

企业员工绩效管理考核体系的构建与实施

姚贵秘

(中煤科工集团重庆研究院有限公司,重庆 400039)

摘要:绩效管理对企业经营发展有着导向性及激励性的作用,而作为企业,在日常的经营管控中,既要提高对绩效管理的重视,也要结合企业的管控实践,在对人力资源管理现状进行思考分析的基础上,搭建与企业经营需求相匹配的绩效管理体系,通过管理手段的优化调整,促进企业的可持续发展。本文主要探究了企业员工绩效管理考核体系的构建与实施,基于企业现状提出了具体的工作落实方法。

关键词:企业;员工绩效管理;考核体系

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2023.08.088

1 引言

绩效管理对企业竞争优势的提升、整体效能的提高有着积极的意义,通过绩效管理既可以发挥员工工作价值,也可以提高企业内部人力资源管控效果。而绩效管理作为先进的管理思想,在企业中的应用要与经营管理背景相融合,在充分分析企业职工需求发展需要的基础上,对绩效管理的手段方法进行调整。

随着企业之间竞争的日益激烈,人力资源竞争也在加剧,而绩效管理作为激发人员工作价值,提高人员工作质量的重要法宝,企业也在积极开展绩效管理的优化,在遵循企业规律的基础上,结合企业的独特化经营管控方向,搭建出行之有效的管理运行机制,以企业发展为目标,对管理工作进行优化调整基础上,把握绩效考核的重要作用,以考核体系的构建与实施,提升企业内部管理质量。

2 构建绩效管理体系的意义

2.1 促进企业战略目标实现

企业经营管理一系列工作的开展是为了促进企业更好更快发展。随着市场竞争的日益激烈,企业的改革以及高质量发展需要立足现状变革经营管控方式,而针对企业改革发展、方式转变的需要,以企业高质量发展为目标,要积极构建绩效管理体系,在开展工作时,以责任主体的明确工作、考核指标的细化为基础,在科学严密考评体系的应用下,使各个员工以规范的方式开展主体行为。

管理上的优化能提高企业的管理效率,提升管理水平,保障企业可持续发展,同时也能推动企业深化改革,以有效的激励约束保障企业内部管控的规范化。在开展绩效管理体系构建时,企业要结合战略目标的需要,在充分分析企业内外部环境的基础上,以深化改革为方向,通过机制的优化指标体系的构建,既形成统筹推进,竞相发展的良好局面,也以管理上的优化,促进企业战略目标的实现。

2.2 提高企业内部管理质量

企业在进行管控中要积极借鉴先进管理经验,在理念更新的基础上落实方法,通过主动融合、有效调整,搭建出

符合企业可持续发展的经营管控方式。作为企业,在开展管理工作时,其内部管控的质量影响着企业各项工作推进的情况,而企业的竞争力也正是通过不断的优化来逐步提升的。因此企业应考虑到经营水平提升的需要,主动变革内部经营管控方法。

构建绩效管理体系、搭建联动考核体系,对工作责任主体进行明确,在工作推进中落实精准化考核,可以使企业员工更加积极主动地落实相关工作,在职责履行、责任承担的基础上,保障企业内部运转的高效。通过管理上的完善,企业职工的高效率能促进企业经济效益的提升,而经营管理水平的提高又有助于企业健康发展。作为企业,要正确认识绩效管理的重要性,通过建立绩效为导向的企业文化,使员工积极主动地参与工作实践,提高内部经营管理质量,增强企业竞争力。

3 绩效管理中存在的问题

根据企业的整体战略部署安排,构建员工绩效管理制度,对企业的可持续发展有着积极的意义。虽然加强员工绩效考核,对于员工潜力的激发,人力资源开发水平的提升有着积极的意义,但当前在工作落实中却存在着一定的问题。

3.1 管理观念较为落后

绩效管理作为先进的管理理念,人们虽然认识到了绩效管理的重要性,但管理模式陈旧、管理观念落后。所采用管理方法无法满足绩效管理的要求导致了绩效管理质量不佳的问题。虽然绩效管理理念已经有了一定程度的发展,但人们认识的转变仍然需要一定的时间,绩效考核体系的搭建也要通过摸索完善,保障工作推进的顺利。因此完善绩效管理虽然较为紧迫,但受到认知观念上的影响,员工绩效考核工作的推进仍然受到了现实的局限。

3.2 与企业发展不匹配

绩效管理要与组织战略目标相统一,但在现实的员工绩效考核工作落实中,却存在着部门职位绩效目标与企业之间不匹配的问题。企业在开展经营管控时,为了加

快长远战略目标发展,要提高企业内部的执行力,保障企业运转的高效率。企业要具备科学严密赏罚分明的员工绩效考核体系,但当前在现实工作落实中,却存在着各级人员综合考核体系不够健全的问题。

企业绩效管理与战略实施相脱离,各个部门的管理目标相背离,难以保障企业的可持续化发展,导致了企业员工绩效考核工作的推进并不足以发挥管理优势,该种管理上的相对独立,目标上的相互背离,影响了员工绩效考核体系的落实,也影响了企业的长期可持续发展。绩效管理并不简简单单地等于绩效的评估,而在员工绩效管理考核体系构建时,要从企业目标出发,根据考核需要,根据现实条件优化调整方法,转变理念与方式。

3.3 考核实践流于形式

部分企业在开展绩效管理时,虽然下发了绩效考核表单,但表格的填写以及各项指标的评价仍然存在着形式化的问题,绩效管理所收集到的数据不够精确,而管理体系在应用时也未结合现状不断优化,导致了绩效管理难以发挥作用的问题。

作为企业要正确认识绩效管理的重要性,但在对绩效管理考核体系进行落实时,也要根据企业现状,对每一个岗位的工作目标、工作要求进行细化,发挥绩效指标的激励以及约束作用,通过绩效管理的可靠数据,指导企业管理决策的优化调整。面对绩效管理与其战略目标不相匹配,考核评价体系应用不够科学的现实困境,绩效考核工作的开展仍然要持续地探索工作方式方法的优化,在正确认识的基础上结合现状不断地完善考核方式。

3.4 考核体系不够完善

虽然构建员工绩效考核体系,对现有企业管理水平的提高,管理质量的提升有着积极的意义,但考核层次不清晰、内部考核松懈、透明度不强的现实问题,导致了绩效考核体系难以发挥作用的问题。虽然企业根据经营管控的背景,对员工的工作要求进行了细化,但部分企业所开展的绩效管理将重心放在了对员工的控制上,而忽视了发挥绩效管理的正向价值。当员工对绩效有着抵触心态时,整个的绩效管理难以发挥激发员工工作热情的正向作用。

大部分企业绩效考核评价体系的建立是对员工工作进行考核,而当考核层次不清晰时,其考核的指标难以完全概括工作相关内容,考核的结果难以客观反映职工的工作实际,导致了考核效果不理想的问题。实际上,在企业经营管控内部,由于人员关系复杂,绩效考核也存在着透明度不强、形式化的问题,人力资源部门所获取到的考核结果与真实的员工工作情况并不匹配,导致了绩效考核失效的问题。人力资源管理时,绩效考核的结果是用于指导绩效管理策略的优化,虽然按照企业的相关要求开展了绩效考核,但结果不够精确,结果难以使用,影响了绩效考核的权威性。

4 员工绩效考核体系构建策略

员工绩效考核体系的构建,要在对现状准确分析的基础上,结合绩效管理中存在的现实困境,以多样化绩效考核评价方法的综合运用,保障结果的量化以及精确化,通过绩效考核纳入人力资源管控,以绩效考核准确反映企业当前员工工作状态,以考核的结果对人力资源管理办法进行优化。为了更好地构建员工绩效考核体系,可以通过思想上的重视、考核原则的坚持、考核方式的多元、考核标准合理建立这四个策略保障工作顺利推进。

4.1 提高思想重视

员工绩效考核管理工作的开展,要重视员工在绩效考核中的基础性作用,立足企业的经营管理实际,对绩效考核工作进行优化创新。由于绩效管理包括工作分析和目标管理两个关键的部分,而在绩效管理体系构建时,也要对管理要素进行明确,在计划制订、科学实施的基础上,保证良好的管理效果。

实施企业战略绩效管理,可以通过管理策略的优化调整,促进企业战略目标的顺利实现。而针对员工绩效管理体系的搭建要求,企业既要绩效管理有着准确的认知,也要结合现状对绩效管理体系建立过程、基本流程有着充分分析,在战略的制定、目标的分解,绩效实施控制以及评估反馈的基础上,保障绩效考核工作顺利推进。

企业领导层要对员工绩效考核有着正确的认识。为了保障员工绩效考核各项工作的规范有序开展,企业要结合经营管控现状成立考核管理领导小组,通过自上而下的管理以及日常组织协调的规范保障员工绩效管理考核工作顺利推进。

在思想重视的基础上,考核机构的成立对管理水平的提高有着积极的意义,为了搭建更加系统的组织架构,在领导负责的同时,也要根据各部门的工作现状,成立相关的负责考核监督部门,在对各单位考核工作进行检查的基础上,保证工作开展有序、资料收集全面、考核落实的有效。

4.2 坚持考核原则

绩效考核工作主要是通过定性、定量相结合的方法,对员工的工作实际效果以及其对企业贡献和价值进行考核与评价。绩效考核作为人力资源管理中重要的工作部分,既可以提高人员资源配置的合理性,也能及时发现企业经营管控中存在的问题,以工作的改进、管理的优化,保障企业内部经营的稳定。为了构建企业员工绩效管理考核体系,要遵循绩效管理的基本原则与方法,在坚持公平、公正、公开的基础上提高职工对绩效考核的信赖。通过绩效考核权威性,发挥绩效考核的积极作用。

首先,公平作为人员考核制度的前提,在企业的绩效考核评价体系建立时,要根据现实的工作情况构建考核标准、考核程序,明确考核责任。在考核过程中结合工作现状,严格根据相关标准,对人员的工作情况进行评价。在企业管理中为了避免单位内部存在的敷衍了事问题,可以通

过绩效考核对全体员工公开的方式,在保障公平原则的基础上,也通过全员的监督提高绩效考核可靠性。

其次,绩效考核要坚持公开原则。在考核过程中明确的考核标准、严肃的考核态度、严格的考核程序与方法可以极大地保障结果的精确,但在现实工作推进中,当考核结果未能公开时,人们对考核工作会有着怀疑,因此在进行员工绩效考核体系构建时,要坚持公开的考核原则,通过单位内部每月对员工考核结果进行公示,每季度进行汇总,使员工对考核情况有着充分的了解,也通过公开公正的考核方式,防止考核存在的违规行为。考核者对情况的清晰全面了解,既保障了人们对考核工作的信赖,也提高了企业绩效管理的水平。

最后,在落实考核工作时,考核过程要坚持流程公开,环节规范。考核细则制定之后,各单位要结合员工的工作情况开展考核评价。由于员工在考核中可能涉及到扣分,在当前的绩效考核体系构建时,既要保证过程的规范透明,同时也要给予员工申诉的空间。在对员工详细考核情况进行准确统计的基础上,以细化的考核保障考核的公正,也可借助清晰的考核测评结果,激发员工工作主动性。

4.3 优化绩效考核方法

平衡计分法从顾客、内部、创新学习、财务 4 个维度对企业进行了观察,而该种方式作为当前较为流行的考核方法,通过企业战略目标的逐层分解,既保障了绩效考核指标体系的相互平衡,也通过持续性的考核保障了考评结果应用的可靠。企业要积极运用平衡计分法,通过 4 个维度的考核既对于员工情况进行全方位的了解,也通过多角度的考核评价,在指标健全的基础上,尽可能对企业的工作进行统筹安排。

360 考核方案强调从真实、客观全面的角度对员工绩效进行考评。该种评价作为全视角评价的方法,从上级、下级、被评价者本人三个角度出发,从多视角对员工进行了综合性的评价,该种评价方法既保障了员工的主体地位,也通过员工参与多元评价形成了共同发展的组织氛围。该种考评法在实施过程中可以极大地提高员工的工作积极性,而由于 360 考评法存在实施成本较大的缺点,因此在具体运用时要考虑到方式方法的调整,既保证主体参与的有效,也通过相互之间的协调沟通,保障氛围的愉悦。

关键绩效指标法通过对绩效特征的分析,在提炼指标体系的基础上,在更加细化的指标指导下,能对员工的工作行为及工作情况有着更加准确的分析。关键绩效指标可以将企业战略转化为企业内部活动,而通过员工工作价值的发挥,既有助于企业管理水平的提高,也能增强企业的核心竞争力。关键绩效指标作为可量化、可行为化的标准体系,在确定目标的基础上,以自上而下、层层分解的指标更加全面地展示了员工的工作情况。企业通过业务衡量指标的分解、评价尺度指标的设立能保障员工绩效考核工作推进的顺利,而根据其战略方向开展工作实践,也极大地

提高了其内部的运转效率。

4.4 建立合理考核标准

虽然部分企业对绩效管理有着思想上的准确理解,但在工作落实中却存在着一定的困难,企业与企业之间存在着经营管控背景之间的差异,而企业发展方向上的区别也使其在绩效管理考核体系构建时存在着侧重点的不同。企业在开展绩效考核时,要把握企业工作推进的方向,也要针对于每一位员工的工作,采用科学定性定量的方法,对员工的工作情况进行系统的分析,以精细化的管理提高人力资源管理效果,提升企业管理效率。

考核工作的开展,对企业经营管控质量的提升有着积极的意义。员工绩效考核要在总体考核内容确定的基础上,从多个角度入手,对员工进行全面的考核。作为企业负责人要根据企业实际情况、岗位职责要求,以思想观念的转变、考核原则的坚持、考核方式的多元应用为手段,在细化、量化、科学合理构建考核标准的基础上,通过考核标准对员工情况进行分析,结合评价结果,对绩效管理进行优化,提高企业内部管理质量。

5 结束语

绩效管理作为现代企业至关重要的管理手段,在开展企业人力资源管控时,要通过绩效管理考核体系的构建与实施,保障内部人力管控的效果,提高企业管理水平。既结合数据对企业阶段性经营管理成果进行分析,也依据数据对企业管理决策进行优化,保障企业经营方向的可靠、管理策略的有效。

参考文献

- [1]王茂盛,李育勤,李建,等.煤炭企业员工绩效管理考核体系的构建与实施[C].2007 煤炭企业管理现代化创新成果集,2008.
- [2]陈大伍.制造企业员工绩效管理考核体系创新研究[J].市场观察,2018(11):1.
- [3]叶宏球,李佳楠.企业员工绩效考核体系的研究[J].市场论坛,2012(01):2.
- [4]方健能,吴进强.企业员工绩效考核指标体系的探究[J].中小企业管理与科技(上半月),2008(04):39-39.
- [5]刘波.R 公司员工绩效考核体系改善方案[D].厦门大学,2009.
- [6]安娜.企业绩效考核体系设计及其实施[J].人力资源管理(汉),2016.
- [7]夏生海.中小型企业员工绩效考核体系优化对策研究[J].经营管理者,2017(13):183-184.

作者简介:姚贵秘(1979-),女,汉族,重庆人,本科,高级经济师,研究方向:规划制定及执行分析、绩效考核等。