

第一讲 导致绩效管理失败的六大原因（上）

为什么多数绩效考评开始时轰轰烈烈，后来却以失败告终？各部门经理总是抗拒绩效考评，怎么办？为什么在一些公司实施很成功的考评办法在本企业却行不通？不实施绩效考评员工们都还工作如常，实施绩效考评反而矛盾重重、风波骤起……企业应该如何提升绩效考评的实效？

通过开放式调查发现，在 7000 多位职业经理人面对的困难中，第一困难是绩效考评，第二困难是制定纪律性薪酬方案，第三困难是留住人才。而且，不仅是中国，国外的调查数据也显示绩效考评是企业比较头疼的问题。美国上市公司的高管中，仅有 15% 相信他们的业绩评估体系很好地帮助他们实现了经营目标，有多达 43% 的管理者认为公司的绩效评估系统运作不良，成效不佳。还有大量居中间位置的管理者认为公司的绩效评估系统既不是很好，也不是不好。

那么，什么是绩效和绩效管理呢？绩效是指为了实现企业的总体目标，企业的各团队或个人所必须完成的业务成果，也就是企业的各团队或个人所必须做的事，可以这么说：只要有目标、组织、工作就必然存在绩效问题，总而言之，绩效就是一切我们想要的东西。也可以说是结果，但如果某些因素相对于其他因素而言，对结果有明显、直接的影响时，绩效的意义就与这些因素等同起来了。也可以这样说，绩效首先是结果，当其他因素对结果的影响相对不变，改变特定因素能促进产生良好的结果时，控制这些因素就等于同时控制了绩效。

绩效管理（Performance Management）就是管理者确保企业各团队或个人的日常工作活动及业务成果能够与总体目标的完成保持一致的一个过程，也就是说，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。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。

绩效管理的过程是一个循环的过程，共有四个阶段，第一阶段是绩效计划，第二阶段是绩效实施，第三阶段是绩效考评，第四阶段是绩效的诊断辅导，这四个阶段结束后，绩效管理就会再回到另外一个循环。

◆ 绩效计划（Performance Planning）

绩效计划主要是制定公司各部门的岗位指标和目标，就是某个岗位、某个

部门应该用什么指标考核，应该达到什么样的目标，目标对不对？一个阶段的目标能不能做好计划是这个目标能不能实现的关键。

绩效计划是绩效管理系统中的第一个环节，是启动绩效管理和实现绩效管理战略目的的关键点。通常，制定绩效管理的主要依据是工作目标和工作职责，绩效管理是一项协作性管理活动，由工作执行者和管理者共同承担。同时，这也是一个连续的管理过程，而不是一个管理年度中的一两次活动。

◆ 绩效实施 (Managing Performance)

实施阶段就是将计划予以实现的过程。制定了绩效计划之后，被评估者就开始按照计划开展工作。绩效实施与管理，实质上就是管理者和员工双方持续的沟通过程。这是一种双向的交互过程，它贯穿于绩效管理的整个过程。

◆ 绩效考评 (Performance Appraisal)

考评就是对实施结果进行跟踪记录的过程。绩效评估是一个动态的持续的过程，所以必须用系统的观念来考虑其在绩效管理系统中的作用。通常而言，绩效计划和沟通是绩效评估的基础。

◆ 绩效诊断 (Performance Feedback)

绩效诊断的一个重要目的是发现员工工作中的问题并进行改进。绩效反馈是绩效诊断的后继工序。总之，绩效诊断不是为了评估而评估，诊断必须能激发员工的发展并能整合为企业的成长。

诊断就是判断到底做得如何，需要怎样改善的分析总结过程。绩效诊断辅导就是反馈环节，在绩效管理过程中是非常关键的一环。绩效管理强调的是面对面，通过这样的方式帮助员工了解自己的工作业绩及存在的问题，既有利于个人的成长，也有利于企业的发展。

这种循环是一个上升式的循环，第二个阶段的计划目标往往应该比第一个阶段的计划目标要高，如果前面计划订得太高，也可能需要在第二阶段适当地调低一点。

绩效考核很难，失败的概率很高，很多企业在没做绩效考核之前，大家还相安无事，工作照常进行，可做了绩效考核之后，往往变成怨声四起，矛盾重重，甚至带来一些负面的效果。是什么原因导致了绩效管理的失败？绩效管理的目的是什么？怎么促成目标的实现？通过分析发现，导致绩效管理失败有六大原因。

原因之一：绩效考评不考评绩效（一）

很多企业的绩效考评不考评绩效，例如在很多企业中，绩效考核分成工作能力、工作态度、工作业绩、工作绩效等项目，每一项又分成若干小项。那么，德勤品德考评、职业生涯规划、工作能力及工作态度与绩效考核之间有什么关系？甚至有的大企业也在犯这样的错误。如下表所示：

【案例】

某企业的绩效考评表设计如下：

表 1-1 行政人员考评表

姓名： 部门： 工号： 考核期间： 年 月 日 ~ 年 月 日

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	优	良	中	可	劣	得分	复核
		15~13	12~10	9~7	6~4	3~0		
1. 工作态度	A. 遵守公司制度和上级指示	严格遵守	偶尔违反	有时违反	经常违反	从不遵守		
	B. 工作积极主动，责任心强	一贯如此	相当好	较好	尚可	差		
	C. 忠于职守，吃苦耐劳、任劳任怨	一贯如此	相当好	较好	尚可	差		
	D. 主动学习新知识、新技术、新政策规定	很主动	较主动	一般	偶需督促	时常需督促		

	E. 虚心听取他人意见，与同事同心协力	虚心接受、全力配合	较能接受、主动配合	基本接受、肯于协助	尚可	不愿接受及配合		
	F、不打乱工作秩序，不妨碍他人工作	一贯如此	相当好	较好	偶有发生	时常发生		
	G、出勤状况（病假、事假）	全勤	3天以内	4~6天	7~9天	10天以上		
2. 工作能力	A、工作计划制定适当（计划性）	完全能按计划执行	基本能按计划执行	误差较小	变动较大	差距太大无法完成		
	B、专业知识、政策法规的掌握程度（专业知识）	精通	熟练	技能提高较快	尚可	技能生疏，掌握较慢		
	C. 正确理解工作内容（理解能力）	完全理解无须指点	较好理解，稍加指点	基本理解，还需经常指点	大致理解，还需详细指点	无法理解需每步指点		
	D. 做好事前准备工作（准备工作）	准备充足、全面	基本准备就绪	事前稍加准备	准备工作还需加强	未做任何准备		

E. 及时与同事及协作者取得联系, 使工作进行 (协作能力)	积极联系, 主动配合	较为主动	较好	尚可	差		
F. 在工作中熟练程度和技能有较大提高	精通	熟练	技能提高较快	尚可	技能生疏, 掌握较慢		
G. 善于掌握新知识、新技术, 并运用到工作中 (学习能力)	善于掌握	能很快掌握	能较快掌握	基本能够掌握	不能掌握		
H. 善于总结工作中的问题, 改进工作方法, 提出合理化建议	善于总结, 时常提出	主动改进	一般	能按要求提出改进方案	按部就班, 不求改进		
I. 工作中发现问题能及时联系、汇报并主动解决	严格遵守	基本遵守	能够配合协助解决	问题拖延较长	不汇报不解决		

3. 工作绩效	A、工作方法合理，时间和经费的使用十分有效，工作效率高	很有效	效率较高	一般	尚可	欠佳		
	B、工作中没有半途而废、不了了之和造成后遗症的现象	一贯如此	相当好	较好	尚可	差		
	C、日常业务处理得当，工作差错少，经常保持良好的成绩	一贯如此	相当好	较好	尚可	差		
	D、迅速、恰当地处理工作中的失败及临时追加任务	完成的不错	较好完成	基本完成	尚能完成	无法完成		
评语	部门意见		公司意见				总分	

表 1-2 管理人员考评表

姓名： 部门： 工号： 考核期间： 年 月 日 ~ 年 月 日

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	优	良	中	可	劣	得分	核 查	权重 (%)	加权得分	加权平均
		14	12	10	8	6					
1. 勤务态度	a. 把工作放在第一位，努力工作										
	b. 对新工作表现出积极态度										
	c. 忠于职守，严守岗位										
	d. 对部下的过失勇于承担责任										
2. 业务工作	a. 正确理解工作指示和方针，制定适当的实施计划										
	b. 按照部下的能力和个性合理分配工作										
	c. 及时与有关部门进行必要的工作联系										
	d. 在工作中始终保持协作态度，顺利推动工作										
3. 管理监督	a. 在人事关系方面部下没有不满或怨言										
	b. 善于放手让部下去工作，鼓励他们乐于协作的精神										
	c. 十分注意工作现场的安全卫生和整理整顿工作										
	d. 妥善处理工作中的失败和临时追加的工作任务										
4. 指导协调	a. 经常注意保持提高部下的劳动积极性										
	b. 主动努力改善工作和提高效率										

	c.积极训练、教育部下，提高他们的技能和素质										
	d.注意与其他部门的关系，使工作协调进行										
5.总结报告	a.正确认识工作意义，及时提出合理化建议										
	b.工作方法正确，时间与费用使用得合理有效										
	c.工作成绩达到预期目标或计划要求										
	d.工作总结汇报及时、准确、真实										
直接领导意见	评 语							总 分			
	签名：										
人力资源经理意见	签名：			公司 领导 意见		签名：					

表 1-3 技术人员绩效考评表

评价因素	评价要点	权重		分值及标准					基准	个人得分	
		全部	要素点	12	9	6	3	0		加权前	加权后
工作态度	忠于职守、吃苦耐劳、任劳任怨	20%	20%	一贯如此	相当	尚可	欠佳	差	6		
	遵守公司规章制度，有效利用工作时间		10%	严格遵守	偶尔违反	有时违反	经常违反	从不遵守	9		
	团队精神		30%	很好	好	尚可	欠佳	差	9		

	虚心好学，不骄不躁	20%	非常	相当	一般	欠佳	自以为是	6			
	有始有终，不半途而废。	20%	一贯如此	相当	有时半途而废	欠佳	总是半途而废	6			
		总分						36			
工作能力	现有能力	对开发工具的掌握程度	20%	精通	熟练	一般	欠佳	未掌握	9		
		工作效率	20%	很高	高	一般	低	很低	6		
		计划性（制定适当的工作计划，设定适当的工作期限）	10%	总是很准确	误差较小	一般	差	很差	6		
		应变能力（迅速、恰当地处理工作中的意外情况）	10%	过人	比较机警	一般	差	反应很慢	6		
		创新能力	5%	经常创新	能创新	能要求创新	差	不用头脑	6		
		理解能力	10%	举一反三	好	尚可	差	很差	9		
		主动学习新知识、新技术	10%	很主动	主动	需要督促	不主动	不学习	9		
发展潜力	学习能力（能很快掌握新知识、新技术并运用到工作中）	15%	很强	强	尚可	差	学不会	9			
		总分						60			

工作业绩	工作量	35%	20%	很多	适中	尚可	少	很少	9		
	工作难度		15%	很难	难	一般	不难	很简单	6		
	开发报告、源程序、流程图，技术文档等资料完备、准确、规范		15%	非常完备	缺少部分非关键资料	不甚完备	缺少资料较多	没有文档	6		
	工作方法合理，有效利用设备和经费		15%	很有效	效率较高	尚可	欠佳	很差	6		
	任务的实现方法合理，无重大缺陷开发成果达到预期的目的或设计要求		15%	很好	好	尚可	欠佳	很差	9		
	能按时、按计划完成任务		20%	从不无故延期	基本上按时	延期次数尚可忍受	经常完不成	根本完不成	9		
			总分							45	
部门经理意见	评 语								总分	141	
									总分		
									百分比		
	签名：										
公司经理意见	签名：										

点评：作为公司的绩效考评，应该考评的是绩效，为什么要考评工作能力、工作态度和职业生涯规划呢？如上案例中企业的考评表设计，将工作能力的考评纳入绩效考评中，就是绩效考评不考评绩效的典型。

1 绩效考评与能力考评

一般来说，在企业日常工作管理中，只有招聘、岗位调整和晋升提拔的时候才应该考评工作能力，绩效就是该干的事干的如何，而如果要考评能力，就是指要考评一个人的能力能否胜任工作，应依据能力胜任模型进行考评，因此，能力跟绩效考评的内容不一样，而且，能力考评的周期应该是一年或者是半年为宜。而绩效考评的周期可以是一个月一次，能力考评实施的是多方位考评，甚至属于 360 度的考评，而绩效考评在多数情况之下应该直接由考评者直接考评。

因此，绩效考评和能力考评的差别为：

◆ 用途不一样，能力考评运用于招聘、调职、晋升、调整岗位，绩效考评的用途却很多。

◆ 考评的内容和指标不同，能力考评基于任职能力的素质模型，绩效考评基于绩效考评指标。◆ 考评周期不同，能力考评一般应一年一次，绩效考评可以一月一次。◆ 考评者不一样，能力考评为多方位考评，需要借鉴多人意见，绩效考评由考评者直接考评。