

“三把火”让绩效管理“文化”起来
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_ti2020/518/2021_2022__E2_80_9C_E4_B8_89_E6_8A_8A_E7_c37_518301.htm 绩效管理作为企业管理的重要工具和方法，其重要性已为广大的管理者所认同，相当一批企业在这方面投入了较大的精力。但遗憾的是，通过绩效管理达到预期目的的企业却很少，大多数企业最后不是中途夭折，就是流于形式。问题何在？其原因之一就是绩效管理脱离企业的文化，说到底就是绩效管理没有“文化”起来。那么，如何将二者有效的结合成为我们解决问题的关键？点燃绩效管理的“三把火”能够让绩效管理文化起来。

第一把火：遵循绩效管理的文化法则，塑造特色绩效文化 高度决定了态势，高度不同，形成的态势就会天壤之别。绩效管理需要指导思想，否则就会迷失方向，这个指导思想就是企业文化。绩效管理指导思想不同，其结果也会迥然不同。关注过程的绩效考核注重员工的工作态度和能 力，评估内容主要集中在员工工作过程中的行为、努力程度和工作态度。它营造的是一种比较感性、和谐的文化氛围。关注过程的绩效考核多为考评工具较科学、企业文化更倾向于“以人为本”的公司所采用，它也较多地用于新员工的短期绩效考核。关注结果的绩效考核注重工作的最终业绩，以工作结果为导向，评估内容主要集中在工作的实际产出。它营造的是一种比较理性、任务导向的文化氛围。这种情况下由于过于看重最终的结果，可能忽略了过程，导致过于注重短期利益，而忽视了核心能力的培养和发展。公司具体绩效管理中是更关注过程，还是更关注结果，要因公司所要营造、强化的文化

和公司的具体情况而定。下面以H公司为例：公司绩效文化改善短期绩效，建立持续竞争优势 改善短期绩效。首先强调结果导向，以成败论英雄，强化公司的荣誉体系，树立H公司的旗帜型人物和团队。（注重结果） 建立长期竞争优势。优异的结果是我们共同的追求，但我们也要注意维持产出和投入的平衡，特别是培养可持续发展能力，形成H公司的持续竞争优势。（关注过程） 经过变革，H公司绩效管理朝理想的状态迈进：绩效管理接受企业文化的指导，并服务于企业文化，形成一种良性的互动关系。第二把火：基于文化理念设置考核指标，构建吻合公司文化的绩效考核体系 考核指标要贯彻企业文化，接受企业文化的指导。根据公司的绩效管理文化及其实际情况设计考核体系。仍以H公司为例，H公司设计了基于平衡记分卡的KPI考核指标体系（如图1）：这是对H公司企业愿景和使命分解的结果，是H公司发展战略的具体化，它实现了考核的定量与定性相结合，短期与长期相结合，既注重结果，又关注了过程。公司绩效考核指标的设计过程，鲜明地体现了企业文化与绩效考核的结合使得绩效考核这个硬邦邦、冷冰冰的东西变得有血有肉而人性化，绩效考核则也不再仅仅是一个让人畏惧的考核工具，而是成为员工追求自身价值的标尺。公司绩效考核指标的设计过程，鲜明地体现了企业文化与绩效考核的结合使得绩效考核这个硬邦邦、冷冰冰的东西变得有血有肉而人性化，绩效考核则也不再仅仅是一个让人畏惧的考核工具，而是成为员工追求自身价值的标尺。第三把火：从心做起，塑造无缝的绩效沟通文化 要建立绩效文化，首先要把整个企业业务的战略和想法真正传达给每一位员工，让全体员工都能够理解企

业的目标是什么。绩效考核整个过程就是不断沟通的过程，是企业战略思想和目标宣贯的过程，是企业文化理念宣贯的过程。这种沟通是一种无缝的沟通，是一个双方追踪进展情况、找到影响绩效的障碍以及得到使双方成功所需信息的过程。在设定绩效目标时，管理者唯有同员工进行充分沟通，双方才能就目标达成一致。绩效目标制定以后，管理者要做的工作就是如何帮助员工实现目标的问题。绩效目标往往略高于员工的实际能力，员工需要跳一跳才能够得着，所以难免在实现的过程中出现困难，这些都需要管理者与员工一起，通过沟通帮助员工改进业绩，提升水平。这个时候，管理者就要发挥自己的作用和影响力，努力帮助员工排除障碍，提供帮助，与员工做好沟通，不断辅导员工改进和提高业绩；帮助员工获得完成工作所必须的知识、经验和技能，使绩效目标朝积极的方向发展。在绩效考核结束后，管理者还需要同员工进行一次沟通，通过沟通让员工明白自己的长处和短处，在今后的工作中继续发扬长处，克服短处，这样不但可以使员工在以后的工作中更有目的性，而且可以有效的发挥绩效考核的激励考试#大gt.2的结果。通过多次的团队学习和反复的深度交流，企业上下对绩效考核可以达成共识，纠正对绩效考核的认识偏差。编后：企业文化本身并不是一种可以脱离企业管理实践而发生作用的纯粹精神号召，只有以企业的管理政策与实践作为制度支撑的企业文化才能真正深入到每一位企业员工的心中。企业文化与绩效管理的完美结合，既为企业文化的“着陆”提供了轨道，又为绩效管理的“升空”提供了动力。"#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