

21世纪高等职业教育

人力资源管理专业教学改革教材新系

Jixiao Guanli Xiangmuhua Jiaocheng

绩效管理项目化教程

陈洁丹 主编



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



21世纪高等职业教育

人力资源管理专业教学改革教材新系

Jixiao Guanli Xiangmuhua Jiaocheng

绩效管理项目化教程

陈洁丹 主编

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 陈洁丹 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理项目化教程 / 陈洁丹主编. —大连: 东北财经大学出版社,
2014. 2

(21 世纪高等职业教育人力资源管理专业教学改革教材新系)

ISBN 978-7-5654-1434-3

I. 绩… II. 陈… III. 企业绩效-企业管理-高等职业教育-教材
IV. F272. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 017226 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连东泰彩印技术开发有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 362 千字 印张: 16 1/2 插页: 1

2014 年 2 月第 1 版

2014 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑: 杨慧敏 张晓鹏 吴 旻

责任校对: 贺 荔

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1434-3

定价: 32.00 元

前 言

目前,“项目化教学”已在人力资源管理专业教学中开展,“绩效管理”作为人力资源管理专业的核心课程,亟需与其配套的项目化教材,因此,我们编写了这本《绩效管理项目化教程》。

本书基于工作过程的特点,同时结合对企业的进一步调研,从企业绩效专员和绩效主管的岗位职责和工作内容出发,按照企业的人力资源管理实际和岗位职业能力需求,将课程目标分解成项目目标,再将项目目标分解为任务目标;在每个项目中设置具体的工作任务,以工作任务为核心,整合实践知识和理论知识,安排拓展性资源。在整体框架上,以典型的职业工作任务为主体内容,设计五大项目:绩效管理入门、绩效计划、绩效实施、绩效反馈、绩效运用。在项目的序化和工作任务的编排中,按人的认知规律和能力的成长过程展开科学的设计与安排,针对每个项目设置了项目提出、项目分析、知识链接、项目实施、拓展提高五个环节。

全书的内容组织特点包括:

1. 本书在介绍知识点时,对学生在工作过程中必然会遇到的问题适时地进行了理论上的阐述,将工作过程中所涉及的陈述性知识在项目分析中作为拓展知识链接,将不便于以工作过程为导向进行讲解的知识直接安排为知识链接单独成节,确保以项目阐述工作过程的教学要求,同时保证知识体系的完整性。

2. 全书根据企业工作过程分为绩效计划、绩效实施、绩效反馈、绩效运用四个项目。每个教学项目都是一个完整的工作项目,并设有与工作过程紧密联系的任务,一项扣一项,使学生能在实训过程中体会企业整个绩效管理循环过程。

全书的内容编写特点是:

1. 以项目为载体,以任务为驱动,以学生为主体,以教师为主导,组织实施项目训练。

2. 理论知识围绕典型工作任务,以够用为度,以实用为标准,将理论知识应用到实践中。

3. 知识点简明扼要,通俗易懂,图形化、表格化,阅读直观,方便记忆。

4. 实训更具可操作性。每个实训任务都设置了实训目标、实训方式、实训准备、知识准备、实训注意事项、实训考核评价等栏目,为项目化教学的组织提供了背景资料、操作规范说明和进程指导方案。

《绩效管理项目化教程》具有项目典型、体例新颖、操作性强的特点,既可作为高等职业教育人力资源管理专业教材,也可作为人力资源管理从业人员的项目培训教材。

本书由广州番禺职业技术学院人力资源专业教师(陈洁丹、卢朝荣)、泛华集团人

力资源经理（黄丽慧）合力编写。全书由陈洁丹主编，负责设计全书框架、拟订编写大纲、统稿、定稿；卢朝荣副主编。具体分工如下：陈洁丹负责编写项目一、项目二、项目三，黄丽慧、陈洁丹负责编写项目四，卢朝荣负责编写项目五。

本书在编写过程中，紧密结合企业实践，每一项目任务的设置均求证于企业，通过分析、设置后编进教学日程。

本书在编写过程中，参考和借鉴了国内外同行的有关论著和研究成果，并得到了东北财经大学出版社的大力支持，在此一并表示感谢。

限于编者水平有限，时间仓促，本书的不当或疏漏之处，殷切希望广大同行和读者批评指正，以利日后改进，我们将不胜感激。

陈洁丹

2013年12月

目 录

项目一

绩效管理入门/1

项目提出/1

项目分析/4

知识链接/7

一、绩效概述/12

二、绩效考核概述/13

三、绩效管理概述/15

项目实施/23

单元1 组建学习团队/23

单元2 团队就企业绩效现状展开调研/28

拓展提高/34

项目二

绩效计划/45

项目提出/46

项目分析/53

知识链接/57

一、绩效计划概述/58

二、绩效计划运作过程/65

三、绩效计划的产出/77

项目实施/82

单元1 岗位职务说明书职责分析/82

单元2 设计拟订岗位绩效计划/89

拓展提高/97

项目三

绩效实施/104

项目提出/105

项目分析/110

知识链接/131

一、绩效实施前——准备阶段/133

二、绩效实施阶段/139

三、绩效实施后——管理完善阶段/157

项目实施/161

单元1 分解考核内容, 确定考核指标/161

单元2 建立关键绩效指标体系/165

单元3 确定考核标准/169

单元4 确定考核权重/172

拓展提高/174**项目四****绩效反馈 /181****项目提出/182****项目分析/183****知识链接/187**

一、绩效反馈概述/188

二、绩效面谈/192

三、绩效辅导/197

项目实施/200

单元1 绩效面谈的角色模拟/200

单元2 绩效辅导的情景模拟/204

拓展提高/207**项目五****绩效运用/217****项目提出/218****项目分析/220****知识链接/221**

一、绩效运用概述/221

二、绩效管理运用/225

三、绩效开发运用/236

项目实施/248

单元1 决策绩效考核结果运用方向/248

单元2 掌握绩效改进诊断/250

拓展提高/252**主要参考文献/255**



绩效管理入门

知识目标

- 掌握绩效的内涵；
- 掌握绩效的影响因素；
- 掌握绩效管理的内涵；
- 了解绩效管理的过程。

能力目标

- 能界定绩效考核与绩效管理；
- 分析和界定绩效管理问题。

【案例导入】

小王旅行的故事

小王开车长途旅行，车的速度表与油量表都坏了。他已经开了几个小时，只能利用手表与里程表估计自己开得有多快。他很肯定自己在限速之内，直到被交警截住，接到一张超速罚单。于是他放慢速度，又开了两个小时，还是根据手表与里程表估计速度，但是又一次被交警截住，又拿到一张罚单。在接下来的旅程中，小王开得更慢了，肯定自己不会再接到罚单。又过了一个多小时，汽车停住了——原来汽油用完了！

为什么小王的旅途如此不顺？

资料来源 佚名：小王旅行的故事 [J]．人力资源管理概论，2008（11）．

管理启示：从这则小故事中，我们可以得到如下启示：（1）绩效考核的方法很重要，会直接影响到企业的直接控制行为与间接绩效控制——正如速度表反映出小王踩在加油板上的力量轻重。（2）几个关键的考核指标对跟踪企业运作和绩效改进大有帮助——正如速度表与油量表的作用。（3）似乎有关但实际不准确的指标用处很少，而且可能妨碍企业绩效的改善——正如里程表与手表。（4）选择错误的指标而放弃重要的指标，可能导致企业绩效的下降——就像最后汽油用光了。（5）仅仅基于事后的指标来运作企业，比如失去重要客户、财务表现不佳等——就像接到罚单和用光汽油对汽车驾驶员来说，其代价是昂贵的。

项目提出

绩效管理是我们比较熟悉的一个人力资源管理模块，在任何组织中都得进行绩效管

理。因为普遍存在于企业，有时似乎显得不重要，对它搪塞敷衍；有时对企业来说又性命攸关，员工的晋升、奖励、培训等都与它联系在一起，使用不当会成为企业与员工矛盾的导火线。

现代企业的竞争归根到底是人的竞争，怎样获得优秀员工，使其意愿与能力得到领导的青睐，已经成为企业人力资源管理的重要工作。

通过对国内企业绩效管理现状的调查研究发现，我国企业绩效管理一般采用以下几种典型模式：

1. 德能勤绩

“德能勤绩”等方面的考核具有非常悠久的历史，曾一度被国有企业和事业单位普遍用在年终考评中。现在，仍然有不少企业还在沿用这种思路。

“德能勤绩”式的本质特征是：业绩方面的考核指标相对“德”、“能”、“勤”方面比较少；大多情况下，考核指标的核心要素并不齐备，没有评价标准，更谈不上设定绩效目标。

处于发展初期的企业，通常基础管理水平不是很高，绩效管理工作没有太多经验。在这种情况下，“德能勤绩”式的绩效管理是有其积极作用的。但“德能勤绩”式的绩效管理是简单粗放型管理，虽然表面上看来易于操作，但绩效考核过程随意性很大，对企业与个人发展无利。

2. 检查评比

采用这种绩效管理模式的公司在通常情况下基础管理水平相对较高，公司领导对绩效管理工作比较重视，绩效管理已经进行了初步的探索实践，已经积累了一些经验教训。大多数情况下，公司会组成考察组，对下属单位逐一进行监督检查，颇有检查评比的味道。但是这种模式不能体现绩效管理的发展功能；绩效管理的公平目标、激励作用不能充分发挥，绩效管理战略导向作用不能得到实现。

“检查评比”式的典型特征是：按岗位职责和 workflows 详细列出工作要求及标准，考核项目众多，单项指标所占权重很小（工作标准法）；评价标准多为扣分项，很少有加分项（有积累小过失之嫌）；考核项目众多，仅有个别定量指标。

3. 共同参与

在绩效管理实践中，“共同参与”式的绩效管理在国有企业和事业单位中比较常见。这些组织的显著特征是崇尚“和为贵”的精神，公司变革阻力较大，公司领导往往从稳定发展的角度看问题、解决问题。

“共同参与”式的绩效管理有三个典型特征：一是绩效考核指标宽泛，缺乏定量硬性指标；二是崇尚360度考核，上级、下级、平级和自我都要进行评价，考核管理不得缺人；三是绩效考核结果与薪酬发放不挂钩，绩效考核工作形同虚设。

4. 自我管理

“自我管理”式是世界一流企业推崇的管理方式，它的管理基础来自于对人性假设的“Y”理论：员工工作积极主动，一旦对某些工作做出承诺，就会自觉进行自我指导与控制，以完成任务；每个人都主动承担责任……

“自我管理”式的显著特征是：通过上级赋予下属足够的权力，让员工自己为目标负责；上级很少干预下属的工作；重结果、轻过程；考核结果与薪酬挂钩。但应注意适用条件，如果不具备，则不能保证个人目标和组织目标的实现。

自我管理推崇的是“Y”理论人性假设。在我国社会发展水平较低的情况下，如果缺乏有效的监督检查，期望员工通过自我管理来实现个人目标有时是不现实的：缺乏过程控制环节，不能及时发现隐患、危险；绩效辅导实施环节工作比较薄弱，绩效管理提升空间有限。

基于对以上4种典型模式的特征分析，我们发现，这些模式或是重结果轻过程，或是重过程轻结果，或是过于“求和”，或是过于“评比”……都无法发挥绩效管理的协调与发展功能。那么员工的绩效如何评定、如何改进呢？这是每一个企业都面临的难题。传统的绩效考核只注重员工绩效考核本身，是一种事后评价。如何建立一个绩效管理系统，通过员工与管理者持续、动态的沟通，明确员工的任务及绩效目标呢？可以通过确定对员工工作结果的衡量方法，在工作过程中影响员工的行为，从而实现企业的目标，并使员工得到发展。

无论从组织角度还是从管理的角度或员工的角度，做好绩效管理已成为企业关注的焦点和搞好企业管理的法宝。

基于以上分析，在了解了现有企业绩效管理特征的基础上，为了更贴近自身活动的特征，特设置以下学习项目（学习团队成立后，以后各项目章节的学习任务都由既成的团队完成，由此开展相关的绩效管理活动）：

单元1：组建学习团队

任务1：从个体学习到团队学习

任务2：制定“学习团队”工作职责；解析所在“学习团队”的工作内容

单元2：团队就企业绩效现状展开调研

任务1：企业为什么要推行绩效管理？

任务2：现存绩效管理的运行问题有哪些？

组建团队过程中需了解团队成员的特征，以便“人岗”匹配，针对部门任务设置

岗位职责,教师全程监控。具体如图 1-1 所示。

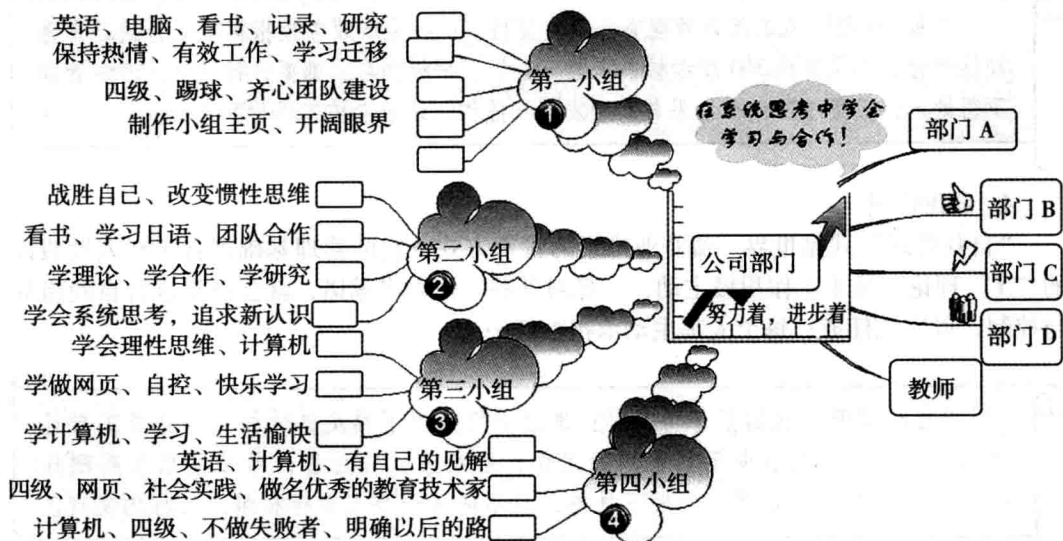


图 1-1 团队组建“人岗”匹配图

项目分析

一、项目实训目标

1. 组建学习团队,掌握“团队组织化”能力
2. 明确绩效考核的目的及其在企业中的运行状况

二、项目实训任务

单元 1: 建立学习团队

单元 2: 企业绩效调研

三、项目具体分析

单元 1: 学习团队建立分析

(一) 为何要组建学习团队

学习不仅仅是孤立的个体行为,还是人与人之间的交流与合作活动。学习不仅需要良好的物质条件和信息资源,更需要良好的班级氛围和人文环境,尤其需要有能成为“知己”的学习伙伴和能够信赖、依靠的学习团队。创建良好的学习伙伴关系和学习化团队(学习型组织),不仅是一种重要的学习能力,对团队中每个成员的学习效率产生决定性的影响,而且对学生健康人格的发展和协作、交往能力的培养具有不可替代的作用。

团队中的学习者已不再是孤立的个体学习者,而是承担整体学习使命的团队成员,并从团队中获得接纳感、安全感、归属感和责任感。学习者之间以团队学习的共同愿景为目标,以严格有序的分工合作为相互联系的纽带。他们共享学习资源,共闯学习难关,共创学习成就,成为不可分割的学习共同体。

（二）学习团队组织化

要使团队学习从偶然的学习行为变成稳定、高水平的学习活动，就必须有相应的组织形式。有了组织形式，就有了正式组织，当然也就存在非正式组织。它是进行绩效管理操作的载体：学生可以通过自身的行为，并结合教师讲授的方式方法，对自身组织进行管理经营。

1. 学生可依据组织的若干架构形式（直线制组织结构、职能制组织结构、直线职能制组织结构、矩阵式组织结构或网络型组织结构），选择适合自身的组织形式；

2. 解析团队学习任务，汇总职责要项，因事设岗，由岗择人。

学生任务实践：

1. 从个体学习向团队学习转化；

2. 学生依据组织的若干架构形式（直线制组织结构、职能制组织结构、直线职能制组织结构、矩阵式组织结构或网络型组织结构），选择适合自身的组织形式；

3. 按照教师给予的团队目标，解析团队的学习任务，从而获取个人目标，因事设岗（即分配、落实每位队员的具体工作任务）。

单元2：团队就企业绩效现状展开调研

（一）企业为什么要推行绩效管理

从管理的角度来讲，两点之间最短的距离不一定是直线距离，而是障碍最小的曲线距离。对每一个企业管理者来说，“绩效管理”就是一种在企业管理者和被管理者之间画出最有效的沟通曲线的工具。绩效管理系统有两个作用：一是提高企业整体绩效水平，通过建设性的绩效评估，不断提高个人的业绩能力；二是对员工进行甄选与区分，保证优秀人才脱颖而出，同时淘汰不适合的人员。现实中，企业采用的绩效管理模式的真能达成所愿，还是仅仅是远景，通过调研才能知分晓。

绩效管理是企业人力资源管理工作的重要环节，其他人力资源管理模块如招聘、培训、薪酬均与其息息相关。首先，它要对员工的职责履行程度、工作目标完成情况进行评定；其次，它将评定结果与分配、晋级、人力选拔挂钩；最后，通过辅导制订企业培训计划和下一步人力资源开发计划。要达成以上目标，需采用科学的方法、建立公正的评价系统……而现有企业绩效管理的运行情况如何，仅有通过调研了解一二。

从目前的整体市场状况看，那些传统的依靠人治、言传身教和一些规章制度管理的手段显然已经无法适应企业的发展。对一个企业来说，要想完善内部管理，提升员工价值，增强企业核心竞争力，确保公司整体战略和绩效目标的实现，促进企业持续、快速、健康的发展，就必须对每个人进行有效的绩效管理。

现有企业采取的“德能勤绩”、“检查评比”、“共同参与”、“自我管理”等几种典型形式，其特征是否与本教材相符？企业在执行时是否各有诠释行为？所采取的形式对企业的影响究竟有多大？这都需要各团队分配任务，展开调研。具体调研主题可以参考表1-1。

表 1-1

调研主题参考表

调研主题	可参考调研方面
绩效管理对企业的重要性	a. 绩效管理在企业吸引、留住、培育、发展人才方面的作用 b. 绩效管理是否能以较低的成本,使企业保持强劲的生命力 c. 绩效管理是否能激励员工积极性和增强员工责任感 d. 人力资源部门是否对整个绩效管理过程进行了全面的监控
“企业绩效管理的深层次——质的考核”履行程度	a. 企业绩效管理是否触及利益问题,是否有形成团队凝聚力的物质基础 b. 企业的考核是否也关注任务考核指标(任务标准及状况明晰)
企业实行绩效考核把握的重点如何	a. 企业绩效管理是否有充分的沟通,企业是否对其持续改进 b. 企业的绩效管理制度是否生硬地移植于他企 c. 企业绩效考核制定的考核指标是否是关键绩效指标,有了关键绩效指标,是否有一般绩效指标,是否有态度及行为指标辅助进行 d. 在明确目标、把握关键的基础上,是否把提升绩效作为核心来抓,而不是对事务性工作的简单重复和叠加 e. 在制订工作计划、布置工作任务时,是否主动把提升绩效的思想带到实际工作中去,并贯穿于绩效管理的全过程

(二) 现存绩效管理运行问题

传统绩效管理大多是“事后的评价”,着眼于上级对下级的控制。这不能从头到尾全程监控员工工作流程,也不能随时对工作失误等进行指导,容易造成工作效率低下等问题。现时很多企业已把绩效管理的重要性提上议事日程,每个企业都在或多或少地改善方式、方法,甚至是进行体系的变更:一方面,如何对员工的成绩进行有效、科学的量化管理,减少员工的不满情绪;另一方面,如何对一个员工的长期工作状态进行跟踪评价,以减少考核偏差。具体调研主题可参考表 1-2。

表 1-2

调研主题参考表

调研主题	可参考调研方面
是否有较为完善的绩效管理制度、体系和模型	a. 企业员工是否知晓绩效管理制度 b. 企业绩效管理体系是否根据企业的战略、战术目标构建 c. 企业绩效考核量化建模是否有据可依
考核体系是否在动态中不断修正前行	a. 绩效考核指标、标准及权重确定是否符合岗位实际 b. 人力资源管理部门与职能部门分工是否明确 c. 绩效考核结果是否得到有效的反馈 d. 绩效考核结果是否能运用

学生任务实践:

1. 拟制“绩效管理重要性”问卷,主要围绕调研企业的绩效管理履行程度及绩效考核重点。
2. 拟制“绩效管理运行”问卷,主要围绕绩效管理制度、体系和模型建立及考核

体系修正问题。



知识链接

现代社会的商业竞争日趋激烈,商业环境的复杂性和不确定性也不断增加。在这样的条件下,企业已逐渐认识到通过改善管理来应对挑战。管理中的核心问题是对人的管理,这就使得人力资源管理在现代管理者心目中的地位更加重要。如何对员工的绩效进行考核,是企业管理者所面临的一个重大问题。绩效考核是人力资源管理的一个核心内容,很多企业已经认识到考核的重要性,并且在绩效考核的工作上投入了较大的精力,但目前许多国有企业的绩效考核工作仍然存在一些误区。

案例链接 1-1

案例 1: 国有企业

A 公司经过近 50 年的努力,在业内已具有较高的知名度。目前,公司有员工 1 000 人左右。总公司本身没有业务部门,只设一些职能部门;总公司下设有若干子公司,分别从事不同的业务。在同行业的国有企业中,该公司无论在对管理的重视程度上还是在业绩上,都是比较不错的。由于国家政策的变化,公司从前几年开始,一方面参与全国百家现代企业制度试点;另一方面着手从管理上进行突破。绩效考核工作是公司重点投入的一项工作。人事部在原有的考核制度基础上制定出了《中层干部考核办法》。在每年年底正式进行考核之前,人事部会出台当年的具体考核方案,以使考核达到可操作化程度。

A 公司的做法通常是由公司的高层领导与相关的职能部门人员组成考核小组。考核的方式和程序通常包括被考核者填写述职报告、在单位内部召开全体职工大会进行述职、民意测评(范围涵盖全体职工)、向科级干部甚至全体职工征求意见(访谈)、考核小组进行汇总写出评价意见并征求主管副总的意见后报公司总经理。

考核的内容主要包含三个方面:被考核单位的经营管理情况,包括该单位的财务情况、经营情况、管理目标的实现等;被考核者的德、能、勤、绩及管理工作情况;下一步的工作打算、重点努力的方向。具体的考核细目侧重于经营指标的完成、政治思想品德,对能力的定义则比较抽象。中层干部的考核完成后,公司领导在年终总结会上说明,并将情况反馈给个人。尽管考核的方案中明确说明考核与员工的升迁、工资的升降等方面挂钩,但最后的结果总是不了了之。对于一般员工的考核,则由各部门的领导掌握。子公司的领导对下属业务人员的考核通常是通过经营指标的完成情况(该公司中所有子公司的业务员均有经营指标的任务)来进行的;对非业务人员的考核,无论是总公司还是子公司,均由各部门的领导自由进行。通常的做法,都是到了年终要分奖金了,部门领导才会对自己的下属做一个笼统的排序。

公司在第一年操作时,获得了比较大的成功。由于被征求了意见,一般员工觉得受到了重视,感到非常满意。领导则觉得该方案得到了大多数人的支持,也比较满意。但是,被考核者觉得自己的部门与其他部门相比,由于历史条件和现实条件

不同、年初所定的指标不同，相互之间无法平衡，心里还是不服。考核者尽管需访谈 300 人次左右，忙得团团转，但由于大权在握，体会到了考核者的权威，还是乐此不疲。

进行到第二年时，大家已经丧失了第一年时的热情。第三年、第四年进行考核时，员工考虑到前两年考核的结果出来后，业绩差和业绩好的领导并没有任何区别，自己还得在他手下干活，领导来找他谈话，他也只是敷衍了事。被考核者认为年年都是那套考核方式，没有新意，失去了积极性，只不过是领导布置的事情，不得不应付。

A 公司的做法是相当多的国有企业在考核上的典型做法，带有一定的普遍性。这种做法在一定程度上确实发挥了其应有的作用，但是，在对考核的理解上和考核的实施上均存在许多误区。

误区之一：对考核定位的模糊与偏差

考核的定位是绩效考核的核心问题。所谓考核的定位，实质上就是通过绩效考核要解决什么问题，绩效考核工作的管理目标是什么。考核的定位直接影响到考核的实施，定位的不同必然带来实施方法上的差异。对绩效考核定位的模糊主要表现在考核缺乏明确的目的，仅仅是为了考核而进行考核。这样做的结果通常是考核流于形式，考核结束后，考核的结果不能充分利用起来，耗费了大量的时间和人力、物力，结果不了了之。考核定位的偏差主要体现在片面看待考核的管理目标，对考核目的的定位过于狭窄。例如，A 公司的考核目的主要是年底分奖金。

根据现代管理的思想，考核的首要目的是对管理过程的一种控制，其核心的管理目标是通过了解和检核员工的绩效以及组织的绩效，并通过结果的反馈实现员工绩效的提升和企业管理的改善；其次考核的结果还可以用于员工的晋升、奖惩和各种利益的分配。很多企业都将考核定位于一种确定利益分配的依据和工具，这确实会给员工带来一定的激励，但也势必使得考核在员工心目中的形象是一种负面的、消极的形象，从而产生心理上的压力。这是对考核的一种扭曲。必须将考核作为完整的绩效管理中的一个环节来看待，这样才能对考核进行正确的定位。完整的绩效管理过程包括绩效目标的确定、绩效的产生、绩效的考核，并由此构成了一个循环。因此，绩效考核首先是为了绩效的提升。考核的定位问题是核心问题，直接影响到考核的其他方面特点。因此，关于考核的其他误区在很大程度上都与这个问题有关。

误区之二：绩效指标的确定缺乏科学性

选择和确定什么样的绩效考核指标是考核中一个重要但也比较难解决的问题。许多像 A 公司这样的公司所采用的绩效指标通常一方面是经营指标的完成情况，另一方面是工作态度、思想觉悟等一系列因素。能够从这样两方面去考核是很好的，但是对于如何科学地确定绩效考核的指标体系以及如何使考核的指标具有可操作性，许多企业考虑得不是很周到。

一般来说，员工的绩效中可评价的指标一部分应该是与其工作产出直接相关的，

也就是直接对其工作结果的评价,国外有的管理学家将其称为任务绩效;另一部分绩效指标是对工作结果造成影响的因素,但并不是以结果的形式表现出来的,通常被称为周边绩效。对任务绩效的评价通常可以采用质量、数量、时效、成本、他人的反应等指标,对周边绩效的评价通常采用行为性的描述来进行。A公司的绩效指标中,在任务绩效方面仅仅通过经营指标去衡量,过于单一化,很多指标没有囊括进去,尤其是对很多工作来说不仅仅是经营的指标。在周边绩效中,所采用的评价指标多为评价性的描述,而不是行为性的描述,评价时多依赖评价者的主观感觉,缺乏客观性;如果是行为性的描述,则可以进行客观的评价。

误区之三:考核周期的设置不尽合理

所谓考核周期,就是指多长时间进行一次考核。多数企业像A公司这样,一年进行一次考核。这与考核的目的有关系。如果考核的目的主要是分奖金,那么自然就会使考核周期与奖金分配的周期保持一致。

事实上,不同的绩效指标需要不同的考核周期。对于任务绩效的指标,可能需要较短的考核周期,如一个月。这样做的好处是:一方面,在较短的时间内,考核者对被考核者在这些方面的工作产出有较清楚的记录和印象,如果都等到年底再进行考核,恐怕就只能凭借主观的感觉了;另一方面,对工作的产出及时地进行评价并作出反馈,有利于及时地改进工作,避免将问题积攒到年底来处理。对于周边绩效的指标,则适合在相对较长的时期内进行考核,如半年或一年,因为这些关乎人的表现的指标具有相对的稳定性,需较长时间才能得出结论。

误区之四:考核关系不够合理

要想使考核有效地进行,必须确定好由谁来实施考核,也就是确定好考核者与被考核者的关系。A公司采用的方式是由考核小组来实施考核,这种方式有利于保证考核的客观、公正,但是也有一些不利的方面。

通常来说,不同绩效指标的信息需要从不同的主体处获得,应该让对某个绩效指标最有发言权的主体对该绩效指标进行评价。考核关系与管理关系保持一致是一种有效的方式,因为管理者对被管理者的绩效最有发言权。而考核小组在某种程度上可能并不能直接获得某些绩效指标,仅通过考核小组进行考核是片面的。当然,管理者也不可能得到关于被管理者的全部绩效指标,还需要从与被管理者有关的其他方面获得信息。所谓360度考核,就是从与被管理者有关的各个方面获得对被管理者的评价。

误区之五:绩效考核与其他工作环节衔接不好

要想做好绩效考核,还必须做好考核期开始时目标和绩效指标的确认工作以及考核期结束时的结果反馈工作。这样做的前提是将绩效考核放在绩效管理的体系中来考虑,不能孤立地看待考核,因此就不能重视考核前期与后期的相关工作。

在考核之前,主管人员需要与员工沟通,共同确认工作的目标和应达到的绩效标准。在考核结束后,主管人员需要与员工进行绩效方面的面谈,共同制订今后工作中需改进的方案。

以上五点是目前在许多企业的考核中经常会出现的一些误区。当然,考核仅仅是整个管理工作的一个环节。考核工作要想真正有效,还需要其他工作的共同配合,如激励、培育手段等等。

资料来源 佚名. 某国有企业绩效考核案例 [EB/OL]. (2010-11-19). <http://www.gdrc.com/1289562501065.html>.

案例2: 民营企业

B公司是一家民营高新技术企业,2004年以前未对员工实施过绩效管理,薪酬中的绩效工资只与公司的经营效益挂钩,而与员工的个人工作绩效无关。2004年为了完成公司经营目标,提高公司的市场竞争力,B公司希望通过建立绩效管理体系将组织和个人的目标联系起来。为此,公司安排人力资源部用2个月的时间创建了一个绩效管理系统,并自2004年1月开始在公司内部实施。

B公司的绩效管理体系主要包括以下几个部分:制订工作计划、开展工作追踪、实施绩效考核、考核结果反馈、考核结果运用。绩效考核的周期为一个月。B公司首先在年底确定公司下年度经营目标,并将目标分解到了季与月,然后根据上述目标确定各部门的相应工作目标与工作计划;各部门的部门经理在每月月底,根据部门工作目标与工作计划对下属员工提交的个人工作计划进行调整,并由员工确认;每个月由各级主管人员根据工作计划对直属员工进行工作追踪,并在月底对员工的工作表现进行评价考核,向人力资源部提交绩效考核报告;绩效考核结果主要用于调整员工的月度薪酬(绩效工资部分)及作出相关的雇佣决定。受到调整的月度薪酬(绩效工资部分)在月薪中所占比例为20%。

在实施绩效管理初期,B公司的员工绩效有一定程度的提高,但随着绩效管理工作的持续开展,员工的工作绩效难以达到预期目标,甚至有些岗位的员工业绩出现了明显的下滑。与此同时,员工的主动离职率也有较大幅度的提高,从中层管理人员到基层员工对绩效管理的负面反馈不断增多,多次出现员工对管理人员的投诉现象。到2004年年底,公司的年度经营目标未能达成。

基于战略的绩效管理是一项复杂、细致的工作,它既与企业战略相关联,又涉及企业每一位员工的具体工作,同时还与企业文化、管理水平、人员素质等因素密切相关,操作不当极易导致失败。而B公司在目标设定、资源配置、结果运用等方面均存在问题,从而直接导致绩效管理失败。

点评:

B公司的绩效管理做法是相当多的民营企业在考核上的典型做法。这种做法在目标的设定、指标的设定、标准的确定等方面存在很多的漏洞。

漏洞一: 绩效管理的目标设定及其问题

1. 公司缺乏清晰的战略。公司的高层管理者未能提出一个清晰、可行的长期战略目标,年度经营目标的设定不具有战略意识,只能由公司高管依据个人经验和主观意愿进行设定,在可达成性和可执行性方面均存在问题,直接影响部门及员工工作目标的设定,从而造成个人目标与企业目标的相关性很差。