩效考核的指标体系主要有4个部分。第一是绩效指标,即用精确的数字和数量来说明绩效指标,如销量、产量、质量、利润等;第二是行为性的指标,这类指标无法用数字和数量来精确描述,但是对于实现目标起到了决定性的作用;第三是工作能力的指标,如基本知识、专业技能、综合能力等;第四是工作态度指标,如敬业、自我管理。以目前的国有企业为例,因为各企业所处的发展阶段不尽相同,所以其

指标体系也要进行差异化确定,在注重第一类指标的可行性的同时,还应对其他指标进行动态调整,以提高目标管理的科学性^[9]。

3.2 绩效评估准则的公正和透明

绩效评估制度的建立与推广必须以公平性为前提,如果没有公平性,绩效评估制度就无法发挥其应有的作用。而绩效评估指标是否公正、透明,则是企业目标管理、绩效评估工作中的重要环节。符合条件的工作人员必须对被评估人员的工作性质、工作内容、工作要求和业绩评价的标准有一个清晰的认识;对于那些在绩效考核中表现良好的企业,一般都会事先就绩效考核的标准达成一致,并以协议或文档的形式公布出来;在选择考核对象时,考核者可以选择上司、同事、下属,也可以选择外部的专家进行360度全方位的考核。当员工受到不公平或不公正的待遇时,必须要有一个能够投诉和解决的渠道。但在实际操作过程中,由于不同部门和不同员工的职能和工作内容,导致了评价指标体系在定性和定量方面的差别。因为一些部门和员工的工作很难用定量的指标来精确、全面地衡量,所以在对他们的绩效进行评估时,往往会出现三种类型的现象:第一种类型是所有员工的评估结果都是一样的,不能拉开差距;第二种类型是印象决定了绩效,在考核有关系好的人,那么成绩会更好,关系不好的人,成绩会更差。第三种类型是企业领导决定,没有按照系统办事,也没有请外部专家参加评估,更没有建立内部投诉机制。

3.3 评估成果与薪酬的紧密度

从总体上讲,国有企业的管理阶层可以划分为三个层面:一是国企的高级管理人员,这一类人员对企业的业绩起着决定性的作用;二是中枢,其任务是起到承上启下的作用,执行上级的指示,并有创意地进行自己的工作;三是下属,也就是那些对生产有直接指导作用的下属。在不同的管理层次上,对企业的经营成果承担的职责也不尽相同,甚至在同一个管理层次上,因为角色、分工的不同,也会对企业的经营成果的贡献度和经营成果的主导程度存在差异。因此,实行差别化的业绩评价计划,与业绩评价的有效性和准确性有着直接的联系。在国有企业的绩效考核工作中,通常情况下,绩效成绩可分为优秀、良好、合格、不合格等,在绩效考核工作成绩好的企业,一般会强制分配上述等级的比重,并与员工薪酬、岗位职级奖惩挂钩。在中国国企推行目标管理和绩效考核过程中,存在着一个很大的问题,那就是很多国企把绩效考核仅仅看成是扣分、罚款和处分,一些国企领导更是把严厉的管理当成了罚款,从而造成了罚款比奖励更多的结果。此外,整体而言,经理和非经理之间存在差异化的固浮比、差异化的考核机制还不够完善,许多企

业的激励效果也需要提高^[4]。

3.4 绩效反馈的建设性与及时性

作为绩效评估的一个重要环节,绩效反馈通常有两个问题。一是没有对评估的结果进行反馈。通常有两种情形:在开始的时候,没有设定绩效指标,这就造成了员工对自己的绩效目标一无所知,只是每天都在忙碌地处理日常事务,并完成上级交给他们的任务;一些企业的考核者不愿意将评估结果亲自反馈给被评估者,这是因为他们对绩效指标的设置有一些不客观,缺乏定量的指标。二是对企业业绩评估的反馈缺乏时效性。考核者没有将绩效评估视为一种行之有效的激励手段,也没有很好的沟通能力,也没有民主的企业文化,被考核者不知道评估结果,也不知道考核者对自己的哪一点表示满意,哪一点需要改进。造成这一现象的原因,通常是被考核者害怕反馈会导致考核者的不满意,或者是业绩评估结果本身缺乏有说服力的事实基础。

4 加强国企目标管理与绩效考核的对策思考

4.1 建立以绩效为本、客观公正的企业气氛及企业文化

在企业管理中,绩效管理是一个被普遍认可的难点。目前,在一些国企中仍然存留着许多传统的观念,比如:面子文化、官本位、长官意见等,所以,迫切需要建立一种与国企相适应的组织气氛与业绩文化。杰克·韦尔奇曾说:“我们的生命力曲线之所以运作良好,是由于我们在过去十年中,一直致力于在公司内部营造一种表现良好的文化氛围。”绩效文化把绩效考核标准作为企业管理的核心内容,以提高企业的盈利能力和创造更好的经营绩效为中心。绩效文化致力于富有挑战的目标设定,并利用不同的资源因素,创造出合力来达到目标。绩效文化强调的是公平公正、科学合理,把员工的工作绩效与其岗位责任相结合,设置主要的绩效指标,并对其进行定量和定性地评价,从而合理地评价企业的运营和战略目标。

4.2 提高绩效指标的科学性和合理性

目前,国有企业在制定绩效目标时,既要注意绩效目标的可操作性、针对性,又要注意考核指标的定性与定量、相对均衡地结合。绩效目标是指员工在未来的工作中所需要达到的目标。一般而言,对绩效目标的判断应该以“合理”为原则:(1)目标必须明确;(2)目标必须可测量(度量);(3)目标必须能够实现;(4)目标必须是确实可证可察的(现实性);(5)目标必须有时间限制,也就是在规定的最后期限内完成业绩目标。从总体上讲,员工绩效指标可分为四大类:绩效指标、行为指标、能力指标、态度指标。4种类型的指标在总体绩效中所占的比例,要根据企业不同的发展阶段,以及部门的工作重点不同,来分别设置。例如,部门的

不同,会导致他们在日常工作中的重点不一样,那么指标的设置权重就应该体现出来^[5]。

4.3 重视绩效辅导,强化过程控制

目标管理和绩效考核的全过程由目标设定、目标实施、评估和反馈四个部分组成。因此,在企业绩效管理过程中,应重视并充分发挥绩效辅导的功能。绩效辅导主要内容有:员工向上级汇报工作进度,或在工作中遇到困难,向上级提出解决问题的办法,并对其及时进行及时地修正,使其能够有效地发挥作用。绩效辅导的质量是衡量绩效管理成效的重要指标。

4.4 改进绩效交流,不断提高绩效反馈的质量

绩效反馈作为绩效考核的最终环节,应做好以下三项工作:(1)加强对“三公”原则的考评,要有质量和数量,不能只看人,也不能只看言辞。(2)绩效反馈应该侧重于具体的行为,多用客观的数据,少用主观的判断;(3)员工可就评估结果提出投诉,若有根据,则可重新评估,最终达成一致意见,使员工对评估结果及未来改善方向保持一致,以促进持续改善。

5 结语

综上所述,国有企业要想在社会主义市场经济条件下脱颖而出,就必须引入先进的经营管理模式。在众多的企业管理方式中,目标管理与绩效考核相结合的管理方式对国有企业的可持续发展起到了重要的支持作用。国企是中国经济发展的主要力量,只有通过持续地改革,才能在激烈的市场竞争中占得先机。目标管理与绩效考核是一个系统工程,如何提高目标管理与绩效考核的运用,对于创建世界一流企业具有重要意义。要站在战略的高度,充分理解“公平、公正、公开”在构建绩效文化中的重要性,加强绩效目标的科学性和合理性,加强绩效辅导和绩效反馈,使绩效考核在提高企业核心竞争力中发挥出应有的作用。

参考文献:

- [1]罗穗莘.国有企业绩效考核创新研究——以Z油田构建“二八”绩效考核体系为例[J].企业改革与管理,2023(10):66-68.
- [2]严媛.以产能利用率为抓手的大型化工企业绩效考核管理创新与实践[J].河南化工,2023,40(05):66-68.
- [3]艾晓丽.国有企业绩效考核指标体系的优化路径探析[J].企业改革与管理,2023(06):31-33.
- [4]赵亭亭.新形势下国有企业绩效考核的问题与对策探讨[J].商讯,2023(05):104-107.
- [5]张静宇.阿米巴经营会计及其在企业绩效考核中的应用研究[J].中小企业管理与科技,2023(03):80-82.