

# 论企业管理者对绩效评估的认识误区及解决对策

李志<sup>1</sup>, 廖冰<sup>2</sup>

(1. 重庆大学 贸易与行政学院, 重庆 400044; 2. 重庆大学 经济与工商管理学院, 重庆 400044)

**摘要:**在调查研究基础上,指出了企业管理者在绩效评估中管理者的5点认识误区及其不良行为表现,在此基础上提出了相应的解决对策。

**关键词:**绩效评估;认识误区;对策

中图分类号:F243

文献标识码:A

文章编号:1008-5831(2003)02-0141-03

## The Cognition Mistakes of the Manager on Performance Evaluation in Enterprises and the Solving Countermeasures

Li Zhu<sup>1</sup>, LIAO Bing<sup>2</sup>

(1. College of Trade and Public Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China;

2. College of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

**Abstract:** On the basis of investigation, this paper indicates the five pieces of cognition mistakes and the bad behavior of the manager on performance evaluation in enterprises and gives the solving countermeasures for those deficiency.

**Key words:** performance evaluation; cognition mistakes; countermeasure

### 一、问题的提出

绩效评估是用一套既定的标准就员工在某一时期内对本单位的工作表现作出评估,并将结果反馈给员工的过程。

科学的绩效评估对促进企业的生产管理和员工行为改进,以及企业人事制度的实施等具有十分重要的作用。因此,企业绩效评估的研究受到企业管理者和学术界的普遍重视。而且在企业的管理中,不少企业都采取一定的方式实施绩效评估活动。然而,从企业实施实践看,不少企业实施的绩效评估活动并没有在很大程度上推动企业的工作,反而造成企业内部员工之间、员工与上级之间的矛盾冲突,影响了企业的发展。企业的绩效评估活动在很大程度上受到企业负责人对绩效评估认识的制约,不同的认识水平常常影响企业绩效评估活动的实施效果。因此,本文将在对部分企业调研基础上,探讨企业管理者对实施绩效评估活动的普遍存在的认识误区,以及有关解决办法。

### 二、企业管理者实施绩效评估的认识误区及行为表现

#### (一)对绩效评估工作意义认识不足

一些企业管理者习惯于传统经验办事,对绩效评估的意义和作用缺乏认识,把绩效评估当作企业可有可无的工作,不愿意花费大的精力来推行绩效评估工作,在行为上重视不足。甚至有的企业负责人认为在企业中实施绩效评估不仅不能促进企业生产效益的提高,反而会导致人事的矛盾产生,因而不愿意甚至抵触在企业实施绩效评估工作。

#### (二)对绩效评估的目的认识片面

绩效评估是人事管理的基础工作,具有多方面的目的。美国组织行为学家约翰·伊凡斯维其认为,绩效考评可以达到以下八个方面的目的:(1)为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据;(2)组织对员工的绩效考评的反馈;(3)对员工和团队对组织的贡献进行评估;(4)为员工的薪酬决策提供依据;(5)对招聘选择和工作分配的决策进行评估;(6)了解员工和团队的培训和教育的需要;(7)对培训和员工职业生涯规划效果的评估;(8)对工作计划、预算评估和人力资源规划提供信息。而有的企业管理者看不到绩效评估对员工发展、人事晋升等方面的综合目的。把绩效评估简单当作解决

收稿日期:2003-01-06

作者简介:李志(1964-),男,四川内江人,重庆大学贸易与行政学院教授,硕士生导师,主要从事人力资源开发管理和应用心理学研究。

企业奖金分配矛盾的法宝,把分配奖金作为绩效评估的唯一目的,而放弃了在员工工作改进和进步中的作用。在具体实施方式上,由于受单一绩效评估目的的支配,不少企业管理者常常忽视绩效评估对企业人力资源开发和员工发展等方面的作用。由于绩效评估以追求利益分配为目的,直接导致了上下级对绩效评估工作的过分关注,出于自身利益和自己与对方关系的考虑,在绩效评估实施过程中,无论是上级对下级的评估,还是下级对上级的评估,私人友情或冲突、个人的偏见、喜好或者为了以后工作的开展等主客观因素都直接或间接干扰绩效评估过程和结果,造成了绩效评估的主观随意性增大,评估中互相不愿意“揭短”,即便采取强迫分布等级的办法,各部门也采取各种理由和对策加以抵触。在绩效评估中,如果重视在促进员工发展、企业整体利益等方面的作用,就会在一定程度上增进评估结果的公正性和客观性,降低员工心理上的抵触情绪。

### (三)对绩效评估的环节认识缺陷

绩效评估是一个从制定评估工具、宣传实施评估、绩效反馈到绩效奖惩的系统工程,其重点在于促进员工的工作改进发展。由于管理者对绩效评估的环节认识和了解不足,造成了绩效评估的指标体系制定科学性不强、绩效评估实施前宣传力度不够,员工缺乏了解而支持度差、绩效评估实施后缺乏反馈等问题。尤其是部分企业管理者本人未能真正了解人力资源绩效评估的意义与目的,加上缺乏良好的沟通能力和民主的企业文化,使得管理者没有驾驭反馈绩效考评结果的能力和勇气,使绩效评估无法形成完整的实施系统;由于缺乏相应的宣传,员工和基层管理者对绩效评估的认识不足,使绩效评估的作用难以得到有效发挥。

### (四)对绩效评估客观标准的过高期望

绩效评估的内容通常包括任务完成过程和任务完成结果两大组成部分。任务完成结果一般能够从任务完成的质和量两方面加以考察,而任务完成过程通常包括任务完成者所具有的态度和能力等方面内容,而客观原因造成对任务完成者能力和态度的评估不可避免地存在一定的主观性,部分管理者不能正确对待绩效评估中主观性的存在而否认绩效评估的科学价值。因此,对绩效评估工作要么是主张取消能力和态度考评部分,要么是消极对待绩效评估工作的实施。

(五)认为绩效评估过程太烦琐,花费大量精力搞绩效评估不值得

有的企业负责人认为绩效评估过程将花费企业很大的精力,且不能产生直接经济效益,这样做不值得。不愿意花费时间在绩效评估工作的组织和实施上,而将绩效评估工作简单地推到人力资源部,让人力资源部去组织实施,并进行独立工作。其结果导致人力资源部门面临矛盾的十分突出,绩效评估工作常常难以有效进行。

## 三、消除认识误区并增进绩效评估实效的建议

### (一)正确认识绩效评估在企业管理中的重要作用

绩效评估对企业有着重要的作用。一个企业建立

各种工作系统以完成工作任务,实现预定目标;组织招聘一定的员工并使之有效地完成任务,根据员工的绩效和工作情况而决定是否需要培训、参加何种培训、应当给予何种奖励和薪酬等等,都离不开绩效评估。没有绩效评估过程,企业领导对员工的工作表现是否达标、各单位是否以正常的方式按预定标准运行等问题的了解,就只能是一种主观臆断和猜测。具体说来,绩效评估对企业、员工的发展都有着重要的作用。

首先,绩效评估有利于保持单位的价值观和员工价值观的统一。对我国一些成功企业的研究发现,企业核心层的价值观被员工认可而成为企业的主导性价值观对企业发展有重要作用,绩效评估是强化企业所提倡的价值观和构建企业整个工作气氛、文化氛围的一种重要机制。当前,一些企业管理者的做法通常是采取做宣传思想工作的办法来推行某种价值观,由于方法的弱化而效果甚微,仅靠高层管理者的努力显然是不够的。如果把企业的价值观推行与员工个人和各部门绩效评估联系起来,那么企业内部各系统的领导们就会花更多的时间来帮助下属,员工个人也会更积极地实践单位的价值观,从而更好地促进单位价值观和员工价值观的和谐统一。

其次,绩效评估的过程就是对企业管理的过程。对企业的管理最主要的就是对企业人、财、物、时间、空间、信息的管理,达到有效地配置资源,提高绩效的目的。只有明确什么是管理绩效,各部门的管理者才会有明确的工作目标;也只有明确绩效评估结果才能更好的对下属进行奖惩,从而达到奖勤罚懒、奖优罚劣,优化管理。

第三,绩效评估的过程是人才选拔和晋升的重要依据。企业管理过程中必须把最优秀的人才选拔到最重要的岗位。这就涉及到采用什么为依据选拔的问题。传统的以经验选拔,过分注重主观因素评价的方式常常导致被选拔者不注重实效而注重人际关系的状况,其结果选拔的人才难以胜任工作,同时由于缺乏科学的选拔依据而造成相互之间不认同、不服气的状况,影响了单位的团体士气和凝聚力。采取科学的绩效评估方式在一定程度上能够克服这一弊端,促进人才选拔和晋升的科学化、规范化。

第四,从员工个人发展的角度看,通过绩效评估有利于明确员工的培训需要。让员工更好地了解自己工作情况,需要改进的问题,以及自己努力方向,促进员工本人的成长。

### (二)树立科学的绩效评估公平理念

在绩效评估的组织实施中,在评估的技术方法上,在评估程序上采取相应措施尽量保证绩效评估的公正性是绩效评估中十分重要的内容。但是,在企业实施绩效考评时,企业管理者常常对员工绩效评估分数的精确性过分关注,期望达到绩效评估的绝对公平。对此,就必须正确认识企业绩效评估中的公平性与评估目的之间的相互关系,要看到绩效考评的主要目的是引导员工发现自身存在的问题,不断改进工作,从而促进绩效水平的最大化,因而要矫正公平至上的观

念,切忌不要在绩效评估中过分引导员工追求公平。事实上,绝对的公平是不存在的,公平的内在本质是员工的接受,只要进行的绩效考评结果员工接受这就是一种公平。如果绩效评估本身就去引导员工追求公平,那么会导致员工心理上强烈的不公平感的出现,从而使绩效评估中矛盾重重,无法达到绩效评估的真正目的。

### (三)采用科学的绩效评估技术实施评估

由于绩效评估与员工的切身利益有着十分密切的关系。因此,采取科学有效的方法实施绩效评估十分必要。当前,在绩效评估中存在着评估目的单一化、评估工具科学性差、评估结果处理简单化的倾向。在绩效评估的测量工具上,常常出现指标选择不科学、简单粗糙,缺乏科学的操作过程,绩效评估的信度效度差,难以达到管理者的目的。评估结束也没有相应的绩效反馈,员工难以知道问题在哪里,需要如何改进。由于绩效评估涉及到员工的根本利益,以及未来发展,因此采取科学的绩效评估措施实施绩效评估十分必要。要借助管理咨询机构、高校专家学者的力量,构建科学的绩效评估系统,增强绩效评估的科学性和有效性。

首先,要建立科学的绩效评估体系。绩效评估不是简单的主观评价或者随意的考核,它有一套严格的操作规程,只有严格按照科学的评估方式办事,才能达到应有的效果,缺乏科学性的绩效评估有时候比没有评估还可怕。值得高兴的是,当前我国一些大型企业领导者已经充分认识到绩效评估的重要作用,通过高等院校和有关咨询机构认真研究本企业发展中的问题,并积极建立适合自己企业特点的绩效评估系统,并收到良好时效。

其次,要认真严密地组织绩效评估实施工作。要加强考评工作的组织,做到各类人员各司其职。尤其要克服绩效评估中组织和实施混乱的现象,理顺各部门,尤其是人力资源部门在绩效评估中的职责关系,以便更加有效地组织绩效评估活动,提高评估实效。

(四)要把握绩效评估的最根本任务,加强绩效评估结果的反馈

绩效评估的目的主要在于通过评估发现问题,改进工作。麦克利兰的成就动机理论研究表明,高成就动机者是一个企业乃至国家的宝贵财富,培养高成就动机者是企业和国家十分重要的任务,而高成就动机者的一个显著特征是十分重视对自身工作绩效的反馈。在绩效评估中,员工不仅关心自身工作绩效水平、而且关心上级主管人员对自己工作能力、态度等方面的评价。绩效管理要采取合适的方式及时有效地把绩效评估结果反馈给员工,让他们能够从绩效评估中受益,从而明确自己的问题和努力方向。

解决绩效评估反馈的一个十分重要的任务是提高绩效评估的技术水平。研究表明,在绩效评估中常常出现:由于绩效评估指标体系和实施过程的科学性不高,评估结果本身无令人信服的事实依托,仅凭高层管理人员意志得出结论,如进行反馈势必引起巨大争议。因此,评估者不愿将评估结果及其对评估结果的解释反馈给被评估者,评估行为成为一种黑箱操作,被评估者无从知道评估者对自己哪些方面感到满意和肯定,哪些方面需要改进。

### (五)要把工资奖金与绩效评估结果相联系

绩效评估之所以能够发挥充分调动员工积极性的作用,十分关键的问题是绩效评估与激励手段是紧密联系在一起的。如果绩效评估与对员工的奖励和惩罚措施相脱节,“为考评而考评”,绩效评估就将成为一项可有可无的活动,根本无法发挥其应有的作用。因此,作为企业管理人员应该充分了解绩效评估在调动员工积极性中的作用机制。要建立与绩效评估相配套的激励机制,对于不同评估结果的员工实施不同的激励,从而达到充分有效调动员工积极性的目的。

### 参考文献:

- [1] 王剑峰.企业绩效考核常见的问题分析[J].企业天地,2002,(8):38-39.
- [2] 钱树刚.国企绩效考核误区[J].中国人力资源开发,2001,(4):64-65.
- [3] 曾国平,李志.建立正确绩效评估体系的建议[N].21世纪人才报,2002-07-01.