

充分发挥绩效在我区国有企业人力资源管理中的作用 ——以广西地区国企为例

陈芝燕

(广西广投综合能源管理有限公司,广西 南宁 530033)

摘要: 国企在我区经济社会发展中扮演着重要角色,承担着经济发展、社会发展双重任务。在当前经济发展进入新常态下,人力资源管理改革必将是重要的改革内容。本文通过对当前我区国有企业人力资源管理现状并针对普遍存在的弊端和突出问题,从绩效管理维度提出提升国有企业人力资源管理成效的建议和看法。

关键词: 绩效;国企;人力资源;管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.03.171

1 我区国有企业人力资源管理现状

当前,我区国有企业工作内容基本围着“商调工资加考勤、生老病死办劳保”等执行国家人事方面改革,成天忙着行政性、事务性管理,在人才培育发展方面重视不足。国有企业人力资源管理主要存在以下几个弊端。

1.1 国有企业人力资源管理战略定位不够高,发挥不出参谋助手作用

国有企业人力资源管理工作对一个企业而言,重要性是不言而喻的,但在实践中,绝大多数国有企业并没有把人力资源管理部门作为一个重要特殊部门看待,只把它看作一个负责具体行政事务的部门,只需按照企业领导定的事项去抓好贯彻落实就行。没有真正发挥出其人才培养、引进作用。

1.2 人力资源部门职责定位不准,影响企业总体决策的成效

直至今日,国有企业人力资源部门仍然被当作一个执行部门,无法将人力资源各方面要素、优势与企业发展战略有机结合起来,统筹谋划推进,造成前端人才引进培养与后端人才使用脱节现象严重,各项决策贯彻落实难以达到最佳效果。

1.3 人力资源管理缺少规划,管理手段单一

国有企业对人才日益重视,准入门槛越来越高,人力资源管理工作也由过去以事为中心转为以人中心,但在如何充分调动并发挥人在企业发展中的核心作用方面统筹谋划不够,缺少起到指挥棒引领作用的纽带,在管理方式上,行政管理手段色彩浓郁,适应市场经济管理手段不多,管理成效不够好。

1.4 人才激励机制不够灵活,影响企业活力

相对于民营企业,国有企业存在工作岗位相对稳定的优势,但在人才激励机制方面,却明显不如民营企业灵活、高效。突出表现为:一是我区国有企业薪酬结构目前仍以职位工资为主,职位高低决定员工薪酬的差距,使得部分专业技术人才流失严重。二是国有企业人员选拔任用仍以上级部门任命为主,选拔过程透明度不够,容易挫伤员工积极性。三是人才培养机制不健全,员工培训不够系统、全面,不利于企业人才梯队培养和储备。这些问题长期积累,造成我区国有企业普遍存在高素质人才尤其是骨干技术人才奇缺的现象。

2 绩效管理含义及在国企的成功实践

2.1 绩效管理的主要内容及作用

绩效管理是战略目标管理的有效工具,是管理方通过开展绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升持续循环过程,从而达到实现既定的战略目标。绩效管理的主要目的是持续提升个人、部门和企业的绩效。公司按照公开原则、客观性原则、反馈原则、时效性原则制定和运用绩效管理制度,主要有以下三个方面的作用:一是绩效管理可以促进组织和个人绩效的提升。二是绩效管理可以促进管理流程和业务流程优化。三是绩效管理可以保障组织战略目标的实现。

2.2 绩效管理在国企的成功经验

2.2.1 国企绩效管理制度的主要内容

我区多数国企研究制定了《公司绩效考核管理制度》,绩效管理成为落实工作、改进管理、转变作风的“总抓手”,成为推动各项工作不断发展的强劲动力,成为激励职工担当作为的有效载体,为企业各发展作出了积极贡献。

2.2.2 企业绩效管理的主要内容

对绩效考评的基本原则、管理权限、考评内容、方法程序、结果运用等作出明确规定,正式在企业内部推行绩效管理工作。公司绩效管理历经试点起步、全面推进、升级发展三个阶段,现在已初步构建起现代企业治理的有效机制。概括起来,企业绩效管理主要围绕树立“四个导向”、构建“六大体系”开展。

“四个导向”主要内容包括:(1)发展导向。坚持服从服务企业发展战略,把落实决策部署、加快企业发展作为绩效管理的核心任务。(2)实干导向。坚持把实事求是作为绩效考评的生命线,营造崇尚实干,脚踏实地推进各项工作。(3)创新导向。坚持把改革创新贯穿绩效管理全过程,不断推动管理理念、制度机制等创新,为企业发展源源不断提供动力活力。(4)满意导向。坚持以企业发展作为绩效管理核心价值取向,把企业的整体绩效和员工的整体素质有没有提升作为衡量工作的最高标准。

“六大体系”主要包括:(1)四级联运的组织工作体系。建立绩效管理决策、审核、考核、管理四级联动领导体制和工作机制,从制度机制上为全面实施绩效管理提供保障。(2)导向明确的考评指标体系。把集团决策部署、公司战略目标、部门职能职责以及重点工作任务,细化分解为各部门绩效考评指标体系。(3)全面科学的考评方法体系。建立部门考核和个人考核协同机制,通过部门落实公司战略目标、经营业绩和员工具体工作相结合的方式,全面客观考核部门及全体员工的工作实绩。(4)求真务实的个人考核。根据岗位级别不同,将部门整体绩效考核结果作用于员工个人绩效考核中。(5)引领赶超的创新争优体系。把创新争优作为重要考评维度,设置专门加分项目,鼓励敢干实干多干,创新出彩。(6)奖惩分明的结果运用体系。把年度绩效考评结果与职工的薪酬调整、晋升职务、评先评优、培训和问责问效挂钩,强化绩效考核结果运用。

2.2.3 国企绩效管理的主要成效

某国企绩效管理经过探索推进,形成了特色鲜明、有效管用的制度机制,为推动企业发展发挥出巨大作用。突出表现为:

(1)目标任务更加明确。通过推行精细化、规范化绩效管理,各部门都自觉把公司的各项决策部署自觉转化为本部门的任务清单,确保各项工作任务更加精准、更可执行。

(2)标准要求更加明确。以结果为导向,强化标准意识和质量意识,注重标准体系建设。

(3)工作责任更加清楚。把年度绩效目标细化分解,层层压实责任,从纵向落实到部门、部门负责人、部门分管、普通员工等层级。

(4)督促检查更加有效。积极运用现代管理新理念、新技术、新方

法,改进完善日常管理和督促检查的内容、标准、方法,提高了绩效考核的针对性和实效性。

(5)工作落实更加有力。通过严格绩效考评形成了“定了就要干,干了就要成”的工作落实机制。

(6)职工更肯担当作为。实行考核结果与职工选拔作用、评先评优、物质奖励和问责问效挂钩。

3 发挥绩效管理在国企人力资源管理工作中的建议

国有企业应当积极借鉴绩效管理在其他领域行业的成功经验和做法,进一步强化绩效管理工作,以绩效管理为主干统领推动企业人力资源管理各项工作。重点要把握和解决好以下几个方面的问题。

3.1 加强顶层设计,将人力资源战略真正作为企业总体发展战略的重要组成部分

突出人力资源管理部门的战略地位作用并赋予相应职责权限,把人力资源管理部门从企业的执行部门提升为企业的规划、决策、制度设计部门,真正发挥出人力资源管理部门人才智库作用。

3.2 设定科学合理的绩效指标

绩效管理是否有效,关键在于设立绩效指标是否科学合理,操作性强不强。根据国有企业运转规律,绩效指标设立应聚焦企业发展战略规划和目标,围绕完成年度各项工作目标任务来设立,主要应包括以下几项指标:

(1)共性指标。这类指标主要包括企业各部门及公司都共同承担的行政管理事项等,比如党的建设、考勤管理、人员培训等方面。

(2)职能指标。指各部门根据部门职责职能需完成的工作事项。

(3)核心指标。这类指标主要指对完成企业年度目标任务起到关键性作用,并将这些事项细化落实到具体的部门上。

(4)创新指标。这部分指标主要是激励性指标,鼓励各部门在完成好各项年度目标任务的前提下,自我加压,担当作为,提出本部门通过努力可以超额完成的事项。

(5)满意度指标。主要是对各部门完成工作情况,让企业全体员工

都进行评价,体现人人参与,增强主人翁意识。

五项指标都应适当赋予相应分值,进行定量,按照完成得分,未完成扣分的原则执行。

3.3 建立科学完善的绩效考评体系

建立绩效考评体系,有助于激发调动广大员工的积极性。首先要制定一整套完备的绩效考评制度、标准和流程,为开展考评提供遵循。其次,在考评方式上要坚持差异化考评,一方面对人员要实行分类考评,根据不同的人员岗位、职责,分别细化不同的考核细则和内容。再次,坚持动态考评、日常管理、年底总考评等多种考评方式相结合,强化绩效全过程、全流程管理。

3.4 建立健全绩效考核与工资有效挂钩联运机制

要加快推进工资总额决定机制改革,在全面实行工资总额预算管理基础上,完善员工工资与企业效益、与绩效考核联动机制,增加绩效工资在总体工资的份额,更好体现绩效管理在人力资源管理中的指挥棒和激励作用。

4 结束语

企业人力资源管理的目标是提高员工资源利用效率,但人力资源管理中的绩效管理无疑处于核心地位,起到核心作用。在当前我区国有企业普遍存在人力资源规划滞后、培训开发不足、薪酬受限等情况下,更要强化绩效管理的核心地位和重要抓手作用,以绩效管理引领推动我区国有企业人力资源管理成效提升,进而推动企业提质增效,促进全区国有企业持续保持健康高质量发展良好势头。

参考文献

- [1] 熊小刚. 国家科技奖励制度运行绩效评价研究 [D]. 华中科技大学, 2011.
- [2] 郭威纲, 王文熙. 人力资源动力模式[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [3] 丁小慧. 企业财会人员绩效考核与激励问题研究[J]. 经营管理者社, 2013.