

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.32.035

中小企业部门绩效管理优化研究

李鹏程

(北京龙腾世创科贸有限公司,北京 100143)

摘要:绩效管理的主要目标是实现企业战略,是现代企业管理的重要法宝之一,对中小企业更是如此。绩效管理一般可以从组织、部门、员工三个层面进行定义,在不同层面上,绩效管理的内容、影响因素和评价方法也有所不同。实际工作中,中小企业更多地将绩效管理聚焦于员工的绩效管理,忽视部门的绩效管理工作,而且现有的绩效管理理论与研究大多也集中在组织和员工这两个层面,对部门绩效管理的探讨较少。基于此,本文从部门这一层面出发对绩效管理进行研究,首先论证了部门绩效管理的重要性;其次指出部门绩效管理现实存在的主要问题,包括部门绩效考核主观性较强、绩效指标体系复杂且设计不合理、缺乏正确的部门绩效评价目标和反馈过程;最后针对以上问题,科学合理地构建中小企业部门绩效考核体系,以及绩效管理优化的着眼点。另外提出绩效考核的结果还可用于重新规划和调整部门的结构和具体岗位的职能,以便实现持续改进的目的。部门绩效管理优化研究的目的就是要激发各业务单元的活力,最终提高企业在市场上的竞争力,同时实现员工的自身价值。

关键词:绩效管理;绩效考核;部门绩效

绩效管理将企业战略目标具体化为各部门的核心目标,将部门的经济利益与绩效考核结果挂钩,通过绩效管理来激发各部门的战斗力和战斗力,促进核心目标的完成。但是如果对部门层级完成的绩效情况缺少考核评价,对现阶段的绩效结果未加以分析理解,没有对部门现状进行治理和改善,不利于企业进行绩效改进。本文中所研究的部门主要是按照产品、市场进行划分的部门,主要指业务部门。^[1]

一、企业部门绩效管理的重要性和必要性

(一)部门绩效管理有利于保证组织目标的实现

部门绩效管理和员工绩效管理都是组织绩效管理的一部分,三者既有密切的联系又有区别。部门绩效管理和员工绩效管理隶属于组织绩效管理,两者都需要在组织绩效管理的范围内进行。组织绩效的全面提升需要建立和完善部门绩效管理和员工绩效管理,三者的最终目标都是确保企业战略的实现。在制定组织、部门和员工绩效计划的过程中,需要参考往年绩效管理的结果,通过协调各方面的资源,使资源向实现组织目标存在短板的部门倾斜,从而促进部门和员工绩效计划的实现,最终达到组织目标。^[2]

(二)部门绩效管理具有承上启下作用

在组织、部门和员工三维一体的绩效管理中,组织绩效的完成依赖于部门绩效的完成,而部门绩效的实现需要部门员工的共同努力,要想实现组织绩效,必须抓住部门绩效这个关键环节,合理规划,精准实施。员工绩效管理要以部门绩效管理为基础和依据,共同的目标都是实现整个组织的绩效,因此,部门绩效管理在组织和员工绩效实现过程中起着重要的中介桥梁作用,失去这个桥梁,就可能会使组织

绩效和员工绩效的目标发生偏移,形不成合力。

(三)部门绩效管理有利于部门内部合作和协同

企业各个部门、各种活动都应有助于实现企业的总体战略目标。如果绩效管理过程只关注员工绩效,有可能导致部门成员之间的恶性竞争,甚至于牺牲部门和组织的利益,而强调部门绩效,则会使员工更多地从部门和组织的角度去考虑工作和绩效问题,在实际工作中更多的体现合作与协同。部门绩效管理就是要打造优质的事业部门团队,形成团队共同为战略目标努力的氛围,提高部门的凝聚力和战斗力,保证健康良好的竞争格局,激发管理团队的最大潜力。^[3]

因此,部门绩效是整个绩效管理体系中不可或缺的关键环节。对于组织而言,员工绩效的实现有助于部门绩效的实现,组织绩效的实现是通过部门绩效的达成来实现的。组织必须通过有效的目标分解方法将绩效目标分配给部门,然后再由部门分配给员工,使得组织的各层级都为同一目标而努力。

二、企业部门绩效管理现存的主要问题

(一)部门绩效考核主观性较强

企业管理层在制定绩效考核指标时,往往主观臆断地确定考核指标,没有与业务部门沟通,导致考核指标与实际经营情况相脱节,这样容易出现两种极端现象:一是绩效考核流于形式,二是考核失去应有的价值。此外,企业在制定绩效考核指标时,常常存在“急功近利”的情况,以为了考核而考核的态度制定考核指标,未将企业长期战略目标纳入绩效考核机制。

在确定部门绩效指标权重时,很多负责人根据自己的经验确定指标的权重,即绩效指标的权重是

主观确定的,在这种情况下,影响公司绩效考核准确性的主观因素相对较大。部门绩效考核没有较为客观的评价标准,这将容易导致很多员工认为绩效考核不公平,从而影响工作积极性。随着时间的推移,绩效考核结果长期与部门的实际工作绩效不一致,最终可能影响企业的业务和发展目标。^[4]

在对部门的绩效考评时,往往也会出现以下情况:受到被考核者的个人影响,考核者不客观地给部门绩效定考核结果;被考核者为了实现某些短期业绩指标,忽视部门建设和长远计划,但考核评价并未对这样的行为做出反应;部门业绩快速增长,但内部一些员工并未得到更好的发展机会和价值体现,长远看并不利于企业发展。如何减少这些现象,是绩效考核需要认真研究的地方。

(二)绩效考核指标体系设计复杂且不合理

绩效考核指标较为粗糙,指标的定义既烦琐又不够明确,未给出定量的指标比例与评估要求;考核指标重点不突出,权重设计不合理,不仅使得考核者工作难度大,而且被考核者也会在大量烦琐的考核指标中失去工作的重点,容易导致绩效考核结果不够科学有效,缺乏绩效考核工作的科学管理水平。

财务指标是反映企业实际经营成果的最重要指标,但仅关注财务指标的绩效考核,会使得部门更加注重实现短期业务目标,无法保证正确的未来发展方向,对部门的未来工作没有指导意义,不会对公司的长期发展做出贡献。因此,研究设计全方位、多角度的绩效考核指标体系,才能更好发挥绩效考核的作用。

(三)缺乏正确的部门绩效评价目标和反馈过程

在企业内部,很多人认为部门绩效考核就是要确定部门的工资和奖金,这种理解是片面的。部门绩效考核的一个重要目标就是识别出部门工作中的问题和短板,考核参与者经过充分沟通,制定适当的改进方案和策略。另外,许多管理活动失败的原因都是因为沟通出现了问题,绩效管理恰恰致力于提高工作沟通的有效性,所以在部门绩效管理过程中,要通过双向沟通反馈来实现绩效评价目标。

三、构建科学的部门绩效考核指标体系

部门绩效考核是部门绩效管理最核心的部分,是对部门工作的价值做出评估的一种活动。完整的绩效考核包括:确立评价的目标,绩效指标的选取和权重的设定,绩效标准(计划和预算)的制定,绩效评价及考核得分。对部门考核活动来讲,确定这些要素的过程实际上就是设计部门绩效考核体系的过程。

绩效指标的选取主要关注两点:一是对关键性绩效指标的提炼,二是权重标准的确立。根据SMART原则,在关键指标的设计中,主要应从公司战

略分解、部门工作目标和关键性任务等角度分析提炼得到。通常关键指标的数量不宜过多,一般设置在5到10个之间,要注意其功能优化,避免面面俱到,各指标的权重设计一般不低于10%,而对重点性的指标,应设置相对较高的权重来达到管理的目的。

绩效指标的设计和选择应符合以下要求:(1)系统性,即各项指标的构成要合理,且指标之间具有钩稽关系和逻辑关联性;(2)认同感,即评价指标应得到企业相关利益各方的认同和充分理解;(3)可操作性,即被考核者在日常经营管理中能够对该指标进行控制和施加影响;(4)适应性,即要和企业经营管理的目标要求相一致,有利于企业发展战略的实现。

财务绩效体系和非财务绩效体系的不断融合是企业绩效的发展趋势。然而,非财务绩效指标一般难以准确计量,其客观性不如财务指标,财务数据仍然是企业最重要、最全面和最准确的经营活动信息,企业的创新能力与市场竞争能力也能反映在其财务数据上。绩效考核的导向是注重结果,充分发挥部门人员的专业性、能动性来实现目标,多以成败来实施奖惩,因此结果类的财务指标权重应有所侧重。^[5]

本文选定的考核指标分为定量指标和定性指标。定量指标包括销售收入、利润总额和净现金流量三项,定性指标拟选取科研创新能力、内部员工满意度、客户绩效三项。

(一)销售收入指标

销售管理是企业的生命线,销售业绩的评价方法在很大程度上决定着一个企业的兴衰成败,该指标能够简单、明确地指明会计期的销售业绩情况。但为避免被考核者刻意增加此项指标的评分,突击销售,导致大量应收账款的形成,甚至造成坏账,所以这项指标的权重也不益过高。考核权重可定为20%。

(二)利润总额指标

销售收入指标只关注销售额,而并没有考虑为完成这些销售收入而投入的成本和费用金额。因此,需要引入利润总额作为绩效考核体系的一个重要指标。这样可以促使被考核者不仅考虑尽可能多地增加销售收入,还应考虑尽可能减少产品成本和因销售而耗费的各项费用,如人员工资费用、广告费用、促销费用、办公费用等。考核权重可定为20%。

(三)净现金流量指标

利润总额和净现金流量都是反映企业盈利能力和盈利水平的财务指标,但会计利润是根据权责发生制确定的,可通过虚假销售、提前确认销售、扩大赊销范围或关联交易进行调节。而现金流量的计算以收付实现制为基础,上述调节利润的方法无法获得现金,是不能增加现金流量的。现金流作为企业生存的命脉,最能说明企业的盈利质量,所以是考核

指标体系不可或缺的。考核权重可定为20%。

(四) 科研创新能力指标

企业之间的竞争不仅仅是规模上的竞争,更重要的是企业间技术创新实力的较量,研发是企业创新和未来发展的动力源,只有不断地提高研发能力才能保证企业的核心竞争力。这个指标可以具体化为研发费投入比率、专利数量、科研奖励三项二级指标。总的考核权重可定为20%。

按照本文设计的绩效考核指标体系,重大研发项目费用的支出将严重影响研发期间部门的考核绩效。因此,对于部门负责人而言,最佳方案是尽量不做或少做研发项目,但是重大研发项目是公司长期可持续发展的动力,因此建议在考核过程中给予特别处理,体现企业管理层对研发活动的鼓励。比如重大研发项目的资本化,在项目成功后,在一定期间进行费用摊销;而对于费用化的研发支出,只按照全部支出的一定比例计入考核范围。

(五) 内部员工满意度指标

绩效考核作为企业管理的核心制度,应该体现企业选人用人的价值观,只有合适的人组成的团队,才能更有效地实现企业目标。同时,内部员工是否得到应有的重视和可期的未来发展,也将影响企业的长远发展,所以内部员工满意度指标是必不可少的一项指标。团队稳定对于企业发展非常重要,尤其是技术骨干和优秀管理人员的流失将会给企业带来巨大损失。所以这个指标可以具体从员工满意度和员工主动离职率两个方面考察。总的考核权重可定为10%。

(六) 客户绩效指标

客户是企业最重要的资产,企业的经营是要以客户为中心,客户绩效指标描述了企业通过提高产品质量、性能和服务,满足目标市场的能力。如何提供顾客所需的产品和服务,如何更好地让顾客满意,是企业可持续发展的重要着力点,也是至关重要的考核点。这一指标通常可以选择从客户满意度、新客户占比、客户保留率、以及在目标市场中所占的份额等角度考察,企业可以根据自身情况确定具体使用哪些二级指标。总的考核权重可占10%。

本文设计的企业绩效考核指标,绝大多数是定量的,指标定义明晰,相互之间制衡,考核数据易于采集,即便是定性指标也分解为一些可量化的二级指标来衡量,因此绝大多数考核数据都来源于部门经营管理客观形成的可量化结果。企业销售收入和盈利能力作为考核的基础,辅以技术与研发创新、客户满意度和员工满意度等非财务因素,这些因素反映了企业对未来发展的应对能力和准备程度。这样的考核指标体系与企业的发展基础和未来目标相契合,对全面客观准确考评部门的业绩有很大帮助。

在绩效考核过程中,大多数考核参与者都不是财务人员,缺乏较深的财务知识,这样简单清晰规范的考核指标设计,不仅能够让自己会计算考核结果,而且容易将考核目标作为日常工作的牵引。即便如此,考核者也要重视绩效考核目标的宣贯工作,让部门和员工都明确并且认同考核的目标,这项任务需要考核者和被考核者来共同完成。考核者根据公式计算出部门的考核得分,参照往年的考核结果,撰写部门绩效考评总结报告,与被考核者就出现的绩效问题进行分析 and 探讨,找到出现问题的根源,这样能够确保企业管理层对症下药,提高企业绩效管理的水平。

岗位职责的确定在绩效管理优化工作中是不可缺少的一部分,管理者需要根据现阶段的部门绩效考核结果,深入分析、思考以下问题:部门架构是否需要变化,岗位职责是否需要变化,岗位工作说明书是否需要更新,这些问题的解答可以使部门绩效在下一个考核期更趋完善。

在绩效管理过程中,应建立绩效反馈机制,管理者及时与被考核者进行有效的沟通和辅导,对经营现状要有更全面准确的理解和认识。要建立起具有计划,分析,评价,反馈功能的绩效管理持续改进机制,提高绩效评价和沟通环节的作用,让基层管理者和员工了解企业的经营计划,并使其在日常工作中保持正确的工作行为,防止工作行为偏离组织目标或岗位要求。

四、结语

部门绩效考核结果在战略目标的落实、资源的分配、企业文化的强化、管理方式的改进方面具有举足轻重的作用。如何站在财务管理的角度对部门绩效进行考核,建立适合特定行业的中小企业部门绩效考核体系,是一个长期需要解决的问题。部门绩效管理也是不断优化的过程,通过部门绩效管理,发现企业内部存在的问题并逐步解决,在实践中不断完善本企业的绩效管理体系。

参考文献

- [1]林建东.浅析事业部绩效考核的建立和实施[J].经贸实践,2018,(23):232+234.
- [2]卢燕.平衡计分卡在事业部制企业绩效管理中的应用研究——基于K公司的实践研究[J].全国流通经济,2020,(16):46-47.
- [3]许晨欣.民营企业绩效考核中存在的主要问题及对策[J].企业改革与管理,2019,(05):52+55.
- [4]郭亮.国有企业职能部门员工绩效考核方法的优化改进[J].中国中小企业,2021,(03):122-123.
- [5]于睿.国有企业职能部门绩效考核体系设计[J].人力资源开发,2021,(10):89-90.