

绩效评估的缺陷及弥补 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/268/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_A9\\_E6\\_95\\_88\\_E8\\_AF\\_84\\_E4\\_c67\\_268698.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/268/2021_2022__E7_BB_A9_E6_95_88_E8_AF_84_E4_c67_268698.htm) 在企业的实际操作中，往往将绩效管理与绩效评估混为一谈，从而削弱了绩效管理的作用。因此，现阶段在难以向经营者灌输全面绩效管理思想的情况下，正视绩效评估的缺陷并加以弥补，将更具有现实意义。为了求得生存与发展，现代企业往往制定一系列阶段性目标来加强对企业的管理与控制，这样，绩效管理便成为现代企业管理理论的一个重要方面，它为企业赢得竞争优势提供了重要的保证，但是在企业的实际操作中，往往将绩效管理与绩效评估混为一谈，从而削弱了绩效管理的作用。因此，现阶段在难以向经营者灌输全面绩效管理思想的情况下，正视绩效评估的缺陷并加以弥补，将更具有现实意义。

**传统绩效评估的软肋** 传统绩效评估是企业员工在当前岗位上的过去表现，通过对员工的实际绩效和企业既定目标的比较，我们可以知晓企业目标的完成情况，并以此为依据对员工实施奖励或惩罚。这种评估方法的缺陷：其一，在于无视员工的努力程度，一旦发现问题往往首先个人因素方面追究绩效低下的根由，而没有考虑既定目标是否太高或市场环境已经变化等客观原因。由于大多数企业的既定目标都具有“刚性”，短时间内很少调整，因此，能否为完成这一既定目标而配置最称职的人选便成为弥补绩效评估的关键。其二，在于它的单向性。传统的绩效评估程序一般先由企业的人力资源管理部门或人事部门依据员工的业务完成情况填制报表，然后将这些评议表交由绩效评估小组进行审议，而余下的

时间则是被评估员工惴惴不安的等待。在整个评估过程中，员工都是被排斥在外的，评估的结果只能是对员工给予奖赏或惩罚，而不是帮助员工解决工作中的实际问题。这使得员工在以后的工作中心理紧张感不断增加，最糟糕的结果有可能是员工难以承受心理上的巨大压力而自动离职，而企业也有可能从此失去了一位本应非常出色的人才。救治软肋有良方 一种有效的解决之道是潜能测评。潜能测评是由一系列标准化的评价程序组成，模拟真实的工作情境并使待测评的员工置身于内，通过员工的表现对其进行客观评价，评价的内容包括员工技术特长、管理能力、人际沟通能力、处理危急事件的能力等等。测评完毕之后，企业可以根据每个员工的成绩决定其去留或对其实施定岗，这样可以保证具体工作岗位上目标的实现。潜能测评与绩效评估都重视对员工评价，不同之处在于潜能测评是在定岗之前对员工潜能的估量，而绩效评估则是在定岗之后对员工实际表现的评价。通过潜能测评，企业可以尽可能的挖掘每一位员工的聪明才智，最典型的例子莫过于美国通用汽车公司对杰克·韦尔奇的发现。经过多达15个项目包括吃苦耐劳、聪明才智、自我管理能力和同情心等的测评，韦尔奇最终鹤立鸡群，崭露头角，登上了通用汽车公司总裁的宝座，并成为通用汽车公司有史以来最杰出的总裁。贴士：潜能测评就是为完成企业目标而对员工的能力和素质所进行的事前测验，目的在于将能力不同的员工配置到与之相适应的岗位上去。另一种弥补绩效评估的方法是职业生涯的自我测评。员工职业生涯的自我测评常常采用非正式谈话的形式，注重上下级或同级人员的沟通，让员工自由地发表对所从事工作的意见和看法，如是否从工作

中得到乐趣或是否胜任当前工作等，了解员工的心理趋向。在此基础上，企业可以根据员工的爱好、兴趣以及特长等重新设计员工的职业成长计划，从而实现员工与企业的“双赢”。这里面实际包含了“人本管理”的思想，因为职业生涯的自我评价着眼于员工自身的发展，注重员工的参与和双向沟通，因此测评的结果对员工更具有针对性和激励作用。上海有一家药品代理企业在这方面就做得相当出色。当企业由创建期转入到成熟期之后，企业的许多老员工都觉得对当前的工作不太适合了。此时，企业及时地与他们进行了双向沟通，重新设计了他们的职业发展计划，如有些人被企业出资送到高校进行“充电”，而有些人则重新被调整了工作岗位。通过及时的沟通，企业的内耗降下来了，而且取得了更大的效率。这种效果是绩效评估所难以达到的，而员工职业生涯的自我测评则在其中起了关键性的作用。贴士：职业生涯就是员工所从事的工作的历程，可以分为外职业生涯和内职业生涯。外职业生涯侧重于员工职业上的发展阶段，而内职业生涯则侧重于员工心理上的满足程度。潜能测评、员工职业生涯的自我评价以及绩效评估属于同一个系统，这个系统中的任何一种方法都不是完美的，需要与其它方法结合才能发挥整体的效应，从而为加强对企业的管理和控制提供更大的支持。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](http://www.100test.com)