

现在只要一说起管理，往往就首先会说到绩效。当今绝大多数企业都在实行绩效管理，进行绩效考核，花了很大的力气，但结果却很不理想。这时大家发现，

其实绩效管理，尤其是制造业的绩效管理，是一项非常难做的工作。揭开绩效管理的神秘面纱，摒弃绩效考核冠冕堂皇的外衣，看看为什么到了月底，有的绩效

考核分数打不出来？有的分数虽然打出来了，但是结果却和实际情况背道而驰？有的人明明工作出错比较多，但是考核得分却很高？到底为什么明明设计了很好

的KPI指标体系，但企业却没有改变呢？一、绩效数据的收集既然KPI指标没有问题，那来看看绩效数据收集。通常来说，由于职能划分的原因，部门间的

界面往往容易成为盲区，得不到有效的管理。如果仅仅给各岗位制定了目标管理卡，而没有对数据收集进行安排和协调，那么就会导致组织中存在模糊地带，各

部门的责权不明确，部门间的界面管理缺失，数据收集的组织协调工作就会缺乏系统性。开头没有计划，过程没有提早发现并提醒，过程管理缺失，问题堆积到

最后一刻爆发，最终导致绩效考核无效。1、明确数据类型为了保证绩效考核的有效性，人力资源部门牵头组织绩效数据收集工作，相互关联的部门需要打破壁

垒，进行紧密地配合。首先我们就要解决绩效数据收集的问题。人力资源部门要明确绩效数据的来源，将所有的绩效数据进行分类，通常我们将绩效数据来源分



为报表类、下游或第三方、上级验证和稽核类四类。明确分类后，要确定数据来源，也就是明确提供数据的岗位的责权。我们说管理就是要学会用数字说话，所

以，凡是能够数字化的绩效数据，都在报表中体现。部门内部流转的工作、数据、表现，由直接上级来进行记录、验证；部门、岗位之间的工作流转，由下游或

第三方来提供数据；任务型的工作由人力资源部门进行重点工作稽核的时候进行记录验证。2、明确数据提供岗位这样明确了数据来源和数据提供岗位，谁来填

报表，谁来为下级记录，谁来为其他岗位记录，记录哪些数据，怎么记录，都需要人力资源部门进行统一规划和协调，这时候《绩效数据收集与传递表》就显得

尤为重要，它让我们每个岗位一目了然的知道，“我”需要什么样的“数据”，这个“数据”是用来考核“谁”。3、设计数据记录工具便是如何提供数据

，以什么形式提供，还需要进行报表及记录工具的设计。有了责任岗位、工作任务和工具，这样，绩效数据收集与传递的小流程可以算是完成了。可是，这样就

可以高枕无忧，安心等待月底的绩效考核打分了么？答案是——NO。一张报表，一个数据，如何保证数据的真实性？如何避免我们开始说的“有的分数虽然打

出来了，但是结果却和实际情况背道而驰？有的人明明工作出错比较多，但是考核得分却很高？”这样现象？收集上来的数据是否真实、准确？二、绩效数据的



准确性1、数据定义要明确、具体记录工具设计也要遵循这样的原则，让数据提供岗位清楚知道标准以及计算方法等，摒除只凭部门的主观判断来收集和提供数

据的可能性。如A企业的采购计划达成率，到底是按采购项数计算还是按采购件数计算的争议问题，库管员按照采购件数进行计算，采购计划达成率**20%**，而

计划物控部物料管控专员按照采购项数进行统计的数据为85%，数据不统一而且相差巨大，引起采购部的强烈抗议，导致大的争议。所以，各部门的统计的绩

效考核数据，口径、标准、方法以及数据来源等一定要保持一致性。2、回避原则和相互验证要避开由本部门提供自己部门的绩效考核数据，部门级的考核数据

尽量由其他部门提供。但是，在实际操作中，可能会遇到有些数据无法由其他部门提供的情况，那么就要考虑到这些数据必须由其他部门进行确认后，再进行使

用。当然，其他部门提供的考核数据，也要经过被考核部门的验证、确认后，再进行使用。**3、数据要有时效性**  
有些绩效考核数据的收集必须要当时记录下来，

不要等到月底统计时才来回忆统计数据，这样收集的上来的数据就不具有时效性，如：在我们统计技术图纸出错次数时，当时发现图纸错误的时候没有做好记录

，到月底统计时可能会漏掉或技术部门要求说明是哪个订单哪张图纸出错时，生产部门会拿不出证据和记录，技术部门就不会认可。另外，部门负责人在对员工



考核时，如果平时没有对员工的一些工作表现做好记录，那么到月底对员工打分时，也只是凭印象了。三、绩效数据收集的过程控制上边说到绩效数据要有时效

性和及时性，我们对数据提供岗位是这样要求，那么作为人力资源部门，如何做到绩效数据收集过程的管理不失控呢？那就要进行过程控制。

### 1、过程数据提报

为了把数据收集在人资部门可控的范围之内，过程数据的提报很重要。将可以每周提报的数据，要求提交周报表和周数据，一来能够及时发现是否有岗位存在不

知道怎么填报或不知道该填报什么问题，二是通过过程的数据能够及时发现经营管理中的一些问题。2、过程稽核人力资源部门加强过程稽核，针对数据填报

的原始数据进行稽核验证，保证了报表及数据背后来源的支撑性和可验证性。通过稽核，也能够引起各数据提供岗位的重视，保证了数据的真实性和有效性。对

于我们的各项绩效指标来说，如果绩效数据不能很好的契合实际，就会导致绩效考核流于形式，形同虚设，无形中也就是成了大家认可的“摆设”。因此，让绩

效管理真正回归管理的本质，真正使其成为企业管理的“最有效”工具，我们人力资源部门应该先从绩效数据收集与传递上多下下功夫！而绩效考核体系，需要

随着管理工作的不断深入，适时的进行改进，最终有效地支持企业的整个运营。山东求是达明企业管理咨询公司，是山东省唯一一家聚焦制造业效能提升的专



业管理咨询机构，同时也是唯一一家省字号的山东管理咨询公司，核心业务包括考核激励机制构建、生产运营模式构建、企业文化体系构建、集团管控模式构建

等领域。

尊重版权，转载请保留出处。