

现阶段企业绩效考核存在的主要问题及对策

摘要：我国已经加入 WTO，我国企业与国际接轨成为一种迫切需要。绩效考核作为提高企业和员工绩效的重要工具显得越来越重要。绩效考核是晋升和培训工作的依据。通过定期考核，也可以使员工自己了解在哪些方面已有提高，在哪些方面还有不足。绩效考核为组织的各类人员提供一个畅所欲言机会，有机会揭示出工作中的那些低效率行为，同时还可以帮助员工强化已有的正确行为。绩效考核还是奖励的合理依据。在现实中，许多企业的绩效考核都成了“走过场”，在考核的过程中没有规范做法，从而没有把绩效考核的作用发挥出来，甚至走向其对立面。因此，对我国企业的绩效考核工作进行分析、提出对策并设定科学的绩效考核体系不仅是可行的而且是必要的。

关键词：绩效，绩效管理，绩效考核

一、绩效考核的相关概念

1.1 什么是绩效评估？

所谓绩效考核，是一种正式的员工评估制度，它通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果，它是企业管理者与员工之间进行管理沟通的一项重要活动。绩效考核的结果可以直接影响到薪酬调整、奖金发放及职务升降等诸多员工的切身利益，其最终目的是改善员工的工作表现，在实现企业经营目标的同时，提高员工的满意程度和未来的成就感，最终达到企业和个人发展的“双赢”。

1.2 绩效评估的目的是什么？

- 1、对员工的晋升、降职、调职和离职提供依据；
- 2、组织对员工的绩效考评的反馈；
- 3、对员工和团队对组织的贡献进行评估；
- 4、对员工的薪酬决策提供依据；
- 5、对招聘选择和工作分配的决策进行评估；
- 6、了解员工和团队的培训和教育的需要；
- 7、对培训和员工职业生涯规划效果的评估；
- 8、对工作计划、预算评估和人力资源规划提供信息。

1.3 考评的原则

- 1、一致性 2、客观性 3、公平性 4、公开性

1.4 绩效考核的一般程序如下：

- (1) 人力资源部制订绩效考核办法，发放绩效考核表
- (2) 员工以本人的实绩与行为事实为依据，对本人逐项评分
- (3) 直接主管以员工的实绩与行为事实为依据，对员工逐项评分并写评语
- (4) 业务部门或职能部门进行综合评核打分，总评核后直接主管将考核结果告之员工
- (5) 由直接主管与员工面谈，并提出改进意见。如员工本人不同意主管考核意见，可向上一级主管提出申诉并由上一级主管作出最终考核。员工应理解和

服从考核结果

(6) 季度或半年考核时，各业务部或职能部仅向人力资源部递送绩效考核分汇总表，考核表存在各业务部或职能部门。年终考核时，应将年度绩效考核表和考核分数汇总表一并送交人力资源部

(7) 员工的年终考核分数汇总表交人力资源部存档，人力资源部对年终考核结果作出分类统计分析，报主管总经理签核

1.5 绩效评估有哪些方法？

1、等级评价法(略) 2、目标 3、序列比较法 4、相对比较法 5、小组评价法 6、重要事件法 7、评语法 8、强制比例法 9、情景模拟法 10、综合法

二、我国企业绩效考核的现状分析

在我国，绝大多数企业已经建立绩效考核制度，很多企业也利用到了绩效考核的结果。但是，真正能够将绩效考核工作的作用完全发挥出来的企业却比较少。根据考核的效果，笔者将我国企业绩效考核工作分为三类：

第一类企业已经和国际接轨，其绩效考核已经走向规范化，他们已经将绩效考核的作用发挥出来了。这类企业严格的来说已经由绩效考核走向了绩效管理，即有了完整的绩效考核体系，绩效管理通常包括 4 个步骤：与员工沟通企业的战略方向，达成共识；帮助企业各部门、员工明确业绩目标；通过绩效考核与资质(Competency)考核，向员工提供业绩结果与行为反馈；以薪酬激励手段强化员工的绩效行为，并作为企业战略方向的一种重要沟通方式，同时运用发展手段提高员工资质。遗憾的是这类企业目前很少，像海尔这样的国际化企业可以归结到此类型。

第二类企业的绩效考核正在走向规范化、体系化。我国多数企业已经认识到绩效考核的重要性，力求引入绩效考核制度来提高企业绩效，完善企业管理。但在绩效考核的过程中，还存在许多问题需要解决，包括目标不明确，标准不科学，考核方法不当，没有沟通和反馈和结果利用不当等。此种情况在我国大多数企业中存在，因此它成为本文论述的重点。

第三类企业的绩效考核成了走过场或者是对绩效考核的利用严重失误。这类企业的绩效考核有可能是过程不规范，缺少必要的步骤，或某些步骤存在严重的失误。有些企业在绩效考核中根本没有绩效标准，有些企业没有利用结果，将考核的结果束之高阁。在市场经济的今天，这种类型的绩效考核工作正在减少，在某些国有企业和一些制度不健全的家族企业还存在着此种情况。

由一案例凸现我国企业绩效考核中存在的问题

由于我国企业从事绩效考核的历史还不长，企业管理体系还不够完善等原因，不可避免在绩效考核中存在一些问题，我们首先来看一个案例：

A 公司是一家生产和销售计算机的股份有限公司。由于近来公司经营情况欠佳，公司总经理 M 先生有求人力资源部对本公司部门经理及以上的干部实施绩效考核。

到了月末，公司生产部经理 L 先生收到一份绩效考核表要其填写。L 先生对小考核不胜了解，同时对绩效考核的目的有些担心，以为公司是不是因为近来经营不善，要减薪或者裁员。于是，L 先生便在“工作内容”一栏里，将自己一个月里所作的事情做了个简要的小结，并将自己完成的不错的工作列在前面。在“自评”一栏里面有“出色完成、较好完成、一般完成、基本完成、没有完成”五个档次。由于公司产品质量一直上不去，L 先生担心考核结果对自己不利，斟酌了一下便选了“一般完成”。到了“原因分析”一栏，L 先生填写了“物料部进料质量

太差，生产时间太紧张”。L先生填好后将考核表交主管自己部门的副总经理B先生。B先生因为日常工作已经非常繁琐，认为所谓绩效考核不过是无所谓文字工作，况且B先生也不愿得罪人，便在“直属领导评”一栏对所有下属都千篇一律的写上“同意自评意见”。然后B先生再给考核表给人力资源部经理G女士。G女士负责绩效考核表的汇总工作。他在汇总是，留意看了看“原因分析”一栏，其中物料部工作欠佳的主要原因是“财务部资金供给不走，使得工作被动”，财务部的又是“销售部应收帐款太多，致使资金周转不灵”。G女士也不知道责任究竟在哪里，况且自己这个人力资源部权力部有限，便没去多加过问。最后，G女士对绩效考核表只是做了简要汇总之后就整齐的把绩效考核资料归档放在文件柜中，也委屈采取其他的措施，这次考核就这样草草收场。

A公司绩效考核在我国企业中有一定的代表性，

2.1、没有重视工作分析

在我国企业中，工作分析还未受到普遍的重视，岗位职责模糊。在以上案例中，我们发现工作分析这一基础性工作已经被他们忽略掉了。A公司对L先生的考核由“工作内容”一栏，但并没有就工作内容做出明确的说明，从而使得L先生把自己一个月所做的事情进行小结。这样，一是失去了判断一个岗位工作完成与否的依据，从而岗位目标难以确定，导致难以进行科学考评；二是各岗位忙闲不均，存在着同一职级的不同岗位之间工作量的大小、难易程度差别较大结果，在其它表现差不多、工作任务也都完成的情况下，往往工作量大、工作难度高的岗位上的员工没有被评为优秀。

工作分析本应是人力资源管理活动中第一个主要环节，但我国很多企业远还没有做到如此，在没有明确的工作分析情况下，绩效考核标准很难科学的设计，考核结果就不能起到应有的作用。

2.2、绩效考核的标准设计不科学

A公司考核标准十分模糊，对于某一个工作岗位的考核标准，比如如何算“出色完成”，如何是“较好完成”，怎样又算“一般完成”和“基本完成”，以及他们之间有何区别，人力资源部都没有做出明确的说明。L先生等被考核者只是根据自己的主观判断，考核的结果有失客观、公正。

类似于A公司，大多数企业的绩效考核标准设计不科学，表现为标准欠缺、标准与工作的相关性不强、操作性差或主观性太强、过于单一和标准没有量化等形式。第一、一些企业在绩效考核的过程中标准的设计不合理甚至没有标准没有绩效考核标准就无法得到客观的考核结果，而只能得出一种主观印象或感觉。第二、以不相关的标准来对被考核者进行考评，极易导致不全面、不客观不公正的判断。工作绩效评价标准应当建立在对工作进行分析的基础之上，只有这样才能确保绩效评价标准是与实际工作密切相关的。第三、工作绩效评价标准可操作性差或主观性太强。工作标准中只有一些文字性评语，没有一个可以客观评分的标尺。从而评价者可以随意给个分数或者考核结果，有时难以避免渗透一些个人的感情因素在里面。这样的标准所得的考核结果就失去了意义。第四、采用单一的、省时省力的综合标准。这样的标准，不仅模糊性大而且执行偏差也大。结果，评先进变成评“人缘”，选拔干部变成搞平衡，存在着轮流坐庄现象。并且，综合标准有千篇一律的倾向——不论是高级领导人还是管理人员、基层员工，往往都用一个标准去评价，没有顾及人才有能级差异的客观现实。第五、工作绩效评价如果要具有客观性和可比性，就必须使实际绩效相对于标准的进展程度或者标准的完成情况是可以衡量的。可以衡量的绩效标准

既包括数量上的标准，也包括质量上的标准，如秘书的打字速度从数量上是每分钟多少个，从质量上应规定差错率是多少。不科学的绩效考核标准很难使被考核者对考核结果感到信服。

绩效考核方法诸多但每种方法都不可能尽善尽美。采用单一的评价方法，不可能对所有员工都适合。A公司实行的是自下而上的单一考核法，考核者仅局限于直接上司B先生。选择和综合采用多种考核方法是绩效考核工作的重点和难点。

2.3、绩效考核的评价者选择失误、信息面太窄

对绩效考核的评价者选择失误分为两种类型，第一类是只有唯一的评价者即员工的顶头上司。由于单个人不可能完全得知考核对象的信息，在信息不对称的情况下，单个考核者很难得出客观可靠的结果。

第二类是有多个评价者但分工不清。对于员工的考核，企业的每层上级都有权修改员工的考评评语，各层领导由于所处的角度不同，所掌握的信息不同，可能会产生意见分歧，这样容易产生多头考评的弊端。最终以最高领导人的评定为准。一方面，被考评者的直接上级感到自己没有实权而丧失了责任感；另一方面，员工也会认为直接上级没有权威而不服从领导，走“上层路线”，使企业内的正常指挥秩序遭到破坏。此外，考评结果的最终裁决权掌握在最高领导者手中：很多情况下，考评结果最终会送到最高领导人那里去审批。结果，实际上是把员工对考评结果可能存在的不满转嫁到最高领导人身上，现实中员工对企业领导人的不满大多数就是这样产生的，这样可能会造成企业的最高领导人威信丧失。

人们在工作过程中，会形成各种各样的工作关系，比如领导与下级的关系，同事之间的关系。由于每个人所处的位置和所担任的角色不同，那么他给别人留下的印象也不同，这就是不同层次的人对同一个人产生的知觉差异。由于知觉差异的存在，有人提出了360度考核。然而，角色关系的不同，对某个人产生知觉的客观程度也不同，所以，不同层次的考核者在评定个体要素时，提供信息的重要程度也有相对差别。例如，下级评价领导的民主性要素时，一般要比上级的评价更准确。因为下级服从上级的原则，以及上级的地位、权力等因素可能会约束人们的行为，使他们对上级的意见表现较大容忍性、服从性。同样，上级评价纪律性时，一般要比下级与同级更准确，因为他们更全面地了解人，而同事与下级则常常不了解有些上级没有公开的错误。

2.4、绩效考核没有反馈，结果没有合适利用

考核结果无反馈的表现形式一般分为三种：

第一种是根本没有多少考核信息可以反馈。绩效考核工作本应着眼于员工能力的提高及潜能的发挥，在执行过程中应该是十分公开的才对。但我国大部分企业由于长期的封闭式的人事管理制度的影响，从事的考核工作成为走过场，没有得出有用的考核结果。员工根本不知道应在哪些方面如何改进工作。

第二种是考核者主观上和客观上不愿将考核结果及其对考核结果的解释反馈给被考核者，考核行为成为一种黑箱操作，被考核者无从知道考核者对自己哪些方面感到满意和肯定，哪些方面需要改进。出现这种情况往往是考核者担心反馈会引起下属的不满，在将来的工作中采取不合作或敌对的工作态度，也有可能是绩效考核结果本身无令人信服的事实依托，仅凭长官意志得出结论，如进行反馈势必引起巨大争议。A公司的人力资源部经理G女士认为她这个部门权利有限只是把考核结果简单的存档，没有多少反馈。

第三种是指考核者无意识或无能力将考核结果反馈给被考核者，这种情况出现往往是由于考核者本人未能真正了解人力资源绩效考核的意义与目的，加上缺乏良好的沟通能力和民主的企业文化，使得考核者没有驾驭反馈绩效考核结果的能力和勇气。

原有的绩效考核主观色彩极浓，缺乏可以随时公开的客观资料，或者由于主管不愿与员工面对面地检讨，往往是将考评表格填完之后，就直接送到人事部门归档。这样，员工不知道自己业绩的好坏，不仅成为滋生“干多干少一个样”思想的温床，也无从改进绩效。从而，绩效考核也就没有起到其应有的激励和改进作用。

企业在实施绩效考核中，通过各种资料、相关信息的收集、分析、判断和评价等流程，会产生各种中间考核资源和最终考核结果，这些信息本可以充分运用到人事决策、员工的职业发展、培训、薪酬管理以及人事研究等多项工作中去。A公司对于绩效考核的利用都走向了误区，目前很多企业对于绩效考核信息资源的利用出现两种极端：

一种是根本不用，白白造成宝贵的绩效信息资源的巨大浪费；这种情况下考核人员将考核结果束之高阁，直接归档，没有进行分析。可以说这种绩效考核工作知识走形式没有实质性的作用，A公司属于这种情况。另一种则是管理人员滥用考核资源，凭借考核结果对员工实施严厉惩罚，以绩效考核信息威慑员工而不是利用考核信息资源来激励、引导、帮助和鼓励员工改进绩效、端正态度提高能力。

2.5、绩效考核的过程中考核者的心理作用

绩效考核的过程中考核者的心理作用也十分重要常见的有：①晕轮效应(halo effect)。②感情效应(emotion effect)。③居中趋势(central tendency)。④错觉归类(faulty category)。⑤偏松或偏紧倾向(strictness/leniency)。⑥个人偏见(bias)。⑦最近行为(recentness)。

三、对我国企业绩效考核存在的问题的解决对策

3.1、科学的进行工作分析 在以上案例中，我们可以看到工作分析在考核者中没有引起高度重视。工作分析是人力资源管理活动的重要内容也是绩效考核不可或缺的前提，它可以确定绩效标准，然后把员工实际的工作绩效与理想的工作绩效进行比较从而进行绩效考核。在设计绩效考核表之前，要对所要考核的员工的工作有一定的了解，可以查阅其岗位说明书，也可以让其填写岗位调查表或采取访谈的方法。只有这样，我们才能了解该岗位需要什么样的知识、技能和能力、工作量如何、需要什么样的工作态度等等。了解这些，在编制绩效考核表时考核者就可以做到有的放矢，不会走过场。

由于企业中存在不同类型的工作岗位，不同的工作岗位有不同的工作分析结果。为了使考核更客观，需要将岗位划分为不同的类型，而不是全公司上下只用一张考核表。岗位不同，需要考核的要素就有所不同，采用一张考核表，显然是不合适的。当然，也不能一个岗位设计一张考核表，这样不但成本高，而且也不利于比较员工之间的相对位置。比较合适的做法是把公司所有岗位划分几大类型，比如，管理类、科研类、后勤服务类等。这样得到的考核分数既有绝对值，又有在本类岗位的相对位置，便于鼓励先进，鞭策落后。总之，工作分析可以是绩效考核的前提也可以说是绩效考核体系的一部分。

3.2、明确定义合理的绩效标准，选择搭配合理的考核方法

绩效标准在整个考核过程中是重要一环，却常常被人忽略。工作分析明确了该做的事情，而绩效标准说明其必须达到的程度。二者合起来才能把对员工的要求解释清楚。根据不同的绩效标准，考核者还要科学的搭配绩效考核方法。

明确的设定绩效标准主要有三个目的。第一，引导员工的行为达成既定的工作标准。国际知名的专家、美国管理协会会长杰姆士·海耶士曾说过：“如果您切实地与您的下属一齐建立起绩效标准，并且说明了您对他们的要求，那么即使您从不考核他们，也仍然是桩值得的事；因为大多数人都会想做好工作使上司能接受。”第二，建立公平的竞争机制。科学的设计绩效考核标准使得每位员工心里有数，指导自己的绩效与标准的差别，这样利于个竞争机制的形成。第三奠定公平考核员工的基准。除非建立清楚的绩效标准，考绩常因感觉与主观的看法而流于偏颇。不管考绩作业所用的方式与表格设计有多好，要做好有效的考绩，最重要的就是明白阐释主管的要求如何，而绩效标准就是达到此目的的最佳途径。

选择合理的考核方法和工具是绩效考核工作成败的关键，根据上面分析，每一种方法都不是十全十美的，都存在一些缺陷。根据取长补短的原则，考核者需要做的是根据不同类型的工作岗位匹配不同的绩效考核方法，当然，大部分工作岗位上的人员都需要综合多种方法进行考核。

在实际操作中，大多数企业是将几种工作绩效评价方法结合起来使用的。比如关键事件法，可以作为图表尺度评价法的补充。绩效考核方法是由工作分析的结果所确定的，对于不同类型的工作岗位也要实行不同的绩效考核方法。

3.3、合理的选择考核者和考核信息

在选定考核人员时，我们需要遵守一些原则：一是考核者要有代表性。根据360度考核法，对员工考评需要有各方面的代表参加。例如应有上级、同级、下级和客户代表。这样才能比较客观地对其绩效进行全方位、立体化的评价。二是选定的考评人员必须具有好的品德修养、丰富的工作阅历和广博的理论知识，能以高度负责的精神和一丝不苟的态度去对待考评工作，避免掺杂个人好恶、以偏概全，并要在考评工作方面经过一定的专门训练，以保证考评工作的规范化，避免因考评人员的工作作风，素质高低直接影响考评效果。三是考核人员各方所占的权重要恰当。在评价的过程中，员工的顶头上司所占的权重应该是最的，假如员工有几个上司，综合几个上司的意见可以改进员工的绩效考核质量。员工同事可以观察到其上司无法观察到的某些方面，经研究表明，同时评价对员工的发展计划制定很有效。员工的下级直接了解其实际工作情况领导风格、组织协调能力，有助于被考核者个人的发展。而员工的自我评价也不能忽视可以减少员工对考核的抵触作用，但要提防他自我评价过高。360度绩效考核法中还有来自客户的评价。

员工绩效考核的信息应该是多方面的，很多评价者往往在信息不齐的情况下而做出考核结果。考核一般从成绩、工作态度、工作适应性和能力四个方面获取信息。成绩包括质量、数量、教育、指导和创新、改善等因素。工作态度评价有纪律性、协调性、积极性和责任感四方面内容。工作适应性则根据学习效果原理，主要有工作成绩的改善和人际关系等。对于能力评价者需要从知识、技能、理解、判断、决断、应用、规划、开发、表达交涉协调、指导监督方面获取信息。当然，根据不同的岗位，需要有不同的信息的侧重，获取的信息需要与标准相符合。

3.4、对考核者如何避免有关心理偏差的培训

由于每个考核者都不可能趋于完全理性，考核者在绩效考核中出现的心理偏差的表现很多，而很多偏差是在大部分人未经培训的中都出现。因此企业有必要对考核者进行有关心理偏差的培训，首先应该是进行一般心理知识的培训，使得考核者尽量避免产生众多人都出现的错误。

然后是有针对性的进行培训，在培训中，主讲人先为考核者们放一部关于员工实际工作情况的录像带，然后要求他们进行绩效考核。接着主讲人把不同考核者的考核结果放到粘贴板并把所有可能存在的问题逐一讲解。最后主讲人给出正确的考核结果并对考核者们存在的错误一一加以分析。实践证明，对考核者进行相关培训有助于减少一些心理偏差的出现，利用计算机辅助进行的工作绩效考核培训有助于提高上下级之间就绩效考核展开讨论的能力。

3.5、进行绩效沟通和绩效反馈

不懂沟通的经理不可能拥有一个高绩效的团队，再完美的考核制度都无法弥补经理和员工缺乏沟通带来的消极影响。良好的绩效沟通能够及时排除障碍，最大限度的提高绩效。沟通应该贯穿于绩效考核的整个过程。考核者在制定绩效计划时开始就应该与员工进行充分的协商，在整个考核流程中始终与被考核者保持联系，考核的结果要及时反馈，并指出不足以及改进意见，被考核者可以陈述意见，提出自己的困难以及需要上司解决的问题。绩效沟通的方法可分为正式与非正式两类。正式是事先计划和安排的，如定期的书面报告、面谈、有经理参加的定期的小组或团队会等。非正式沟通的形式也多种多样，如闲聊走动式交谈等。在实际应用时最好同时灵活运用多种沟通方式。

有效的绩效考核反馈，应该包括观察与讨论两个步骤。观察可以通过亲自观察或报告、会议等来进行，管理学中叫做“走动管理”；讨论则需考核人员预备考核者通过实际的交谈与沟通。有效的反馈不仅能使主管人员切实掌握实现目标的进展情况，更能通过交谈与沟通时及时肯定成绩，提高员工的满足感，达到一种激励作用，以使其更努力地工作。

结语：现代企业的绩效考核制度应该朝着规范化方向发展。绩效考核是人力资源管理的一个核心内容，很多企业已经认识到考核的重要性，并且在绩效考核的工作上投入了较大的精力。但目前许多国有企业的绩效考核工作仍然存在一些误区。如何对员工的绩效进行考核，是企业管理者所面临的一个重大问题。实施绩效考核时，出现问题是在所难免的，能够清楚地知道问题的根源所在，并有针对性地、及时准确地组合适当的方法和技术手段来消除各种设计、运作中的问题，有效地激发员工的参与意识。对绩效考核中出现的各种问题应该予以正视、分析并解决，从而充分发挥人力资源绩效考核在激励员工、培育企业文化、提升企业核心竞争力的巨大作用。

王玺：《最新企业绩效考核实务》，中国纺织出版社 2004 年版

中人网：《平衡积分卡开始在中外运远航》<http://www.chinahrd.net>

王玫：《员工绩效的评价》，企业改革与管理 2002/5 P43~44

程文文：《绩效考核中常见理的错误》，人事管，2000/8.P26-27

赵筠：《绩效管理的问题及解决之道》，中国人力资源开发，北京，2002/08

中人网：《由一则案例引发对绩效评估的探讨》，<http://www.chinahrd.net>

谢康：《企业激励机制与绩效评估设计》，中山大学出版社 2001 年版。

储企华：《现代企业绩效管理》，文汇出版社 2002 年版

绩效管理的难点

美国一项为期 4 年的课题研究分析了 437 家公开交易上市公司的绩效管理系统和财务结果，研究清晰地显示，正式使用绩效管理系统的公司财务表现要明显优于未使用的公司，同一公司执行正式绩效管理系统比没执行前的效果也更好。

正是由于这样的现实作用，近些年来绩效管理也被我国企业广泛讨论和应用。但是，绩效管理的实施效果大部分却差强人意，不是半途而废，就是流于形式，甚至还有有的破坏了组织本身的稳定，起到了相反的作用。于是，管理者对绩效管理由迷信到怀疑，甚至不屑。而对于许多人力资源工作者来讲，绩效管理却成为心中永远的痛——来自于老板、中层经理和员工的不满与抱怨让他们无所适从。

绩效管理真的不适合中国现状吗？

当然不是！

我们不能把由于目标设定不合理、忽略绩效沟通等导致的问题简单归咎于绩效管理本身。问题出在我们应用的过程！

根据自己做人力资源管理及咨询的经验，我认为要使绩效管理在企业中发挥应有的作用，不再让其成为大家心中永远的痛，根本上要注意以下三大病源并解决：

病源之一：流行即有效

许多企业认为时下最流行的绩效管理系统一定是最有效的，实际上，任何管理工具的使用只有合适、匹配才会有效。

绩效管理不是孤立存在的，企业不同的发展阶段需要相应的企业战略、文化、价值观、组织结构和管理流程，而这些都会影响和制约绩效管理功能的发挥。所以，在引入绩效管理前首先要对组织的现状做一个分析和思考：企业发展所处的阶段是需要一套严格复杂的绩效管理系统，还是简单的甚至主观的绩效管理就能奏效？企业各方面的基础管理与绩效管理的要求是否匹配？如果不匹配需要哪些调整？这些调整在时间、成本方面是怎样的，可行吗？考虑到文化或人的

因素是否先需要做一些造势、氛围营造和引导的工作？

例如在老板一个人完全可以控制绩效的阶段就没必要投入人力物力去引入绩效管理；如果基础管理的水平太差，调整需要相当长的时间，甚至根本没法调整，那就先去解决基础管理中的根本问题；如果预见到推行过程中的障碍，一味靠硬推效果不会很好，就要利用一些管理的艺术和技巧，营造一种氛围，进行一些引导，也就是要通过各种途径“势”，使绩效管理的引进最后能达到顺势而为。

病源之二：绩效管理包治百病

许多企业领导认为绩效管理包治百病，希望通过绩效管理解决企业大部分的管理问题：流程、授权、客户满意度、员工的积极性和创造性、中层经理的执行力和领导力、部门本位主义等。这种想法是不切实际的。管理问题的形成是日积月累的，原因是错综复杂的，因而单纯靠一种方法，希望立竿见影地取得效果是绝对不可能的。

任何事情如果没有明确的目的，做起来就缺乏针对性，效果也无法评价，绩效管理也一样。

一般的讲，绩效管理的核心目的不外乎绩效改进和价值评价，但在每个企业具体化的过程中，可能各有不同。正确的做法应该是将企业需要解决的问题按重要紧急程度罗列出来，然后从中筛选出可以通过绩效管理解决的，再按照可能的效果、成本、难度等方面进行评估，选择一两项核心目的，然后依此建立绩效管理系统。

病源之三：低估执行的困难

对执行的困难估计不足，也是绩效管理不够有效的重要原因。绩效管理涉及面广、牵涉既得利益，而且绝大多数时候是对固有意识和秩序的改变。没有比这个更困难的了！

然而这个挑战却不能回避，我们惟有充分认识，然后尽力解决。首先要解决的就是最高管理层的共识与承诺。人力资源部门只是一个组织协调部门，没有高层的理解和支持，绩效管理系统就会没有保障体系，是不可能成功的。所以奉劝所有人力资源经理们，在没有完全与你的老板达成深度共识前，不要去踩绩效管理这个雷，想靠此证明自己的能力，最终往往会怨声载道。

绩效管理的实施在广大员工当中也会遭遇到一些抵抗。对于人力资源工作者来讲关键是认识到有一些人不满意很正常。只要确实能有利于组织绩效的提高、大部分人没有不满意就可以实施，不要有太多顾虑，在实施过程中逐渐加强正面的引导即可。

绩效管理的实施

企业实施绩效管理，首先明确方向与目标（定义企业价值），然后通过目标分解和员工考核等管理工作实现目标。这说起来简单，而在绩效管理实践中存在着很多问题。那么，实施绩效管理必须加以重视哪些问题？有什么经验和教训可资借鉴？每个企业所处行业、发展阶段、管理基础、执行能力等各有差异，但在绩效管理方面还是有一些共性的问题，希望通过探讨对企业高层有所启发和借鉴。

一、绩效管理实施：问题与思考

* 在绩效管理导入初期高层参与程度不够

一些企业在实施绩效管理时，高层往往认为方向和目标、策略和方法确定之后，只需交给中层和基层人员去执行、执行到位，高层的角色则是监控执行的过程、评价执行的结果。

但是，企业中层管理思路的转变和执行能力的提升，需要一个不短的过程。实践证明，顺利导入绩效管理的企业，高层在初期必须介入绩效管理的执行过程，如主持目标设定与分解、监控中层执行员工考核制度、落实绩效奖惩等。在员工行为习惯的变化、业绩文化的建立、组织绩效目标的达成等方面，高层发挥着不可替代的作用。因而，在推行绩效管理之初，高层领导需要评估本企业的管理基础，若中层的管理意识、理解力和执行力不足以支撑绩效管理有效实施，就需要高层率先垂范、身先士卒。高层领导需要把握好“收”与“放”的“度”，只有当中层的观念和能力得心应手时，高层领导才可以逐步淡化“足球队长”和“足球明星”的角色，安心做好“裁判员”和“教练”。

* 过于追求有形结果，忽视无形结果和基础

绩效文化的价值观之一是“结果导向”。一些企业高层领导推行绩效管理的过程中，时常会产生怀疑和摇摆，因为总觉得所看到的结果没有预期的好。

有形结果（比如财务目标）直观、可衡量，也是股东评价经营班子的标准。高层领导面对经营业绩的巨大压力，往往更关注绩效管理的执行效果。其实，无形的结果价值不菲，平衡记分卡的思想与实践值得深思。而且有形结果的取得，是建立在无形的基础之上，如架构流程、人才队伍、激励机制、文化氛围等等，这些因素整合成为“组织能力”。若意识到位、运用得当，绩效管理能持续提升企业的组织能力，而决不仅仅能带来有形的业绩。为此，第一，要正确认识绩效管理的作用和价值，既不要给予过高的期望，也不要将目光局限于有形的结果。第二，定义绩效价值和结果时，既应包括财务等有形结果，也包括能力提升等无形结果。第三，在绩效管理实施前期，重点在于转变观念、理解思路和强化导向，而不是过于关注定量结果。

* 未抓住主要矛盾，陷入全面化精细化误区

在实施绩效管理时，不少企业高层慨叹本来已经分身乏术，又增加了这么多工作：设定业绩目标，参与业绩考核，确定考核结果，建设业绩文化……

绩效管理是一项系统工程，“目标/计划、实施/辅导、评估/考核、改进/提升”四个环节环环相扣，每一环既是上一环的结果，又是下一环的基础，每一环执行不到位，就

会对最终结果产生影响。但是，四个环节中存在的问题，未必要放在同一时空内予以解决。若忽视管理基础而求全求细，就会导致企业高层陷入疲于应付的窘境。绩效管理从粗放到精细不是一蹴而就的事情，高层领导心态不能急。如果期望面面俱到，期望 PDCA 四个环节同时突飞猛进，结果可能面面难到。阿基米德讲“给我一个支点，我能撬动整个地球”，企业高层需要找到撬动绩效管理的切入点，断断不可“眉毛胡子一把抓”。

结合实际操作，给高层领导提几点建议。其一，应将注意力聚焦于组织绩效和业绩管理，在组织（企业、业务单元、团队）业绩目标的设定及评价上倾注更多精力。其二，应用“靶心原则”，分析企业面临的环境、竞争和经营管理的要点，定位 2-3 个重点突破的关键问题，据此选择关键绩效指标（KPI）。其三，初期重点关注 Plan、Check 环节，明确目标和结果要求，强化对考核程序的严格执行，以此推动中层提高管理意识和执行能力，逐步引导中层关注 Do、Action 环节。

二、绩效管理实施：启发与借鉴

分析那些顺利导入和有序推行绩效管理的企业，总结以下几点：

* “价值为本”，高层领导需要强化公司层面的核心价值

高层领导要决策什么是企业整体层面的核心价值，即确定企业的关键绩效指标（KPI）。而目标分解和传递的过程，即业务单元、部门和员工制定各自目标和关键任务的过程，其实质就是高层领导持续强化核心价值、明确各层面对核心价值的贡献的过程。高层领导的重要任务之一，就是不断地申明什么是公司的核心价值，使核心价值成为所有人关注的焦点。

* “提纲挈领”，发挥中层的作用，以组织绩效为关注重点

实施绩效管理，从人的角度，高层领导应关注中层的培养，充分发挥中层承上启下的作用；重视中层执行能力的提高，以此带动基层员工态度和行为的转变。从事的角度，高层领导应重点关注组织绩效，指导和推动中层承担起员工绩效管理责任。

* 善于“借事造势”，借助关键事件阐明企业核心价值理念

绩效管理实质上是对企业旧有文化和员工行为方式的冲击，也可理解为一种管理上的变革。这既要求将软的价值导向体现在硬的激励与约束机制中，又要求高层领导充分发挥其不可替代的影响力，抓住符合或违反绩效管理制度的典型事件、事实和行为，大张旗鼓地宣传核心价值和业绩理念，就“事”论“是”，不断强化对人员态度和行为的影响。

* 发挥“位势效应”，毫不动摇“将绩效管理进行到底”

新事物、新观念、新方法为人们所理解和接受，这绝非一朝一夕之功。企业推行绩效管理工作，一定会遭遇组织惯性、员工惯性的抵触，甚至会因破坏了旧有群体的舒适状态而遭遇强烈的抵制。此时，高层领导必须坚决、坚持、坚韧地推动绩效管理

制度的贯彻执行，如果“发动机”（高层）动力不足，就无法带动“齿轮”（中层及基层）的正常运转。