

中国式 绩效

突破绩效困境

陈镭 著

中国式绩效

——突破绩效困境

陈 镭 著

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国式绩效:突破绩效困境/陈镭著. —上海:上海财经大学出版社,
2010.3

ISBN 978-7-5642-0692-5/F·0692

I. ①中… II. ①陈… III. ①企业管理:人事管理-研究-中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 015944 号

☐ 责任编辑 朱世祥

☐ 书籍设计 钱宇辰

ZHONGGUO SHI JIXIAO

中 国 式 绩 效

——突破绩效困境

陈 镭 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海竞成印务有限公司印刷装订
2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

710mm×960mm 1/16 11.5 印张 212 千字
印数:0 001—2 000 定价:21.00 元

序

进入新世纪,外资全面涌进中国,同时也将西方先进的管理理念和管理工具带进中国。企业竞争的重要性,以及人力资源管理对提高企业竞争力的关键作用得到普遍认可。许多企业“拼命”学习西方人力资源管理工具,并尽可能将之应用于自己的管理中,但是效果不好。从全国情况看,这些“洋办法”来到中国似乎有些“水土不服”!中国“水土”和西方的不同不仅在于文化不同、企业管理基础不同,也在于断层现象。断层的一侧是集中大量学者的学校和研究机构,这些学者写文章、写书、讲演、传授西方管理的知识,但因缺乏企业实践而不能被接受,未注意与企业实际结合;断层的另一侧则是中国企业管理者多年积累的经验,但无人“升华”为理论和工具。

随着中国教育改革的深入和企业急功近利情况的消退,断层将逐渐被填平。现在已出现了一些青年企业管理者,他们有志气,善于学习,缜密思考,致力于揉合中外管理精华以应用于中国企业的管理。我认识的陈镭就是其中一员,他曾在上海大学的 MBA 认真学习和实践,毕业后在一家美资计算机软件公司从事人力资源总监工作。他一直研究、实验、传授人力资源管理的绩效考核理论与方法,取得了骄人成绩。最近陈镭将其学习、研究和实践的心得写成了本书。

本书针对绩效管理的困境,提出了一个新的绩效评价模型,以求突破。设计了 KPA 关键绩效事件评估法,对难以绩效量化考核的非业务部门进行细化考核,从而完成了全面企业绩效考核。这项方法已在企业中成功使用。

本书很适合已有一定基础的管理知识,并致力于人力资源管理创新与实践的管理者、学者等阅读。相信此书会有一定的启发借鉴作用。出版本书的另一个目的是引起中国企业管理者对积累在企业管理中的经验,通过交流上升为理论,建设成为可用工具。愿陈镭同志者队伍壮大,愿中国管理学繁荣发展。

上海大学 教授 博导 于英川

2009 年 11 月于上海

序

1

自序

“花开蝴蝶来”，是我的 MSN 签名。蝴蝶是你人生追逐的目标，你一味地追逐蝴蝶，蝴蝶是不会来的，只有将自己生命里的花园开满鲜花，才会引来蝴蝶，如果能将花园四季开满鲜花，就能时刻都得到蝴蝶。你的生命里的花园，就是要不断经营自己的职业生涯，尤其是你的职业生涯规划，不断关注于你的专业、才华、心灵成长，做到身、心、灵的合一，你想要的自然就会来到你身边。

在我的职业生涯中，2003~2004 年接受了“领袖风采”和“火凤凰”两次培训课程，对我的人生产生了很大的影响，追逐成功，追求梦想的信念，就像一盏明灯，照亮了我职业发展的道路。成功要有目标，我想成为在人力资源管理领域中具有影响力的人，因此我为自己设定了 3 年为一个周期的目标，涉及职业发展、学习成长、家庭、收入等方面具体内容，并且坚持每天阅读相关专业书籍 1 小时，一年阅读 50 本，同时不断尝试将理论与目前的企业运营相结合。现在已是第二个 3 年目标尾声，回首这段经历，当初目标设定时的“不可能”，都已成为了现实。随着这本书的出版，第二个 3 年目标中，出版一本人力资源管理专业书的目标也实现了。

在此我要特别感谢易发久老师和心灵海的文惠、修齐老师，是他们引领我走向成功的大门。另外也要感谢我所有服务过的雇主，是他们给了我许多自由发挥的空间，将人力资源管理的理论在企业中进行实践，并能包容我的过错。我还要感谢泽凯创业李泽霖、上海大学高杰、上海财经大学出版社朱世祥老师为本书出版所做的大量工作。最后我要感谢我的家人以及我的太太黄静，给予我无微不至的照顾，使我可以安心于工作、学习和写作，我的父母，为照顾我的身体付出了大量的心血，我的女儿陈元玺，看到她每天阳光般灿烂的笑容和点滴的进步，让我觉得生活真美好。

我会继续努力的，加油！

陈 镭

2009 年 10 月于上海

前 言

企业经营管理的核心是人和资本,资本很重要,但离开人的创造,资本也不能被增值。而在人力资源管理中,如何客观、公正、公平地评价出每个员工的价值,就是人力资源管理模块中“绩效管理”的核心内容,因为人的复杂性,所以绩效管理也是人力资源管理各模块中最复杂也是最难的模块。

现代人力资源管理理论将人力资源管理系统划分为九大独立的模块,这九大模块分别是:组织结构设计与管理、员工招聘与甄选、培训、员工素质管理、薪酬福利管理、绩效管理、劳资关系管理、职业生涯规划、企业文化建设。在人力资源管理系统九大模块中,绩效管理是人力资源管理的中枢和关键,其他八个模块与绩效管理是密切相关的,它们的运作评价与分析改进都离不开这个模块,离开这个模块,整个价值链就断了,也就不完整了。

吉姆·柯林斯在其畅销书《从优秀到卓越》中指出,那些卓越公司的一大特点是“先人后事”。在传统经济时代,企业确立竞争优势依靠的是资金、设备等物质资源,而在知识经济时代,人力资源的作用凸显出来,人力资源开始成为企业确立竞争优势的最重要的资源。

按照美国著名管理专家波特的竞争战略理论,在企业经营活动中,一般存在着三种潜在的、有助于确立竞争优势的一般性战略:一是成本领先战略。即努力使总成本降到行业最低水平,作为战胜对手的基石。二是差别化或别具一格战略。这种战略主要依托于产品设计、工艺、品牌、特征、款式和顾客服务等某一方面或几个方面,使企业或其产品具有明显的独到之处,抑制和抵消成本领先企业的价格优势。三是重点集中或“聚焦”战略。即把目标放在某个特定的、相对狭小的市场领域内,争取成本领先或者差别化,从而建立起相对的竞争优势。

企业要想确立竞争优势,就必须提供比其竞争对手质量更好的产品或服务,提供竞争对手所不能提供的创新型产品或服务,或者以更低成本提

供与其竞争者相同的产品或服务。简单地讲,就是要提供高区分度、低成本的产品或服务。而提供高质量、低成本、差异化的产品和服务,又是靠科学、高效的人力资源来支撑的。现在越来越多的实证研究表明,人力资源管理的水平对于企业竞争优势的确立具有直接影响。有学者对人力资源管理实践与企业绩效水平的关系进行了实证研究(张正堂、刘宁,2005),他们考察了国内 35 个行业中的 968 家企业,研究结果表明,人力资源管理水平与企业的绩效水平之间有着强烈的正相关关系,企业人力资源管理水平高出一个“标准差”,企业绩效水平就高出 5 个百分点。由此可见,人力资源管理水平决定着企业的绩效水平,进而决定着企业竞争优势的确立,人力资源管理是企业确立竞争优势的有效工具。

绩效管理理念真正引入中国,也只有 10 多年左右时间,而西方管理界则认为,一切都应尽可能加以量化,也就是彼得·德鲁克提出的管理观点:管理就是要可衡量,能量化尽量量化,不能量化尽量细化,不能细化尽量流程化。因此在这样的引导下,西方管理界就在不断尝试推行各种考核工具,无论是泰勒的科学管理方式,将过程和细节控制到底;还是 TQM 全面质量管理,将 5S 进行到底,都是在不停地将各项管理要求进行尽可能的标准化。进入 20 世纪 90 年代,新推出的 KPI 关键绩效指标和 BSC 平衡记分卡,更是将管理技术运用到精确的数字化时代,各项考核尽可能地全部以量化指标来体现。希望得出比较精确的评价,不断追求各种指标如何量化,大目标分解成小目标,并以金字塔形式不断分解各项指标。

在企业管理实践的具体运用中,就会发现因为国内绝大部分企业,存在管理基础薄弱,缺乏明确的战略、愿景和目标,企业文化建设也是空白的,因此很难与西方管理理论和运用管理工具相匹配。导致在引入这些管理工具的企业,最终不能达成理想的效果。绩效不是万能的,但没有绩效却是万万不能的,如此的环境下,对 HR 来说真是一个两难的困境。本书从绩效管理的核心、绩效评价结果入手,最终是为了实现对人才进行有效甄别为切入点,建立了全新的绩效评价模型。并突破了现行绩效中存在的困境。

由绩效产出和文化认同两个维度,组成绩效评价模型,通过运用这两个维度的绩效评价,甄别出五种不同类型的人,分别是:明日之星、危险人物、害群之马、金牛员工和迷途羔羊,再分别有针对性地进行利用。

KPA(Key Performance Affair)关键绩效事件,有效解决了针对非业务部门很难进行量化考核的难题,通过关键事件定义,确定影响企业绩效的关键因素,设定关键事件和可衡量标准,最终完成任务。可以有效地对非业务部门进行细化考核。从而解决了非业务部门在绩效考核中,指标很难量化而陷入绩效困境。

KPA 来源于目标、任务、上级要求、客户要求和本岗位职责,没有愿景、战略,目标绩效考核同样可以进行,较为符合目前国内企业经营管理现状。

没有最好只有最合适的,BSC、KPA、KPI 绩效工具可以分不同层次组合使用,BSC 适用高管团队建立战略,KPA 适用非业务部门绩效指标细化,KPI 适用业务部门财务指标设定。

绩效考核分步走,第一步,文化认同考核可以先行开始。第二步,对业务部门导入 KPI 指标。第三步,对非业务部门导入 KPA。绩效考核这三步,是逐级升级的过程,只要第一步绩效考核开始实施,企业的绩效管理就已经全面开始了,通过绩效管理的循环,在企业逐步形成了绩效文化,这就是绩效管理的精髓所在。

目 录

序.....	1
自序.....	1
前言.....	1
第一章 绩效考核面临的误区.....	1
第二章 中西方管理对人的评价.....	9
第三章 平衡计分卡没有平衡的内容	21
第四章 关键绩效指标无法衡量的内容	47
第五章 绩效考核模型	69
第六章 KPA 关键绩效事件	89
第七章 突破绩效困境新思维.....	136
第八章 绩效之外的工夫.....	164

第一章

绩效考核面临的误区

误区之一：

一叶障目，不见森林

为什么要管理企业及企业内员工的绩效？目的显而易见：实现企业的战略目标。绩效管理系统同企业的战略、组织架构、企业文化等息息相关，密不可分。相当多的中国企业在导入和实施绩效管理时仅着眼于绩效管理体系本身，忽视甚至割裂绩效管理同企业其他方面的联系，为绩效管理而绩效管理。陷于该陷阱的企业往往一叶障目，不见森林，没有利用绩效管理系统向企业所有员工发出完整的、正确的信息：企业的战略目标是什么？如何实现该战略目标？企业关注、注重的是什么？企业重视并奖励员工的何种行为？如何创造价值？……有效的绩效管理系统必须是最适合企业文化和组织架构，向员工传达企业的价值观、愿景和战略目标，给员工描绘企业大的“图画”，激励全体员工为达成企业愿景和战略目标而努力。

误区之二：

照抄照搬，盲目模仿

企业的管理体系必须充分考虑企业的特点、发展阶段、战略目标以及员工知识、技能、能力等。不顾企业自身特点，盲目模仿或沿用其他企业管理

实践只能导致水土不服。一家企业的绩效管理实践可能帮助该企业创造价值,但却不一定能帮助另一家企业创造价值。即使两家企业生产同一产品或提供同一种服务、处于同一区域内、员工说同一语言或方言,两家企业肯定会存在差别。在现实生活中,不少企业奉行“拿来主义”,如把别的企业(尤其是绩效优秀的跨国公司)的绩效管理表格和绩效评估打分方法拿来,或稍作修改、或原本照搬,即在本企业推行。尤其是目前流行的所谓“最佳实践”大行其道,加之不少咨询公司推波助澜,使不少急于提高企业绩效而又不知从何入手的管理者们纷纷仿效,其结果往往是南辕北辙,事与愿违。殊不知,在管理中没有“最佳的实践”,只有“最契合”的实践。同样,在绩效管理,只有对企业的发展状况、战略和经营目标、价值观、企业文化等进行充分的诊断,才能对症下药,找到解决本企业绩效问题的千金妙方。

误区之三:

重绩效考核,轻绩效管理

绩效管理是一个系统,包括绩效计划、绩效反馈、绩效考核和绩效激励和发展等四个阶段。然而,不幸的现实是,不少本土企业多关注绩效考核,而忽略绩效管理的其他环节,尤其是绩效反馈。绩效考核仅是绩效管理流程中的一环。仅关注考核而忽略绩效管理的做法如同学生仅关注测试结果而忽视平时学习和知识提高一样荒谬。绩效管理是一动态过程,它通过绩效计划而设定绩效目标,并明确达成目标时的激励。通过目标管理界定员工的行为,清楚的目标和透明的激励制度使员工清楚知道付出什么样的努力即会获得何种结果和收获。然而,在执行的过程中目标是否能达成还取决于许多因素。员工自身的努力和投入、员工的知识 and 能力、工作环境、组织中的障碍、资源的缺乏等都将制约绩效目标的达成。从企业的角度来看,应该持续跟踪和关注员工在绩效周期内的绩效,通过反馈、指导、培训、清楚组织内影响绩效的障碍、提供支持等各种方式,帮助员工实现既定目标。管理者的角色不是在制定目标当“甩手掌柜”,袖手旁观,而是要做咨询师、教练、后勤主管。绩效评估和绩效激励(发放奖金)工作完成还不是绩效管理周期的终点。为了未来绩效的达成和提高,管理者还应该同员工共同制定员工的培训和发展计划,通过个人自主学习、在职指导和培训、岗位调动、参加内外部培训课程等方式,提高员工的知识、技能和胜任能力,以便在新的一个绩效周期中在绩效上“百尺竿头、更进一步”。

误区之四：

重员工个人绩效管理，忽视企业整体绩效管理

绩效管理的主旨是企业战略和经营目标的达成，其手段是通过员工个人目标的实现从而带动企业整体目标的达成。然而，在管理的现实中，管理者们往往是本末倒置。他们多关注于员工个人绩效的管理，轻视甚至忽视企业整体绩效的管理。其实，企业整体绩效管理才是管理者应该关注的重点，员工的绩效管理是工具和过程。某饮料企业原先仅考核员工的个人业绩，没有从企业整体业绩方面入手，结果显而易见：员工绩效好不能带来企业绩效优异。高绩效的企业往往设有绩效管理委员会，由企业高层亲自领导，其成员包括企划、财务、人力资源等部门负责人，他们的任务是确保企业的战略和经营目标能层层分解到员工个人，使员工的个人目标与企业的目标协调一致，不仅管理员工的绩效，而且使团队、部门、企业整体的绩效有机地联系起来，取得了很好的效果。

误区之五：

把绩效考核简单化

不少企业把绩效考核的目标和用途简单化。对于他们来说，考核=打分=发奖金，即通过绩效考核对员工的绩效打分，然后把绩效分数机械地同薪酬（特别是员工的月度、季度、半年或年度奖金）挂钩。把考核结果同薪酬直接联系没有错，而且在中国企业中还应该加强、普及。但是，绩效考核的目标是多重的，考核的结果更要广泛地运用在员工招聘、培训和发展、晋升等人力资源管理系统中。通过绩效考核，发现企业招聘的员工是否是企业实现战略目标所真正需要的人才；通过绩效考核，发现员工的知识 and 技能同企业为实现战略目标所需要的知识和技能之间的差距，从而制定培训和发展计划；通过绩效考核，不仅通过财务方式进行激励，奖勤罚懒，还要通过其他方式（如公开表扬、晋升等）对绩优员工进行激励。

误区之六：

片面追求考核指标量化

绩效衡量的指标最好要可量化，避免评估者主观的偏差，这本来是好事，然而，尽管中国的传统文化强调中庸，不走极端，但是，在实践过程中，企业的

管理者们容易从一个极端走向另一个极端。过去,对于企业和员工的绩效没有评估,即便有评估,也是依据主观判断为主,人为因素占很大分量。在西方管理理念引入中国后,企业管理者们认识到传统的绩效评估方法的弊端,转而追求一切衡量指标皆可量化。实际上,并非一切绩效衡量指标都需量化,管理既是科学又是艺术,一切皆要可衡量的想法最多只是一种不切实际的理想化想法。一味追求衡量指标量化暴露了中国企业中管理人员因为文化的因素不愿直面员工,尤其是绩差员工,不愿提供负面反馈意见的思想。同时,一味追求所有指标可量化还反映了企业的高级管理人员(尤其是民营企业的所有者)对中层管理人员执行绩效考核的能力的不信任的心态。不少民营企业老总对下属缺乏信心,有的甚至怀疑主管人员的判断能力,所以,他们希望所有衡量指标都能量化,最好通过系统软件即可生成考核结果。

误区之七:

绩效系统建立后一劳永逸

绩效管理系统不是一成不变的、静止僵化的体系。建立了绩效管理体系不等于管理工作一劳永逸。除了管理体系,尤其是绩效管理工具自身内在的缺点,外部变化的经济、政治、技术、社会环境对企业的绩效管理不断提出新的要求,也带来了新的机遇。综观绩效管理理论和实践演化的历史,我们可以发现,绩效管理的理论不断在创新,绩效管理的实践不断在演化。从泰勒的科学管理理论、霍桑实验,一直到管理大师德鲁克提出的目标管理、关键业绩指标和近年来风靡全球的经济增加值和平衡计分卡,西方的管理学者和企业管理的实践家们从来没有停止过对绩效管理的探索和改进。何况,一种绩效管理实践是否适合一家企业,在管理实践中需要针对本企业特殊的文化作出何种修订,如何博采各种绩效管理工具之长为本企业所用,都是企业管理人员特别是高层管理者们所必须思考并要不断解决的问题。今天的中国企业管理者们已经对“做,还是不做”这一绩效管理中哈姆雷特式的经典问题给出了正确的答案,在导入并建立了本企业的绩效管理体系之后,还要不断就其他诸如“改,还是不改”、“弃,还是不弃”等更多哈姆雷特式的绩效管理问题不断思考、探索、尝试。

误区之八:

忽略绩效反馈

绩效管理的最根本目标是不断提高员工和企业的绩效,在竞争日趋激

烈的环境中建立持久的竞争优势。因此,在绩效管理的过程中,绩效反馈相对是一个更重要的环节。忽略绩效反馈环节,把绩效管理静止化对待的思维和实践对企业不断改进和提高了的杀伤力极大。

员工个人绩效的好坏决定了企业整体的绩效水平。并非在员工绩效出现问题时才需要绩效反馈。员工有清楚的绩效目标并经常收到反馈时才能做得最好。只有持续地提高和改进员工的个人绩效,才能实现企业整体目标的达成。员工在工作过程中是否按照既定的工作目标和标准执行日常工作,有无偏离预定轨道?管理人员有责任在日常的工作流程中对此进行跟踪,发现绩效问题应立即向员工提出,同员工共同商讨解决办法,为改进员工的绩效水平提供精神和物质上的支持。及时、具体、频繁的反馈能帮助员工保持良好的绩效水准并改进绩效以达到企业的要求。如改善影响员工发挥个人才能的环境、提供培训和辅导、提供工作设备支持等,以协助员工克服绩效障碍、提高工作技能、增强工作信心,从而最终达成或超越既定工作目标。

如上所述,在不少企业中,有效的绩效反馈不仅被忽视,而且是被有意地忽视或被避开。中国的传统文化讲究面子,人们多愿当面说好话,提供负面的反馈意见对于提供者和接受者来说都是件尴尬的事情。为了解决这一问题,企业应该一方面建立开放、坦诚、对事不对人的绩效文化,另一方面给管理人员提供有关绩效反馈方面的培训,提高他们提供绩效反馈意见的技能,更好地面对绩效有问题的员工。

误区之九:

追求目标设定的魔方

绩效目标的设定是绩效管理流程的第一道步骤。一个好的绩效目标要满足具体、可衡量、可实现、与工作相关、时间性的要求。为了使绩效目标成为员工本人的努力目标而非企业或主管强加于其的目标,在设定目标的过程中,管理人员和员工应充分沟通,就目标达成共识。然而,在本土企业中,许多管理人员把目标设定看成是头痛的事情,因此,他们期望咨询公司能提供一种绩效设定的魔幻秘方,不用直接面对员工,省略沟通、讨论(甚至争论或争吵),即可设定科学、客观的绩效目标。某大型国有企业的管理人员在同下属企业的经营者设定绩效目标时深感头痛。坐在集团公司总部的管理人员自知对企业和经济环境的了解不如子公司经营者“门儿清”,由于自身的利益关系,委托人(其实还不是严格意义上的委托人)和代理人对于子公司经营目标设定的过程充满博弈。该企业的管理人员希望咨询公司能帮助

其制定能自动设定经营绩效目标的公式,这样,企业管理人员不必每年同下属企业经营者玩“猫捉老鼠”的游戏。

诚然,这样的想法是天真的,也是不负责任的。了解企业的外部运行环境和内部运作特点、了解下属的工作、把企业的目标分解成员工的工作目标是管理人员的天职和不可推卸的责任。

误区之十:

追求考核指标的穷尽

一些企业管理者希望考核面面俱到,不管细枝末节,凡是员工做的工作,都要考核,否则员工就会偷懒,不愿从事不被考核的工作。

实际上,考核指标的选取一定要特别慎重。企业进行绩效考核要着眼于正确的绩效衡量指标。可以用来考核的指标非常多,企业要找出能驱动价值创造的绩效目标,判断其对企业的影响。绩效管理的目标是确保员工做正确的事情。过多的考核指标只会分散员工的关注重点,使得员工不得不“眉毛胡子一把抓”。对于企业来说,管理需付出成本。面面俱到、细枝末节的衡量指标只会加大管理成本、分散管理人员和员工的注意力。此外,指标要简单易懂,复杂的考核指标只会困惑员工。

误区之十一:

工具力求最新颖

不少企业在引入绩效管理时对于绩效管理和衡量的工具求新、求全,片面地以为新颖的、被大多数高绩效企业采用的绩效管理和衡量方法一定能够帮助自己的企业提高绩效,完全忽视绩效衡量方法所要求的企业管理信息系统的匹配程度。经济增加值、平衡计分卡等绩效管理工具等不仅需要实施企业的管理和信息系统支持,还需要外部信息必须能够得到。

近年来,平衡计分卡在中国大行其道,受到企业管理者的追捧和青睐。殊不知,平衡计分卡这样的先进的绩效管理和衡量工具的运用需要组织其他方面的配合。首先,平衡计分卡是联系企业战略和绩效管理,帮助企业成功实施、沟通、诊断战略的有力工具。通过平衡计分卡,企业可以把组织的目标逐步分解到部门、员工,使个人的目标同部门和组织的整体目标协调一致。所以,应用平衡计分卡的前提条件是:首先,企业必须有清楚的战略目标;其次,平衡计分卡所包含的衡量指标覆盖四个维度,可达20个之多,因此,企业必须有较好的信息系统支持衡量指标的跟踪和衡量;最后,平衡计

分卡理念是在西方绩效管理成熟、成功的企业多年的实践基础上建立和发展起来的。很难想象一个从来没有实施绩效管理、没有建立绩效文化的企业能够成功地使用这样复杂的绩效衡量工具。万丈高楼平地起,其基础工作不能跳过。否则,基础不扎实将导致后续工作轻则达不到预期目标,重则事与愿违、南辕北辙。

误区之十二:

绩效管理是人力资源部门的工作

人们以往认为绩效管理仅是人力资源部门的工作,这种观点仅对了三分之一。实际上,员工的绩效关乎整个企业。如此重大的任务不能只交给人力资源部门来承担。绩效管理应成为部门经理、员工个人、人力资源部共同承担的工作,尽管每一方担负的职责有所区别。建立高绩效企业文化是从公司高层到每位员工的不可推卸的责任,离开绝大多数部门的管理人员及所有员工而仅靠人力资源部门推动的绩效管理体系注定是要失败的。

在绩效管理中,正确的管理模式是部门经理对绩效结果负责而人力资源部对流程负责。人力资源部的职责是建立整个企业的绩效管理体系,包括政策、流程和工具。职能部门管理人员必须对其所管理的部门及员工的绩效负最终责任。西方有句谚语说得好:如果你的狗不叫,你就得自己亲自叫。精明、职业的经理早已意识到自己部门目标的达成必须依赖全体员工的承诺和投入,所以积极协同人力资源部门管理部门和员工绩效。员工个人更不应成为绩效管理的旁观者。绩效管理关乎员工的切身利益,员工应积极参与到绩效管理的每一个步骤中。在不少企业中,绩效反馈和支持工作以及绩效发展做得还有很大欠缺。在这样的组织环境中,员工要主动要求主管人员给予绩效反馈和绩效支持并同主管分享自己个人的职业发展目标,要求主管人员和公司给予培训等方面的支持。

实践证明,只有管理人员、员工和人力资源部共同积极参与的绩效管理才能达到最大化的目标,实现多赢的结果。

误区之十三:

考核过于频繁

既然绩效如此重要,管理人员关注绩效考核本不应该受到指责。但是,事物往往过犹不及。在笔者的咨询和培训过程中,发现不少企业管理人员希望每月对员工的绩效进行考核。其实,无论绩效管理抑或绩效考核,管理

人员都需投入大量的时间和精力。对于管理人员来说,时间是最宝贵、最稀缺的管理资源。过于频繁的考核弊大于利:第一,如若严格执行,势必加大管理成本;第二,在管理资源如此稀缺的情况下,过于频繁的考核必定导致考核流于形式、走过场,其最好的结果是没有带来任何正面的结果,其最坏的结果是使绩效考核和绩效管理变成管理人员不愿从事、员工认为毫无意义的管理官僚主义和管理笑话。

误区之十四: 工具的不当使用

绩效管理和衡量需要制度的保障,也需要工具的帮助。在市场经济发达的国家,管理学者和企业管理人员不断更新绩效管理和衡量的理念,探索新的考核工具,如目标管理、平衡计分卡、经济增加值、智力资本显示器(IC Monitor)等。

然而,在不少企业中,绩效管理工具使用不当的情况普遍存在,其中最严重的是360度评估。360度评估,也称多角度评估,主要是通过上司、下属、同僚、客户等的反馈,克服传统评估工具仅由上司考核下属而造成的单一绩效信息收集渠道、主观性强的弱点。360度评估的结果多应用于员工开发、晋升、绩效改进等方面。但是,在不少国内企业中,360度评估结果被应用于同薪酬联系。这样,360度评估的信度和效度将大打折扣。某民营企业老板在对360度评估有了一知半解后引入本企业,对管理层员工进行绩效考核时使用,并同年终奖金挂钩。其结果是被考核员工怨声载道(当然在该企业的独特文化中没有人敢公开提出不同意见),在评估其他部门同事时“留一手”或“使绊子”,造成部门之间不合作甚至敌意和互相拆台。360度评估结果的扭曲可想而知。