**东风汽车集团绩效管理问题与对策分析**

**摘 要**

随着时代的发展，企业之间的竞争日渐加强。现阶段，对于企业竞争已不仅仅局限于业绩的竞争，同时也包含了人力的竞争。而绩效管理则是人力资源的重要组成部分。好的绩效管理可以提高企业员工的认同感。本文具体分析了国有中小企业为代表的东风汽车集团有限公司的绩效管理现状以及其存在的问题，并针对相关问题，提出自己的建议。希望能够促进企业的发展。

**关键词：**绩效管理；中小型国有企业；东风汽车集团；建议

**Dongfeng Motor Group performance management problems and countermeasures**

**Abstract**

With the development of The Times, the competition between enterprises is increasingly strengthened. At the present stage, the competition for enterprises is not only limited to the competition of performance, but also includes the competition of manpower. Performance management is an important part of human resources. Good performance management can improve employees' sense of identity. This paper analyzes the current situation of performance management of Dongfeng Motor Group Co., Ltd. represented by state-owned small and medium-sized enterprises and its existing problems, and puts forward its own suggestions in view of relevant problems. Hope to promote the development of enterprises.

**Keywords: Performance management; Small and medium-sized state-owned enterprises; Dongfeng Motor Group; suggestion**

**目 录**

一、引言 1

**（一）研究背景** 1

**（二）选题目的与意义** 1

二、管理学相关理论发展与实践述评 1

三、东风汽车集团绩效管理中存在的问题 2

**3.1绩效管理认识不深入** 2

**3.2.绩效管理体系不完备** 2

**3.3绩效管理执行不规范** 2

**3.4指标选定过于片面，缺乏完整性** 3

四、东风汽车集团绩效管理问题的改进措施建议 3

**4.1革新绩效管理理念** 3

**4.2.创新考核评价体系** 3

**4.3建立双向沟通机制** 4

**4.4 加强因果关系的合理性和客观性** 4

五、结论 4

六、结束语 5

参考文献 5

**一、引言**

绩效管理对于企业有着重要意义，其作用相当于一个桥梁。其作用是将企业的经营成果转化为企业的收入。并且能够将员工的个人目标与企业的目标相统一。但是实际情况却往往不如意，我国目前的很多国有企业缺乏创新力，管理制度僵硬，不知变通、管理效率差。进而导致绩管理的作用发挥不强，使得员工对企业的满意度下降，进而使得企业的整体效率降低。

**（一）研究背景**

东风汽车集团的总部在湖北省十堰市，于1969年成立，他的前身是“第二汽车制造厂”，在1992年，其改名为东风汽车。属于中央直管的特大型汽车企业。

其现有总资产是三千二百五十六亿，有员工大概十六亿。其集团设计多种业务，涉及各个的车型，具体包括商务车、乘用车、还有最近几年的新能源汽车。短短几年，其已经扩展了多个业务，在中东、东欧以及西亚都建立了销售平台。

**（二）选题目的与意义**

东风汽车集团的管理特点存在以下2个困难点：

1、受行政影响较大

在我国的经济体系中，国有企业是我国市场经济的基础力量，是我们经济的主动力，其对于我国缓解我国的社会问题，有着重要的作用。如果一个企业是中小型企业，而且又同时兼顾国家这个属性，因此其既具有小企业的特点，又具有国家单位这个属性。其与民间的私人企业或单位是完全不同的。其所有资本都是由国家投入，因此其资本或者股份全部归国家所有。其从事经营的目的不仅仅是为了盈利，同时也兼顾着公益的性质。因此其管理体制也与普通的中小型企业有所区别。受行政影响较大。

2、缺乏大型企业的规模优势

中小型国有企业员工的规模相对较小，其对市场的占有份额也较小。因此，面对着竞争力越来越竞争的情况下，中小型国有企业经常在市场的竞争中处于不利地位。企业想要扩大市场的规模，往往通过融资的方式。但是中小型企业由于规模较小，其对于融资方面的的能力是有限制，因此其发展的速度是受到一定的限制的。另一方面，在劳动市场上，由于国有的小型企业，在知名度方面是有限的，其薪资待遇也受到一定的限制。而且市场上其他的中小企业的竞争力加强，因此国有的小型企业人才大量流失。

**二、管理学相关理论发展与实践述评**

在2020年的时候，东风汽车集团采用了全新的绩效工资考核系统，但是该系统的效果却没有那么尽人意，很多员工都表示这个系统不够完善或者是太过于简单。因为该系统没有将每个岗位按照工资职责进行细分，所以在绩效上面则是会造成有些员工服做得多拿得少，所以造成了很多不必要的错误。而领导在面对这个问题的时候也没有做好充足准备，对于这种评估工作，领导则是一问三不知。因此在2020年年度，可以观察到东风集团的绩效工作评估标准并不完善，同时领导缺乏一系列的评估技能，才导致了这些现象的出现。

**三、东风汽车集团绩效管理中存在的问题**

随着现代的发展，各种体系制度日益完善。因此，绩效管理在企业的地位越来越重要。中小型的国有企业开始在公司内部进行绩效管理。在多年的运行中，以东风汽车集团为代表的中小型国有企业，在绩效管理方面，已经取得了一定的成果，但是也存在一些比较明显的问题，这些问题是急需改善的。

**3.1绩效管理认识不深入**

经过我们的调查，东风汽车集团依旧存在着重视经营，但是对于管理方面却是相当的忽视。尤其对于企业的高管，其对于业绩的认知不深刻，认为其不是企业重要的一部分，只是一个形式工程。甚至于一些中小型小企业认为绩效管理即绩效考核，并不对企业的经营产生影响。其目的则是对员工的业绩进行打分，评奖评优，对于其深刻的意义并没有了解。对于绩效管理工作的各个分工，许多企业也没有明确的划分。 很多企业的高管认为经销店考察和评价只是跟人力资源的事情，并不是其高管工作的业务范围，高管在绩效评价中，最多只是一个辅助作用。

**3.2.绩效管理体系不完备**

绩效管理是一个完整的过程，并且在过程是一个闭合的道路。其中包括了计划、辅导、考核和反馈等四个环节。对于其中任何有一个环节的缺失都会影响到企业最终的绩效工作。截止到目前为止，东风汽车集团虽然在企业内部实施了绩效管理体系，但是也存在着许多问题，首先，其计划的制定与企业的实际战略目标不是完全的一致。其绩效的考核指标过于简单和单一，同时各个部分的权重没有合理的分配，更多的只是按照日常惯例，但是对于本企业缺乏科学的实际的考量。 同时忽视了员工的情绪的抵触。甚至东风汽车集团的考核仅仅是只有年度的考核，公司的高管以及外部的考核和审计的人员无法获得企业月度考核或者是季度考核。

同时东风汽车集团往往高管只看重企业的结果但是很少关注企业的绩效的过程。更为重要的一点是，东风汽车集团并不是对所有人实施业绩考核，只是对中高层十实施考核，使得很多未参与考核的员工的工作积极性不高。

**3.3绩效管理执行不规范**

从东风汽车集团的管理层面上来看，该企业有人力资源团队，但是缺乏专业的人力资源团队。其人力资源团队是企业各个部分的人员抽出一部分相关只是从各职能部门临时抽调一些人员组成考核工作组，因此，该团队缺乏专业的知识，更多的只是形式上的绩效考核，其考核结果不能体现企业员工真正的业绩水平。与此同时，等考核结果出来以后，管理者往往本末倒置，其对于业绩不、考核结果靠后的人员反而会对其进行鼓励、激励措施，而对于考核结果优秀的员工却往往忽视对于他们的奖励，最多就是对于金钱的奖励，而没有将这种精神宣传下去。忽视了企业绩效管理对后续员工的工作的作用。

**3.4指标选定过于片面，缺乏完整性**

在东风集团是使用平衡积分卡的时候，虽然进行了两次改革，但是两次改革所小选用的指标都过于单一，而且数量偏少。在客户维度方面，所谓客户不仅仅是购买产品的顾客，同时还包括供货商，其也是企业的一个重要的客户，但是在两次的改进当中，都没有指标是针对供货商的满意度等；

在学习与成长维度，更多是上级对员工的学习满意度，但是却忽视了员工自身所学习的接受程度，以及员工自身的反馈程度。如果仅仅是依靠上级对员工的培训进修评价，那么很容易忽视员工自身的学习成长；

在内部经营过程维度，更多的是考察为客户创造了多少价值，但是却忽视了一个很重要的一个因素，忽视了产品的售后，售后也是内部经营的一个重要组成部分，同时，售后这个角度的考量与客户维度紧密相连，体现了平衡积分卡的相互制衡性；

在财务维度上，指标的选取忽视了企业发展阶段，分析不够具体全面。

**四、东风汽车集团绩效管理问题的改进措施建议**

**4.1革新绩效管理理念**

有前面可以知道，在现代的绩效管理中，不是单一的部分，而是由各个部分组成其中包括了计划、指导、考核、分析、评价、反馈等，在管理人员的思想中，应该在绩效考核的同时。顾虑到员工的工作行为和情绪。使得企业的进步同时与员工的目标是一致的。对于企业的绩效管理与企业的目标之间进行合理的规划。同时对于这种规划，企业应提前做好通知员工的准备，提供相关的顾问，使得员工有问题的时候，可以得到及时的解答。这样将对绩效的了解应用到实际的工作当中，做到提高员工个人业绩的同时，也促进企业的发展进步。

**4.2.创新考核评价体系**

对于东风汽车企业的评价体系是在延续传统的绩效评价体系。因此其对于压力的传导、责任的强化以及评价的公正都缺乏一定的参考价值。因此，东风汽车集团要对自己自身的绩效评价体系进行创新，完善其绩效评价体系。首先是绩效的考核方式需要进行创新，对于企业内部的各个员工的工作性质以及特地进行分类考核。对于独立的法人单位，主要考核的是其经营成果，以及其与所定制的目标的差距。而对于从事各种不同事务的企业，主要是考量其事务完成情况。

在员工方面，各个不同的员工，东风汽车集团所侧重的考核方式也不一样。在企业中，部分员工的责任较重，因此对于其考核，主要是考核对于责任的完成情况；而但对于从事服务岗位的员工，主要是通过其服务的对象来对其业绩进行评价。只有其服务的对象认为其工作到位，那么其绩效的评分则相对较高。

另一方面，对于考核指标的选取以及考核体系的完善，也是东风汽车集团不可忽视的问题。各个绩效的评价招标都选取是不现实的。所有对于指标的选取应该要体现考核的重点。定性的指标缺乏说服性，因此在指标选取方面，主要以定量的指标为止，辅之以定性的指标。只有这样，对于绩效的考核才能做到量化、清晰、明了。

**4.3建立双向沟通机制**

反馈沟通作为绩效管理的最后一个环节，其作用不能因为其在绩效管理的最后一个地位而忽视。在进行绩效考核完成，应该与考核对象及时的沟通，不仅仅是将考核的结果告诉考核者，同时就其最初实施考核的时候考核方式的选择、考核时间的确定以及各种绩效考核的细节，都应该及时与各个考核者进行及时的沟通。

**4.4 加强因果关系的合理性和客观性**

在进行指标的选择的时候，可以进行多次的销售考核，并进行大量的问卷调查以及数据分析，分针分析与各个维度相关指标的选择，并且保证，各个指标之间存在着因果关系以及合理性，保证其相互制衡，从而使得指标的选择更加客观公正，只有这样，才能促进企业的绩效。

**五、结论**

根据社会环境的变化，绩效管理的理念和思维方式。与过去的一代人相比，快餐文化和时装文化的流行使人们的职业观念产生了深刻的变化，求新求变已经成为一种时尚，因此，部分企业的人才高流失率已经成为绩效管理中比较头疼的事情，而高流失率直接增加人员招聘工作的频繁性。其次，信息经济和知识经济的崛起，不仅改变了传统的学习方式，也对企业的绩效管理开发提出了全新的要求。因此，如何进行绩效管理才能够很好的留住人才。解决企业当中存在的绩效管理问题，在实践中不断的去完善，才能够保证各个员工的满意度。

**六、结束语**

时光匆匆，一晃已是课程已然结束。似乎还有很多未做完的事情。回想曾经自己刚学习这门课程的时候，懵懂无知，对身边事物充满着好奇。而如今转眼即将与本门课程迎来告别。时光短暂而美好，有着众多难忘而感动的事。老师课堂上的教导、课堂之外的关心与帮助是我最为难忘的。在这次的论文的完成，得益于我们大学老师传授的知识，使我能顺利的完成论文所要求的知识积累。在此，谢谢老师们！在毕业设计过种过程中，遇到了很多的问题，在老师的耐心指导下，问题都得以解决。在此，向我的老师表示崇高的敬意和衷心的感谢。不管以后的人生道路是怎样，无论是何种精彩，我将向这段时间一样，不怕困难，勇于尝试。同时将这珍贵的经历永远铭记，最后再次对老师们说声：老师，谢谢您们！谢谢我的母校，谢谢所有帮助过我的老师们，班长、同学们，朋友们，祝你们幸福生活快乐每一天！

**参考文献**

[1]陶宇，王斌，陈小燕.中小型企业绩效管理中的业绩考 核和素质考评的设计[J].财会研究，2007（01）：61-62.

[2]王一凝.如何提升国有企业绩效管理工作实效[J].现代工业经济和信息化，2019（03）：104-105.

[3]王虹人.国有企业绩效管理中存在的主要问题及其应 对策略[J].财会学习，2019（23）：174.

[4]吴穹，张利晨.国有企业绩效管理常见问题与对策研 究[J].农场经济管理，2007（03）：24-26.

[5]方振邦.绩效管理[M].北京：中国人民大学出版社，2003

[6] 匡小平, 鲍啸鸣. 我国地方预算绩效管理分析与建议[J]. 现代经济探讨, 2013, (07):

63-67.

[7] 廖建桥. 中国式绩效管理: 特点、问题及发展方向[J]. 管理学报, 2013, 10 (06): 781-788.

[8] 王禹丁.论中小公司员工绩效考核制度的问题及完善[J].新经济,2016(27):16.

[9] 洪鑫.公司员工的绩效考核管理制度研究[J].中国管理信息化,2015,18(16):128.

[10] 王虹人.国有企业绩效管理中存在的主要问题及其应 对策略[J].财会学习，2019（23）：174.

[11] 吕新平.浅析绩效制度[J].科学之友,2011(09):116-117.