

中石化销售企业人员绩效考核方案优化路径

侯惠青（中国石化销售股份有限公司河北保定石油分公司，河北 保定 071030）

摘要：随着石油销售企业之间的竞争日趋激烈，越来越多企业认识到了人员绩效考核的重要性。在当前中石化销售企业只有高度关注人员绩效考核工作的要求，形成合理的人员绩效考核措施，全方位激发员工工作积极性，才能提高企业核心竞争力，促进企业实现发展的目标。基于此本文对中石化销售企业人员绩效考核进行研究，探讨了企业在人员绩效考核环节的具体问题及改进策略，认为企业要基于人员的实际需要形成科学的考核体系，全面激发员工工作积极性，才能为企业的发展提供必要支持。

关键词：企业；人员；绩效考核

在当前时代下人力资源管理对企业管理较为重要，中石化销售企业只有全方位激发员工工作积极性，优化人员管理体系，才能让各级人员工作环节结合企业发展要求，形成对企业各类工作的重视，为企业的发展提供支持。本文基于这一背景对企业人员绩效考核进行研究，论述绩效考核环节的具体要求，认为科学的绩效考核方案是促进各级人员主动提高自身工作能力的重要方法。企业只有高度关注人员绩效考核要求，根据员工实际工作特点形成合理的人员绩效考核措施，才能让企业结合自身实际情况全面提高人员工作能力，为企业的发展提供保障。

1 相关概念

中石化销售企业人员绩效考核指的是企业在对各级人员工作情况进行分析环节，建立恰当的评价流程，对员工进行评价的过程。在完成对员工的评价后，根据员工评价结论形成相应的管理方法，促进全员了解自身工作中的不足，并按照奖惩并重的方式全面激发员工工作积极性。

2 中石化销售企业人员绩效考核的问题

第一，基础管理活动存在问题。中石化销售企业实施人员绩效考核环节要形成完善的措施，全方位激发员工工作积极性。但是企业未形成完善的绩效考核管理体系，没有将绩效考核管理工作方法贯彻落实到具体工作环节，未在企业内部明确绩效考核管理工作的要求，导致绩效考核管理工作无法得到严格实施。再加上部分企业在绩效考核环节未投入足够的经费，绩效考核环节还存在一定不足。

第二，绩效考核指标确定不合理。绩效考核指标确定时要确保绩效考核指标尽可能全面，能体现出各项指标的合理性。但是中石化销售企业在绩效考核指标确定环节，未根据员工实际需要形成科学的指标体

系，所设定的绩效考核指标无法体现出对不同层级人员的实际工作要求，员工工作状态未得到精细化分析和评价。再加上所做出的评价指标体系忽略了人员实际要求，各项活动重点所确定的指标权重不合理，影响了企业绩效考核的正常开展。

第三，绩效考核流程不完善。中石化销售企业实施绩效考核环节要确保绩效考核流程的合理性，合理确定绩效考核对各部门工作的要求及合理确定绩效考核周期，促进绩效考核流程的有序实施。但是企业在绩效考核环节未形成科学的管理流程，对绩效考核工作中的各类事项未形成科学的控制措施，不利于企业对工作环节中各流程进行科学管理。

第四，绩效考核沟通不到位。中石化销售企业实施绩效考核沟通时要根据员工实际情况，形成科学的沟通措施，让员工了解自身工作中的不足。但是企业的绩效考核沟通不到位，未根据员工实际情况形成恰当的沟通措施。再加上企业未结合绩效考核工作中的问题和不足，主动改进绩效考核流程，绩效考核活动未形成双向沟通机制，员工无法将自己的意见反馈给企业，企业也无法让员工了解自身工作中的问题和不足，不利于促进全员主动掌握绩效考核的要求。

第五，绩效考核结果应用不当。中石化销售企业在完成绩效考核之后，没有将绩效考核结果和人员薪酬、晋升等相挂钩，即便员工工作较为努力，也无法有效提高员工薪酬，导致员工认为绩效考核未合理关注自身实际需要，绩效考核流于形式。甚至升级为绩效考核对自身而言是一项负担，影响企业各项活动的正常开展。

3 中石化销售企业人员绩效考核的优化路径

3.1 改进基础管理活动

第一，重视绩效考核小组建设。首先，组建绩效

考核管理小组。绩效考核管理小组作为对绩效考核活动进行统筹管理的主体。中石化销售企业要通过成立专门的绩效考核管理小组，对企业的绩效考核进行分析、学习和研究，促进企业所制定的绩效考核活动尽可能合理。绩效考核管理小组要根据自身工作目标，合理确定各部门的工作方案，让其全面参与到绩效考核环节，确保绩效考核管理活动的科学性。同时绩效考核管理小组要做到对绩效考核相关各类数据的分析和汇总，并积极与人员进行沟通，确保绩效考核管理能得到全体员工的认可。

其次，重视对绩效考核小组的培训。绩效考核小组要掌握绩效考核的工作方法，形成科学的考核措施。绩效考核目标是绩效考核工作的重点，中石化销售企业要形成全员参与的绩效考核管理体系，充分重视员工的实际需要，对员工工作情况进行合理分析，提高人员的管理理念和工作水平。在对绩效考核小组进行分析环节，要分析人员工作能力方面的要求，包括员工工作情况以及员工是否通过绩效考核有效提高了自身工作积极性。

最后，营造全员配合的绩效考核管理氛围。实施绩效考核管理环节要明确各级人员的具体工作要求，形成精细化的控制机制，并主动改进工作。企业要分析各部门、各岗位的工作情况，对员工进行合理激励和关怀，让员工了解自身工作中的不足，并全面激发员工工作积极性。

第二，形成完善的绩效考核方法。中石化销售企业在执行绩效考核环节要建立科学的绩效考核方法，例如以平衡计分卡等方法对绩效考核进行控制。在绩效考核环节只有建立科学的方法，体现出员工的实际工作需要，并与员工进行沟通，让员工认真研究绩效考核方法，将绩效考核要求细化落实到各环节，促进员工主动掌握绩效考核工作的各类重点，为绩效考核活动的开展提供必要保障。

3.2 合理确定考核指标

第一，全方位重视企业发展的方向。在中石化销售企业实施绩效考核环节要关注发展的要求。基于企业实际情况形成合理的绩效考核管理方法，形成各级人员全方位协同的工作模式。在对企业长期发展战略及工作要求进行分析时，企业可以按照 SWOT 分析法对内外部环境进行全方位分析，关注企业各项工作开展情况，体现出对各类活动的科学约束作用，促进全员了解绩效考核工作的要求及建立科学的考核方案。

第二，合理确定企业绩效考核指标。中石化销售企业在分析绩效考核指标环节要分析企业的工作状态、管理活动开展情况，判断各项工作实施的作用和效果，并结合企业自身实际发展要求，从平衡计分卡视角对企业关键要素进行合理分析，并形成绩效考核指标，确保所设定的指标能符合企业自身工作要求和管理状态。首先，财务维度企业要提高效益、增加收入、控制成本，分析企业的成本控制率、收入增长率等方面指标，判断企业是否实现了整体层面的降本增效。其次，非财务维度要关注客户满意度、客户达成率、客户投诉解决率、客户增长率达成等指标，判断客户服务情况。再次，内部流程维度要分析企业的整体工作情况，关注员工工作状态和工作中的不足，对工作中各类活动进行合理分析。最后，在学习成长维度关注员工满意度、培训效率、培训完成率、员工工资水平等方面要素，判断企业员工工作的实际状态，分析员工工资等方面情况。

第三，对各部门工作情况进行评价。中石化销售企业在对各部门评价环节要判断各部门工作状态，分析各部门的具体工作要求。不同部门工作重点有一定差异，要结合各部门工作实际情况进行合理评价，确保所做出的评价尽可能合理。例如对市场部门的评价主要是分析应收账款回收率、主营业务收入增长率、业务达成率等方面指标。

3.3 完善考核流程

第一，对企业各部门实施绩效考核。中石化销售企业各部门执行绩效考核环节主要是根据各部门工作要求形成合理的部门任务，分析各部门工作实际情况，分析部门工作任务达成的问题，对各部门工作情况形成相应的激励，按奖惩并重的方式全方位改进绩效考核流程，为管理活动的开展提供必要保障。

第二，对员工合理实施绩效考核。首先，合理确定考核周期。中石化销售企业在对员工进行绩效考核环节根据员工工作状态和工作态度，在年初签订责任书，合理评价员工工作状态，分析员工各阶段工作效果，关注员工在工作环节中所存在的问题和不足，形成合理的激励方法以及科学的培训措施为绩效考核活动的开展提供支持。在此过程中要分析员工工作达成进度和状态。企业在确定考核周期时，要结合不同层级人员形成恰当的考核周期，让考核周期尽可能科学。例如对高层人员，其工作任务结果体现的周期相对较长，在确定考核周期时要按年度为周期；对基层一线

员工，工作任务能以较短时间体现成果，要按月度为周期合理考核工作情况，体现出基层工作中所存在的不足和问题。

其次，明确考核主体。中石化销售企业在对员工考核环节，人力资源部门要全方位收集员工的工作情况，对员工的优点、缺陷进行总结，并建立科学的奖惩机制对员工工作情况进行分析，判断员工工作情况，并形成恰当的激励机制。

最后，形成合理的绩效评估模型。中石化销售企业绩效评估模型主要是对企业管理活动的情况进行分析，对不同类别岗位人员能力进行全方位评价，合理分析员工的工作状态。其中对工作能力进行分析时，以岗位说明书关注人员工作效果，分析员工工作中的工作知识、工作技能、工作水平、工作态度。

3.4 实施考核沟通

第一，对绩效考核结果进行反馈。良好的沟通机制在绩效考核环节发挥着至关重要的作用，在完成绩效考核之后对员工进行沟通与反馈，让员工了解自身工作中的不足。传统的绩效考核只重视结果，忽略了对员工的反馈，不利于让绩效考核发挥应有的作用。中石化销售企业为了让员工了解工作要求，要通过合理的措施对员工进行科学评价，认真倾听员工建议及员工需要，并以此为核心对员工形成的奖惩措施，促进员工能了解自身工作中的问题和不足，为员工改进自身工作流程提供支持。在对员工进行全面分析，对员工工作中的问题形成具体的改进措施。企业要充分重视员工工作需要，以沟通反馈促进各级人员在工作环节中主动了解自身工作要求，为绩效考核活动的开展提供必要支持。在实施绩效考核沟通环节要促进全员了解绩效考核的方法及重点，并根据员工的实际要求促进全员了解自身工作中的问题，让员工主动转变自身工作理念。全体员工只有在工作中形成正确的工作意识，并根据企业的发展方向形成恰当措施对员工进行合理沟通，才能发挥人员在绩效考核环节的作用。科学的沟通机制要全面体现出人员的实际工作业绩情况，分析员工工作中的不足和问题，以形成合理、科学的绩效评价措施。

第二，建立完善的申诉渠道。中石化销售企业在实施绩效考核环节不能进行单向沟通，还应该建立完善的申诉渠道。若员工认为绩效考核环节存在问题的，要让员工主动进行申诉，并由人力资源部门给出相应的申诉结论，让员工感受到绩效考核的公正性。

3.5 应用考核结果

第一，对优秀员工予以重点激励。中石化销售企业在实施绩效考核环节要对员工权责进行合理确定，促进员工了解自身工作中的问题和不足，结合各级人员的工作情况形成合理的评价方法。若企业未拉开优秀员与普通员工的差距，那么即便员工的表现再优秀，员工也无法体会到企业对自身的重视度，无法形成对员工的激励作用。企业要加大对优秀员工的激励力度，形成合理的激励方法，充分重视员工实际工作需要。

第二，建立多样化激励方式。中石化销售企业实施激励环节要建立多元化的激励方式，不仅要将绩效考核结果作为发放奖金的标准，还要作为优秀人才选拔标准。对绩效考核结果较优秀的人才要全面贯彻员工发展要求，对员工给予科学激励，并充分重视员工精神方面的激励。在物质激励方面要全方位关注员工的奖金、绩效等方面激励；在精神激励方面可以以评优评先、颁发奖状等方式进行激励。通过建立全方位的激励措施，促进绩效考核环节的工作要求能得到员工充分重视。

4 结语

企业人员绩效考核水平在很大程度上决定了企业人力资源管理水平。中石化销售企业要高度关注人员绩效考核的方法，全方位激发员工工作积极性，促进企业各级人员在工作中主动提高自身工作能力，为企业的发展提供支持。在当前时代下企业要形成科学的绩效考核方案，让企业全面激励人才。本文结合企业实际情况分析如何对人员形成合理的绩效考核方法，为企业构建科学的绩效考核体系，促进不同层级人员主动参与到工作环节中具有一定参考价值。未来企业在人员绩效考核环节可以基于本文所探讨的建议，形成更加完善的人员绩效考核体系，促进全员提高自身工作积极性，促进企业实现高质量可持续发展的目标。

参考文献：

- [1] 杨淑楠 . 企业人力资源管理中的薪酬管理创新 [J]. 经营管理者 , 2021 (6) :88-89.
- [2] 刘奕君 . 人力资源薪酬管理中的绩效考核问题研究 [J]. 中小企业管理与科技 , 2021 (7) :9-10.
- [3] 汪翠 . 企业绩效考核体系的设计与实施研究 [J]. 经济师 , 2024 (2) :276-277.

作者简介：

侯惠青（1980-），女，汉，河北保定人，本科，中级经济师，研究方向：人力资源。