

# 谈绩效考核下的中小企业人力资源管理工作

## On 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 长宁 200050

Zhixiang Technology (Shanghai) Co., Ltd Changning District, Shanghai, 200050, China

**摘要:**在市场经济的快速发展下,我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,充分的挖掘企业现有人力资源的内在潜能,调动职工们的工作积极性。本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

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

**DOI:** 10.36012/emr.v2i5.2554

## 1 前言

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,那么对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,在管理上大多还是依靠企业内部的人情关系,缺乏制度维持。而虽然有一些企业设立了人事部门,却存在有分工少、做事粗的情况,其管理工作也大多都比较随意化、人格化,缺乏管理制度<sup>[1]</sup>。

### 2.2 个人权力过大

在国内很多中小企业大多都是好友或者亲属三三两两创业成立的,其管理人员也大多都是互相认识,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。但是随着企业的进一步发展,这种个人集权化严重的现象将阻碍企业的前进步伐。

### 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,企业也没有充分的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,但是工资薪酬和补贴上却无法满足员工的需求。久而久之员工们大多都希望获得更好的就业机会,这也就导致跳槽问题的严重,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

在我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,没有员工参与到绩效考核指标的制定中,也没有去调研员工们的考核意愿和实际

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

工作中的重点。由于工作分析的缺失,很多中小企业在绩效考核过程中都盲目追求“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职工的能力。

### 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。我国绝大多数的中小企业绩效考核都存在有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的<sup>[2]</sup>。

### 3.3 考核者信息面太窄

在中小企业由于考核者个人水平的问题,其大多都只侧重于单个职能部门的考核,而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。而在考核中的指标数据大多也都来自于财务,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使得急功近利和短期投机的风气弥漫。与此同时,管理者也大多侧重于对事件结果的事后考核和内部考核,无法对外部利于相关者进行联系,也没有建立实时评价和前馈控制体系。

### 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,可能存在有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,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,没有合理的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,需要企业能够做出大刀阔斧的改革措施,从领导管理层到基层员工的整体进行管理,制定行之有效的内部管理制度,加强管理力度,积极借鉴国内外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,使得员工们能够有家的感觉,并充分的达到自我发展目标。

### 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,获取员工们的主要思想,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,所以企业要积极向上大型企业取经,并根据自身的实际情况来改善绩效考核指标体系,使得员工们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、关键五个原则要求。

### 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们要做什么、该做什么,还需要考虑员工们是如何完成工作的,要杜绝一些为了完成工作不择手段的做法。当然,决定企业战略发展的因素不仅仅是来自于企业的内部,还包括一些外部的利益相关者,所以绩效考核不仅要重视其内部的考核,更要重视整个业务流畅地开展,回收相应的客户资料,并提供一定的支持服务。在绩效考核中的外部利益相关者的内容可以由管理者指派人员来完成,对客户进行回访和调研,确认客户的认可度和满意度后才可以算完毕。

### 4.4 重视沟通和信息反馈

绩效考核工作并不是引导员工们进行恶性竞争,也不是为了制造员工们之间的差距,而是去积极挖掘员工们在工作中的优点,并对员工们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,考核者就应该要去积极与员工谈话,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,企业不仅要充分的挖掘考核结果中包含的信息,并将这些信息积极反馈到员工的薪酬调整、奖金分配、晋升以及职位调整、培训进修以及员工的个人职业生涯规划上。公司必须要以整体战略的眼光来对企业内部人力资源体系进行管理,使得绩效考核的工作以及人力资源管理的其他环节能够有效的连接起来,达到相互促进的效果。同时企业还需要根据考核结果来反思企业内部多项管理制度的合理性,并积极开展自查、自检和自我建设的活动,对制度进行调整,使其更加人性化、高效化,确保员工们能够充分的展现自我能力,达到更好的业务水平,为企业带来更多的业务绩效。

## 5 结束语

综上所述,本文探讨了在中小企业人力资源管理工作中的绩效考核措施。由于在我国市场经济中,中小企业的竞争十分激烈,所以各企业必须要积极挖掘员工潜力,优化人力资源管理制度,加强绩效考核工作的力度,从而为企业带来更好的业务运转水平,为企业赢得竞争。

## 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.