

论企业人力资源研究

刘洁

山西华冶勘测工程技术有限公司

DOI:10.18686/bd.v1i7.549

[摘要] 绩效管理无疑是企业一项必不可少的重要管理工作,它始终贯穿在企业管理的主轴线上,关乎着企业的成败与兴衰。本文以绩效管理为导向,分析了当前我国绩效管理中出现的问题和不足,并提出相应的建议和对策。

[关键词] 企业;人力资源管理;绩效管理;考核

1 绩效管理概述

绩效管理将企业的战略目标分解到各个业务单元,并且分解到每个岗位,通过绩效管理,不仅能够增加员工的工作投入,促进员工潜能的发挥,改进和提高员工个体绩效和部门绩效,从而提高企业整体的绩效,实现企业的战略目标;而且能够沟通,发展员工与管理者之间建设互动机制。给员工提供表达工作愿望和期望的机会,从而不断提高员工的成就感以及对企业的归属感。绩效管理是一种具有战略意义的管理方法,指为达到某个目标对企业资源进行规划、组织和使用,并实现顾客期望的过程。有效的绩效管理的核心是一系列管理活动的连续不断的循环过程,通过建立由“绩效计划—绩效实施—绩效考核—绩效面谈与反馈—绩效结果的应用”的管理循环,将以往偏重考核的单一模式发展成为考核、反馈和发展员工工作绩效的系统模式。一个绩效管理过程的结束,是另一个绩效管理过程的开始。通过这种循环,个体和组织绩效将得以持续发展。

2 我国企业绩效管理存在的主要问题和不足

2.1 考核目的不明确,存在较大偏差

很多企业实际上对通过绩效考核要解决什么,绩效考核工作要达到什么目的缺乏清醒的认识。现代管理理论认为,考核是对管理过程的一种控制,其核心的管理目标是通过评估员工的绩效以及团队、组织的绩效,并通过结果的反馈、分析绩效差距来实现员工绩效的提升,进而改善企业管理水平和业绩。同时,考核的结果还可以用于确定员工的培训、晋升、奖惩和薪酬。很多企业都将考核定位于确定利益分配的依据和工具,这确实会对员工带来一定的激励,但势必使得考核存在一定的风险。

2.2 重视员工个人绩效管理,忽视企业整体绩效管理

绩效管理的主旨是企业战略和经营目标的达成,其手段是通过员工个人目标的实现从而带动企业整体目标的达成。然而,在管理的现实中,管理者们往往是本末倒置。他们多关注于员工个人绩效的管理,轻视、甚至忽视企业整体绩效的管理。其实,企业整体绩效管理才是管理者应该关注的重点,员工的绩效管理是工具和过程。高绩效的企业往往设有绩效管理委员会,由企业高层亲自领导,其成员包括企划、财务、人力资源等部门负责人,他们的任务是确保企业的战略和经营目标能层层分解到员工个人,使员工的工人

目标与企业的目标协调一致。

2.3 强调被考核者而忽视了考核者

考核应该是“全员性”的,然而,很多企业在考核中往往眼睛向下死盯基本员工,而忽视了对手握考核权力的考核者的考核。难怪有的员工常常抱怨说:“当官的就是权大嘴大,有嘴说别人,无嘴说自己!”应该说,对考核者的考核往往比对那些被考核者的考核更加重要。

2.4 把绩效考核简单化

不少企业把绩效考核的目标和用途简单化。对于他们来说,考核就简单的=打分=发奖金,即通过绩效考核对员工的绩效打分,然后把绩效分数机械地同薪酬,特别是员工的月度、季度、半年或年度奖金挂钩。把考核结果同薪酬直接联系没有错,而且在中国企业中还应该加强、普及。但是,绩效考核的目标是多重的,考核的结果更要广泛地运用在员工招聘、培训和发展、晋升等人力资源管理系统中。通过绩效考核,发现企业招聘的员工是否是企业实现战略目标所真正需要的人才;通过绩效考核,发现员工的知识和技能同企业为实现战略目标所需要的知识和技能之间的差距,从而制定出相应的培训和发展计划;通过绩效考核,不仅通过财务方式进行激励,奖勤罚懒,还要通过其他方式,如公开表扬、晋升,对绩优员工进行激励。

3 在企业人力资源管理中实施绩效管理目的

实施绩效管理可以使部门职责、岗位职责以及员工必须具备的业务素质、工作能力和工作态度等进一步明确并制度化;使部门和员工的工作行为进一步规范,各个部门和员工明白应该做什么,不应该做什么,从而使部门和员工的上作行为有章可循,激发员工的工作热情;引导部门和员工的工作目标始终与企业的发展目标相一致,极大提高部门及员工工作绩效,培养企业所需要的高质量人力资源,鼓励并驱动企业发展所需要的工作行为。保证企业各种发展目标的彻底实现。

4 在企业人力资源管理中实施绩效管理的作用

正如上面所介绍的,绩效管理是现代企业人力资源管理中不可或缺的一环,有效的绩效管理将会给员工、各级经理人员和企业都带来明显的好处,发挥重要的作用。

4.1 对经理人员的作用。提高其工作积极性,减少日常事务的工作压力,融洽与员工的关系。提高员工技能,发现

受工潜能,帮助员工进行职业生涯规划。提升组织绩效。

4.2 使员工明确工作目标,被授予一定的日常决策的权利,可以对自己的工作业绩进行合理的评价,通过工作提升自身的工作能力。得到合理的回报。

4.3.对企业的作用。绩效管理体系对企业的最大作用体现在战略的执行力方面。绩效管理是战略实现的重要保障,通过绩效管理体系将战略目标落实到具体的人员,从流程上保证了各层级目标实现,最终实现企业战略目标。保证组织的持续成长。另外,绩效管理以绩效为导向的价值观的形成对企业的组织文化建设也发挥重要的作用。

5 在人力资源管理中绩效实施的过程管理

绩效实施过程主要包括两方面的内容:一个是绩效考核;另一个是员工数据、资料、信息的收集与分析。制定绩效

计划后,被考评人就开始按照计划开展工作。在工作过程中,管理者要对被考评人的工作进行指导和监督,对发现的问题及时予以解决,并随时根据实际情况对绩效计划进行调整。在这个过程中,决定绩效管理方法有效与否的就是处于计划与评估之间的环节持续的绩效沟通和绩效信息的收集与分析。

参考文献:

- [1] 武欣编著. 绩效管理使用手册. 机械工业出版社, 2005
- [2] 胡勇军主编. 绩效考核与管理. 机械工业出版社, 2007
- [3] 付亚和. 绩效考核与绩效管理[M]. 电子工业出版社, 2004