

DE 国企融资租赁公司绩效考核管理的研究

刘庚存

(深圳前海桂金融资租赁有限公司, 广东 深圳 518000)

【摘要】在市场经济的影响下,企业之间的竞争越来越激烈,在激烈的市场竞争中,企业要想生存发展并保持其核心竞争力,就必须拥有核心竞争力。企业核心竞争力是一种动态竞争能力,它包括了企业的人力资源管理水平、产品质量、技术水平、生产管理水平、营销水平以及市场开拓能力等。而这些能力的高低是由企业的绩效考核水平决定的,良好的绩效考核体系是企业实现战略目标的有力保障。本文结合公司战略发展和绩效考核理论,分析国有融资租赁公司绩效考核存在问题及其原因。根据国有融资租赁公司战略目标及发展要求,建立以平衡计分卡为基础的绩效考核体系,并对平衡计分卡四个维度进行细化分解,采用360度绩效评价方法,科学设定指标权重。通过构建科学合理的绩效考核体系,以确保该公司战略目标达成。

【关键词】国企;融资租赁公司;绩效考核管理

引言:

绩效考核作为公司管理的重要手段,对于实现公司战略目标,提升公司竞争力具有重要作用。国有融资租赁公司作为国有控股企业,承担着提供公共产品和服务的重要使命,需要有良好的绩效考核体系来支撑。但由于受传统国企考核制度和方法的影响,国有融资租赁公司绩效考核存在指标设计不科学、考核主体单一、不能单纯以市场为导向、考核过程缺乏沟通等问题。因此,国有融资租赁公司应根据其发展战略和行业特点,充分考虑内外部环境因素,运用平衡计分卡理论、360度绩效管理、KPI关键指标体系等方法来设计科学合理的绩效考核体系。

一、绩效考核的作用及意义

绩效考核是企业管理工作的重要组成部分,也是实现企业战略目标的重要手段。对于国有融资租赁公司而言,绩效考核能够帮助公司完善业务管理流程,激发员工积极性,提高工作效率,提升公司的核心竞争力。

第一,通过绩效考核可以帮助公司发现人才、留住人才。科学的绩效考核体系可以通过客观评价员工的工作业绩和贡献,将员工的价值与薪酬挂钩,增强员工对企业的归属感和工作动力,并激励员工在工作中不断创新、追求卓越。

第二,绩效考核可以为人力资源战略规划提供依据。通过建立科学合理的绩效考核体系,可以帮助企业确定自身在行业中的竞争优势和劣势,从而有针对性地制订人力资源战略规划。通过战略目标的分解和落实来实现公司发展目标。

第三,绩效考核可以有效提高企业管理效率。企业通过绩效考核可以明确各部门工作重点及难点所在,并采取有效措施予以解决。绩效考核也能够帮助企业及时发现员工在工作中存在的问题和不足,及时纠正以提高工作效率和工作质量。

第四,绩效考核可以为公司人才梯队建设提供参考。绩效考核是对员工一段时间内的工作表现进行综合评价和客观分析。在此基础上形成一套科学合理的人才梯队培养模式和人才选拔标准,为公司选拔出更加优秀、更具有创新能力的人才队伍奠定基础。

通过合理的绩效考核体系建立起来的人才竞争机制能够激励员工不断提高自身素质和技能水平,从而实现个人职业发展目标。

二、绩效考核的基本原则

绩效考核是一个动态的过程,需要在不断地摸索、总结经验中完善。因此,国有融资租赁公司绩效考核的基本原则是:

(一)客观性原则

根据公司发展战略目标及业务特点,对绩效考核指标进行科学设计,充分考虑内外部环境因素,确保指标的真实性、可比性和可评价性。

(二)激励原则

结合国有融资租赁公司的战略目标和员工的能力水平,采用平衡计分卡、360度绩效管理等方法,通过不同方式对员工进行激励和引导,促进公司战略目标的实现。

(三)有效性原则

充分考虑绩效考核的实施效果,注重考核过程中与员工的沟通交流,通过绩效考核结果了解员工工作中存在的问题并进行针对性和辅导和提高,促进绩效考核工作的顺利开展。

(四)公开透明原则

将考核结果及时告知员工,并将考核结果应用于薪酬发放、职务升降、岗位调整等方面,保障员工的合法权益。

三、存在的问题及原因分析

(一)考核指标设计不科学

在绩效考核工作中主要采取对公司负责人和员

工进行年度绩效考核的方式，该方式在一定程度上客观上起到了约束领导干部行为的作用，但同时也存在指标设计不合理、指标权重分配不科学、指标设置不科学等问题。如该公司将其所有员工（包括部门负责人和业务人员）作为一个整体进行考核，虽然考虑到了部门之间的利益平衡，但由于公司绩效考核指标设计不科学，部门之间的利益冲突得不到有效解决，导致公司各部门之间互相推诿扯皮、相互扯皮，严重影响了公司整体绩效的实现。

（二）考核主体单一

绩效考核主要由各子公司负责人对下属部门进行绩效考核，这种以各子公司负责人为主体进行考核的方式存在诸多问题，比如子公司负责人的工作积极性受到一定影响、子公司负责人难以客观、真实地评价自己的工作成果和能力等。同时，各子公司之间的合作和沟通也受到一定程度影响。

（三）不能单纯以市场化为导向

基于薪酬总额受限、承担一定社会责任、兼顾风险及合规、不能完全以效益为导向等因素考虑，国企融资租赁公司的考核不能完全以市场为导向，需把握好考核的尺度。

（四）绩效考核过程缺乏沟通

绩效考核过程中缺乏有效沟通和反馈机制，导致员工对绩效考核结果产生异议而拒绝接受，并与之发生冲突。如各子公司负责人与上级领导之间缺乏沟通，导致上级领导下级部门的工作安排和工作计划提出异议；各子公司之间缺乏有效沟通和反馈机制，导致员工无法了解公司战略目标实现的情况；各子公司之间缺乏沟通和反馈机制，导致员工对公司战略目标实现的情况产生异议。

四、绩效考核管理策略

（一）绩效考核体系设计

绩效考核体系是一个动态的、持续的过程，绩效考核体系的设计必须以公司战略目标为导向，结合公司实际情况，将企业战略分解为部门战略、岗位战略，再根据岗位职责来确定关键指标和权重。考核指标应与公司的目标相一致，具有导向性。在此基础上，由各部门负责人和员工代表进行绩效面谈，通过反馈和沟通来帮助员工发现问题、分析问题、解决问题，并确定下一步绩效提升的重点。在绩效面谈过程中，员工应充分表达自己的意见和建议，包括对考核指标的理解和意见、对考核过程中存在问题的分析以及下一步绩效提升的方向。对于绩效面谈中没有反馈到的信息，需要相关部门及员工进行进一步的沟通与确认。在确认无误后，相关部门和员工应根据绩效考核标准为员工提供具有针对性和实效性的反馈。

国有融资租赁公司在绩效考核体系设计中应充分考虑公司行业特点、内部环境等因素，将战略目标分解为具体可操作的工作任务指标（KPI），并按照以上原则设计指标权重及考核标准。

（二）实施步骤

1. 开展战略研讨。充分了解公司发展现状和发展战略，了解公司的考核制度和办法，结合外部环境和行业特点，分析公司内外部环境变化，确定公司的发展战略、考核指标体系和关键绩效指标。根据公司的战略目标，分析公司的优势、劣势、机会、威胁，从平衡计分卡的四个维度出发，结合公司内部环境分析结果，确定影响公司发展的关键因素和战略目标。

根据平衡计分卡理论，对各个关键指标进行分解，并通过打分确定绩效结果。

2. 确定绩效评价主体。在进行绩效评价时，可以采取员工互评、上级主管评定等多种方式。其中上级主管评定又分为管理人员评定和员工评定两种方式。

3. 实施绩效沟通。根据考核结果，对员工进行奖励或处罚。同时加强与员工的沟通交流，帮助其了解绩效考核结果并对其进行反馈，从而使其更好地理解自己的工作职责和企业文化，提升员工的工作积极性和主动性。

4. 建立激励机制。将绩效考核结果与员工薪酬挂钩，充分发挥绩效考核对企业发展的促进作用。

5. 持续改进、优化提升。绩效考核作为一项长期工作，需要不断改进和完善。公司应持续开展学习、培训等活动来促进绩效管理水平的提升和制度的优化。

（三）指标设置

基于国有融资租赁公司战略发展目标，结合其业务特点，国有融资租赁公司可从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度设置KPI关键指标。财务维度的KPI指标包括净资产收益率、资产收益率和成本费用利润率等指标，其中净资产收益率是净利润与平均股东权益的百分比，为集团考核所属企业的必选指标，也是同业比较中较为看重的指标。该指标反映股东权益的收益水平，用以衡量公司运用自有资本的效率。指标值越高，说明投资带来的收益越高。客户维度的KPI指标包括合同签订额（或投放额）、投放领域（或业务模式创新）和客户总数（或项目个数）等指标，其关键指标为合同签订额（或投放额）及投放领域（业务模式创新）。内部流程维度的KPI指标包括内部管理、项目管理、风险管控等指标，旨在提升内部合规管理及成效，推进项目风险可控。学习与成长维度的KPI指标包括员工培训、熟练及提升两个指标。

（四）权重分配

权重分配是绩效考核的重要组成部分，直接影响着绩效考核的效果。对于国有融资租赁公司来说，应根据所处行业特点、发展阶段、公司战略等因素合理设置各指标权重。同时，结合实际情况对各项指标进行权重分配，形成较为科学合理的绩效考核体系。

针对公司实际情况，通过与各部门（子公司，若

有)负责人沟通,形成小组人员形成的绩效管理模式。由各部门(子公司)负责人及临时抽调人员作为绩效考核小组成员,负责收集公司员工的绩效信息并进行评分,同时将绩效结果及时反馈至公司绩效办。考核小组成员由各部门(子公司)负责人及临时抽调人员、分管领导和绩效办组成。其中:部门(子公司)负责人对本部门(公司)员工绩效情况进行评分;分管领导负责对本分管领域员工绩效情况进行评分;绩效办负责对员工考核结果进行评分。成员通过集体讨论的方式进行评分,各部门(子公司)负责人将汇总后的数据与考核小组成员一起进行讨论,最终得出各部门(子公司)员工绩效结果。绩效考核结果根据考核小组成员意见确定是否需要相应的奖惩措施。

(五)考核结果应用

绩效考核结果应在本单位内进行公开,以便全体职工充分了解自身工作情况,并为今后的工作提供参考。

一是根据考核结果与员工的薪酬挂钩。在绩效考核过程中,可根据实际情况调整员工薪酬,提高绩效考核结果的应用价值。国有融资租赁公司应根据不同岗位、不同部门、不同职级确定相应的奖励与惩罚标准,并将奖励与惩罚结果反馈至被考核者。奖罚标准应在保证公平的前提下,尽可能地体现激励作用,以提高员工对公司的忠诚度。

二是为绩效改进提供支持。国有融资租赁公司可根据实际情况,为员工提供绩效改进建议,并在必要时组织专业人员帮助其改进工作,以提高员工的绩效表现。

三是作为公司培训和发展的依据。国有融资租赁公司可以将考核结果与培训、发展计划相结合,以提高员工个人绩效水平和整体绩效水平,提高其组织绩效水平。

四是作为薪酬调整的重要依据。国有融资租赁公司在绩效考核结果应用时还应考虑到薪酬调整的问题。薪酬调整应与员工个人绩效评估结果挂钩,以达到激励员工和激发组织活力的目的。

五、实施保障措施

(一)加强绩效考核培训工作

国有融资租赁公司应充分认识绩效考核的重要性,通过在全员范围内开展绩效考核培训,加强员工对绩效考核的理解和认识,明确绩效考核工作的目的及意义,同时将绩效考核工作作为人力资源部门的一项日常工作,保证各项绩效考核工作顺利进行。

(二)建立健全完善的绩效考核制度

国有融资租赁公司应通过建立科学合理的绩效考核体系来实现公司战略目标,因此应结合公司实际情况建立完善的绩效考核制度。在实施绩效考核时,要充分考虑员工的意见和建议,注重员工参与过程。通过建立“全员参与”的绩效管理体系,使得员工对绩效考核结果更加认可,使绩效考核更加全面、客观。

建立各种沟通渠道和平台,及时反馈相关人员对考核结果的看法和意见及建议,并帮助管理者发现问题并加以解决。同时,通过开展各类培训活动及时反馈员工对考核结果的看法和意见及建议。

(三)建立并完善监督机制

以确保绩效考核工作得到有效实施。一是加强对考核人员培训和指导工作;二是定期不定期组织内部审计、纪检部门对考核组进行监督检查;三是设立专门的客户投诉受理中心,以受理客户投诉;四是及时发现问题、总结经验、持续改进。

(四)加强企业文化建设

国有融资租赁公司应不断加强企业文化建设,提高员工对绩效考核工作的认同感和参与度,从而达到企业与员工共赢目的。以“公平、公正”为核心理念,实施绩效管理过程中将其作为重要手段之一。公司通过建立“全员参与”的绩效管理体系,为每一位员工营造了公平公正的工作环境,调动了员工参与公司管理与决策的积极性。

(五)形成“纵向到底,横向到边”的绩效管理

模式
在实施绩效管理过程中,不是简单地对员工进行打分,而是在对员工进行全面考核后,把考核结果与员工的薪酬、职务晋升和岗位调整挂钩,做到“有奖有罚”和“奖优罚劣”。

(六)完善绩效管理制度和流程

建立了“全面覆盖、分级实施”的绩效管理制度和流程。各部门根据公司总体发展战略和部门目标制定本部门的工作计划,各部门在计划基础上实施考核,并将结果反馈给相关人员。同时各部门设立专门的绩效考核管理人员,负责本部门工作计划与目标的分解、绩效数据收集与整理、反馈等工作。

六、结论

绩效考核作为企业管理的重要工具,对于企业实现战略目标、提升核心竞争力具有重要意义。国有融资租赁公司通过对绩效考核现状的分析,发现在指标设计、考核主体、沟通渠道等方面存在问题,影响了绩效考核的效果。因此,国有融资租赁公司应从多角度出发,在遵循系统性、全面性、科学性、客观性原则的基础上,构建科学合理的绩效考核体系,提升公司竞争力。

参考文献:

- [1] 周凯,李虹含.融资租赁支持首都经济高质量发展的机理与政策建议[J].管理现代化,2019,39(1):5-7.
- [2] 李佳佳.我国融资租赁发展存在的问题及对策研究[J].中国集体经济,2019,0(15):106-107.
- [3] 彭佑元,兰美娜.承租人融资租赁信用风险评价--基于装备制造业上市公司数据[J].会计之友,2020,0(10):23-30.