

# 广化公司通讯

2024年第1期（总第256期）

二〇二四年一月



中科院广州化学有限公司

综合办公室主编

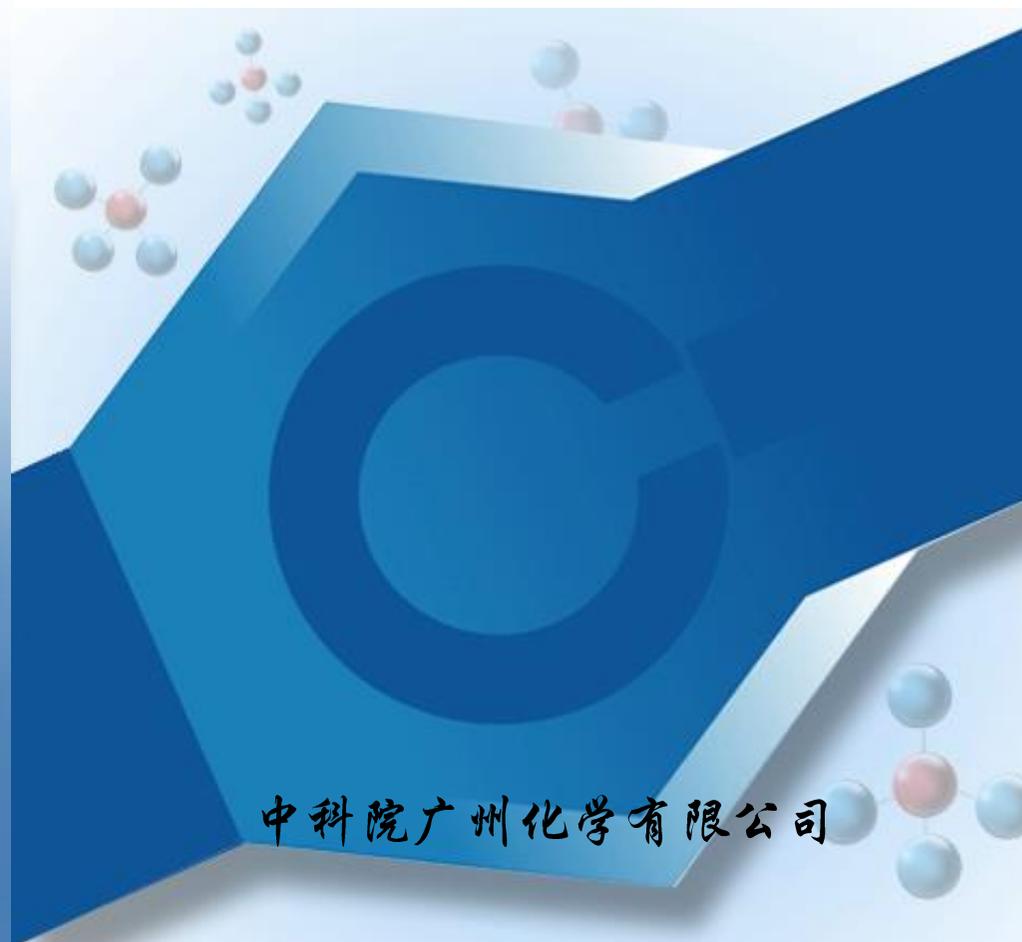
主 编：吕智健

副主编：沈敏敏

执行编辑：张容丽

投稿邮箱：[xuanchuan@gic.ac.cn](mailto:xuanchuan@gic.ac.cn)

电话：020-85231230



中科院广州化学有限公司

## 使命

成为世界一流绿色化学产品制造商，检验检测及认证的行业领跑者

## 愿景

成为具有核心竞争力的国际化科技公司

## 核心价值观

以人为本、追求卓越

## 企业精神

协同、创新、进取、求精

## 经营理念

不断提升核心竞争力和盈利能力



# 目 录

**头版头条** 广州化学传达学习中国科学院 2024 年度工作会议和冬季党组扩大会议精神

人力资源管理中的绩效考核与管理

**工作思考** 人力资源管理与绩效考核运用——检测公司人力资源部工作思考  
开源节流、立足本职、助力发展——人力资源管理工作的探讨

**每月记事** 广州化学召开 2023 年党支部（总支）书记述职考核会

**青年焦点  
访谈** 脚踏实地，注重积累  
人才的重要性  
刀尖上的舞蹈

## 广州化学传达学习中国科学院 2024 年度工作会议和冬季党组扩大会议精神

1月11日，中科院广州化学有限公司（广州化学党委）党委召开党委理论中心组（扩大）学习会议，广州化学中层及以上领导干部、党委委员、纪委委员、控股公司总助以上领导干部、在职及研究生党支部书记参加会议，会议由广州化学党委副书记（主持工作）、副董事长（主持工作）叶峥主持。

会议详细传达了侯建国院长《加快抢占科技制高点为实现高水平科技自立自强和建设科技强国再立新功》专题报告、冬季党组扩大会议精神以及中国科学院控股有限公司党委对于落实中国科学院 2024 年度工作会议精神相关工作部署和要求。

广州化学全体党员领导干部将认真学习贯彻习近平总书记重要批示精神，把思想和行动统一到习近平总书记重要批示精神和党中央重大决策部署上来。通过学习进一步提高政治站位、深化思想认识，深刻理解抢占科技制高点的重大意义切实增强使命感、责任感、紧迫感。结合广州化学战略规划，聚焦公司 2024 年度的重点工作，将学习热情和效果转化为干事创业的强大动力，为推动广州化学的高质量发展贡献自己的一份力量。

党委办公室 臧丹



## 人力资源管理中的绩效考核与管理

企业经营发展需要有效管控，就像赛车需要刹车和换档装置一样，太慢了固然不好，但太快了也不行，这就需要对快速性、稳定性和可持续性进行把控从而获取平衡，而控制需要绩效考核管理作为有力支撑。

不同的企业有着不同的文化背景和发展理念，绩效考核内容要从企业实际出发，以岗位职责为基础来展开，以下几条原则需遵循：

一、考核内容实际上就是对员工工作能力、态度、业绩等方面提出要求，它是员工行为的导向，因此指标要有可操作性，即指标必须有明确的定义和计算方法，易于取得可靠和公平的数据。

二、要聚焦岗位的关键业绩指标。关键指标是指对公司价值、利润影响程度较大的指标。为了提高考核效率，降低考核成本，考核内容不可能涵盖该岗位的所有工作内容，但必须让员工清楚关键点，即占据员工的80%绩效权重的岗位内容。

三、对难于考核的内容要谨慎处理，认真分析它的可操作性和它在岗位整体工作中的作用。

四、不考核无关的内容。绩效考核是对员工工作的考核，不影响工作的其他事项无需考核，如员工的生活习惯、个人癖好等。如果这些因素妨碍到工作，自然会影响到相关工作的考核成绩。

五、要有与时俱进的思想。在不同的市场环境中，在公司不同的发展阶段，考核的指标项目、同一指标的重要性都可能会不尽相同。

例如，销售人员的业绩指标中，销售额、销售费用等是对公司的整体价值和利润有较大影响的关键指标。虽然产品的市场占有率对于销售人员工作业绩的考核而言是很重要的指标，但由于目前往往不能取得准确计算该指标的初始数据，所以不应将该指标作为关键业绩指标。销售收入增长率和人均销售收入作为销售部经理的关键业绩指标是合适的，而作为一般销售人员的关键业绩指标则是不公平的。在进行仔细对比和分析后，可以大体确定销售人员关键业绩指标包括销售额完成率、毛利率、销售费用率、应收账款额。根据上述四项指标的重要性，确定其各自的权重，便可制定出具体的评分标准。企业高管、人力资源部在年终可以十分准确、便捷地依据关键业绩指标完成情况对员工进行考核与奖惩，这是关键业绩指标管理的突出优势。由于各岗位的工作已被定量记录下来，评比工作绩效、计算年终奖金、选拔培养对象都可以公正地进行，从而大大减少同事之间的猜疑和矛盾。

绩效考核常常“流于形式”“走过场”的重要原因是考核结果没有被系统运用，即没有与考核对象最为关心的薪酬、晋升直接有效关联，没有建立公平有效的考核申诉机制，没有制定绩效改善和调整计划等。为避免上述不良后果，接下来探讨一下绩效考核的应用，主要有以下几个方面：

1. 考评下属的工作技能和绩效，发现不足并促使其加以改善，以达到企业的经营目的，



并提高员工的满意程度。

2. 作为薪资调整的依据，达到激励效果。绩效考核结果直接与薪酬关联才能有效发挥其作用，否则，就达不到提升员工工作积极性，使其高效率高质量完成工作的目标。

3. 提出人事调整议案，作为职位升降的依据。对于绩效考核成绩连续优良的员工，可将其列入晋升的名单；对于连续绩效不良的员工，就要考虑降级甚至辞退；如果是由于不适应现有岗位而造成的不良结果，则可以考虑通过岗位轮换来帮助员工改善。此外，一段时间内绩效考核的结果往往是职务晋升的重要考虑因素，不应作为唯一因素，因为不同职务所要求的能力不尽相同。有的人在某个岗位上可以取得很好的成绩，但如果换个岗位，可能就胜任不了。因此，在两者挂钩的同时，还应注意考核员工的能力和态度，尤其是潜在能力和综合素质。

4. 用于年终奖等奖金的分配。

5. 用于制定员工职业发展计划，分析培训需求，有助员工看到希望和努力的方向，为更好开展工作提供指导。

绩效管理虽然表面上关注绩效低下问题，但最终却不是纯粹为了批评指责员工，而旨在帮助员工、部门及企业更及时有效地发现并解决问题，从而提高绩效获得进步。

每年年终员工都想知道“我表现得如何”这个问题的答案，他们希望了解主管对其看法及期望目标，也希望得到审慎的评价，若有缺失就加以改正，如表现良好就想得到嘉奖。主管领导每年可能只有绩效考评的时候，才有机会与下属做一对一的沟通，因此有必要花时间对下属作出清晰、公平的评价，同时让员工充分表达自己的意见和感受。不要畏惧批评，因为实事求是的批评是对员工过往偏差甚至错误行为的矫正。主管领导在写评语的时候尽量具体而微，最好能举出实例，负面的评语更应该如此，指出员工未来需要加强之处，帮助员工在未来表现得更好。此外，主管领导须重视绩效考评，秉持负责任和公正的态度，客观地评价反映员工的实际情况，避免由于光环效应、偏见等带来的误差。如果主管领导缺乏考评意识，或将个人感情亲疏因素掺杂到工作评价当中，那么将会极大地挫伤员工的工作积极性，诱导员工向错误的方向发展，这种做法对提高员工工作水平、保持高昂士气和激发工作热情等都是非常有害的，也会使考核失去了原本的意义。

综上，绩效考核是以被考核人为中心展开的，通过对照目标，评估结果，找出短板和改善机会。绩效考核的重心不在于绩效考核本身，而在于绩效管理。绩效管理有助于企业找出深具潜力的员工，为人才培养及梯队建设未雨绸缪；绩效管理聚焦于未来如何做得更好，而不仅仅局限于过去做得怎样。提升绩效是降低人力成本的有力法宝，让我们做好绩效考核及管理，提升自身绩效，为企业的高质量发展而努力吧。

人力资源部 陈志锋



# 人力资源管理 with 绩效考核运用

## ——检测公司人力资源部工作思考

在现代企业管理中，绩效考核工具是衡量员工工作表现和价值创造的重要手段。如何选择和运用合适的绩效考核工具，是实现企业战略目标的关键。绩效管理对于企业的生存与发展至关重要，但仅有绩效管理并不意味着工作会顺利进行，因此绩效管理工具的有效使用显得尤为关键。

检测公司人力资源部在实践中主要运用了 KPI（关键绩效指标）和 360 度评估这两种绩效管理工具。其中，KPI 主要用于季度考核，而 360 度评估则应用于年度考核。

KPI 的理论基础是“二八原理”，这一原理强调了抓住关键要素的重要性。因此，KPI 的目的是以关键指标为引导，强化公司在关键绩效领域的资源配置和能力，使公司全体成员的行为聚焦于成功的关键要素和经营管理重点。例如，如果公司的主要矛盾是成本高昂，降低成本就可以成为下一经营年度的 KPI。在制定 KPI 时，我们遵循 SMART 原则，确保指标具体、可衡量、可达成、相关性强，并且有时限。通过设定明确的 KPI 指标，企业和员工能够更好地理解公司的战略目标以及个人在实现这些目标中的角色和责任。这种目标导向的绩效管理有助于提高员工的责任感和工作积极性，促进企业整体绩效的提升。

检测公司人力资源部近几年在执行 KPI 考核工作中，总结出如下几项注意事项与经验：

1. 目标设定需合理：KPI 的制定应基于企业的战略目标和业务重点，同时考虑员工的职责和能力范围。目标过高或过低都会影响考核的公正性和有效性。
2. 过程控制需重视：仅仅关注结果可能会导致员工过分追求短期利益而忽视长远发展。因此，在实施 KPI 考核时，应注重过程控制和持续改进。
3. 及时调整与优化：随着市场环境和企业发展的变化，KPI 也需要及时调整以适应新的战略需求。定期评估和优化指标体系可以提高考核的针对性和有效性。



4. 强化沟通与反馈：良好的沟通是实现有效绩效管理的重要保障。在实施 KPI 考核过程中，应积极与员工沟通目标的设定、进展和完成情况，以及提供必要的支持和帮助。

KPI 的优势在于其聚焦关键绩效领域，能够快速识别和解决瓶颈问题，提高整体运营效率。然而，KPI 也存在局限性。它过于强调量化指标和短期目标，容易忽略非量化指标和长期发展目标。为了弥补这一缺陷，在季度 KPI 考核的基础上，为了更全面地评估员工绩效，检测公司在年度考核中加入了 360 度评估。这种评估方法考虑到了员工绩效的多因性和多维性。在具体操作中，检测公司根据不同的评价主体设定了不同的权重比例，以确保评价的客观性和公正性。

360 度评估的优点在于其多维度的评估方式和综合性的反馈结果。它不仅关注员工的工作业绩，还注重其能力、态度、团队合作等方面的表现。通过多个角度的评价反馈，员工可以更全面地了解自己的优势和不足，从而有针对性地提升自己的工作表现。此外，360 度评估还有助于构建内部协同机制，加强部门间的沟通与合作。通过评价过程中的跨部门交流与互动，可以更好地促进信息的流通和资源的共享，从而提高整个组织的协同效应和工作效率。

然而，在实际操作中 360 度评估也面临一些挑战和注意事项。首先，评价维度需要明确且具体化，避免评价的主观性和模糊性；其次，不同评价主体应具备相应的评价能力和素质，以确保评价的客观性和准确性；最后，评价过程中的沟通和反馈环节至关重要，需要各位分管领导高度重视和员工积极参与。只有通过充分的沟通和反馈，才能使 360 度评估真正发挥其应有的作用，成为提升员工绩效和企业整体竞争力的有力工具。

综上所述，KPI 和 360 度评估是绩效管理体系中的两大核心工具。通过合理运用这两种工具，检测公司在近几年的健康快速发展与架构调整中，能够更好地实现人事管理与战略目标，提高员工绩效表现和工作积极性。未来，检测公司人力资源部将继续探索更为科学、有效的绩效管理 with 年终考核方法，以适应不断变化的市场环境和上市工作要求。

中科检测 李胤寰



## 开源节流、立足本职、助力发展——人力资源管理工作的探讨

在新形势下，根据广州化学“关于开展开源节流工作的通知”精神，为做好化灌公司的“开源节流”工作，结合公司实际情况，通过公司各部门全体参与，充分利用公司的各种优势、潜在能力及资源，创造机会，广开收入来源。同时，节约开支，减少不必要的支出，对公司的管理流程进行优化，提高人力资源利用效率，进而提高公司的整体经济效益和盈利能力，促进企业的稳定发展。

开源难的情况下，更要做好节流，人力资源将从以下几个方面落实节流行动：

1) 优化人力资源管理，做好精细人才招聘计划，招聘引进缺失岗位人员到位，合理配置岗位上的各类人员，梳理精简各部门人员岗位，充分调动部门员工的工作积极性，做到“人尽其才，物尽其用”，提高绩效。

2) 通过人才盘点和薪酬分析测算不同岗位体系薪酬合理性和竞争力，不断完善公司的薪酬体系与激励机制，特别是及时对接掌握建筑市场同行业相关技术人员执业证书补贴行情调整讯息，为细化和精准设计公司薪酬水平定位（竞争力）策略提供依据，降低薪资成本。细化核查员工考勤记录，精准核算项目人员考勤工资，同时完善公司有关考勤制度，严格考勤纪律，体现“多劳多得、少劳少得，不劳不得”的分配原则，注重提高员工工作效率和人力资源利用率，降低人力成本。当然，对确有实际困难的职工也要体现公司的人文关怀。

3) 严格控制部门预算，把控日常各项成本开支，杜绝浪费，节约能源和资源，员工的培训考证，货比三家，择取录用价廉、性价比高的客户，筛选费用优惠的培训机构报名，控制培训费用。

4) 及时核算统计公司资质证书、人员证书用于外接项目、合作班组中的费用，切实从管理的高度，提出降低项目成本和挖掘效益的方案建议。

5) 在人事制度方面，现在的人事劳动关系较之前复杂，新入职员工及项目民工用工管理越来越规范，完善员工入职手续的流程表，规范梳理民工入职项目前期用工的人员信息、用工合同的备案，严格把关、细化人事数据统计，特别要加强分公司用工管理，监管薪资发放的进度，以高度的政策敏感性，严谨和专业的态度，梳理并完善内部相关领域的各项管理制度。加强排查，堵塞漏洞，通过及时介入、合法合规处理，使个别劳动纠纷和人事争议事件于萌芽状态时的矛盾得以化解，保障和有效管控劳动用工安全，防范用工风险，为公司业务开展保驾护航。

6) 制定开源节流工作奖惩制度。年终考评与各部门、员工开源节流完成情况挂钩，根据个人和部门的表现给予相应的奖励或惩罚。

日常工作中，还应树立节约意识，落实节约行动。要严格控制部门预算，把控日常各项成本开支，杜绝浪费，节约能源和资源，比如提倡文案初稿废纸打印，节约用纸；同时，要节约用电、用水、用笔等，加强支付管理，各类付款事项如招聘平台的费用，选取价廉、实惠、性价比高的客户，尽可能延长供应商账期，延迟支付款项期限等。办公用品特别是易耗品、固定资产的采购都是交由采购部门统一采购，加强使用管理，控制行政开支标准，降低一切可以降低的成本，砍掉一切不必要的开支。

通过以上各项举措，要求人力资源在各环节的日常具体工作做细、做好、做到位，把精细化管理落到实处，新的一年，新的起点，提高人力资源管理的服务水平，从而协助公司构成企业独有的文化和氛围，提高公司凝聚力，助力公司的创新发展。

化灌公司 邝秋华

## 广州化学召开 2023 年党支部（总支）书记述职考核会

1月15日，为进一步落实《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》的要求，加强中科院广州化学有限公司（广州化学）党委对各党支部（总支）党建工作的考核监督，广州化学党委召开党支部（总支）书记述职考核会，广州化学全体党委委员、在职及研究生党支部书记参加会议。

各党支部（总支）书记围绕 2023 年度的支部班子建设，开展组织生活会、“三会一课”及主题党日，学习宣传贯彻党的二十大精神，学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育，开展纪律教育，发展党员，党支部（总支）书记及全体党员廉洁自律等方面进行了汇报，并认真检视了各支部在结合自身实际开展支部建设中存在的问题并提出了下一年度的工作重点。

广州化学党委副书记（主持工作）、副董事长（主持工作）叶峥作总结讲话，他指出，广州化学各党支部（总支）2023 年在公司党委的领导下，充分发挥了党支部的战斗堡垒作用，为提升公司整体的党建工作质量提供了有力的支撑。他要求，广州化学各党支部在 2024 年的工作中要继续深入学习贯彻党的二十大和历次全会精神，始终坚持把党的理论学习作为首要政治任务，将支部党建工作与实际工作深入融合，加强支部的党建工作，发挥好党支部的战斗堡垒作用，带领支部全体党员发挥好先锋模范作用，引导支部党员深刻领悟“两个确立”的决定性意义，切实增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，丰富党员组织生活的形式，切实把支部党建的各项工作要求落到实处，为广州化学的高质量发展提供强有力的政治保证。

党委办公室 臧丹

## 脚踏实地，注重积累

转眼 2024 年已经到来，我加入中科检测大家庭已四个年头。回顾过去几年的工作，我总结出两点工作感悟：首先，我们要脚踏实地地完成每一项工作，切忌好高骛远、眼高手低；其次，我们要不断积累工作中的经验与技能，提高自己的工作能力。

在部门工作分工中，我主要负责员工招聘、劳动合同管理以及员工考勤统计。这几项工作都需要处理许多繁琐细致的内容，需要我沉下心来，认真对待每一项工作。我的工作方法主要有四点：一是聚焦当下，从小事做起；二是看清现状，关注小目标的完成；三是先开始工作，再完善方法；四是戒骄戒躁，不让情绪影响行为。

此外，在工作中，我还注重积累经验。除了完成工作后定期进行自我反思与总结外，我还积极向同事和领导寻求反馈和建议。这样可以将他人的经验和技能转化为自己的知识和能力，从而不断提升自己的工作水平。

接下来，我将继续把每一项工作都当作一次难得的历练、机遇和人生经验的积累。我将继续脚踏实地地开展工作，为中科检测的发展做出更大的贡献。

检测公司 刘万康



## 人才的重要性

“人力资源管理”顾名思义就是把“人”当成一种资源进行管理，而人才是公司的立司之本，企业的任何活动都离不开人的要素。

一直以来，习近平总书记推崇大兴识才爱才敬才用才之风，多次在不同场合发表重要讲话，在《努力成为世界主要科学中心和创新高地》这篇重要文章曾提到“功以才成，业由才广。世上一切事物中人是可宝贵的，一切创新成果都是人做出来的。硬实力、软实力，归根到底要靠人才实力。”

做好人才工作，必须用科学发展观来引领。紧密结合社会经济发展的实际，定期制定可行的人才发展规划，积极做好干部人才的引进和公司内部员工的学习、培训的工作。同时，还需要健全人才工作体系，聚焦人才发展中的突出问题，以制度创新为核心，迸发人才创新活力。

我认为只有好的环境才能留住人才，做好人才工作，首先要树立服务意识。要大力优化人才政策，培植人才创业的沃土。同时可探索与高校深度合作，解决科技创新、成果转化、市场应用中遇到的问题。另外，还需要关注人才生活环境，结合公司人才住房、子女入学等方面的保障，着力提升人才生活便利，使人才安心工作。

公司的高质量发展也离不开人才，只有注重人才的培养，才能提高公司的核心竞争力。

化灌公司 梁芳榕



## 刀尖上的舞蹈

人力资源管理（简称 HRM）的主要职能包括人力资源规划、招聘、培训、绩效考核、薪酬福利、员工关系等，其核心要义在于确保组织能够选拔、培育和留住所需的人才，使人尽其才，并提高员工的工作效率和组织的整体绩效。

年终绩效考核，企业的“打狗棒”？

年终考核的结果既可能有助于员工来年的升职加薪，也有可能动摇其工作稳定性，身在职场，这些规则大家都心知肚明，所以不管企业年终考核的最终目的是什么，员工的心里可能永远只有一种答案，那就是区分优劣，这也势必注定了年终考核具有激烈的竞争性。

年终考核到底是为了什么？相信大多数企业领导人更趋向于认同：今年业绩到底怎么样？明年该如何筹划？这看似不冲突的考核理念，却在实际考核过程中、在不同群体的认知当中发生了短兵相接，导致年终考核往往以“伤害”员工为主。造成这种局面的“罪魁祸首”莫过于冰冷的数据、残酷的结果和难以诠释的理由，如何将这些因素赋予善意的理解和真诚的解释，便成为了 HR 们的一项艰巨棘手的任务。

从 HR 和管理者的角度而言，年终绩效考核是为了激励员工，调动其积极性，使其发挥优势、改进不足。考核结果仅仅是一个客观的论断，对于那些考核结果不太理想但不至于被淘汰的员工，HR 和管理者要做好员工的沟通工作，认可员工的自身价值，建立他们的信心，明确今后企业将给予他们的支持和协助，让他们感受到企业在容错机会、培训资源上给予他们的倾注，进而起到激发员工在新的一年里取得更好业绩的作用。

最后，无论年终绩效考核的目的是什么，我们都要“趁热打铁”，及时将考核应用情况告知员工，但基于信息的敏感性，尤其需注意个中的技巧和方法。如何妥善解决好绩效考核中的问题，实现过程理与法之间的平衡，使员工能欣然接受，这既是每个 HR 要认真思考解决的难题，也是我们必须要好修炼的内功。

国科广化 徐丹



2023.07.05 18:31