

# 谈绩效考核下的中小企业人力资源管理工作

## Talking About Human Resource Management of Small and Medium Sized Enterprises Under Performance Appraisal

宫小惠  
Xiaohui Gong

挚享科技(上海)有限公司 中国·上海 200050  
Zhixiang Technology (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai, 200050, China

**摘要:** 在市场经济的快速发展下, 中国的中小企业需要重视人力资源的管理, 并在开展人力资源管理工作时正视绩效考核工作, 充分挖掘企业现有人力资源的内在潜能, 调动职工的工作积极性。论文就绩效考核下的人力资源管理进行综合考虑, 提出相应的实施策略。

**Abstract:** With the rapid development of market economy, China's small and medium-sized enterprises need to pay attention to the management of human resources, and pay attention to the performance appraisal when carrying out human resources management, fully tap the internal potential of existing human resources of enterprises, and mobilize the enthusiasm of employees. This paper makes a comprehensive consideration of human resource management under the performance appraisal, and puts forward the corresponding implementation strategies.

**关键词:** 绩效考核; 中小企业; 人力资源管理

**Keywords:** performance appraisal; small and medium-sized enterprises; human resource management

**DOI:** 10.36012/emr.v2i4.2260

### 1 引言

现阶段, 一些中小企业的人力资源绩效考核依然存在缺失的现象, 因此从人力资源绩效考核的发展角度进行考量, 分析其后续完善工作有着十分重要的意义。

### 2 中小企业人力资源管理的缺点

#### 2.1 人格化问题

中小企业的软硬件皆要小于大型企业, 在资金和运营规模的限制下, 中小企业的职能部门的划分根本无法做到像大企业那样科学合理, 甚至在人力资源管理工作上都没有设立相应的职能部门, 在管理上还是依靠企业内部的人情关系, 缺乏制度维持<sup>[1]</sup>。

#### 2.2 个人权力过大

中国部分中小企业都是好友或亲属三三两两创业成立的, 其管理人员也大多都互相认识, 甚至在一些重要的岗位

上也是任人唯亲, 很多企业的最高领导同时也身兼数职, 其职能范围包含了企业的生产运营、内部管理、市场营销等企业方方面面的工作, 职能范围过大。

#### 2.3 人才流动过大

中小企业的人才流动率相比大企业来说较高, 一方面, 在待遇上自然是大企业较好; 另一方面, 企业也没有充分开发和保护好自身的人力资源, 很多中小企业为了能够增加业绩而不断地向员工加压, 但工资薪酬和补贴却无法满足员工的需求。久而久之, 员工大多都希望获得更好的就业机会, 这也就导致了严重的跳槽问题, 造成人才的频繁流动。

### 3 中小企业绩效考核的问题

#### 3.1 工作分析的缺失

中国中小企业开展绩效考核工作时, 很多时候都是为了考核而考核, 其指标和评价体系也大多都比较随意, 甚至很多都是领导在口头上所表达的内容, 没有员工参与到

**【作者简介】** 宫小惠 (1990 ~), 女, 辽宁丹东人, 从事 HRBP 方面的研究。

绩效考核指标的制定中,也没有去调研员工的考核意愿和实际工作中的重点。由于工作分析的缺失,部分中小企业在绩效考核过程中盲目追求“大干快干”,考核内容与实际工作内容脱节严重,最终导致考核的结果无法真实反映员工的能力。

### 3.2 标准不明确

上述说到在标准制定中的不严谨和不切实际,而实际上制定标准确实是企业在绩效考核中比较困难的事情。中国部分中小企业绩效考核都存在考核标准不明确的问题,并且这些问题大多都以标准缺项、与一线工作无关、无法操作等问题表现出来。

### 3.3 考核者信息面太窄

在中小企业中,由于考核者个人水平的问题,其大多只侧重于单个职能部门的考核,不注重对企业整体价值链的绩效进行考量,也没有积极将各部门联系起来,激励企业整体价值链创造价值。而考核中的指标数据大多也都来自财务,可以说财务数据是考核数据的一部分而不是全部,过分重视财务考核数据将导致急功近利和短期投机的风气弥漫。

### 3.4 考核过程问题

考核者的心理误差将导致考核结果有失偏颇,可能存在考核者事先看好某位被考核者的能力,而在实际考核中有意偏向该被考核者的情况,这是十分不公平的现象。而在考核过程中,考核者与被考核者也缺乏相应的沟通,没有合理地利用考核结果来解决员工实际工作中存在的问题。

## 4 绩效考核下的人力资源管理工作策略

### 4.1 加强内部控制,营造管理环境

为了解决中小企业内部管理混乱、用人唯亲、管理人格化等问题,需要企业做出大刀阔斧的改革措施,从领导管理层到基层员工进行管理,制定出行行之有效的内部管理制度,加强管理力度,积极借鉴国际优秀企业的生存与管理模式。在人力资源管理上,要从激励机制、考核机制、日常管理制度、业务制度等多个方面入手,积极加强管理力度,营造出更加温暖、高效的企业内部工作环境,使员工能够有家的感觉,并充分达到自我发展目标。

### 4.2 制定可行的标准体系

绩效考核的运用价值自然不必多说,但是其价值体系是建立在适当的方法和完善的指标上的,所以组织和管理者

需要加强工作分析的力度,对一线业务进行调研,获取相应的绩效考核指标,并定期开展调研与交流工作,获取员工的主要思想。特别是对一些高科技型企业来说,其设计研发和市场营销、售后服务等指标的确立都较难,所以企业要积极主动向大型企业取经,并根据自身的实际情况来改善绩效考核指标体系,使员工能够在考核中真正从意识上进入状态,接受考核。在标准体系的建立上,企业要充分满足其精细、明确、敏感、量化、关键5个原则要求。

### 4.3 注重考核过程

依照企业自身文化属性,在绩效考核过程中要求考核者明确自己该做什么,指导考核的具体目标,以全局观念来开展绩效考核工作,确保考核体系与组织目标的一致性。在设计考核指标以及开展考核的过程中,管理者不应该只去关注员工要做什么、该做什么,还需要考虑员工是如何完成工作的,要杜绝一些为了完成工作不择手段的做法。

### 4.4 重视沟通和信息反馈

绩效考核工作并不是引导员工进行恶性竞争,也不是为了表明员工之间的差距,而是去积极挖掘员工在工作中的优点,并对员工在工作中存在的问题进行解决和改进。所以说,在实际的考核工作中,考核者和员工的有效沟通十分重要,在获取相应的考核数据后,考核者应该积极与员工谈话,并且整个沟通过程要以企业整体价值观为核心。

### 4.5 合理利用考核结果

考核结果体现的信息是多个方面的,企业不仅要充分地挖掘考核结果中包含的信息,而且要将这些信息积极反馈到员工的薪酬调整、奖金分配、晋升、职位调整、培训进修以及员工的个人职业生涯规划上。公司必须以整体战略的眼光来对企业内部人力资源体系进行管理,使绩效考核的工作以及人力资源管理的其他环节能够有效地连接起来,达到相互促进的效果。

## 5 结语

企业必须积极挖掘员工的潜力,优化人力资源管理制度,加强绩效考核工作的力度,从而提高企业的业务运转水平,使企业赢得竞争。

### 参考文献

- [1] 郑艳红.浅谈绩效考核在企业人力资源管理中的作用[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2011(7):9-10.