

## 绩效管理常见误区

近日接到了一个很久没有联系过的同学电话，从电话中得知他目前在一家国有通信工程施工公司担任人力资源部经理，在一阵简单的寒暄后，便进入了我们谈话的主题，原来在他担任人力资源部经理以来，公司一直想在绩效管理方面狠下功夫，从而提升公司的整体业绩，但在实施绩效管理的过程中，经常出现以下一些现象的困扰：

1、年初的绩效考核工作计划做得很好，可是在实施过程中却“雷声大，雨点小”，各部门的考核者乐于充当好好先生，应付了事，大大有悖于绩效考核的初衷；

2、在考核过程中，公司员工缺少参与的积极性，抵触情绪很强，不少员工甚至质疑：是否绩效考核就是通过反复地填表、交表来挑员工的毛病；

3、考核的过程繁琐，耽误正常的工作时间，推行过程中往往又因为得不到高层的足够支持而阻力重重；

4、另外，考核过程和结果的公正性难以保证，大多数员工对于考核的结果都心怀不满，怨声四起，同事的关系也往往因考核而变得紧张，不利于公司的日常工作开展。请问我们公司的绩效管理存在着那些问题？

在与其详细沟通了公司的发展背景和现行的人力资源考评体系之后，笔者认为这些问题之所以存在，抛开公司经营体制处于转型磨合期等其它的原因之外，更直接的原因在于该企业在绩效管理问题上走进了误区。而这些误区普遍存在于我们目前国内企业的实际绩效管理过程中，接下来笔者将针对这些误区进行逐一剖析。

### 误区一：把绩效考核等同于绩效管理

从笔者多年的咨询经历来看，在企业内，特别是国有企业，谈考核的多于谈管理的，谈结果的多于谈过程的。谈绩效言必称考核，谈考核言必称量化，似乎除了考核与指标的量化，绩效管理再无任何的东西可言，似乎做了指标的量化就做了考核，做了考核就是做了绩效管理。但实际上，仔细研究绩效管理的理论，我们可以发现，我们对绩效管理的认识是多么的错误，绩效管理与绩效考核实在是两个差别很大的概念，两者既不能混淆，更不能等同。

首先，让我们看看两者的概念：

绩效管理是员工和经理就绩效问题所进行的双向沟通的一个过程。在这个过程中，经理与员工在沟通的基础上，帮助员工定立绩效发展目标，然后通过过程的沟通，对员工的绩效能力进行辅导，帮助员工不断实现绩效目标，在此基础上，作为一段时间绩效的总结，经理通过科学的手段和工具对员工的绩效进行考核，确立员工的绩效等级，找出员工绩效的不足，进而制定相应的改进计划，帮助员工改进绩效提高中的缺陷和不足，使员工朝更高的绩效目标迈进

绩效考核是对员工一段时间的工作、绩效目标等进行考核，是前段时间的工作总结，同时考核结果为相关人事决策（晋升、解雇、加薪、奖金）等提供依据。

其次，我们看看两者之间的区别何在：

绩效管理是一个完整的系统，绩效考核只是这个系统中的一部分；

绩效管理是一个过程，注重过程的管理，而绩效考核是一个阶段性的总结；

绩效管理具有前瞻性，能帮助企业和经理前瞻性地看待问题，有效规划企业和员工的未来发展，而绩效考核则是回顾过去的一个阶段的成果，不具备前瞻性；

绩效管理有着完善的计划、监督和控制的手段和方法，而绩效考核只是考核一个手段；

绩效管理注重能力的培养，而绩效考核则只注重成绩的大小；

绩效管理能建立经理与员工之间的绩效合作伙伴的关系，而绩效考核则使经理与员工站到了对立的两面，距离越来越远，制造紧张的气氛和关系；

最后，让我们看看两者之间的联系所在：

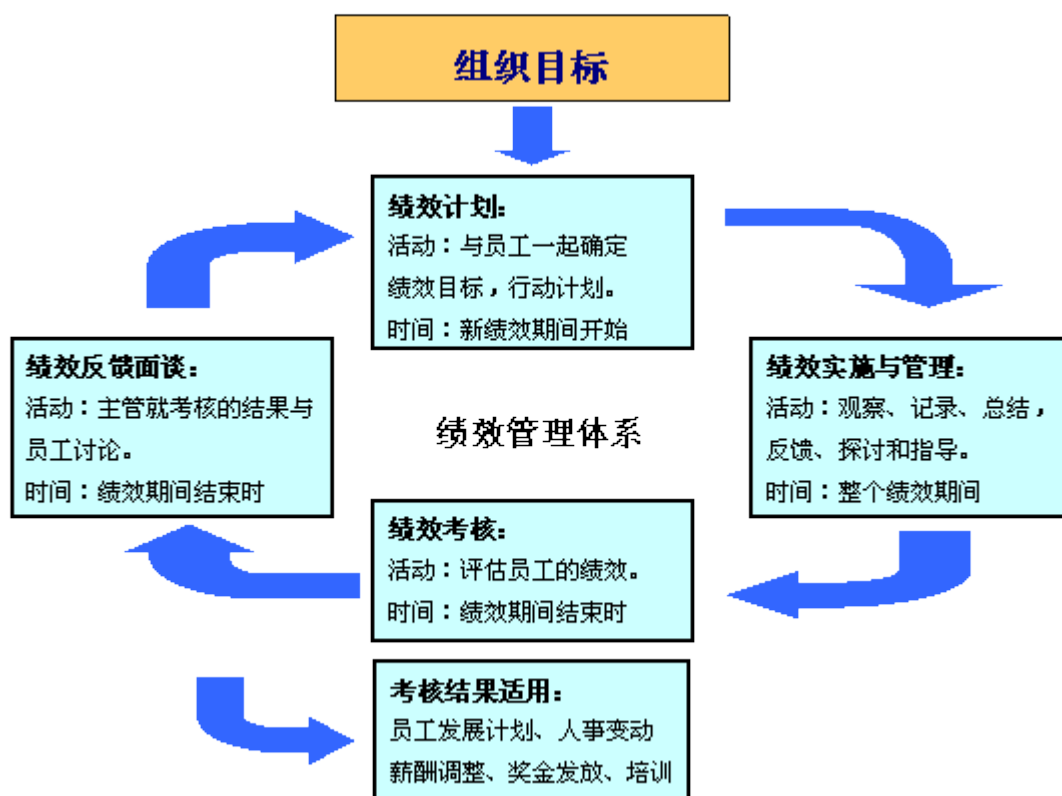
二者的联系是绩效考核是绩效管理的一个不可或缺的组成部分，通过绩效考核可以为企业的绩效管理的改善提供资料，帮助企业不断提高绩效管理的水平和有效性，使绩效管理真正帮助管理者改善管理水平，帮助员工提高绩效能力，帮助企业获得理想的绩效水平。

综上所述，绩效管理是对员工的行为和产出的管理，它在现有的人力资源理论的框架下，在强化人本思想和可操作性基础上，以企业的战略发展目标为依据，通过定期的绩效考核，对员工的行为与产出做客观、公正、综合的评价。而绩效考核只是绩效管理的一个环节，是对绩效管理前期工作的总结和评价，远非绩效管理的全部，单单盯住绩效考核，而不顾及绩效管理无异于“一叶障目，不见泰山”。僵化地把员工钉在绩效考核上面，仅仅用几张表给员工的个人贡献盖棺定

论，难免有失偏颇，也偏离了实施绩效管理的初衷，依然改变不了效率低下、管理混乱的局面。科学的绩效管理都是把“以人为本”的企业理念作为推行绩效考核的前提，结合公司总体发展目标和员工的个人发展意愿确定考核的内容和目标，根据企业的总体情况，在与员工双向互动沟通的过程中推行绩效考评计划；客观看待考评结果，淡化绩效考核的加薪晋级导向，更多地把它当作激励员工的手段和引导员工自我发展的依据。

## 误区二：重考核，轻沟通

绩效管理是一个员工与管理者双向沟通的动态过程。一个完整的绩效管理体系包含设定绩效目标、记录员工的期间绩效表现并为员工绩效目标的完成适时提供合理的资源支持与业务指导、期终绩效考评与反馈沟通、绩效考核结果的合理运用等内容。简单表述为：绩效计划、绩效实施与管理、绩效考核、绩效反馈面谈四个部分（如下图所示）。



这四个部分是一个整体，不能人为地把它们割裂开来。

在整个绩效管理过程中，沟通是贯穿始终的。而沟通在绩效管理四个环节中的具体表现如下：

绩效目标与计划制订时，主管需要与员工关于目标设定进行沟通并达成共识，最终使得目标成为主管与员工之间的绩效纽带，同时承担着主管对员工的绩效期望与员工对主管的绩效承诺。

在绩效管理与实施的过程中，沟通就显得更为重要，它直接影响到本次绩效是否能得以顺利完成，其具体表现形式就是主管在员工完成绩效的过程中，随时与员工保持动态的沟通，及时发现员工所需的资源支持与业务辅导，并及时提供；而员工在这个阶段也需要就绩效完成的情况以及所需的资源与业务支持向主管及时反馈，以获取必要的支持。

在绩效评估环节，沟通的作用具体表现在主管与员工之间就员工的本期业绩完成情况达成共识；

沟通在绩效反馈时也非常重要，主要体现在：主管与员工双方对本期绩效完成情况的理解与看法需要达成一致，更重要的是如何改进不足、形成提升绩效的计划，并就下一个绩效期间的目标达成初步共识。

总而言之，考核者与被考核者持续不断的双向沟通是一个企业绩效考核得以顺利进行的保障，也是企业科学绩效管理的灵魂所在。无论设计多完美的考核制度都无法顺利推行于缺少沟通的团队，更何况，在企业管理实践中本来就没有“放之四海而皆准”的绩效管理制度。适当的沟通能够及时排除管理过程中的障碍，最大限度地提高企业整体绩效；同时也能提高被考核者的参与积极性，减少考核过程中的阻力，保证考核客观、公正进行。在执行过程中随时保持沟通和反馈，让被考核者了解考核的目标、执行状况、考核结果等，被考核者也乐于提供资源支持，这样不仅可以激发员工的信心和斗志，也使各被考核者的个人绩效与部门绩效相一致、企业内各个部门长短期目标协调平衡发展。如此一来，绩效考核过程就变成了一个增强共识、凝聚人心、促进沟通和能力提高的多赢过程。

### 误区三：实施主体角色错位

企业内多数人甚至包括一些高层管理者都认为绩效管理是人力资源部的事情，由人力资源部来做是天经地义的。高层管理者只对绩效管理作原则性的指示，剩下的工作全交给人力资源部门，做得好与不好都是人力资源部门的事情了。这实际是对绩效管理中角色分配上的认识误区。诚然，人力资源部门对于绩效管理的实施负有无可替代的责任，但不是所有的事情都由人力资源部门来做。让我们来看看在绩效管理过程中，各级员工他们究竟应该扮演什么样的角色呢？

总经理：赞助，支持，推动绩效管理向深入开展。在这里提醒大家的是，绩效管理是企业的“一把手工程”，没有总经理的支持，绩效管理是不可能获得成功的；

人力资源部经理：设计绩效管理实施方案，提供有关绩效管理的咨询，组织绩效管理的实施。人力资源部作为企业中的绩效管理专家，在企业实施绩效管理的过程中更多的是扮演了一种顾问或咨询师的角色，是教练而非球员；

直线部门经理：执行绩效管理方案，并对员工的绩效提高进行指导，同时对员工的绩效水平进行反馈。那些认为绩效管理是人力资源部的事情的直线经理们需要注意了，其实绩效管理更大的责任是承载在你们的身上，你们是执行绩效管理方案的主体，是员工最直接、最亲密的绩效伙伴，因为如果下属员工的绩效未能完成，你们的绩效也是不可能完全实现的。所以，从现在开始你们应该立即转变思想观念，力争和你们的员工做最亲密的绩效伙伴。

员工：绩效管理的主人，拥有绩效并产生绩效。应该说，企业内所有员工的参与程度也对绩效管理的成败起着至关重要的作用。没有员工的全身心地参与，绩效考核很有可能蜕变成一场“警察与小偷的博弈”，科学的绩效管理更是无从谈起。

因此，让公司各级员工理解与认同自身在绩效管理中所扮演的角色，是我们实施绩效管理的最起码的基础，离开他们支持与参与的绩效管理只见其“形”，不见其“实”。

#### **误区四：绩效考核只是一种奖惩手段**

在很多人心中都有意无意地把绩效考核与奖惩划上等号，认为绩效考核就是淘汰、惩罚不合格的员工，升迁、奖励优秀的员工。这样想也不无道理，毕竟对员工进行优、良、中、差的评定结果应该有物质形式上的体现，但绩效考核体系不应该单纯为了奖惩员工而设立和存在，它应当成为提升企业整体绩效和员工个人绩效的推进器。武断地把绩效考核等同于一种奖惩手段也是陷入了绩效管理认识上一个比较常见的误区。在实践中，绩效考核应该从强调人与人之间的比较转向每个人的个人自我发展诊断，变考核者与被考核者的对立关系为互助伙伴关系，考核的目的应该更多地定位为企业与员工多方受益、共同发展。对于企业而言，绩效管理是企业文化的一部分，公正科学的绩效考核可以优化自身的组织结构，提升整体业绩，对于员工来说，绩效管理营造出了一种积极向上的工作环境，通过绩效考核，使员工正确地认识自己的优缺点，及时对自身的发展方向进行修正，从而获得更多的发展机会和更大的发展业绩。



## 误区五：只要考核体系合理，考核结果就公正

公司大多数的考核者认为只要绩效管理中的考核体系设计合理，执行过程不徇私舞弊，就能保证绩效考核的合理、公正，其实这是对绩效考核制度的一种过度迷信，也是绩效管理过程中的一个认识误区。

在大多数企业的绩效考核实践中，绩效考核的过程与结果都或多或少带有考核者的主观色彩。在绩效评定中，考核者是评定结果可靠性的重要决定因素，而考核者自身并不能自始至终都以一种完全客观、公正的态度对待每一个被考核者，他们的评定行为往往受到若干主观心理因素的干扰。比较常见的心理干扰因素有晕轮效应、感情误差、近因效应、趋中效应、对比效应、偏见误差以及主观确定评价因素权重的误差等等，这些心理干扰因素都使考核的结果难免失之偏颇。针对这些情况，公司人力资源部门应该对绩效考核的标准和准则进行定期的跟踪修正，在考核体系当中尽可能采取一些相对客观或者可以量化的指标。同时也要及时地向公司各级主管传授绩效考核技能，加强与被考核者的沟通，以减少考核误差带来的负面效应。