

# 关于企业人力资源绩效考核体系的思考

彭 艳

安徽安联高速公路有限公司, 中国·安徽 合肥 230088

**【摘要】**企业的人力资源绩效考核工作是企业人力资源管理工作的核心和基础部分,决定着企业人力资源管理的效率和质量水平。而企业人力资源绩效考核工作的完成效率与质量又与企业的人力资源绩效考核体系的完善健全程度息息相关。基于此,本文以企业的人力资源绩效考核体系为讨论内容,首先对企业人力资源绩效考核工作的重要作用展开了分点阐述与分析,明确了企业建立现代化高质量人力资源绩效考核体系的原因。然后,根据企业人力资源绩效考核体系的建设现状,对当前企业人力资源绩效考核存在的不足和问题进行了相应的探讨。最后在此基础上提出了企业人力资源绩效考核体系建立完善的策略,希望能够为企业提升人力资源绩效考核的效率和质量提供行之有效的参考。

**【关键词】**企业; 人力资源; 绩效考核; 管理策略

## Thoughts on the Performance Appraisal System of Enterprise Human Resources

Peng Yan

Anhui Allianz Expressway Co., Ltd Hefei, Anhui Province 230088

[Abstract] Human resource performance appraisal is the core and basic part of enterprise human resource management, which determines the efficiency and quality of enterprise human resource management. The efficiency and quality of human resource performance appraisal is closely related to the perfection of the human resource performance appraisal system. Based on this, this paper takes the enterprise's human resource performance appraisal system as the discussion content. First, it elaborates and analyzes the important role of the enterprise's human resource performance appraisal work, and clarifies the reasons for the enterprise to establish a modern high-quality human resource performance appraisal system. Then, according to the current situation of the construction of the enterprise human resource performance appraisal system, the paper discusses the shortcomings and problems of the current enterprise human resource performance appraisal. Finally, on this basis, the paper puts forward strategies for establishing and improving the human resource performance appraisal system, hoping to provide effective reference for enterprises to improve the efficiency and quality of human resource performance appraisal.

[Keywords] Enterprise; human resources; Performance appraisal; Management policy

### 引言

在当前这个竞争激烈的时代背景下,企业要想在市场中站稳脚跟并且获得强有力的竞争力,有两个主要的途径:一是降本增效,二是形成人才竞争优势。因此人才已经成为了企业的核心竞争力来源,在企业的市场竞争中发挥着决定性作用。基于此,企业开展现代化人力资源管理工作十分有必要。而在人力资源管理过程中,绩效考核评价又发挥着基础性作用,指导着各项人力资源管理工作的实施。基于企业人力资源绩效考核的重要作用,企业需要给予绩效考核管理工作以充足的重视,转变以往随意性较强且不成体系的人力资源绩效考核观念与方法,推动绩效考核的体系化、制度化和规范化,借此以充分保障企业人力资源绩效考核价值的发挥,推动企业人力资源管理水平的全面提升。

### 1 企业人力资源绩效考核工作的重要作用

#### 1.1 提高薪酬分配合理性

当前有很大一部分企业所采用的薪酬分配发放形式都是基本工资加绩效奖金的形式,基本工资是为了保障员工的基础物质生活,而奖金则体现出员工在工作业绩方面的差异。因此可以

说企业人力资源绩效考核结果是分配薪酬福利的标准,按照员工绩效来分配薪酬福利实际上是按劳分配的一个过程,多劳多得体现在员工绩效的差异上<sup>[1]</sup>。因此,企业的人力资源绩效考核影响着企业薪酬福利分配的科学性和合理性。

#### 1.2 提高干部选拔任用的科学性

企业开展人力资源绩效考核工作,能够帮助企业管理决策人员更加直观科学地了解相关岗位所配备的员工绩效水平,正确地评价相应员工与对应岗位的匹配性,该员工在其岗位所能为企业创造的价值。而通过员工的绩效考核结果来判断该员工在相应岗位的合理性和科学性与否,能够以此判定结果来进行人员岗位调配。员工在原有岗位所创造的价值和贡献甚微时,应当考虑进行轮岗或者是人员的调动,使得员工能够在更适合自己的岗位上发光发热。另外,根据绩效考核结果,管理者还需要做出员工晋升和提拔的决策。因此,企业的人力资源绩效考核工作能够有效地提高企业干部任用和选拔人才的科学性。

#### 1.3 提高人力资源管理的合理性

一般而言,企业认为人力资源绩效考核结果与人才的质量和所能创造的价值相挂钩。通过人力资源绩效考核,企业的

人力资源部门能够更加充分地了解各个部门的人才管理状况,并且按照绩效考核的结果来设计和规划人才培养工作。例如在某个部门的整体绩效水平都相对较低时则可以组织该部门员工参与岗位培训和专业实训,有效地提高其工作的质量水平。

## 2 企业人力资源绩效考核存在的不足

### 2.1 人力资源绩效考核目标不明确

企业在开展人力资源绩效考核时随意性较强,并且缺乏主动性,更多的是为了完成公司的考核评价任务而在最终的考核截止期提交绩效评价,没有能够清晰地明确人力资源绩效考核的目标<sup>[2]</sup>。也因为企业部分领导缺乏对人力资源绩效考核目标的认识,导致企业在开展人力资源绩效考核工作时没有能够树立起正确的考核观念,只是根据绩效考核的要求去完成绩效考核任务,没有正确认识到人力资源绩效考核对企业发展所能够起到的重要作用。在此情况下,企业难以有效地通过人力资源绩效考核来激励员工更加积极主动地参与到相关的工作中来,这也使得绩效考核的作用难以得到有效地发挥。

### 2.2 人力资源绩效考核方法不合适

从企业在人力资源绩效考核的方法选择上来看,企业大多选择的是量化的绩效考核指标,因为量化指标更加直观,只需要对最终绩效考核结果的量化数字进行比较。但是在绩效考核内容的折合率和量化程度选择上,部分企业却没有能够根据绩效考核内容和绩效考核项目的重要性水平来进行合理的比例划分,考勤占比过高而业务业绩占比过低的情况时有发生。这是因为企业所选择的人力资源绩效考核方法不合适,从而导致最终得到的绩效考核量化指标的科学性水平有限。不合适的绩效考核方法不仅会降低绩效考核的科学性和效率,还会占用企业的管理资源,影响企业的发展进程。

### 2.3 人力资源绩效考核公信力不足

企业人力资源绩效考核的公信力不足是由多个方面的因素造成的,绩效考核指标代表性不强,绩效考核的公平性和透明度不高等因素都会降低企业员工对绩效考核结果的接受度和信任度,导致人力资源绩效考核结果无法作为被普遍认可的能够代表企业各部门各岗位员工的实际工作完成情况和业务绩效,并且给企业的正常运营管理工作都带来较大的困难。

## 3 企业人力资源绩效考核体系建立完善的策略

### 3.1 树立正确考核观念,建立完善的绩效指标体系

企业要建立起现代化人力资源绩效考核体系,首要任务是树立起正确的人力资源绩效考核观念,建立完善科学且公平性较强的绩效考核指标体系,按照标准化和公认的绩效考核指标来指导企业的人力资源绩效考核工作。企业在选择人力资源绩效考核指标时应当立足于整个企业,选择整体企业员工公认度较高并且具有较强代表性和针对性的绩效考核指标。而后,为了简化企业人力资源绩效考核的工作难度,应当统一绩效考核指标体系,企业各部门统一选择一套绩效考核指标体系,以此

来对企业各部门和各岗位上员工的工作表现、考勤状况、特务绩效以及职业素养等多个方面进行统一的处理,使其能够形成直观可比较的量化指标。

企业可以选择关键绩效指标体系,即KPI<sup>[3]</sup>。KPI体系综合性强且公认度高,具有较强的代表性,适合大部分现代化企业。在建立KPI体系时,应当根据企业的实际需求,选择不同的线路进行KPI体系建设,可以选择按照企业组织结构层次顺序来进行纵向分解,也可以按照企业业务流程来进行横向分解,确保关键绩效指标体系建设的完善性。

### 3.2 优化绩效考核方法,建立合适的绩效考核流程

企业需要根据当前人力资源绩效考核方法选择中存在的问题,展开绩效考核方法的探讨,根据企业的人力资源规模以及绩效考核的难度、规模等多个参考因素来选择合适的绩效考核方法。各种企业人力资源绩效考核方法都有一定的优势和不足,因此企业需要秉持最优化原则,选择最合适的绩效考核方法,建立起合适的人力资源绩效考核流程体系,保障各项绩效考核工作的顺利进行和完成。

例如,企业可以选择使用360度绩效考核评价方法,即全视角绩效考核评价方法。这种方法考虑的角度多,维度多,能够有效地提高企业人力资源绩效考核结果的准确性和综合性。基于此,在绩效考核系统较为成熟且实际绩效考核操作能力较强的企业中,可以采用这一全视角绩效考核评价方法。企业应当合理地分配各绩效考核主体的考核权重,一般权重分配都是被考核者的直属上级占0.6到0.7,同部门同事占0.1,下级岗位员工占0.1,客户或者是业务对接企业占0.1,最后则是被考核的自己占0.1。通过这样的权重比例形成了全视角的绩效考核系统,对企业人力资源开展全视角的绩效考核。这种方法一般适用于人力资源管理制度较为完善的企业,需要占据一定的绩效考核时间,但是效果较好,企业在自身组织架构较为完善的基础上可以尝试采用360度绩效考核评价方法。

### 3.3 明确绩效考核原则,建立标准化绩效考核体系

企业在推动现代化高质量人力资源绩效考核体系建立的过程中,应当明确绩效考核的原则,并且根据绩效考核的原则建立标准化的绩效考核体系,确保企业所实行的绩效考核工作能够服众,具有较强公信力和认可度<sup>[4]</sup>。

首先,需要坚持客观公平的原则,人力资源管理部门需要与企业的其他任何一个部门独立开来,站在客观中立和公平公正的角度上来开展绩效考核,并且推动绩效考核工作的透明化,各项绩效考核工作与相关的结果都公示披露出来,以尽可能减少人力资源绩效考核时徇私舞弊的可能性。

其次,需要坚持制度化原则,在开展人力资源绩效考核时严格地按照章程和程序办事,避免出现随意性绩效考核。人力资源管理部门的绩效考核人员需要严格按照制度办事,不越位、不缺位,保障各项绩效考核工作的顺利稳定完成。

另外, 还需要遵循定期化开展人力资源绩效考核的原则, 选择一定的时间段来进行绩效考核。最后, 企业需要坚持差异化原则, 即根据不同的业务和管理部门来实行不同的绩效考核方案, 因为不同部门的业务和管理职能不同, 评判标准不同, 不能“一刀切”。

#### 3.4 优化绩效考核流程, 优化设计绩效考核工作程序

企业需要进一步优化绩效考核流程, 建立完善的绩效考核程序和工作机制。在开展人力资源绩效考核工作时, 首先需要先收集相关的业务数据信息和工作表现情况数据等。企业各部门需要分别填写考核表格, 本部门的业务考核项则由本部分领导直接考核, 工作表现和能力态度等则可以通过同事互评的方式进行考核。

其次, 人力资源管理部门需要加权统计相关员工的综合考核评分, 收集齐全各个员工的绩效考核表格, 并且将相关的量化数据指标进行加权平均。接下来是需要进行分析评价和考核结果的反馈。绩效考核工作完成和绩效考核结果整合工作结束后再将相应的绩效考核表格返回到各个部门, 由各个部门的领导按照员工绩效考核结果来选择接下来的绩效考核反馈方式, 比如面谈、给予薪资奖励以及福利等方式。

最后是调整与改进绩效考核系统, 查缺补漏, 进一步增强人力资源绩效考核的全面性和准确性。

#### 3.5 弥补绩效考核漏洞, 建立不公平考核申诉制度

企业完善人力资源绩效考核体系, 需要创新角度, 从新的角度来考察企业人力资源绩效考核体系中存在的问题, 有效地弥补绩效考核中存在的漏洞。因此, 企业可以建立起不公平绩效考核的申诉制度, 鼓励员工揭示不公平的绩效考核和暗箱操作, 营造公平的绩效考核环境。对于不合理且存在问题的绩效考核结果, 员工持有申诉的权力<sup>[5]</sup>。为了提高人力资源绩效考核申诉的速度和效率, 企业可以单独设立一个人力资源绩效考核的申诉管理部门, 员工直接以书面或者线上邮件的形式提交绩效考核结果的申诉申请, 申诉部门需要及时地处理相关的申请, 并且出具证

明。并且对于存在问题的绩效考核结果需要追溯错误源头, 及时地纠正绩效考核的错误结果, 以保障绩效考核的公平性。

#### 4 结束语

综上所述, 在企业人力资源绩效考核工作中, 企业的人力资源管理部门作为绩效考核管理的责任部门, 需要承担起绩效考核的重要责任, 分配相应的人力资源绩效考核指标, 从多个方面来推动人力资源绩效考核体系的完善。首先是需要树立正确考核观念, 建立完善的绩效指标体系, 选择综合性强且代表性强的绩效考核指标, 构建成完善成熟的绩效指标体系, 辅助人力资源绩效考核工作。另外应当优化绩效考核方法, 建立合适的绩效考核流程, 提高企业人力资源绩效考核管理工作的科学性和完整性。而后企业还需要明确绩效考核原则, 建立标准化绩效考核体系, 根据具体的人力资源绩效考核原则开展各项考核工作。此外还需要进一步优化绩效考核流程, 优化设计绩效考核的工作程序。最后, 企业需要以保证绩效考核公平性和公正性为目标, 建立不公平考核申诉制度, 有效地弥补人力资源绩效考核工作中存在的漏洞。

#### 参考文献:

- [1] 郭玉娟. 构建企业人力资源绩效管理体系的几点思考[J]. 大众标准化, 2020(06): 182+184.
- [2] 顾永. 关于企业人力资源管理绩效考核相关问题的几点思考[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2021(05): 1-2.
- [3] 魏琬昕, 祝小芳. 绩效考核在企业人力资源管理中的应用策略思考[J]. 财富时代, 2021(12): 183-184.
- [4] 崔立强. 构建企业人力资源绩效管理体系的思考[J]. 人才资源开发, 2022(03): 83-84.
- [5] 朴美琳. 涉农企业人力资源管理体系中员工薪酬与绩效考核的关系[J]. 上海商业, 2022(08): 171-173.

#### 作者简介:

彭艳(1983.10.08-), 女, 汉族, 安徽省淮南市, 本科, 经济师, 研究方向 人力资源管理。