

企业体的整体营运绩效，固与公司战略策略之规划、目标之设定不可分，但更具体的表现却是与员工个人的工作绩效息息相关。因此，通过对员工工作绩效良莠的评价，并保持对员工的有效回馈，企业就能激发起每位员工的工作热情和创新精神，推动员工的能力发展与潜能开发，形成一支高效率的工作团队。绩效考核理应成为现代企业的一种高效管理工具，在国内企业中普遍运用。然而，主管和员工却常裹足不前，因为在施行过程中，某些先天上的问题，使其效益大为失色。

绩效考核缘何失败

(一) 组织方面

在考核过程中，难免造成情绪上主观的评价，一旦形诸笔墨，便成为长久记录，影响员工资历至为深远，难怪主管常避之唯恐不及。

另外，组织常运用考核结果作多方面用途，如奖励或惩戒员工（部分组织运用极恶劣之考评来迫使表现不如人意之员工自卷铺盖），主管基于这些顾虑，往往措辞委婉，不愿确实考核。通常一项考核事件的曝光频率愈高，主管所遭受的压力也愈大，困扰也愈多。

最后，考核工作一不谨慎，往往落人口实，甚至诉诸法律。若工作过程中不小心牵涉与工作无关之个人，如性别、种族、宗教等，则考核文件必然担负法律责任，主管更敬而远之。未来，劳动方面的法律纠纷将会逐年上升。

(二) 主管方面

中国人自古就向以不得罪人的文化积淀，大多数主管都不愿扮黑脸，作反面评量，因此只要有头痛人物，便设法延缓评估工作，幻想问题会自行消失。对员工而言，延缓考核似乎等于认可其偏差的表现，导致他因偏差行为而洋洋得意，更误导他人。

有些主管还顾虑另一问题：被评为劣等表现会对员工造成负面回馈、打击工作信心和士气。在主管人员如此不甘愿的心态下，所做的考核必定是含糊混淆，无法对员工造成正面、有效的导引作用。

(三) 员工方面

主管之偏见可使员工成为牺牲品。由于主观的成见或无心之小差错，都足以产生绩效考核的错误。就员工本身而言，多数认为绩效考核过程不够周密，往往自己最好的一面难有机会以常态呈现给主管。因

此，他们常认为中等评价，如“普通”、“差强人意”、“合乎标准”等，只不过是主管应付了事，令人泄气的评语罢了。

当然，除上述的三方面原因外，还包括有考核标准的设定与如何评价不明确，考核的流程不当，考核的信度与效度不明显，绩效考核没有和员工的绩效改进相结合、缺乏对绩效考核系统的支持等问题。企业自以为找到了一个有效的管理“武器”，然而在操作过程中却走了样，从而造成绩效考核成了走过场，流于形式，先进成了“轮流坐庄”，以致最后主管不想考，员工不愿被考，人力资源管理人员也没兴趣组织。

有效落实绩效考核

从以上的问题中可以看出，实施绩效考核不是一蹴而就的，必须要建立一套有效的绩效考核体系。因此，坚持全面的、系统的与辩证的理念，切实把让绩效考核落到实处，应成为企业开展绩效考核工作的基点。

1. 让绩效考核思想深入全员工心中，消除和澄清对绩效考核的错误及模糊认识。

绩效考核不是主管对员工挥舞的“大棒”，也不应成为无原则“和稀泥”式的每人都好。考核不是为了制造员工间的差距，而是实事求是地发现员工工作的长处、短处，以扬长避短，有所改进、提高。绩效考核要以尊重员工的价值创造为主旨，它虽是按行政职能结构形成的一种纵向延伸的考核体系，但它也应是一种双向的交互过程，这一过程包含了考核者与被考核者的工作沟通。通过沟通，考核者把工作要项、目标以及工作价值观传递给被考核者，双方达成共识与承诺。而且借助纵向延伸的考评体系，在公司中要形成的价值创造的传导和放大机制。

绩效考核不能沦为是为了考核而考核，考核是手段，不是目的，如果考核不能激发员工发展并整合为公司成长，那我们考核的结果可想而知。企业主管若只想运用绩效考核来控制员工，往往令员工惊讶、反感和对抗。因此，尤其要提升担当考核者的主管们的现代经理人意识和素质能力，真正使他们在公司管理的各个层次发挥牵引力。强化企业经理人的管理能力开发，是企业不可忽视的一个重要主题。

2. 进行工作分析，制定出切实可行的考核标准。

许多企业，尤其是一些高科技型企业，工程设计、科研开发人员、市场销售与售后服务人员以及管理人员的工作一直是我们的考核工作的难点，因为他们的工作与生产工人、操作人员相比具有复杂性、创造性，在考核实施过程中对考核指标的把握上有一定的难度。但他们也确实需要得到一种科学合理公正的评价与认可，否则他们的工作积极性很难得

到维持和提高，优胜劣汰的竞争环境也形成不了。为了保证一套科学有效的考核标准，进行有效的工作分析，确认每个人的绩效考核指标，就成为确立这些员工考核标准的必要环节。因此，企业应通过用调查问卷、访谈等方式，加强与各主管和员工之间的沟通与理解，在公司中为每位员工作出工作职位说明书，让员工对自己工作的流程与职责有十分明确的认识，也使员工从心理意识上进入状态，接受考核。不同的岗位，不同的职责要求，不同的工作职位说明书，考核指标也理所当然有所不同。当然，在对考核指标的把握上宜遵循：贵精不贵多，5个左右即可满足；贵明确不贵模糊，缺啥考啥；贵敏感不贵迟钝，能被有效量化；贵关键不贵空泛，要抓住关键绩效指标（Key Performance Indicator, KPI）。

3. 让价值评价体系成为价值创造与价值分配体系的中介。

企业管理的关键是要在管理中形成管理回路，形成公司成长的正向反馈机制，这也是比尔·盖茨(Bill Gates)为我们描述的企业成长机制。价值评价作用的有效性，或者说价值评价要真正能在公司的价值创造中发挥牵引和激发作用，必须要解决好价值分配杠杆作用的发挥，这是一个根本性的问题。价值分配不仅仅包括物质的分配，也包括挑战性工作岗位的分配、职位的晋升等等。从现在的物质分配来看，主要有工资、奖金、福利津贴以及远期收入。在工资方面，要充分让个人的工作能力、绩效在工资的组成结构占有合理的位置，并成为个人工资提高的主要因素。当然，更重要也是更主要的还是要加强工作本身的激励，要不断创造有挑战性的工作岗位并将之赋给有创造、进取的高绩效员工，给他们创造更大的职业生涯发展空间。同时，对优秀的经理人员和研发人员应该给予股票或股票期权，使之成为他们的“金手铐”。考核评价要真正成为企业组织内部成员价值分配的客观、合理依据。

4. 形成有效的人力资源管理机制。

绩效考核工作作为企业人力资源开发与管理工作的一个方面，它的顺利进行离不开公司的整体人力资源开发与管理体系的建立和机制的完善，同时绩效考核也要成为公司企业文化建设的价值导向。公司必须从整体战略的眼光来构筑整个人力资源管理的大厦，让绩效考核与人力资源管理的其它环节（如培训开发、管理沟通、岗位轮换晋升等等）相互联结、相互促进。公司建立不了人力资源管理的良性机制，在如今的知识经济时代只会被无情地淘汰出局。

（摘自：计算机世界网）