

给绩效管理一个宽容的环境人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/517/2021_2022__E7_BB_99_E7_BB_A9_E6_95_88_E7_c37_517586.htm 当前，关于理论的研究可以说已经比较深入，随便问一个企业老总，他们都会表示是受企业欢迎的管理工具，好处多多，企业正在努力操作，希望以后做得更好，专业做的HR们更不待说，谈起，理论和实务都能给你上一课。但是，一个普遍的事实是，直至目前，没有几家企业敢于宣布他们所实施的是成功的，尤其是国有企业。尽管作为优秀的管理思想和管理工具已经被企业实践了很多年，但企业依然不能很好地驾御它，更为糟糕的情况是，很多管理者已经开始怀疑，怀疑到底是否适合中国的国情，怀疑是不是就是人力资源经理窗台上的那个漂亮的花瓶，摆在那里只是为赏心悦目所需，怀疑企业是否还值得为它付出更多。尽管各种声音都有，支持的也好，反对的也罢，依然不温不火地被企业实践着，总体的趋势表明，未来企业将对其投入更大精力，将成为企业最重要的管理工具之一。之所以落到这样一个尴尬的境地，原因何在？是企业老总的支持力度不够？是没有被广泛地认识和接受？是直线经理的执行能力不强？毫无疑问，这些都是导致不能取得成功的原因。但，在这些原因之外，我还发现了另外一个通常被忽视的原因，那就是企业对的态度不够宽容。所谓不够宽容，就是说，企业对的认可度不够高，主要表现在：1、企业往往只是把看成考核员工的工具，只要通过的手段把员工分成了三六九等就 OK 了，这是最为普遍的表现。2、企业认为直线经理的工作都很忙，没有必要让他们参与太多有关的工作

，他们只要把表填好了就可以了。3、企业认为绩效沟通、绩效辅导等工作是额外的负担，无用的摆设，对之不屑一顾。4、企业通常只是对表的设计提要求，而对的过程则并不十分关注。由此看来，之所以迟迟不能获得成功，与企业对的宽容有很大的关系。要想使真正地成为帮助企业提高绩效、提升管理水平的工具，企业的态度宽容与否将起到很重要的作用。为什么要对持宽容的态度？需要明确的时候，这里说的宽容不等于放任，不是说企业可以放任人力资源部随便怎么做都可以，不是的，相反，企业更应该比以往投入更多时间和精力，与人力资源部一起，帮助他们共同把工作做好，也只有企业在上投入更多，才能做得更好。那么，为什么要对持宽容的态度呢？在回答这个问题之前，先看看A公司是怎么做的。A公司是一家老牌的制造类国有企业，上世纪90年代初成为股份制企业。总体来说，A公司的领导层还是比较重视工作的，因为他们在企业的改革和发展过程中注重了薪酬体制的改革，绩效工资是他们必须解决好的一个重要工作。2000年的时候，企业就引入了绩效工资的概念，对员工进行了，那时候工作的主要内容包括：订立制度，设计表，每年组织一次员工，年底举行，考核的方式主要是由人力资源部给各个部门经理发放考核表格，附带一个考核通知，主要起到强调的作用，以示其严肃性，引起经理们的重视，通知经理们必须在若干个工作日内把表格填好，准时送到人力资源部，然后人力资源部把这些填好的考核表分装到各个文件内。当这些工作做完之后，人力资源经理会这样向总经理汇报，“总经理，您交办的年度考核工作已经办完了，经理们都很合作，表格都收齐了，这次调整工资就可以用上了。”

这个时候总经理会象征性地问一句，“打分情况怎么样啊？公平性如何？都排名次了没有？”“公平性还可以吧，名次也都排了”。人力资源部经理说。“那就把考核结果用到工资调整上，拉开差距。”总经理指示道。到此这项工作基本上就打住了。这里，要问一句，结果的公平性真的能保证吗？显然不能。去年，再一次了解企业的状况的时候，在查阅了所有的之后，发现，三年时间过去了，的内容除了考核表内容有所改动之外并没有什么实质性的改变。那么，三年的时间，人力资源部都干什么去了？难道他们就没有想着改善改善公司的状况？实际了解的情况是，人力资源部不但做了，而且还做得很好，但为什么三年过去了，的状况依旧没有什么改变呢？下面的一段对话也许能帮你找到答案。R说：“总经理，职位分析是的基础工作，我发现公司的岗位描述还需要丰富，还需要进一步精确，这是我做的职位分析方案，您看看。”Z说：“嗯，职位分析工作是要做一下，只是，你的这个方案是不是有点太烦琐了，经理们那么忙，那有那么多的时间，我看职位调查就免了，让经理们直接填写职位说明书这个表就可以了。”R说：“我最近参加了一个研讨会，业余时间也自学了很多，做了一个新的方案，您看看。”Z说：“嗯，方案是不错，但操作起来是不是有点太麻烦了，部门经理都那么忙，有那么多的工作要做，再说这又到年底了，恐怕他们没有时间去做你说的那些东西。我看最好你把表格设计好，只给部门经理留出打分和签字的空格就可以了，经理们填起省事，这样才不会流于形式。”Z：“……”。通过这个案例，我们可以发现对不够宽容所带来的后果，那就是企业的工作停滞不前，很长的时间在低水平徘徊，没有

任何实际意义。鉴于此，企业必须给予足够宽容的态度，惟有如此，企业的工作才能实践当中不断获取成功，真正成为帮助经理、员工和企业的有效的管理工具。如何宽容？

- 1、开放的心态 所谓开放的心态，就是说企业老总要对有足够的信心，认可并通过学习接受它，不能因为它复杂、难以操作而将之拒之门外。我想，之所以一些企业的老总不能很好地宽容，与他们的不了解有很大的关系。毕竟，中有太多的理念、技巧、方法和工具需要学习，仅仅几千字的方案是不足以打动企业老总的。所以，建议人力资源经理向企业老总推荐几个好的课程和几本好书，请求老总们牺牲一些宝贵的时间学习一下，这也许开始走向成功的最好的开端，没准到时候老总要催人力资源经理去做呢！当企业老总通过学习，对有了深刻的认识之后，他们才不会把当成额外的工作负担，才会对有一个开放的心态，有了开放的心态之后，后面的绩效沟通工作才更好做。
- 2、宽容的时间表 通常的情形是，当企业发现当前的存在弊病的时候，就命令人力资源部尽快地改正，最好在下个月就能用上，而在这么短的时间里，人力资源部能做的工作就是在原有的考核表上做些修修补补的工作，不可能有什么大的改观，当然，企业往往也只是要求他们修改表。这实际上是一种很严重的急功近利的思想在做怪，企业总是希望人力资源部在最短的时间内设计出最好的考核工具，很快就能用上。但实际人力资源部并不能做到这一点，要知道，能否取得成功，并不是由考核工具决定的，而是由的过程决定，试想，如果的过程都做不好，不到位，流于形式，你又怎么能保证你的考核结果的公平性呢？所以，建议企业老总给人力资源部一个宽/百考试题收集/容的时

间表。笔者经常和管理者辩论一个观点，“用三年时间能在上取得一些成功就是贡献。”当笔者把这个观点亮出来的时候，往往会遭到对方强烈的反击，“三年？企业能给你三个月的时间就不错了？别妄想了！”是的，在这个快速反映的时代，三年已经是太长了。但我要反问一句，如果你用了三年的时间只是为企业制造了一些毫无意义的让人莫不着头脑的表格，如果你用了三年的时间，仍然不能让经理和员工明白到底是什么，到底该怎么运作，那你的贡献又在哪儿呢？给一个宽容的时间表吧，哪怕企业用了一年的时间才把的概念灌输到员工的头脑中，也总比只是围着考核表做文章强的多吧，起码改变了企业的绩效观念。

3、宽容的不完美 只有宽容了的不完美，你才能使日臻完美！

很多企业对的追求近乎完美，如果方案没有按老总的要求做得尽善尽美是断然得不到批准的，不可能被实施的。这直接导致了很多人原本很优秀的方案却躺在微机里睡大觉，不能不说是一件遗憾的事情。有完美的吗？能做到从一开始就非常完美吗？不可能。没有任何一家企业的是非常完美，不需要改进的，没有。追求完美没有错，但过于追求，就不对了。我想只要涉及的基本要素企业都做到了，就“让步放行”吧，给一个机会，也给企业一个机会，企业在的实施过程中去发现问题，从而针对性地改正它，比一直坐在那里想要强得多。

"#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