

我国出入境边防检查站绩效管理初探

黄海光

(中国地质大学,湖北 武汉 430074)

摘要: 出入境边防检查站是维护我国经济与社会安全的第一道关口,其工作效率直接体现在验放过关旅客的质量与效率上,这个工作做好了,有利于提升我国的国际形象,保卫国家经济与社会安全;反之,将对我国的国际声誉造成影响甚至对国家经济与社会稳定构成威胁。因此,研究如何在我国出入境边防检查站实行绩效管理有着重大的实践价值。

关键词: 出入境边防检查站; 绩效管理

我国的出入境边防检查站承载着祖国和人民的重托,是国家经济与社会安全的第一道门槛,是国外友人及投资者对中国的第一印象,做好出入境边防检查工作事关重大。然而,我国的出入境边防检查站目前却存在着许多不容忽视的管理上的问题,诸如边检工作人员整体素质不高、工作热情不够、工作效率和工作质量得不到有效保障,工作岗位设置不合理等等。一系列不合理因素的制约直接导致了边防检查工作效率低下,边防检查工作得不到人民群众的广泛认可。如何提高出入境边防检查站的总体运行效率,如何提高出入境边防检查站的工作成绩,如何确保检查站的总体运行效率并协调好各个岗位具体职责的发挥,这些都是摆在各个检查站领导面前的难题。通过对深圳市某出入境边防检查站各岗位工作人员的调查,笔者发现,造成以上问题的原因大致有两个方面,其一,单位的岗位分工不明确,不合理,各个工作岗位的劳动强度不一,但工资福利几乎相同,使部分员工产生不满情绪;其二,检查站的绩效观念淡薄,干多干少一个样的思想困扰着许多员工,队员缺乏工作热情,导致队员们对工作钻研不够,很少甚至没有创造性的工作改进。结合这两个方面的原因分析,本文提出,应该改变对我国的边境出入境检查站的传统管理方式,转而对其实行绩效管理。

绩效管理是目前各国政府及企业广泛推行的一种管理方式,它是基于单位或组织战略目标的建立、目标分解的基础上,通过管理者和个人经过沟通制定绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈与改进,以激励个人持续改进提高业绩并最终实现组织战略目标的一种管理过程。首先要指出的是,在我国的出入境边防检查站实行绩效管理并非为了赶时髦,相反,绩效管理在出入境边防检查站的实行是由于边防检查站的实际情况所决定的。在我国的出入境边防检查站实行绩效管理,充分发挥绩效管理激励机制的作用,有助于提高员工的工作热情,有助于规范各个岗位的工作职责,有助于提高检查站运行的整体效率。当然,要建立一套完备的绩效管理运行机制并不是一件容易的事情,在边防检查站推

进绩效管理,我们必须抓住主要矛盾,在保证检查站正常运作的前提下,逐步积累经验,改进检查站运行机制,使之达到绩效管理的要求。

在绩效管理的具体程序制定以前,首先要打好实施绩效管理的基础,首先应该明确的是员工的绩效必须同员工的奖惩制度挂钩,以确保绩效的观念能够深入每一个员工的心中,进而形成员工自觉追求的目标。在制定奖惩机制时,需要横向比较各个岗位之间的工作强度,不应千篇一律,否则可能伤及员工的积极性,使绩效管理成为一纸空谈。另外,还必须注意到,根据绩效对员工进行奖惩时,不应单纯与工资进行挂钩,对长期达不到绩效要求的员工应该调离岗位甚至降级;对绩效指标完成得较好的员工应该根据其能力予以晋升,以确保绩效观念在员工中的普及。

在具体的实施过程中,对出入境边防检查站的绩效管理可以分为目标计划、辅导培训、考核评估及反馈沟通四个阶段。

一、目标计划阶段

目标计划阶段的主要任务是明确每个岗位的职责,并在此基础上根据岗位职责设置,结合以往经验,制定该岗位的具体绩效目标、绩效指标、考核周期等相关参数,并根据绩效原则明确每个岗位的奖惩机制,在绩效目标的制定过程中要结合员工本人的意见,制定出符合实际的指标,考核指标的设置必须兼顾科学性和可操作性,避免盲目空谈,一般说来,在进行绩效评估时,要充分考虑到标准的合理性。这种合理性主要体现在五个方面:一是考评标准要全面。要保证重要的评价指标没有遗漏,检查站制定的各种考评标准要相互补充,扬长避短,共同构成一个完整的考评体系。二是标准之间要协调。各种不同标准之间在相关方面要衔接一致,不能相互冲突。三是关键标准要联贯,特别是关键绩效指标应有一定的联贯,否则不仅不利于考评工作的开展,而且可能导致员工对奋斗目标的困惑。四是标准应尽可能量化,不能量化的要细化。只有科学合理的度量方法,才能让员工相信绩

效评估的公正性和可行性。倘若绩效量度的内容过于笼统,量度的方法不明确,员工完全有理由认为考评结果是由考评者主观臆断的判定,无任何客观标准和实际意义,只不过是形式上“走过场”,从而产生不满和抵触情绪。五是要根据团体工作目标而非个人工作目标来制定考评标准,同时针对不同层次员工和不同年龄员工的特点来制定考评标准,使标准具有针对性。

二、辅导培训阶段

辅导培训是指依据各个时期上级的工作部署和实现本单位、个人制定的目标计划的需要制定培训方案和落实情况记录。通过培训辅导,帮助员工实现素质、能力的提高。出入境边防检查站实行绩效管理的最根本目标是不断提升员工和检查站的整体绩效,其中,员工个人绩效的好坏在很大程度上决定了整个检查站的绩效水平,在检查站的实际运行过程中,不免会出现员工知识水平、能力水平与其负责的项目不对称的现象,其中大部分现象是暂时存在的,是可以通过辅导培训来加以解决的。为了未来绩效目标的达成和提高,管理者应该同员工共同制定员工的培训和发展计划,通过个人自主学习、在职指导和培训、岗位调动、参加内外部培训课程等方式,提高员工的知识、技能和胜任能力,以便在以后的工作中“百尺竿头,更进一步”。辅导培训以“干什么、练什么,缺什么、补什么”为原则,要有具体的内容,其内容要与单位和个人的绩效目标一致。辅导培训开展前要制定辅导培训计划表。辅导培训计划表是对辅导培训工作开展进行合理的计划和规划,使辅导培训工作的目的性、针对性更强。站辅导以集中培训为主,在站绩效领导小组的协调下,根据上级机关培训需求、站的工作目标或普遍存在的问题制定培训内容,由机关各部门分阶段、分层级、有步骤、有组织地实施。站辅导的内容主要针对影响队伍整体素质提高的突出问题和薄弱环节,针对不同岗位、不同年龄、不同知识层次员工的培训需求来进行。

三、考核评估阶段

考核评估是按照预先设定的考核项目和规则对个人的工作、学习和遵纪守法等方面发生的有关事件进行登记计分、评估等级。绩效考核是衡量员工本周期绩效情况的重要手段。通过对员工全面、客观的考核评估,使员工看到优势,发现差距,为持续改进提供依据。考核评估周期分年度、半年(领导岗位)、季度、月考核。普通员工的考核由单位领导(支部)负责,领导干部由上级组织负责。在月初由单位统计并公布上个月个人绩效量化考核成绩,季度结合评估得分统计并公布综合测评分和等次,年终进行综合考评。考核评估以公平公正为原则,制定的项目规则必须具体明确,考核

者要一视同仁,对事件的登记要客观真实,评估要公正。

绩效考核的目标是多重的,考核的结果更要广泛地运用在员工招聘、培训和发展、晋升等人力资源管理系统中。通过绩效考核,发现员工是否是检查站实现战略目标所真正需要的人才;通过绩效考核,发现员工的知识 and 技能同检查站为实现战略目标所需要的知识和技能之间的差距。

四、反馈沟通阶段

反馈沟通就是单位领导将员工的绩效成绩和不足反馈给个人,并经过沟通交流共同商定改进措施或下一周期绩效目标,是经常性思想工作中谈心制度在绩效管理中的应用,是承上启下的环节。反馈沟通一般是在周期考核结束时结合周期的考核结果进行,也可以平时员工取得成绩、存在不足或其他需要时开展。反馈沟通以情理交融为原则,领导要深入了解员工的优点和存在的问题,与员工交谈态度要诚恳,发现问题应立即向员工提出,同员工共同商讨解决办法,为改进员工的绩效水平提供精神上的支持,以协助员工克服绩效障碍、提高工作技能、增强工作信心,从而最终达成或超越既定工作目标。及时、具体、频繁的反馈能帮助员工保持良好的绩效水准并及时改进,以达到更高的绩效要求。

在我国出入境边防检查站实行绩效管理是一个系统工程,它涉及到不同岗位指标的选取,不同类别绩效指标的量化等诸多问题,这些问题都需要我们在实际工作中进行摸索和总结,只有在长期的实际工作中逐步积累经验,通过实践经验再对整个系统进行修改和完善,使之更符合我们的实际需要,我国出入境边防检查站的绩效管理工作的开展才能真正起到实效。

参考文献:

- [1] 黄朗喜. 企业绩效考评实践应把握的若干问题. 产业与科技论坛, 2007. 06
- [2] 吴怀福. 浅议政府绩效管理. 武汉学刊, 2006. 01
- [3] 唐彰新, 蒋关军. 公共部门绩效管理研究概要. 当代经济, 2007. 06
- [4] 王祝永. 规避绩效管理误区. 中国电力企业管理, 2007. 08
- [5] 张锦汉, 钟世钰. 海事目标管理考核现状及改进. 中国水运, 2007. 07

作者简介:

黄海光, 中国地质大学工程硕士(项目管理)专业硕士研究生, 研究方向: 项目管理。