

绩效考核在企业人力资源管理中的应用探讨

施长国

(青岛特锐德电气股份有限公司, 山东 青岛 266000)

摘要:本文以企业人力资源管理作为主要研究对象,以绩效考核的运用作为研究内容,针对具体的运用方法展开探究。文章首先介绍了绩效考核以及人力资源管理。其次,主要针对当前人力资源管理工作绩效考核中存在的问题进行了分析,指出了解决问题的必要性。最后,重点从优化考核理念、明确考核目标、选择考核方法、跟进考核过程、强化要点控制、合理评价结果四方面出发,针对绩效考核的具体应用方法进行了总结,仅供参考。

关键词:绩效考核;企业;人力资源管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.24.086

1 前言

在企业管理中,针对人力资源的管理较为重要,只有保证人力资源能够充分发挥价值,才能够使企业的内部实力逐渐增强,也才能使企业在市场中立足。在人力资源管理中,含有大量工作内容,而绩效考核属于其中重要的一种。做好绩效考核,能够帮助企业了解员工的工作状态,从量化的角度出发,实现对员工素质的评价,从而决定人员去留,提高人力资源管理水平。但在目前,企业的人力资源管理工作依然存在问题。需要从理念、目标、方法、过程以及评价等多方面出发,对绩效考核方法进行运用,才能够有效提升管理质量。

2 绩效考核与人力资源管理

2.1 绩效考核

绩效考核指企业在既定的战略目标下,运用特定的标准和指标,对员工的工作行为及取得的工作业绩进行评估,并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。

绩效考核是对部门或个人某一阶段工作成果的评估和等级确定过程,绩效考核是绩效管理核心环节。绩效考核的目的是对组织、个人绩效进行准确识别和有效区分,为激励机制的应用提供基础依据。

所谓准确识别,是指对组织贡献大、支撑公司发展战略的行为和结果给予肯定;对工作不力或出现问题,没有对组织作出贡献,不能支撑公司发展战略或给公司带来损失的行为和结果给予否定。

所谓有效区分,是指考核结果等级划分有效,不同考核结果等级之间的绩效有显著差别,考核等级为“优良”的一定比考核等级为“合格”的绩效水平高,同样考核等级为“不合格”一定比考核等级为“合格”的绩效水平低。绩效考核的有效性依赖于绩效考核体系以及绩效考核指标体系的科学合理性。

2.2 人力资源管理

人力资源:是指在一定范围内的人,所具有的劳动能

力的总和,或者说,是指能够推动整个经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动的总和。

人力资源管理是指根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,给企业带来效益。确保企业战略目标的实现,是企业的一系列人力资源政策以及相应的管理活动。这些活动主要包括企业人力资源战略的制定,员工的招募与选拔,培训与开发,绩效管理,薪酬管理,员工流动管理,员工关系管理,员工安全与健康管理等。即:企业运用现代管理方法,对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动,最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。

3 企业人力资源管理中绩效考核存在的问题

在企业人力资源管理工作,绩效考核存在的问题,主要体现在六方面,分别如下:

(1)考核理念较为落后。当前,企业在人力资源管理工作中,绩效考核的理念相对较为落后。具体而言,企业领导者针对绩效考核缺乏重视,未采用多样化的方式完成考核,导致员工工作积极性下降。员工针对绩效考核问题,同样不够重视,不注重自身的绩效,不考虑自身能够为企业带来的价值,工作效率较低。

(2)考核目标未确定。企业在人力资源管理工作中,绩效考核的目标同样未确定。在考核目标不确定的情况下,企业的员工将难以按照明确的方向落实自身的工作,完成自身的任务,长此以往,也将导致企业的发展失去方向,阻碍企业的进步。

(3)考核方法不明确。绩效考核方法不明确,是企业人力资源管理中存在的问题之一。在绩效考核中,可运用的考核方法具有很多种,不同方法均有其优势。如企业无法对其进行合理选择,将会导致考核方法与自身的实际情况以及需求不相符,从而对考核结果造成影响。

(4)考核过程缺乏监控。企业的绩效考核过程中,人力资源管理者通常缺少监督,导致考核过程中存在的问题无法被及时发现,从而扩大,致使绩效考核结果中出现大量不合格的员工。上述问题,同样会对企业的经济效益造成影响。

(5)考核要点未把握。当前,企业在绩效考核的过程中,针对考核要点把握不足。在未明确要点的情况下,人力资源管理者将无法对员工的整体绩效进行合理评价,不利于提高人力资源管理水平。

(6)考核结果评价不合理。当前,企业在绩效考核工作中,通常运用总结性评价,每年年末对员工的绩效进行评估。上述方式不够灵活,忽略了员工工作态度、日常业绩等情况。

4 绩效考核在企业人力资源管理中的应用方法

4.1 优化考核理念

为了提高绩效考核在人力资源管理中的应用水平,首先需要针对考核理念进行优化。考核理念的优化,主要包括两方面内容。一为领导层的理念,二为基层员工的理念。两者理念的优化,又体现在不同方面。

第一,领导层绩效考核理念的优化,体现在对资源的投入,以及对方法的引进等方面。对此,企业领导层应当首先对当前的绩效考核方法进行总结以及整理,了解不同考核方法的优势以及缺陷,在此基础上,结合自身的需求对考核方法进行选择,体现对绩效考核的重视。另外,领导层还需要从资源角度出发,体现对人力资源管理中绩效考核工作的重视,体现考核理念的优化。需积极投入资金,用于完善绩效考核工作。需要投入一定的硬件,为绩效考核提供物力资源支持。还需投入一定人才,促使绩效考核可充分落实。唯有如此,方可使绩效考核工作被重视,体现考核理念的优化。

第二,基层员工绩效考核理念的优化,主要体现在对考核工作的重视方面。为了达到这一目的,在人力资源管理工作中,企业的领导者应当加强对员工的宣传以及教育,使其了解最新的绩效考核方法,了解绩效考核的重要性。通过潜移默化的影响,促使员工提高对绩效考核工作的重视,从而不断对自身的工作状态进行调整,以最佳的精力投入到工作中,促进企业发展与进步。

4.2 明确考核目标

绩效考核工作落实前,需要首先明确考核目标,将目标定位到部门、团队乃至每一位员工,确保内部可清晰掌握自身的发展方向,为考核目标的达成而努力完成各项任务。绩效考核的目标需要根据各个部门的工作内容而确定,各部门在收到考核目标后,则需要从部门内出发,按照目标对工作任务进行分解,落实到各个团队。各团队需要按照相同的方法,将目标落实到员工。采用上述方法针对绩效考核的目标进行确定,有利于全面提高工作的清晰度,通过模块化的方式激发员工工作积极性,提升工

作动力,确定工作方向。

以生产部门为例:企业可以将绩效考核目标确定为“生产量在单位时间内较去年同一时段提高的比例”“产品质量抽样检查的合格率应当达到怎样的标准”“生产安全性控制效果”等。此后,生产部门则可以根据不同团队所负责的生产任务,对上述目标进行合理分配,保证每个团队所接到的任务均处于其能力范围内,并能够通过努力而完成,提高团队绩效考核目标的合理性。当团队目标落后后,需要将目标落实到人。

采用上述方式确定绩效考核目标,可实现对员工的激励,从而使其以达到目标为主要目的,不断规范自身的行为,不断提升自身的工作质量以及工作效率。从全局上看,这对企业生产规模的扩大、竞争力的提升,都具有积极意义。

4.3 选择考核方法

不同的绩效考核方法,考核标准存在一定差异。企业为了提高绩效考核的有效性,需要根据自身的需求、发展方向、长远战略等因素,对不同的考核方法进行合理选择,在了解各方法特点的基础上,选择与自身最为适宜的方法。KPI考核法、BSC考核法,以及EVA考核法,属于企业人力资源绩效考核的三种常用方法,企业需对三者进行了解,并予以合理运用。

第一,KPI考核法,又称关键绩效指标考核法,一方面强调实现对员工的激励,另一方面强调实现对员工行为的规范。在利用这一方法进行考核的过程中,企业需要首先确定考核的维度,换言之,即考核的内容。在此基础上,对等级进行描述,根据不同的绩效量化指标,将考核结果分为不合格、较差、一般、较好、良好、优秀六个等级。针对不同的考核结果,应当针对部门或员工采取不同的处理措施。优秀者,可予以奖励。不合格者,需予以惩罚。其他考核结果,需与以往的考核进行对比,观察有无进步。针对有进步者需要予以奖励,反之则予以惩罚。

第三,EVA考核法,又称经济增加值考核。在考核过程中,要求判断员工的行为为企业经济效益增加所带来的帮助的大小,从而实现对考核结果评价。企业在利用这一方法进行考核的过程中,需结合自身的效益,对员工的绩效进行评价。

第二,BSC考核法,又称平衡计分卡。在考核的过程中,要求从财务、客户、运营以及成长四方面出发,实现对员工的考核。企业在利用这一方法进行绩效考核的过程中,需首先判断员工的行为是否为企业带来的收益,是否帮助企业降低了成本。另外还需观察员工针对客户的维护是否较好,是否能够为企业带来新的客户资源。最后,企业同样需要考核员工的行为是否利于企业运营,员工在完成绩效考核目标的过程中是否获得了成长。

4.4 跟进考核过程

在绩效考核的过程中,人力资源管理者,需要跟进整

个考核的过程。在此期间,一旦发现问题,需要及时处理。应当避免以惩罚为目的而进行绩效考核,而是应当以提高员工的工作积极性、规范员工行为、促进企业战略目标的达成为目的,完成绩效考核工作,提高人力资源管理水平。

另外,人力资源管理者同样可以将绩效考核的时间缩短,将其划分为不同阶段,从单位阶段入手,实现对最终考核结果的控制。如企业要求以每年作为一个阶段进行绩效考核,人力资源管理者则需要以每个月为一阶段进行一次考核。适当提高考核的频率,能够确保在考核过程中及时发现生产的进度,并根据进度、生产量以及生产安全情况,与绩效考核目标作对比,如存在无法达到目标的风险,生产部门务必立即对生产计划进行调整。

采用上述方式对绩效考核的全过程进行跟进,有利于保证生产过程中存在的缺陷被及时处理,避免对生产的结果造成影响,不仅有利于提高各部门的绩效,同样有利于为企业的进步提供支持。

4.5 强化要点控制

在企业人力资源管理工作中,绩效考核的要点具有多种,且根据部门的不同而呈现出了各自的差异。但总体而言,均可归结为工作态度、业绩、业务能力三方面内容。因此,企业在绩效考核的过程中,也需要从上述三方面出发,针对考核要点进行控制。

第一,工作态度。员工的工作态度,可影响其工作质量。工作态度良好的员工,通常具有较强的责任心,能够为由自身所造成的问题承担责任。针对上述员工,应当适当考虑到工作态度问题,在绩效考核的过程中,需要适当为其提高考核成绩。人力资源管理者在落实绩效考核工作的过程中,需要向员工强调保持良好工作态度的重要性,通过树立榜样等方式,促使员工工作态度转变。

第二,业绩。员工的业绩,直接影响着企业的经济效益,对企业的成长以及发展具有较高的作用力。因此,在绩效考核的过程中,同样需要将员工的业绩当做关键点,对其加以控制。当员工在业绩方面工作效果较差时,人力资源管理者需要与相应部门的联系,督促部门分析员工业绩差的原因,并帮助其解决,提升员工业绩。

第三,业务能力。企业需要从长远的角度出发,对员工的业务能力进行评价。当员工某月业务量有所下降时,不应当立即对其进行惩罚,而是需要综合分析员工以往所作出的贡献,分析导致本月业务量下降的原因,并采取措措施予以解决,确保员工的业务能力能够得到充分发挥。

4.6 合理评价结果

企业需要对绩效考核结果进行合理评价,确保最终得出的考核结果,能够被员工所认可,并能够真正反映员工的工作状态、工作能力、服务态度以及整体成绩。唯有如此,才能够使绩效考核体现出公平、公正的特点,这对于企业员工未来工作谨慎性以及积极性的提高,都能够起到一定促进作用。

为了达到这一目标,企业需要将总结性评价与形成性评价相结合,采用两种评价方式,保证最终结果科学合理。例如:当某员工年末绩效考核所得到的结果为“差”,但在日常工作的过程中,员工积极性较高,能够帮助企业解决大量工作任务之外的问题,且具有一定责任心。针对此类员工,应当适当结合其在日常工作期间的表现,进一步对考核结果进行调整。可将其调整为“一般”或“良好”等层次,一方面体现人力资源管理的人性化,另一方面实现对员工的鼓励,使其能够在未来更加积极的参与工作,提升绩效,有助于建立和谐的员工关系,使企业形成良好的工作氛围。

需要注意的是,绩效考核评价结果的得出,需要保证客观性。需要结合员工的工作情况,对各项业绩进行量化分析。在此基础上,客观的对不同量化指标进行对比。仅当客观指标难以完全反映员工日常工作状态时,方可主观对其量化指标进行调整,保证评价结果合理有效且科学。

5 结束语

综上所述,本文针对绩效考核在企业人力资源管理中的应用的探究,能够对各个企业起到警示作用,使其认识到,在人力资源管理中,绩效考核必不可少,从而真正对绩效考核方法进行运用,全面提高自身的内部管理质量。未来,企业需要积极做好绩效考核工作,首先针对考核理念进行优化,使其具有先进性,并明确考核目标,引导各部门前进。其次,企业需要针对绩效考核方法进行合理选择,保证方法科学,要针对考核的全过程进行跟进,强化对此过程中各个要点的控制。最后,企业同样需要对绩效考核评价结果进行确认,保证结果客观。

参考文献

- [1]石建威,高敏,虞晓君,刘鹤.应用型民办本科高校绩效考核探究——以A高校绩效考核为例[J].现代商贸工业,2022,43(06):89-91.
- [2]赵多智.全成本核算经济管理模式在医院绩效考核的运用分析[J].质量与市场,2022(04):157-159.
- [3]刘清泉.基于模糊综合评价模型的地勘单位职能部门人员绩效考核方法研究[J].企业改革与管理,2022(03):98-101.
- [4]何辰宇.企业绩效战略和大数据背景下员工绩效考核优化研究[J].投资与创业,2022,33(03):193-195.
- [5]聂莉雅.国有企业构建“以效益为中心”绩效考核体系若干问题思考[J].中国集体经济,2022(04):122-123.
- [6]陈文灵.企业绩效考核变革分析——以AB科技股份有限公司为例[J].人力资源开发,2021(23):71-72.

作者简介:施长国(1985-),男,汉族,籍贯:江苏省盐城市,本科,职称:中级经济师,研究方向:现代企业人力资源管理。