

全面理解企业的绩效管理

绩效管理在人力资源管理中居于核心地位，是 HR 经理整合企业人力资源管理的有效手段和方式，也是 HR 经理的工作目标。

总体来说，绩效管理涉及到了人力资源管理的各个方面，包含了大量的管理技巧，企业的人力资源管理所最终要致力的就是提高企业员工的绩效水平和企业管理员工绩效的能力。

因此，HR 经理必须认真研究绩效管理，努力推动绩效管理在企业中实施，有效利用绩效管理整合企业人力资源管理的方法、手段和水平，提升企业人力资源的核心竞争力。

一、什么是绩效管理

绩效管理是一个完整的系统，在这个系统中，组织、经理和员工全部参与进来，经理和员工通过沟通的方式，将企业的战略、经理的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来，在持续不断沟通的前提下，经理帮助员工清除工作过程中的障碍，提供必要的支持、指导和帮助，与员工一起共同完成绩效目标，从而实现组织的远景规划和战略目标。

在绩效管理这个概念中，有几个值得特别注意的地方：

1. 系统性：

绩效管理是一个完整的系统，不是一个简单的步骤。无论是在理论阐述还是管理实践当中，都会遇到这样一个误区：绩效管理=绩效考核，做绩效管理就是做绩效考核表。所以许多的企业在操作绩效管理时，往往断章取义地认为绩效管理就是绩效考核，企业做了绩效考核表，量化了考核指标，年终实施了考核，就

是做了绩效管理了。

这种误区使得许多企业在操作绩效管理时省略了极为重要的目标制定、沟通管理等过程，忽略了绩效管理中需要掌握和使用的技巧与技能，在实施绩效管理中遇到了很多的困难和障碍，企业的绩效管理的水平也处于低层次徘徊。

所以，我们必须系统地战略地看待绩效管理。

2. 目标性

目标管理的一个最大的好处就是员工明白自己努力的方向，经理明确如何更好地通过员工的目标对员工进行有效管理，提供支持帮助。同样，绩效管理也强调目标管理，目标+沟通的绩效管理模式被广泛提倡和使用。

只有绩效管理的目标明确了，经理和员工的努力才会有方向，才会更加地团结一致，共同致力于绩效目标的实现，共同提高绩效能力，更好地服务于企业的战略规划和远景目标。

3. 强调沟通

沟通在绩效管理中起着决定性的作用。制定绩效要沟通，帮助员工实现目标要沟通，年终评估要沟通，分析原因寻求进步要沟通，总之，绩效管理的过程就是员工和经理持续不断沟通的过程。离开了沟通，企业的绩效管理将流于形式。

许多管理活动失败的原因都是因为沟通出现了问题，绩效管理就是致力于管理沟通的改善，全面提高管理者的沟通意识，提高管理的沟通技巧，进而改善企业的管理水平和管理者和管理素质。

二、绩效管理的组成部分

通常，绩效管理由如下五个部分组成：

1. 绩效计划
2. 持续不断的沟通
3. 收集信息、做文档记录
4. 年终绩效评估
5. 绩效的诊断和提高

一）绩效计划

绩效计划是绩效管理的开始。在这个阶段，管理者和员工通过沟通主要完成以下任务：

1. 员工的主要工作任务是什么；
2. 如何衡量员工的工作（标准）？
3. 每项工作的时间期限？
4. 员工的权限？
5. 员工需要的支持帮助？
6. 经理如何帮助员实现目标？
7. 其他相关的问题：技能、知识、培训、职业发展等；

以上是制定绩效管理目标的过程，最终结果是形成经理和员工共同签字的文字记录，我们称之为绩效管理目标。

通常，一份有效的绩效目标必须具备以下几个条件：

1. 服务于公司的战略规划和远景目标；
2. 基于员工的职务说明书而做；
3. 目标具有一定的挑战性，具有激励作用；

4. 目标符合 SMART 原则, 即 Specific (明确的), Measurable (可衡量的), Aligned (相关的), Realistic (现实的), Timed (有截止期限的)。

二) 持续不断的沟通

沟通是一切管理所必不可少的重要手段, 我们在沟通的前面用持续不断修饰, 尤其强调绩效沟通的关键性作用。

一般, 沟通应符合以下几个原则:

1. 沟通应该真诚

一切的沟通都是以真诚为前提的, 都是为预防问题和解决问题而做。真诚的沟通才能尽可能地从员工那里获得信息, 进而帮助员工解决问题, 提供帮助, 不断提高经理的沟通技能和沟通效率。

2. 沟通应该及时

绩效管理具有前瞻性的作用, 在问题出现时或之前就通过沟通讲之消灭于无形或及时解决掉, 所以及时性是沟通的又一个重要的原则。

3. 沟通应该具体

沟通应该具有针对性, 具体事情具体对待, 不能泛泛而谈。泛泛的沟通既无效果, 也不讲效率。所以管理者必须珍惜沟通的机会, 关注于具体问题的探讨和解决。

4. 沟通应该定期

经理和员工要约定好沟通的时间和时间间隔，保持沟通的连续性。

5. 沟通应该具有建设性

沟通的结果应该是具有建设性的，给员工未来绩效的改善和提高提供建设性的建议，帮助员工提高绩效水平。

三）信息的收集、作文档记录

绩效目标最终要通过绩效评估进行衡量，因此有关员工绩效的信息资料的收集就显得特别重要。

在这个环节中，经理要注意观察员工的行为表现，并做记录，同时要注意保留与员工沟通的结果记录，必要的时候，请员工签字认可，避免在年终考评的时候出现意见分歧。

做文档的一个最大的好处是使绩效评估时不出现以外，使评估的结果有据可察，更加地公平、公正。

四）绩效评估

绩效评估一般在年底举行。员工绩效目标完成的怎么样，企业绩效管理的效果如何，通过绩效评估可以一目了然。

绩效评估也是一个总结提高的过程，总结过去的结果，分析问题的原因，制定相应的对策，便于企业绩效管理的提高和发展。

同时，绩效评估的结果也是企业薪酬分配、职务晋升、培训发展等管理活动的重要依据。

五) 绩效的诊断和提高

没有完美的绩效管理体系，任何的绩效管理都需要不断改善和提高。因此，在绩效评估结束后，全面审视企业绩效管理的政策、方法、手段及其他的细节进行诊断，不断改进和提高企业的绩效管理水平。

三、绩效管理中存在的误区

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，做的不好就是人力资源部的责任，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高层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。

四、绩效管理在企业中的实践

理论的理解固然重要，但绩效管理的实践才是企业管理者必须做的事情，所以，下面结合绩效管理的理论谈谈绩效管理的实施流程。

通常，绩效管理的实践流程主要包括以下几个方面：

一）取得高层管理者的支持

绩效管理是企业管理的一个重要改革措施，仅凭 HR 部门不足以推动整个企业的绩效管理的实施。因此，取得高层管理者的认同和支持显得特别重要。

首先与高层管理者探讨绩效管理的理论、方法、意义和作用，说服高层管理者。然后在高层管理者的主持下，与之一起实践推动。每一个环节都要向高层管理者汇报，并通过高层管理者的意志将之传达下去，使绩效管理的每个环节都落到实处，收到效果。

二) 制定完善的实施计划

在取得高层管理者的认同和支持之后, HR 部门认真制定企业的绩效管理实施方案, 包括绩效管理的政策方针, 实施流程, 角色分配, 管理责任等。

三) 广泛的宣传

任何一种新的管理手段的实施都离不开广泛的宣传贯彻, 可以通过公司的内刊、宣传栏、局域网等媒介手段对绩效管理的理论、方法、意义和作用等进行宣传, 制造声势。培养经理、员工对绩效管理的感性认识, 树立企业的绩效观。这为以后的绩效管理的实践打下坚实的群众基础, 实施起来的阻力会小一些。

四) 培训直线经理

好的管理手段要由高素质的管理者来组织实施, 因此对管理者的培训必不可少。要让管理者深刻掌握绩效管理的理念, 改变旧有的管理观念, 掌握绩效管理的流程、方法和技巧, 使得每个管理者都喜欢绩效管理, 都掌握绩效管理, 都会运用绩效管理, 都愿意使用绩效管理的手段管理自己的部门和下属。

五) 做职务分析

在以上工作的基础上, 开始推行企业的绩效管理。在此之前的一个必不可少的工作就是职务分析, 制定职务说明书。许多的企业里, 这项工作是一个空白, 至多只有一个泛泛的岗位描述。

因为绩效管理的许多信息和数据都是从员工的职务说明书得来的, 所以, 实施绩效管理必须首先制定职务说明书, 必须针对每个员工的工作进行认真细致的分析。

这项工作需要花费大量的时间，为了更好地推行绩效管理，企业宁可多花一些时间做好做细。

六）出台企业绩效政策

绩效管理的推行必须由政策保证，因此，在上述工作的基础上，出台必要的政策措施非常必要。

在政策里，可以规定高层管理者、HR 经理、直线经理和员工各自的绩效责任，规定绩效管理的方法和流程，规定绩效评估的方法，规定绩效管理结果的运用等，企业可以依据自己的实际情况具体对待。

综上，上述简单阐述了绩效管理的理论、方法、手段和实践，比较肤浅，希望能给企业的管理者一点借鉴。