

民营企业绩效管理 and 薪酬管理的优化探析

白喜本

兰州博文科技学院

DOI:10.12238/er.v5i8.4810

[摘要] 本文针对民营企业绩效管理与薪酬管理提出了可优化的具体措施,其中包括职责梳理、分解形成绩效指标库;明确各层级考核对象的考核框架;确保激励的内容和程度适合员工需求;合理设定固定工资与浮动奖金等方面,以供参考。

[关键词] 民营企业;绩效管理;薪酬管理;优化措施

中图分类号: TU 文献标识码: A

Analysis on the Optimization of Performance Management and Salary Management in Private Enterprises

Xiben Bai

Lanzhou Bowen College of Science and Technology

[Abstract] This paper proposes specific measures that can be optimized for the performance management and compensation management of private enterprises, including sorting out responsibilities and decomposing them into a performance index library; clarifying the appraisal framework of appraisal objects at all levels; ensuring that the content and extent of incentives are suitable for the needs of employees; and setting reasonable fixed salary and floating bonus for reference.

[Key words] private enterprises; performance management; salary management; optimization measures

引言

随着我国经济的快速发展,民营企业在面对激烈的市场竞争时,其绩效管理与薪酬管理的地位也随之凸显。在此,民营企业应依托绩效管理和薪酬管理体系,确保合理的管理制度可支撑民营企业战略目标,进而为企业发展所服务,持续推动民营企业的健康发展。

1 民营企业战略发展诉求及其绩效管理和薪酬管理亟需解决的实际问题

1.1 民营企业战略发展诉求。民营企业在战略发展规划中,需进一步加强企业的经营业绩和人才素质,提高企业经营水平在以此为民营企业战略发展目标时需总结企业以往的绩效管理成果,并夯实管理基础,建立具有企业特色的绩效管理与薪酬优化体系,进而促进企业持续、健康地发展,实现企业的百年远景,确保战略目标得以实现。在此,依据民营企业战略发展目标为主要诉求,提出民营企业绩效管理与薪酬管理优化的关键在于:重构员工的绩效观念、完善员工绩效管理系统、推动企业战略目标的达成。

1.2 民营企业绩效管理和薪酬管理中亟需解决的实际问题。根据对民营企业调查,部分企业均已建立了自己的业绩评价系统,以适应企业战略发展的需要。但是,在实际应用中,由于评估

指标与评估框架的不合理,使得绩效评估很难适应当前的企业需要。为此下述着重分析民营企业绩效管理和薪酬管理中待需解决的实际问题。

一是民营企业绩效评价体系不完善、设置不合理,由于个别民营企业没有建立绩效考评指标体系,绩效考评指标完全依靠各部门独立进行,这种情况会存在避重就轻的问题发生^[1]。二是由于考核结构不合理,造成考核执行中存在的问题,其中包括:

(1)考核内容、指标权重、考核周期不合理;在评价的内容上,把组织业绩与工作业绩相结合;在评价指标上,以成果为导向的评价原则,40%的非绩效指标占到了很大比例;在考核的过程中,每年的考核只会考察员工的工作态度,而不会对员工的表现进行评价。(2)绩效考评表设置不清楚,评价标准不明确。(3)考核对象与被考核对象所对应的考核指标和权重不匹配;在考评时,直接将最熟悉部门的直接主管人员得分剔除,该方式不够恰当;各评估机构和二级机构的评估权重偏高;二级单位对本部的绩效评估不能以条线为依据;各单位、分管领导、二级单位的评价指标不一致,目标不明确。(4)评估的结果使用不当。若单独将民营企业各部门的业绩和员工的业绩挂钩,则会出现某部门整体绩效不佳导致该部门全部员工的个人绩效受到影响。因此,会对该部门中表现优异的人员产生一定负面影响;而

一些表现平平的人,则是因其他员工的表现搭上了“顺风车”导致其他员工产生不满的情绪。

2 民企考核体系的构成

针对上述提及的实际问题,应确保形成完善的考核体系,其系统、符合本企业特点的考核体系也是达到民营企业战略目标的主要流程。在民营企业考核体系构成中主要包括如下几个层面。

2.1绩效考核单元。业绩评估是指企业内部所有部门,而非个体员工;并非指对员工的个人考评,而是根据部门实际情况所实施的单元考评,每个部门的奖励,是依据业绩的好坏所决定。绩效评估包括所有主要的技术经济指标。一套切实可行的绩效考评体系,不仅能确保企业的绩效奖金分配更为科学化,而且能有效地提高企业的运营管理水平。

2.2行为考核单元。与业绩评估的目标不同,行为评估针对企业个体,行为测试包括劳动纪律、工作纪律、工艺纪律等等,主要是为了监督员工们遵守这些规定。行为评价是构建良好的企业文化的关键,为此其在民营企业考核体系中较为关键,不得忽视。

2.3专业考核单元。各职能部门根据企业战略要求以及年度经营管理目标,进行专业考核单元,其需根据各自的专业管理要求,制订出各类专业管理工作的评价标准。并由各职能部门对其实施和监督,并将其纳入企业的奖罚制度。专业评估的执行,能极大地提高企业的专业管理能力,促进企业战略目标的达成。这三项考核,即民营企业内部考核系统。三个测试模块,每一个模块的测试内容不同,其考核周期以及形式均不同,也要求考核主管人员以明确的分工完成考核工作^[2]。

3 民营企业绩效管理措施

根据民营企业战略发展要求,在企业处于发展初期,迅速发展是企业的当务之急,为此企业需不断完善企业绩效管理,并依据民营企业实际的战略为导向、以效率为核心、以目标为基础的企业绩效评价体系,以保证所制订的指标体系能够与民营企业的实际情况相适应。在分析民营企业实际发展情况后,应将考核优化项目工作具体分为三个步骤进行,并参考上述提及的考核体系构成要点。具体包括:数据分析研究、绩效管理方案设计、绩效考评管理体系的制定和修订。其中,绩效评价的基础是考核的基本;评价体系是考核的框架,下述着重于对民营企业绩效评价指标的整理和评价体系的构建进行分析。

3.1通过职责梳理、分解形成绩效指标库。民营企业应针对自身的经营状况进行分析,并确保对各部门的职责进行梳理,以便于所指定的考核体系符合企业实际活动以及管理所需。按照民营企业战略计划和部门工作要求,将影响民营企业战略目标的主要因素从上到下进行分解,建立企业绩效考核指标体系。其中,民营企业层次指标库是按照企业战略计划中所提及的战略发展目标、发展策略等四个部分来进行分类其中包括:基本运营、战略引领、风险控制、创优发展。部门层面的指标,即根据民营企业实际的战略计划,对各部门的工作进行分析,明确所执行的战略任务,按照各部门的任务来划分,将平时的工作任务分解成任务^[3]。

3.2明确各层级考核对象的考核框架。(1)总部绩效管理组织。制订符合本企业总部业绩评价的决策机构、领导机构和实施机构,明确各部门的责任。(2)确定绩效考核内容。根据上述所提及的待解决问题,结合民营企业实际情况进行一次绩效评估,其中应确定民营企业高层领导、总助级领导以及各部门的绩效考核内容。(3)确定绩效考核维度。将绩效评价指标分成绩效评价和非绩效评价两个维度。绩效指标是民营企业战略分解,其中包括高层领导责任、部门责任、部门职责,民营企业主要的年度工作目标等;非绩效指标与个人绩效、服务满意度等相关,具体的关系见图1,下面将详细介绍指数分类。(4)不同层级制定不同的绩效考核框架。

考核对象	考核维度	指标类别	
集团公司	业绩类指标	基本运营类、战略引领类、风险控制类、创新发展类	
高层领导	业绩类指标	集团公司业绩指标	
		岗位业绩指标	分管部门业绩指标 分管分子公司业绩指标
	非业绩类指标	民主测评	
总助级领导	业绩类指标	岗位业绩指标	
总部部门	业绩类指标	重点工作指标、常规工作指标、协作工作指标	
	非业绩类指标	服务满意	

图1 考核维度关系表

指标类型	指标权重	考核周期	考核人
基本运营类	X%	年度	定量、额外奖励指标: XXX 定性指标: XXX
战略引领类	X%	年度	
风险控制类	—	年度	
创新发展类	—	年度	

图2 企业考核指标权重、考核周期及考核人

a企业考核框架

基本运营类指标:是指企业在评估周期内,对运营质量、经营成果、运营效率进行量化比较的指数。该评价指标必须从对企业的总体运营逻辑的分析中得到,包括规模、市场、财务等指标。

战略引领类指标:是对民营企业战略实施、经营结构调整、管理缺陷的量化评估。这些指标按照需要按照企业战略计划进行分解,包括企业结构调整、发展策略、区域布局等。

风险控制类指标:该指标是指,民营企业在实际运营过程中出现的重大风险控制的评估和评估指标,这些指标根据企业当前的发展状况和经营风险来制定。其中所涉及的内容包括:项目风险、舆论风险、合作项目风险、投资风险等。此类指数为附加分级指数,不作为评价指标的权重。

创新发展类指标:其重点是激励企业进行创新创造,增强企业的创新创造能力。这些指标都根据民营企业实际战略计划和发展需求来确定。其中包括创新类、创优类。此类指数属于附加分级指数,不在评估指标中的权重。

总的来说, 业绩评价的结果可分为两类: 一类是企业管理层年度考核的重要内容, 二是对企业下一年度业绩评价和改善提供参考。

b企业总部部门考核框架

重点工作指标: 包括企业各部门的职责范围以及战略规划落实情况, 同时还应分析企业年度重点任务以及各部门的工作开展情况。本研究的主要目标是对本企业所负责的重点工作的落实和职能管理的改善进行评估。部门的考核指标, 要根据企业年度计划、部门重点工作、部门管理等方面, 选择相应的指标。

常规工作指标: 通过对各部门日常工作职责进行分解, 以保证本务线正常运转的正常工作;

协作工作指标: 指由多个或全部部门共同负责的工作, 以达到民营企业年度目标; 或与业务密切相关的部门, 为了测试各部门之间的合作, 必须共同努力, 共同完成特定的任务。这些指标是按照企业年度工作和目标决定, 或者是与企业有密切的业务关系的领导单位的主要工作。

服务满意工作指标: 主要考核为总部各部门对二级单位提供的服务和辅导, 使用统一的评估标准。按照部门的功能定位和与基层单位的关联度, 可以对各部门进行评价。绩效考评结果用于各部门员工的年终奖和各部门的考评。

(5) 制定业绩评估指标。为民营企业各层次制订业绩评价指标的确定程序, 并依据所确定的业绩评价表格, 将其列入目标责任书的附件, 由各级领导或主管签署, 以此作为考核的基础。在此基础上, 提出了对绩效评估指标进行修正的原则和程序, 以体现其灵活性。

下述分析总部各部门评价指标的确定过程:

各部门主管按照企业实际的经营目标责任书、公司年度计划、公司高层领导目标责任书等完善绩效考核指标库以及对各部门职责的拟定, 以此形成绩效考核初稿, 此过程应注意的是应重点考察工作指标以及常规企业指标内容, 其中包括基准值、目标值以及完成时间等^[4]。

各部门向将部门报送年度业绩评估报告的初稿, 由执行单位反馈修正意见; 在各个部门进行了修订和完善后, 由公司高层领导和总部部门负责人主持的座谈会。会议将就主要工作指标、常规指标、协作指标、基准值、目标和完成时限等内容进行协商, 最后制定部门年度业绩考评表, 并按年度目标确定^[5]。

4 民营企业薪酬管理的优化措施

4.1 确保激励的内容和程度适合员工需求。针对民营企业薪酬管理的优化可以从激励机制的实施开始, 可采取绩效薪酬和奖金制度来激励员工。这更符合中国目前的社会和经济状况。同时, 民营企业以绩效为主导的文化也比较符合员工对其的实际要求, 可以更好地激励表现突出的员工, 使其不断激发自身的工作热情。

除了薪酬、奖金等经济性报酬之外, 员工的能力成长和事业发展也是激励员工的重要动力。我国民营企业发展迅速, 因为民营企业对于人才的要求较高, 其不仅需要员工具有良好的综合素质与业务能力还对员工提出了成长需求, 即员工应依据企业激励

机制主动去锻炼提高自身的业务能力, 进而获取晋升的机会。

民营企业在激励机制上有更多的选择余地, 其灵活机制和高决策效率也使得员工能够获得有效的激励, 进而激发员工工作的积极性, 在奖励和职位提升方面, 应确保及时、有针对性地进行。薪酬激励作为最能激发员工积极性的一种方式, 在民营企业中得到了广泛应用, 并且收到了很好的成效^[6]。

4.2 合理设定固定工资与浮动奖金。工资性收入分为固定和浮动两种, 即岗位工资, 其中浮动奖金为业绩奖励。固定比例需根据民营企业实际情况来决定。

根据对民营企业的实际情况, 在合理设定固定工资与浮动奖金时固定部位不宜太高, 应视员工等级而定。对于普工来说, 固定和浮动比例均为50%即可; 对于中层, 固定40%, 浮动60%; 对于上层来说, 固定30%, 浮动70%。若针对普工所指定的固定部门较低, 则会削弱其工作积极性; 对于中高层来说, 适当增加固定部分可提升其对公司的忠诚度。在确定普工岗位工资时, 民营企业可从两个方面进行: 一是本地最低工资标准; 二是工作岗位的性质。中、高级职位的薪酬标准, 要根据民营企业实际经营情况以及战略发展目标来确定。浮动部门为绩效奖金, 在合理设定时取决于企业的生产和运营情况, 因此需要通过合理的考核将全体员工的关注点引导到实现企业战略目标中去, 进而形成“千斤重担众人挑、人人肩上有指标”的局面^[7]。

5 结束语

综上所述, 民营企业为实现自身的战略目标应依托绩效管理与薪酬管理明确其执行的关键点, 进而有效促进企业的经济发展, 确保形成完善的管理体系, 保障企业可依托绩效、薪酬管理制度实现企业战略目标确保其良性发展。

[参考文献]

- [1]李帅.民营企业绩效考核管理存在的问题及优化策略探析[J].企业改革与管理,2021(22):99-100.
- [2]姜琼华.民营企业预算绩效管理现状与对策分析[J].财会学习,2021(19):88-89.
- [3]兰国文.简析加快推进民营企业全面预算绩效管理[J].现代经济信息,2021(14):119-120.
- [4]杜晨妍.民营企业绩效管理影响因素及对策研究[J].品牌研究,2021(32):107-109,126.
- [5]胡丽霞.试析民营企业绩效管理的现状及其改进建议[J].财讯,2020(20):102-103.
- [6]温福财.关于民营企业人力资源管理中绩效管理的影响及发展方向[J].中国军转民,2020(13):10-11.
- [7]孙一,牟莉莉.生态文明背景下民营环保企业绩效管理——基于模糊综合评价法的应用分析[J].技术经济与管理研究,2020(2):3-7.

作者简介:

白喜本(1978--),男,汉族,甘肃武威人,研究生,兰州博文科技学院体育教学部讲师,研究方向:工商管理,市场营销,运营策划等。