

绩效管理的几个关键点

随着企业管理的逐步完善、管理者观念的逐步更新以及管理者素质的逐步提高,人力资源作为一种特殊资源越来越受到重视,人力资源管理相应地得到重视,其地位也逐渐从从属的服务性工作转到人才的战略管理。

作为人力资源管理核心的绩效管理也吸引着越来越多的眼球,人力资源管理的重心开始向员工的绩效管理转移,因为无论员工知识多么丰富、技能多么高超、工作态度多么端正,没有绩效,绩效水平低下都是没有说服力的,企业也不能因此获得更多的经济效益,产生更多的利润。

企业管理者越来越认识到绩效管理的重要性,越来越想方设法提高员工的绩效,进而提高自己的管理绩效和企业的战略绩效。这就是绩效管理作用日显重要的原因所在。

尽管管理者们越来越重视绩效管理,不断围绕绩效管理制定工作计划,管理下属,事实却事与愿违,实施绩效管理反而给管理者们带来了更多的烦恼,工作任务加重,管理越来越找不到方向,似乎还不如以前的管理方法省心省力,每到年终都忙得一团糟,绩效考核的结果还是平均主义,你好我好大家好,与其这样,还不如不推行绩效管理算了,忙得大家怨声载道,有什么好?许多的管理者发出了这样的慨叹!

绩效管理真的是越管越乱吗? 真的是实施不如不实施吗?

这其实是一个误区,因为很多的绩效管理根本就不是绩效管理,而是以前绩效考核或者是工作考核的一个简单变形,只是形式上的改变或者仅仅是名称上的改变,根本没有触及到管理的深层次,依然单向考核,依然暗箱操作,当然增加了工作量,当然收不到好的效果。

所以我们在实施绩效管理之前必须搞清楚几个关键性的问题，如果只是一知半解，或者不求甚解，只能给我们的管理者造成更多的麻烦，不求甚解的人力资源管理是不负责任的，也是不适合时代要求的，我们的人力资源部不能仅仅满足于牌子从人事部换成了人力资源部，我们的企业管理曾层不能仅仅满足于会上鼓吹一些新观念，观念是用来指导行动的不是用来炫耀身份的。

因此，我们在实施绩效管理之前，必须加强学习，加大宣传，加强培训，使我们所有与绩效管理有关的人都懂绩效管理，都谈绩效管理，都知道如何提高自己的绩效，将管理的责任交给员工自己，这样我们才能真正用好绩效管理这个对我们益处多多的管理工具。

那么，实施绩效管理应该注意那几个方面呢？

1. 首先应该知道实施绩效管理的基础是什么？万丈高楼平地起，没有根基高楼华而不实，没有根基的绩效管理同样华而不实。

所谓基础，应该绩效管理的立脚点，绩效管理凭借什么来管理，是不是还是管理者说了算，胡萝卜加大棒？不是，一个科学的管理方法和管理工具必须科学的依据，必须有真实可靠的数据支持，那么绩效管理的数据从哪里得来？

从职务分析获得。所谓职务分析即是对公司每个岗位进行科学认真的调查分析，获得科学可靠尽可能量化的数据，在此基础上形成职务说明书。最终的职务说明书就是绩效管理的立脚点和根基，离开了职务说明书，一些的绩效管理都只能是空谈，乏味没有说服力。

很多的企业在这一点上认识不清，认为绩效管理就是制定考核制度、考核表格和考核时间，年终集中时间发表填表就算考核完成，一年的考核就是绩效管理。

这样的考核不暗箱操作都不行，因为你说服不了，为什么得这些分，打分的

依据是什么？管理者提供不出来，最终只好妥协，妥协的结果就是大家都平均，大家都差不多，换个大家和气。这样的考核不是形式是什么？而且是认认真真走形式！

职务分析看似简单，其实不然，一分科学有效的职务说明需要耗费管理者大量时间和精力。整个职务分析本身就是一个科学的体系，一个系统。其作用之大不可小觑。既可以用来进行绩效管理，也可以用来进行职务变动，员工招聘、培训，还可以提供薪酬管理有关的信息，是进行职务评价确定岗位价值的重要依据，当然它还能够给我们的人力资源规划和人力资源的战略管理提供依据。

2. 还要明确绩效管理本身是什么？

究竟什么是绩效管理，绩效管理的意义和作用何在？实施绩效管理能给我们带来什么？

绩效管理的概念告诉我们：它是一个管理者和员工保持双向沟通的过程，在过程之初，管理者和员工通过认真平等的沟通，对未来一段时间（通常是一年）的工作目标和任务达成一致，确立员工未来一年的工作目标，在更高层次的绩效管理里用关键绩效目标（KPI）和平衡记分卡表示。

确立绩效目标只是绩效管理的一个简单的步骤，简单却重要，它是基于员工职务说明书，结合公司未来的规划和战略任务所做，通常是公司绩效目标的分解，每个员工都达到或超过自己的既定，公司才能完成规划，否则，公司的口号喊的再响，也仅仅是口号，不能转化成生产力，不能转化成公司绩效。

绩效管理的目标确立之后，管理者的任务不是完成了，而是更多了，管理者需要根据自己下属员工的绩效目标卡，观察员工的工作和行为，不断帮助员工调整自己，更快更好地完成目标。

这期间，管理者除了观察之外，还需要不断记录员工的绩效表现，以此作为年终

考核的依据，必要的时候，管理者还要就员工近期的行为与员工进行真诚有效的沟通，了解员工的情况，帮助员工清除障碍，帮助员工提高知识水平和技能水平，为更好地完成绩效目标服务。

这里又提到了绩效管理的两个步骤，即是：持续不断地沟通和做文档记录。沟通应该是持续不断的，不是等待年终的考核。如果没有平时的沟通，只有年终的沟通，那年终沟通的结果肯定是不欢而散，这种沟通是没有基础和说服力的，本来平等会谈可能就变成了唇枪舌剑的辩论，辩论的最终结果必将是失败的结果。

因此，要达到年终的良好的考评沟通，必须在平时就不断进行沟通，沟通本身就是管理，而且是更高境界的管理，管理不能因为头疼沟通就不做。还有就是注意保留观察记录，以免出现分歧时无据可察。

在上述步骤顺利进行的基础上，顺其自然地就是年终的绩效考评。管理者和员工都忙碌了一年，到底是一个什么样的结果，大家都拭目以待，这个时候我们的考评工作就派上了用场，到底完成的怎么样，把绩效目标拿来，把平时的记录拿来，把平时沟通的结果拿来，谁完成谁没有完成，谁多谁少，一目了然，没有什么纠缠不清的。

在绩效考评里，需要澄清一点的就是，许多的管理者把精力更多地是放在了绩效考核表格的设计上总是希望能一表解决所有的问题，总是希望表格设计的尽善尽美，无可挑剔。其实我们说这样做是有难度的，甚至是不现实的。这样也偏离了绩效管理的初衷，绩效管理关注的是员工绩效水平的提高，只要员工绩效水平提高，企业的规划任务达到了，至于考核表格是否绝对完美，至于考核结果如何与薪酬挂钩都是次要的了。

综上，绩效管理绝对不是以前考核的简单变形，而是管理观念的更新和管理

手段的创新，它的作用更多的是改变我们管理者的管理行为，改变员工的思维方式和行为方式，这种改变才是我们欢迎和需要的。