

水利施工企业绩效管理体系的建设与实践

郭亚超

身份证号码: 654125xxxxxxxx3012

摘要: 水利工程在我国民生经济发展过程当中发挥着重要作用, 随着我国依法治国这一重大战略的部署, 强调该行业在发展过程当中应该趋于法制化、规范化、标准化方向发展。在这一趋势之下, 对水利工程企业管理提出了更高的要求 and 标准。绩效管理作为企业管理工作的有机组成部分, 主要是员工和管理者之间就某一目标或者标准等形成协议, 继而充分地发挥工作自主性, 完成目标, 推动企业的良好发展。文章则是基于此, 从多个层面对水利施工企业绩效管理体系的建设与实践展开了深度的探讨和分析。

关键词: 水利施工; 企业绩效管理; 体系建设

Construction and practice of performance management system for water conservancy construction enterprises

Guo Yachao

Id number: 654125XXXXXXXX3012

Abstract: Water conservancy engineering plays an important role in the development of people's livelihood and economy in China. With the deployment of the major strategy of governing the country by law in China, it is emphasized that the industry should tend to legalization, standardization and standardization in the development process. Under this trend, higher requirements and standards are put forward for water conservancy project enterprise management. As an organic part of enterprise management, performance management is mainly to form an agreement between employees and managers on a certain goal or standard, and then give full play to the autonomy of work, complete the goal, and promote the sound development of the enterprise. Based on this, the paper discusses and analyzes the construction and practice of performance management system of water conservancy construction enterprises from multiple aspects.

Keywords: water conservancy construction; Enterprise performance management; System construction

水利施工企业在发展的过程当中不断对绩效管理模式进行创新、调整、完善, 能够真正意义上提高管理水平和质量, 使得水利施工企业在愈演愈烈的经济市场当中有更大的竞争优势, 实现企业和个人绩效的持续性发展、提升。

一、绩效管理的概述

绩效管理是人力资源工作的关键和核心, 主要是为实现某一目标, 对相关过程当中所有的要素进行综合性、系统性的管理。在绩效管理当中所涉及到的内容, 包括考核对象、考核目标、工作绩效评价、工作激励等相关问题。之所以在水利施工企业当中强调加强这一管理模式的运用, 主要在于其具有显著的特征。具体可以从以下几个方面着手分析。

其一, 绩效管理主要是通过业绩计划、业绩改进、业绩考核这三个重要的过程, 对企业发展中的业绩进行系统性的管理, 是一项非常重要且有实际意义的管理系统。

其二, 绩效管理主要是以组织发展战略目标为主要导向, 就员工个人或者组织的综合素质、工作行为、工作态度、工作业绩等因素进行全过程、全领域、全方面的监测分析、考核评定, 立足于具体的情况, 实现激励员工的工作热情、挖掘员工的工作潜能、改善组织行为的目的。一定程度而言, 企业发展的主要驱动力来源于企业的员工所贡献的创造力、想象力、工作能力, 通过对员工工作能力的激励, 能够使得企业获得更好的发展。所以这一管理系统是企业生产经营活动能够实现可持续性发展的重要支撑系统之一。

其三, 绩效管理具有前瞻性。绩效管理主要是将一系列工作环节有机结合、有效衔接, 继而进行综合性的管理。它所存在的前瞻性则在于能够站在更高的层面, 立足于整体, 以更广阔的视野去看待企业的发展问题, 同时结合企业的发展目标, 对企业和员工的未来发展做出方向的指引和助推。

二、水利施工企业计算管理体系建设与实践的重要意义

我国水利施工企业在国民经济当中一直立于支柱地位, 对我国社会主义市场经济的发展产生了积极的推动作用, 随着水利施工企业的不断增加, 规模不断变大, 加强绩效管理至关重要, 这一管理环节是企业管理工作当中的重头戏, 对于企业的发展而言, 具有非常重要的现实意义, 具体可以从以下几个方面着手分析。

其一, 加强绩效管理有助于改善企业的绩效。水利施工企业无论是在劳动层面还是在管理层面, 都是属于密集型的行业, 人员比较复杂多样。因此, 加强对人员的绩效管理非常关键。通过进一步落实激励机制, 完善绩效治理体系, 能够使得员工个人的绩效有所提升, 继而作用于整个企业绩效的发展。

其二, 促使员工行为与企业目标的一致性。绩效管理对于企业或者员工而言, 都具有重要的指导意义。因此, 在水利施工企业发展过程当中, 通过建立完善绩效制度, 让员工能够对企业的发展目标有清晰明确的认知, 不断地朝着这一目标努力, 使得企业上下拧成一股绳, 增强员工的凝聚力, 做到心往一处想, 力往一处使, 借助每一位员工的共同努力, 让企业获得更好的发展。

其三, 绩效治理有助于企业真正的了解自己。在水利施工企业发展的过程当中, 通过落实绩效治理这一模式, 能够让其对自己的发展目标、当前发展存在的不足等有更清晰的认知和更深刻地理解, 继而在后期的发展当中, 能够针对性的调整, 制定发展方案、发展计划, 落实发展措施, 继而促使水利建设企业获得可持续的发展。

三、水利施工企业绩效管理体系的建立与实践途径

(一) 绩效管理体制的构建

其一, 明确岗位职责。绩效管理作为水利施工企业人力资源部门的重要工作任务, 在落实对绩效管理体系建设的过程当中, 首先应该对于企业的业务流程进行有效的梳理, 构建系统的业务框架和板块, 然后对于企业的发展目标进行细致的分解, 立足于水利施工企业业务特点、业务需求, 设置不同的工作岗位, 对于该岗位的职能范围进行划分, 对于相关工作部门, 项目组所承担的工作范围、职责任务进行细致的界定和落实。简单的来说, 在明确岗位职责过程当中可以分三步走。第一步,

立足于大局观, 确立各部门以及各项目部管理机构在企业生产经营过程当中任务。第二个步骤则是在第一个步骤的基础之上, 明确岗位的结构以及岗位的名称, 并且安排与之相匹配的工作内容。第三步则是落实岗位职责。

其二, 构建岗位指标体系。水利施工企业发展过程当中, 进一步落实绩效管理, 应该积极地构建岗位指标体系。首先, 确定指标的总体要求。以水利施工企业的实际发展目标为立足点, 对于目标层层分解, 细致划分, 然后与各个项目部门或者岗位进行有机匹配。每个岗位的工作性质、工作特点, 工作要求都是不同的。因此, 在落实指标的时候, 要结合实际。对于员工的个人指标而言, 主要应该结合员工所处岗位的工作量、工作责任、工作贡献、工作技能能力、经验要求等多方面的情况, 综合考虑, 进行匹配。员工个人的关键指标和工作目标的权重比例, 应该将两者的和控制控制在65%以上, 而对于临时性的工作指标权重, 则应该将其控制在5%~25%这个区间。其次, 确定指标的原则。对于水利施工企业绩效管理当中指标的确定原则, 具体应该具体遵循smart原则, 即S-M-A-R-T。S代表的是special, 即个体化, 每个员工都是独立的个体, 他们的工作能力、工作水平、工作之力参差不齐。所以在落实指标的时候, 应该遵循差异、个性。M表measurable, 指的是可测量性, 员工在完成工作的任务当中, 能够将相关的数据进行测量, 以此落实对员工的业绩考核。A代表的是attainable, 即可实现性。而R代表的是relevant, 有关联系。T代表的是time-based, 指的是有时效性。最后, 确定指标的方法。在构建岗位指标体系时, 对于指标确定的方法可以采用头脑风暴法、因果图分析法、数据统计法等。

其三, 确定分值的原理和方法。在水利施工企业发展的过程当中, 对于其指标体系的确定, 具体应该根据水利施工规范和标准, 然后按照工作任务可实现的难易程度, 进行权重的划分。如果难度比较大, 考核的分值就应该更高, 随之权重也应该越大。相反, 如果可实现的难度比较小, 分值越小, 权重越小。另外, 还应该遵循合理性原则, 确立指标数量的区间。同时还应该重视客观性原则, 避免由于主观因素的影响, 导致指标的确定过于随意化、情绪化。关于所采用的方法则应该结合具体的情况具体分析, 针对性地采用专家咨询法、经验判断法、调查表法等。

其四, 确定评分规则。水利施工企业在构建绩效管理体系当中, 对于评分规则的确定, 应该联系具体的工作经验, 结合员工的实际情况, 科学合理的落实评分规则。通常情况之下, 评分的细则是员工达到具体的目标, 那么就可以取得基本性的分数, 然后再设置两个区间,

分别是增分区间和减分区间,如果员工在工作当中,所表现出来的态度、行为处于某个区间,那么就可以在基础性分数上进行增减处理。另外,还应该值得注意的是在评分规则当中,应该设置两个级差,即最高目标和最低目标。在最高目标之外,或者在最低目标之下,要做出特殊处理。如果达到最高目标之外,则不能够再加相应的加分,但是如果是在最低目标之下,那么基本分也应该归零。

其五,确定指标的目标。对于水利施工企业绩效管理当中指标目标的确定,应该综合两个方面的数据,第一个是内部历史数据,第二个则是外部竞争数据。通过对于两项数据的综合考量,能够使得指标目标确定更具有前瞻性、竞争性

其六,合理选择绩效考核方法模型。水利施工企业在发展的过程当中存在着明显的个性化差异,管理基础、管理人员素质高低等方面的因素决定企业的业绩考核所采用的模型应该具有多样性。比如对于管理基础比较薄弱、员工素质还有很大提升空间的水利施工企业,那么则可以采用比较常见的、普遍的关键指标法。但对于具有一定的管理基础、员工素质相对较高的水利施工企业,那么则可以采用平衡计分卡。另外,强制分布法也是选择绩效考核方法模型当中的一种,但是由于其本身有一定的局限性,普遍适用性不高,所以对于这一类方法的使用更偏重于外企或者民企。

其七,设立绩效考核组织。绩效考核组织的确立,主要是在企业的中层、高层、基层员工当中抽取人选,组成考核委员会或者考核小组,负责落实具体的考核工作。绩效考核组织应该实行换届制,任期满之后则重新选举。

(二) 绩效考核沟通与辅导

在水利施工企业落实绩效管理体制的过程当中,企业管理者层面应该做好绩效沟通工作,以此提高绩效指标的说服力、威慑力。在具体的考核过程当中,考核小组成员可以找准时机与员工进行有效交流,实现绩效辅导。在绩效沟通和辅导过程当中,既有正面反馈也有负面反馈。正面反馈指的是让员工或者下属知道自己这一阶段的工作表现、工作贡献得到了认可和关注。负面反馈指的是当前存在哪些問題,需要怎样改变纠正,提出建议意见,使得下一步的做法更加科学、完善。

(三) 绩效考核的实施

水利施工企业所开展的绩效考核,可以说是与企业每个人的利益密切相关,因此应该加强宣讲引导,让企业的成员对于绩效考核这一模式形成正确的认知,让他们能够知道企业实施绩效考核的必要性、重要性,让员工从心理层面认可这一管理模式,继而能够有效配合,

使得绩效考核变得更加顺利。

在具体的考核当中可以分为日常考核、月度考核、年度考核,具体可以将这三项考核形式有机结合,有效衔接,使得绩效管理制度落实到企业运行的各个环节。当然,在实施这一项管理模式时,可能会遭到质疑和否定。因此,在长期的实践过程当中,应该不断地进行优化调整,使得该项制度更加完善、科学。

(四) 绩效考核结果的运用

水利施工企业落实绩效考核这一管理模式具有极强的现实意义,首先可以将具体的考核结果与员工的薪酬、福利等直接挂钩,根据具体的考核结果,对员工进行加薪、减薪、发放绩效奖金等处理。其次可以将考核结果与职务的升降进行联系。绩效考核的数据可以作为员工升职、降职的重要依据。再者,绩效考核的结果可以企业岗位轮换、调整挂钩。很多员工在岗位上不能胜任,那么则可以结合考核的实际情况,选择调换岗位。又或者可以立足考核情况,对员工进行针对性的培训,以此提升其与岗位的适配度。

(五) 绩效考核体系的改进

绩效考核体系不是一成不变的,而是应该伴随着企业的发展做出调整改进,具体应该以企业的发展战略目标为导向,重新落实绩效考核目标,调整绩效考核指标等。

四、总结

总而言之,水利施工企业在实际的发展过程当中,应该重视绩效管理体制的构建与实施,使其渗透到企业发展的各个环节当中。通过企业绩效管理能够使得水利施工企业不断的提升其竞争力,实现持续性的发展和成长,积极地应对市场残酷的竞争,免落入到被市场淘汰的境遇。

参考文献:

- [1]郭华.水利施工企业绩效考核存在的问题及对策探析[J].中外企业家,2017(21):158-161.
- [2]程晓棠.浅谈建筑施工企业员工绩效管理[J].中国集体经济,2013(36):63-64.
- [3]周红.浅议水利施工企业的绩效管理[J].河北水利,2013(05):35.
- [4]胡颖,黄小松.浅谈水利水电施工企业绩效治理的问题与建议[J].现代经济信息,2012(21):18.
- [5]叶良斌.水利施工项目员工绩效管理研究[D].重庆大学,2008.
- [6]丁文星.水利施工企业员工绩效考核存在的问题及应对措施[J].河北水利施工企业,2017(12):28-29.
- [7]陈丽.新形势下国有企业绩效考核的问题与对策探析[J].中国乡镇企业会计,2020(04):100-101.