

关于企业组织绩效探索实施与改进的思考

■ 陶光静

(新疆众和股份有限公司, 新疆 乌鲁木齐, 830000)

绩效管理是指为实现企业的战略目标, 通过管理人员和员工持续沟通, 经过绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈四个环节的不断循环, 不断地改善员工的绩效, 进而提高整个企业绩效的管理过程。

组织绩效是指某个组织(团队)的整体绩效结果。组织绩效往往在一定程度上反映组织团队的绩效目标达成情况, 体现该组织的绩效评估结果, 在企业的干部选拔、先进评选、业务发展等方面具有重要的参考作用。基于此, 本文结合近年来工作中对组织绩效的管理与实践结果, 从绩效体系建设、绩效考评实施、战略性绩效工具方法的应用等方面展开分析, 谈几点个人思考。

一、绩效测量系统

科学的绩效测评体系是实现企业经营目标的重要工具和手段。企业在发展壮大的过程中, 需要不断探索适合不同阶段的绩效测评方法。目前, 一些企业秉承“战略与运营、目标与责任、创造与分享、激励与保障、改善与提升”的绩效管理理念, 构建融合组织绩效和员工绩效的全面绩效管理 APMs 体系, 其中, A 为改善指导、P 为目标计划、M 为衡量考评、S 为战略, 提升基础管理水平和团队素质。

(一) 全面绩效管理体系

绩效管理的对象、原则、机构、周期与工具方法、评价模式与结果应用等 6 大要素, 构成了 APMs 体系, 并以企业绩效管理制度和配套办法、细则等将其加以固化, 确保其有效性和规范性。

第一, 管理对象。APMs 的管理对象有两类三级, 包括企业绩效、分子企业绩效和职能部室绩效构成的组织绩效, 以及基于组织绩效的员工个人绩效。

第二, 管理原则。坚持“实事求是”和“客观公开”两大原则, 以事实和数据为依据, 避免主观臆断和感情色彩, 保证绩效测量的标准、程序、方法、时间、结果的公开, 提升透明度。

第三, 管理机构。组建由董事长为首的绩效管理领导小组, 设置各级绩效管理办公室。绩效管理领导小组由企业董事长、总经理及其他高管组成。绩效管理办公室由企业副总经理、总经理助理及企

管理部、党政部、人力资源部等部室组成。

第四, 周期和工具。绩效评价周期分为年度、季度、月度, 采用基于平衡计分卡 BSC 的关键绩效指标 KPI 和 360 度测评等考评方法。

第五, 评价模式。采用自上而下和自下而上相结合的评价方式。“自上而下”包括依据《经营业绩责任书》确定经营班子和中层干部的年度目标任务, 在不同时点进行经营指标及重点工作考核, 同时在年底采用“干部述职”形式分别向集团和企业报告工作; “自下而上”包括员工通过 360 度评价表给中高层领导打分, 进行民主评议。其中, 要将经营绩效作为评价的重点, 并将考核结果与岗位聘用、年终递延业绩薪资兑现挂钩。

第六, 结果应用。“企业绩效”与“高管绩效”对应, 用于评价和分析基于战略目标、年度经营目标和企业下达的年度经营任务的执行进展和效果, 并用于企业高管的绩效考核和薪资发放。“分子企业绩效”“职能部室绩效”用于分析和评价“4+1”产业单位年度经营工作的进展和成效, 并用于中层管理人员的绩效考核和薪资奖励。“员工绩效”用于评价和考核各岗位任职员工的工作绩效结果, 并体现于工资中的绩效部分。

(二) APMs 系统分析

第一, APMs 中的指标体系。绩效指标体系是 APMs 中的关键要素。遵循平衡计分卡的原理, 梳理企业的价值追求体系, 并确定了“两级四维组织绩效关键指标体系”。

第二, APMs 目标分解。本着“千斤重担人人挑, 人人肩上有指标”的原则, 将年度经营目标逐层、逐级分解到分子企业和职能部室、生产车间和部门、生产工段和班组, 并最终落实在岗位员工肩上, 引导各层面工作人员关注绩效结果。

第三, APMs 的比较性。在 APMs 构建中, 重视运用比较性思维, 适时调整关键指标, 引导各级管理者“眼睛向外, 紧盯市场”。

设定高纯铝“毛利率 10% 以上产品占比”指标, 用以引导分公司加大高毛利产品的开发和销售, 调整产品结构, 提升整体效益。针对冶金工程设定

“新市场、新产品开发”指标，引导企业大力开发新业务、新市场，彻底打开经营思维，全方位开拓，逐步占领市场。

在铝箔市场，采取量价结合的方式绑定客户订单，重点攻克对手占有较多客户的市场，压缩竞争对手的市场份额，使本企业的国内市场占有率从43%提升至54.2%，继续占有市场主导地位，并且将国际市场占有率稳定在10%。

在电极箔市场，中高压化成线开机率达到75%，高于同行业60%的平均水平。粗略估计，国内市场占有率在16%至18%之间，略高于主要竞争对手海星电子、桂东电子等企业，但离东阳光近85%的市场占有率有一定的差距。

第四，“对标管理”是近年企业推动管理改善的重要举措。为克服因循守旧的惯性，领导班子大力提倡所有干部“走出去，引进来”，即走出企业、走出地区，深入外部优秀企业，实地学习先进经验，对照找出自身弱项，将那些具有借鉴意义、学习价值的管理方法引进来，定方案、定计划、定目标、定措施，实现跨越发展。企业先后组织18批130余人，前往宝钢、创美工艺、山东信发、华晨宝马、新疆有色金属等34家企业对标学习，对标学习的内容主要包括精益生产、生产自动化、质量管理体系、经营管理等方面，通过学习交流进一步促进管理水平的提升。

第五，APMs的灵敏性。为保证绩效管理体系适应经营形势和管理需要，需要适时对管理体系进行调整。一是职能部门绩效考核方式的转变，将部门单一的“重点工作考核”调整为“财务指标+职能管控指标”的方式，引导部门关注财务绩效，“抓大不放小”，抓好条块建设和基础管理。二是分子企业管控从“产品导向型”向“市场效益型”转变。针对分子企业的绩效指标，在利润、收入等基础上，增加了结构调整类指标、新市场新客户开发指标，以及市场营销条块的绩效指标，并在保证市场订单、份额的基础上，追加客户投诉、质量反馈、发货及时率等指标。

二、绩效测量的实施

(一) 绩效评审

通过管理体系内部审核、管理评审、管理例会、经营分析会、定期绩效评价会议等多种形式，生成相关总结分析报告，对企业、分子企业、部门的绩效指标分析结果进行评价，按照评价结果的重要程度和紧急程度，选定改进项目，指定责任人和责任

部门，及时实施下一步行动改善措施，不断达成绩效目标。在对绩效指标的评价和过程监控中，须及时根据指标的变化趋势，动态提出改进要求。

(二) 绩效结果传递

通过信息平台、纸质文件、报纸、快报、展板、电视、员工大会等形式将绩效分析结果传递给部门、分子企业和员工，并实施与改进薪酬激励机制。

各职能部门按日、周、月、季、年的周期，通过信息平台向领导报告日常生产、质量、销售等方面的运营情况，企管部门和财务部门每月向总经理及其他管理人员报告经济指标完成情况及经营中存在的不足和改进建议，管理层据此进行资源配置，并下达改进指令及下一阶段的工作安排。

在季度经营分析会上，企业领导将企业的经营绩效和下一周期的计划传达给分子企业和部室领导，同时通过信息平台传递给每一位员工。各分子企业、部室据此确定下一周期的改进重点和行动计划。

三、基于平衡记分卡的组织绩效管理实践体系

(一) 平衡记分卡介绍与应用

平衡记分卡(BSC)是企业战略性绩效管理的重要工具，通过财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度，将组织战略目标分解成具体、可操作、可衡量的绩效指标体系，进而促进企业战略目标的顺利实现。相较于传统的绩效指标体系，平衡记分卡主要有平衡短期绩效指标和长期绩效指标、平衡财务目标和非财务目标、平衡过去和未来、平衡过程性指标和结果性指标等优点，是实施企业战略的有效工具。

第一，财务类指标。该指标为关键的财务业绩类指标，能体现如果企业的目标成功，企业的收益如何、呈现给股东的结果是什么？

第二，客户类指标。该指标主要是围绕服务客户方面的提升指标，反映了为实现企业的愿景，必须呈现给客户什么？

第三，内部运营指标。该指标主要是内部改进提升方面的指标，反映了为满足客户和市场，企业必须在哪些流程、管理上追求卓越？

第四，学习与成长指标。该指标主要是后期改进提升类指标，反映了为实现目标计划，企业的组织如何持续进行学习和改进？

结合企业战略发展规划和管理需求，在“十三五”期间，企业将原有的KPI绩效考核模式调整升级为BSC考评工具，经过内部调研和沟通，在

获得高层管理人员支持,并进行系列准备工作后,根据企业发展目标和路径规划,结合不同产业关键支撑性计划目标,组织中高层管理者重新梳理、盘点各层面的组织绩效指标,形成绩效指标库,进而从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度出发,对指标进行进一步的细化分类,重新确定组织绩效考核指标体系。

(二)目标责任管理体系

基于平衡记分卡指标体系,设定企业高管、部室中层、项目企业一把手三个层级的年度经营目标责任书,进一步明确短期、中期的经营发展目标。目标责任考评指标主要包括利润、销售收入等财务类指标,客户投诉率、产品成品率等客户类指标,电单耗及单位成本等内部运营类指标,基础管控、团队建设等学习与成长类指标。引导各级管理者围绕目标责任书落实好各项生产经营工作,进而为企业整体战略目标的实现提供有效保障。

(三)组织绩效考评实施与激励奖励制度“双通道”

在组织绩效管理实施的过程中,除了对目标值完成情况实施定期考核外,企业还需要从两个方面设定激励奖励制度:一方面,管理人员需要在目标责任书中约定绩效计划超额实现的奖励标准;另一方面,围绕市场、质量、研发、降本等方面制订奖励政策,通过绩效考核牵引和激励奖励促进的“双通道”方式促进企业总体目标实现。

具体实践措施主要有以下几点:第一,年末时点,根据业务单位利润目标实现情况,对超出利润计划值的部分,按一定比例进行奖励返还,主要针对核心管理人员和骨干进行奖励;第二,针对管理人员设定季度奖励包,奖励兑现条件与利润和其他关键绩效指标完成率紧密挂钩,达到标准即可兑现季度奖励;第三,针对核心管理人员设定阶梯式增长目标,针对每个阶梯目标,设定对应的薪酬标准,引导经营管理者向更高的任务目标冲刺和努力。

(四)完善绩效管理

持续的改进和创新是企业生存和发展的原动力,也是组织绩效管理的落脚点。企业一直秉承“创新求变”的理念,不断发现问题、分析问题、解决问题,从而推进可持续发展。

首先是精益生产管理。为改变精益生产浮于表面、不接地气的局面,企业须深入推进精益生产活动。具体措施有以下几点:第一,就精益生产进行总体安排和部署,成立精益生产推进领导小组及推进办公室,成立精益生产推进实施小组,并出台

《员工精益生产改善提案活动管理办法》《精益生产激励方案》《精益生产考核细则》《5S推行手册》《精益生产管理后期推进方案及重点工作计划》等系列制度或指南;第二,将每周四定为“5S活动日”,建立“精益生产学习园地”,制作精益生产看板,宣传精益生产知识;第三,分四级(企业级、分子企业级、车间级、工段级)制订详细的精益生产工作推进计划,提出并实施改善项目(设备技改类、成本管理类、质量管理类、库存管理类、工艺改进类、提高生产效率类、设施布置类、物流管理类)。

其次是全员降成本,实现全成本管控。“开源”和“节流”是企业经营的永恒主题。面对新挑战,在开拓市场的同时,确定阶段性降成本目标,从生产成本、采购成本、三项费用、质量成本、工艺成本、制造费用等方面着手,采用倒逼成本的方法,实现成本管控精细化管理。

最后是“督导管理机制”和“督查督办管理机制”的施行。一方面,以集团督导帮扶为依托,实施企业高管督导帮扶和职能部室干部督导帮扶,形成三级督导帮扶机制,通过领导干部帮扶基层单位的方式,提高问题解决效率,加强上下联动,提升管理的一致性;另一方面,以《企业督查督办管理制度》为依据,建立三级督查督办管控体系,定期跟踪、检查、考核各项重点工作的落实情况,以快速推动、改进、变革和创新举措,通过对企业级督办、各部门条块督办、分子企业级督办三个层级的重点事项进行跟踪检查,确保工作有效落地,体现执行力建设的效力。

四、结语

企业通过科学有效的方式将绩效目标计划进行有效分解,并将绩效与薪资挂钩,实施激励方案,落实配套改进举措,使整体绩效目标得到有效保障。通过以上举措,企业管理团队的战斗力、创新力将得到有效增强,在“十三五”期间,企业效益以每年20%以上的速度增长,新客户不断增多,新市场规模不断扩大,这为“十四五”高质量发展奠定了良好的基础。

【作者简介】陶光静(1989—),女,新疆昌吉人,本科,中级经济师、二级人力资源管理师,新疆众和股份有限公司,研究方向为人力资源与经济管理。