

企业行政管理人员绩效考核的难点与应对策略

■ 王莹

(山东高速临沂发展有限公司, 山东 临沂, 276000)

对企业而言, 行政管理人员的重要性不言而喻。为了更好地实现企业管理, 绩效考核制度要完成改进。但一直以来, 绩效考核一直是企业的重难点。落实绩效考核的目的是激发员工的工作积极性, 提高工作业绩。但与实际目标相比, 现行的绩效考核有一定的特殊性, 这加大了企业的考核难度。特别对行政管理人员而言, 要求结合行政管理人员的工作特点进行分析。

一、企业行政管理人员的工作特征

与其他部门人员相比, 企业行政管理人员自身的工作极有特点。行政管理人员的职业定位是辅助企业运行, 因此其性质以服务、支持为标准。主要可包含以下特征。

第一, 团队合作工作较多。近年来, 部分企业在发展中大力节约人员成本, 实施高效率工作制度。在此情形下, 行政人员肩负的职责更多, 要落实的工作核心由以往的单纯辅助转变为团队协作。当出现工作繁忙或工作量增加时, 就需要调用大量的人员, 完成企业的工作安排。但这种特性导致行政工作人员的工作压力增加, 其工作组成较为复杂。在此情况下, 较难用普通的考核标准对行政人员实现绩效考核的评定。

第二, 行政工作的弹性较高且成果显现、量化较难。例如, 行政人员工作范围较广, 不但包含了行政, 还包括人力、总务等一系列公共管理。企业在发展中交付的临时任务较多, 绩效考核很难用量化的数据来进行评判。如果单纯地使用量化数据进行判断, 忽略临时任务, 容易使行政人员心理失衡, 使其产生付出与回报不成正比的想法, 会打击其工作积极性。

第三, 突发性任务较多。行政管理人员与业务部门、生产部门明显不同, 行政管理人员无法按照计划, 有针对性地进行工作。而是出于突发性的差异, 不断对工作计划实现更新调整。例如, 很多部门都会出现临时、突发性状况。这些状况极大的考验行政管理人员的安排, 为了避免对日常工作产生影响, 其工作量及动态性需要实现配比。因此, 行政人员的绩效考核需要结合行政人员的变通处理能

力实现判定。

二、企业行政管理人员绩效考核的重点

企业行政管理人员需要了解目前绩效考核的重点, 落实指导优化思想。例如, 围绕企业的实际经营情况及未来的发展目标, 以企业过去在经营中出现的各项问题为案例实现分析。使行政人员的工作指向与企业战略目标相同, 行政管理人员应坚持科学、合理、公平的工作制度, 构建全方面的工作方案。因此, 其绩效考核系统就要执行“双闭环”与“软保障”, 以此使行政管理人员效益及工作能力实现双向成长。此外, 这种双闭环的绩效考评标准也能提高企业自身的经营管理能力, 实现企业经营战略目标的更新、改进、优化。企业可构建行政管理的绩效考核指标, 坚持全员参与原则、公平合理原则、及时考核原则。例如, 在全员参与原则中, 所有部门都要相互协作, 上下级及时沟通, 实现绩效考核体系的细节化分析。这不仅与行政管理人员的工作指标密切关联, 更与各部门之间的配合力度有正向关系。

企业可结合科学、公平的措施, 以保障绩效考核严格按照程序进行, 并确定现有的考核标准, 及时反馈, 将最终的考核结果反馈给被考核者, 帮助被考核者找寻有效的改进方法。结合简单、直观的要素, 考核需要便于管理层理解, 方便操作。以简单的原则, 对行政管理人员完成年度、月度绩效考核制定。可以以基本业务能力、工作态度等作为判定依据。但同时, 其他细节也需要注重。例如, 与其他部门的沟通及以业务之间的往来关系, 以量化方式为考核制定指标, 对所有的企业行政管理人员采用对偶对比法, 这可以更好地保障考核公平。设定考核周期, 企业规模若较大, 其行政管理人员数量便会较多, 岗位复杂。因此, 绩效考核工作的长期有效进行就需要对不同岗位设计不同的考核方案。以统一月度、年度或季度考核相结合的方案, 判定该工作人员的月度关键指标及年度综合指标。这与绩效管理员工的工资挂钩, 同时考虑企业行政管理人员的成长, 其最终结果要与管理人员的职务晋升有连接。使全体职工都能产生工作积极性, 具体

可细分至个人指标及岗位指标,使二者融合实现考核。

三、企业行政管理人员绩效考核的现状分析

(一)工作指标的设置不科学

绩效考核与工作指标设置相关联,若工作指标设置不科学,绩效考核的最终执行标准就会有差异性。尤其行政管理人员的工作有特殊性,造成的影响为多样性影响。例如,最常见的便是考核指标模糊。在业绩考核配比中,出现数据值异常现象。所有人员的绩效考核都有一个规定的数值,业务部门规定数值以业绩及销售额为标准,而行政管理人员的数值,则是对企业管理以及辅助的最终标准,包含人力管理。因此,其设计值的设定本就复杂,需要结合多方面的工作指标实现判定。但很多企业对该指标没有清晰的规划,行政工作人员的内容多样,但考核能量化的指标较少。通常是通过行政管理人员的管理大致方向进行设置,并没有考虑各行政管理人员之间的差异。这样一来,虽然企业在考核过程中能对行政管理人员进行管理,但这种管理较为粗放,空白之处极多。行政管理人员之间甚至可以找寻管理漏洞,其考核失去合理性。

(二)绩效考核主体不清晰

绩效考核主体不清晰,虽然该考核的主要主体是行政管理人员,但具体的量化指标及规定对象却出现模糊。最常见的就是行政部门绩效考核都由其内部人员完成,并没有结合其他部门的评价进行判断。生产部门、销售部门虽然与行政管理人员的工作方向完全不同,但二者有紧密关联。行政管理人员在制定绩效考核时,必须将两部门做绩效考核的主体,以自身的工作性质为核心,完成辅助判断。很多企业对行政管理人员的绩效考核为单一性,但实际其不仅包含绩效,更包含管理及辅助等各项功能。管理人员的指标要引起管理层的重视,降低出现问题的概率,保障绩效管理的效率能得到提升。

此外,以往的考核结果较为模糊,没有一个良好的沟通标准。此沟通标准便是解决员工有异议的主要工具,所有的绩效考核在结果公布后,员工都会有一定程度的异议。在此期间,其必要的交流非常重要。如果没有设置业绩交流环节,就会使工作人员的不满积压,影响最终的工作积极性,导致人员大量离职。企业可调节员工态度,通过分析交流,对各自的指标进行一个比较。这能使使员工自身的定位更加清晰,以此解决绩效管理工作受到的潜在干扰。

四、企业行政管理人员绩效考核的改进路径

(一)设置具体的考核工作流程

企业需设定一个具体的考核工作流程,通过确定目标、建立评价体系、整理数据、分析判断、输出结果为核心,保障整个工作流程有效。例如,在目标的设定中,要结合企业的未来年度规划以及现有的生产数据,明确绩效考核主体,并与企业的各管理层实现沟通交流。了解关键数据值,将其纳入考核指标。对企业行政管理人员而言,绩效考核的最终结果要经过集体讨论,并与各职能部门沟通。在确定的指标及年度目标上,企业要使绩效数据合理,有参考价值。确定各岗位的年度 KPI,力求考核方案的合理化。而评价系统则是要根据企业各基层管理人员的考核量化指标及评价要点、考核方法、考核周期、数据来源等,对已有的行政管理人员设置工作评价表及分类措施。指标体系要在中层以及基层行政管理人员的考核指标上,以月度、年度为核心,评定其工作态度。工作业绩需将盈利目标及政治素质等纳入年度绩效考核,并合理分配各指标,以便其在各管理层能够体现出权重价值。整理关键的数据来源,以财务部、党建部以及人力资源等共同完成绩效考核的信息收集、判断、筛选。根据实际情况,相关行政管理人员也可以通过对比法及工作质量评价表等方式,结合实际情况,完成季度、月度考核。与年度考核不同,季度、月度考核更加注重指标的量化数据标准。最终的结果要由考核对象充分沟通交流,并实现及时反馈。在指定问题交流意见的安排中,了解彼此之间的差异性,这与行政管理人员薪酬发放、职务晋升等有融合优势,同时也是企业人力资源的工作核心。

(二)完成员工考核计划管理

企业对员工的考核计划管理,要实施新的绩效评定方案,并非以单纯的管理目标或人力资源的判定结果为依据。而是需要融合所有部门的工作人员,共同制定新的考核标准。例如,在执行新方案前,企业要充分利用其内部的宣传渠道,推广新的考核方法,使所有员工都能认识到绩效考核工作的重要性,这关系企业及个人未来发展,是重中之重。调动所有员工工作积极性,同时要吸收员工的意见,对已有的工作考核指标实现更新改进,提高企业最终的生产劳动力。

在宣传时,企业要额外对工作态度不佳或恶意逃避的员工制定惩罚措施。在绩效考核结果的应用中,绩效考核结果是直接判定其行政管理人员能否

得到职务晋升以及待遇提高的重要依据。同时是企业对于自身经营计划的一次分析。绩效考核的目的并非处罚,而是奖励。因此,最终的考核结果在报送至主管部门前要实现二次考核,确保最终的数据精准。合理解决以往在考核过程中数据模糊的现象,在反馈至本人的同时,将本人绩效考核的结果与其绩效工资的进行比例核算。所有的考核结果都能够直观展示,以便于员工了解绩效考核的体现方案。例如,该员工工作能力优秀,其当月薪资会得到调整;但若其工作态度不认真导致工作失误,其处罚结果也可在当月工资中体现,完成及时反馈。以往这种惩罚制度都是推迟在下月或季度末执行,但这种及时性的政策可以调动员工的工作积极性,使其产生工作危机,促使其有充分的工作意识。

在绩效奖励时,企业要结合本人反馈的最终工作模式,完成重要的数据支撑,达到职务调整的标准要求。在后续,企业要加强对绩效考核人员的培训,完成实践。企业在管理中,行政管理人员要通过业务学习、交流座谈、制度更新等方式,不断健全自身的工作模式,确定考核指标及各项数据值的测算结果。加强其学习能力,明确岗位 KPI 及岗位职责,使二者之间的关系能均衡分配。制定的考核指标要使行政管理人员享受绩效考核的优势,这便于企业其他部门人员完成职业成长。

(三) 执行公开、公正、公平考核要求

有效执行公开、公正、公平的考核制度要求,除考评考核制度外,企业的考核结果也要使员工真正的做到心服、口服。例如,其最重要的便是企业的公开化展示,这既能方便管理人员对已有的数据值实现分析,又能给予部分工作态度不足的员工警告。且在最终考核结果公开后,企业的一系列管理活动会更加明朗。这使企业管理层能结合实际情况,发现问题、解决问题。最显而易见,便是普通员工能基于考核结果,对已有的工作模式实现改进,形成监督作用,这有利于企业实现规范化管理。行政管理人员通过这种有针对性的考核方案及公平性的考核标准,也能保障自身的利益,维护行政人员的工作积极性。企业可以用绩效考核制约管理人员,合理的公开考核制度,便于企业内部稳定和谐发展。

行政目标的确定同时也要给予行政管理人员一定的权限,使其能在不影响最终行政考核的目标下,实现酌情改进,更好地执行行政管理工作。由于行政管理工作与企业的未来发展有密切关联,行

政绩效目标能使行政管理人员按理事、按需求办事。行政管理岗位是企业能正常运转的核心标准。企业行政管理的水准高低,将决定企业后续的市场发展潜力及竞争力。随着我国市场经济体制的不断改革及完善,企业自由、开放的空间就需要结合未来的发展原则,抓住机遇。实现改革创新,增加自身的竞争意识,为企业后续发展提供源源不断的动力。

五、结语

企业行政人员对企业未来的发展有着重要作用,其积极性不言而喻。要想实现行政人员的绩效考核,就要结合所有企业工作的细节,给出考评建议。增加行政管理工作人员的责任心,也可以给予工作态度稍差的员工改进机会。激发其工作积极性,提高最终的管理水准,维护企业的正常运行。企业行政人员绩效考核是一个不断完善、与时俱进的过程。随着我国经济的高速发展,行政管理人员的绩效考核主体将由企业内部转向外部,考核指标也应该融合财务指标及非财务指标。在考核过程中,企业的战略目标及管理层的制定等都会逐步完善,行政管理人员应结合这种大趋势,对已有的工作架构实现更新调节,将其作为改进的重要内容。考核结果与员工的福利待遇及职位晋升等有密切关联,发挥员工积极性,将其与员工个人未来发展高度融合,取得极佳的效果。

【作者简介】王莹(1979—),女,山东临沂人,本科,中级审计师,山东高速临沂发展有限公司,研究方向为人力资源管理。