

浅析国有企业人力资源绩效管理现状及问题对策

刘新华¹, 萧 艺²

(1.山东出版资产管理有限公司,山东 济南 250002;2.山东师范大学经济学院,山东 济南 250002)

摘要:国有企业要想在激烈的市场环境下生存与发展,就必须强化和健全人才队伍,使其充分发挥其潜能,关键在于如何优化人力资源的绩效管理,从而提高企业的经营能力。文章从绩效管理的概念、内涵入手,对国企绩效管理的问题进行了剖析,并就如何优化绩效管理提出了一些建议和对策。

关键词:国有企业;人力资源;绩效管理;问题及对策

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.27.124

1 引言

近年来,随着社会经济的快速发展,国有企业面临更加激烈的市场竞争,而市场竞争归根到底是对人才的争夺,如何发挥绩效管理的优越性,提升员工对企业的忠诚度和归属感,激发员工的积极性与创造力,发掘人才潜能,提升绩效水平,成为了国有企业人力资源管理的重中之重。但由于国有企业推行绩效管理起步晚,相关经验不足,缺乏专业化人才,导致实际的绩效管理工作存在一些弊病,成为阻碍企业发展的“绊脚石”,探讨当前绩效管理的问题及对策对国有企业有着重要的借鉴意义。

2 人力资源绩效管理的概念

人力资源绩效管理是基于特定的目标,综合运用绩效开发及评估等科学方法构建起来的一个完整体系,该体系是把组织的管理和对员工的管理相结合,动态实现组织绩效与员工绩效目标一致性的系统管理过程。

在执行层面,绩效管理是组织在明确使命和愿景之后,通过管理层与员工共同研究和设计所确立的战略目标,并根据实现目标的具体需要确定与之配套的实施计划、监控机制,开展具体的考核工作并进行结果反馈,综合运用考核结果不断给予修正和提高了的循环管理过程。绩效管理将组织战略目标分解并匹配到组织中各部门及员工的工作行为和成果上,促进个人、群体、组织等绩效水平的不断提升,进而推动组织战略目标的实现。

总之,绩效管理是在以企业发展战略为核心的基础上,为确保组织目标达成,通过绩效计划制订、实施、考核、反馈、改进等环节,形成的服务于公司战略的战略管理工具,是事前计划、事中管理和事后考核一个PDCA不断循环的流程体系。绩效管理不仅是国有企业人力资源管理的重点工作,也是一项难点工作,实施的好与坏会直接影响企业发展,也关乎市场竞争的成败,对国有企业改革发展意义重大。

3 国有企业绩效管理的意义

3.1 发挥战略载体作用,促进国有企业实现预定目标
绩效管理是一种具有战略意义、能够使企业持续取

得成功的经营手段和手段,它从战略的角度来确定员工的工作目标,通过表扬、纠正工作中的不足,从而提高员工的工作效率和能力,从而达到企业的目的。一方面,公司可以将公司的发展理念从上到下进行很有条理的传达,并且将公司的战略目标通过任务分解来传达给每个员工。另一方面,通过绩效管理,可以对企业的目标分解与完成进行科学、合理的管理,从而促进企业战略目标的顺利实施。

3.2 发挥价值分配功能,提升人力资源核心竞争力

部分国有企业在薪酬分配上不够合理,使得员工的收入与自身劳动力价值不相符,挫伤了员工积极性。充分发挥绩效管理的价值分配功能,通过绩效考核结果匹配与之相对应的报酬,并作为员工晋升、转岗、辞退的重要依据,促使工作能力强、业绩突出的员工享受到更高的待遇和福利,才能真正起到激励员工、发掘人才的效果,进而提高员工忠诚度和归属感,减少人才流失,增强人力资源核心竞争力。

3.3 助力企业文化建设,提升国企发展软实力

绩效管理与企业文化之间是相辅相成的关系,一方面企业文化对绩效管理体的实施和运行起着潜移默化的指引和影响作用,另一方面通过绩效管理可以把企业文化落到实处,把企业价值观渗透到每个员工心里。绩效管理作为构建和强化企业文化的工具,通过建立以绩效为导向的企业文化,树立“以人为本”的企业价值观,健全“按劳分配”的薪酬体系,营造“多劳多得、优绩优酬、强化激励”的工作氛围,构建起与企业绩效管理体系相融合的高绩效企业文化,才能最大限度发挥企业和员工潜力,从而在根本上提升国企发展的软实力。

4 国有企业绩效管理的现状及问题

4.1 缺乏对绩效管理的正确认识

虽然国有企业意识到了绩效管理的重要性,但仍缺乏对绩效管理的科学认识,常把绩效管理和绩效考核混为一谈。实际上,绩效管理是由事前计划、事中管理和事后考核所形成的一个整体系统,具体流程包括:绩效计

划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与面谈、绩效考核结果应用,是一个循环往复螺旋式上升的过程,它侧重于信息的沟通与绩效的改进提高。而绩效考核只是整个绩效管理体系的其中一环,大多数国企对绩效管理的应用时间不长,绩效管理仅停留在绩效考核阶段,简单地认为绩效管理就是年初设计好评估表格,年终做好填报和存档就行了,忽略了绩效反馈与沟通、结果运用等重要环节,使得绩效管理工作浮于表面,没有发挥应有的作用。由此片面理解也导致了员工对绩效管理缺乏正确认识,使员工形成了“绩效管理就是绩效考核”的思想,并将绩效考核简单地理解为打分和填表,从而导致绩效管理工作的失败。

4.2 绩效管理与战略目标相脱节

绩效管理的第一个先决条件是要有一个切合实际的发展战略,并使其与组织战略、目标、文化保持协调。但是,从目前的情况来看,许多企业在实施绩效管理的先决条件还不够完善,缺乏明确的可执行的发展战略,如果与组织战略相分离,绩效管理就是“无本之木”“无源之水”,难以在战略层面上进行评价,而考核的内容又不能与组织的战略目标相结合,绩效管理的效果就会大打折扣。此外,从目标管理的角度来说,部门与员工的任务都是按照组织的目标来进行的,只有在各个部门、员工都完成了任务之后,才能实现组织的目标,只有制定了一个清晰的发展策略,各个部门的员工才能制定出一个清晰的工作任务和考核目标,只有这样,员工的行为和目标才能被控制,才能将绩效管理的效率最大化。

4.3 绩效管理体系不够健全

完整的绩效管理系统包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与面谈、绩效结果应用等环节,然而国有企业在绩效管理体系设计方面仍有缺陷,一方面绩效管理源自西方,是西方企业通过多年摸索和总结自身发展情况集合而成的管理经验,忽视国有企业文化与西方绩效管理的适应性,也不针对自身情况加以分析和研究,个别企业照搬照抄其他企业的绩效管理体系,导致在制度安排、体系设计、指标制定、流程实施等方面存在先天性缺陷。另一方面个别国企在实施绩效管理时没有制订切实可行的绩效计划,在考核过程中忽视与员工的沟通与互动,在绩效考核完成后缺乏结果应用,管理者也未能与员工共同制订绩效改进计划和职业发展规划,从而导致绩效管理缺少绩效计划、沟通反馈、改进提高等应有环节。

4.4 绩效考核指标不科学

绩效考核指标体系是构建绩效管理体系的重要内容,在绩效指标的设计过程中,一是有些国企没有从战略角度去设计考核指标,没有真正地将战略目标有效分解成具体的绩效指标,导致考核结果与既定绩效目标以及企业战略目标脱节,绩效管理的有效性大大降低。二是有些国企设置绩效指标要么过粗、过于宽泛,要么过细、过

于全面,还有的多采用定性指标,对员工的考核主要依赖于上级评价,导致绩效考核的结果带有很大的主观性和随意性,从而导致绩效考核无法达到预期效果。三是有些国企多采用KPI考核法,指标设置单一化、固定化,绩效考核指标缺乏科学性、连贯性,尤其是对行政管理人员的考核缺少细化、可量化的考核指标,轻视工作的“绩”和“效”,过分强调“德”和“勤”,考核目标模糊、考核评价主观,导致绩效考核和评比工作无法科学进行,从而使绩效管理误入歧途。

4.5 缺乏完善的绩效反馈和激励机制

由于受传统管理理念的影响,国企往往注重绩效评估的事前设置和实施,缺乏有效的内部沟通,缺乏有效的沟通渠道和反馈机制,导致员工不知道自身岗位考核的标准和要求,不了解自身存在的问题和不足,不清楚今后改进和努力的方向,管理者也难以收集到真实的管理现状,不能针对发现的问题进行改正和完善,从而使绩效管理失去其应有的功能。此外,部分国有企业并未与绩效考评相结合,绩效评估与员工的工资调节、职位提升之间的关系不够协调,业绩优秀的员工无法得到正面的评价和奖励,从而严重挫伤了企业的工作积极性;而表现欠佳的员工却没有得到应有的处罚,无法及时地进行自我反省和自我反省,从而降低了评价体系的可信度,导致了绩效评估的成效不佳,从而限制了考评的积极性。

5 优化国有企业绩效管理的对策

5.1 转变绩效管理观念

要提升国有企业的绩效管理水平和,首先要树立正确的绩效管理观。对企业而言,绩效管理不只是人力资源部门的责任,也是企业整体的管理责任之一,同时应该把它视为整个企业管理的重要工具,统筹安排并应用于企业管理的各个环节中。对管理者而言,要认识到绩效管理的全局性、动态性,从单一绩效考核向全方位绩效管理转变,要对企业绩效管理全过程给予更多的关注和支持,避免绩效管理流于形式。对人力资源管理部门而言,要重视员工对绩效管理工作的知晓度和参与度,要对全体员工进行教育引导,让员工从心里认可绩效管理理念、接受绩效管理制度,并将员工个人职业发展和企业发展进行有机结合,在设定目标的时候关注员工个人发展目标,促使员工绩效和能力提升的同时发掘优秀人才,提升公司的核心竞争力;在具体实施的过程中,倡导工作绩效观,建立基于绩效考核导向的薪酬分配和职务晋升机制,打破国企的旧观念。

5.2 以战略目标为导向实施绩效管理

绩效管理是服务于企业战略目标的,因此,国有企业经营者必须高度重视绩效管理,而不能仅仅把绩效管理看作是人力资源部门的工作,在制定绩效管理制度时,必须先把企业的发展战略定位清楚,然后再根据企业的战略目标,层层分解到各个部门、各个岗位、每一个员工身

上,要把员工的个人发展目标和自身的能力结合起来,使之与企业的战略目标保持一致。以此为基础,将各个部门、员工的工作目标、工作任务进行量化,从而达到公司整体业绩的目的。在绩效管理实践中,必须始终思考绩效管理是否能为公司战略服务,定期与员工沟通企业使命、愿景、价值观,确保企业战略目标在员工中形成共识,通过员工共同参与和投入的方式,提高员工的积极性和主动性,不断改进和提升企业绩效、部门绩效、员工绩效,确保公司战略目标得以实现。

5.3 建立健全绩效管理体系

绩效管理是国企人力资源管理中的关键一环,必须建立科学、系统、全面的绩效管理体系,尤其是绩效计划和指标的设立、绩效管理过程控制、绩效考核实施、考核结果的反馈和应用等各个环节要环环相扣,形成有机整体。首先要构建绩效指标体系,围绕组织战略目标,结合国企自身实际,基于 KPI、OKR、360 等考核方法,制定科学性、有效性、灵活性、可量化的绩效考核指标库,按照“勤、责、绩、德、能”对员工的绩效进行公平、公正的鉴定和评价。其次要构建绩效考核体系,统筹考核原则、考核内容、考核周期、考评主体、考评对象、考评标准、考评办法、考评程序等要素,明确考核对象和时间,制定考核标准和内容,确定考核人员和办法,实施考核工作,公开考核结果,收集反馈信息,沟通整改提高等,形成一个事前计划、事中管理和事后反馈的 PDCA 循环流程。

5.4 强化考核结果的反馈和运用

绩效考核结果不仅仅关乎员工业绩,更是个人、部门和组织进行反思、修正、提高的机会,绩效考评结果的有效运用不仅可以放大绩效考核的价值,也能最大程度地激发员工潜力和工作的积极性。一方面,针对考核结果加强与员工的沟通交流,让员工更直观地了解自己,现阶段有哪些不足需要改正,有哪些优点和长处要继续保持,从而扬长避短、补齐短板,进一步提升工作效能,促进企业效益的提高,进而实现绩效考核的良性循环。另一方面,坚持“按劳分配、优绩优酬”的原则,建立健全国有企业激励机制,将员工的考核结果与薪资福利、职务晋升结合起来,直观地体现出员工的工作价值与自身价值;通过奖励考评优秀的员工,激励其更加努力工作,争取更好的业绩,惩罚考评结果差的员工,促使其改进工作方法,达到并保持应有的工作水准,在企业内部形成积极向上的工作氛围,最大限度发挥绩效考核的激励作用。

5.5 建立高绩效企业文化

优秀的企业文化能够营造积极向上的工作氛围,会对绩效管理产生强大的助推作用,而高绩效文化就是一种追求优异绩效、强烈渴望成功的文化,是激发国企“生命力”的活水源泉。高绩效企业文化与绩效管理可以相辅相成、相互促进。一方面以高绩效为导向建设企业文化,有助于激励员工提高工作效能,最大限度地发挥个人的

潜力,创造优异的绩效,并在企业中形成一种比能力、比绩效、比贡献的良性竞争的价值观念,确保绩效管理在国有企业得以有效实施。另一方面,塑造基于能力和绩效的企业文化,以绩效为导向设计绩效考核指标,并将组织战略目标分解为有挑战性的部门目标、个人目标,鼓励员工“跳起来摘苹果”,有利于形成竞争合作、赶超比拼的工作氛围,提高国有企业软实力和核心竞争力。

6 结束语

绩效管理是人力资源管理工作的核心部分,虽然这方面的研究成果十分丰富,但部分企业没有从国有企业特点出发,有针对性地分析和解决国有企业绩效管理问题,本文通过借鉴国内外绩效管理的先进经验,围绕国有企业特殊性,提出了适合国有企业绩效管理的具体方案,为国有企业创新发展提供参考借鉴。

参考文献

- [1]Gary Dessler. Introduction to Human Resource Management[M].北京:中国人民大学出版社,2007:287.
- [2]李正鑫.关于国有企业行政管理人员绩效管理的几点思考[J].现代经济信息,2018(1):74.
- [3]冯婧妍.国有企业薪酬绩效管理问题及措施分析[J].环渤海经济瞭望,2019(7):73.
- [4]马成慧.国有企业绩效管理现状分析与对策研究[J].中国商贸,2020(5):151-152.
- [5]杨永风.国有企业绩效管理现存的问题与研究[J].经济管理文摘,2021(1):50-51.

作者简介:刘新华(1987-),男,汉族,籍贯:山东省滨州市,硕士,职称:中级经济师,研究方向:企业运营管理、供应链管理。