

## 论企业人力资源管理中绩效考核方面存在的问题

文/李明

绩效考核是现代人力资源管理的一项重要内容。有的专家认为它是指企业收集评价和传递员工在其工作岗位上的工作行为和工作成果信息的过程,是对员工工作中的优缺点的一种系统描述,其最终目的是为了提升企业整体的绩效。本文针对我国企业绩效考核现状提出绩效考核中存在的一些问题,供大家研究和讨论。

### 一 我国企业绩效考核的现状分析

在我国,人力资源管理起步比较晚,虽然最近些年一些企业发展度非常迅速,但是企业的人力资源管理却未能跟得上经济发展的速度,尤其是企业不注重员工的绩效考核制度,缺少对员工的监督和激励措施,使得员工的工作积极性不高,在一定程度上制约了企业的发展。笔者经过对我国一些企业的人力资源考察,发现我国的企业在绩效考核方面所达到的深度分为三个层次。

第一类企业绩效考核制度已经和国际接轨,而且已经走向规范化。这类企业由于在长期的实践摸索中形成一套比较完备的适合本企业发展的绩效考核制度,他们已经将绩效考核的作用发挥出来了,在我国,只有像海尔这样的少数国际化企业可以归结到此类型。这类企业严格的来说已经形成了完整的绩效考核体系,这个体系包括4个部分:

- (1) 与员工沟通企业的战略方向,达成共识;
- (2) 帮助企业各部门、员工明确业绩目标;
- (3) 通过绩效考核与资质(Competency)考核,向员工提供业绩结果与行为反馈;
- (4) 以薪酬激励手段强化员工的绩效行为,并作为企业战略方向的一种重要沟通方式,同时运用发展手段提升员工资质。

第二类企业正在逐步完善自己的绩效考核体系,使其规范化、体系化。我国很多数企业经历了一段时期的发展,已经认识到绩效考核的重要性,力求引入绩效考核制度来提升企业绩效,完善企业管理。但是这类企业在绩效考核的过程中,由于目标不明确,标准不科学,考核方法不当,没有沟通和反馈和结果利用不当等问题严重影响了这类企业的进一步发展。

第三类企业把公司的绩效考核看成是走过场,绩效考核在这些企业没有起到应有的作用。这类企业的绩效考核有或者是过程不规范,缺少必要的步骤,或某些步骤存在严重的失误甚至在一些企业绩效考核形同虚设。在我国一些国有企业和一些制度不健全的家族企业还存在着此种情况。这些企业在绩效考核中有的根本没有绩效标准,有些企业没有利用结果,将考核的结果束之高阁。

### 二 我国企业绩效考核存在的问题

现代企业制度中,员工的绩效考核已成为人力资源管理的一个核心问题,在对上述现状进行分析后我们会发现在我国企业对员工的绩效考核存在以下严重的问题,应当引起我们的高度关注:

(一) 考核目标不明确。在我国由于一些企业目的不明确,在设计绩效考核体系时往往表现出非科学性,如考核原则混乱,在考核内容、项目设定等方面无相关性,体现长官意志和个人好恶现象严重。绩效考核体系更改随意,缺乏政策的连续性、一致性。绩效考核只是一种管理的手段,是以有效的绩效考核创建高绩效的员工队伍对员工阶段性的工作表现进行评估,并不是管理的目的

(二) 考核标准不清晰。在一些企业存在绩效考核的标准过于模糊,表述不清晰,标准不齐全、以主观代替客观等现象。不难想象,将不完善甚至是不相关的标准对员工进行考核,得到的结果也必然是不全面、缺乏客观公正的,其考核结果往往不会得到被考核者的认同的。

(三) 考核方式单一,考核结果不科学。有的企业在进行绩效考核时,往往只是单向的考核,即上司对下属的审查式考核。如果考核者与被考核者曾有过私人感情或冲突、存在偏见等许多非客观的因素将势必影响绩效考核的结果,而且由于考核人员也有自己的职责分工,有的时候考核者也很难了解被考核者在上司不在场时的工作表现,这样造成形成信息不全面,绩效考核结果产生偏差。

(四) 考核结果不反馈考核者。一些企业,基于主观和客观上的原因,不愿意将考核的结果和对考核结果的解释反馈给被考核者,这样容易形成“暗箱”操作,使被考核者无所适从,不知自己的工作表现哪些需要改进,哪些需要加强。究其原因一般分为两种,一种是考核者进行考核时仅凭长官意志,考核时不依据客观事实,这样的结果反馈,势必引起下属的严重反感,自己也无颜面对被考核者;第二种是考核者不了解绩效考核的意义和目的,企业没有良好沟通的习惯和民主氛围。

(五) 考核者行为不专业。绩效评估可以加强被考核者的整体工作表现,但由于考核者用主观因素去评价客观结果时,常常会产生以下偏差:

晕轮效果：被考核者在某项工作上表现突出，就认为其他方面也突出，给予较高的评价。反之某方面表现不佳，就会有整体不佳的错误判过宽偏误：考核者习惯做"老好人"，为了避免冲突，给被考核者高于实际表现的评估。

近因效果：由于考核者不做经常性的观察和纪录，将最近的印象和表现的评估作为整体阶段的评估。

（作者单位：青海省格尔木市第三人民医院）

#### 相关链接

结构化方法引入薪酬改革设计的探讨  
浅谈知识型员工的人本管理  
人本管理的心理学策略  
人力资源管理部门的角色再定位  
浅析人力资源规划与企业管理效益  
知识型员工团队建设中的若干问题研究  
论企业人力资源管理中绩效考核方面存在的问题  
浅谈人力资源开发战略 创新自主开发培养紧缺人才  
浅析组织公民行为在企业发展初期人力资源管理领域的应用

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心