

Common Problems and Optimization Measures in Enterprise Performance Management

Juan Ye

Kunming Yunnei Power Co., Ltd., Kunming, Yunnan, 650200, China

Abstract

Enterprise human resource management can not be separated from performance management, performance management work, can drive the improvement of enterprise management level, help enterprises to achieve high-quality development goals. The purpose of this paper is to analyze the common business performance management problems and propose measures to improve the economic management of enterprises.

Keywords

performance management; performance indicator; common problems; optimization measures

企业绩效管理常见问题及优化措施

叶娟

昆明云内动力股份有限公司, 中国·云南昆明 650200

摘要

企业人力资源管理离不开绩效管理, 绩效管理工作的顺利开展, 可以带动企业经营管理水平的提高, 助力企业实现高质量发展目标。论文针对企业绩效管理常见问题进行分析, 旨在针对相关问题提出优化措施, 完善企业经济管理工作。

关键词

绩效管理; 关键绩效指标; 常见问题; 优化措施

1 绩效管理简述

1.1 绩效管理的定义

绩效管理是指将企业的战略目标、年度经营计划层层分解至各分子公司、各部门, 并采用制定、执行、评分、辅导沟通、激励及考核等步骤来开展相关工作。绩效管理对于现代企业管理水平的提升, 对企业的高效发展有着十分重要的辅助作用。

1.2 绩效管理的重要环节

绩效管理是一个体系, 由制定绩效计划、执行绩效计划, 进行关键绩效指标评价、绩效辅导沟通、绩效考核结果运用、编制绩效评价报告构成, 绩效管理是一个完整管理链条。

一是制定绩效计划。企业通常以战略目标、年度经营计划为基础, 结合企业全面预算指标, 采用层层分解、逐级汇总、上下结合的程序在不断交流反馈的前提下, 编制各分子公司、各部门的绩效计划。制定绩效计划一般从总公司分解至分子公司, 再层层分解至分子公司的各业务部门, 最终

分解至各业务部门的具体岗位和员工。

二是执行绩效计划。绩效计划下发至各分子公司, 各业务部门、各岗位后, 各计划执行小组应严格按照绩效计划组织实施, 严格落实到分子公司, 各业务部门、各具体执行岗位, 形成全公司、全员的绩效计划执行范围。在绩效计划执行过程中, 应通过集中培训、会议讨论、公司宣传平台等途径, 开展多样化、多方位、多途径的辅导宣传, 使企业绩效管理理念深入人心。

三是进行关键绩效指标评价。进行关键绩效指标评价是按照战略目标, 业务计划进行分解的目标值对被评价对象实际完成值进行综合评价的过程。进行关键绩效指标评价时, 应重点关注各指标权重、计算公式、评分标准的设置是否合理, 在此基础上计算各业务部门各指标评分, 再根据指标权重进一步得出各业务部门的综合评价结果。

四是绩效辅导沟通。岗位绩效的完成, 需要在上级的全程辅导下完成, 员工的直接上级应根据如下要求进行绩效辅导: 根据岗位绩效考核表找出其中的改善因素, 针对岗位人员提出改进建议; 对员工在工作中遇到的问题, 主动发现及辅助解决; 针对员工能力不足的情况, 及时给予相关培训; 对员工工作中出现的偏差, 及时给予辅导和警示; 经常深入

【作者简介】叶娟(1991-), 女, 中国云南昭通人, 本科, 中级会计师, 从事税务管理、绩效管理研究。

员工工作现场，发现存在的问题，及时给予解决。

五是绩效考核结果的运用。绩效考核的结果可以侧面反映出企业经营管理的效果，企业可以通过绩效管理来增强企业管理者的主动性和积极性，通过企业绩效管理的评估和考核，可以为企业科学管理提供更加有力的依据。通过建立健全的企业绩效管理，让员工薪资管理和奖惩措施能够有效结合起来，对于企业的长期发展和员工自身能力的提高也有很大的帮助。

六是编制绩效评价报告。企业应该定期根据现实需要编制绩效评价与激励员工的管理报告，参照企业战略目标、业务计划对目前开展绩效管理工作进行阶段性总结与激励实际情况的反映。企业应定期通过回顾和分析，结合实际情况做调整，及时发现企业绩效的问题和存在的短板，不断地调整和改正，让绩效管理工作发挥最大的作用^[1]。

1.3 绩效管理功能

一是价值判断功能，通过设置绩效评价指标，记录和测算各项评价指标的实际值，并将其与目标值或以前年度完成情况，行业水平进行对比，对企业发展做出价值判断。二是预测功能，绩效管理有助于企业管理者了解企业的实际经营情况，发现企业自身的优势、劣势，对企业经营活动与绩效管理未来发展趋势进行合理预判。三是行为导向功能，绩效管理渗透在企业的事前、事中、事后管理中，引导企业主体积极主动参与经营管理，提高企业绩效和竞争优势。

2 绩效管理中的常见问题

2.1 绩效管理没有真正落地，流于形式

多数企业进行绩效管理仅仅开展关键绩效指标评价，对上一个月工作实际完成情况，上一年度工作实际完成情况进行统计。实际上，这只是绩效管理的其中一个环节，很多企业容易将其他重要环节忽略，没有对其他各环节开展相关工作，大多数企业员工甚至部分管理层未认识到企业实施绩效管理的意义，认为绩效考核是考核自身工资的，特别是一些实施末位淘汰的企业，企业员工更是认为绩效考核结果是企业解雇、淘汰员工的手段，这会导致公司员工缺乏安全感，公司员工没有切实感受到企业实施绩效管理对其带来的益处，企业员工在整个绩效管理过程中处于被动、劣势地位^[2]。

2.2 绩效管理关键绩效指标设置不合理

企业关键绩效指标设置是否合理直接决定最终绩效评价的整体结果，是对业务计划、年度预算指标进行简单平均，未结合企业当下发展的阶段、内外部环境因素，或者对各部门长期沿用以前年度指标，或者仅仅设置一些在现行经济环境影响下公司一线员工无法切实完成的如收入、利润等指标，上述情况都会导致关键绩效指标与员工实际工作无法有效结合，因此失去了设置关键绩效指标的意义。总的来说，绩效管理关键绩效指标设置不合理将导致错误的价值传导或经营管理失败。

2.3 绩效管理中员工参与度较低

绩效管理主要用于激励员工以正向的、积极的状态投入日常管理工作中，促进员工工作能力提升，因此企业的每一位员工都应该参与其中。往往实际过程中，虽然企业制定了关键绩效指标，但只有少数员工知道本部门挂钩的绩效指标，每个月、每个季度、每年的绩效指标完成情况不了解。其次，对于员工人数较多的企业，绩效考评后的绩效反馈沟通只能挑选少数人员进行，未能实现真正的人人参与、人人反馈。同时存在部分员工在绩效反馈时不认真、敷衍了事，导致企业最终获取的绩效反馈不真实、不准确。最后，企业对绩效管理的宣传不到位，涉及员工绩效、绩效挂钩的工资做出保密要求，因此对绩效考核的诸多指标缺乏深刻认识^[3]。

2.4 企业绩效管理数据采集与分析能力较低

目前，企业可在互联网下获取绩效管理数据，如有些企业已经借助人力资源管理系统进行企业绩效管理数据采集与分析，但有可能只是简单将线下的关键绩效指标打分表照搬到网络平台。因硬件设施不配套、信息共享技术落后导致绩效评价数据采集完成后也不能实现信息及时共享。同时由于绩效评价数据采集并不全面，必然会降低数据信息利用率。人力资源管理系统有利于提升数据分析及数据共享效率，当数据质量较低或信息不精确时，很容易导致数据分析结果与实际情况不符，必定会影响绩效管理的科学性，阻碍企业绩效管理工作的顺利开展。

2.5 未按要求编制绩效评价报告

企业应定期通过回顾和分析绩效管理工作，查找企业绩效管理工作中存在的短板，促进企业不断修正绩效管理指标，不断优化绩效计划，改进未来绩效管理工作。未按要求编制绩效评价报告，不能有效对绩效管理的成果进行回顾与分析，总结出成功的经验。未按要求编制绩效评价报告，公司管理层不能看到目前企业实施绩效管理带来的好处及绩效管理过程中存在的问题，同时对企业未来绩效管理工作不能提供行之有效的管理建议。

3 绩效管理的优化措施

3.1 贯彻落实绩效管理

首先，企业关键绩效指标考核应当合理、公平、公正，不得夹杂个人情感，考核方式应多元化。对员工考核时，可以先让员工填写关键绩效指标实际完成值进行自评，管理者再结合部门绩效对每一个员工进行打分，这样让每一个员工都参与到绩效管理中，激发员工积极性、主动性。其次，员工的薪酬待遇调整、岗位调整、技能竞赛、先进表彰都与绩效考核结果息息相关，通过绩效考评的激励作用，使员工意识到自身价值，增强工作的积极性与主动性。最后，建立与绩效管理相匹配的企业文化，将绩效管理融入企业文化，企业员工在企业文化的带领下，用昂扬的工作斗志投身企业的发展壮大。

3.2 科学设计考核指标

首先,企业应全面预算指标、经营计划相关的指标进行合理分解,同时采用定性与定量、财务与非财务、正向与反向指标相结合的方式设置关键绩效指标。如财务管理部,设置利润总额、应收账款周转率、金融与税收政策创收等经营指标;生产部门,设置存货控制、制造费用降本等关键指标;销售部门,设置销售收入、销售回款、产品销售运费控制等指标。其次,对过于主观的指标尽可能量化,如公务用车服务转变为公务用车需求满足率,信息化管理转变为信息化建设管理与实施的顺畅程度及故障处理及时率。最后,不同的行业、企业以及企业发展的每个阶段,绩效指标的設置以及各指标的重要程度也不相同。

3.3 改变绩效沟通方式,提高绩效管理水乎

绩效沟通是企业绩效管理中必不可少重要环节,绩效沟通可以促使员工真正理解绩效激励与考核的意义,使企业逐渐形成以激励为主导的绩效沟通渠道。绩效考核后的沟通交流既有利于被考核者理解并认识企业绩效管理方式,也有利于管理层清晰认识本部门的员工,发现员工优秀技能并加以充分利用。例如,企业可以实施绩效考核后的绩效反馈,员工可以申诉最终考核结果是否合理,展示工作中比较成功的方面和核心能力,认知工作和绩效需要改进的方面及个人明显的弱点和不足。通过绩效沟通对员工进行企业绩效管理模式的宣传指导,消除员工对绩效考核中的消极抵触心理,增强员工对企业的绩效管理意识。

根据员工绩效考核情况找出需要加以改进的方面,针对具体岗位提出合理化建议。针对员工在工作过程中遇到的困难,主动发现并帮助解决;针对员工能力不足的情况,及时给予相关培训;对员工工作中出现的偏差,及时给予辅导和警示;经常深入员工工作现场,发现存在的问题,及时给予解决。将绩效管理融入企业员工职业规划发展中,绩效考核成绩影响着企业员工职业发展,促使企业发展与员工成长目标一致,实现双方共赢的发展道路^[4]。

3.4 提升绩效管理数据采集与分析能力

将信息共享、大数据技术等渗透到绩效管理各个环节,提升数据信息采集,信息共享效率。企业通过建立人力资源管理系统的绩效管理平台,在实现各部门数据融合的基础

上完善企业绩效管理数据库。在实践中不仅要重视线上、线下的数据采集,也应及时对数据库进行更新。除此之外,为提升数据分析能力,企业还应加强对于数据统计的监督与管理,防止出现数据造假、数据瞒报等违规行为。运用信息共享、大数据技术等实现信息实时接收,有利于防止数据应用各环节出现问题,实现对数据的高效处理^[5]。

3.5 编制绩效评价与激励管理报告

企业应定期或根据需要编制绩效评价与激励管理报告,参照战略目标、业务计划对目前开展绩效管理工作进行阶段性总结。通过总结成功经验,指导分子公司完善绩效管理相关工作。在总结中发现绩效管理工作中存在的问题及短板,促进企业不断调整绩效管理,优化绩效管理流程,加强绩效沟通反馈,改进未来绩效管理工作。

4 结语

综上所述,绩效管理是企业生产经营活动中的一项重要管理工作,绩效管理工作的开展,可以带动企业经营管理水平提高,助力企业实现高质量发展目标。特别是大数据时代的到来,对企业绩效管理调整迫在眉睫,企业管理人员应高度重视目前绩效管理各环节存在的短板和问题。借助信息共享、大数据技术的优势,改变传统绩效管理理念与管理模式,贯彻落实绩效管理、科学设计关键绩效指标、创新绩效管理沟通方式,不断改进企业绩效管理水平。通过采取上述优化措施,使得绩效管理与企业战略目标,年度经营计划相协调,使得企业员工深刻理解绩效管理理念,使企业发展与员工成长目标一致,实现双方共赢的发展道路。

参考文献

- [1] 财政部.管理会计应用指引第600-603号——绩效管理相关应用指引[S].
- [2] 杨倩.大数据背景下国有企业绩效管理优化策略研究[J].市场周刊,2023(10):150-153.
- [3] 赵小婷.企业绩效管理与薪酬管理机制的结合探析[J].现代商业,2022(3):75-77.
- [4] 刘文雅.我国企业绩效管理创新性研究[J].现代营销,2022(4):3.
- [5] 曾雪华.企业财务绩效管理现状及对策研究[J].财务管理,2023(13):149-152.