

国有企业的绩效管理优化探析

庾雪

(湖北商贸学院 湖北武汉 430000)

摘要:在我国国有企业体制改革不断深入的同时,其内部的人力资源管理者也在转变其管理方式,创新管理机制。但由于改革的动态性和经济全球化的深入,我国国有企业人力资源管理,尤其是绩效管理仍面临着巨大挑战,国有企业的绩效管理需结合新时代的特点进行优化管理。本文立足于国有企业绩效管理的现状,针对其存在的对绩效管理认识不清晰、考核指标体系不完善、在绩效管理过程缺乏沟通和反馈以及忽视绩效考核结果的运用等缺陷,从加强人力资源基础教育工作、过程反馈、广泛应用绩效结果、建设企业文化等方面提出优化策略,为国有企业提高绩效水平提供了借鉴意义。

关键词:国有企业;绩效管理;优化策略

引言

随着国有企业体制改革的不断深入,我国国企人力资源管理者在转变管理思路、创新管理机制和改进管理方式等方面取得了一定的进步。然而,由于改革的动态性以及经济全球化的深入,我国国有企业的人力资源管理尤其是绩效管理仍然面临着巨大的挑战。国有企业的绩效管理应当结合新时代的特点,转变管理者思维,创新对组织员工的管理,优化管理体系,从而提升绩效水平。

目前学术界对于绩效管理的研究多停留在不同行业的特征分析上,忽略了国有企业绩效体系存在的问题。立足这样的状况,为缩小我国国有企业与走在时代前端的企业的差距,文章重点研究了国有企业内部绩效管理存在的具体问题,并提出改进的对策,由此为国有企业的绩效管理优化提供指导。

1 文献综述

国内外关于绩效管理的研究大多围绕绩效管理的内涵、提升绩效管理水平的对策两方面展开。

Sahoo (2012)认为绩效管理是许多活动组成的一个系统,这些活动包括共同的目标设计,持续的进展回顾以及沟通反馈、培训辅导,员工发展项目及奖励工作成就。国内学者张蕊(2014)指出绩效管理在国有企业实践层面的指导效果不大,实践效果仍然不理想,存在着流于形式的普遍做法。在提升绩效管理水平的对策上,徐艳(2015)立足我国国有企业绩效管理不足的现状,有针对性的提出了创新的方向,她提出要结合信息数据化管理,合理运用绩效考核的方法来改进国有企业的绩效。翟小倩(2017)从国有企业绩效管理出现的各种问题的背后原因入手,抓住问题产生的源头,即国有企业体制僵化、管理者创新意识不够以及外部环境支持性不足,创新地提出让员工参与绩效管理的方法,给予员工更多的自主权,以调动员工工作的积极性。

然而,由于时代在不断地发展以及改革的动态性,这些有关绩效管理的研究已然不能满足国内外先进企业的要求,由于

没有认真剖析现象背后的本质原因,从而提不出实质性的建议,只是为企业提供一个框架,不能指明具体可以实施的方案 and 措施。另外,没有全面且具体地审视企业的绩效管理系统,发现的问题也不够全面、准确。此外,缺乏运用互联网技术展开的绩效考核内容。因此,要想进一步提高绩效管理的水平,国内外学者应当根据这些不足,加强组织成员对绩效管理的理解和认同,运用先进的科技进行绩效考核研究,不仅是对管理成本的控制还要在实施过程中对目标进行调整。

2 国有企业和绩效管理的概念

2.1 国有企业的概念

国有企业,是指其所有权或者控制权归国家所有,其行为受政府的意志和利益控制。它是国民经济发展的中坚力量,是中国特色社会主义的支柱,具备商业性和公益性。所谓商业性即追求国有资产的保值和增值,其公益性则体现为,它是为了实现国家调节经济的目标而设立的。

2.2 绩效管理的概念

所谓绩效管理,是包含绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的一个持续循环过程,它需要各级管理者和员工的共同参与,这样才有利于组织共同目标的实现。持续提升个人、部门和组织的绩效是绩效管理实施的目的。它在实际操作过程中的复杂性使其成为企业管理中最困难的事。

3 与绩效管理相关的理论研究

3.1 目标管理理论

目标管理理论,简称MBO。它强调以企业战略目标为导向、以员工为中心、以企业或者个人取得的绩效成果为标准。该管理方法的最终目的是通过成果考核促成企业和个人的业绩。因为它是以成果为考核标准,又被称为成果管理。这一理论基础,在企业制定与战略目标相一致的考核指标有指导意义,有利于企业战略目标的实现。

3.2 360° 绩效管理理论

360° 绩效考核是一种从多视角、多层次综合考评员工绩效的方法。它增强了考评的客观性，也被称为多来源考核或者多视角考核。这一考核方法是在确定了被考评者之后，由和他熟悉的或者相关的各个级别的人员对其工作进行考核。

360 度绩效考评分为五个部分。第一，自我考评，即作为被考评者的本人对自己的工作进行评价；第二，上级考评，即组织中的管理者通过拥有的考评、决定、奖惩权对下属员工进行考核；第三，同级考评，它是利用同事之间的评价对被考评者的工作进行考评。这一方式较为客观，在保证考核真实性的同时也增进同事间的交流；第四，下级考评，采用的是一种特殊的考评角度，是普通员工对领导者的考评，以便领导者及时发现自己工作中的不足，加以改进。但是，这种考评方式缺乏客观性，由于是下属对上级领导者的考核，容易夹杂个人情感和恩怨；第五，外部人员考评，即利用外部专家和客户对其进行考评，具有权威性，有利于企业绩效的提高。

3.3 关键绩效指标理论

关键绩效指标法是指通过对组织中某一流程的输入和输出端的关键参数进行设置、计量和分析对组织运作的成功要素的提炼和归纳的一种量化管理指标。KPI 目标代表了企业运行管理的战略发展目标，是对组织及个人绩效设计与评价的主要依据。

KPI 体系具有以下一些优势和特征：层次性、可控性、价值导向性。但是，由于没有进一步的将绩效目标分解下去，没有形成对基本操作工和基层管理者的一整套系统的指标体系。另外，该指标体系在设计时也较难操作，例如指标的确定难度大、过分依赖指标，缺乏灵活性、不具备广泛的适用性。

4 国有企业绩效管理存在的问题分析

4.1 将绩效管理简单等同于绩效考核

大多数国有企业认为绩效管理的全部内容就是制定考核计划以及完成考核结果。而实际上，一个有效的绩效管理体系应该具备四个主要的流程：(1)制定绩效计划；(2)绩效沟通与辅导；(3)绩效考核与反馈；(4)绩效诊断与提高。企业绩效管理的重点不是回顾与检讨绩效完成过程中的得与失。简单地注重评价员工最终的工作结果，其后果就是严重忽视绩效沟通与绩效反馈、诊断。这不但会使绩效管理失去了其本质意义，起不到提高人力资源管理与企业经营管理水平的作用，还会使员工在工作过程中得不到绩效管理的有效支持。

国有企业在对员工进行绩效管理时，将管理的重点放在了对绩效结果的考核上，并且在考核的过程中太看重产出而忽视了绩效沟通。员工反馈到他们对于上级领导的工作不甚了解，双方缺乏沟通，员工在工作过程中缺乏指导。

4.2 绩效考核指标体系设计不当

主要体现在三个方面：(1)指标体系设计与企业战略脱节。很多国有企业没有从战略的高度去理解、设计考核指标体系，

使得考核指标与公司的战略之间没有实现有效的承接。(2)指标不能很好地协调短期绩效和长期绩效之间的关系。(3)从员工的绩效考核来看，大多数是空泛的定性评议指标，缺乏量化指标要素的运用。

通过了解到的公司内部考核指标可以清楚地发现其指标多为直接指标，如工作数量、生产率、销售量以及废品率等等。并且指标体系关注更多的是对员工素质的考评，没有达到真正意义上的绩效考评。

4.3 考核结果应用不充分

另外，国有企业绩效管理不足的另一面是考核结果与员工回报之间的关系较弱，不能有效地对其结果运用。绩效管理的结果可以应用在薪酬、晋升以及培训等方面，尤其是在薪酬方面的应用，直接影响了员工在下一个绩效管理周期的行为表现。

合理的薪酬激励机制的确立，能够将企业与员工长期、中短期经济利益有机的结合在一起，促进公司于员工结成利益关系共同体，提高劳动生产效率，运用薪酬管理的激励职能来推动员工对绩效管理的主动参与。

4.4 绩效管理在组织中的推行难度大

在国有企业内部，我们发现对于绩效管理的重视度明显不足，对于上级下达的绩效目标，下级员工积极主动完成的少之又少。当一个部门的绩效目标确定下来之后，部门成员在进行任务分配的时候常常会产生多做少做的冲突。在合作完成工作的成员之间也难以形成彼此信任的氛围。

5 国有企业绩效管理体系的优化策略

5.1 加强对绩效管理的认识教育和制度建设

为了有效发挥绩效管理的作用，国有企业应当从组织的各个层级紧抓基础教育，通过员工培训和管理者学习的方式，增强每一个成员的管理理论知识，从深层次、全面的角度对绩效管理加以理解，将绩效考核贯穿于绩效管理整个系统。

强化企业教育培训的中心地位，把员工培训纳入到企业规划中，建立带薪学习制度、脱产培训制度，加大教育投入。只有在教育和培训的学习中，企业员工才能准确认识绩效管理、全面理解其内涵、重视其在企业中的地位。

5.2 改进绩效考评方法

新时代下，国有企业绩效考评的方法不能仅仅停留在以往的阶段，应该对公司支持部门进行全面的工作分析。在对绩效考核方法的运用中也不能仅仅考虑定性或者定量某一种指标，应该将两种指标结合起来考量，在确保考核方法与企业战略目标相匹配的前提下，选择能综合运用的考评方法。

研究发现，下列的评估方法对于国有企业的绩效评估有着不可替代的意义，在评估对象变化的同时，需要加以下几种方法的应用：

1. 关键事件法

它是一种针对员工做出的那些对部门效益产生重大积极或者消极影响的行为来进行考评的方法,其特点是针对性强,其结论不易受主观因素的影响,能让员工很好地信任管理上层做出的评判。在国有企业的绩效考评中,应当创新地运用这一方法,以期加强上下级间的联系。

2. 目标管理法

它是员工个人或者企业的成果为标准进行考核的方法。这一方法的应用主要来自目标管理理论,它能有效地将企业的目标和员工个人联系起来,克服企业之前考核指标与战略目标相脱离的不足。国有企业应该对这一方法加以应用,我们可以从中清晰地感受到它的简便易行。

3.360° 考评方法

这一考评方法来自 360° 绩效管理理论,是一种综合考评员工绩效的方法。正是由于考评角度的多元化,使得它拥有极大的客观性。通过上级、下级、同级、自我考评以及外部人员这五个部分的考评,能对考评的结果进行对比与审视,根据考核评价改进不足,进而增加考评的权威性、精确性和可靠性。

5.3 注重绩效结果的应用

绩效考核的结果有很重要的意义,它主要体现在三个方面:一是实施报酬计划,确定员工在企业的报酬水平。这样的应用不仅可以提高效率还能调动员工工作的积极性。

二是调整工作配置。一方面把绩效评价结果和员工的薪酬待遇结合起来,另一方面根据考核的结果可以了解人岗匹配度,有针对性地进行工作的重新分配或者实施工作轮换制度、来加快人员流动,这样一来便可以使人岗匹配,实现人岗协调,全面培养员工技能。

三是开发员工潜能。企业建立绩效管理体系除要评判员工绩效水平的优劣之外,另一个重要功能是通过分析绩效评价的结果来提升员工的技能和能力。若现有绩效评价水平与绩效计划期望水平不一致,管理者需考虑是否利用员工培训来改善。若不足是由于缺乏完成工作的技能和知识时,就需设计相应的培训课程进行员工培训,员工的技能可以在这一过程中得到改进并获得开发。因此,绩效结果的应用是新时代国有企业应注

重加强和引起注意的一环,对整个绩效管理具有指导和建设性意义。

5.4 利用企业文化来建设绩效管理体系

国有企业的很多文化缺乏个性,大都是与“实现中华民族伟大复兴”相关的内容,缺乏创新。在这样的组织中,要想推进绩效管理的创新是极其困难的。因为组织成员对于过去的理念形成了一种依赖,他们害怕变革和创新,那么绩效管理的创新就难以进行。

新型的企业文化应当克服之前的缺陷,重视组织成员的发展需求,建立起上下级之间的新型合作关系。在这样的组织环境下,整个组织是具有向心力和凝聚力的。因此,国有企业要充分发挥文化的建设作用,推动绩效管理的顺利进行。

参考文献:

- [1]Sahoo.Competence at woke:models for superior performance [M]New York:John Wiley&Sons, 2012.
 - [2]乐王菲,李帮义,徐伟.利益相关者视角下的绩效三棱镜评价模式浅谈[J].价值工程,2011,(16).
 - [3]Rifkin Kenneth I.Developing technical managers first you need a competency model[J].Research Technology Management, 2012.
 - [4]张蕊.关于企业绩效管理创新机制的路径研究[D].天津:天津理工大学,2014.
 - [5]祁艳娜.我国国有企业薪酬管理研究[J].贵州社会科学,2014,(8).
 - [6]徐艳.大数据时代企业人力资源绩效管理创新[D].贵州:贵州财经大学,2015.
 - [7]Sudi A, Sefer G. Hande, Gulnihah G.etal.Performance Management and Field Study [J].Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2016,(229).
 - [8]翟小倩.国有企业人力资源绩效管理的创新探讨[D].天津:天津工业大学,2017.
- 庾雪(1995年),女,汉族,硕士研究生,助教 研究方向为企业管理,人力资源管理