

绩效管理 with 绩效考核的区别

对于不少人来说，我们嘴上讲的是“绩效管理”，实际上心里想的、手头做的是“绩效考核”，不信，看一看案例：“王君给我们的启示”

个案介绍：

王君最近情绪糟糕透了，坐在办公室，冲着墙上那张《××年度销售统计表》不断运气。这也难怪，全公司 23 个办事处，除自己负责的 A 办事处外，其他办事处的销售绩效全面看涨，唯独自己办事处的作犬牙状，不但没升，反而有所下降。

在××公司，王君是公认的销售状元，进入公司仅五年，除前两年打基础外，后几年一直荣获“三连冠”，可谓“攻无不克、战无不胜”，也正因为如此，王君从一般的销售工程师，发展到客户经理、三级客户经理、办事处副主任，最后到了办事处最高长官——办事处主任这个宝座，王君的发展同他的销售绩效一样，成了该公司不灭的神话。

王君担任 A 办事处主任后，深感责任的重大，上任伊始，身先士卒，亲率 20 名弟兄摸爬滚打，决心再创佳绩。他把最困难的片区留给自己，经常给下属传授经验。但事与愿违，一年下来，绩效令自己非常失望！

烦心的事还真没完。临近年末，除了要搞好销售总冲刺外，公司年中才开始推行的“绩效管理”还要做。

王君叹了一口气，自言自语道：“天天讲管理，天天谈管理，市场还做不做。管理是为市场服务，不以市场为主，这管理还有什么意义。又是规范化，又是考核，办事处哪有精力去抓市场。公司大了，花招也多了，人力资源部的人员多了，总得找点事来做。考来考去，考的主管精疲力竭，考的员工垂头丧气，销售怎么

可能不下滑。不过，还得要应付，否则，公司一个大帽子扣过来，自己吃不了还得兜着走。”

好在绩效管理也是轻车熟路了，通过内部电子流系统，王君给每位员工发送了一份考核表，要求他们尽快完成自评工作。同时自己根据员工一年来的总体表现，利用排队法将所有员工进行了排序。排序是件非常伤脑筋的工作，时间过去那么久了，下属又那么多，自己不可能一一都那么了解，谁好谁坏确实有些难以的区分。不过，好在公司没有什么特别的比例控制，特别好与特别差的，自己还是可以把握的。

排完队，员工的自评差不多也结束了，王君随机选取 6 名下属进行了 5-10 分钟考核沟通，乌拉！OK！问题总算解决了，考核又是遥远的下个年度的事情了，每个人又回到“现实工作”中去。

案例分析：

看到这桩案例，不知道你有何感想，但有一点恐怕大家都会想到：“这样的绩效考核到底有什么好处？这算不算是绩效管理？”

从人力资源部来讲，王君上交到人力资源部的考核表基本上都放在了文件框中，并且很可能被遗忘掉！考核内容是人力资源部费尽心血，不知耗费了多少脑细胞苦思冥想出来的，但到了各级管理者手中，它象一个死程序、死循环一样，日复一日，年复一年的在重复使用着。

从员工来讲，年复一年的、重复撰写的工作总结，公司和管理者根本就没有仔细看过，考核真的是一种“形式”，一种真正意义上的“手段”，只要别出错，结果差不到哪里去，平日再用力，不如年底一锤子。只要年底努把力，考核结果准不错。干活不如把上司的脉，做人比做事更重要。

从管理者来讲，平时工作已经够忙了，人力资源部还要插一杠子，如果公司废除考核或将考核权交给人力资源部，那将是一件极为开心的事情。

但从实际上来看，王君所在的部门运作的不是很好。他的员工不能按要求完成任务；他们对谁应该做什么不是很清楚，造成有些事没有人做，而另外的事大家又重复做；同一个错误重复发生，致使每个人都感到了手足无措，但是好像没有人知道为什么会这样；而大多数情况下，王君对正在发生的事都不太清楚，他只知道他很忙，他的员工也很忙，经常忙得“不知道为什么忙”。

在上面的案例中，王君错误地认为绩效评价就是绩效管理，而绩效管理就是填表和交表。

因此，要想使绩效管理成功，必须对一些常见的错误概念有清醒的认识，因为这些错误概念能使最好的经理晕头。

绩效管理不是：

- 简单的任务管理；
- 评价表；
- 寻找员工的错处，记员工的黑帐；
- 人力资源部的工作；
- 经理对员工做某事；
- 迫使员工更好或更努力工作的棍棒；
- 只在绩效低下时使用；
- 一年一次的填表工作；
- 绩效考核；
- 对事不对人；

绩效管理是在目标与如何达到目标而达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法。该过程是由员工和他的直接主管之间达成的承诺来保证

完成，并在协议中对下面有关的问题有明确的要求和规定：

- 期望员工完成的工作目标。
- 员工的工作对公司实现目标的影响。
- 以明确标准说明“工作完成得好”是什么意思。
- 员工和主管之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的绩效。
- 工作绩效如何衡量，即绩效标准是什么。
- 指明影响绩效的障碍并提前排除或寻求排除的办法。

实际上，绩效管理是一个完整的系统，这个系统包括几个重要的构件：目标/计划、辅导/教练、评价/检查、回报/反馈，仅盯住系统的一个构件，是不能很好地发挥作用的。

绩效管理不是一个什么特别的事物，更不是人力资源部的专利，它首先就是管理，管理的所有职能它都涵盖：计划、组织、领导、协调、控制，因此，绩效管理本身就是管理者日常管理的一部分，想躲都躲不开；难怪有不少管理者在接受绩效管理的培训后发出感慨：“管理者不做绩效管理，还能做什么！”

绩效管理是一个持续不断的交流过程，该过程是由员工和他的直接主管之间达成的协议来保证完成。

绩效管理是一个循环过程。在这个过程中，它不仅强调达成绩效结果，更通过目标、辅导、评价、反馈，重视达成结果的过程。

通过上述两大循环，我们不难发现，绩效考核只是绩效管理的一个环节，它在绩效管理中投入的精力应该是最少的！也就是说，我们不能简单的将绩效管理理解为绩效评价，更不能将绩效管理看作是一件孤立的工作，认为它只是反映过去的绩效，而不是未来的绩效；认为它与管理者日常的业务和管理工作毫不相干，与员工发展、绩效改进、组织目标、薪酬管理等工作没有联系，它仅仅成了一种

摆设，这样人们认为它毫无意义也就不足为怪了。