

国企人力资源管理中创新绩效考核的问题探究

王艳

河南省煤层气开发利用有限公司 河南 郑州 450000

[摘要]当前我国市场竞争日趋激烈,国有企业在涉及民营企业领域的竞争力缺乏。在这一形势下,国企要深化改革,做出相应的变化,打破旧有模式,改变管理和运营系统,实现管理科学化。尤其要注重改革和完善人力资源管理体系,改进绩效考核评价机制。加强考核工作,严格绩效考核的科学关联性,对全体员工进行科学有效的绩效考核,完善人员绩效考核管理体系,以提升国有企业的整体效益。

[关键词]国有企业;人力资源管理;绩效考核问题;创新策略

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.11.890

前言

在现代企业管理理论的影响下,当前很多国有企业虽然提高了对人力资源管理的重视,并将各项人力资源管理措施明确落实到位,但对于绩效考核工作的施行,却仍然存在着明显的不足,而企业人力资源管理效果也因此受到了很大限制。基于此,本文从人力资源管理的角度出发,对现阶段国有企业在绩效考核方面存在的主要问题进行了分析,同时以推动绩效考核工作创新改革为目标,提出了一些较为可行的应对建议,希望能够对国有企业人力资源管理水平的提升有所促进。

1 绩效考核创新意义

1.1 有益于国企社会价值的实现

国企是国民经济发展的重要载体,通过具体的形式把控着国家经济命脉,体现国家意志。国企内部人力资源管理进行绩效考核机制的创新,不仅有利于更好地发挥人力资源的作用,而且有利于国企实现社会价值,承担社会责任。通过企业内部的创新,转变传统的管理模式,优化管理流程,进一步激发国企活力,从而能够更好地贯彻落实提高人民生活水平的政策,促进社会的总体发展。同时坚持为人民服务的核心理念,采取更多实际措施引导社会企业的发展。对社会而言,人们能够更加切实地感受到政策实施的高效性以及政策实施所带来的福利。因此,在国企中创新绩效考核机制对人民生活水平的提高具有积极作用,能够充分体现国企的社会价值。

1.2 有益于国企的全面发展

随着经济的发展,国企的经营管理模式也需要调整,以满足社会进步的需要。国企应时刻跟随时代发展的步伐,不断创新自身的战略目标和管理策略。人力资源是国企重要的部门,对人力资源进行绩效考核创新不仅有利于促进人力资源的进一步发展,而且对国企走向现代化具有重要意义。一个企业能否长远发展,与员工的激励制度有非常大的联系,创新绩效考核机制也基于此。通过提升绩效考核机制的实效性,达到激发员工工作热情、提升员工认同感的目的,进而使其充分发挥自身的主观能动性,完成企业各项任务指标,促进员工个人价值的实现和企业收益的增长。这样对国企人力资源管理质量的提升有极大的帮助。此外,国企中部分员工有时会分配到不明确的工作任务,而绩效考核机制创新后就能够很好地解决这一问题,实现员工的公平分配,进而促

使员工积极工作,提高工作效率。这样高效率的工作对企业来说也能够更好地落实一些政策,促进企业的发展,形成良性循环,使循环链中的各个主体实现价值,并获得利益。

2 绩效考核问题

2.1 考核目标

绩效考核作为企业绩效管理的重要组成部分,虽然需要以提升企业绩效作为核心目标,但由于不同企业的经营发展状况与发展战略存在明显差异,对员工能力素质、工作绩效等也会提出不同的要求,因此在开展绩效考核工作时,往往会设置不同的考核目标,以便于为绩效考核工作的具体执行提供指导。然而,从目前来看,很多国有企业对绩效考核的理解不够透彻,并未充分认识到考核目标设置在绩效考核工作中的重要作用,在面向员工进行绩效考核时,虽然能够按要求设置相应的考核目标,但却很少会将考核目标与企业发展战略、人力资源需求联系起来,对考核目标合理性、实现情况也缺乏足够重视。只是为了执行绩效管理制度中的相关要求。这样一来,考核目标对绩效考核工作的指导作用很难发挥出来,而在考核目标不明的情况下,考核人员也很容易陷入为了考核而考核的状态,即便能够顺利完成各项考核工作任务,也同样无法为企业发展提供太大帮助。

2.2 考核指标

部分国有企业在确定绩效考核指标时,并未充分考虑不同部门、不同岗位的差异,考核指标不科学,且适用范围小,有的甚至直接照搬其他企业的绩效考核制度,这些措施未能发挥绩效考核制度的积极作用,反而导致员工思想混乱,妨碍了日常工作。有的部门并未明确绩效考核的实质,将思想认知水平、专业能力、日常表现等作为考核内容,考核指标较为模糊,无法保证考核公平,中下层员工认可度低,不利于绩效考核制度的落实。

2.3 考核方式

国有企业的人力资源管理工作基本都是随着国企市场化改革的推进而逐步展开,不仅实行绩效考核制度的时间普遍较短,在绩效考核形式上也显得比较单一,通常都是以单纯的KPI绩效考核为主,考核内容的全面性根本无法保证,而在员工能力素养、工作表现无法充分体现出来的情况下,绩效考核的工作效果也必然会随之受到影响。例如在出勤考核方面,很多国企都只是按照指纹打卡的方式进行考核,并根据员工打卡情况计算其出勤率,如果员工存在打卡后外出等情

况,那么考核结果的真实性就会受到很大影响。

2.4 考核结果

业绩考核结果既能反映一定时期内员工的工作业绩,又能反映员工的工作能力、单位的人才流动状况、人才储备情况等。把考核结果与员工的薪酬、晋升、激励等挂钩,才能真正实现考核结果的运用。当前,一些国有企业只是简单地把绩效考核结果与单位员工的薪酬挂钩,并没有把绩效考核结果与员工升迁、激励挂钩。而有的考核是一团和气,不扣分不定级,使绩效考核流于形式,将这种考核结果与薪酬挂钩,本身就挫伤了优秀员工的工作积极性,能力业绩突出的员工不利于企业选拔和培养优秀员工,更不利于企业的长远发展。

3 绩效考核创新策略

3.1 明确考核目标

为实现对人力资源管理的有效创新改革,使绩效考核工作能够更具针对性,国有企业还需充分联系自身经营管理现状,对绩效考核的具体目标进行合理设计,同时积极围绕绩效考核目标来展开各项绩效考核工作。一般来说,由于企业绩效考核基本都是以提升企业整体绩效为终极目的,因此在进行绩效考核目标设计时,必须要将现阶段或未来一段时期内的企业战略目标明确下来,之后再对这一战略目标进行细化分解,逐步确定高层领导干部及各部门、各个岗位的工作目标,使企业战略目标的实现能够变得更加具体、可行。同时,由于企业战略目标与生产经营现状间必然会存在一定差异,各部门、各岗位业绩与相关工作目标相比,也同样会有所不同,因此在确定具体工作目标后,国有企业还需要对工作目标做出进一步调整,从实现工作目标的角度出发,将当前企业的人力资源需求明确下来,之后再根据各部门、各岗位的人力资源需求来确定最终的绩效考核目标,使员工能够在绩效考核工作的激励下逐渐实现能力素养、工作积极性的提升,最终满足企业战略目标主导下的岗位人力资源需求。

3.2 制定指标体系

国有企业要建立绩效考核小组,由企业主要负责人或工会主席任组长,纪检、人事等部门负责人组成,分工明确,责任到人。其次,要制定出适合企业发展和实际的绩效考核方案,制定出符合企业实际的考核指标体系,用制度约束绩效考核工作的有效实施,使考核工作科学合理地开展。建立指标体系时,可以运用关键绩效指标法、目标管理法等,在具体指标设置上,要根据不同岗位、不同部门的具体任务,合理设计指标内容。第三,确定绩效考核指标,构建指标要合理,考核指标既要与企业未来的战略发展目标相结合,又要能全面反映企业的经营特点,同时又要能为企业员工所接受。既要体现岗位特点,又要能反映所做贡献,绩效指标应充分体现多劳多得的管理原则,树立“同岗位、同能力、同业绩、同报酬”的观念,绝不能简单地实行同工同酬。

3.3 创新考核方式

面对单一的绩效考核方式,国有企业在绩效考核改革中

还需提高对考核方式创新的重视,根据各岗位绩效考核的实际情况来对多种绩效考核方式进行灵活应用,使企业绩效考核方式能够逐渐趋于多样化,为准确、全面的绩效考核结果获取提供支持。例如,在出勤考核方面,除了要采取打卡考核的方式外,对于工作场所相对固定的岗位,同样还需通过随机查岗的方式对员工出勤情况进行考核,以获取更加真实的员工出勤信息,以有效杜绝部分员工“出工不出力”的情况。而在针对工作态度、工作能力等方面指标的考核中,则需要将被考核者上下级、同级别同事、工作服务对象、其他部门工作对接者等纳入评价主体中来,以实现对员工工作态度、工作能力的准确评估。

3.4 高效利用考核结果

国有企业在推进绩效考核工作时,必须树立“不为考核而考核”的观念,以考核为目的,以更好地实现企业人力资源管理,发挥绩效管理对人才建设、企业发展的促进作用。确定考核分数并非最终结果,考核只能证明该名员工以前的表现,在英语中是过去时,但也要尊重考核结果。怎样利用考试成绩来激励后进,激励先进,是各部门需要思考的问题,要合理利用考试成绩。第二要明确考核结果的落实,可以采用将考核结果与员工职级晋升、职称评定、薪酬发放、奖励评优挂钩等方式。比如一个企业的一个员工两年业绩都保持优异的业绩,可以考虑把这个员工作为中层后备干部进行重点培养,以此激励全体员工对业绩的重视,也可以对业绩优异的员工及时给予奖励和兑现。对于考核连续不合格的员,可采取单位内部通报批评、降低岗位等级、取消评优资格等措施。对于确有困难的职工,要通过职业技能培训、企业内部转岗等途径,将职工安置到合适的岗位上,不能直接扣减工资,以免造成不必要的人员流动。

结束语

综上所述,创新绩效考核制度能够改变僵化的人力资源部门管理,进而激发国企活力。因此,国企要提高绩效考核的重视度,制定行之有效的措施,加强绩效考核的实施力度,进而更好地促使国企发挥经济价值和社会价值。

参考文献

- [1]陈映如.论国企人力资源管理绩效考核的问题及改革建议[J].管理学家,2020(20):115-116.
- [2]黄芯.国企人力资源管理中创新绩效考核的问题研究[J].中国民商,2020(3):154.
- [3]陈昂.国企人力资源管理绩效考核中存在的问题及对策分析[J].企业科技与发展,2020(7):194-195.
- [4]张艳霞.国企人事管理绩效考核存在的问题与对策研究[J].经营者,2020(1):209-210.
- [5]陈昂.国企人力资源管理绩效考核中存在的问题及对策分析[J].企业科技与发展,2020(7):194-195.
- [6]陈景然.绩效考核在国企人力资源管理中的问题分析和策略探究[J].商讯,2020(25):189-190.