

人力资源经验分享：绩效管理是过程管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/285/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_285922.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/285/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_285922.htm) 绩效管理是很好的现代人力资源管理工具，它能有效地调动组织与个人的积极性和潜力，持续地提高他们的绩效水平，并在组织与个人绩效提升的同时，达成企业的战略目标。目前在国内，大部分企业的绩效管理仅仅停留在“结果考核”的水平上，结果考核是一种“事后管理”的模式，弊端是会使被管理者为达到结果目标，做出一些短期行为，不利于企业长远发展。根据笔者多年的HRM经验，认为绩效管理应该是过程管理，而不仅仅是结果考核。笔者以一家企业的案例来对绩效的过程管理做出分析。项目背景：一直以来，电力工程项目处于政府垄断、投资主体单一的状况。设计院受上级主管机关的领导，管理层由上级机关任命，工程项目由上级机关指令委派。由于没有外部市场竞争压力，所以设计院整体的绩效意识和竞争观念相对缺乏。企业内部考核，主要以“德、能、勤、绩”为考核内容，考核形式以领导主观定性考核为主，考核的激励作用微乎其微。随着国家宏观经济改革的逐步深入，电力工程建设市场逐步放开，电力工程项目投资市场日益多元化，工程建设项目全面实行招投标制度。因此，设计院面临的外部环境日益市场化，市场对提供技术咨询服务的质量和整体工作绩效有了更高的要求，市场竞争压力逐渐加大。在这样的条件下，设计院领导决定要完善和加强企业的绩效管理工作，以适应日益激烈的市场竞争。根据技术型企业的特点，主要从以下几个方面为企业建立与实施绩效管

理体系：一、把企业内部管理体系整合为统一的绩效管理体系。设计院的内部管理主要分成两条主线：一条是业务线，即通过建立电力设计咨询过程管理系统，形成的业务流程管理制度；另一条是管理线，即各项公司层、部门层的内部管理制度。在这次企业的咨询项目中，就是要整合企业的内部管理体系，形成统一的有机整体。在项目实施初期，首先给设计院导入绩效管理理念。实施从高层开始，逐步延伸到中层、基层的绩效管理知识培训和实践操作演练，强化、统一了全体员工的绩效理念。在项目实施过程中，把设计院的各项内部管理制度，以绩效为主线，以平衡记分卡（BSC）为KPI设计的框架，将企业内外部纷繁复杂的各项管理活动有机地联系起来，构成一个有机的体系。二、根据技术型企业特点，设计出“BK”复合绩效考核模型。根据企业的实际情况，在整合通行的绩效管理思想、工具与方法的基础上，建立起“BK”复合绩效考核模型：“BK”考核模型=平衡记分卡（BSC）关键绩效指标（KPI）360度考核“BK”考核模型以关键绩效指标（KPI）为中心，从平衡记分卡的四个维度：财务、客户满意、内部流程和学习与成长，以及业务流程、管理流程两条主线来制定关键绩效指标（KPI），从而分解与拟定部门和员工的关键绩效指标（KPI）。对于一些难以定量设置考核指标的特殊岗位，还要辅以360度考核方法。三、使绩效沟通贯穿于企业绩效管理工作的始终。为了保证绩效管理工作的顺利进行，在绩效计划制定、绩效管理实施、绩效结果反馈、绩效结果应用与改进等各个环节，都需要全体员工保持及时、顺畅的沟通。这样，才能推动企业绩效管理目标的实现。因此，设计院建立了一个规范和简洁的绩效沟通

平台。沟通平台的建立，改变了以往自上而下发布命令和检查业绩成果的做法，使得管理者能够及时地就被管理者的工作行为、工作成果，与其进行双向的沟通。上级主管通过绩效管理沟通，充分了解了下属员工的业绩、能力等情况，然后有的放矢地对下属员工进行指导和管理，有效地提高了员工的绩效水平。另外，在绩效考核的周期设置上也保证了绩效管理工作能及时调整和改进。一方面，绩效考核半年为一周期，一年后再作一次年度总结，然后把绩效考核结果应用到部门、员工的薪酬激励、岗位调动、培训发展等方面。另一方面，每月对岗位绩效进行评分，评分结果作为年度考核的参考，每月的评分小结使企业及时了解绩效管理执行的情况，以便做出调整和改进，保证了企业达成年度工作目标。项目成果：该绩效体系在设计院运行一年多时间。结果证明，起到了整合企业原有各项管理制度、促进业务流程优化的作用，全面、深入地推动了企业内部管理，显著地提升了企业整体绩效水平。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)