

# Discussion on the Comprehensive Performance Appraisal Strategy of Mining Enterprises

Xin Li

Hegang Group Mining Co., Ltd., Tangshan, Hebei, 063000, China

## Abstract

With the rapid development of China's economy and a series of changes of the economic situation and the intensified domestic competition and abroad, mining enterprises are facing more opportunities and challenges in the market competition, and the demand for human resources has also increased to different degrees compared with the past. Based on this situation, if mining enterprises want to obtain the power of development and innovation, they should grasp the absorption and utilization of human resources. Comprehensive performance assessment applied in the mining enterprise employee performance management work, is the effective means of evaluating the current mining enterprise employee work, but between different mining enterprises for the comprehensive performance assessment of cognition and strategy differences, in the process of specific implementation will appear different problems, need to mine enterprises according to their own internal characteristics to adjust and change.

## Keywords

mining enterprises; comprehensive performance appraisal; strategy research

## 矿山企业的全面绩效考核策略探讨

李新

河钢集团矿业有限公司, 中国·河北唐山 063000

## 摘要

随着中国经济的飞速发展以及经济形势的一系列转变, 国内外竞争加剧, 矿山企业在市场竞争中面临着更多的机遇与挑战, 对人才资源的需求也较以往有了不同程度的提升。基于这种情况, 矿山企业要想获得发展创新的动力, 就应当把握人才资源的吸收和利用。将全面绩效考核应用在矿山企业的员工业绩管理工作当中, 是当前矿山企业评价员工工作情况的有效手段, 但不同矿山企业之间对于全面绩效考核的认知和开展策略存在差异, 在具体实施的过程中又会出现不同的问题, 需要矿山企业根据自身企业内部的特点做出调整与改变。

## 关键词

矿山企业; 全面绩效考核; 策略研究

## 1 引言

企业内部管理体系当中, 绩效管理针对员工业绩管理的重要管理措施, 而其中全面绩效考核又是重要环节之一, 对于员工工作业绩进行整体性评价。但中国矿山企业的内部考核一般情况下都是由上级主管负责, 形成自上而下的绩效考核体系, 都这种考核方式在一定程度上难以保持其客观性和公正性, 同时主管在进行绩效考核时所获取和采纳的员工信息都较为狭窄, 并不能从根本上对员工工作业绩进行评判, 从而无法发挥出绩效考核的真实作用。全面绩效考核的应用, 可以有效改善这种考核方式的不足。全面绩效考核具有综合性强、团队协作力强、可靠性强等优势, 能够将员工的工作情况、工作业绩从多个维度共同考察评价, 体现出其全面性和包容性, 避免了主管考核中的主观性。但将全面绩效考核引入矿山企业内部管理体系中时, 实施过程中也会出现较多的问题。本文对矿山企业全面绩效考核实施过程中

存在的问题进行总结分析, 提出针对性的改善策略建议, 希望能够为矿山企业完善全面绩效考核制度提供帮助。

## 2 矿山企业现行全面绩效考核中存在的问题

### 2.1 不同员工意见冲突

全面绩效考核过程中, 将会收集、采纳来自不同部门、不同员工对其工作情况的意见, 针对这些意见进行整理和综合性评估。但一些矿山企业的规模较大, 员工基数大, 在收集员工意见的时候不可避免会遇到意见冲突的情况。部分矿山企业没有良好的冲突化解手段, 如果不及时解决问题, 很可能会使得员工之间的矛盾加深, 不利于内部员工的和谐与沟通, 同时也有可能因为协作和交流的不便, 造成员工工作效率降低, 从而影响公司的业务发展。

### 2.2 综合反馈信息较多、处理不便

较多的来自基层员工的反馈信息, 需要由专人进行整合和处理, 并在进行合理分析后将作为员工绩效考核的重要

标准。但矿山企业在应用全面绩效考核时,相应的管理体系和人才配置没有到位,在处理信息上显得过于复杂和棘手,因此使得全面绩效考核的效果远远比不上预期,难以发挥全面绩效考核的真正价值。

### 3 矿山企业实施全面绩效考核的策略

#### 3.1 绩效考核理念的转变调整

##### 3.1.1 绩效考核体系融入企业发展战略

绩效考核的实施情况和开展水平与企业内部管理直接挂钩,对员工工作的积极性具有重要影响,优良的绩效考核体系能够起到推动企业发展的关键性作用。矿山企业在实施全面绩效体系时,需要充分考虑企业内部的实际情况、战略发展,将全面绩效考核融入企业发展战略之中,实现步调一致、流程一致的全面绩效考核体系。根据矿山企业所制定的长期计划与短期计划,将全面考核体系的各项指标与环节进行细化与完善,保障全面绩效考核在具体矿山企业的适应性和有效性。

##### 3.1.2 员工理念转变

过去的绩效考核标准和评价主要由上级主管来决定,员工并不需要对绩效考核的最终结果承担责任。而全面绩效考核则需要广泛采纳员工的意见和建议,因此企业应当转变员工对绩效考核的认知,在绩效考核体系完善的同时,让员工认识到自身对企业绩效考核的作用,明确自身责任。同时,全面绩效考核要求员工与员工之间具有良好的沟通关系,其最终的效益归于公司的整体利益,从而绩效考核并不只是对员工个人提出的要求,需要关系到每个员工共同构建的整体中。因此,在考核过程中,企业应当注重与员工之间的沟通与交流,采取奖惩并行的绩效考核标准。对于员工工作时处的问题要进行及时的修正与指导,帮助员工改善自身不足,同时以不同形式对员工进行适当的激励。企业平级之间、上下级之间的良性沟通关系,是形成企业核心竞争力的重要影响因素之一,员工与管理者对公司的认可度越高,企业的发展动力也就越强。

##### 3.1.3 绩效考核差异的考虑

过去许多企业都实施一套标准、一种指标的绩效考核标准,不管是针对个人、团队还是组织,都采取同样的标准进行评估,这种绩效考核标准由于不同员工之间存在的差异性,而难以发挥出其应有的作用,从而体现出僵硬、低效的特点。矿山企业应当根据个人与团队之间的不同特性而制定出与之相符合的绩效考核标准。

例如,个人绩效的考核指标相对较少,根据员工的工作内容、是否达成工作目标等情况进行评估,需要注意的是不同员工之间的个体差异;而团队绩效则需要考虑众多因素,因此考核指标也会相应增多。全面绩效考核应当将个人上升至团队层面,再将团队层面上升至企业,从而将全面绩效的提升反馈至企业的盈利效益水平上来,每一个层面都有

其细分的绩效考核标准,在具体实施的过程中,其完善性和有效性就能得到很好的体现,对于企业内部管理也能够大大降低其复杂性<sup>[1]</sup>。

#### 3.2 全面绩效考核策略

##### 3.2.1 采取匿名考核方式

由于全面绩效考核需要综合收集众多员工的反馈和意见信息,因此为了维护员工与员工之间的和谐,保证公司内部工作环境健康,在具体的考核制度实施时,管理人员实施时可以采用匿名考核的方式,在考核信息收集过程中不让员工只是到每位员工的考核方式,在信息技术高度发达的当下,这种匿名考核方式的实现还是较为简便的。另外,需要保证每位员工对自身的考核方式进行适当保密,确保考核的顺利进行,为防止存在疏漏,也应当增强员工的责任意识。

##### 3.2.2 加强考核者培训工作,提高责任意识

在全面绩效考核推行阶段,企业应当对主管人员及考核者进行必要的培训,认识到当前考核指标和考核标准的制定,学会选择恰当的考核尺度,在评估过程中要保证结果的公正性和有效性。企业可以对其他行业类似成果案例进行分析与借鉴,根据企业自身情况,进行合理性移植。在培训阶段,企业也可以外聘或邀请行业内专家开设课程或讲座,为相关管理人员传授经验和纠正误区,同时提升其责任意识,深刻认识到绩效考核对于员工和企业的重要性<sup>[2]</sup>。

##### 3.2.3 完备监督体系、杜绝舞弊行为

企业内部绩效考核难免受到员工人情、社交的影响,一些考核人员的责任意识不到位,出于私心或其他原因会帮助员工进行舞弊。同时由于全面绩效考核环节较多,牵一发而动全身,将对众多员工个人利益以及企业发展带来不良影响。因此,企业应当形成完备的监督体系,在考核小组之间明确监督准则,形成良性的互相监督情况,保证考核的公正性,主管人员对最终的考核结果也应当做仔细甄别,避免存在形式化、敷衍的考核评价,对不同考核小组的考核情况也应当做到实时监督和细致检查,避免考核小组的互相包庇和舞弊事件发生。

##### 3.2.4 科学制定考核方案,规范考核标准

如果企业内部的考核标准制定不准确、笼统,考核人员在开展工作时就会较为茫然,对于考核目标不够明确,从而无法给出有效的考核结果。基于这种情况,企业应当对考核标准有细致的审查,从员工能力、思想道德水平、工作完成情况等多个角度制定精准的考核指标,并根据企业内部员工的具体情况,设定合理的评价标准。从考核方案的起草和拟定开始,就应当集思广益,充分采纳可行性意见,衡量绩效考核的预期落实情况,尽量覆盖到员工工作的方方面面<sup>[3]</sup>。

#### 3.3 坚持考核标准、严格实行考评环节

矿山企业的考评环节从整体上来看应当分为五个部分,分别包括准备阶段、信息收集阶段、评断分数反馈阶段、分析阶段和结果公布、奖惩处理阶段。在整体框架中,根据不

同车间的生产情况再细分小的环节。但不论在时间和空间上有怎样的差异,考核环节都应当严格按照企业制定的全面绩效考核标准实施下去,同时在考评环节要严格按照企业相关制定所规定的内容进行评估,采用科学的考评确定方式,考虑工时、工作业绩、业务水平等多项指标的差异,最大限度实现公平原则,让被评价员工满意和放心。

### 3.4 考核标准、考评结果可视化

本着公平、客观、准确的考评原则,企业决策考核指标、考核标准后,应当对全体被考评员工进行公开,同时增加反馈、建议渠道,让员工发表自身观点,采取其中具有可有一定可行性的建议,在主管人员进行商讨后在对原有的标准进行修改,最终呈现出较为完善的考评制度。此外,考评人员在最终评价后,将在确定时间内向员工呈现考评结果,保证考评的公正公开性,同时有必要将考核过程中的重要环节经过简化后展示出来,提升员工的认可度。矿山企业有必要对紧抓员工的思想教育工作,在考评结果公布时,抱以正向心态,从而保证绩效考评工作的实施能够取得理想效果。

### 3.5 加强指导工作,有效提升工作质量

绩效考核标准的制定是当前企业的发展情况、员工个人情况等多种因素共同决定的,其考核标准的参照物是员工的工作业绩。反过来员工也应当根据企业所制定的合理的考核标准而提升自身业绩、改善业务存在的问题。此外,一些员工在面对绩效考核标准后,自身的理解和认知可能存在偏

差,难以及时进行调整和提升,企业应当针对这种情况,对员工绩效考核进行相关的指导,帮助员工找到问题所在,解决实际工作中的困难,激励员工朝绩效考核标准方向努力,提高员工的工作积极性。

## 4 结语

矿山企业的不同生产车间差异性较大、情况复杂,若使用过去一套原则的绩效考核方式,则难以发挥出绩效考核的作用,因此全面绩效考核的引进和应用是十分有必要的。全面绩效考核基于其综合性、灵活性、包容性等多种优点,逐渐成为众多企业绩效考核的转型方向。在矿上企业应用全面绩效考核的过程中也会存在一些基础问题,根据企业自身的发展情况,矿山企业可以做出适应性的调整,从思想转变、原则制定、制度完善、实施过程、结果公示、工作指导等多个方面进行改善,是当前矿山企业实施全面绩效考核的有效策略。当前,深度了解全面绩效考核的理念和模式,解决企业在实施全面绩效考核过程中存在的问题,是矿山企业绩效考核优化方面的主要任务。

### 参考文献

- [1] 杨建.矿山企业的全面绩效考核策略探讨[J].财经界,2015(3):62.
- [2] 张新红.全面绩效考核如何在矿山企业中应用[J].新疆有色金属,2003(S2):115-116+121.
- [3] 胡冬云.绩效考核在矿山企业人力资源管理中的作用[J].农村经济与科技,2018,29(14):133-134.