

人力资源经验分享：导入绩效管理的教训 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/286/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_286314.htm

一、案例介绍 W公司是一家外资公司，主要是从事海外贸易。由于受国际竞争形势的影响，公司董事长为了提高员工的工作效率，决定在公司内部引入绩效管理来代替多年的单纯职级工资制度。听到这个消息，全厂员工无不欢欣喜悦，尤其是对于那些基层员工来说更是悦不可言。当月公司的生产效率就有了比较明显的提高。因为按照以前的制度来讲，你在公司处在哪个层级直接决定你的薪水，基层员工处于公司中比较低的层级自然会影响到他们每月的薪水。但若是实行绩效管理体制，薪水除了与职级别挂钩之外，也与其工作绩效紧密相连。于是人力资源部门在董事长的授权下，开始紧锣密鼓的制定绩效管理制度。经过人力资源部门全体成员六个月的艰苦奋斗，绩效管理制度终于在众人的期盼中“始”出来。新制度规定为了对员工进行有效激励，提高工作效率，公司将每半年实施一次绩效考评，普通员工与主管及以上人员分开进行评估。考评成绩与奖金相连，绩效考评最优秀的普通员工可以获取其考评前6个月平均工资3倍的奖金，绩效考评最优秀的主管及以上人员可获得其平均工资2倍的奖金。董事长由于迫切想知道新制度的实施效果，要求人力资源部门依据新制度对全厂员工过去六个月的工作绩效进行评估，并依据评估结果发放奖金。人力资源部门原本以为这肯定会受到员工的欢迎，毕竟可以发奖金。然而，事与愿违，随着新制度逐渐的被人认识，人力资源部门面临的压力也越来越大，首先是有相当

一部分普通员工抵制对其进行绩效考评，接着出现新来销售人员（公司销售队伍一直都很不稳定）离职。主管层人员也有了不满情绪。总之，由于实行新制度，公司可谓出现了人声鼎沸，怨言颇多的局面。最后在董事长的亲自干预之下，不断与员工沟通和许诺才稳住了这壶“沸腾的开水”，责令人力资源部门停止实施新制度，大手笔的修改和完善它。可以说这次所谓的改革弄得人力资源部门不知所措。正如后来人力资源组长半开玩笑而无奈的说：“我们得罪谁了，没有功劳也有苦劳啊？”

二、案例漫谈

当现在重新回味起这次失败的革新时，又有了新的一番体会。按照当年的感性认识，这个困境的出现当然是人力资源部门的错，是公司的人力资源部门人员的“功夫”未修炼到家。但现在却有了一些新的认识。此次困境的出现可以说是多种因素交织作用的结果，而非仅仅是人力资源部门之误，具体表现为以下几方面：

1. 引入绩效管理仓促行之准备不足 在公司导入绩效管理制度的本意是为了更好的激励和管好员工，提高工作效率。但是这个决定的作出并不是建立在广泛调查本公司的实际情况的基础之上，尤其未对公司的企业文化，员工对企业的认知程度，企业人力资源部门的能力等都未有一个清楚的“摸底”而草率的作出这个决定。我们知道，要是在组织内部引入一项新制度要做的第一件事就是将组织的环境与新制度进行全面的衡量和比较，看其是否适应组织当前和未来长远的发展，看其是否有利于组织战略目标的实现，看其是否适应组织的文化。要是草率作出决定只会让组织自食恶果。
2. 缺乏必要的培训 使基层组织员工误解绩效管理：绩效管理=获取奖金 得到公司将实行绩效管理这个信息之后的第一感觉是好好干

，争取多拿奖金。粗一看，这似乎没有什么不正常之处。但是，我们仔细体味一下就会发现基层员工将绩效管理与个人奖金相等同了，而并未考虑到组织的战略目标的实现。就这种理念或认识来讲，对员工个体和企业的发展都是十分不利的。首先员工的期望是多拿奖金，然而期望与现实都不是等同的，一旦其期望难以实现或者没有实现时，其就有可能产生沮丧，从而影响到其下一轮的工作绩效，最终形成恶性循环；其次，从这种认识来讲，员工并没有实质性的认同企业，其所关心的只是个人的经济利益而非企业的发展，这将直接阻碍企业文化的建设和企业的稳定、快速发展。

3. 人力资源部门对绩效认识出现重大偏差：绩效管理=绩效评估 在得到实行新制度的第一件事就是制定和发放考评表，这一行为就说明了人力资源部门将绩效管理等同于了绩效评估。通常很多企业都会犯这一重大错误。绩效管理是指将企业的远景、战略目标分解到组织和个体，并通过绩效计划、绩效辅导、绩效评估和绩效激励四个环环相扣，有着严格逻辑关系的环节所构成，其注重的是员工未来绩效的改善和提高，从而有助于推动组织战略目标的实现。而绩效评估是指对企业员工过去一定时期内的工作表现和工作成果给予考核和评判，其着眼点是对员工过去绩效的总结。从这两个概念上来看，二者的着眼点和概念的外延是不相同的，绩效评估只是绩效管理过程中的一个重要环节，绩效管理功能的正常发挥还需要其他几个环节的有效“辅助”。而且绩效管理的四大环节之间是有着严密的逻辑关系，若是将绩效评估与绩效管理等同，可以说是打乱或者违背了他们之间的逻辑关系，这样既不利于发挥绩效管理的功能，也不利于顺利实施绩效管理。

4.

领导层错误指挥是失败的重要之源：领导=事必躬亲 在一个组织中，领导层是组织的重要核心阶层，他们是企业未来的发展的“掌舵者”，对整个企业未来的发展有着重大的影响，甚至决定着企业未来发展的走势。然而，领导就等于事必躬亲吗？在我国的有些企业中，领导层既是“掌舵者”又是“划桨者”，事事都需要得到请示和指令后严格遵照指令执行。这样做其实是极不利于组织工作效率的提高，对组织的发展也有很大的危害。一方面，它容易造成外行领导内行局面的出现，另一方面，下属部门的职能和员工智慧难以得到有效发挥，影响其工作满意度。就笔者看来，领导层关键还是在于充当好“掌舵者”，给下属部门和员工一个智慧发展的合理空间。

5.组织部门的权力设计与工作任务不相匹配：人力资源管理=人事管理 尽管人力资源管理理念已进入了中国较长一段时间，但有一个事实就是“什么是人力资源管理？”这个问题仍然没有得到比较满意的回答。很多企业眼中的人力资源管理就是将人事部门更名为人力资源部门，部门的权力却没有得到加大，而随着企业之间人才竞争的激励和现代企业管理的复杂化的进一步发展，部门的工作任务和工作职责却越来越繁重。从本案例中，我们可以看出，公司制度的推行始终都是在董事长一次次发号施令的过程中发展，而本应作为企业决策部门的人力资源管理部门只是唯唯喏喏的接受和执行施令。诚然从企业管理的角度来讲，任何一项制度的引进和实施的确实离不开领导的指导和支持，但人力资源部门作为这项制度的制定者和实施者是否应给予一定的话语权呢？这也就难怪为什么有些企业的人力资源管理人员觉得工作压力大，工作满意度低。其根本原因就是组织赋予所

谓的“人力资源部门”传统人事部门的权力却要求完成现代人力资源管理的任务，形成了极大的不公平和不科学。6.中层部门负责人被动的等着绩效考评：绩效管理=人力资源部门的事 在公司主管层看来，绩效管理是人力资源管理工作，人力资源管理工作是人力资源部门的事，我们只是被动考核的对象.这正印证了当人力资源部门日夜奋战时，其他部门却采取观望的态度。事实是，绩效管理是组织中全员参与的管理活动，它贯穿于企业各个管理层级和部门之间，而且绩效管理工作也是一个较为庞大和复杂的项目，仅仅依靠人力资源部门是很难做好做全这个项目的，它需要企业各个管理层级和管理部门的紧密配合与协作。总的说来，公司出现这种困境是多种因素交织作用的结果，从理论上分析是由于运用了错误的理念；从操作层面分析是由于运用错误理念来知道行动；从关系层面分析是由于各部门之间缺乏紧密的配合和协作。人力资源管理败笔的出现是与企业或组织整个运转系统、组织文化和成员素质密不可分。尤其是在导入绩效管理时一定要对本企业与绩效管理有关的因素进行全面摸底调查，否则就有可能陷入到绩效考评的泥潭中去。 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