

绩效考核需要加强过程管理和考核激励

王运启

企业从无到有,由弱到强,什么样的管理才能使企业保持永远旺盛的生命力,实现基业长青?这已成为众多企业管理者思考的问题。

管理的对象是“人”,当企业处于初级发展阶段时,靠制度、组织结构无疑是最有效的方式之一。对于更多处于这些规则和制度的管理当中的企业,管理者就不得不反思这些因制度、规则与规章而引起的“管理戒备”是不是需要梳理、变革和积极应对。

一些企业对绩效考核中的“末位淘汰制”非常认同,把它作为绩效考核的核心利器,并推出“181”考核制度,即每月对员工进行考核,每个部门给员工强行排队,即优秀员工占部门员工人数的10%,合格员工占部门人数的80%,不合格员工占部门员工人数的10%。根据此考核制度,考评不合格员工的当月绩效工资被扣除,用来奖励当月考核优秀的员工,连续三个月考核不合格的员工被强行除名。

绩效考核的“伪命题”

这项考核制度推行的结果是员工意见纷纷,部门经理也不满意,在实际实施过程中变成了流于形式的坐庄制,这家企业领导也不满意,大力倡导“181”考核制度的人力资源部经理最后成了考核制度失败的牺牲品离开公司。究其原因都是因为这种末位淘汰的不合理性已使绩效考核演变成了“伪命题”。

目前,中国大多数的企业其管理尚在粗放阶段,没有规范,并且规范的制度仅仅是文件而已。在这种粗放的管理阶段,急于求成地引入流行的“绩

“

管理的对象是“人”,当企业处于初级发展阶段时,靠制度、组织结构无疑是最有效的方式之一。对于更多处于这些规则和制度的管理当中的企业,管理者就不得不反思这些因制度、规则与规章而引起的“管理戒备”是不是需要梳理、变革和积极应对。

效考核”方法,很容易陷入管理误区。很多药企的绩效考核之所以成为“伪命题”,就是因为没有与企业战略和目标相结合,或是企业根本没有明确的目标和战略。企业没有层层将企业层面的目标分解到部门、再从部门将目标分解到个人,然后实施与监控。并且绩效考核没有与业务运作结合,业务部门视绩效考核为额外负担,甚至抵制绩效考核。业务部门的经理们不参与绩效指标的提炼,不与员工共同设定员工的绩效目标,没有业绩辅导,没有考核面谈,只是非常被动地填写由人力资源部设计的考核表格而已。人力资源部与业务部门没有形成伙伴关

系,人力资源管理仅仅局限在人力资源部,人力资源管理没有成为每个管理者的工作责任。

一个绩效考核体系的真正成功需要在实施过程中不断改进,需要加强过程管理和考核激励。

一是对药企各级管理机构,严格执行定岗定员、竞争上岗制度。其中,定员是关键。在定岗定级时应严格把关,用岗位等级区别工作能力,拉开收入差距。目前,很多企业专业人员中有业务能力强、所处岗位关键,两个以上骨干存在竞争的情况,由于提职名额有限,所以必须考虑保证其收入与市场同类型岗位差距不能差异过大,以减少人才流失隐患。

二是加强工作能力测评,强化过程考核。努力做到岗位能升能降,职务能上能下,把业务素质优良、责任心强的员工放到重点工作岗位上。应对重要业务的骨干人员采取专门措施,缩短重点岗位人员待岗休息时间,增加待岗期间收入,有条件应及时调动到其他项目,尽可能杜绝待岗。

三是严格控制工资总额,灵活使用药企内部绩效工资。绩效工资的正确使用,是奖励罚懒,调动职工工作积极性的重要手段之一。建议企业在严格控制工资总额的前提下,在绩效工资的股份和使用方式上,积极探索如何灵活管理和使用的问题,很多企业在一定程度上能够抑制平均主义和鞭打快牛的现象,使多劳者多得。

同工不同酬现象

大学毕业后,小春和小尹同时进入一家企业从事营销工作,由于小尹是与总公司签订的劳动合同,而小春是与总公司下属的一个企业签订的用

工合同,所以小尹拥有了公司正式员工的身份,而小春只能算一名劳务工。小尹的基本工资就是每月3000元,而小春只能拿到2000元。到发年终奖金的时候,工作业绩更好的小春只象征性地领到千把块钱,而公司却发给小尹一万多元。不仅如此,小尹还能享受各种很高的福利待遇。而这一切,对小春而言都没份儿。工作4年后,小尹晋升到“主管”职位,而小春业绩比小尹更为突出,要等到工作5年后才享受“主办”待遇。在气愤之余,小春更多的则是无奈。

通过这个案例,我们确实会很同情“干同样工作不能享受同等待遇”的小春,她业绩好,却不能享受同等待遇,就是因为她是在下属的一个公司签订的用工合同。而小尹是与母公司签订的劳动合同,业绩不好,但待遇遇高,归根结底是出在了“同工不同酬”的薪酬设计与管理体系。

对于“同工不同酬”的这类管理存在缺陷的企业,目前还存在很多。如果企业不去解决用人高度自由化、市场化,改变由能力定位相关的待遇问题,死搬条框与教条,企业管理前景实在堪忧。同时,如果不解决这类制度管理缺陷,反倒会再次陷入大锅饭和浪费人才境地,不解决用人制度科学合理性,更不能激励人。

如何解决同工不同酬呢?

一是以职业资历作为个体薪资差异的依据,用以奖励员工对机构的忠诚,也就是说,员工在企业工作的每一年工资都会得到提升。二是职业工龄对于机构的价值随着他在此领域的时间的增加而增加。三是通过业绩评价确定工资差异。四是根据员工学历及知识能力分成四个连续等级。当升到一个能力水平时,薪水就会上升。

资讯



胜利油田独创驱油试验全流程示范工程

胜利油田胜利发电厂是燃煤电厂,每年排放二氧化碳415万吨。2012年,“十二五”国家科技支撑计划——大规模燃煤电厂烟气二氧化碳捕集、驱油及封存(CCUS)技术开发及应用示范项目启动。截至目前,累计CO₂13.4万吨,累增油3.1万吨,CO₂动态封存率86%,预计油田采收率提高17.2个百分点。胜利油田目前有低渗透油藏储量10.3亿吨,占总资源量的15.4%。电厂烟气二氧化碳捕集纯化技术为中国石化专有技术,达到了国际先进水平。去年年底,国家环境保护部来胜利油田调研,对CCUS项目给予了充分肯定。(张广传)

强管理成为中机行业转型升级重点内容

日前,中国机械工业企业管理协会第七次会员代表大会暨七届一次理事(扩大)会议在北京成功召开。中国机械工业联合会会长王瑞祥透露,今年以来,机械工业经济运行呈现出“缓慢回升、温和增长、平稳发展”的基本特征。他说:“‘十二五’期间,‘强管理’被列为推进行业转型升级的重点内容和重大措施,是全行业要共同完成的目标任务。中机企协作为机械工业的管理性行业组织,肩负着光荣的责任和使命。新一届理事会成立,正值行业转型升级的攻坚期,引导行业加强管理创新加快推进转型升级将成为中机企协的中心工作。

(封黎君 陈爱鑫)

北京工商海淀分局配合属地开展拆违工作

今年7月中旬以来,海淀工商分局充分发挥职能作用,积极配合属地街道开展联合执法检查,从根本上解决无照经营违法行为取缔难问题。一是在八里庄街道联合专项执法活动中,以长期驻地办公的形式,对玲珑巷、五路居拆迁地区开展拆除违法建设联合行动。在坚决打击违法经营活动的同时,妥善处理合法经营者办理变更住所等相关工商登记事宜。二是与四季青镇建立“双联系人机制”,在营业会寺地区拆除违法建设行动期间,有效维护市场秩序,并在工商职责范围内及时提供法律咨询和行政指导。三是针对田村街道半壁店地区违章建设内存在无证照经营的问题,在积极履行工商执法职责基础上,将检查中发现的其他违法问题转告相关职能部门。7月中旬以来,海淀工商分局配合辖区各街道拆除违法建设一万余平方米。

北京海淀工商专栏

2013央视《我要上春晚》联手阳光保险走基层全国选拔活动正式启动

2013年5月-10月,全国10个赛区,陆续启动。
全国统一报名电话:95510
我们期待怀揣梦想、有才艺的你,从这里走上春晚舞台!
央视导演亲临现场选拔。敬请关注。

扫描二维码参与有奖互动

扫描二维码关注我票上春晚官方微信

扫描二维码登录阳光官网

我要上春晚
CCTV
阳光保险

本活动由阳光保险集团独家冠名承办。
新浪微博: @CCTV我要上春晚 @阳光保险我要上春晚
播出时间: CCTV-3每周日晚19:30 官方网站: cctv.cntv.cn/woyaoshangchunwan/
全国统一客服热线: 95510 阳光电话车险: 4000-000-000 阳光电话寿险: 400-88-95510