

企业员工绩效管理在薪酬体系中的应用

杨旭

内蒙古电力(集团)有限责任公司包头市九原供电分公司 内蒙古 包头 014060

[摘要]绩效考核是企业管理者对员工的工作业绩及取得成绩进行评估而开展的一项管理活动。当前,多数国有企业都根据自身实际情况,制定了形式多样的绩效考核制度。鉴于此,本文通过对部分国有企业开展绩效考核的现状进行分析,梳理总结绩效考核过程中存在的主要问题及原因,并根据问题提出相应的解决方法,旨在为项目提供参考。

[关键词]企业员工绩效管理;薪酬体系;应用

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2020.02.1988

1 员工绩效考核概述

1.1 员工绩效考核的概念

绩效考核是一套工作体系,组织要根据自身的实际情况以及战略规划制定出不同岗位的绩效考核标准,为了促进企业目标顺利达成,各岗位人员要按照目标进行执行,目标完成后,可以获得相应的奖励。绩效考核是一个动态的过程,既体现着管理者的管理思想,也是员工工作效率的评估,通过绩效考核,员工知道自己应该做什么,并且怎么样做才能够得到组织的认可以及肯定。绩效考核可以极大地激励组织员工为了目标更加努力,帮助企业构建和谐竞争的工作氛围。

1.2 员工绩效考核的作用

首先,员工方面。员工通过绩效考核体系,可以明确自己的岗位职责,在工作中哪些行为是有效,哪些行为是无效甚至违反纪律。通过绩效考核,员工可以知道自己的工作需要达成什么样的标准,并发现工作中所存在的不足,进行改进。绩效考核标准有利于挖掘员工的工作潜能,让员工在组织的帮助下实现更好发展,对考核结果的评估,有利于激发员工的工作积极性,一些员工会为了获得更为满意的考核结果而更加努力。团队绩效也可以反过来激励员工,增强员工的组织归属感。其次,管理者方面。绩效考核可以让管理者更清楚的了解员工的实际工作情况,帮助员工共同分析工作中所存在的问题,实现上下级之间的有效沟通,管理者可以依据绩效考核结果持续完善管理,进行科学的管理决策。提高绩效的方法也可以激励员工针对不同员工的岗位特征进行培训,制定发展规划,为企业做好人才的储备和培养。最后,企业方面有效的绩效考核制度可以让员工将个人的工作表现状况和组织的发展目标紧密结合。绩效考核可以激励员工挖掘自身潜能,也是对员工的合理配置。

2 国有企业绩效考核现状

2.1 绩效考核的目的不明确

要在企业开展绩效考核,首先就要弄清楚为什么要开展绩效考核,绩效考核最终要达成的目的是什么。如果搞不清楚这个问题,后续所有工作的开展就如无头苍蝇一般,没有方向也会缺乏稳定性和长久性。当前,很多开展绩效考核的企业,虽然制定并推行了绩效考核制度,但是在实际应用过

程中考核的灵活性比较差。绩效考核的作用仅限于年底的经济兑现,日常工作考核显得无足轻重,容易导致员工将主要精力放在上级安排的工作上,缺乏工作的主动性、积极性,更谈不上工作创新或者超额完成工作任务,长此以往,企业内部和员工之间很难形成你追我赶、比学赶超的积极工作氛围。

2.2 绩效考核的内容与实际脱节

很多国有企业没有对自身的实际情况进行深入的分析,没有结合自身特点制定切实可行的考核方案,考核内容与实际脱节,关键的考核指标没有普遍性,导致考核空泛化缺少实际内容。以部分单位开展的绩效考核为例,最初的考核内容设置比较宽泛,只是分为“思想品行、工作能力、工作态度、工作业绩、廉洁从业”五个方面,每个方面单项各二十分,具体的考核内容指向不明确,没有具体的可量化操作的指标,对公司每个岗位、每个层级的人员都是一个标准,没有考虑各个层级或岗位的特殊性而进行专门的细分或者分类考核。

2.3 绩效考核往往流于形式

因为考核结果对大多数员工的影响不大甚至没有任何影响,所有参与考核的人都认为考核只是走个过程、做做样子,最终的考核结果没有约束力,使得绩效考核流于形式,难以对员工产生应有的促进推动作用,长期下来更会造成工作氛围不浓、工作积极性不高等影响。与此同时,多数单位的考核周期为半年、甚至一年,考核周期过长,无法与员工的日常工作情况挂钩,对其月度的薪酬没有影响,员工看不到考核给自身带来的实际效益,考核的及时激励作用就显现不出来,也使得绩效考核容易流于形式。

3 国有企业绩效考核存在的问题及造成问题的原因

3.1 绩效考核的标准设计不够科学

如何确定考核标准是国有企业在开展绩效考核时面临的一个非常重要且难以解决的问题。许多国有企业开展绩效考核时比较注重难以量化的指标,如工作态度、工作能力、日常学习等等,而忽视对可量化的指标如工作业绩、工作完成量等的考核。同时,国有企业涉及的岗位种类繁多,各个岗位的工作标准大不相同,针对不同的工作岗位,在考核标准确定时并未设置分别的考核指标,只是粗泛的从工作业绩方

面进行统一考核，最终的考核效果难以做到公平公正。一方面由于许多企业考核目的不明确，导致其制定的考核标准过于模糊。

3.2 绩效考核的结果缺少透明度

绩效考核通常是以一个单位为整体，因为参与考核的人员只是对本部门人员较为熟悉，不可能了解单位每个员工的工作开展情况，这使得评议及打分在很大程度上靠的是考核者个人的主观判断和日常印象，与被考核人员关系的亲疏决定了打分的高低，无法体现被考核人的工作能力、业绩等真实水平，在一定程度上影响了考核结果的科学性和真实性。同时，多数企业在进行绩效考核后并没有及时进行结果反馈，只是领导层之间或者一定的范围内进行了结果通报，参与考核的员工无法了解当时的考核结果，也就不能及时对工作进行调整改进。出现这种情况的原因大多是领导层担心考核结果一旦反馈给员工，很难保证每个人都满意，相互之间会比较，容易产生副作用，甚至降低员工的工作积极性。

3.3 绩效考核的结果应用有待加强

基于考核结果的不及时反馈或未反馈，参与考核人员对自身需要工作哪些方面表现良好、哪些地方表现不足需要改进无从了解，没有了改进努力的方向，下步的工作提升就失去了方向；绩效考核的结果与员工的薪酬、福利等没有做到关联，也就达不到绩效考核应有的效果，进而无法对考核优秀者进行相应的奖励、培训或者晋升。

部分国有企业开展绩效考核，其结果仅仅作为员工日常管理的一种形式，真正在实际操作中很少将结果运用到员工的晋升或工作调整中，绩效考核的调整提升作用难以得到发挥。另外，因为各种原因，绩效考核多数情况下只是停留在薪酬激励层面，对员工个人成长提升并未起到很好的作用。

4 企业员工绩效管理改进策略

4.1 增强企业管理者的绩效管理意识

第一，国企三年改革行动，越来越多的企业管理者注重员工绩效管理的重要性，不仅提高管理者的绩效管理意识，更要提升管理者绩效管理的专业知识，提高绩效管理的水平。

第二，增强管理者的“信心”。管理者对绩效管理“动心”了，还要让管理者“放心”。绩效管理做得好，可以实现企业和员工的双赢；做得不好，反而会使企业员工怨声载道，不仅没有帮助提升员工业绩和实现战略目标，反而使业绩下滑，出现难堪的局面。要怎么样让管理者“放心”呢？一套科学、可行、可操作的绩效管理体系必不可少。企业人力资源部门作为绩效管理的主要统筹执行者，需要做好数据的收集整理，制定绩效管理的规划，例如，对公司现有员工的数量、工龄、学历的统计，对员工流动率等进行统计分析，指出绩效管理所能带来的效果，使管理者对绩效管理

充满信心。

4.2 做好绩效管理工作计划并建立指标体系

管理者下定决心要推行绩效管理之后，就要开始着手制定绩效计划和构建绩效指标体系。按照企业发展战略和生产经营管理目标任务，确定各级组织机构（项目团队）的考核整体计划，结合员工绩效考核指标体系，将考核整体计划分解至每一位员工，合理确定考核目标、内容及评价标准，作为员工绩效计划。合理设置考核指标和评价标准，需要按照规范的程序，公平公正的对员工进行考核评价，充分体现“多劳多得、少劳少得、奖优罚劣、奖勤罚懒”的基本分配原则。绩效管理指标可以从“质”和“量”的两个方面考量。“质”的方面是对员工工作业绩进行综合评价，考核员工“干好干坏”，可结合员工工作质量、工作状态、工作效率、工作能力、绩效贡献等因素，按照“奖勤罚懒、奖优罚劣”的原则设置指标体系。“量”的方面用于对员工在考核周期内完成的工作任务量进行的考核评价，主要考核员工“干多干少”，可结合员工岗位职责、业务评价结果等因素对业务进行量化，根据业务分配结果对员工在一个考核周期内承担工作量的客观评价，体现“多劳多得、少劳少得”的分配原则。

4.3 运用科学系统的方法进行绩效管理

“360度考核法”是目前很多企业采用的一种考核方法。要实施有效的绩效管理，做好绩效评估这一环节很重要，要运用科学系统的方法，才能达到绩效评估的目的和效果。“360度考核法”是“立体”的绩效评估，它通过多方绩效信息的反馈、补充和比较，更准确地做出评价，包括上司、同事、下属、客户（包括内部客户和外部客户）等的评价，从不同角度不同方面对被评估者进行评价，保障评估的全面性，以提高绩效评估的科学性与可靠性。

结语

综上所述，国有企业绩效考核涉及面广、相关环节的设计较为复杂，考核过程中存在诸多变量，考核结果也往往难以让多数人满意，对此，企业管理者应当有充分认识，要认真加以研究分析，不断完善考核制度，积极强化考核结果的运用，进一步激发员工的工作积极性，进而达到企业与员工双赢的良好结果。

参考文献

- [1]魏展.探讨企业员工绩效考评与薪酬体系设计[J].现代商业,2013(30):2.
- [2]王雪霜.绩效考核在企业薪酬管理中的作用[J].现代经济信息,2019,(10):138.
- [3]余晓裕.薪酬和绩效管理在电网企业人力资源管理中的应用[J].中外企业家,2017(52):2.
- [4]朱军.国有企业改制后绩效与薪酬管理体系优化问题与路径探析[J].全国流通经济,2019,(18):102-103.