

电力人力资源管理绩效评价体系构建及改善

王爽

葫芦岛市龙兴电力设备安装有限公司 辽宁 葫芦岛 125100

[摘要]近年来,我国经济建设取得了举世瞩目的成就。电力等大型国有企业包括所属分、子公司的管理人员在管理实践中积极对战略人力资源管理系统进行了改进。在企业绩效考核、薪酬管理上引进了先进的理念和方法。下面,本文对绩效评价体系的构建粗略地进行探究。

[关键词]绩效管理; 绩效评价体系; 绩效反馈

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.10.106

现在,绩效管理成为人力资源管理的一项重要职能工作,其包含的内容也愈来愈多。并且它现在已成了企业日常计划当中不可或缺的一个重要的部分。电力企业人力资源管理绩效管理的普及和扩张存在着多种原因。如:不断增加的竞争压力,促使电力企业提高人力资源管理绩效水平提高的重视;让个人的目标同组织目标能够更加清楚地紧密联系;组织的重构或授权促使企业将任务与责任下放给组织的基层等。

1 电力企业人力资源管理绩效评价体系中存在的问题

1.1 没有重视工作分析

在国内,大部分企事业单位不太重视工作分析,以致于部分员工不清楚自己的岗位职责。一是由于岗位工作目标和职责没有确定,失去了评价工作质量和工作数量的依据,不利于开展综合考评;二是各岗位时忙时闲,而综合考评也只是用一个标准来衡量同等级别不同岗位上员工的工作表现及其工作任务的完成情况,这样往往有失公平。人力资源的各项管理工作中最关键的一环就是有效的工作分析,但这方面的工作大部分做的都不到位。我们必须认识到,如果缺少必要的工作分析,也就无法保证绩效考核标准的合理性,更不能取得准确的考评结果。

1.2 绩效评价标准设计不科学

很多企业的绩效评价标准都缺少科学的根据。大致体现在标准单一、岗位与考核标准之间没有太多的关联、主观性过强、可操作性较差、缺少一个合理的量化形式和考评标准。具体来说,一是部分企事业单位在绩效考核时缺少一个合理的考评标准,只能通过主观的判断得出考评结果,这样的考评结果有失公平;二是通过不相关的标准来评价员工的工作业绩和工作表现,也不能保证取得客观、公正的评价结果;三是企业多通过主观意识来对员工进行考评,无疑降低了考评机制的可操作性。综合考评最后只给出文字性的评价,而缺少一个科学的标准,负责考评的人员就可以根据主观的好恶来评价员工,考评结果有失公平是难免的事。四是评价标准过于单一。考评人员为了省时省力制定的评价标准过于单一,考评结果难免出现较大的偏差和模糊性。在这样的考评机制下,评先进就变成了评人缘,选拔干部变成了“搞平衡”。同时,考评标准千篇一律,都是用一个标准衡量不同阶层或不同岗位的所有员工,完全不考虑人才之间的差距。

1.3 绩效评价者选择失误信息面太窄

对绩效考核的评价者选择失误主要包括两种情况,一是只有一个企业管理者负责员工考评。一个人要彻底掌握每个员工的考评信息似乎有些困难,加上信息不对称,一个考评人员无法客观的判断,得出公正的结论。二是负责考评的人员较多,不能合理分工。各级企业领导都能对员工的评语进行修改,而每个基层的管理者因其工作的立场以及对员工的业绩及其工作表现的看法不同,在考评时难免出现意见不一致的时候,讨论无果,最终只能服从企业最高领导人的意见,而其他企业领导人就会在员工中失去威信,同时也会增加员工对上级领导的不信任感,甚至与领导做对。走“上层路线”,往往会影响企业的日常管理秩序。

1.4 绩效考核没有反馈,结果没有恰当利用

原有的绩效评价体系中主观色彩极浓,缺乏可以随时公开的客观资料,或者由于主管不愿与员工面对面地检讨,往往是将考评表格填完之后就直接送到人事部归档。这样,员工不知道自己业绩的好坏,不仅容易滋生“干多干少一个

样”的思想,不能无从改进绩效。

2 电力企业人力资源管理绩效评价体系的改善

2.1 设计恰当的绩效指标

恰当的绩效指标是绩效考核得以成功实施的基础之一。它可以形成有效的战略目标分解体系。完整、有效、科学的绩效指标体系的建立是通过组织战略目标的层层分解,所以可以将组织目标分解、落实到具体岗位和员工,明确绩效责任主体。通过绩效指标的确立,可以使员工明确工作重点,关注绩效,从而提高工作的有效性,也使管理者抓住管理重点,提高工作效率,提升管理水平。绩效指标明确了什么是对组织有效的绩效行为和结果,以及企业鼓励的是什么和企业不鼓励的是什么。明确企业管理的导向,从而引导员工正确的绩效行为。

2.2 重视能力考核

一个人的能力有显性和隐性之分,能力是产生绩效的基础和必要条件。在企业的人力资源管理中,能力愈加受到关注。所以,绩效考核体系中能力是员工考核的一个主要的内容。能力是预测绩效水平高低的有效依据,利用关键事件访谈,结合个人需求量表、个人行为量表等工具,对员工让你具备的各项能力进行评定,同时,将评定的结果与先前建立的素质模型进行对比,作为判断员工是否胜任岗位工作以及员工绩效水平高低的依据。通过工作结果考核只能发现员工的绩效薄弱环节,并不能反映问题的根源,能力考核在一定程度上弥补了结果考核的不足。

2.3 不同职位的人员绩效考核标准也应不同

绩效评价就是为了让员工更清楚地认识自己,不同职位所要求的素质和能力不同,自然应该使用不同的考核标准及方式。人力资源经理应该针对员工职业的不同来挑选或设计不同的项目对其进行考核评价。比如销售人员适合的考核方式是目标考核,行政人员应该重视素质考核等。

2.4 合理利用绩效评价结果

实践证明,绩效评价的结果的运用是,绩效评价能否成功实施的一个很关键的一点。如果运用不合理,会造成绩效考核对员工的绩效改进和能力提升的激励作用就得不到充分体现。一般,绩效考核的结果的运用分为三种:①用于薪资的调整。对于绩效不良的员工降低绩效工资,对于绩效优良的员工提高绩效工资,以体现对其的激励。②用于分配培训需求。对绩效考核的结果和一些重要的材料进行深入的研究,从而发现员工的表现能力与所在职位要求的差异,进而判断是否需要培训,以及需要哪方面的培训。③用于人事调整。对于一些绩效成绩连续优良的员工,可以考虑晋升。但那些成绩连续不良的员工则要考虑降级或辞退。

3 结束语

综上所述,当前市场竞争不断加剧,企业之间的竞争也体现在人才的竞争上,这就需要注意人力资源管理,建立人力资源管理绩效评价体系,并采取有效的措施对其进行不断的优化和完善,充分发挥出体系的作用,促进企业获得更好的发展。

参考文献

- [1] 汤大庆. 探讨电力人力资源管理绩效评价体系构建与改善[J]. 商品与质量: 房地产研究, 2014(3).
- [2] 李佳, 韩柏康. 探讨电力人力资源管理绩效评价体系的构建与改善[J]. 城市建设理论研究: 电子版, 2013(36).
- [3] 周晶. 电力企业人力资源管理中绩效评价体系构建的探析[J]. 建筑工程技术与设计, 2015(16).