

今年9月份，集团公司正式启动了绩效考核管理制度。这项制度是集团公司与麦肯锡公司合作努力下，经过实际访谈、问题分析和策略研究共同拟定出来的。是一项从公司总体战略着眼，本着提高集团公司整体业绩为目的，从员工个人业绩出发，对员工个体和部门整体进行考核的业绩管理制度。

在业绩考核制度实施的过程中，企业管理与人力资源中心在考核中设立了三级考评体系，使被考核人由直接领导进行考核，同时又受到间接领导和企业管理与人力资源中心的双重审核监督，并且整个执行过程是一个被考核人始终与上级领导相互沟通，上下级之间相互交换意见的过程。除此之外企业管理与人力资源中心又建立了严格的投诉制度，为绩效考核管理的客观公正提供了进一步的保障。

考核制度自推广实施以来，取得了显著的效果。一方面，员工个人对集团公司、本部门以及个人的工作目标都有了清楚的认识，从而使工作职责更加清楚，工作重点更加突出，改变了以前职责不清，重点不明的状况，提高了个人的工作效率和业绩，促进了整体业绩的提高。另一方面，领导者也清楚了在哪些方面应该给下属必要的指导，在哪些方面应该下放职权，让下属充分发挥自己的才能，出色的完成本职工作，从而使领导者有更多的时间和精力来做好整体协调与指挥工作。

在执行过程中，一部分员工对绩效管理有疑问和误解。例如：绩效考核是不是就是简单填表、交表？绩效考核是不是就是为了找员工的不足与缺陷？强制性的KPI排名是否有失公平？等等。带着这些问题，我们走访了企人中心的领导和相关工作人员，他们对此进行了完整清晰的回答，我们整理出来，供大家在以后的工作中参考。

绩效管理是什么，不是什么？

绩效管理是一个持续的沟通过程。这个过程是通过员工和他或她的上级之间达成的业绩目标协议来保证完成的，绩效管理对员工既定的工作职责，员工的工作对公司实现目标的影响，员工和上级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，如何排除影响绩效的障碍等方面有明确的要求和规定。

关键的一点是，绩效管理工作是上级与员工一起完成的，并且最好是以共同合作的方式来完成。因为它对员工本身、上级和组织都有益。绩效管理是一种防止绩效不佳和共同提高绩效的工具，它

意味着上级同员工之间持续的双向沟通，包括听和说两个方面，它是两个人共同学习和提高的过程。因此，整个绩效考核的一个核心工作就是沟通。

绩效管理绝对不是经理对员工的单向工作，也绝对不是迫使员工更好或更努力工作的棍棒，更绝对不是只在绩效低下时才使用的惩罚工具。

它是两方面持续的沟通过程--这才是关键点。

为什么要实行绩效管理，实行绩效管理有什么好处？

有效的绩效管理会给我们日常管理工作带来巨大的好处。如果绩效管理运用得当，对每个人，包括员工、上级主管和企业都有明显的帮助。

在调查中我们发现上级主管经常对以下事情感到烦恼：

需要进行过细的管理并深入到每一个具体事务中去，时间不够用；员工们对他们的工作缺乏了解，工作显得不够积极主动；员工们对谁应该做什么和谁应该对什么负责有异议；员工们给经理提供的重要信息太少；问题发现太晚以致无法阻止它扩大；员工们重复犯相同的错误。

尽管绩效管理不能直接解决所有的问题，但它为处理好其中大部分管理问题提供了一个工具。只要管理者投入一定的时间，和员工形成良好的合作关系，绩效管理就可以：

使上级主管不必介入到所有具体事务中；通过赋予员工必要的知识来帮助他们进行合理的自我决策，从而节省管理者的时间；减少员工之间因职责不明而产生的误解；减少出现当上级主管需要信息时没有信息的局面；通过帮助员工找到错误和低效率的原因来减少错误和偏差（包括重复出错的问题）。

概括起来：绩效管理是一种帮助员工完成他们工作的管理手段。通过绩效管理，员工们可以知道上级希望他们做什么，自己可以做什么样的决策，必须把工作干到什么样的地步，何时上级必须介入，从而为管理者节省时间。

另一方面，既然绩效管理是一个与员工合作完成的过程，那么它对员工又有什么益处？

经理在工作中有诸多烦恼，员工在工作中也有很多烦恼：

不了解他们自己是工作得好还是不好；不知道自己有什么样的权力；工作完成很好时没有得到认可；没有机会学习新技能；自己不能做任何简单的决策；缺乏完成工作所需要的资源等等。

绩效管理可以解决这些问题。它要求定期举行提高工作质量的座谈，能使员工得到有关他们工作业绩情况和工作现状的反馈。有了定期的交流，他们对于自己得到的考评就会非常清楚。而且，由于绩效管理能帮助员工搞清楚他们应该做什么和为什么要这样做，因此它能够让员工了解到自己的权力大小--即进行日常决策的能力，从而大大提高工作效率。

绩效管理对集团公司又有什么好处？

从最近的对集团公司普通员工进行的员工理念调查和对中层干部进行的团队协作精神调查的结果来看，员工感觉集团公司需要改进以下几个方面：奖罚没有客观依据，晋升有失公允；缺乏足够有效的专业培训和指导；重负面批评与惩罚，轻正面鼓励和奖励；日常运作中，缺乏上下级之间的有效授权等等。

绩效管理可以对这些问题提供一个比较有效的改进途径。因为通过上级与下级之间的业绩目标合同，可以实现有效的工作授权；通过在日常工作中的监督与指导，上级可以向下级提供有效的工作指导（这对一些新入公司的员工尤其重要）；通过上下级之间对考核结果的沟通，可以找出工作的优点、差距，有效确定改进方向和改进措施；通过每月对工作结果的记录，这些考核结果将成为奖罚和晋升的客观依据。这些方面，都对集团公司的业绩改善有利，对集团公司的目标实现有利。

总的来说，绩效管理作为一个有效的管理工具，它提供的绝对不仅仅是一个奖罚手段。它更重要的意义在于为集团公司提供了一个信号，一个促进工作改进和业绩提高的信号。

(摘自：康佳通讯 作者：封云飞 张连成)