人力资源实战案例五

前阵子接到一个好朋友(也是老客户)的电话，探讨如何评价集团下属二、三级成员单位绩效管理工作的推进和实施情况的。他们的绩效管理从06年开始，到今年已经整整三个年头了。的确到了系统回头梳理的时候了。为此我给他提出了下列建议性的思路，希望对大家也有帮助。

1、如果要想让评价工作不流于形式，首要的一点就是不能和稀泥，要动真格儿的。

比如，在他们草拟的评价表格中居然有相当一部分分数是只要建立了绩效管理制度就给分。我说这不行。为什么?集团推行绩效管理都三年了，只是建立起了制度，连集团的底限要求都达不到，还能给分?况且，制度的.制作..太容易了。把其它二级单位的拷贝过来改个名字就成。反正大家业务都差不多，你也不好说人家抄袭。顶多说没特色。因此，我的建议是：对照集团公司三年来下发的绩效管理文件的要求，根据其中的.最底限的要求..来设定.一票否决..的标准。凡是没有达到集团公司绩效管理最底限要求的，一律判定为不及格。然后在此基础上进行评价。倘若不这样做，而是另起炉灶重新确定及格的标准，那就相当于.自己否定自己..，自己推翻了自己从前发出的文件。而一个对文件落实情况进行评价的活动居然推翻了三年来发布的绩效管理的文件要求，岂不荒诞?

2、绩效评价方案的制订可以从两个方面着手，一个是绩效管理体系的健全性、完备性;一个是绩效管理实施的有效性。

3、绩效管理体系的健全性、完备性可以从以下几个方面着手评价：

a)绩效管理的基础是否扎实。重点是：部门职责、岗位职责、工作流程、业务流程是否健全和完备

b)绩效管理的组织机构是否健全、运转是否正常。

c)绩效管理的推进过程与变革过程的管理。是不是有具体的推进计划和方案?是不是把方案的落实纳入了日常的绩效管理过程，有没有对方案的实施进行评价?

4、绩效管理实施的有效性可以从以下几个方面着手评价：

a)本单位目标指标的制订是不是对上级重点经营目标、指标和关键工作事项的有效分解落实?

b) 绩效实施过程有无跟进?有无分析?有无解决措施?对这些跟进过程有没有记录?有没有对改进效果的评估?

c)所采用的评价方法是不是适合被评价者的工作特点?评价是不是能够准确反应员工的业绩表现?评价的导向是否正确?是不是能够通过评价引导全员都为公司的经营目标的实现和业务活动的开展服务(比如，如果职能部室的评价总是高于一线业务单位，这就是极不正常的表现，起码说明职能部室的工作没有和业务单位的业绩表现挂钩，因而也就不能引导他们为一线业务单位真正提供支持、服务和帮助。而且还会让人们觉得职能部室.清闲..、.旱涝保收..)

d)评价结果是说说而已?还是真的应用在了员工的薪酬激励、职业发展等方面?(当然，如果前面的评价环节不真实或者无效，那么这个环节就不用评价了。)

5、就方法而言，该集团公司对下属二、三级单位绩效管理推进工作的效果评价可以从两条线入手：

a)一条线是顺着目标、指标、重点工作是否能够有效地逐级分解落实来评判;

b)一条线是顺着二级单位、三级单位、基层班组的主线来进行。而且基层班组的选择可以不选择已经被选中的三级单位，以增强评价的随机性，从而提高样本的有效性。

6、还有一点特别值得提醒的问题是：保证评价的一致性和真实性。这就涉及到两个问题需要特别关注：

a)选谁做评委?作为一个老国企，大家已经习惯了你好、我好、大家好的和谐型工作方式。如果仅仅是从各二级单位抽取人员相互交叉评价，难保不出现.一派祥和..的评价结果。这种结果的可信度将大打折扣。解决这个问题的办法是：从总部派人以及从外部聘请专业人员进行评价。

b)如何保证评委们的评价尺度都一致?如果尺度不一致，那各个二级单位的评价结果就不具有可比性，那么如果你想根据评价结果对二级单位进行处罚就很难服众。怎么办?解决这个问题的办法之一就是对所有.评委..进行集中、统一的培训，让他们准确掌握评价方法和评价尺度，考试合格后再派下去开展评价工作。而且，就像高考阅卷一样，还有在评委之上再设立一个更高层级的监督和评判小组，其职责就是监督、抽查下派到各地区二级单位进行评价的评价小组的工作质量，及时纠正出现的问题。

总的说来，只有上述问题解决好了，才能真正使得这次集团对各下属二、三级单位的绩效管理推进工作的评价取得良好的效果。建议我都提给他们了，将来的结果怎么样?我们拭目以待。祝愿他们的评价工作顺利!