

# 汽车制造企业员工绩效激励体系优化提升

任晓红

陕西重型汽车有限公司 陕西西安 710200

**摘要:**企业的发展需要人才,因为企业的核心竞争其实就是人才的竞争,为此,如何通过绩效考核最大限度达到人员的激励从而提升汽车制造企业的核心竞争力,是一个具有现实意义的课题。然而当前汽车制造企业在绩效考核激励的建立过程中铺面存在一定误区,已严重影响企业自身发展和员工工作热情,为此,本文通过对上诉问题的研究,并从晋升通道的建立、公司项目制管理、多样化结果应用、差异化考核办法和建立员工关爱等角度提出了可行性建议,望能为汽车制造企业的绩效考核和激励优化提供一定参考。

**关键词:**汽车制造企业;绩效激励;优化提升

## Optimization and improvement of employee performance incentive system in automobile manufacturing enterprises

Ren Xiaohong

Shaanxi heavy duty truck Co., Ltd. Xi'an, Shaanxi 710200

**Abstract:** the development of enterprises needs talents, because the core competition of enterprises is actually the competition of talents. Therefore, how to maximize the incentive of personnel through performance appraisal to enhance the core competitiveness of automobile manufacturing enterprises is a subject of practical significance. However, at present, there are some misunderstandings in the process of establishing performance appraisal incentives in automobile manufacturing enterprises, which have seriously affected their own development and employees' work enthusiasm. Therefore, through the study of the appeal problem, this paper puts forward feasible suggestions from the perspectives of the establishment of promotion channels, the company's project management, the application of diversified results, differentiated appraisal methods and the establishment of employee care, Hope to provide some reference for performance appraisal and incentive optimization of automobile manufacturing enterprises.

**Keywords:** automobile manufacturing enterprise performance incentive optimization and promotion

### 1 相关定义

#### 1.1 汽车制造企业定义及特征

汽车制造企业是指从事汽车整车制造、装配或车用发动机、零部件和配套件生产的独立核算经济单位,是拥有一定的人力、物力、财力资源,还必须拥有充分的独立经营自主权,包括资产的处置权和产品的生产销售权等,它是从事工业生产经营活动或提供工业性劳务的经济组织。制造企业是自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产者 and 经营者

#### 1.2 绩效考核的定义

所谓绩效考核是对某一项事件或人的某一结果进行测评,也就是常说的成绩结果。在本文中,是指企业通

过明细化的标准和指标,并运用一系列流程和模块化手段,其目的是通过科学合理的方式方法促进实现企业生产经营等的最终目的。因而绩效考核的管理,能对员工的工作质量和效果进行一个较为完善合理的分析评价,从而使评价结果更具有公信力,并更好地激发员工自身主观能动性,帮助企业更好地发掘员工潜力,从而实现从被动管理到自助管理的过程。

### 2 员工绩效考核激励建立过程中常见误区

#### 2.1 目的性误区

由于绩效考核的过程和结果同样重要,但是对于很多汽车制造企业而言,常常更为重视绩效考核的结果并将其作为考核的最终目标和意义,然而忽略了考核过程

中可能出现的问题。这就导致了考核目的的误区,包括一是将出勤率等单个的简单指标作为绩效考核的内容,导致指标之间不能有机结合成为一个系统整体;二是在绩效考核的过程中,为了节约成本,将绩效考核简单的与任务完成情况相对等,也就是说,某项工作未完成视为绩效考核不合格,而没有对工作的过程情况进行进一步考核。三是绩效考核的目的没有明确和宣传,导致企业员工将绩效考核视为一项工作,只是完成上级安排的规定动作,没有将绩效考核与自身职业生涯相关联,导致了员工积极性不高,推行情况也不佳。

### 2.2 制度性误区

好的制度固然能为绩效考核的推进起到保障作用,然而并不是制度越好,绩效考核的结果也会越佳。然而在很多汽车制造企业中,企业为了尽快引入绩效考核工作,可能不惜花费重金聘请外部专业为企业制定绩效考核制度,然而由于只是引入绩效考核的制度,其上级领导并没有对绩效考核的深远意义作出详细了解,导致了企业至上而下对绩效考核内心的不认同感,由于主观意志的否定,导致了制度虽好但无法真正推行,形成了为了考核而考核,为了工作而工作,无法真正地实施和推行。同时,由于从外部引入或是直接指定的绩效考核制度,没有真正经过深入基层调研,可能并不能真正了解该企业的实际构成情况,导致了生搬硬套某种制度方式,最终并不适合本企业的实际情况,其绩效考核结果受到影响,陷入恶性循环中,因而好制度的建立应是因地制宜并与时俱进的。

### 2.3 方法性误区

很多企业特别是汽车制造企业喜欢运用一些现阶段较为流行的绩效考核法,认为这样就能做到“与时俱进”,并将其视为一种人力资源管理的创新。如现阶段比较常说的360度考核、平衡计分法等,很多企业纷纷效仿并大量运用到自身企业中,然而并不是最流行的绩效考核方式就是最好的,更不是最适合自身的。有的企业由于人员结构较为单一,实际上并不需要搭建一个十分复杂的考核方式,因为这样的结果不但耗费大量人力物力造成资源浪费,还可能由于考核太过复杂导致推行者自身无法准确把握考核过程,执行者也无法按规定完成考核步骤。而有的企业选用的考核方法,与自身实际业务严重脱节,考核的结果并不能反映企业业务的实际开展情况,导致考核流于形式,无法反映企业的实际行业特征和生产方式、岗位特点或是企业文化等。

## 3 汽车制造企业员工绩效激励存在的问题分析

### 3.1 绩效管理缺乏规范性和统一性

目前汽车制造企业普遍存在绩效管理不规范或不健全的情况,具体表现为一是重业务轻管理,特别是人力资源管理的运用较为缺乏,依然以传统的事务性管理为主;二是缺乏相应的绩效管理制度或规范性管理制度,有的企业制造企业甚至出现在绩效管理过程中发现一个问题下发一个文件的被动式管理模式,未从全局出发进行系统规范。三是没有针对自身实际情况对绩效管理进行分析,导致在管理过程中存在诸多问题或漏洞,且考核反馈渠道尚未建立完善,导致了上级无法验证考核方式的合理性和考核结果的信度与效度。

### 3.2 人力资源观念淡薄,缺乏对员工需求的了解

汽车制造企业由于是自负盈亏自足经营的企业,更多追求效益最大化,对人本主义的关怀相对较弱,容易忽略对员工需求的了解。然而随着经济发展和社会进步,个体对自身的需求也在不断地变化,从物质层面逐步向精神层面发展。然而大多企业制造企业依然停留简单粗暴的人力资源管理模式中,其绩效管理也只是简单的对业绩或数据的简单考评和加总,无法真正促使员工将自身发展与企业发展相关联,从而缺乏归属感和认同感,极大增加了流动性风险,更无法上升到企业凝聚力或向学习型组织变革的可能。

### 3.3 绩效考核与员工职业生涯发展间关联度还需提升

由于汽车制造企业对管理层的监督缺乏一定处罚措施,只要相关领导干部不违法重大法律法规,一般不存在降级等情况,也就是所谓的“能上不能下”,导致了管理层人员相对固定,职数受到一定限制,促使普通员工晋升道路受到阻碍,同时绩效考核优秀并不代表一定能晋升,绩效考核的结果与员工的职业生涯发展产生了脱节,导致员工对绩效考核的漠视,同时造成了管理层缺乏创新和竞争意识,企业文化趋于墨守成规。

## 4 汽车制造企业绩效考核的激励体系改进措施及建议

### 4.1 建立员工职业晋升激励管理机制

为改进绩效考核的激励体系,汽车制造企业应将员工晋升与绩效管理相关联,为此,组织一方面应为员工提供个人因素分析、环境因素、职业选择、职业路径选择、职业目标、实现目标的计划和措施、评估和反馈等方面的咨询服务,打通晋升通道,为员工提供多分支多选择的职业生涯模式,鼓励员工特别是青年员工用于脱离原有单位的固化模式,找到自身职业生涯发展与单位

发展的契合点。另一方面应通过收集、整理绩效相关信息，将绩效考核结果与员工培训、表彰与职务晋升相关联并公开关联数据指标，并制定相应的个人人才培养计划，根据绩效考核情况有针对性地对员工开展个性化培养方案，通过公平合理且全面的绩效激励体系的建立，更好地激发员工内生动力，并将其与企业发展相关联，实现二者的共生共赢。

#### 4.2 围绕员工职业晋升管理机制，建立公司项目制管理及激励平台

有了员工职务晋升激励机制后，汽车制造企业可在此基础上建立公司项目制管理及激励平台，一方面公司可建立公司级项目管理程度，通过完善公司级项目立项管理办法、公司级项目实施控制管理办法、公司级项目验收与评办法等多项措施，逐步将项目立项制度规范化、合理化、透明化，将具体项目与员工自身职业生涯晋升相关联，从而有效提升员工工作效率和工作热情。另一方面也将丰富了绩效管理的激励方式，实现绩效管理成果与实际项目间的链接，从而提升各类员工积极加入到项目经理和成员队伍中来，在推行实践中验证流程和制度，并实现绩效管理的动态优化。

#### 4.3 建立基于岗位差异的绩效考核办法

汽车制造企业的绩效考核方法较为单一，促使因不同岗位使用同一绩效考核模式而造成考核结果不公正的情况，为此企业应在建立完善考核办法前，对不同岗位进行深入分析，如将其分为经营、制造、保障等不同类别，并结合实际情况对不同类型的岗位制定不同的考核指标，确保考核的公平公正性。

#### 4.4 建立员工关怀和绩效诫勉机制

企业文化是绩效管理成效的重要保障，为提升员工的公平感知，汽车制造企业应建立“以人为本”的文化风格，其绩效管理中充分体现对员工的尊重与鼓励，通

过鼓励员工参与绩效管理、加强沟通、坚持绩效辅导交流等方式，加强员工对绩效管理的认同感。同时，建立起相应的反馈渠道，并鼓励员工对绩效考核方法的科学性、考核过程的规范性和考核结果的可靠性等进行反馈，将员工不只作为考核的执行者，更是考核监督的参与者，只有这样，才能在考核过程中不断优化完善绩效考核方式方法，最终找到最适合企业特征的考核机制。

## 5 结语

当代社会中，随着新经济时代的来临和改革开放的不断深化，企业间的竞争日益激烈，其中，汽车制造企业作为经济发展的重要推行者，其综合经营水平很大程度上决定了国家社会主义步伐的前进快慢。总所周知，企业的核心动力是对人力资本的激发和优化，因而想要在这激烈的战役中站稳脚跟，需要更好地把我人才资源并进行高效利用，其中，绩效考核是激发人力资本内生动力的重要抓手。因而汽车制造企业应加强对绩效激励的优化，从源头出发，建立公平合理的绩效激励体系，同时，充分考虑员工的个体差异，并利用不同需求建立完善差别化绩效激励措施，再次在优化管理考核机制的同时，畅通完善反馈渠道，并为保障上下级间沟通顺畅，建立便于全员信息沟通交流的平台，通过系列优化措施，把绩效激励手段和目的紧密的结合起来，将使企业在激烈的市场竞争中立足于不败之地。

#### 参考文献：

- [1]颜冠鹏, 冉启英. 供给侧改革背景下国有混合制企业绩效评价体系构建[J]. 商业经济研究, 2017(13): 91-94.
- [2]胡优玄. 互联网时代企业绩效激励创新策略研究[J]. 现代营销(下旬刊), 2017(01): 32-33.
- [3]井辉, 秦煌. 个性化人力资源管理实践: 概念、结构与测量[J]. 南京财经大学学报, 2017(02): 82-88.