

企业经营与绩效目标考核管理探析

■ 刘 畅

(新天绿色能源股份有限公司, 河北 石家庄, 050000)

在经济快速发展的情况下,企业之间的竞争激烈程度不断加大。企业为了谋求更加长远的发展,开始将重点放在经营与管理方面,尤其是绩效目标考核管理,现已成为当前企业日常管理中的重点内容。因此,为了能够更好地发挥绩效目标考核管理的作用,企业需要在明确经营目标和基本要求的基础上,了解绩效目标考核的基本目的,分析绩效目标考核管理在企业经营中的具体应用,以此更好地突出绩效目标考核管理的作用,为企业经营管理工作的有序开展提供基础支持,进一步强化企业实力。

随着企业对于经营管理的重视程度不断提升,绩效目标考核管理在企业的发展过程中占据着地位,成为各个企业提高经营管理效率的基本途径。通过科学开展绩效目标考核管理,企业能够发挥出绩效管理工作的作用。对企业员工实施全面的考核与评价,能够让企业管理人员了解自身在实际经营管理中存在的不足,进一步消除造成企业无法全面发展的因素。因此,企业需要在准确了解绩效目标考核具体内容的基础上,明确企业经营中绩效目标考核管理的具体应用,以此更好地激励全体员工参与到整个企业建设中。企业应在提升企业经济效益基础上,将实现员工个人价值与增加企业经济效益结合在一起,确保企业能够实现健康、科学、积极的发展。

一、企业经营管理与绩效目标考核管理概述

(一) 企业经营管理内涵

企业经营管理主要是指,商品生产者为了能够实现企业目标,将市场作为对象,将商品生产与交换作为基本手段,促使企业生产经济活动与外部环境达成动态平衡的一种组织活动总称。现代企业离不开合理经营和管理,经营与管理二者是相辅相成、互相促进的关系。经营能够为管理提供目标与意图,管理则能够为经营提供必要的方法与手段。通过分析企业经营管理的职能,笔者将其总结为以下几点。第一,战略职能。在企业经营管理中,战略是最主要的内容,战略经营要求企业的经营者需要树立正确的战略观念,以及制定具体的经营战略

内容,如目标、重点、方针、对策和规划等。第二,决策职能。企业经营管理的中心内容就是决策,也可以说经营管理实际上就是经营决策。决策主要通过监测环境、优选方案和方案实施等多个步骤完成。第三,开发职能。这部分主要涉及人力资源开发、产品开发和市场开发等环节,这些环节整合在一起共同构成企业的经营主体。第四,财务职能。财务职能指的是资金的智能化和科学化运用、资金的合理筹措、价值分配及经营活动分析。第五,公共关系职能。企业经营不仅仅涉及绩效管理或者是考核这些具体的内容,也涉及了一些无法用实物体现的部分。其中,公共关系的建立和维护就是非常重要的部分,包括企业对员工的维护、客户的维护,以及与行政部门、竞争对手的日常往来关系维护等。

(二) 绩效目标考核基本原则

绩效目标考核就是企业在已经制订好的战略目标基础上,通过采用特定的指标与评价标准,对企业内部员工行为和工作绩效进行评价,并且根据考核结果进行奖惩的一个过程。通过绩效目标考核管理工作的准确落实,企业能够实现对员工绩效的正面引导,激发员工的积极性,确保企业员工能够更加积极、主动地参与到企业经营与发展中,为企业的进一步发展和进步提供助力。按照企业绩效目标考核的目标和作用,在实际的二次操作中,一般需要遵循以下几个基本原则。第一,客观公正原则,即要保证考核过程中的数据信息与员工绩效相符合,绩效与员工付出成正比,能够反映出员工为企业作出的努力。在这些基本条件上,相关人员从管理的角度分析考核切入点,客观、公正地对员工绩效展开全面考核。第二,目标统一原则,即在对企业中同一个等级、同类职位的员工进行评价的过程中,基本标准、目标、应用的体系、考核内容分类均需要保持一致。企业要在确保公正、统一的基础上,全面考察各级员工的付出和努力程度,并且对表现优秀的员工给予适当的薪酬奖励。第三,严格执行原则,即需要采用严格、一致、系统的管理手段,对整个绩效目标考核工作实施管理,真正做到

有奖有惩、奖惩结合，充分发挥绩效考核的作用，激发员工的工作积极性。

二、绩效目标考核基本目的

为了制订科学合理的业绩目标考评的管理方法，企业首先要对业绩目标的具体内涵加以详细分析，掌握主要考核的目的。不管是高层管理者还是基层工作人员，都是业绩目标考评的主要对象，都需要有一套详细的绩效评价方法。员工目标考评是围绕全体人员进行的，目的是提升企业人员的业绩和工作动力为核心内容，改善企业的整体实力。绩效考核的目的可以简要总结为以下几个方面。

(一) 确定薪酬

现阶段，大部分岗位都有相应的评价考试，尤其是在大型企业中，一般都是能者居其位。人员的薪酬通常由两个部分构成：一是基本底薪；二是绩效评价奖金。员工的薪酬和绩效之间存在密切的联系，而企业绩效考核目标则是把员工的工作绩效水平通过量化指数的表现形式显示出来，使企业管理者可以根据企业员工的工作绩效水平对员工作出科学合理的薪酬分配。将企业绩效考核结果作为企业核发工资的重要依据，能够更好地反映企业薪酬分配的公正性，能者多得，从而有效提高企业员工的工作积极性，使员工并努力完成绩效目标，使企业的薪酬分配管理更为合理。

(二) 激励员工

业绩目标考核最核心的目的就是激发全员积极性，并使员工围绕着绩效努力。按照所设计的业绩完成度，企业可以将员工的实际工作情况转变为衡量指标，让工作人员能够清晰地了解每个成员的实际工作成绩，从而发现员工所存在的缺陷，有针对性地提高自身的工作效率。此外，绩效考核还为优秀员工设计了一些详细具体的工作内容，为他们指明了工作的方向，也清晰表达了工作目标，使 they 有更充分的工作动机，从而全面发掘自己潜能，也避免了员工盲目奋斗、工作方向错误的情况发生，且优秀员工间也能够彼此了解双方的业绩数据。当优秀员工在做出比同事更高效的工作业绩时，就会进行一定的比较绩效考核能够在让优秀员工们得到满足感的同时，也让稍落后的员工进行自我激励，树立追逐的目标，以便达到良好的工作状态，并积极地为了绩效而奋斗。

(三) 培养员工

当前的市场经济环境变化无常，与社会环境和学校环境仍有较大的差距，因此，对刚刚毕业的新

员工开展训练工作是十分必要的，唯有开展适当的训练，才可以使新员工掌握前沿专业知识和技术，培养前沿理念，具备创新思维，从而保持较高水平的工作水准。采用员工目标考评的方法，管理人员能够通过数据分析人员的工作能力，并剖析员工的缺点，找到员工的短板。利用这种数据，管理人员就能够对员工开展针对性的训练，鼓励员工克服工作能力缺陷，与现代社会接轨，从而提高企业的整体实力。因此，用工作绩效考核方法作为训练员工的主要依据，一方面能够实现工作训练效益最优化，另一方面可减少训练成本，节省开支，也减少不必要的时间成本。

(四) 岗位分配

中国现行的现代企业管理制度是按照职务需要及任职条件来选拔人才，有能力的员工就能承担具有挑战性的岗位，如果员工的工作能力不够强，则需要对其做出职务变更，将工作岗位交给更合适、更有能力的人。这也是中国现代企业所遵循的管理准则。利用绩效考核工作，企业可以考察人才的实际工作能力，发现其特点，评估其工作能力，并分析其与工作岗位的配合程度，从而做出合理的职务调整，企业还应采取“能者上，庸者下”的人员管理措施，为人才制造一定的工作压力，使人才在职务上发挥最大的潜力，从而达到人尽其用的效果。

三、企业经营中绩效目标考核管理的具体应用

单纯进行业绩指标考评无法切实提升企业运营水平，企业需要从组织架构出发，对员工分布进行具体分析，了解员工分布和能力要求，确定各个职位对人才的具体要求。企业必须对所有层次的管理人员落实绩效目标考核制度的。上至企业的高级管理者，下至基层的普通员工，都必须意识到绩效目标考核制度的巨大作用，并高度认同绩效考核的管理模式。在具体运用上，企业也应该从经营管理、员工培养、技术人员管理、企业管理等角度加以研究，并分析绩效考核管理对企业运营管理产生的效果。

(一) 评价管理成效

高层管理人员是企业的领导者，其决定对企业的发展会产生重要影响，具有指导企业发展的功能。假如将企业比作航空器，员工是空姐和空少，而企业的高层管理人员则是机长，管理着航空器行驶的路程和速度。企业的各员工，不论职务大小，收入中都有一部分是根据业绩确定的，而高层管理人员的业绩目标则根据企业具体工作内容确定，因此相比于普通员工，企业高层管理人员的具体工作

内容更多的是企业战略管理和内部队伍管理工作。高管的绩效考核工作对企业的整体影响更大。企业一方面要为高层管理人员制定好业绩目标,使之找准自身的正确位置,使其产生更大的工作动机。另一方面,高层管理人员能够通过业绩目标的实现情况评估企业运作,清晰了解企业的各个方面的进展,以各部门之间职责的落实情况,发现企业经营中存在的困难,制订方案,调整企业的总体发展方针,使企业人员在短时间内跟上项目进程,既设定短期目标又得长远规划,使企业管理层分工更加清楚,并形成合力,推动企业发展。

(二)明确员工结构

绩效考核本质的特点在于企业可以通过提出各种业绩目标,将员工的目标实现状况转变为清晰直观的定量数据,并通过分析优秀员工的实力和状况,了解员工的工作情况,即员工目标的实现程度就是优秀员工的实力表现。企业的市场实力包含硬实力和软实力,硬实力是指企业的场所、设施和环境设备等;软实力就是指产品技能和人才能力。人员的工作能力水平是企业发展壮大的重要基础。如果企业的整体实力是一片汪洋,员工的工作力量水平就是凝聚汪洋的小水滴,有了每一滴滴水珠的凝聚,企业才能形成一片汪洋。因此,为了增强企业实力,管理人员首先要优化人员架构,提高人员的工作效率。通过绩效考核,管理人员既能直接地看到员工的缺点,又能够发现他们的长处,并针对其特点进行合适的调整工作岗位,从而充分发挥他们的长处,实现人尽其用。一系列量化直观的数字,能够直观反映员工的工作效率水平,从而反映出员工能否满足企业的要求。同时,绩效考核能帮助管理人员正确判断员工的工作能力,从而合理地利用人才。这样既改善了人才管理质量,也健全了企业人才管理制度,在极大程度上提高了企业人才的效率水平,并切实增强了企业执行力。

(三)提升工作热情

在绩效考核管理中,能者多得,共同完成的各项任务越多,绩效就越好,获得的奖金也越多,薪酬越高,人员上班的动力也就随之越来越强。员工多奉献,企业多奖励,就能建立持续的工作积极状态。此外,在同行间差异的薪酬水准也可以激发员工的工作动机,业绩越好,被评价的岗位能力就更高,发展机遇也更多,晋升的可能性更大。

(四)控制经营成本

各个企业都希望提升自己的效益,那么提升企

业效益最直观的方式便是降低企业的生产成本,通过应用企业绩效考核的控制手段,就能够在极大程度上协助企业降低运营成本,从而提升企业的整体效益。绩效考核能够很清晰地反映企业各个部门的运行情况与各个员工的操作效益,从而反映其员工热情和工作积极性。而企业内部人员也能够通过每个岗位的绩效考核结果,了解企业各个工作岗位的任务目标实现状况及其相应的效益,这样一来企业内部各个板块的效益也就实现可视化,进而能够在极大程度上对企业内部进行合理的管控。在业绩计划中增加一些与成本相关的指标,这就能够使各个企业的运营成本更加富有针对性,从而达到合理降低成本的目的,增加企业相应的经济效益。

四、结语

企业经营与绩效目标考核管理之间存在着比较紧密的联系,绩效目标考核管理是企业经营管理中的部分。做好绩效目标考核管理能够实现对员工员工的合理分配和充分利用,发挥出人才的潜能,为实现企业经营目标提供支持。因此,企业在明确绩效目标考核具体内容和目标的基础上,还需要明确绩效目标考核管理对于企业经营在评价管理成效、明确员工结构、提升工作热情、控制经营成本等方面起到的实际作用。只有这样,企业才能够更好地发挥出绩效目标考核与管理价值,为实现经营目标提供支持,进而促进企业的全面、健康发展。

【作者简介】刘畅(1988—),女,河北衡水人,硕士研究生,中级经济师,新天绿色能源股份有限公司,研究方向为薪酬及业绩绩效。