

绩效管理应该注意的 7 个关节点

作为人力资源管理核心的管理吸引着越来越多企业家的眼球，人力资源管理的重心开始向员工的绩效管理转移。员工的绩效不是与员工知识水平、技能高低、工作态度好坏成正比。

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。

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。

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和工作压力。

绩效管理真的是越管越难吗？真的是实施不如不实施吗？

这是一些企业的误解。一些企业开展绩效管理，可能只是对以前绩效考核或者是工作考核的一个简单变形和延伸，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。

那么，实施绩效管理必须注意 7 个关节点。

1) 岗位定位的准确性。

俗话说：一个萝卜一个坑。作为企业的管理环节的每一个环节，都是有其一定的范畴，那么，企业为了更好开展各项管理工作，就为这些环节设定一个位置，这就是岗位。而这个岗位是有其自身特点和范围的。那么人力资源部门在设定工作岗位时，必须根据这个岗位自身的特点，以及相应的范围，得以确定这个岗位

的职能和隶属关系，才能更好发挥这个岗位的实际意义，否则就会出现岗位空挡或者影子岗位（笔者定义为虚设岗位，即空桌子空凳子）。这样会给企业绩效管理带来管理盲点。

2) 职位描述的确定性。

岗位确定以后，还必须结合企业实际，和企业管理目标，对职位进行充分反复论证、规划，对职位进行合理、有效、可行的职位描述，也就是通常我们所说的职位说明书。职位描述说明越具体，就越能发挥这个职位的效用。

3) 绩效考评的全面性。

绩效考评不是单一层面工作的开展，而是企业人力资源管理系统工程的一个环节，不能独立而存在，必须考虑结合企业所设定岗位的目的、方向等因素，设计绩效考评的相关考评指标，指标要力求全面、避免盲区盲点漏洞，以保证绩效考评工作的顺利执行。

4) 考评指标的针对性。

任何考评指标是具有起其针对性的，基本上是针对岗位的职能而设计的，要讲求绩效考评指标的目的性。

5) 考核指标的量化性。

任何考评指标最好量化管理，以便执行人员作为考评标准，充分开展考评各项工作。

6) 考核目标的可达性。

考核目标的设定，应该结合企业、岗位实际，岗位要求，以及相关工作环境、工作联系等因素，必须符合实际，具有可达性，任何空想，想当然设定考核目标都是没有实际意义的。

7) 考核主体的全员性。

绩效考评是企业管理的一个重要环节，是企业实现目标的一个不可或缺的。

那么，绩效考评所面对的主题是人，那么这里的人，就是指企业所有员工，包括管理者、普通员工。不是领导考评群众员工。绩效考评就是全员考评，要树立全员忧患意识。

在实施绩效管理的过程中，必须转变观念，广泛宣传，加强培训工作，树立全员意识，使全员都懂绩效管理，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管理杠杆。

那么，如何实施绩效管理这几个关键点的合理设计与实施执行呢？

1. 明确绩效管理的基本点。明确绩效管理管理什么？谁管理？是不是老板说了算？不是。一个科学的管理方法和工具必须科学的依据，必须有真实可靠的数据支持。

这个问题，必须对职务分析进行有效探讨。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，形成职务分析说明书，这就是绩效管理的基本点，离开了职务说明书，一些的绩效管理都只能是空谈乏味，苍白无力。整个职务分析本身就是一个科学的体系，一个系统。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。

2. 明确绩效管理的目标。要明确绩效管理走向哪里？走到哪里？

一些人认为绩效管理就是管理者制定考核制度、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。其实这是一种误区，必须转变。

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。

3. 树立全员意识。要时刻树立绩效管理的全员性，而不是简单的领导考评员工。

4. 转变管理者的理念。不要片面认为绩效管理是给自己加大工作量和工作压力，要充分认识到绩效管理的有效性、长远意义和战略意义。

5. 完善绩效管理考评体系，不要片面追求过分量化和表格化，要体现现代管理的人性化，比如让员工自己考评自己。