

人力资源综合辅导:人力资源管理能力的薄弱 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_470461.htm 绩效管理起源于上世纪70年代的美国，90年代传入中国，以其完善的体系、优美的流程和持续改进的良性循环深得管理者们的喜爱，被管理学家誉为管理者的圣杯。然而经过中国企业这几年的实践，绩效管理在中国却犹如一座围城，城外的企业如饥似渴地祈求这幅灵丹妙药，而城内的企业却对药效信心渐失，逐渐对绩效管理有了质疑声，甚至有人列出了中国企业管理的五宗罪。那么中国企业究竟该不该用绩效管理这副药？根据对国内众多企业管理现状的研究，我们认为答案是肯定的，因为它确实会对企业发展目标的实现和管理能力的提升起到很大作用，但毫无疑问的是，由于企业基础和文化氛围的不同，中国企业必须探索出适应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。根据对绩效管理的一般定义，绩效管理是企业管理者通过一定的方法和制度确保企业及其子系统（部门、流程、工作团队和员工个人）的绩效成果能够与企业的战略目标保持一致，并促进企业战略目标实现的过程；绩效管理是管理者与员工之间在目标与如何实现目标上所达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法以及促进员工取得优异绩效的管理过程。从这样的定义出发，就注定现在的中国企业很难实施完美的绩效管理，主要在于五个方面的原因：战略目标的缺失。绩效管理的根本目的是保证企业战略目标的实现，但在众多的中国企业，尤其是中小企业，

根本没有明确的战略目标，因此也就谈不上怎样将企业目标分解到部门和个人，也因此经典的平衡计分卡常常会变成理论而不实用的工具。管理基础的差异。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基础。但在很多中国企业，这些基础都没有，如果也去追求完全量化就有很大难度。还不能忽视的一点是在美国企业绩效管理很重要的一个背景是企业要规避法律风险，因为当发生一名员工晋升等事件时，其他员工可能会起诉公司搞歧视，此时公司就需要借助绩效管理的过程为自己提供证据，因为要面对这样的法律风险，美国企业在绩效管理就愿意投入大量的成本去获得量化指标。人力资源管理能力的薄弱。绩效管理体系中重要的是对绩效考核结果的运用，理论上讲应该用于人员培训、岗位调整、薪酬调整等方面，但由于大部分中国企业人力资源管理体系的薄弱，人员培训、职业生涯规划等工作的空白，使得绩效考核结果只能仅仅与薪酬调整挂钩。这样的后果是把绩效管理思想中很精髓的一点改变了，那就是绩效管理其实是对管理者与被管理者之间关系的改变，把原先监督与被监督的关系改变为帮助、辅导和督促关系。仅仅与薪酬挂钩的做法把绩效管理改善管理双方关系的初衷变成管理双方更为敌对的情绪。中庸之道的思维习惯。中国很多企业中管理者“好好先生”的定位和被管理者“不患寡而患不均”的心态，注定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，更别提国有企业中员工民主意识的高涨和改制国企股东和员工身份二合一的复杂情况。内敛的传统风格。决定绩

效管理效果很重要的一点是管理者与被管理者之间不断的双向沟通，但中国企业的管理者却很多是不善言辞的业务尖子，如何赞美和批评下属对他们来说都有很大的难度，这与从小鼓励公开表达自己观点的西方文化有很大不同。以上这些因素注定了目前的中国企业确实很难有板有眼地去实施西方完整的绩效管理体系，因此我们有必要探索一种适应中国企业现状的绩效管理模式。所谓“中国式”绩效管理绝非再另创一套绩效管理理论，而是根据西方绩效管理的思想，找到一种对中国企业而言简单而实用的方法，简单来说，可以归为以下几个重点：让绩效管理通俗化。对绩效管理的理论定义已经非常多，这里想用一個实例说明。我们经常看到一些酒楼、商厦等服务性行业在开门营业前会有这样的场景：所有人员站成一排，领班或经理则站在前面布置当日营业目标，在晚上营业结束或次日早上，对之前的营业情况进行总结，若未完成目标，则要大家一起找明原因，其实这个我们在日常生活中经常看到的场景就是一个绩效管理的过程。通过这个例子要说明的是绩效管理其实就是这样一個不断制定目标、检查目标、寻找对策的过程，它是每个管理者都可以随时使用的一种管理工具。在中国企业，特别是刚开始推行绩效管理体系的企业，有必要让绩效管理通俗化，要让每个管理者都知道绩效管理是他们在下属管理中随时都可使用并且十分有效的一种工具，而不是深奥得只有高层关心、庞大得必须公司整个体系来运作的。考核指标不求全只需符合企业发展实际即可。在考核指标的设计上，西方绩效管理理论为我们提供了平衡记分卡（BSC）、关键绩效指标（KPI）等工具，但对中國众多在生死边缘徘徊的中小企业而言，可能

根本没有系统完善的工作分析，也还无暇顾及学习与发展等长远问题，如果用这些工具都可能变得很难操作。因此建议中国企业不一定要生硬地搬弄这些工具，只需选取一些自己实际能操作的指标即可，当然随着企业逐步发展，可以逐步地参考这些体系，将考核指标完善起来。例如对于众多的中小企业，最实用的方法可能是用工作任务法来确定考核指标，也就是对所布置的具体工作任务来进行考核，这不仅可以对员工进行评价，也可以大大提高中国企业的计划制定和执行能力。当然这里指的是关键任务，而不是事事都进行评价，否则会导致员工时时刻刻都小心翼翼、战战兢兢。而对于发展较为成熟的大企业，可以尽量去采用这些指标体系，追求企业的长效平衡发展。 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