

企业员工绩效考核问题研究

王文娜
(桂林理工大学)

DOI:10.12238/jpm.v3i2.4637

[摘要]时代的进步与经济的发展,离不开各行各业中大小企业的支持。企业日常经营管理中的重要内容之一是人力资源管理,而员工绩效考核问题是人力资源管理中的核心问题。企业进行科学合理的员工绩效考核可以有效的促进员工个人在未来发展上有更好的表现,让个人的绩效提升,并且可以让员工方向明确,有章可循。另一方面,可以通过绩效考核来区分员工优劣性,筛选出优秀的人才骨干,淘汰掉跟不上企业发展的员工,使得企业的发展得到一个良性的循环。本文首先叙述了绩效考核的含义和几种常见的绩效考核方法,通过分析目前企业员工绩效考核存在的问题及原因,探讨改进企业员工绩效考核的对策。

[关键词]绩效考核; 问题; 对策

Research on enterprise employee performance appraisal

Wang Wenna

(Guilin University of Technology)

[Abstract] the progress of the times and economic development are inseparable from the support of large and small enterprises in all walks of life. One of the important contents in the daily operation and management of enterprises is human resource management, and employee performance appraisal is the core issue in human resource management. Scientific and reasonable employee performance appraisal can effectively promote employees' better performance in future development, improve personal performance, and make employees have clear direction and rules to follow. On the other hand, we can distinguish the advantages and disadvantages of employees through performance appraisal, screen out excellent talents and eliminate employees who can not keep up with the development of the enterprise, so as to make the development of the enterprise get a virtuous circle. Firstly, this paper describes the meaning of performance appraisal and several common performance appraisal methods, and discusses the countermeasures to improve enterprise employee performance appraisal by analyzing the problems and reasons existing in enterprise employee performance appraisal.

[Key words] performance appraisal; Problems; countermeasure

中国经济大发展下,企业必须提高自身的管理水平。企业管理的核心是人的管理,要加强对员工的考核。绩效考核作为企业人力资源管理的工具,已成为企业培育核心竞争力、增强竞争优势的重要途径之一。目前,企业在实施员工绩效考核的过程中,还存在一些问题使得绩效考核未达到预期的效果。因此,企业必须充分认识绩效考核对企业发展的意义,采取改进企业员工绩效考核的对策,为企业的长久发展打下坚实的基础。

1 绩效考核相关内容

1.1 绩效考核的含义

绩效考核,是对企业员工进行评估的制度,也是企业员工绩效管理中的重要环节。其一般是指企业作为考核主体,在既定的企业战略目标之下,按照制定的工作目标和绩效指标,通过科学合理的考核方式,用以评定员工的工作任务完成情况以及工作业绩,并且将评定结果反馈给员工,给予员工未来工作行为和作业绩积极引导的系统工程和手段。

1.2 常见的企业员工绩效考核方法

1、提炼关键绩效指标-KPI 绩效考核法。KPI 绩效考核也称为关键绩效考核,是企业最常用的绩效考核方法之一。KPI 绩效考核是通过对工作绩效特征的分析,提炼出最能代表工作绩效的关键指标体系,并以此为基础进行绩效考核的模式。

2、考核任务完成情况一目标管理法。目标管理法是指由企业管理者和员工共同决定具体的绩效目标,并且定期检查完成目标进展情况的一种管理方式。评价标准直接反映员工的工

作内容,企业管理者可以结合考核结果对员工提出合理化的工作建议。

3、多维度考核一平衡记分卡法。平衡记分卡法是从财务、客户、内部运营以及成长 4 个角度将组织的战略落实为可操作衡量的指标和目标值的一种新型绩效管理体系。设计平衡记分卡的目的就是要建立“实现战略制导”的绩效管理系统,从而保证企业战略得到有效执行。

4、全方位的考核一360° 反馈法。360° 反馈也称“全视角反馈”,是被考核人的上级、同级、下属和服务的客户等对考核对象进行评价,通过汇总各方面的意见,清楚考核对象的长处和短处,进而达到员工薪酬绩效考核的目的。其具有全员参与管理、信息收集对称以及减轻管理者日常管理压力等特点,是广大企业主要考核管理办法之一。

5、闭环循环考核一PDCA 管理循环法。PDCA,即计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)、行动(Action)的首字母组合。PDCA 循环是能使任何一项活动有效进行的一种合乎逻辑的工作程序,特别是在质量管理中得到了广泛的应用。

6、关键成功因子一KSF 薪酬全绩效模式。KSF 又称为“关键成功因子”,是指决定岗位价值的最有代表、影响力的关键性指标。其主要考核理念有决定岗位成就的只有少数的关键因素;这些因素具有规律性、决定性、成长性、关联性等特点;聚焦这些因素,并视其为核心目标;每一个因素代表一份特定价值,并与员工薪酬、晋升、奖励相关;复制与扩散 KSF,让成功可持续。

2 目前企业员工绩效考核中存在的问题

2.1 对绩效考核制度的重要价值和地位认识存在偏差

目前,很多企业从其高层管理者到基层员工对绩效考核的认识和理解十分简单,认为绩效考核是企业进行人力资源管理的一个工具,并没有把绩效考核与企业的战略管理联系在一起。同时没有考虑到员工的绩效考核将影响企业组织的战略目标的实现,没有把企业组织整体目标层层分解成每个员工、每个岗位和每个部门的绩效目标,企业的战略导向不明确。

2.2 绩效考核管理缺乏系统性

绩效考核是一个完整的管理过程,不仅是实施绩效考核的过程,还包括绩效反馈及绩效考核结果应用。很多企业把绩效考核作为单一的定期考核,缺乏及时的绩效反馈。在绩效考核管理过程中,上下级沟通只有考核后正式的绩效反馈,这种反馈其实并不能及时的反馈员工的绩效状况。大多数情况下,绩效考核只是企业人力资源管理的一部分,并没有得到全员参与,绩效考核管理整体缺乏系统性。

2.3 绩效考核过程中缺乏沟通

企业在推行绩效考核的过程中会发现绩效考核体系建立后在管理推行上不尽如人意,效果比较差。究其原因,部分企业往往进行绩效考核沟通或绩效沟通环节未做到位,沟而不通的情况经常发生。“绩效沟通是绩效考核的生命”,也是绩效考核的关键环节,沟通不到位不仅导致绩效考核的推行大打折扣,同样导致绩效考核未实现应有作用。

2.4 绩效考核制度不合理、缺乏执行力

绩效考核制度不合理使得绩效考核最终成为一纸空文,缺乏强有力的执行力。企业绩效考核的执行力强弱由三个关键因素决定,即考核方法、人员和考核过程,绩效考核的有效执行需要有人员的配合及对执行方法的选择和过程的控制。很多企业的员工认为绩效考核只是一种形式,起不到其应有的作用,可有可无,其原因有绩效考核没有得到高层实际的支持、绩效考核指标本身设置不合理,促成了主观性、不可控制性的发生、各部门、上下级缺乏有效的沟通机制、人际关系因素的影响以及“对事先对人”的惯性与文化等。在绩效考核结果的运用方面,企业并没有把考核结果运用到员工任用、晋升、加薪和奖励中去。这些都造成企业的绩效考核缺乏执行力,也缺乏影响力。

3 改进企业员工绩效考核的对策

3.1 树立正确观念,提高对绩效考核的认识

首先从企业的管理者到一般员工都要树立正确观念,提高对绩效考核的认识。要从现代人力资源管理思想出发,树立“双向沟通、全方位考核”的理念。在绩效考核评估中,还要树立“绩效评估必须强调人的优点”的理念。只有树立现代绩效考核观念,掌握绩效考核的含义、方法以及其在企业管理中的重要地位,才能使企业的绩效考核走向规范化、科学化的轨道。要注重更新员工的观念,提高员工认识。通过广泛的宣传和教育,使每个员工都懂得绩效考核真正意义,让他们明白绩效考核也是提升个人能力的有效手段。

3.2 做好职位分析,制定切实可行的考核标准

进行有效的职位分析,确认每个人的绩效考核指标,是确立员工科学有效考核标准的必要环节。因此,应通过用调查问卷、访谈等方式,加强管理者与员工之间的沟通与理解,在公司中为每位员工作出工作职位说明书,让员工对自己工作的流程与职责有十分明确的认识,也使员工从心理意识上进入状态,接受考核。不同的岗位,不同的职责要求,不同的工作职位说明书,应采用不同的考核指标。

同时,在对考核指标的把握上宜遵循“贵精不贵多;贵明确不贵模糊;贵敏感不贵迟钝;贵关键不贵空范”的原则,要抓住关键绩效考核指标。

3.3 公开考核过程和考核结果

绩效考核结果体现必须考核工作民主化和组织管理科学化,进行公示。考核评价结果出来后,由上级对下级逐一进行考核结果反馈,让员工充分了解自己的工作行为和工作,让企业管理者了解基层员工工作中的存在的问题及员工建议。通过管理者与员工之间公开、通畅的双向沟通,使考核结果、考核问题及改进的措施及时、有效的反馈及落实,并以此谋划员工未来职业发展计划。让绩效考核真正发挥其应有的效用,推动员工素质的提高,实现企业的发展目标。

3.4 设置考核申诉程序

为更好的解决在绩效考核过程中存在的被考核员工对考核结果不满、考核者在评价标准的掌握上不公正、考核标准的运用不当等问题,必须要设置考核申诉程序从制度上促进绩效考核工作的合理化。企业的人力资源部门要认真负责的做好考核申诉,处理考核申诉时要注意认真分析员工所提出的问题,找出问题发生的原因,解决问题。要把处理考核申诉作为与员工之间的互动互进,将员工提出考核申诉里的问题作为完善绩效管理体系、促进员工提高绩效的机会。处理考核申诉,应及时把考核申诉结果反馈给员工,根据考核申诉问题完善考核体系。

3.5 有效利用绩效考核结果,发挥其积极作用

绩效考核结果应当充满整个绩效考核周期,有效利用绩效考核结果,发挥其积极作用。既要将绩效考核结果作为员工晋升、解雇和调整工作岗位的依据,作为确定员工工资和奖励依据,作为员工潜能开发和教育培训的依据以及作为调整人事政策的依据之外,更重要的是将绩效考核重点放在促进企业员工工作能力的不断提升上来,将绩效考核的短期效益和长期效益结合起来,将员工的个人提升与企业的发展结合起来。

4 结语

总之,绩效考核作为企业人力资源管理的核心问题,也是企业经营管理的重点。通过绩效管理,做到人人头上有指标,人人担责,合作共赢。同时科学合理的绩效考核,还能够优化企业的流程、提升企业的管理水平,增强企业的战略落地机率,最终实现提升企业效益。所以,构建一套系统、科学、有效的绩效管理系统是人力资源管理的一大核心工作,更是企业发展的首要工作。

【参考文献】

- [1]张晖,关于企业员工绩效考核改进的思考[J]现代商业,2021,(30)
- [2]高倩,国企员工绩效考核中存在的问题及改进思考[J]中小企业管理与科技(下旬刊),2021,(08)
- [3]霍嘉慧,浅析企业员工绩效考核机制[J]中小企业管理与科技(中旬刊),2021,(05)
- [4]沈莹,国有企业员工绩效考核中的问题与对策[J]中外企业文化,2020,(06)
- [5]罗显鑫,企业员工绩效考核体系优化分析[J]中外企业家,2020,(19)
- [6]王芮平,企业员工绩效考核工作的实践与思考[J]经济师,2020,(07)
- [7]荣振国,企业员工绩效考核探析[J]水科学与工程技术,2020,(02)
- [8]何文强,企业员工绩效考核存在问题及解决方法探讨[J]时代金融,2020,(03)
- [9]成江萍,单位员工绩效考核的优化措施[J]管理观察,2019,(10)
- [10]腾芳,企业员工绩效考核体系的创新与实施[J]中外企业家,2019,(01)