

人力资源综合辅导：企业中绩效管理的现状及存在的问题

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/467/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_467123.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/467/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_467123.htm)

引言 绩效管理是帮助企业维持和提高生产力、实现企业目标的最有效手段之一

。20世纪80年代人力资源管理模式提出后，人们逐步意识到员工对企业的价值，并努力使员工对企业的贡献达到最大化。绩效管理作为评估和改善员工表现的一种有效手段已经建立起一套完整的理论体系，它为企业的管理者及其下属人员提供了一个机会，使大家能够坐下来对下属人员的工作行为进行一番审查，使得管理者及其下属人员通过制定计划来克服在工作绩效评价过程中所揭示出来的那些低效率行为，同时帮助管理者们强化下属人员已有的正确行为，另外，它能够被运用于企业的雇员职业发展规划制定过程，更重要的是绩效评价所提供的信息有助于企业判断应当做出何种晋升或工资方面的决策。但是，如同其它许多新兴的理论一样，绩效管理在企业的实际操作过程中暴露了很多不完善的地方，例如由于评估标准不明确、评估过程不诚实等原因而导致的评估失败和由于反馈渠道不通畅而导致的绩效增进失效等等。本文结合东风汽车有限公司工艺研究所的实际情况，系统阐述了企业中绩效管理的现状和存在的问题，并且针对这些问题，借鉴国外的先进经验，提出建立有效的绩效评估与改善体系的对策和建议。东风汽车有限公司工艺研究所绩效评估中存在的问题及其对策

- 1、评估员工工作的标准要素不全面、不科学

2000年度，东风汽车有限公司工艺研究所对所内工程技术人员采用全新的EVA绩效工资年度考核系统，该系

统基本分为两大块：量化的考核项目(权重95%)和工作态度(权重5%)，鉴于研究所这种知识型企业的特殊性质，考核系统的具体形式见表21但是，这个EVA考核系统实施起来效果并不尽如人意。观察表21可以发现，这个考核系统太过于简单，首先，它没有根据职位分析中所确定的工作职责来具体区分不同的职位，而是把所有的工程技术人员统一划线，这就造成了实际操作中员工做的工作很多，但都不是表21所列的考核项目，所以只拿到了权重很小的工作态度分；另外，它只是硬性的关注工作的数量，例如，某人完成多少项目，发表多少文章等，而不注重工作的质量这势必会造成员工盲目追求考核项目中包括的硬性指标，而对对于企业息息相关的其他工作漠不关心；再有，它只注重个人成就，并没有反映出团队合作精神。针对以上这些问题，东风汽车有限公司工艺研究所首先应该完善考核评估制度，第一，它应该既注重工作结果，又注重工作过程；第二，它应具有战略相关性；第三，它应该针对不同部门设定不同的评估标准；第四，它应该是稳定可靠的。

2、评估人员在评估过程中不诚实并且缺乏评估技能 在东风汽车有限公司工艺研究所实行EVA绩效工资年度考核系统的过程中，部门领导中普遍存在没有对评估工作做好充分准备的问题，表现为缺乏评估技能、评估过程失真等。例如，有的评价者有居中趋势；有的有偏松或偏紧的倾向，有的存在个人偏见，产生晕轮效应。更为严重的是评估过程中弄虚作假的现象，例如，有的员工本身的绩效评定结果并不好，但部门领导碍于情面将本部门共同完成的工作全部都加到一个人身上，帮助其勉强通过考核。针对以上的问题，人力资源部门应该充分发挥其职能服务的功能。

首先，在评估体系中融入强制分布法和交替排序法，从而确保每个部门内的每个员工都分布在一个呈正态分布的绩效等级中去；另外，对评估人员进行培训，帮助他们避免出现主观错误。东风汽车有限公司工艺研究所绩效改善中存在的问题及其对策

1. 反馈不及时，信息不通畅 任何一个绩效评估程序运行之后，都应该有一次或多次的反馈，来确认雇员关注哪些事项及存在哪些特定的问题，并在查清造成这些问题的原因基础上，制定出解决这些问题的行动计划。然而东风汽车有限公司工艺研究所的评估体系实施后，由于主管人员和上级领导的不重视，员工并没有得到直接而有效的反馈，例如，在2.1中提到的员工甲，在考核成绩为0的情况下，没有人通知他考核结果，更没有人就绩效情况和他讨论，当事后谈到这个问题时，领导之间又互相推诿。鉴于这种情况，首先应该理顺组织关系，解决组织智障问题。其次，努力提高管理人员对反馈培训的意识，让他们了解到有效的反馈不仅提供给员工评估的结果，而且给经理人员和员工一个机会来共同讨论当前并设定未来目标。
2. 缺乏绩效改善措施 反馈会谈很自然地会导致最后一道程序的实施，即制定行动计划。然而由3.1可以看出东风汽车有限公司工艺研究所不仅缺乏有效的沟通和反馈，更缺乏以人为本的绩效改善措施。管理人员的观念是，EVA绩效工资年度考核系统只是用来帮助做出晋升或工资方面的决策，考核结束后就没有任何意义了。针对这种情况，应该在工艺研究所内部选出几个绩效考核中比较有代表性的部门，对他们进行绩效改善试点计划，由管理人员为每一个员工建立起一个行动计划工作单，从而了解什么是员工所关注的问题，他对这些问题是如何进行分析的，

这些问题产生的原因是什么，以及应当采取何种措施来解决这些问题。同时通过分析员工对这些问题做出的答案，帮助员工设计职业发展道路。总之，绩效管理如今正处在一个逐步发展和完善的阶段，相信伴随着对现存问题的发现和解决，绩效管理一定会逐步走向成熟、完善。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)