

DOI:10.12361/2661-3263-05-09-116106

HR 管理的“绩”与“效”分析

程 柳

林德(中国)投资有限公司, 中国·上海 201206

【摘要】随着经济全球化和信息化时代的到来,市场竞争逐渐激烈,为各大企业带来挑战的同时也伴随着大量机遇。面对与日俱增且十分残酷的市场竞争,企业要想获得优势,提升在市场上的核心竞争力,就需要不断创新,引进先进技术的同时不断引进人才,才能提升企业整体水平,促进经济效益的增收。由相关实践数据可以得知,提升绩效最为有效的方法就是进行良好的绩效管理。现阶段绩效管理已经成为现代企业管理和人力资源管理的核心内容。基于此,本文将立足于实践,对HR管理的“绩”与“效”展开深入分析,以期能够为企业发展提供参考和建议,促进市场竞争力有效提升。

【关键词】HR管理; 绩效分析; 关系

Analysis of "Performance" and "Efficiency" of HR Management

Cheng Liu

Linde (China) Investment Co., Ltd. Shanghai 201206

[Abstract] With the coming of the era of economic globalization and information technology, the market competition is becoming increasingly fierce, which brings challenges to major enterprises and also brings a lot of opportunities. In the face of increasingly fierce market competition, in order to gain advantages and enhance the core competitiveness in the market, enterprises need to constantly innovate and develop, introduce advanced technology and talents at the same time, in order to improve the overall level of enterprises and promote economic efficiency. According to the relevant practice data, the most effective way to improve performance is to conduct good performance management. At present, performance management has become the core content of modern enterprise management and human resource management. Based on this, this paper will, based on practice, conduct an in-depth analysis of the "performance" and "efficiency" of HR management in order to provide reference and suggestions for the development of enterprises and promote the effective promotion of market competitiveness.

[Keywords] HR management; Performance analysis; Relationship

1 HR 管理的“绩”与“效”根本概念

“绩”也就是成绩,是企业工作人员的绩效得分。按照固定时间完成考核之后,将会有员工的评价与打分机制,也就是所谓的绩效考核。员工绩效考核的分数将会与其能力、薪资、福利待遇、晋升等等有着较为直接的关联性。“效”为效用,是采取绩效考核机制的最终目的,旨在不断提升企业员工的工作能力,促进企业经济效益的有效提升,同时对于公司进行管理也有着积极的促进作用。完成绩效目标能够提高企业的核心竞争力,促进企业完成发展战略目标。但是HR在进行绩效管理的过程中很可能会因为采取的方式欠缺考虑,使员工产生反感的心理,轻则导致员工怨声载道,无法与企业文化相契合,重则会造成严重的人才流失,对于企业发展有着不利影响。

绩效这一概念源自于美国,在HR领域赋予了其特殊意义,绩效需要从多角度进行分析,包括社会经济方面、社会科学方面以及管理实践的角度上^[1]。

可以将绩效当成企业与员工之间进行薪资沟通和洽谈的链接,当员工完成绩效考核之后,且需要拿出相对等的薪资和福利待遇肯定员工的工作。这一过程体现了等价交换的原则,也是当前阶段企业为了提升员工工作积极性的主要手段,等价交换是市场经济的基本运行原则,遵从原则不打破市场规矩才能够使各大企业更加和谐有序地发展。在管理实践中,绩效的重点会落在过程和结果上面,反映了企业与员工在一定时间内以某种方式实现某种结果的过程。

2 现阶段绩效管理中的重难点问题

绩效管理将会受到多方面因素的影响,如工作特征、组织

需求、员工个人能力和品质等等,这些因素都将会对未来的绩效管理产生影响。

2.1 工作团队发生变化

团队合作已经逐渐成为现阶段开展工作的主要方式,相对于个人来说,团队将会完成更多具有复杂性和困难性的任务,整体工作效率不断提升,能够为企业带来更高的经济效益,同时也会注重强调团队的绩效。但是团队也是由个体员工组成,在团队中如何公平公正地对个体员工的绩效进行划分将是一个重难点问题。

2.2 工作地点分散

随着经济全球化发展,我国越来越多的企业与国际接轨,也会与国内各地的企业进行合作,这就会导致同一团队的员工将会奔赴不同的地点进行办公,或者是一个团队将会由来自世界各地的人组成。他们之间存在着一定程度的文化差异,导致绩效管理和监督手段将会趋于落后,难以形成更加有效的管理机制。

3 绩效管理分析与评价

3.1 浅论绩效管理

当前很多企业的HR都将绩效管理当做核发奖金的工具,没有对其产生清晰明确的认知,更没有将绩效管理的真正作用发挥出来。企业中有许多人为了提升经济效益,对过程不管不问,只要求结果,喊出“不管黑猫白猫,能捉老鼠就是好猫”的口号,却与实际上的情理相悖。在企业的发展进程中一些员工为了提升业绩,用尽各种方法来完成任务,其中包括了许多违背道德甚至是法律的行为。绩效管理能够对企业员工形成良好的把控,却也是导致员工做出不恰当行为的催化剂,因此HR应该对绩效管理

产生深刻的认知,避免工作过程中出现问题。绩效管理是一个综合性的链接,应该将绩效管理划分为三个板块:

首先是计划管理或者培养式管理,主要将其应用在培养企业员工的行为习惯、促进沟通能力提升、提升企业文化认同感和管理技巧上面^[2]。

例如,某企业为了创新发展,从学校层面上招聘一批专业对口的应届毕业生,为了人才储备工作做准备,加强资源倾斜,将这批应届毕业生打造成为未来企业的中坚力量。这时HR应该将绩效考核的重心放在应届毕业生能力培养、忠诚度培养、学习能力以及出勤率等方面。在对其进行培养的过程中应该充分避免出现类似“公司培养你们就是要求回报”的话术,否则将会对企业员工的心理留下隔阂,甚至在将来可能为他人做嫁衣,不利于人才培养。

如迪士尼乐园在培养潜在顾客方面有着较强的经验和成效。迪士尼在国内外都比较知名,节假日会有大量游客涌入,经常出现工作人员不足,难以全方面兼顾到的现象。但是迪士尼工作人员态度好,对每一位顾客都有独到的服务和良好话术,听后心情愉悦。同时还会为一些等待时间较长的顾客安排小礼物赠送,避免游客产生厌烦心理,这也是培养潜在顾客的重要手段,还能够提升老顾客的回头率。去迪士尼游玩的孩童较多,人流量大时很容易产生走失走散的情况,日本迪士尼设立了收集小孩中心,得知走散之后工作人员会权力搜查然后将其带到中心,为顾客提供更加优化的服务,增强口碑。其次是过程管理,也可以称之为行为管理。具体是对企业员工实践能力的有效培养,更是一个监管、梳理和指导的过程。

例如,一个员工在接到企业分配的任务之后,首先应该根据任务内容和任务目标制定相应的计划方案,并将计划方案提交给下达任务的管理人员,确定是否可行。在执行过程中需要随时向下达任务的管理人员进行工作进度的汇报,如果遇到问题也需要及时上报并且制定解决措施。而管理人员需要及时跟进工作情况,在接到汇报之后认真审查,如果发现执行过程与任务目标有存在偏差的现象,需要及时更正,确保工作顺利完成。整个监督管理的过程也是进行绩效管理的过程,还能够根据员工的表现绩效考核提供一定的参考依据,将考核的重点落在员工执行力、沟通能力以及计划性方面。

最后是结果管理,同时也是绩效管理的最终环节,比较适用于量化的工作岗位上,例如生产部门的产能、产量、产品的合格率、成本以及销售部门的营业额利润等等。该考核是在前两种管理方式的基础上得来的,如果不注重前面两种考核,那么最终的结果也会不尽人意。

3.2 人力资源管理绩效分析

人力资源管理与企业经济效益之间有着十分密切的联系,为了提升经济效益,促进企业在市场竞争及其激烈的大环境下获取更多的发展优势,不断提升竞争能力,就需要进行人力资源管理的绩效考核。针对企业人才引进、培养当中出现的问题及时发现并对其进行更正,总结和归纳出成功的经验,使人力资源管理的目标能够与企业发展目标具有一致性。不过人力资源管理是一项涉及因素较多,规模较大的活动,对其绩效的评估工作具有一定的困难性。

人力资源绩效管理具有一定的隐含性。良好的人力资源管理能够促进企业经济长远发展,帮助企业获取更高的经济效益。但是人力资源管理成效无法直接体现,而是包含在企业的经济效益当中,企业效益是综合性指标,很难将人力资源管理单独量化出来。人力资源的绩效管理还具有一定滞后性的特征。人力资源是一项需要长时间开发的工作,当前的工作成效需要时间进行验证,且周期也会比较长。人力资源的绩效管理具有全面性特征,在给企业带来经济效益的同时也能够带来一些非经济层面的效益,最简单的就是提升企业在市场上的口

碑,增强知名度,帮助企业打响品牌效应。从而吸引到更多的投资商、合作商以及顾客。人力资源绩效考核评估方式往往会根据评估主体进行决定,并且进行定性分析。

3.3 探究人力资源管理绩效评估方法

人力资源管理将会贯穿在企业的整个发展过程,不过,对于企业发展各个阶段的绩效要求会产生一定变化。因此企业的不同发展阶段,所实行的绩效管理措施、对策以及力度等等都会存在一定差异。针对人力资源管理绩效评估应该从以下两方面进行考核:

第一是人力资源效率衡量,也就是对企业人力资源职能部门的效率评价。在对其进行评价的过程中需要准备相应的量化指标,提供基础标准,例如成本、投入时间、投入产出比以及工作效率等等。针对短时间内收获的人力资源成果,需要对其产出比进行充分衡量,了解关键成果与短期人力资源活动之间的关系。效率衡量能够帮助管理者看到人力资源部门对企业发展作出的贡献,进一步提升企业工作效率,降低运营成本,提升市场核心竞争力。

第二是人力资源效益衡量。效益是支持人力资源部门与其他部门进行沟通的战略成果,效益能够与人力资源问题以及战略联系在一起。衡量人力资源效益的最佳手段就是了解管理的各方面工作流程,为开展相关工作的质量提供保障。当前阶段,对于人力资源效益评估有着多方面的评估和假设,但是缺乏一定论证依据。因此,企业在进行评估的过程当中应该采取定性定量相结合的方法,这也展现了未来企业和人力资源管理的发展趋势。

3.4 构建人力资源管理系统

完善的人力资源管理系统能够帮助企业在新时期的背景下筛选人才,将其作为关键性的人力资源,能够切实提升企业引进先进人才的效率,解决手段明确,解决方案也会更加明确。人力资源管理系统应该与企业及人才发展战略相结合,随时为企业提供相应服务,不断提升企业的生产效益、工作质量以及促进人才良好发展。人力资源管理系统能够实现对企业人才的科学管理,并采取科学管控的方式为企业带来更多的创新型专业人才,促使企业的效益达到本行业的基础水平。甚至在后续的发展过程中还能够不断提升企业在国际市场中的竞争力,与国际企业接轨,促使企业走可持续发展的道路。在执行过程中不断注重企业发展情况和HR绩效管理情况,针对发现的问题及时解决,促进综合效益提升^[3]。

结论

综上所述,HR管理中的“绩”与“效”,将会与企业的实际发展情况有着直接性的联系。人力资源绩效管理的顺利进行能够在很大程度上促进企业经济效益的提升,提升企业在市场中的核心竞争力。管理人员应该对HR管理产生足够重视和认知,增强其在企业管理中的实际地位。绩效管理是一个系统性的控制过程,能够将战略转化为行动实际,促进企业与员工之间的“双赢”,从而为企业走可持续发展道路提供支持^[4]。

参考文献:

- [1] 覃惠珍.业财融合视角下的Y医院绩效管理存在问题及应对策略[J].中国乡镇企业会计,2022,(12):114-116.
- [2] 陈玉兰.探索构建部门预算绩效管理体系——以SM市LY局为例[J].财会学习,2022,(35):146-148.
- [3] 孙凤华.新时代背景下事业单位人力资源绩效管理体系若干问题探析[J].老字号品牌营销,2022,(23):122-124.
- [4] 王志海.浅谈构建现代化HR管理体系的有效路径——以企事业单位为例[J].中国市场,2022,(34):96-98.

作者简介:程柳(1969.10—),女,河北邢台人,硕士研究生,人力资源管理方向。