

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\\_ti2020/270/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_A9\\_E6\\_95\\_88\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c67\\_270193.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E7_BB_A9_E6_95_88_E7_AE_A1_E7_c67_270193.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办法比较好，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？”最新绩效管理办法实施后不久，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《部门绩效管理办法》和《员工绩效管理办法》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”在绩效管理办法里，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满，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！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)