

从优化人员绩效管理角度思考提高劳动生产效率路径

李君¹ 马艺晏²

1 北京航天长征飞行器研究所 2 中国航天系统科学与工程研究院

DOI:10.12238/ej.v8i1.2284

[摘要] 全员劳动生产率是衡量国有企业效率的重要指标,也是国资委重点关注的考核指标。加强绩效管理是提高单位劳动生产率的关键手段之一。本文从如何提升绩效管理方面进行了研究分析,旨在促进单位提升劳动生产效率,增强竞争力,实现可持续发展。

[关键词] 绩效管理; 绩效考核

中图分类号: C93 文献标识码: A

Think about the path to improve labor productivity from the perspective of optimizing the personnel performance management model

Jun Li¹ Yiyang Ma²

1 Beijing Institute of Space Long March Vehicle

2 China Aerospace Academy of Systems Science and Engineering

[Abstract] The labor productivity of all employees is an important index to measure the efficiency of state-owned enterprises, and it is also an assessment index that SASAC focuses on. Strengthening performance management is one of the key means to improve unit labor productivity. This paper studies and analyzes how to improve the performance management ability, so as to promote the unit to improve labor production efficiency, enhance competitiveness and achieve sustainable development.

[Key words] Performance management; performance appraisal

引言

国资委对中央企业的考核以“一利五率”为核心,其中全员劳动生产率主要反映了单位的人均效能情况,体现单位人力资源与生产经营的匹配水平,指标越高则单位用人效率和质量越高。全员劳动生产率指标的提升一个关键因素就是要加强人才队伍建设和绩效考核,绩效管理将单位战略目标与员工的个人发展和工作业绩有机的结合在一起,通过持续改善个人业绩和团队业绩来提升单位效率,以确保公司战略目标的实现。如何能够建立一套公平公正、科学合理的绩效管理体系,充分激发员工的主动性、积极性、创造性,促进单位劳动效率提升,是目前单位在管理过程中所面临的一项重要课题,本文将结合工作经验进行浅要分析。

1 建立以战略为导向的全面绩效管理体系

战略目标一般根据单位的发展方向 and 策略、单位的发展机遇和挑战、行业标杆水平、内外部市场环境等因素综合确定。战略目标确定后,按照组织的工作职责、工作流程、工作对接关系、员工的岗位职责,将实现战略目标所需完成的重点工作任务自上而下逐级分解,层层落实,明确各级组织的经营业绩指标。将组织目标分解至个人,建立一套全员、全过程、全覆盖的绩效考

核管理体系,充分调动各方面积极性,引导各层级组织、各岗位员工沿着战略指引方向高效率地做事,做正确的事。

2 以单位文化推动绩效管理目标的达成

相同的绩效管理体系在不同的单位应用,最终收到的效果却会有很大差别,这是和单位所秉承的单位文化息息相关的,单位文化具有鲜明的个性和特色,其核心是单位的精神和价值观,单位可通过对单位文化的宣导来影响员工的思想、观念、态度和行为模式。

首先,清晰、明确的单位愿景就像灯塔一样,可为单位指明前进的方向,当愿景成为单位全体员工的一种执着追求时,它将成为激发员工创造力、执行力和战斗力的动力源泉。

其次,好的单位文化氛围能够使员工产生归属感,提升员工满意度、增强主人翁意识,调动员工干事创业的激情和奉献精神。

3 提升绩效考核管理能力

绩效考核是周期性检查与评估员工工作表现的管理工具。有效的绩效考核评价体系,能够客观评价出员工的贡献程度及工作上的不足,为组织提供有效的绩效结果反馈,提升员工的工作业绩,也为绩效结果的应用提供有力的依据。

3.1 提升绩效考核指标的设计能力

不少单位实施绩效管理效果不尽如人意,大部分原因是绩效考核指标设置不合理,没有发挥好绩效的指挥棒作用。绩效考核管理工具有很多种类,如360°评价、关键业绩指标(KPI)、平衡计分卡(BSC)、目标管理(MBO)、工作计划管理(PPI)等等,单位可根据组织绩效与员工个人绩效的不同、各业务条线工作性质、业务类型的不同,综合运用绩效考核管理工具设计考核指标。

3.1.1 提升组织绩效考核指标的设计能力

组织绩效考核是指对单位各级单位、部室等管理机构的考核。设置组织考核指标时,建议综合运用目标管理、平衡计分卡、关键业绩指标、360度考核等管理工具。

目标管理在单位中广泛应用,设计组织绩效考核指标首先应确定单位的战略目标,然后根据单位的职能划分及业务流程,将实现战略目标所需达成的重点工作层层分解,明确各级组织的阶段性重点工作目标。需注意的是,工作目标设置应符合SMART原则,确保目标为明确的、可衡量的、可实现的、相关的、有时间限制的。

组织的阶段性目标设定后,可运用平衡计分卡从财务、运营管理、客户、学习成长四个维度提取关键业绩指标,对组织的综合管理效能进行评价。平衡计分卡是全面统筹战略、流程、执行、人才四个关键因素的管理工具,它有效平衡了单位长期发展与短期利益的关系、内部管理与外部客户的关系,有利于组织的可持续发展。

完成组织目标所需开展的工作千头万绪,而在对组织进行考核时,绩效考核指标不宜设置过多,一般可设5-7项,过多的考核指标会降低组织对关键任务的关注度,造成精力分散、使工作失去重点。单位可以应用关键业绩指标法从繁杂的工作任务中提炼适合的考核指标,关键业绩指标的设置应符合管理学的“二八”原理,也就是80%的工作是由20%的关键任务完成的,我们应该从这20%的关键任务中提炼对实现组织目标有关键贡献的指标。

3.1.2 提升个人绩效考核指标的设计能力

个人绩效考核是指对员工个人工作业绩的考核。设置个人考核指标时,可根据岗位所属业务条线,区别运用目标管理、关键业绩指标、工作计划等绩效考核管理工具。

业务类岗位一般都有明确、定量、可衡量的任务目标,例如:营销类岗位的营业收入额、签约额、回款额;工程类岗位的工程时间节点、预算额、采购计划额等等,关键业绩考核指标相对容易提取。

职能类岗位所承担的大多数为事务性工作,没有明确的业绩指标,目标任务不容易量化,在设计考核指标时可根据关键任务的完成质量、完成数量、完成效率、满意度等提取考核指标。

个人关键业绩考核指标的设置也应符合“二八”原则,考核指标一般设为5-7项。有的管理者提出,考核指标太少,不能涵盖所有重点工作任务,还有很多工作一样很重要,仅设几项考核指

标不能全面评价员工的工作完成情况。对于这种情况,我们可以采用设置员工的重点工作计划,将重点工作计划完成率作为关键业绩指标考核项的方式解决。

3.2 降低主观因素对绩效评价的影响

绩效评价一般采用上级评分的方式,但因考核人在评价过程中或多或少都会带有主观色彩,不可能完全公平公正的为每位被考核人评分,考核评分结果会受到感情误差、偏见误差、光环效应、近因效应、趋中效应等主观因素的干扰。为了最大限度的减少因感情色彩带来的考核评价误差,可以采用以下措施降低因误差所带来的影响:

(1)设计考核指标时应尽可能采用量化的指标,如采用定性指标则应有明确的行为衡量标准,以减少主观因素带来的影响。

(2)绩效考核得分可采用“强制分布”的形式,先确定考核评价等级和各等级的分配比例,例如:优秀(10%)、良好(20%)、称职(65%)、不称职(5%),然后根据考核得分,将被考核者按比例强制列入考核评价等级,以避免趋中效应对绩效评价的影响。

(3)由考核组打分时可采取去掉最低得分及最高得分的方式,降低因偏见误差、情感误差、光环效应带来的影响。

3.3 应用考核修正系数,提升绩效考核的团队导向性和客观公正性

单位一般参考全体人员在公司内部的绩效考核得分排名对员工进行奖惩,而在进行员工个人绩效评价时,主要采用的是部门负责人打分的方式,由于不同的考核人打分尺度、打分标准各不相同,有的人手“松”打的分高,有的人手“紧”打的分就低,因此各部门员工之间的考核得分并不具备可比性。为体现绩效考核的团队导向性和客观公正性原则,可应用绩效修正系数,将员工个人绩效考核结果与部门绩效考核结果相挂钩。绩效修正系数公式为:

员工考核最终得分=个人得分×部门绩效修正系数K;

绩效修正系数K=部门绩效得分÷部门员工绩效平均分。

4 绩效管理的过程控制及管理者能力的提升

绩效管理是指为了达到组织目标,管理者和员工共同参与绩效计划制定、绩效辅导、绩效考核、绩效结果反馈的持续循环过程。目前,很多单位仍然只将绩效管理工作的焦点放在考核指标的設置和考核结果的应用方面,对绩效管理的认识不足,对绩效过程管理的关注度不够,缺乏行之有效的绩效管理措施和手段。单位应正确认识绩效管理所包含的意义,绩效管理并不只是为了考核员工,或为发奖金和作奖惩提供依据,绩效管理真正的目的是改进员工的工作方法、工作态度,挖掘员工潜能,持续提升其工作能力和工作效率。

下面我们将绩效管理分为对工作的管理和对人员的管理两个方面进行阐述,就如何更有效的提升管理能力提出几点建议:

4.1 提升单位对工作任务的管理能力

4.1.1 建立例会制度

单位可以以经营例会为载体,通过定期召开经营例会,全面、准确的掌握各级组织经营管理现状,理顺经营思路,及时发

现、处理并解决存在的问题,对于偏离任务目标的,及时采取纠偏措施;对于阶段性工作目标未按时达成的,分析原因、提出改进建议,并给予工作协调和资源支持,使组织保持良性运转,推进各项任务目标的顺利达成。

部门可以通过定期召开部门例会,使管理者全面了解部门员工各项工作的开展情况,监督工作进度,及时提供必要的指导和帮助,以推进各项任务的完成。

4.1.2建立督办工作机制

单位可围绕中心工作和重点任务,建立督办工作机制,对所部署的各项重点工作执行情况进行督促、检查,强化各级组织和员工的责任意识、改进工作作风,推动工作的顺利开展,以保障各项阶段性重点任务能够切实落地。

4.2提升各级管理者的绩效管理能力

4.2.1加强过程中的绩效辅导,进行有效的绩效结果反馈

经常会有管理者说:“不管黑猫白猫,逮住耗子就是好猫”,只将绩效管理的关注点放在指标设置和考核结果上,对员工的工作过程不做任何干预。但没有好的过程,如果能得到好的结果呢?实践告诉我们,只有在过程中对员工进行跟踪、辅导,才能推动工作的更有效开展,最终取得良好的结果。管理者可通过在绩效过程中的辅导,定期检查员工的工作进度,了解并掌握任务、目标的完成情况,以便及时发现问题、解决问题,并对下属进行有效的工作指导,确保员工个人工作目标与组织目标保持一致,引导员工立足本职岗位,改进绩效,共同推进工作目标的达成。

绩效考核结束后,管理者应将考核结果反馈给员工,并与员工进行深入沟通,对绩效完成结果进行分析,肯定员工的优点和成果,指出工作中存在的问题和不足,提出改进措施并制定改进计划,以促进员工工作绩效的提升。

4.2.2提升管理者的领导艺术

管理者不仅要业务精、能力强、实绩突出,还应具备领导艺术,领导艺术的重要性在绩效管理过程中充分体现。

优秀的管理者应关注员工的成长与发展,让下属清楚的了

解单位未来的发展规划、单位的人才规划及用人需求,协助员工设定个人职业发展规划目标,指明员工前进的方向,把目标的实现与员工的利益紧密联系在一起,使员工的工作心态从“要我”转变为“我要做”,使努力工作、达成目标成为一种自发的行为,而不需要用考核指标去约束、去鞭策。

优秀的管理者不会忽略用真诚和情感去凝聚人心。很多管理者与员工的工作交流多以批评、责备为主,吝啬对员工的称赞和表扬,优秀的管理者懂得站在员工的角度考虑问题,看到员工的进步,多给予正面的鼓励和引导,只有会尊重人、理解人、关心人,才会赢得人心,才能最大限度地调动起员工为实现组织目标而奋力拼搏的工作热情。

优秀的管理者不应只是监督员工的工作,而是应该起到领航者的作用,为下属提供知识、技能、资源等支持和帮助,创造和谐、积极、催人奋进的干事创业氛围,带领团队共同推进各项目标的实现。

5 结语

绩效考核结果可为单位对员工的使用(晋升/降职/调岗/辞退)、人才的培养、薪酬的发放等人事决策提供科学依据。科学有效的绩效管理活动对提升员工的劳动积极性、劳动效率具有很大的促进作用,做好员工的绩效管理,持续优化绩效管理,可以确保员工与单位目标一致,推动整体效率提升。

[参考文献]

- [1]王丽.浅谈企业文化与绩效管理[J].现代企业文化,2019(18):10.
- [2]周仕林.以战略为导向的全面绩效考核管理[J].中外企业家,2016(22):79-80.
- [3]张智海,曾梓铭.浅谈领导者的领导艺术[J].商情,2017(10):246.

作者简介:

李君(1988—),女,汉族,北京人,硕士,工程师,研究方向:企业管理。