

人力资源薪酬管理中的绩效考核问题分析

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:我国市场化进程的不断加快以及社会经济结构的改变,使得在国有企业当中的工作人员也更加希望通过自身的才能以及劳动付出转化为等价薪酬,并追求在绩效方面的绝对公平;愈发激烈的市场竞争也使民营企业的岗位构成更加复杂、薪酬类型越来越多、绩效计算方式越来越合理。但诸多国有企业却仍然在使用老旧的绩效考核模式,不仅难以激发人才的工作激情,更使得国有企业面临着人才流失的风险。因此如何在这样的环境下留住人才给予人才合理绩效考核系数,并赋予人才公平透明的薪酬是每个国有企业都必须思考的问题。

关键词:人力资源;薪酬管理;绩效考核

Analysis of performance appraisal in human resource compensation management

Yingchao Jing

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

Abstract: The continuous acceleration of the process of marketization in our country and the change of social and economic structure, makes the staff in state-owned enterprises also more hope to be transformed into equivalent compensation through their own talent and labor payment, and pursue the absolute fairness in performance; Increasingly fierce market competition also makes the post composition of private enterprises more complex, more and more salary types, performance calculation method more and more reasonable. However, many state-owned enterprises are still using the old performance appraisal model, which is not only difficult to stimulate the passion of talents, but also makes state-owned enterprises face the risk of brain drain. Therefore, how to retain talents in such an environment, give them reasonable performance appraisal coefficient, and give them fair and transparent compensation is a problem that every state-owned enterprise must think about.

Keywords: Human resources; Salary management; Performance appraisal

人力资源在现代国有企业中已经成为一种高度组织化的资源,绩效管理是国有企业用来提升管理者绩效的重要工具,然而,在我国很多国有企业经营与发展过程中,由于没有建立完善的管理者绩效管理体系与制度,缺乏有效的激励机制,导致国有企业管理者工作积极性主动性不高,给国有企业内部组织管理工作造成了不利影响。因此,深入研究国有企业管理者绩效考核、积极探索推动国有企业管理者绩效考核制度行之有效的解决方法具有深远意义。

一、相关概念综述

1.人力资源管理

所谓人力资源管理并是指对企业或组织内人才的管理工作,其最主要目的是赋予人才工作热情、提高人才工作效率,强化人才工作能力、稳定企业或组织人才状态,而在进行人力资源管理时需遵循六大特征,即能动性特征、双重性特征、时效性特征、社会性特征、连续性特征以及再生性特征。其中,能动性特征是指员工及管理者均具备

主观能动性;双重性代表企业或组织内的人力资源同时具备生产者以及消费者双重定位;时效性代表进行人力资源管理时需遵循人才在不同时期内的能力变化进行合理挖掘与应用;社会性是指人力资源管理者需通过社会形态去影响人才工作状态,行为模式以及思想;连续性是指人力资源管理者需保证人才的可持续性以及可开发性;再生性则是人才在消耗过后能够再生。

2.绩效考核

绩效考核是企业或组织进行自我评判或评判内部人员的重要方式,也可以理解为将员工的实际工作量化成指标,以方便管理者及个人了解自身工作水平以及工作当中存在的不足并赋予员工主观能动性。因此绩效考核是否能够激发员工的主观能动性,是绩效考核设计是否合理的重要指标之一。合理的指标能够让员工对企业的战略目标及个人目标表示认同并让员工投入更大工作热情;相反,准确度较低、无法客观评判员工工作质量的绩效考核方式会引起员工不满、降低员工工作热情甚至影响团队凝聚力。

二、人力资源薪酬管理中的绩效考核措施分析

1. 正确认知绩效考核对于国有企业管理层的积极作用

首先，在实行国有企业管理中的人力资源管理绩效考核之前，就应对绩效考核有一个全面的认知，充分的了解绩效考核对于管理工作的帮助及起到的积极作用，这需要企业内部的领导者与广大员工都能正确认知绩效管理的重要性，对于国有企业正常经营与管理所发挥的积极作用，这样能使国有企业更加健康稳定地发展。在企业的人力资源管理工作之中，需要把绩效考核作为今后人力资源管理工作中之中的重点建设方向，也要积极发挥绩效考核的重要作用。而绩效考核方案的落实，需要对企业内部的实际情况有一个充分的了解，根据不同部门与岗位的工作特殊性来去针对性制定考核方式，在企业内部员工管理方案落实过程中，需要增加科学性与人性化的措施，这是可以让绩效考核管理工作能够全面落实的重要因素，也是能够顺利开展的重要前提。除此之外，还需要国有企业的管理者对绩效考核方案有更深入地了解，以此来起到一个带动作用，以自身行动来保证绩效考核方案能够顺利落实，在企业内部加大对实施绩效考核工作中的先进典型进行大力宣传，以此来让广大员工可以对绩效考核的知识能够深入的了解，也能明白绩效考核对于企业发展的重要性，这样就能有效激发全体员工的工作积极性。国有企业管理者需要加大对绩效考核的落实力度，将绩效考核的优势进一步在企业内部发挥出来，还要总结企业以往的人力资源考核方式存在一些问题，对发现的问题进行深入探讨，想到优化的方案，以此来对现有的绩效考核方案进行完善。国有企业管理者应积极发挥绩效考核在企业内部管理之中的主动性与积极性，鼓励全体员工都能踊跃参与不同工作岗位，以此来提升国有企业的工作效率，为国有企业发展做出巨大的贡献。

2. 实施全方位、多样性的考核方式

国有企业在推进绩效考核的工作之中，需要结合企业现在及未来的发展规划、企业的性质、现有的规模与自身的文化进行多方面考量，以此来制定出符合科学的考核方法，依照企业员工的岗位与职级进行分类，对不同的岗位进行个性化的考核，考核的主要方式应主要分为年度与季度的目标完成情况相互结合，而季度与月度的目标也要进行结合，这样就形成了一个完整的考核体系，对不同的目标完成情况进行打分，以此来确定该名员工的整体目标完

成情况。除此之外，考核的具体细节还要添加外部客户与内部员工的真实评价，通过好评与差评寻找到工作的优点与缺点；管理者与自身评价相互结合，能够使广大员工清晰了解到管理者的年度目标完成情况；员工之间的相互评价，这样能发现所有员工的实际工作情况与态度；年度的综合考核评价方式应以员工的日常工作表现与目标完成情况相互结合，把每一项目标进行细化，以数字量化的形式进行综合考量，对不同的考核指标、他人评价与评分的标准进行细化，以此保证绩效考核能够深入执行，最终反馈出管理者与所有员工的实际工作成效与业绩。

3. 提高管理水平

一方面，完善建章立制促进规范管理。为加强绩效考核管理，国有企业应建立完善的绩效管理制度，通过绩效管理制度对其内容、流程、指标等进行明确规定。另一方面，加强文化建设，营造优良的文化氛围。由于管理人员心理和情感方面的因素，绩效管理只有在优良的文化氛围中才能得到员工的信任理解，在企业文化指导下而形成的绩效管理制度才能长存下去，因此，国有企业应同时加强绩效管理和企业文化建设，做到奖功罚过、奖优罚劣、奖勤罚懒，使先进受到奖励、后进受到鞭策，坚持“以人为本”，营造良好的企业文化建设氛围，进而推动国有企业管理者绩效管理的有效实施。

4. 培养人力资源工作人才能力水平

想加强绩效考核水平，提高绩效考核更新速度与质量，不仅要遵循国家政策安排，也要提高人力资源工作人才的能力水平。首先，国有企业高层管理者需明确人力资源工作的价值，并将更多资源倾向人力资源岗位，提高人力资源工作的比重，让人力资源人才感受到自身工作的重要性，从而提高积极性、持续投入学习；其次，将宽带绩效考核模式带入到人力资源人才评价当中，让人才认识到职称的重要性，同时在评选人力资源人才职称时，将绩效考核专业能力作为主要评选标准之一，推动人才持续学习绩效考核相关知识；最后，国有企业高层管理者加大人力资源工作人才培养力度制定更加完善的培养计划，帮助人才快速成长。

5. 优化绩效管理机制、激发工作热情

介于目前的绩效管理机制，国有企业需从以下几个角度解决目前滞后性过强的问题。首先，完善考核制度及指标，保证绩效考核的公平性。其次，提高绩效考核评价速

度，将年为核心的评价改为月为主导、年为综合的绩效考核模式，每个月初评定员工上月工作状态并将绩效考核系数公布给员工，在年度考核时将每月考核系数进行累计评分，即可得出最终考核指标[6,7,8,9,10]。最后，明确工作人员目标与国有企业目标的相通性，让工作人员意识到自身工作的价值与意义，从而激发工作人员斗志。

6.加强上下级沟通、实现绩效考核透明化

在上下级沟通方面，上级需将人级部门绩效考核标准以及每个月的结果和计算方式公开化，明确展示给基层员工，让员工了解自身绩效系数的由来；同时加强上下级沟通，深入基层，了解基层工作人员对目前绩效考核系数的看法，以民意主导改革；最后，建立网络反馈平台，让基层工作人员匿名提交自身意见，从而确保意见的真实性。

7.树立良好的绩效考核观念

国有企业应在绩效考核观念上加强灌输，努力提升管理者与广大员工对于绩效考核实施的重视程度，依据企业自身的发展情况与特点，构建一套完善的绩效考核制度，通过制度来对管理者与员工的行为进行有效的约束，从而使绩效考核制度能够有效落实到企业每一个环节之中。我们举一个国有企业绩效考核落实方案为例子，该国有企业的董事会对绩效考核制度落实制定了相应的计划，以成立绩效考核委员会为主要实施主体，全面负责整个企业员工的绩效考核工作，通过前期对企业现有的人力资源管理办法进行总结与分析，制定了一套完整的绩效考核制度，将每一个考核周期确定为每个季度一次，对企业内部的不同

部门都明确了绩效考核的要求与标准，在前期试点阶段，对各部门、岗位的绩效考核工作进行深入调查，查看各部门的落实情况，以此来将绩效考核的理念融入企业内部每个岗位。与此同时，在这家国有企业的绩效考核制度之中，管理者首先制定了绩效考核实施的标准，依照不同的标准进行打分，通过分数的多少来划定相应的等级，主要设置了四个考核等级，其中就包括了优秀、良好、及格与不及格。通过绩效考核的不同等级来去做职务上的晋升及评选先进的主要依据，而对于那些年度绩效考核不及格的员工，就不具备职务晋升及评优的资格，在连续两年的绩效考核不及格的情况下，就会被企业辞退。除此之外，还将绩效考核的结果与员工的薪酬直接挂钩，依据不同的绩效考核分数来确定季度与年度的奖金，对于不及格的员工将会减少部分奖金，而对于优秀也提升了部分奖金，以此来让绩效考核制度全面的深入每个员工的观念之中。

三、结语

想要提高国有企业人力资源管理中绩效考核的作用，不仅需要改变绩效考核方式、优化绩效考核体制，同时也需要从人力资源管理人才和高层管理者两方面改变意识、提高能力，从而优化国有企业人力资源管理工作水平。

参考文献：

- [1]孙宇鑫. 企业人力资源薪酬管理中的绩效考核问题分析[J]. 经济技术协作信息, 2023(1):3.
- [2]张毅. "互联网+"时代企业人力资源管理信息化建设及创新分析[J]. 现代商业, 2021, 000(015):63-65.