

The Problems and Solutions in Performance Evaluation Management of State-owned Mixed Ownership Reform Enterprises in China

Yang Liu

Shanxi Yellow River Water Ecological and Environmental Protection Holding Co., Ltd., Taiyuan, Shanxi, 030000, China

Abstract

In order to promote the sustained growth of China's state-owned capital and state-owned enterprises, and implement the strategic deployment of China's state-owned enterprise reform, China's state-owned mixed ownership reform enterprises have emerged. But with the establishment of China's state-owned mixed ownership reform enterprises, problems such as outdated thinking and imperfect mechanisms in performance evaluation management are becoming increasingly prominent. These issues will not only affect the normal development of China's state-owned mixed ownership reform enterprises, but also affect the normal income of employees in the enterprises. Performance evaluation management often determines the success or failure of enterprise organization and operation. Based on this, this paper starts from the reform of performance evaluation management, analyzes the problems in performance evaluation management of China's state-owned mixed ownership reform enterprises, and proposes an evaluation management method that combines KPI evaluation with 360 evaluation to optimize human resources and quickly improve enterprise management level.

Keywords

mixed ownership reform enterprises; performance evaluation; KPI assessment; 360 assessment

中国国有混改企业绩效考核管理中存在的问题及解决办法

刘洋

山西黄河水务生态环保控股有限公司, 中国·山西太原 030000

摘要

为促进中国国有资本和国有企业效益持续增长, 通过产权市场、股票市场等市场化平台, 实施中国国有企业混合所有制改革, 全面落实中国国企改革战略部署, 中国国有混改企业应运而生。但随着中国国有混改企业的组建, 绩效考核管理中存在的诸如思想落后、绩效考核管理制度不完善等问题日益突出。这些问题不仅会影响中国国有混改企业的正常发展, 还会影响企业中员工的正常收入。绩效考核管理往往决定了企业组织经营的成败, 基于此, 论文从绩效考核管理改革出发, 分析中国国有混改企业绩效考核管理中存在的问题并提出将KPI考核与360考核相结合的考核管理办法, 优化人力资源管理, 着力提升企业管理水平。

关键词

混改企业; 绩效考核; KPI考核; 360考核

1 引言

近年来, 中国国有混改企业改革进入新发展阶段, 陈先川认为, 国有企业混合所有制改革旨在通过引入民间资本, 改变国有企业的单一所有制结构, 提高企业的经营效率和市场竞争力^[1]。中国国有混改企业的成立, 为中国国有企业效益实现降杠杆、减负债起到一定的作用, 企业竞争力、控制力、影响力、创新力明显增强。但混改企业的人事管理制度却没有与时俱进, 收入能增能减、员工能进能出、管理人员能上能下的人事制度并不完善, 绩效考核管理办法是企

业管理中重要的一环, 现有的绩效考核管理办法与混改企业的现实发展不匹配, 影响企业经理层和员工的工作积极性, 进而不利于企业的良性发展。因此, 有必要深入推动中国国有混改企业绩效考核管理办法的深化变革。论文从现有国有企业绩效考核管理现状出发, 深入探索国有混改企业KPI与360绩效考核办法相结合的绩效考核管理体系建设, 进而推动中国国有混改企业的稳步发展。

2 国有混改企业绩效考核管理现状

企业人力资源管理包括六大模块, 绩效考核是人力资源管理中的重要一环, 是一种双向沟通的过程。蔡文琴认为, 绩效考核是企业管理的重要环节, 它可以帮助企业了解员工的工作表现, 企业采取激励措施, 有利于提高员工的工作积

【作者简介】刘洋(1990-), 女, 中国山西人, 硕士, 人力资源管理师, 从事人力资源管理研究。

极性,从而促进企业的可持续发展^[2]。通过绩效考核,经理层可以掌握员工的近期工作现状和经营指标完成情况,员工可以了解自己的工作任务以及工作的进展,多次沟通后,促进企业经营业绩完成的同时,增强经理层和员工的幸福感、获得感、归属感。但是,中国国有混改企业整体成立时间不长,绩效考核管理与国有混改企业发展的速度不相匹配,现行的绩效考核管理办法没有充分实现其应有的价值,中国国有混改企业中少许员工存在“大锅饭”思想情况仍然存在,绩效考核管理办法及实施细则不完善等问题突出,绩效考核管理与经济效益指标没有挂钩,没有建立切实可行的绩效管理体系,没有充分发挥绩效考核管理的作用。

2.1 国有混改企业“大锅饭”思想

在中国国有混改企业中,管理层更倾向于让员工按部就班地完成工作,员工认为干多干少、干好干坏一个样,存在摸鱼思想,丝毫不关心企业的生存与发展,企业经理层与员工沟通较少,员工认为企业无论经营状况好坏,企业都要给员工发放工资,企业的经营水平与员工的薪酬没有挂钩,造成经理层压力较大,员工漠不关心,员工与企业没有融为一体,员工没有主人翁的思想,薪酬发放大平均主义严重,经理层和员工在思想层面没有意识到绩效考核对企业和员工发展的意义,管理层没有引导员工思想转变,员工没有充分理解绩效考核,对绩效考核产生错误思想,盲目认为绩效考核是无用功,增加了工作量。

2.2 没有明确的绩效考核管理办法

中国国有混改企业成立时间较短,与之配套的绩效考核管理办法仍在摸索阶段。混改企业根据自身特点成立,一般由多家股东派驻的领导人员和员工组成,股东方众多的情况下,治企思路较多,影响绩效考核管理办法的制定。现行的混改企业仍然沿用国有企业的绩效考核管理办法,没有结合企业所处的行业发展阶段、上下游环境、自身企业风格制定“一企一绩效”符合时代发展特色的绩效管理制度。绩效考核管理中无论是考核指标的设立,还是考核流程都处于缺乏状态,考核指标设立不当,进一步让员工对绩效考核产生不良情绪,考核流程不完善,管理人员在实施考核工作中,处于被动状态,整个绩效考核工作无法顺利进行下去,影响绩效考核工作的进展,最终导致员工的职业发展生涯固步自封,影响企业的经营效益增长。

2.3 没有健全绩效考核长效机制

中国国有混改企业绩效考核管理办法仍然沿用过去国有企业的绩效考核管理办法,绩效考核体系整体上过于老旧,没有对标对表业内标杆企业,绩效考核完成情况没有与薪酬挂钩,考核的奖惩差距不大,考核结果没有作为员工岗位职级升降(培养、交流、使用)、薪酬分配、评先评优、劳动合同签订、教育培训等的重要依据,绩效考核管理办法不能和当前企业发展状态同步,影响企业现在的发展。同时,企业中无论是经理层,还是员工,对绩效考核管理办法没有

完整的认识,企业单方面对员工进行绩效考核,关于绩效考核的意见,员工无处申请复核,进一步降低了员工对企业绩效考核的满意度,从而使员工对绩效考核产生抵触心理,不利于企业绩效考核管理的推进。

3 国有混改企业绩效考核管理办法解决办法的探索

根据中国国有混改企业绩效考核的现状,为了激励员工,激发员工的工作积极性和工作热情,提高工作的效率和劳动生产率;为了优化国有混改企业的组织队伍,精准提高人才队伍的素质,增强团队的凝聚力;为了能够及时反馈员工的绩效表现,经理层能够及时调整工作方案,为企业的经营发展提供依据,绩效考核管理办法探索势在必行。

3.1 多措并举,转变思路

中国国有混改企业可以通过向同行业先进企业调研学习,或者向绩效考核咨询服务公司咨询,在中国国有混改企业中树立以绩效考核高低论成败的思路,经理层和员工转变思路,深刻领悟绩效考核在企业发展中处于重中之重的地位,将企业绩效考核纳入公司人力资源管理规划中,提高经理层管理水平的同时,员工也能清楚认识到自己工作的状态和工作水平。另外,企业的发展,不仅取决于经理层决策水平的高低,同时也与员工能力水平挂钩,加强经理层和员工的沟通,经理层转变对绩效考核管理的思路,经理层合理引导员工,员工认真配合完成绩效考核,经理层和员工都能充分认识到绩效考核管理对企业的发展和员工的职业发展的重要性,共同推动绩效考核的实施,从而实现企业和员工共赢。

3.2 制定行之有效的绩效考核管理办法

张兰认为,在国企混改背景下,建立完整的绩效考核体系,不仅能够快速提升管理水平,更能进一步节约企业资源^[3]。当前中国国有混改企业制定绩效考核管理办法迫在眉睫。在论文中,假设中国国有混改企业组织架构为三级架构,具体见图1,从上至下分为董事会、经理层、部门员工。

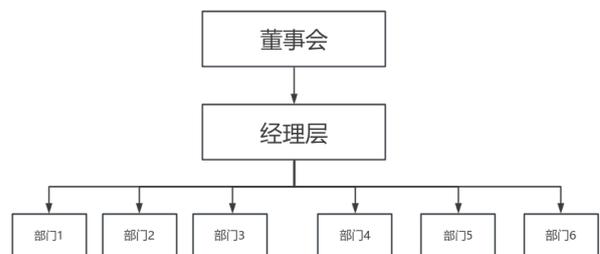


图1 国有混改企业组织架构图

以上述企业组织架构为例,中国国有混改企业在绩效考核中可以采用KPI与360相结合的绩效考核管理办法实施绩效考核。其中,经理层考核采用KPI考核办法,员工考核采用360考核办法。杨晨认为,企业绩效考核是企业管理中至关重要的环节,关键绩效指标(KPI)是影响企业绩

效的重要因素之一^[4]。KPI考核是绩效考核管理中的常用考核管理办法,在进行KPI考核时,通过对关键指标的合理设置,明确需要完成的经营业绩指标,董事会根据经理层完成经营指标情况,为经理层核定薪酬,经理层的薪酬与KPI指标完成情况紧密结合,指标的设置明确经理层的工作内容,为经理层的工作指明了方向,考核指标设置时,要将数据进行量化,以便打分。杨晓云认为,360度绩效考核是目前常见的绩效考核方法之一,越来越多的企业将其运用在日常的绩效管理工作中来提高企业的管理水平^[5]。360考核办法是一种全方位的考核办法,无论是自己,还是领导,同事,下级,都可以对员工进行考核,通过合理设置考核标准,诸如专项指标和通用指标,专项指标指的是和员工岗位息息相关的指标,比如该员工是工程造价岗位,专项指标设置时要与造价工作相关;通用指标指的是和工作状态方面的指标,比如是否按时考勤等,通过360绩效考核办法,员工能准确地了解自己的工作完成情况和其他人员对自己的评价。

经理层KPI考核具体思路是,董事会与经理层在年初签订经营业绩目标责任书,在经营目标责任书中,根据经理层的岗位职责,合理划分经营业绩指标,例如,全年需完成的营业收入、发生营业成本、毛利率、毛利润等,设置考核标准,根据年底经营指标完成情况,合理发放绩效。员工360考核具体思路是,员工的考核可以分为季度考核和年度考核两部分,对应的薪酬就是季度绩效和年度绩效,在每个季度末开展季度考核,年底开展年度考核,季度考核的内容是本季度需要完成的主要工作任务,年度考核的内容是将董事会与经理层签订的经营目标责任书进行合理分解,开展年度考核。360考核采用自评与他评相结合的办法开展,自评是员工自己结合岗位特点,设置考核指标和评价标准,为自己打分,考核指标中除了业绩外,可以适当增加德、能、勤、绩、学、廉等考核指标;他评是经理层、同事为员工打分,将自评与他评按照一定的比例合计分数后,将员工考核成绩分为4级,进而兑现考核绩效,具体见表1。

3.3 建立绩效考核长效机制

关于绩效考核,一是要提高经理层和员工的重视程度,改变思想。经理层和员工共同学习绩效考核管理办法课程,

经理层认识到绩效考核管理可以将自己释放出来,提高管理效率,员工也要深刻认识到绩效考核与自己的切身利益息息相关,从而使经理层和员工从思想上转变对绩效考核的认知。二是开展绩效考核时,要契合公司发展实际,从公司实际出发,制定考核指标,制定明确的绩效考核指标,将考核指标量化,增加可操作性,经过绩效考核,经理层和员工要明确工作任务和知道工作质量、工作效率等是否达到了预期目标。三是绩效考核后,经理层要分析绩效考核情况,了解员工对绩效考核的建议和是否满意,如果整体分数都偏低的话,需要经理层明确绩效考核偏低的原因,统筹考虑,促进企业健康发展。

表1 绩效发放标准表

类别	评价标准(分数)	绩效发放标准
一级员工	[90,100]	100%
二级员工	[80-90)	85%
三级员工	[70-80)	70%
四级员工	[0-70)	60%

4 结语

综上所述,中国国有混改企业可以通过KPI与360相结合的方法进行绩效考核管理,不仅可以提升员工的幸福感、获得感,而且可以保障企业的进一步稳定发展,使得绩效考核管理办法成为中国国有混改企业发展的新引擎。

参考文献

- [1] 陈先川.混合所有制改革对国有企业绩效评价影响的研究[J].中国管理信息化,2023,26(20):114-116.
- [2] 蔡文琴.简析国企人力资源管理中的绩效考核[J].人才资源开发,2023(24):82-84.
- [3] 张兰,孙旌凯,薛东波.混改背景下国有企业绩效考核体系创新研究——基于KPI与OKR比较的借鉴与启示[J].税务与经济,2022(6):101-106.
- [4] 杨晨,王健,高珊.关键绩效指标在企业绩效考核中的运用策略分析[J].人才资源开发,2023(24):94-96.
- [5] 刘晓云.企业应用360度绩效考核存在的问题及解决策略[J].投资与创业,2023,34(16):91-93.