

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2020.21.043

以KPI为核心的企业绩效管理体系

周 洁

(四川文化产业投资集团有限责任公司,四川 成都 610031)

摘要:现代企业绩效管理愈加重视与企业战略紧密相连的KPI考核内容,尤其是从企业整体运用管理角度出发,绩效管理的覆盖性、细致性和合理性在很大程度上影响着人力资源管理水平,而人力资源管理是支撑企业运营管理顺利开展的重要基础,因此有必要优化企业绩效管理。本文笔者将以KPI为核心探究企业绩效管理体系建设与执行的相关问题,旨在改进个人与组织绩效,提升企业竞争力。

关键词:KPI;企业运营;绩效管理体系

作为企业人力资源重要组成的绩效管理板块,也是企业运营管理模式中最具挑战性的工作部分。以KPI(Key Performance Indicator,关键绩效指标)为核心的企业绩效管理,就是基于对KPI科学合理的界定来实现绩效考核目标,以KPI为核心构建绩效管理体系开展对应的绩效管理,不仅能通过强化企业人力资源管理水平来促进企业运营管理,还能进一步推动员工发展从而实现企业经营目标^[1]。

一、KPI下的企业绩效管理体系设计的思路与原则

(一) KPI下的企业绩效管理体系设计思路

完整性、可操作性与科学性是绩效管理体系的三大设计特征,借助企业内部系统运行机制有针对性的细化企业管理目标,并将细化后的目标与部门、个人工作构建紧密的联系,有效的绩效考核能在促使员工实现自我价值的同时朝着企业战略目标前进。以KPI为核心的企业绩效管理体系设计思路如下:其一,明确企业发展战略;其二,分层级确定KPI;其三,细化关键绩效指标,并根据层级差异对应赋值^[2];其四,围绕架构、要素和权重进行考核表格设计;其五,构建考核标准;其六,健全绩效考核反馈机制;其七,充分利用绩效考核结果。

(二) KPI下的企业绩效管理体系设计原则

企业绩效管理体系设计原则有四:原则一,战略导向原则,在设计绩效管理体系工作环节中要坚持以公司发展战略为导向,最好将绩效指向贯穿于公司整体运营管理中。原则二,关键绩效指标中心原则,有倾向性的关键绩效指标设置有助于企业绩效管理工作有针对性的展开,凸显考核要点才能提升考核结果的应用价值。在绩效导向作用下统一部门和每位员工发展方向与企业战略目标一致。原则三,遵循沟通原则,确保绩效管理的每个环节都以有效沟通为桥梁,充分发挥沟通在绩效考核环节中的润滑剂作用。在考核指标设计环节,需经过公司高层管理、预算部门和执行部门一并商议沟通后,才能从战略高度合理设计考核指标;绩效考核反馈环节也离不开考核者与员工就最终考核结果的确认沟通。原则四,科学性和操作性原则,一味停留于理论层面而不具有操作性的绩效管理体系设计对强化企业运营管理水平毫无意义,要根据企业各阶层实际情况设计科学合理且具有可行性、参考性的考核体系。

二、以KPI为构建企业绩效管理体系的要点

(一) 结合企业战略目标与行业发展趋势

从企业运营管理角度进行公司级别KPI设计时,一定要有效结合公司战略目标以及市场环境中同行业的发展趋势,重点考虑公司发展历程、战略目标以及行业发展趋势。另外,考虑到企业各职能部门在企业实现战略目标进程中不可替代的促进作用,所以部门级别KPI可谓是实现企业战略目标的支撑力量^[3]。以集团整体发展战略和旗下子公司KPI的关系为例,集团级别的KPI制定,要在符合集团整体战略的条件下有针对性地制定子公司考核指标,对符合集团战略发展定位的子公司考核目标给予重点倾斜,如在国有文化企业的考核中,社会效益指标就是集团公司考核中非常重要的环节,怎样把集团承担的社会效益指标分解到各个子公司和集团各部门,就要在集团层面一级KPI指标的制定中有针对性地进行分解。同时集团公司可以对所属企业进行分类考核,以增强不同企业考核的针对性。

(二) 重视员工KPI的确定

除了公司级和部门级KPI以外,还有员工KPI的确定,这是属于最终落实层面的内容。一方面要从整体工作岗位体系考虑,另一方面还要根据职责的不同进行差异化考虑,在具体设计环节要和绩效管理进行积极沟通,一同关注设计过程与设计结果。影响目标完成结果的因素有很多,员工责任心、自身行为规范等,在逐项赋值每个考核指标时有针对性的围绕各岗位不同的职责来考虑,同时还要根据公司经营方向和发展战略进行合理赋值,优选符合企业真实情况的赋值方式。

三、以KPI为核心构建企业绩效管理体系

(一) 强化并更新各级人员KPI绩效管理理念

企业员工和管理者在KPI设定和执行环节中实现企业绩效提升,促进企业运用管理的方法就称之为KPI绩效管理法。企业高层管理者在此过程中要切实发挥推动作用,给予KPI绩效管理体系构建足够的支持与重视,通过培训与研讨活动的开展在企业内部大力宣传、渗透KPI理念,让企业员工和管理者正确认知KPI意义、价值与执行流程。企业中层领导管着要切实发挥牵引作用,高质量完成部门级KPI绩效管理体系建设,在此基础上细化考核指标,并将其落实到每位员工身

上。企业基层普通员工要切实发挥凝聚力作用,在KPI应用中凸显主观能动性,通过积极遵从和参与KPI绩效管理来获得全方位的个人成长^[4]。这样一来,企业就能自上而下的深化对KPI绩效管理体系的认知,形成全覆盖式的绩效文化,并渗透到每位员工个人价值观。

(二)逐一规范企业KPI制定环节

1. 确定公司级关键绩效指标

结合企业战略目标以及市场同行业发展趋势,以实现企业组织目标或稳固市场竞争力为目的,探寻关键性成功领域,逐项对企业发展的关键要素进行分析,通常情况下都是从战略目标分析、发展历程分析、行业发展趋势、业务流程分析和未来成长分析这六个方面来确定KPI指标,当然具体需要根据企业当下经营目标决定^[5]。比如集团下属各子公司,可分别按照企业战略竞争和核心竞争力分类以及不同行业 and 不同发展阶段的分类进行考核,可分别选取基本财务指标、分类指标、和运营过程指标,根据企业战略重点、行业类型进行分类考核管理,如对于已经成熟运营的子公司可重点选取财务指标、运营指标进行考核,对于处于建设期的新成立子公司可重点选取建设类指标进行考核,(如选择市场指标、学习成长指标等)通过差异化的KPI指标选取,有针对性的指导子公司围绕指标开展年度重点工作,从而更符合集团的发展战略。

2. 确定部门级关键绩效指标

在确定好公司级关键绩效指标后,将其逐步分解到部门的过程中需要对公司级KPI作出进一步梳理,主要是根据企业组织价格和业务运营流程来区分出可直接划分给部门负责的指标,列出需要进一步分解或多部门协作承接的指标。针对需要多部门协调分解公司级KPI的情况,可根据运营管理需要成立一个独立的KPI评审小组,小组成员由人力资源管理者、部门负责人和企业高层领导组成,由这个评审小组开展关联部门的KPI权重分配工作。另一方面,要明确每个部门的核心业务与职责内容,以职责为准构建对应关系的部门分支流程,分解方向有部门职能、指标关联性和指标重要性等,这是贯彻落实企业战略计划的重要环节。

3. 确定员工个人KPI绩效指标

分解完部门KPI后,紧接着就要围绕部门KPI指标确定员工个人KPI。这一环节需严格遵循SMART原则,即保证绩效指标的细化程度、具体程度和确定程度,尤其是实现指标的流程与落实措施,此外还要进一步量化绩效指标,尽可能使用数据信息做支撑。员工个人KPI的设计第一步需考虑的就是每个阶层员工职责内容的差异性,以及工作业绩和行为规范不同的侧重点;第二步是充分结合员工岗位说明,尤其是岗位描述和人员能力素质要求^[6];第三步是一同关注过程与结果,确立客观合理的权重;第四步是注重过程控制,因为员工行为规范程度和责任心往往是影响员工完成结果的两大重要因素,所以个人绩效指标设计有必要将其纳入其中。

4. 搭建与KPI体系相匹配的信息平台

为了保证KPI体系顺利贯彻落实,有必要搭建一个对应的信息化平台,其中具体包括考核打分板块、KPI指标库、绩效

考核结果公布系统、考核结果申述渠道以及考核结果应用环节等,通过信息化平台的一体化功能推动工作流程,在有效节约人力物力的同时提升绩效管理工作效率,助力绩效考核体系落实。

(三)强化公司KPI的执行过程管理

一方面,以季度为单位合理设置述职制度,企业各部门领导人员逐一汇报季度阶段的KPI完成情况,进而阶段式的控制部门KPI执行情况。季度述职有助于企业整体性的了解某个阶段中各部门执行KPI的进度,并实时性的给予优化建议。与此同时,企业可通过季度经营会、务虚会等会议的召开来有效监督并检查KPI绩效指标执行情况。另一方面,部门领导要负责对下属绩效执行情况进行辅导,监督个人KPI执行情况,具体包括部门员工工作进程和工作阻碍,对应的加大工作支持或给予工作建议。

(四)持续优化企业绩效评价方式

一是对部门级KPI评价补充制度的完善,基于对企业外部客观环境因素变化影响部门级KPI评价公平性的考虑,在开展部门KPI评价工作时,部门领导可在季度或年度述职环节中进行有效申述,评委对其评分后再根据企业高层管理调整评价等级的权利,通过上下浮动等级的调整来保证评价结果的公正性。二是致力于强化绩效评价者的能力与素质,组织关于KPI绩效管理的培训活动,让绩效评价者对自我角色树立更正确的认知,熟悉KPI绩效管理流程,掌握绩效辅导和绩效反馈的技巧,最大化避免评价环节出现偏差。

四、结语

总而言之,在市场竞争愈加激烈、严峻的发展背景下,现代企业运营管理者必须高度重视绩效管理,以KPI为核心构建绩效考核体系,致力于将企业战略性发展目标转化为切实可行的内部行为,构建一个健全、科学、客观、合理的指标体系,实现考核指标的可量化和具体化,确保考核工作公平公正,如此才能进一步激发员工积极性并提升各部门协作完成任务的质量,达到提升企业竞争力的经营管理效果。

参考文献

- [1] 邹婕. 浅析基于KPI的绩效考核体系[J]. 中国乡镇企业会计, 2020(04):104-105.
- [2] None. 绩效管理是企业运营管理的主要抓手之一[J]. 中国战略新兴产业, 2020(6):74-75.
- [3] 孟雪. 基于KPI的D公司绩效管理研究[D]. 中国科学院大学(中国科学院大学工程科学学院), 2019.
- [4] 霍逸昊. 企业绩效管理对KPI的有效把控[J]. 今日财富, 2020(13):14-15.
- [5] 胡存凯. 基于KPI和管理评价相结合的绩效考核办法研究[J]. 现代商业, 2020, 000(002):118-119.
- [6] 陈德木. J企业基于战略的绩效管理体系优化研究[D]. 厦门大学, 2019.