

人力资源薪酬管理中的绩效考核问题

嵇枫婷

中建八局钢结构工程公司华东分公司, 上海 210000

[摘要] 绩效考核既是紧箍咒, 更是助推器。只有不断深化和细化考核分配机制, 提升考核制度的精准性和科学性, 既要横向到边, 又要纵向到底, 才能没有盲区和死角, 使得考核结果和收入分配相挂钩, 从而实现在健全体制机制、提升运行质量、激发内生动力等方面的综合发力, 适应企业人力资源管理, 助推企业高质量发展常态化。

[关键词] 人力资源; 薪酬; 绩效考核

DOI: 10.33142/mem.v2i4.5028

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

Performance Appraisal in Human Resource Salary Management

Ji Fengting

East China Branch of Steel Structure Engineering Company of China Construction Eighth Engineering Division, Shanghai, 210000, China

Abstract: Performance appraisal is not only a curse, but also a booster. Only by continuously deepening and refining the assessment and distribution mechanism and improving the accuracy and scientificity of the assessment system, both horizontally and vertically, can there be no blind spots and dead corners, so as to link the assessment results with income distribution and realize the comprehensive development in perfecting the system and mechanism, so as to improve the operation quality and stimulating the endogenous power, adapt to the enterprise human resource management, and promote the normalization of high-quality development of enterprises.

Keywords: human resources; salary; performance appraisal

1 绩效考核概述

绩效考核是企业人力资源管理和绩效管理的重要组成部分, 是指考核主体采用科学有效的考核方法, 比较工作目标和绩效标准, 对员工完成任务和职责的程度和发展状况进行客观、全面的评价, 并将评价结果及时反馈给员工的一个过程。常用的绩效考核方法有 BSC、KPI 和 360 度考核。绩效考核是一项系统工程, 是企业在进行人力资源绩效管理过程中的一种有效的手段。

2 绩效考核的优势

2.1 有利于助力企业目标达成

绩效考核实质上是管理项目的一个过程, 能够考核项目的结构, 并可以合理的分解中长期的目标, 从而根据这个分解目标来让员工去完成, 通过考核来提升员工工作进度。有效科学的绩效考核制度, 可以更好地帮助企业更快更好地实现工作的发展目标。

2.2 有利于企业利益分配和人才激励

与利益无关的评估将毫无意义, 在企业中, 员工的薪酬一般分为固定薪酬和绩效薪酬。绩效薪酬的分配与绩效考核的得分有着密切的关系。因此, 在评价结果方面, 企业员工的第一反应往往是绩效工资支付数额, 他们会因为获得更多的绩效工资为企业努力做出更多的贡献。

2.3 有利于促进企业员工共同成长

企业人力资源绩效考核的实施, 不仅是为了给企业增加效益, 还是为了能够让员工与企业共同发展。通过考核对企业运营及员工工作中存在的问题及时的发现, 能够促进企业及员工及时的改进, 提升企业运营管理能力, 也促进了员工专业素质的提高。

3 企业绩效考核存在的问题

3.1 缺乏规范的绩效考核标准

目前很多企业在绩效考核过程中, 制定了严格的考核标准, 这一定程度上打击了职工工作的积极性, 工作热情得

不到提高，在企业关键部门，这种现象最为严重。而在企业其他一些部门中，绩效考核标准则没那么严格，奖惩制度在职工中实施起来也更顺畅，这样势必会造成职工产生心理不平衡的情绪，工作积极性不高，工作质量下降。除此之外，在企业的绩效考核管理中还存在很多不足之处，绩效考核环节复杂、流程多、内容广，如果不建立规范的绩效考核标准，那么会使绩效考核标准缺乏真实性，因此，作为企业的领导者，要做好榜样带头作用，以身作则，保障企业绩效考核工作公平、公正和公开^[1]。

3.2 绩效考核设置更侧重于短暂利益

目前，在制定企业的实际考核方案时，往往都是将各个部门的绩效成绩与企业的总体目标相比较，而没有从各部门的实际情况来制定绩效考核方案，使得绩效考核落实不到位，实际的绩效考核方案与企业的总体目标相差甚远，执行起来有一定的难度，最终的效果自然也不佳。

绩效考核制度的本意确实是统计计算员工的薪酬。但是其作用却远不仅此。大部分企业在使用绩效考核制度时，目光不够长远，只想着在统计员工薪资时为公司谋取更大的利益，尽量减少员工薪酬所占公司利益中的比重。忽略员工的工作积极性在公司发展中的地位，也忽略绩效考核制度在企业良好快速发展中起到的作用，仅是浅层次的应用其薪资计算方面的应用。这在很大程度上限制了企业的发展。未能用长远的眼光看待绩效考核制度在企业管理上的深层次作用和反映出的公司在发展过程中的问题。并有较多的企业仅着眼于眼前利益，不仅对员工的薪资进行克扣，还忽略了对员工精神方面的鼓励和激励，员工的工作积极性不高，企业的业绩自然上不去。

3.3 反馈工作不够及时，评判绩效时沟通不足

绩效考核在企业人力资源管理中有着重要的作用，而一些企业及员工并没有对绩效考核给予高度的重视，也没有充分的发挥绩效评判与薪资管理的作用，致使绩效考核工作并不能有效的开展，对员工工作也没有起到一个良好的督促作用，对企业的发展也带来了不良影响。企业虽然建立了相关的管理部门，也制定了相关的管理制度，但是在实际工作中，绩效考核并没有得到充分的重视，甚至一些企业因管理方面的问题，导致绩效考核工作流于形式，对于员工而言只是填表、报数据等工作，并没有有效的调动员工工作的积极性，而流于表面工作的绩效考核效果也较差。同时，管理部门也没有与员工做好沟通，对于其中存在的一些问题不能及时的了解，信息的反馈也不及时，并不能合理的改进考核过程的问题，影响了整个绩效考核的效果。这样流于表面工作的绩效考核，对于企业而言并没有起到应有的作用，只是增添了一个部门，还增加了成本。对于员工而言，努力工作与消极怠工的待遇基本相同，积极性被严重打击。总体而言，绩效考核要落到实处，否则不利于企业及员工自身的发展。

4 人力资源薪酬管理中的绩效考核问题改进措施

4.1 健全薪酬管理与绩效考核相结合的管理体系

当前企业在绩效考核工作中，都将薪资管理与绩效考核结合在一起，但具体的结合方法、细节并不完善，也将会导致绩效考核的作用的发挥。因此，企业在对绩效考核与薪资管理相关措施的制定时，要结合企业的实际情况，并做好调查，充分的了解员工的需求，不仅是物质上需求，还包括精神方面的。然后才能够根据实际情况来制定合理的管理措施，在制定措施的时候，并不是细化相应的考核指标，而是将考核指标具体化，能够让员工更为清楚的了解自己需要做好哪方面的工作。考核部门也需要做好相应的监督，不能流于表面，要注意观察员工工作的细节，提升考核结果的有效性。

4.2 拟定完善的薪酬结构体系，优化人才培训机制

企业在人力资源管理中优化绩效考核发展，要注重拟定完善的薪酬结构体系，这样能保障更多员工获取较多工资，保障个人薪酬与工作贡献率处于正相关关系。全面优化绩效考核体系，为个人晋升、奖惩等提供更多量化考核数据。要想全面适应现代社会发展要求，要对传统发展理念进行创新，实现原有的薪金分配方式有效优化，对传统分配不均匀情况集中控制。在薪酬结构体系优化中，重点突出个人贡献率数据，这样便于实行能者多劳分配模式。此外，在企业现有的人力资源增值中，做好人才培训具有重要意义。企业管理人员要注重革新传统发展理念，参与到形式多样的培训活动中。积极补充多项技术性服务，做好员工专业化培训，在培训中获取广大员工多方面的发展需求。依照企业发展特征、发展目标、岗位要求等开展多项培训活动，对培训模式系统化设计，促使更多员工专业技能、理论知识、专业业务能力有效强化。

4.3 强化绩效考核重要性认识，优化绩效考核体系

现阶段企业要想全面实现绩效考核发展目标，相关管理部门以及管理人员需针对绩效制度改革发展建立新认识。

绩效考核制度应用实践中对应的主体是单位内部职工，现阶段要想集中突出绩效考核重要作用，要有效调整单位员工对绩效考核提出的各项看法。对多项问题合理讨论，引入更多员工参与到绩效考核制度规划拟定中，遵循以人为本原则。在各项问题基础上开展统筹分析，提高考核结果公正性、客观性。对于各方面综合表现突出的员工要注重给予相应的物质奖励、精神奖励，能有效营造出良好的绩效考核氛围，在单位内部建立积极向上的发展氛围，激发员工工作积极性。

4.4 明确人力资源绩效考核目标

企业在发展中应充分结合企业在经济社会的发展情况，对出现的问题进行透彻的剖析，拟定针对性的战略措施，确保企业人力资源绩效考核中出现的各种问题都能够得到解决，坚持企业利益高于一切，企业员工凝心聚力，共创辉煌。为了更好的发展，企业人力资源绩效考核在新形势下应明确绩效考核目标，可以对企业中的优秀员工增加工资或者提升职位进行奖励，达到人尽其才、各尽其能的目的，满足企业和员工个人发展需要，晋升需要考核员工的个人素质、个人能力、在工作中取得的成绩，坚持德能和业绩并重的原则，提高核心竞争能力，进而激励员工上进工作，提升经营绩效。薪酬与绩效在人力资源管理中，是两个密不可分的环节。在设定薪酬时，将薪酬分解为固定工资和绩效工资，绩效工资正是通过绩效予以体现，而对员工进行绩效考核也必须表现在薪酬上，否则绩效和薪酬都失去了激励的作用。繁重的工作压力很容易让员工丧失工作激情，人力资源绩效考核的目的是让员工员工有竞争意识，有工作激情，提高工作效率及忠诚度，可以带动员工的工作积极性与上进心，全心全意为企业服务，同时企业做好与员工们的沟通，可以更好地促进企业的发展。企业最好不要用 KPI 绩效考核模式，因为这种模式更多的是给员工带来压力，可以选择 KSF，又称“绩效全绩效模式”，将员工要的薪酬与老板要的绩效进行了全面的融合，一手给员工加薪，一手改善企业的绩效。

4.5 有针对性的制定考核标准

多套并存的人力资源考核体系将导致交叉考核的现象发生，还会严重降低企业人力资源管理的效率。因此企业应该整合相关考评体系，制定统一的人力资源考核标准以及考核流程，从而保障人力资源管理工作有序开展^[2]。

为了解决目前企业人力资源绩效考核中存在的问题，企业需要重新规划绩效考核标准，量身制定绩效管理体系，确保考评结果公开透明、公平公正。制定考核标准时，针对每个部门的特殊性，按照岗位的工作性质、特征、难易程度等对层次进行划分和整合，制定符合企业发展的绩效考核标准，如在新形势下，有些企业推出实行“三工并存、动态转换”模式，使员工有紧迫感，将压力转化为积极进取的动力，这跟企业的绩效考核模式是分不开的。“三工并存”的“三工”是指优秀员工、合格员工、试用员工，他们分别享受不同的薪资待遇，根据个人工作业绩和贡献的多少进行动态转换。企业完善的绩效考核制度，使员工能够挑战自我，挖掘潜力，富有效率，激起创造性，积极投入到工作中，这样的考核体系是一个科学的有机整体和系统，各组成部分互为支撑、各有侧重。动态流转的实施让企业的绩效考核更加公平公正，也激发了员工的工作热情和积极性。

4.6 注重绩效考核的长远利益

(1) 做到定量考核和定性考核相结合

在大部分企业应用绩效考核制度时，仅仅是表面上的简单应用，尽管部分企业通过绩效考核制度将公司管理的井井有条，但还是缺乏了对绩效考核制度的灵活运用。呈现出较为僵硬的应用。在使用过程中，要灵活的将绩效考核中的定性考核和定量考核分开来，并加以评定。这更有利于制度的公平性的体现。以定量考核为主，定性考核为辅的绩效考核方式能够更好的绩效考核方式更能够适应企业的发展，因此，企业要逐渐的探究在此类型上的绩效考核转型。

(2) 走精细化管理道路

在企业管理过程中，可以执行薪酬薪资分类分级制度，这就要求企业在管理过程中尽可能的避免模糊环节出现，明确全面的员工责任制，并将其与员工薪酬挂钩，这样，才能做到制度平衡和公平体现。

4.7 加强员工对绩效结果的反馈

在企业绩效可考核实施的过程当中，需要重视员工过于一些问题的反馈，相关的管理部门需要及时的收集员工的反馈信息，这样才能够更好的改进绩效考核体系，使其更能够适应企业的发展状况。例如，在平常工作中，需要向员工了解一些关于考核方面的情况，有利于绩效考核体系的进一步改进。在员工提出辞职时，需要了解员工辞职的原因，是否对工作过程中存在不满，能够让企业了解当前管理中的一些问题。还有就是企业在辞退员工时，能够根据相应

的绩效考核数据向员工说明情况，让员工知道自己被辞退的原因，并让员工自己申诉。在这个过程中，能够让企业及员工共同的提升并发展，员工能够知道自身存在的不足，企业能够了解在管理方面的一些问题，通过不断的改进与完善，员工进一步提升综合素质，企业在管理方面进一步的改进，保证企业能够健康长久的发展。

5 结语

综上所述，在企业人力资源管理中，要注重强化各个部门人员绩效考核。通过高效化绩效考核能有效强化广大职工工作态度，合理调整职工基本工作行为，这样便于为人事管理部门长远可持续发展提供基本参照依据，为企业长远建设发展培养更多优秀人才，扩大企业发展竞争力。

[参考文献]

- [1]洪锋. 绩效考核在企业人力资源管理中的应用策略[J]. 中国商论, 2021(20): 139-141.
- [2]周泳利. 构建生态企业考评制度的新实践[J]. 人力资源, 2021(20): 54-55.
- [3]孟庆良. 现代企业制度下薪酬管理与绩效考核有机整合的路径分析[J]. 商展经济, 2021(20): 119-121.

作者简介：嵇枫婷（1992.12-）女，南京理工大学，土木工程，中建八局钢结构工程公司华东分公司，助理工程师。