

国有煤炭企业人力资源管理中的绩效考核体系建设

张立猛

(华亭煤业集团有限责任公司, 甘肃 华亭 744100)

【摘要】近年来,在煤炭业日趋激烈的市场中,煤炭企业间的竞争已不再是简单的产品、价格和营销手段的竞争,如何提高人才使用效率,最大限度地发挥人力资源潜能已成为当前煤炭企业人力资源管理中的一个重要课题。人力资源管理的根本目的是为企业战略目标的实现提供支持,并最终促进企业发展战略目标的实现。绩效管理是企业人力资源管理的一个重要组成部分,通过科学有效地绩效考核能够有效地激发员工工作热情和提高企业整体效率。基于此,本文对国有煤炭企业人力资源管理中的绩效考核体系建设策略进行了分析和探讨。

【关键词】国有煤炭企业;人力资源管理;绩效考核体系;建设

引言:

随着我国市场经济的不断发展,煤炭企业在面临日益激烈的市场竞争时也要对自身的发展进行战略部署,而人力资源管理作为企业发展战略中的重要内容,其管理工作水平直接影响着企业的整体发展。因此在现阶段煤炭企业面临激烈市场竞争的背景下,要想使人力资源管理绩效考核工作与企业自身发展战略相结合,就必须对当前人力资源管理中存在的问题进行深入分析,并制定有效解决措施,才能使人力资源管理绩效考核工作更好地服务于企业发展战略。

一、国有煤炭企业人力资源管理中的绩效考核体系建设的重要性

(一)有利于激发员工的工作积极性

对于一个企业来说,只有能够激发员工的工作积极性,才能促进企业的发展,提高企业的核心竞争力,因此在人力资源管理中应采取科学合理的绩效考核体系来激励员工的工作积极性,从而提高员工的工作效率和工作质量。绩效考核体系的建立能够有效地促进国有煤炭企业人力资源管理水平的提高,对煤炭企业人力资源管理进行科学合理的规划,促使员工积极主动地参与到工作中来,让员工有更加明确的目标和方向。同时,还能够增强企业内部员工之间的交流与合作,促使员工更加努力地工作,从而提高企业生产效率和经济效益。

(二)有利于提升企业的经营管理水平

煤炭业是我家经济发展的一个重要组成部分,煤炭企业的发展壮大对整个经济社会发展都具有重要影响,而在国有煤炭企业中的人力资源管理是非常重要的,绩效考核体系是人力资源管理中的重要组成部分,通过绩效考核体系可以对国有煤炭企业的人力资源进行有效管理,对国有煤炭企业人力资源管理过程中存在的问题进行全面分析,并且提出有效的

解决方案,有利于提高企业的经营管理水平。

(三)有利于推动企业内部改革进程

人力资源管理是企业经营发展的重要组成部分,人力资源管理的有效进行不仅可以推动企业内部各项改革措施的顺利实施,还可以为企业创造更多的经济利益。建设绩效考核体系可以有效地对员工的工作态度、工作效率、工作质量等进行考核,因此,需要在煤炭企业中对人力资源管理的相关工作进行全面的研究,并建立完善的绩效考核体系,对员工进行合理有效的考核和评价,促进其自身的发展。在完善人力资源管理中绩效考核体系建设后,可以更好地推动企业内部改革进程。

(四)有利于提升员工的凝聚力

对于煤炭企业而言,由于受到市场环境变化的影响,企业内部竞争压力明显加大,为了实现企业的长远发展,必须不断增强员工的凝聚力,而绩效考核体系建设对于提升员工的凝聚力有着重要的作用。绩效考核体系建设可以为员工提供更好的发展空间,使员工在实现自我价值的同时能够提升个人能力水平,促使员工个人价值得到最大化实现。通过绩效考核体系建设可以激发员工自身潜力,使员工在工作过程中不断实现自我价值。另外,绩效考核体系建设能够为员工提供更多机会,帮助员工在岗位上实现自我价值的提升,促进其工作热情和积极性得到有效提高,在这样的环境下,国有煤炭企业的发展才能够持续有效,更好地提升企业竞争力。

二、人力资源管理绩效考核存在的问题

(一)考核体系与企业战略目标脱节

目前,很多煤炭企业都将企业战略目标分解到各个部门,再由各部门层层分解,根据部门职能制定部门绩效考核标准,这样的绩效考核体系缺乏对企业战

略目标的全面分析,难以体现企业战略导向和企业核心价值观,由于各部门职能不同、责任不同,造成了考核结果的不公平,这种将部门职能和员工个人行为相挂钩的绩效考核体系难以与企业战略目标保持一致。同时,在企业人力资源管理中,没有形成企业核心价值观和组织目标,考核指标缺乏系统性和客观性,难以保证考核结果的客观公正性。考核结果无法指导人力资源管理活动的开展,无法满足人力资源管理工作的实际需求。

(二) 考核主体过于单一

煤炭企业内部人力资源管理绩效考核工作通常是由人力资源部门的工作人员负责,只注重考核结果,忽略了考核过程,从而导致了绩效考核的不公平、不公正现象。员工对于绩效考核存在着畏惧心理,认为绩效考核是一件非常严格的事情,难以通过,从而对绩效考核工作产生排斥心理。同时,由于不同员工的岗位不同,在绩效考核工作中遇到的问题也不同,如果只是由人力资源部门进行统一安排,必然会造成绩效考核结果不能真实反映员工的工作情况。

(三) 考核内容缺乏科学性

部分国有煤炭企业缺乏系统的人力资源管理绩效考核制度,在考核过程中为了能够增加考核的客观公正性,会增加许多主观因素,导致考核结果缺乏科学依据。由于缺少考核制度的支持,国有煤炭企业在进行绩效考核时不能根据实际情况对企业所需要的人员数量、职位数量等做出准确的评估,导致人力资源管理绩效考核结果缺乏科学性和客观性。此外,部分国有煤炭企业在对员工进行绩效考核时,也没有对工作内容进行详细的记录。

(四) 缺乏沟通和反馈

目前,大多数煤炭企业都是实行计划式考核方式,通过各种表格的形式对员工进行考核,这种考核方式容易造成考核标准不明确、不公平等问题。并且国有煤炭企业往往采取的是自下而上的考核方式,员工在绩效考核过程中只对上级负责,不与其他部门进行沟通和反馈,因此企业绩效管理工作中往往会出现一些问题和弊端。比如在绩效考核过程中没有给予员工更多的反馈和沟通机会,不能及时发现和解决问题。在绩效考核结束后没有对员工的绩效进行深入分析,缺乏对员工工作业绩的评价和总结。这些都是导致绩效管理工作效率低、缺乏活力的重要原因,因此,完善企业绩效管理制度,提高企业管理水平对促进企业发展具有重要意义。

三、国有煤炭企业人力资源管理绩效考核体系建设策略

随着社会经济的快速发展,能源结构发生了巨大变化,传统的能源结构已经无法满足社会发展对能源

的需求,因此煤炭企业必须走绿色、低碳、高效可持续发展道路。在国家大力推动煤炭企业节能减排的背景下,国有煤炭企业的人力资源管理工作成为推动企业节能减排工作开展的关键因素。绩效考核是人力资源管理工作中重要的一环,通过科学有效的绩效考核体系能够为国有煤炭企业的发展提供有效的支持,进而促进国有煤炭企业的经营和发展。因此在国有煤炭企业人力资源管理工作中,应建立完善的绩效考核体系,将绩效考核与人力资源管理充分融合,进而促进国有煤炭企业实现更好的发展。

(一) 树立正确的绩效考核理念

因为绩效考核是一个系统的过程,需要对企业员工的工作业绩进行明确,并进行合理地评估,所以绩效考核在很大程度上是企业与员工的双向互动过程。绩效考核是以提高企业整体管理水平、提升员工工作效率为目标,以业绩为基础,对员工工作情况、工作态度以及工作结果进行客观公正、及时有效的评估和反馈,并依据评估结果对员工进行奖惩。在国有煤炭企业中,绩效考核制度的建设应从根本上打破传统人事管理中“重物质激励、轻精神激励”的旧观念,树立正确的绩效考核理念,建立科学合理的绩效考核体系。同时,要从思想上认识到绩效考核工作对于企业发展的重要性,提高对绩效考核工作的重视程度。

(二) 建立合理的绩效考核体系

企业的发展离不开战略目标的支撑,而战略目标的实现离不开企业中每一位员工的努力,因此国有煤炭企业在制定战略目标时需要将员工的个人价值与企业发展结合起来,充分发挥出每一位员工的优势,使其在实现个人价值的同时也能够促进企业的发展。另外,在制定战略目标时要做到量化与模糊相结合,既要做到量化,又要做到模糊。建立明确、客观、科学的绩效考核指标体系,在具体操作中考核指标与考核标准具体化、量化、规范化,将各种客观因素对绩效考核工作的影响降到最低。针对每一项工作制定详细的考核程序,并根据不同工作制定相应的考核标准,只有通过严格规范的程序和合理的标准才能够有效地保证绩效考核体系科学合理。

(三) 选择合适的绩效考核方法

考核方法是绩效考核体系建设的核心内容,因为不同的考核方法对人力资源管理有不同的作用,所以在选择考核方法时要根据企业实际情况来决定。在煤炭企业中通常可以采用目标管理法、关键绩效指标法、平衡计分卡、关键成功要素法等进行绩效考核。

目标管理法是将企业战略目标转化为可量化的绩效指标,在设置了指标后将这些指标分配到各个部门和员工身上,将目标层层分解到个人,确保员工的

工作任务与企业目标一致。

关键绩效指标法是指在进行绩效考核时把企业战略目标分解成各个部门和员工的绩效考核指标，可以实现多个部门之间的信息交流与共享，从而实现各部门之间的协作。

（四）加强对绩效考核结果的应用

企业在绩效考核过程中需要将绩效考核结果与薪酬、职务晋升、员工培训等结合起来，真正发挥绩效考核结果的价值，在制定考核标准时将企业的战略目标以及各岗位人员的职责进行明确，使之成为员工绩效考核的标准。制定完考核标准后要将其公示出来，让员工清楚地知道自己工作是否合格。另外，绩效考核结果也要与薪酬挂钩，国有企业的薪酬制度一般比较完善，但并不是所有岗位都有薪酬制度，对于岗位不同、等级不同的员工而言，薪酬制度也会存在差异，因此在绩效考核中需要明确每个员工的岗位等级及工资标准，只有将薪酬与绩效考核结果结合起来，才能发挥绩效考核的作用。通过绩效考核可以明确员工在工作中存在的问题并进行改进，帮助企业发现员工在工作中是否存在工作态度问题、技术能力问题等。

（五）将激励机制融入绩效考核中

将激励机制融入绩效考核中有利于员工提升工作积极性，在传统的绩效考核模式中，考核人员通过对员工的工作行为、工作态度、工作结果进行评价，得出考核结果，这种方式容易造成员工认为考核人员不公正，影响员工积极参与绩效考核工作的热情。为了提高员工参与绩效考核的积极性，需要将激励机制融入其中，在绩效考核的过程中融入激励机制，比如可以建立荣誉制度和奖金制度，对员工在绩效考核中表现突出的情况进行表彰奖励，将企业的奖励与个人利益联系在一起，促进员工积极参与绩效考核工作。

将激励机制融入绩效考核中可以使企业从内部和外部两个方面对员工进行激励，内部激励主要是指通过优化企业管理制度和流程等方式来提高工作效率和质量，外部激励则是指通过建立绩效评价体系以及与企业内部员工的沟通来激励员工。

（六）制定合理的薪酬管理制度

企业应该根据自身发展情况，结合本企业员工的绩效考核结果制定符合本企业发展的薪酬管理制度。在薪酬管理方面，遵循“绩效优先”的原则，尽量减少平均主义的情况出现，提升员工对于工作的积极性和创造性，激发员工的工作热情，为企业带来更多的效益。在制定薪酬管理制度时对员工的岗位进行详细分析，结合绩效考核结果进行分析，针对不同岗位的工作人员制定不同的薪酬管理制度，使其在工作中发挥出自己最大的作用。针对一些特殊岗位人员制定特

殊福利政策，增强员工对企业的归属感。

（七）绩效考核数据化

在现代企业中，是通过对员工工作职责履行情况的考评来实现的，绩效考核的成果不仅能为企业进行策略调整提供参考，还能为企业实施薪酬管理提供支持。因此在国企的人力资源管理中，绩效考核是一个至关重要的环节，它发挥着“中枢”的作用，将各部门之间的工作联系起来。目前，我国国有煤炭企业的人力资源管理主要是从信息化、知识化和数据化三个方面进行的。因此，在建立企业绩效考核体系的过程中，需要引入新的技术手段。但是从现实状况来看，在对信息技术的运用上，部分企业的绩效考核还停留在信息化管理的初步应用阶段。

首先，以现有信息管理体系生成的数据为基础，利用数据库等方法建立员工的业绩考核要素库、考核指标库；其次，引入大数据、云计算等技术，部分企业通过与第三方公司的协作，快速地构建了数据管理中心，并且将人力资源管理的绩效考核推向了更高的水平，在“绩效考核数据收集—数据传递—云存储—云计算—分析报告”的基础上，实现了绩效考核的数字化管理目的。最后，应与绩效考核数据化管理要求相结合，进行员工素质扩展培训，以保证绩效考核数据化管理计划的实施。

四、结语

随着人力资源管理模式的不断更新与完善，国有煤炭企业在绩效考核体系建设中需要充分结合企业自身的发展情况与员工实际工作情况，制定具有针对性的人力资源管理方案，保障国有煤炭企业在人力资源管理中能够实现绩效考核体系建设的进一步完善与优化。

参考文献：

- [1] 蒋莉. 煤炭企业人力资源绩效管理存在的问题及分析[J]. 新型工业化, 2020, 10(12): 95-96.
- [2] 谭章禄, 吴琦. 基于层级链参考模型的智慧矿山建设问题分析[J]. 矿业科学学报, 2022, 7(2): 257-266.
- [3] 蒋廷富, 郑丹丹, 张行. 新常态下基于作业成本法的煤炭企业成本核算与绩效考核研究——基于NT煤矿的实践[J]. 商业会计, 2022(2): 68-71.
- [4] 王艳红. 人力资源管理在企业可持续发展中的重要作用[J]. 中国集体经济, 2022(10): 115-116.
- [5] 王利云. 煤炭企业员工绩效考核问题分析与对策[J]. 现代企业, 2022(3): 44-45.
- [6] 吴文线. 国有企业人力资源管理效率提升以及绩效考核策略探讨[J]. 中国市场, 2022(21): 91-93.