

# 以人为本的企业员工绩效考核体系的构建分析

严慧芝

(英特曼电工(常州)有限公司,江苏 常州 213000)

**摘要:**在现代企业管理中,绩效考核是非常重要的管理工具,也是企业实施人力资源管理的一项重要内容,而企业在构建员工绩效考核体系的过程中,不仅需要从自身的实际情况出发,做好考核指标及权重的设计,还应该强调以人为本,把握好绩效考核的层次,配合绩效激励机制来保证绩效考核工作的顺利实施。本文结合相关概念,分析了以人为本在企业员工绩效考核体系中的重要性,从以人为本的角度,对企业员工绩效考核体系的构建策略进行了分析,以供参考。

**关键词:**以人为本;企业员工;绩效考核体系;构建策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.36.049

## 1 前言

知识经济时代,企业之间的竞争更多的体现在人才方面,而想要适应时代发展的新要求,更好地应对市场竞争,企业不仅需要留住人才,更需要进一步加快人才队伍建设工作,提高员工的整体素质。员工绩效考核的质量会对员工的工作态度和工作行为产生直接影响,如何才能构建起科学有效的员工绩效考核体系,激发员工对于工作的积极性,将人才优势充分发挥出来,是企业需要深入研究的问题。将以人为本理念引入到员工绩效考核体系中,能够激发员工的能动性和创造性,实现员工和企业的共同发展。

## 2 相关概念

### 2.1 以人为本

以人为本的内容体现在两个方面,第一强调人是发展的根本目的,对“为什么发展”以及“为了谁发展”的问题进行了回答,第二强调人是发展的根本动力,对“怎样发展”和“发展依靠谁”的问题进行了解答,两者的统一就是以人为本。以人为本实际上是相对于“以物为本”而言,在以往物质条件相对匮乏的时期,人们主要关注对于物的追求,很多时候会选择性忽视人的主体利益及诉求。伴随着经济发展速度的加快,人们的物质需求基本已经可以得到满足,以往“以物为本”的理念也就不再适用,以人为本思想得以提出,强调将人作为核心,凸显人的价值,实现了个人发展与社会发展的统一<sup>[1]</sup>。

### 2.2 绩效考核体系

绩效考核体系在具备独立性的同时,也存在一定的关联性,能够将评价要求的考核指标完整的表达出来,并由此构成相应的评价系统。绩效考核体系可以帮助企业更好地对员工工作情况进行评价,是员工考核的基础,考核指标能够将员工的工作态度、能力素养以及业绩目标完成情况直观反映出来,也是绩效考核体系中的基本单位。从企业的角度分析,绩效考核体系的内容包括四点:

一是计划考核,简单来讲就是对计划完成情况的考核,在每个月以及每个季度针对员工的工作成效进行动态衡量;二是能力考核,主要是针对各个岗位员工完成本职工作所应该拥有的能力、态度以及工作作风等的考核,一般每个季度进行一次;三是业绩考核,通过设置业绩指标并对其进行考核的方式,衡量员工的工作完成情况,考核指标可以分为定性指标和定量指标,也就是通常所说的软指标和硬指标;四是部门满意度考核,考核的对象是企业各部门在日常工作中的配合情况<sup>[2]</sup>。

### 3 以人为本在企业员工绩效考核体系中的重要性

对于企业而言,以人为本是强调“人”是企业管理的主体和对象,也是企业实现稳定运营及长远发展的核心要素,人在企业中处于相对特殊的地位,企业管理需要依靠人,企业生产运营需要依靠人,企业的所有活动都是以人为主体展开的活动,需要将实现人的最大价值作为目标导向。在现代企业中,想要构建起以人为本的员工绩效考核体系,必须将广大员工的根本利益作为出发点和落脚点,制定出有效的人才培养、人才分配以及人才激励机制,以此来留住优秀人才。企业实施员工绩效考核的主要目的,是提高企业的盈利能力和综合实力,实质则是强调人尽其才,将人力资源的作用和价值充分发挥出来。新的发展环境下,越来越多的企业开始认识到绩效考核的重要性,但是在实践中并没有能够真正落实好员工绩效考核工作,很多时候依然是任务式考核,导致绩效考核工作沦为了表面形式。将以人为本理念引入到企业员工绩效考核体系中,能够凸显人才的重要性,帮助企业更好地吸引人才、开发人才和留住人才<sup>[3]</sup>。

构建以人为本的企业员工绩效考核体系,能够帮助员工更加客观的认识自我,对照相应的标准来找出自身存在的不足,发掘潜力,促进员工能力的发展。绩效考核体系是员工薪资和奖金发放、岗位调动、职务晋升的重要依据,在突出以人为本的情况下,能够使得企业更好地关

注员工的实际情况,真正的实现人尽其才。同时,通过对员工进行定期绩效考核的方式,可以及时发现人力资源管理中存在的问题,做出及时有效的调整。

#### 4 以人为本企业员工绩效考核体系的构建策略

##### 4.1 加强员工思想引导

优秀的制度想要在企业中得到有效执行,需要员工的理解和支持。企业在对绩效考核体系进行构建和执行的过程中,需要加强对于员工的思想引导工作,员工本身的能力水平和认知水平存在差异,可能出现无法理解绩效考核的情况,对于绩效考核工作存在一定的抵触情绪,影响了绩效考核体系的构建和推行。对此,企业应该做好员工培训工作,通过定期组织相关会议、讲座或者张贴宣传文件等方式,确保员工能够了解绩效考核的内容和方法,明确绩效考核的用意,纠正员工对绩效考核的错误认识,使得其都能够认识到,企业实施绩效考核工作的真正目的是推动员工个人能力以及企业整体业绩的提高,实现员工个人价值的同时,使得其能够共同分享企业的发展成果。借助有效的宣传和教育,能够加深员工对于个人与企业关系的认知,使得其个人价值观能够很好的匹配企业价值观,推动绩效考核工作的顺利实施<sup>[4]</sup>。

##### 4.2 强调员工全员参与

对现代企业而言,想要确保绩效考核目标的顺利达成,必须具备完善的绩效考核体系。在构建以人为本绩效考核体系前,企业需要做好充分的调查研究,从自身的实际情况出发,考虑可能遇到的阻碍。在考核指标设计中,需要突出岗位职责和能力素质,强调以人为本,考核的目标也应该具备科学性,能够使员工产生成就感及满足感,在企业内部营造出良好的环境和范围,实现企业整体竞争力的提高。人是企业生产力中最为活跃的因素,而绩效考核的结果与员工的切身利益存在密切关联,从这个角度分析,在绩效考核指标设计方面,应该做到客观科学。想要保证员工绩效考核体系的完整性和有效性,需要广泛征求员工的意见,强调全员参与,这样也可以提升员工对于绩效考核体系的认同感,减少绩效考核实施中的阻力。借助民主参与决策的方式,能够调动员工的积极性,增强企业的向心力,将绩效考核工的作用充分发挥出来<sup>[5]</sup>。

##### 4.3 科学设置考核周期

从企业的角度,在构建员工绩效考核体系的过程中,一方面需要强调以人为本,另一方面也需要从时效性和成本性的角度,对考核周期进行合理设置。时效性方面,企业在对绩效考核周期进行设置时,应该确保与被考核方业绩周期的一致性,成本性方面,应该将组织成本、管理成本以及信息收集成本等考虑在内,要求实施绩效管理消耗的成本不能超过由此带来的经济效益。另外,企业在设置绩效考核周期时,应该明确,绩效考核周期的长远会受到其本身与基层距离的影响,简单来讲,就是距离基层越远,绩效考核的周期越长,如管理层的考核周期较基层

员工的考核周期更长,例如,对于基层员工而言,可以每月进行一次考核,对于中层管理人员,则可以每隔季度进行一次考核,对于高层领导,可以采用年度考核的方式<sup>[6]</sup>。

##### 4.4 完善相关奖惩措施

绩效考核在考核员工绩效情况的同时,也需要依照考核结果,针对员工进行相应的奖励或者惩罚,这样才能激发员工的能动性和责任意识,实现企业的稳定健康发展。具体来讲,一是应该做好薪酬激励,将绩效考核结果与员工的薪酬直接挂钩,员工的绩效考核结果越好,获得的薪酬越多,这样能够极大地激发员工的能动性和创造性,也可以增强员工的责任意识;二是应该为员工提供良好的职位晋升渠道。企业可以将多次绩效考核的结果进行汇总分析,将结果优秀的员工分配到更高的岗位,结果较差的员工则适当降低其岗位,通过这样的方式,能够激发员工对于工作的积极性,为企业创造出更多价值,实现企业核心竞争力的提高;三是应该做好员工培训工作。绩效考核结果可以准确客观地反映出员工的工作能力,企业可以依照绩效考核的结果,筛选出具备较大发展潜力的员工,投入一定的资金来对其进行培训,加强员工的成本、利润意识,以实现企业目标或利润为目标,可以考虑通过“预算指标”或“阿米巴”类似的利润中心,实现多劳多得等绩效方案,促进员工综合素质的提高;四是应该重视员工的职业生涯规划,依照考核结果为员工“量身定制”职业发展计划,帮助其明确职业发展方向,以此来为员工个人职业的发展提供良好支撑<sup>[7]</sup>。

##### 4.5 加快企业文化建设

企业文化是企业在经营发展过程中形成的,能够被企业员工广泛认同感的价值观念、行为准则以及理想信念。企业文化在企业发展中发挥着约束、导向、激励等作用,对企业的长远发展意义重大。在企业文化建设中,应该关注企业的特点,突出以人为本,为生产经营管理活动提供服务,实现企业经济效益的提高。优秀的企业文化可以得到企业员工的认同,也可以对员工的价值观念进行统一,实现企业目标与员工目标的融合,帮助企业更好地完成绩效考核工作。尤其是对于一些资源型企业而言,想要实现自身的可持续发展,需要做好技术创新和人才培养,坚持以人为本,在信任员工的基础上,激发员工的能动性和创造性,引导员工进行学习和提升,培养员工与企业共同发展的价值观。

##### 4.6 全面评估员工绩效

企业实施员工绩效考核的主要目的,是对工作业绩以及员工能力进行改善,自上而下的实现自身的经营目标。员工在工作中,需要定期对其能力水平做出客观公正的评价。事实上,很多企业在对员工绩效考核指标进行设定时,都是仅仅关注关键绩效指标,忽视了一般绩效指标,而且组织绩效在很多时候并不能通过员工个体的工作绩效体现出来<sup>[8]</sup>,这一点在处于磨合期的企业中表现的

尤其明显。如果企业缺乏完善的制度体系,则处于部门或者岗位“夹缝”中的工作需要在协作之下才能完成,单纯的设置硬性考核指标,会导致各部门将目光一味放在自身的职责方面,容易对企业整体绩效的提升产生阻碍。通过考虑“平衡记分卡”四个维度确定公司目标,再结合公司目标,确定部门及个人考核目标,包括定性和定量指标,以定性指标来对定量指标存在的不足进行弥补,针对不同岗位员工的工作性质和工作内容,设置不同的考核范围。

#### 4.7 注重考核过程管理

企业实施绩效考核工作的主要目的之一,是推动自身战略发展目标的顺利实现,因此也应该通过工作目标的设定,针对员工工作绩效的完成情况进行分析评价,提供有效的指导。绩效考核工作不能单纯的关注结果导向,还应该做好组织以及员工行为的优化和规范。从企业的角度分析,完整的员工绩效考核体系应该包含四个基本环节,即绩效计划、绩效实施、绩效评价以及绩效反馈,如果企业过度关注结果而忽视过程<sup>[9]</sup>,则容易出现过程失控的情况,员工绩效考核结果的准确性和有效性也就难以保证。在绩效考核过程中,考核人员的能力水平以及对于考核标准、考核结果的理解可能存在一定的差异性,从而导致绩效考核受到了个人主观意识的影响,也引发了执行工作的偏差。针对这样的问题,企业应该结合自身的实际情况,设置统一的评价标准,同时加强绩效考核过程管理,提升考核人员和管理人员的能力及责任意识,营造出客观公正的绩效考核环境。

#### 4.8 加强考核沟通反馈

在员工绩效考核中,沟通交流是非常重要的环节,而企业整体目标与员工个人目标存在一定的差距,加上考核双方主动被动关系,以及其他影响因素的存在,使得绩效考核工作在实施过程中,出现了一些难以调和的矛盾。基于此,企业在构建员工绩效考核体系前,上层管理人员应该与各级管理、基层员工进行广泛沟通,确定好绩效考核的目标和方式。而在完成绩效目标制定后,管理层需要借助有效的沟通<sup>[10]</sup>,帮助员工制定个人发展计划,确保其能够获得完成目标所需的知识和技能,实现员工个人发展的同时,促进绩效目标的实现。员工绩效考核是一个复杂的工作,并非简单的对员工的表现进行打分,而是必须做好沟通、指导和反馈等相关工作,对绩效考核结果进行反馈,如果将绩效考核定位在问题总结和改善方面,借助有效沟通,能够获得员工的认同。应该将沟通工作贯穿到员工绩效考核的全过程,确保其能够在良性的沟通互动中,得到不断改进和优化<sup>[11]</sup>。

#### 4.9 完善考核评价体系

一方面,应该做好员工的自我评价。员工自我评价是员工绩效考核的一个重要组成部分,可以帮助员工对自身的工作进行分析和总结,了解绩效完成情况,对自身形

成全面性、系统性的认知,有助于员工综合素质的提高。通过自我评价,员工还能够将自身的优点展示出来,方便领导进行岗位安排,实现自我发展的同时,为企业创造出更多的经济效益和社会效益。需要注意的是,企业不能将员工自我评价的分数计入到绩效考核评分中,否则可能导致员工刻意淡化自身劣势的情况;另一方面,应该做好考评主体评价。现代企业一般会建立相应的考评制度,上级主管负责对下级员工的绩效考核,对于同时存在多个主管领导的情况,应该由参与管理的人群共同实施评价<sup>[12]</sup>。

### 5 结束语

总而言之,以人为本的员工绩效评价体系具有动态性的特征,可以实现对员工能力、态度、价值观等的全面客观评价,得出被考核者是否可以胜任岗位工作的结论。构建以人为本的企业员工绩效考核体系,在提高企业竞争力、激发员工积极性等方面有着非常重要的作用,需要企业充分重视起来,从自身的实际情况出发,提升员工绩效考核体系的可操作性,推动企业与员工的共同发展。

#### 参考文献

- [1]郭胜男.探究如何做好以人为本的公交企业人力资源管理[J].今日财富(中国知识产权),2021(09):190-192.
- [2]文丽丽.战略性人力资源管理与策略[J].中国储运,2021(09):189-190.
- [3]王宇平.解析以人为本理念下医院人力资源的精细化管理[J].经济管理文摘,2021(16):129-130.
- [4]刘杰,张付慧.基于以人为本理念的企业人力资源管理策略及方法研究[J].企业改革与管理,2021(12):92-93.
- [5]施阳丹.关于人力资源管理与组织绩效关系分析[J].营销界,2021(24):142-143.
- [6]王雅璠.以人为本视角下事业单位人力资源管理措施研究[J].今日财富(中国知识产权),2021(06):227-228.
- [7]马君,刘梦佳,郝艳萍.人力资源管理绩效考核体系研究[J].经济管理文摘,2021(11):119-120.
- [8]刘思芳.“以人为本”视角下事业单位人力资源管理分析[J].经济师,2020(08):261-262.
- [9]卢延刚.构建以人为本的企业绩效考核[J].山东国资,2020(07):96-97.
- [10]李建明.浅谈物流公司员工绩效考核体系的优化设计[J].商讯,2020(17):185,187.
- [11]智姣.论以人为本理念在政府绩效管理中的渗透[J].造纸装备及材料,2020(01):226.
- [12]闫新颖.浅谈房地产企业员工绩效考核体系的构建[J].企业科技与发展,2020(01):190-191.

作者简介:严慧芝(1990,11-),女,汉,江苏常州人,学历:本科,职称:中级会计师,现从事工作:财务管理。