

人力资源管理视角下中小鞋企 绩效考核方法创新研究

吕建永

(榆林职业技术学院, 陕西 榆林 719000)

摘要:中小鞋企的绩效考核可以让员工自身潜能得到充分发挥,更积极地投入到工作中,但同时也要提高绩效考核的创新意识。基于此,通过了解当前制鞋企业绩效考核实际状态,指出影响绩效考核落实的不良因素;将业绩作为绩效考核创新方向,从绩效考核模式更迭等改革措施入手,努力实现员工素质和企业发展共同进步的目标。

关键词:人力资源管理;鞋企;绩效考核;策略创新

中图分类号 TS 94 文献标识码 A DOI:10.13536/j.cnki.issn1001-6813.2021-001-006

Innovation of performance appraisal methods for small and medium sized shoe enterprises from the perspective of human resource management

LV Jianyong

(Yulin Vocational and Technical College, Yulin 719000, China)

Abstract: The performance appraisal of small and medium-sized shoe enterprises can give full play to their potential and put themselves into work more actively, but at the same time, it is also necessary to improve the innovative consciousness of performance appraisal. Based on this, the bad factors that affect the implementation of performance appraisal were pointed out through understanding the actual status of the current performance appraisal of shoe-making enterprises. The performance should be regarded as the innovation direction of performance appraisal, and starting from the reform measures such as the change of performance appraisal mode, thus striving to achieve the goal of common progress of employee quality and enterprise development.

Key words: human resource management; footwear enterprises; performance appraisal; strategy innovation

引言

在中小鞋企人力资源管理中,绩效考核是十分关键的内容,利用绩效考核结果,企业可以明确员工的工作情况^[1],借此评判员工和当前职位的匹配度,有益于企业的平稳发展^[2]。但当前部分制鞋企业对绩

效考核有一定的认知误区,比如考核内容划分不合理、绩效考核主体单一、缺乏考核沟通机制、缺乏绩效计划变更机制等,并不能很好地开展相关工作。

上层管理者按照考核反馈结果明确员工的工作能力与状态,对企业发展与员工培训制作适当的规

划。绩效考核是一种激励员工的方式,可以让员工感觉到自豪与荣誉,也能提高员工对工作的积极性和满意度。相对而言,绩效考核也是一种惩罚形式,对效率较低的员工进行惩罚,依据按劳分配原则,让员工意识到自身应当具备的责任感,提高工作思想水平与能力,从而使企业得到良好发展。针对绩效考核问题,文献[3]通过构建新型临床科室绩效考核体系,探索能够全面反映临床科室各方利益相关者诉求的衡量指标评价方法。采用基于决定型利益相关者理论选取建立绩效考核指标,利用因子分析得到临床科室绩效优劣评价模型,并应用该模型对临床科室绩效进行综合评价排序,模型拟合度较为准确,可客观公正地衡量临床科室绩效水平。文献[4]为降低建筑事故发生率,实现主动的安全与组织管理模式,结合基于智能安全帽的施工人员不安全行为监测与管理,创建工人安全行为绩效考核模型并设计激励机制。在施工项目应用时,进行现场工人安全行为绩效横向、纵向对比。结果表明,依据现场行为进行监控和绩效考核能有效改善工人安全行为,形成施工现场的安全生产竞争氛围,完成建筑工地的安全管理。

受中小鞋企生产链不完善的限制,上述方法并不适用。本文对中小鞋企绩效考核策略创新进行研究,以业绩为创新点,提出合理的创新建议,提升考核结果可信度,以期可以更好地为企业绩效考核过程提供帮助。

1 中小鞋企绩效考核现状分析

“绩效即结果”“绩效即行为”和“绩效即能力”是绩效的3种解释。伯拉丁认为,绩效是特定工作职能和时间的结果。学者堪姆布尔还提出“绩效是一种行为,但绩效结果会受到其他因素的影响,因此绩效不应与结果直接相关”。绩效可以定义为行为的同义词,是与组织相关的可观察事物。这是人们实际做的一件事。伴随现代管理工作的逐步开拓发展,绩效管理在人力资源工作中的地位也变得日益重要。中小鞋企的绩效考核主要类属行政管理方面,比如调迁、奖惩等,但绩效考核在人员培训中也发挥了积极作用。绩效考核也是一种关键的考核标准,对员工职位升降、淘汰等均有重要影响,绩效考核评价,可以让管理者清楚地认识到员工在当前职位上的任职能力与胜任水准,对岗位调动有积极的作用^[5-6]。绩效考核

可以让员工了解自身优点与不足,管理者按照员工的大致情况制定培训计划,能极大提升员工的工作效率。

绩效行为可以根据个人能力进行评估,根据关键绩效指标法(Key Performance Indicator, KPI)的设计,主要有3个来源,即事业部年度经营目标和事业部员工,通过对岗位职责和任务目标的分析,以及绩效考核过程中的沟通与改进,本文从3个方面进行了分析,对绩效考核容易产生问题进行如下总结:

(1)考核认知误区。绩效考核是现代人力资源管理的关键内容之一,受传统管理模式的影响,许多管理者觉得绩效考核仅仅是人力资源部门的事情,考核结果由人力资源部门年底发送考核通知^[7-8],组织本部门员工填写考核表后上交就结束了考核流程。这说明管理者对绩效考核的认知停留在初始框架内,并不了解考核过程是一个双向的动态系统,是本部门工作任务之一,同时也是其重要职责。

(2)欠缺科学的岗位分析。绩效考核指标设计的根本是岗位分析,岗位分析的最终呈现模式是工作描述与工作说明书^[9]。工作描述是采用书面叙述方法阐明工作中需要的活动和所需设备,工作说明书表明员工担任此项工作任务所必须的能力及知识要求。不实行岗位分析,就不能对绩效考核给予有效借鉴。现阶段,很多企业只具备抽象、模糊的工作岗位职责说明,无法当作绩效考核标准的参考依据。

(3)考核指标设计相似度高。中小型鞋企因为工作内容和工作需求的差异,考核侧重点也各不相同。例如操作人员考核指标就要偏重工作技能、实际贡献等。许多鞋企在创设考核指标过程中,很少把企业发展战略目标转变成管理者的考核指标,没有将部门工作特殊性与职位差异性纳入考虑范围,在进行考核时通常使用相同评价准则权衡不同岗位的工作人员,为考核增添相当的难度,减少了考核可靠性。

2 中小鞋企绩效考核策略创新实现

绩效考核在中小鞋企管理中具有关键作用,因此,要最大限度优化考核结果的精确度,但目前在中小鞋企的绩效考核发展路线中,存在上述个别不良现象影响整体管理目标落实的问题,由此提出以下几点绩效考核策略创新方法,为企业管理提供参考。

2.1 构建新型绩效考核模式,妥善解决权力与薪酬关系

薪酬与岗位挂钩是企业当前通用的方式,职位越高,得到的薪水越多,这样会导致人均收入水平相差较多,产生分配不公的现象。作为一个成熟的鞋企,应妥当处理领导层和员工在薪酬方面的比例差距,尽可能做到适当、适中。领导和员工的薪酬差距较高,员工在岗情绪会受到极大的波动,需考虑给员工更多的升职机遇,让员工充分理解企业薪酬制度,鞭策鼓励员工的爱岗精神,组成一个团结的集体,以此,构建新型绩效考核模式。见图1。

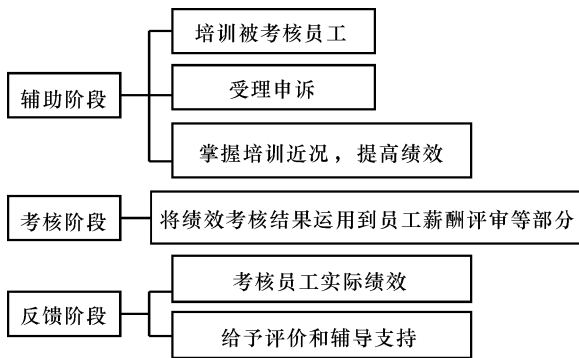


图1 新型绩效考核模式示意图

Fig. 1 Schematic diagram of new performance appraisal mode

第一,对参加考核的人员进行培训,告知考核的方法和内容;及时掌握下属的工作进展,了解下属的工作业绩和存在的问题,及时发现和纠正偏差,以避免小误差、小偏差的积累,造成重大误差或不可弥补的损失。管理者应始终肯定员工对工作结果的清晰评价,并通过反馈信息,了解员工的工作表现,提高员工的工作积极性。

第二,绩效考核是绩效管理的关键环节,该环节存在的问题会给绩效管理带来严重的负面影响;在实施绩效考核时,要认真收集员工考核的相关信息,确保绩效考核的真实性和可靠性,以达到更好的绩效考核效果。

第三,绩效反馈是绩效管理的重要组成部分。管理者要营造和谐的工作氛围,让员工能够理解和接受自己的不足,敢于提出自己的意见。合理使用绩效结果是企业成功的关键。如果奖惩机制存在问题,绩效管理将达不到预期效果。考绩结果应与薪金调整数和工作地点差价调整数挂钩。

2.2 准确把握思想政治工作与绩效考核的有机融合

绩效考核是评估员工情绪的最佳方式,但不是万能的。绩效考核的效用只有在友情操作下才会得到充分展现。由于中小鞋企的经济效益是持续变化的,在企业效益不高时,员工绩效就会降低,员工对企业的忠诚度也会相对减少,企业想保证员工薪酬不变的可能性几乎为零,只凭借薪酬绩效维持员工的忠诚度是不可靠的。由此看出,企业在推广绩效考核时,需要增强员工思想政治意识,充分发挥工会部门作用,将家园文化带入企业生产经营的每个流程中,从不同角度对员工进行宣传与引导,一起创造美好的工作氛围,真正达到员工与企业荣辱与共的目标。

2.3 改进绩效考核机制及运转模式

第一要坚持绩效考核规范化,有效提升对管理人员的日常考核,积极推进以重点工作监督检查为关键内容的绩效考核制度。经过对管理人员的工作监督,不但可以有效提高重点工作的进展,也能较为迅速精准地清楚管理人员的工作成绩、环境等条件,实现客观评估工作绩效的目标。

第二要坚持考核员工的专业化与高效化,考核者的思想道德及业务素质决定了考核质量的优劣。一定要培养和构建具备专业水平的管理人员考核团队,从思想政治理念优秀、组织纪律严明、知识面宽的组织人事干部内选择骨干精英,并对相关人员采取强化训练,提升职业道德水准,改进其对于知识的理解与鉴别,组成一支政治素质高、专业水准强的干部考核团队。

通过对人力资源、绩效考核的认知,并融合中小鞋企的发展现状,设计出一整套符合企业管理发展规律的绩效考核制度。在时代日益发展的今天,应当改变陈旧的管理观念,提升对人力资源管理重要性的认识,并创建科学合理的绩效考核方式,为人力资源管理的根本落实提供操作平台,这样才能解决中小鞋企的经营发展与人才挖掘问题,推动企业的良性发展。

3 结论

为了积极调动员工的工作热情,准确评估员工和岗位之间的匹配性,实现企业与员工利益双赢,为企业良性发展开辟新的路径,本研究针对中小

鞋企绩效考核的难点问题,以业绩改革作为切入点,探究了提高中小鞋企绩效考核力度与精度的创新发展模式。

参考文献

- [1] 马苓,陈昕,赵曙明.企业社会责任在组织行为与人力资源管理领域的研究述评与展望[J].外国经济与管理,2018,40(6):59-72.
Ma L, Chen X, Zhao S M. Corporate social responsibility in organizational behavior and human resource management: Literature review and prospects[J]. Foreign Economics & Management, 2018, 40(6): 59-72.
- [2] 林新奇,丁贺.优势理论在人力资源管理中的应用研究[J].中国人力资源开发,2018,35(1):102-111.
Lin X Q, Ding H. Applying strengths-based approach in human resource management[J]. Human Resource Development of China, 2018, 35(1): 102-111.
- [3] 郑二维,李雪梅,曲松涛,等.基于决定型利益相关者的临床科室绩效评价模型构建研究[J].中国卫生经济,2018,37(11):75-77.
Zheng E W, Li X M, Qu S T, et al. Research on the performance evaluation model of clinical department based on the decisive stakeholders theory[J]. Chinese Health Economics, 2018, 37(11): 75-77.
- [4] 肖远航,任可帅,桑军,等.皮革产品中六价铬的限量情况、贸易风险及应对策略分析[J].中国皮革,2019,48(8):28-34.
Xiao Y H, Ren K S, Sang J, et al. Limitation of hexavalent

chromium in leather products, its risk in business and response measures[J]. China Leather, 2019, 48(8): 28-34.

- [5] 龙璐.烧伤烫伤别慌张 现场急救要牢记[J].养生保健指南, 2019, (39): 75.
Long L. Don't panic after burn and scald and first aid on the spot should be kept in mind[J]. Health Guide, 2019, (39): 75.
- [6] 谢世堂,沈慧,曹桂,等.公立医院职能部门绩效测量模型与操作方法探讨[J].中华医院管理杂志,2019,35(10):807-811.
Xie S T, Shen H, Cao G, et al. Empirical research on the performance appraisal model and implementation framework for administrative departments at public hospitals [J]. Chinese Journal of Hospital Administration, 2019, 35(10): 807-811.
- [7] 富巍,马琳,畅文凯,等.浅谈皮革和鞋类检测实验室的质量控制[J].中国皮革,2018,47(2):48-51.
Fu W, Ma L, Chang W K, et al. Talking about the quality control of leather and footwear testing laboratory [J]. China Leather, 2018, 47(2): 48-51.
- [8] 夏天添.真诚型领导对组织创新的研究——基于经验取样法的研究[J].技术经济与管理研究,2019,272(3):64-68.
Xia T T. Research on sincere leadership and organizational innovation: Based on experience sampling method [J]. Techno-economics & Management Research, 2019, 272(3): 64-68.
- [9] 靳乐山,刘晋宏,孔德帅.将 GEP 纳入生态补偿绩效考核评估分析[J].生态学报,2019,39(1):28-40.
Jin L S, Liu J H, Kong D S. Evaluation of the incorporation of gross ecosystem product into performance appraisals for ecological compensation[J]. Acta Ecologica Sinica, 2019, 39(1): 28-40.

(上接第36页)

- [26] Kong L, Li Z, Huang S, et al. Boosting photocatalytic performance and stability of CuInS₂/ZnS-TiO₂ heterostructures via sol-gel processed integrate amorphous titania gel[J]. Applied Catalysis B: Environmental, 2017, 204: 403-410.
- [27] Xu X, Zhang L, Zhang S, et al. Core-shell Structured phenolic polymer@TiO₂ nanosphere with enhanced visible-light photocatalytic efficiency [J]. Nanomaterials, 2020, 10(3): 467.
- [28] 范倩倩.缓香型壳聚糖基 SiO₂ 纳米胶囊涂层材料的制备与应用研究[D].西安:陕西科技大学,2016.
Fan Q Q. Fabrication and application of chitosan-based SiO₂

nanocapsules for fragrance-released coating materials[D]. Xi'an: Shaanxi University of Science & Technology, 2016.

- [29] 徐群娜.酪素基无皂核壳复合乳液的合成、结构与性能研究[D].西安:陕西科技大学,2013.
Xu Q N. Synthesis, structure and performance of casein-based emulsifier-free composite emulsion with core-shell structure[D]. Xi'an: Shaanxi University of Science & Technology, 2013.
- [30] Wu Y, Wang A H, Zheng R R, et al. Laser-drilled micro-hole arrays on polyurethane synthetic leather for improvement of water vapor permeability[J]. Applied Surface Science, 2014, 305: 1-8.