

绩效管理中存在的几个误区

目前,越来越多的企业开始实施绩效管理,或请咨询公司,或自己动手,基本上都有了绩效管理的概念,但似乎许多的企业都遇到了一个同样的问题,就是绩效管理的方案迟迟推行不下去,结果企业花费了大量的时间和精力,却做了一堆的无用功,员工害怕,经理反感,人力资源管理部门伤透了脑筋。

这种现状与我国目前的企业管理现状有关,如企业管理不完善,管理水平滞后,管理者的观念没有转变,企业员工的素质水平层次不齐等,但我认为主要是企业管理者尤其是企业的高层领导在认识上存在误区,导致了绩效管理的方向性错误。

目前企业绩效管理存在以下误区:

一、将绩效评价等同于绩效管理

这是比较普遍的一种误解,企业的管理者没有真正理解绩效管理系统的真实含义,没有将之视为系统,而是简单地认为就是绩效评价,认为做了绩效评价就是绩效管理。

这是非常严重的错误认识,绩效管理的概念告诉我们,它是经理和员工持续的双向沟通的一个过程,在这个过程中,经理和员工就绩效目标达成协议,并以此为导向,进行持续的双向沟通,帮助员工不断提高工作绩效,完成工作目标。

如果简单地认为绩效评价就是绩效管理,就忽略了绩效沟通,缺乏沟通和共识的绩效管理肯定会在经理和员工之间设置一些障碍,阻碍绩效管理的良性循环,造成员工和经理之间认识的分歧,员工反对,经理逃避就再所难免了。

其实,绩效评价计划只是绩效管理的一个环节,只是对绩效管理的前期工作

的总结和评价，远非绩效管理的全部，如果只把员工钉在绩效评价上面，必然要偏离实施绩效管理的初衷，依然解决不了职责不清，绩效低下，管理混乱的局面，甚至有越做越糟的可能。

只注重绩效评价的管理者认为绩效评价的形式特别重要，总想设计出即省力又有效的绩效评价表格，希望能够找到万能的评价表，以实现绩效管理。所以，他们在寻找绩效评价工作和方法上花费了大量的时间和精力，却终不得其法，始终找不到能够解决一切问题，适合所有员工的评价形式。遗憾的是，他们始终走不出这种误区，钻牛角尖，所以绩效管理没有真正得到实施，实际上从源头上就产生了解错误的认识。

我想这也与我们有些管理者的观念有关，观念上始终转变不过来，或者说始终没有真正地花时间去研究绩效管理的原理，而想当然地认为绩效管理就是我们以前的工作考评，认为只要方法改进就好了。这种观念不转变，企业实施绩效管理只能停留在书面和口头，不可能有任何的改变。

二、角色分配上的错误

企业普遍的一个认识是人力资源管理是人力资源部的事情，绩效管理是人力资源管理的一部分，当然由人力资源部来做，我们的一些总经理只做一些关于实施绩效管理的指示，剩下的工作全部叫给人力资源部，做的不好只知拿人力资源部试问，这也是我们的绩效管理得不到有效实施的一个非常重要的原因。

没错，人力资源部对绩效管理的有效实施负有责任，但绝不是完全的责任，人力资源部在绩效管理实施中主要扮演流程/程序的制定者、工作表格的提供者和咨询顾问的角色，至于拍板推行则与人力资源部无关，人力资源部也做不了这样的工作，根本推行不下去。

推行的责任在企业的高层，尤其要取得最高层的支持和鼓励，离开了高层的

努力，人力资源部的一切工作都是白费。高层的努力不是开始的动员那么简单，而是要贯穿整个始终，直到绩效管理的完全实施最高管理层都不能撒手，因为还有绩效管理系统的完善更新进步，这里的每一步都离不开最高管理者的关心支持。

所以那些认为绩效管理就是人力资源部事情的管理者们应该马上转变观念，亲力亲为，积极当人力资源部的啦啦队长、鼓舞者、支持者，帮助人力资源部将这项重要的工作推行下去。

三、过于追求完美

追求完美是我们许多管理的一个共同特点，凡事总是想找到一个完美的解决方案，希望它能够解决一切问题。所以管理者在绩效管理的形式上表现出了极大的关注，绩效管理方案改了又改，绩效表格设计了一个又一个，却总是找不着感觉，总是没有满意的，使得人力资源部疲于应付，费力费神。

这种认识造成了人力资源部大量的工作浪费，无形中浪费了许多的人力资本，更打击了人力资源部的积极性，影响了他们的工作热情和创造性，努力地工作却没有成果，得不到认可，这是谁也愿看到的。

其实，做好了绩效计划和持续的沟通，其他的形式的东西都是次要的，绩效管理绝对不是简单解决考核一个问题，更多地转变管理者的管理方式和员工的工作方式，提醒大家关注绩效，经理和员工共同就绩效进行努力并取得成果，这就够了，我想，只要注意了这一点，其他的任何形式都不是问题。

所以抛弃你的完美的幻想吧，没有完美的绩效管理，员工和经理能够共同觉醒共同关心绩效，并能制定绩效计划持续进行双向沟通就够了，过分地注重形式，除了形式主义，其他你什么都得不到。

四、认为绩效管理是经理对员工做某事

这种认识也是与观念有关，没有跳出以前绩效考核的误区，继续地认为只要管理者知道绩效管理就可以了，员工知不知道无所谓，更为严重的是除了人力资源部和总经理之外，没有人知道绩效管理是怎么回事，这也是绩效管理得不到推行的一个重要原因。

无论什么东西，理解了才会，完全不理解的东西，硬丢给经理和员工，结果肯定是没人会用，没人愿意用。

直线经理不明白，他们就没法认真执行，更谈不上融会贯通，员工不明白，本身就对考核持有恐惧心理，一种新的管理手段实施，员工更加会敬而远之。

所以，必要的培训不可忽缺，要让员工明白绩效管理对他们的好处他们才乐意接受，才会配合经理做好绩效工作，做好绩效计划和绩效沟通。让经理明白对自己的好处，经理们才愿意接受、参与和推动。因此，在正式实施绩效管理之前，必须就绩效管理的目的意义作用和方法等问题对经理和员工进行认真培训，这个工作万万不可省略。

以上总结的是绩效管理推行的一些认识上的误区，可能还有很多，但我想只要解决了这几个问题，基本上就可以解决绩效管理的推行问题了。