

绩效管理越来越成为企业管理工作的一项重要内容，成为人力资源管理的核心工作。绩效管理中非常重要的工作就是绩效考核评价，它是绩效管理中非常重要的一个环节。

一、为什么要进行绩效管理

企业要对绩效进行管理，因为无论从组织的角度，还是从管理者或者员工的角度，绩效管理都可以帮助我们解决很多从前难以解决的问题，并能给企业和员工带来非常多的好处。

（一）是组织发展的需要

一个企业、一个组织都是要完成一定的工作目标的。一个企业的目标要完成必须被分解到各个业务单位及每个职位。由此可见，组织的整体目标实现是要靠员工的绩效来支持的。

1、它需要全体员工都积极向着共同的组织目标努力。

2、组织则需要监控员工和业务单元在各个环节上的工作情况，了解各个环节上的工作产出，及时发现阻碍目标有效达成的问题并予以解决。

3、组织需要得到最有效的人力资源，以便高效率地完成目标。为人员调配、培训和发展提供信息，来增强组织的实力。

而绩效管理恰恰是解决上述问题的有效途径。通过目标的设定与绩效计划的过程，组织的目标被有效地分解到各个业务单位或个人，通过对团队和个人的绩效目标的监控以及对绩效结果的评价，组织可以有效了解目标的达成情况，可以发现阻碍目标达成的原因。可以为人员的调配和培训发展提供有效信息。因此，它是组织需要的一项活动。

（二）是管理者进行管理的需要

绩效管理提供管理人员一个将组织目标分解给员工的机会，并且使管理者能够向员工说明自己工作的期望和工作的衡量标准，也能使管理者能够对绩效计划的实施情况进行监控。

（三）是员工个人成长的需要

绩效管理是员工成长所必须的。从需要层次理论看，员工在基本需要满足了以后，更多的高级需有待于满足。

1、员工内心希望能够了解自己的绩效，希望通过有效途径知道自己做得怎么样？别人怎样评价？

2、员工希望自己的工作绩效能够得到他人的认可与尊重。

3、员工也需要了解自己有待于提高的地方，使自己的能力和技能得到提高，技能更加完善。

4、员工需要有一个有效的途径将员工的绩效表现反馈给员工，员工不希望只凭自己的猜测来了解。

总之，员工希望了解自己的绩效表现，更多的是为了提高自己的绩效，提高自己的能力。

二、绩效管理中应注意的问题

（一）绩效管理的观念与定位，不能孤立看待绩效评价

绩效管理是指为了达成组织的目标，通过持续开放的沟通过程，形成组织目标所预期的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为。

1、绩效管理与绩效评价的区别：

绩效管理：

一个完整的管理过程；

侧重于信息沟通与绩效提高；

伴随管理活动的全过程；

事先的沟通与承诺；

绩效评价：

管理过程中的局部环节和手段；

侧重于判断的评估；

只出现在特定时期；

事后的评价。

2、有些单位的考核不能从绩效评价中获得较大的回报和收益很重要的一个原因，就是没有将绩效评价放在整个绩效管理的系统中进行考虑，而是孤立地看待绩效评价，忽视了与之相关的环节，这里很关键的一点就是忽视了与绩效评价相关的持续沟通的过程以及为提高绩效所会出的努力。

成功的绩效评价不仅取决于评价本身，而且很大程度上取决于与评价相关联的整个绩效管理过程。

（二）系统设计

1、评价前的工作对评价的效果至关重要，绩效目标的设定和绩效计划使评价中的不同群体达成共识，避免冲突。

2、绩效管理系统建立要充分考虑使用者的不同需求。

3、要建立良好的、系统的绩效标准设定方法，要从工作分析中得出衡量绩效的指标，减少对评价标准设定的主观程度。

（三）绩效管理的过程

在绩效评价前，评价者与被评价者之间要进行对绩效标准的沟通和承诺。

1、被评价者要清楚地了解自己的工作目标和标准，或者对工作标准提出不同的看法。（绩效标准就应在工作之前确定，不能在评估前确定）

2、评价者了解被评价者的绩效，评价要客观、公正。

（四）组织对绩效管理的理念和行动

设定具体的业务单元或个体的绩效指标时要将其放在组织的目标之中。

绩效管理作为组织中的一项重要的管理职能，这是一个重要问题。

绩效管理应该是每个管理者，甚至是每个人的职责。管理者有责任去管理自己下属的绩效，每个人也有权利和义务去评价为自己提供工作产出的对象。

三、绩效管理系统

绩效管理是一完整的系统，绩效管理的过程通常被看做一个循环。这个循环的周期通常分为4个步骤，即绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估与绩效反馈面谈。

1、绩效计划

制定绩效计划的主要依据是工作目标和工作职责。

绩效计划是一个双向沟通的过程。管理者与被管理者需要在对被管理者绩效的问题上达成共识。在共识的基础上，被管理者对自己工作目标做好承诺。管理者和被管理者共同的投入和参与是进入和参与是进行绩效管理的基础。

在员工的绩效计划表中至少应包含的内容：

员工在本次绩效期间内所要达到的工作目标是什么？制定绩效计划的主要依据是工作目标和工作职责。达成目标的结果是怎样的？这些结果可以从哪些方面去衡量，评判标准是什么？从何处获得关于员工工作结果的信息？员工的各项工作目标的权重如何？

2、绩效的实施与管理

制定绩效计划后，在实施与管理的过程中主要需要做的两件事：一是持续的绩效沟通，二是对工作表现的记录。

3、绩效的评价

在绩效期结束的时候，依据预先制定好的计划，主管人员对下属的绩效目标完成情况进行评价。评价的依据就是在绩效期间开始时双方达成一致意见的关键绩效指标。同时，在绩效实施与管理过程中，所收集到的能够说明被评价者绩效表现的数据事实，可以作为判断被评价者是否达到关键绩效指标要求的证据。

4、绩效反馈面谈

绩效管理过程并不是到绩效评价打出一个分数就结束了，主管人员还需要与下属进行一次面对面的交谈。通过绩效反馈面谈使下属了解主管对自己的期望，了解自己的绩效，认识自己有待改进的方面；下属也可以提出自己的完成绩效目标中遇到的困难，请求上司指导。

经过上面的4个环节，就经历了一个绩效管理的循环。在这个循环中所得到的绩效评价的结果具有多种用途。

四、绩效管理的目的和用途

1、提高企业的价值和竞争优势。

2、实现员工绩效的改善，使员工现有的能力得到提高。

3、定义和沟通对员工的期望。

4、提供给员工有关他们绩效的反馈，将组织的目标与个人的目标联系起来。

- 5、提供对好的绩效表现认可准则。
- 6、指导解决绩效问题。
- 7、岗位轮换的依据，使员工在未来的职位上得到发展。
- 8、提供與薪酬决策有关的信息。
- 9、识别培训的需求。

(刘月梅)

中国内部审计协会. 版权所有 LT科技制作
协会地址：北京市海淀区中关村南大街4号
联系电话：010-82199846/47 电子邮件：xinxibu@263.net
Copyright (C) 2003 . All rights reserved