

国企人力资源管理中的绩效考核问题及革新对策

惠攀

(西北云翼飞行训练有限公司,陕西 西安 712000)

摘要:国际国内经济环境的变化使得国企进入了崭新的发展阶段,各个国企为适应当下的发展环境,都应该彻底打破固有的发展模式。人力资源管理与国企长远发展方向、经济效益的实现等都有着直接的关系,经由科学的人力资源管理工作开展,可以使得国企在同类型企业中具有更大的竞争力。绩效考核作为人力资源管理中不可忽视的重要方面,很多国企在此项工作中存在很多的问题,本文针对这些问题展开了详细的分析,提出了对应的革新对策,可以给国企的绩效考核提供一定的指导。

关键词:国企人力资源管理;绩效考核;革新对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.07.103

国企是我国市场经济体系中的重要构成,其在多年的发展过程中,逐步积累了一套相对成熟的发展经验,但随着市场经济体制的深入发展,市场上的企业数量日渐增多,且市场上包含了多种性质的企业,国企发展举步维艰。为了给国企发展创造崭新的发展契机,行业对国企人力资源管理提出了新的要求,但绩效考核作为与企业薪酬等息息相关的方面,如果存在绩效考核方面的问题,长此以往将导致国企面临严重的人才流失,无法保持发展的动力。因此,各个国企在当前及未来的发展中,都要注重人力资源绩效考核的革新。

1 国企人力资源管理中绩效考核的重要意义

1.1 有利于优化人力资源配置

在国企长期发展的过程中,人们对企业的人力资源管理提出了越来越高的要求,而人力资源管理工作包含了很多方面,如培训、薪酬、绩效考核、人力资源规划等,绩效考核是其中不可忽视的方面。从本质上看,国企内部的绩效考核是对员工的评估,但具体评估的是员工的哪些方面,则是由国企的绩效考核指标所决定的^[1]。因此,绩效考核在国企中的推行,可以在很大程度上实现人力资源的科学配置,人力资源管理部门可以根据国企内部的人才需求,来进行相应的人力资源调配,发挥人才优势。从国企内部管理的角度来分析,绩效考核结果可以作为管理者和基层员工沟通的桥梁,经由双向沟通来解决国企内部的人力资源配置问题。

1.2 有利于实现员工的自我约束

绩效考核工作开展时,专业人员往往会根据国企内部的具体情况,来进行对应的考核指标制定,而员工在日常的工作开展时,往往会以这些考核指标作为依据,对自身的工作行为等加以适当约束。完善且可行的绩效考核,不仅可以实现对员工的自我约束,更能够在一定程度上激励员工的工作积极性和主动性,使得国企中的每个岗位人员,都可以转变其思想认识,在自身的工作岗位上具有责

任意识和危机意识,不断创新并实现自我价值。

2 当前国企人力资源绩效考核中存在的问题

2.1 绩效考核与战略目标不匹配

国企的人力资源绩效考核工作进行中,绩效考核指标、制度等的制定都应该从国企本身的情况出发,因为市场上的国企数量较多,为每个国企的发展特点、规模都存在着一定的差异,这就使得各个国企都有其自身所对应的战略目标,为确保绩效考核在国企长远发展中的作用,其绩效考核应与战略目标完全一致^[2]。但显然,当下的国企发展中,部分国企虽开展了一系列的人力资源管理工作创新,但人力资源绩效考核方面却存在着很多的不足,尤其是绩效考核与战略目标的匹配性不够,导致在国企发展的过程中,无法通过绩效考核来进行员工行为的约束,部门协调性不够。

2.2 绩效考核指标不合理

绩效考核指标的制定是绩效考核方面的一项关键性工作,其指标是否合理与科学,与绩效考核的约束和激励作用发挥有着紧密的关系。因为每个国企都有其独特的发展特征,为确保绩效考核指标的科学性,实现对企业内部员工行为的定量和定性的评估,必须要综合考虑多方面的因素,来保障考核指标的科学制定。当下很多国企越来越意识到了绩效考核工作的重要性,也在积极进行这一方面的工作探索,但在具体的实施中,所制定的绩效考核指标却不合理,部分国企仅仅将其他国企的绩效考核指标拿来用,并未从自身的实际情况出发;部分国企仅设置了定性或者定量的指标,并未进行定性和定量指标的有效结合,正是因为绩效考核指标不够合理,导致其评估结果的可用性不足^[3]。

2.3 考核落实不够全面

国企内部建立了对应的绩效考核指标、制度以后,在后续的国企生产经营过程中,各个部门都要严格执行这些标准,以保障绩效考核目标的全面实现。事实上,绩效考核工

作开展时,可以对员工的日常效能、阶段性任务完成情况等都加以考核,根据所得到的考核结果来进行对应的工作改进。我国的部分国有企业都在积极探索改革步伐,在绩效考核方面也加大了投入,但国企内部的部分领导层或者基层员工,对于绩效考核的认识不够,即使企业制定了相应的绩效考核体系和标准,后续的工作开展时,却并未严格落实考核工作,比如,在国企内部依旧存在有论资排辈的现象,考核工作受到领导者的左右;绩效考核进行时没有做好与基层员工的交流和沟通,考核结果的可靠性不够。

2.4 绩效考核缺少反馈制度

科学的考核工作进行后,所得到的考核结果可以直观地反映出企业内部的一些问题,比如,根据对考核结果的分析,国企内部的有关部门可以详细了解企业内部的岗位空缺、员工工作水平和业绩,在此基础上发现自身工作中所存在的不足并及时进行相应的工作改进。部分国企在绩效考核结果并未及时公示,员工无法根据考核结果来了解其工作中存在的不足,仅仅将绩效考核结果作为薪酬发放的参考,却并未将其作为工作改进的反馈,长此以往,国企人力资源管理绩效管理将无法发挥其作用。

2.5 没有充分利用绩效考核结果

对国有企业这种特殊性质的企业来说,绝大多数的国企在当下都意识到了人力资源管理、绩效考核的重要性,也都从自身的实际情况出发,进行了人力资源管理方面的人才调配。但综合国企人力资源绩效考核的现状来看,很多国企的绩效考核形同虚设,在得到了考核结果以后,往往就没有下文了。比如,在很多国企内部,所开展的绩效考核仅仅是为了与国企现代化的发展方向相一致,不论是企业管理层还是基层员工,都没有从思想上意识到绩效考核在企业内部的作用,在得出了相应的结果后,未对考核数据加以全面分析与利用。

2.6 绩效考核标准不统一

国企绩效考核为发挥其应有的作用,必须要与同行业中的同类型企业对标,形成统一的考核标准,以在统一的标准指导下,使得国企绩效考核更为规范与科学。但从实际的工作情况来看,很多国企在长期发展的过程中,关注的重点一直是自身经济效益的实现、管理的改进,却并未意识到绩效考核与企业长远发展、经济效益实现的重要作用,绩效考核标准不统一的问题相对突出,比如,在很多中小型国企中,并未制定明确且科学的考核标准,在按照这一标准得到了考核结果以后,部分员工很难认可这些考核结果,常常存在考核结果的争议。实际上,对国企员工的考核来说,关于员工绩效考核,应包含出勤情况、工作实施情况、纪律问题等多个角度,关于员工工作质量的考核,可从员工的工作内容和数量着手,只有从多个角度来评价,所得到的结果才是最为客观且没有争议的,但实际的考核工作开展中,却并不能从多个角度来评估。

2.7 缺乏专业化人才

绩效考核是国企内一项专业性较强的工作,为保障整体的工作水平和效果,在国企内部必须要将此项工作分配给专人来负责,使得这些人员能够在负责绩效考核时,充分将自身所掌握的知识利用起来。但部分国企中,由于对绩效考核存在思想认知方面的偏差,对此项工作的重视度不够,并未将绩效考核这一方面的工作交由专人来负责,负责此项工作的有关人员,是从其他岗位临时抽调过来的,这些抽调过来的人员,并没有掌握关于绩效考核的方法,也不具备这一方面的工作经验,在开展绩效考核的过程中,往往采用了不合适的考核方法、指标,绩效考核结果的客观性不足,难以准确对企业员工的实际工作情况、能力等加以评估。比如,在一些国企内部,没有进行绩效考核方面的人才培养和引进,未组建专业的团队,绩效考核缺乏人才保障。

3 国企人力资源管理绩效考核的革新对策

3.1 建立符合企业战略目标的绩效考核制度

为解决当下国企人力资源管理绩效考核方面所存在的各种问题,各个国企都要从自身绩效考核方面所存在的不足出发,进行有针对性的工作改进和优化。针对当下部分国企绩效考核与企业战略目标不一致的情况,在绩效考核体系、制度的制定中,应建立与企业战略目标相符合的绩效考核制度,充分采用整合、上下贯通的思想,从全局性的角度出发,从企业战略层面来进一步细分企业的绩效考核指标。首先,结合综合平衡理念,从不同的角度将企业层级战略目标细化为绩效指标,利用德尔菲法筛选与企业实际情况相符合的量化指标。其次,将战略目标、目标值为基准,制定企业内部每个部门的平衡计分卡,确保每个岗位人员都能够严格执行对应的考核指标。

3.2 设置科学合理的绩效考核指标

为使得国企内部的人力资源绩效考核可以发挥其应有的作用,企业必须要从自身的实际情况出发,科学进行绩效考核指标的确定。一般情况下,根据绩效考核指标的性质,包含有行为型、特征型、成果型指标,为保持绩效考核结果的准确性、可用性,国企内部的考核指标设定时,应将这些不同类型的考核指标都结合起来,构建更为科学、完整的绩效考核指标体系。国企绩效考核指标制定应从实际经营情况、企业性质、文化等的全面考核来开展。比如,在我国的部分国企中,在对员工工作业绩的评估方面,选用了关键绩效指标法、目标管理法。总之,国企绩效考核指标制定应从自身情况着手,经由全方位因素的考虑,构建完整、可行的指标体系,在考核指标中应包含定量化和定性化指标。

3.3 优化测评机制并加强监督

国企人力资源绩效考核中,可将360度考核方法引入其中,经由这一考核方法的应用,来开展多层次、多角度的考核,使得在开展考核工作时,每个员工的同事、上下级、

本人均可参与到考核工作中来,遵循公平性、公开性考核的要求。一些国企的绩效考核工作开展时,存在着多重标准的情况,为了避免这一现象的出现,正式的考核工作实施之前,专业的考核人员需加强对考核标准、流程的掌握,消除其他因素对考核所造成的不利影响。负责绩效考核的小组成员中,要严格落实每个人员的考核责任,将考核工作中所涉及的绩效考察、数据统计、与员工交流等各项工作都交由专门的人员来负责,经由分工的细化和责任的落实,来确保考核结果的可靠性,对整个的考核流程加以全面监督。

3.4 完善绩效考核反馈机制

绩效考核反馈机制的构建,可以给国企中的各项管理工作改进提供切实的参考。现阶段,随着国企所面临的市场环境发生了巨大的变化,为使得国企克服传统发展中的不足,各个国企都要重视内部管理并加强管理创新。企业绩效考核的实施过程也是信息获取、交流的过程,经由绩效考核结果的处理、反馈,可以针对国企现有工作的不足开展有针对性的优化。绩效考核反馈机制的建立和完善应从以下方面来实施:(1)考核工作结合以后与员工面谈,将面谈结果也作为考核中需关注的重点方面,使得员工可以经由面谈考核结果来了解自身表现,进行自我行为的改进,领导层在与员工面谈时,也要考虑员工的工作建议。(2)建立考核申诉制度,设置申诉热线、匿名邮箱等,允许员工质疑考核结果并申诉。

3.5 加强对绩效考核结果利用

很多国企在长期的工作中,一些岗位人员存在干多干少一个样的问题,为有效解决这些问题,减少国企内部的矛盾,就需要科学开展绩效考核,利用绩效考核来保障员工工资、晋升等方面的公平性。因此,为实现国企绩效考核的改革,每个国企都要从自身的实际情况着手,加强对考核结果的应用,充分意识到绩效考核在国企内部管理工作方面的作用。比如,国企应该将绩效考核结果与员工个人利益直接关联起来,对于绩效考核结果不理想的员工,其薪酬低、晋升机会少,只有这样,才可以有效利用绩效考核结果来激励企业员工。在一些大型的国有企业内部,非常重视绩效考核结果的应用,比如,在员工职称升降的评定方面,一般会将员工近三年来的绩效考核结果作为重要的参考,企业员工为了有更晋升可能,在日常的工作中非常重视自己的工作完成,也坚决服从企业的一切制度;对于多年来在工作岗位上突出表现且为企业做出卓越贡献的人员,要在员工大会上给予表彰,并在薪酬上给予激励,实现精神激励与物质奖励,对于这部分人才,每年也有机会享有带薪休假或者培训的可能,而对于绩效考核结果长期不达标的员工,要给予严格的批评。

3.6 建立统一的考核标准

每个国有企业都有各自的发展特点,在实施绩效考核的过程中,为保障绩效考核的约束、导向和激励作用,就需

要相关人员在实际的工作中,要通过对企业内部情况的分析,制定统一的考核标准,使得在国企工作中,不同部门、岗位人员都可在统一的考核标准下,切实约束自己的行为,不断提高其工作能力。在考核标准的制定过程中,可参考国企内的人才结构、配置情况,依据岗位职责、工作内容来制定。比如,以某国企为例,在实施绩效考核时,以员工岗位说明书为依据开展全方位的考核,在统一的考核标准中,明确指出了岗位实际要求,采用了平衡记分卡制度。

3.7 重视人才配置

绩效考核工作能够达到预期的效果,与从事此项工作的人员素质和专业能力也有着直接的关系,如果在国企内部能够给绩效考核配置优秀的人才,就可以使得此项工作可高效、有序开展。因为如果人才是专门的绩效考核人才,他们对绩效考核方法、指标体系构建方面具有更高的专业性,也就可通过对国企基本情况的掌握,来利用自身的知识、技能和经验,给国企创造出符合自身要求的工作体系。因此,每个国企在绩效考核的过程中,都应该重视对这一方面的人才培养和引进,如果在企业内部有这一方面的岗位设置或者人才配置,要定期对这些人员加以专业化培训,通过培训来提高这些人才的专业素质与能力,可以掌握关于绩效考核方面的最新理论与技术。如果企业的绩效考核人才数量偏少,但考核任务繁重,在企业内就需要进行人才引进,适当提高这部分人才的工资待遇,使得有更多的专业化人才能够进入到企业中,但在人才引进的过程中,要重视对人才的考核,择优录取。

结束语

绩效考核是国企人力资源管理工作中的重要方面,很多国企在当下的条件下,其绩效考核尚存在很多的不足,影响了绩效考核的作用发挥。未来的国企人力资源工作变革时,各个国企都应该针对绩效考核现有的不足,来进行绩效考核制度的制定、指标的构建、过程的监督。

参考文献

- [1]唐燕.论国企人力资源管理中的绩效考核问题及革新对策[J].企业文化(中旬刊),2019,(010):192+195.
- [2]陈婷婷.国企人力资源管理中的绩效考核问题及其对策措施探讨[J].企业改革与管理,2019,365(24):82-83.
- [3]吴宛霏.国企人力资源管理中的绩效考核问题与革新建议探析[J].冶金管理,2020,405(19):186-187.

作者简介:惠攀(1988.4-),女,汉族,籍贯:陕西延安,中级经济师,本科,从事人力资源管理工作。