

“绩效管理”如何取到“真经”？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/66/2021\\_2022\\_\\_E2\\_80\\_9C\\_E7\\_BB\\_A9\\_E6\\_95\\_88\\_E7\\_c41\\_66038.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E2_80_9C_E7_BB_A9_E6_95_88_E7_c41_66038.htm) 企业中绩效管理的现实

诊断 绩效管理起源于上世纪70年代的美国，90年代传入中国，以其完善的体系、优美的流程和持续改进的良性循环深得管理者们的喜爱，被管理学家誉为管理者的圣杯。然而经过中国企业这些年的实践，绩效管理在中国却犹如一座围城，城外的企业如饥似渴地祈求这幅灵丹妙药，而城内的企业却对药效信心渐失。由于企业基础和文化氛围的不同，来自业界对绩效管理的质疑声逐渐响了起来。许多中国企业实施的绩效管理就象是一位在“念着伪经的小和尚既无心也无力”，自己都不知道自己念了些啥？如何把伪经念好，更别说别人是否能够听到看到绩效管理的“真经”了！目前，很多中国企业老总对绩效管理认识仅仅停留在考核的层面上，他们期望将考核作为控制和约束员工的工具，并没有从战略管理、改善公司绩效的高度来看待绩效管理。高层管理人员仅仅将其视为人力资源管理方法，没有好的工具将公司的战略目标与绩效管理相连接；中层管理人员缺乏员工绩效管理的技术，在绩效管理的过程中不能掌握必要的技巧以及对不同绩效结果的处理手段；基层员工没有意识到自身的绩效和整体组织的绩效之间的关系，人力资源部将员工绩效管理局限于人力资源管理的日常工作来进行开发和实施，而且自身的专业人员缺乏应有的培训，并且过分着眼于文档管理。中国企业必须探索出适应中国企业实际的简单适用的“中国式”绩效管理，简单照搬照抄西方模式很有可能带来的是劳民伤财

。“绩效考核”与中国企业的格格不入 一个企业花费资金和精力在咨询公司的帮助下，建立了绩效考核系统，但是，在实施的过程中，就会发现由此产生的弊端和问题。在没有见到绩效考核的效果之前，就已经让企业领导焦头烂额，承认自己曾努力推动的绩效考核管理的失败，自然是一件很多企业领导不愿承认的现实。传统的绩效考核则重点强调“事后的评价”，着眼于上级对下级的控制；其次绩效管理的循环包含了绩效计划制定、日常绩效指导与反馈、绩效考核及个人回报等四个环节的活动。因此从绩效管理流程上来看，绩效考核只不过是绩效管理其中一个环节的工作。中国企业绩效考核指标体系没有形成统一关联的、方向一致的绩效目标与指标链。很多中国企业没有从战略的维度去理解、设计考核指标体系。在考核指标收集上不同程度地存在一些偏差，如考核指标与公司战略之间没有实现有效的承接；指标与指标之间缺乏相互关联的支持逻辑，不能解释公司的战略；上级与下级、部门与部门、员工与员工之间的指标缺乏内在的关联性等。在中国，以往一些企业靠正确的决策，抓住市场空隙而获取暴利和快速成长的方法，在今天已经很难行通。现在企业间的竞争是核心能力的竞争，中国企业要想提升自身的核心竞争力，他们认识到核心就在于企业员工能力的培养、提高，对员工业绩进行管理是提高员工能力的一种有效的途径。于是就采取了绩效考核，请来了咨询公司或智囊机构在企业中设立了项目组，不论企业处于何种状态（创业期、成长成熟期或是衰退期），纷纷导入绩效管理，实施绩效考核，由于生搬硬套和与企业现实与文化的差异以及员工素质的低下而在实施过程中暴露出诸多弊病，很多企业不仅得

不偿失，并且为此付出惨重代价。许多国内企业导入了绩效考核体系，于是造成了：1、对于成长期企业而言企业有个良好的初衷，但工作计划可控性差，年初制定的绩效目标，年底完成情况多由市场决定。由于不确定因素太多，难以正确考核员工的业绩表现，适用面有限，所以对于一些实施过一段时间的企业发现“异常”时，为时就有点晚了。2、在实际应用中面临具体考核指标过多，考核重点不突出的实际困难，员工关键业绩得不到有效评价，绩效考核不太符合企业目前的企业文化现状。企业外部环境的稳定性越来越差，客观上要求企业内部的组织结构能够不断适应企业外部环境与自身发展的需要做出适当的调整，这给基于岗位职责的绩效考核体系提出了较高的维护更新的要求。3、对于绝大多数处于快速成长期的企业而言，员工所在岗位的工作职责划分不是十分清晰，在这种情况下，员工为加班而加班的现象严重，部门员工职位等级观念严重，缺乏团队协作精神。如果给每个人制定严格的绩效考核目标，经常会造成内部不团结。4、企业中岗位层级较多，官僚思想严重，部门之间存在严重的部门墙，部门内部存在严重的“能者多干”等不公平现象。5、绩效考核的焦点绝大多数放在个人身上，有时放在小组上，而大多数问题与在于改进系统和过程本身，不在个人或小组上，这样的绩效考核使系统失去不断改进的机会。6、由于没有科学绩效评估作参照标准，很多企业在员工任用决策上也是跟着“感觉”走。很多老总对自己“感觉”的正确程度充满自信，用他们自己的话说：“下面的人做的怎么样我是有感觉的，大家也是有感觉的”，然而，这种“感觉”是会有偏差的，而且偏差有可能会很大。7、绩效

考核使每一个员工与其主管之间，都有个别绩效期望与评审的关系，决定了员工的个人利益，在团队成员之间形成了竞争的关系，相互帮助就会使自己绩效下降；而团队成员与团队之间，则有期望及互依关系，绩效考核与领导力和团队协作不相容。领导的政策和做法，可以表示出对人是信任或不信任、对人忠诚或不忠诚。绩效考核反映出领导对员工的态度，会促使一个团队的分裂和漠不关心，使组织失去温暖，喜欢怪罪别人，员工士气低落。同时，不同管理职能与层级的员工对战略目标的驱动力大小存在一定的差异性。有的对战略目标的实现只具有间接的驱动力，这对于职能部门和支持部门及基层员工而言尤为如此，他们在战略实现驱动力的间接性，部分工作内容无法完全量化。由于绩效管理技术的匮乏，中国很多企业无法科学、准确地设置这一类别指标，在实际的操作中大多用一些模糊、无准确定义的指标来考核员工，导致考核者无法正确地指导与准确地评估，造成考核中的“人情味”，最终导致绩效考核流于形式。如何取到绩效管理的“真经”中国企业管理者评价下级员工往往是“以成败论英雄”。我们在一些企业经常看到：由于上下级员工之间绩效的有效沟通不足，导致上级与下级对实现工作目标的要求在理解上就产生了很大偏差。而在日常的工作中，对于下级员工完成一项工作任务的是否进行事前与事中指导，完全是和管理者个人的管理风格有关。有的领导喜欢“一竿子到底，什么事都管”，导致下级员工完全依赖上级的指示办事，缺乏创新能力；有的领导则“凡事看结果，过程一概都不重要”。而下级则认为说少了的是“不关心我”，说多了的是“罗嗦”。要改变这种虚假表象下的国内企业的绩效

管理现状，关键就在于：1、要建立企业核心价值下的领导力企业文化，要获得员工人心（控制管理做不到这一点），要不断改进产品和系统（质量建立在整个系统之中），以有竞争力（低成本）的质量（超过客户期望的产品和服务质量）取胜的管理思想。2、让绩效管理通俗化。对绩效管理的理论定义已经非常多，这里用一个实例说明。我们经常会看到一些酒楼、商厦等服务性行业在开门营业前会有这样的场景：所有人员站成一排，领班或经理则站在前面布置当日营业目标，在晚上营业结束或次日早上，对之前的营业情况进行总结，若未完成目标，则要大家一起找明原因，其实这个我们在日常生活中经常看到的场景就是一个绩效管理的过程。通过这个例子要说明的是绩效管理其实就是这样不断制定目标、检查目标、寻找对策的过程，它是每个管理者都可以随时使用的一种管理工具。在中国企业，特别是刚开始推行绩效管理体系的企业，有必要让绩效管理通俗化，要让每个管理者都知道绩效管理是他们在下属管理中随时都可使用并且十分有效的一种工具，而不是深奥得只有高层关心、庞大得必须公司整个体系来运作的。3、中国企业要改变对待人的方式态度解决信任危机。定额管理、数额管理、目标管理、绩效考核，控制管理，这些东西事实上就是控制，这些也是制造恐惧的源泉。如果不信任员工，那你已经用绳子套住了你的脖子，事实上企业中的“人”是公司最有价值的财产，没有他们，公司什么都没有，不信任他们就如同把这些最宝贵的财产拒之门外。4、考核指标不求全只需符合企业发展实际即可。在考核指标的设计上，西方绩效管理理论为我们提供了平衡记分卡（BSC）、关键绩效指标（KPI）等

工具，但对中国众多在生死边缘徘徊的中小企业而言，可能根本没有系统完善的工作分析，也还无暇顾及学习与发展等长远问题，如果用这些工具都可能变得很难操作。因此建议中国企业不一定要生硬地搬弄这些工具，只需选取一些自己实际能操作的指标即可，当然随着企业逐步发展，可以逐步地参考这些体系，将考核指标完善起来。

5、柔性管理的高频度和硬性考核的低频度相结合。很多中国企业都会担心绩效管理会花费很大的有形和无形成本，这主要是担心要面对大量的考核表格的处理，企业里总会听到一些以此为由而产生的对绩效管理的反对声。确实中国企业不可能也没有必要像美国企业那样花很大的成本在绩效管理上，我们可以做的就是将柔性管理的高频度和硬性考核的低频度相结合，也就是可以适当拉长对员工考核评分的周期，但在日常的管理中，管理者要始终保持绩效管理的意识，学会观察员工表现并及时地进行反馈。

6、考核结果的多样化运用。前面已经分析了很多企业考核结果仅与薪酬挂钩的弊端，其实在实际操作中由于很多企业工资水平原本就不高，对绩效工资的管理上就会遇到一些现实问题。因此我们必须要学会对考核结果的多样化运用，最好能与培训、晋升及员工职业生涯发展等相结合，但如果还不具备这样的管理基础，那就只能靠管理层在日常的柔性管理中学对员工的当面赞扬和批评来体现考核结果。赞扬别人是中国人所不习惯的，批评下属也是分寸极难把握的，因此这一点应该是中国企业在推行绩效管理体系中需要重点补课的一个环节。绩效管理首先是一种管理思想，如果对这种思想没有充分理解，对于国内企业，无论是三跪九叩的虔诚，还是压感激涕零的顶礼膜拜，都不

能从根本上改变，即使有完美的工具和方法，它对中国企业的实际发展也未必有用。只有企业管理者，尤其是中国中小企业管理者对这种思想充分领会理解，一些工具和方法上的不足可以随着企业的发展逐步完善，它对中国企业就一定有用；同时中国诸多导入绩效管理的企业才能够真正的取到绩效管理的“真经”，唱出一出出“精彩好戏”。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](http://www.100test.com)