

绩效考核在企业人力资源管理中的运用

范宁

(沈阳芯源微电子设备股份有限公司,辽宁 沈阳 110000)

摘要:绩效考核作为人力资源管理中的重点工作内容,能在一定程度上提高企业的发展效率和经济效益,在科学技术不断发展的时代背景下,人力资源有着更大的作用。如何在企业发展过程中发挥出人力资源的全部潜力,成为我国国有企业重点研究的内容。现阶段,人力资源绩效考核制度的出现,不仅能够挖掘人力资源具有的重要发展潜力,还在一定程度上提高了人力资源对企业发展的实际效率,也提升了工作人员对待工作的主动性和积极性,最重要的一点是在潜移默化中增强国有企业全体员工的团结力和凝聚力,提高国有企业在市场中的竞争实力和竞争优势。

关键词:绩效考核;企业;人力资源管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.31.148

引言

随着市场竞争不断升级,人力资源已经成为企业竞争的核心要素。在深化企业改革的大背景下,绩效考核对于企业人资管理的影响尤其重要。通过绩效考核能够客观评价员工的岗位能力、职业态度、生涯趋势,同时体现人岗匹配程度,为企业决策的制定提供科学依据。基于此,本文将结合企业人力资源管理实际,探讨绩效考核应用中存在的问题,并结合实际问题提出有针对性的完善对策,以此提升企业的核心竞争力,促进企业健康发展。

1 企业人力资源管理概述

人力资源管理是一项复杂的管理活动,涉及企业运营的方方面面,从人力资源政策出发,主要是做好企业内部员工的管理工作,实现企业人力资源的最优化配置。企业人力资源管理主要包括前期招聘、人员调配、日常培训、绩效考核等内容,通过良好的人力资源管理制度激发企业内部员工的工作热情,促使员工充分发挥出主观能动性为企业发展创造更大的价值。随着时代的发展,现代化的人力资源管理模式与传统的有所区别,其重点在于基于企业经营目标,做好企业文化传播,有效地组织企业内部员工参与管理工作,协调员工的工作任务,让更多的企业员工在自身岗位上发光发热。

2 绩效考核的定义

绩效考核是企业绩效管理工作的重点内容,绩效考核就是指运用特定的方法,以企业的具体绩效考核标准为依据,对员工的工作业绩进行考核的过程。绩效考核可以反映员工的工作成果和工作能力,也能够为企业的人员分配提供指导。绩效考核分为三个阶段,首先是制度的制定阶段,明确绩效考核的内容以及方法,制定合理的奖惩措施。一般情况下,绩效考核的维度较多,包括工作态度、工作业绩等多个方面,根据行业的不同,绩效考核的维度也存在差异。其次是绩效的评价和分析阶段,主要按照制定好的制度对员工的业绩等各个维度的指标进行统计和分析。最后是执行阶

段,执行奖惩措施和员工的调动、培养措施等。

3 绩效考核在企业人力资源管理中的作用

3.1 有效的绩效考核可以决定企业中人员的任用

在企业的发展过程中,人员的能力是不一样的,企业要想有更好的发展就需要对企业员工的长处和短处有明确的认识,合理安排员工的工作岗位,尽量发挥员工的长处。在绩效考核过程中,企业对员工的工作能力、思想态度以及知识储备等情况进行准确的评价,从而判断出员工在安排的工作岗位上是否适合工作需要,能不能为企业创造出应有的价值。通过这样的考核和评价,企业就可以按照员工的工作能力进行合理的人力资源配置。在企业的发展过程中,绩效考核可以帮助企业正确认识员工、合理使用员工。

3.2 优化资源配置

目前,我们生活在世界一体化这样的背景下。假如企业在对人力资源开展管理及培训工作当中只是一味地采取落后方式,缺乏对绩效考核的重视,就无法与社会发展要求相适应,对于企业的发展及壮大产生非常不利的影响。而通过绩效考核的良好开展,能够使得人才潜能得到进一步的挖掘,实现人力资源的合理调配,在企业内部真正地做到人尽其才,保障企业内部人力资源的配置变得更加科学合理,对于企业的整体发展产生良好的助力。

3.3 提高企业员工的集体感和归属感

企业每位人员的状况不相同,可能或多或少会提出自己的个性需求。所以,在企业的发展过程中,不但要关注企业绩效及人员工作业绩,更要关注人员的个性要求及其心理状况,尤其是企业相对关键的职位,如果企业不关注人员的个性状态,将会导致人员不满或辞职,这对于企业发展而言必然是一个相当大的损失。因此,企业人力资源管理部门需要通过合理运用激励机制,有效增强企业人员的集体感与归属感,使企业员工体会到企业的规划和关怀,并看到自己未来发展的方向,尽量减少企业人员流失,使企业员工可以更加真心实意地为企业谋发展、找出路,从而增强企业的经济实

力。

4 企业绩效考核需要遵循的原则

第一,公平性。只有确保绩效考核制度的公平公正才能使其效用得以最大化的发挥。因此,企业要在全面了解和掌握自身发展战略、员工能力素养等各项因素的基础上制定绩效考核制度,尽可能使大部分员工都能达到考核标准要求。第二,严格性。若考核制度不严格往往就会导致部门的业绩与员工的工作状况得不到真实的反映,影响企业战略目标的制定。这里所说的“严格”主要包括考核方法、程序、制度、态度、标准等方面。第三,公开性。在对员工进行考核之后的一定工作日后要通过公示或其他方式告知员工考核结果,使员工能明确自己工作中存在的不足及取得的进步,并能在今后的工作中继续保持优秀之处、不断改进不足之处,在有效降低人为因素对绩效考核工作造成误差,确保考核工作公正公平的同时,积极正面的引导能有效激发员工的工作积极性与主动性。

5 企业人力资源管理中绩效考核面临的主要问题

5.1 绩效考核指标的合理性不高

绩效考核指标的规范性制定,是保证绩效考核工作顺利展开的根本。由于绩效考核涉及的评估内容较复杂,因此在具体的指标制定环节中,应注重结合企业自身的发展特点与行业经验,进行科学合理的绩效考核指标制定。但是,许多企业的绩效考核指标都缺乏合理性与灵活性,主要表现为以下两点:第一,不同岗位的绩效考核标准相同。许多企业在对不同岗位的员工进行绩效考核时,采用的是同一套考核标准,导致绩效考核的差异性特点和激励性优势被弱化,最终降低了绩效考核的有效性。第二,绩效考核标准没有随着企业的发展变化而及时调整,导致绩效考核体系严重违背了企业发展趋势,不仅会降低考核结果的科学性,而且还会影响员工积极性的提升。比如,随着企业规模的扩大,企业的各方面管理要求随之提升,这就要求绩效考核标准也应有所提升,如果仍延续传统的考核标准,很容易造成停滞不前的局面,这对促进企业的长远发展是极为不利的。

5.2 管理者对考核制度认识不足

在绩效考核过程中,如果管理人员对绩效考核制度存在认知上的不足,会导致实际工作中出现许多问题。绩效考核的主要目的是对工作人员实际完成的工作量、工作特点及工作能力等进行综合性的评价与分析,但多数管理人员认为绩效考核只是为了检查工作人员的工作完成情况。这样的现象不仅导致企业实际创造能力降低,员工的实际工作过程也是简单地完成工作量,没有对工作中遇到的问题进行总结,还没有重视工作方式的创新,不断消耗员工对待工作的积极性和主动性,让绩效考核工作失去其原本的意义和作用。除此之外,无效的绩效考核工作也会很大程度上影响企业的进步和发展,让企业内部人才不断流失,最终影响企业实际经济效益的提高,降低企业在市场中的竞争实力和优势。

6 绩效考核在企业人力资源管理中的运用

6.1 不断完善绩效考核制度

考绩制度的不断完善可以提高员工的积极性:企业所需员工的性质因企业发展阶段而异,不同发展阶段和不同职业背景的员工需要不同的考绩机制。企业绩效管理需要灵活地适应其发展需求和员工的实际情况,以避免一刀切的做法。例如,对于同一个员工,入职第一个月和第一年的考绩需要调整,员工入职后需要花一段时间学习适应工作。此外,奖励措施可积极用于管理员工的业绩评估。不同业绩阶段和不同业绩级别的员工必须受到业绩评估工作的实际约束和调整,但不同业绩阶段和不同业绩级别的员工改进考绩制度的好处在于对雇员进行更科学、更全面的评价,同时积极优化雇员的激励战略,以便激励和抑制措施能够对雇员产生更有效的影响,从而提高公司的管理质量。

6.2 加强绩效辅导及沟通

绩效沟通是人力资源管理中容易被忽视的一环,只有管理层和员工多沟通、多交流,才能深入一线了解员工的绩效情况,同时了解员工对绩效考核的看法、评价、参与态度等。通过绩效辅导能够让员工清晰认识考核方向、执行标准、评价依据等,员工会结合基层实际和一线工作情况,提出自己的意见和建议,这些都是制定考核方案的重要依据。让员工参与考核指标的制定,能够激发员工的自律和自励意识,能够结合考核指标与日常工作情况进行对照,及时发现不足和短板并主动弥合纠正。绩效沟通要长期进行,将其作为企业文化的一部分,通过学习辅导让员工心明眼亮,这样的形式有利于提高员工对绩效考核的认可度,并以积极主动的态度参与其中,促进绩效考核方案落到实处。

6.3 设置考核指标,合理应用绩效考核方法

考核指标是将企业人力资源管理进行量化的结果,设置可操作性更强的考核指标便于管理者落实绩效考核工作。针对不同岗位制定相应的考核指标,促使评价结果得到标准量化,简化了绩效统计工作,提升了绩效考核水平。设置的考核指标需要凸显工作的公平公正性,让企业员工真实了解,从而获得内心的平衡。管理人员不能将绩效考核作为一项简单的任务而敷衍完成,需要对企业内部员工进行正确评价,重视评价结果的量化作用。原有的企业绩效考核主要采用定性的评价方式,随着市场经济的发展,需要不断改变传统的模式,对企业人力资源管理进行重点把控,加大绩效考核的执行力度。采用科学的绩效考核方法,例如:平衡计分法,是指从多个方面对企业员工进行评估,将绩效考核结果用计分卡的形式呈现出来,每位员工都能得到相应的考核分数,不仅能够提高工作效率还能及时了解企业经营管理工作中的优势与劣势。目标管理法,这是一种常见的考核方式,将企业利益与员工的切身利益结合起来,激发员工的工作潜能。企业管理需要制定相应目标,对企业员工进行阶段性考核,定时检查目标的完成度情况,通过定期绩效考核的方式一步步完成企业的经营目标,实现持续发展。在考核过程中,

也应该根据企业的实际情况调整考核标准,确保绩效考核体系的科学性。

6.4 建立科学合理的评估关系

摒弃传统的业绩评价关系的缺陷,构建现代业绩评价关系。上级考评方法是由上级负责人作为考评者,对被考评人的介绍及工作业绩作出客观评价。对这种考评方法的主要改进是增加自我评价的因素,在员工考评流程中,先是由被考评者本人对自身在某一时期内(半年或一年)的工作成绩状况,作出自我对照性的总结和自我评价,接着由其直属上司对员工的自评给出评估意见,再由上一级主管人针对被考评人的自评以及其直属上级的建议给出最后的考评建议,即上司考评为主,自己考评为辅。这种评价方法被全世界多家企业所使用,但这种评价方法归根到底是单向绩效评价,有失公允。双向评价的方式将过去的单向业绩交流变为了双方合作,从而使管理者和员工都获益。双向评价即评估的数据与结果双向流转,不但从上司主管流向下属员工,而且从下属流向上司,也即上司评价下属业绩的同时,下属也评价上司的业绩。双向评估的主要优点是管理者与雇员可以站在同等的地位上,利用彼此的沟通树立起协作精神。

6.5 科学运用绩效考核评估结果

在企业人力资源管理中运用绩效考核,则是要合理利用评估结构实现相应的管理目标。其是在绩效反馈的基础上进一步发挥绩效考核的作用,促使人力资源管理工作更具具体化。在企业管理实践过程中,对绩效评估结果的运用一般涉及薪酬工资的调整和分配、员工培训计划和人才培育方案的制定、职位晋升变动、为员工反馈个人能力等。为避免在绩效考核中由于主观性偏差而导致公平性不足,需要由绩效考核组织体系进行全面的监督管理,详细深入地复核考核结果。确保绩效考核结果具有客观性和公正性,进而指导薪资调整分配、员工培训以及职务晋升等决策,提高评估效度和可行性。比如对绩效考核结果进行公示,对存在疑问的部分进行专项调查。并采用多种考核结果反馈方法,例如个人反馈、部门反馈、谈话反馈、网络邮件反馈等,保证员工能够正确接受和看待绩效考核成绩,并从自身角度出发,激发提升个人能力的积极性,切实提升人力资源管理能力和效率。

6.6 融合人本思想,优化绩效管理

在新时期背景下,企业之间的竞争无疑是人才之间的竞争。因此,在现阶段,为了更好地展示员工管理绩效考核的优势,企业必须渗透“以人为本”的理念,融入每一个考核阶段。这可以提高考核的最终效果。作为企业经营发展的一部分,企业领导为了使内部环境及其组织形式更加稳定,必须积极渗透“以人为本”的理念,导致内部控制效率的大幅提高。例如,在日常工作中,在进行业绩评估之前,您需要深入了解员工基础,并正确获取有关员工实际需求和个人差异的信息。然后,确定绩效评估的内容和形式时应考虑以下因素:绩效评估设置可以帮助员工的专业发展并满足员工的需求,

从而使企业员工能够更好地在更人性化的环境中履行职责。

6.7 为员工制定合理的职业规划

企业通常都是采用定岗定责的职业工作机制,根据劳动者的专业技术知识水平和自我适应性为其进行工作定岗。但由于每个人对本职工作技术的熟练程度和个人的性格不一致,所以,企业内部需进行工作轮岗制,规定企业员工必须在一定的工作时期内对不同的职业岗位加以试用,企业再为员工挑选合适自己的工作岗位。在培训工作中需要结合企业的实际情况,不能盲目培训,企业不同时期、不同人员需求的培训内容是不同的,首先是企业组织层面的培训,培训内容主要针对企业的战略发展。比如在信息化、商务往来、国际化视野和客户需求等方面。其次是个人培训,内容主要针对员工绩效考核方面的需求。因此,在一定程度上需要对员工的工作和实际绩效标准之间的差距进行分析,再了解其以后职业发展之间的差距,在培训学习的过程中有效缩小差距。而企业给员工安排合适的工作岗位和职业岗位,能够增加企业员工对自己的认同感,从而调动员工的工作激情。职业规划体现在企业为员工提供晋升机会,对员工的职务级别加以明确界定,并在规定的工作期限范围内考核人员的职务级别,同时进行职业技术考评,达到条件者即晋升至一定的职务级别。

5 结束语

总而言之,在竞争激烈的市场环境中,企业要想获得良好的发展态势,保持持续稳定的前进动力,就需要做好内部管理。目前绩效考核在企业内部人力资源管理中的应用效果并不佳,这与忽视绩效评价在人力资源管理中的重要性存在较大关系。需要企业管理人员科学设置绩效考核指标,落实绩效考核结果,推动企业人力资源管理水平迈向新高度。

参考文献

- [1]李文慧.绩效考核在企业人力资源管理中的运用[J].中国产经,2020(10):141-142.
- [2]刘春红.绩效考核在企业人力资源管理中的运用[J].中外企业家,2019(11):79.
- [3]武世欣.浅析绩效考核在企业人力资源管理中的运用[J].人才资源开发,2019(04):79-80.
- [4]胡婧.绩效考核在企业人力资源管理中的应用探讨[J].农村经济与科技,2018,29(15):180-181.
- [5]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.

作者简介:范宁(1990,10-),女,汉族,籍贯:黑龙江省五常,学士,研究方向:人力资源,薪酬或激励。