

人力资源综合辅导:绩效考核的另一种思路 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/468/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_468526.htm 对现代企业管理推行完全量化考核的不同认识绩效考核已经是现代企业管理中正确有效评价组织和个人业绩的必要手段，是衡量组织和个人工作能力的重要尺度，是薪酬体系中最终利益分配的核心依据。曾几何时，“指标量化”、“KPI”、“360度评价”等术语充斥着人力资源的教材和书籍，是讲堂是教授学者们唾沫横飞、天花乱坠的时髦用语。笔者在多年对中西方文化研究后对此有一些个人之见，谨此抛砖引玉。十五世纪以前的西方人生存环境恶劣，从与自然的斗争中演绎出人之精微的理性分析能力、力量及形体之均衡对称之美；中国自公元六世纪以后，自然和经济环境相对优越，到明清更是达到鼎盛。几千年来一直是经封闭的农耕为基础，所以中国人的主流思维是模糊、感性、体验、直觉型的，是一种“没有观念的智慧”，因此，中国文化，无论是思维方式，体系建构，还是传达方式等等都有着与西方传统文化极为不同的特征。中国人不喜欢单一而机械的衡量标准，喜欢从整体和多个角度，多个侧面寻找合理的平衡点。而现代西方单一的薪酬制度和绩效管理，非常强调量化指标的提取和跟踪，这是基于西方人擅长分析推理的特点，而且西方企业还有高效的信息系统作为基础（据说沃尔玛的卫星通讯网络系统堪比美国最大的通讯营运商）。但在很多中国企业这些基础都没有，如果也去追求完全的量化就有很大的难度。并且，一个94分的员工就一定比一个85分的员工优秀？一个95.7分的员工是不是就

和一个95.6分的员工一样优秀？如果一个企业的管理者完全陷入仅靠数字来评价下属的工作好坏，那么这个组织就会变成简单的机械运动，不仅毫无生机，而且组织的行为将会被扭曲，下属就会出现短期的急功近利的行为，甚至为数字而造数字。如果一个组织所有部门都陷入此种活动，那将是很危险的，这会对组织的长期发展起到破坏作用，强化量化指标的后果是，浮躁之风盛行，急功近利突出。所以管理者在考核员工的时候更要注意从多个方面进行全方位的了解与调查，而不要局限于一种单一的考核模式，可以把量化考核的数字作为一个参考的量，而不是唯一的标准。并同时通过管理者感知、客户感知、同事感知等几个方面进行综合评价。其实，真正高境界的管理，恰恰在于对人对己内心世界的洞察与感知。由于企业基础和文化氛围不同，中国的企业必须探索出适合中国企业实际的简单适用的“中国式”绩效管理，简单照搬照抄西方模式很有可能带来的是劳民伤财。中国人逻辑上不偏不倚的模糊性思维习惯注定了中国企业要对员工分出个三六九等的难度。因此末位淘汰、强制分布、360度考核等西方工具在中国都会遇到障碍。众多国际知名的咨询公司在中国的咨询项目为什么往往是头撞南墙以失败而告终？我们在这方面有着深刻的教训，为什么那么多的咨询项目到最后都是半途而废、草草收兵，抑或是不了了之，或者是仅仅拿他们的新瓶装上公司的旧酒？根本原因在于对中国的文化了解甚少，或者是对中国人的行为心理特征缺乏充分的研究。所以，在中国，管理者日积月累的感知考核，可能更远胜于机械的量化考核。马克思说，人是生产力中最革命、最活跃的因素。管理学理论变化、演进和创新的历史实质上

是一个对人自身和人性不断认识、了解和改造的过程。绩效考核是一把双刃剑，利弊皆有。至于应该强化，抑或弱化，见仁见智，不得而知。上述论调，纯属一家之言，籍此希望激起更多的公司同仁思考和研究，从而不断改善和优化公司管理。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