

国有企业员工绩效考核中的问题分析与研究

李 浩

中石化催化剂大连有限公司 辽宁 大连 116043

【摘 要】：在国有企业全面推进三项制度改革的过程中，绩效考核是一个非常重要的手段和方法，它能充分激发员工干事创业的热情和动力，进而帮助组织实现战略目标。本文通过对目前国有企业在实施员工绩效考核过程中存在的一些问题进行分析，根据人力资源管理中绩效管理的相关理论知识，同时结合实际操作过程中的有关经验做法，总结了几条优化国有企业员工绩效考核的措施和方法，旨在提升国有企业绩效管理水平，从而促进企业健康且高质量的发展。

【关键词】：国有企业；绩效考核；组织战略；考核打分

DOI:10.12417/3041-0630.25.24.045

1 引言

随着当今社会经济的快速发展，人力资源管理在企业管理中的地位日益重要，而绩效管理则是人力资源管理中非常重要的一种手段和方法，它能直接提升企业的经济效益，从而提高企业的核心竞争力^[1]。在国有企业不断深化改革的大背景下，全面推进三项制度改革已成为国有企业改革的重点^[2]，构建市场化用工、差异化薪酬、契约化管理的管理体系，健全完善员工收入增长与部门绩效、企业效益相挂钩的绩效考核体系，推动国有企业三项制度改革工作取得实质性突破。因此，本文将重点对国有企业人力资源管理关于员工绩效考核中存在的突出问题进行分析，着眼于如何对绩效管理中的问题进行改进，如优化绩效考核指标、加大考核结果的应用程度、注重绩效反馈沟通等，为国有企业人力资源绩效考核工作的优化和创新提供思路 and 方向^[3]，以促进国有企业的高质量发展，提高企业的核心竞争力^[4]。

2 国有企业实施员工绩效考核的意义

员工绩效是指员工个人在工作中运用知识、技能和能力完成工作任务和履行工作职责的行为及其完成工作目标或预期工作效果的程度。企业建立绩效管理体系的意义在于：一是通过绩效管理帮助企业实现战略性经营目标；二是通过绩效管理为组织作出各种员工管理决策提供有效且有价值的信息；三是通过绩效管理对员工进行进一步的开发，从而确保他们能够胜任本职工作；四是通过绩效管理能实现企业和员工的“双赢”，即企业赢得效益，员工赢得成长^[4]。

绩效管理过程一般指的是一个完整的绩效管理循环，通常包括四个步骤：绩效计划、绩效监控与辅导、绩效考核及绩效反馈，而这四个步骤中，最重要的一个环节就是绩效考核。绩效考核指通过一定的流程和方法，对员工的工作行为和工作结果进行评价，从而评价员工的工作能力、工作态度和工作效率等^[5]。因此，企业必须实施绩效考核来调动员工的积极性和创造性，从而为企业创造更大的价值和利益。

3 员工绩效考核的关键环节

3.1 制定绩效目标责任书

制定绩效目标责任书是绩效考核的重要基石，在制定绩效目标责任书时，管理人员需要和员工本人通过讨论确定在绩效周期内，员工应该做哪些工作、如何做以及要达到什么样的效果。一是要清楚企业的战略或经营目标；二是要清楚所在的部门需要承接的组织绩效目标；

三是员工个人本年度的重点工作任务和关键绩效指标；四是可设置激励性绩效指标和约束性指标来对员工进行激励和关键行为约束，这样才能制定一份目标清晰、考核明确、评价客观的绩效目标责任书。

3.2 开展绩效监控与辅导

绩效监控与辅导是整个绩效管理循环中持续时间最长的一个环节，它实际上就是实施整个绩效计划的阶段。

一方面员工需要通过努力工作完成绩效目标责任书上的任务；另一方面，员工的直接上级也要通过监控、协调和指导等方式来帮助或激励下属实现预期的绩效目标。

因此上级管理者和员工必须要进行频繁和必要的沟通交流，及时掌握员工的工作进展情况，了解当前的工作进度与预期工作目标的差距，从而能更好的实现绩效目标。

3.3 实施绩效考核

绩效考核是整个绩效管理循环中最为关键的环节，它一般发生在一个绩效周期结束的时候，其主要目的在于评价员工的工作行为和工作结果。绩效考核通常需要确定考核人、考核方法、考核时间绩及考核规则，从而得出考核结果，应用于职位晋升、薪酬调整、培训开发等人力资源板块。将绩效考核应用到企业的人力资源管理中，可以及时发现过程中存在的问题，并且对问题进行整改，使得人力可以发挥更高的效益^[6]。

3.4 开展绩效反馈

绩效反馈是指将绩效考核得分及考核等级告知员工,通过沟通交流,直接上级对员工今年的工作进行总结和评价,还需要讨论员工在个人发展方面取得了哪些进步以及对来年的工作建议和规划。此外,员工本人也可以根据自己的绩效完成情况提出需要得到哪些方面的帮助或者培训,助力明年更好的完成绩效目标责任书。

4 绩效考核中存在的问题

4.1 考核内容不全面

考核内容是绩效考核的关键,国有企业往往在开展员工绩效考核时在考核内容上存在以下几个问题:

(1) 在制定员工绩效目标责任书时,往往只关注了员工的重点工作和关键绩效指标,而未将部门绩效指标进行分解,这样将会导致个人绩效与组织绩效脱节,从而对公司整体绩效目标的完成造成一定的影响。

(2) 未对员工的关键行为进行约束,如安全指标、劳动纪律、保密规定、合规意识、廉洁自律等,这些关键行为虽然不是员工的重点和日常工作,确实作为一个合格员工最基本的素质和底线。

(3) 忽视了对员工个人素质能力的评价,如工作态度、工作能力、工作作风、执行力等,加上个人素质能力考核才能更加全面和客观的评价一个员工的绩效。

4.2 考核规则不完善

在制定一份员工绩效目标责任书时,除了考核指标和考核内容外,考核规则也非常重要,它直接影响考核得分和考核结果,在制定考核规则时通常有以下几个问题:

(1) 考核规则太过宽松,这样会导致考核得分都很高,从而导致不能拉开员工之间的差距。

(2) 考核规则与考核内容不匹配,不能清晰的对员工工作的完成情况进行客观打分。

(3) 考核规则不合理,特别是对于定性的指标,考核规则需要发挥关键的作用,才能尽可能的做到量化,从而使打分更加客观公正。

4.3 考核制度不科学

有些国有企业绩效考核执行不到位很大程度上是缺乏科学的绩效考核管理制度^[7],虽然有制度支撑,但是不符合公司的实际情况,导致绩效考核工作流于形式,通常在绩效考核制度上主要存在以下问题:

(1) 缺少组织机构和职责分工,导致绩效考核工作没有

领导的支持和员工的配合,从而开展起来比较困难。

(2) 没有针对不同的考核对象设置不同的考核内容,而不能根据员工的实际情况对员工进行考评。

(3) 没有科学的设置考评人,如不同的岗位需要不同的人进行考核打分,而不仅仅只是直接上级,这样才能更加客观的评价一个员工的工作。

(4) 考核制度中没有明确考核结果具体的应用场景,这样使得考核结果流于形式,且不能通过考核提高员工工作的积极性。

4.4 考核打分不客观

考核打分是绩效考核的一个关键环节,它直接影响员工的考核结果,从而影响结果的应用,但是在考核打分过程中,通常会存在以下几个问题:

(1) 打分者人为的抬高部分或所有员工的绩效评价结果,即存在“老好人”的思想,这样考核结果就会没有区分度。

(2) 打分者在对一个员工进行评价时,往往会因为对他的某一特质强烈而清晰的感知,而掩盖了对该人其他方面品质的认识,通常表现在会给自己信任和喜爱的员工较高的分数,给不喜欢的员工较低的评价,从而导致考核结果不公正。

(3) 打分者由于员工近期的一些负面行为导致考核打分时给了较低的分数,从而没有客观公正的对员工的整个绩效周期进行评价,容易引起员工的不满和质疑。

4.5 结果应用不明显

绩效考核结果的应用是考核作用发挥最关键的体现,目前国有企业在考核结果的应用方面仅局限在以下两个方面:一是与绩效奖金挂钩;二是作为评优评先的重要依据,然而却忽视了绩效考核结果在培训开发、职位晋级、职称晋升等方面的应用,没有发挥绩效考核更广泛的作用,从而也没有更大程度上调动员工的工作激情和动力。

5 绩效考核的优化措施

5.1 绩效考核与组织战略目标匹配

国有企业在开展员工绩效考核工作时,一定要明确企业的战略目标,根据企业的发展目标(如利润率、销售量、核心产品市场占有率等),再结合生产量、销售量、产品质量等关键指标,制定组织绩效目标责任书,将组织战略目标逐层分解到部门及员工本人,确保绩效考核指标与企业长期发展目标保持一致。通过建立科学的指标体系,使员工个人工作成果与组织整体绩效紧密关联,增强考核的战略导向性,才能确保实现组织绩效目标。

5.2 优化绩效目标责任书

在制定员工绩效目标责任书时,要根据员工的工作内容将部门绩效指标进行分解,再结合岗位的重点工作设置关键绩效指标。

(1) 要将考核指标进行合理分块,包括承接部门关键绩效指标、个人关键绩效指标、激励性指标和约束性指标。

(2) 对每一块考核内容赋予相应的权重,保证权重总和为100%,其中激励性指标为直接加分项,约束性指标为直接扣分项。

(3) 对每一个考核指标科学设置计分规则和相应的权重,尽可能选取可量化的考核指标,对于定性的考核指标,可考核完成率、及时率、准确率等。

(4) 考核内容要尽可能覆盖员工的重点工作任务,切勿将临时性的工作列入绩效目标责任书中。

5.3 避免绩效考核误区

绩效考核打分者往往因为自身或者被评价者的某些特征而陷入绩效评价误区,常见的绩效考评误区有晕轮效应、首因效应、近因效应、刻板印象、过严或过宽倾向、盲点效应等,这样可能会影响评价结果的公平性。评价者应该从多角度、全方位对员工进行考核,同时应当注意从员工的工作行为出发,而不是员工个人的特征;还要建立起“对事不对人”的观念,引导评价者针对工作完成情况、工作职责进行评价。此外,人力资源部门也可以通过对绩效考评人进行培训,让每一位考核者了解绩效考核的理论和技巧,同时也要向考核者提出以前考核中存在的问题以及合理的解决方案。

5.4 科学制定绩效考核管理制度

一份科学的绩效考核管理制度是实施绩效考核的重要依据和支撑,关于绩效考核管理制度可以从以下几个方面去制定:

(1) 要明确绩效考核工作的意义、适用范围以及可能的重大风险或影响。

(2) 需要强调绩效考核管理原则,如全员覆盖、业绩导向、闭环管理等。

(3) 要确定管理职责,成立绩效考核领导小组和工作小组,明确小组组长、成员和职责。

(4) 要规定考核内容,不同的岗位实施不同的考核内容。

(5) 针对不同考核对象,要采取不同的考核方式,如垂直考核或360度考核。

(6) 要明确绩效考核结果分档,不同的考核分数对应不

同的结果等级,以及各考核等级占比需要定好比例。

(7) 关于考核结果的应用,尽可能多角度应用绩效考核结果。

5.5 加强绩效考核过程监督

国有企业在制定员工绩效考核方案时,要注意加强绩效考核过程的监督,同时也要建立员工对考核结果的申诉渠道。因此,可以在绩效考核方案中的组织机构增加考核监督小组,由所在单位纪委书记任组长、纪检监察部门负责人任副组长、纪检岗位人员任成员,主要负责对考核全过程进行监督,受理员工关于绩效考核结果的投诉,针对考核申诉提出处理意见等。通过建立一套正式的绩效考核申诉机制,可以让员工知道自己能通过平和和正常的方式就绩效问题进行沟通和处理,这样也能促使评价者尽可能以公正的方式作出评价,并与员工进行积极的沟通。

5.6 强化绩效考核结果应用

在绩效考核结束后,员工最关心的就是考核结果的应用。目前,在大多数国有企业中,绩效考核结果普遍应用于年度绩效奖金的发放,通过考核得分转化成相应的系数,与年终奖金进行挂钩。此外,人力资源部门也会将考核结果提供给公司工会,作为年度评选劳动模范、先进工作者的重要参考依据。但是,绩效考核结果的应用并不能局限在这两个方面,这样绩效考核并不能发挥出最大的价值。

除此之外,我们可以从以下几个方面强化绩效考核结果应用:

(1) 在培训开发方面,可以通过绩效反馈面谈,了解员工针对目前的工作绩效需要得到哪些方面的培训来改进绩效中的不足或短板,或者对绩效优秀的员工,通过培训开发,让员工创造出更加卓越的绩效。

(2) 在职位晋升方面,对于每年绩效表现优秀的员工可适当设置晋升的破格条件,如学历、年龄、专业等硬性条件的限制,突出员工的工作业绩和贡献。

(3) 在职称评审和技能等级鉴定方面,将绩效考核结果纳入评审和鉴定的条件之一,从而多角度评价员工的专业技术能力和技能操作水平。

5.7 推广信息化绩效考核管理应用

目前,大部分国有企业在实施员工绩效考核的过程中还是通过线下或者线上填表的方式开展,而未单独开发员工绩效考核管理系统,这样不仅使得绩效考核效率低下,而且查询也不方便,也不能更好的链接到人力资源其他业务板块。因此,企业在实施员工绩效考核时,可借助公司信息技术部门的力量将

信息技术应用到绩效考核的计算过程中,通过开发员工绩效考核系统,代替传统的人工管理方式^[6],提高绩效考核的效率和准确性。员工绩效考核系统可以上传绩效目标责任书,考评者可以根据员工年度绩效指标完成情况进行线上评分,然后系统按照相应的权重自动计算出考核得分,考评者还可以对员工开展线上绩效结果反馈,员工登录考核系统后,能查询到本人的考核结果以及领导对自己的工作评价。

6 结论

综上所述,国有企业在实施员工绩效考核时,首先要明确组织战略,将组织绩效目标进行分解,形成部门绩效目标责任

书,再将部门绩效目标分解到员工身上,与员工充分沟通后签订绩效目标责任书;在制定员工绩效目标责任书时,要尽可能量化考核指标,合理设置计分规则,权重占比要适当,并增加激励性和约束性指标,进一步规范员工行为,激发员工的工作动力;在考核打分时要客观公正,避免陷入绩效评价误区;最后是要加强绩效考核结果的应用,从而让绩效考核发挥指挥棒的作用和最大的价值。

总之,国有企业要用好绩效考核这个工具,大力推进和深化三项制度改革,通过绩效考核,构建市场化用工机制,实施契约化管理模式,为企业高质量发展提供源泉和不竭的动力。

参考文献:

- [1] 袁媛.绩效管理在企业人力资源管理中的应用策略研究[J].中国集体经济,2025(08):145-148.
- [2] 侯镌.国有企业人力资源管理中绩效考核问题分析[J].中国集体经济,2025(05):137-140.
- [3] 古江涛.国有企业人力资源管理与绩效考核分析[J].经济师,2025(03):276-277.
- [4] 景丽.国有企业人力资源绩效考核体系的改革与完善措施探讨[J].企业改革与管理,2022(18):74-76.
- [5] 范妙迪.制造企业绩效考核的现状与对策分析[J].中国市场,2023(31):74-77.
- [6] 李维一.绩效考核在石油企业人力资源管理中的应用[J].现代企业文化,2022(17):140-142.
- [7] 张绵.国有企业人力资源绩效考核问题及对策[J].活力,2022(18):148-150.