

对员工绩效管理的几点思考

韩光

(甘肃省金川集团热电有限公司 甘肃 金昌 737100)

[摘要]随着市场竞争的加剧,人们越来越多地认识到,人力资源是企业生产的“第一资源”,是企业获取竞争优势的核心竞争力。如何提高企业中人力资源的素质,有效的绩效考核是关键的一环,企业在人力资源开发与管理中任何环节的正常运转都与绩效考核有着千丝万缕的联系。职位晋升要考察员工的能力、态度、绩效;薪资高低以员工的绩效和贡献为基础。所有这一切都需要绩效管理为其提供详实的资料和信息。因此,随着人力资源开发与管理在企业运营中的地位的不断提升,如何做好员工绩效管理成为企业关注的焦点。

[关键词]企业员工;绩效管理

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.04.2161

绩效管理起源于20世纪70年代的美国,90年代传入中国,以其完善的体系、优美的流程和持续的良性循环深得企业管理者的喜爱。我公司于2004年引入了绩效管理制度,至2018年已经过了十五年,在实施的过程中暴露出这样或那样的问题,作为热电公司主管绩效管理的业务人员,我就员工绩效管理过程中存在的一些问题做以探讨,并提出相应的改进措施。

一、员工绩效管理中存在的问题

(一)将绩效评价等同于绩效管理。在实践中常常将绩效评价等同于绩效管理,没有将之视为一个系统,这是一种比较普遍的认识错误。如果简单地认为绩效评价就是绩效管理,就会忽略对员工绩效形成过程的监控、指导和帮助及在这一过程中的绩效沟通,缺乏沟通和共识的绩效管理肯定会在管理者和员工之间产生一些障碍,阻碍绩效管理的良性循环,造成员工和管理者之间认识和意见的分歧,员工反对,管理者也会产生逃避。

(二)员工绩效目标的缺失。员工的绩效目标是实现公司生产经营战略的基础,是在公司生产经营的大前提下进行分解与制订。每位员工的绩效目标,应以员工的岗位说明书为依据,紧紧围绕着集团公司分解到各单位的具体目标进行合理的、量体裁衣式地制订,而不是将以前的一些要进行考核的东西一股脑的塞到绩效目标中来,没有了主次,结果是遍地开花,越想面面俱到,越是漏洞百出,导致员工的绩效目标形同虚设,每个考核期进行考核时只能草草了事,不能够真正的做到员工的绩效得分与绩效表现相互一致。

(三)人力资源管理能力的薄弱。绩效管理体系中很重要的是对绩效考核结果的运用,理论是讲应该用于人员培训、岗位调整、薪酬调整等方面,但由于现在绩效管理与员工的职业生涯规划相结合的程度还远远不够,使得绩效考核结果体现在最大的方面,只能是与绩效工资挂钩。这样的后果就把绩效管理思想中很精髓的一点改变了,那就是绩效管理其实是对管理者与被管理者之间关系的改变,把原先监督与被监督的关系的改变为帮助、辅导和督促的关系。

(四)职责划分不清。绩效管理的任务全部划给了人力资源部门,他们几乎包办了除填写期末绩效评估表之外的所有工作,其他职能部门的管理者根本不去关心绩效管理,在他们的观念中,自己所必须做的工作,就是完成人力资源部门“派发”的填表任务,其他与己无关。这种情况下,人力资源部门也不得不因工作任务繁重,疲于应付,最后草草收场,评估表格收齐封存完事,再也没有精力去对比、分析,绩效管理在这里成了“认认真真”走形式。这样的形式主义在很大程度上打击了员工的工作积极性,不但没有起到积极的作用,反而带来了负面的影响,即员工和管理者都极力回避绩效管理。

二、解决问题所采取的措施

(一)系统的绩效管理过程是前提。绩效管理应是一个完整的系统过程,它是包括绩效目标的制订、绩效管理实施、绩效评估、绩效反馈和绩效结果的应用这几个环节的相互依存。所以绩效评价只是绩效管理过程中的一个环节,不能够以

点概面,做好了绩效评价只是做好绩效管理中的一项工作,如果不能与其他各环节很好的衔接,将会对绩效管理的完整性造成破坏,也将导致绩效管理的失败。所以要做好绩效管理工作,对其中任何一个环节都不能够掉以轻心,对每一个环节都要精心准备、策划,并付诸实现。

(二)员工绩效指标的制订要简单化、实用化、通俗化。在谈到绩效管理的目的时,几乎都会脱口而出:“绩效管理的根本目的是提高员工、部门和企业的绩效,最终实现企业战略目标。”但不结合自己的实际情况,希望一个指标体系可以解决所有的问题是不现实的。一个好的、真正发挥作用的绩效管理体系一定要有一个合理的、与企业实际情况相符的指标体系。

(三)坚持员工的参与。由于我们的管理基础比较薄弱,到了车间及班组一级已经没有了相应的管理信息系统,所以要大力提倡员工自我管理,员工要参与设定自己的绩效目标及计划。这不仅能更好地使员工认识企业的战略目标,认识自己的绩效目标在企业目标体系中的地位和价值,又能通过参与设定绩效计划给员工一种“所有权”的感觉,由“所有权”感觉能引发责任意识,最终使员工产生自觉的忠诚行为。员工参与自己工作业绩实现过程的控制,也就是直接主管的管理下,引导员工进行自我管理。有了这样的基础,绩效管理的本意,即不断改进和提高员工、部门和企业的绩效,最终实现企业的绩效目标才有可能事半功倍。

(四)保持持续不断的双向绩效沟通是根本。我们通常所做的绩效管理一般是单方向的,是管理者对员工的事情,很少或者干脆没有考虑员工的因素,忽略了员工在绩效管理中的地位和作用。绩效管理是一个完整的系统,具备完善的工作流程,它不是管理者对员工做某事,也不是简单的绩效考核,而是管理者和员工持续不断地双向绩效沟通过程。绩效管理成败与否的关键在于管理者和员工绩效沟通过程的连续性和有效性。绩效目标制定以后,管理者要做的工作就是如何帮助员工实现目标的问题。绩效目标往往略高于员工的实际能力,员工需要跳一跳才能够得着,所以对华难免在实现的过程中出现困难,出现障碍和挫折。这就需要管理者发挥自己的作用和影响力,努力帮助员工获得排除障碍,提供帮助,与员工做好沟通,使绩效目标朝积极的方向发展。

绩效管理是一把“双刃剑”,是人力资源管理的一个核心内容,好的绩效管理可以激活整个组织;但如果做法不当,可能会产生许多意想不到的后果。如何对员工进行有效的绩效管理,是管理者所面临的一个重大问题。实施绩效管理时,出现问题是在所难免的,能够清楚地知道问题的根源所在,并且及时采取适当的方法和技术手段来解决问题,有效地激发员工的参与意识,从而充分发挥绩效管理在激励员工、培育企业文化、提升企业核心竞争力的巨大作用。

参考文献

[1]蔡永红,林崇德.绩效评估研究的现状及其反思[J].北京师范大学学报(人文社会科学版),2001(4):119-126.