

The Problems and Countermeasures of Human Resource Performance Evaluation in Enterprises

Lufang Wang

Huzhou Liwei Textile Co., Ltd., Huzhou, Zhejiang, 311200, China

Abstract

How to effectively improve the development of talents is the key content of enterprise human resource performance appraisal. High-quality talents can not only improve their work level, but also promote the sustainable development of the enterprise. Therefore, it is very important to mobilize personnel's enthusiasm and play the functions of the department through human resource performance appraisal means, so as to realize the economic benefit of enterprise operation. However, there are many problems in the implementation of human resources performance appraisal management, which greatly restricts the role of human resources in the long-term development of enterprises. This paper mainly analyzes the problems existing in the performance appraisal of the enterprise human resources, and puts forward some suggestions, hoping to stimulate the function of the human resources in the enterprise management to the maximum extent.

Keywords

human resources; performance appraisal; problem; measures

企业人力资源绩效考核存在的问题及对策

王路芳

湖州力伟纺织品有限公司, 中国·浙江 湖州 311200

摘要

如何有效提升人才的开发是企业人力资源绩效考核的关键内容。高素养人才不仅能够提高工作水平, 对企业可持续发展有推动作用。因此, 通过人力资源绩效考核手段调动人员工作热情、发挥部门职能至关重要, 用以实现企业运营经济效益化。然而, 在实施人力资源绩效考核管理中存在许多问题, 大大制约了人力资源在企业长远发展中的作用。论文主要对企业人力资源绩效考核存在的问题进行分析, 并提出若干建议, 希望能够最大限度激发人力资源在企业管理中的职能。

关键词

人力资源; 绩效考核; 问题; 措施

1 引言

人力资源考核的内容包括对员工的工作能力、工作状态等作出评价, 同时根据员工对晋升空间、薪资酬劳和精神方面的需求进行总结, 为员工日后发展方向确立相匹配的职位提升目标, 使员工在职期间的综合能力得到很好的锻炼。然而, 由于企业制定的绩效考核制度缺乏科学性、合理性, 导致福利措施、薪酬计划、考核内容和分配机制等执行力不足或漏洞百出, 从而造成评价缺乏全面性、真实性。基于此, 在新形势的大环境下, HR 应根据企业发展思路融合考核评价特征创新思维, 开启新的企业文化探索, 尽早促进新型人力资源绩效考核机制成型。

【作者简介】王路芳(1984-), 女, 中国浙江杭州人, 本科, 从事人力资源管理研究。

2 企业人力资源绩效考核存在的主要问题

2.1 绩效考核充分没有发挥作用

目前, 仍有许多企业、员工对人力资源的绩效考核系统认识不够精准, 没有充分意识到绩效考核制度对企业发展与员工薪资待遇的重要性。基于此, 足以说明企业推行内部人力资源绩效考核工作薄弱, 虽然已实施考核但落实不到位或机械式实施, 导致相关考核制度流于形式。更有甚者, 对于绩效考核制度的了解仅停留在薪资层面, 只关注绩效奖金部分没有深化领会激励机制带来晋升机会的深层解读, 以此说明绩效考核机制并没有完全发挥其本身独特的作用。其次, 绩效考核应贯穿企业经营活动全过程, 渗透到企业发展战略与员工工作行为当中。但是, 如何最大限度发挥考核制度的激励作用, 仍然是企业的一大难题。

2.2 改进效率低下

据调查, 导致绩效改进效率低下的大部分原因是: 员工与管理人员总结绩效执行结果的过程过于笼统, 常常发现

两者理解上的落差。比如，当员工发现新品销售业绩不及预期时，管理人员通常以营销数据为前提，先分享表现优异的员工绩效能力，再分析职位级别较低的员工绩效，以此形成对比阐述推销新品的方法与技巧。虽然从战术上、营销上没有问题，但是无形中放大了员工自身的不足，所以这种方法并没有从根本上解决问题，还会打击员工的自信心从而增加新品推销的难度。可见，想要提高绩效考核的效率需要一个过程，必须从根本上认识、接受绩效改进的意义才能驱动绩效考核在基层工作中开展起来。当然，绩效改进过程也是绩效结果反馈的过程，二者是相辅相成的。管理人员务必将员工的业务能力、性格特点与绩效方案有机结合，指导员工制定详细的工作计划。但就目前的实施情况来看，常常出现管理者凝聚力不足，对于后续跟进工作明显力不从心。由此可见有效的人力绩效考核机制于员工、管理者或企业而言意义非凡。

2.3 绩效考核指标设置不合理

传统绩效考核理念主要以销售额为主，因此企业灌输给员工的思想观念也是一切以绩效指标为宗旨。通常管理者以市场份额、部门运营状况制定销售计划，再以周期性制定销售额将数量对应销售业绩分配给员工。当然，销售额与业绩挂钩、超额完成给予奖励，以此展开绩效考核指标制定工作。而企业设定绩效考核指标的目的是更好地激励员工积极性、使企业高效运转，然而，当管理者将绩效考核作为后勤服务或只是作为反映员工绩效的工具，那么企业利润必然会受到影响，长此以往企业运转受限，大大制约了企业的长远发展。

2.4 考核方式和机制设置不合理

一般情况下，大多数企业采用的是年度分层业绩的考核方式。但在新形势的大环境下，这样的考核方式已无法满足现代化管理需求，无法将员工的真实工作状态精准地反映出来，从而数据缺乏及时性和准确性。由于偏差得不到及时调整，故绩效考核的结果不能准确化。其次，企业通常采用自上而下的考核机制，但在实践过程中，由于员工与领导的关系存在一定距离感，真实信息的实效性受到阻碍，因此传统绩效考核无法在绩效考核过程中得知基层人员的实际需求。

2.5 员工未作为考核主体参与

传统的绩效考实践中，主要将考核主体分为考核和被考核两种。一般情况下，被考核者均是被动邀请参与，就是说考核者拥有主动权，而被考核只能被动接受。但是，随着社会经济效益化，传统的被动方式逐渐向主动方式转变，绩效考核体系也逐渐向各个领域延伸、拓展。但是，目前仍有部分企业沿用传统的被动状态，在制定考核指标、绩效考核计划时，忽略员工才是考核的主体，员工只能被动地等待考核信息的反馈，可参与、发挥的空间极少。长此以往，员工归属感、体验感较差，从而降低参与考核的热情。其中，

企业在推动绩效考核实施过程中，忽略员工看待绩效考核的态度及想法，不注重员工心理建设工作。一旦员工对绩效考核结果感觉不公也不会发表真实看法，随着不满情绪越积越多找不到出口，那么势必对绩效考核产生抵触心理，久而久之必然激发矛盾冲突，增加了绩效考核推广的难度。除此之外，在考核过程当中也没有发挥考核反向作用力的作用。

3 人力资源绩效考核优化措施

3.1 建立绩效考核管理平台

随着科学技术的高速发展，人力资源管理系统与人力资源考核平台的应用已然是现代化先进水平，同时基于人力资源在企业管理中的重要性，融合移动网络技术与智能云端服务技术的先进理念势在必行。只有建设科学的绩效考核管理机制才能全方位确保人力资源工作不受企业内外部因素的制约。

第一，搭建人才信息共享平台。信息共享平台有利于强化信息流通、提高信息利用率，在人力协作事宜上具有显著效果。一方面为合作双方提供便利，只需要登录授权便可完成人员互动、签章等一系列工作；另一方面有利于在短时间内实现有效管理，攻克传统管理中出现的招聘协作流程烦琐、信息不对称等问题。除此之外，共享人力资源信息平台具有公开、透明的特点。在一定程度上起到监视人力资源部门、职员的一言一行，从而有效提升人力资源部门对相关人员信息管理的准确性；反之，上至管理部门、下至具体岗位的所有信息均受到全员的监督，规避了裙带关系、走后门等乱象问题。

第二，在实施人力资源考核管理平台过程中，企业要不断深化研究其特点，创造出更适应市场变化、企业发展的人力资源管理模型。例如，基于人力数据共享平台的前提下，融入企业人才培养计划、系统培训计划等，使人力资源在培养竞争型人才上更进一步，赋予人力数据共享平台归属感。同时，人才信息共享平台对关键数据有一定的敏感度，便于企业集中管理，从而大幅度提升了人力资源管理的考核质量。

3.2 实施目标管理提升绩效考核水平

目标管理法指的是在企业经营活动中，企业人力资源管理部门与上下级部门共同建立健全的企业目标管理体系。利用绩效考评手段对员工整体的工作能力、工作状况进行评价。当然，评价必须依据相关标准、流程逐步推进，并制定具体奖励对策与实际评估结果挂钩。此外，在企业日常管理工作中全面运行目标考评法，并融合企业定向的目标评估准则对考核人员的综合能力做出全方位评价，有利于企业对考评人员更加全面的认识。值得注意的是，在编制考评目标时，避免“一刀切”的现象，要综合考虑部门间的差异化，同时编制的绩效考核内容应围绕具体的工作内容与工作职责展开，能够适应工作目标更好地完成。

3.3 完善考评管理体系

推进全员绩效考核有利于拓展绩效考核的范畴。传统绩效考核停留在对个人业绩、部门任务上，具体范畴受限。然而，全员绩效考核突出员工“主体”角色，不管是员工本人、考核人员或企业主管均共同参与其中，合力完成相应工作目标的考评。考评内容包括考核员工综合实力、工作态度等，使员工在实际考核过程中对自身能力、工作内容有了更深层次的理解，同时结合目前工作需要明确工作目标、研究工作中出现的各种问题，以此强化岗位职责、明确个人未来发展方向及做好职业规划，实现推动考评机制与员工职业发展共同前进的目的，从而为企业打开一个全新的局面。

值得注意的是，推进新形式的考评方法不是一蹴而就，而是在考评过程中不断完善考评管理体系，使绩效考核操作趋于人性化、变得平等、开放，便于管理者在考评结果中了解到员工的真实状况和具体的工作态度，为员工考评结论提供可靠的数据支持。同时，绩效考核有利于提高员工的自我认知，并从自身出发持续提升企业管理工作实力。当然，良好的考评管理体系能够强化员工的成就感和归属感，使员工感觉到被重视、关心，从而更积极主动投入绩效考评当中，真正将考核由被动向主动转变。由此可见，绩效考评有利于培育企业的向心力、凝聚力，对提高企业整体的内部管理水平有指导意义。

3.4 绩效考核方式公开化和透明化

薪资报酬是人力资源绩效考核的重要内容，也是员工最为关注的部分。所以在选择绩效考核的方式上必须严格按照相关规定、制度进行，用以保证考核制度的公允性、公开性，同时贯彻实施奖惩制度并落实到位，只有这样才能提高员工的安全感与积极性，从而全身心投入企业运营当中，为企业创造核心价值。除此之外，人才业绩奖励激励机制的建设必须遵循人文关怀的原则，不得设立与企业人才绩效考核标准相悖的目标任务，同时考评内容必须根据企业员工岗位的实际要求与员工实际能力展开，不得设立不切实际的考评目标。一方面，设计人员可以根据人员的学习能力、工作状态逐步引导、增加考评任务和目标，有助于考核员工在绩效考核过程中得到工作能力、专业水平的提升。另一方面，设计人员的成就感、自信心满满，从而激发了设计人员的战斗欲，使其更有信心地去实现人才业绩评价标准设计，使企业更快、更好的发展。此外，避免优秀员工自满，管理员工还要引导员工做好反思、反馈工作，真正从根本上解决人员焦虑、骄傲的现象，有利于促进全体员工技术创新能力从而获得良好发展。

3.5 强化考核体系信息化建设

目前，考核工作量大且数据复杂，若沿用传统的手工方式那么必然会受人为因素影响，导致工作量增加影响考评结果的准确性。基于此，建设完善的信息化系统必不可少。传统收集绩效考核信息的方式较单一且信息来源成本较高。但是，随着中国科学技术的发展，收集绩效考核数据的渠道明显增多，如企业人才管理系统、财务管理系统和企业绩效考核系统等，在大数据的支持下有利于企业准确获得信息数据为编制数据报表提供可靠依据。当然，数据信息是通过官网认证且保证数据分类准确，同时，积极引进先进设备与核心技术，深化研究企业绩效指标与大数据分析结果的相互关系，用以完善信息化系统。

利用信息化系统平台对数据进行高效处理，为企业绩效管理工作提供完整、准确、客观的评价信息，一方面全面提升企业绩效品质，另一方面助力企业人力资源绩效考评工作智能化。考核体系信息化的优势主要体现在：管理人员能够在后台看到所有财务数据与绩效信息，而 HR 只要及时更新人事动态、资讯便能实现丰富数据资源、存储、整合，为后期的绩效汇总工作提供便利，大大提高了绩效考评工作的效率。最后，基于网络时代的便捷性与时效性，在人力资源管理中引入高智能化场景方式及信息化技术将会产生不错效果。

4 结语

总之，以企业持续发展为目标构建科学的人力资源管理体系，进一步明确绩效考核要求与绩效管理细则，在不断深化研究中助力员工综合能力的提升，同时见证人力资源绩效考核系统在企业发展中的价值。

参考文献

- [1] 顾佳明.石油企业人力资源绩效考核体系研究[J].当代经理人, 2006(21):1657-1658.
- [2] 吴伟丰.企业人力资源绩效考核存在问题及对策分析[J].东方企业文化,2011(1):76-77.
- [3] 刘永安.企业人力资源绩效考核存在的问题及解决对策[J].商场现代化,2006(9S):2.
- [4] 冯晓兴.论企业人力资源绩效考核体系的构建与完善[J].商业文化:学术版,2012(10):2.
- [5] 孙晓伟.企业人力资源绩效考核体系设计的实证研究[D].天津:天津大学,2005.
- [6] 徐东,郭大勇.电力企业人力资源绩效考核设计[J].时代经贸:下旬,2008(9).