

企业绩效考核在人力资源管理优化配置中的应用

石伟伟

(霍州煤电集团吕梁山煤电有限公司,山西 吕梁 033000)

摘要:人力资源管理体系中的一个重要组成部分就是绩效考核,属于人力资源管理优化配置的关键内容所在。有效合理的绩效考核管理体系,会直接影响企业发展,所以企业要从发展战略目标为出发点,通过不同部分的分解,进而在人力资源完善及发展中,目标要以绩效考核管理制度的改进为主,如此才能为企业和员工的共同发展提供带动作用,促进企业生产效率的提高,为企业互利互惠局面的形成奠定建设基础。然而,从当下一些企业实际情况来看,特定管理方法中缺少健全的绩效考核管理体系,导致绩效考核在人力资源管理优化配置中的应有作用难以充分发挥,所以必须要进一步探讨人力资源管理化配置中绩效考核的具体、有效应用。

关键词:企业绩效考核;人力资源管理;优化配置;应用

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.01.082

企业人力资源管理不仅直接影响着员工职业发展,同时也与企业长远发展、社会生产力的提升密切相关。因我国主要是在近些年才发展现代人力资源管理体系,所以人力资源优化配置方面的发展空间与前景巨大,其中人力资源管理优化配置水平有效提升的一个核心方法、可行手段就是绩效考核,其不仅与企业存续和员工职业前景密切相关,同时也会给社会经济稳定与发展带来间接影响。所以,必须要科学研究绩效考核,进而将行之有效的规律归纳总结出来,为企业人力资源管理优化配置提供更好的辅助作用。本文首先分析企业绩效考核原则,之后探讨了绩效考核具体作用,在此基础上阐述了企业绩效考核中存在的问题,最后提出了人力资源管理优化配置中绩效考核的有效应用路径,以供参考。

1 企业绩效考核原则

1.1 公平合理

企业员工绩效考核实施的过程中,重要前提就是公平考核标准的制定,只有基于公平考核标准的制定为出发点,并保障制定的考核标准能够得到员工认同,如此才能使员工的积极性得到充分调动,使员工劳动效率能够从本质上提高,确保绩效考核在企业内部的正面作用切实发挥。

1.2 相互制约

对于各级别岗位来说,都应围绕相匹配的相互评价体系进行积极制定,如针对负责人级别的员工来说,其评分基本级别员工;而对于部门经理及其他员工来说,要基于负责人水平的前提下开展考核;针对领导干部来说,要考核其对部门经理的检查水平。总而言之,为确保考虑因素能够更好地确定,必须要确保三者之间的互相考核目标有效实现,达到项目制约目的^①。

1.3 民主透明

企业要将绩效考核细则和结果面向全体员工发布,为绩效考核的民主性、透明性提供保障。而对于被考核人员来说,可基于考核活动对自身的优缺点进行了解,针对性进行自身优劣的调整。在员工对考核结果有异议的情况下,可通过问

题的及时提出,为考核结果公正有效提供一定保障。

1.4 奖惩分明

绩效考核实施的一个有效手段就是健全奖惩制度的建立,通过明确奖惩制度的制定,进而借助思想工作、经济奖励等综合手段的应有,利于员工积极性的切实调动,也能促进员工工作热情、工作效率的有效提高。对于考核标准来说,应通过不同岗位界限的设定,进而针对性、差异化制定薪水及激励、晋升等,此时能够对被考核人员产生一定积极影响。

1.5 有效沟通

在绩效考核实施后,相应的考核结果应向被考核员工方面及时反馈,同时通过相关人员的安排和被考核员工开展直接有效沟通与交流,将企业对其工作的评价清晰表明出来,同时也可将一些建设性改进建议提供给被考核员工,以此为员工职业发展和进步提高提供有效的驱动力。

2 企业绩效考核具体作用

2.1 核定薪酬

基于公平原则所获得结果的绩效考核,需要在在职工薪酬核定中有效应用考核结果,借此来进一步彰显企业内部的公平性,实现能者多劳这一理念充分体现目标的同时,也应将多劳多得的理念充分彰显出来^②。所以,企业内部考核结果优劣是职工为企业工作努力程度的直接体现,能够将职工工作态度及能力、其为公司发展所做贡献、公司内部和其他同事之间团结协作情况等充分反映出来。加之实施按劳分配原则,能够跟随考核结果这一导向,为员工能够更好地推动企业发展、不断贡献自身的力量提供有效激励作用。

2.2 监督激励

绩效考核所获结果不仅能够薪酬的核定中应用,同时也能够监督职工工作过程,特别是在企业内部缺少监督、管控的情况下,借助绩效考核结果能够直接体现员工在企业内部有无违规行为存在等^③。此外,绩效考核结果也能够检验并认定职工工作情况,特别是在认定优秀职工方面发挥的作用尤为关键,能为激励其工作主动积极性提供便利作用,利于

职工职业胜任能力的有效提高,充分发挥职工特长的同时,使企业发展中职工的潜力得以更好地彰显。

3 企业绩效考核在人力资源管理优化配置中应用的目的

绩效考核是考核者基于事实为基础,通过定性定量有机整合方式方法的应用,评价被考核者日常工作结果的一个主要体现。企业人力资源管理中基于绩效考核的应用,其主要目的主要体现在以下几方面:

第一,为企业职工高度重视自我发展提供激励作用。因绩效考核后,通过绩效考核结果向职工方面的及时反馈,能够帮助职工更全面认识到自身工作现状和不足之处,引导职工基于针对性措施的应用,确保自我发展和优化改进目标有效实现。

第二,更好地支持培训工作开展。通过绩效考核结果实现职工工作现状和不足等反馈的情况下,为确保企业人力资源实力能够有效提高,可以与职工实际需求相结合,通过定向的方式开展针对职工的针对性和定期培训教育工作^[4]。如对于基层职工来说,可从其技术薄弱点出发,针对性培训其技术能力和专业知识;而对于管理层来说,应与其在公司治理中的不足相结合,从专业化角度培训其公司治理能力及水平。

第三,能够以绩效考核为依据开展行政管理工作。作为职工职位升迁、变动主要依据所在的绩效考核结果,其为企业人力资源管理的活化方面发挥的作用尤为关键,能够以此为企业职工和岗位之间的匹配度提供保障,并使企业内部人力资源得到有效优化和科学配置、高效利用。

4 企业绩效考核问题分析

4.1 考核方案制定并未契合企业总体目标

在当前一些企业具体考核方案制定的过程中,通常都是比较各部门绩效成绩和企业总体目标,并未与各部门实际情况相结合进行对应绩效考核方案的制定,导致绩效考核存在难以落实的现象,且实际绩效考核方案也和企业总体目标之间存在严重不符的情况。此时,绩效考核方案执行的过程中,必然会有较大难度,如此一来也难以收获良好、预期的效果。

4.2 绩效考核指标和企业发展需求不一致

目前,部分企业为达到自身经济效益不断提高的目的,通常会将财务状况好坏当作唯一的绩效考核指标来对待,并未重视其他事务的考核指标。受该方面因素影响,会导致企业的长远发展受到制约,也会致使企业的服务质量随之降低,最终会影响企业整体形象。与此同时,企业内部日夜突出的绩效考核指标和企业发展需求不一致这一方面的矛盾,会给企业不同阶层带来直接影响。

4.3 企业规范化的绩效考核标准十分缺乏

当前,多数企业绩效考核环节通常都是以严格考核标准为主,导致职工工作积极性受到打击,也难以提高职工工作热情,此种现象普遍存在于企业关键部门。而对于企业其他

部门来说,并无严格绩效考核标准,同时职工群体中奖惩制度的实施也呈现出了顺畅现象,但该种绩效考核会导致职工有心理不平衡的情绪随之产生,影响工作积极性的同时,也会降低工作质量^[5]。此外,企业绩效考核管理中也有一系列不足存在,如较为复杂的绩效考核流程、绩效考核的程序较多、涉及广泛内容等。面对此种情况,一旦规范化的绩效考核标准不能积极建立起来,必然会给绩效考核标准的真实度带来影响。

5 企业绩效考核在人力资源管理优化配置中的应用策略

5.1 建立科学合理绩效考核标准

企业绩效考核密切关系着企业核心管理发展、员工素质等多方面内容,所以企业必须要重视科学合理绩效考核标准的积极建立。首先,企业应深刻意识到自身的战略目标所在,之后逐级分解战略目标,确保部门目标及小组目标、个人目标等逐次形成。其次,企业应以战略目标和各层级目标为依据,对各部门和各成员所做的具体工作进行科学决定,之后基于各岗位职责和权限的明确,将对应的考核项目确定出来,在此基础上开展考核管理制度及相应表格的制定工作。此外,企业也应以制度流程为依据,将各考核指标数据统计及汇总分析等多方面工作做好,以坚实的数据基础辅助最终的考核评分。最后,企业相关工作人员应围绕上一个考核周期中所存在的问题进行总结和综合分析,在此基础上针对性优化并改善考核指标,确保考核指标的制定能够更加切合当下实际,所以需要企业动态修正考核指标,校验绩效考核有效性,确保其能够切实符合企业发展方向,并将当下员工实际工作水平充分反映^[6]。

5.2 构建多元化评价和激励机制

企业绩效考核目的在于促进员工的高效工作,所以只有员工对考核制度持满意态度和认可,才能使员工工作的积极性得到充分调动,确保员工能够更好地服务于公司,为公司更好的进步发展提供动力。而通过激励机制作用的充分发挥,就是员工工作积极性切实调动的一个重要手段,只有借助对应奖励机制的应用,使员工的积极性得到充分调动,如此才能确保工作能力优秀的员工趋于更加优秀的状态发展,也能引导工作能力一般的员工坚持不懈、加倍地努力,使企业内部呈现出一种积极向上的氛围和环境^[7]。此外,对于各部门管理来说,企业可通过考评系统的构建,或者督促各部门将调查工作切实做好,以此使企业绩效考核制度得到切实规范。总之,企业公平公正绩效考核机制、科学薪酬体系创新建立的过程中,要将凭能力上岗和靠贡献取酬这一理念充分体现出来,如此才能使职工潜能得到最大限度调动。

5.3 强化企业内部绩效管理力度

企业的绩效考核工作开展时,始终坚持的原则应以按劳分配、绩效挂钩、兼顾公平为主,要以职工不同岗位责任为依据,通过按岗计酬和以效定酬原则的始终坚持,确保能够倾斜到关键技术技能专家方面,进而将薪酬总量靠效益和工作岗位靠能力等的绩效考核机制建立起来。与此同时,企业应

基于职工年度总收入的适当提高为前提,在浮动工资比重方面进行适度加大,充分结合职工收入和企业效益,进而基于绩效考核工作的积极开展,使员工多做贡献和多出成绩、多创效益得到有效激励和鼓舞^⑨。企业计算绩效考核时,相应的基础应以经营和管理、结算等效益为参考依据,其中经济效益高低在经营人员奖罚多少方面起到决定性作用,而对项目管理人员奖罚多少起到决定性作用的则是以管理效益高低为主,能够在一定程度上决定其他人员奖罚多少的则为结算收益高低,如此可保障企业业绩考核奖罚兑现的过程中,能以客观基础进行衡量计算,为企业责权利责任考核体系的贯彻落实提供保障,促进企业整体职工工作积极性全面提高的同时,为企业经济、社会等效益的最大化提供助力。

5.4 明确绩效考核和成本核算重要性

企业的根基所在就是项目,而企业一切管理工作的开展都是以项目这一载体为出发点。项目管理是企业工作质量工作、项目效益的根本保障所在,而项目的核心要素是以成本管控为主,所以企业绩效考核应从成本核算层面出发,将成本核算的重要性充分彰显出来,进而借助项目成本管控实效性的充分发挥,将其当作绩效考核的杠杆来对待,此时基于降本增效措施的应用,能为企业项目成本的管控提供促进作用,也利于企业创誉创效目标的良好实现,推动企业高质量发展的同时,大幅度提高职工的幸福指数。

5.5 制定清晰责任管理制度并贯彻落实

企业创誉创效目标进一步实现的过程中,必须要在项目成本管理制度方面进行强化。首先,企业应从项目管理出发,通过项目的经理责任制、组织策划制、过程管控制等一系列基本制度的实行,为项目管理指导方向。其次,项目经理要将项目的一系列策划工作做好,如商务及资金等方面的策划^⑩。最后,绩效考核工作具体开展的过程中,应重视明确、具体责任管理制度的积极制定,确保企业各部门都能够切实了解自身职责;与此同时,要在各部门人员成本核算意识方面进行强化,为其工作中能够选用科学工作方法提供有利条件,有效提高成本核算管理水平的同时,跟随科学绩效管理理念指导,使企业各项成本能够得到正确核算,之后综合企业各项成本,估算企业实际成本,为企业各项资源浪费的降低提供依据,也能够合理控制企业成本。

5.6 增强全体人员的绩效管理意识

企业人力资源管理中,绩效管理执行效果不理想的一个主要因素就是部分职工并未正确认识绩效管理考核评价体系,所以企业要在绩效考核的宣传方面加大力度,同时重视专业培训工作的积极开展。第一,要充分明确绩效管理目的所在,借助培训这一方式的应用,带领企业整体职工都能够深入、正确的了解绩效管理,为职工潜力的充分挖掘奠定坚实思想基础,促进企业竞争力的有效提高。第二,绩效考评实施要明确公平公正,以可靠数据和确认事实为依据开展的绩效管理评价,其基本原则就体现在公平公正方面^⑪。第三,绩效评价实施绩效评价的实施要充分体现科学性,针对职工进

行绩效管理评价的目的在于帮助职工业绩有效提高,促进职工个人能力充分发挥,所以基于科学性原则为出发点,才能使职工更加认可绩效考核。第四,绩效考核流程和运作程序要将导向性充分突出,原因在于只有职工充分认识绩效考核原理和优越性,才能够有机整合工作和业绩考核。

结束语

人力资源管理体系中,较为重要的一个模块就是绩效考核,借助绩效考核工作的积极开展,能够有效统一企业战略目标和员工个人目标,能够以此为依据推动企业管理人员可上可下、员工能进能出等目标的良好实现。对此,企业要将绩效考核工作全方位落实,从问题表面出发开展深入的探索、分析,将问题根本找出,之后通过问题的针对性、有效解决,确保更契合实际、更健全的绩效考核系统积极创建而成,加之借助完善绩效考核体系的建立,确保绩效考核能够向利于企业发展的一个有效管理工具、管理手段方面发展,为企业和个人之间共同发展目标的实现奠定坚实基础。

参考文献

- [1]徐丽群.企业绩效考核在人力资源管理优化配置中的应用[J].工程技术研究,2021,6(10):254-256.
- [2]韩方.浅析绩效考核在企业人力资源管理中的应用[J].中外交流,2021,28(2):966.
- [3]孙思婧.绩效考核在企业人力资源管理中的应用[J].投资与创业,2021,32(12):121-123.
- [4]马涛.绩效考核在企业人力资源管理中的应用[J].赤峰学院学报(自然科学版),2017,33(21):82-83.
- [5]刘丹瑜.绩效考核在人力资源管理中的作用[J].进出口经理人,2016(1):123.
- [6]杨春友.刍议电力企业绩效考核在人力资源管理中的作用[J].中国科技投资,2019(33):175.
- [7]洪锋.绩效考核在企业人力资源管理中的应用策略[J].中国商论,2021(20):139-141.
- [8]庞士军.绩效考核在企业人力资源管理中存在的问题及对策措施[J].企业改革与管理,2021(4):78-79.
- [9]张付慧,刘杰.绩效考核在企业人力资源管理中的实践探讨[J].企业科技与发展,2021(7):142-144.
- [10]张芬芬.企业人力资源管理中绩效考核存在的问题及对策研究[J].投资与创业,2021,32(19):189-191.

作者简介:石伟伟(1983,3,26-),女,籍贯:安徽砀山,本科,中级经济师,专职审计员。