

国企人力资源管理中绩效考核的设计研究

孙红平

湖北省石首市绣林办事处，石首市天然气有限公司

摘要：国有企业，一直是国家经济发展过程中十分重要的载体，在当前社会背景之下，国有企业在不断追求转型改革，以推动国有企业更高质量更效率的可持续性发展，而在国有企业之中人力资源管理工作是极为重要的，在人力资源管理体系里绩效考核可以有效发挥对于人才的约束作用、激励作用等等，可以提升国企员工的工作质量，工作效率，推动企业的高质量发展。基于此现在更应该加强对于国有企业人力资源管理中绩效考核的设计和研发，有效的推动国企人力资源管理工作全面落实和高效开展，那么本文就结合国有企业现有人力资源管理体系中绩效管理系统设计和绩效考评结果应用两方面分析，如何才能提升人力资源管理效果，促进国有企业的高质量发展。

关键词：国有企业；人力资源管理；绩效考核

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.02.075

引言：在现有经济新常态背景之下，国企传统的人力资源管理模式已经不能再适应新时代的实际发展需求，也无法推动国有企业的进一步转型升级，为此现在加强对于人力资源管理力度，而加强绩效管理考核的创新性研究和设计就具有极为重要的现实意义，目前相关的管理者应该从多个角度优化人力资源管理模式，最大限度的开发人才的潜能，使人才推动国企的发展，中国的发展，促进中国梦的实现。

一、相关理论概述

1. 绩效考核的相关内容

想要真正落实人力资源管理工作，实现绩效考核的高效性高质性，那么就应该加强对于人力资源考核相关内容的研究，针对内容入手来开展革新，而目前国有企业的绩效考核内容，主要是要对各位职工的实际工作内容进行全面界定，明确职工在怎样的工作期间之内，需要完成怎样的内容，具体可以分为绩效考核指标和绩效考核项目。绩效考核项目是指在对员工进行绩效考核过程之中，主要是依据于哪些方面来进行考评，从国有企业当前发展的实际状况和人力资源管理体系实际发展情况来看，国有企业的绩效考核项目，主要是有职工工作态度，工作能力，工作业绩三个方面。而绩效考核指标则是在绩效考核项目之上的细化，是具体化的内容，甚至在现有人力资源管理体系中可以细化到对职工的组织能力，创新能力，沟通能力等等小方面进行考核。通常情况之下，国有企业在进行这些绩效考核标准设定的过程之中，都会从质量、成本、时间和数量等4个方面入手。当然绩效考核的设定并不是单一的内容，而是极具复杂性和系统性，根据与职工的不同工作不同岗位，设置的绩效考核指标也会有极大差异。

2. 绩效考核的基本原则

在人力资源工作开展过程之中，想要将绩效考核落于实处，使得绩效考核能够被广大员工所接受，那么就必须要绩效考核开展的基本原则，但是绩效考核的基本原则十分复杂，在这里以其中最为重要的三项基本原则来展开分析：其一要落实公平原则，绩效考核制度的建设一定要本着公平公正的原则，不然就会让职工诟病，让职工对于绩效考核产生有抵触情绪，从而员工就会对于绩效考评的结果产生质疑，影响绩效考核效果的发挥。其二，必须要遵循结果公开原则，也就是说每一次在给员工开展完绩效考评工作之后，就要将绩效考评的实际工作结果事无巨细的给员工公开，目前各国企开展的绩效考核，都是民主的绩效考核，而将结果公开也是民主的一部分。一方面考核对象能够在考核结果之下思考自己工作过程之中的优点和缺点，从而取其精华去其糟粕，也可以去看一看其他员工和自己的差距，以此来对自己有一个激励和砥砺。另一方面对于考核成绩相对较差的员工来说，公开考核结果也能让他们在心里明确自己的实际工作状态，在之后依据考核结果，进行嘉奖时也不会有过多的情绪波澜，也从侧面证明将结果公开，可以为后续工作的顺利开展奠定基础。三是必须要做到奖惩结合的原则，企业绩效考核的最终目的并不是给员工公布结果，而是要让员工在看到结果之后，进行缺点的改进，优点的发扬，那么必不可少要辅助奖惩结合的制度，并且在现阶段对人才需求量极高的状态之下，要将奖励和惩罚力度的进一步加大，通过这样的正向激励反向激励手段，促使员工能够在自己已有的水平之上不断得到提升，保证企业的人才供给促进国企的可持续性发展。

二、企业绩效管理对国有企业人力资源的影响

目前人才已经成了各国企发展过程之中所必不可少

的一个要素，同时也是支撑国企转型升级可持续性发展的重要要素，而现有国企在实际开展人力资源管理过程之中，必须时刻以发掘人才，培养人才为根本，可以通过相应的绩效指标任务调整奖惩结合等方式，提升国有企业人员的工作效率，提升国企的工作质量，促进国企的转型升级，促进国企各个部门的业务水平提升，进而使国企从现有的发展瓶颈状态中逐步脱离出去，提升国有企业的市场竞争力，使国企更好地融入于社会主义市场经济体制之下，帮助国有企业营造更加良好的经济效益以及社会效益，绩效管理并不是一个一成不变的工作流程，他是一个动态的变化的管理过程，因此想要将绩效管理工作落实的更加完善和良好，那么就必须要加强和员工进行沟通和交流。人力资源相关工作人员的重要任务也是和职工进行沟通，这是做好人力资源管理的前提，也是做好绩效管理的前提。具体来说，现在在实际进行绩效管理工作确定时，需要和职工进行沟通交流，明确每一名职工的绩效管理指标，明确每一名职工的实际工作内容，而作为相应的人力资源管理部门的领导，更需要在每一名员工现有的认识基础之上，和员工进一步的阐述清楚他们所需要负担的工作责任，帮助职工解决在工作过程中可能会出现的一系列问题。

三、绩效管理系统设计研究

通过笔者对于自己所在国有企业的绩效管理工作实际调查研究发现，目前在人力资源管理过程中，还存在有一定的问题和弊端，导致目前的企业内部并没有构建出科学有效的绩效管理体系计划，使得绩效管理工作在落实过程中存在有一定问题，也没有得到整体的优化和良好的设计。通常来说目前国有企业在进行绩效管理系统设定时，应该包含有五个部分的内容：第一，绩效计划的制定，第二绩效指标体系的制定，第三考核运作体系的制定，第四绩效考核实施，第五绩效反馈面谈，整体工作流程是持续性的，是闭环的，如果可以将这五部分绩效管理设计更加完善，并且真正落于实处，则可以有效改进现有人力资源管理工作，可以强化绩效考核的作用，使员工都能积极主动具有极高责任心的融入于现有国企工作之中，为此本文就结合国企的实际情况来总结绩效管理体系设计方法。

1. 绩效计划制定

绩效计划制定直接关系到整体人力资源管理过程中，绩效考核的深入性、科学性和合理性，为此国有企业相关人力资源管理者，在实际进行绩效计划制定时，必须从企业的实际工作内容，企业实际发展状况，企业所处发展阶段，企业员工实际情况多方面考核，并且要始终将绩效考核与公司的发展战略，岗位实际需求进

行紧密联系，为此在笔者所在国企中开展绩效计划制定时，从以下几点出发：第一，全员绩效管理理念培训。现在很多国有企业的相关管理人员认为，开展绩效管理是人力资源部门的事情，与其他部门无关，也无需进行过多的思考和研究，而现在必须要加强全员绩效管理理念的培训，使大家充分意识到绩效管理是公司全体员工所需要参与的一项工作。现在笔者所在国企就会邀请相应行业的专家来企业内部进行相应的座谈会举办，组织所有的领导全部积极参与到座谈会之中，加强对于绩效管理理念的学习以及加深对于绩效管理重要性的认知，结合国内国有企业的各种绩效管理案例来进行实际的分析。同时现在国有企业也可以通过人力资源管理部门来开展相应的绩效管理理念培训，使公司全体员工全部意识到绩效管理考核的重要性，并提升对于绩效管理考核的认知深入程度，为后续绩效管理考核的全面落实，顺利开展奠定基础。第二，绩效战略分析。绩效管理是人力资源部门开展工作的重要手段，同时也是对员工进行综合性管理培养和发展的主要方式，往常在进行绩效管理以及绩效计划制定的过程之中，大多都是直接依据于人力资源工作日常开展的实际情况来制定，但是现在必须要对这样的思想进行进一步转型深化和升级，要将绩效计划的制定和企业的实际发展前景进行融合，真正确保人力资源的发展方向与国有企业的发展方向具有一致性。细化来说，国有企业的发展规划部门应该将国企未来一季度甚至是一年之中的发展目标经营方向，和人力资源部门进行沟通和交流，人力资源部门再结合规划发展部所制定的各项发展要求来给相应的人员进行绩效计划的制定，这样在完成绩效计划的同时，就相当于完成了国有企业的发展目标，促使各部门的工作效率得到提升，促使国有企业的高质量发展，可持续性发展。第三，要进行工作岗位分析，国有企业各部门的工作具有极大差异性，而部门数量也较多，为此在进行绩效计划制定时，必须要结合各个部门的实际情况，尤其是针对财务技术生产，这些部门的工作人员的工作内容都具有极强的专业性，在进行绩效计划设定时需要考虑实际情况，考虑员工技能保障绩效指标的科学性和合理性。

2. 绩效指标体系设计

绩效指标体系设定要依据于绩效计划制定，然后再结合国有企业实际战略发展需要，根据于各个部门的年度工作总结以及下年度的工作计划，进行全面的分析整合，以此来制定较为完善的科学的绩效指标体系。以笔者所在单位人力资源部门人事专员为例，在进行绩效指标体系设计的过程之中，主要涉及了三方面：第一，工作业绩方面占比40%，工作态度方面占比20%，工作

能力方面占比重40%。以此来对该人事专员进行年度绩效考核，并且在实际开展绩效指标体系设计之前，还需要与相关部门的领导人员、企业的管理者决策者以及企业员工进行沟通和交流，充分将绩效指标体系设计的更符合实际情况，更符合企业实际需求，使其最终落实时更加科学合理有效。

3. 绩效考评运作体系设计

在绩效考评计划以及绩效考评体系建设完成之后，就相当于完成了前期的准备工作，接下来就需要对于绩效考评运作进行全方面的落实研究，在绩效考评运作体系设计中，可以从以下四点出发：第一要建立相应的考评组织，为保障绩效考评的公正性以及绩效考评的科学合理性。目前国有企业应该将集团主管人事的副总作为考评的小组长，将其他副总作为小组考评的副组长，并将人力资源管理部门主任以及其他部门主任共同纳入相应的考评组织之内，一同进行考评工作的开展，这样在实际进行考评工作时既有人力资源的相关专业，人士同时也有各个部门的专业主管人员，这样对于员工进行绩效考评才更加准确合理和科学。第二，要明确考评指标、考评者与与被考评者。现在在实际开展考评过程中，必须要依据于企业的实际发展情况，将企业的战略目标合理进行分解，再结合之前所设计的考评计划以及考评体系，对每一位工作人员进行全面考评，同时需要明确小组成员，要统筹整体的绩效考评工作，各部门的中层管理人员是各个部门的考评者，而每一位基层工作人员则是被考评人员。第三，要明确考评方式，目前在国有企业之中常用的绩效考评方式，一共有两种，第一种是KPI考评法，另一种是360度绩效考评法，在笔者单位实际贯彻落实绩效考评过程之中，最经常使用的就是KPI考评方式。第四，必须要明确考评时间，考评周期要根据国有企业的实际发展速度，还要判断企业员工的实际工作开展状况，因为开展绩效考核也是对于员工的一种激励，如果企业员工近来工作状况不太良好，那么也可以适时的进行半年度绩效考评工作的开展，以此来给相关工作人员敲响警钟，使他们的责任心、工作积极性得到提高，一般来说现在国有企业采用的是半年度考评相结合的方式。

4. 绩效考核实施

在明确绩效考评运作体系之后，国有企业应该严格按照之前所制定的各项方针政策来组织实施考评，尽可能全面准确的获得考评结果，在实际考评过程之中首先考评小组应该对各个部门的中层管理者进行面谈，然后再由中层管理者组织基层工作人员进行面谈，在实际面

谈过程之中，不仅仅需要针对员工的工作能力、工作态度、工作结果等等进行沟通和交流，同时还应该咨询员工，对于现有的绩效考评的看法，要让员工积极主动的表达自己的对于企业实际发展状况的看法，对于绩效考评的结果有何意见等等。通过详细完善的面谈来进行考评结果的确定，以及来开展考评结果的审核，使得考评更加落于实处，才能更进一步准确地反映个员工的工作状况以及各岗位的业绩，同时考评小组也需要不断针对现有的考评计划，考评体系，进行优化和总结，以期提升员工的潜力，让企业可以培养更多优秀的员工，留住更多的人才。

5. 绩效考评结果应用

绩效考评结束之后，需要将绩效考评结果实际运用于下一阶段的工作过程之中，主要可以从以下几方面开展：第一，奖金分配，岗位升级。员工的绩效考察情况，直接反映了员工前一段时间的实际工作情况，为此可以以此为标准给员工开展奖惩制度的贯彻落实，对于绩效考评较好的员工可以给予物质上的奖励，也可以给予岗位的晋升，这样就可以改变国企原本论资排辈的原则，让年轻的员工也有工作干劲，真正改变国企，原本落后的风气，使国有企业的活力可以最大限度的得到迸发，同时也可以调动员工的责任心以及工作积极性，主动性。第二，要进行员工培训开发，针对绩效考核的结果，可以明确员工在实际工作开展过程中有哪些问题和弊端，也可以针对员工暴露的这些问题，组织员工开展培训，有针对性的提升员工的工作能力和工作素养。第三，要开展岗位调整，根据绩效考核结果，也可以对于员工有一个更新颖的认知和全面的认知，如果发现员工的实际特质不符合他现有的岗位，可以针对他的特长来进行岗位调换，以此来使员工可以在适合自己的岗位之上，最大化的发挥自己的潜力。

结束语

综上所述，目前国有企业绩效管理中存在有一些问题，致使绩效设计的科学性较差，实际运用效果较弱，这些都不利于国有企业的转型升级，也不利于国有经济的进一步发展，为此目前必须要针对国企人力资源管理中的绩效考核，进行全面的优化设计和总结，提升国有企业的绩效考评水平，促进国有企业的可持续性发展。

参考文献

- [1] 王昊. 国企人力资源管理中的绩效考核问题与革新建议 [J]. 中国中小企业, 2021 (06): 138-139.
- [2] 张凤伟. 国企人力资源管理中的绩效考核工作创新研究 [J]. 商讯, 2021 (15): 193-194.