

绩效管理制度导入咨询规划

前言：

本企划书是针对绩效管理制度设计所制作，主要之目的在于建立一套完善的体系，并确保能有效的被执行，对企业的发展带来一定的帮助。

本咨询案规划说明：

壹. 企业在追求绩效考核量化的程度在目前可说是达到了极致，为了达到量化的目的，企业大多将更重要的管理沟通工作放置一边，以专门的人力物力进行研究设计，而在业界，关于绩效量化的研究也一直在进行，更印证了当前企业绩效管理的现状。企业对绩效管理的兴趣更多地放在绩效考核上，而对考核的关注则更多地在于如何量化指标，量化考核。似乎只要做好量化，绩效管理就能成功了，绩效考核就可以公平公正了，事实并非如此。

当然，量化作为科学管理的一个重要特征的确值得我们去关注，而且我们在绩效管理中也一定要把绩效考核指标的量化作为重点加以研究。但是，对绩效管理来说，必须要做的工作不是只有量化一项，除了量化，还有其他更重要的工作要做。

如果把过多的精力放在考核指标的量化上，势必会误导我们努力的方向，破坏绩效管理的整体性和系统性，脱离了绩效管理的过程来谈量化，即使量化了也不会有什么实效。

事实上绩效管理更应该从以下几个着眼点出发：

一、 绩效管理应着眼于传达一种观念

与其说绩效管理是一种方法、一种工具，不如说它是一种观念、一种哲学。其实，绩效管理更多的是向企业经理和员工传达一种观念，传达基于绩效而管理、基于绩效而发展的观念。

绩效管理的意义除了对员工的表现做出科学的评价之外，更多地在于它能帮助主管掌握管理的技巧、养成科学的管理习惯，帮助员工提高工作效率，最大程度地开发潜能，从而促成企业的战略规划得到有效的落实。

从大绩效观来看，绩效有三个层次，分别是企业绩效（利润率、顾客满意度、股东回报率、员工回报率、企业对社会的贡献等）、部门绩效（部门对企业的贡献、对员工的开发和使用程度等）、员工绩效（员工在工作中对企业的贡献、能力的开发、自我实现的满意度等）。

从这个认识出发，企业更应该把绩效管理作为企业的一种管理哲学，所有的管理决策和实践都应从绩效出发，再回归到绩效，一切的管理都应围绕绩效管理来开展。

所以，企业有义务对员工传达绩效管理的观念，让员工的心中都持有一个绩效的概念，以便他们在工作中能更加科学地规划工作，更加高效地为完成绩效目标而努力，与企业的要求同步，与企业共进退，同发展。

这就要求企业在实施绩效管理之前，一定要做好观念的宣传工作，通过各种方式将绩效管理的观念传达给员工，使绩效管理的观念深入人心，为以后企业开展绩效管理工作争取更多，更广泛的人员参与，创造更加良好的管理环境。

只有员工真正理解了绩效管理的真正内涵，真正意识到实施绩效管理不是专门为了找员工的麻烦，而是帮助员工在工作中获得提高，帮助企业的管理水平获得提升，他们才会打消疑虑，才会真正愿意维护企业实施绩效管理的初衷，与企业一起共同做好绩效管理。

二、 绩效管理应着眼于前瞻性

过度追求量化，容易陷入为考核而考核的陷阱，使绩效考核成为追究员工过失的工具，以考核的结果来对员工过去的表现做出判断，这不会有任何的效果，毕竟绩效考核是为了帮助员工提高而不是为了惩罚员工，甚至变相减少员工的工资。

所以，我们在操作绩效管理的时候必须着眼其前瞻性，前瞻性地规划员工的工作，对可能出现的问题和障碍进行有效的预期，帮助员工主动积极地完成工作，获取更加优秀的业绩。

三、绩效管理应着眼于提高经理的科学管理的水平

考察一个企业经理层的表现，可以从经理的表现上看出，一般除了完成上级领导安排的任务和对员工下命令之外，很少对自己所管辖的工作做前瞻性的规划，也很少对员工进行有效的辅导与帮助，他们更多是与员工一起应付各种事务，忽略员工的能力开发与职业发展，与员工一起制造平庸而不是追求超越，绩效管理制度的不同，与现在经理们所习惯的惯性管理相比，相对提出了更高的要求。

绩效管理要求经理把下属的绩效发展当作自己的一项职责，经理必须把员工的发展纳入管理工作的日程表，在忙于管理的同时，还要考虑如何管理好，为提高管理水平，自己应在哪些方面做更多的努力，否则，自己的绩效要求也难以完成。

从绩效管理的角度讲，经理应在以下几个方面加以强化：

1、强化员工的职位管理。

尽管员工们都有一个职位名称，在公司的管理树上也都有一个位置，但是员工的实际工作似乎与其职位要求并不匹配，最普遍的表现是员工的责权利不相符，工作责任界限不清，管理混乱。

这与职位管理不当有关，企业并没有对职位管理的重要性引起足够的重视，没有明确员工的职责权限，对职位的工作内容描述不够详尽，划分不够清楚，这些原因导致了经理在管理上无从下手，使管理异化为任务导向。

作为绩效管理的基本要求，经理应重新审视员工的工作，对员工的职位给予足够的重视，做好职位分析，给员工确立职责权限清晰、工作描述清楚、考核标准确定的职位说明书，强化员工的职位管理。

2、强化员工的目标管理。

绩效管理要求以目标为导向，将目标管理贯穿到管理的过程当中，从**目标的设立**、执行、调整到考核、再调整进行全过程的控制。这就要求经理在目标的制定上多下工夫，结合员工的职位与企业对员工的要求，有针对性地为员工设立绩效目标，同时，在工作当中，应抽出更多的时间对其目标中的承诺进行跟踪，促使员工高效完成目标，达到企业的要求，提升员工的能力。

3、强化与员工的沟通。

沟通是绩效管理的关键词之一，绩效管理的每一个环节都离不开沟通，一定意义上，绩效管理成功是经理和员工沟通的结果，经理和员工沟通的成败决定了绩效管理的成败，为此，经理必须强化自己的沟通意识和沟通技巧，与员工保持持续不断的双向沟通，使绩效管理的成功成为可能。

4、加强对员工的辅导

管理的意义在于经理与员工一起，通过员工完成工作，所以，一定程度上，员工的绩效表现就代表着经理的水平，经理的绩效来自于员工，不难理解其因果关系。

既然绩效管理是经理和员工共同完成的事情，经理就必须更多地与员工在一起，注意观察他们的表现，在他们需要帮助的时候及时出现在他们身边，对员工进行有效的辅导与帮助，与员工一起获取成功并分享成果。

四、绩效管理应着眼于强化与员工之间的伙伴关系

在绩效管理的框架下，经理已不再仅仅意味着权威，而更多的则在于你是否仍然受部属的拥戴，是否能够带领部属获得持续的成功，是否能与部属一起共同创造更加辉煌的业绩，在这

一点上，企业会考核，员工也在关注，这个时候就看是否能意识到并做出相应的转变。

五、绩效管理应着眼为员工建立绩效档案

以往忙于管理的经理们可能无暇顾及员工的表现，在绩效管理中，这一切已经无法被认可，因为既然已经和员工就绩效目标有了约定，而且也承诺在部属表现好的时候要进行奖励，也约定了相关的处罚措施，如果员工的表现不佳，同样要行使权力，但是，仅仅听听汇报，将不足以全面获取有关员工绩效进展的信息，绝不能仅仅凭借你的印象给员工的绩效做出评价，如果没有掌握足够的证据来支持你的判断，你也无法说服愤怒的员工抗拒这个制度持续的推动。

所以，作为绩效管理的一项重要内容，必须为员工建立绩效档案，以记录绩效表现，记录绩效档案的最大的好处是为以后的绩效考核提供真实的依据，保证所做出的绩效评价是基于事实而不是主观判断，保证绩效考评的公平，当然，记录更大的目的在于对员工的绩效目标实现的过程进行管理，随时与员工保持密切的联系。所以，不但要记录，而且要反馈，要将员工的绩效表现及时地反馈给他们，使员工不断地做出调整，更好地完成绩效目标。

关注量化本身并没有错，但过度强调量化的重要性就违背了绩效管理的初衷，毕竟，除了量化考核之外，还有更重要的工作要做！

贰. 虽然对采用什么标准来评价绩效管理系统的有效性存在着不同的看法，但主要仍可以归纳为几个标准：

一、企业战略的一致性：

战略一致性是指绩效管理系统引发与企业战略、目标和文化一致的工作业绩的程度，它强调的是绩效管理系统需要为员工提供一个愿景，一种向导，从而使得员工能够为企业的成功作出贡献，这就要求绩效管理系统能够适应公司的战略形势所发生的变化。

二、效度

效度是指绩效考核结果能正确反映员工真实绩效的程度。绩效管理系统要想有效，那么其子系统——绩效考核系统也必须是没有任何缺陷的。

三、信度

信度是指绩效衡量系统的一致性程度，而衡量绩效管理系统的信度常采用“评价者信度”这一指标，如果对员工的绩效进行评价的主体之间，对同一个人的工作绩效所作出的评价结果是一样的（或接近一样的），那么这种绩效管理系统相对就具有较高的信度。

四、可接受性

可接受性是指运用绩效管理系统的人是否能够接受它。可接受性受到员工在多大程度上认为绩效管理系统是公平的所影响，

叁. 现代企业既是合作的组织，绩效管理就必须关注团队精神培养，强化合作意识。而实现这一点，光指望鼓励、号召、启发觉悟，不触及利益问题，是无济于事的，所以必须形成团队凝聚力的物质基础，形成“团结协作不够，个人利益就少；没有团结协作，就得不到个人利益”。这种压力一定要通过员工绩效管理来具体体现利益分配，才可能产生影响。

对待这两件事，一是要有严格的功能区分，二是要注意相互间的配合。因此，在设计员工绩效考核指标时必须想到：

第一，员工绩效管理是以实体绩效管理为基础的管理活动。

第二，员工绩效管理的立足点是放在考察员工“执行上级指令的坚决性”这一点上。它的重要功能也在强化“上司”的管理权威。

第三，员工绩效管理是加大“压力”的工作。因为组织压力再大，员工作为个人还可能感受不切实。所以，一定要在施加组织压力抓紧实体绩效管理的同时，把员工个人的绩效管理作为加大“压力”的重要环节，严格实施。

体现员工绩效考核指标设计与团队绩效管理相关性的标志，这两项绩效管理的主题必须一致，这可以从两个角度来思考：

第一，动态主题：企业层面的管理重心

依循着企业的发展趋势，我们要站在企业全局的立场，根据企业的发展、行业的特点、市场的现状等因素的变化情况。不断地提炼当前管理工作的中心，以及与之相对应的绩效管理的主题，并不断在设计员工绩效考核指标时，把它作为主题来体现。

第二，静态主题：职能系统层面的责任分布

设计员工绩效考核指标，分解和统摄实体绩效考核指标是惯常的做法，这样的分解，必须要有从全局出发的意识。比如考虑各个岗位的成本责任，就必须首先研究：研发、制造、营销、管理等等职能模块中，哪个职能系统的成本责任最大？直接的反应往往集中在制造系统，认为制造系统的成本责任最大，采购可能更是首当其冲，其实这不一定对，成本责任最大的职能系统也可能是研发：设计的如果是高成本产品，再怎么注意，成本下降也有限，其次，营销中的投入也是成本，不注意控制，成本的浪费也会惊人，而管理成本，往往另帐处理，花了多少钱，也无法归类，以全局性分析成本责任权重分布为依据定出来的成本指标，才是有意义的成本绩效考核指标。如此类推，利润绩效考核指标、营业额绩效考核指标、客户满意度绩效考核指标等等，都要慎重地在总体统筹思考的基础上确认，才可能是准确而公平的。

第三，权变主题：事态重要性层面的随机决定

以上主要是指“常规性的考核”，实际上，绩效管理除了对这些规律性极强的日常状态需要考察外，员工在实现绩效的过程中，还会出现种种特殊情况，这些非常规的绩效表现，都会直接影响到员工个人的绩效。对此，我们应该有专案性的针对性考核：高利润实现的经验是什么？有没有客观因素？哪些个人努力起到了关键性作用？发生事故的原因是什么，避免此类事件发生的措施何在？这种专案性考核是必须予以重视的考核，因而也会出现需要关注的新的绩效管理主题。

任何主题都不可能是永远不变的，所以，作为企业，一要不断确认当前绩效管理的主题，以抓住主要矛盾促进工作开展；二要不断调整绩效管理的主题，以适应不断变化的市场形势与企业发展进程。

一、必须注意信度与效度分析

所谓员工绩效考核指标的信度，是指这个考核指标的真实程度，这个指标是企业运作过程一个确实存在的工作环节？能用数据或者信息表达？能被证明是可观察的，它所用到的数据的采集方法是科学的，可靠的。

而所谓员工绩效考核指标的效度，则是指这个考核指标的有效程度：用这个指标能考察出员工的工作态度如何？用这个指标能反映员工的工作能力高低，用这个指标能计算出员工的工作业绩，照指标来评价员工工作，大家会认为是公正的？照这个指标来引导员工劳动对企业实现经济目标具有正面作用？

做员工绩效考核指标的信度，效度分析，常见的问题主要有两方面：一是缺乏科学性，事前的设计缺少科学分析；事中的讨论只是没人提出异议就照案通过，不做深入推敲；事后的反馈也往往被忽略。二是缺乏专业性，参与讨论的人，并不是内行的设计者，讨论的重点也就流于“公平性”，而不是“正确性”。

二、必须关注规范性和可操作性

谈到员工绩效管理考核指标设计的规范性，相当多企业在设计考核指标时流于粗疏，并没有真正想清楚就仓促实施，运作起来要么歧义丛生，莫衷一是，落到实处也只是“营业额达到

多少元”、“客户满意度不得少于 80%”一类很不确切的表达。规范的做法，一项绩效考核指标至少要能回答这些问题：

- ◆ 这个绩效考核指标的名称是什么？
- ◆ 这个绩效考核指标的定义是什么？
- ◆ 这个指标的数量，品质，成本，时间如何表示？
- ◆ 这个绩效考核指标的直接目的何在？
- ◆ 围绕着这个绩效考核指标有哪些相关的说明？
- ◆ 谁来负责收集所需要的数据，用什么流程来收集？
- ◆ 所需要的数据从何而来？
- ◆ 计算数据的主要公式是什么？
- ◆ 统计的周期是什么？
- ◆ 什么单位或个人负责数据的审核？
- ◆ 这个绩效考核指标要用什么样的形式来表达？

肆. 在一些实际的案例中，经常碰到的问题：经过一段时间的运行，绩效考核就变成了考核者按时在表上填数字的工作，考核结果既体现不了员工的实际工作业绩，也达不到激励员工的目的，绩效考核变成了“为考核而考核”。

上述现象是企业普遍存在的，企业实施绩效考核的初衷都是为了客观的体现员工的实际工作业绩，使企业的价值分配体系更加科学公平，奖励业绩突出者，但企业在实际操作中，大多还是逃脱不了吃大锅饭的现象，变成“更科学”的平均主义，根本达不到激励员工的目的，反而为管理者制造出一项工作，而要使绩效考核不流于形式，就必须要做到以下几点：

一、明确绩效考核与绩效管理的区别

绩效考核是围绕着员工的职责和该岗位的工作目标、工作量、工作成果的一种评价体系，绩效管理是一个系统，包括绩效目标的选择程序、绩效目标的考核程序和绩效目标的改进程序。

绩效管理与绩效考核有着本质区别，两者在形式上最大的区别就是绩效考核是绩效管理的一个环节；在本质上最大的区别是，绩效考核是对已设定的绩效目标进行阶段性的评价，关注的是过去的绩效，而绩效管理是一个系统，关注的是未来的绩效，是企业走向成功的一条轨道，绩效考核只不过是这条轨道上的一个点。

二、在企业中建立以绩效为导向的企业文化

“奖励企业希望的行为”，是企业管理的一个基本原则，也是塑造企业文化的一个重要手段，企业员工通过奖励就会知道企业希望他们做什么以及怎么做，最终形成企业的共同理想和共同价值观，通过培养员工以高绩效为导向的企业文化，就会让员工明白个人的收入是与企业市场中的表现以及个人的工作业绩相联系的，员工要想得到奖励，就必须对企业做出贡献并取得一定的业绩。

三、做好两个基础模块：目标管理和部门、岗位职责

企业的发展战略也即企业的目的和任务，必须转化为目标，并把目标科学地分解到各部门及岗位，使企业的各级主管通过这些目标对下级进行管理，使企业的每位员工都明确的知道他做什么以及做到什么程度。目标管理是联系企业的发展战略和绩效管理的纽带，目标管理是绩效目标选择的基础，也是绩效目标改进的方向。

绩效管理必须与目标管理紧密结合在一起的，没有目标管理也就没有绩效管理，但对绩效管理来说，仅有目标管理还是不够的，在绩效目标的选择程序中，我们还要关注部门的职能和岗位的职责，岗位职责明确了员工的工作标准和工作要求。

因此企业实施目标管理和部门、岗位职责明确是企业展开绩效管理的基础，企业若缺乏目标管理和明确的部门、岗位职责，绩效管理也无从展开；目标管理与部门、岗位职责是绩效管

理体系设计的两个基础模块。

通过绩效考核和绩效管理概念的区分，高绩效的企业文化的建立，在员工的理念上注入绩效管理思想，使员工渴望得到公正评价和奖励，然后通过目标管理和岗位职责两个基础模块的建立，诱导和规范员工的价值取向和行为标准，把绩效目标的选择、绩效目标的考核、绩效目标的改进三个环节紧密衔接起来，形成循环，才能真正起到激励员工和确保企业不断走向成功。

本咨询案规划的重点与流程：略

给您的建议：

壹. 绩效管理的重点，一则在于成果，一则在于过程，前者根源于企业的经营策略，后者则应本于所希望塑造的企业文化，不同的企业，其策略与文化自然不同，因此，依据自身的情况，运用科学的方法建构可行的制度，应为本咨询案首要的考量，照搬硬套必将使未来的推动遭遇层层阻碍，

因为，如果绩效考核的制度，与公司的策略和竞争优势无关，无法满足客户需求，并不能鼓励员工学习与创新，强调短期绩效，忽略企业长期需要，不与企业文化相符合，只报告前期的事，无法告知经理人后期要如何改善，必将沦为工作检查表的性质，甚至克扣工资的依据，自然得不到公司上下的认同，而若主要绩效指标，不能对应部门、组织的目标，又过于繁复，不能明确表达，同样职类没有类似的「主要绩效指针」，不与业务推动相关部门共同讨论，又经常的改变，不用多久的时间，就必然流于形式，再加上考核的机制不健全，考核的技巧不足，都可能导致争议四起，这都需要大量与长期的培训相结合，否则，若再与薪酬制度相结合，引发抗拒将势所难免，制度与变革的成功，需要方方面面的配合，但失败仅需要一个环节的失当，期待大家共同的努力。

贰. 企业的经营管理有其循环，也有其逻辑与顺序，前已言及，绩效考核只是绩效管理中的一个环节，而绩效管理制度的完善，又必须有明确的目标管理以及分明的部门权责，乃至岗位说明，然而，没有清晰的企业愿景与策略，谈论目标管理，显然失所依凭，而管理模式，业务流程及部门职责的划分不清，如何设定指标，又如何进行考核，只会更严重了企业内部争功委过的现象，岗位说明也只停留在官样文章的阶段，又怎能依此对员工进行评价呢？单单建立绩效考核的架构与流程是不困难的，拿别的企业制度照搬照抄，对咨询公司而言，甚至是简单的，但这样的形式作业只会给企业带来混乱罢了，本专案规划的精神即在于此，任何一个模块的完善，都不能带来整体的效益，相反的其不完善必然损及整体效益，局部优化的结果，必然有害于整体的优化，若欠缺整体思考，其结果必然导致失败，这也是本专案从全局着手的原因。

写在最后：

本专案的顺利成功，必须包含以下几个条件，缺一不可：

明确清晰且得到认同的策略：包含发展策略，组织策略，产品策略与人力资源策略，如此方可理清各部门在公司短，中，长期发展的需要下，所处的地位及重要性，促进合作，并可杜绝各部门的本位主义，资源争夺，为未来定义部门权责，制定激励机制打下基础。

定义明确的组织架构，管理模式，业务流程，授权标准以及部门职责与部门目标：制度的设计必须是科学，合理并且有效率的，否则，因人设岗，流程繁复无效率，管理权责不清的情况必然丛生，自然会导致内部的抵制与争功诿过，其次，有责必须有权，权责的赋予是相对应的，

责的归属，也就是部门目标的设置，必须从全面整体而为考量，权的赋予，则不能忽略各部门间的协作与连动关系，若此条件无法具备，考核的结果除了引发争端，别无意义。

正确的关键绩效指标(KPI: Key Process Indication): 这是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系，是做好绩效管理的关键，建立 KPI 指标的要点在于流程性、计划性和系统性。首先明确企业的战略目标，并在企业会议上找出企业的业务重点，也就是企业价值评估的重点。然后，再找出这些关键业务领域的关键业绩指标(KPI)，即企业级 KPI，接下来，各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI，并对相应部门的 KPI 进行分解，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因数(技术、组织、人)，确定实现目标的工作流程，分解出各部门级的 KPI，以便确定评价指标体系，然后，各部门的主管和部门的 KPI 人员一起再将 KPI 进一步细分，分解为更细的 KPI 及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。这种对 KPI 体系的建立和测评过程本身，就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也必将对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用，善用 KPI 考评企业，将有助于企业组织结构集成化，提高企业的效率，精简不必要的机构、不必要的流程和不必要的系统。

严谨的职位说明书：作为绩效管理的信息来源，企业必须在实施绩效管理之前提供两个重要来源，一是前已言及的企业的战略规划，另一则是员工的职位说明书。这两个方面是绩效管理目标的重要信息来源，缺一不可，如果既没有分解企业战略目标，也没有分析员工的工作制定职位说明书，就只能为考核而绩效考核，必然使得绩效管理没有目标，绩效考核没有方向，没有战略目标的分解，没有职位说明书，员工的绩效目标如何设定，管理者如何辅导员工提高绩效，绩效沟通怎么做，沟通什么？这些内容都没有的话，绩效考核又该怎么做，考核后的面谈反馈怎么做？这些都将是问题。

简单而有效的指标体系：企业的绩效考核指标体系的制定，应当遵守 20 / 80 原则：抓住体现企业 80% 的目标的 20% 的指标。否则，有可能就会因小失大。一些咨询公司错误地认为，指标定高一点会好，企业主对这种观点往往乐于接受并给与支持，其实，这种做法给企业管理带来的危害是显而易见的。订出显然达不成的指标其危害有：一，员工不知道什么才是应该完成的指标，没有努力的目标，二、没有考评的尺度，在考评时与没有考核指标没有本质上的差别。第三、暗示员工，公司对员工的要求可以不必在乎，考评表格尤其应该尽可能简单，最好是大多数人不需要培训和他人的解释就能看懂，其次，在过程指标和结果指标间必须有着清楚而明显的动态关系。任何一个良好的指标系统都应当寻求两种指标之间的适当的平衡，单靠一个都是不充分的。了解比赛结束后最后的得分是很重要，而了解分数是如何得来的，同样重要。过程指标可以提供一种预测能力，它告诉你比赛如何进行，它也为你提供机会，并在有必要时进行干预，以使比赛朝着你设计的方向进行。将激励报酬与精雕细琢的一套平衡的指标结合在一起，恰恰是向每个人施加了一种强制性的和富有说服力的影响，让他们恪尽职守，确保取得成功。

简单而公平的考核流程：绩效考核流程是由相辅相成的三个环节组成：工作分析、绩效考核、薪酬管理（流行说法的 3P 模式），三者缺一不可，尤其是考核之前的工作十分关键，也非

常重要，可以说是做得越细越好，而考核过程则要相对简化和易于操作。否则就达不到效果或得不偿失，有些考核方案非常完美了，但可能无法操作和实施。比如作为月考核的表格，每人要填写数张，再加上评分和谈话确认，每人可能要花半天或更长时间来填表。主管的工作量就更大，人员多的部门，经理每月可能要用一半的时间来作这项工作，耗费了企业大量的人力和物力，获得的可能依然是部门及岗位的低效率运作和员工更多的怨言，再者，多角度考评听起来让人感觉似乎很全面、客观。但是若整体的管理水平无法配合，这种方法对企业管理来说会有很多问题：1、自下而上的考评让企业的管理人员产生不信任、不安全感，并且处理不好会削弱管理人员的管理效果。2、多角度的考评，看似全面，但是由于考评者自身的信息有限、考评能力不高、沟通不利等原因往往导致考评结果混乱，更加不客观。3、多角度考评本身复杂、工作量大，往往半途而废。即使企业坚持搞下去也可能怨声载道，影响了管理效果。其实，管理是手段，要发挥较好的作用应该是在可能的情况下尽量简单。

正确的推动逻辑：从绩效管理对管理者的角色要求来看，正常的逻辑顺序应该是从企业高层做起，然后 HR 经理，然后直线经理，然后员工，绩效管理要求企业高层领导必须首先成为绩效管理专家，不仅有推动企业开展绩效管理的意愿，更要有推动企业开展绩效管理的能力，必须掌握绩效管理的理念、知识、技巧，以及绩效管理各项技能，只要两项同时具备，绩效管理成功实施才成为可能，如果企业的高层只有推行的意愿，却不参与推动，这种状况将导致了绩效管理被迫逆向推行，从高层-HR 经理，变成了 HR 经理-高层，违反了绩效管理的角色定位的逻辑。因此，企业的绩效管理工作从战略的地位，变成为事务性的工作，从系统化的管理系统演变成绩效考核的单一环节，缺乏企业高层的推动，HR 经理角色的职能又不具备足够的说服力，造成直线经理在绩效管理上的被动应付，能推则推，实在推脱不过，就应付了事，于是，绩效管理成了认认真真形式，再认真，也只是个形式，难有作为可言。其次，一些企业主和人力资源经理认为，企业高层管理人员不宜考核、不易考核、也不能考核。其实，在企业中，由于高层管理人员掌握更多的资源，他的绩效表现，对企业的整体绩效影响更大，所以企业应该重点考核高层管理岗位，只有如此，上行下效，员工才会愿意被考核。

考核结果对于薪酬调整、奖金发放、岗位调整、培训开发等要有影响：千万别忽略了人力资源管理是一个系统工程。考核结果出来了，却没有作为薪酬调整、奖金发放、岗位调整、培训开发等的依据。这样的考核，企业白白花费了大量资源结果是会带来很大的负面影响。

符合企业的实际情况：绩效管理是一门专业性很强的管理方法，其牵涉的因素很多，如我们事先必须考量企业的成长状况，看一看我们的组织制度是否健全，组织运行是否比较平稳，企业效益是否获得了良性发展。在此基础上，我们要非常审慎地、针对性地采取符合企业实际的指标体系和操作流程，而不可能是千篇一律照搬国外或其他企业的模式，企业管理有极强的环境依赖性，就是说企业如何管理要根据企业的具体的内部、外部的各个方面的条件、环境而定，没有企业是相同的，所以，企业的管理模式只可参考不能盲目照搬。作为人力资源管理的核心部分，绩效考核指标的设立，一定要反映本企业的战略目标、和被考评岗位的具体职责，更好地确立本企业的绩效考核指标体系。

宣导，培训并正视部门经理在绩效管理过程中的作用：部门经理在绩效管理实施的整个过程中都发挥着积极的作用，是绩效管理工作不断向前推进的推动者，也是最终能够公正的进行绩效考核的实践者。在整个绩效管理的过程中，只有部门经理能够和员工进行深入的，有针

对性的沟通，也只有部门经理能够对员工的真实情况相对客观的向上反应，部门经理的作用归纳起来主要体现在四个方面：标准制定者，制定指标标准时与下属的充分沟通；记录者，对下属的工作绩效进行日常记录；考核者，在绩效考核过程中和下属进行沟通，并最终确定下属的考核结果；建议者：得到绩效考核结果之后，向下属提出合理化建议，因此，在设计了一套完整的绩效管理体系之后，还应该着手转变部门经理们的观念，提升部门经理们的绩效管理能力，让他们明白认真对待绩效管理。通过团队理念的培训，让部门经理理解部门作为一个团队，各成员成长的重要性。最终，部门经理会意识到，实施绩效管理不止是为完成公司的绩效考核任务，还是为了将来提高本部门的业绩，转变观念的同时，还应该培养部门经理的绩效管理的能力，培养部门经理的绩效管理的能力，再者，要开发适当的管理工具，配合部门经理绩效管理能力的提高。最具体的就是日常的绩效记录工具，相信在重视了部门经理在绩效管理中的作用，努力转变他们的观念，提高他们的绩效管理能力之后，企业的绩效管理的效果肯定会有很大的提升，企业才能拥有良好的运营机制，而有长远发展的能力。

选择适当而优秀的咨询顾问协助：在企业的经验管理阶段，绩效表现主要是领导说了算，评价是无方向的、随意的，在科学管理阶段，有了工作分析和岗位描述的基础，企业建立起了一套明晰的、一致的、确定的绩效评价标准和科学的薪酬体系，在这个阶段绩效表现一般用直线考核、业绩导向、目标管理法，关注的是结果导向，评估内容主要集中在工作的实际产出。它营造的是一种比较理性、任务导向的文化氛围；在文化管理阶段，不靠人来监督、管制，员工们能履行自己的职责，自觉地去完成工作，这个过程一般用横向考核，关注的是过程导向，注重员工的工作态度和能能力，评估内容主要集中在员工工作过程中的行为、努力程度和工作态度。它营造的是一种比较感性、和谐的文化氛围。从经验管理，到科学管理，再到文化管理，这是企业管理变革的必然进程，不可逾越；从没有明确的企业文化，到形成理性的、任务导向的企业文化，再到形成感性的、和谐的企业文化，是企业文化逐步发展的历程，不可或缺；同样，从随意的绩效管理，到关注结果的绩效管理，再到关注过程的绩效管理，是绩效管理不断进步的过程，也是不可代替的，就本专案言，基本上处于由经验管理向科学管理转化阶段，如果不顾本企业所处的管理进程和企业文化历程，就盲目套用绩效管理方式和方法，会适得其反，往往绩效评估时各部门工作出色但企业业绩却不佳，或者不但没有达到目的反而带来新的问题，或者评估结果与企业所期望的相反，或者打击了先进保护了落后，由经验管理到科学管理的转化，首先必须正确地制定战略，然后逐渐分解为部门和个人的关键绩效指标，以使职能流程化、运作模式化、评价数据化为主制定保证措施，并积极执行，在执行过程中通过绩效管理进行有效监控，使部门和员工个人的绩效同企业绩效紧密结合起来，形成企业绩效能够落实到部门和每个人，而部门和每个人的绩效的实现能够保证企业绩效的实现的良性循环的局面。通过不断的计划、控制、检查和改进，使部门、流程、工作团队和员工个人在战略目标的指引下，绩效表现得到持续优化，最终再形成关注过程的文化氛围，这是一个渐进的过程，所以，在这个阶段，必须针对企业实际情况选择合适的咨询顾问，惟有娴熟制造业运作模式的咨询公司，才足以提供相对的助益，反之，在此时陈义过高，贸然进入文化的层面，而忽略了根本，将对企业带来实质的损失。