

# 国有企业人力资源绩效考核体系的构建与完善策略

朱 珠

(江西省天然气集团有限公司管道分公司,江西 南昌 330000)

**摘 要:**针对国有企业人力资源绩效考核体系的建立问题,本次研究首先对绩效考核的含义进行全面分析,在此基础上,对我国国有企业在人力资源绩效考核方面存在的问题进行全面研究,并提出绩效考核体系的构建以及完善策略,为推动我国国有企业人力资源绩效考核的进一步发展奠定基础。研究表明:对于国有企业而言,人力资源绩效考核工作十分关键,但是,目前我国大多数国有企业在进行绩效考核的过程中普遍存在绩效考核与绩效管理混乱、无绩效考核监督体系以及缺乏劳动价值测评方法等问题,因此,企业需要从绩效考核与绩效辅导相结合、建立绩效考核监督体系、建立有特色的绩效评价体系以及绩效考核合理控制等角度入手,分别采取多项有效措施,建立全面的绩效考核体系。

**关键词:**国有企业;人力资源;绩效考核;考核体系;完善策略

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.28.093

在国有企业日常工作开展的过程中,绩效考核属于一项非常重要的工作,通过合理的绩效考核,可以对公司内每一阶段的实际工作状况进行分析,可以对每个员工的价值进行合理的评价<sup>①</sup>。目前,企业都十分重视此方面的工作,也采取了多种类型的评价方法以及规章制度,但是在进行阶段性评价的过程中,存在的问题仍然相对较多,这些问题的存在会导致最终的评价结果并不准确,最终使得员工的积极性受到一定的打击。因此,对该方面存在的问题进行总结十分必要,根据存在的问题提出合理的考核体系构建以及完善措施,进一步推动国有企业内考核体系的发展。

## 1 国有企业人力资源绩效考核的含义

对于我国的国有企业而言,受到企业规模以及生产复杂度的影响,考核工作也十分复杂,因此,在进行考核评价的过程中需要员工与领导人员共同努力,通过全员参与的方式,制定进行此方面工作的制度要求以及相关的流程方法,通过制定合理的措施,可以使得员工自觉的提高自身素质,进而使得整个企业的经济效益可以得到一定程度的提升。从本质上分析,对于我国大多数的国有企业而言,其规模都相对较大,员工的数量相对较多,对每一名员工进行管理的难度相对较大,通过实施绩效考核以后,考察的对象就是企业内的所有员工,实施考核的人员就是企业中的领导人员。所谓的绩效考核就是针对一段时间内员工的工作情况以及表现情况进行评判,并根据评判结果给予员工一定的奖惩措施,进而使得员工可以更加积极的追求工作效果,为企业的发展积极的做出相关贡献<sup>②</sup>。在另一方面,由于企业中每个员工的工作岗位都存在较大的区别,不同岗位的工作内容以及工作成绩也将会不同,但是都会为企业的发展做出积极的贡献,所以需要根据不同岗位的工作内容制定不同的绩效考核措施以及考核方式。从本质上分析,如果可以采取合理且有效的绩效考核方式,不但可以促进员工自我发展,还有利于促进企业的整体发展<sup>③</sup>。

## 2 国有企业人力资源绩效考核中存在的问题

由于各行各业国际化程度都在不断的推进,我国大多数的企业已经开始与国际企业相互接轨,因此,大多数企业已经认识到绩效考核等多方面工作的重要性,开始主动的引入相对较为先进的考核方式以及管理方式。尽管我国企业在此方面的工作态度相对较为积极,对于部分企业而言,在管理方面仍然受到了传统观念的严重影响,在短时间内,很难对传统的管理方式进行改革,因此绩效考核的效果得不到有效的提升,且容易出现多方面的问题,其最主要的问题在于绩效考核制度得不到有效的实施,尽管已经制定了相关的

激励制度,由于考核评价过程受到了影响,这些激励制度也就失去了自身存在的意义。同时,受到企业性质的影响,员工中的大多数人员属于技术工种,这使得进行绩效管理的难度提升,面临的挑战问题增加<sup>④</sup>。通过综合分析发现,我国在进行绩效考核的过程中主要存在以下三方面的问题:

### 2.1 绩效考核与绩效管理混乱

虽然领导人员重视此方面的工作,但是对于此方面工作的理解存在严重偏差,思想上认为绩效方面的工作就是制定合理的考核计划并严格实施,在开展此种类型工作的过程中,对于员工的考核只是一方面的工作,进行管理的目的在于提高企业的经营利润,并完成企业各种类型战略性目标,而不是在企业发展的过程中出现问题才解决问题。因此,在开展绩效管理等多方面工作的过程中,做好绩效的辅导工作也十分关键,对于大多数的国有企业而言,非常容易忽视此方面的工作。在另一方面,我国部分企业只是根据绩效考核的基本内容对每个阶段员工的工作结果进行简单的评判,这种类型的评判对于员工的工作结果十分重视,却不对员工的日常工作以及工作过程中遇到的问题进行全面的考虑,也没有引导员工对自身的基本工作进行检讨,此时的评价结果将无法对员工的发展起到指导性的作用,在每一阶段的工作完成以后,员工也不会进行自我反思以及总结,在这种背景下,无论考核结果时好时坏,员工都无法掌握自身的工作重点,也不会对自身的工作进行合理的改进。在上文分析中指出,对于我国部分国有企业而言,技术型人才的数量相对较多,其主要的工作主要在于管理以及设备维护两个方面,对于行政方面的工作参与相对较少,如果企业可以开展全面的绩效辅导工作,在提高技术人员自身技能水平的同时,还可以使其感受到企业中的人文关怀。事实上,开展绩效管理方面工作的主要目的就是对于员工的工作进行客观的评价,根据评价结果帮助员工可以提高自身的技能水平<sup>⑤</sup>。

### 2.2 绩效考核监督体系不健全

对于企业而言,无论采取怎样的考核方式,其涉及的对象都可以分为两种类型,一种属于被考核的对象,一种是实施考核措施的人员,事实上,考核评价工作具有一定的运作空间,既然存在运作空间,就需要对其进行监督,以此防止考核评价结果的准确性以及公平性受到一定的影响。尽管我国重视此方面的工作,但是并没有建立完善的监督体系,尽管已经进行了一定程度的改革,进而使得公平性得到了提升,但是,在控制权方面,我国大多数的企业并没有进行合理的改革,这种类型的问题无法对市场规律进行合理的体现,

进而可能会对企业的发展产生严重影响。尽管大多数的管理人员不会利用绩效考核工作产生违法犯罪的行为,但是在进行实际考核的过程中,存在严重的主观判断力,从团结的角度出发,不会对员工提出更高的要求,无法推动员工积极的进步。

### 2.3 缺乏劳动价值测评方法

如果企业可以引进先进的考核措施以及考核体系,则根据考核的结果就可以体现出员工的价值,同时,在考核的过程中可以完全做到公平公正,可以协调不同岗位考核过程中的差异性,进而使得考核工作可以对员工起到压力作用也可以起到动力作用。在上文分析中已经指出,我国大多数国有企业内技术型人才的数量相对较多,这部分人员主要可以解决企业发展过程中众多的技术问题,对于行政方面的工作并不十分了解,在对其进行评价的过程中需要充分考虑员工的岗位以及自身的特长,对员工的优点进行深入的挖掘,制定合理的考核措施,进而使得员工考核工作具有一定的特色。但是通过调研发现,我国大多数企业采取的考核措施基本都是照搬国外企业,并没有形成自身特色,在考核的过程中,也没有对员工岗位差异进行充分考虑,这说明企业的长期规划能力严重不足,这对绩效考核工作的合理性产生了严重影响。

## 3 国有企业人力资源绩效考核体系的构建与完善策略

### 3.1 绩效考核与绩效辅导相结合

所谓的绩效辅导主要指的是在对员工进行合理的绩效考核以后,引导员工对产生该考核结果的原因进行全面的分析,事实上,绩效考核固然重要,但是最为重要的是在考核以后员工对自身进行合理的反思,在反思中汲取有利经验,这也是推动自身经济的重要所在。目前,从周期的角度出发,我国的考核方式可以分为多种类型,无论采取何种类型的考核评价方法,在进行考核评价以后都会有表现优秀的员工和表现相对较差的员工,对于表现好的员工而言,在未来进步的过程中需要更多的资源,企业需要积极的给予支持,以便使得该种类型的员工可以取得更大的进步,对于考核结果相对较差的员工,企业领导人员需要与员工一起进行全面的总结,积极发现考核结果相对较差的原因,这才是进行绩效考核工作真正的目的,通过该种类型的措施,可以使得不同类型的员工都可以去一定的进步,此时,绩效考核不再是员工日常工作开展过程中的枷锁,反而会成为员工积极进步的助推器。

### 3.2 建立绩效考核监督体系

通过制定全面的监督机制,可以有效保障企业内各种类型的规章制度得到有效的实施,同时,也可以全面保障考核过程以及考核结果的公平性,事实上,如果考核过程以及考核结果失去公平性,则考核工作将会失去自身的价值,因此,在进行考核的过程中,必须重视公平性因素,建立一种合理的监督机制,员工可以根据实际的考核结果,主动的提升自己。事实上,在企业内建立合理的监督机制难度相对较大,这主要是以为企业内的员工相对较多,无法实现所有员工参与监督过程,因此,在进行考核的过程中,企业可以设立专门的公示以及申诉环节,此时的评价结果将会得到一定程度的保障,也可以更了解员工在评价结果公示以后的心态变化情况。公司需要根据员工的申诉情况,对这部分类型的员工进行重新考核,使得考核结果可以被所有的员工所信服。为了使得公平性得到进一步得提升,企业内需要成立专门的监察部门,该部分的主要作用就是保障考核过程可以按照规章制度进行,对部分管理人员的权利进行监督,规范领导人员的行为,在企业内树立一种公平公正的考核模式,从行政管理角度出发,保障考核过程可以顺利进行。

### 3.3 建立有特色的绩效评价体系

由于国有企业内的员工数量相对较多,其岗位的数量也相对较多,由于不同岗位的工作内容不同,如果采用相同的评价方法,将会

使得评价结果失去公平性,因此,企业需要制定具有一定特色的评价体系,尤其是对于技术人员和行政人员而言,两者之间的工作性质存在较大的区别,在进行工作成绩评价的过程中,需要对评价方法进行区分,突出每个岗位工作的特色,这也是保障考核结果科学性的重要措施,只有采取该种措施,才能真正在企业内做到机会均等,可以体现出企业对于每个岗位员工的尊重。在进行日常管理的过程中,还需要充分协调各种类型的关系,尤其是企业发展与员工进步之间的关系,可以以员工的个人目标为基础,推动一个部门的快速发展,进而使得企业也可以实现自身发展的目标。事实上,绩效管理可以达到更高目标不懈追求的目的,只有员工积极的提高自身个人绩效,才能创造更大的工作成绩。事实上,我国企业在实施该种评价方法的初期阶段,可能缺乏相关的经验,此时可以向国外大型企业学习,引进合理的考核方式以及管理方式,但是这些考核方式并不能照搬使用,需要依据我国的各种制度以及企业的发展目标,对这些方式进行完善以及改进,使其更加满足自身企业发展的需求,在积极探索的过程中,建立起具有自身特色的评价体系。

### 3.4 绩效考核合理控制

只有全面做到公平公正,才能使得员工的个人利益得到有效的保障,此时的考核工作才能发挥有效的作用,如果缺乏公平性,考核评价过程将会失去存在的意义。在严格执行方面,在制定相关的管理制度以及考核流程以后,所有工作的开展都必须按照制度和流程进行,以此保障考核工作的科学性以及规范性。在紧跟步伐方面,随着社会的不断发展,考核方面的措施以及方法也需要进行不断的改进,只有对其进行合理的改进,才能使得更加符合企业发展的要求。

## 4 结论

绩效考核属于我国企业日常管理过程中的重要工作,此种类型的工作就是对每个岗位员工阶段性的工作成绩进行合理的总结,但是在实施该种管理方式的过程中,不能只重视最终的评价结果,还需要采取绩效辅导方式,对员工进行合理的引导,使其可以快速发展自身存在的问题,并采取措施提高工作效果。

### 参考文献

- [1]马晓霖,毕鸿迪,罗敷.浅谈企业人力资源绩效考核体系的构建与实施[J].投资与创业,2018(05):29-30.
- [2]李辉.基层国有企业人力资源绩效考核体系的构建与完善探究[J].现代商业,2019(21):60-61.
- [3]官正聪.论述基层国有企业中人力资源绩效考核体系的构建与完善[J].商场现代化,2016(11):94-95.
- [4]张然.基层国有企业人力资源绩效考核体系构建初探[J].中国管理信息化,2020,23(01):123-124.
- [5]卢志品.基于绩效考核下的企业人力资源管理策略研究[J].中国经贸,2018(23):70-71.

作者简介:朱珠(1975-),女,江西新建人,经济师,企业一级人力资源管理师,从事行政及人力资源管理工作。