

新形势下国有企业人力资源绩效管理的现状及优化措施分析

覃有宁

广西交通投资集团柳州高速公路运营有限公司 广西柳州 545900

摘要:近年来,随着经济形势的变化,人力资源绩效管理工作在国有企业生产经营活动中发挥着愈发重要的作用,成为挖掘职工潜力、建设专业化工作团队和帮助国企从激烈市场竞争中脱颖而出的重要手段。与此同时,在企业内部环境与外部市场环境剧烈变化的背景下,传统的人力资源绩效管理体系缺乏适用性,影响管理工作的开展。因此,对人力资源绩效管理体系的创新优化,是现阶段工作开展重心。

关键词: 国有企业; 人力资源; 绩效管理; 现状; 优化措施

Current situation and optimization measures of human resource performance management in state-owned enterprises under the new situation

Youning Qin

Guangxi traffic Investment Group Liuzhou Expressway Operation Co., Ltd. Liuzhou, Guangxi 545900

Abstract: In recent years, with the changes in the economic situation, the work of human resource performance management has played an increasingly important role in the production and operation activities of state-owned enterprises. It has become a key means to tap into employees' potential, build specialized work teams, and help state-owned enterprises stand out from intense market competition. At the same time, in the context of drastic changes in the internal environment of enterprises and the external market environment, the traditional human resource performance management system lacks applicability, which affects the development of management work. Therefore, the focus at this stage is on the innovative optimization of the human resource performance management system.

Keywords: State-owned enterprises; Human resources; Performance management; Current situation; Optimization measure

一、人力资源管理

当前存在大量关于人力资源管理的理论。有研究认为,人力资源管理是针对劳动力的一种管理活动,是围绕人力资源开展的计划、组织、控制、协调等管理活动。人力资源管理制度是现代企业管理制度的重要组成部分,指的是在符合企业战略框架的前提下,对人力资源进行有效挖掘、管理、培训和开发的过程,以此来开发员工潜力,形成各个部门之间人力资源的合力,实现企业的发展目标。总而言之,人力资源管理就是在科学分析企业面临的内外部环境的基础上,找到人力资源管理中存在的问题,并且遵循企业的战略发展目标,重新调整人力资源管理制度,最终形成完善的人力资源管理系统。有研究认为,人力资源管理的要素主要体现在三个方面。首先,人力资源规划。人力资源规划是人力资源管理的基础环节。企业必须对人力资源管理的现状进行分析,及时发现其中的弊端和漏洞,并从企业的资源状况出发,制定完善的工作流程和提升方案,使员工素质水平与企业发展目标要求相符。其次,绩效管理。绩效管理指的是对员工履

职尽责情况的评价,并建立与考核结果相匹配的激励机制。员工在工作之前会遵循一定绩效考核指标,并基于目标导向,在工作中实现向考核指标的靠拢。通过针对员工的绩效管理,企业能够及时调整岗位人员职责。最后,薪酬福利。薪酬是员工通过劳动从企业获得的报酬。良好的薪酬机制能够给予员工足够的物质与精神激励,并调动员工工作的积极性。此外,企业还习惯制定一系列的福利政策来体现对员工的人文关怀,能够较大幅度地提升员工的幸福感。

二、新形势下国有企业人力资源绩效管理的现状

1. 缺乏完善的体系框架

根据 PDCA 循环理论,需要设计出一个科学且合理的体系框架,从而为绩效考核者在管理过程中提供有力的理论支撑。部分职工希望通过沟通处理绩效考核中的问题,而大多数职工认为绩效考核是管理者的任务,和自己没有关系。从目前国有企业的绩效考核体系设计来看,其设计的初衷似乎已经考虑到这一方面的内容,而在实践中,这一体系框架并未发挥应有的作用。主要是因为绩效考核者把重点放在了

绩效考核方面,利用绩效考核的方式,为奖金的分配提供参考。但是并未考虑到绩效考核体系是一个合理的,可以良性循环且持续优化的循环体系,这也就意味着绩效考核体系难以得到优化。由此可见,国有企业在当前的绩效考核设计中,未能够认识到体系框架设计的重要性。

2.与国有企业战略目标不符

国有企业当前使用的绩效考核体系,是在总结绩效考核经验和其他国有企业经验基础上形成的,但是从整个体系来看,质量控制依然是绩效考核的重点。即使国有企业的质量控制涉及了其他方面的内容,但是选择的指标与指标的比重并不合理,难以平衡国有企业的整体发展,同时也不适应国有企业的长期战略发展目标与要求。因此国有企业现有的绩效考核体系,明显不能保障国有企业的长期战略目标的达成。

3.绩效考核结果应用程度有待深入

人力资源绩效管理是根据绩效考核结果发现企业在战略目标设定、任务分解、部门岗位设置、职工培训、业务流程设置等方面存在的问题,以及企业职工自身存在的不足,以问题为导向,采取相应改进措施,避免同类问题反复出现。然而,在绩效考核应用方面,存在应用范围有限、绩效评价与企业管理制度优化衔接程度不足的问题,仅将绩效考核结果与企业职工岗位升迁、薪资福利待遇相挂钩,虽然起到一定程度的激励作用,使企业职工更为积极、主动开展工作,但却没有形成一套长效机制来解决绩效考核结果背后隐含的问题。

4.年终考核比重过大

现阶段,在人力资源绩效管理期间,存在年终考核比重过大的现象,年终考核结果起到“一锤定音”的作用,以年终考核结果作为职工岗位升迁、薪资福利待遇调整、部门评优的重要依据,没有对各部门职工的日常工作质量、其他时间段亮眼表现与突出贡献予以充分重视,导致绩效考核结果的准确性、公正性受到影响。此外,从绩效结果应用来看,绩效管理目的在于发现问题、解决问题,如果过于注重年终考核,会将一部分问题堆放到年底进行研讨分析、改进处理,由此造成额外损失、影响,违背了绩效管理的初衷。

三、新时期国有企业人力资源绩效管理对策

1.设计合理的体系框架

首先,绩效计划过程。主要是结合国有企业未来的发展战略,设计具体的绩效目标与行动计划等,并根据上个环节反馈的信息,进一步优化绩效计划。与此同时,还需要进行有效沟通,从而实现上下级达成共识的目标。其次,绩效监控。在这个过程中主要体现在绩效辅导,然后和基层工作者

进行互动交流,采取基层职工提出的有效的意见。同时,可以利用观察、记录等方式,对国有企业的绩效考核情况进行持续性的追踪。再次,绩效考核的过程。这个过程是对国有企业整体、各个部门和国有企业各个部门员工绩效计划完成情况进行了全面的评价与考核。国有企业可以采取月度、季度、年度以及不定期抽查考核相结合的方式实施评价与考核,最终获得的结果可以被认定为终极评价结果。最后,绩效反馈过程。国有企业的绩效考核者需要结合绩效考核结果,和被考核者进行面对面沟通,进一步了解绩效考核中存在的问题,确保绩效考核的人性化。在谈话过程中,考核者可以获得被考核者的建议与意见,并结合实际情况将这些内容作为绩效考核优化的参考依据。

2.科学考核不同岗位的用人制度

绩效考核是国有企业人力资源管理的核心,企业应加强绩效考核的合理化,制定科学的绩效考核标准,保证考核结果的公平、公正和公开,坚持以人为本的管理理念,在企业内部营造尊重员工、关心员工、信任员工、理解员工的工作环境,培养员工的归属感和信任感,提高企业的外在形象和向心力。制定相关的标准之前,企业应该对内部各部门开展系统地分析和研究。针对不同部门的工作特点,了解该岗位的职能和岗位要求,结合企业的实际情况,不定期对相关人员进行考核和评估,确保优者在其位、劣者能努力,确保真正有能力的、有技术的员工能够在相关岗位上工作,进而促进国有企业内部人力资源的优化配置。

3.合理设置绩效考核指标

国有企业必须合理设置绩效考核指标。首先,人力资源管理部门要根据企业战略确定各部门的绩效考核指标。比如,对于销售部门而言,可以设置年度销售总额、成本费用总额和利润贡献额度三方面指标。同时,人力部门要将具体指标落实到各个销售岗位。此外,还要针对每一个岗位设置多元化的考核指标,如可以引入平衡计分卡的考核方式,分别从财务、学习与成长、内部流程、客户四个维度设置指标体系。其次,要完善绩效考核指标的权重设计。人力资源管理部门可以运用层次分析法确定各个绩效考核的标准,并对各指标的重要性进行赋值。最后,人力资源管理部门可以通过考核模型输出量化的考核结果。

4.强化绩效考核结果运用,打造绩效管理闭环体系

为充分发挥绩效考核价值,当务之急在于打造一套完善、合理的绩效管理闭环体系,将绩效考核结果应用在职务调整、职工锻炼成长、管理体制改进、人员招聘等多个场景当中,既要发现问题,也要直面问题、解决问题。例如,在职务调

整场景,对企业职工的关键绩效完成情况、重点工作推进情况、上级领导与同事评价意见进行综合评价,横向对比同职务职工的绩效考核结果,优先提拔组织领导能力突出、工作作用扎实、具有突出业绩的企业职工。在职工锻炼成长场景,对企业职工各方面能力与综合素质进行评价,向职工反馈自身缺陷不足,针对性制定学习培训计划,如将缺乏实践工作能力调往一线岗位进行实践学习,对于知识结构落后的职工,则加大培训计划中的理论学习比重。而在人员招聘场景,根据在职职工的工作绩效完成度、个人能力评价结果,总结组织领导、语言沟通、公共关系维护、分析判断等能力对工作开展造成的具体影响,结合招聘岗位工作性质,优先招聘无明显能力短板、特定方向能力突出的人员。

5. 实施动态化绩效考核

对于年终考核比重过大问题,需要全面实施动态化绩效考核,将绩效考核工作分摊到各个季度,将年度周期分解为若干季度周期或月度周期,分阶段对各个部门、职工的工作业绩、能力提升、综合素质进行量化评价打分,将绩效评价结果归档整理,放至年中或年终进行综合评价,作为岗位升迁、薪资福利待遇调整的主要依据。同时,在各次绩效考核结果中存在异常情况,或是反映出企业管理制度、业务流程设置等层面上存在缺陷问题时,及时将问题向上反馈,采取相应改进措施,争取最快速度解决问题、控制损失和影响。本企业对于这一问题,以“季度考核+年终考核”作为立足点,全面实施“三亮式”动态考核机制,绩效考核内容由年初亮承诺、年中亮进展、年底亮成效三部分组成,并综合采取实地调研、日常检查、季度跟踪问效、专项督查、季度考核等多种方法,借此来加大日常考核力度,实现考实考准工作实绩的绩效管理目标。

6. 促进全员沟通与参与

开展有效的绩效沟通是必不可少的,同时沟通应该贯穿绩效考核所有环节,这对于绩效监控过程具有重要的意义。如果缺少了沟通,那么绩效监控过程就无法有效地和绩效计划与考核结合在一起,国有企业的绩效考核将流于形式,丝毫没有价值。因此,国有企业的绩效考核部门必须在有效的沟通基础上,组织开展国有企业绩效考核的监控管理工作,从而达到绩效考核的终极目标。只有全员参与沟通,并保证

沟通的有效性,才能实现管理者对于员工的绩效辅导。基于此,在国有企业绩效考核优化过程中,管理部门需要为基层工作者提供多样化的沟通渠道与形式,例如:国有企业的电子信息系统,可以建立一个绩效考核沟通渠道,让员工可以及时了解自己的绩效情况,并随时与管理者交流与沟通。

7. 加强对监管力度的重视

为了保证绩效考核的有效性,国有企业需要加强对考核过程的监督,人力资源管理必须树立现代化的管理理念,充分认识各部门的职责范围,积极与各级领导协商,全方面、多层次地进行审查。将部门职责细化,确定各小组的考核目标。在考核结果完成后予以公示,员工若存在争议可以申请面谈,最大程度保证绩效考核的合理化。除了员工监督工作以外,企业内部应该增设专门的监督管理部门,在建立健全绩效考核制度的过程中,加强对绩效考核环节的全面监管,督促相关人员认真负责地开展考核工作,避免滥用职权的包庇行为,进而保证考核结果的真实性和准确性。

四、结论

综上所述,绩效考核在国有企业人力资源管理中的应用,是响应国家改革政策的重要举措。国有企业必须要明确自己的使命与责任,积极优化自身绩效考核体系中存在的问题,设计合理的体系框架,制定合理的绩效计划与科学的评价指标,促进全员沟通与参与,并进行严格的绩效监控,突破“重经济效益,轻社会效益”的局面,使国有企业的绩效管理体系更加科学合理,进而充分发挥人力资源对企业发展的促进作用。

参考文献

- [1] 聂莉雅. 国有企业构建“以效益为中心”绩效考核体系若干问题思考[J]. 中国集体经济, 2022(4):122-123.
- [2] 郭家源. 大数据在国有企业人力资源管理中的创新应用方式研究[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2021(12):66-68.
- [3] 陈国庆, 杨晓虎, 赵姝涵. 国有企业经营管理能力及绩效提升探索实践——以S国有企业为例[J]. 中国市场, 2021(25):70-72.
- [4] 王昊. 国企人力资源管理中的绩效考核问题与革新建议[J]. 中国中小企业, 2021(6):138-139.