

# 国有企业人力资源绩效管理创新策略

■ 易 锦, 宗 明, 沈 菡

(中电建生态环境集团有限公司, 广东 深圳, 518000)

## 一、引言

本文主要从国有企业人力资源绩效管理的含义出发,分析当前国有企业绩效系统中的管理现状,以及绩效管理在国有企业存在的必要性,提供可以改变绩效管理工作的新策略。希望能够切实改变国有企业人力资源绩效管理理念、认识绩效考核在绩效管理中的地位。同时,企业需要重视绩效考核的结果,构建科学、合理的绩效考核管理机制,激发企业员工的工作积极性,提高员工的工作效率,减少人才的流失,为国有企业的健康、稳定发展增添新动力。

## 二、国有企业人力资源绩效管理概述

人力资源绩效一般指企业员工在工作业绩、能力及效益方面的直接表现,能直观地表现出员工对企业的贡献与员工的自身价值。绩效管理的目标是实现企业发展规划,其以企业的绩效为核心,提升国有企业的组织竞争力;以绩效管理为抓手,使国有企业的经营发展能够稳中向好。多数员工都认为绩效管理就是绩效考核。因此提到绩效考核,个别员工首先想到的是企业如何克扣工资和奖金,导致部分管理层和员工对此产生抵触情绪。

从某种意义上说,企业管理可以理解为绩效管理,全体员工的管理就是员工的自我绩效管理,团队的管理就是团队的自我绩效管理。但绩效管理并不是绩效考核。部分员工认为,绩效管理是人力资源部门的事情,跟自己没有关系。实际上,绩效管理工作渗透于每天的日常工作中。企业做经营,就要为员工谋福利,要考虑如何提高员工的收入,也要考虑如何降低员工成本和费用及提高员工的效率。一些员工对绩效管理的认识存在一定的误区,简单地认为绩效管理只停留在打分收表上;也有人认为绩效管理的目的就是给员工发工资、发奖金。

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,绩效管理需要制订计划与建立考核机制,将复杂、抽象的经营目标转化为量化的、可视的目标,使职工与管理人员按照既定方向开展经营活动。其次,在绩效管理中,上下级的充分沟通与考核标准的制

订能使每位职工都更加了解自己的岗位职责与具体的工作目标,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,绩效评价具有激励作用,能够使职工更加积极主动地提升专业素养,也有助于团队合作。另外,相关人员能在绩效管理过程中观察不同时段、不同部门的绩效变化,进而把握企业内部业绩水平。最后,因为绩效管理与企业经营战略目标方向一致,所以企业决策者也可以根据绩效变化及时调整决策。

## 三、企业进行人力资源绩效管理的必要性

### (一)有利于激发员工潜力

绩效管理能挖掘员工潜力。公司的人力资源管理者需要对职工的工作绩效数据进行收集整理和归纳,这对企业的管理层进行员工绩效数据和其他数据进行内在联系的相关分析的作用极大。基于此,再进行员工激励制度的制订,有利于提高员工的主观能动性。

### (二)有益于强化人才规划

大数据对人才规划的强化有重要意义,其能使得人才管理过程中产生的不可量化的信息变得数据化。大数据不仅能使得绩效数据之间的关系和变化规律变得有迹可循,还可以分析员工日常表现和绩效考核的相关关系,帮助决策者制订人才培养方案。数据化人才职业特点能够帮助企业在招聘时,明确该求职人员与对应岗位的匹配程度。

## 四、国有企业人力资源绩效管理现状

### (一)绩效管理制度亟待完善

绩效管理包含计划、辅导、评价与反馈四大环节。要想制订高效的绩效管理制度,管理人员首先就要进行充分的调研工作,了解企业的战略目标、职工岗位性质与工作特点。而目前部分企业并没有编制岗位说明书,也就难以科学确定绩效目标、发展计划以及行动计划。同时,部分国有企业仅会对某些关键部门进行绩效评价,而未注意部门与部门之间的衔接与合作,这样就难以及时发现和改正引起绩效偏低的情况,还会挫伤部门职工工作的积极性。最后,部分企业的绩效考核与绩效考评的形式过于简单,周期未固定,标准未明确,上下级缺乏

有效沟通,这更加不利于提升企业工作质量,也无法体现企业管理的严肃性。

### (二) 认知水平有待进一步提升

目前,极个别国有企业的人力资源管理者对绩效考核工作的认知存在较大偏差,容易将绩效考核与薪酬差距划上等号,认为绩效考核工作即是为了在具体的工作中奖励工作努力的员工、惩罚表现一般的员工。但是,绩效考核主要包含“绩”和“效”两个方面,目的在于提升员工工作效率和工作质量,对相关部门工作绩效提升具有一定的促进作用。若仅注重薪酬而不注重提高部门绩效,则将对员工认知产生较大影响。

### (三) 考核结果无法与薪酬挂钩

个别国有企业在薪酬定位方面仍然存在一定的问题,更注重平均分配,而在调整薪酬时无法按照绩效考核进行。提高员工工作效率是绩效考核的最终目标,企业应以此实现部门目标,促使员工朝着企业的目标迈进,形成多劳多得的局面,并严格落实绩效考核制度,调动员工工作积极性。

### (四) 绩效管理体系有待完善

部分国有企业的人力资源绩效管理效果并未得到充分发挥,具体表现为员工绩效达不到管理层的绩效要求。从绩效管理体系方面分析,个别企业仍然存在管理体系制定不完善的问题,导致制度建设流于形式。因此,该企业在具体的工作中很难全面管控员工工作态度、工作绩效和工作能力,在这个过程中还可能在不注重设置下一阶段工作目标和指标的问题,进而可能失去绩效管理的本身具有的激励功能,不利于企业经济效益的提高。

## 五、国有企业人力资源绩效管理创新策略

### (一) 构建科学的绩效管理体系

国有企业需建立一套科学的绩效管理体系,重视前期调研工作,分析企业面临的宏观与微观环境、系统性与非系统性风险,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,为员工提供明确的指引。同时,国有企业可以借鉴其他企业的成功经验。但在借鉴民营企业的相关经验时,国有企业要考虑到自身与民营企业性质差异,以自身特点为主,有选择性地学习相关经验,可采用如关键绩效指标、目标管理等管理方法,逐步提升国有企业的绩效管理水。国有企业要明确绩效管理工作,秉持公开、重视差异性、持续沟通及常规性的处理原则,为职工工作提质增效。在绩效管理当中,国有企业首先应当遵循的原则是公平公

正原则。企业要保证评价过程公正,并结合实际情况,做到准确评价职工行为,不过分夸大也不过分刁难。企业考核人员应当不徇私,不偏颇,这样的评价流程之下的评价才真实、有意义,才会使每个职工都信服,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。对工作效率高、能力突出的职工企业应当适当提薪加薪,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、知识等多层次考核,避免平均主义。

### (二) 绩效考核结果与福利挂钩

国有企业可以从福利制度入手,加强绩效反馈效果,应用绩效评价结果。国有企业需要思考如何解决现存问题,以达到更好的激励效果。企业可以考虑实施弹性福利计划,实行自助餐式福利计划,凸出个性化、可选性特点,还可以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稳定,因此企业可以实行养老金计划,而针对创新型企业的企业人才则可提供更多的自由时间或是自选福利。

### (三) 加强职工培训

为了有效提升职工绩效,国有企业可以为职工安排培训。而开展培训工作,首先就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,培训工作必须设立明确的目标,例如,企业希望通过此次培训使职工的工作态度达成怎样的转变,或是工作能力达到怎样的提升,具体体现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,国有企业要注意向职工传递企业的文化,形成向心力。企业也可以将培训成果与奖金挂钩,进而吸引、留住、激励职工。

### (四) 加强应用现代化技术

国有企业的人力资源管理越来越注重应用大数据等现代化技术。企业绩效管理中应用大数据技术一定程度上帮助企业人力资源管理者更好地分析和收集员工绩效数据,挖掘数据价值。国有企业借助大数据技术收集数据有利于提高数据收集效率,建立完善的员工档案数据库。国有企业应以员工技术信息变化为基础及时更新员工信息,有利于企业管理者通过企业人力资源变动情况了解企业经营情

况。如企业招聘工作完成率较高则表明其具有很强的市场竞争力,具有广阔的发展前景,反之则需要分析招聘工作完成率低的原因。

### (五)科学运行考核结果

绩效管理核心环节是绩效考评。国有企业运用考核结果从某种程度上来说能对绩效管理效果起决定性作用。因此,科学运行考核结果可从以下方面进行。首先,企业应完善绩效—薪酬分配联动机制,将薪酬分配中纳入考核体系,改革传统的国有企业分配中存在的问题,使更多有能力的员工得到发挥。其次,企业应建立完善的绩效管部管理关联制度,将考核与晋升、职务调整、干部选拔等工作直接挂钩。设置竞争上岗评价、认知资格体系时,企业应对绩效考核管理因素进行全面考量,为企业中有能力的人提供自我发挥的舞台。最后,企业应完善绩效教育培训关联制度,给予绩效考核表现突出的员工更多继续学习的机会,如参与高水平学术交流会、外派培训及专题研讨班等。如果员工考核结果为不合格,则可对其进行有针对性地培训,提升员工工作能力,促进这部员工整体绩效的提高。

### (六)大力引入人力资源管理复合型人才

绩效管理工作的开展,离不开数据型的高素质人才。企业应该采取相关的大数据技术提升工作质量和效率,同时够提升绩效管理的水平,提升公司整体绩效水平。大数据在人力资源绩效管理中的实际应用,使得国有企业对管理工作者要求更加严格,这要求管理者应具备良好的综合素养。因此,国有企业应该加大对复合型人才引入和培养力度。在培养数据化复合型人才时,国有企业应对现代化大数据技术进行引入和引用,对人力资源绩效管理水平的信息化水平进行相应的提升,减少管理工作的成本、达成管理目标。

作为大数据时代的企业,必须要构建相应的大数据信息共享平台,构建人力资源服务共享中心,以便为公司的业务部门服务,帮助企业绩效管理工作实现规模化发展,真正降低人力资源管理运营成本。

### (七)创新人力资源管理方式

大数据时代,为了提高绩效管理的工作质量,使大数据技术发挥应有的实用价值,企业有必要对人力资源的绩效管理方式进行实时优化和调整。

第一,国有企业应该创新传统的绩效考核评价方式。传统的绩效考核评价体系,注重的是结果导向或者是行为导向方法。这种方法在一定程度上可

以贯彻考核目标,但是实际效果微乎其微。因此,企业人力资源管理的工作人员务必选择创新绩效的考核评价方式,如选择评价中心法和合成考评法进行综合性的评价,对测评技巧进行探索和创新,使企业的人力资源绩效管理更为可靠。

第二,国有企业应该建立一个人性化特征的考评指标。人力资源绩效考核要想有效且充分,必须要收集各种类型的数据信息,使得建立的考评指标体系足够科学化,只有这样才能实现考核工作的合理化、科学化。

第三,考评技巧应该做到全面、有效。企业人力资源管理者要想真正的做到创新,就要全方位地积极使用各种考核评价技巧,对人力资源的所有状况进行全方位调查,梳理上下级、客户、同事之间的关系,从而提升绩效考核全过程的全面、系统、综合性。另外,该类考评方式的延续使用还体现了同步特性和便捷性质,这使得互联网大数据的融入进程变得迅速,使得绩效考核工作的难度减小,考核评价的任务量减少。

## 六、结语

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,用前瞻性目光设置定量目标和阶段性评价。同时,国有企业要发挥绩效管理的作用,还需要加强绩效辅导,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,并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】易锦(1988—),女,江西九江人,硕士研究生,政工师,中电建生态环境集团有限公司,研究方向人力资源。

宗明(1986—),男,江西九江人,硕士研究生,高级政工师,中电建生态环境集团有限公司,研究方向为党建。

沈茜(1982—),女,江西九江人,本科,工程师,中电建生态环境集团有限公司,研究方向为党建。