

绩效管理失败的原因分析

绩效管理作为人力资源管理的核心备受管理者的推崇。改革旧有的考核机制，引进系统化的绩效管理体系被当作 HR 管理的一个重要职能和一项重要的任务。

这也使得我们的 HR 们很伤脑筋，年初忙着做方案，年终忙着做考核，一年下来时间挺紧，工作挺累，但值得一提的东西不多，效果并不是很好，与我们的期望有着不小的差距。年终总结的时候，发现公司绩效管理的水平依然不高，管理者怨言依然很多，员工行为依然故我，大家所共同关心的还是薪水的高低，薪资的调整还要照办一贯做法，绩效考核还是不能与薪酬有效挂钩。

原因分析

一、认识不深入，理解不够透彻

出现上述问题的原因是企业管理者对绩效管理的认识不够深入，理解不够透彻，用一贯的思维看待绩效管理，使得企业的绩效管理在起始阶段就出现了错误，依然把绩效管理限制在业绩考评的范围，不能前瞻性地战略对待绩效管理，最终导致管理者故步自封，回到起点。

想当然是根本症结所在。很多管理者包括 HR 管理者认为绩效管理就是自己所认为的那样，没有什么值得研究的，而情况却恰恰相反，绩效管理里值得管理者研究的理念、方法和技巧实在是太多了，实在是太需要管理者们花一些时间在上面了。

二、误解绩效考核与绩效管理的关系

管理者们谈绩效言必称考核，却很少有人谈绩效管理，能战略性地提出企业实施绩效管理的人更是少之又少，当然这也许是我们的管理者比较务实的想法，

希望绩效考核能够解决恼人的薪酬分配问题、晋升问题等比较实际的管理问题。

务实是正确的，但是过于务实往往限制了管理者们的思路，目光容易短浅，导致故步自封。

很多管理者错误地认为绩效管理就是绩效考核，绩效考核就是管理，混淆了二者的概念，也把企业的管理改革限制在改进业绩考核办法，调整薪酬的很小的范围内，完全忽略了绩效管理的系统性、前瞻性和科学性。

这应该是企业绩效管理失败的一个重要原因所在。观念的理解上就产生了错误，更谈何提高员工、经理和企业的绩效？谈何企业的战略实施和经营计划的实现？管理的管理行为和管理手段没有改变，又怎么能带动员工的改变？如果绩效管理仅仅就是从“工作考评”、“民主评议”到绩效考评、绩效评估的简单改进？那么这种改进又有什么意义？

三、职责划分不清

另外在许多的企业里，绩效管理的任务全部划归人力资源部，他们几乎包办了除填写年终绩效考核表之外的所有工作，包括考评沟通。在这样的企业里，其他的管理者根本不去关心绩效管理，在他们的观念中，绩效管理完全是人力资源部的事情，自己所必须做的工作，就是完成人力资源部“派发”的填表任务，其他与己无关。

这种情况下，人力资源部也不得不因工作任务繁重，疲于应付，最后草草收场，考核表格收齐封存完事。他们再也没有精力去分析、比对，绩效管理在这里成了“认认真真”走形式。这样的形式主义一定程度上打击了员工的积极性，但没有起到积极的作用，反而带来了负面的影响。

四、企业高层的重视程度不够

这种情况的存在也与管理层特别是高层管理者的重视程度有关。绩效管理的实施推进是企业管理手段和管理方法的一个重大的改革，必然要牵扯一些人的利益，必然要遇到一些阻力，在阻力面前，只有最高管理层不断地支持、帮助，人力资源部才能更有信心协同各部门共同完成这项伟大的事业（称之为伟大的事业一点都不为过，因为它的确能给我们管理带来我所梦想的一些事情）。

而在许多的企业里，高层管理者只是给予了一般的关心，一般的参与，而且他们的参与基本上是被动的，或者说是被 HR 部门请求的。这种参与程度完全达不到推动的要求，缺乏高层支持的绩效管理必然是一个失败的结局。