

人力资源：做好绩效管理的六大法则 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_472085.htm 关于绩效管理，人们有两种截然不同的观点，持积极态度的人认为绩效管理是企业管理者们的“圣杯”，认为它能在更大程度上帮助企业实现其战略目标和远景规划，在未来的几十年里，它将是重要的管理工具之一；持消极态度的人则认为被广泛传诵的绩效管理不过是一块食之无味、弃之可惜的鸡肋而已，他们认为“讨厌”的绩效管理已经影响到了他们的正常工作程序，扰乱了他们的工作计划，无端地给他们和员工之间造成了敌对情绪，麻烦透了。圣杯？鸡肋？一个问题两个截然相反的对立面，为什么人们会对绩效管理产生如此大的分歧，难道她真的就那么不受待见，非要除之而后快吗？事情恐怕没有人们想象的那么坏，我个人倾向于绩效管理是管理者圣杯的观点。绩效管理总体来说是一个比较完美的管理系统，有科学的方法和技巧可供遵循，绩效管理系统并不是人们通常所理解的德勤能绩的定性评价，也不是管理者被要求限时完成的填表任务，相反，作为管理系统，它拥有比较健全的法则。之所以被认为是鸡肋，我认为最大的问题就出在管理者并没有搞清楚绩效管理系统里的通用法则，更没有按照其通用法则去执行和实践，最终导致了绩效管理企业实践中流于形式，沦落为鸡肋。那么，绩效管理系统里都有哪些通用法则呢？下面我们就来谈谈这个问题，看看管理者如何应用绩效管理的通用法则，去攫取圣杯。法则一：绩效管理是一个完善的系统，而不是简单单向操作的绩效考核 权威观点对绩效管

理的定义是：绩效管理是一个持续不断的交流过程，该过程由员工和他/她的直接主管之间达成的协议来保证完成，并在协议中对员工未来一段时间的工作达成明确的目标和理解，并将可能受益的组织、经理和员工都纳入其中。从这个并不繁琐的定义中，我们得出看出：1、绩效管理是由经理和员工双方共同完成的，经理和员工必须合作，任何一方的单打独斗都是错误的。2、为使绩效管理得以有效地开展，经理和员工必须保持持续不断的交流，这个交流是双向的，任何一方有问题需要解决，都可以找对方进行沟通，沟通应以解决员工工作中遇到的问题、障碍为目的，致力于帮助员工提高绩效。3、绩效管理的开展是从绩效目标开始的，绩效目标是经理和员工共同的工作准绳，离开了绩效目标，绩效管理将无从谈起。4、绩效管理不是事后算帐，不是专门治理员工的大棒，相反，实施绩效管理是为了防止绩效不佳，共同帮员工提高绩效，从而使企业的战略目标和远景规划不断得到实现。绩效管理系统拥有比较完善的管理流程设计。通常，一个完善的绩效管理系统有如下五个关键性的流程：1、绩效计划设定绩效目标。2、持续不断地双向沟通绩效辅导。3、记录员工的业绩表现建立员工业绩档案。4、绩效评估评估员工的业绩表现。5、绩效管理体的诊断和提高。可见，要想做好绩效管理，管理者有大量的工作要做，并不是填填表格那么简单，填表与绩效管理是两码事，不可混为一谈。这里，系统才是它的关键词，惟有正确理解绩效管理的概念，用系统的观念和思维去看待并运用绩效管理，绩效管理才有可能在未来的工作中给你带来意外的受益。法则二：绩效管理不能没有绩效计划 一些企业在绩效管理工作中

没有做绩效计划，把这个重要的管理内容忽略了。翻开一些企业的绩效管理档案，你可以发现一个普遍存在的问题，许多企业的绩效管理全部内容除了一份绩效考核制度，就是一些通用的绩效考核表格，比如，××企业管理人员绩效考核表，××企业设计人员绩效考核表，××企业生产操作人员绩效考核表等，而在这些考核表里，又通常会列出以下通用内容：工作数量、工作质量、劳动纪律、团队精神、创新精神等，这些大概就是一些企业绩效管理的全部家当。业界评价国有企业绩效考核用7个字来表示：“认认真真走形式”，没错，形容得非常恰当。不是吗？绩效考核制度也有，绩效考核表也有，每年的岁末年初，人力资源部也组织直线经理填表，对员工进行考核，似乎该做的工作都做了，但结果却并不如人意，既没有帮助员工提高绩效水平，也没有对员工的绩效表现做出公开、公平、公正的评价，不是走形式又是什么呢？那么，怎么保证企业的绩效管理从一开始就不流于形式呢？绩效计划，必须做好绩效计划。所谓绩效计划，实际上就是通常所说的绩效目标，落实到具体上，就是我们在绩效管理工作中非常受用的关键绩效指标（KPI）管理卡。这里，关键绩效指标（KPI）管理卡的设计是个关键，每个绩效管理阶段（通常是半年或一年）开始之初，经理应该和员工就未来一段时间的工作目标达成一致，将双方都认可的工作目标和考核标准写入关键绩效指标（KPI）管理卡，以此作为工作和考核的依据，不断帮助员工提高绩效。关键绩效指标（KPI）管理卡包含两个大方面的内容：一个行为标准（behavior Standard）一个是业绩（Performance Indicator）指标，在这两者中，业绩指标显然又是关键的中的重点，

其权数比重显然要比行为标准大的多。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