

探析绩效管理体系设计在绩效管理实践中的应用

■ 王艳芳

绩效管理在现代企业管理中扮演着至关重要的角色,从传统的单一考核演变为一个持续循环的动态管理系统。绩效管理体系设计作为这一系统落地的基石,其核心在于构建一套涵盖绩效管理全流程的结构化框架。如何基于KPI的绩效管理体系设计,我们来探讨其在绩效管理实践中的应用价值。

一、明确绩效管理的目的

明确绩效管理的目的是绩效管理体系设计的首要前提和根本指引。企业推行绩效管理的根本目的主要包括支撑战略实施、保障公司财务目标达成、开发员工和管理者的能力,以及为制定员工培训计划、加薪奖励、选拔人才、年度评优等提供客观依据。企业在不同发展阶段,其绩效管理的侧重点会有所不同。例如,初创企业,往往更侧重于利用绩效管理实现明确的年度目标,并将其结果直接应用于员工的绩效工资和奖励分配,对员工能力开发的关注可能暂时居于次要位置。而成熟企业在实施绩效管理时,则通常追求多个目的的平衡实现。清晰界定绩效管理的目的能使绩效管理的核心理念和导向在整个组织中得以明确和统一,为后续体系设计指明方向。

二、确定绩效管理的责任体系

绩效管理的责任体系主要体现在组织内部各层级的人员对其绩效目标所承担的责任上。组织的高层管理者、部门管理者、全体员工等都是绩效目标的直接责任人。高层管理者应当承担好组织绩效管理的发起、组织和推动工作,才能引起绩效管理工作在组织上下全体人员的高度重视。部门管理者要做好绩效管理的

实施和下属工作实践的指导,要将组织分解到各相关部门的绩效科学地分解到部门个人,并在日常工作中做好部门员工的绩效监督与辅导,帮助员工不断改善个人工作绩效。员工个人要主动积极地参与绩效实践,做好个人绩效的自我管理。人力资源部门和管理者要做好绩效管理规则的制定、绩效管理的实施辅导和技术支持,推动和监督绩效管理工作的开展和评价。

三、制定绩效管理的实施流程

设计规范、可操作的绩效管理实施流程是连接理论与实践的纽带,贯穿整个绩效管理循环。首先,绩效计划的制定:绩效计划是指导企业和员工工作的纲领性文件,需要管理者和员工通过充分沟通达成共识后形成书面计划,明确考核周期内的目标、衡量标准和期望,这是整个绩效管理循环的基础环节。其次,绩效沟通与辅导:这是绩效管理区别于传统考核的关键所在,它贯穿于绩效管理的全过程,其核心目的是绩效的提升奠定基础。再者,绩效考核:绩效考核的实施是绩效管理流程中的核心环节,它依据预先制定的绩效计划和考核表,使用科学的评价技术,基于事实和数据对员工的工作行为与业绩进行客观评价。最后,绩效反馈面谈:通过绩效反馈面谈,管理者与员工双方共同分析绩效,制定具体的绩效改进措施。绩效管理流程是一个反复循环的过程,其目的是确保组织成员的工作行为和工作结果与组织目标保持一致。

四、绩效考核体系的设计

绩效考核体系设计是绩效管理体系中的重点环节和关键子系统,没有科学合理的考核

体系,就无法产生有效的考核结果,后续的反馈和应用也就无从谈起。绩效考核体系设计包含多项关键内容:其一,明确绩效考核的目的。高效的绩效考核与绩效管理能提升企业的核心竞争力,帮助员工理解并提升工作绩效,同时为企业的人力资源决策提供依据。其二,确定考核周期和方式。不同层级和性质的岗位,其考核周期和方式应有差异。例如,对高层管理人员,考核周期可能为半年或一年一次,考核方式常采用表单结合述职报告的形式;而对一般员工,则可能采用表单进行季度或月度考核。其三,明确考核主体,即确定由谁来执行考核。常见的是由直接上级进行考核,这种方式体现了管理责任链,流程相对简化,管理成本较低,但缺点是评价视角相对单一。对于中高层管理者则用360度评价法,评价结果更客观、更全面。其四,确定各部门、各岗位具体的KPI及其权重。权重决定了该指标在整体绩效评价中的重要性比例。其五,绩效考核技术的选择。绩效考核技术种类繁多,在使用时应以适应企业实际需求及岗位特征为原则进行选择。绩效考核体系应以公司制度的形式固化下来,要求所有参与者严格执行,同时建立申诉机制。申诉机制对于保障评价公正性、维护员工积极性、促进管理者与员工沟通具有重要作用。

五、关键绩效指标体系的构建

(一)关键绩效指标的确定

构建科学的关键绩效指标(KPI)体系是绩效管理体系设计的核心内容,关键绩效指标的确定应遵循SMART原则。首先,在确定关键绩效指标前,要明确企业的整体目标;其次,管理者需要将企业的目标逐层分解,最终落实到

各职位的工作产出上。绩效指标常见的分类包括硬指标与软指标、结果指标与行为指标。其中结果指标侧重于对最终工作产出的客观测量,通常直接对应公司、部门或个人的目标值;行为指标则关注员工在工作过程中的具体行为表现,如工作态度、合作能力、发展潜力等,它与员工可控的行为直接相关。这里要强调的是,通过观察和评价行为指标,管理者能更直接地对员工行为施加影响,促进其成长和绩效改进。这往往是绩效管理中最具发展性的手段。然而,有效运用行为指标要求组织对短期结果保持适度宽容,同时要求评估者具备高度的客观性和公正性。

(二)关键绩效指标评价标准的确定

评价标准指的是被评价者在各个指标方面应该达到的程度,反映员工“做得怎么样”“完成多少”。绩效评价标准可分为量化标准和描述性标准:量化标准为可测量的指标设定具体的“基准值”,能够精确描述指标需要达成的各种状态;描述性标准则主要用于衡量行为指标,它通过清晰的语言描述来区分员工行为表现的优劣等级。设定评价标准时,必须兼顾可行性与挑战性。标准过低则失去激励作用,标准过高则容易挫伤员工积极性。关键绩效指标的标准通常还要考虑基本标准和卓越标准。基本标准是大多数员工通过努力可以实现的标准,而卓越标准只有少部分员工通过努力才能得以实现。

六、绩效结果的反馈与应用

有效的绩效反馈通过面对面的沟通,让员工充分认识考核结果,共同分析成功与不足的原因,并制订切实可行的绩效改进计划,有利

于员工不断改善绩效。而绩效结果的应用则是认证员工绩效表现、促进员工改进并实施相应激励或发展措施的核心手段。只有将考核结果真正应用于薪酬、晋升、培训等人力资源管理决策,才能引导员工行为与组织目标保持一致,最终驱动组织整体目标的实现。结果应用的方式和范围必须公开透明,才能赢得员工的信任,使绩效管理体系发挥其应有的激励和导向作用。

七、绩效管理体系的调整

随着绩效管理实践的深入和企业发展阶段、战略重点的变化,整个绩效管理体系需要进行周期性的审阅和修订。例如,在绩效管理推行的初期,评价可能更侧重于对员工过去表现的判断;而随着体系的成熟,重心可能会转向关注员工未来成长潜力和对组织长期发展的贡献。在绩效管理体系设计之初,就应明确规定对指标、标准乃至整个体系进行调整的程序、触发条件和审批权限,使体系具备适应性和生命力。

综上所述,本文简要论述了绩效管理体系设计及其在绩效管理实践中的应用。具体的设计方案必须紧密结合企业的行业特点、发展阶段、战略目标、文化氛围等具体情况进行定制化开发。一个科学、系统且契合企业实际的绩效管理体系设计,是企业有效推行绩效管理、提升组织效能、达成战略目标的基础保障和强大推动力。因此,成功的绩效管理体系设计必须始终着眼于将绩效管理实践与公司战略紧密衔接,通过合理的机制设计充分调动员工积极性,形成科学公正的考核评价,激励员工持续改进业绩,从而推动公司业务发展和整体管理水平的提升。(作者单位:浙江温州文成县融媒体中心)

深刻认识党的领导对实现中国式现代化的重要意义

■ 杨心妍

2024年7月18日召开的党的二十届三中全会明确指出:“党的领导是进一步全面深化改革、推进中国式现代化的根本保证。”该论断既是对党百余年奋斗历史成就和经验的深刻总结,也是以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴新征程上必须牢牢把握的重大原则。

现代化这一主题贯穿了中华民族自近代以来的全部历史进程,是中国人民矢志不渝的追求。就此而言,一部近现代史也可以看作是中国人民探索现代化道路的历史。从洋务派到资产阶级改良派,再到资产阶级革命派,一代比一代前进,但这些探索均未能引领中国走上现代化的道路。历史的进程表明,只有中国共产党才能够团结带领中国人民推翻帝国主义和封建主义的压迫与剥削,只有中国共产党才能领导中国人民取得民族独立、人民解放和社会主义的胜利,才能实现国家富强、民族振兴和人民幸福。

新中国成立时,毛泽东同志面对百废待兴的国民经济,首次提出了现代化的构想。他指

出,中国的经济结构中,现代化工业经济仅占约10%,而分散的个体农业及手工业经济高达90%。为推动经济现代化,他提出通过“组织生产的、消费的和信用的合作社”的方式,引导农业与手工业经济向现代化和集体化方向发展。新中国成立后,经过社会主义改造和“一五”计划的实施,我国在经济建设上取得了显著成就,对于现代化的认识也从“两个现代化”拓展为“四个现代化”。1964年,毛泽东明确提出了我国实现现代化的独特路径与性质,即要在一个不太长的历史时期内,把我国建设成为一个社会主义现代化强国。该论断表明,经过数十年的实践探索,中国共产党对现代化的认识已经步入新的历史阶段,深刻意识到西方资本主义现代化发展道路和走向僵化教条的苏联模式均无法满足我国现代化建设的现实需求。这些认识成为中国式现代化理论的重要理论基础。

党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央开启了中国式现代化的新时代、新道路、新起点。现代化的内涵从“四个现代化”延伸为涵盖国家治理体系和治理能力的现代化、经济体系的现代化、教育的现代化、社会思想文化的现代化等多个领域的综合体系。为推动中国式现代化的全面发展,以习近平同志为核心的党中央构建了“五位一体”总体布局和“四个全面”战略布局这一包含政

治、经济、社会、文化、生态等多个维度的全面性现代化布局。在现代化理论与模式走向成熟之际,中国在社会主义现代化建设方面取得了历史性成就。在政治领域,新一轮党和国家机构改革全面完成,社会主义民主政治制度化、规范化、程序化全面推进,反腐败斗争取得压倒性胜利并全面巩固;在经济领域,我国实现了经济实力的历史性跃升,国内生产总值(GDP)稳居世界第二位,数字经济规模持续扩大,高新技术产业蓬勃发展,新质生产力快速增长;在社会领域,我国实现了全面建成小康社会战略目标,打赢了人类历史上规模最大的脱贫攻坚战,建成了世界上规模最大的教育体系、社会保障体系、医疗卫生体系……这些成就表明,我国的现代化建设已经取得了历史性胜利。

事实证明,相较于其他国家所选择的现代化道路,中国式现代化呈现出独具特色的优势。其一,中国式现代化道路在理论层面展现出独特优势。在党中央的科学引领下,中国式现代化道路始终坚持以马克思主义理论为指导,紧密结合

我国具体国情,经历了几代领导集体的探索与实践,沿着物质、制度、社会、文化、生态逐步协调发展的逻辑脉络,实现了从“工业化”到“四个现代化”,再到“五位一体”总体布局的内涵转变,成功构建起具有鲜明中国特色的社会主义现代化理论体系和发展路径。其二,中国式现代化建设在实践层面展现出集中统一的巨大优势。在党中央的坚强领导下,我国拥有统一而高效的领导和决策机制,这也是实现现代化的必要前提。党对全部工作的集中统一领导能够有效整合各个领域的力量,促进各要素之间的良性互动,从而发挥出整体效应。

简而言之,在中国共产党的坚强领导下,现代化的内涵与外延经历了复杂而深刻的演进历程。中国式现代化是中国共产党领导的社会主义现代化,党的领导贯穿于现代化建设的全过程,是实现现代化目标的核心力量。这一事实深刻证明了党的领导的重要意义。因此,坚持党的领导是推进中国式现代化道路的根本保证,更是实现中华民族伟大复兴的必然选择。

(作者单位:中国政法大学马克思主义学院)

如何看待工会民主管理是提升职工幸福感的最佳路径

■ 李雨泽

近年来,在国家经济不断发展和劳动关系日益复杂的背景下,工会作为职工权益的代表者和维护者,承担着越来越重要的角色。而工会民主管理作为工会工作的重要组成部分,不仅为职工提供了参与企业管理的平台,更成为提升职工幸福感的关键路径。

加强民主沟通,增进职工参与感

企业和职工之间良好的沟通是民主管理的基础。通过建立多样化的民主沟通渠道,如职工代表大会、工会会员代表大会、厂务公开栏、职工意见箱、工会网站等,及时向职

工通报企业的发展规划、经营状况、重大决策等重要信息。同时,可设立创新奖励基金,鼓励职工提出管理优化建议,并将合理化建议纳入绩效考核加分项,激发职工参与积极性。在数字化时代,工会还可借助大数据分析职工需求,利用线上平台开展实时互动,让民主沟通更高效。

完善福利保障,提高职工获得感

工会民主管理在职工福利保障方面发挥着不可替代的作用。一方面,工会通过与企业行政方进行平等协商,争取职工在劳动

报酬、福利待遇、工作时间、休息休假等方面合法的合法权益。例如,通过集体协商制度,工会代表职工与企业就工资增长幅度、福利津贴等进行谈判,确保职工能够分享企业发展的成果。另一方面,工会利用自身的组织优势,开展各种福利保障活动,如职工医疗互助、困难职工帮扶、职工子女入学资助等,为职工解决实际困难,增强职工的获得感和安全感。

提供优质服务,增强职工归属感

工会的服务是提升职工幸福感的重要途径。工会通过建立职工服务中心、职工之家等服务平台,为职工提供多样化的服务项目。这些服务不仅满足了职工的物质需求,更重要的是满足了职工的精神文化需求,增强了职工对企业的认同感和归属感。

工会民主管理通过建立职工服务中心、职工之家等服务平台,为职工提供多样化的服务项目。这些服务包括但不限于法律援助、心理咨询、技能培训、文体活动等。这些服务不仅满足了职工的物质需求,更重要的是满足了职工的精神文化需求,增强了职工对企业的认同感和归属感。

营造和谐氛围,提高职工安全感

工会民主管理在营造和谐劳动关系方面具有重要作用。通过建立劳动争议调解机制,及时化解企业和职工之间的矛盾和纠纷,维护

劳动关系的稳定。同时,工会还可以通过组织各种活动,加强企业和职工之间的沟通与交流,增进双方的理解和信任。

工会民主管理在提升职工幸福感方面发挥着重要而独特的作用。通过加强民主沟通、完善福利保障、提供优质服务,推动职业发展和营造和谐氛围,工会民主管理不仅保障了职工的合法权益,还增强了职工的参与感、获得感、归属感、成就感和安全感。总之,工会民主管理作为工会工作的重要组成部分,其在提升职工幸福感方面的重要作用不可忽视。

(作者单位:吉林省工会干部学校)

依靠基层党建促进党员干部队伍建设之我见

■ 李亚敏

基层党组织是党的全部工作和战斗力的基础,党员干部则是推动党和国家事业发展的关键力量。基层党建工作的扎实开展,能够为党员干部队伍建设营造良好的政治生态和组织环境。加强基层党建与党员干部队伍建设的有机结合,不仅有助于提高党员干部的思想政治素质、业务能力水平,还能增强党组织的凝聚力和战斗力,更好地服务人民群众,推动经济社会持续健康发展。因此,深入研究基层党建促进党员干部队伍建设的有效途径具有重要的现实意义。

基层党建促进党员干部队伍建设的意义

基层党建在推动党员干部队伍建设进程中,发挥着极为关键且多维度的作用,具有深远而重大的意义。从思想引领层面来看,基层党建犹如一座明亮的灯塔,为党员干部照亮前行的道路。通过常态化开展各类思想政治教育活动,如“两学一做”学习教育、“不忘初心、牢记使命”主题教育等,能够不断强化党员干部的理想信念,使其深刻领悟党的宗旨,坚定不移地坚持正确的政治方向。这种思想上的洗礼与升华,能让党员干部在面对复杂多变的社会

环境和形形色色的诱惑时,坚守初心,不为外界干扰所动摇。在能力提升方面,基层党建为党员干部搭建了广阔的成长舞台。通过组织各类专业培训、经验交流以及实践锻炼等活动,党员干部有更多机会接触新知识、新技能,进而提升自身的综合素质与业务能力。

当前基层党建在促进党员干部队伍建设中存在的问题

1.思想教育内容有待改进

在当前基层党建工作中,思想教育在促进党员干部队伍建设方面暴露出内容上的诸多不足。教育内容针对性不强是较为突出的问题。基层党组织开展思想教育时,常常未能精准对接党员干部的实际需求,脱离工作实际。许多教育内容侧重于宏观理论,与党员干部日常面临的具体工作场景和问题脱节。例如,在农村基层,党员干部需要实用的农业技术指导、乡村产业发展思路等与乡村振兴紧密相关的内容,但思想教育却鲜少涉及,导致党员干部觉得所学无用,难以将理论转化为实际行动。

2.组织建设存在薄弱环节

基层党建的组织建设在推动党员干部队

伍建设进程中,暴露出一系列亟待解决的薄弱环节。党组织设置不合理是首要问题。随着经济社会的快速变迁,新兴领域不断涌现,然而基层党组织的设置未能及时跟上步伐。在一些新兴行业,如电商直播、共享经济等领域,大量党员干部由于党组织覆盖不到位,处于“游离”状态。这不仅使他们无法正常参与党组织生活,削弱了组织归属感,也不利于党组织对党员干部的有效管理和培养。

3.考核激励机制不完善

当前,基层党建在促进党员干部队伍建设中,考核激励机制存在的不完善之处,成为制约党员干部积极性和队伍发展的重要因素。考核指标不科学是关键问题之一。现有的考核体系过度侧重工作业绩的量化指标,如经济增长数据、项目完成数量等,而对党员干部的思想政治表现、职业道德和工作作风等方面的考量相对不足。这使得部分党员干部为追求短期可见的业绩成果,忽视自身思想道德修养的提升和工作作风的锤炼。

基层党建促进党员干部队伍建设的有效途径

1.加强思想教育,提高党员干部思想政治素质

加强思想教育是提升党员干部思想政治素质的核心举措,对基层党建促进党员干部队伍建设起着基础性作用。丰富教育内容是关键一步。基层党组织应紧跟时代步伐,除了深入开展党的基本理论、基本路线、基本方略教育外,要紧密结合当下社会热点和党员干部的实际需求。

2.完善组织建设,优化党员干部队伍结构

完善的组织建设是优化党员干部队伍结构、提升队伍整体效能的重要保障。优化党组织设置是适应时代发展的必然要求。随着经济社会的多元化发展,新兴领域不断涌现,基层党组织要及时跟进,扩大党组织覆盖范围。在工业园区、商务楼宇、互联网企业等建立党组织,确保党员干部无论身处何种行业都能找到组织依托。

3.健全考核激励体系,激发党员干部工作活力

健全考核激励体系是激发党员干部工作活力、推动基层党建与党员干部队伍建设协同发展的重要动力。建立科学合理的考核指标体系是基础。考核指标应全面涵盖党员干部的德、能、勤、绩、廉各个方面。在工作业绩考核上,根据不同岗位特点,制定具体、量化且可操作的目标任务。

德、能、勤、绩、廉等各个方面。在工作业绩考核上,根据不同岗位特点,制定具体、量化且可操作的目标任务。

4.强化作风建设,树立党员干部良好形象

强化作风建设是树立党员干部良好形象、赢得群众信任与支持的重要举措,对于基层党建促进党员干部队伍建设具有深远意义。坚决整治形式主义、官僚主义是作风建设的首要任务。

综上所述,基层党建与党员干部队伍建设相辅相成、相互促进。通过加强思想教育、完善组织建设、健全考核激励体系、强化作风建设等有效途径,能够不断提高党员干部的思想政治素质、优化队伍结构、激发工作活力、树立良好形象,打造一支忠诚干净担当的高素质党员干部队伍。各级基层党组织应高度重视基层党建工作,积极探索创新,不断提升基层党建水平,为党员干部队伍建设提供坚实保障,从而推动党和国家事业不断向前发展。在新时代新征程中,持续加强基层党建促进党员干部队伍建设,对于巩固党的执政基础、实现中华民族伟大复兴的中国梦具有不可替代的重要作用。

(作者单位:河北省邯郸市肥乡区委党校)