

国有企业人力资源绩效管理创新的探讨

■ 吕欢欢

(山西焦煤华晋焦煤有限责任公司, 山西 吕梁, 033600)

一、引言

在现代企业的发展过程中,人才始终是企业竞争力的核心,人才的质量与发展关系到企业的绩效与存续。人力资源管理既是一门科学,也是一门艺术,绩效管理则是为了达到企业最终战略目标所进行的持续性的人力资源开发、管理的过程。目前,国有企业在进行绩效管理时存在机制不完善、考核指标不明确、评价结果不准确等情况,无法充分调动职工的积极性,也难以达到预期的战略目标。因此,有必要探讨创新企业人力资源绩效管理方式。优秀的绩效管理工作可以优化企业人力资源配置,并针对企业发展的薄弱之处开展针对性培训,最大限度地降低人力成本,优化组织管理流程,实现经营战略目标。当今时代与从前已大不相同,对于人才的需求也有所不同,当今时代需要的是复合型、创新型、合作型与个性化人才,因此,国有企业需要根据时代的发展变化对人力资源绩效管理方案进行优化,进一步提升人力资源管理实效。

二、国有企业人力资源绩效管理的重要意义

绩效分为组织绩效与个人绩效,高效的绩效管理体系可以帮助企业实现预定的战略目标。首先,绩效管理需要制定考核计划与考核机制,将复杂、抽象的经营目标转化为量化的、可视的目标,这有助于职工与管理人员按照既定方向开展经营活动,使目标更加明确。其次,在绩效管理中,上下级沟通与考核标准的制订使每个职工都更加了解自己的岗位职责与具体的工作目标,也有助于职工在沟通中发现问题、解决问题,提升工作效率。同时,绩效评价可发挥激励作用,使职工更加积极主动提升专业素养,也有助于团队合作。另外,在绩效管理中可以一目了然地观察到不同时段、不同部门的绩效变化,使企业对内部业绩水平有所把握,可以找准薄弱之处精准提升。最后,绩效管理与企业经营战略目标方向一致,企业决策者可以根据绩效变化及时更改或调整决策。

三、国有企业人力资源绩效管理现状

国有企业在我国经济发展过程中扮演着重要角色,要想更好地促进我国经济快速发展,离不开国有企业的推动与创新。然而,在国有企业发展的过程中,常常伴随出现许多经营管理方面的问题。

人力资源作为经营管理模式中的重要组成部分,或多或少也存在着一些问题和矛盾,这不利于国有企业的良好发展,也难以保障企业职工的基本权益。为此,针对国有企业人力资源管理中遇到的各项问题有必要进行深入探究,具体而言,主要体现在以下几点。

(一)绩效管理制度亟待完善

绩效管理中包含计划、辅导、评价与反馈四大环节。优秀的绩效管理制度制订首先要进行调研,绩效管理制度制定者要了解企业的战略目标及职工岗位性质与工作特点,而目前许多企业并没有编制岗位说明书,因此难以科学确定绩效目标、发展计划及行动计划。同时,绩效评价没有覆盖到全部部门,部分国有企业仅会对某些关键部门进行绩效评价,而没有注意到部门与部门之间的衔接与合作,难以及时发现和改正是导致绩效偏低的原因,这也会挫伤部门职工工作的积极性。最后,绩效考核与绩效考评的形式过于简单,周期并不固定,标准并不明确,上下级缺乏沟通,许多职工甚至不明白为何会得到低分,因此不利于改进工作质量,也无法体现企业管理的严肃性。

(二)绩效考核缺乏公平性

绩效考核工作的主要目的是依照人力资源管理系统提供的相关内容和依据对所有部门职工的工作态度和工作情况进行总结和评价,但是,在实际考核工作中,部分管理者随意操控考核结果,忽视考核标准的公平性,致使部分职工并不满意也不信任考核结果,进而引发不必要的冲突,更不利于顺利开展后续工作。

(三)绩效考核形式不够多元化

因一些绩效考核人员不重视职工调研工作,未充分了解和掌握职工的实际工作状态和需求,所以考核只能以业绩数据和工作表现为依据,致使考核形式缺乏多元化内容。同时,在传统考核形式的影响下,部分企业反馈机制不健全,考核人员与职工之间缺少沟通,这是制约新时期企业人力资源绩效管理创新的原因之一。

(四)绩效管理并未发挥应有的效用

绩效评价依赖于合理且科学的指标,而指标是动态变化的,在企业发展的不同阶段,在业务活动

开展的不同阶段,在不同部门、不同岗位,指标都有所变化。然而,目前许多国有企业遵从定性指标与定性目标,定量目标较少,阶段性评价也较少,具体表现为评价标准多为一般性、定性描述,未能提供合理、充分的评价数据来源,因此评价结果不客观、不准确。绩效考核的要求没有突出目前重点工作,绩效考核的实用意义不大。另外,虽然越来越多的企业认识到绩效管理的重要性,但仍存在不同程度地流于形式的现象。例如,部分企业希望通过培训的方式开发人力资源,提升组织绩效,但却没有合理安排培训的内容和考察标准,进而使培训工作成为了“口头重要,实际不重要”。再如,部分企业对于绩效反馈重视度不足,没能及时应用绩效评价结果对职工进行激励,职工无法明确企业对于自己的工作期望,也就难以良好的调整。

四、国有企业人力资源绩效管理创新策略

(一)创新管理理念,优化管理模式

大数据时代的来临要求企业人员具备更强的包容性和开放性,培养正确的思维态度和行动方法。同时,将积极的工作心态和技术融合起来,不再被传统的模式所束缚,促进企业人员在大数据平台下积极沟通交流。企业应将互联网等信息技术作为企业支撑的基石,高校开展企业人员招募、培养、业绩管控、薪酬管理等各个方面的工作。而企业领导也需要以科学发展的目光审视人、事、物,从管理上及时进行人力资源优化配置。人力资源领导者意识到企业信息化管理的重要意义,可以使企业在剧烈的人才市场竞争中获取先机。

(二)制定科学的绩效管理标准体系

绩效管理首先要建立一套科学的管理标准体系,重视前期调研工作,并对企业面临的宏观与微观环境、系统性与非系统性风险进行分析,编制岗位说明书,深刻把握每个岗位的工作特点,制订量化细则,避免形式主义,确保能够为职工工作提供明确的方向与指导。同时,国有企业可以借鉴其他企业的成功经验,但是,在借鉴民营企业经营时要特别考虑到自身与民营企业的性质不同,以自身特点为主,有选择性地吸收民营企业的经验。国有企业可采用关键绩效指标、目标管理等管理方法,国逐步优化考核目标,有效提升国有企业的绩效管理水,再如,KPI、BSC、360度考核法等管理办法也可以提升企业的绩效管理水。企业要明确绩效管理工作的公开性、重视差异性、持续沟通性及常规性的原则,为职工工作提质增效。在绩效管理

中首先应遵循的原则是公平公正原则,保证评价过程公正、公平,准确地评价职工行为,把握当时的实际情况。只有考核人员不徇私、不偏颇,这样的评价流程之下的评价才是真实有意义,并使每个职工都信服且服从,愿意按照章程制度办事。另外,绩效可以与工资分配挂钩,体现赏罚分明的原则。对于工作效率高、能力突出的职工应当适当提薪加薪,鼓励其在岗位上继续发光发热,发挥榜样作用,激励其他职工认真工作。同时,绩效工资分配要从职工付出的劳务、技术、知识等多层次入手进行考核,避免平均主义。

(三)创建人力资源管理信息系统

现阶段是信息科技发展的时代,是激情与想象力迸发的时代,在各个领域中都需要加强信息技术的应用,切实做到推陈出新、创新发展。构建人力资源数据中心,利用人力资源管理信息系统的统计分析功能,有利于企业及时准确掌握企业内部职工的相关信息,如职工数量、职工结构等信息,确保职工数据信息的真实完整,从而更科学有效地开发与管理企业人力资源。

(四)国企应完善人力管理模式中的激励机制

激励机制是人力资源管理模式的核心部分,完善激励机制能带动人力资源管理模式的革新。激励机制的主要内容之一是薪酬激励。对于国有企业来说,灵活运用薪酬激励能够从根源上激发职工潜能,并契合新型的人力资源管理模式。此外,薪酬奖励能有效缩小职工之间的工资差距,有针对性地调整关键职工的工资水平。完善相应的企业薪酬管理相关体系,提高福利待遇,能实现对职工发放间接报酬的目的。

(五)绩效考核结果与福利挂钩

企业要想加强绩效反馈,对绩效评价结果予以应用,可以考虑从福利制度入手。目前,我国企业福利制度存在明显的弊端,包括认识混乱,即企业和职工在对福利的认识上存在一些混乱;成本高昂,福利支出成本高,增长快;回报率低,部分职工将福利看成既定权利,满足感较低,边际效益递减;制度僵化,传统福利制度相对固定死板,缺乏灵活性和针对性。因此,在未来,国有企业需要思考如何改变这一现状,以达到更好的激励效果。企业可以考虑弹性福利计划,实行自助餐式福利计划,体现个性化、可选性特点,并寻求与企业战略目标、企业文化和职工类型相匹配的福利模式。例如,传统组织的职工更希望工作稳定,对此可以实

行养老金计划，而创新型企业的人才则渴望拥有更多自由时间或是自选福利，企业也可以相应满足。

(六) 制定科学合理的岗位系数

国有企业的人力资源管理部门在绩效考核制度订立的过程中，需要根据岗位的不同情况设置不同的岗位系数，对于工作承担的不同任务、强度、能力要求、责任义务等方面需进行充分考虑。同时企业需要对该岗位可能面临的问题连带性、工作危险性等方面进行合理地考虑，确保每一个员工都可以公平合理地反映自身的劳动量，得到自己合理的工资。其次，在实施绩效考核过程中，对于员工的考核应该从其自身方面考虑，例如从综合素质、能力方面等多个方面进行考虑。只有将岗位的情况和员工自身的情况进行有效结合起来，才可以更好地促进整个绩效考核体系的发展，体现按劳分配的原则，实现资源的优化配置。

(七) 增强职工满意度

入职未满一年的新人是对企业认同度最高的群体，离职倾向相对较低，但是，随着工作逐渐步入正轨，满足了岗位需求，职工的工作满意度却开始出现下降的趋势，随之而来的离职现象时有发生。塑造企业文化是目前常用的提高职工满意度的手段，由其传统和风气所构成。同时，文化意味着一个企业的价值观，这些价值观构成了企业职工的活力、意见和行为的模范。管理人员身体力行地把这些文化灌输给职工并代代相传，能改变职工的心智模式，使职工为了企业的发展而努力。

(八) 注重人性化管理

国有企业人力资源管理模式的创新，还需要有关管理者及相关部门进行人性化管理，将人性化管理理念融入日常的人资管理工作中。人力资源管理这一概念是在人事管理的基础上发展起来的，从本质上来说它属于一种人性化的管理工作。以人为本的人力资源管理理念在结合企业发展的实际需求的同时，要改变传统的以工作为导向的管理模式，转变为职工导向，体现管理的人性化特征。目前，国有企业人力资源管理还保留着传统的管理理念，需要积极树立以人为本的管理理念，提升人力资源管理的专业水平，尽快向现代化的人力资源管理方式转变。

(九) 加强职工培训

为有效提升职工绩效，国有企业可以为职工安排培训。而开展培训工作，首先要在企业内部形成重视培训的观念，如果上至管理层，下至职工本人

都认为培训是耽误生产的可有可无的活动，那么培训开展就毫无意义。因此，培训必须制订明确的目标，例如，企业希望通过此次培训使职工工作态度达到怎样的转变，或是工作能力达到怎样的提升，在业绩中要达到怎样的水平等。培训的方式多种多样，包括传授培训、团队建设培训、电子化学习、混合学习等，在培训中要注意向职工传递企业的文化，形成向心力。

(十) 建立专业的人才队伍

在绩效考核中，工作人员的综合素质在某种程度上直接决定了绩效考核的质量，要想完成预期的绩效考核目标，实现国有企业可持续发展，领导层必须给予资金、政策支持，加强专业人才队伍建设，增强专业素质，提高整体的工作水平。第一，国有企业领导层可以和绩效考核工作人员进行面对面交流，考察思想政治素质，并进行统一考核，了解他们的专业能力，淘汰不合格人员；第二，提升员工福利待遇，增强对专业人才的吸引力，同时，加大校园、社会招聘力度；第三，根据企业实际需要，定期或不定期开展绩效考核培训，邀请专家学者举办讲座，转变工作人员的观念，明确绩效考核工作的重要性，提高专业素养和思想政治觉悟；第四，结束培训后，对表现较好的工作人员，给予现金奖励并进行公开表扬，树立正面典型，帮助他们树立终身学习意识，不断增强职业道德，严格按照绩效考核程序完成工作任务，保证绩效考核的质量；第五，与其他企业进行沟通交流，开展绩效考核工作经验分享大会，积累经验教训，拓展个人视野，增强创新意识。

五、结束语

综上所述，国有企业开展人力资源绩效管理需要建立一套科学的绩效管理体系，用前瞻性眼光制定定量目标、阶段性评价等方案，同时发挥绩效管理的作用，加强绩效辅导，加强上下级沟通，利用培训、团队绩效开发等方式激发职工工作积极性，提升职工专业素养，将绩效与薪酬福利水平挂钩，多维度优化绩效管理水平。

【作者简介】吕欢欢（1990—），女，山西太原人，本科，经济师，山西焦煤华晋焦煤有限责任公司，研究方向为国有企业人力资源绩效管理。