

绩效管理是个筐，看你怎么装人力资源管理考试 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__E7_BB_A9_E6_95_88_E7_AE_A1_E7_c37_518585.htm 《高效能人士的七个习惯》的作者史蒂芬·柯维在其新作《要事第一》里与我们分享了一个关于时间管理故事。故事的大意是这样的，一天，某著名教授在上课之前让同学们搬了一些看起来莫名其妙的东西，其中，有一盘大石块，一盘小石块，一盘大沙子，一盘小沙子，一盆水，一个大大的透明玻璃杯，当同学们把这些东西摆放好之后，教授说道，“同学们，今天我们一起来做一个有趣的实验。实验的要求是把我眼前的这所有的石头、沙子和水都装到这个玻璃杯里。那么，请同学们回答，应该按照什么顺序来装呢？”顿时，同学们的好奇心被调动起来，纷纷发言，有的人认为东西那么多，杯子那么小，把所有的东西都装到玻璃杯是不可能的，有人认为应该先装水，有人认为应该先装小沙子，……。看到同学们这么踊跃，教授笑道：“首先必须明确的一点是，这些东西是可以全部装到杯子里的，只要你要找准顺序，下面我们就来看看到底按照什么顺序才能完成这个实验。”于是。教授先把大石头装到杯子里，再把小石头装进去，接着装大沙子，然后装小沙子，最后把水全部倒了进去。刚刚好，一样东西也没剩下，教室里顿时掌声雷动。最后教授总结道：“表面上看，我们是在执行一个不能完成的任务，但事实表明，按照刚才的顺序，我眼前的这所有的东西都已经被完全装到这个玻璃杯里。这其中只要有一个顺序不对，任务都不能完成。比如，你把小沙子放在了第一顺序，那么装大沙子的时候，大沙子

之间将留有空隙，而且这个空隙无法被填充，因为你已经把能够填充的最细小的沙子先装到了杯子里，这将直接导致杯子的一部分空间被占用，造成浪费，同样的道理，如果先装小石头，那么大石头之间的空隙也将无法被充分地利用，从而造成浪费。通过这个实验，我们得出一个什么样的道理呢？那就是在时间管理上，我们应该把握各项工作重要程度的先后顺序，按照事情的重要程度来安排工作，要事第一，要事先做，只有这样，我们的工作才能不断保持较高的效率。

”由此，我不禁想到了绩效管理，就像教授手中的那个透明玻璃杯一样，绩效管理就像一个筐子，容量是有限的，但需要做好的工作有很多，面对绩效管理的这个筐子，我们的管理者该怎么决策，该选择什么，按照什么样的顺序，去把与绩效有关的东西装到这个筐里，才能使它被企业最充分地利用，更好地发挥它的作用，帮助企业提高管理效率和经营绩效？

一、绩效管理是怎样的一个筐？在往这个筐里装东西之前，我们必须首先明确的一个问题是，绩效管理究竟是怎样的一个筐？我想，这个问题可以从筐子的构造来回答。

1、筐子的高度企业的战略目标 筐子的高度决定了它的深度，同时也对其容量起着关键性作用，因此，首先要从筐子的高度来认识它，那就是企业的战略目标。一个优秀的绩效管理系统与企业的战略目标密不可分，企业必须从战略的高度来设计绩效管理系统，同时，绩效管理的过程也始终围绕企业的战略目标来执行，通过对企业战略进行有效的分解，层层落实到各个部门和工作团队，进而落实到具体办事的员工，使企业的战略被逐级分解，逐级执行，逐级落实，直至达成企业战略目标，获得企业所要的战略结果。

2、筐子的广度

企业对绩效管理作用的描述 光有高度，并不能完全保证筐子的容量，还必须把握好筐子的广度的问题，广度的问题就是绩效管理作用问题。在战略高度的基础上，企业应对绩效管理的作用有一个更加充分的认知，使绩效管理在多个层面发挥综合作用。要使筐子的容量足够地大，企业就不能仅仅认为绩效管理是对员工的考核，更不能把绩效管理的作用简单地界定在发放工资这个基础的层面。而是应该着眼于企业的战略，从企业绩效、部门绩效和员工绩效这三个层面综合考虑问题，使企业的绩效管理致力于企业战略目标的实现，致力于企业经营绩效的提升，致力于经理员工绩效能力的提高，致力于企业绩效文化的创建，致力于经理和员工之间的绩效合作伙伴关系的构建，致力于开创绩效沟通的新局面，等等，在这些大前提的基础上，企业再考虑如何利用绩效考核的结果去进行相关的人事决策，如加薪、晋级、解聘等。

3、筐子的底基础管理 高度有了，容量有了，但筐子是否结实，也是一个非常重要的问题。毕竟，如果筐子的底部不够结实，或者干脆已经腐烂，不堪一击，那筐子怎么可以承载重量，恐怕刚刚拎起来，筐子已经就不能使用了。决定筐子底部是否足够结实是企业的基础管理，而基础管理又集中表现在企业对职位的管理，职位管理是企业最基础的管理工作。职位的管理是否到位，企业内各个职位的责权利界定的是否清楚，是否详细，是否可供依据，职位与职位之间的流程衔接是否顺畅，等等，这些问题在绩效管理实施之前必须有一个明确的答案。通常，企业都在做这项工作，但大多比较粗糙，比较泛泛，职位的内容不够详细，工作的标准不够明确，如果仅仅以这样粗浅的职位界定去应对绩效管理，断然是

不够用的。随着绩效管理研究的深入，当前的职位管理现状受到了严峻的挑战，绩效管理对职位的管理也提出了更高的要求，要求企业必须在实施之前进行职位分析工作，重新定义员工的工作内容，进一步明确员工的职位说明书，更加清楚详细地界定员工的职位，使工作流程更加顺畅，工作标准更加精确。这就要求企业要尽加固筐子的底部，加强职位的管理，把绩效管理的基础工作做扎实。

4、筐子的材料全体员工

材料是决定筐子的根本，筐子的质地将因所用材料的不同而有所区别。那么，决定筐子的材料是什么呢？员工，所有的员工，/百考试题/收集/包括企业老总、各个层级的经理、主管和所有基层的员工，企业的所有员工都概莫能外，只有通过有效的手段把所有的员工紧密地结合在一起，绩效管理的筐子才能成型，筐子的质量才够强。也就是说，绩效管理不是管理层的专利，也不是人力资源部一个部门的事情，更不是各级经理对付员工的工具，而是企业所有经理员工共同的事业，只有把所有的员工都纳入其中，并在其中扮演恰当的角色，担当相关的职责，才能最终保证绩效管理得以有效的实施。

"#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