

企业做好绩效管理的四种方法

一个企业的整体营运绩效固然与这个企业的战略规划、目标设定密不可分。在企业方向正确的前提下，企业绩效的关键还是在于企业每个员工的工作绩效如何。因此，通过对企业员工工作绩效的考核评价，并对员工一定时期的工作绩效进行及时反馈，能充分激发企业每位员工的工作热情和创新精神，促使员工的能力提升和潜能开发，从而组建起一支高效率的工作团队，以充分保证企业整体绩效的实现。所以，企业员工的绩效管理工作受到越来越多企业重视，然而企业在实施绩效管理的过程中，由于企业某些先天的缺陷，由于企业对绩效管理的理解，由于操作者的经验和专业性问题，使绩效管理的实际作用不明显，甚至于很多企业管理者对此讳莫如深。笔者根据自己多年从事 HR 实践工作和为企业提供 HR 管理咨询和培训的经历就企业的绩效管理工作谈谈自己的一些看法，供企业和管理者参考。

一、企业绩效考核失败的四大原因

1. 绩效管理的组织

首先，组织要求所有的绩效考核结果都要书面记录，但是在绩效考核过程中，难免有情绪上的主观臆断，一旦形诸笔墨，便成为长久记录，影响员工至为深远。为此管理者往往采取回避态度，不敢轻易触及。

其次，组织常将员工的绩效考核结果作多方面用途，通常一项考核事件的曝光频率愈高，管理者所承受的压力也愈大，困扰也愈多。管理者基于这些顾虑，不愿真正实施考核。

2. 绩效管理实施者

中国人向来以不得罪人为处世之本，中庸哲学的文化积淀深厚，大多数管理者不愿扮“黑脸”做反面评价。因此只要有“头痛人物”，便设法延缓绩效评估工作，幻想问题会自行消失。对员工而言，这无疑是一种误导。

有些主管还顾虑另一问题：对于绩效考核结果差的员工会造成负面效果，打击员工的工作信心和团队士气。在管理人员如此不情愿的心态下，所做的绩效考核也必定含糊不清，无法对员工形成正面、有效的引导作用。

3. 员工方面

主管或组织者的偏见或无意造成的小差错，都足以给企业绩效考核带来不小的失误，也会让接受绩效考核的员工成为牺牲品。大多数的员工认为企业的绩效考核过程不够周密，自己最好的一面往往难有机会呈现给管理者。他们常认为所谓的“普通”、“差强人意”、“合乎标准”等评语，只不过是管理者令人泄气的应付罢了。

4. 绩效考核本身存在的问题

很多企业的绩效考核标准的设定与评价方式不明确、考核实施的流程不当、考核的信度与效度不明显、绩效考核结果没有和员工的绩效改进相结合、企业其他管理系统缺乏对绩效考核系统的支持等问题都是造成企业绩效考核失败的原因。企业自以为找到了一个有效的管理“武器”，然而由于在操作过程中走了样，造成绩效考核走过场，流于形式，先进成了“轮流坐庄”，落后“轮流背脏”，以至于最后管理者不想考，员工不愿被考，人力资源管理人员也没兴趣组织考。

二、企业避免绩效管理失败的四种方法

从以上问题可以看出，企业实施绩效管理不是一蹴而就的事情，必须要建立一套有效的绩效管理体系。因此，坚持全面的、系统的与辩证的观念，切实把绩效管理落到实处，应成为企业开展绩效管理工作的基点。

1. 让正确的绩效管理理念深入企业全体员工，消除和澄清对绩效管理的错误及模糊认识

绩效管理不是管理者对员工挥舞的“大棒”，也不应成为无原则“和稀泥”。绩效考核的目的不是为了制造员工间的差距，而是实事求是地发现员工工作的长处和短处以便让员工及时改进、提高。绩效考核要以尊重员工的价值创造为主旨，绩效管理虽是按企业行政职能结构形成的一种纵向延伸的管理体系，但也应是一种员工和管理者双向的交互过程，这一过程包含了考核者与被考核者的深层次沟通。通过沟通；考核者把工作要项、目标以及工作价值观传递给被考核者，双方达成共识与承诺，而且借助纵向延伸的绩效管理体系，在公司中形成价值创造的传导和放大机制。

绩效管理是手段，不是目的，如果企业绩效管理不能激发员工成长，进而促进企业发展，那么绩效管理就成了形同虚设的“形式”。企业管理者若只想运用绩效考核来控制员工，结果更可想而知。因此，尤其要提升担当绩效考核工作的管理者的现代经理人意识、素质和能力，真正使企业各层级管理者在企业的所有管理活动中发挥牵引力。

2. 进行工作分析，制订切实可行的考核标准

为了确保形成一套科学有效的考核标准，进行有效的工作分析，确认每个员工的绩效考核指标就成为确立考核标准的必须环节。企业应通过调查问卷、访谈等方式，加强与各层级管理者和

员工之间的沟通与理解，为每位员工做出工作职位说明书，让员工对自己工作的流程与职责有十分明确的了解，也使员工从心理上进入接受考核的状态。不同的岗位、不同的职责要求对应不同的工作职位说明书，绩效考核的指标也有所不同。在对绩效考核指标的把握上宜精不宜多，抓住关键绩效指标；宜明确不宜模糊，缺什么考什么；宜敏感不宜迟钝，尽量有效量化。

3. 让绩效管理体系成为企业价值创造与价值分配体系的中介

企业管理的关键是要在管理过程中形成管理回路，形成企业成长的正向反馈机制，这也是比尔·盖茨所描述的企业成长机制。绩效评价作用的有效性，或者说绩效评价要真正在企业的价值创造中发挥牵引和激励作用，必须要发挥好企业价值分配的杠杆作用，这是一个根本性的问题。价值分配不仅仅包括物质利益的分配，也包括挑战性工作岗位的分配、职位的晋升等等。从现在的物质分配来看，主要有工资、奖金、福利津贴以及远期收入。在工资方面，要使员工的个人工作能力、绩效在工资的组成结构中占有合理的位置，并成为个人工资提高的主要因素。当然，更重要的是要加强工作本身对员工的激励作用，不断创造有挑战性的工作岗位并将之赋给有创造性、进取心的高绩效员工，给他们更大的职业生涯发展空间。同时，对优秀的管理人员和研发人员给予股票或股票期权，使之成为他们的“金手铐”。这其中绩效评价要真正成为企业组织内部成员间价值分配的客观、合理依据。

4. 形成有效的人力资源管理机制

绩效管理作为企业人力资源开发与管理的一个重要方面，它的顺利进行离不开企业整体人力资源开发与管理架构的建立和机制的完善，同时绩效管理也要成为公司企业文化建设的价

值导向。企业必须以整体战略眼光来构筑整个人力资源管理体系，让绩效管理与人力资源管理的其他环节(如培训开发、管理沟通、岗位轮换、晋升等等)相互联结、相互促进。可以这么说，一个公司如果建立不了人力资源管理的良性机制，在如今的时代是难以生存下去的。

当然，由于中国市场经济刚刚起步，中国还缺乏大量的职业化的企业，还缺乏大量的有较高职业素养的员工，还缺乏一大批具有丰富企业经营管理经验的职业经理人，在企业绩效管理工作中，人力资源管理工作，在企业整体管理运作中，我们都存在这样那样的问题，都经历过这样那样的失败或者痛苦，但是只要我们在不断努力，不断改善，不断进步，我们充分相信，我们的企业就能够得到持续稳定的发展！