

人力资源经验分享：对绩效管理认识的八大误区 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/292/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_292069.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/292/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_292069.htm)

一、实施绩效管理应该加工资薪资调整属于薪资管理的范畴。尽管绩效管理与薪资管理联系紧密，绩效管理的考核结果也一般先用于对薪资实行考核发放，但是否应该增加员工整体的薪酬水平，与是否实施绩效管理并无直接联系。对行政事业单位来，职员的薪酬发放标准一般由政府确定。工资增加部分，由财政埋单。所以，行政事业职员"加工资"，等于增加了职员的年度薪资收入。而对企业特别是国有垄断企业，情况就不一样了。以国有电力系统为例，员工的总体薪酬水平由可使用的工资基金（一般含基数工资、效益工资、各项单项奖金、累计工资基金结余等）和国家的宏观工资总额调控政策所决定，一般情况下，某一企业年度内可使用的工资基金是确定的，如果员工正常的工资表上的工资增加，其他工资收入部分就相应减少——"加工资"并不意味着增加年度工资收入。虽然实施绩效管理与增加员工整体的薪酬水平无直接联系。但为了便于推行绩效管理，企业一般会对员工的薪酬结构作适当调整，如减少固定薪酬部分，增加考核浮动部分，同时通过增量调整不同类别或层次员工的分配结构，使员工看起来都"加工资"了，从而产生以上误解。如果通过实施绩效管理，提高了企业效益，工资基金来源增加了，员工的整体工资收入水平将会得以提高，但这是实施绩效管理的结果。

二、希望通过实施绩效管理解决用人制度方面的问题。明确岗位职责和工作标准，规范业务流程，使每个岗位的工作量饱和并相对

均衡，是实施绩效管理的前提。对安排了事而不干或干得不好的情况，通过实施绩效管理，可能会有所改观；指望通过实施绩效管理，解决人浮于事的问题，是不现实的。用人制度方面存在的问题，只能通过改革用人制度来解决。三、实施绩效管理可立见成效。绩效管理是一种管理手段。绩效管理制度需要不断修改完善，就是通过著名的咨询公司做的方案，也须根据实施中所遇到的问题和情况的发展变化，不断予以修订；绩效的改进和提高，也需要一个较长的过程，才可以见到效果。从湖南省电力公司已实施绩效管理和没有实施绩效管理的单位之间比较来看，目前在效益方面尚并无明显差距。当然，现在无差距，不等于今后也无差距。四、推行绩效管理会增加部门和员工额外的工作量。制订绩效管理方案，需要反复征求部门和员工的意见；提炼关键绩效指标，需要反复讨论、评价和筛选；对不同类别的人员进行理论和实际操作的培训，也需要花费相当的时间。但这些工作，都是在绩效管理运行之前。绩效管理应按PDCA循环的要求，按周期制订绩效计划、对计划予以实施、实行绩效评估、持续改进提高。制订绩效计划应让员工参与讨论；须定期召开绩效改进会议；员工完成绩效有困难应进行辅导；员工对评估结果不满，应有申述的机制和渠道；可能还要求员工拟定周工作计划和填写绩效日志等等——看来是增加不少工作，但这些工作都是因为实施了绩效管理而额外增加的吗？如果没有实施绩效管理，这些工作都可以不做吗？——我们可以不制订周期性的工作计划、对工作不进行检查和回顾、对工作中产生的错误不进行纠正、对员工的不满漠视不管？推行绩效管理，不应增加部门和员工的额外工作。如果出现此

情况，不外乎两方面原因：要么是方案设计有缺陷，没有紧密结合具体工作，认为地复杂化了，就象某些股份制企业的"新三会"和"老三会"，各搭各的台，各唱各的戏，不累死才怪；要么是企业以前的管理本来就不规范，该做的事情没有做，事前无计划，事后无考核，打乱仗。

五、绩效管理就是找员工的岔子绩效管理的最终目的，是实现企业与员工共同发展：企业效益不断提高，客户关系得以改善，不断趋近于企业的发展战略目标；员工的工作能力和水平不断提高、职业生涯规划目标得以实现。企业推行绩效管理，各层次的管理者都希望下属的绩效目标能得以顺利完成，否则受影响的将是员工本人、直接管理者乃至整个企业。当然，在具体实施绩效管理过程中，由于对管理者培训不到位，或者管理者自身素质的原因，个别管理者将"不好好干，将考核你，扣你的奖金！"等话挂在嘴边，引起下属反感，从而使员工产生绩效管理就是找员工的岔子的误解。

六、对没有分管量化指标的部门或工作无法量化的员工难以考核以前对奖金搞考核发放，一般就是对指标完成情况进行考核，往往造成技能要求高、责任重的部门和人员，反而奖金拿得少，工作积极性受到打击。绩效管理是基于企业战略的管理，是对总体目标任务的分解。绩效管理不仅重视结果，也重视过程。企业的每个具体技术经济指标的完成，都需要各部门的共同参与和配合；每一个员工、每一个部门所做的每一项具体工作，都是在向企业的发展目标迈进。所以，不管是对员工、还是对部门，具体工作任务的完成情况，应是绩效评价的主要内容。基于该理念，对分管有具体指标的部门，对指标的完成情况的考核，可以占其考核内容的一部分，一般来说其分管部门

对指标有一定可控性；对工会、办公室、思想政治工作部等没有分管指标或分管指标很少的部门，可将其每个考核周期的应做的主要工作任务作为考核内容，对工作任务完成的时间、质量、成本、人员等提出要求，同样可以得到评价结果。

七、实施绩效管理就是为了考核发放绩效工资或奖金绩效评价的结果，可以应用到多方面，依据评价结果发放绩效工资或奖金，只是其应用之一。绩效评价的结果，是员工、部门工作成绩和效果的直接反映，不仅用于考核发放绩效工资，还可作为决定员工岗位薪点工资的薪级调整、员工职务晋级、后备干部选拔、员工疗休养及制定职业生涯规划等的直接或参考依据。

八、通过绩效管理可以规范员工的所有行为并实施奖惩绩效管理主要关注的是工作成绩和效果，其作用不是万能的，与绩效无直接关联的行为和结果，没有必要纳入其考核范畴：对劳动纪律，直接出台一具体规定即可。

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)