

国有施工企业绩效考核中存在的问题及对策

徐映辉

中国水利水电第十二工程局有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i4.1508

[摘要] 国有施工企业的绩效考核是提高企业运营效率、增强员工工作动力和促进企业可持续发展的关键环节。然而,诸多问题阻碍了绩效考核制度发挥其应有的作用。主要问题包括:不完善的考核指标体系、考核过程透明度不足以及非科学的激励与反馈机制。鉴于此,提出了一系列针对性的对策建议:完善和优化考核指标体系,增强考核程序的公正性和透明度,以及构建有效的激励与反馈机制。本文将对这三个领域进行详细探讨,旨在为国有施工企业提供实践指导和理论参考。

[关键词] 国有施工企业; 绩效考核; 存在的问题; 对策

中图分类号: TV52 文献标识码: A

The problems and countermeasures in the performance evaluation of state-owned construction enterprises

Yinghui Xu

China Water Resources and Hydropower 12th Engineering Bureau Co., Ltd

[Abstract] Performance evaluation of state-owned construction enterprises is a key link in improving operational efficiency, enhancing employee motivation, and promoting sustainable development of the enterprise. However, many problems hinder the performance evaluation system from playing its due role. The main problems include an imperfect assessment indicator system, insufficient transparency in the assessment process, and unscientific incentive and feedback mechanisms. In view of this, a series of targeted countermeasures and suggestions have been proposed: improving and optimizing the assessment indicator system, enhancing the fairness and transparency of the assessment process, and constructing effective incentive and feedback mechanisms. This article will explore these three fields in detail, aiming to provide practical guidance and theoretical reference for state-owned construction enterprises.

[Key words] State owned construction enterprises; Performance evaluation; Existing problems; countermeasure

引言

绩效考核是企业管理手段中不可或缺的部分,对于国有施工企业来说,绩效考核是推动企业改革,提升管理水平和竞争力的重要工具。然而,当前的考核实践中不断显露出种种不足,这些问题不仅影响了员工的工作积极性,也妨碍了企业战略目标的实现。因此,深入分析国有施工企业绩效考核的现状,识别存在的问题,并给出具体的解决方案势在必行。

1 绩效考核的意义

绩效考核在企业管理中的角色和重要性,不应被视为一种简单的评价工具,更不是单纯的履行形式。它能够深入企业运营的核心,为企业发展指明方向,为员工成长提供动力。当涉及到国有施工企业这一特定领域,其绩效考核的含义表现得尤为丰富和多维。考核结果作为对效能的反馈,直接关联到资源配置的优化与精细化。高效的资源使用和项目执行能力,是国有施工企

业在市场竞争中保持优势的基石。绩效考核为企业的战略规划提供数据支持,通过收集关于个人及团队的工作绩效信息,使管理层能够做出更为科学和合理的决策。从微观上实现对个体工作的激励和指导,从宏观上推进企业战略目标的达成。

在推动个人自我发展的同时,绩效考核也是实现组织内知识与技能传承的机制。优秀的工作实践经验可以经由此机制系统地总结、提炼并加以传播,这对于增强企业内部的学习能力,保持知识更新和技术进步至关重要^[1]。通过细致入微的考核,可以识别团队中的潜力人才、确定培训需求,更好地规划员工的职业生涯路径。这样不仅能提升员工的满意度和忠诚度,还能增强企业的吸引力,构建稳定而高效的人才队伍。

另外,绩效考核所倡导的价值观和所反映出的管理风格,会逐渐渗透到企业的每一个角落,形塑起一种鼓励创新、重视效率的工作氛围。此外,绩效考核还能促使员工不断追求卓越,在考

核过程中,对优秀绩效的认可和奖励,往往是激发员工积极性、创造力和解决问题能力的催化剂。同时,不足之处的识别和反馈,为个人成长和改进开启大门。然而,阐述绩效考核所带来的种种益处的同时,必须清醒地意识到,这些潜在的正面影响只有一个设计良好、执行到位的考核体系中才能实现。因此,不断优化考核制度,是实现绩效考核真正价值的前提条件。

2 E国有施工企业绩效考核现状

2.1绩效考核主体及对象

公司的考核主体是由各单位薪酬管理工作小组为本单位绩效管理的领导与决策机构。各单位人力资源部门负责根据绩效考核办法制定本单位绩效考核实施细则。

考核对象为:公司执行岗位绩效工资的公司全体员工。公司领导班子、公司所属各单位领导班子、公司所属各单位的项目班子成员、国外项目、联营(合)体员工等按相应的考核办法执行。

2.2公司绩效考核周期及程序

根据工作任务性质的不同,考核周期可分为:不定期考核、月(季、半年)考核和年度考核,目前大部分单位选择的考核周期都是年度考核。考核程序是:1是布置考核工作,2是填写评价表,3是提交评价表,4是组织评分,5是考核分统计,6是考核结果等级划分,7是考核结果审议与审批。

2.3绩效考核结果应用现状

公司绩效考核结果主要应用于员工年度绩效奖测算及分配,员工薪级的调整。对岗位调动和工作调整、培训与开发、员工职业生涯规划等并不会产生太大的影响。

3 E国有施工企业绩效考核存在的主要问题

3.1不完善的考核指标体系

E国有施工企业绩效考核的绩效考核体系中,财务指标等往往占据主导地位,而诸如管理评价指标则不尽被重视。工作质量和团队文化的影响因素被边缘化,致使评价结果无法全面描绘出员工的职业素养和团队管理能力。再者,绩效指标的时效性与动态性亦存在缺失。E施工企业绩效考核指标从2017年到现在都没有及时更新或调整,造成考核结果失去指导意义。

另外,还存在定性与定量指标之间的平衡问题,定量指标易于测量,容易形成客观数据,但却不能充分体现诸如决断力、沟通协作等软实力因素。反观定性指标虽能弥补此空缺,但评价标准的主观性和不确定性又给考核结果的准确性蒙上阴影。此外,一些重要的指标,如创新能力、学习与成长,很难通过传统手段进行可靠评估,导致长远角度下对员工绩效的评价存在疏漏。此类问题的存在,暴露出指标体系在精细化、多元化和平衡性方面的缺陷。这不仅影响了员工对考核公正性的感知,也削弱了考核制度的激励与导向作用。

3.2考核过程透明度不足

透明度的不足,在E国有施工企业绩效考核体系中存在,其所蕴含的负面影响不容小觑。这种情形激发出对考核原则和过程公正性的质疑,进而可能伤害到管理信任基础,削弱考核制度

的正当性和接受度。首先是评价标准的模糊性,不透明的标准设定使得员工难以精确理解各考核指标所具体要求的行为表现和成果水平。若职责不明,则难以期待责任心的发挥,致使绩效考核流于形式。而后,在具体的操作环节,信息传递的门槛亦过高。管理层与基层员工之间存在信息不对称的情况,使得能够影响考核结果的关键信息未能充分公开,导致考核结果缺乏必要的透明度与可预测性^[2]。

在数据收集与处理阶段,程序不够规范明确或缺乏监控,使得考核的数据易受到个人主观判断的影响。与此同时,缺乏有效的争议解决机制。一旦员工对自身的考核结果产生质疑,缺少清晰并合理的途径来提出申诉和获得反馈,这种状态不仅影响个人士气,也会在组织内部积累不满情绪。

3.3缺乏有效的激励与反馈机制

在E国有施工企业的单位层面,员工绩效考核中激励与反馈是一个突显的难题。一方面激励机制在量化标准与公平感之间摇摆。绩效虽然与薪酬挂钩,但结构单一的奖金设计忽略了不同员工对激励的个体差异性需求。另一面是反馈环节的缺失,考核通报多半以结果为终点,未设立持续且双向的沟通通道。

由此导致的是,员工在接受绩效评价后难有机会获得有效建议或讲解,更遑论针对自身不足之处进行及时改进。反馈信息稀缺或失真,迫使员工在自我提升的道路上孤立无援。在考核周期方面,周期设置的长短及其检视频次未能与工作实质性进展相匹配,形成了反馈时效上的延迟问题。当奖惩关联的及时性不足时,员工对于行为与后果间的联系就可能产生模糊认知,造成内在激励动力的削弱。让人困惑的还有资料收集和分析手段的落后,依靠主观记载或简单量化数据,忽视了创新意识等隐性维度的把握。如此一来,激励系统便难以实事求是地表彰与批评员工的绩效。

4 针对性的对策建议

4.1完善和优化考核指标体系

为了应对E国有施工企业绩效考核中的诸多弊端,有必要对考核指标体系进行全面优化与修正,以期构建一个更为精细、平衡而具有前瞻性的考核框架。其首步应从调整指标权重开始,确立一个综合性指标体系,其中既包括财务类指标,也覆盖非财务类指标。这种多维度评价法,能让绩效考核不仅侧重于短期的经济效益,同样强调长期的发展与社会责任感^[3]。紧接着,包含可量化和难量化两类指标,力求在定量评价和定性评价之间找到均衡点。如何科学评估领导力、决策能力及团队合作精神,在这里格外关键。还可以结合全方位的同事评价或上下级反馈,或者员工在软性技能方面的提升。

另外,定期对指标体系进行审视,运用数据分析等现代管理工具,以确保其与时俱进,反映市场和技术的最新变化。这要求从业企业构建灵活、动态调整的机制,当发生市场波动或内部组织结构调整时,指标应及时跟进修改,避免因滞后而降低考核的相关性和准确性。还需重视绩效指标体系中的横向比较和纵向追踪功能。通过设立行业基准,参照同业其他企业的绩效数据,

激发内部的竞争力;通过追踪历史数据,分析个人或团队绩效变化趋势,提升自身战略规划精准性。此外,还需营造一个奖惩分明但合理的指标环境。在确立业绩目标的同时,对那些致力于持续改进,敢于创新尝试的负责人须赋予正面的激励措施,即便其尝试未必立即成功,也应当得到一定的认可与支持。

4.2 增强考核程序的公正性和透明度

绩效考核的过程,公正与透明是其骨架。E国有施工企业中,绩效评价体系若缺失这两大要素,则考核结果难免会受到质疑。因而,在设计考核程序时,确保公正性和透明度成为必须解决的首要问题。初始,考核依据须建立在客观、明确的准则上。配备量化的指标与赋予一定权重,避免模糊、主观性强的评价准则。此外,涉及员工多方面能力的指标宜广泛采纳,确保全面性与平衡性得以体现。明确这一多元评价主体的组成构架与功能职责,使得决策过程体现出集体智慧与平衡视角。在整个考核周期,对相关信息的公示不可或缺。应当把考核规则、程序、时间节点等,及时透明地公布给所有人,并接受来自各方的监督与反馈^[4]。在这之中,充分利用信息化手段,比如内部网站或公告板,将考核流程数字化,实现信息即时更新与共享。

另外,对每一次考核的结果公开之后,还需设有明确的反馈与申诉渠道。敞开对话的门扉,允许质询与讨论,让每位员工都拥有足够的资源与机会去理解评价依据,甚至质疑之。究其根本,考核程序的公正性还须通过建立严格的结果审核机制来维护。设立独立的审计或监察小组,对考核过程进行把关,确保无任何偏见或不公行为介入。而历年的考核数据应保存完整,定期回顾并检视过往的指标设置、结果评价是否恰当。从历史中汲取经验,持续推动考核体系在实践中的优化。以此,E国有施工企业可望建立起既严谨又灵活,既高效又参与性强的绩效考核体系,不仅促进了管理上的精细化,也强化了企业文化中信任与正义的基础。

4.3 构建有效的激励与反馈机制

在E国有施工企业对员工开展绩效考核中,激励与反馈的有效性直接关联到考核成效及其对员工行为的导向。构建有效的激励与反馈机制,无疑是提升管理效益、促进企业发展的关键性措施。以激励机制而言,不需超出一般性的奖金和晋升空间的提供,更应融入更具个性化和长远考量的要素。例如,设定可期待的职业发展路径,为员工提供收获新技能和专业知识的机

会。类非金钱激励能深化员工对企业的认同感,增强其与企业共同成长的动力。同时,激励的形成应遵循公平的原则,既体现出绩效的差异性,又保障不同业绩水平下的员工均可感受到积极肯定^[5]。透过竞赛机制的引入,结合共赢的团队奖励策略,可以有效激发团队内部的活力和协作精神。

反馈环节,关键在于双向交互的建立。反馈不应该是单向传递的结语,更应构成持续沟通的基础,个体需要根据反馈调整自己的行为模式,同时也有权表达对反馈的看法和理解。针对员工的绩效反馈,建议采用开放式讨论的方式,在正式评价之外,安排定期且非正式的交流会。这样的环境有助于缓解压力,鼓励真诚的意见表达以及建设性的建议分享。另外,实施定制化的目标设置可以进一步确保激励与反馈的针对性。根据不同员工的岗位职责、个人特点以及团队状况,量身定制合适的绩效目标和评价指标。为加强反馈机制的学习功能,建议引入专业的绩效辅导和职业发展规划服务。通过专家咨询和经验分享,帮助员工更好地解读反馈信息,抓住提升和发展的机会。

5 结语

综上所述,对绩效考核意义的深刻理解,以及对国有施工企业绩效考核中存在问题的认知,奠定了文中分析和提出对策的基础。文中指出的问题严重限制了绩效考核的效能。相应地,通过上述解决措施,可以推动国有施工企业走向更高效、合理且人性化的绩效管理。希望文中提出的建议,能够为国有施工企业改善绩效考核实践,加速实现企业发展目标,确保事业的长远发展起到积极推动作用。

[参考文献]

- [1]程欣欣.中小型国有企业绩效考核问题及对策研究[J].投资与合作,2023,(12):146-148.
- [2]李利中.国有企业绩效考核存在的问题及对策[J].今日财富,2023,(17):29-31.
- [3]曾祥云.国企人事管理绩效考核存在的问题与对策探讨[J].财经界,2023,(19):168-170.
- [4]赵婷婷.新形势下国有企业绩效考核的问题与对策探讨[J].商讯,2023,(05):104-107.
- [5]梁译尹.浅析国有企业绩效考核管理存在的问题及对策[J].发展,2023,(02):66-68.