

文章编号:1002-980X(2007)02-0079-03

# 绩效新思路:从静态考核转变成全面管理

钱 滔

(杭州中恒电气股份有限公司, 杭州 310053)

**摘要:**从绩效考核转变成绩效管理,是战略性人力资源管理所倡导的新思路。绩效考核和绩效管理有实质性的区别,前者是传统的人事考核方式,而后者却是现代意义上的人力资源开发方式。绩效管理包括绩效计划、绩效沟通、绩效考评、绩效诊断和辅导。从绩效考核到绩效管理的深刻变革,对管理者提出新的要求:必须从传统式的主管转变为教练型管理角色、必须具备较高的传授和咨询的管理技能。

**关键词:**绩效考核;绩效管理;管理角色;管理技能

**中图分类号:**F272.3 **文献标志码:**A

## 1 引言

人是社会前进和经济发展决定性的因素。能否把员工的心凝聚起来,把员工的积极性、创造性和聪明才智充分发挥出来是人力资源管理理论研究的永恒话题。这是因为,人是创造价值的根本力量,人是企业的主体。格兰仕原来是不怎么起眼的乡镇企业,是一个从事生产羽绒制品的小厂,很快崛起发展成为一个生产微波炉的专业厂家,并在残酷的市场竞争中成长壮大起来,关键一条是这个企业抓住了人的因素,使人气鼎盛。越来越多的人力资源研究指出,打造雇主自身品牌,发挥自有的优势,依靠全体员工的努力奋斗来实现所追求的目标。只有把员工真心视为自己的主人,让员工参与企业的决策、管理和利益分配,员工才能真心体会和感受到自身在企业的价值,才能为企业发展和提高效益而贡献力量。

## 2 概念界定与区分

绩效考核是依据既定的标准,通过一套正式的结构化制度和系统的方法来评定和测量员工对职务所规定职责的履行程度,以确定其工作成绩的一种管理方法<sup>[1]</sup>。绩效管理则是一套系统的管理活动和过程,用来建立组织与个人对目标以及如何完成目标的共识。它以目标为导向,管理者与员工在确

立目标、任务要求及努力方向上达成共识,并形成利益与责任共同体,共同推动组织与个人努力创造高业绩,成功实现目标的程序方法。绩效管理是一个系统,它包括绩效考核。绩效管理的实质是通过持续不断的动态沟通,将个别员工的绩效与组织的绩效相结合,最终提高整个组织的效能,实现部门或企业的目标<sup>[2]</sup>。因此绩效管理比绩效考核更全面、更系统,并与其它人力资源管理衔接的更紧密,从而使绩效管理在现代人力资源管理中发挥出更强大的功能。

在以往,绩效考核是用来控制员工的,也就是将其作为升迁、调职、解聘或加薪的依据,这一过程中难免会引起员工的本能抗拒,并藐视组织的要求,而上级也就只好用哄骗、奖励或是惩罚的手段来促使员工工作或合作<sup>[3]</sup>。同时由于绩效的多因、多维、动态等特点及主管的情感等因素,考核难以取得令人满意的效果。而绩效管理就是要创造一种组织环境,使员工能同时达到个人及组织的目标,因而绩效考核就成为企业规划中的一个重要工具。脱离绩效管理考核之所以难以发挥其应有的功能,主要原因就在于缺少员工的参与,缺少考核双方持续动态的沟通。传统绩效考核和现代绩效管理的区别可见表1。

收稿日期:2006-10-27

**作者简介:**钱滔(1970-),女,浙江衢州人,杭州中恒电气股份有限公司,经济师,管理学研究生,研究方向为绩效管理与人力资源管理。

表 1 绩效考核与绩效管理的对比

比较内容	绩效考核	绩效管理
思路	过去	过去、现在和将来
方法	主观中心	双向沟通
着眼点	注重成果	注重管理过程
特点	被动反应型	主动开发型
结果运用	奖惩	能力开发和提高
管理者角色	裁判员	教练
管理视角	人力为成本	人力为资源
管理方式	强制服从	承诺导向
控制系统	强调外部控制	崇尚自我控制
问题解决	事后解决	过程中解决
评价时间	期末评价	过程反馈和期末评价相结合
与员工关系	信任度较低	信任度高的
评价标准	降低成本	增加价值

3 绩效管理的环节

3.1 绩效计划

主管与员工合作,就员工下一年应该履行的工作职责,各项任务的重要性等级和授权水平、绩效的衡量、主管提供的帮助、可能遇到的障碍及解决的方法等一系列问题进行探讨并达成共识的过程,是整个绩效管理体系中重要的环节。绩效计划的作用,在于帮助员工找准路线,认清目标,具有前瞻性,而孤立的绩效考核则是在绩效完成后进行的考评和总结,具有回顾性。

因此,绩效管理过程首先必须确定每一位员工的工作活动要跟企业的经营目标与竞争策略有效地结合<sup>[4]</sup>。最好的拟定绩效任务和绩效标准是:让每位员工参与公司及部门年度目标及职位说明书拟定本人工作目标,再与主管讨论,从而使员工对工作任务具有使命感。

一个好的工作目标和绩效标准应具有以下特性:一致性,组织的价值以及组织与部门的目标相符合;挑战性,追求高度的绩效标准与进度;可量性,员工知道如何衡量他的工作结果;可及性,在员工目前能力及资源条件下可完成;接受性,工作目标为主管与部属所同意,以增进员工的责任感,当然有时主管必须说服同仁制定更高的标准;时间性,工作任务完成的时间及时间长短;团队性,工作目标除了强调个人成就外,还应兼顾团队合作。

3.2 动态、持续的绩效沟通

这是绩效管理的关键环节,也是集中体现绩效考核和绩效管理的区别<sup>[1]</sup>。即主管与员工双方在计划实施的全过程随时保持联系,全程追踪计划进

展情况,及时排除遇到的障碍,对计划进行必要的修订。这是绩效管理体系的灵魂与核心。管理者可以及时了解员工的实际状况及深层次原因,员工也可以了解到管理者的思路和计划,这种沟通促进了管理者与员工的相互了解和信任,提高了管理的穿透力和工作效率。

3.3 绩效考评

不管是在传统的绩效考核中,还是在绩效管理中,这都是引起较多冲突,让人难以面对的环节。而绩效管理的思维和管理方式会让消极情况减少到最低<sup>[5-6]</sup>。原因有二:一是在充分参与绩效计划和绩效沟通的基础上,员工们能亲身感受和体验到绩效管理不是和他们作对,他们因此会少些戒备,多些坦率;二是在平时动态、持续的沟通中,员工们已就自己的业绩情况和主管基本达成共识,考核不会出乎意料。此时,主管已从“考核者”转变为“帮助者”和“伙伴”。真正有助于提高绩效的不是绩效考核,而是绩效管理过程中沟通的质量和水平。

3.4 绩效诊断与辅导

这一过程,不是主管对员工进行批判,而要去鼓励员工的自我批评和对绩效的相互交流,绩效评价是双方的合作过程,主管可以通过它找到在将来能够帮助员工提高绩效的方法。一旦发现绩效低下,最重要的就是找出原因。绩效不佳的因素可以分为两类:一类是个体因素,如能力与努力不够等;一类是组织或系统因素,如工作流程不合理、官僚主义严重等。一旦查出原因,主管和员工就需要齐心协力排除障碍,此时,主管充当导师、教练的角色,称之为辅导。

4 绩效管理中的管理者角色与技能

4.1 教练型管理角色

绩效管理工作对各级主管的要求很高,那就是要变传统的人事考核式管理者为现代领导式教练。教练,一个全新的管理角色。近年来,在人力资源管理领域,出现了一个新的名词或概念,那就是“教练”。它把员工管理带人一个新的境界,拓宽了新世纪管理的视野,对于主管如何带领团队具有重要的指导价值,它是 21 世纪人力资源管理的新技术<sup>[6-7]</sup>。企业教练就是以技术反映员工的心态,激发员工的潜能,帮助员工及时调整到最佳状态去创造成果的人。其目的是帮助员工成为事业和生活上的赢家。

事实上,如何管人一直是各级主管比较头痛的

问题,管死了不利于创新,管活了有失规范,如何把握好这个“度”很不容易,而教练技术比传统管理具有明显的优越性。传统管理者比较多地充当顾问的角色,较多地做技术性工作,为员工解决具体问题,重点在事而不在人。而企业教练的管理方式是运用一套技术,更多地激励和挑战员工,让员工自己发挥创意,找出解决之道,重点在人而不在事。同时教练技术还是启动管理者的其它能力诸如学习能力、创新能力、沟通能力的工具,对于建立学习型组织、团队自我管理有独特作用。

要做好绩效管理工作,主管必须成为员工的教练。一个成功的教练应该具备的三个主要素质或称3C:承诺(commitment)、同情(compassion)、沟通技巧(communication skills)。因为教练是通过交谈发生的,这就需要教练拥有积极的聆听技巧,不光能听到事实,还能听到感情。为此,这个出色的教练必须具备以下一些素质: 是一名出色的聆听者,能积极地聆听各种事情; 认识到员工是谁,想要什么以及需要什么; 既能够听到人们说出来的话,又能通过直觉听到人们没有说出来的话; 欣赏他人的成功甚于自己的成功; 要在对自己的能力和不足都有充分了解的基础上充满自信; 待人友好,依赖员工并真诚地希望他们成功,甘做配角,不求荣耀; 善于体察别人的想法,耐心,富有幽默感。

#### 4.2 传授与咨询的管理技能

实施成功的绩效管理还必须通晓以下两项基本技能:传授、咨询。所谓传授,是指主管将做好一份工作所需的专业知识、技巧及方法通过系统整合、规划成为有成效的训练模式,再通过制度的配合及执行成效评估,毫无保留地传授给部属,使他们作好分内工作。传授的要点有二:一是因材施教。主管必须了解部属,才能运用不同方法培养部属。二是激发创意。这是传授的精髓。主管必须了解“创意”是企业赖以生存、甚至永续经营的最重要的因素之一。如何在协助部属学习专业知识技能的过程中,以创意突破工作瓶颈,提升工作质量和效率,便成为主管需用心经营的传授技巧。所谓咨询,是指主管协助部属培养个人解决问题的能力。当部属学得专业知识及方法后,如何能排除人为和环境的困难,将创业技能应用于工作中呢?此时便进入员工辅导最重要的阶段—咨询。主管有好的咨询能力,可以在部属个人问题变成严重危机前先予以化解,预防人员的流失,并建立部属的忠诚度及对企业的向心力。咨

询的重要步骤有四点: 安排面谈时间。主管必须能察觉部属的情绪变化,在适当的机会安排面谈。

鼓励部属开怀畅谈。要以开放式的问题,诱导部属开放胸襟来与主管共同深度探讨问题,以便找到真正的症结。 帮助部属想通问题。在友善、客观的气氛下,帮助部属理清事情,看清事情的主要症结。 让部属自己找到解决问题的方案。咨询的精髓,不是主管为部属解决问题,而是协助部属自己解决问题,这样才能逐步提升部属解决问题的能力。当部属找到解决方案,主管别忘了协助其提出一个行动方案,并有计划的追踪执行结果,这样才能达到咨询的最终效果。

## 5 结语

知识经济时代的到来改写了人类的历史,也改变了企业的生存方式和发展模式。不管是国有企业、民营企业,还是三资企业;也不管是财富500强的大企业,中等规模的企业,还是只有几十个人的小企业,今天都必须接受知识经济所带来的挑战<sup>[7-8]</sup>。企业很难依靠传统的方式,如成本、技术、营销、产品等方面的战略来获取优势,毕竟依靠这些方式获得的竞争优势很容易被其它企业所模仿。企业必须依靠自身的速度、反应能力、灵活性、学习能力和高素质的人才队伍等来获取竞争优势。正是在这种背景下,树立正确的绩效管理的理念、推进卓越的实践方法、明确管理角色和提高管理技能变得愈加重要。

## 参考文献

- [1] 朱苏岩. 企业管理的核心:绩效管理[J]. 技术经济, 2003(9): 28-30.
- [2] 霍林,马意飞. 绩效管理实施中的问题和解决办法[J]. 经济论坛, 2006(2): 23-24.
- [3] 钟颖. 基于BSC理论的KPI绩效管理指标体系设计[J]. 技术经济, 2005(12): 22-23.
- [4] 钱永坤,刘颖. 人力资源管理与组织绩效关联性研究动态[J]. 现代管理科学, 2006(3): 65-68.
- [5] 宋波. 绩效考核机制的构建思路[J]. 企业改革与管理, 2006(6): 32-35.
- [6] 刘卫华. 以集体绩效为导向 设立团队考核体系[J]. 人才资源开发, 2006(5): 65-68.
- [7] 贺翔. 民营企业员工绩效考核的绩效探析[J]. 企业活力, 2006(5): 32-35.
- [8] 鄧化鑫. 现代绩效考核方法的比较分析[J]. 人口与经济, 2006(1): 22-24.

(下转第109页)

专利信息,提高专利创造、实施、保护能力。专利管理基本内容应包括专利技术开发、专利申请、对员工的技术培训、专利权的运用、专利纠纷的处理等内容。政府是专利法律和制度的推动和执行的主要力量。因此政府既促进建立健全专利工作的法律、法规和政策,加大专利保护力度和行政处罚力度,创造公平有序竞争的法律环境,给专利权人以切实有效的保护,消除其后顾之忧,又要积极引导、协调和支持科研院校、企业建立知识产权管理制度,使专利制度和专利管理成为促进企业技术创新的重要动力机制和保护机制。

参考文献

[1] 中华人民共和国国家知识产权局. 专利统计年报 (1985 -

2004) [EB/OL]. [2006-07-10] <http://www.xjipo.gov.cn/tongji/china/index.htm>. <http://www.nmipc.gov.cn/2004zl/>  
[2] 福建省知识产权局. 专利统计信息 [EB/OL]. [2006-07-12]. <http://www.fjipo.gov.cn/tjxx/tjxx.htm>.  
[3] 李阳成,林筱文. 福建省科技竞争力比较研究[M]. 长春:吉林人民出版社,2003.  
[4] 王小飞. 我国企业专利发展战略新探[J]. 中南大学学报, 2004 (2).  
[5] 金海军. 我国专利、专利产业化的现状及其原因探讨[J]. 中国软科学,2004 (1).  
[6] C FREEMAN. The Economics of Industrial Innovation [M]. Massachusetts: The MIT Press,1982.  
[7] RICHARD RNELSON. Government and Technical Progress: Across - industry Analysis [M]. London: Pergamon Press, 1982.

Research on Improving the Patent State of Enterprise of Fujian Province

YANG Yan-hua

(School of Management , Fuzhou University , Fuzhou 350002 , China)

**Abstract :** With the development of economy , the modern society enters the era of technological competition , the patent work concerns the power of one country 's economic quality and international abilities of competition , will even produce deep influence on economy. On the basis of analysing current situation of patent work of Fujian Province through a large number of data , the paper probed into the reason which forms this kind of state through the process of patent forming , and then put forward the countermeasure of improving the patent work of Fujian Province.

**Key words** Fujian province ; patent ; innovation ; strategy

(上接 81 页)

A New Perspective to Performance :  
From Static Appraisal to Total Management

QIAN Tao

(Hangzhou Zhonghen electrics Limited Corporation , Hangzhou 310053 , China)

**Abstract :** The transformation from performance appraisal (PA) to performance management (PM) is a new perspective advocated by strategic human resource management theory. It is essential difference between PA and PM. The former refers to the traditional personnel evaluations , while the latter implies the modern means of human resource development. PM is much broader concept which includes performance plan , performance communication , performance appraisal , performance diagnosis , and performance tutorship. The profound change to PM demands some new managerial activities : transformation managerial roles from traditional supervision to coach ; high requirement to the managerial skills of tutorship and counseling.

**Key words :** performance appraisal ; performance management ; managerial role ; managerial skills