

人力资源管理中绩效考核制度的作用及实践

贾克敏

(阳谷县人力资源和社会保障局, 山东 聊城 252300)

摘要:伴随着当前社会主义市场经济的蓬勃发展,人才资源的争夺越来越激烈,企业要想在社会的发展中站稳脚跟,必须充分意识到人力资源管理方面的重要性。唯有将企业的人力资源管理活动同企业的战略目标和目的联系在一起,才能更好地提高企业的绩效水平,即通过持续提升个人、部门以及组织的绩效水平,最终实现组织的战略目标。组织的绩效管理是个封闭式的循环系统,从制订绩效计划-绩效辅导-绩效考核-绩效反馈-绩效改进-绩效考核结果,基于此,本文从有关绩效考核的多个层面作为切入点,研究绩效考核制度在人力资源管理中的作用,并对其具体的实践路径进行探索,旨在进一步推动组织的健康发展。

关键词:人力资源管理;绩效考核;作用;实践路径

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.28.046

绩效考核是人力资源管理中不可或缺的一个部分,也是整体企业绩效管理中最重要的一环。通过长期的实践证明,绩效考核的有效实施能够让企业得到更为稳定、健康的发展,使企业内部充满活力。目前,我国绝大多数的企业也将人力资源的绩效工作放在重要的位置上,试图通过高效的管理,来提升职工的工作热情,进而提升企业的生产效率。因此,绩效考核制度对于企业的发展而言,具有不可忽视的作用。企业在设计绩效考核制度时,不仅需要全盘考虑,也需要进行针对性的设计,从而有效地提升企业内部所有职工的工作效率^①。因此,本文的研究将从绩效考核的多个角度入手,并对其具体的实践路径进行深入探索,以期能够为我国人力资源管理的工作做出相应贡献。

1 绩效考核主要内容

1.1 潜能测评

潜能评测是指对企业内部职工的潜在能力进行一种综合性的评测,从而让企业内部的职工都能够充分发挥其自身价值。但就目前而言,潜能评测的方式在众多企业中都未能得到有效的利用。

1.2 能力考核

企业在招聘职工时,主要是看重职工的工作能力,企业在对一个职工的能力进行考核时,会从多个方面入手,例如职工的专业能力、特长、品德、以往的工作经验等。利用这种全面考察的方式,企业能够正确认识职工的能力水平,从而对其是否符合企业招聘标准进行准确的决策。

1.3 业绩考核

通常而言,企业的人力资源部门在对一个职工进行业绩的考核时,大多是通过职工在平常工作中的态度和表现来决定的,职工的业绩能够直接反映出职工对企业所创造出的经济价值,同时也是绩效考核中最能够直接表现出职工能力的方式。职工业绩的好坏与其对企业创造的经济效益及其自身的工作态度具有紧密的联系,因此,企业对职工进行业绩考核,不仅是衡量职工的工作能力的表现,同时也是

企业在进行绩效考核时的主要依据。

1.4 适用性考核

在一般情况下,企业对职工的绩效考核所采用的方法是适用性考核法,即对相关考核职工进行考核时,需要从多个层面来衡量职工的价值。例如,职工在平常工作中的具体表现、对于工作量的完成情况等。利用适用性考核的方式,能够让考核职工的情况被真实地呈现出来,从而可以依据考核结果对职工进行岗位的调动、薪酬的升降等等。这样既能够让职工在企业的“大舞台”中充分展现自身才能,也能够为其寻找到适合自身发展的平台。此外,企业通过这种考核方式,能够将自身的人才资源进行合理、有效的配置,让职工为企业带来收益的最大化,从而使企业能够健康、稳定、长远的发展。因此,适用性考核方式的作用对于企业的发展而言具有重要的作用。

1.5 态度考核

俗话说:“态度决定一切”,从某种意义上而言,职工的工作态度与企业的“寿命”存在间接性的关联,即职工工作态度的好坏是决定一个企业能否长久发展的间接因素。因此,企业在对职工进行绩效考核时,要将职工的工作态度列为重点考核项目。只有职工的工作态度端正,激发职工的工作热情,才能更加积极主动地完成工作任务,这样才能实现企业的效益最大化,提高企业竞争优势,加固企业根基^②。

2 绩效考核的方法

有效的绩效考核方法,对企业的人力资源管理有着直接现实的作用,所以,在企业的绩效考核方法的选用方案中,应尽量贴近企业的实际情况,选择最适合的方案,从而为企业提供准确有效的绩效考核情况。

2.1 工作实效化考核

工作实效化考核即从企业职工的日常工作绩效入手,通过把职工在企业中的绩效与企业的标准加以比较,从而完成对职工的评价过程。但其实,这一手段的使用虽然对企业的人力资源管理来说具有积极意义,却也产生了负面的作

用。它的积极意义在于企业可以通过它的结果有效地对职工做出考核,其消极影响则在于这种考核手段过于的强调职工的实用性,忽略了对职工其他技能的培训,会造成职工的得失心过重的情况。

2.2 重点化事件考核

重点化事件考核是指在企业内部出现突发性问题时,对职工的反应与管理能力做出的有效考核。通过这一突发性事件,企业管理者要针对职工的具体表现,做出科学化、合理性强的记录,以确保最终考评结论的真实性。当然任何事物都具有两面性的特点,这一方式也不例外,好处就是这一方式相比于其他的考核方法,比较客观现实化,但弊端则是这一考核内容往往存在着无法衡量,且企业的高层将内部事件的出现作为出发点,同样也会有片面性较强的情况发生。

2.3 工作结果对比化考核

相对于前两种考核方式来讲,工作结果对比化考核更为便利,它可以通过与考核成果的比较分析,对职工的主观能力发展形成合理的认识,依托于这个优点,这一方式获得了普遍的好评。工作成果的比较可以让职工在实施比较化考核的过程中,正确地意识到自己存在的劣势,从而激励他们及时地加以纠正,并可以在对比成员那里加以学习,切实做到以别人之长补自己之短,有效降低操作流程中畏难情绪的发生,为职工进行自身技能的提高做出了良好的保障。

3 绩效考核的原则

3.1 公平公正原则

对任何人来说,唯有做到从公平公正的角度入手,做好职工的考核,才可以让其考核的结论更为富有公信力,易于被职工认可,从而在一定程度上为企业人才的高效管理带来保证。公平性原则是实现考核内容充分发挥效用,确保评价活动合理进行的关键基础,而不平等现象却难以实现对评价结论的真实性保障,从而使得企业职工无法在评价结论中对企业面临的困难与优点做出正确的认识,以致造成绩效考核意义的流失。

3.2 结果公示原则

对考核结果实行公示,可以有效维护企业职工的知情权,是推进考核民主化的重要途径,职工可以通过考核结果进行分类比较,从而了解到个人本身存在的缺点,也可以有助于职工从其他考核者那里汲取积极因素,从而做到有效性的内化,同时也可以更高效的体现对职工的监管。事实上,通过对考核结果及时实行公布,也可以有效地降低偏差的发生,从而有效保护企业职工的工作积极性,并使考核结果沿着科学合理的方向进一步发挥^[4]。

3.3 奖惩结合原则

对于能够衡量的考核成绩,针对自身考核成绩做出具体规定。对于成绩优秀的考核职工,企业可以通过现金或者精神激励的形式开展激励,同时对一些考核成绩达不到要求的职工也要做出处罚,不过在处罚的过程中,要让他们意识到自身成长发展与企业成功存在着直接的关系,只有企

业能够持续的成长,才可以促进自身资源的全面解放。惩罚结合的政策,切实实现了有奖有罚,可以有效实现对职工的鼓励。

4 绩效考核制度在人力资源管理中的作用

4.1 开展绩效考核,促成职工岗位安排科学化

企业要能够充分发挥职工资源优势,其管理层职工就必须能够能够对人才做出详细的了解,从而选拔德才兼备的职工,真正做到把职工安置到合适的工作岗位上来,从而充分地发挥职工的实际作用^[5]。对职工的评估首先要按照相应的评估准则进行,对职工的评估结果做出分类之后,再对他们做出岗位的安排。而在这个流程中,并不是安排之后就不再过问的,管理者同时还要对职工进行下一个职业的评估,并根据考核内容做出多样化选择,做到从多角度对职工进行研究,从而对人才更好的使用带来了保障。由此可知,采用绩效方式进行评价,真正做到了对企业人才的最大化使用。这一方式的有效运用,也全面激发了企业人才的工作热情,同时也在较大范围上进行了企业职工的科学化招聘,从而真正实现了人尽其才。

4.2 开展绩效考核,促成职工凝聚力的形成

目前,由于我国各个领域的企业竞争加剧,通过不断的分析研究表明,这些竞争中更多的都是围绕人力资源而展开的。要想在企业的发展壮大过程中实现企业的良好发展前景,就必须对企业的内部职工加以有效的管理工作。怎样做好内部管理工作就成了企业管理者们共同关心的主题,而对企业职工的内部凝聚力的合理释放,正是保证了企业长期具有竞争性的重要基石,在对企业人才从事管理中,可以有效实现企业职工凝聚力的建立,从而在此基础上,企业职工可以积极激发个人的创造性,也可以实现把企业作为个人发展的“孵化器”,从而积极发展自身的优势,为企业的发展做出不断贡献。

4.3 开展绩效考核,实现对职工的有效激励

绩效考核结果的合理使用,可以让企业职工及时地发现自己本身的不足,特别是当进行考核与成绩对比之后,此时企业要想对他们的管理方式加以创新,就必须做到对考核的结果加以分析,并进行了奖励内容的合理设计。而其实,激励原理也是企业开展人力资源管理工作的关键原理之一,在这一原理的作用下,对他们的积极性进行合理的激发,对好胜心进行合理的激励,同时为了不落后人,企业职工也积极地调动了自身的主观积极性。所以尽管企业绩效考核的设计过程十分复杂,但通过企业自身的合理设计,对企业职工的主观积极性进行了合理的激发,最终为企业人才管理项目的有效实施,做出了积极的贡献。

4.4 开展绩效考核,完善职工培训方法

实施企业人力资源培养项目,是一个企业实现成长的重要途径,它可以促进企业人力资源在实现内生效能力的提高,从根本上来讲,这一考核范围已变成了企业进行自我成长的总抓手。在对当前企业成长过程进行研究的基础上认为,

绩效考核是企业实现人才培养的关键途径,但企业怎样实现有效的人才培养项目,就要求企业的管理职工可以从培养人才的现有能力入手,进行有效的人才培养项目⁶。当前,我们的企业职工培养方式已经进行了有效的拓展,已从单一性转变成了多元化,所以,企业职工要想进一步实现发展,就必须做到从根本企业职工的基本特点入手,通过采取多种多样的人才培养方式实现职工的科学化培训,从而为企业进行更加广泛的人才开发工作打下了良好的职工基础。

4.5 开展绩效考核,实现职工价值提升

企业的内部职工在明确了自身目标之后,应该明白实现这种价值比获取利润更有成长空间。在企业中,人力资源部门根本的目的是为了发展而培育更多可以带来价值的复合型职工。为了成长,企业可以为这类职工创造更多更好的空间和平台去发挥。同时,他们更应该把握和抓住时间,主动掌握新东西、新思路,逐步提高自我能力,这也是绩效考核的重要体现。

4.6 开展绩效考核,实现劳动过程控制

企业的绩效考核标准,对职工的管理工作中也发挥着管理的功效与意义,使之在管理工作中把握必要的界限。绩效考核对企业职工而言不但是评价绩效的准则,更是一个约束力。当职工上班的同时,心里有一个评价的准则,也使企业更有效率的管理职工,提高企业的经营与社会效益。

5 绩效考核制度在人力资源管理中的实践路径

5.1 制定多维绩效管理流程

绩效管理过程是一种良性循环,循环的完善与否关乎企业长期健康发展的好坏,也关乎企业未来成长的路径⁷。从而形成了由事前业绩规划、事中业绩监控、事后考核、考核传递和培训、业绩成果应用等构成的整体循环的业绩管理与控制过程。业绩管理流程主要反映了企业的发展策略,以及各单位的工作计划与绩效目标,要突出各单位或个人在具体的工作项目中,所要贡献的年度关键指标值。要有计划、有节点、有合约,从任务到人,层层落实。

5.2 建立绩效考核指标体系

认真做好企业内部各个部门绩效考核的重点建设,根据企业的年度发展目标,找准各单位的年度工作要点。加大对工作结果的考核力度,尽可能降低工作结果,对考核结论的正确性要有效掌握。部门的绩效考核指标体系主要由重要绩效项目与内部质量控制项目两个方面所构成,部门的绩效考核指标体系关键是表现出职工对关键岗位价值和核心技术的掌握,要强调系统化,并可以达到反映在对具体目标工作所表现出来的诸多特点上;而在对于最重要的绩效项目的掌握点方面,首先我们必须要在具体工作上切实高效实现了企业领导及其上级所交给的目标任务,然后要在能够体现出各方价值的项目设置方面要统筹规划,而最后一个关键要体现时限的管理要求。

5.3 职工岗位工作标准

企业的岗位标准是企业在发展中的重要依据,这对企业

内部职工而言,可能是一种模糊的观念,但是在实际的工作作,企业职工要清清楚楚自身的职位中需要做到哪些。如果缺乏具体的工作范围和严格的工作要求,这也容易导致他们的工作评价指标观念的混乱。所以,对于新的提高工作能力的要求,促进企业成长的步伐,企业需要对他们的职业要求有具体的描述,如对职业的知识、工作关系以及工作任务的描述。而对于新的职工需要培养其对工作的理解,制定各部分的职业说明书作为指引,提出适当的要求以及鼓励方法。

5.4 完善职工岗位评价制度

岗位的考核工作释义范围十分的广泛,它既可以按时间考核划分,也可按个人考核的主体划分,通过对日常岗位的实际状况加以剥离整理的过程,可以建立一种社会价值程度很高的定义评价。在评估流程中,使用合理的评估程序对每一个职业工作者做出详细的界定,同时强调科学,公平公正,建立代表性最强的评估组织,同时由权利评估部门实施监管。

结束语

综上所述,随着市场经济、知识经济、信息经济等的不断兴起,企业的综合竞争力也需逐渐提高,人力资源也开始成为企业核心竞争力的主要动力和来源,是企业发展的立足之根本,因此,企业需要不断探索人力资源管理中绩效考核的发展及创新。职工是企业的主要组成部分,唯有职工的素质提高,企业的实力才能够不断加强。因此,人才发挥了关键的作用,在绩效考核中应以提高职工的专业知识和素养为重点,推动企业的前进。

参考文献

- [1]王利萍.行政事业单位人力资源管理中绩效考核制度的作用及实践探究[J].2021.
- [2]孙航.企业人力资源管理绩效考核存在的问题及对策[J].办公室业务,2021,000(016):150-151.
- [3]罗菊.探究人力资源管理中绩效考核与薪酬待遇的关系[J].现代经济信息,2021(5):2.
- [4]田野萍.人力资源管理中绩效考核问题的反思探索[J].中国集体经济,2020(11):2.
- [5]汪舒姝.企业人力资源管理绩效考核相关问题研究[J].科研,2021(3):0179-0180.
- [6]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,2021,006(010):P.254-256.
- [7]张乐.企业人力资源管理中绩效考核的应用探思[J].活力,2022(3):3.

作者简介:贾克敏(1983,8-),女,汉族,山东省阳谷县人,本科学历,中级经济师,研究方向:人力资源管理。