



目前,我国中小企业在国民经济中占据着越来越重要的地位,并且已经成为推动我国经济发展的重要力量。中小企业健康持续发展是国民经济繁荣的重要保障,科学的管理体制是促进企业持续健康发展的关键,而绩效考核作为现代人力资源管理的核心问题,也逐渐被中小企业所重视。该文对目前中小企业绩效考核体系现状展开研究,分析了其中存在的问题,并提出了相关改进措施,以强化我国中小企业绩效管理,从而提高企业经济效益。

中小企业绩效考核制度

文 | 张艳艳

我国的中小型企业是指与所处行业的大企业相比,人员规模、资产规模与经营规模都比较小的经济单位,它们在国民经济中处于重要地位,并且逐步成为发展社会生产力的主力军。目前,我国大部分中小企业已经都设置了专职的人力资源管理部门,但与大型企业相比,中小企业部门化和正规化程度低,这种状况当然不能适应发展的需要,这就造成了企业人力资源绩效考核制度出现一系列问题,不能适应企业发展的需要。因此,为了提高中小企业的核心竞争力,必须要加强绩效考核制度研究,完善企业管理体制,强化人员管理,从而促进企业健康持续发展。

中小企业绩效考核制度发展

绩效考核观念落后。目前多数中小型企业中,人本管理仍然还只停留在表明上的认知阶段,对人力资源的绩效考评也往往只是走个过场,很多企业将大部分精力投入到了企业的生产、销售和获取经济效益方面,缺乏对通过绩效考评反应员工的工作能力、以及激发员工的工作积极性考虑。由于中小企业成长的特殊性和资源有限性,在初创和成长初期,有限的资源必然向生产和销售倾斜,然而在市场竟争日益激烈的现代社会,人的因素起着越来越重要的作用。中小企业在建立初期,由于人才流动性大,对人力资源的投资慎之又慎,因此对绩效考核制度也缺乏重视。

绩效考核指标单一。目前,大部分中小企业对于员工的考核只根据事先确定的工作指标,对业绩进行考核,超过既定指标便是优,达到指标是合格,并根据完成的工作指标确定员工的奖金和升迁,考核制度比较单一,缺乏对能力和态度考核的规定,只是单纯的对员工在执行工作中表现出来的能力进行观察,忽视员工的基本素养和内部潜力的发掘。同时,对于管理协调、团队合作等综合素质的考核也缺少

(作者单位 秦皇岛之海船务代理有限公司)

有效的工作记录,导致了在进行员工升迁和选拔时缺少依据,也无法根据绩效考核记录帮助员工进行工作改进。

组织结构有待完善。导致中小企业人力资源绩效考评率较低的另一重要因素,就是人力资源机构设置和人员配置还不完善,由于小企业为避免组织机构臃肿,一些职能部门较少,人员精简,让尽量少的人管理尽量多的事,所以不能像大型企业一样,拥有一套完整的人力资源管理系统,绩效考核很难发挥其真正的作用。

绩效考核在企业管理中的作用

促进人员的合理任用和有效激励。企业要想了解员工是否具备职位所需要的技术、能力、知识等,必须经过绩效考核来判断,只有通过绩效考核,才能更加科学、合理地进行人员的任用。

另外奖励和惩罚是激励的主要内容,企业要做好奖罚分明,就必须科学地、严格地进行考核,以考核结果为依据,决定奖或罚的对象及等级,从而发挥对员工的激励作用。

平等竞争的前提。在中小企业内部,普遍存在能力与岗位不匹配的现象,不同员工在同一职位的绩效可能会存在较大的差距,这种差距在高层次知识和技能的工作岗位上特别明显。为了使员工能够在一个公平、公正的环境下进行竞争,使企业内部人才进行合理流动,实现员工与岗位的优化配置,提高员工的整体绩效,企业必须建立科学、合理的绩效考核制度,为员工创建公开、公正的竞争环境,使员工充分发挥自己的才能并且不断提高自己,进而增强企业的核心竞争力。

进行员工培训的依据。人力资源培训和开发是企业发展的项战略性任务,能够提高员工的工作能力和工作效率。绩效考核能够为企业的员工培训提供科学的依据,通过绩效考核发现员工的长处和不足,明确哪些员工需要培训,并对培训内容提出合理化的安排,使培训开发具有针对性。

我国中小企业绩效考核制度对策

注意考核方法的灵活调整。绩效管理除了常规考核外,员工在实现绩效的过程中还会出现种种特殊情况,因此必须允许绩效考核的灵活调整,可以采用抽查性绩效考核的方法,在常规性绩效考核统计数据的基础上,对其他指标进行考核作为补充。

保证与团队绩效的相关性。现代企业是合作劳动的组织,这就要求企业管理必须关注团队精神培养,强化合作意识,如果单纯依靠鼓励、号召而不触及利益问题是很难实现的,因此,必须形成一定的物质基础,通过员工绩效管理来具体体现利益分配,才能有效提高团队凝聚力,这样员工绩效考核制度才能发挥其应有的作用。

完善绩效考核评价体系。企业管理人员的管理水平的高低直接影响着企业绩效考核体系的实施,然而目前中小企业的绩效考核体系还不完善,因此,要切实提高管理水平,保证绩效考核的顺利实施。首先,可以通过聘请外部专家对企业管理人员进行教育和培训,提升综合素质和管理水平;其次,依据企业战略对企业基础工作进行分析,制定出符合实际的岗位说明书和相关考核指标,进而建立内容相对全面、科学合理、与企业战略目标相匹配的绩效考核制度;此外,还可以采用定量指标与定性指标相结合的方法设计绩效考核指标,不同的部门应该根据工作内容设计有差异的绩效考核指标,根据实际需要针对性的选取,从而提高绩效考核制度的有效性。

重视绩效考核的沟通和考核信息的反馈。有效沟通是绩效考核的重要条件,管理学观点认为,绩效考核其实就是不断地沟通和反馈。多进行有效的绩效沟通,让员工切实参与到绩效考核指标的设定、实施与应用过程中来,这样才能更好的激发员工的工作积极性。例如:在制定绩效计

(下转 081 页)

仓库的管理上都需要一个行之有效的办法可以尽量优化库存管理,更加直观更加系统的调配出入库记录,使库存,出入库情况一目了然,在节省了相应的监管时间的同时,优化库存管理还能直观的了解库存状况是否超负荷,可以为进一步的问题发现与解决争取时间,运筹学的存储论在这一点上可以起到很好的作用。在数字化不断发展的现如今,越来越多的人致力于将运筹学的存储论通过计算机软件技术做到进一步推广。在这其中,作为物流企业的各大快递公司就运用了这样的一系列的存

(上接 083 页)

地震资料、测井资料对油田勘探开发安全有着至关重要的作用,为了确保油田勘探开发安全,就必须建立有效的数据管理系统,确保数据管理质量。综合数据管理系统是以现代科学技术为依托,通过对油田勘探开发过程中产生的数据进行收集、分析后,产生全新的数据,通过分析后的数据来指导油田勘探开发,进而保障油田勘探开发

(上接 090 页)

划时,管理人员可以与员工达成共识;在传递公司战略目标时,管理人员可以向员工阐明公司的经营策略,取得员工的认同;在进行绩效考核时,管理人员与员工进行有效的沟通,在实际工作成果上达成目标一致,才能使员工信服。

因此,有效的内部沟通机制是企业绩效管理成功的不可或缺的重要组成部分,企

储监控软件,不但使内部对于库存与出入库的情况了如指掌,也方便了相对用户的查询与监督。

配送中心调配。配送中心调配是运筹学中排队理论在物流管理中的应用。无论是用来运输人流的飞机场跑道设计,还是各个码头停泊船只的管理,以及各部分快递公司的相应货物运输,都运用了排队理论在其中。合理的运用排队理论,可以在不浪费劳动力的情况下尽可能满足客户需求。

运筹学理论与物流管理有机的结合在

安全,为油田企业的经济效益提供保障。

油田勘探开发作为我国现代社会发展的一项重要工程,在油田勘探开发过程中,数据始终贯穿于整个工程,数据是油田勘探开发的生命线,是油田企业取得良好经济效益的保障。面对这个竞争日益激烈的社会环境,我国油田企业要想更好地发展下去,就必须做好数据管理工作,提高数

业应建立一个良好的沟通和反馈系统,及时将绩效考核的信息反馈给被考核的员工,加强企业与员工的沟通,使其了解组织对他们工作的看法与期望,增强员工改进绩效的积极性和主动性,提高员工的满足感,达到一种激励作用。

综上所述,目前我国中小企业的绩效考核机制还不完善,不同程度上都存在一

一起,通过相应学科在相对领域里的应用,为当代物流管理提供了可持续的技术支持。由于运筹学有着积极而多变的发展空间,可以根据相应的应用更进一步进化,在物流管理的长远发展中,有着积极而深远的影响。运筹学本身就是基于对物流管理的需求而应用而生的一门学科,今后在辅助物流管理的情况下继续发展,逐步演化成熟,将会为人类资源调配与各行业管理带来更加正面的积极推动作用。

据管理效率和质量。综合数据管理系统作为现代管理系统的创新,它结合了油田勘探开发工程的特点,对油田勘探开发过程中产生的数据进行了全面、科学的管理与分析,不仅为油田勘探开发安全提供了保障,同时也为我国现代社会经济的发展提供保障。

些弊端,因此,只有将绩效考核与企业经济利益相结合,通过不断加强管理,创建适合企业发展的绩效考核机制,才能提高员工的工作积极性,从而提高企业的管理效率和经济效益。

(上接 089 页)

率由 19% 下降为 11.5%。合理选择变压器容量,根据负荷实际运行工况选择容量相匹配,在最佳负荷运行工况曲线附近运行。变压器使用应削峰填谷负荷安排合理,负荷长期低于运行变压器 1/3 和长期过负荷运行的变压器应更换为相应容量的变压器。

电网运行电压质量改善与增设补偿装置:输电网功率因数增加可大大降低线损,在系统允许范围之内,提高或改善电压水平,既能提高电能质量,又可降低输电线路电能损失。线路补偿应合理布局全面规划,等级补偿,就地平衡的原则。集散补偿相结合,分散补偿为主;调压与降损相结合,以降损为主;输电网补偿相结合,配网补偿为主;供电企业的补偿与用电客户的补偿相结合,以就地平衡为主。

针对我县电网因长期无功缺乏造成电网功率因数低、运行电压低、电能质量差、网损大的状况,采取了一系列的无功补偿措施,在 10kV 线路上装设 10kV 并联电容

器 12 组;在 0.4kV 线路上装设 0.4kV 电容器 11 组;在配电变电器上装设自动投切电容柜 48 组;并且对一些大负荷动力用户根据其容量都装设了相应的无功补偿装置。通过这些措施,我县电网无功缺乏的状况有了很明显的改变,10kV 线路的功率因数指标从原来的 0.8 左右提升至了 0.92;0.4 kV 线路的功率因数指标从原来的 0.8 左右提升至了 0.9 以上;10kV 线损率从 17% 下降到了 10% 左右;0.4kV 线损率从 19% 下降到了 11% 左右。

对计量表计进行更替:在近几年中先后对全县的老式机械表进行了淘汰,将其更换为新型的电子型电能表,在更换后,全县的 10kV 综合损失率从 13%—17% 之间降到 10.5% 上下;0.4kV 线路损失率从 14%—19% 之间降至 11% 左右。

加强职业教育:制定严格的抄、核、收制度,加强对抄表员、检定员、用电监察员的管理,防止错抄、漏抄、少抄、估

抄等现象的发生,对用电大户要求定日抄、核、收、变电所与用户端同时抄录用电量,对一般用户分别在逐月定期进行抄、核、收,确保实抄率 99% 以上,审核评估制度需严格执行。对营抄人员进行不定期的业务技术培训,营抄人员的综合素质提高,是降损节能的关键。定期组织用电普查和经常进行非定期突击检查,用电检查以营业普查为重点,查偷漏、查电度表接线和精确度以及查私自增用电容量。

节能降损是一个复杂的任务,减少电力能源传输和分配过程中的线路损耗,提高能源利用效率,微观是具体的降损措施,宏观是加强电网的调控,是提高经济效益,增强配电设备供电能力,对提高能源的利用率、资源优化配置是十分有益的。降损节能措施开展的同时,科技创新改革的步伐同时并进,县域供用电的技术水平和管理水平的提高,社会公益效益与企业经济效益才能达到新的水平。