

绩效管理，关键在于“过程” 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__E7_BB_A9_E6_95_88_E7_AE_A1_E7_c41_66144.htm 自改革开放以来，随着中国社会主义市场经济体制的进一步改革与完善，国内的各行各业都在不同程度的趋近利润持平化。然而，随着中国加入WTO后，外国企业纷纷涌入中国市场，中国企业面临的竞争越来越激烈。那些企业靠老板正确的思想与方法决策，抓住市场机会而获取暴利和快速发展成长的做法，在今天已经很开始步履蹒跚了。现在的企业间的竞争是核心能力的竞争，中国企业要想提升自己的核心竞争力，在激烈的全球经济一体化市场竞争中求得生存与发展，就必须把外国的先进企业管理思想与方法融合到自己的企业管理中，向企业内部管理要效益，加强组织绩效的提高，通过不断的加强绩效管理来提升企业的核心竞争力。然而，为了提高企业的绩效；企业通过各种方式来实施绩效管理；在绩效管理的实施上，许多企业的准备工作是不充分的、不明确的，甚至更有些漫无目的。在这些企业中，绩效管理只有被用到提高企业业绩的时候才被提及。年初时企业的人力资源部门和各个业务单位都开始处在忙碌之中；忙着做计划，忙着制作和发放考核表单，忙着收考核表单，忙着计算和存档表单；结果到了年底，整个企业还是没有得到有效的绩效成绩。导致这么多问题的出现，就是因为企业在做绩效管理的时候没有认真的进行整体绩效过程管理规划，没有把绩效过程当作一件重要的工作，忽视了它的重要性，忽视了过程在绩效管理中所占的地位，最终导致绩效管理目标失败。因此，在实施绩效管理前

，企业应花足够多的时间和精力对绩效过程做出规划，对绩效管理的实施方案进行全面细致的评审，使绩效管理的执行有切实的依据和基础，保证其可执行性。一个企业要有有效的做好绩效管理，那么下面的过程不能忽视。首先，要充分顺应和融合整个企业的企业文化：企业文化是企业经营管理的灵魂，是企业价值观的体现，企业文化作为企业的上层建筑，是员工与组织心灵沟通的桥梁，是一种无形的管理方式，同时，他把整个企业的战略目标、企业的愿景和企业使命与组织能力、部门能力、个人能力有机的整合，从而通过绩效管理的方式把企业或员工的行为展现，实现企业目标和个人目标。第一，绩效管理要有明确的"绩效计划"：首先要清楚一个企业为什么要做绩效管理；绩效管理的意义何在？要意识到实施绩效管理是对企业现状作出充分的反思和回顾与即将远景的展望；企业绩效计划应对企业如何运作和执行绩效管理做出深入细致的规划，保证每个环节都有人负责，保证整个绩效管理过程是可以追踪和衡量的。这样对绩效管理整个方案的实施将大有裨益。那么，先分清企业做绩效管理的部门，角色；根据不同的部门与角色设置不同的绩效方案、绩效周期、绩效考核类别；如：针对销售人员建立以季度考核，月度计划追踪与辅导；中间环节辅导和记录可能发生的任何关键事件；这样把整个绩效管理定义非常清楚。总之，在绩效管理计划阶段要充分明确以下流程：企业核心价值观--绩效定义-绩效管理模型-绩效方案-绩效管理追踪与辅导-绩效目标和绩效衡量-绩效考核结果的运用。第二，绩效管理要充分的"绩效追踪与辅导"：把绩效管理计划制定完成，完全清晰地了解公司对自己的绩效期望；绩效计划是对个体

绩效期望进行确认和讨论，并获得他/她的积极参与以达到企业及目标的过程；所以，我们要对绩效目标进行追踪和衡量；通过持续的、不断的绩效沟通和绩效面谈来确保绩效的可达成性和可执行性；那么在绩效追踪与辅导过程中要认清以下几点：

- 1、明确所在岗位的能力要求，引导个人能力的发展。
- 2、绩效考核中的角色。
 - 1 公司战略规划层和高级管理层：根据公司发展战略，制定公司范围的年度、季度绩效目标，把目标通过绩效指标下放，并进行逐级分解。
 - 2 公司各业务单位：根据绩效指标的分解，进行本单位年度或季度或月度绩效考核，并进行有效的岗位绩效指标分解和考核。
 - 3 公司人力资源部：首先明确本部门绩效定位和考核，同时跟踪公司绩效管理的全过程，提供必要的追踪和辅助支持，并对绩效考核结果进行管理和分布；以及提出综合改善和应用方案。
- 3、绩效管理中考核与被考核的角色：
 - 1 被评估人：公司的所有员工包含管理者。
 - 2 评估人：公司的管理者，即承担管理职责的各级人员。
 - 3 互评人：公司的同仁或外部有相关接触的客户人员。
 - 4 评估监督人：公司的人力资源部门和管理者的间接主管或被评估人的间接上级。
- 4、要做到绩效追踪与衡量的客观性和可衡量性。所以，在绩效管理追踪与辅导过程中把考核指标的分解及完成的里程碑，在考核期内的持续沟通；并把考核指标的公正合理性及考核过程进行跟踪和指导。

第三，绩效管理要客观的"绩效考核与分等"：绩效管理是一个系统的工作，它涉及到诸多的管理观念、方法和技巧，需要公司各层管理者认真研究，认真实践。为了使绩效管理得到更好地实施，企业管理层必须花时间做好绩效考核与分等工作，这样被评估者才能认真

对待，他认为这是公司级的大事，不是为了绩效而绩效的游戏。既然我们要做绩效考核与评估，就要为公司目标和人才制定发展规划；哪些被列为"高级人才"，哪些是"核心人才"，哪些是"复合型管理人才"，哪些是"潜在人才"，哪些是"目标人才"。所以做为公司的管理者和评估层要认清并做好以下几点：

- 清晰的制定绩效目标，确认目标的可执行性，并将制定的目标进行有效的指标分解和下放。
- 明确地提供过程的定义和基于行为的绩效反馈。
- 尽量客观的为被评估者指出优/缺点及有待改进之处并给予引导和辅导。
- 鼓励管理职和专业职的同步发展以及个人职业发展规划。
- 为绩效目标提出有效的改善建议和可执行工作计划。
- 与被评估人进行绩效面谈，即面对面的绩效沟通，并能够通过有效的沟通技巧让被评估人感受到是在辅导他，而不是谴责。
- 给被评估人书写评估报告和发展规划和总结。

第四，绩效管理要为员工提供"绩效面谈和绩效申诉"：企业做绩效管理要为员工提供持续"绩效面谈"的途径和为员工提供"绩效申诉"的管道；绩效面谈是追踪和辅导员工绩效达成结果的有效手段；通过持续和客观的绩效面谈，可以把员工充分融合到企业文化的氛围下；让员工成为企业绩效的倡导者；"面谈"和"申诉"都是沟通的表现，可以看到沟通的重要性；习惯把沟通绩效管理中的"灵魂"；所以，看到绩效管理的重点要素：一是绩效导向，二是无缝沟通。所以，绩效管理要为员工提供"绩效面谈和绩效申诉"；目的是为了给员工一个客观，公平，公正的开放平台。

第五，绩效管理要执行"绩效应用"：绩效结果的运用是被评估者最为关注的事件；在整个绩效管理的过程中，不能只看到考核，没有提及运用，这样员工会感受到绩效只是给老

板的绩效，而不是全员的绩效；所以，在做绩效管理规划的时候，就要清楚定义明确适合本企业的绩效运用方式。在绩效运用中，有以下几个方面：1 晋升 2 末尾淘汰 3 绩效奖金 4 岗位论调 5 培训发展 6 岗位、能力津贴 7 进入企业人才库……在一个企业中，我们要清楚如何向组织要效益，如何向员工要产能；绩效管理是企业走向效益化和产能化的有效工具，但盲目的绩效、绩效、再绩效只能给企业造成更大的负担和团队的不和谐；所以，每个企业选择一套适合自己并能长足发展的绩效管理过程体系是至关重要的；我们要举起“绩效管理的大旗”，但要明确绩效管理的“过程”在何方。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