

人力资源综合辅导：绩效，除了量化你还关心什么 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\\_467448.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/467/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_467448.htm) 在绩效管理中，暴光率最高的一个词可能就是“量化”了。企业在追求绩效考核量化的程度上可以说是达到了极致，为了达到量化的目的，企业宁愿将更重要的管理沟通工作放置一边，抽出专门的人力物力进行研究设计，自己研究不出来，就请咨询公司帮忙，让外来的和尚念经，大有不把绩效考核量化到底势不罢休的架势。在业界，关于绩效量化的研究也一直在进行，什么360，全视角，平衡计分卡，等等。记得在一次关于绩效考核与薪酬管理主题的研讨会上，演讲专家很无奈地告诉与会人员，“其实我更愿意和大家讨论绩效管理的课题，但是没有办法，主办方（咨询公司）非要我把题目改成绩效考核，……。”这位专家无奈的表白也印证了当前企业绩效管理的现状。企业对绩效管理的兴趣更多地放在绩效考核上，而对考核的关注则更多地在于如何量化指标，量化考核。似乎除了量化，绩效管理再没有别的什么东西值得关注，似乎只要做好量化，绩效管理就能成功了，绩效考核就可以公平公正了，果然如此吗？恐怕没有那么简单。当然，量化作为科学管理的一个重要特征的确值得我们去关注，而且我们在绩效管理中也一定要把绩效考核指标的量化作为重点加以研究。但是，对绩效管理来说，我们所要做的工作不是只有量化一项，除了量化，我们还有其他更重要的工作要做，充其量，它只是其中的一个方面而已。如果把过多的精力放在考核指标的量化上，势必会误导我们努力的方向，破坏绩效管理的

整体性和系统性，脱离了绩效管理的过程来谈量化，即使量化了又如何？那么，除了量化，我们还应关注绩效管理的哪些内容呢？我想，我们的绩效管理更应该从以下几个着眼点出发：一、绩效管理应着眼于传达一种观念与其说绩效管理是一种方法、一种工具，不如说它是一种观念、一种哲学。其实，绩效管理更多的是向企业经理和员工传达一种观念，传达基于绩效而管理、基于绩效而发展的观念。绩效管理的意义除了对员工的表现做出科学的评价之外，更多地在于它能帮助经理掌握管理的技巧、养成科学的管理习惯，帮助员工提高工作效率，最大程度地开发潜能，从而促成企业的战略规划得到有效的落实。从大绩效观来看，绩效有三个层次，分别是企业绩效（利润率、顾客满意度、股东回报率、员工回报率、企业对社会的贡献等）、部门绩效（部门对企业的贡献、对员工的开发和使用程度等）、员工绩效（员工在工作中对企业的贡献、能力的开发、自我实现的满意度等，这里员工是指企业全体员工，上至总经理下至普通员工）。从这个认识出发，企业更应该把绩效管理作为企业的一种管理哲学，所有的管理决策和实践都应从绩效出发，再回归到绩效，一切的管理都应围绕绩效管理开展。所以，企业有义务对员工传达绩效管理的观念的，让员工的心中都持有一个绩效的概念，以便他们在工作中能更加科学地规划工作，更加高效地为完成绩效目标而努力，与企业的要求同步，与企业共进退，同发展。这就要求企业在实施绩效管理之前，一定要做好观念的宣传工作，通过各种方式将绩效管理的观念传达给员工，必要的时候，可以采取研讨会的形式，经理与员工坐下来，共同学习和研讨，使绩效管理的观念深入人心

，为以后企业开展绩效管理工作争取更多的人气，获得更广泛的人员参与，创造更加良好的管理环境。只有员工真正理解了绩效管理的真正内涵，真正意识到实施绩效管理不是专门为了找员工的麻烦，而是帮助员工在工作中获得提高，帮助企业的管理水平获得提升，他们才会打消疑虑，才会真正愿意维护企业实施绩效管理的初衷，与企业一起共同做好绩效管理。

二、绩效管理应着眼于前瞻性 过度追求量化，容易使我们陷入为考核而考核的陷阱，使绩效考核成为追究员工过失的工具，以考核的结果来对员工过去的表现做出判断，这起不到任何效果，毕竟绩效考核是为了帮助员工提高而不是找员工的麻烦。所以，我们在操作绩效管理的时候应该着眼其前瞻性，前瞻性地规划员工的工作，对可能出现的问题和障碍进行有效的预期，帮助员工主动积极地完成工作，获取更加优秀的业绩。

三、绩效管理应着眼于提高经理的科学管理的水平 考察企业经理层的表现，我们并不认为他们现有的知识和技能足以支持他们承担更重要的责任。这一点，从经理的表现上就可以看出。除了完成上级领导安排的任务和对员工下命令之外，他们很少对自己所管辖的工作做前瞻性的规划，很少对员工进行有效的辅导与帮助，他们更多是与员工一起应付各种事务，忽略员工的能力开发与职业发展，与员工一起制造平庸而不是追求超越。绩效管理就不同。与现在经理们所习惯的惯性管理相比，它对经理们提出了更高的要求。绩效管理要求经理把下属的绩效发展当作自己的一项职责，经理必须把员工的发展纳入管理工作的日程表，在忙于管理的同时，还要考虑如何管理好，为提高管理水平，自己应在哪些方面做更多的努力。从绩效管理的角度讲，经

理应在一下几个方面加以强化：1、强化员工的职位管理。尽管员工们都有一个职位名词，在公司的管理树上也都有一个位置，但是员工的实际工作似乎与其职位要求并不匹配，最普遍的表现是员工的责权利不相符，工作责任界限不清，管理混乱。这与职位管理不到位有关。企业并没有对职位管理的重要性引起足够的重视，没有明确的员工的职责权限，对职位的工作内容描述不够详尽，划分不够清楚，这些原因导致了经理在管理上无从下手，使管理异化为任务导向。作为绩效管理的基本要求，经理应重新审视员工的工作，对员工的职位给予足够的重视，做好职位分析，给员工确立职责权限清晰、工作描述清楚、考核标准确定的职位说明书，强化员工的职位管理。

2、强化员工的目标管理。绩效管理要求以目标为导向，将目标管理贯穿到管理的过程当中，从目标的设立、执行、调整到考核、再调整进行全过程的控制。这就要求经理在目标的制定上多下工夫，结合员工的职位与企业对员工的要求，有针对性地为员工设立绩效目标，同时，在工作当中，经理应抽出更多的时间对其目标中的承诺进行跟踪，促使员工高效完成目标，达到企业的要求，提升员工的能力。

3、强化与员工的沟通。沟通是绩效管理的关键词之一。绩效管理的每一个环节都离不开沟通，一定意义上，绩效管理成功是经理和员工沟通的结果，经理和员工沟通的成败决定了绩效管理的成败。为此，经理必须强化自己的沟通意识和沟通技巧，与员工保持持续不断的双向沟通，使绩效管理成功成为可能。

4、加强对员工的辅导力度管理的意义在于经理与员工一起，通过员工完成工作。所以，一定程度上，员工的绩效表现代表着经理的水平，经理的

绩效来自于员工，这不难理解。既然绩效管理是经理和员工共同完成的事情，那经理就不能坐等，而是要行动起来，走出办公室，更多地员工在一起，注意观察他们的表现，在他们需要帮助的时候及时出现在他们身边，对员工进行有效的辅导与帮助，做教练型的经理，与员工一起获取成功并分享成果。

四、绩效管理应着眼于建立经理和员工之间的合作伙伴关系 一个好汉三个帮，再成功的经理都离不开得力下属的辅佐。在绩效管理的框架下，经理已不再仅仅意味着权威，而更多的则在于你是否仍然受部属的拥戴，是否能够带领部属获得持续的成功，是否能与部属一起共同创造更加辉煌的业绩。在这一点上，企业会考核你，员工也在关注着你，这个时候就看你是否意识到了并做出相应的转变。无论从哪方面，你都得适时做出调整。作为经理，你首先必须获取员工的信任，然后才能获得他们的支持与帮助，你必须与他们站到同一条船上，惟有如此，你才能创造更大的辉煌。所以，你必须放下经理的架子，把经理的权威收起来，与员工成为工作和事业上的伙伴，与员工建立建设性的合作伙伴关系，凭借你的智慧和员工的努力，带领员工共同获更加卓越的绩效。

五、绩效管理应着眼为员工建立绩效档案 忙于管理的经理们可能无暇顾及员工的表现，喜欢坐在大班椅上听取汇报，发号指令。在绩效管理中，这一套已经行不通了，因为你已经和员工就绩效目标有了约定，而且你也承诺在他们表现好的时候要对他们进行奖励，而且你还和员工们约定了相关的处罚措施，如果员工的表现不佳，你同样要行使你的权力。但是，仅仅听听汇报发发指令，不足以保证你全面获取有关员工绩效进展的信息，你不能仅仅凭借你的印象给员工的

绩效做出评价。一旦这样做了，你的麻烦就来了，因为你没有掌握足够的证据来支持你的判断，你也无法说服愤怒的员工离开你的办公室。所以，作为绩效管理的一项重要内容，你必须为你的员工建立绩效档案，以记录他们的绩效表现，好的表现，不好的表现，都要记录在案。记录绩效档案的最大的好处是为以后的绩效考核提供真实的依据，保证你所做出的绩效评价是基于事实而不是主观判断，保证绩效考评的公平。当然，我们也不能为了记录而记录，记录更大的目的在于对员工的绩效目标实现的过程进行管理，随时与员工保持密切的联系。所以，我们不但要记录，而且要反馈，要将员工的绩效表现及时地反馈给他们，使员工不断地做出调整，更好地完成绩效目标。关注量化本身没有错，但过度强调量化的重要性就违背了绩效管理的初衷，毕竟，除了量化考核之外，我们还有更重要的工作要做！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)