

## 绩效管理—企业发展的助推器

新世纪的到来，使人类社会继工业文明之后，进入知识经济时代。高新技术的迅猛发展，信息技术广泛应用，互联网的日益普及，全球经济逐渐趋向于一体化。伴随着新时代的到来，人力资源的开发和利用越来越起着举足轻重的作用。对人力资源的争夺、创新人才的培养、人力资源绩效考核，成为当今各类型企业有社会组织时刻关注的重心。

绩效管理是人力资源管理的核心职能之一，也是组织管理活动最常用的概念之一，是组织评价每位员工工作结果及其对组织贡献大小的一种管理手段。

### 一、合理的职务分析，是进行绩效管理与考核的基础。

职务分析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、尽可能量化的数据是绩效管理与考核的立足点。离开了职务分析，绩效管理与考核只能是空洞说教而没有说服力，一份科学有效的职务分析，需要耗费管理者大量的时间和精力，有效的职务分析，不仅可用于绩效的管理与考核，也可用于进行职务变动、员工招聘、培训等，还可为薪酬管理及人力资源规划和人力资源的战略管理提供依据。

### 二、明确绩效管理的实质。

绩效管理是一个持续的沟通过程，是通过员工和他的上级之间达成的业绩目标协议来保证完成的。绩效管理对员工既定的工作职责、同工的工作对公司实现目标的影响、员工和上级之间的关系应如何努力来维持、完善和提高员工的工作绩效、工作绩效如何衡量、如何排除影响绩效的障碍等各方面都有明确的要求和规定。绩效管理绝对不是经理对员工的单向工作，也绝对不是迫使员工更好或更努力工作的棍棒，更不是只在绩效低下的时候才使用的惩罚工具。一方面，它是一种帮助员更好地完成其工作的管理手段，通过赋予员工必要的知识来帮助其进行合理的自我决策，从而节省管理者的时间，减少员工之间因职责不明而产生的误解和信息沟通不畅的局面。另一方面，绩效管理可以提供一个比较有效的改进途径，通过上下级之间的业绩目标合同，可以实现有效的工作授权，通过在日常

工作中的监督和指导，上级可以向下级提供有效的工作指导，通过上下级之间对考核结果的沟通，能找出工作的优点和差距，有效确定改进方向和改进措施，通过对工作结果的记录，形成奖罚和晋升的客观依据。

### 三、以绩效管理考核为基础，建立匹配的薪资管理体系。

通常情况下，薪酬的意义在于不仅是对员工贡献的承认和回报，还是把企业的战略价值观转化为具体行动方案的计划，促使形成上下一致共同实现企业目标的局面，激励员工的上进心、责任感和价值意识。如果一个企业给予员工有吸引力的报酬，就希望获得良好的绩效是不现实的。只有找到企业成功的关键绩效指标，并把关键绩效指标的结果和促成这些结果的行为同员工利益进行挂钩，这样的薪酬设计才能实现其对公司战略的引导和对员工行为的驱动。也就是说薪酬作为个人的利益，应该与员工的行为和因此而导致的企业绩效结果相联系。要做到这一点，设计的薪酬结构要能够正确的表达企业需要员工做什么和如何做的信息。就需要在工作过程中去考核员工，把行为的结果用关联的方式与薪酬结合起来。这就是设计基于绩效管理的薪资体系的出发点。因此，关键的问题是如何设计绩效目标及考核方法，以使这些绩效目标的结果与员工个人的薪酬相挂钩。作为一种管理工具，薪酬体系、绩效考核体系本身并不是一成不变的。需要随着企业的发展、内外部环境的变化而根据企业的战略目标和价值观来调整。建立基于岗位和个人绩效的薪资体系，可以使个人的利益和企业的利益紧密的联系起来，真正地形成利益共同体。同时也体现了企业与员工之间、员工与员工之间奉献与回报对等的现代人力资源管理内涵下的公平关系。

### 四、实施绩效管理，注重角色分配。

绩效管理在人力资源管理中的重要性越来越得到企业者的认同，企业希望通过有效的绩效管理来理顺薪酬与业绩水平的关系，解决员工流失问题。而在绩效管理之前，企业最高管理者、人力资源经理、直线部门经理、员工这四种角色的划分成功与否，是绩效管理能否有效实施的关键。绩效管理不是人力资源部的一个部门的工作，绩效管理的实施也不是人力资源经理个人的责任，他是组织各个部门、各个环节相互配合、相互协调、相互支持、相互制约的系统工作。企业最

高管理者（总经理）对绩效管理起赞助、支持的作用，从而推动绩效管理向深入开展；人力资源经理对绩效管理设计实施方案，提供有关绩效管理的咨询，组织绩效管理的实施；直线职能部门经理需要执行绩效管理方案，对员工的绩效提高进行指导，对员工的绩效水平进行反馈；而普通员工是绩效管理的最直接参与者和考核对象，拥有并产生绩效，并在绩效目标实现进程中提高自我绩效管理能力。绩效角色的划分，是绩效管理的第一步，但却是重要的一步，万事开头难，但好的开端是成功的一半，因此，有效的绩效管理，必须有有效的绩效角色划分作保障。

#### 五、绩效考核是绩效管理的核心和关键。

绩效考核是一件综合性较强、极具挑战性的工作，企业的最高领导、人力资源部门经理、直线职能部门经理、广大员工在其中发挥着各不相同又相互联系的作用，因此需要掌握的绩效考核的技巧、技能也不尽相同。而绩效考核，最主要的内容就是要给广大员工一个合理的、实事求是的评价。绩效考核的执行人，最常见的就是每一个员工的直接上级，直接上级负责向其下级员工分配工作任务并监督、指导该员工的工作，因此，也是最经常来执行考核的人，故直接上级一方面要尽可能了解员工工作的全面情况，同时还必须要求员工进行自我评价，另外还必须尽可能对与该员工工作相联系的其他相关方进行调查，从而对员工做出中肯的、全面的评价。克雷曼曾经说过：通过指导员工的行为趋向于组织的目标，并监督员工行为以确保组织目标得以实现，恰当的绩效考核制度可以提高企业员工的工作绩效，同时也有助于企业做出正确的人力资源管理决策。另外，良好的绩效考核制度还可以保证企业依法行事。

总之，绩效管理是人力资源管理的重要组成部分，是人力资源最明显、最活跃的因素，尽管绩效管理不能直接解决所有问题，但他为处理好人力资源管理中大部分管理问题，提供了一个有效的管理工具，而不仅仅是一个奖罚的手段，从这个意义上讲，绩效管理能够给组织提供一个促进组织工作改进和业绩提高的信号。

