绩效管理实施应注意的问题

1．如果绩效与薪酬挂钩，就必须保证绩效管理系统可靠。一旦将绩效与薪酬联系起来，绩效评估将变成一个格外敏感的问题，员工也会非常认真地看待绩效评估结果。如果绩效评估的结果不够可靠，并且引起劳资双方争议的话，由此而做出的与薪酬有关的决策势必带来很大的矛盾冲突。

2．现场的绩效管理技术指导者将有助于绩效管理计划的实施。当一套新的绩效管理系统付诸实施时，往往需要了解这一系统的技术专家深入到各个部门中帮助主管人员与员工使用该系统。因为新的绩效管理系统的实施需要结合企业文化，而管理者和员工都需要在界定那些难以衡量的工作上得到指导，同时也需要关于如何进行绩效沟通方面的指导，所以现场的指导将有助于解决这些问题。

3．为了成功地实施绩效管理，主管人员需要一系列技能。尽管主管人员可以请绩效管理的技术专家帮助进行绩效计划、设计评估和建立反馈体系，但由于在计划实施中他们需要直接与下属员工进行沟通，因此一系列与人际沟通有关的技能是必不可少的。例如教导、激励、解释、倾听、提问、说服等。如果不具备这些基本的人际沟通技能，绩效管理就无法进行。

4．让员工自己收集绩效数据。在绩效管理中，收集与被评估者绩效标准有关的数据是一项浩大的工程，由主管人员进行收集往往会耗费大量的时间和精力，并且数据的准确性常常会引起争议。如果让员工自己来收集与绩效标准相关的数据，一方面会节省管理人员的时间和精力，另一方面由于员工参与数据收集的过程，他们也不会怀疑数据的准确性。这样对绩效结果的反馈也会更加及时，效果也更好。当然，由员工自行收集绩效数据还需要相应的监控机制，并且对做假的行为设定严厉的惩罚措施，以保证大多数员工能够诚实地提供绩效数据。

参考资料

5．“量化”并不是绩效管理的设定目标，“可验证”才是真正的目标。人们常常抱怨绩效管理不能将绩效指标进行量化，从而导致绩效管理的主观性。于是人们总是期望通过某种方式将绩效指标进行量化，将所有的绩效表现都用量化的指标进行衡量。其实，试图将所有的绩效表现都用数字来衡量既不可能，也无必要。在很多情况下，有意义的绩效指标可以是描述性的，但这些描述必须是通过某种途径可以进行验证的。因此，量化并不能针对所有的绩效指标，但所有的绩效指标必须做到可以验证则是必须的和可行的。

6．并不是完美无缺的绩效标准，才是理想的标准。应注意预留上升空间。有些工作要求不出任何差错，例如飞机驾驶，但是使用这些“零错误”的绩效标准就意味着没有了超越目标的空间，从而也就无法区分好绩效者和优异绩效者。事实上对于大多数工作来说，“零缺点”几乎是不可能的，仅是犯错误的比例大小不同而已。因此，可以首先设定一个切合实际的目标，例如70%正确率的标准；当70%的标准达到时，再将标准提高至75%～80%；当这个标准再一次达到时，就再一次提高标准。这种不断提高的标准比一次性设定“零错误”标准要更加实际和具有激励作用。

7．实施绩效管理需要员工的积极参与。绩效管理是主管人员和员工双方的责任，因此必须让员工主动地参与。从绩效标准的设定到绩效提高中主管人员对员工的期望和员工自身的愿望应得到充分的沟通。往往有人错误地认为绩效管理仅仅是主管人员的管理监督权对员工，员工在这一过程中完全是被动的被评估者。如果持有这样的态度，那么在具体操作中就会表现为主管人员将设定好的绩效标准强加给员工，而员工对这些强加的绩效标准很容易产生抵触。

8．利用客户关系示图，帮助识别工作产出。对于绩效管理来说，确定一个被评估对象的工作产出是一项重要的基础性工作。如果设定了错误的工作产出或片面的工作产出，将会使绩效管理的效果受到不良影响。客户关系示图的方法以被评估对象为核心，列出该个体或团队对哪些组织内部和外部的客户提供的工作产出分别是什么。这种方法有利于全面、准确地得到被评估对象的工作产出。同时，客户关系示图的方法还有利于提高客户服务意识，使组织中的工作能够以客户为中心，以客户的满意为目标。另外，通过内部的客户关系将组织中的各个工作环节联系起来，有助于审视提高各个环节的工作质量，真正实现全面质量管理。

（来源：http://hr.mainone.com

参考资料

如何成功实施企业绩效管理体系

有很多企业管理者认为绩效管理就是绩效考核，但事实上绩效考核只是绩效管理循环中的一个环节。在绩效考核阶段，管理者要依据绩效计划阶段所确立的标准和辅导阶段收集的数据来对员工在考核期内的绩效进行评价。究竟如何进行绩效考核呢？我认为应从以下两个方面进行：

1．汇总检查员工的相关绩效数据

评价的程序应当是首先汇总检查员工的相关绩效数据。检查的目的是为了保证数据的质量，经理应当确认有关绩效的数据是否准确、是否完整以及适用性如何，收集的数据和报告的事件是否符合要求，同时还应检查数据之间有没有明显相冲突的地方。

如果发现数据中有不符合要求的地方，或者还需要对某此数据进行证实时，经理应当把这些数据和通过另一种渠道（如工作样本分析、错误报告、抱怨记录、经理反馈等）收集的数据进行对比，或对某一信息进行再次收集，通过对比来判断所收集的原始信息的准确性和可信性。

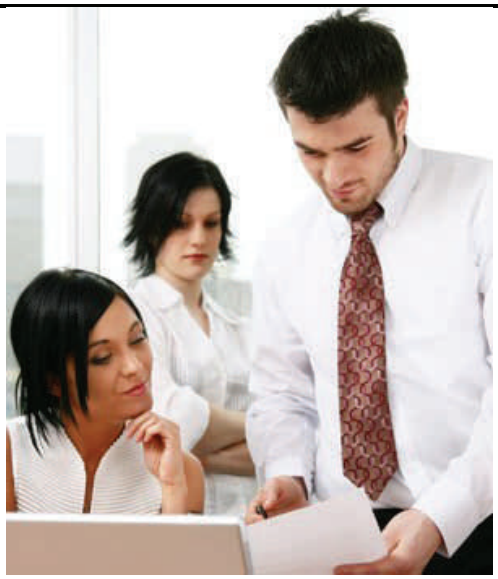
2．选择合适的评价方法

在确认数据充分而且没有错误后，才可以根据这些数据对员工的绩效完成情况进行评价。在评价中经理根据员工不同的工作特点和情况可以采取不同的评价方式，常见的评价方式包括：

（1）量表测评法

就是用一系列标准的量表，进行考核评价，并按统计分析规律进行综合分析，得出考核评价结果，把握有关人员的某些情况和状态。在企业人力资源评价系统中，量表测评法通常用于对职工的潜在能力和适应性进行评价。

参考资料



（2）关键事件记录评价法

这种方法要求经理人员将每一位下属在工作活动中所表现出来的非同寻常的好行为或非同寻常的不良行为（或事故）记录下来。然后在评价时，经理人员根据所记录的特殊事件来评价员工的工作绩效。关键事件的记录可以确保经理在对下属人员的绩效进行考察时，所依据的是员工的整个考核期内的表现，而不仅仅是员工在最近一段时间的表现。记录的关键事件是考核的主要依据，但不是惟一的依据，经理一定要避免以某一件事情的好坏来决定员工的整个考核期内的综合绩效。

（3）目标管理法（MBO）

目标管理法也是使用非常普遍的一种绩效测评方法。MBO是一个设置和评价目标的过程，是一种管理过程。在这一过程中，通过使经理人员和下属共同参与追求双方达成一致的目标、目的，使组织的目的得到确定和满足。目标管理法要求制定的目标必须是详细的、可测量的，并受时间控制，而且结合于一个行动计划中。要求在以考核主体双方确定的绩效标准为中心的绩效测评期间，每一进步的取得和目标的实现都是可以测量和监控的。

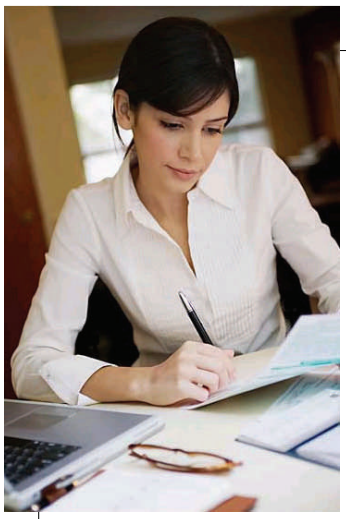
评价方法的选择应根据员工具体的工作特征和工作性质，以及企业的文化氛围和管理思想等来决定。任何公司的绩效评价方式都不是十全十美的，没有最好的绩效评价工具，只有适合本企业实际的工具。

有效的绩效评价，依靠两方面的因素：一是评价制度要合理。这就要求评估标准清晰，尽量少用含混不清的词语；要保证重要的评价指标没有遗漏；评价标准与工作绩效紧密相关；评价的过程公正有效。二是评价人要有评估技巧，并能保持绩效面谈的准确性。后者甚至比前者更重要。

（来源：http://www.hr99.com.cn）

参考资料

中国企业绩效管理系统建设存在的弊端



（1）把业绩考核当成绩效管理

目前很多中国企业老总对绩效管理认识仅仅停留在考核的层面上，他们期望将考核作为控制和约束员工的工具，并没有从战略管理、改善公司绩效的高度来看待绩效管理。所谓绩效管理是将集体和个人的努力与公司战略目标相联系，并通过计划、组织、指挥、协调与控制的手段以实现的过程；绩效管理不等于绩效考核。

（2）缺乏科学的绩效指标体系

由于缺乏科学的绩效指标的分解工具，中国企业绩效考核指标体系没有形成统一关联的、方向一致的绩效目标与指标链。公司能否健康发展往往需要拥有明确的战略。但是再好的战略还需要你和你公司员工共同努力去实现。然而可惜的是，很多中国企业没有从战略的维度去理解、设计考核指标体系，在考核指标收集上不同程度地存在一些偏差，如考核指标与公司战略之间没有实现有效的承接；指标与指标之间缺乏相互关联的支持逻辑，不能解释公司的战略；上级与下级、部门与部门、员工与员工之间的指标缺乏内在的关联性等。

同时，不同管理职能与层级的员工对战略目标的驱动力大小也存在一定的差异性。

参考资料

（3）缺乏日常有效的绩效指导与反馈

中国企业管理者评价下级员工往往是“以成败论英雄”。我们在一些企业经常看到：由于上下级员工之间绩效的有效沟通不足，导致上级与下级对实现工作目标的要求在理解上就产生了很大偏差。而在日常的工作中，对于下级员工完成一项工作任务的是否进行事前与事中指导，完全是和管理者个人的管理风格有关。有的领导喜欢“凡事亲历亲为，事无巨细的参与具体业务”，导致下级员工完全依赖上级的指示办事，缺乏创新能力；有的领导则“凡事看结果，过程一概都不重要”。而下级则认为说少了的是“不关心我”，说多了的是“啰嗦”。

（4）个人回报未能与绩效挂钩

目前，很多中国都有绩效奖金一说，但是几乎有70%中国企业在员工个人绩效奖金的确定上并没有真正和个人绩效挂钩，有的只是凭评估者印象发放，有的干脆在分配中采取平均主义，没有真正发挥其对员工的激励作用。由于没有科学绩效评估作参照标准，很多企业在员工任用决策上也是“跟着感觉走”。而这种“感觉”是会有偏差的，而且偏差有可能会很大。当企业员工人数超过一定的限度后，老总不可能接触到所有的员工，这样他所接收到的关于员工的评价是侧面的，难免会造成信息的失真。

（5） 实施中人员的问题

管理系统的变革对人员的素质会提出新的挑战，实施绩效管理必然要求中国企业拥有一支具有现代企业绩效管理理念及技术的中高层团队。而目前中国企业的管理者在绩效管理的理念、技术等方面与要求上都存在一定的差距。（来源：http:\\www.chycf.com）

参考资料