

项目管理团队管理:绩效管理沦为形式的三种表现 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_266293.htm 在绩效管理这个工作上，职责权限通常是混淆不清的，由此滋生出诸多问题。由于绩效管理的发起者是人力资源部，于是许多人就以为绩效管理就是人力资源部一个部门的事情，总经理这么看，于是他们经常把关注的焦点集中于人力资源部做了什么，而不是绩效管理本身发挥了什么作用；直线经理这么看，于是经常在人力资源部组织绩效管理工作的時候，被动应付，敷衍了事，以完成“人力资源部的任务”为终极目标，至于绩效管理究竟给他们带什么好的改变，他们根本就不关心；员工这么看，于是每次考核之后都把愤怒的矛头指向人力资源部，认为人力资源部是一群闲着没事做只会制造恐慌的官僚，认为“这一切都是人力资源部的阴谋诡计”！其实，当新的绩效管理制度被获准推行之后，就要看直线经理的表现了，他们会怎样表现呢？关于这一点，笔者有以下几点体会，与您分享！2005年，在总经理的大力支持下，笔者主持设计了公司2006年绩效管理体系建设方案，从2005年9月6日制订方案实施计划到2005年12月7日最新绩效管理辦法正式被批准实施，总共用了三个月的时间。在这三个月里，笔者与管理层做了不下10次的正式沟通（非正式的沟通则更多），对中高层管理人员进行了两次集中培训，整理了三万字的绩效管理辅导手册，组织编写了最新的员工职位说明书。应该说，这样的准备工作已经算是比较充分的了，而且在这个过程中，总经理也表现出了与以往不同的高度支持的态度，多次在经理

会议上强调了绩效管理的重要性，表现出了极大的决心。而且，很多中层经理也在会议上表态，认为最新的绩效管理辦法比较好，值得推行。但他们会上和会下的表现几乎是两个样子。表现一：“你告诉我怎么做？”最新绩效管理辦法实施后不久，某部门的经理A打电话给我：“赵主管，你有空吗？有空的话到我这来一趟吧，我想和你聊聊绩效管理的事，请你帮忙啊！”说实话，一开始接到这样的电话，我是比较高兴的，有直线经理主动与我交流绩效管理的工作，这在以前是没有的，这说明经理们已经对这项工作引起重视，好事啊！于是我就很高兴地赴约前去。但真正坐到他的办公桌前，我才发现，我的乐观似乎有点一相情愿了！A经理直接把我主持编写的《部门绩效管理辦法》和《员工绩效管理辦法》摊到我的面前说，“赵主管，你弄的这一套东西，我看得头都大，你直接告诉我吧，我该做什么？怎么做？你说我记！”实际上，这个制度在发给经理的同时，专门组织了一次培训，会上，我对制度的设计思想，应该注意的细节，所使用的工具，都做了比较详细的讲解，而且那两个制度除了工具表格之外，加在一起不到七页纸，由于两个制度的设计思想一样，除去雷同部分，恐怕连四页纸的篇幅都不到，已经是比较简单清晰了。现在他居然把它们一起扔还给我，让我给他“划重点”！这就是“你告诉我怎么做”的表现。我把这种表现理解为你人力资源部要我做什么我就做什么，做完交给你我就算完成任务了，我就是做了绩效管理了！表现二：“我真的很忙”在绩效管理辦法里，采用的是PDCA循环设计，即按照绩效计划，设定绩效目标（P） 绩效沟通与辅导，建立员工业绩档案（D） 绩效考核与反馈（C） 绩

效诊断与提高（A）这样的流程进行部门及员工的绩效管理。在这个大流程里，第一步是进行绩效计划，设定绩效目标，由于采用的是一个季度为一个绩效周期，规定1月的上旬制定完成部门及员工的季度关键绩效指标管理卡。可是，直到1月末2月初，仍有一些部门以工作忙，没有时间为借口，迟迟没有开始制定。表面看来，他们的确是忙，甚至可以用焦头烂额来形容，可是，自己为什么这样忙？忙的意义何在？能不能从繁忙的工作中抽身出来？该怎么做？对于这些问题，他们却很少考虑，只顾一门心思地盯着领导的脸色，盯着眼前的工作任务，纠缠于琐碎的事务性工作中。这就是“我真的很忙”的表现。我把这种表现理解为我工作这么忙，哪有时间管你人力资源部的事，我得先把我自己的工作任务忙完，“你们的绩效管理”我有空再说吧！表现三：“我终于完成了！”在我的多次催促下，很多部门赶在规定的截止时间之前完成了绩效计划的工作，但有的部门所制定的关键绩效指标的质量实在不敢恭维！比如，在部门绩效管理办法里，规定由分管副总和部门经理通过沟通制定部门季度关键绩效指标，但实际操作多是由部门经理填写，分管副总直接签字，甚至有的副总都没看一眼就签上了字，有的是由部门经理填完，派员工找副总签字，签完字之后直接就送到了我这里，自己都不留底！在制定员工关键绩效指标的时候，有的部门经理写完之后直接找员工签字，员工连申辩的机会都没有，很多人是“被迫”签字的，甚至有很多关键绩效指标管理卡上都没有员工签字，他们只顾把那些他们认为是“任务”的表格扔给人力资源部，就万事大吉！这样的操作，简直可以用“野蛮”来形容，根本就不存在绩效沟通，这样的文件

也根本就不会起到什么作用！这就是“我终于完成了”的表现。我把这种表现理解为我终于完成人力资源部的任务了，你不是要文件吗？好，我就给你文件，你管我是怎么做的，完成“你的任务”就行了呗！绩效管理为何变成形式主义为什么会出现在这种现象？为什么好的绩效管理制度不能被正确执行？为什么绩效管理总是和形式主义这个词为伍？下面我试着对它的成因进行一下分析，希望能找出问题的症结所在。

原因一：经理人员的观念没有根本转变 长期以来，企业实行填表考核的方式，即由人力资源部设计通用的考核表格，在规定的时间内发给经理填写，经理只要在上面打个分，然后再按规定分出等级，就算完成绩效考核。这是很多经理人员已经习惯了的考核方式，也正是这种方式使得经理人员固执地认为绩效考核就是人力资源部给他们安排的工作任务，他们给员工打分则完全是为了应付人力资源部的“差事”，而且那种方式也比较能节省他们的时间，一年就一次，既不用为员工制定绩效目标，也不用为员工建立业绩档案，更不用对员工进行反馈，在他们看来，那就很好！所以，在采用“目标沟通”的绩效管理方式的时候，他们就很不习惯，仍旧认为这是为人力资源部打工，于是简单应付了事，做做纸面上的工作，至于过程和方式则完全被他们忽略不记！

原因二：制度安排的问题 长期以来，企业更多考核的是员工，而没有把经理层包括在内，使得他们认为绩效考核就是企业赋予自己的权限，自己可以决定对员工怎么样，必要时可以惩戒表现差、不听话的员工，以更好地体现自己作为经理的威严。这使得经理人员没有紧迫感，没有做好绩效管理的压力。反正不管我怎么做，到最后给员工打个分就是，至于怎么打

分，那是我的事情，我只要完成公司的考核任务就行。原因三：职责界定不明确 翻翻经理的职位说明书（如果有的话，很多企业的经理根本就没有职位说明书！），你几乎很少能找到关于绩效管理职责的界定，很少有企业在经理的职位说明书里规定经理在绩效管理方面必须做哪些工作。这就使得经理有理由在人力资源部组织有关绩效管理工作的時候被动应付，“反正这又不是我的职责所在，我只是完成你人力资源部的任务而已”，持有这种思想的人大有人在。这种职责上的混淆，使得经理人员没有更多的动力去做好绩效管理工作，反而使得一些人认为做绩效管理是人力资源部给他们添加的额外负担，这样的操作，你怎么可能保证你的绩效管理制度被执行好？原因四：绩效管理是与人最为密切的工作 这一条原因，是存于经理内心深处的，也可以说是很多经理潜意识里就存有的一种畏惧，他们害怕因考核使得他们员工站到对立面，使员工与他们反目成仇，于是他们内心深处抵制一切与绩效考核有关的工作，不管你把绩效管理的作用描述得多好，他们宁愿保持现状！专家观点 一个简单的解题思路关于如何解题，不想说太多，只是提供一个简单的思路，以供参考，更多的解决办法要结合自己的实际去扎实地做！第一：制度设计更加人性化 所谓人性化，就是把员工作为绩效管理的主人来看待，而不是一味地当成暗箱操作的对象。要把员工当成绩效管理的主人，你的制度设计就得把持续沟通的思想融入到整个绩效管理的过程中，以提高员工的绩效为目的，把直线经理看作员工的绩效合作伙伴，让直线经理和员工始终站在一起，共同完成绩效管理的过程。第二：基础管理要不断完善 所谓完善基础管理，主要是指更新经理和员

工的职位说明书，使之更加细化，职责权限更加明确，更重要的是，一定要把绩效管理作为经理的一项重要职责写入他们的职位说明书。

第三：加强对经理的绩效管理 要想使经理做好员工的绩效管理工作，首先必须先把他们的绩效管理工作做好，使他们感受到压力，使绩效管理更具连续性。

第四：人力资源部要成为直线经理的绩效合作伙伴 在推行绩效管理制度的过程中，人力资源部应尽量淡化自己作为监管者的角色，实际上我们也不提倡人力资源部表现出太强的控制欲。相反，我们认为人力资源部作为直线经理的绩效合作伙伴，与他们一起做绩效管理，将对绩效管理制度的推行更加有帮助。这就要求人力资源部在不断提高理论水平的同时，也要更多地进行实践，更多地与直线经理合作，帮助他们不断朝正确的方向前进，使他们的绩效管理技能不断获得提升，成为他们自己领域的绩效管理专家，使绩效管理真正成为帮助他们进步、发展和成功的平台！

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com