

# 知识密集型中小企业绩效管理的探索

毕玉坤 张琇源

中国能源建设集团黑龙江省电力设计院有限公司

DOI:10.32629/ej.v2i3.149

**[摘要]** 绩效管理是提升企业员工工作积极性、保证工作效率、衡量员工表现的主要手段,在新时期市场环境中,知识密集型中小企业必须高度重视绩效管理,融入现代化技术,才能在企业内部形成良好的竞争关系。基于此,本文结合理论实践,先分析了绩效管理的作用,接着阐述了目前绩效管理中存在的问题,并提出新时期背景下,知识密集型中小企业绩效管理的方法,旨在为相关部门提供一定的经验借鉴,保证绩效管理的科学性。

**[关键词]** 知识密集型中小企业; 绩效管理; 考核指标; 量化评估

## 引言

在市场经济体制不断完善和社会经济不断发展的背景下,知识密集型中小企业的技术和生存能力不断提升,但在实际经营发展过程中仍然存在一系列隐患问题亟待解决,急需绩效管理部门科学、合理、深入的分析这些问题,并认识到这些问题的危害,进行妥善处理。绩效管理是企业人力资源管理的主要内容,对企业持续、健康的发展有重要意义。目前知识密集型中小企业在绩效管理中,仍然存在管理不合理、考核失真、反馈不及时等问题。如果不进行及时解决,必然会影响企业的生产经营水平和市场竞争力。基于此,开展知识密集型中小企业绩效管理的探索就显得尤为重要。

### 1 开展绩效管理的作用

#### 1.1 有利于提升绩效

对知识密集型中小企业而言,绩效管理是一个系统化的过程,主要作用是促使企业的管理者和员工为更好地实现工作目标和任务,并为他们明确未来某段时间内的奋斗目标和方向。比如:对企业管理人员而言,通过绩效管理的考核评价结果,可及时发现员工在工作中存在的问题,为制定新的决策和方针,提供数据支持和理论参考。而对企业的员工而言,通过绩效管理及时发现自身的优缺点,体会到自己和他入之间的差距,起到激励员工的效果。

#### 1.2 有利于优化管理流程

从本质和效果而言,企业开展绩效管理的是为了激励和约束企业职员,简而言之,就是解决企业经营业务中“做什么、谁来做、如何做”等问题。每个环节都会影响企业综合绩效。因此,通过绩效管理的约束效果,可不断优化业务处理流程,提升业务处理效率,保障企业的经济效益和社会效益。

#### 1.3 有利与实现战略目标

知识密集型中小企业的战略目标,主要分为:月度目标、季度目标、年度目标等,在年初需要根据去年的经营状况,预测来年市场情况,以此为依据,制定清晰、合理、科学的发展思路。将企业的短期目标与长期目标相互结合,确保各项工作得以顺利开展。比如:在制定年度目标时,就需要细化到各个部门,部门再把目标细化到岗位和个人<sup>[1]</sup>。对员工而

言,需要通过不断的努力来完成自己岗位的业务指标,进而提升和企业年度目标的契合度。从中可以看出,就知识密集型中小企业而言,无论是企业,部门,还是职工个体,都需要绩效管理约束,才能顺利实现战略目标。

### 2 目前知识密集型中小企业绩效管理中存在的问题

#### 2.1 缺乏合理性,难以发挥出应有的价值

在知识密集型中小企业中开展绩效管理,考核的内容比较侧重于员工综合素质、业务能力。为保证绩效考核的公平性、透明性,经常会忽略员工不同岗位之间的差异性和个性问题。不同岗位绩效管理和考核之间也存在一定的公平性问题,刚性的绩效考核制度,使得绩效管理没有发挥出应用的作用和价值,形同虚设,不利于知识密集型中小企业凝聚力和内部控水平的提升。

#### 2.2 考核失真,影响员工工作的积极性

绩效考核失真是目前知识密集型中小企业绩效管理中普遍存在的问题,究其原因,在绩效考核过程中,没有对部门绩效和个人绩效进行独立考核,混合在一起考核。部门考核是对整个部门进行整体和综合考核,而个人考核则指的是对员工个人业务能力、素质能力的考核。需要进行独立考核,才能保证绩效考核的真实性和合理性。否则会导致绩效考核数据失真,会对员工工作的积极性造成严重打击。

#### 2.3 反馈不及时,难以实现企业的最终目标

在绩效管理中,考核反馈占很大比重,通过绩效考核反馈可及时发现部门或者个体的工作状态,业务及目标的完成进度,为管理者调整发展战略方针和经营目标提供理论指导和参考<sup>[2]</sup>。但目前很多知识密集型中小企业只是把绩效考核简单的作为一种管理形式,尚未构建完善的绩效考核反馈系统,即便发现员工的工作绩效比较低,也无法找到根本原因,从而导致绩效管理难以发挥出应有的价值和作用,此种淡化反馈的绩效考核模式,无法良好地促进企业良性发展,也是知识密集型中小企业最终的发展目标难以实现的主要原因。

### 3 知识密集型中小企业绩效管理的方法

#### 3.1 立足标准化,构建完善的绩效考核指标

在知识密集型中小企业绩效管理中必须先解决,传统绩

效管理模式不合理的问题,并根据企业经营发展实际情况,制定完善、规范、标准的绩效考核指标。针对不同的工作岗位进行系统、科学评估。比如:不同岗位对工作的专业性、业务能力等方面的要求存在较大差异,需要制定不同的绩效考核等级,构建完善的经营管理绩效模式,结合岗位的实际工作形式和内容,制定与之相适的绩效保障指标。多方位、多层次、多途径的角度开展绩效管理工作。将岗位的业务水平、客户反馈、上岗时间、工作的积极性、对企业的贡献率等指标纳入绩效考核中。罗列每项机械考核指标的加成效果,在知识密集型中小企业绩效管理中,既要全面考核员工的工作情况,落实绩效加成服务,也要充分结合岗位特点,不断完善绩效考核标准<sup>[3]</sup>。

### 3.2 量化评估,保证考核的真实性

绩效管理既是一种激励机制,也是一种约束机制,科学、公平、公正、透明的绩效考核,可充分调动员工工作的积极性和主观能动性,又能提升员工的凝聚力,提升各部门之间的协调性,使相关工作得以顺利开展,进而为企业创造更大的经济效益,实现健康持续发展。在新时期背景下,知识密集型中小企业绩效管理工作,要尽量避免“一刀切”的现象,注重权重比重的量化评估,提升绩效考核各项评价指标的科学性。

量化评估具有很强的专业性和系统性,可委托第三方或者聘请相关专家,结合企业实际发展情况,保证量化评估的规范性和科学性。在此基础上,知识密集型中小企业在开展绩效管理时,需要构建合理、完善、健全的奖励机制,结合企业不同岗位员工的实际工作状态和表现,进行相应的奖励。特别是针对目前绩效管理中存在的问题,可在个别部门树立榜样和示范,激励其他部门效仿和模仿,从而逐步提升绩效管理管理水平。

基于量化评估的绩效管理,需要建立在公平、公正、公开绩效考核评估体系之上,并在企业内部构建完善的申诉制度,对整个绩效管理的过程、评价进行动态化监督,从而保障各个量化指标的科学性,以便更好地落实到实际工作中。比如:知识密集型中小企业绩效管理量化评估过程中,企业专业技术人员、管理人员的岗位工作内容和工作方式存在较大差异,需要结合实际情况,构建不同的绩效考核指标。以不同的分值来代表不同的指标,如:专业技术人员可按照3:3:2:1:1的方法进行考核,即完成设计工作任务30分,技术创新30分,岗位考勤:20分,工作态度10分,团队协作10分。总分100分,根据各项指标事件的严重程度,进行酌情扣分。企业管理人员则可以按照2:3:2:2:1的方法进行考核,岗位考勤20分,为生产服务30分,工作态度20分,团队协作20分,应急处理10分。按照这一标准对员工和管理者进行量化评估,

从而保证绩效考核的真实性和员工的信服度。

### 3.3 应用信息技术,实现考核结果的及时反馈

在信息化时代,知识密集型中小企业在绩效管理中要科学应用信息技术,为各项工作的顺利开展提供技术支持,信息技术具有快捷、准确、及时、高效等优势。在绩效管理过程中,可利用信息技术建立电子档指标,把绩效考核的指标下发给每位员工,在企业信息系统中,录入了每位员工的实际岗位信息,员工上班和下班的打卡记录录入信息系统,为绩效考核人员考核员工的出勤率提供支持。除此之外,通过信息系统,还可对员工的业务状态、目标完成进度、完成时间等进行科学评估,从而实现对企业员工绩效的动态化管理。

基于此信息化绩效管理还能实现考核结果的及时反馈,考核完成以后,即可把考核结果,及时传输给管理者,根据实际的考核结果,进行奖励和惩罚,提升员工工作的积极性。并以此为依据,调整企业的发展战略方针,促使月目标、季度目标、年目标等可以顺利实现。通过信息系统,员工也可以及时反馈自己的工作状态,从而保证绩效考核的科学性<sup>[4]</sup>。比如:在进行绩效考核过程中,通过部门负责人部门员工的个人绩效进行全面评估,把考核信息及时上传到信息系统中,通过信息系统强大的数据分析功能,将每位员工的考核信息及时反馈到员工的手机上,如果存在疑问,可及时申诉,避免影响员工的自身利益。

## 4 结束语

综上所述,本文结合理论实践,探索了知识密集型中小企业绩效管理,探索结果表明,绩效管理对企业内部控制水平的提升有重要意义,也是提升企业自身硬实力的主要途径。但就目前知识密集型中小企业绩效管理的发展现状而言,人才存在管理不合理、考核失真、反馈不及时等问题,严重限制了绩效管理水平的提升。基于此,企业需要从立足标准化,构建完善的绩效考核指标、量化评估,保证考核的真实性、应用信息技术,实现考核结果的及时反馈等方面同时入手,才能充分发挥出绩效管理的作用和价值,希望能够为下一步研究企业绩效管理提供参考。

### [参考文献]

- [1]侯慧云.从绩效管理的连带作用看电力企业薪酬管理的重要性[J].企业改革与管理,2019,(01):87+143.
- [2]徐露娜.电力企业绩效管理之激励职能分析[J].现代国企研究,2018,(24):40+42.
- [3]路嘉.关于对电力企业全员绩效管理的思考[J].传播力研究,2018,2(36):206.
- [4]苟翠宏.从绩效管理连带作用看电力企业薪酬管理的重要性[J].中国市场,2018,(36):82-83.