

对绩效考评最常见的六种误解

中层管理者的九种兵器之五：对绩效考评最常见的六种误解

企业里都在搞年终绩效考评，这项工作，如果换在十几年前，大部分叫作干部考核和职工考核。现在企业里的人事部都改称人力资源部了，干部考核之类的名词也摇身一变全是绩效考评了，但实际上，对于这样一种现代考核的变化，很多总裁、很多管理者还是有很多误解。

误解一：绩效考评就是对人进行考核

绩效两字，英文中的原意是“表现”，也就是说，现在企业管理当中的绩效考评，本意应该是对工作表现的考核。这就意味着在考核对象方面打破了传统。

传统的考核是对人的德、能、勤、绩的考核，这是从政府的行政部门的考核中延伸过来的一种考核，它实际上考核的是人，而不是人的工作表现。

而现代的绩效考评则强调：我们不是考核人。

对一个人来说，组织并不是他生活的全部。作为组织，对一个人

进行考核，也并不需要考核他的全部，只需考核这个人与组织目标达成相关的部分。

过去我们在搞考评的时候，经常会听到这样一种评价，如某人表现勤勤恳恳、任劳任怨。按照现在绩效考核的要求来讲，这话几乎等于废话。为什么这样说呢？现在的绩效考核只考核他和组织目标相关的部分，至于你勤勤恳恳、任劳任怨，那首先要看是否跟组织目标有关系。

误解二：绩效等于业绩

既然绩效考评是对工作表现的考核，很多企业管理者又走入了另外一个误区，就是把绩效等同于业绩，把绩效考核简化为对某几个财务指标的考核。

这就错了。对一个员工的绩效考评，并不简简单单就是指一两个财务指标的完成情况，它包括很多内容，至少要有来自客户的指标、来自管理方面的指标、来自学习发展的指标。只有这样，才能比较全面、正确的评价一个人对于组织的贡献和价值。

误解三：考评就是为了发奖金

为什么要考核？这是一个企业里经常会忽略的问题。我在很多企业搞过这个问题的调研，企业里高达 68% 的人不知考核的目的是什

么？而且越到中下层，越说不清楚，他们的回答最多的就是：“年底发奖金嘛！”

很多企业在公司手册中关于为什么要考核，白纸黑字写的都有，但是真问他们的时候，大家所理解的考评目的与公司手册中的文字往往并不一致，即使老总也不一致，而中高层管理者所理解的、员工所理解的就更不相同了。

从国际企业最通行的情况来看，绩效考核有两大目的：

第一：绩效发展。即绩效考核要帮助员工的绩效发展，促进员工在绩效方面的不断提升和改变。

第二：为人事决策提供依据。也就是说，绩效考核的结果，是用来和奖金、薪酬、人员的任用、晋升等人事决策挂钩的。

根据我的理解，对中国企业目前而言，这两个问题的重要性正好要掉个个儿。

现在中国企业的管理当中，最普遍又特别致命的问题是什么？是绩效考核的结果和人事决策挂钩不紧。

比如说公司在2002年初，制定了一套绩效考评制度，也下发到了各个部门，到年末要发奖金的时候，一算，发现有的部门奖金很高，有的部门特别少，担心部门之间摆不平。于是老总就开始搞平衡：你

们奖金拿得多的，要牺牲一下，照顾一下其他人。另外，你们的工作之所以有成绩和其他部门的支持也是分不开的。最后把他的奖金拉下来一点，然后给那些按绩效考核拿不到奖金的人补一点。

再比如人员的任用、晋升。企业里的制度上都说是按照绩效来的，实际上，很多企业提拔人的时候，并不完全按照这个标准，甚至干脆就是另外一套标准。当然有一些是不得已的因素，比如国有企业人事决策机制比较特殊，有些则是老总并不真心想完全按照绩效考评制度来实施，否则自己就没有权力空间了。

这样我们就看到，绩效考评的结果并不是人事决策的唯一的指挥棒，还有别的信号灯对人事决策起指挥作用。

很多企业的管理者抱怨说，我们公司的考核大家不太重视，绩效考核就是走过场。其原因就在于没有把绩效考评与公司人事决策真正挂起钩来，并且作为最重要的依据。时间长了，人对考核就会有一种懈怠。

第四个误解：考核者是人力资源部

谁是考核者？对这个问题，企业里的回答真是五花八门。有说是老总的，有说是人力资源部的，有说是企管部的，还有些说公司有考核小组，专门管考核。

答案其实很简单，就是员工的直接上司。谁离员工最近？谁平时给他布置工作？谁对他的工作进行监督考核？毫无疑问，是他的上司。

在这个答案之下，我们要澄清几个问题。

1、有很多人认为考核者是人力资源部，或者是企管部。

很多公司可能发生过这种情况，年底的时候，老总让人力资源部门搞一个考核制度，于是人力资源部门的秀才们加班加点，赶出一套考核表发下去，结果，各个部门怨声载道，“你们人力资源部搞什么名堂，这些表格根本不符合我们的实际情况。”其实这也怨不了人力资源部，他们毕竟不是具体做业务的。说到底，他们只是为真正的考核者们在考核的时候提供技术支持或者说是管理的平台。

2、有的公司设立考核小组来实施考核。

这种情况在我国很普遍，特别是那些跨地域、有很多分公司、子公司的国有企业，近来民营企业采用这种方法的也不少。

由于企业的考核信息分散在财务部、审计部、企管部、人力资源部以及各具体业务部门，如果要对一个员工、一个部门经理进行考核，就需要一个能反映各部门意见的考核小组。

这个出发点不能说是错的，但实际当中，那些最懂业务、经验最

丰富的人往往特别忙，于是考核小组就从办公室、人力资源部、财务部抽人，甚至从党办、工会抽一些没有事情干、也干不了什么事的人去基层进行考核，结果考核小组成了一个草台班子。他们根本不懂具体业务，顶多是看一下财务指标完成了没有，导致考核实际上成了走过场。而且还造成一个很大的弊病，因为考核小组成员不懂业务，于是要认真听取各级群众的反映，结果主次颠倒，对企业产生负面作用。

误解五：及早进行 360 度考核

有很多企业现在也开始模仿跨国公司搞所谓的 360 度考核，而且以为宜早不宜迟，这更是一个错误的理解。我对他们说，360 度考核在中国现在不能搞，因为搞它需要有足够的条件。

第一，360 度考核是用于职业发展的。而中国的考核首先要解决的问题是为了和奖金挂钩。这种考核不能算是 360 度，硬搞成 360 度，效果一般不好。

第二，360 度考核有一个前提条件就是三稳定。即企业的战略相对稳定、组织架构相对稳定、人员相对稳定。而我们中国的企业大部分处在成长期，内外部的情况变化都非常快，造成了企业的战略变化很快，组织架构经常调整，人员更是像走马灯一样的换来换去，在这种情况下，360 度考核是行不通的。

另外，有些企业搞 360 度考核，包括其他部门评分、下属评分，甚至有时候还要客户打分。其实其他部门或者下属对经理们的评价，都不构成真正的考核，它们只是考核信息的来源，就像我们给酒店人员打分一样，给人家写表扬信、投诉信一样，我们不是考核者，而只是信息的提供者。各类考核信息最后要汇总到他的上司那儿，由他的上司决定考评结果。

误解六：部门内的考核权应该下放

现在中国的很多企业在考核的时候，公司的考核只到分公司或者部门，再往下到普通员工的考核，大权就交给各个部门或者分公司了。为什么会这样呢？因为很多公司现在采取的都是二级分配的方式，也就是公司年底把奖金切给你这个部门，假如说某个部门的奖金额度是 50 万，这 50 万怎么分，由部门自行制定政策，通过考评进行二次分配。

这种方法我感觉问题非常严重，员工的考核确实可以放权给部门来实施，但考核方法的制定，公司还是应该有一个统一的尺度，如果都交给部门，相当于把各个部门割化了，导致各子公司的情况相当于内部承包制，形成很多麻烦，一方面是各个部门都拼命向上面争钱、争资源，但另一方面呢，遇到风险和问题的時候，就往上级推。