

中小企业实施绩效管理存在的问题及对策探析

陈靖莲

(广西职业师范学院 广西南宁 530007)

【摘要】绩效管理是企业管理的重要环节,在某种程度上可以决定管理的成败。文章针对中小企业绩效管理存在的突出问题展开探讨,提出企业要基于绩效的战略导向、文化导向,规范绩效制度,做好绩效沟通,激发企业员工的潜能、提高员工的工作绩效,以有效增强中小企业核心竞争力。

【关键词】绩效管理;绩效沟通;绩效文化

绩效管理是企业走出困境,拥有竞争力的必由之路,但不知从何时起,不少中小企业在绩效管理过程中,或者用各种考评表格开展所谓的绩效管理,或者背离绩效管理的初衷用简单绩效考核代替,或者绩效考核方式运用不得法等等,致使企业正常的运营活动陷入了混乱,凡此种种不胜枚举。通过对中小企业绩效管理梳理分析,试图改变这一现状。

1 中小企业绩效管理常见的问题分析

1.1 绩效管理重形式轻效果,满意度不高

绩效管理由绩效计划、绩效辅导、绩效沟通、绩效考评、绩效反馈及绩效改进等构成完整的工作过程,其间需要填写各类的表格作为考核依据,由此导致很多管理人员将绩效管理当成填表游戏,绩效考评变成各种交表考核,管理人员忙于填写员工绩效考评表、沟通记录表、面谈表、绩效分析表等等,往往各种表格都需要填写好按时汇总上交,时间性要求高,为赶时间,或自己填写应付了事或请他人代填,常常出现不以实际情况为依据生编乱造数据的情况,形成了一幅“认认真真搞形式,扎扎实实走过场”的虚假忙碌景象。

1.2 绩效管理的非战略导向,在员工中产生一些负面的情绪,影响工作效率

绩效的战略导向表现为企业所有部门、所有成员各尽其责,共同承载战略落实的责任,共同努力促成战略的落地实施。但是一些中小企业在绩效考核过程中,对绩效计划、绩效实施过程中沟通不到位,员工误认为只要完成绩效目标就可以实现绩效加薪,实现晋级,或者只要完成绩效目标就不被扣分,因而产生一些负面心理,例如紧张、焦虑、恐惧、抱怨等,这些心理很容易对组织核定给自己的任务产生不满,以至于对待工作中的困难或问题动则拈轻怕重、逃避推诿、推卸责任,造成部门、个人工作效率低下,企业战略意图无法实现,导致企业战略目标化为泡影。

1.3 管理者认为只要完成了绩效考评就等于做好了绩效管理的工作,结果陷入两难的困境

绩效管理是一个系统,包括绩效计划,绩效沟通,绩效考评,绩效改进等主要环节,而不仅仅是绩效考评,这是很多管理者都明白的,但是实施起来一味强调绩效指标,强调数字,注重结果,无形之中淡化了围绕战略目标

应该做好的绩效计划实施环节,忽视绩效沟通在绩效实施中的作用,绩效反馈也没能按要求实施,绩效改进就可能走形式或出现可有可无的情况。于是各种问题出现了,人力资源部忙于各种救急,扮演消防员的角色,高管们要不停地出面协调,奔波于员工的各种问题处理,结果是使管理者更多地体会到了做绩效管理的无奈。

1.4 绩效管理的结果偏向于员工的短期利益,不利于员工的成长

就管理而言,绩效考核应贯穿员工管理过程的始终,既要顾及员工当下的眼前利益,又要考虑员工的长期利益。员工绩效考评结果可用于多个企业管理领域,包括员工薪酬调整、人员奖惩定级、人员岗位调整、员工培训规划、职业规划等工作,但调查发现中小企业员工绩效考评结果多偏向应用于薪酬调整、奖惩定级等方面,以期推动企业短期效益提升;疏于根据绩效考评结果谋划员工成长、价值提升的事宜,久而久之使员工只顾及眼前的利益,而忽略未来发展。

2 中小企业绩效管理存在问题的原因分析

2.1 目标不明确使绩效管理难以成为企业实现战略目标的管理保障

根据管理大师彼得·德鲁克的著名命题,战略与绩效管理之间的关系就是:“做正确的事”和“正确地做事”,制定战略就是引导企业“做正确的事”,而绩效管理就是为企业“做正确的事”打造管理保障。战略决定了企业努力的方向和目标,绩效管理则决定战略的实现效率,因此,如果绩效管理不把确保企业战略目标实现作为自己的工作目标,那这种绩效考核、绩效管理就是走形式,是盲目而没有意义的。

2.2 中小企业缺乏绩效沟通使绩效管理陷入僵化

有些管理者认为企业的职能部门应各司其职,生产归生产部管,销售归销售部管,绩效管理就由人力资源管理部门负责。但是人力资源管理部门单枪匹马搞绩效,常陷入填表、面谈、反馈等事务性工作,加重绩效工作压力,消耗管理人员大量时间精力,无暇他顾。而且,员工与主管直接面谈沟通是绩效管理的有效过程,将面谈沟通等绩效管理活动全盘抛给人力资源部的形式,使员工失去了和主管面对面交流的机会,在一定程度上降低了绩效管理的效果。

2.3 中小企业绩效管理缺乏系统思维

绩效管理是一种以价值导向为核心的管理体系,通过对部门、岗位职能、绩效标准的设计,追求系统平衡来实现系统效能最大化,绩效管理不只关注结果,更看重从价值评价层面衡量管理的成效。因此,绩效管理要用系统的眼光去把握影响结果的所有要素,如果企业只重视结果而忽略过程,容易陷入搬起石头砸中自己脚的危机。

2.4 缺乏实施绩效管理的相关制度支撑

完善的激励机制是企业绩效管理体系得以有效运行的基本条件,也是企业不断提升公司效益和个人效益的源动力。不少中小企业尚未建立与绩效挂钩的激励制度,员工做多做少一个样、做好做坏一个样,制度不奖勤不罚懒,员工必然出工不出力,不会有动力去努力把工作做好,从而对企业经济效益产生负面影响,还会导致成就导向型员工的流失,造成企业更大的损失。

3 完善中小企业绩效管理的对策

3.1 厘清思路,明确绩效管理的战略导向

绩效管理是企业战略落地的工具,是化战略为行动的必由之路。绩效管理要从企业战略层面出发,构建以企业战略为导向的管理体系;与此同时,要通过宣传培训工作让员工明白,绩效管理不仅仅是人力资源部的责任,也是公司从高层管理者到所有员工的责任;借助绩效管理将企业战略目标落实到部门、落实到具体业务系统、落实到每个员工,提高各层管理者的战略意识和责任。

3.1.1 重新修订各岗位的绩效管理职责,把职责要求细化到工作内容中

人力资源管理把绩效管理放在重要的战略位置,要求把绩效管理各环节的工作从繁琐的具体事务中独立出来,上升到企业合作伙伴的高度,立足于企业战略目标的完成;其他各业务部门负责人的工作职责要有绩效管理的相关职责及对企业战略目标完成的相关要求。

3.1.2 要围绕企业的战略目标及核心问题制定绩效目标和绩效指标

可以通过关键绩效指标的设计,运用战略地图法,与平衡记分卡的框架融合起来,以关键绩效指标为中心,将绩效目标层层细分到基层,也可以将企业所面临的核心问题作为战略重点,把要解决的问题设计为关键绩效指标,作为一个关键的战略要素,纳入战略指标体系。

3.2 注重企业内部绩效沟通

沟通是绩效管理的纽带,从制定绩效计划到设定绩效目标,从绩效执行辅导再到绩效诊断与提高,要使绩效管理发挥功效,都离不开沟通。中小企业要做好绩效沟通应做好以下工作:

3.2.1 绩效沟通需要树立正确的管理理念

即绩效管理不能停留于对员工的核查、质询、监控和评价,要从对员工负责、促进员工成长的层面展开绩效管理。

3.2.2 绩效沟通需要设计沟通过程

企业应结合绩效管理体系设计适合自身管理要求的沟通机制,其过程涵盖事先准备、预约沟通、员工陈述、告知考核结果、员工对考核结果的反馈、后续工作计划沟通等诸多环节。

3.2.3 绩效沟通需要围绕绩效管理活动调整沟通内容和目标

在考核的事前准备阶段,重要的是进行理念沟通。绩效计划的制定环节需要就计划内容反复沟通,上下达成一致。绩效结果的评估与反馈阶段关系员工的切身利益,管理者要主动、正式地与下属展开直接绩效沟通。

3.3 完善绩效管理制度,做好制度的配套建设

要采取切实措施优化现有的绩效考核制度,解决考核实践中暴露出来的缺陷,即多重管理、多头考核、效率低下等问题,构建企业内部统一的、均衡的考绩制度。保证无论使用何种绩效考核形式,都能在各个环节对绩效考核形成统一评价,否则无法实现绩效管理的根本要求和目的,而要形成统一的评价,唯有用制度来保证。制度制订的过程中一定要注意人性化,在制度的制订时一定要征求员工的意见,尽可能将制定相关条款的理由跟员工进行解释说明,征求员工的意见,最终建立在大家都能理解的基础之上,这样更利于制度的执行。此外,要在公平公开的基础上,构建与绩效考核结果挂钩的薪酬制度和奖励制度,使绩效管理真正成为促进员工自我提升的制度动力。

3.4 构建绩效文化,形成一股风气

绩效文化是企业文化的基本构成要素,是实现企业愿景、展现核心价值观的有力推手。通过一系列行之有效的措施,增强员工的效率和效益意识,让高绩效、高效益、高收益为导向的绩效文化理念深入人心,营造积极向上、共赢发展的绩效文化建设的良好氛围。引导员工把绩效管理的关注点从简单的评估核查转移到深层的文化层面上,在企业内部营造高效尽责的绩效文化氛围。

绩效是企业激励员工与企业共同发展的有效管理手段,坚持绩效导向,以此作为衡量员工职业能力的量化标准,激发员工充分发挥自身潜力,在工作中充分展现个人才能、实现自身价值,这是为实现企业战略目标而搭建的绩效管理平台应有的作用。

作者简介:陈靖莲(1969.9—),女,壮族,广西南宁人,副教授,研究方向:人力资源管理,绩效管理。

【参考文献】

- [1] 郑琳珊.战略绩效管理理论综述与前沿展望[J].人力资源,2019(14):83.
- [2] 尹国河.中小企业绩效管理问题的对策研究[J].企业改革与管理,2019(17):103-104.
- [3] 孟媛.绩效考核方法在企业人力资源管理中的应用分析[J].管理学家,2019(6):2.