# 国有企业实施绩效管理存在的问题及对策建议思考

来源：网络 作者：夜色温柔 更新时间：2024-01-15

*国有企业实施绩效管理存在的问题及对策建议思考国有大型企业员工队伍庞大，人员素质参差不齐，基于此，如何通过实施绩效管理，提高员工的积极性，激发工作潜能，打造一支高素质的员工团队，为企业完成经营发展目标做出更大的贡献，是国有企业管理者高度关注的...*

国有企业实施绩效管理存在的问题

及对策建议思考

国有大型企业员工队伍庞大，人员素质参差不齐，基于此，如何通过实施绩效管理，提高员工的积极性，激发工作潜能，打造一支高素质的员工团队，为企业完成经营发展目标做出更大的贡献，是国有企业管理者高度关注的一个重要问题。文章针对国有大型企业在绩效管理中出现的问题，全面分析了问题产生的原因，并提出了开展工作分析，夯实基础工作；加强专业人员培训，引入先进的管理理念；制定科学的绩效标准，灵活运用考核方法；建立360度考评体系，合理确定参与考评人员权重；建立有效的绩效管理沟通和反馈机制等具体解决办法。

一、国有企业实施绩效管理普遍存在的问题

（一）绩效考核指标体系不科学

一是忽略指标的分解与转化。

上级领导为减轻自己的压力，把本岗位的关键业绩指标用来直接考核自己的下级员工。二是追求指标多而全，关键指标不突出，使考核没有重点之分，员工也失去了主攻的奋斗目标。三是认为目标定得越高越好。员工发现无论付出多少辛苦都完不成指标，久而久之，员工的士气会变得低落，精神疲惫，业绩下滑。以上几种情况造成绩效考核标准可操作性差，很难让被考核者感到信服，管理者也会因无从下手而采取消极态度，最终使绩效考核流于形式。

（二）缺乏深入细致的工作分析

工作分析缺失，导致岗位目标模糊，绩效考评体系缺乏数据支撑，奖惩随意性强。另外，大型国有企业存在着同一岗位工作量不同，不同岗位之间工作难易程度不同等实际问题，由于考评体系的不健全不完善，经常会出现工作量大、工作难度高的岗位员工付出多，却得不到应有的回报。甚至有的领导以听话为判定标准，忽视个人能力和业绩，对于经验丰富，有个人主见的人员反而缺乏关爱，长期下来会导致他们失去工作的积极性，造成工作效率低下。

（三）绩效考核角度单一

在绩效考核中，大多数都是上级领导对下属直接评价，评价过程中难以避免地会掺杂上级领导对员工的偏见或兴趣相投等主观因素，最终影响绩效考评结果的客观公正。上级领导往往根据印象来判断职工的工作表现，容易受领导“首因效应”和“晕轮效应”的影响，造成考核结果打上领导主观意志的烙印，考核结果令人难以信服。

（四）绩效考评结果简单地用于奖励分配

很多企业片面地认为，绩效考评的目的就是为考核分配提供依据，认为考核就是管理，导致员工只关注眼前，急功近利，缺乏长远考虑。绩效管理的主要目的是帮助员工提升工作绩效，最终提升企业的绩效，确保企业战略规划得以实现]。

（五）缺乏有效的沟通反馈

一般分为两种情形：一种是上级领导处事缺乏公平、公正，绩效考评结果难以服众，担心如实与下属沟通引发不满情绪，在今后的工作中不配合；第二种是上级领导缺乏领导艺术，沟通能力不足，不知道如何针对下属的优缺点进行正面沟通，担心讓下属产生误解，没有能力和勇气面对下属的质疑，也无法用换位思考的方式为员工提出绩效改进思路。

二、原因分析

（一）实施绩效管理人员观念落伍

目前，国有企业人力资源管理者普遍存在管理理念落后、思想僵化问题，满足于现状，缺乏创新意识。这种情况在各大国有企业普遍存在，绝大部分管理人员都是半路出家，边干边学，对绩效管理理论缺乏系统的学习和认识，工作科学性和开创性不足，致使企业难以形成科学高效的绩效管理体系。

（二）对绩效管理基础工作的重要性缺乏深刻认识

很多企业管理者不重视工作分析，急功近利，忽视基础工作的重要性，在制定指标和目标值的过程中，由于没有数据积累，他们往往凭主观认识确定某项指标和目标值，这样出台的指标体系难免会出现偏差。

（三）在绩效考评中存在长官意识

企业管理者习惯搞“一言堂”，工作中缺乏民主意识，绩效考评过程随意性强，注重个人树威，没有把个人绩效与组织绩效紧密结合起来，不关心考核后绩效的改进效果，将绩效考评结果简单地作为奖励分配的依据，虽然对于约束员工行为、奖勤罚懒具有一定作用，但没有系统、科学的管理体系，仅凭领导个人的喜好确定考评标准，在企业内控方面存在员工队伍不稳定、缺乏凝聚力等风险。

三、绩效管理体系构建的对策

（一）科学地进行工作分析，为绩效体系的构建夯实基础

工作分析是实施绩效管理的重要内容，也是绩效管理不可或缺的前提，它可以为制定关键绩效指标提供依据。工作中可灵活选用问卷调查法、面谈法、工作日志法、实地观察法等方法取得具体的资料，对于涉及岗位多、人员多的大型企业，应在工作分析的基础上，通过制定岗位说明书的做法，将岗位的关键绩效指标、主要职责、任职资格等内容加以固化，以便今后不断修订完善。

（二）加强专业人员培训，借鉴先进的管理理念

高层管理人员应高度重视绩效管理，从企业发展的战略高度来认识绩效管理的重要性。要采取举办专业培训班、经验交流、外出考察等形式，加强绩效管理人员的培训，逐步提高理论水平，并引入国内外的先进管理理念，探索新机制、新方法，构建企业完整的绩效考核体系，使部门发展和员工个人发展结合起来，从而提高员工的协作精神和团队意识。

（三）制定科学合理的绩效标准，灵活运用考核方法

绩效标准的确定是整个考核过程中的重要一环，指标要尽可能量化，用数据说话，要具有客观性和可比性，不仅要包括数量上的标准，也包括质量上的标准。要突出关键绩效指标，把公司的KPI指标逐级细化分解到各级部门，最终分解到各个岗位，体现员工与单位的利益一致性。对于大型企业来说，涉及岗位众多，有的岗位没有可量化的指标，因此不能搞“一刀切”，要采取关键事件法、日常表现考评法等多种方法实现对员工绩效的考评。需要注意的是，绩效考核结果要按照日常考评与年度考评相结合的方式进行，从多种角度对员工绩效进行评价。

（四）实施360度考评，合理确定参与考评人员权重

在选定考核人员时，要遵循以下原则。一是考核者要有代表性。根据360度考核法，对员工考评需要有各方面的代表参加，如应有上级、同级、下级代表，这样才能比较客观地对其绩效进行全方位、立体化的评价。二是合理设定各级考核人员所占权重。通过在实践中摸索，各级所占权重由大到小的顺序依次应为上级、同级、下级，原因是上级领导直接布置工作，清楚下属的工作完成效果及日常表现，因此上级领导所占权重应该是最大的。同时与被考评者朝夕相处，可以观察到上级领导无法观察到的某些方面，但是对被考评者工作效果并不完全清楚，因此所占权重应大于下级，小于上级。员工下级对被考评者的业务能力、组织协调能力、工作方法、民主作风有直观的感受，但由于下级的自身素质和所处层次原因，考虑问题常有失偏颇，因此所占权重应是最小的。

（五）系统性建立绩效管理沟通机制，形成良性循环

绩效沟通是一个动态的过程，作为一名优秀的企业管理者，要牢固树立以人为本的意识，在每个环节都要注重与员工的沟通，而不是在年终一次性用于考核分配。企业管理者在开始制定绩效计划时，应深入基层开展调查研究，充分听取员工的建议，或者选择一部分员工代表直接参与绩效计划的制定。在日常工作中，要实时关注员工的工作态度、工作方法、业绩成果，采取“一对一”或会议等方式了解员工思想动态，帮助员工排忧解难，确保个人绩效与组织始终目标一致。当绩效考评结果产生后，各级企业管理人员要及时与员工绩效面谈，对优秀者要给予充分肯定，在职务晋升、评先等方面优先考虑，保护其积极性；对于结果不佳者，要实事求是指出不足，并帮助制定改进措施，同时挖掘员工的闪光点，鼓励员工树立目标，积极进取。随着民主进程的加快，企业可以逐步建立沟通、申诉平台，使企业管理者和员工就考评结论达成共识，使绩效管理工作形成良性循环。

综上所述，绩效管理在国有大型企业发挥的作用还有很大潜力，只有采取开展工作分析，制定科学的绩效标准；加强专业人员培训，建立360度考评体系；合理确定参与考评人员权重，建立有效的沟通和反馈机制等一系列具体措施，才能逐步建立起职工与企业共同发展的績效管理体系。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！