

绩效考评不应直接同员工利益挂钩人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/511/2021_2022__E7_BB_A9_E6_95_88_E8_80_83_E8_c37_511173.htm “无论是等级评估法、序列比较法、强制比例法、情境模拟法，还是所谓的360度评估，都难免犯一个只‘治标’的错误。这只是考评了‘容易考评的事’而非‘最重要的事’。结果，员工会恐惧考评，导致企业考评失调。”IBM 绩效考评高级研究顾问恩 .R. 斯彼德如是说。正如你所看到的，我们这里正在进行一堂关于绩效考评管理方面的课。授课的老师是绩效改善思潮领导人、IBM 绩效考评高级研究顾问迪恩 .R. 斯彼德博士。绩效考评是指用系统的方法、原理，评定、测量员工在职务上的工作行为和工作效果。大多数情况下，企业更容易把这句话理解为“依照考评的结果来决定员工的收益”。尽管有 93% 的领导人相信考评在影响商业结果上起了非常重要的作用，但仅有 15% 的领导者对他们现行的考评系统感到非常满意。甚至连会计师都不喜欢自己的考评系统，最近的一个调查显示，有 67% 的被访者认为他们公司的绩效考评系统无效或十分无效。“这是什么原因？”迪恩博士问道，“之所以员工对待考评的态度会如此大相径庭从感情矛盾到敌视，是因为太多的人都习惯了考评的消极面。认为考评是‘对少数人的奖励、多数人的惩罚，以及对犯错人的搜寻’。”当考评企业引以为傲的激励和测量机制变成员工的“毒药”，这是多么滑稽的显现。为什么会出现考评失调？现阶段绩效考评误区在哪里？我们应该怎么做？“员工恐惧会引起考评失调”“考评失调”指考评过程本身带来的行为与公司的最佳利益相反

。“一旦出现考评失调现象，虽然企业具体的数字可能有所上升，但真正重要的绩效却将越变越糟。”迪恩说，“考评主要有两种，一种是用于信息目的的‘信息考评’；一种是用于奖惩的‘激励考评’。当它作为一种信息源来帮助团队成员提高管理及完成工作的能力时，非常珍贵；一旦考评与奖惩威胁紧密联系在一起时，考评的信息价值就附属于‘它对人们付出更多努力所做出的激励或惩处’，这会引起员工恐惧，同时也是考评失调的主因。”“客户的投诉率已经达到了8%。”“比起本周的出货情况，你已经落后20%”……迪恩给我们举了很多类似的例子。事实上，在大多数团队中都存在着这样大量的负面考评信息，而其结果只是引发更多的负面反应，而不是鼓励人们采取措施解决问题。负面压力会驱使员工做任何事情来达到考评的要求，“达到目标”就其本身来说并不坏，但我们得看这些目标是如何为人所利用和改造的。“绩效是用来考评测量的，而评估则是跟每个人的直接利益挂起钩来。比如说IBM. 创新对IBM来说很重要，这就涉及到如何进行IBM的创新评估。最初我们只是看获得多少专利的数量，在以前这是对的，那时所谓的创新是技术的创新。而今天我们谈的是流程的创新，要评估这样的创新原来的方式就不灵了，所以要用新的方法进行但是，这是以企业在不断改变自己的评估模式来获得真正的评估效果为前提的，如果你的企业不改变或者没有意识到评估创新的方式已经改变的话，即便你知道在创新方面最重要的不是获得专利的数量，可你的老板还用专利数量来考评你，你也还是要跟着这根指挥棒去做。这样的考评系统会导致许多员工之间不正态的假性竞争。”迪恩笑着说道：“也许听上去

很没逻辑，当人们觉得考评系统和他们对着干时，就会按照这些看似毫无逻辑的方式行事。不管团体最后的结果如何，他们都会不择手段来保证这种结果对他们的工作、职业或者收入没有任何负面影响。”“而且更有趣的是，奖励本身也可能增加考评失调的可能性。”迪恩说。因为对奖励的追求影响了我们对考评的反映，当个人或团队受到高度刺激，考评体系就变成了两种对抗利益：“努力为团队的力量和努力为个人的力量”的拔河比赛。当管理者和员工都想获得奖励时，他们的自我服务行为会更突出，“只要能得到奖励，他们愿做一切事情，哪怕是错误的事情，”迪恩说，“我曾听一位高级经理说，‘最终的目标不是客户，而是计分牌’，而另一位经理则说‘我们只要不断让数字上升，得到奖励就好了’。”“我们在国内考评的时候最容易马上将其和奖惩挂起钩来，其实特别不建议这么做，因为你和奖惩挂钩的话，大家都会尽量地去操纵整个考评的过程，会让你没有办法真正了解整个企业运行的状况。所以我建议分成两块，考评和评估分开，现在我们把它混淆起来了，从客观上的评估测量到主观上的评价以及最后的判断。混起来后，就哪个事情都弄不好，所以首先要把这两个概念分开，之后才是找到合适的评估方式来使其得以联系并进行测评。”迪恩说。“我们现在考评的大多是一些‘容易考评的事’而非‘最重要的事’”迪恩一直强调，很多的绩效考评并没有抓到考评的重点，而是在围绕一些表面现象和容易考评的事情大做文章，他说：“我们大多测量的只是员工的工作表现和对工作的满意度，但是没有真正测量出热情、真诚和价值观，所以这种测量方式是一个错误的方式。如何测量员工在工作上投入

的热情、认同的价值观等等，才是真正要测量的东西，只有测量这些才能进行一个正确的管理，也才能得到真正的组织回报。”所以迪恩认为，管理完全取决于评估和考评方面做得有多好，管理不可能好于你的考评。他为我们举了个例子：“用IBM来举例也一样，我们的销售人员到客户那边去说‘你的客户满意度评价对我来说非常非常重要，如果你的评价在3分以下，我这个月的奖金就没有了。你看在咱这么多年的关系上……’他会用很多方式去影响客户，让客户给他一个高分拿回来，但是就算你拿到一个95%的客户满意度评分的话，反映的也不是真正的IBM的水平，而是你的销售代表影响那个客户的能力，所以，客户实际的认同感会比95%低。也许管理者还在纳闷为什么客户满意度如此之高，客户却还是不断地在流失，其实是因为我们的考评没有反映出客户真正的态度，‘看上去好’并不等于‘实际好’。而且，长久以来人们对‘客户满意度’存在误解，它反映的只不过是‘客户过去购买决定的理性行为’，而非对未来购买决定的预测。”“那么，你认为我们应该如何才能精准地考评到那些最重要最本质的环节呢？”大家问迪恩，他并没有直接回答大家的问题，而是笑着给我们举了一个戴尔公司的例子：戴尔的创始人迈克尔·戴尔在很早以前说，“戴尔是将其商业模式与绩效考评联系起来的。”在最初的惨痛教训后，戴尔没有把考评再集中在诸如“生产循环时间”这样的问题上，而是将重点放在“资金转化周期”（从资金到资金的周转时间），而正是这样的考评将戴尔从“增长，增长，再增长”变成了“资产折现，利润，增长”，戴尔将资金的转化周期从原来的70天减少到了负20天，换句话说，就是在库

存出货之前就收到资金！迪恩说：“你问我如何能精准地考评最重要的事，前提是先找到对于企业来说最重要的事情是什么，通常这个重点是和企业战略紧密相联的，对企业的战略模式充分理解有助于你抓到这个重点。”以色列商业顾问格拉莱特坚持认为：“一部分（0.1%）的变量决定了99.9%的结果。”而公司就需要将所有人的注意力集中在这0.1%上，尽管这个论断听起来过于夸张，但是迪恩认为：“任何想要创造价值、而不是毁坏价值的人都应该认真对待此论断。”

“最佳的考评往往是将注意力都集中在那个‘最关键点’上进行考评，而不是事无巨细；考评层面的繁复也是考评失败的一个原因；再者，‘需求通常是创造之母’，在考评或者其他领域都是如此。比如客户的需求变了，他希望更多的体验，而这个时候你光考评几个环节就不行，而是要关注客户体验的整个过程。”迪恩说。“‘环境、重点、综合、互动’，实现卓越考评的四把‘钥匙’”环境、重点、综合、互动迪恩在黑板上写出了这四个词。“这就是改变‘惨淡考评’局面的‘四把钥匙’，也是实现转变性绩效考评的基础。”他说，“公司真正有效地利用这四把钥匙的程度就是公司探索转变性绩效考评潜力的程度。这种转变性的绩效考评将会帮助你进行‘卓尔不凡的管理’，而这种管理反过来又将保证公司‘优秀的团体绩效’。”

第一把钥匙：环境它指的是围绕在任务周围的所有事情，包括该任务所在的社会及心理环境。“大多数人都很熟悉与绩效考评有关的一些议案，比如平衡计分卡以及六西格玛。如果实施得当，这些方法会为绩效的进步做出很大贡献。但是从很大程度上来说，方法是否有效取决于他们所执行的环境。像平衡计分卡和六西

格玛这样的项目其程序是非常技术化的，仅仅包括了一些受限的社会交往。而考评的环境反映员工看待考评的方式，以及他们对考评情感上的反应方式，有趣的是，就算这种环境是极具技术性的，也仍然可以有负面的牵连。”要营造一个积极的考评环境，迪恩认为最重要的，是让员工参与设计计分体系，因为在知识密集的工作环境中，自我管理的得体与否对企业来说非常重要。“事实上，已经有越来越多的企业在让员工加入到他们的评估设计过程中，至少是让员工来决定到底要考评什么才能帮助他们更好地认清自己的工作和企业管理。”迪恩说。

第二把钥匙：重点“这就是我们刚才说的‘最重要的事’，在此不做赘述。”

第三把钥匙：综合这与我们所说的“只考评最重要的事情”并不矛盾，这里的综合指的是一个“考评框架”，即显示出每一个考评的重要环节是如何同其他重要考评联系起来的。“考评框架是一种模型，尽管没有哪种模型是完美的，但从一定程度上来说，考评框架应该反映公司的策略以及整个体系的内在关联性。同时最重要的一点，也是我一再重复的，不要试图去考评所有的事情，而是用综合的框架去考评重要的事情。”迪恩说。

决定正确的考评对象并不只是一种考评决定，而是一种商业决定。迪恩认为创造考评框架没有一种放之四海皆准的正确方法，既可以运用平衡记分卡的四种视角（金融、客户、内部，以及学习和增长），也可以运用策略地图法，只要这个方法能反映出可信的因果逻辑。迪恩说：“我的观点是，从考评框架顶层的期望金融结果开始是最为合适的；其次，由于客户是收入和利润的主要来源，因此将客户考评排在第二位是合适的，这些考评可以同金融结果联系起来，然后再以

同样的方式，确定出主要的客户结果考评，并将其与进程以及无形价值的驱动力关联起来就如我的考评框架样本表现的那样。”第四把钥匙：互动 迪恩一直强调考评不是冷冰冰硬邦邦的计算、搜集或者数据分析，而是一种在“考评社会化过程”中进行的互动。“我认为考评最重要的方面就是发生在考评进程中各个阶段的对话，正是这种对话为那些毫无生命可言的数据和信息注入了意义，并通过互动学习将它们转化为知识、洞察以及智慧。”他说：“对话是对共同意思或者理解的相互探寻，我们应该平等地讨论，并分享见解。那种认为一些人比另一些人更为专业或者一些人就该从属于其他人观点的思想会毁掉整个互动。而且这个过程应该包括学习、理解、定义、听从、模拟、假想、平衡、联系以及综合等过程。”说到底，绩效考评的核心意义，就是对其内部员工看待该团体的方式以及人们从外部市场看待该团体的方式做出根本性改变，而这种改变是如此的迫在眉睫。"#F8F8F8" 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