

国企人力资源管理中绩效考核问题分析

经颖超

内蒙古送变电有限责任公司 内蒙古呼和浩特 010010

摘要: 随着我国国有企业改革持续深入,经济运行管理以及绩效管理的重要性越来越受到重视。对实施差额拨款的国有企业,采用促进经济运行管理的方式逐渐减少对财政拨款的依赖,真正做到经费自收自支的效果,是当前国有企业健康持续发展的关键手段。绩效考核能够激发人力资源潜能,发挥出人力资源的核心价值。但是,部分国企对绩效考核的应用尚处于探索阶段,不论是在绩效考核流程与制度建设方面,还是在绩效考核指标与反馈实施方面,都存在诸多不足,影响国企绩效管理水平的提升。

关键词: 国企; 人力资源; 绩效考核

Analysis of performance appraisal in human resource management of state-owned enterprises

Yingchao Jing

Inner Mongolia Power Transmission and Transformation Co., LTD., Hohhot, Inner Mongolia 010010

Abstract: Along with the continuous deepening of Chinese state-owned enterprise reform, the importance of economic operation management and performance management has been paid more and more attention. For the state-owned enterprises implementing differential allocation, it is a key measure for the healthy and sustainable development of state-owned enterprises to gradually reduce their dependence on financial allocation by promoting economic operation and management, and truly achieve the effect of self-financing. Performance appraisal can stimulate the potential of human resources and give play to the core value of human resources. However, the application of performance appraisal in some state-owned enterprises is still in the exploratory stage. There are many deficiencies in the process and system construction of performance appraisal, as well as in the implementation of performance appraisal indicators and feedback, which affect the improvement of the performance management level of state-owned enterprises.

Keywords: State-owned enterprises; Human resources; Performance appraisal

一、绩效考核在国企人力资源管理中的意义

1. 实现国企人力资源优化配置

国有企业作为我国经济体制下不可缺少的中坚力量,在各行各业中发挥着独有的作用,为广大人民群众提供了各种服务,促进了我国经济社会的发展,改善了人民的生活水平。人岗匹配是国企人力资源有效配置的基础,能够保证国企员工在本职岗位上充分发挥自己的才能。当员工工作满一定周期后,可以通过绩效考核的方式对员工取得的阶段性工作业绩进行评价,根据考核结果对员工是否适应岗位工作做出客观评价,为人力资源管理落实人岗匹配制度提供依据。同时,国企通过开展绩效考核,还能够将考核结果作为人才选拔、岗位轮换、职位晋升的参考依据,辅助人力资源管理部门合理规划员工的职业生涯,将员工调整到能够发挥出最大价值的岗位上,进一步优化配置国企人力资源,促进国企高质量发展。

2. 促使薪酬分配体系更加完善

国企薪酬分配制度是员工获得劳动所得的基础,也是人力资源管理必须高度重视的管理事项,合理合法的薪酬分配有助于稳定人才队伍,减少人才流失,激发人才队伍工作的积极性和创造性。国企通过实施绩效考核制度,将考核结果与薪酬分配挂钩,能够使员工享受到公平的薪酬待遇,让员工感受到自己的付出与回报对等,增强员工对国企的归属感。在绩效考核中,国企对考核结果优秀的员工给予绩效奖励,使员工对国企发展做出的工作贡献得到

认可,有助于促进薪酬分配体系更加完善、合理,进而激励员工不断提高工作效率。

3. 提升国企员工整体凝聚力

人力资源是国企面对激烈竞争环境需要重点关注的资源,通过落实绩效考核措施,能够让将国企发展目标与员工个人发展目标相统一,发挥出人力资源最大化利用价值。在绩效考核中,员工的工作表现和工作能力能够得到企业管理层重视,国企会为有潜能的员工提供更多实现自我价值的机会,增强员工对国企的归属感,让国企成为员工职业发展的平台,从而促使员工投入更多精力为国企发展做出突出贡献。

二、绩效考核在国企人力资源管理中的应用原则

1. 战略导向原则

国企绩效考核要以战略目标为导向,站在国企发展大局的高度,结合国企人力资源实际情况规划绩效考核工作,确保绩效考核有助于提高人才质量,优化人才队伍结构,为国企实现战略目标提供人才保障。在绩效考核实施过程中,根据战略目标确定各部门、各岗位年度重点工作重心,立足岗位责任构建多样化的绩效考核指标体系,保证绩效考核与国企战略导向一致,引导国企全体员工完成本职工作目标,进而实现战略目标。

2. 定量与定性结合原则

国企绩效考核要优化考核指标设置,遵循定量与定性

相结合的原则选取指标,在员工个人能力考核方面尽量选取定性指标,在员工岗位职责、工作业绩考核方面尽量选取定量指标,保证考核指标的完整性。同时,适当增加定量考核指标的比重,突出强调考核评价的客观性。如,用任务量完成情况评价员工能力业绩等。在定性考核中,针对不同岗位员工采用不同的评价标准,要求考核者客观、公正考核,避免受主观因素影响。

3. 动态调整原则

国企处于不同的发展时期,其对人力资源结构的要求也有所不同。绩效考核要结合国企面临的内外环境变化优化调整考核指标,促进员工主动学习新知识、新技能,以满足国企发展需求。绩效考核指标调整要具有前瞻性,结合国企长期战略规划下不同阶段性任务确定绩效考核的侧重点,从而确保绩效考核工作有效开展。

三、国企人力资源管理中绩效考核问题分析

1. 树立科学的人力资源管理理念

对于国有企业来说,科学的人力资源管理理念始终不可缺少,时代在变化,人的认识水平也要随之而变,否则就跟不上时代的发展,既可能耽误个人的前途,可能会耽误一个单位的发展。理念决定了格局,也开拓了格局,科学的人力资源管理理念不仅能使管理方式和管理方法更加简便直接,还会让办事效率进一步提高,

2. 始终把人才管理作为人力资源管理的首要任务

通过前文的分析可以看出,国有企业人力资源管理绩效考核大体分为4个阶段,其中以第4个阶段为上,既人才始终是国有企业人力资源管理的重中之重,重视人才的管理,做到人尽其才,把想干事,能干事的人才提到人力资源管理的重要岗位上来,让他们在自己的领域内发挥自己的特长,同时,“作为领导层的人员,也要特别注意人才的管理和分配,做到让鲁班去伐木,让云长去打仗”,切不可本末倒置,否则,在人力资源管理方面就显得异常困难。

3. 不断完善人力资源管理绩效考核标准

人力资源管理绩效考核始终是国有企业的重中之重,原因很明显,因为它牵扯到每个人员的切身利益,所以,制定并完善国有企业人力资源管理绩效考核制度,是人力资源管理的重要前提。在考核过程中,既要兼顾每个人的个人情况,包括个人能力、个人业绩等,也要考虑到领导对员工的考核情况;既要横向考核每一个员工,也要纵向对员工的综合素质进行对比;既要照顾到日常的考核,也要照顾到年终的考核,让考核无处不在,处处都在,坚决抵制考核的形式主义和个别领导的印象主义,要广开言路,让考核始终暴露在阳光之下。公平公正公开的考核机制才能在人力资源管理过程中发挥作用,完善的与组织目标相一致的考核计划、有效的绩效辅导、公平的考核评价、正确的绩效反馈才能保证员工找到自己的价值所在,并为之不断奋斗。

4. 加强完善奖励机制,提高员工工作动力

国有企业绩效考核离不开奖励机制,有了奖励机制才能够让人才辈出,才能形成你追我赶的竞争局面,在竞争中把自己的能力体现出来,把自己的才华发挥出来。通过奖励机制,把国有企业搞活、搞大、搞强。当然,在实际的工作中,奖励机制落实不一定是资金上的奖励,有时候

赞许和表扬也会让员工的工作动力大大提升。

5. 构建完善的绩效管理体系

要确定可操作性强的考核指标。考核指标作为绩效管理人员针对员工表现进行的打分的重要依据,在进行指标设计的时候要分析岗位的实际工作内容,满足岗位的要求,通过精细化管理提高考核结果的可信度。从整体分析可知,考核指标包括定性指标、定量指标,定性指标内容有员工工作态度、组织能力、协调能力。定量指标则表示员工的日常工作情况,比如有无缺勤、迟到、早退的情况,是否积极参与各种学习活动和会议等。第二,构建流畅的反馈渠道。通过构建完善的绩效考核体系,要积极引入反馈机制将绩效管理的全程衔接起来,形成一个完整的闭环。周期性绩效考核完成后,管理人员要将职工反馈意见、提出的想法等进行总结,组织内部交流会,针对绩效管理实际开展中存在的问题进行分析,制定针对性的改进对策。不仅要治标,还要治本,要积极找到管理体制上的不足,通过促进绩效考核机制的完善来达到治本的效果。在下一个考核周期开始时要进行检验,保证各项问题得到解决,有效提高绩效管理水平。

6. 以指定目标值作为考核目标值

固定考核目标值是指固定的考核指标及目标值。指定目标值是指由管理层针对考核企业特点而专门制定的考核目标值。这种考核方式的优点是操作流程相对简单,其主要适用于业务单一且变动不大的企业。一企一策目标值则适用于新设或业务变动较大的企业,无法套用普通企业的考核办法。一企一策考核目标值在考核过程中还需要进行持续修正调整。

在完成指标选取和目标值设定后,就是绩效考核的实施。从考核指标的选取、目标值的设定、考核责任书的下达,到考核结果的认定和绩效兑现,绩效考核实施工作贯穿整个考核年度。绩效考核管理者要与被考核企业经营者进行充分沟通,对于影响利润较大的客观因素应进行分析比较,确有需要应对目标值进行调整。在考核过程中,一旦发现考核指标选取或目标值设置方式不合理的状况,应在考核当年或次年及时修正。

7. 优化绩效管理的流程,保证结果公平公正

第一,要制定绩效考核计划。国有企业中的不同部门、不同岗位由于工作内容的不同有很大的差异,制定个性化的绩效考核内容。绩效管理通过对不同部门和不同岗位进行调查,进行考核方案的编制。第二,绩效考核信息公开。要根据考核流程、定期公开的原则,将考核信息通过宣传栏等方式及时公布,从而获得员工的监督。第三,积极分析结果并且进行总结。在考核任务完成后,绩效管理团队要及时针对数据进行汇总和分析,然后获取最佳的绩效考核结果。采用总结反馈能够积累更多的经验,促进绩效管理流程的优化,提高绩效管理的效果。

四、结束语

国有企业人力资源绩效考核研究是一个复杂而长远的问题,它牵扯到方方面面,比如:制度的革新,人才的创新,观念的更新等。但是无论有何种困难,国有企业人力资源绩效考核制度的完善始终是绕不开的课题,只有综合研究、全盘考虑,才会更加完善地解决,从而使国有企业人力资

源绩效考核顺利实施。

参考文献:

- [1] 刘云霞. 国企人力资源管理中的绩效考核问题和改革意见分析 [J]. 新丝路: 中旬, 2021, 000(003):P.1-1.
[2] 王意立. 国有企业人力资源管理中绩效考核问题分

析 [J]. 2021.

- [3] 徐宇锦. 国企人力资源薪酬管理存在的问题及对策分析 [J]. 江西电力职业技术学院学报, 2021, 34(4):3.
[4] 刘岩. 国企人力资源管理中的绩效考核问题与革新建议探析 [J]. 商情, 2023(3):4.