

基于精细化管理的 国有企业绩效管理改革

● 郝林平

国有企业绩效管理是人事管理体系的基本组成部分，推动绩效管理工作朝精细化方向发展，是确保员工切身利益和企业可持续发展的重要保障。国有企业肩负国有资本保值增值和调节国家经济目标的双重任务，深入做好绩效管理工作，是国有企业改革必须关注的重要问题。本文在明确精细化管理作用基础上，分析实际推进过程中面临的问题，结合实际提出对应的实施策略，以此为绩效管理改革深化提供参考，为国有企业改革起到应有的促进作用。

精细化管理是现代管理学理论的重要组成部分，是在社会分工不断提升、服务质量要求不断提升背景下产生的新型理念，是实现企业科学管理的重要路径。国有企业改革是社会主义市场经济体系健康运行的基本保障，在国有企业绩效管理改革过程中，明确精细化管理的导向作用，推动绩效管理工作向流程化、数据化、系统化方向发展，实现绩效管理公平、公正目标，优化人事管理工作模式，充分激发员工工作积极性，不仅能够为企业创造更大价值，还能够为国有企业双重职责体现起到强有力的促进作用，为中国特色社会主义建设目标实现奠定坚实基础。

精细化管理在国有企业绩效管理改革中的作用

优化绩效管理工作体系。绩效管理是以组织目标实现为基本导向，由员工和管理层面共同参与，通过计划制订、辅导沟通、考核评价、结果应用和目标提升等持续循环，推动企业高效发展、员工积极性不断提升的系统性流程。国有企业传统绩效管理体系中，主要是以粗放式管理模式为主，没有制定与组织运行目标相契合的考核评价体系，没有制定完善的结果应用措施，使得目标提升难以实现，企业内部管理运行效率低下。新时期国有企业改革不断深化的背景下，应用科学

的、定性与定量相结合的方式，对员工行为的实际效果，对企业的贡献和价值进行精准评估，并分析影响绩效的因素，采用针对性措施推动企业目标实现。

完善企业人事管理体系。绩效管理是企业人事管理体系的重要组成部分，管理措施的针对性、有效性、合理性，是确保人力资源成效不断提升的重要保障。国有企业已经建立与市场经济相适应的人事管理体系，员工积极性不断提升，为企业发展和市场经济体系完善起到积极的促进作用。但是受传统管理理念影响，部分国有企业人事管理工作受主观因素影响还较为显著，其更加侧重于人力资源培训和组织管理，对绩效管理工作重视不足，甚至没有建立起完善的绩效管理体系。绩效考核指标不完善，无法实现对人力资源配置目标的有效评估，影响企业内部竞争环境及合作效率，对企业稳定发展产生负面影响。

推动绩效管理改革不断深化。在国内外经济形势更加复杂的背景下，国有企业经营发展中，面临诸多新困难、新问题。以国有企业整体改革目标为导向，构建更为精细化的绩效管理体系，推进绩效管理改革不断深化，是绩效管理优化的主要方向。大数据技术、人工智能技术的深层次应用，为绩效管理向精细化方向发展奠定了技术基础。通过合理方式将这些技术应用于绩效管理体系，能够改变原有绩效管理单纯以定性管理、主观式管理为主的形式，构建起定性与定量相结合的模式。通过数据的精准分析与对比，能够发现绩效管理运行中的隐性问题，并采取合适的措施进行改进，从而构建全过程、全方位绩效管理体系，更好地激

励员工积极性,高效完成工作目标,为企业战略目标实现奠定坚实基础。

精细化管理推进过程中面临的问题

精细化管理认识不足。精细化管理最初起源于生产管理流程,是通过物料、机器和人等各个方面要素的整合,细化生产作业标准,调整作业顺序,以减少资源浪费,实现生产效率的提升。在精细化管理研究不断深入背景下,逐渐扩展至企业管理的各个方面,但是就当前实际情况而言,多数国有企业对精细化管理在绩效管理中的应用还不够重视,无法体现出精细化管理成效。在绩效管理改革过程中,没有做好顶层设计和制度优化,没有明确精细化管理的导向作用,没有真正对绩效管理目标和措施细化分解,没有将精细化管理与绩效管理原有体系相融合,难以实现精细化管理的导向作用。

精细化绩效管理机制不健全。国有企业绩效管理的精细化发展,需要人事部门与领导层、业务层、财务部门的有效衔接,需要各个部门的有效参与,并通过合理的协调方式,确保各个方面的作用充分体现出来,建立与企业自身情况相适应的精细化绩效管理机制,但是在改革推进过程中,企业各个层面,尤其是业务部门对精细化管理的认识还较为滞后,认为精细化管理会对员工个人利益造成伤害,绩效评价指标的细化,限制了员工能力的发挥空间。同时,绩效管理工作还需要遵循企业整体管理制度,在某些管理制度改革不够深入的情形下,同样会对绩效管理精细化体系运行产生影响。

精细化管理实施基础薄弱。国有企业绩效管理精细化的实现,需要多方面基础作为支撑,需要实现对各个方面要素的有效整合,但是在当前国有企业管理体系中,绩效管理工作是由人事部门和业务部门共同实施的,人事部门在制定绩效考核指标时,只是从理论层面进行设计,没有考虑基层部门实际情况。业务部门在采集绩效考核数据时,还需要以人工方式进行,不仅徒增基层管理人员工作量,还有可能会出现数据不全面、失真、造假等现象。要实现数据的精细化采集,在技术和成本投入方面都还存在较为明显的限制。基础设施和人力资源投入方面的不足,必然会对数据分析结果产生影响,对精细化管理体系运行产生负面影响,无法体现精细化管理的成效。

精细化管理团队建设滞后。精细化绩效管理改革的不断推进,需要人事管理部门从根本上改变原有工作模式,需要企业层面投入大量人力资源,需要相应岗位工作人员具备良好的大数据素养,改善知识结构,提升应用能力,但是就当前实际情况而言,绩效管理团队建设相对较为滞后,工作人员综合素质无法满足体系运行实际要求,尤其是在大数据人才引进和培养方面,还存在明显不足。部分工作人员对精细化管理的认识还存在偏差,仅是将其作为绩效管理的手段,没有实现绩效管理与领导决策的有效对接,在精细化管理出现问题时,还是依照传统思路进行解决,无法充分发挥管理体系运行效能。

精细化管理措施落实不到位。在精细化管理措施具体落实过程中,

多数员工对措施落实重视程度不足,缺乏参与积极性,不利于绩效管理改革的推进。人事部门在制定精细化管理措施时,没有考虑企业实际情况,只是简单套用西方精细化理论,制定绩效考核指标时,没有深入基层做好调研工作,使得指标范围界定和指标权重设计不够合理,不仅无法体现精细化管理应有的以人为本理念,还会对员工工作积极性产生负面影响。部分绩效管理措施制定只是基于企业视角出发,没有考虑企业生产管理、建设活动等实际情况,造成措施无法深度落实到位,影响员工的切身利益,使得员工产生抵触心理。部分管理措施制定与考核对象关联性不足,导致考核结果与实际情况偏差较大,也会对管理措施落实成效产生影响。

精细化管理在国有企业绩效管理改革中的实施策略

强化精细化管理顶层设计。精细化管理是国有企业绩效管理的必然方向,虽然在实际运行中依然存在某些问题,但是对国有企业改革深化所能够起到的促进作用是显而易见的。对国有企业高层管理人员来说,加强对精细化绩效管理的重视程度,强化顶层设计,是推动绩效管理改革的切入点。在企业中长期规划体系中,要将绩效管理改革放在更加重要的位置,从企业发展运行实际情况出发,依托企业现有业务体系运行特征,明确企业发展方向,遵循国有企业经济效益和社会责任实现的基本要求,做好顶层设计工作。在顶层设计体系中,要能够明确人事部门在绩效考核中的主导地位,为绩效管理改革提供理论支撑、政策支撑。在绩效考核指标界定和权重确定中,要为人事部门提供足够的资金、人力、物力支撑,确保绩效考核体系能够实现深层次改革,为具体措施制定实施提供坚实支撑。

完善精细化绩效管理机制。在精细化绩效管理机制构建过程中,必须转变传统单一的考核模式,明确绩效考核主体,提升基层员工参与积极性,构建起全员覆盖的管理机制。构建全员覆盖的精细化绩效管理机制,是要改变传

统绩效管理体系中绩效管理指标不对应、指标体系不完善、不突出等方面问题,针对不同岗位、不同职级、不同业务环境,在合理界定指标内容基础上,对指标权重进行动态化调整。在确定指标权重时,不仅要参考专家团队意见,还应当由员工参与各个指标权重的评估。在绩效管理具体措施落实中,应当强化各个部门之间的有效对接,从系统层面优化数据和措施衔接方式,避免由于精细化措施实施对正常业务开展造成的影响,明确绩效管理的服务定位,为提升企业经济效益水平起到应有的推动作用。

完善精细化管理信息系统。精细化绩效管理体系的高效运行,是以定性分析和定量分析为基础的,数据分析在绩效考核和评估中的作用更加重要,因此,如何在现有管理平台基础上优化绩效管理信息化体系,完善精细化管理信息系统,是确保精细化绩效管理改革不断深化的基本支撑。信息系统构建应当从如下方面着手:一是要在现有管理系统上优化、完善相应的硬件设施,在确保精细化管理实效基础上,注重信息化平台建设成本控制,避免由于盲目建设对绩效管理产生负面影响。二是要强化大数据技术应用,构建以人事部门为主导的大数据分析系统。通过数据整合处理,分析企业实际运行情况,深入了解员工需求,将绩效考核由员工的管理导向转变为服务导向,从而真正地将精细化绩效管理作用体现出来。三是要结合实际优化信息化平台,实现信息化体系与企业管理体系、财务部门对接,提升信息化体系运行效率。

强化精细化管理团队建设。国有企业绩效管理的精细化发展,归根到底还要落在具体执行方面,因此,管理团队建设水平对管理成效具有直接影响。在国有企业绩效改革推进过程中,还应当强化管理团队建设,提升岗位人员综合素养,确保精细化管理的深度落实。首先,是要做好绩效管理人员理论教育,确保相关岗位工作人员明确精细化管理的基本概念、实施内容和实施要求,从思想层面转变工作人员认知。其次,是要优化绩效管理人员业务培训模式,结合工作实际做好技能培训和业务培训,确保工作人员能够熟悉精细化指标的评价要求、

具体内涵,熟悉绩效评价的基本流程,提升绩效反馈实效。最后,是要强化管理人员信息化、数据化素养培养,熟练应用新型评价工具,正确解决精细化管理推进过程中的难题,提升绩效管理工作成效。

完善企业内部控制体系。将精细化绩效管理纳入企业内部控制体系,提升内部控制措施落实成效,是国有企业绩效管理改革进一步深化应当关注的问题。在精细化绩效管理工作推进过程中,应当结合企业运行风险评价结果,分析国有企业管理面临的基本问题、重点问题,以及占比最高、覆盖范围最广的问题,将问题产生的原因与绩效管理指标设定相结合,强化对关键问题的绩效评价,以评价结果为导向,对内部控制措施进行优化。在确保内部控制措施不断优化的基础上,提升员工执行力,推动绩效管理向规范化方向发展,更好地提升绩效管理工作效能,为企业内部控制体系完善起到积极支撑作用,为国有企业整体改革奠定坚实基础。

新时期背景下,国有企业改革面临的形势更加复杂,内部改革的深化,是实现整体改革目标的基本支撑。对人力资源管理部门而言,必须转变传统工作理念,认识到精细化绩效管理体系构建的重要性,明确精细化管理实现的基本要求、建设要点和实施方法,切实将绩效管理融入企业内部控制体系,以此才能够确保绩效管理水平不断提升,为国有企业稳定发展起到应有的促进作用。■



国有企业肩负
国有资本和
保值增值的
重要任务,深
入做好经营
管理工作,是
国有企业改革
的重要问题。



【参考文献】

- [1] 张欣. 精细化管理在国企绩效管理中的应用[J]. 老字号品牌营销, 2022(02):163-165.
- [2] 王琼. 浅谈精细化管理在国企绩效管理中的应用[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2021(12):4-6.
- [3] 张苗. 精细化管理在国企绩效管理中的应用探讨[J]. 商讯, 2021(29):107-109.
- [4] 姚琴. 浅谈精细化管理在国企绩效管理中的应用[J]. 财经界, 2021(19):83-84.
- [5] 朴兰. 精细化管理模式在国企绩效管理中的应用研究[J]. 商场现代化, 2020(15):102-104.
- [6] 刘新丽. 精细化管理在现代企业绩效管理中的应用分析[J]. 中外企业家, 2020(15):121.

(作者单位:中电建路桥集团有限公司)