

Current Situation and Optimization Measures of Human Resource Performance Management in State-owned Enterprises under the New Situation

Yali He

Xibao Branch of Shaanxi Communications Holding Group Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710116, China

Abstract

Performance management, as an important part of human resource management in state-owned enterprises, plays a role in feeding back human resource performance, improving the competitiveness of state-owned enterprises, and providing reference for internal control of state-owned enterprises. Based on this, the paper focuses on the process of human resource performance management, analyzes the current situation of human resource performance management in state-owned enterprises from four aspects: imperfect performance plan, mere formality of performance implementation and control, frequent performance appraisal problems and lack of performance feedback, and puts forward optimization measures.

Keywords

state-owned enterprises; human resources; performance management

新形势下国企人力资源绩效管理的现状及优化措施

贺亚利

陕西交通控股集团有限公司西宝分公司，中国·陕西 西安 710116

摘要

绩效管理作为国企人力资源管理的重要一环，具有反馈人力资源表现、提高国企竞争力、助力国企内部控制提供参考等多个方面的作用。基于此，论文围绕人力资源绩效管理的流程，从绩效计划不完善、绩效实施与控制流于形式、绩效考核问题频发、绩效反馈缺失四个方面分析了国企人力资源绩效管理的现状，并提出了优化措施。

关键词

国企；人力资源；绩效管理

1 引言

国企是中国特色社会主义市场经济的重要主体，在促进经济发展，保障民众就业乃至维护国家经济安全中发挥着重要的作用。“十四五规划”和2023年愿景发展目标中，都提出要积极发展好国资国企，加快国资国企现代化治理能力建设。人力资源是国企的核心资源，随着知识经济时代的到来，人力资源在国企发展中的重要性与日俱增。有别于其他资源，人力资源具有巨大的发展空间，并且，人力资源的发展能够推动组织的发展，助力组织目标的实现。因此，加强人力资源管理，就成为当前国企的重点任务。人力资源管理涵盖多个方面的内容，绩效管理是其中重要一环。

2 国企人力资源绩效管理的内涵与意义

2.1 国企人力资源绩效管理内涵

绩效指员工工作中的成绩、效果，是衡量员工履职表

现的主要标准^[1]。绩效管理则是针对员工绩效开展的管理活动的统称。绩效管理包括绩效计划、绩效实施与控制、绩效考核以及绩效反馈四个方面的内容。其中，绩效考核是绩效管理的核心环节，主要有四个部分构成：第一，考核方法。绩效考核需要采用一定的方法，如关键指标法等方法的选择，对绩效考核的结果有重要的影响。第二，考核指标。绩效考核围绕一定的考核指标开展，而针对性、系统性以及层次性则是绩效考核指标的内在要求。第三，考核流程。绩效考核要具备完备的流程，能够充分发挥绩效考核的价值，并抵御绩效考核中的各类风险。第四，考核结果。绩效考核要重视结果的应用，发挥好考核结果的多维价值^[1]。

2.2 国企人力资源绩效管理意义

第一，有助于反馈人力资源表现。反馈员工的履职表现，既是企业实施激励机制的条件，也是企业诊断管理问题，实现可持续发展的前提。人力资源绩效管理在反馈员工履职表现中发挥着重要的作用，依托完善的绩效计划以及科学的绩效考核方法，企业能够如实把握员工的工作情况^[2]。

第二，有助于提高国企竞争力。从企业个体的角度而

【作者简介】贺亚利（1974-），女，中国陕西榆林人，本科，人力资源管理（中级），从事人力资源管理研究。

言,当前,市场环境日益复杂,企业间竞争加剧,不少企业面临着客户流失、市场份额缩小的问题。从企业整体的角度而言,历经四十余年的改革开放,中国经济建设取得了巨大的成就,不仅成为世界第二大经济体,更深入参与到国际经济体系中,在全球价值链供应链中扮演着重要的角色。

第三,有助于国企内部控制。内部控制是国企防范风险,提高治理水平的重点内容。人力资源绩效管理则在提高国企内部控制水平中发挥着重要的作用。人力资源绩效管理具有双重特点,从人力资源管理的角度而言,绩效管理为人力资源管理的重要方面,且与人力资源管理的其他方面有着内在的联系。从绩效管理的角度而言,人力资源绩效管理也是企业绩效管理体系的有机组成部分,在企业激励机制建设中扮演着重要的角色。无论是作为人力资源管理的一部分,或是作为绩效评价体系的一部分,人力资源绩效管理均有助于国企内部控制^[2]。

3 国企人力资源绩效管理现状

3.1 绩效计划不完善

绩效计划是国有企业人力资源绩效管理的第一步,绩效计划的制定需要清楚地了解组织的使命和战略目标以及相关职位的要求,具体内容包括绩效管理周期、绩效管理方案、绩效管理目标、绩效管理内容、绩效管理工具等。当前,国有企业人力资源管理中面临着绩效计划不完善的问题。例如,绩效管理周期不合理。绩效管理常见的周期有月、季、年三种形式。因为绩效需要与工资挂钩,而工资又是每月一发的,因此,在绩效管理中采用月周期最为适宜。不少企业绩效管理以季周期为主,月工资相对稳定,季度奖上有差异。虽然也有一定的激励作用,但相比于月周期而言,激励性大为降低。又如,缺乏成体系的绩效管理方案。国有企业已经认识到绩效管理的重要性,但在绩效管理的实施中,未能结合绩效管理的定位与目标,制定系统性的绩效管理方案,导致绩效管理存在粗放性、随意性的问题,影响了绩效管理的价值。此外,绩效内容的确定,主要通过绩效指标的设计来实现,国有企业在绩效指标设计中存在对四大绩效维度(即学习和成长、内部业务流程、客户关系、财务)中每一个维度中对企业最为重要的关键绩效指标定位不准确,从而影响企业绩效考核目标的实现。

3.2 绩效实施与控制流于形式

绩效实施与控制是绩效管理有效有序开展保障,但在实践层面,国有企业人力资源绩效管理面临着绩效实施与控制流于形式的问题。从绩效实施的角度而言,绩效管理的实行,有赖于广大员工对绩效计划的支持,这就需要管理层做好员工的沟通、交流工作,向员工传达绩效管理的重要性与意义,使员工支持绩效管理,并提前防范绩效管理中可能发生的各种问题^[3]。但不少企业仅仅注重绩效计划的执行,而忽略了与员工的沟通,导致员工对绩效管理缺乏认同,影

响了绩效管理的实施效果。从绩效控制的角度而言,绩效管理与国企职工薪酬福利、岗位晋升等事关职工切身利益的内容相挂钩,这就给了管理主体相应的寻租空间,事实上,在绩效管理中,职工为了获得超出实际表现的结果,以各种形式行贿管理者的现象并不鲜见。绩效控制的不足,影响了绩效管理的公正性,自然不利于绩效管理价值的实现^[3]。

3.3 绩效考核问题频发

绩效考核是人力资源绩效管理的核心环节,同时,绩效考核也是人力资源绩效管理中问题多发领域。从考核流程的角度而言,实践表明,科学、合理的考核流程,在绩效考核的有序、有效开展中发挥着保障型的作用。为了确保绩效考核的科学性以及考核结果的准确性,绩效考核需要包括信息采集、信息归类、信息分析与得出结论四个主要步骤,但国企在考核实践中,于信息归类、信息分析两项关注不多,没有充分发掘好各类信息的价值。从考核方法的角度而言,考核方法是人力资源绩效考核的核心内容,考核方法是否具有先进性对绩效考核的效果有直接影响。国企人力资源绩效考核方法的选择并没有从职工所在部门、岗位出发,存在不适用的问题,如在行政岗位,很多企业综合办公室职工的考核中,盲目采用关键绩效指标法,与行政岗位的实际情况不符合。从考核结果应用的角度而言,考核结果虽然与薪酬福利制度挂钩,但并未构建相应的绩效岗位工资制度,具体而言,便是绩效工资占比偏低,不少岗位,绩效工资在总工资中的占比仅有20%。青年员工基础工资较低,绩效工资占比低使得他们的收入水平难以满足家庭生活开支的需要,不利于维系人才队伍的稳定性。

3.4 绩效反馈缺失

绩效反馈是人力资源绩效管理的最后一环,需要企业将绩效管理结果反馈给广大员工,并接受广大员工的意见。同时,根据绩效管理的结果,做好人力资源绩效管理方案的调整与优化,为后续绩效管理的持续开展提供参考。但在实践层面,不少企业面临着绩效反馈缺失的问题。例如,不注重员工意见的搜集。企业在一个绩效管理周期结束后,仅仅将结果告知员工,却未给员工提供意见反馈的渠道,导致部分对绩效管理结果存在质疑的员工,缺乏意见上传的渠道,影响了员工对绩效管理结果的接受度。

4 新形势下国企人力资源绩效管理优化措施

4.1 健全绩效计划

针对绩效计划中存在的问题,要从以下三个方面采取好措施:第一,合理确定绩效管理周期。绩效管理周期的长短,对绩效管理均有着重要的影响。绩效管理周期过长,或绩效管理周期过短,不利于发挥绩效管理在人力资源管理中的作用。对此,要针对当前绩效管理周期中存在的问题,合理设计绩效考核周期,并从员工所在岗位、部门出发,设计差异化的绩效管理周期。第二,制定系统性的绩效管理方案。

立足绩效管理在人力资源管理乃至企业管理中的重要性，制定系统性的绩效管理方案，明确绩效管理的目标、内容、流程等要素，为绩效管理的深入实施提供依据。第三，确定绩效管理内容。国企包含多个部门，每个部门又有多个岗位，不同部门、不同岗位员工的职责有着很大的差异性。相应的绩效指标也应该有所差别。要从员工所在的岗位、部门出发，精准选择绩效指标，使绩效指标能够如实反映职位工作的要求，如工作技能、工作态度、工作业绩、工作素质等，准确反馈员工的履职表现。

4.2 加强绩效实施与控制

针对绩效实施与控制中的问题，要从以下三个方面采取好措施：第一，做好员工绩效管理前的沟通工作。将提高员工的支持度与参与度作为绩效管理的前提，采用员工大会等形式，向员工传达绩效管理的意义与价值，让员工对绩效管理有深刻的认知，为绩效管理的实施提供良好的外部环境。第二，加强绩效管理监管。绩效考核作为绩效管理的核心环节，也是企业激励机制的基础部分。绩效管理结果与员工的利益紧密相关，因此，必须保证绩效管理的公正性、公开性、公平性。一方面，国企要加强绩效管理监管，出台绩效管理章程，并制定完善的制度体系，为绩效管理开展提供依据；另一方面，设置专门的监督人员，负责绩效管理的监管，最大限度降低绩效管理，特别是绩效考核中弄虚作假的现象。第三，创新技术应用。现代信息技术的蓬勃发展，为国企人力资源绩效管理提供了有力的支持。

4.3 改进绩效考核

从考核方法的角度而言，不同的绩效考核方法有着不同的优缺点和适用范围，需要结合员工所在的岗位、部门，采用差异化的绩效考核方法。以营销部门为例，该部门的主要任务是推广企业产品，扩大企业的市场份额。为了最大限度提高员工的工作积极性，可采用关键绩效指标法，将销售业绩作为绩效考核的核心内容，同时，紧扣客户关系管理的要求，将客户满意度纳入绩效考核指标中。对行政、财务、后勤等内勤部门、岗位而言，绩效考核可采用平衡计分卡法，围绕平衡计分卡的四大维度，科学设计绩效考核方案。关于管理岗位，部门负责人以及企业高管，其职责是全面性的，在绩效考核中，可采用目标关键成果法，预先设立企业发展

的阶段性目标，并根据阶段性目标的实现情况来评估管理层的履职表现。从考核结果应用的角度而言，要从绩效考核的激励效应出发，将考核结果应用于薪酬设计中。针对不同部门人力资源岗位工作的差异性，把握好绩效薪酬的占比。人力资源激励涉及多个方面的内容，除薪酬激励外，岗位晋升激励同样是人力资源激励的重要手段。要健全国企用人机制，重视优秀人工的选拔与任用，以人力资源的优化配置来促进国企的发展。

4.4 做好绩效反馈

第一，注重员工意见的搜集。绩效评价结束后，要将绩效衡量和评价结果告知员工，在肯定员工的工作业绩的同时，提出合理化建议帮助员工做好个人发展计划，从而使员工能够根据组织目标不断改进自己的绩效，并为员工提供意见传达渠道，全面了解员工对绩效管理结果的认同情况。对存在质疑的员工，要主动与员工进行沟通交流。第二，做好问题诊断。结合绩效管理的结果以及绩效管理的流程，分析人力资源绩效管理中的问题，出台针对性的解决方案，为绩效管理的持续优化提供参照。

5 结语

绩效管理在国企人力资源管理中占据着重要的地位，而在实践层面，国企人力资源管理面临着多重问题，对此，要从健全绩效计划、加强绩效实施与控制、改进绩效考核、做好绩效反馈四个方面，采取好优化措施。

良好的绩效管理体系有助于企业实现战略目标、推动组织变革、及时了解和处理各种绩效问题、避免由于管理失当而可能面临的各种法律问题；同时，良好的绩效管理体系可以使员工获得完成工作目标和实现个人目标的强大动力，能够获得更多的自我控制感和成就感，满意度随之提升，有助于员工更好地设计自己的职业生涯。

参考文献

- [1] 陈婷婷. 国企人力资源管理中的绩效考核问题及其对策措施探讨[J]. 企业改革与管理, 2019(24): 80-81.
- [2] 冯根祥. 关键绩效指标在企业绩效管理中的应用[J]. 现代商业, 2018(12): 41-42.
- [3] 谭健. 国企人力资源管理中的绩效考核问题及对策分析[J]. 企业改革与管理, 2020(3): 112-113.