

新时期国有企业人力资源绩效考核管理面临的困境 及解决对策探究

刘 平

中化学国际工程有限公司 北京 100000

摘 要: 在当今全球经济一体化的背景下, 商业竞争环境日益激烈, 国有企业面临着前所未有的挑战。在2023年, 国资委特别强调了以“一利五率”为核心的经营指标体系的重要性, 以此作为目标导向, 激励企业在提升发展质量和效益方面发挥引领作用, 为国有企业的经营管理提供了明确的指导方向。在此背景下, 人力资源绩效考核管理作为提升企业核心竞争力的重要工具, 其优化与高效实施显得尤为关键。本文探讨了新时期下国有企业在人力资源绩效考核管理方面所面临的主要困境, 并针对这些困境提出了相应的解决对策。通过深入分析, 本文旨在为国有企业改进人力资源绩效考核管理提供参考和启示。

关键词: 国有企业; 绩效考核管理; 困境; 解决对策

在市场经济不断深化的新时期, 国有企业是国家经济发展的坚固基石, 企业的人力资源管理对于提升其运营效率和市场竞争力具有直接且深远的影响。绩效评估系统, 作为一种衡量和促进员工绩效的工具, 对于挖掘员工潜在的能力、加强团队内部的相互合作以及推动企业实现其战略目标方面, 扮演着至关重要的角色。然而, 在实际管理过程中, 因受到制度框架、文化传统、管理理念等多重因素的交织影响, 国有企业在人力资源的绩效考评管理上, 仍然面临着复杂多变的难题和严峻的挑战。

一、新时期国有企业人力资源绩效考核管理的意义

在新时期, 国有企业人力资源绩效考核管理直接关系到企业的效率、竞争力和长远发展。首先, 通过有效的绩效考核, 可以明确员工的工作目标和责任, 绩效考核为员工提供了明确的工作方向和评价标准, 帮助他们理解企业的期望, 从而更好地集中精力于关键业务领域和绩效目标。其次, 绩效考核管理还能够促进企业内部的人才选拔与合理配置。通过对员工绩效的评估, 企业能够识别优秀人才和关键岗位的胜任力差距, 从而进行有针对性的人才培养和调整, 确保每个岗位都能配备最合适的人选, 这有助于优化人力资源结构。

二、国有企业人力资源绩效考核管理面临的困境

1. 考核标准不明确

科学管理的真谛在于其细致入微的管理方式, 这种方式强调对管理流程的精确化、量化、科学化、集中化、

标准化、规范化、文档化以及信息技术的应用。然而, 在实践过程中, 国有企业在绩效评估标准制定时, 往往出现了定义含糊和标准不明确的问题。考核指标不易量化、考核标准偏定性化。例如, 经营部门与职能部门, 工作性质就很不一样, 必须针对两者特征, 分别制定考核办法。对于一些职能部门, 很难去量化它的工作。由于缺乏清晰和具体的绩效评价标准, 员工很难了解企业对其工作表现的确切期望。这种模糊性可能导致评价过程中出现主观性和随意性, 使得考核结果不能准确反映员工的实际表现和工作能力。此外, 不明确的考核标准也给管理者带来困难, 他们无法有效指导员工如何改进工作表现和达成目标^[1]。

2. 考核结果的应用不足

在推进国有企事业单位的改革过程中, 实现市场化的分配制度所面临的主要难题, 在于打破领导人员的“铁座椅”、职工的“铁饭碗”以及在收益分配上的“平均主义”。搬走“铁交椅”, 实现“干部能上能下”。考核结果的应用不足表现在多个方面: 例如, 在职位晋升、薪酬调整、奖励分配等方面很少与绩效挂钩, 或者关联不够明显, 导致员工对考核的重视程度下降。此外, 即使考核结果被考虑在内, 其应用方式也可能缺乏系统性和科学性, 无法真正根据员工的表现给予合理的反馈和激励。长此以往, 员工可能会认为绩效考核只是一种形式主义的管理手段, 从而影响到他们的工作热情和绩效提升。

3.考核内容过于注重短期业绩

国有企业在人力资源绩效考核的内容设计上往往过分强调短期业绩,而忽视了员工的长期贡献和发展潜力。尤其是在境外经营机构考核中,一个大项目的从跟踪到落地可能需要3-5年,甚至更长时间。公司领导层在年度考核时,只按照当年项目是否落地来考核境外经营机构。当年完不成经营指标就会被扣减相应绩效,这种偏向短期业绩的评价体系可能导致员工过分关注立即的工作成果,打击员工的积极性,忽略了长期目标的实现和个人能力的持续提升。此外,过于注重短期业绩还可能诱发员工的短视行为,这种情况不仅不利于员工的职业成长,也会损害企业的可持续发展。

三、新时期国有企业人力资源绩效考核管理解决对策

1.明确考核目标

首先,基于部门/机构、岗位的性质,派生出具体、可衡量的员工绩效指标,这些指标应涵盖工作成果、工作行为和能力发展等多个维度。在制定考核目标时,必须确保这些目标既具有挑战性,又能够实际达成,同时要与员工的岗位职责紧密相关,确保每个员工都能清晰理解自己需要完成的具体任务和预期的成果。通过持续的探索与优化,构建了一套科学的考核体系,该体系以考核目标的精确化、程序的标准化、结果应用的强制性为特征,形成了被称为“四化”的考核分配机制。这套体系的打造,其目的在于对不同层级的企业负责人、管理层成员、项目负责人以及总部工作人员的业绩进行评估,并对派遣人员在其特定岗位上的表现进行专门的考核,从而达到全面、多级别、多角度、整体覆盖的考核效果。

为了确保考核内容的明确性和评分的量化,国有企业将工作完成的程度、工作量的大小、工作的品质、以及协作配合的水平作为评估的关键因素,以此来构建一个综合的考核体系。并分别设定不同的权重。这些权重的设定需要根据企业的实际情况和发展目标进行调整,以确保考核结果能够真实反映员工的工作表现。同时,还有必要明确制定出量化的考核准则以及加分和扣分的具体规则,这样可以对员工的工作绩效进行数值化的评估。每位员工都需要在每月初设立工作目标,这些目标将由部门主管进行评审,并由分管的领导批准每项任务的得分标准。月度结束时,员工需进行工作总结,这有助于及时地识别存在的问题并加以修正。而在每个季

度和年终,员工还需要递交详细的书面工作报告,以便对员工的工作表现进行全面评估。计划完成情况、工作量、工作难度和工作成果都将被纳入考核范围,确保考核结果的全面性和客观性。

2.加强对考核结果的应用

考核结果应作为员工晋升、职位调整和薪酬分配的重要依据,确保优秀人才得到合理的激励与认可^[2]。通过建立与企业战略目标相一致的激励机制,如绩效奖金、股权激励等,可以有效激发员工的工作热情和创造力,促进其更加积极地为企业的发展贡献力量。通过年度干部考核和绩效考核淘汰不达标者。

依据员工绩效考核的分数进行排名,进而将员工按照表现划分为A、B、C、D四个不同的级别。在这里,A级员工的占比不得超过部门总人数的25%,B级同样不能超过25%,C级员工的占比应当控制在40%以内,而D级员工的占比不得低于10%。这种划分方式可以确保优秀员工得到应有的奖励,同时对表现不佳的员工形成压力。员工如果受到上级的表彰,他们可以被直接评为杰出或获得额外加分,相反,那些遭到批评或者在评比中排名靠后的员工,将被直接定为表现较差或面临扣分。这一机制确保了员工的个人成就与其所受的奖励或惩罚相一致,从而激发员工提升工作效能的积极性。对于那些整体考核成绩突出的部门,整个部门的年度绩效薪酬将增加10%,而表现不佳的部门则会在年度绩效薪酬中减少5%。这样的措施有助于在部门内部形成一种积极的竞赛环境,从而提高整个部门的工作效率。至于员工个人的考核,同样分为A、B、C、D四个等级。在个人绩效考核中被评为A级的员工,其绩效薪酬可增加至多20%,而被评为C级的员工,其绩效薪酬至少会减少20%,评为D级的员工则不会获得绩效薪酬。

3.注重长期发展

这要求企业在设计考核体系时不仅着眼于眼前的业绩和成果,更应关注员工的持续发展能力、职业成长以及对企业未来发展的贡献潜力,进行季度考核和年度考核。通过建立长效激励机制,确保员工在追求短期业绩的同时,也能得到长期承诺和努力的认可与奖励,从而激发员工的积极性和忠诚度,增强他们对组织的长期承诺^[3]。对于考核排名靠后者,视情况由部门负责人或公司领导进行绩效面谈,指出不足和改进方向。要给予员工以正面鼓励,避免考核带来的负面影响。

结语

总结来说,在新时期的背景下,国有企业在人力资源的绩效评估和管理领域面临着众多挑战和难题。在这种情形下,我们必须深刻理解和认识到进行有效的绩效评估的至关重要性,并采取切实可行的措施进行改革与优化。通过明确考核标准、强化考核结果的应用、平衡长短期业绩的评价等策略,这些措施将有助于激发员工的工作热情和创造力,从而推动企业向着持续健康的发展方向前进。未来的研究与实践应继续关注 and 探索国有企业在新时代背景下绩效考核管理的创新路径,以此为

企业的转型和成长注入更多的动力和潜能。

参考文献

- [1] 梁译尹.浅析国有企业绩效考核管理存在的问题及对策[J].发展, 2023, (02): 66-68.
- [2] 钟欣.企业绩效考核管理和激励机制的运行策略[J].活力, 2023, (02): 190-192.
- [3] 廖义林.加强国有企业绩效考核管理的有效措施探讨[J].企业改革与管理, 2022, (19): 74-76.