

# 基于绩效管理承诺提升的有效绩效管理辅导模式\*

黄钟仪

(重庆工商大学 管理学院,重庆 400067)

[摘要]绩效管理实践的效果一直是近几年人力资源管理的首要关注问题。单纯从完善绩效制度、体系角度来提高绩效管理的有效性,好像收效甚微。我们发现,除了制度体系的完善外,企业的绩效管理承诺水平是绩效管理效果的瓶颈,它的大小、多少决定绩效管理的有效性程度。为此,我们总结提出了一个“基于绩效管理承诺的绩效管理辅导模式”,在这几个企业的运用取得了较好的效果。

[关键词]绩效管理;管理者;能力;责任

[中图分类号] C931.2 [文献标识码] A [文章编号] 1672-0598(2007)02-0052-05

## 一、绩效管理承诺的内涵

所谓绩效管理承诺,我们把它定义为,企业各级管理者(特别是非人力资源部门的各级管理者)以及员工愿意并有能力承担绩效管理中各自的角色和责任,分担外部市场不确定性给企业绩效带来的风险,直面绩效评估中的问题,致力于改善绩效管理体系运行效果等的意愿、能力和行为。我们知道,绩效管理不是企业哪一个人、一些人或一个部门、一些部门的事情,而是整个企业、所有人共同的责任。企业缺少绩效管理承诺或者承诺较低,过分依赖绩效制度,必将导致绩效管理体系的高昂的管理成本和令人诟病的管理效果(比如非人力资源部门对绩效管理的抱怨,绩效管理导致部门之间和部门内员工之间的和谐度下降、员工的责任心和相互信任度下降等负面效果等)。获得绩效管理承诺是有效绩效管理的基础和前提。对于绩效管理实践,高层的指责、非人力资源部门的不满,员工的抱怨和抵触,一部分可能来自于绩效制度体系的缺陷,但实际上反映了企业的绩效管理承诺水平很低或者较低。除了完善制度体系和方法外,有效绩效管理首先需要解决如何获得绩效管理承诺(而不

是服从)问题。

## 二、企业获得绩效管理承诺面临的两个挑战

### (一)企业绩效管理的环境和基础“软肋”

任何制度的有效性都会受到其施行环境的影响,绩效管理同样如此。由于我国实行市场经济的时间只有十多年,所以绩效管理的基础和环境还有不少“软肋”,主要表现在:第一,企业科学管理(包含经营决策的科学管理、生产的科学管理、组织结构与人力资源的科学管理、企业信息的科学管理以及管理过程本身的程序化、标准化和数量化等多方面的内容)的基础还很薄弱;第二,企业职业化(包括企业管理的职业化以及企业内员工的职业化)进程相对于企业发展需要严重滞后;第三,过去金字塔组织结构下的威权式管理模式导致各级员工的责任意识、相互之间的信任度以及员工的自我承诺意识较低;第四,计划经济下成长起来的管理者不能很好地面对市场的不确定性结果;第五,职业市场上成熟的有经验的员工的不足、社会保险和失业救济的不完善以及企业能力弱于个人能力等原

\* [收稿日期] 2007-02-15

[作者简介] 黄钟仪(1970-),女,四川安岳人,重庆工商大学管理学院,副教授,研究方向:企业经济,人力资源管理。

因导致企业退出机制和退出条件缺失,从而使绩效考核结果的运用由“硬”变软;第六,相当多的企业还没有形成以“目标为导向”,以“结果为导向”的绩效文化;第七,传统的“不患寡而患不均”的思想以及中庸处世哲学导致“和事佬”和“息事宁人”的基本管理哲学比较盛行,管理者不愿或者不敢面对绩效管理中的矛盾和问题。

## (二) 绩效本身的特点

任何事物都有其特点,而有些特点正是导致事情复杂的重要原因。绩效的一些特点给绩效管理系统的有效性设置了障碍,考验着我们的能力和信心。其以下几个特点使实现绩效管理有效性的难度系数增大。第一,绩效的不完全可控性和不完全可观察性,这就使真实反映和了解绩效面临挑战;第二,绩效的多因性,即导致绩效好坏的原因是多方面的,这就导致考核中的归因更加困难;第三,绩效因果的模糊性,比如考核态度,到底是因为态度好而带来了高绩效还是因为高绩效促成了好心情,有时并不那么绝对;第四,绩效在团队成员中的不完全可分性,我们不能完全准确地分辨出哪些绩效是哪些员工的贡献,可能为搭便车行为提供土壤;第五,绩效衡量的多维性,即我们可以从多个维度去衡量绩效,不同维度衡量结果就很可能得出绩效高低的不同结论,那么到底应该从哪个维度去进行衡量就特别需要研究。绩效的以上特点,再考虑到绩效管理工具本身的非完善性和非完美性(任何管理工具都是存在缺点的)以及管理者认知的不可避免的偏差(人类认知能力的局限,使我们认识到的世界只能尽量接近真实的世界但永远也不可能等于真实的世界),绩效评价完全客观公正几乎是不可能的。对这些特点认识不透,就会在实际放大考核过程中出现的不公正现象,或者将考核操作中出现的问题,定性为应不应该实施考核的问题,从而影响着管理者的绩效评价意愿和动机,导致较低的管理者绩效管理承诺水平。

## 三、提升企业绩效管理承诺水平的思路和策略

### (一) 厘清并总结影响管理者和员工绩效管理承诺形成的关键问题

根据我们的经验,提升管理者的绩效管理承诺水平,应从解决管理者对以下三个方面问题的认识入手。第一,关于绩效管理的责任共担问题。关于绩效管理,企业的非人力资源部门人员存在一个普

遍的错误认识:“绩效管理是人力资源部门的事情”。必须采取多种办法帮助员工特别是管理者认识到,绩效管理不只是人力资源部门的事情,恰恰相反,它是一个管理者的基础的、首要的管理能力,可以说,不会衡量,就不会管理。绩效管理实践的有效性要求大家共担责任。第二,关于绩效管理体系存在缺陷的问题。我们发现,即使企业的绩效管理体系存在的问题远远小于实施它所能获得的好处,但因为多方面原因,非人力资源部门人员也会仅仅因为其存在问题而夸大其弊,不见其利,采取消极的抵触。面对这一问题,我们要做的是需要采取办法让大家认识到:绩效管理作为一种管理手段、工具或者哲学,与其他任何管理方法一样,是一个逐渐改善的过程,这种完善需要所有人的参与,即使这样其固有的不足一直也会相伴而行;完美的管理工具和考核工具是没有的,我们需要通过组合工具来相互弥补。同时,大家必须明白,绩效管理不是逛公园,不可能得到皆大欢喜的结果。第三,关于环境变化给绩效管理带来的不确定性风险问题。市场充满着变数,这种变数使企业环境充满着不确定性,导致企业的目标策略出现不可预料的调整,变化传导到各位绩效承担者那里,可能表现为有关绩效目标的调整,所获资源和支持的调整。相关人员有可能夸大自己所面临的不确定性,抱怨说无法为自己的绩效结果做出承诺;一些人员会努力寻找没有完成任务的理由和借口,互相推诿责任,或者将问题推给外界、高层管理员,而改善现状、提升生产力、了解市场和客户的需要、辅导下属绩效等被抛到了九霄云外。管理者应怎么看待这类问题?怎么应对这类问题?

我们在厘清各级各类员工的绩效角色责任的前提下,采取多种思路并举的方式对以上问题进行了解答。

### (二) 界定企业绩效管理的角色责任分担和能力构成

我们采取这样分类来界定绩效责任与能力:高层管理者、人力资源管理者、非人力资源部门管理者、员工。具体界定如表 1。

1、高层管理者。第一,高层管理者是企业绩效文化的第一推动者和楷模。高层管理这必须对组织“衡量什么”进行方向性决策,并和实际言行保持一致;必须亲自明晰地书面地界定各类部门、各级人员在绩效管理中应承担的角色和功能。第二,高层管理者是企业绩效管理人才培养的第一责任

人。摩托罗拉有一个管理公式:管理=人力资源管理=绩效管理,不能有效进行绩效管理其实质就是不懂管理。高管们必须思考什么样的组织精神和结构、什么样的途径和方法才能真正培养具有绩效管理意识和能力的管理者,高层管理者不能把它看成人力资源部或者直线经理们自己的特殊活动。

表 1:企业绩效管理的责任和角色分担

|                 |   |
|-----------------|---|
| 高层管理者           | 责任:绩优团队的建设者、绩效政策导向的设计师、绩效实施的推动者和楷模<br>我们特别强调的角色:企业绩效文化的第一推动者和楷模;企业绩效管理人才培养的第一责任人。   |
| 人力资源部<br>门管理人员  | 责任:绩效管理技术开发和方案的制订者、绩效政策和制度执行的推行者、绩效实践的顾问。<br>我们特别强调的角色:企业绩效体系、方法的推销员;企业绩效管理的专业顾问和教练员;企业绩效体系的啄木鸟和医生。                           |
| 非人力资源<br>部门管理人员 | 责任:绩效政策和制度的执行者、绩效管理具体措施的制定者、绩效管理氛围的营造者、绩效管理改善的身体力行者以及绩效管理信息反馈者。<br>我们特别强调他们在绩效管理实践中与下属关系的以下四个角色:合作伙伴的角色;辅导员的角色;记录员的角色;公证员的角色。 |
| 员 工             | 由他率到自律,自我开发与自我管理。   |

怎么才能知道高管们是否切实地承担起了以上责任,建议有心人不妨采用下面的办法:跟踪记录高层管理者一个月的实际时间分配情况和管理活动参与情况,然后据此与他们讨论:1. 是否对绩效管理赋予了足够的时间,是否在绩效考核方面,仅仅停留在看看文件、听听报告、表表态上;2. 当高管们就考核方案进行讨论和表决的时候,是否把各级主管们的管理责任和能力作为重要的议题进行讨论,是否投入足够的心力在这项工作上;3. 是否花了一定的时间和制定了具体的政策措施激励各级管理者开发自己的潜能,鼓励、引导管理者的自我发展。纵观中外成功企业,决策者们总是花更多的时间用于绩效考核。不少企业的董事长甚至亲自设计企业的绩效考核体系,花大量的精力亲自检查指导中层管理者们的绩效管理工作。

2、专业人力资源管理者。我在各个企业特别强调这样一个观点:人力资源部门是人力资源管理的专业部门,因此必须有能力作为企业绩效管理体系的技术开发中心、技术服务中心、技术咨询中心、

技术供应商、技术推销商,如果企业的绩效管理水  
平不高,经理们的绩效管理水  
平不高,人力资源部应负有主要责任!为了切实履行自己的职责,人力资源部必须更具创造性、开拓性、更为深入扎实、更为主动积极、更具有服务意识和推销理念地开展工  
作,持续提升自身能力,赢得直线经理们的信赖和  
高层的支持。为此,除了制订制度,提供方法体系  
外,我们特别强调人力资源管理者(或者说人力资  
源部)的以下三个绩效管理角色。第一,人力资  
源部是企业绩效体系、方法的推销员。即使一个企  
业的绩效管理制度很完善,人力资源部也只是做了很  
基础的工作,人力资源部门不仅应对绩效方案的技术  
效果负责,更应对方案的推行效果负责,对员工  
准确理解、愿意运用其提供的技术和方法负责。比  
如,人力资源部通常将各部门能否按时交考核表作  
为一个考核指标,我们却建议将各部门能够按时交  
表作为考核人力资源部绩效推行工作的一个指标。  
为什么?可以这样类比:“销售人员应对企业产品  
的销售负责,但买东西的钱在顾客兜里”;“上司应  
对下属的绩效行为负责,但下属的行为由他们自己  
所为”。所以,人力资源部应努力“营销”自己的  
“产品”——使大家愿意接受、能够理解、学会应用  
企业考核体系、各种绩效考核技术、方法、表格、理  
念等。

第二,人力资源部门是企业绩效管理的专业顾  
问和教练员。人力资源部门必须对相关人言是否  
具备各项相应的绩效管理能力负责,必须成为一个  
名副其实的帮助企业提升其价值的价值增值部  
门和管理服务部门。人力资源部门必须清楚地  
认识到,自己作为企业的综合服务部门,应能全盘  
策划,帮助企业的最高领导制定措施,改善企业的  
整体表现。同时,自己不是考核方案的具体使用  
者,因此应把帮助各级管理者提升绩效管理水  
平作为自己的重要工作。基于此,我们在各个企业  
特别反对这样的做法:为了提高绩效管理制度的  
权威和人力资源部门的管理力度,人力资源部门  
把各职能部门对管理制度的执行和遵守情况作  
为一个重要的考核内容,这样的做法肯定会导致  
非人力资源部门的对立情绪。我们建议人力资  
源部门把组织内各级单位的绩效管理水平的提  
升程度作为考核内容,也就是把各单位第一个  
考核周期与最后一个考核周期的考核指标、标  
准等进行比较,看它们是在走形式填表格,还  
是在不断完善考核标准,提高自己的绩效管理  
能力。而且在推行期间,人力资源部

门应随时收集实施情况,开展或者针对个体或者针对普遍问题的及时辅导和培训。第三,人力资源部是企业绩效体系的啄木鸟和医生。现在的绩效管理不再是方案的技术有多先进,而是看副作用有多小。人力资源部门必须经常自省和检查:企业的绩效考核基础(包括企业战略、价值体系、责任体系、管理结构、人才接替、人才理念、激励战略、薪酬体系、企业的全面预算管理基础、计划管理的水平、流程管理、变革管理等体系、实践的能力和状况)怎么样,企业绩效管理的文化怎么样,管理者的绩效管理的能力,绩效体系的有效性怎样等等。及时向决策者提供分析报告和咨询建议,以推进企业绩效管理能力的增长,绩效文化的改善。同时,人力资源部门应经常检讨绩效管理实施中的副作用,如,绩效管理是否被用作了绩效衡量工具(因而决定工资、奖金、升迁等)而不是绩效达成和提升工具(因而决定所需资源、所需帮助、制定绩效改善计划);绩效系统是是否在实施中演变成为了企业下属的否定系统(区隔好下属与坏下属)而不是下属绩效的认可系统。

3、非人力资源部门管理者。我们为非人力资源部门管理者定义了四个绩效管理角色。第一,合作伙伴的角色。我在辅导过程中特别努力地让非人力资源部门经理们明白,管理是“通过他人完成工作的艺术”,管理者的绩效通过下属的达成来实现,管理者与下属是绩效合作伙伴。管理者有责任、有义务与下属就如下问题达成一致:下属应该做什么工作?工作应该做得多好?为什么做这些工作?什么时候应该完成这些工作?为完成这些工作,下属需要得到哪些支持,需要提高哪些知识、技能,得到什么样的培训?自己能为下属提供什么样的支持与帮助,需要为下属扫清哪些障碍?第二,辅导员的角色。绩效目标制定以后,管理者的角色不是警察,负责揪出不按规定操作的下属,也不是质检员负责挑下属的毛病,管理者要做的工作主要是如何帮助下属改善、实现甚至超越绩效。在下属实现目标的过程中,管理者应发挥自己的作用和影响力,做好辅导员,帮助下属获得完成工作所必需的知识、经验和技能,帮助下属排除障碍,与下属保持及时、真诚的沟通,持续不断地辅导下属业绩的提升。业绩辅导的过程既是管理者管理的过程,也是下属任务完成、绩效实现、能力提升的过程。为了确实地履行辅导员的角色,管理者需抓住实际工作中随时出现的案例(最优事迹或最劣事

迹),当日利用下班后的时间立即在现场进行案例剖析,针对案例中反映出的问题或模式,来统一下属的动作、观念、技能,然后利用现场看板的形式在区域内进行培训学习,并通过提炼形成部门员工的绩效改进培训案例,帮助员工从案例中学到分析问题、解决问题的思路及观念,提高员工的技能。第三,记录员的角色。管理者应花点时间,花点心思,认真当好记录员,记录下有关下属绩效表现的关键事实,形成绩效管理的文档,以作为年终考核的依据,确保绩效考核有理有据,公平公正,没有意外发生。管理者要记录的文档一定是切身观察所得,或者通过与下属本人沟通获得,不能是道听途说,道听途说只能引起更大的争论。在年终考核时,管理者与下属不应该对一些基本问题的看法和判断出现意外,管理者与下属对绩效考核结果的看法应该是基本一致的。第四,公证员的角色。绩效管理的一个较为重要也是备受下属关注的环节就是绩效考核。绩效考核是一段时期(通常是一年)绩效管理的一个总结。因为前面三个角色铺垫的结果,下属工作做的怎么样在绩效目标、平时的沟通、管理者的记录里都得到了很好的体现,下属自己已决定了自己的考核结果,而非管理者。管理者只须站在第三者的角度,扮演公证员的角色,保证公平与公正,公证下属的成绩。

为能切实承担起绩效管理的四个角色,直线管理者需努力提高其以下绩效管理的能力,包括绩效目标制定的能力、绩效评价的能力、绩效追踪和反馈的能力、绩效沟通的能力、绩效辅导的能力以及会议技巧和团队管理能力等。

(三)通过多种活动的并举,自上而下的思路,“不露声色的渗透”等,提升绩效管理承诺

对前面提到的三个认识问题,我们经过商议,认为直接针对以上问题开讲可能引起适得其反的效果,而应采取采用“不露声色的渗透”的措施,渗透于采用顾问和教练辅导的方式提升企业绩效管理能力的各项工作和活动中。主要包括六种活动:第一,绩效管理访问和调研。总结企业绩效管理方面的困惑,调研收集标杆企业和本企业绩效管理实践的典型案例(即特别有效的绩效管理行为和事件以及效果较差的绩效管理行为和事件)。第二,绩效管理案例专题讨论会。案例主要采用企业的绩效管理案例,讨论会得参加人员有高校专家、咨询机构人员、企业相关管理者;人力资源部担当组织者角色,企业高层和其他非人力资源部门人员作

为主讲嘉宾或者特邀人员参加。第三,绩效管理培训。培训中的案例主要采用企业的实际案例、标杆企业的案例等;培训方法主要采用情景假设、角色换位思考等。第四,绩效管理知识共享网络。主要介绍常用管理工具,及时讨论工作中的共性绩效管理问题或困惑。第五,企业绩效管理 BBS 专栏(如果有 BBS 的话)。由人力资源部主持;或者开始阶段由外部专家主持,运行一段时间后再由人力资源部主持。第六,自识与改善活动。我们为每一类群体设计了“改善始于认知——绩效管理自我评审问卷”,帮助受训者分析自己能力的提升情况;同

时收集典型问题,通过统一解答和网上答疑的方式提供及时帮助。

鉴于高层管理者和职能部门在绩效管理实践活动中的地位和作用,我们在访问、辅导、培训等各项活动中改变了一般企业从下层员工或者直线部门入手的思路,采取了从高层入手,其次是管理服务部门(包括人力资源部门、行政部门、财务部门、信息中心等),最后才是直线部门的做法。这一思路的实施取得了比前一种思路实施的倍加的效果。

(责任编辑:朱德东)

## Effective performance management guiding mode based on performance management promise and promotion

HUANG Zhong - yi

(Management School, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China)

**Abstract:** The effect of performance management has been concerned by human resources management in recent years. Only using completed performance regulations and system to promote the effectiveness of performance management has little effect. The author finds that, besides the completing of institutional system, enterprise performance management promise level is the bottleneck of performance management effect, whose size and quantity determine the effective degree of performance management. As a result, the author constructs "a performance management guiding mode based on performance management promise". The test of the mode in several enterprises has been successful.

**Keywords:** performance management; manager; ability; responsibility

=====

## 我校学报(社会科学版)被评为重庆市一级期刊

根据《期刊出版管理规定》“期刊出版管理实施期刊出版质量评估制度”的要求,2006年去年10月至12月,重庆市新闻出版局组织开展了第四届全市期刊综合质量考核。经考核,参加考核的132家期刊,43家被评为一级,占33%。

其中,我校学报(社会科学版)被评为重庆市一级期刊。重庆市新闻出版局在4月4日召开的总结会议上,向学报(社会科学版)常务副主编朱高建颁发了“一级期刊”证书。

学报(社会科学版)被评为重庆市一级期刊,是编辑部高度重视期刊质量建设的反映,是编辑部全体同志努力的结果。学报编辑部将继续发扬成绩,进一步抓好刊物的质量建设,争取学报三刊取得更好的成绩。