# **hr系统之绩效管理**

      绩效管理是人力资源管理的重点与难点，号称“困扰中国十大管理难题之首”，从理论界来看，世界一些管理权威人士对绩效管理的看法也不尽一致。如戴明在《质量管理》中对绩效管理就给予猛烈抨击，列举绩效管理的多项“罪状”：而德鲁克的看法则较为客观：“评估，或者放弃”。其实，不管是哪种观点，共同的一点是对企业引入绩效管理都十分的谨慎。

  只有具备实施绩效管理条件的企业，实施的成功率才较高，而不是象现在一些人认为的那样：不管条件是否俱备，只要通过绩效管理就可以促进企业的发展，于是不管什么企业都一轰而起，事实证明这只是一厢情愿。

一、实施建议：

  1、学习有关绩效管理的有关知识，梳理组织架构，建立健全薪酬制度、奖罚制度等相关基础性规章制度及岗位说明书、工作标准等指导性文件，以便职责明确、有章可循。

  2、培训贯穿始终，当然培训形式可以多样，开会、面谈、实习、上课、游戏、经验交流等，培训人员包括考核者与员工、培训内容主要是绩效管理的4大过程的操作要领，通过培训能解决实际存在问题，哪怕是一点，部门主管也要就考核的目的、方法、程序等经常与员工沟通。

   3、各部门试行每月重点工作任务与要求布置并检查的方法进行管理，但要涵盖绩效管理的4大过程：制定(绩效)计划、（绩效）工作辅导与监控、（绩效）考核、(绩效)反馈与改进，在此阶段，考核表格可以粗糙些，但须按奖罚制度进行奖罚。

  4、在总结经验的基础上，可以编写相关的绩效管理制度及实施细则按每月工作任务考核（设权重、分成工作业绩与工作态度两块考核)，做出考核与评价。

  5、在管理人员养成良好的习惯与素质的基础上，可以逐步深入，设计关键绩效指标，但不宜多，不超过6个，也须设权重，不能设指标的部门也不要勉强，不片面追求指标的量化，可按工作任务考核。

  6、直线经理应就关键绩效指标的内容，与员工保持适时的沟通，帮助他们不断提高能力、提升业绩，同时为员工建立业绩档案（包括员工月度沟通表、绩效改进卡）



二、经验总结：

   1、对当今流行的一些考核方法如：平衡记分法、361度绩效管理、强制分布法的选用要慎重，以防水土不服，对别人的考核表万不可直接引用。

   2、绩效管理不能代替对下属日常工作和行为的指导，要防止其将考核与日常工作对立起来，有考核的工作就做，不考核的就不去做。

   3、考核采用百分制为宜，在考核的过程中考核者的综合管理能力显得至关重要，当然还是要有复核的程序，要给员工申诉的机会，以免因为争议上下级之间对立起来。

   4、考核的结果当月就应体现在员工的浮动工资中，同时要注意与员工的沟通，并将员工绩效与培训、晋升、年终奖金挂钩起来，不奖不罚或光罚不奖的考核是不可能成功的。

   5、绩效管理要体现领导重视、直线经理是主角，绩效管理要全员参与，万不可让人力资源部唱独角戏，当然人力资源部对考核的过程要监督指导，及时发现问题，提出改进意见。

   6、强调沟通与反馈的作用，没有达成共识的指标是不具备激励作用的，员工会失去努力的方向，同样，没有达成理解的考核结果可能会埋下矛盾的种子。

  7、不提倡所有的企业都去做绩效管理，但即使不做绩效管理，也可以吸收绩效管理的精华对企业进行管理，(建议按绩效管理的4大控制过程进行），省去繁琐的程序与表格，不为考核而考核。

  最好的办法就是，使用合适的hr系统，可以减少企业的成本，大大提升效率。