

# 2023年项目绩效自评工作报告 绩效项目 分析报告(精选5篇)

随着个人素质的提升，报告使用的频率越来越高，我们在写报告的时候要注意逻辑的合理性。报告对于我们的帮助很大，所以我们要好好写一篇报告。下面是我给大家整理的报告范文，欢迎大家阅读分享借鉴，希望对大家能够有所帮助。

## 项目绩效自评工作报告篇一

财政支出是否经济科学、是否有效率、在财政资金分配中运用绩效评价是财政支出绩效评价的主要内容。在市场经济体制日益完善的今天，我国的财政收支矛盾及风险比以往更大，不管是学术界还是地方政府部门都越来越对此重视，如何建立规范而科学的财政支出绩效评价体系成为了当前的要点。

关于财政支出绩效评价体系的研究实践，我国还处于初始阶段，不管是理论体系还是方法体系都不完整。根据当前的财政支出绩效评价来看，主要存在四个方面的问题：

### （一）财政支出绩效评价理念不成熟

对于财政支出绩效评价理论的探索，我国还在理念刚形成的时期。由于财政支出绩效评价很复杂，这项系统的工程不但范围大、内容多、运行机制复杂，而且它的理论体系、方法体系的建立过程还会经历一个相当长的探索时期。

### （二）财政支出绩效评价体系结构不完善

当前，我国不少地方政府的财政支出绩效评价体系的结构还很不完善，还处于试点时期。政府和学者都对财政支出绩效评价体系的构建展开深入研究。但因为没有一致的协调而使得相关研究工作变得散乱，主要表现在财政支出绩效的评价

目标及原则不相同，评价对象和内容不相同，评价方式和标准不相同，评价的程序和结果也不相同。

### （三）财政支出绩效评价体系实证研究缺乏

尽管我国有一些关于财政支出绩效评价体系方面的制度和办法，可是还缺乏深入的实证研究，不少地方政府在制定评价指标及办法体系时都根据规范评价行为的方式来思考的。这样的实践方式不是根据完整的财政支出绩效评价体系来研究出来的，因而实践性不强。我们几乎很难看见一种完整的而科学的实证研究设计。

### （四）财政支出绩效评价体系研究脱离实际

当前，财政支出绩效评价体系的相关指标没有很强的实践性。国家、地方政府应该联合高校及研究部门来一起研究财政支出绩效评价，将这些研究成果积极运用于实践中。面对种种问题，要想真正建立有效的财政支出绩效评价体系，还需要大量的、长期的研究实践。

政府应该以财政支出绩效评价含义以及财政资金使用效益方面的关键影响因素、财政发展目标来明确评价的研究范围。政府必须要明白应该评价哪些方面的支出，暂时不评价哪些方面的支出。借鉴国内外的先进经验来评价财政支出，并不断规范财政支出的统一机制。

### （一）积极研究财政支出效益

政府的财政支出效益是多方面的，不少大额的重点投资项目在投资时间、运行周期的漫长等待中显示出了滞后性。有的项目不能在短期内就获得明显的经济效益，可是又有着明显的社会生态效益。直接经济效益比较容易核算，但对社会效益、生态效益进行科学量化具有相当的理论难度。此外，影响财政支出效益的原因也很多，直接原因有决策是否合理，

资金使用是否恰当，过程管理是否规范等，间接原因有体制、社会、人文等诸多因素。因此，如何全面、准确、公正地衡量财政支出效益，是构建财政支出绩效评价体系的理论难题。加强对财政支出绩效评价方法论的研究。在现有的成本效益法、因素分析法、最低费用法、综合指数法、目标比较法等方法基础上，尚需借鉴国外研究成果，引入更多统计方法和计量经济方法，以便在现有数据和经验数据的基础上，能够全面、准确地反映出财政支出的绩效。

## （二）科学构建财政支出绩效评价体系框架

要想认真政府的财政支出绩效评价体系，就需要长期坚持下去。政府不但要根据自身的未来战略目标来制定评价体系的框架，还应该根据不同时期的情况制定不同的具体目标，针对这些目标制定可行的战略方案。因为财政支出绩效评价体系构建需要考虑到很多方面，这里不但有评价指标的选择，还要考虑到评价方法、评价制度等方面，且评价的对象、组织、应用都和财政支出绩效评价实施有关。因而构建财政支出绩效评价体系框架是政府的财政工作的重点，也是实现财政管理创新的必经之路。

## （三）研究分层次的财政支出绩效评价指标体系

众所周知，内容复杂、对象众多、效益各样是财政支出内容的主要特点，我们无法构建具有普遍适用性的评价指标体系。可是，为了使相同性质的财政支出绩效评价具有可比性，就应该正确地分析财政支出的类型。对财政经费支出，一般可以按照财政经费功能、部门性质、支出用途(经济性质)进行，如教育支出按功能分类可以分为高等教育支出、普通高中教育支出、义务教育支出等。按支出用途分类可以分为办公楼建设项目、校园建设和改造项目、教师工资、学生补助、科研开支等等，在实际中可以将两种分类方法有机结合起来。应当说，通过科学分类建立分层次的财政支出绩效评价指标，是财政支出绩效评价的关键问题。

#### （四）制定正确的财政支出绩效评价标准体系

政府的财政支出绩效评价标准和评价指标的制定都是相同的，而要构建切合实际的标准值体系则比较难。要想让最终的评价结果具有可比性，其评价标准就应该能经得住横向、纵向的比较。而要达到这一标准，就应该充分发挥信息库的作用，根据各个时期、各个地区、各种财政支出数据信息来进行储存。可是现阶段我国的绩效评价信息库建设还不够完善，因而使得未来的财政支出绩效评价工作不好做，这就是需要尽快推出科学财政支出绩效评价标准体系的原因。

总而言之，随着我国财政支出结构的日益复杂，财政支出内容变得更加复杂。因此，不论是国家还是地方政府都应该要将财政支出绩效的系统分析思想当做理论指导，构建完善的财政支出绩效评价体系。要想利用系统分析来明确财政支出绩效要求，就应该要制定具体的评价内容，根据系统分析基础来设置评价指标，要综合考虑各个方面的目标和环境要素。利用科学有效的评价技术和评价标准来保证评价体系的科学性、准确性、可比性，这样才能让财政支出绩效评价过程更加公平公正，评价结果也会更符合实际。

### 项目绩效自评工作报告篇二

加强绩效考核工作是新形势下根据企业决策，做好基础性的数据收集、整理、分析为决策层提供可靠的数据支撑和决策的一项重要内容。只有通过加强绩效考核工作，充分发挥绩效考核数据的作用，才能不断提高为领导的数据服务水平和企业管理水平。提高绩效考核员的业务技能，保证数据准确，促进整体工作稳步向前推进和发展。通过一段时间的努力，公司的绩效考核工作已逐步走上规范和完善，并得到了相关领导的重视和指导。

20xx年禄步总共投产7条窑，绩效考核人员5人，薪酬考核人员4人，全部投产时人数达2100人左右。辖2个生产部，主要

以生产抛光砖为主。生产及其辅助部门17个。我部主要考核对象为生产部的渗花和微粉总共11个车间、部门。禄步工业园自xx年筹建投入生产以来，全体人力资源计量劳资部工作人员团结一心，开拓进取，真抓实干，务实工作。在绩效考核方面都得到了很好的改进、能源考核、成本考核也有了质的飞跃。整体队伍和部门形象得到了提升。20xx年工作，整体运转顺利，数据收集进一步完善，数据分析、处理水平进一步提高。在日常工作中积极探索“一线数据”，“一线沟通”的模式。根据领导、车间、部门的数据要求，整合资源，提供个性化的数据服务水平。提高数据服务的水平。

### （一）宏观需求不到位

一是车间数据需求不明确。禄步工业园的数据考核模式是在原有其它分厂数据考核模式中直接嫁接过来的，主要任务就是产质量考核和成本能物耗考核。一般是按原有模式直接以报表的形式直接报送，大多数情况下各车间主责也无任何反馈信息。在与车间相关领导的沟通中，他们也不能准确描述相关的数据需求。计量员、跟进员也不能根据他们的“大描述，大要求”有针对性的开展工作。

二是缺乏统筹协调，工作太被动。在日常工作中，尽管会根据数据的内在规律、完善数据的收集、整理、存档。大多数时候会存在例如，生产部门领导突然需要某些月份数据、或某些还没有进行考核的数据进行数据对比。对数据提出新的要求，时间紧迫，准备不够充分。对于要求往往要调用其它分厂的数据资源，而每个分厂的实际情况不一，对数据的报送也要请示相关领导，再之缺乏统筹协调，时间耗用较长。

三是服务满意度不高。禄步工业园数据服务工作尽管在不断完善，也在不断改进服务质量和水平，但受到诸多因素制约，例如对相关数据异常的真正内因缺乏专业的知识指导，在解释数据异常原因时引起歧义。对能物耗分析中所引用计量报表数据及考核计酬数据存在差异的解释不能统一口径等方面

受到部分车间的质疑。

## （二）工作中的不完善

一是有“名”无“实”，整体形象不突出。禄步人力资源部计量员与统计员分开办公，计量员、跟进员对众多薪酬疑问无法直接答复。

三是有“繁锁”无“简化”。在日常工作中，计量员、跟进员、统计员都会先相关部门报送简报。出现简报不简，内容不统一，口径不一致。缺少深度分析。不能更好的整合现有资源，形成有深度的有较好指导性的分析报告。

## （一）抓住关键点，整体提升部门形象

1. 强化服务意识。人力资源部内部加强交流与合作，优化流程，积极响应人力资源部提出来人人都是岗位专家，人人都是岗位能手的号召。对员工的疑问，来一个，解决一个。了解相邻岗位、或本部门其它岗位的基本知识和技能。对员工的不涉及机密的疑问能当场答疑。提高整体服务水平和形象。

2. 理顺数据收集和流转程序。绩效考核一切以数据为基础，一切用数据说话，充分认识数据的重要性，深入生产一线，拿准一线数据，作好数据的监督和检察。积极与生产部门基层管理人员沟通，了解生产部门数据需求，提出数据收集的方法和方案。

3. 加强统筹协调。定期或不定期与生产部门沟通，了解近期计划和成本节降方向。与生产文秘沟通好，对生产部的异常动向及时掌握。做好数据收集的前期准备。对一些较急的数据，加强与其它分厂有经验的人员的沟通和合作。并及时向领导反映相关情况，必要时请求协助。

## （二）解决根本点，建立合作与整体提升的良好氛围

1. 细化车间部门数据需求。根据车间、部门的“大描述、大范围”建议生产车间明确考核目标、方向、措施，有针对性的解决车间数据的数据需求，推出个性化的服务。

2. 制定相应的绩效考核规划。根据园区现状和发展规划，制定出与之相适应的绩效考核规划方案，并逐步付诸实施并不断完善。

3. 简化程序，形成有指导性的分析报告。对于园区内存在的数据异常，提高反应的效率和速度，并加强后期数据的跟踪检察。整合资源，深入分析异常的原因，形成有指导性的分析报告。

4. 建立健全相关配套机制。

（1）建立自我学习提升的考核机制。定期组织部门人员加强数理知识、分析方法、深度分析的课程的学习和培训。

（2）量化考核。充分听取各部门对我部人员的意见和建议，备案处理。对于提出来的意见和建议，在最短的时间内解决或给予答复。

（3）创新激励与资源共享。鼓励根据生产情况，合理改进数据收集流程、方法，提出新的数据处理、分析方法。不断完善报表报送体系。利用现有erp平台结合公司推行大型用友erp平台的机会，整合资源，实现最大限度的数据便利化，和数据资源共享。减少数据处理时间，提升效率。

（三）选准切入点，逐步形成大家都满意的良好局面

1. 开展一次调查。建议根据前些年的数据、报表及其基础，拟定几个题目，全面的了解需求、存在的问题。

2. 组织一次讨论。根据收集的信息，组织内部人员展开一次

讨论，结合工作的实际情况，理顺思路，调整工作方式和方  
法。提升整体服务效率和水平。

3. 处理一批问题。对存在的问题，不隐瞒，积极寻找对策，  
尽快处理。

4. 逐步完善。通过提升自身水平和查找存在的问题，逐步改  
进和完善自身的工作、方式和方法。

## 项目绩效自评工作报告篇三

现代政府机关管理的核心问题是提高绩效。政府绩效管理也  
是行政管理学近年来理论创新的重要内容之一，它运用科学  
的方法、标准和程序，对政府机关的业绩、成就和实际工作  
做出尽可能准确的评价，并在此基础上对政府绩效进行改善  
和提高。随着改革开放进程的不断深入，绩效管理问题开始  
引起广泛的重视并在政府部门中得到初步实践。但整体而言，  
政府绩效管理无论是在理论上还是实践上都还不是很成熟。  
本文以丹阳市政府发改委为研究对象，分析丹阳市政府绩效  
管理存在的问题，针对这些问题，提出一些相应的对策。

11月1号到11月20号，通过座谈、走访，对丹阳市政府的行政  
部门进行调查，具体调查对象是市政府发改委部门。座谈会  
中讨论的问题如下：

1. 绩效管理指标是否明确？
2. 绩效管理过程是否存在问题？
3. 考核机构职责是否明确，年度绩效考核结果如何？
4. 对考核结果是否重视？

通过调查发现：政府绩效管理无论是在理论上还是实践上都



还不是很成熟。具体问题有：

### （一）绩效管理指标不够明确

科学的控制标准，是绩效考核的前提。一旦绩效管理的指标不明确，考核时，只能凭印象、凭感觉，考核的效率和效果必然不够客观公正。调研中，我发现，丹阳市政府部门尚存在这一问题。有些工作分解的不够具体，未能根据工作的重要程度确定考核指标不同的权重，并且严格按照权重来评分和考核。比如，乡镇领导班子考核仅由工作实绩（75%）和班子自身建设（25%）两大部分构成具体的分解指标含糊而欠缺。

### （二）绩效管理过程存在短板

调研发现，丹阳市某些部门在绩效考核中，仍然仅以年终考核作为考核员工的主要依据，并未充分联系其日常工作情况，不注重对日常考核资料的收集与整理。因此，存在考核工作一年进行一次，仅到年底才考核全年工作的做法。总体上以结果考核代替过程考核，绩效管理不科学。

### （三）考核机构职责不明，年度绩效考核效果不佳

调研中，某些部门未建立相应的考核机构，绩效管理通常是领导说了算，考核绩效往往评主观判断，难免会存在看走眼、看花眼的现象。考核结果不客观，难以用数据说话、不符以实绩用人的要求。从而导致部门内存在不公平现象。

### （四）对考核结果不够重视，未能较好的得到反馈运用

绩效管理是一个系统性的过程，考核结果需要反馈运用到管理源头，从而推动整个系统的管理绩效的螺旋式上升。调研发现，丹阳市政府机关绩效管理某些部门往往将考核结果形式性的公布一下，随后束之高阁，并没有发挥考核结果对下一年度的促进作用。

## （一）明确绩效管理指标

质测评两部分构成：工作指标考核包括领导班子的绩效考核和分管工作考核，德才素质测评包括综合表现评价和基层代表民主测评。领导干部的分管工作指标，由职能分管工作、辖区阶段性重点工作和其他分管工作三部分组成，三者权重由党委书记根据辖区工作重点、工作难易程度作适当调整后，经市绩效管理领导小组确认设定。党委书记的绩效考核体系则由领导班子综合绩效和德才素质测评两部分构成。

## （二）注重过程考核，实施全程管理

强调绩效目标实现过程，将绩效目标考评同日常工作紧密联系起来。首先，将任务类目标细分为重点工作、创新工作、经常性工作等类型，以适应不同单位制定任务目标的需要。其次，加强工作过程督导，有周纪实、月小结、季督查、半年讲评、年终考核，实现了干部实绩的过程管理。再次，市直各职能部门承担了镇对口工作的指导、监督与考核责任，建立了定期深入基层检查指导工作机制，有发改委、财政局、科技局等15个职能部门参与。

## （三）成立绩效考核组织，规范年度绩效考核

领导班子的年度绩效考核由市绩效管理领导小组组织实施，关键业绩指标考核由市“三个文明”建设领导小组负责，重点工作由市相关职能部门负责考核；服务对象满意度调查，委托xxx[]农调队）实施；领导班子综合评价，由各层面代表进行民主评议和测评。党委书记的绩效考核也由市绩效管理领导小组负责，工作实绩得分按班子考核成绩计算；德才素质得分，由市委组织部结合评议综合评定。领导干部的绩效考核由党委书记和市绩效管理领导小组负责。

## （四）注重绩效考核结果反馈运用

实施“一公开、三挂钩”。一公开：就是考核结果公开。三挂钩：一是与绩效整改挂钩。领导班子和领导干部根据反馈意见，及时制定绩效整改方案，明确整改的内容、措施和期限。二是与领导干部的选拔任用挂钩。定期把绩效考核结果存入干部个人电子档案，为凭实绩用干部提供重要依据。三是与绩效奖金挂钩。单独设立人均1万元的乡镇领导干部绩效考核奖，根据绩效考核得分进行分配。

## 项目绩效自评工作报告篇四

去年以来，我市全面推行目标管理绩效考核，将工作目标分解到人、到月、到站点，明确完成时限，做到人人肩上有担子，个个站点有指标。对各站点实行每季一检查，半年一考核，年底总考评，对达到优秀服务标准的站点给予表彰奖励，激发了各站点的销售积极性，确保了站的规范运营和健康发展。我市在编人员共27人，销售站点1300个，人均月工资4000元。通过调研，韶关市在编人数17人，销售站点280个，人均月工资1700元；茂名市在编14人，销售站点460个，人均月工资1000元；珠海市在编人数25名，销售站点350个，人均月工资3500元；惠州市在编人数14人，销售站点450个，人均月工资5000元。我市人均月工资处于中等偏上水平。从销售任务完成情况看，去年，韶关市的任务是亿元，实际销售亿元；茂名市的任务是元，实际销售亿元；珠海市的任务是亿元，实际销售亿元；惠州市的任务是亿元，实际销售4亿元。而去年我市年任务亿元，实际销售亿元，完成任务量比惠州市高出1倍还多。

从调查情况看，目前我市在分配搞活创新工作上存在以下几方面问题：

- 1、事业单位工资制度制约。1993年事业单位工资制度与机关工资制度脱钩，实行专业技术职务等级工资制，工作人员的水平、能力、责任、贡献等主要通过专业技术职务来体现。在这种工资制度下，一部分工作能力强、工作业绩明显、低

职称的人得不到应有的激励。另一部分习惯“大锅饭”、依靠资历老本吃饭的人却认为现行工资制度合理，没有必要改革。

2、个别单位人员存在抵触情绪。在个别单位，一些年龄大的或工作成绩一般的人不希望改革，认为他们年轻时也出过成绩，现在年龄大了，无法与年轻人相比，组织上不能忘记他们做出过的成绩，因为年龄大就亏待他们；工作成绩一般的同志心存混日子的想法，也排斥改革。但是，真正有本事、有事业心的年轻人希望改革。

3、一些单位有求稳的想法。有的单位认为以前没有基础不好操作，按审批标准执行不会出问题，有求稳的想法。一些人搞活想法，但同行业都不动，没有形成大气候，自己单独搞，怕出了问题不好办，“枪打出头鸟”的思想压力大。由于受以上几个方面的制约，虽然我市销售任务在周边各市遥遥领先，但工资额却不如有的市高。

岗位绩效工资制是以岗位责任为重点，以绩效考核为核心，把职工的工资收入与其工作岗位、绩效挂钩，实行以岗定薪的工资分配制度。退休储备金作为员工的一种福利待遇，是提高员工工资积极性的有效措施。我市申请绩效工资和退休储备金应遵循以下原则：

1、坚持按劳分配为主，多种分配方式并存的原则。可以根据按岗定酬与按业绩定酬相结合，以岗位为主要内容的多种形式的内部分配办法。根据不同工作量、承担责任及风险、工作复杂程度等情况确定岗位所占绩效工资额度的比例，合理拉开分配档次。

2、坚持效率优先，兼顾公平的原则。申请绩效工资和退休储备金要打破平均主义，使职工的收入与本人的实际岗位、实际业绩、实际效益紧密联系。要妥善处理单位内部各类人员之间的绩效工资分配关系，既要拉开差距，同时又要避免差

距过大。

3、坚持绩效考核、动态管理的原则将绩效工资与效益、工作任务完成情况挂钩，结合岗位特点，确定不同岗位的绩效工资考核发放办法；依据岗位职责和岗位业绩完成情况，实施定期考核制度；按照内部分配方案兑现岗位工资和绩效工资，实现岗位绩效工资的动态管理，真正实现岗变薪变，绩优薪优。

在新一轮的工资制度改革中，按照国家规定，事业单位实行岗位绩效工资制。其中绩效工资是事业单位收入分配中活的部分，主要体现工作人员的工作业绩和实际贡献。在基本工资外设置绩效工资和退休储备金，目的是进一步搞活内部分配的力度，增强工资的激励功能。按照要求，应在人事部门核定的绩效工资总量内，按照规范的程序和要求，采取灵活多样的分配形式和办法，自主分配。可以讲，绩效工资的实施工，实际上是单位的自主分配行为。因此，在工作中如何落实科学发展观，做到科学、公平、合理地进行分配，成为绩效工资和退休储备金实施过程中的重中之重。一是强化职工的思想政治工作。要深入细致地宣传国家政策，宣传改革工资分配制度的意义，破除平均主义思想，树立争先创优的竞争意识，消除对改革的恐惧和抵触感，使广大员工明确实施绩效工资和退休储备金的意义，了解绩效工资的实施工是保证完成销售任务的有效途径。

二是合理制定分配方案。分配方案涉及到每个员工的切身利益，必须广泛征求员工意见，尽量做到公平合理。在制定方案时，要将工作目标、考核办法及各岗位职责等进行细化和量化，并提到职代会上反复讨论、修订，确保方案的科学性和可操作性；要突出“责、权、利”相结合的原则，以销售任务完成量为主要指标，制定完善的考核细则，作为发放绩效工资的依工。三是严格业绩考核。业绩考核是绩效工资制的核心。考核不科学、不合理或者不公正都不可能发挥绩效工资制度的优势，工资的激励作用就会大打折扣。要成立考核领导小组进行严格考核，及时公开考核制度、考核办法、考

核结果、运作程序等;要按月对工作绩效进行评价打分,根据工作实际,最好每半年兑现一次绩效工资。四是解除好职工的后顾之忧。在实行岗位绩效工资的同时,实行退休储备金制度作为员工的一种福利待遇,是提高员工工资积极性的有效措施。要以员工销售任务完成量按照一定的比例为员工提取退休储备金。五是建立约束监督机制。申领绩效考核和退休储备金方案要广泛征求职工意见,经单位职工代表大会讨论通过,并报主管部门、人事部门、财政部门审批备案,同时接受人事、财政、税务、审计、统计等部门的监督检查。要经常召开座谈会,听取单位工作人员的意见和建议,以便及时修改方案中不合理成份的地方,保证事业单位绩效工资和退休储备金分配的公平合理。

## 项目绩效自评工作报告篇五

随着xx烟草规范管理意识和科学管理水平的日益提高,各级管理者越来越认识到绩效考核在改善企业经营业绩、培养优秀员工队伍、营造企业核心竞争优势等方面的重要意义,绩效考核作为人力资源管理的一个核心内容已被提上各级管理者的重要议程。从宏观上来讲,我们在朝着正确的方向前进,从微观方面来说,值得我们思考与改进的地方还有很多。

### (一) 绩效考核定义。

绩效考核,是工作行为的测量过程,就是用事先制定的标准来衡量工作成绩和效能,并将衡量结果反馈给员工的过程。绩效考核,作为一种衡量、评价、影响员工工作表现的正式系统,可起到检查及控制的作用,并以此来揭示员工工作的有效性及未来工作的潜能,从而促进员工自身、部门和企业的共同发展和进步。

### (二) 没有绩效考核就没有绩效管理。

现代企业制度的核心是“管理科学”,而绩效管理是“管理

科学”的具体化。绩效管理要求的是以绩效为核心，全面衡量企业的一切管理活动，并将结果作为加强和改进企业管理、实现企业发展战略科学化的基本依据，为此，绩效管理的基础和核心是要有一个全面、科学、有效的绩效衡量系统。绩效考核本身不对企业管理的好坏进行定性评价，而是通过对比分析，全面、客观展示企业发展的真实情况，找出企业发展中存在的问题，深入解析问题成因，并公正评判企业差距所在，因此，与绩效管理不一样的是，绩效考核不是管理手段，其不具有管理所必需的强制性特征。绩效考核是采用多层次、多因素、多因子分析方法，对企业员工进行全面评价和分析，是全面、科学和有效的企业绩效衡量体系，是实施绩效管理的前提和基础。

### （三）进行绩效考核的必要性。

绩效考核是培训、报酬和晋升的依据和激励的手段。一是员工培训是人力资源开发和管理的一个关键的环节，现代企业发展的趋势是向学习型组织转变，员工培训将逐渐成为企业发展的核心所在，培训的效果如何需要通过绩效考核来判定；二是在工作结束后根据完成情况来给予奖励是激发员工的积极性和满足员工需要的必要手段。但是，要运用合理，做到令员工认可则必须以绩效考核的结果做依据；三是在绩效考核的过程中，通过激励的手段员工可以看到自己的成绩，坚定信心，同时，也可以看到自己的不足，明确努力的方向，以便将来可以做得更好。

面对烟草行业当前诸多不确定的生产经营环境和竞争日益激烈的有效的绩效考核是提高企业人力素质和实现企业目标的关键环节。然而，绩效考核本身就是一项极具挑战性的复杂工作，操作起来难度较大。目前我们在着手推行绩效考核过程中就存在许多难点，绩效考核还没有达到预期的效果：

（一）员工对绩效考核的认识和理解上，思想不统一。一些员工对绩效考核漠不关心，存在得过且过和敷衍了事的现象；

一些员工认为考核束缚了员工的自由健康发展，认为考核造成了人际关系的紧张，不利于营造宽松和谐的氛围。

（二）考核者在评分过程中存在宽容的现象，有时在考核中出现一个部门内所有员工考核结果均为优秀的情况，这样的考核结果在部门间、员工之间造成了心理不平衡，也降低了考核的信度和效度。

（三）考核者评价的差异性带来员工业绩考核有失公正合理性。由于考核主体的主观性，有的部门员工的考核分数高，有的部门员工考核分数低，造成了部门间的评分失衡。

（四）目前的绩效考核与科学的绩效考核之间存在一定的差距，考核指标的设立不尽科学和合理，考核的操作性有待加强。

绩效考核理应成为企业的一种高效管理工具，然而在现阶段的实际运作中，却难以得到有效实施，原因在于：

### （一）缺乏绩效导向的企业文化

1、观念的制约。一是部分管理者认为人力资源管理工作就是人力资源部门的工作，对人力资源管理工作仅仅是配合，没有宏观规划自身部门的人力资源管理建设；二是部分员工认为绩效考核就是惩罚，是扣工资的一个手段，一提到绩效考核，就习惯性地想到奖金，很少有人将绩效考核当成一种持续的、具有系统性的管理流程，从而产生了抵触情绪，这种观念直接影响了绩效考核工作的开展。

2、“老好人”文化的影响。在不得罪人的文化沉淀影响下，大家在做绩效考核时都不愿意做负面的评价，因此在考核时难免会造成情感上的主观评价，考核结果千篇一律，而且处在差的档次空无一人，使绩效考核流于形式，难见效果。



## （二）绩效考核工作准备不足

一是对于绩效考核这一新生事物，我们在实施之前的宣传解释工作不到位，对绩效考核到底考什么、起什么作用的宣传解释做得较少，没有统一员工对绩效考核的思想认识；二是人力资源部门的绩效考核工作重点不当，人力资源部的工作重点应放在调查研究、分析各部门的实际情况，制定行之有效的考核方案，并收集反馈信息，对考核方案进行适当调整上。我们的精力应放在有重大意义的工作分析上，而不是在考核成绩的统计、填表、计算、排序公布上。

## （三）绩效考核系统本身存在的问题

1、绩效考核指标的设计不够科学。一是绩效指标过粗，过于泛化，考与不考没什么差别，考核易流于形式；或者，绩效指标过细、过全，方案虽然完美，但失去重点，常常由于执行起来很烦琐，而无法操作。二是盲目追求量化，只考核能量化的指标，失去了考核的实际意义。三是急于求成，考核指标的设立贪大求全，表格繁多、复杂，使考核由促进工作变成了要做的一项工作，占用时间较多，从而造成了员工的抵触情绪。

2、定性指标考核难度大。绩效考核定性的指标多，量化的指标少，考核难度大，评分尺度不易把握，绩效考核评分缺乏一个统一的可衡量的标准。

3、绩效考核体系的设计与企业现实情况的结合不紧密。绩效考核没有一个通用的成功方法，往往一个完美的绩效考核制度由于不适应企业自身的实际情况，造成了考核的操作性不强，难以达到预期的效果。

（一）从改变观念人手，给绩效考核提供一个良好的运行环境

## 1、建立一种绩效导向的文化氛围

实施有效绩效考核的一个首要问题，就是要建立一种绩效导向的文化氛围，反映到具体的管理措施就是用人不唯学历重能力，不唯资历重业绩，一切凭业绩说话。绩效考核是平等竞争的保障，企业内部应鼓励员工之间进行平等竞争，通过绩效考核，培育一种积极进取的企业文化，激发员工潜能，确保企业业绩。坚持公开、公平和公正地进行绩效考核，将考核结果与劳动用工、职务晋升、培训开发和薪酬调整等结合起来，形成一个有机的人力资源管理体系，并坚持下去，形成企业独具个性的考核氛围，并构成企业文化的一部分。

## 2、加强宣传，树立正确的绩效考核观念

实施绩效考核前精心准备、认真动员与培训是相当必要的。耐心宣传绩效考核制度与优化考核工作流程，深化员工对绩效考核的理解，吸收对考核工作的建议和意见，在“宣传-收集-反馈”的过程中优化考核方案。绩效考核需要广大员工的支持、配合和参与，这是基础。我们要通过培训，宣传正确的绩效考核观念，让员工了解绩效考核的真正目的是发现问题、解决问题，提高员工绩效，绩效考核是一种有效的管理工具和方法，考核的目的不是制造员工间的差距，而是发现员工工作的长处、短处，以扬长避短，帮助员工提高能力，改进绩效。不仅仅是企业的发展需要绩效考核，员工规划自己、实现自我价值也期待着绩效考核。绩效考核的运行要有效实施，必然要有广大员工的支持基础。只有我们的制度得到执行了，细节得到重视了、落实了，我们的绩效考核才是有意义的评价，否则我们的评价永远是量的评价、虚的评价，而忽略了质的评价、过程的评价。

### （二）建立科学的、可操作的考核指标

从绩效考核指标来说，一是尽量通过深入细致的工作分析将绩效考核指标具体化、个性化，贴近员工的岗位职责；二是

绩效考核指标要从粗慢慢做细，由少逐渐增多，而不要一下贪大求全，因为绩效改善是一个渐进的过程；三是要从战略和岗位职责的角度全面衡量绩效指标的选择，要注意量化指标和定性指标之间的平衡。绩效考核工作的开展是一个连续积累、不断创新的过程，考核要想收到成效，需要各级管理者在考核的过程中不断探索、积极改进考核办法，并根据企业的现实情况和发展，对绩效考核制度做相应的调整，使绩效考核制度真正适用于企业自身。

### （三）坚持简单、有效、可操作的原则。

绝对量化而又合理的考核指标体系是不存在的，单纯的量化指标往往难以囊括现实工作中的许多关键内容。找到核心的、重要的、可衡量的指标是关键。绩效考核内容要有侧重，选择岗位工作的主要内容进行考核，不必面面俱到，对难以考核的内容也要谨慎处理，认真分析它的可操作性和它在岗位整体工作中的作用，不考核与绩效无关的内容，如员工的性格、行为举止、个人喜好等内容不应作为考核内容，如果这些内容妨碍了工作，其结果自然会影响到工作的考核成绩。

### （四）重视绩效反馈与辅导。

绩效管理是一个没有尽头的持续改善过程，在绩效管理系统中，反馈与辅导是帮助员工提高绩效的核心，持续的绩效沟通是绩效管理中最关键的环节，也是最重要的管理方法。考核者为了控制绩效管理的过程，保证考核的公平与公正，最好的办法就是做绩效记录，形成绩效文档。为了使绩效考核和谐自然，考核者要认真当好记录员，平时注意观察和记录员工绩效表现，形成绩效管理文档，并及时与员工做相应的沟通，确保绩效考核有理有据，公平公正。绩效考核不能直接解决所有的问题，但它为处理好其中大部分管理问题提供了一个工具，通过绩效考核，使工作保持合理的数量、质量、效率和协作，使各项工作能够按计划进行，提高员工工作的积极性和主动性；绩效考核为各项人事管理提供一个客观而

公平的标准，并依据考核结果进行奖惩，使企业的人事管理标准化；绩效考核为考核双方提供了沟通、交流的机会，增进了相互的了解，对于持续改进员工的绩效，提高员工的综合素质作用重大；根据绩效考核结果，制定培训计划，达到提高全体员工素质的目标，推动企业的发展。

当前，行业改革发展步伐越来越快，做为人力资源管理的核心，绩效考核的开展具有重大而深远的意义，为了企业的发展，绩效考核工作必须要做，而且要不断研究考核中出现的新情况、新问题，积极探索解决的最佳方法，不断推进考核制度，使绩效考核工作发挥出增强对员工激励、开发和提升员工能力的重要作用，成为企业实现发展战略的助动力和加速器。