

# Exploration of Benchmarking Management in Performance Management Work

Yuhua Liang

Guangxi Tobacco Company Guigang City Company, Guigang, Guangxi, 537100, China

## Abstract

In modern enterprise management, human resource management is increasingly valued, emphasizing effective motivation for employees and maximizing the role of talents, which is inevitably a key direction for enterprise development. In the face of a complex international environment, the success or failure of enterprise competition largely depends on the quality of human resources they possess and the degree to which they are utilized. To improve the core competitiveness of enterprises and achieve high-quality development, it is necessary to attach importance to talent and do a good job in motivating internal employees. Therefore, it is necessary to establish a scientific and comprehensive internal incentive management system for enterprises, which puts forward higher requirements for enterprises.

## Keywords

benchmarking management; performance management; structure

## 对标管理在绩效管理工作中的探索

梁予华

广西烟草公司贵港市公司, 中国·广西 贵港 537100

## 摘要

在现代企业管理中,人力资源管理越来越被重视,注重对员工进行有效激励,最大程度地发挥人才的作用,必然是企业发展的重要方向。面对复杂的国际环境,企业竞争的成败在很大程度上取决于其拥有的人力资源质量及其发挥的程度。要想提高企业核心竞争力,取得高质量发展,就要重视人才,做好企业内部员工激励工作。因此,需要建立科学、完善的企业内部激励管理体系,这就对企业提出了更高的要求。

## 关键词

对标管理; 绩效管理; 构建

## 1 引言

论文以烟草商业企业为研究对象,通过分析其人力资源情况和公司激励机制现状,浅谈对标管理理念与绩效管理相融合,构建激励管理新体系的设想,通过激发员工潜力,达到企业发展的最终目标。

## 2 新形势下,烟草商业企业内部激励管理的现状分析

### 2.1 研究的背景

在现代企业管理中,很多管理者逐渐认识到,人力资源是企业发展的根本,企业员工激励机制是人力资源管理中的一个重要组成部分。企业激励管理是对企业内部员工的绩效管理的一个最终目的,旨在通过科学的绩效管理体系调动

企业内部员工的积极性、主动性和创造性,从而在工作态度更加上进,工作更加有效率,提升企业整体的竞争力,这对企业高质量发展具有十分重要的现实意义。为了保持经济平稳运行,现代企业的发展离不开人才的发展,企业管理者更应该以人为本,对人力资源进行管理,必须运用现代企业管理思想对企业进行管理,亟需构建一套科学的激励管理体系。通过加强对企业内部员工的激励,提高团队士气,激发员工的积极性,充分发挥、挖掘员工的潜能,打造一支高素质团队,以应对外部的各种变化,助推烟草商业企业管理实现高质量发展<sup>[1]</sup>。

### 2.2 构建体系的意义

党的十八大以来,习近平总书记对人才工作作出一系列重要指示。党的十九大把人才强国战略列为决胜全面小康的七大战略之一,赋予人才工作新的时代内涵。激发员工潜能,构建高质量团队,是贯彻落实高质量发展决策部署的重要基础、人才保障。企业通过激励管理,激励员工的工作更加投入;促使员工开发自身的潜能,提高他们的工作满意

【作者简介】梁予华(1979-),女,中国广西贵港人,本科,从事统计、会计、审计研究。

感；增强团队凝聚力，改善团队绩效；通过不断的工作沟通和交流，发展员工与管理者之间的建设性的、开放的关系；给员工提供表达自己的工作愿望和期望的机会。激励管理是实践性很强的管理活动，大部分企业运用效果并不理想，具体表现在以下几点：

①激励管理体系不够健全。激励管理应该是整个企业管理过程中的一个有效的工具。如企管部门综合科搞年度重点工作考核，人力科搞激励，安全、党群、纪检各自负责业务范围内的考核，绩效各搞各的，职能分裂，不够体系化。人力资源管理、激励管理与绩效管理三足鼎立，统筹协调方面的工作较少，各自为政、互不相干，三者之间真正联系并不多。

②激励管理途径不够完善。激励管理体系或者绩效评估方法不够科学完善，错误认为绩效管理是一项额外的工作。很多中层管理者认为只要把主营业务工作做好，绩效管理无所谓。有要求才会去做绩效管理，对考核部门要求的绩效管理应付了事，管理层无法争取到员工的主动性，员工也不知道自己下一步的努力方向，影响企业的文化氛围，影响员工的士气、凝聚力，影响基层员工对管理层的信任。

③激励机制效果不够明显。烟草商业企业目前对员工的激励主要是物质激励，是目前最常用的员工绩效管理方法，精神层面的激励较少运用。目前烟草商业企业员工激励更多的是负向激励，正向激励比较少。在员工的绩效考核中，绩效分只是扣分，很少有加分项，对员工缺乏正面强化，激励员工积极性、潜能的管理体系较少。

④绩效考核缺乏公正性。目前企业的年度考核目标都分解至各部门，各部门的主管人员了解企业的战略目标或者年度的考核目标，但是无法将分解到本部门的工作目标任务转化成量化的可考核指标内容。主要原因是部门负责人害怕过严的绩效评估造成利益分配时对自己部门的员工不利，或者过严的绩效评估会使自己的员工不拥护、不维护自己。

### 3 烟草企业绩效管理新体系的构建思路

开展企业激励管理过程中，融入对标管理的理念和方法，通过实施对标管理，有效激发广大员工的活力，提高企业整体竞争力。使企业激励（绩效）管理更加科学、更加可操作。

“对标”就是对比标杆找差距。对标管理的管理方法很适用于目前的企业管理。对标管理包含内部对标和外部对标。内部对标管理就是企业内部不同的部门有相似的功能，通过比较这些部门，有助于找出内部业务的运行标准，即将企业自身的最好水平作为内部标杆，通过与标杆比较，不断超越自我的一个管理手段、过程<sup>[2]</sup>。

#### 3.1 构建新的激励管理体系。

薪酬管理、绩效管理、人力资源管理是构成企业激励管理体系的几大模块，它们是相辅相成的有机整体，是密

不可分的一个系统工程。烟草商业企业要面临的问题就是要系统化地对员工进行考核评价、激励员工，将员工考核结果与企业发展的目的相统一。

### 3.2 科学建立指标体系

#### 3.2.1 指标设计

建立起适合企业自身实际的激励考核指标体系，指标体系设置上应涵盖日常工作的全部内容，既要包括日常经营指标、安全生产、学习提升、科技创新等要素，也要包含党建工作等指标，真正将企业方方面面的工作内容纳入激励管理体系，确保激励指标体系与企业管理中心工作有效结合。每项指标要有对应的含义、计算方法、统计周期、具体的措施和考核标准。数量指标要以工作完成的比例作为考核标准，质量指标要按照实现的效果衡量，可以分为优秀、良好、一般、差四个等级，分别赋分进行量化衡量，各项指标纳入一个激励考核体系当中。

①指标分类。指标设置既包括日常工作指标、党建工作指标、安全管理、学习类指标、科技创新指标、综合类指标等（如表1所示）。真正体现企业方方面面的，确保指标体系与企业管理有效结合。

②指标分组。对部分指标，按照员工的年龄和岗位情况进行分组。如分为机关管理人员为一组、一线业务人员为一组，或者青年员工分为一组等（如表1所示）。以本组先进值为标杆。

表1 激励考核指标体系

序号	指标类别	指标名称	统计周期	对标组别	数据提供部门	指标说明（计算方法）
1	日常工作指标	经营指标	月度	业务组		
2		岗位职责履行	月度	不分组		
3		行为规范	月度	不分组		
4		劳动纪律	月度	不分组		
5		岗位廉政风险控制	月度	不分组		
6	工作计划完成情况	工作数量完成情况	月度	管理组		
7		工作质量完成的情况	月度	管理组		
8	安全管理类	个人安全	季度	不分组		
9		办公区域安全	季度	不分组		
10		学习教育情况	季度	党员组		
11	党建类	参加党组织活动情况	季度	党员组		
12		党费缴纳情况	季度	党员组		
13		纪律情况	季度	党员组		
14		组织生活会情况	年度	党员组		
15	学习提升类	职业技能提升情况	年度	青年组		
16		专业技术职务提升情况	年度	青年组		
17		其他素质提升情况	年度	青年组		
18	业绩类	荣誉表彰情况	年度	不分组		
19		劳动竞赛、其他比赛获奖情况	年度	青年组		
20		论文获奖情况	年度	青年组		
21		创新创造情况	年度	青年组		
22	综合类	360满意度调查	年度	不分组		
23		客户投诉情况	季度	不分组		

#### 3.2.2 建立指标体系的原则

①指标量化原则。坚持“没有不可量化的指标”的原则，每项工作内容要转化成量化，方便考核。

②指标设置要突出重点。根据各层级各分组各岗位工作内容、工作的重点程度赋予相应的权重。

③指标体系动态管理原则。根据企业的年度战略目标、部门阶段性工作重点，对指标体系进行动态管理，对指标体系、指标内容、指标的考核频度进行修改、完善。

### 3.2.3 建立绩效对标评价机制

建立“横向与同事比，纵向与自己比”的评价机制，从指标排名和指标改善提升情况两个方面，以月度/季度/年度为周期对全部指标分层分组进行综合评价。

#### ①评分规则。

横向对比得分：以各项指标值与全市（本组）先进值对比的差距比例作为计分依据，先进值得满分5分。

纵向提升得分：以各项指标同比变化情况与全市（本组）同比提升最大值对比的差距比例作为计分依据，同比提升最大得满分5分（如表2所示）。

对标指标综合得分：以百分制计算的横向对比得分与纵向提升得分之和，也可以对横向和纵向赋予权重，比如横向得分占60%，纵向得分占40%，两者之和就是最终得分。

还可以每个类别的指标更加工作重要性赋予一个权重，得出横向和纵向得分后，分别乘以权重，再算综合得分（如表3所示）。

#### ②计算公式。

横向对比得分计算公式：

$$\text{效率类指标分值} = \text{测量指标值} / \text{先进值} \times 5 \text{分}$$

$$\text{费用类指标分值} = [1 - (\text{测量指标值} - \text{先进值}) / \text{先进值}] \times$$

$$5 \text{分纵向提升得分计算公式：}$$

$$\text{分值} = \text{测量指标同比变化值} / \text{同比提升最大值} \times 5 \text{分}$$

$$\text{综合得分} = \text{横向对比得分} \times \text{权重} + \text{纵向提升得分} \times \text{权重}$$

综合得分转换为百分制，计算公式为：

$$\sum \text{综合得分} / \sum \text{满分} \times 100$$

表2 纵向提升得分

序号	指标类别	指标名称	统计周期	对标组别	本期累计实现	去年同期累计实现	同比±/%	横向标杆值	纵向标杆值%	周期横比得分	周期纵比得分	综合得分
1	日常工作指标	经营指标	月度	业务组								
2		岗位职责履行	月度	不分组								
3		行为规范	月度	不分组								
4		劳动纪律	月度	不分组								
5		岗位廉政风险防控	月度	不分组								
6	工作计划完成情况	工作数量完成情况	月度	管理组								
7		工作质量完成的情况	月度	管理组								
8	安全管理类	个人安全	季度	不分组								
9		办公区域安全	季度	不分组								
10	党建类	学习教育情况	季度	党员组								
11		参加党组织活动情况	季度	党员组								
12		党费缴纳情况	季度	党员组								
13		纪律情况	季度	党员组								
14		组织生活会情况	年度	党员组								
15	学习提升类	职业技能提升情况	年度	青年组								
16		专业技术职务提升情况	年度	青年组								
17		其他素能提升情况	年度	青年组								
18	业绩类	荣誉表彰情况	年度	不分组								
19		劳动竞赛、其他比赛获奖情况	年度	青年组								
20		论文获奖情况	年度	青年组								
21		创新创造情况	年度	青年组								
22	综合类	360度满意度调查	年度	不分组								
23		客户投诉情况	季度	不分组								

表3 对标指标综合得分

序号	指标类别	指标名称	统计周期	对标组别	权重%	横向得分	纵向得分小计	纵向得分	纵向得分小计	综合得分	
1	日常工作指标	经营指标	月度	业务组	15						
2		岗位职责履行	月度	不分组							
3		行为规范	月度	不分组							
4		劳动纪律	月度	不分组							
5		岗位廉政风险防控	月度	不分组							
6	工作计划完成情况	工作数量完成情况	月度	管理组	15						
7		工作质量完成的情况	月度	管理组							
8	安全管理类	个人安全	季度	不分组	15						
9		办公区域安全	季度	不分组							
10	党建类	学习教育情况	季度	党员组	15						
11		参加党组织活动情况	季度	党员组							
12		党费缴纳情况	季度	党员组							
13		纪律情况	季度	党员组							
14		组织生活会情况	年度	党员组							
15	学习提升类	职业技能提升情况	年度	青年组	15						
16		专业技术职务提升情况	年度	青年组							
17		其他素能提升情况	年度	青年组							
18	业绩类	荣誉表彰情况	年度	不分组	15						
19		劳动竞赛、其他比赛获奖情况	年度	青年组							
20		论文获奖情况	年度	青年组							
21		创新创造情况	年度	青年组							
22	综合类	360度满意度调查	年度	不分组	10						
23		客户投诉情况	季度	不分组							
合计					100						

## 4 新的激励管理体系的好处

### 4.1 企业管理水平得到提高

通过在绩效管理、激励管理中实施对标管理手段，企业内部各层级员工指教交流将会加强，标杆示范引领作用得到充分发挥，员工积极性、主动性将得到增强，企业整体管理水平得到改进和提高<sup>[1]</sup>。

### 4.2 企业员工凝聚力不断增强

通过全方位的激励管理，员工队伍中形成了比学赶帮超的良好氛围，员工队伍保持了良好的精神状态，个人能力与工作绩效得到了提升。

### 4.3 激励管理更具实操性

将对标管理融入激励管理，使激励管理工作更具实操性，各项工作有据可依，有量可评，指标层层分解，增强了企业内部员工的责任感和主动性。对标过程中，有效激励员工不断进行自我改进，员工勇于开拓进取，企业员工整体素质得到不断提升。

### 4.4 员工满意度提高

企业通过激励管理，针对员工的个人素质及需要，为

员工制定合理的职业生涯规划，如工作激励、培训学习、职务升迁、职业通道等，员工实现自身价值的需求得到满足，企业也得到发展。

## 5 结语

在知识经济快速发展的今天，企业发展中，人的因素日益重要。员工将成为促进企业持续发展的中坚力量和关键因素，充分调动员工的积极性成为企业管理的重点。企业应该更多考虑如何激发员工活力，积极开展激励机制的研究，融入更多科学有效的管理办法，从不同的角度整合和激活企业有限的人力资源，提升激励管理系统各要素之间的协同效能，从而带动整个企业的健康发展，为企业高质量发展打好基础。

## 参考文献

- [1] 余洋.烟草企业人力资源管理现状及对策[J].市场周刊,2009(5):2.
- [2] 姚素萍,彭元.烟草企业人力资源管理现状与发展趋势[J].黑龙江科技信息,2012,6(6):133-135.
- [3] 鲍加英.烟草企业加强人力资源管理的策略探讨[J].科技资讯,2011,7(14):98-100.