

# 绩效管理，别让考核绊住了脚

综观绩效管理的理论与实践，可以看出，谈考核的多于谈管理的，谈结果的多于谈过程的，能从系统的观点看待绩效管理的人更是不多见。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，绩效管理再无其他的东西可言，似乎做了指标的量化，做了考核就是做了绩效管理。

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。

## 一、概念

1. 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，帮助员工订立绩效发展目标，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。

总结一句话，绩效管理是经理和员工的对话的过程，目的是为了帮助员工提高绩效能力，使员工的努力与公司的远景规划和目标任务一致，使员工和企业实现同步发展。

2. 绩效考核：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。

## 二：区别

1. 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；
2. 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；
3. 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；
4. 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；
5. 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；
6. 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；

### 三、联系

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。

### 四、考核绊住了管理者的脚

在企业的绩效管理的实践中，许多的管理者只是认识到了绩效考核的作用，认为通过绩效考核可以将员工的绩效水平区分开，可以依据绩效考核结果进行职务变动的决策，可以决定涨薪的差别，可以决定培训的实施等，认为做到这些就是做好了绩效管理。

所以，在企业具体操作绩效管理时，断章取义地将绩效考核定义成绩效管理，一门心思地设计绩效考核表格，设计考核指标，研究指标量化的可能性，让数字说话。你不能不说，企业的管理者在如何实施绩效考核，着实是下了一番工夫的，

为了能够获得考核的真经与秘籍，他们甚至不惜重金聘请咨询公司做绩效设计方案，做关键绩效考核指标（KPI）。

但是做来做去，却总也逃不出考核的陷阱，总也发现不了十全十美的考核方法，指标的量化总是不能尽如人意，考核的表面文章，形式主义依旧十分明显，考核造成的经理厌烦、员工害怕的局面仍然没有得到有效的改善，该存在的问题的依然存在，该解决的问题没有解决。

这样做绩效的路子，使得管理者就像被考核绊住了脚，无法前进和提升。

## 五、绩效管理，别让考核绊住了脚

考核固然重要，考核指标的量化也很关键，但一定明确，他们不是绩效管理的全部，也不能根本解决管理中存在的问题。要使考核成为顺利的必然，成为受人喜欢的东西，过程的管理一定不能省略，系统的建立、过程的努力才是解决绩效考核难题的关键。

不让考核绊住脚，首先解决绩效观念的问题，树立管理出绩效，而非考核出绩效的观念。绩效一定是管理出来，而非考核出来的。

建立 P-D-C-A 的绩效管理循环系统。所谓 P-D-C-A 循环即是计划、实施、检查、调整。落实到绩效管理上就是设定绩效目标、持续不断的过程沟通、做文档记录、绩效考核、绩效管理的诊断与提高的五步一循环。

通过这样五步一循环的操作，真正建立起企业的绩效管理体系，将绩效的关注点落脚在管理提高上，融入到管理活动的过程中，在企业管理者中树立绩效管理不是额外的工作，而是工作方法和方式改变的观念。使管理者明白通过实施绩效管理是为了建立管理者与员工的绩效合作伙伴的关系，而不是为了制造对立，通过完善的绩效管理体系的操作，一定能很大的程度上消除管理者与员工

之间的对，营造一个共同创造绩效的良性循环的管理环境。

确立绩效管理的远期目标，着眼于未来求发展。战略性地看待绩效管理，绩效管理在短期内可能受不到什么明显的效果，甚至可能出现一些不良的反映，受到一些外来的阻力。但是企业的管理层一定不能浅尝辄止，盲目下结论，盲目判断。给绩效管理三年的观察期，以足够的耐心和爱心去培育它的成长，也许到了三年的时候，你想放都放不下了。

结束语：谈绩效一定要从管理的角度出发，系统地看待它，千万别让考核绊住了脚。