

# A公司绩效管理问题研究

张 晨

南宁学院, 广西 南宁

收稿日期: 2023年1月9日; 录用日期: 2023年2月17日; 发布日期: 2023年2月27日

## 摘 要

绩效管理在企业的人力资源管理中处于主要核心地位, 建立和完善企业的绩效管理机制并有效地付诸于实际, 保证其人力资源的合理开发和配置, 对企业战略的实现有重要意义。本文以A公司为例, 通过对目前铝业企业绩效管理的发展方向以及公司绩效管理的现状进行分析, 并结合绩效管理的相关文献与科学论证, 对A公司绩效模式提出改良的初步建议。

## 关键词

绩效管理, 铝行业, 绩效考核

# Study of Performance Management Issues in Company A

Chen Zhang

Nanning University, Nanning Guangxi

Received: Jan. 9<sup>th</sup>, 2023; accepted: Feb. 17<sup>th</sup>, 2023; published: Feb. 27<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

Performance management is in the main core position in the human resource management of an enterprise, and it is important to establish and improve the performance management mechanism of an enterprise and put it into practice effectively to ensure the reasonable development and allocation of its human resources for the realization of the enterprise strategy. Taking Company A as an example, this paper analyzes the current development direction of performance management in aluminum enterprises and the current situation of the company's performance management, and puts forward preliminary suggestions for improving Company A's performance model by combining the relevant literature and scientific arguments on performance management.

## Keywords

Performance Management, Aluminum Industry, Performance Appraisal

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

随着经济不断发展,人口红利逐渐减弱,大多数企业更加注重人力资本发展,并将人力资本将作为重要考量因素。当企业的人力资本成为其核心竞争力,企业内部员工所具备的专业知识技能能够满足企业发展的要求时,企业才能更好地实现可持续发展。

A公司成立于2009年,通过利用当地本土丰富的铝资源,结合国际合作发展其资源优势,短时间内已成为铝行业的佼佼者。但作为一个仅成立二十余年的企业,想要实现可持续发展,拥有且保持良好的人力资源发展势头,提高员工整体素质,为企业未来做好铺垫为当下所面临的一大问题。然而绩效管理作为人力资源模块核心,是挖掘员工潜能、达成企业目标和实现企业长久发展的关键因素。

## 2. A公司绩效管理现状

经调研,A公司绩效管理流程主要包括:计划、实施、考核、反馈四个阶段,绩效管理现状如下。

### 2.1. 绩效计划阶段

绩效计划是绩效管理的起点,要完成绩效计划的制定,需要依据组织的战略目标、岗位分析及结合公司各层级共同讨论结果,在共识的基础上被考核的员工要对绩效目标做出承诺。每一个员工的绩效计划都根植于A公司的年度生产计划。完整的年度生产计划在为各部门指明绩效计划方向的同时,也为员工的绩效目标的建立提供建设性的依据。但在实际调研中发现A公司未实行岗位分析,缺少各岗位的岗位说明书,在一定程度上对公司绩效计划的制定会造成偏差。

### 2.2. 绩效实施阶段

在制定绩效计划后,员工们按照相应计划展开工作。绩效管理进入绩效实施阶段,在这一环节中管理层要对被考核者的工作进行及时的指导、监督与沟通,对发现的问题予以及时的解决,并根据所出现的问题对绩效计划进行及时的调整。对A公司实地调研发现,有些部门对整套绩效评估方案了解不够全面,且对绩效考核中每个分数段代表的含义理解不透彻。对绩效计划文件理解不清晰,不明白文件的来源、用途及相关要求。

### 2.3. 绩效考核阶段

在这一阶段,考核者对其对预先所设定好的考核指标对被考核者目标完成的情况进行客观评估。A公司在绩效考核过程中,绩效考核激励作用不大,主要在于只惩不奖,对部门信服力不够,因此各部门对绩效评估工作配合度不够。

### 2.4. 绩效反馈阶段

在所收集资料中,在一次绩效评估结果中,得分较低的员工需进行跟踪管理,共157人。因部门跟

踪管理人数较大，各部门对人事人员基础管理不重视，且人员绩效跟踪工作未形成规范化，各部门只是应付了事，人员跟踪工作未能达到预期效果[1]。

### 3. A 公司绩效和管理中存在的主要问题

#### 3.1. 缺少岗位说明书

A 公司在绩效管理过程中，缺少岗位分析过程，未制定岗位说明书。岗位是实现组织绩效的基本组成单元，岗位说明书不仅体现了组织战略及目标的细分，同时还决定了岗位职责。它能够对绩效标准进行确定，使员工实际工作绩效与目标工作绩效进行比较，从而作为绩效考核的关键要素[2]。若岗位职责模糊，目标难以确定，各岗位之间忙闲不均，则员工的绩效缺乏可比性，使结果难以反映出其实际表现。

#### 3.2. 员工对绩效方案理解不透彻

当公司执行新的绩效方案时，人力资源部应及时与各部门员工积极交流，要使其组织战略转化为部门以及员工个人的绩效目标，并让其深刻理解及执行。缺乏沟通则会导致员工对整套绩效评估方案了解不够全面，且对绩效考核中每个分数段代表的含义理解不透彻[3]。对绩效计划文件理解不清晰，不明白文件的来源、用途及相关要求，导致执行过程中出现种种问题，考核目的不大。

#### 3.3. 绩效考核考评主观意识较大

A 公司绩效考核缺乏整体的考评体系，对于考评的目的不明确，在绩效方案设计上缺少科学性，定性内容多，量化内容少，导致考评者主观意识较大。易出现考评结果偏差，导致公司年终考核效力达不到。

#### 3.4. 绩效考核激励效果差

A 公司绩效考核激励作用不大，多数只惩不奖，无法激励各部门配合绩效方案的实施，也让其在各部门间信服力不够，使得各部门对人事人员基础管理不重视，且人员绩效跟踪工作未形成规范化，各部门只是应付了事，人员跟踪工作未能达到预期效果。

### 4. A 公司绩效体系的调整方案

#### 4.1. 绩效体系的总体思路

绩效管理是以企业战略为指导意义，以绩效考核为主体，使各部门、各岗位以及员工活动与企业战略目标保持一致的过程。首先，根据企业的总战略，结合企业的实际情况，将企业战略目标进行细化，确定各岗位职责。其次，制定相应的绩效管理计划。在制定计划阶段，考核者与被考核者之间要达成共识，达到一致绩效目标，且被考核者要对其目标做出承诺，将确定的上述协议形成书面文件，以做到有章可循。同时在绩效管理过程中，要做到及时且有效的沟通，在绩效管理的各个阶段及时发现的问题并根据所出现的问题对绩效计划进行及时的调整，保持在绩效进行持续不断的改进与提高，最终达到一套优质且符合企业现状的绩效管理模式[4]。

#### 4.2. 绩效体系调整的具体方案

##### 4.2.1. 明确绩效管理的流程

绩效的计划、实施、考核、反馈四大环节的相互关系[5]，如下流程图 1 所示：

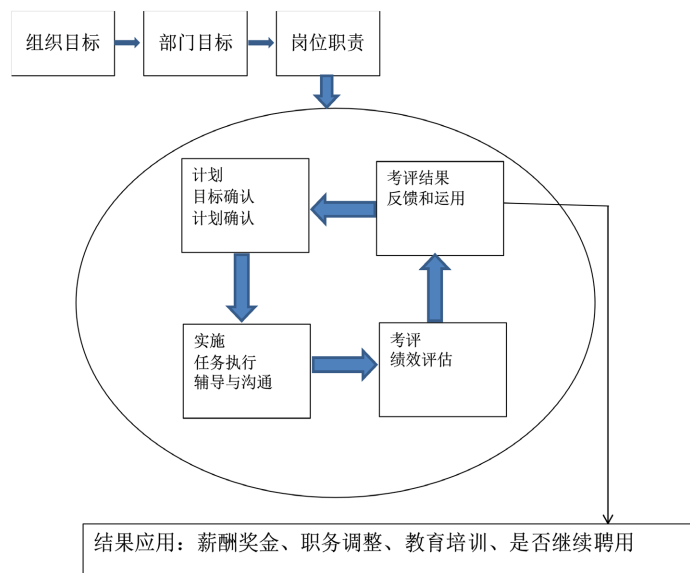


Figure 1. Performance management flow chart  
图 1. 绩效管理流程图

#### 4.2.2. 绩效计划的确定

步骤一：信息收集：公司各部门的主管及员工根据公司战略目标、阶段生产计划以及相关部门的工作计划、工作目标、岗位职责等以及其他部门相同岗位的绩效目标计划来收集相关切实际的计划基础。

步骤二：讨论工作职责：在公司岗位说明材料不充分的条件下，公司各部门主管应当全力配合公司绩效工作的开展。积极配合公司对各岗位职责的确定，积极配合人力资源部门关于工作职责相关工作的开展。

步骤三：确立绩效目标：运用 SMART 原则确立绩效管理目标。绩效目标的设立时公司战略目标同时也是各部门工作牵引的方向。

步骤四：确定绩效计划：根据所确立的绩效目标。

步骤五：确定绩效计划并达成共识后，签订相关绩效协议。

#### 4.2.3. 绩效跟踪

确定绩效计划并达成共识后，还需要对被考核者后期工作表现以及工作业绩进行监督管理，才能确保被考核者得到真实、优秀的绩效。

根据考核者预先制定好的绩效考核指标，人力资源部应组织绩效小组以绩效考核指标为基准对被考核者进行能评定绩效水平的材料以及关键事件的收集。通常使用的方法为直接观察法、工作记录法、他人反馈法等。

- 直接观察法：通过考核者(通常为直接上级)对被考核者在日常工作中的表现的直接观察所得，并如实记录。
- 工作记录法：可被考核者的日常工作业绩体现，例如招聘专员，通常以月度招聘指标以及实际招聘数量所衡量。
- 他人反馈法：可通过企业其他业务部门的日常反馈来衡量该被考核者的绩效指标(通常为行为指标)。

#### 4.2.4. 绩效考核

考核者根据绩效跟踪流程所收集的材料以及相应的绩效考核指标，对被考核者的绩效完成情况进行评估。绩效考核的依据即是在绩效周期开始时，考核者与被考核者达成共识的绩效目标。详见图 2。

个人月度绩效分解目标			
考核指标名称		指标考核标准	
直接领导评定			
<p><b>绩效系数评定说明：</b>            评定指标系数范围为（0-1.5），共分为5个层级，各层级的参考绩效系数如下：            卓越（远超标准）--（1.4-1.5）：工作计划详实，周密；计划内的工作能出色完成且工作中有创新，创新行为能够使公司业绩或管理效率有明显提高；实际表现显著超出预期计划/目标或岗位职责/分工要求，能主动承担、高效并明显超乎预期地完成岗位职责外的工作            优秀（略超标准）--（1.1-1.3）：工作计划详实；计划内的工作全部高品质出色完成，实际表现完全达到或略超出预期目标/目标或岗位职责/分工要求            良好（达标）--（1.0）：工作计划合理；实际表现基本达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求；达到绩效标准，完成既定目标；既没有突出的表现，也没有明显的失误            需改进（略低于达标）--（0.7-0.9）：工作计划性不强；实际表现部分达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，略有不足，需要进行改进；这个分数表明该员工需要立即采取行动，弥补不足以改进绩效            不足（远未达标）--（0-0.6）：工作缺乏计划；实际表现偏离预期计划/目标或岗位职责/分工要求；工作绩效水平无法接受，与既定指标存在明显差距，说明还有很大的提升空间</p>			
您的总体表现：			
直接领导签字确认：		员工签字确认：	

**Figure 2.** Individual monthly performance breakdown target

**图 2.** 个人月度绩效分解目标

绩效考核分以下几个步骤进行：

1) 考核准备

以每月绩效为基础，根据年度绩效计划、岗位职责、部门工作计划等文件参考，由被考核者填写每月绩效分解目标，为绩效考核做准备。

2) 对绩效目标的分别评价

考核者(通常为直接上级)对被考核者的各项绩效指标进行公平公正的客观评价。在这个过程中，应该考虑到被考核者平时的工作内容，以及所取得的工作成果，和取得这些成果所要克服的困难，进行公正公开的绩效评价，对工作完成情况进行考核。

3) 对绩效目标的进行总体评价

总体评价包括月度绩效目标完成情况以及员工能力的评价。从总体评价可以看出，考核者观察到员工的整体优势和需要改进之处，以确认对被考评者的评语。

4) 进行绩效评定并取得员工签字

在完成绩效评价后，直接领导对绩效完成情况进行打分，且对绩效考评表再一次进行审查之后要求员工签字。

#### 5) 将绩效考评文件送交人力资源部

员工的绩效考评文件完成后将原件交人力资源部，由人力资源部负责绩效管理的后续工作。

#### 4.2.5. 绩效结果及反馈

在大多企业中绩效结果仅与员工薪酬是高度相关的，且只用于薪酬的发放，这样是不利于组织长远发展的。所以，要全面运用绩效考核的结果，以下列举出五种绩效结果的运用之处：

##### 1) 用于薪酬的分配与调整[6]

为了加强对员工的激励作用，员工的绩效与薪酬可按一定比例挂钩，对于从事不同的工种，所占比例应该有差别。员工相应的薪酬调整也因由员工绩效的高低而决定。

##### 2) 为员工的晋升、调岗、降职提供准确依据

可以根据绩效评估的结果作为员工职位变动的依据，通过绩效指标各分值的差别，可以清楚哪个岗位适合员工自身的特点。若员工绩效低于一定标准可按照规定的降薪降职处理。

##### 3) 用于员工职业生涯规划绩效改进计划

这是绩效考核结果中最为重要的用途。通过绩效考核评估，员工可以知道自身存在的问题，为今后的职业发展提供有效的改善方法[7]。

##### 4) 用于企业人力资源战略规划

通过绩效考核结果的评价提供公司整体的人力资源质量的优劣程度的确切情况，获得所有人员发展潜力的依据，以便于为公司的未来发展制定优质的人力资源规划。

##### 5) 用于正确处理员工关系

客观的绩效评价，为员工的提薪、奖惩、晋升、降级、调岗、辞退等重要人力资源环节提供公平以及客观的数据。减少人为的不确定性，保证公司的员工关系建立在可靠的基础之上。

## 5. 结语

企业能否拥有长远的发展，完善的绩效管理是模式是必不可少的，绩效管理不仅作为人力资源管理的核心，也是员工工作的方向。同时高效的绩效管理不仅提高决策层工作的计划性和规范性，还能改善企业部门层次的关系，减少部门摩擦，使员工事事有目标，时时有事做，提高员工工作效率。同时配合企业员工职业成长计划，在绩效管理实施过程中为员工疏通未来职业规划，还可以通过绩效考核，使优秀员工晋升、奖励或委以重任，较差员工执行降职降薪、再培训、甚至淘汰的措施，同时还可以为企业构建和谐的企业文化，为完整的员工职业规划系统做指导性意见。

## 参考文献

- [1] 高百宁. 我国企业绩效管理中存在的问题与对策研究[J]. 矿山机械, 2010, 38(18): 26-29.
- [2] 王辉. LH公司绩效管理体系优化[D]: [硕士学位论文]. 广州: 华南理工大学, 2013.
- [3] 刘玉军. 我国企业绩效管理问题的分析[J]. 现代情报, 2004(6): 180-181.
- [4] 葛玉辉, 荣鹏. 绩效管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2014.
- [5] 董克用, 李超平. 人力资源管理概论[M]. 第5版. 北京: 中国人民大学出版社, 2019.
- [6] 廖建桥. 中国式绩效管理: 特点、问题及发展方向[J]. 管理学报, 2013, 10(6): 781-788.
- [7] 范殿红. 我国国有企业绩效管理现状分析与对策研究[J]. 河南科技学院学报, 2009, 37(4): 102-105.