

人力资源绩效考核管理问题研究

李继英

山东汶上经济开发区管理委员会 272500

[摘要]绩效考核在人力资源管理中可以起到重要性的作用，因此企业管理者要认识到人力资源管理绩效考核中存在的问题，并结合行业情况采用合理的方法完善人力资源管理的绩效考核，这样才能发挥出绩效考核在人力资源管理中的重要作用，提升企业人力资源管理的水平，实现人力资源的优化配置，从而提升企业的核心竞争力。鉴于此，本文主要分析人力资源绩效考核管理问题。

[关键词]人力资源；绩效考核；问题

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.11.1073

1、引言

在现代企业中，越来越关注人才在企业发展中的重要性，企业在竞争中，也展开了对优质人才的竞争，这是提升企业核心竞争力的关键。而就目前人力资源管理工作来看，企业在人才管理中，相应的绩效考核工作开展不足，绩效考核缺乏规划和科学指标确定，绩效考核有失公平公正等，致使整体人力资源管理效益低下，对此，需要企业在人力资源管理中，提高重视度，并积极做好人力资源的绩效考核工作，这对于企业长远发展而言至关重要。

2、绩效考核概述

2.1 绩效考核的方法

(1) 按照绩效考核不同主体可以采用的方法

1) 自我考核。自我评价和反省自己的态度行为，主要途径是述职和自我鉴定。通过自我考核，人们可以自觉地检查和反省自己的行为，提高内驱力，能够及时发现自身行为的不足之处，对好的方面进行发扬，不好的方面予以扬弃。

2) 上级考核。由于上级领导对下属人员能够进行直接领导，能够清楚地了解下属人员的工作情况，因此上级领导的考核意见的权威性较大。然而由于一部分上级领导在考核过程中会掺杂主观臆断，严重影响到了绩效考核的客观性，因此绩效考核必须与日常考核结合起来，这样才能保证绩效考核的公正性与客观性。

3) 同级考核。同级考核主要是指同级人员评价其他人员行为的方法，由于同级人员承担着相同的工作内容，心中对应该有的表现和应尽的职责有充分地了解，能够准确地评价他人的行为。然而由于不同人们之间有好恶之分，关系也有亲疏之分，在同级考核过程中要努力做到去伪存真。

4) 下级考核。下级考核主要是上级接受下级进行考核的一种方法。

(2) 按照绩效考核的内容和时空不同可以采用的方法

1) 综合考核。通常情况下企业管理者处于显要的位置，责任重大，能够对企业生产经营起到重要性的作用，因此对管理者进行奖励的过程中，需要丰富的材料，联系他们一贯的表现，结合实际业绩，综合考虑道德品质和德才素质等因素。

2) 平时考核。实际上平时考核是一种对绩效进行持续记录的方法，属于量积累的过程，平时考核的基本要求是严格制定相关日常登记制度，为综合考核提供可靠详细的客观数据。通过平时考核可以获得详实准确的第一手材料，降低绩效奖励随意性的发生。

3) 阶段考核。这种考核方法是一种有规律、周期性的方法，可以按照行业门类、不同对象和任务性质来划分阶段。

3、人力资源绩效考核管理问题

3.1 人才激励制度不够完善

当前很多企业制订了一些激励人才的策略和方案，但激励机制形式化比较严重，无法落实处优秀员工身上，同时奖励力度也比较小，无法满足企业员工的需求，从而起不到激励员工动力的效果，久而久之，企业员工工作的积极性越来越低，失去对企业的归属感。另外，员工薪酬也没有科学的管理体制，普通员工和优秀员工在精神层面和物质层面取得的收获并没有实质性差距，从而影响优秀员工工作的热情和动力。

3.2 企业的发展模式存在不足

员工的积极性如何，会直接对其办事效率、工作业绩造成巨大影响，但在传统的人力资源管理体系下，尽管员工的薪资待遇相对可观，但却缺乏科学、专门的绩效考核机制，这就使得许多员工安于现状，缺乏工作激情与创造力。例如，许多单位单纯从给予员工优厚待遇方面考虑，而忽略了对其工作能力、表现等方面的考核，这就使得绩效考核等缺乏公平性，使得员工形成“干好干坏一个样”的错误思想，自然不愿在工作中积极进步，力争上游。

3.3 绩效考核指标的设计不够合理

因为企业的人才队伍建设与管理是一项复杂、长期的任务，它要求做好组织制度设计、员工培训、绩效管理等一系列日常工作，唯有完成这一系列目标才能说是做好了人才队伍建设工作。因此，绩效考核、人力资源管理就要兼顾这全部的内容。但事实上，当前许多企业单位的人才考核体系建设工作无法做到万无一失，许多考核指标的设计有所疏漏，这就使得绩效考核体系无法充分发挥其应有的指导作用。且不同行业、同一行业内不同单位、甚至同一单位内的不同子

公司在绩效考核上可能因为实际情况的不同呈现千差万别、参差不齐的特征，这就影响了绩效考核体系的一致性与标准化问题。

4、科学搭建企业人力资源管理绩效考核框架的对策

4.1 正确认识绩效考核，完善绩效考核制度

绩效考核是加强企业人力资源队伍建设的重要举措，是促进工作落实的重要抓手。企业在人力资源管理中实施绩效考核工作，目的十分明确，就是要以绩效考核为抓手，通过年初布置、过程监控、年终检查、综合考评等方式，增强各部门员工和领导的目标意识，激励各部门按照公司的工作目标和总体思路，将工作落到实处，确保全年总体目标的有效实现。

对此，相关企业要全面提高对绩效考核工作的认识。各级各部门要以“确保政令畅通、狠抓工作落实”为重点，主动做到在谋划工作时心系大局，在执行决策时服从大局，在部署工作时服务大局，要加强对绩效考核工作的组织协调，完善绩效考核制度。

4.2 优化绩效考核指标选择，促进考核科学化

对于目前多数企业的绩效考核工作中考核指标不科学、不合理的问题，必须要积极采取措施来解决。要认识到一个科学合理的绩效考核体系构建至关重要，这其中，员工绩效考核的指标选择是关键。对此，要强化员工职位分类管理机制。在岗位设置上注重合理性，实施岗位分析，构建与之相适应的配套管理体制，通过股份制改革时机把握，让相关职务和岗位实现有效的分类或合并，确定好相关岗位内容、标准、任职条件、晋升方向等。并为不同的职位设定对应的薪酬制度。要进一步优化员工评价体系，科学选择相关的考核指标。

在不同的岗位绩效考核中，要有不同的指标，并对相关指标进行权重的计算和分析，确保考核体系科学构建。相关的绩效考核标准也应该和企业的员工岗位相匹配，和企业的工作实际相联系。

4.3 细化内容，以沟通营造以人为本的科学化管理氛围

企业应加强有效的绩效沟通。有效的绩效沟通是促进绩效结果应用的基础工作，脱离了绩效沟通，绩效考核内容也很难达到成效。一般而言，包括：考核结果形成的不同见解沟通、引导员工的自我认识（如积极认识和不足认识）以及共同制定改进策略。

考核结果的不同见解沟通主要是发扬对员工的个人关怀，以及对员工真实需求的了解。在面对绩效考核结果时，员工可能会产生疑惑和不同的观点，管理者以倾听者的姿态积极沟通与协商可以对长期的绩效考核产生莫大的裨益。另外，引导员工科学认识自我是绩效考核工作过程中坚持循环反馈原则的重要工作。大多数情况下，员工在自己岗位上的工作行为比较盲目，对自身的优缺点认识都比较欠缺，管理

者通过帮助员工对自我产生更清晰的认识，也会通过企业内部社交网络进行积极工作行为方式的引导与渲染。更进一步地制定相关计划，是整个沟通工作的升华，明确地针对现存问题进行一定程度的处理与化解，促进企业内部的协调性提升，更好地推动员工个人发展和企业长期发展。

4.4 确认绩效考核的工作职责

在绩效考核过程中，企业各个职能部门在绩效考核中扮演着不同的角色，因此要对绩效考核的工作职责进行确认。

（1）人力资源部门的职责

首先，对各个阶段的绩效管理要求进行制定，为开展绩效考核工作提供技术和业务支撑，向员工普及绩效考核方面的知识并提供咨询服务工作。其次，拟定绩效考核管理工作，保证绩效考核结果能够得到有效地应用。再次，负责总结各个部门的绩效考核结果，并结合绩效考核结果汇总员工自身存在的问题，并将这些问题递交给绩效管理委员会进行严格审核。最后，就员工对绩效考核结果是否满意进行处理，及时反馈考核信息。

（2）绩效考核管理部门的职责

市场部门、运维部门、综合部门、客户服务部门等要按照部门的职责，从经营类指标、财务类指标、扣分类指标、学习成长类指标对员工和部门的绩效进行考核，例如客户服务部门需要考核员工的服务是否规范、是否受到客户的投诉、客户对其的满意程度等；综合部门负责评选优秀员工、制定员工满意度指标等。

5、结束语

完善企业的人力资源管理绩效考核工作绝不是一蹴而就的事情，脱离了企业的实际情况，忽视了员工的真实需求和工作反馈都很难做到科学化管理。同时，人力资源管理绩效考核工作也不是一个单线工作，应秉持着循环反馈的原则，基于核心内容系统性搭建，真正做到以人为本，培养员工主人翁意识。以绩效考核推动企业业绩提升的同时，积极建设企业文化，以业激励，以爱关怀，成就企业的持续发展动力。

参考文献

- [1] 杜焱. 企业人力资源管理绩效考核存在的问题及其对策探讨[J]. 企业改革与管理, 2020(18): 105-106.
- [2] 杜紫语. 人力资源管理绩效考核存在的问题与对策研究[J]. 中国管理信息化, 2020, 23(08): 117-118.
- [3] 张立群. 人力资源管理中绩效考核问题研究[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2018(09): 7-8.
- [4] 李芳. 浅谈企业人力资源绩效考核管理体系的构建[J]. 现代营销(经营版), 2018(05): 12-13.
- [5] 曹海云. 企业人力资源管理绩效考核相关问题研究[J]. 中国集体经济, 2015(10): 92-93.