

国有企业员工绩效评价激励的探索与实践

崔静乐

首钢京唐钢铁联合有限责任公司

DOI: 10.32629/ems.v8i7.21155

[摘要] 在新时代国企深化改革、推进高质量发展的战略背景下，人力资源管理作为国有企业核心管理模块，是激活企业内生动力、提升市场核心竞争力的关键抓手。绩效评价作为人力资源管理的核心环节，承担着员工激励、人才培养、资源优化配置、企业战略落地的重要职能。近年来，公司围绕员工绩效评价管理，从评价内容、评价方法、评价流程、评价应用等方面健全完善管理机制，充分发挥绩效评价的激励作用，激发了员工的工作积极性与创造性，提升团队整体协作效率与组织凝聚力，为企业可持续发展提供了坚实的人才保障。

[关键词] 员工绩效；月度评价；年度评价

一、实施背景

(一) 是深化体制机制改革的必然要求

随着国企改革持续纵深推进，《国企改革三年行动方案》《新时代国有企业人才工作实施方案》等一系列政策文件的落地实施，标志着国有企业正式进入高质量发展、精细化管理、市场化运作的全新发展阶段。员工绩效评价管理是连接企业战略与员工工作的重要桥梁，科学的绩效评价体系能够将企业整体经营目标层层分解至部门与个人，实现个人绩效、部门绩效与企业战略绩效的高度统一。但长期以来，由于国有企业传统管理体制影响，绩效评价存在平均主义倾向，绩效评价过程缺乏动态监督与全程管控，与管理要求存在一定差距。

(二) 是提升企业核心竞争力的迫切需要

在国企现代化治理的大背景下，粗放式的绩效管理制度已经无法适配企业精细化管理需求，不合理的考核机制不仅无法起到激励作用，反而容易滋生平均主义、消极怠工等不良风气，造成企业人才活力不足、组织效率低下。优化完善国有企业员工绩效评价管理体系，破除传统体制管理弊端，建立公平公正、科学高效、奖惩分明的绩效考核机制，成为国有企业深化内部管理改革、激活组织活力、提升企业核心竞争力的必然需求。

(三) 是加强人才队伍建设的核心支撑

绩效评价以量化指标、工作实绩、综合素养为依据，客

观反映员工岗位履职能力、工作成果、责任担当与发展潜力，打破传统国企“论资排辈”“人情评价”的局限。通过常态化考核，企业可清晰区分骨干人才、潜力人才、待提升人员，精准掌握全员能力结构与梯队现状，为岗位调配、中层选拔、骨干晋升、关键岗位补位提供真实、可追溯的数据支撑，实现以绩取人、以能选人，保障人才选拔的公平性与科学性，搭建结构合理的人才梯队。

二、主要做法

围绕技术技能员工绩效评价管理，主要从员工月度绩效评价和年度综合评价两方面进行探索研究和管理实践。

(一) 员工月度绩效评价管理

1. 员工月度绩效评价原则

(1) 客观、公正原则。月度评价过程要客观公正，严格按照公司、部门相关制度要求组织实施评价，评价做到有理有据，起到激发员工的作用。

(2) 全面、完整原则。考核工作中所制定的指标，应能全面地反映情况，从影响绩效的各种因素和条件来考虑，使指标能反映绩效的各个方面，使考核对象所互相联系的环节构成一个完整的体系。

(3) 明确、具体原则。考核内容、评价标准要明确具体，坚持定量与定性相结合，以定量为主，评价指标可量化，考核数据（信息）可获得，评价结果要有事实依据支撑。

(4) 可靠、精确原则。可靠是指制定的方案内容要经得起

起各种检查,不会出现与国家政策相违背、与公司的规章制度相冲突的情况。精确是指有关技术性的规定要准确,幅度适当、简便易行。

2. 员工月度绩效评价内容

员工月度绩效评价内容包括工作业绩、工作态度两方面,同时将重点事项考核结果纳入月度最终考核结果计算,评价采取定量与定性相结合的方法。

3. 员工月度评价办法

员工月度绩效评价按百分制计评,满分为100分。工作业绩指标权重在85分~100分之间,工作态度指标权重在0分~15分之间设置。在此基础上增加重点事项考核和否决项,重点事项考核分值原则控制在最高不超过20分,由用人单位自主制定实施。否决事项依据公司相关管理制度或有关考核通报等材料按规定比例否决。

4. 月度评价实施流程

(1) 实施评价。各考核评价单元组织主管领导根据评价内容,结合员工实际表现及内部考核规则,对所属员工实施评价,对于发生加扣分的指标或事项,要说明考核事由和依据。

(2) 结果反馈。评价后要将评价结果在一定范围内公开,主管领导要就评价内容及标准、加扣分原因或事由等与被评价人沟通,并指出努力方向。

(3) 结果归档。评价结束后,以内部考核单元为单位,按月将员工评价结果的相关纸质或电子版材料存档。

(二) 员工年度综合评价

1. 员工年度综合评价原则

(1) 坚持与年度重点工作、本岗位年度任务相结合,突出开发市场、争创效益、削减成本、项目攻关、推进精益管理等方面取得的成效。

(2) 坚持与人才发展相结合,以员工工作业绩、业务(操作)能力为重点设计指标,实行全面综合考核,结合实际、坚持标准,实行自我总结与民主测评相结合,年终考核与日常考核相结合。

(3) 坚持与人才分类评价相结合,结合各专业领域人才特点,由专业管理部门分别制定本领域员工重点事项内容与

评价标准。用人单位可按要求结合管理实际,细化制定员工年度综合评价具体内容。

(4) 坚持公平公正,考核结果要在适当范围内进行公开,各级主管及时就工作进展、存在问题进行定期和不定期沟通和面谈,以促进绩效目标的达成,形成管理闭环。

2. 员工年度综合评价内容

员工年度综合评价包括指标评价和重点事项评价两方面,评价采用多维度评价主体与量化指标相结合的方法。按百分制计评,指标评价设计为100分。指标评价包括工作态度、工作业绩和业务(操作)能力三方面。

(1) 工作态度主要评价员工日常工作中的责任意识、团队意识、敬业精神、诚信守纪等,分值不高于30分。

(2) 工作业绩主要评价岗位指标与重点任务、创新及自主改善、指导与传承等工作完成情况,分值不低于50分。

(3) 业务(操作)能力主要评价业务促进(实际操作)能力、工作执行能力、组织协调能力等,分值不低于20分。

员工年度综合评价一般由员工自我评价、主管评价、民主测评和月度考核得分(平均分)等四个维度组成,权重之和为100%。其中,员工自我评价所占权重不高于10%,民主测评不少于30%,主管评价和月度考核得分(平均分)权重可自主设定。

3. 重点事项考核

重点事项考核内容由专业管理部门结合公司年度重点工作任务和本专业发展规划等,统一研究制定。同一事项可根据获奖等级或重要性分设档级,最多不超过三档,合理确定档差。同一类事项当年获得不同奖项的按就高不就低原则执行,重点事项加分不超过3分。各部门可结合实际,制定内部重点事项考核内容,凡公司确立的积分项目和专业确立的重点事项,部门不再设立重复项目,部门重点事项加分不超过2分。

4. 绩效评价结果确定

员工年度绩效等级。按综合评价结果划分为卓越(AAA)、优秀(AA)、良好(A)、基本达标(B)、不达标(C)五档。

各绩效等级比例。公司各绩效等级整体比例与公司年度整体任务完成情况挂钩,具体比例每年实施时由公司统一明

确。各部门各绩效等级比例在公司整体比例基础上,依据部门当年绩效评价结果进行浮动。

绩效等级的确定。绩效等级按各绩效等级比例及综合评价结果分值的高低确定,综合评价结果=自我评价分×所占权重+直接主管评分×所占权重+民主测评分×所占权重+月度考核得分平均分×所占权重+重点事项加、扣分。

5. 年度综合评价实施流程

成立考核工作组。各部门逐级成立考核工作组组织各维度评价打分。评价工作组成员不得少于3人,负责考核工作组织实施。

组织员工对照自评。中高职务职级人员需对照签订的承诺书条款总结全年工作开展情况,其他职务层级人员对照个人年度工作任务进行总结自评。

开展民主测评。高职务层级人员以部为单位成立民主评价组,召开述职评价会,听取个人述职报告,对其年度工作完成情况进行评价打分。其他职务职级及岗位人员以专业管理室、作业区为单位,组织员工代表进行民主测评。

主管评价。由主管领导结合职工年度的综合表现,对照评价标准进行评价打分。

确定绩效等级及结果公布。各部门按考核单元逐级分析汇总评价结果,确定绩效等级,在考核单元范围内公布评价结果。

开展绩效沟通。各级考核主体及时与所辖职工就年度绩效评价结果进行绩效沟通,肯定员工年度内取得的成绩和进步,指出存在的不足,明确下一年度工作目标。

6. 年度综合评价结果应用

员工年度综合评价结果与职务职级调整、工资调整、奖金系数调整及岗位调整等策略挂钩,按公司相关管理制度执行。员工年度综合评价结果作为年度评先创优、岗位竞聘等相关机制的重要依据。

7. 绩效反馈与申诉

员工绩效管理过程中评价人与被评价人应保持沟通与反馈。评价人须在评价完成后向被评价人公开结果,并就评价方法、评价内容及标准等及时与被评价人沟通。

被评价人应积极参与评价内容、标准及方法的编制,对评价中存在的问题或异议提出自己的意见或建议,认为评价过程中存在违反评价原则或打击报复现象的,可以越级申诉,申请解释或调整考核结果。

被评价人应积极配合评价人的工作,对自己工作中存在的问题积极改进,及时将改进情况反馈给评价人。

三、取得的成效

(一) 提升了工作效能,激发了员工干事创业活力

通过建立分层分类的绩效考核指标体系,公司将年度经营目标、部门工作任务逐级分解至岗位和个人,使员工岗位职责、工作标准、工作要求更加清晰明确。绩效评价结果与薪酬分配、评优评先、岗位调整等直接挂钩,打破了传统平均主义、“大锅饭”式分配模式,构建起“多劳多得、优绩优酬”的分配导向。公平透明的考核机制调动了员工的工作积极性、创造性和责任心,企业内部争先创优氛围持续浓厚。

(二) 实现精准识人育人,促进人才队伍健康发展

通过员工绩效评价,系统、客观记录员工的工作实绩、能力表现和成长变化,为公司开展人才盘点、识别人才潜力、筛选骨干人才提供了可靠依据。公司依托绩效结果,掌握不同岗位、不同层级员工的能力短板和素质弱项,针对性开展业务培训、轮岗锻炼、专项培养,实现由“粗放式培养”向“精准化育才”转变。

(三) 畅通沟通渠道,营造公平公正的文化氛围

通过月度跟踪、季度复盘、年度考评、一对一绩效面谈等方式,促使管理者与员工常态化沟通工作问题、分析差距、明确改进方向。绩效管理改变了以往年底一次性评价的粗放模式,使考核过程更加公开、透明、可追溯,减少主观评价和人情因素,提升了员工对企业管理的认可度和归属感,营造了更加公正、有序、和谐的内部管理环境。

[参考文献]

- [1]陈偲. 国有企业员工绩效评价问题与对策探讨[J]. 投资与创业, 2022, 33(18):109-111.
- [2]周怡. 提升国企全员绩效管理的新举措[J]. 人力资源, 2021, 22:86-87.