

第二讲 导致绩效管理失败的六大原因（中）

原因之一：绩效考评不考评绩效（二）

2 绩效考评与工作态度

工作态度非常重要，可如果在考评指标中将工作态度作为一个指标来考评，往往会导致结果失败，会出现两种情况，第一个情况是开始的时候工作态度全部考核为良，过一段时间之后如果出现差异，大家就会议论纷纷，这种情况往往会导致将工作态度全部考核为优，结果是这个考核内容大家都是一样的分数，最终成为送分项目。另一种情况是大家相互之间闹矛盾，把工作态度作为相互打压的情况，成为所谓的全方位考评，也就是出现横向考评的糟糕结果。

【案例】

某公交公司要考核司机的工作态度，将司机的工作分成几个阶段进行考评，首先是乘客来到和上车的时候司机的表现，其次是开车的表现，接下来是乘客下车时候司机的表现，另外还包括车况、司机的着装等五项内容。

这样的划分有很多费思量、不客观的问题，因此需要进一步的细化，可以细化为以下内容：

司机提前 15 分钟到达并上车，分值为 15 分；如果每迟到一分钟，扣 1 分；

车辆停靠的地方方向，分值为 10 分，根据公司规模进行车辆停靠，否则扣分；

车门是否悬挂公司的招牌标志，分值为 10 分，根据公司规模悬挂，否则扣分；

车门是否开启，分值为 5 分，如未及时开门，迟一分钟扣 1 分；

司机是否站到车门和行李舱中间恭候，分值为 10 分，根据实际情况打分；

旅客上车之前，车内卫生是否打扫干净，分值为 10 分，根据卫生情况打分。

空调开启情况，分值为 10 分，按规定及天气情况处理，如顾客投诉，则扣分；

是否播放指定音乐，分值为 5 分，根据检查情况打分；

司机是否在车内抽烟，分值为 10 分，抽烟一次扣 5 分；

司机是否在穿工作服、戴工作帽、佩戴工牌，分值为 15 分，遗漏一项扣 5 分；

点评：考评者要根据一个个的具体行为规范进行考评，就像在一个剧本中，每个角色该说什么台词，该做什么动作，做到什么程度，都应该有非常清楚的要求，按照这个要求去做，才能使演员的动作有章可循。

在考核过程中，要让记录者把客观事项记录下来，回到公司之后统一打分，例如在服务类的岗位，工作的内容是无形的服务，这就要求把无形的服务变成一系列的规范，而且要把这些规范友情化，形成一套友情化的流程制度和规范，然后将这些规范固化，变成可以操作的、摸得着、看得见、可以客观衡量的规范。因此，可以得出：

◆ 某些岗位的工作态度可以纳入考评，如果工作态度对岗位工作没有多大的作用，工作态度就可以不纳入考核；

◆ 如果要把工作态度纳入考核，需要事先将其细化，把工作岗位细化成一些行为规范；

◆ 服务类的岗位适合考核工作态度；

◆ 把无形的服务变成员工有情的行为，这样的考评才能够客观、全面的衡量服务人员的工作态度，并且能够达到考评的效果，为促成公司的总体目标达到高质量的服务水平，同时，规范化之后，就会不再依赖于个人的经验，而使考评更加量化。

3 绩效考核与职业生涯规划

职业生涯规划指的是一个人对其一生中所承担职务的相继历程的预期和计划，这个计划包括一个人的学习与成长目标及对一项职业和组织的生产性贡献和成就期望。个体的职业生涯规划并不是一个单纯的概念，它和个体所处的家庭以及社会存在有密切的关系。并且要根据实际条件具体安排。由于未来的不确定性，职业生涯规划也需要确立适当的变通性。虽然是规划，也不是一成不变的。同时职业规划也是个体的人生规划的主体部分。

用通俗的话说，职业生涯规划的意思就是你打算选择什么样的行业，什么

样的职业，什么样的组织，想达到什么样的成就，想过一种什么样的生活，如何通过你的学习与工作达到你的目标？显而易见，职业生涯规划不应放到绩效考核中。

4 绩效考核与创新、建议等等

在实际的考核工作中，有些企业会将创新建议、培训等列入绩效考核内容中，实际上不应将这些内容列为考核内容，创新虽然非常重要，管理创新、技术创新、产品创新等各方面的创新都是企业发展的支撑，但不应纳入绩效考核指标，而应单独设立创新奖励体系，设立一些荣誉，设立一些奖章，设立一些仪式，包括荣誉证书、奖金等奖励手段，同时主要奖金不应设定太高，额度要稍微低一点，不要形成为钱而创新的文化。

【案例】

某企业设立了很高奖金的创新奖励，结果导致管理成本大增，同时，拿了奖金的人也感到压力很大，时刻感到不好意思，觉得好像欠了其他人什么似的。

因此，对建议、培训等等诸如此类的项目内容，要以体现企业的价值为指导原则，不应将所有内容都归入工作绩效考评，工作绩效考评就应针对履行的责任、要完成的任务进行考核，如果把这个岗位做的所有的事通通都变成指标拿过来考评，也是不行的。绩效考评一定要抓住关键，不要把各种各样的事情拿过来考评，否则考评工作就无法真正落实。

很多企业都担心指标不全，生怕指标不全面，而把各种各样的事情都加入到绩效考评中，结果操作复杂，甚至有些很难实现，重点不突出，工作量加大，由此影响考评，最后导致考评很难做下去。

在绩效考评中，应牢记的两点是：

- ◆ 第一，绩效考评就应只考评工作任务，各个岗位干什么，就考评什么；
- ◆ 第二，部门重视什么，就考评什么，指标太多会导致失败，不重视的内容不要考评，这样才能抓住关键。

原因之二：考评的标准不合理

1 考评标准和考评指标

考评指标就是一些项目，比如销售额度，比如客户的开发率，比如项目的完成率等等；考评的标准就是应该达到什么程度，比如销售额等等。作为业务人员，销售额是考评指标，而具体的额度就是考评标准。制定考评标准就是将职工考评指标定额化，考评内容分值化（含定量指标分值化，定性工作分值化）的过程。

标准制定应实行分级负责，例如车间操作人员的考评标准由车间制定，管理人员的标准由厂部制定。标准制定的方法是对于产量、资金、消耗等指标定额按公司总体目标层层分解和实行按理论计算与实际数据统计分配相结合的方法制定；对于重复性的劳动定额通过测评的方法制定；对于各类人员定性工作分值化实行按照工作质量、工作态度、服务对象满意程度等分为若干等级按优劣程度进行量化。

标准的制定实行领导、个人、专业人员三结合，指标定额化实行先发动职工根据本单位的目标任务，自己在其中应承担的责任，自找压力并自提初步的指标定额，经反复讨论，综合每个职工提出的指标与整体指标衔接后，再由专业人员进行评审，由主管领导审定。考评指标分值化实行先由专业人员提出方案，征求职工意见后由主管领导审定。职工参与考评标准的制定，可以使自己进一步明确面临的形势、任务，明确自己在企业中的地位、作用，增强职工爱岗敬业的责任感和自主管理的意识。

2 考评标准不合理导致考评失败

考评标准不合理有两种情况，一是指标过高，二是指标过低，考评指标过高会产生无法实现目标的结果，结果使得大家垂头丧气，失去干劲，会导致员工不努力，甚至会导致员工的流失；考评指标过低会产生比较尴尬的结果，因此，标准应该是个体职工努力之后能够实现的标准，从宏观上衡量，就是正态分布超额非常少，比如为 20%，正态分布足额比较多，比如为 70%，正态分布不足额比较少，比如只有 10%左右，这样的标准就是比较合理的标准。

【案例】

某饮料公司老板非常聪明，精力也特别充沛，一个星期可以出 3 次差，在

全国各地跑，总是能在两个小时左右的时间内边吃饭边开会，等到饭吃完的时候，会也就开完了，她将自己的工作能力当成下属的工作能力，因此考评标准总是比同类公司要高一点，而下属的员工总是带着崇拜的眼神看着他们的老板，但每次开完会之后，大家又总是感到任务沉甸甸的无法完成，每个人都有挫折感和失败感，于是，这位老板的下属流失总是非常严重。

点评：人与人必然存在能力差异，如果将自己的能力类比于别人，由此订立的考评标准就会过高，过高的标准会让多数员工失去信心。如上例中，老板自己非常优秀，员工非常崇拜她，同时自己的压力就会比较大，这时，如果再订立高标准，势必造成员工的自卑，因此，员工流失就会在所难免。

【案例】

某人刚开始创业的时候做电脑生意，上级公司给他电脑、打印机等产品，年利润标准为 10 万元，年薪为销售利润的 10%，这人非常高兴，但他又想到利润如果超过 10 万元怎么办，于是和老板商定，如果利润在 10 万到 20 万元之间，年薪为销售利润的 20%，如果利润在 20 万元以上，年薪为销售利润的 40%，订立这样的标准之后，这人就开始卖力地工作。

一年下来，核算发现他的业绩纯利润达到了 110 万元，如果按照当初的协议，他一个人的年薪收入要比公司其余所有人的工资之和还要多，如果公司不给他兑现承诺，公司就会失信于员工，公司的制度就会失去权威性，但公司一下子要拿出这么多的现金也比较困难，如何处理工资成了一个难题。最后，公司还是想办法为他兑现了承诺。由于指标标准定得过低造成的这个问题，确实让公司非常尴尬。

点评：由于老板对形势的估计不足，指标标准设定过低，结果使得企业自身处于非常尴尬的境地，进退两难。

要订立合理的标准，有三个方法：

第一，注意基础数据的积累，比如财务基础数据的积累，人力资源数据的积累，人均产值、人均费用、人均销售额等等数据的积累都非常重要，甚至包括每个品种销售额带来的毛利润，每个区域的情况，每个大客户的情况，每个

部门经理的情况等等各种数据的积累。

第二，管理者的经验。管理人才可遇而不可求，对于空降有经验的管理者，一定要注意文化融合的问题，一个人才在别的地方是人才，但是也有水土不服的问题，有文化融合的问题，因此，要科学度量管理者的适应性，设定与管理者能力发展相适应的标准。

第三，订立标准要有试营期，通过试营熟悉标准体系，不兑现的结果不运用，由此避免标准过低的尴尬。同时，通过试营期，可以发现问题，修改调整系统，等到大家达成共识的时候，再开始真正的运行。

试营型必须复杂，如果前期不复杂，后面就会无比的复杂，这也就是绩效考核失败的概率之所以高的原因。当前中国处在转型期，国人普遍有一种浮躁心态，包括职业经理人，都希望赶紧出成果，结果工作浮躁，最后吃亏倒霉的还是自己。

【自检】

绩效管理的过程是一个循环的过程，请选取贵企业绩效管理的一个完整过程，写出其过程内容，并分析能否有所改进，如何改进。

绩效计划阶段

主要内容：

是否能有所改进？ 能，不能

如果能改进，如何改进？

绩效实施

主要内容：

是否能有所改进？ 能，不能

如果能改进，如何改进？

绩效考评

主要内容：

是否能有所改进？ 能，不能

如果能改进，如何改进？

绩效诊断

主要内容：

是否能有所改进？ 能，不能

如果能改进，如何改进？

你的心得体会：