

# 国有企业人力资源管理中的绩效考核问题与革新建议

尹凌雁

菏泽荷投人力资源服务有限公司

**[摘要]**在深入推进国企改革背景下,如何增强国有企业发展活力、创新力和核心竞争力,推进国有企业向高质量发展转变,成为目前相关人员关注的重要问题。通过在国有企业中推行全员绩效考核,能够有效激发全体员工的工作热情,提高工作效率,使得全体员工能够更加积极主动投身到企业发展中。因此,优化国有企业人力资源管理中的绩效考核问题,不断提高绩效考核的科学化、精细化、规范化程度,影响着企业战略目标转化和管理水平的提升,影响着企业的持续健康发展。基于此,本文重点阐述绩效考核对国有企业人力资源管理的价值,分析人力资源管理中绩效考核问题,提出有效革新的建议。

**[关键词]**国有企业;人力资源管理;绩效考核;问题;对策

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.11.115

## 引言

要想保证企业获取最大的经济效益,实现可持续运营和发展,必须要重视企业管理工作。在深入推进国企改革三年行动中,各企业加快落实三项制度改革,建立与市场经济和现代企业制度要求相适应的劳动、人事、分配机制,健全完善全员绩效考核制度。分析目前人力资源管理中绩效考核的现状,通过及时改进管理策略、优化管理机制等方式不断完善绩效考核工作,提高绩效考核质量,不仅能够调动员工的工作积极性,还能增强国有企业在市场中的综合竞争力,为国有企业长远发展奠定基石。因此,如何发挥绩效考核对人力资源管理的促进作用,促进国有企业持续健康发展,成为本文重点分析和研究的内容。

## 一、绩效考核概述和内涵

在创新驱动发展战略下,工作人员应认识到人才资源与国企持续发展的关系,要提升国企竞争力、加快转型升级,必须要重视人才资源管理,优化国企的绩效管理制度。在国企朝着高端产业链转型发展时,势必要优化内部的管理机制,促进企业管理机制、企业文化达到一流水平。但是,受限于主客观因素影响,国企在转型发展中容易受到影响。对此,国家大力提倡国企深化改革。在人力资源改革方面,要由传统人力资源管理向现代人力资源管理方向发展,为企业转型升级提供保障。从绩效考核角度看,这一概念最初来自国外,在社会经济迅猛发展的时代,市场竞争较为激励,国企迫切地需求向现代化方向转型,通过开展、优化绩效管理工作,提升国企经营能力、管理能力。在企业人力资源管理中,员工往往会立足实际发展目标,建立起适应长期发展的绩效标准,通过执行一系列工作步骤,追求期望的目标值。在企业开展内部管理工作时,绩效考核对内部员工发展、管理具有促进作用,体现出绩效考核的地位、属性和功能。在人力资源管理中,相关人员首先应按照合理、科学原则设定标准,再由员工、考核人员共同设置考核目标,然后采用适应企业长期发展的考核方式,综合评估员工任务完成进度、未来发展潜能、职责履行情况等,并将上述情况反馈给员工的方式即为绩效考核。由标准存在不同,绩效考核工作拥有多种类型:按照主体进行划分,可分类出自我考核、同事考核、上司考核、下属考核;按照时间进行划分,可归纳出定期、日常考核;按照形式进行划分,可形成定量、定性的形式;也有根据考核内容划分的考核类型。在科学甄选考核类型时,国企应根据人力资源管理、绩效考核目标,合理选取、改进。此外,绩效考核方法具有显著多样性,要求国企根据员工整体素质、综合发展水平,综合考虑多种要素选用考核方法,并坚持适应国企实际的考核原则,一方面将公平公正贯穿各个考核环节,严格、严谨开展考核工作;另一方面兼顾客观和主观之间的内在关系,遵循合理的原则。

对于绩效考核的内涵,通过落实和优化国企人力资源管理中的绩效考核机制,能够提升员工自我约束、自我管理力度,激励员工认识个人岗位职责。在实际工作中,员工可借助国企绩效考核制度、相关标准了解国企需求,以及员工考核方式,保证自身工作职责落实到位、达到考核标准,形成较强的内在约束力。同时,国企绩效考核为普通员工、管理人员搭建其互动、沟通的桥梁,便于相关人员了解员工发展目标、发展情况,推动人力资源管理和其他方面工作开展。

## 二、绩效考核对国有企业人力资源管理的价值

### (一)有效激发员工工作热情

绩效考核面向的是全体员工。通过开展绩效考核工作,能够起到约束和激励员工的作用。一方面,通过绩效考核,员工可明确了解企业的绩效考核要求,主动约束自身行为,以更加积极的态度计划工作、开展工作,增强其工作责任感。另一方面,除了约束员工行为的作用,绩效考核重点发挥着激励员工工作的作用,使其主动落实岗位责任、展现自身工作能力,有助于在企业内构建良性竞争氛围。

### (二)有效优化人力资源配置

通过绩效考核,能够客观、全面地体现员工业务素质、工作能力,为企业管理人员了解员工情况提供依据。依据绩效考核结果,相关人员可根据岗位要求合理配置员工,最大限度地发挥员工价值,帮助员工找到合适的岗位,做到人岗匹配。在配置人力资源的过程中,管理人员可结合绩效考核与员工沟通,深入地了解员工综合情况,将员工个人发展目标与企业发展战略目标结合起来,组建起稳定的人才队伍。

### (三)有效完善人力资源薪酬标准

通过实行绩效考核,能够精准衡量和量化员工某一阶段的劳动价值、业绩,根据考核结果,员工收入与劳动付出成正比,公平地分配员工利益,进而构建合理化的薪酬标准。同时,通过分析绩效考核结果,相关人员可掌握员工的发展情况,通过实施待遇、情感方面的工作,增强员工对企业的归属感,促进薪酬标准科学化、合理化。

### (四)有效促进员工专业化发展

通过开展绩效考核,建立员工绩效考核档案,一方面相关人员可通过分析考核结果有针对性地制定员工培训计划,帮助员工进行职业生涯规划。另一方面,作为一种评价制度,绩效考核可为员工晋升和发展提供借鉴,员工对照考核结果,可准确发现自身不足,主动在工作中有针对性地学习和进步,将专业素养提升到更高水平,从而具备目标岗位的能力和素养。

## 三、国有企业人力资源管理中绩效考核存在的问题分析

### (一)绩效考核制度有待完善

从绩效考核制度的建设情况看,国有企业绩效考核执行的刚性有待加大,绩效考核的透明性与公开性不足。从具体

表现来看,一方面考核内容有待健全,国有企业往往是从勤能绩廉方面实施考核、评价,亟需完善考核内容和具体的量化指标。有的企业绩效考核仍停留在由领导直接考核员工的单一考核层面,很难形成良好工作氛围。另一方面,对人力资源管理中的绩效考核结果运用重视程度不足,不能充分发挥绩效考核的调整控制作用,没有及时完善企业相关考核激励制度,明确相关的评优考核条件,激励考核机制的作用发挥不明显。

### (二) 绩效考核目标和标准有待明确

从绩效考核的执行情况,国有企业绩效考核工作实际开展过程中,个别人员对绩效考核目标和标准的重视程度、认知程度不足。很多企业不能正确认识绩效考核的重要性,多停留在参照绩效考核结果分配员工工资阶段,很难最大限度地发挥绩效考核的作用,无法完美体现绩效考核的意义。明确绩效考核目标是绩效考核的重要前提。要想持续推进工作进度,首先必须明确绩效考核的目标,从而保证企业沿着既定的目标的发展。其次在实施绩效考核时,必须建立起统一的考核标准,否则将无法构建公平性、公开性强的绩效考核环境。同时,考核人员与被考核员工沟通面谈不足,容易出现信息不匹配、认可程度不高等情况。

### (三) 绩效考核结果作用有待加强

从绩效考核结果运用情况看,国有企业绩效考核结果的激励作用发挥不明显。很多企业一定阶段的绩效考核结果仅反映到这一阶段的员工薪酬上,并且员工绩效结果对员工薪酬的影响程度不大,这直接导致了员工对绩效考核的重视程度不足,没有真正起到调动员工工作积极性的作用。同时,企业对员工绩效考核综合分析利用不到位,没有将员工考核综合情况系统运用到员工晋升、岗位调整、教育培训等方面,绩效考核结果运用成效不够明显。

## 四、国有企业人力资源管理中的绩效考核革新的建议

### (一) 健全绩效考核制度,打造良好考核氛围

为全面掌握、评估员工工作绩效,调控跟进员工工作进度、培养挖掘优秀人才、有效推动企业高质量发展,国有企业应进一步建立健全全员绩效考核制度。一要明确考核目标、考核范围、考核原则、考核形式、考核结果运用等内容,让全体员工详细了解绩效考核制度,增强绩效考核的公正性和透明度。二要注重考核氛围的塑造,采用详细讲解、加大宣传力度或其他手段,在企业运行和管理中构建合理、良好的考核氛围。引导员工建立起正确的认知,使其认识到绩效考核实施的目的和意义,促使其不断提升自身业务素质、约束自身行为。三要将绩效考核纳入企业的长远发展战略中,在企业内部形成以企业战略为导向、以关键绩效指标为核心、以高质量发展为目的的有效管理闭环。

### (二) 明确绩效考核目标,健全考核指标体系

建立明确的考核目标是绩效考核的首要任务,而科学合理的考核指标又是绩效考核目标能否实现的有效载体。在绩效考核目标和指标的制定过程中,相关人员应明确界定考核目标、科学制定考核指标和考核标准,为后期考核结果反馈改进打下基础。一要根据企业发展战略明确总体任务目标,逐步分解企业年度、季度、月度或专项工作的考核目标,以每个分解目标的完成确保企业总体战略目标的完成。二要结合企业实际,选择运用关键业绩指标法(KPI)、目标管理法(MBO)、平衡积分卡(BSC)、360度考核法(PIV)等工具分解绩效指标,科学编制绩效考核表,确保考核科学化、规范化。三要明确部门职责、岗位职责,制定岗位说明书,明确各岗位应具备的工作技能和工作职责,根据各岗位特点完善绩效考核指标。四要坚持定性定量相结合的原则科学构

建考核指标体系,量化的尽量量化,综合制定个人业务绩效、职业道德表现、个人出勤、工作态度等考核指标,避免指标制定不合理影响考核结果,加大考核人员工作量。

### (三) 加强考核组织实施,提高考核执行力度

绩效考核的组织实施是既定的考核目标能否实现的关键环节,它决定了绩效考核工作在确保企业高质量发展中的实际成效,所以提高绩效考核的执行力度尤为关键。一要建立绩效考核领导小组,明确其职责、分工,有效推进绩效考核工作有序开展,全面分析绩效考核结果,结合实际情况对绩效考核结果作出判定和评估,及时对绩效考核中发现问题进行改进,确保绩效考核结果的运用价值。二要积极开展绩效沟通反馈。绩效考核的目的并不在于单纯地影响员工的薪酬,而是要通过绩效考核将考核结果反馈给员工,通过与员工开展积极有效的对话和沟通,针对性地帮助其发现问题和不足,提出今后工作改进建议,有意识地在以后的工作中加强改进和提高,促进员工成长与企业发展的有机结合。三要加强对绩效考核的监督管理,对绩效考核工作全过程进行监督和管理,有效控制主观评价,强化考核力度,确保考核过程、考核结果客观公正。

### (四) 注重考核结果反馈,加强考核结果运用

国有企业应高度重视绩效考核结果的运用,将考核结果与员工利益充分结合起来,构建科学合理的薪酬制度和激励机制,打破国有企业“大锅饭”,合理拉开分配差距,真正构建干部能上能下,员工能进能出,工资能升能降的“三能”机制。一要大力推进经理层任期制和契约化管理,不断激发管理层人员的干事创业活力和创新能力,不断提升企业市场化、现代化经营水平。二要将考核结果与各项激励措施,如竞争上岗、晋升职位、工资增长、提前转正、带薪培训等挂钩,充分发挥绩效考核对职工的激励作用,不断提高员工队伍的稳定性,在一定程度上降低人才流失率。三要将考核结果作为末等淘汰和不胜任退出的重要依据,通过引入淘汰和退出机制,在企业营造能进能出、能上能下的竞争氛围,促进企业人员良性流动,给不能胜任工作、没有责任感的员工带来危机感,促使他们保持较高的工作积极性和持续学习提高的状态。四是充分发挥考核结果利用价值,为员工下一阶段绩效考核提供标准,挖掘员工潜能、发挥员工特长,有效提升员工工作质量,促进企业有效管理、科学运营。

## 五、结束语

综上所述,优化国有企业人力资源管理中的绩效考核工作,关乎员工整体素质提升、企业生产和经济效益、企业可持续发展等。因此,国有企业应将绩效考核、发展战略、人力资源长期规划结合起来,通过健全绩效考核制度、明确考核目标、设定考核指标、充分利用考核结果等,帮助员工发现和改正不足,激发其工作热情,增强绩效考核执行的刚性,为企业经营、可持续发展注入活力。

### 参考文献

- [1] 赵汝凤, 赵芮, 徐敬城. 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]. 财经界, 2021(6): 191-192.
- [2] 徐小茜. 新形势下国企人力资源绩效管理的现状及改进研究[J]. 现代经济信息, 2021(15): 33-34.
- [3] 张睿. 国有企业人力资源管理中绩效考核问题分析[J]. 现代企业文化, 2021(23): 151-152.
- [4] 傅畅. 国有企业人事管理绩效考核存在的问题与对策[J]. 知识经济, 2021, 580(16): 67-68.