

第三章

绩效管理实施

学习目标

了解绩效管理培训的需求分析模式与主要方法。
掌握绩效管理培训的目标、主要内容与方法。
了解绩效管理培训的形式与方法。
了解绩效管理培训的评估模型。
掌握绩效沟通的一般技巧。
熟练掌握绩效沟通的方式。
掌握收集绩效信息的方法。

案例导读

绩效要经历磨难

Y公司是一家民营高新技术企业,在2015年以前未对员工实施绩效管理,薪酬中的绩效工资只与公司的经营效益挂钩,而与员工的个人工作绩效无关。2015年,为了完成公司经营目标,提高公司的市场竞争力,Y公司希望通过建立绩效管理体系将组织和个人的目标联系起来。为此,公司安排人力资源部用两个月的时间创建了一个绩效管理系统,并自2015年1月开始在公司内部实施。首先在2014年底确定公司级的下年度经营目标,并将目标分解到了季与月,然后根据上述目标确定各部门的相应工作目标与工作计划;各部门的部门经理在每月月底,根据部门工作目标与工作计划对下属员工提交的个人工作计划进行调整,并由员工确认;每个月由各级主管人员根据工作计划对直属员工进行工作追踪,并在月底对员工的工作表现进行评价、考核,向人力资源部提交绩效考核报告;将绩效考核结果主要用于调整员工的月度薪酬(绩效工资部分)及做出相关的雇用决定。受到调整的月度薪酬(绩效

工资部分)在月薪中所占比例为20%。

在实施绩效管理初期,Y公司的员工绩效有一定程度的提高,但随着绩效管理工作的持续实施,员工的工作绩效难以达到预期目标,甚至有些岗位的员工绩效出现了明显的下滑。与此同时,员工的主动离职率也有较大幅度的提高,从中层管理人员到基层员工,对绩效管理的负面反馈不断增多,多次出现员工对管理人员的投诉。到2015年底,公司的年度经营目标未能达成。

从整体上看,Y公司的绩效管理体系在设计时还是比较完整、系统的。首先,它并不是一个单纯的绩效考核,而是一个完整的管理过程;它不仅限于事后的评估,还强调事先的沟通与承诺;它力求通过制订个人工作计划,将组织目标与个人目标联系起来,通过目标和计划的设定达成共识,对员工进行人力资源管理和开发;在绩效考核环节采用目标管理法,使员工的工作行为与组织整体目标保持一致,有利于降低管理费用,并可为考评者提供明确的标准;为避免给目标管理带来一些弊端如员工的短期行为,还增加了软指标的考核,力求使绩效考核更加科学、合理;通过设立考核反馈环节,增强了上、下级间的沟通,增强了员工对绩效管理系统的认知。但是,Y公司绩效管理指标体系的设计过于复杂,极易流于形式;绩效管理缺乏管理经验、技巧和时间;培训体系不健全;考核结果运用不当;等等。这些问题由于暂时无法解决,甚至有些置身其中的管理者并不愿解决。因此,Y公司无法实现建立绩效管理体系的初衷,从而导致绩效管理失败。

第一节 绩效管理培训

绩效管理是指管理者与员工之间在目标的实现上达成共识,并进行考核与评价,发现工作不足,激励和帮助员工取得优异绩效,从而实现组织目标的管理方法。绩效管理可激发员工的工作热情和提高员工的能力与素质,随着绩效管理的完善,可以达到员工个人能力与企业绩效互动的螺旋上升的目的。

一、绩效管理的功能、目的、流程及实施原则

绩效管理是通过对企业计划的制订、目标分解、绩效考核与评价,将绩效效果应用于企业的日常管理活动中,激励或管控员工持续改进,最终实现组织战略及目标的一种正式管理活动。

(一) 绩效管理的功能

绩效管理具有激励、沟通和评价三项功能。

1. 激励功能

激励功能是绩效管理的核心功能。一个优秀的绩效系统通过激励功能能够建立员工的责任感和认同感,使员工的价值和能力得到最大限度的发挥,为优秀员工的成长提供机会。

2. 沟通功能

绩效考核的主要目的是加强考核者与被考核者之间的沟通。绩效考核指标在制定时应

加强规范性和可行性,在执行过程中结合适当的建议。通过绩效管理的沟通,考核双方明确了考核者的工作方向和工作重点,了解、发现被考核者工作中的不足。

3. 评价功能

为了进一步优化组织结构,管理者通过对工作业绩、工作能力和工作态度的年度考核,可综合评定员工的表现,制定新一轮的培训计划和晋升方案。

(二) 绩效管理的目的

1. 保证企业愿景目标的实现

绩效管理在人力资源管理中占据核心地位,发挥着重要作用。绩效管理通过加强对组织、个人的工作绩效的管理和评估,实施目标监控,提高个人的工作能力和工作绩效,避免个人目标与组织目标偏离,从而提高组织或团队的效率,完善人力资源机制,最终实现企业愿景目标。

2. 促进组织和个人绩效改善的途径

绩效管理对于组织的持续发展和个人的绩效改善具有重要意义。它通过对每名员工绩效的规范化管理和目标的规范化设定,使员工的工作方法、管理能力和成效不断改进与提高,从而提高企业整体的绩效,最终实现组织整体方法和工作绩效的提升。

3. 提供利益分配的评判标准

在物质激励(工资调整、奖金分配)和人员调整(人员晋升、降职调职)方面,正式的综合考核结果可作为组织权衡考评及日常激励的评判标准。

课堂案例

唐僧分伞

唐僧团队是一个知名的团队,经常在培训的时候被作为典范来讲,但是这个团队的绩效管理似乎做得并不好。

话说,唐僧团队乘坐飞机去旅游,途中飞机出现故障,需要跳伞逃生。不巧的是,4个人只有3顶降落伞,势必有一人没有办法使用降落伞逃生。这给唐僧提出了一个管理难题。为了做到公平,唐僧想到的办法是对各徒弟进行考核,根据考核结果决定谁可以得到降落伞。如果考核没有通过,就只能以自由落体的方式自己跳下去。于是,师傅问悟空:“悟空,天上有几个太阳?”悟空不假思索地答道:“1个。”师傅说:“好,答对了,给你1顶伞。”接着,师傅又问沙僧:“天上有几个月亮?”沙僧答道:“1个。”师傅说:“好,你也答对了,给你1顶伞。”八戒一看,心理暗喜:“啊哈,这么简单,我也行。”于是,八戒摩拳擦掌,等待师傅出题,但师傅的题目出来后,八戒却跳下去了,大家知道为什么吗?因为师傅的问题是“天上有多少颗星星”。

过了些日子,师徒四人又乘坐飞机旅游,结果途中飞机又出现了故障,同样只有3顶降落伞,师傅如法炮制,再次出题考大家。师傅先问悟空:“一个人有几个脑袋?”悟空答道:“1个。”师傅说:“好,给你1顶。”师傅又问沙僧:“一个人有几只耳朵?”沙僧说是2只。师傅说:“好的,答对了。”沙僧也得到了1顶降落伞。轮到八戒,师傅的问题是“一个人有多少根头发”,结果八戒又一次以自由落体结束旅行。

在第三次旅游的时候,飞机再一次出现故障,这时候八戒说:“师傅,你别问了,我跳。”说完,八戒纵身一跳。师傅双手合十,说:“阿弥陀佛,殊不知这次有4顶伞。”

这个故事说明了两个问题:

(1) 企业经常在出现问题时想到绩效考核这一工具。比如,企业发现某些员工工作态度不认真,经常完不成任务;企业面临奖金分配,不知道如何分才能让大家都满意;企业出现经营困难,需要裁员。就像故事中的师傅唐僧一样,他也是在飞机发生故障时才想到了考核这一工具。这样的操作思路完全违背了绩效管理致力于帮助员工和组织一起成长的管理理念,既没有预先设定组织目标,又没有和员工沟通绩效考核的指标与衡量标准,只是企业单方面的决定,按照企业的逻辑对员工实施考核。因此,这种操作方式不可避免地把员工推向对立面,遭到员工的抵制,就像八戒最后表现出的绝望一样。

(2) 绩效考核指标的衡量标准既不可过低,又不可过高。绩效考核指标的衡量标准应在员工的能力范围之内,员工跳一跳可以够得着,这样的考核指标最有效。衡量标准过低,没有挑战性,无法引导员工追求高绩效,会让员工养成懒惰的习性;衡量标准过高,无论员工怎么努力都无法达到,那么员工也会失去信心,甚至开始抛弃考核指标,考核指标也就失去了本来的意义。

故事中的八戒每次都接到无法完成的考核指标,最终无奈地失去了信心。相信如果还有下一次旅游,八戒一定极力主张师傅不要坐飞机了,太折磨人了!很多企业在设定考核指标时喜欢用高指标值强压员工,这种指标设计的假设是如果指标值设定得不够高,员工就没有足够的动力。如果用一个很高的指标值考核员工,即便员工没有完成100%,而只是完成了80%,也已经远远超出企业的期望了。

(三) 绩效管理的流程

1. 制订考核计划

考核计划体现着工作方向和工作重点。第一,明确考核的目的和对象;第二,选择适当的考核内容和方法;第三,确定考核周期。

2. 进行技术准备

绩效考核中要有技术的灵活运用,主要包括确定考核标准、选择或设计考核方法。

3. 选拔考核人员

在选拔考核人员时,首先要考虑考核人员的公正性和与被考核者的亲疏性;其次是引导考核人员通过培训,掌握考核原则,熟悉考核标准,掌握考核方法,克服常见偏差。在挑选考核人员时,要考虑各种考核人选,优中选优。

4. 收集资料信息

收集资料信息是一项基础工作,可借助各种有效的方法来建立一套与考核指标体系有关的制度,以便收集和整理资料信息。

5. 做出分析与评价

根据确定的单项等级和分值,对同一项目各考核来源的结果进行综合,最终对不同的项

目考核结果做出综合的分析与评价。

（四）绩效管理的实施原则

（1）公开性原则。考核的流程应该透明化、公开化，被考核者有权利了解考核的程序、方法及考核结果等事宜。

（2）客观性原则。考核者应避免主观臆断和个人情感因素的影响，依据提前设定好的考核指标，结合工作表现进行客观评价与考核。

（3）开放沟通原则。考核者与被考核者开放沟通，及时发现和解决考核工作中存在的问题与不足。

（4）差别性原则。对不同的考核对象应执行不同的考核内容和考核方式，不应一概而论。

（5）常规性原则。为实现考核效果的持续性，应将考核工作纳入日常管理，成为常规性管理工作。

二、绩效管理培训的环节

绩效管理培训是绩效管理的内容，也是人力资源管理中的专项培训之一。有效的绩效管理培训是一个具有完整性和科学性的系统过程，包括绩效管理培训需求分析、绩效管理培训计划制订、绩效管理培训实施与评估。其中，绩效管理培训需求分析是绩效管理培训活动的首要环节，为绩效管理培训计划制订提供了基本依据。

（一）绩效管理培训需求分析

绩效管理培训需求分析是指培训部门、主管人员和工作人员采取各种方法与技术，对组织、员工及工作任务进行系统的分析，以确定选择或者设计培训活动内容的全过程。绩效管理培训需求分析是设计绩效管理培训方案、组织绩效管理培训实施和进行绩效管理培训效果评估的基础，可以洞悉培训需求和目标的正确程序，决定了绩效管理培训目标的确定是否准确而具体、是否符合实际，避免了绩效管理培训的盲目性，能有效地降低不必要的培训成本。

1. 绩效管理培训需求分析的内容及途径

（1）绩效管理培训需求分析的内容。绩效管理培训作为组织的一项专项培训，其培训需求分析模式与一般培训需求模式相一致。1961年，麦吉与塞耶提出培训需求分析是由组织分析、工作分析和人员分析三个层面构成的绩效管理培训系统的主体部分，这是关于培训需求分析最有代表性的观点。

① 组织分析是对组织目标、资源、特质、环境等影响绩效管理培训因素的全面、系统分析，找到组织中现有的问题及产生的根源，用以确定绩效管理培训是否能够解决这类问题，是否是最有效的手段，从而确定在整个组织层面需要进行哪些相关人员和内容的培训。因此，绩效管理培训需求的组织分析涉及影响绩效管理培训计划的各个方面。具体而言，组织分析主要包括以下几方面内容：

a. 组织目标与绩效管理目标。组织目标决定绩效管理目标，明确的组织目标和绩效管理目标对绩效管理培训计划的制订与执行起决定性作用，关乎组织的良性发展。组织目标和绩效管理目标的分析主要围绕组织目标和绩效管理目标的达成是否需要培训展开。

b. 组织资源。如果没有明确可被利用的人力、物力和财力资源,就难以确立绩效管理培训目标,直接影响着绩效管理培训的设计与发展。组织资源分析包括对组织的资金、时间、人力等资源的分析。资金是指组织所能提供的经费,它将影响培训的宽度和深度。时间对一个组织而言就是金钱,培训需要时间的保证,如果时间紧迫或安排不当,则会影响绩效管理培训需求的效果。人力则是决定培训是否可行和有效的另一个因素。除此之外,培训工作开展的力度和成效还要考虑现有的管理者的专业能力、知识和素质,以及组织中是否具备专职的绩效管理培训师等多种因素。

c. 组织特征。组织特征对组织具有统领作用,对绩效管理培训的成功与否也起着重要的影响作用。组织特征分析是对组织的系统结构、文化、信息沟通情况的了解与分析,以判断这些因素是否适应和支持绩效管理培训,是否存在障碍因素而需要解决的问题。当绩效管理培训计划和组织的价值观发生不一致时,培训的效果则很难保证。

② 工作分析的主要对象是企业内的各个职位。企业内部的各个职位都是必不可少的一部分,共同构成了企业的整体,工作分析就是研究、确定各个职位的工作任务及要达到的标准,以及成功完成这些工作所必需的知识、技能和态度。绩效管理培训需求的工作分析是通过查阅工作说明书或具体分析完成某一工作所需要的技能,了解相关人员有效完成该项工作必须具备的条件,找出差距,确定绩效管理培训需求。绩效管理培训需求的工作分析的目的在于了解与绩效问题有关的工作的详细内容、标准及完成工作所应具备的知识和技能。不同的管理岗位所承担的人员管理的责任和权限各不相同,要求人员的胜任能力和资格也都不同。工作分析的结果也是设计和编制相关培训课程的重要资料来源。管理者通过对现有岗位要求与担任此工作的员工的工作能力、工作绩效等方面进行比较,可以确定员工的培训需求。

工作分析包括一般工作分析、特殊工作分析、程序性工作分析和程式性工作分析等。一般工作分析的主要目的是使任何一个人都能很快地了解一项工作的性质、范围与内容,并作为进一步分析的基础。特殊工作分析是以工作清单中的每项工作单元为基础,针对各单元详细探讨并记录其工作细节、标准和所需的知识技能。程序性工作分析具有固定的工作起点、一定顺序的工作步骤和固定的工作终点等特性,主要是详细记录工作单元的名称、特点、标准、应具备的知识技能、安全及注意事项、完整操作程序等,为员工的培训和培训评估提供依据,其工作内容强调工作者与器物间的互动关系。程式性工作分析多无固定的工作程序,对工作原理的了解和应用程度的要求也较高,其工作内容主要强调工作者与系统间的互动。

③ 人员分析是从绩效管理受训者的角度针对员工进行的分析培训需求。绩效管理培训的人员分析包括两方面的内容:一是对员工个人的分析,对绩效考核结果做出评价,找出现有的问题,分析问题产生的原因,以及确定解决当前问题的培训需求;二是对员工的职位的分析,根据职位变动计划,将员工的现状与未来的职位要求进行比较,确定解决问题的培训需求。人员分析的目的在于确定谁需要培训、需要何种类型的培训、针对不同的人如何培训才能获得预期效果等。

人员分析又分为管理人员分析和一般人员分析。管理人员分析主要是与工作绩效标准做对照,分析管理人员的管理绩效水平及工作情况,找出管理人员的工作状况与绩效标准之间的差距,以确定受训者所需要培训的内容和培训后需达到的效果;一般人员分析是分析员工的需求和能力,对照员工的现状,确定需要培训的内容。

知识拓展

索尼(中国)公司人员分析

索尼(中国)公司人力资源部从1996年开始实施年度绩效考核,在不断完善考评系统的同时,制定了一系列的针对考核者的培训指导方案,并且逐年不断修正,使一大批中层管理人员通过这一体系迅速成长起来。从处理日常管理问题的方式、方法到沟通技巧、指导能力和处理员工关系能力等,他们的管理素质都有不同程度的提升。

其对于考核者的培训方案的核心概念在于“针对性”上,一方面是对考核者个人特点的针对性,另一方面是对操作过程中疑难点的针对性。

考核者可以简单分成两类:一是有考核下属经验的经理人;二是新晋升或未曾有过考核下属经验的管理人员。人力资源部门在对考核者进行培训指导前会事先做好充分的准备,有选择地征询一些经理人的意见,在原先的辅导方案中找出需改进部分,适时调整以适应“新人”和“新情况”。此外,除根据上述调查情况制定有针对性的“个别”特点的培训指导之外,其辅导内容至少还包括以下三方面内容:

- (1) 考核系统讲解。
- (2) 考核流程,包括由人力资源部门设定的考核实施时间、反馈时间、结果公布时间等。
- (3) 考核相关量表、评分标准,包括量表及标准设定的依据和关键概念的解释等。

因此,绩效管理培训需求的分析贯穿于组织、工作和人员三个不同层面,相辅相成地构成一个有机的系统分析模式,缺少任何一个层面的分析都不能成为有效的分析。

(2) 绩效管理培训需求分析的途径。

绩效管理培训需求分析的途径有战略分析、职务分析及业绩分析等。

① 战略分析是指企业的高层管理人员要从企业的战略目标和战略计划出发进行分析,培训需求分析要满足企业战略实现的需要。其具体做法是在制订年度经营计划时,需考察人员的培训开发需求,并作为制订年度培训计划的依据;年终时全面衡量企业目标的实现程度,从中找出目标与现状的差距,形成新的培训需求,作为制订下一年度经营计划的参考,以此循环。

② 职位说明书是职务分析的结果体现,是培训需求分析最容易获得的资料来源。职位说明书对该职位员工的工作行为做了最基本要求,对工作职责、任职条件等内容有明确的说明与规定,从而可以大致确定培训的需求和目标。

③ 业绩分析是通过实施企业的绩效管理体系,评估每名员工的个人能力、岗位技能的差距与努力方向,从而为企业制订培训计划和进行岗位技能训练提供依据。企业在制定培训内容时,首先要确认不同岗位的员工为达到绩效所必须掌握的知识和技能,通过对绩效评估结果的分析,了解员工行为习惯、思想态度及工作绩效与理想目标之间的偏差,在业绩较差或可以继续提高的领域确认所需的培训内容。

2. 绩效管理培训需求分析的方法

分析培训需求包括两个方面:一是收集培训需求信息;二是整理和分析培训需求信息,

以确定培训需求和目标。在绩效管理培训需求分析的过程中可以运用的方法有很多种,其中最常用的培训需求分析方法有访谈法、观察法、问卷调查法、档案资料法、经验判断法和基于胜任力需求分析法等。

(1) 访谈法。访谈法是调查者针对某一特定目的,通过与调查对象口头交流的方式了解情况,收集所需资料的方法。访谈可以面对面进行,也可以通过电话沟通进行。访谈法的实施程序比较灵活,便于控制,有助于得到细致的信息,深入了解培训需求,但耗时、费力,访谈结果不易量化。

一般来讲,在访谈之前,首先要确定需要了解、收集何种信息,然后梳理访谈程序,准备访谈提纲。在访谈过程中,提出的问题可以是封闭性的,也可以是开放性的。封闭式的访谈结果比较容易分析,但开放式的访谈常常能意外发现更能说明问题的事情。访谈可以是结构式的,即以标准的模式向所有被访者提出同样的问题;也可以是非结构式的,即针对不同对象提出不同的开放式问题。在一般情况下是把两种方式结合起来使用,并以结构式访谈为主,非结构式访谈为辅。

(2) 观察法。观察法是指观察者直接到工作现场,通过观察员工的工作过程、工作行为来收集资料信息,进行培训需求分析的方法。运用观察法的第一步是要明确所需要的信息,然后确定观察对象。观察法最大的一个缺陷是当被观察者意识到自己正在被观察时,他们的一举一动可能与平时不同,观察者的主观判断也会使观察结果产生偏差。有时,为防止被观察者因为意识到自己正被观察而表现得与平时有所出入,观察者可采取隐蔽观察的方式,并进行多次、反复观察,以提高观察结果的可靠性,甚至可以采用录像技术记录被观察者的表现,然后通过回放来发现问题。当然,这样做需要考虑时间和空间条件上是否被允许。

(3) 问卷调查法。问卷调查法是调查者运用统一设计的问卷,通过让员工填写问卷来收集信息进行培训需求分析的方法。问卷设计的水平决定了调查的效果,为取得良好的效果,问卷应设计得容易回答,问题种类应做到分散而不重复。问卷的问题主要有选择式、开放式、投射式、等级排列式等多种方式,调查可以采用现场答卷或信函、传真、电子邮件、电话等方式进行。当需要进行培训需求分析的人较多,并且时间较为紧急时,问卷调查者就可以精心准备一份问卷,以电子邮件、传真或直接发放的方式让对方填写,也可以在面谈和电话访谈时由调查人自己填写。根据需要,问卷调查可选取随机样本、分层样本(按不同级别或不同部门等)或总样本进行。在进行问卷调查时,为保证回收率,还可以对问卷进行编号处理。

(4) 关键事件法。在人力资源管理中,所谓关键事件法,就是通过被考评者在工作中解决关键事件所需的能力和素质或通过对其极为成功或极为失败的事件的分析和评价,来考查被考评者的工作绩效。关键事件法是一种应用较广的方法。关键事件法常用于招聘管理、工作分析、绩效管理、素质能力模型构建等人力资源模块中。关键事件的记录为培训需求分析提供了方便而有意义的消息来源。关键事件法与整理记录法相似,用以考察工作过程和活动情况,以发现潜在的培训需求。关键事件法的被观察对象通常是对组织目标起关键性积极作用或消极作用的事件,要求管理人员记录员工在工作中的关键事件,包括导致事件发生的原因和背景,以及管理者或员工自己能否支配或控制行为后果,等等。在进行关键事件分析时,应注意制定保存重大事件记录的指导原则并建立记录媒体(工作日志、主管笔记等),对记录进行定期分析,找出员工在知识和技能方面的缺陷,以确定培训需求。

(5) 档案资料法。档案资料法是通过查阅用人单位的文件记录、档案资料来收集培训需求信息。一般来说,这些资料主要包括有关用人单位发展规划的文件、人力资源规划、培训计划、培训记录、岗位工作要求、政策手册、由用人单位组织的培训需求摸底调查结果、个人绩效考核资料(工作能力、业绩表现、请假、怠工等)和个人总结等。此方法可在短时间内获得大量信息,所获取的档案信息有一定的客观性;但应注意的是,文件记录不具有时效性,主要反映的是过去的情况,而不是现在的情况。

(6) 经验判断法。有些培训需求具有一定的通用性或规律性,可以凭借经验加以判断。比如,一名经验丰富的管理者在日常工作中能够轻易地判断出他的下属在哪些方面能力比较欠缺,应进行哪些内容的培训。再如,人力资源部门根据现有岗位的需求和过去的工作经验,不用调查就知道那些刚进入企业的新员工在新晋岗位上需要进行哪些专业培训。又如,在企业重组或兼并过程中,有关决策者或管理部门不用调研也能大致知道需要哪些方面的工作人员,以及对相关人员需要进行哪些方面的培训。

采取经验判断法获取培训需求信息在方式上可以十分灵活,培训部门既可以设计正式的问卷表后交由相关人员凭借经验判断提出培训需求,又可以通过座谈会、一对一沟通的方式直接询问需要获得的信息,还可以仅仅根据自己的经验直接对某些层级或部门人员的培训需求做出分析与判断。一般而言,那些由企业领导亲自要求举办的培训活动,其培训需求都是来自公司领导的经验判断。

(7) 绩效分析法。绩效分析法是指运用一定的评价方法、量化指标及评价标准,综合性地评价员工和组织当前工作绩效水平,明确实际结果与要求的工作绩效之间的差距,具体分析存在的原因和问题,并确定通过培训或其他方式来纠正这种差距。培训的最终目的是改进工作绩效,减少或消除实际绩效与期望绩效之间的差距。因此,对个人或团队的绩效进行考核可以作为分析培训需求的一种方法。

运用绩效分析法需要注意把握以下四个方面:明确规定并得到一致同意的标准作为考核的基线;集中注意那些希望达到的关键业绩指标;确定未达到理想业绩水平的原因;确定通过培训能达到的业绩水平。

(8) 基于胜任力需求分析法。胜任能力是指员工胜任某一工作所应具备的知识、技能、态度 and 价值观等。企业依据经营战略建立各岗位的胜任能力模型,可以为员工的招聘与甄选、培训、绩效考评和薪酬管理等多方面提供相关依据。基于胜任能力的培训需求分析有两个主要步骤:第一步是对职位的描述,要求描述出该职位的任职者必须具备的知识、技能、态度和价值;第二步是对能力现状的评估,要求依据任职能力要求来评估任职者目前的能力水平。

在职位和能力胜任力得到界定后,确定培训需求就变得容易多了。在绩效管理培训需求分析中,应用基于胜任力的需求分析将更有针对性。对管理者来说,培训需求是分析其胜任力构成中对人员管理的能力要求。如果企业中许多管理者对人员绩效评估和管理的能力欠缺,则需要对管理者进行有针对性的绩效管理技能和能力的培训。

(9) 头脑风暴法。头脑风暴法是指将一群合适的人员集中在一起共同工作、思考和分析,进行培训需求分析。在企业内部寻找那些具有较强分析能力的人来组成头脑风暴小组,还可以邀请企业以外的有关人员参加,如客户或供应商,相互启发、相互激励,引起联想并产生共振和连锁反应。

头脑风暴法的主要步骤如下:把有关人员召集在一起,通常是围桌而坐,人数不宜过多,

一般以十几人为宜,让与会者就某一主题尽快提出培训需求,并在一定时间内畅所欲言,自由奔放地思考,观点越多、思路越广越好;会上鼓励借题发挥,根据别人的构思联想另一个构思;与会者在会上禁止评头论足,将所有提出的方案都当场记录下来,不做结论,只注重产生方案或意见的过程,事后对每条培训需求的迫切程度与可培训程度提出看法,以确认当前最迫切的培训需求信息。

(10) 专项测评。专项测评是一种高度专门化的问卷调查方法,设计或选择专项测评表并进行有效测评需要大量的专业知识。通常,一般的问卷只能获得表面或描述性的数据;而专项测评表则复杂得多,它可通过深层次的调查,提供具体且较系统的信息,如可测量出员工对计划中的企业变化的心理反应及接受培训的应对准备等。由于专项测评操作要求极高,并需要大量的专业知识做支撑,因而企业一般是外请专业的测评公司来实施。然而,使用外部专业公司提供专项测评,会受到时间和经费的限制。

在运用这些方法分析培训需求时,需要慎重考虑每种方法的具体使用效果。其中一些方法本身可能无法得出“全面而客观”的结果,而其中的另一些方法则需要“用到位”才可能产生“全面而客观”的结果。不同的企业会根据其绩效目标,结合自身情况,选择合适的绩效管理培训需求分析方法,通常可综合考虑选择两种或多种分析方法,以提高绩效管理培训需求分析的有效性。

(二) 绩效管理培训计划制订

经过培训需求分析,在明确了培训需求之后,即可确定培训计划。绩效管理培训计划是根据绩效管理培训需求和管理目标,按照一定的程序和要求预先拟订的,在一定时期内将进行的绩效管理培训工作的规划。绩效管理培训计划对培训工作的展开具有指导意义,绩效管理培训计划的制订将绩效管理培训目标变为现实。

1. 制订绩效管理培训计划的影响因素

在制订培训计划时必须顾及以下因素:

(1) 员工的参与。让员工参与设计和决定培训计划,可以加深员工对培训的了解,还能增加员工对培训计划的兴趣和承诺。此外,员工的参与可使课程设计更切合员工的真实需要。

(2) 管理者的参与。各部门主管对于部门内员工的能力及所需何种培训,通常比负责培训者或最高管理阶层更清楚。所以,直接管理者的参与、支持及协助对培训计划的成功实施有很大的帮助。

(3) 时间。在制订绩效管理培训计划时,必须准确预测培训所需的时间及在这段时间内人手调动是否有可能影响组织的运作。编排课程及培训方法必须严格依照预先拟定的时间表执行。

(4) 成本。绩效管理培训计划必须符合组织的资源限制。有些计划可能很理想,但如果需要庞大的培训经费,就不是每个组织都能够负担得起的。能否确保经费的来源和能否合理地分配和使用经费,不仅直接关系到培训的规模、水平及程度,也关系到培训者与受训者能否有很好的心态来对待培训。

2. 绩效管理培训计划的制订原则

培训计划必须首先从公司经营出发,“好看”更要“有用”。其次,让更多的人参与,获得

更多的支持。最后,绩效管理培训计划的制订必须要进行培训需求调查;在计划制订过程中,要考虑设计不同的学习方式以适应员工的需要和个体差异;尽可能多地得到企业最高管理层和各部门主管的承诺及足够的资源来支持各项具体培训计划,尤其是培训时间上的承诺;提高培训效率要采取一些积极性的措施;注重培训的细节、培训的内容和培训的实效性。

3. 绩效管理培训的内容

绩效管理培训的内容主要包括培训目的与目标、培训课程、培训安排、培训方式和培训预算等。

(1) 培训目的与目标。绩效管理培训目的是根据绩效管理培训需求来定的,是对培训活动导向性的描述。绩效管理培训目标是为了达到培训目的而设定的通过培训期望达到的标准,即促使企业全体成员了解和接受绩效管理体系,培养企业成员的责任感,熟练掌握绩效管理的技巧和方法。

(2) 培训课程。绩效管理培训计划中最重要的部分是培训内容。在绩效管理培训课程的设计及培训方法的选择上,都必须根据实际工作需要和员工的具体情况做到有的放矢。绩效管理培训内容的确定也为实施有效的培训方法提供了依据。

(3) 培训安排。培训安排包括培训师、培训教材、培训时间和培训地点等。找到一名合适的培训师可不是一件容易的事,企业要培养一名合格的培训师成本很高,而培训师的好坏直接影响培训的效果。一名优秀的培训师既要有广博的理论知识,又要有丰富的实践经验;既要有扎实的培训技能,又要有吸引人的高尚人格。在培训中,一般由培训师确定教材,教材来源主要有市场上公开出售的教材、企业内部的教材、培训企业开发的教材和培训师编写的教材四种。一套好的培训教材应该围绕目标,简明扼要、图文并茂、引人入胜。培训时间上的安排即培训项目在什么时间开始,培训需要花多长时间,等等。同时,绩效管理培训的实施需要考虑是在白天还是在晚上,在工作日还是在周末,在旺季还是在淡季,何时开始,何时结束,等等。实施性强的培训计划还具体明确了其他培训条件及安排,如场地、设施、设备等。绩效管理培训地点一般有以下几种:企业内部的会议室、企业外部的会议室和宾馆内的会议室。一般要根据培训的内容来布置培训场所。

(4) 培训方式。根据绩效管理培训内容选择合适的培训方式,确定是采取店外培训还是店内培训,是课堂培训还是在岗实习培训,是理论学习还是操作实习,等等。

(5) 培训预算。在绩效管理培训计划中需要编制出培训依据,以便获得资金支持,保证培训的顺利实施;同时,绩效管理培训预算也是培训评估的重要依据。一般的培训费用只计算直接发生的费用,如培训地点的租金、培训教材费、培训师授课费和培训设备的费用等。

4. 绩效管理培训的形式与方法

绩效管理培训一般会选择脱产的集中研讨会形式。绩效管理培训的形式会根据培训侧重点的不同而采用不同的方法。常用的培训方式有课堂讲授法、讲座法、讨论法、角色扮演法和行为示范法等。

(1) 课堂讲授法。课堂讲授法也称为课堂演讲法,是将大量知识通过语言表达,使抽象的知识变得具体形象、浅显易懂,一次性传播给众多听课者的教学方法。它包括讲述、讲解、讲演等具体形式。

课堂讲授法的优点是传授内容多,知识比较系统、全面,有利于大面积培养人才;对培训环境

要求不高;有利于培训师的发挥;受训者可利用教室环境相互沟通,也能够向培训师请教疑难问题;受训者平均培训费用较低。其缺点是受训者难以及时消化、吸收传授的内容;单向传授不利于教学双方互动;不能满足受训者的个性需求;培训师是课堂讲授法成败的关键因素,其水平直接影响培训效果,容易导致理论与实践相脱节;传授方式较为枯燥、单一,不适合成人学习。

(2) 讲座法。讲座法是指培训师用语言传达想要受训者学习的内容。讲座法是按照一定组织形式有效传递大量信息的成本最低、时间最节省的一种培训方法,也一直是受欢迎的培训方法。讲座法也有不足之处。它缺少受训者的参与、反馈及与实际工作环境的密切联系,这些都会阻碍学习和培训成果的转化。讲座法不太能吸引受训者的注意,因为它强调的是信息的聆听,而且培训师很难迅速、有效地把握受训者的理解程度。为解决这些问题,讲座法常常会附加问答、讨论和案例研究。

在采用讲座法进行绩效管理培训时,需要注意准备环节和实施环节。

准备环节主要包括选择合适的培训师和做好授课前的准备。培训质量全由灵魂人物培训师把握。培训师必须具有深厚的专业理论知识,有授课的经历,有组织受训者的能力及评价技术,学习能力强;选择合适的教室位置,准备讲座内容资料和讲座设备,以及发给受训者的讲课资料。

实施环节主要包括讲座的内容和技巧。在讲座内容实施时,应遵循授课的阶段性的,即开始阶段讲述绩效管理培训的内容和重点,重点阶段阐明培训的主旨,阐述阶段举实例印证主旨,重复阶段总结讲座内容。注意,这几个阶段应该由培训师根据讲座内容来把握。

为了发挥讲座的效果,除讲座内容外还需要注意讲座技巧。讲座技巧主要有以下几点:

① 培训师的第一印象。培训师的第一印象包括仪表、着装、声音及语速,给受训者积极的暗示。

② 引出主题的方式。好的开始能够激发受训者的兴趣,如开门见山直入主题、以格言引出主题、以幽默方式引出话题等。但是,不管用何种方式做开场白,都需要尽快切入主题。

③ 讲座要有条理性,授课内容要提纲挈领。培训师要保持思路清晰、条理,抓住重点,突破难点。

④ 将听觉与视觉结合。在讲座中,培训师最好能使用幻灯片等辅助教具,配合自己的表情、手势,以达到视觉与听觉的双重效果。

(3) 讨论法。讨论法是指由培训师和受训者共同讨论并解决问题的一种培训方法。在实践中,首先由培训师综合介绍一些基本的概念和原理,然后围绕某一主题进行讨论,这也是应用比较广泛的一种方法。

讨论法的优点是受训者能够参与到培训活动中来,可以提高他们的学习兴趣;有利于受训者积极思考,加深对学习内容的理解;在讨论中可以相互学习,有利于知识和经验的共享。此外,讨论法还可以同时培养双方的口头表达能力。

讨论法的缺点是讨论要有一定的深度和意义,需要有充分的讨论时间;为了保证讨论的效果,参与的人数不能太多,否则不利于对基本知识和技能的系统掌握;在讨论过程中容易偏离主题,因此对主持人的要求比较高。

(4) 角色扮演法。角色扮演法是情景模拟培训的一种方式,即让受训者身处模拟的日常工作环境之中,并按照其在实际工作中应有的权责来担当与实际工作类似的角色,模拟处理工作事务,从而提高处理各种问题的能力。通过这种方法,受训者能较快地熟悉新的工作

环境,了解新的工作业务,掌握必需的工作技能,尽快适应实际工作的要求。这种方法的精髓在于“以动作和行为作为练习的内容来开发设想”。也就是说,它是针对某一问题实际行动,以提高个人及集体解决问题的能力。角色扮演对提高受训者的工作技能或改造工作习惯很有帮助。

角色扮演的优点是受训者参与性强,与培训师之间的互动交流充分,可以提高受训者参加培训的积极性;特定的模拟环境和主题有利于增强培训效果;通过观察其他受训者扮演的角色,可以学习各种交流技能;通过模拟后的指导,可以及时认识到自身存在的问题并改正;在提高受训者业务能力的同时,也提高了其反应能力和心理素质。其缺点是场景的人为性降低了培训的实际效果;模拟环境并不代表现实工作环境的多变性;角色扮演中的问题分析限于个人,不具有普遍性。

课堂案例

角色扮演法操作实例一

下面是一个 10 分钟的角色扮演实例:

指导语:你将与其他两个人共同合作,而且你们三个角色的行为是相互影响的。请快速阅读关于你所扮演角色的描述,然后认真考虑你怎样扮演这一角色。在进入角色前,请不要和其他两个被试者讨论即席表演的事情。请运用想象使表演持续 10 分钟。

图书直销员(角色一)

你是一名大三的学生,想多赚点儿钱来自己养活自己,这个月你要尽可能多地卖出手头的图书;否则,你将发生经济危机。你刚才在党委办公室推销,办公室主任任凭你怎样介绍书的内容,他都不肯买。现在你恰好走进了人事科。

人事科主管(角色二)

你是人事科的主管,刚才你已注意到一名年轻人似乎正在隔壁的党委办公室推销图书,而你现在正急于拟订一项人事考核计划,需要参考有关资料。你想买一些参考资料,但又怕上当受骗。你知道党委办公室主任走过来了,你一直非常忌讳别人觉得你没有主见。

党委办公室主任(角色三)

你认为推销图书的大学生不安心读书,想利用推销图书的办法多赚到一点儿钱,以使自己的生活过得好一点儿。推销图书的人总是想说服别人买他的书,而根本不考虑买书人的意愿与实际用途。因此,你对大学生的推销行为感到恼火。你现在注意到这名大学生马上会利用你的同事想买书的心理推销图书。你决定去人事科阻挠那个推销员,但你又意识到你的行为如果过于明显就会使人事科科长不高兴,认为你的好意是多余的,并使他产生自己无能的感觉。

角色扮演要点参考(仅供评分人参考):

角色一:在人事科推销图书时避免党委办公室情形的再度发生,注意强求意识不要太浓;对人事科科长尽量诚恳、有礼貌;防止党委办公室主任的不良干扰。

角色二:尽量检查、鉴别图书的内容与适合性;尽量在党委办公室主任劝阻前做出

决定;党委办公室主任已经开口而自己又想买时,则应表明自己的观点,说该书不适合党委办公室是正确的,但对自己还是有用的。

角色三:装作不是故意来搞乱、为难大学生的,委婉表明自己的意见,注意不要恼怒大学生与人事科科长。

角色扮演法操作实例二

本案例从培训角度进行角色扮演法操作,用于进行讲演技能训练。

你在组织中获得了一次提升机会。你已被提名这一职位,但是还有一些其他的候选人。鉴于有多名候选人的情况,组织决定采取一种竞争方式来产生一名最好的候选人,评选小组由3~4名高层管理人员组成,要求每名候选人发表一次讲演以支持自己的资格。每人只有10分钟的发言机会,时间定在明天。

一份来自人事经理的备忘录放在你的桌上,你发现备忘录的日期是昨天,正巧此时电话铃也响起来了,是人事经理打来的。他通知你,评审将于15分钟后开始。

你现在只有15分钟的时间来准备你的讲话提纲。

记住,你要问自己四个问题:

- (1) 你为什么要讲?
- (2) 你讲给谁听?
- (3) 你准备讲些什么?
- (4) 你准备如何讲?

(5) 行为示范法。给受训者提供一个演示关键行为的模型,然后为他们提供实践这些关键行为的机会,这种培训方式即行为示范法。这种培训方法建立在社会学习理论的基础上,强调学习是通过两方面进行的:一方面,观察示范者演示的行为;另一方面,看到示范者使用这些行为而受到强化。行为示范不太适合于事实信息的学习,仅适于学习某一种技能或行为。有研究资料表明,行为示范是传授人际关系和计算机技能的最有效的方法之一,被广泛应用。

行为示范培训由四步组成,即注意、回应、机械重复和激励。简而言之,行为示范就是让受训者观察一个模型,使其记住这一模型,最终在工作中应用学到的知识。行为示范法的形式有提供实践机会和应用规划两种。

① 提供实践机会。提供实践机会包括让受训者演练并思考关键行为;将受训者置于必须使用关键行为的情境中,如角色扮演。受训者可与另外一个人进行角色扮演练习,或者由三个人或更多的受训者组成小组来实践关键行为。有效的练习可以使受训者多次实践关键行为,并且由于小组的其他成员比较了解企业及工作性质,因此可以减少受训者的顾虑或对评估的恐惧。实践练习还应包括向受训者提供反馈。反馈可以向受训者提供强化信息以表彰他们执行的正确行为,并且可以告诉他们如何改进自己的行为(如果使用角色扮演,受训者可从其他参与者那里获得反馈,因为他们没有扮演角色时可以充当观察员);还可以利用录像将实践过程录制下来,然后再播放给受训者看。这样可以客观地反映受训者的行为,并提供有用且详细的反馈。让受训者观看录像,可向他们展示自己模仿正确的行为,以及应如何改进自己的行为。

② 应用规划。应用规划是指让员工做好准备以便在工作中应用关键行为,也就是促进

培训成果转化。应用规划包括让每名参与者准备一份书面材料,找出他可以应用关键行为的情景。有些培训会 让 受 训 者 制 定 一 份 “ 合 约 ” 并 承 诺 在 工 作 中 应 用 关 键 行 为 , 培 训 者 要 跟 踪 观 察 受 训 者 是 否 履 行 了 “ 合 约 ” 。 应 用 规 划 还 可 包 括 让 受 训 者 做 好 克 服 可 能 阻 止 他 们 应 用 关 键 行 为 的 环 境 因 素 的 准 备 。 作 为 应 用 规 划 的 一 部 分 , 受 训 者 要 与 另 一 名 参 与 者 组 成 搭 档 , 事 先 约 定 定 期 沟 通 的 时 间 以 讨 论 应 用 关 键 行 为 的 成 功 经 验 与 失 败 教 训 。

行为示范法的实施要点如下:

- a. 提供一些对关键行为的解释与说明。
- b. 演示能清楚地展示关键行为,演示过程中的音乐和场景不会干扰受训者观看与理解关键行为。
- c. 示范者对受训者来说是可信的。
- d. 每种关键行为都要示范两遍,向受训者说明示范者采用的行为与关键行为之间的关系。
- e. 总结、回顾所包括的关键行为。
- f. 提供正确使用关键行为和错误使用关键行为的两种模式。

行为示范法是一种非常有效的培训方法,能够让参与者比较好地领会参与的目的,有利于员工在培训中学到人际关系的交往能力和特殊的工作技能。

(三) 绩效管理培训实施与评估

因为绩效管理培训计划的实施过程是一个动态而持续的过程,所以在绩效管理体系实施过程中需要不断地对新的管理者或新的员工进行培训。

1. 绩效管理培训实施

培训计划制订后,毫无疑问,最关键的是如何实施。而绩效管理培训的具体实施者是公司培训部或人力资源部。

(1) 明确绩效管理培训的培训师。培训师负责传授培训课程和培训内容。一般可以从内部和外部两种渠道来获取培训师,也就是培训师由企业内部人员或外请人员担任。培训师的讲授渠道由绩效管理培训内容的要求和培训对象的具体情况来定。

(2) 落实绩效管理培训安排。首先,需要制定绩效管理培训日常表,即将课程内容明确,制定详细且具体的培训时间安排、培训地点安排及培训师人员、课次安排等。其次,需要安排绩效管理培训场地,这样不但有益于有利的培训条件和良好的培训环境的创造,而且能够增强培训效果。再次,绩效管理培训的设施设备需要不定期检查,如桌椅、音响、多媒体设备及各种教学用具。最后,绩效管理培训资料需要准备充足。

(3) 选择有效的绩效管理培训手段并付诸实践。由于组织的分工特征、技术特征、人员特征以及管理文化不同,相同的绩效管理培训手段对绩效管理实施结果的影响也不同。因此,选择有效的绩效管理培训手段有利于绩效管理的顺利实施。

2. 绩效管理培训评估

总而言之,运用科学的理论、程序和方法,从培训项目中收集数据,并将其与整个组织的需求和目标相关联,从而确定培训项目的价值和质 量,即培训评估。培训评估体系的建立不但能够使培训的最终效果得以检验,而且能够使培训相关人员的行为更加规范。

(1) 绩效管理培训评估反馈系统。良好的培训评估反馈系统由以下五方组成,这样可

以进一步使培训向高质量、强效果、低成本迈进。

① 领导方——坚定信念。只有拿出充分的、令人信服的实地调查数据,才能让培训的成本及带来的收益被企业高层了解,打消高层领导心中对投资培训的疑虑,从而获得更大的资源支持,把有限的培训费用用到最能为企业创造经济效益的课题上来。

② 参与方——完善管理。向培训项目的各个支持部门反馈结果,沉淀成果,揭露不足,总结经验,使其在今后的台前幕后工作中进一步完善。

③ 执行方——精益求精。促使培训师根据培训评估结果,不断升级版本课程,提升培训质量,改善教学效果。

④ 关联方——创造环境。受训者的直接上级了解受训者通过培训在知识、技能等方面的变化,为受训者创造学以致用用的环境。

⑤ 受训方——反视自我。培训者把评估结果反馈给受训者,根据结果查找不足,校正行为。

如果一个企业的高层、培训部门、受训者的直接上级、培训师与受训者之间有良好的沟通氛围,培训评估会因各方的努力而更加有效,也会使得培训部和人力资源部的工作更有成效,从而对整个企业都有益。

绩效管理培训评估是对培训实施有效性的检验和监控。绩效管理培训虽然不像有的培训评估那么复杂,但同样需要进行评估。绩效管理培训是一项专项培训,具有非常明确的培训目标和现实操作性。由于绩效管理培训存在“培训后即学即用”这一特点,一些企业往往忽视对绩效管理培训效果做专门评估,认为绩效管理培训的效果马上会通过绩效管理体系的实施效果反映出来。从理论上讲,绩效管理培训作为一项企业组织实施的培训活动,它需要进行规范化的效果评估,也是加强绩效管理培训、管理高绩效管理培训有效性的必要环节。绩效管理培训计划的实施和完成并不意味着培训工作的结束,培训评估和反馈才是培训的最后一个环节。

(2) 绩效管理培训评估的方式。绩效管理培训评估的方式包括培训后测试法、培训前后对比测试法、受训者与控制组对比测试法。

① 培训后测试法。培训后测试法是指在培训结束后对受训者的培训效果进行测试。这种方式的好处是简单易行,但是其得到的评估结果是一种绝对值,反映的是培训目标的达成程度,不容易看出培训改进效果。

② 培训前后对比测试法。培训前后对比测试法是指将培训前和培训后的测试结果进行比较,以发现培训的改进效果。这种方式的问题在于受训者在行为或结果方面的变化可能受到了其他因素的影响,从而干扰了对培训效果的准确评估。

③ 受训者与控制组对比测试法。受训者与控制组对比测试法是指为了消除其他外界干扰因素对绩效管理培训效果评估的影响,在进行评估时,除对受训者进行对比测试外,还选择一组没有经过培训的员工(控制组)进行对比测试。将受训者测试的结果与控制组的结果进行比较,就能反映出培训的真实效果。

(3) 绩效管理培训评估模型。绩效管理培训评估的模型有柯克帕特里克评估模型和CIRO培训效果评估模型。

① 柯克帕特里克四级评估模型。柯克帕特里克(Kirkpatrick)针对培训评估标准提出了著名的“四级评估模型”,将培训评估分为反应层、学习层、行为层和结果层,如图 3-1 所示。

评估层次	结果标准	评估重点
1	反应	学员满意度
2	学习	学到的知识、态度、技能、行为
3	行为	工作行为的改进
4	结果	工作中导致的结果

图 3-1 柯克帕特里克四级评估模型

反应层评估是指受训者对培训项目的看法,是培训效果测定的最低层次。反应层评估的主要方法是问卷调查,可以问受训者以下问题:是否喜欢这次培训?是否认为培训师很出色?是否认为这次培训对自己很有帮助?哪些地方可以进一步改进?在培训项目结束时,要收集受训者对于培训项目的效果和有用性的反应,因为受训者的反应对于重新设计或继续培训项目至关重要。问卷调查的优点是易于实施、分析、制表和总结;缺点是其数据带有很大的主观性,是建立在受训者在测试时的意见和情感之上的,个人意见的偏差有可能夸大评定分数,从而影响评估结果的有效性。

学习层评估是目前最常见也是最常用到的一种评价方式,是培训效果测定的第二层次。它测量受训者对原理、事实、技术和技能的掌握程度。学习层评估的方法包括笔试、技能操练和工作模拟等。培训组织者可以通过笔试、绩效考核等方法来了解受训者在培训前后,在知识及技能的掌握方面有多大程度的提高。

行为层评估是评估受训者于培训后在实际岗位工作中行为的变化,以判断所学知识、技能对实际工作的影响。行为层评估往往发生在培训结束后的一段时间,是培训效果测定的第三层次,通过由上级、同事、下属或客户观察受训者的行为在培训前后是否有差别,是否在工作中运用了培训中学到的知识来完成。这一层次的评估可以包括受训者的主观感受、下属和同事对其培训前后行为变化的对比,以及受训者本人的自评。这通常需要借助一系列的评估表。这种评价方法要求人力资源部门建立与职能部门的良好关系,以便不断获得受训者的行为信息。培训的目就是改变员工在工作中的不正确操作或提高他们的工作效果。因此,如果培训的结果是员工的行为并没有发生太大的变化,这就从一定程度上说明过去的培训是无效的。

结果层评估是培训效果测定的最高层次,是从组织高度评估的,即组织是否因为培训而经营得更好了。这可以通过一些指标来衡量,如事故率、生产率、员工流动率、质量、员工士气及企业对客户的服务等。通过对这样一些组织指标的分析,企业能够了解培训带来的收益,从而确定培训对组织整体的贡献。

考夫曼(Kaufman)扩展了柯克帕特里克的四层次模型,认为培训前各种资源的获得对培训成功至关重要,因此应该在模型中加上这一层次的评估。考夫曼认为,培训所产生的效果不仅仅对本组织有益,而且它最终会作用于组织所处的环境,从而给组织带来效益。因此,他加上了第五个层次,即评估社会和客户的反应。

菲利普斯(Phillips)于1996年提出了五级投资回报率(ROI)模型,该模型在柯克帕特里克的四层次模型上加入了第五个层次——投资回报率,形成了一个五级投资回报率模型。第五层次评估是培训结果的货币价值及其成本,往往用百分比表示,重点是将培训所带来的

收益与其成本进行对比,来测算有关投资回报率指标。投资回报率是一个较为宽泛的概念,可以包含培训项目的任何效益,这里将投资回报率看作培训项目效益与成本相比后所得出的实际价值。五级投资回报率模型也是目前比较常用的一种评估方法。

② CIRO 培训效果评估模型。CIRO 培训效果评估模型的设计者是奥尔(Warr. P)、伯德(Bird. M)和莱克哈姆(Rackham)。CIRO 由该模型中四项评估活动的英文首字母组成,这四项评估活动分别是背景评估(context evaluation)、输入评估(input evaluation)、反应评估(reaction evaluation)和输出评估(output evaluation)。

背景评估旨在确认培训的必要性。其主要任务如下:收集和分析有关人力资源开发的信息;分析和确定培训需求与培训目标。

输入评估旨在确定培训的可能性。其主要任务如下:收集和汇总可利用的培训资源信息;评估和选择培训资源——对可利用的培训资源进行利弊分析;确定人力资源培训的实施战略与方法。因此,输入评估实际上是收集、佐证并利用这些佐证来确定人力资源开发的实施方法。

反应评估旨在提高培训的有效性。其关键任务如下:收集和分析受训者的反馈信息;改进人力资源培训的运作程序。奥尔等人指出,如果用客观的、系统的方法对上述信息进行收集和利用,那么受训者所提出的意见或观点将会对人力资源培训运作程序的改进产生非常大的作用。

输出评估旨在检验培训的结果。其主要任务如下:收集和分析同培训结果相关的信息;评价与确定培训的结果。培训结果的评价与确认可以按照层次进行。也就是说,培训结果的评价与确认可以对应前述的培训目标来检验、评定培训结果是否真正有效或有益。对此,奥尔等人特别说明,一个成功的人力资源培训项目总会使受训者在知识、技能和态度等方面发生变化,而这些变化又将通过他们的行为反映出来,并作用于他们的工作业绩,进而促使组织消除缺陷,提高绩效。诚然,这些变化及其结果,特别是属于最终目标范畴的变化及其结果,其评估难度往往非常大,但终究都是可以在培训之中或培训之后进行衡量的。

CIRO 评估模型除对其每个组成部分的任务、要求做出较详尽的说明外,最重要的是它可以向比较先进的系统型培训模式所倡导的评估理念靠拢。相比柯克帕特里克的四级培训评估模型,CIRO 模型不再把评估活动看作整个培训过程的最后一环,而是具有相当“独立、终结”特点的一个专门步骤,并将其介入培训过程的其他相关环节。由此,评估的内涵和外延扩大了,其作用不仅体现在培训活动之后,还可以体现在整个培训活动过程的其他相关步骤之中。其一,CIRO 模型中的背景评估同比较先进的系统培训模式中的确定培训需求和确定培训目标步骤相对应,即评估工作随整个培训活动过程的启动而启动,甚至超前于培训活动。而分析培训需求,确定培训需求又必将使培训活动充分体现它的必要性和重要性;分析培训目标,确定培训目标又必定使培训活动愈加具有指向性和针对性,并将为输出评估提供必要的依据,奠定良好的基础。其二,CIRO 模型中的输入评估也同样先于培训活动展开之前,即与该培训模式中的决定培训战略、设计与计划培训步骤相对应。毫无疑问,分析、评估、选择乃至开发必要的培训资源,对培训战略的确定,以及对培训方式、方法、手段、途径、渠道、媒体等的选用与配置都会产生莫大的意义和作用。

(4) 绩效管理培训评估现状。在企业培训评估领域中主要存在以下问题:

① 投入不足。大多数企业没有意识到培训评估的重要作用,对它的投入仍然不足。

② 不够全面。多数培训评估工作仅仅对培训项目中的知识和技能进行考核,并没有深入到受训者的工作行为及态度的改变、能力的提高、工作绩效的改善和为企业带来的效益等层次上来,导致评估工作只停留在初级层次,得不到提高。

③ 方法单一。培训评估的方法很多,如事前事后测试法、成本收益法、控制实验法等。但是,如今企业培训评估中所应用的方法非常单一,绝大多数企业仅仅是以考试的形式进行培训项目的评估。毋庸置疑,考试固然是一种有效的考核方式,但并不是所有的评估内容都适合用考试的形式。

④ 缺乏系统记录管理。每次培训工作的具体评估情况缺乏系统的记录。评估所用的方法、评估的内容、受训者完成情况、测试的结果等记录大多是零散无序的,并没有建立起一个培训评估信息系统,缺乏系统的管理。而這些都不便于对培训效果进行科学、有效的分析,也无法开展下一步的培训工作。

⑤ 评估与实际工作脱节。绝大多数企业局限于培训项目刚结束时进行评估,并没有在后续的实际工作中进行评估,或者仅仅对培训项目本身进行评估,而忽略了将培训项目与企业绩效联系起来进行评估,这就使得评估与企业实际工作脱节,进而造成了培训与实际工作脱节。

第二节 绩效沟通

绩效沟通是绩效管理的核心内容之一,是绩效管理过程中耗时最长、最关键、最能促进工作开展、产生效果的环节。良好的绩效沟通能及时排除障碍,最大限度地提高绩效。

一、绩效沟通的概念

绩效沟通是绩效管理的核心,是指考核者与被考核者就绩效考评反映出的问题及考核机制本身存在的问题展开实质性的面谈,并着力于寻求应对之策,促使在后一阶段企业与员工绩效得以改善和提高的一种管理方法。

绩效沟通在整个人力资源管理中占据着相当重要的地位。妥善而有效的绩效沟通将有助于、及时了解企业内、外部管理上存在的问题并采取应对之策,降低企业的管理风险;同时,有助于帮助员工优化后一阶段的工作绩效,提高工作满意度,从而推动企业整体战略目标的达成。此外,和谐的企业文化的构建、优秀的人力资源品牌也离不开妥善而有效的绩效沟通的助推作用。

二、绩效沟通的必要性

1. 只有通过沟通,才能设定共同认可的绩效目标

员工作为企业组织中的一员,需要界定在企业中所处的角色。角色的定位决定了员工将担当的功能、能力要求及需要承担的工作职责。只有通过有效的绩效互动沟通,才能对上述内容进行规划、谈判,清晰地了解期望员工做些什么,在什么样的情况和环境下履行哪些职责,让管理者与被管理者都做到对绩效目标结果何为优、何为劣“心中有数”。做到了“心中有数”,员工对实现目标有了努力的方向和动力,管理者对量化考核员工也就有了认可的

标准。

在设定绩效目标的过程中,要使制定的目标信息互通。在这一环节中,如果管理者忽视了沟通的作用,使双向互动沟通缺失,形成绩效目标信息的下达而无上传的单流向,那么不仅影响员工对绩效目标的了解和认可,还极可能造成制定的目标偏离客观实际、空洞、片面,甚至出现重大失误。由于没有上传的绩效目标信息流,管理者或绩效目标设定者就不可能全面、具体地了解、掌握下一级员工所在职位绩效目标设定的最优化。套用篮球场上的一句名言:离篮筐最近的人离总冠军最近。换言之,离基层最近的人离真理也就最近。例如,在销售部门,部门经理在给员工下达销售任务时必须从员工那里了解其产品过去的销售情况——市场占有率、销售地区分布、竞争对手情况等,了解员工对未来销售市场的分析,他们的分析很有价值,也最值得信赖。如果部门经理闭门造车,臆断市场行情,凭空设定销售目标,就很可能出现企业产品市场占有率下降,重则将使企业产品遭受灭顶之灾。所以,只有通过绩效沟通,才能使设定的绩效目标最优化,绩效目标要求才能达成一致。

2. 只有通过沟通,才能在履行目标职责过程中不断优化、提高效率

管理者应与员工就员工工作目标和工作任务完成情况,以及工作中存在的问题进行沟通,这是员工的业绩反馈和管理者的业绩指导阶段。员工要反馈预定的工作目标完成情况,从管理者那里得到支持和帮助;而管理者需要了解员工的工作进展情况,了解员工所遇到的障碍,帮助员工清除工作的障碍,提供员工所需要的培训,提供必要的领导支持和智力帮助,将员工的工作表现反馈给员工,以提高员工的工作积极性。

从绩效管理流程来看,绩效沟通是串联绩效目标管理过程的重要环节,它贯穿于整个过程的始终。当绩效目标在实施过程中朝良性方向发展时,通过有效的沟通与对话,管理者可掌握员工在目标实施过程中继续提升业绩的空间有多大,员工在后期工作中有什么样的期望和要求。当绩效目标在实施过程中朝恶性方向发展,偏离正确的轨道时,绩效沟通显得尤为重要,对企业而言,它有助于降低负面影响,及时阻止损失的继续蔓延,甚至全面清除对企业的负面影响和损失,重新为提升企业整体业绩起到助推作用;对员工而言,及时的沟通有助于员工改进工作方法,改变糟糕的业绩,避免成为企业整体业绩提升的“罪人”。

3. 只有通过沟通,才能使绩效目标考核思想深入人心,考核结果令人信服

通过绩效沟通,员工(包括被考核的员工和作为考核者的各级主管)认识到对绩效目标的考核有利于提升企业整体业绩、长远发展、员工职业生涯发展,并清除对绩效考核的错误及模糊认识。绩效管理不是考核者对被考核者滥用手中职权的“撒手锏”,而是实事求是地挖掘员工工作的长处、发现其短处,扬长避短,以史为鉴,有所为有所不为,有所改进与提高。

通过绩效沟通,考核者把工作要领、目标及工作价值观传递给被考核者,使考核者明白要考核什么、考核谁、如何考核,使被考核者明白自己该干什么、怎么干,最终让双方达成共识与承诺,避免了在绩效考核实施过程中出现分歧,影响考核结果的认可度。

只有通过绩效沟通,才能使绩效考核思想深入人心,绩效考核这一工具的使用得到认可,绩效考核结果为人所信服。

 课堂案例

无效的绩效沟通

A君是K公司的老员工,大学毕业即加入K公司,从普通的员工做到如今的高级销售经理。K公司在年初制订的销售计划较上年度提高了近100%,同时改变了绩效考核办法,由原来的按季度考核改为按月考核,并且实行了负激励。尽管员工的反对声音挺大,但新办法还是从1月开始实施了。然而,一季度过后,公司业绩距离目标甚远,员工的绩效奖金也较去年大幅减少。A君认为是公司制订的计划不切实际,考核目标太高无法完成,而公司则认为员工们的干劲儿不足。在数次沟通无效后,A君愤而离职并带走了部分同事和部分客户资源。

A君的离职缘于无效的绩效沟通。成功的绩效沟通是一个系统工程,不仅要让沟通贯穿于绩效考核的始终——事前、事中和事后,还要注意沟通的方式和方法。

三、绩效沟通的一般技巧

1. 明确绩效沟通的目的与意义

绩效沟通的目的与意义具体体现为以下几点:

(1) 绩效沟通要对他人有用。如果绩效沟通不能使他人得到提高,绩效沟通就失去了意义。

(2) 绩效沟通要能够帮助他人更清楚地了解自己。因此,绩效沟通强调的是通过谈话方式,而不是居高临下的公布方式。

(3) 进行绩效沟通要保证得到大于付出。建设性的批评对个人、团队或部门甚至整个组织都有好处。

2. 把握沟通风格

人与人交流和沟通时都有自己的风格。管理者在绩效沟通时应该努力使自己的沟通风格适应具体的情景,即反馈的目的、对象和内容。

在通常情况下,人与人之间的沟通受个人性格影响。性格外向的人遇到问题喜欢说出来,对参加交谈感到舒适;性格内向的人遇到事情喜欢自己解决,不愿意说出来,他们喜欢独立工作,不喜欢参加集体活动,并且他们对滔滔不绝的谈话感到不适应。

影响沟通风格的因素除人的性格外,还有个人价值观和信念、情绪等因素。因此,了解人的沟通风格有助于提高绩效反馈的有效性。

3. 掌握谈话的技巧

绩效反馈是指管理者与员工进行平等的谈话。在谈话过程中需要注意以下几点:

- (1) 语速平稳、沉着,声音和语调一致。
- (2) 采用平等谈话的方式。
- (3) 正视和尊重对方。
- (4) 不要使用可能导致员工产生抵触情绪的词汇。
- (5) 不要将自己的想法强加于人。

- (6) 鼓励员工讲出自己的感受。
- (7) 不使用模棱两可的语言。
- (8) 充分肯定他人的优点。
- (9) 注意聆听。

4. 善于使用和观察身体语言

在绩效沟通中,身体语言有时作为在非语言沟通中做出的无意识反应,更能真实地反映人的内心想法。使用和观察身体语言有时能起到“此时无声胜有声”的效果,增强绩效反馈的效果。在绩效沟通中要善于使用身体语言,主要表现在以下几个方面:

- (1) 使用积极的目光。通常,说话者会通过观察听话者的眼睛来判断其是否在倾听。
- (2) 展现赞许性点头和恰当的面部表情。赞许性点头、恰当的面部表情与积极的目光相配合,都能向说话者表明自己在认真倾听。
- (3) 避免分心的举动。在倾听时,看表、心不在焉地翻阅文件、拿着笔乱写乱画等行为很可能使听者遗漏一些说话者想传递的信息。
- (4) 使用适当的动作暗示对方讲话停顿。例如,伸开手掌或将手置于双方之间,这些动作能转移对方的注意力或给对方以某种暗示。

5. 注意倾听,关注反应和辨别信息

(1) 在绩效反馈中要注意倾听。积极倾听是对信息进行主动的搜寻。从生理学的角度分析,倾听对个体的消耗很大。在有效倾听过程中,个体必须集中全部注意力,并对获得的信息进行整理与思考。有分析表明,正常的语速是每分钟 150 个词汇,而倾听的接受能力高达每分钟 1 000 个词汇,巨大的差值使大脑能够有充足的时间进行思考。尽管大多数人具备倾听的生理基础,但并不意味着所有的人都是成功的倾听者。倾听技巧不易掌握,但通过学习与并发,倾听技能是能够得到大幅度提高的。罗宾斯(Stephen P. Robbins)提出,积极倾听有四项基本要求,即专注、移情、接受和对完整性负责的意愿。

(2) 在绩效反馈中,在积极倾听的同时还要关注对方的反应。必要时,可采用一套“快速反馈”规则来关注对方的反应。这套规则由五步构成,如图 3-2 所示。

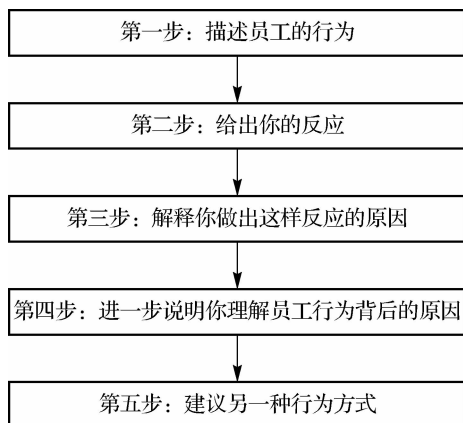


图 3-2 “快速反馈”规则

(3) 在绩效反馈的倾听过程中需要注意辨别信息。在倾听过程中,应该思考的问题主

要包括管理者对反馈相关的环境是否足够了解,对提供者与接受者的角色是否清楚,是否明白对对方所起的作用,对各部分之间的关系是否理解。在细节方面还需要注意提问和总结的艺术。提问和总结容易造成的问题是限制对方谈话。因此,充分发挥提问和总结的艺术就很重要。提问时应尽量使用开放性问题,应注意对方的表情,根据其表情使用恰当的提问方式,以鼓励对方把知道的情况说出来。

在绩效反馈过程中,如果对方讲的问题比较复杂,需要停下来与对方一起总结前面所讲的内容,以保证在沟通中取得共识。必要的总结能够推动谈话继续围绕主题。如果发现对方总是在讲一些细枝末节或无关紧要的问题,可以对其所说的内容加以总结,然后要求对方谈论相关问题。例如,“你讲的问题我已经知道,让我们来谈一下……”

课堂案例

失败篇

(差5分钟下班,客服经理王明正收拾、整理一天的文件,准备下班后去幼儿园接孩子,此时吴总走了进来)

吴总:王明,你现在不忙吧?考核结果你也知道了,我想就这件事与你谈一谈。

王明:吴总,我下班后还有点儿事……

吴总:没关系,我今晚上也有个应酬,咱们抓点儿紧。

王明(无奈地):那我马上就来。

(在总经理办公室,办公桌上文件堆积如山。王明心神不宁地在吴总对面坐下)

吴总:王明,绩效考核结果你也看到了……

(电话铃响,吴总拿起了电话:喂,谁?啊,李总呀,几点开始?好,一定!……)

吴总(通话用了5分钟。放下电话,笑容满面的脸重新变得严肃起来):刚才我们谈到哪里了?

王明:谈到我的绩效考核结果。

吴总:喔,你上一年的工作嘛,总的来说还过得去,有些成绩还是可以肯定的。不过,成绩只能说明过去,我就不多说了。我们今天主要来谈谈不足。王明,这可要引起你的充分重视呀,尽管你也完成了全年指标,但你在与同事共处、沟通和保持客源方面还有些欠缺,以后得改进呀。

王明:您说的“与同事共处、沟通和保持客源方面还有些欠缺”具体指什么?

(电话铃再次响起,吴总接起电话:啊,李总呀,改成6点了?好好,没事,就这样。)

吴总(放下电话):王明,员工应该为领导分忧,可你非但不如此,还给我添了不少麻烦!

王明:我今年的工作指标都已经完成了,可考核结果……

吴总:考核结果怎么了?王明,别看我们公司人多,谁平时工作怎样,为人处世如何,我心里可是跟明镜似的。

王明(委屈地):我觉得您可能对我有些误会,是不是因为在上次销售报告会议上我的提议与李部长发生冲突,弄得很不愉快……

吴总:你不要乱琢磨。你看看陈刚,人家是怎么处理同事关系的。

王明(心想:怪不得他的各项考核结果都比我好):吴总,陈刚是个老好人,自然人

缘好。可我是一个业务型的人,比较踏实、肯干,喜欢独立承担责任,自然会得罪一些人……

吴总:好了,李总又该催我了,今天就这样吧。年轻人,要多学习,多悟!

王明(依然一头雾水):……

吴总自顾陪客人吃饭去了,留下王明一个人愣在那里。

成功篇

吴总:小王,这两天我想就你近来的绩效考核结果和你聊一聊,你什么时候比较方便?

王明:吴总,我星期一至星期三准备接待公司的一批重要客户,星期四以后事不多,您定吧。

吴总:我星期五也没有其他重要安排,那就星期五?上午9点怎样?

王明:没问题。

在星期五之前,吴总认真准备了面谈可能用到的资料,他侧面地向王明的同事了解了王明的个性,并对面谈中可能会遇到的情况做了思考。在这期间,王明也对自己一年的工作情况对照考核结果进行了反思,并草拟了一份工作总结和未来发展计划。

(星期五上午9点,公司小会议室,宽敞明亮,吴总顺手关上了房门,在会议桌头上坐下,王明坐在吴总右侧)

吴总:小王,今天我们打算用一个到一个半小时的时间对你在过去一年中的工作情况做一个回顾。在开始之前,我想还是先请你谈一谈你认为我们做绩效考核的目的是什么?

王明:我觉得绩效考核有利于对优秀的员工进行奖励,特别是在年底作为发放奖金的依据。不知我说得对不对,吴总?

吴总:你的理解与我们做绩效考核的真正目的有些偏差,这可能主要是由于我们给大家解释得不够清楚。事实上,我们实行绩效考核,最终是希望在绩效考核后能通过绩效面谈,将员工的绩效表现——优点和差距反馈给员工,使员工了解自己在过去一年中工作上的得与失,以明确下一步改进的方向;也提供一个沟通的机会,使领导了解部属工作的实际情况或困难,以确定可以提供哪些帮助。

王明(不好意思地):吴总,看来我理解得有些狭隘了。

吴总(宽容地笑笑):我们现在不又取得一致了吗?我们现在逐项讨论一下。你先做一下自我评价,看看我们的看法是否一致。

王明:去年我的主要工作是领导客户服务团队为客户提供服务,但是效果不是很令人满意。我们制定了一系列的标准(双手把文件递给吴总),但满意客户的数量增幅仅为55%,距离我们80%的计划相去甚远。这一项我给自己“合格”。

吴总:事实上我觉得你们的这项举措是很值得鼓励的。虽然结果不是很理想,我想可能是你们没有征询客户建议的缘故,但想法和方向都没有问题。我们可以逐步完善,这项我给你“优良”。

王明:谢谢吴总鼓励,我们一定努力。

吴总:下一个。

王明:在为领导和相关人员提供数据方面,我觉得做得还是不错的。我们从未提

供不正确的数据,别的部门想得到的数据我们都会送到。这一项我给自己“优秀”。

吴总:你们提供数据的准确性较高,这一点是值得肯定的。但我觉得还有一些有待改善的地方,如你们的信息有时滞后。我认为还达不到“优秀”的等级,可以给“优良”。你认为呢?……我想总的给你的评价应该是B+,你觉得呢?

王明:谢谢,我一定会更加努力的。

吴总:下面我们来讨论你今后需要继续保持和改进的地方,对此你有什么看法?

王明:我觉得我最大的优点是比较富有创造性,注重对下属的人性化管理,喜欢并用心培养新人;最大的缺点是不太注重向上级及时汇报工作,缺乏有效的沟通。我今后的发展方向是做一个优秀的客服经理,培养一个坚强有力的团队,为公司创造更好的业绩。

吴总:我觉得你还有一个长处,就是懂得如何有效授权,知人善任;而有待改进的是你在授权后缺乏有力和有效的控制。我相信,你是一个有领导潜力的年轻人,你今后一定会成为公司的中坚力量。

王明:好的,谢谢吴总。

四、绩效沟通的方式

绩效沟通的方式可分为正式沟通和非正式沟通两类。

(一) 正式沟通

正式沟通指通过组织机构明文规定的渠道、按照一定规则进行的沟通。例如,定期的书面报告、面谈、有经理参加的定期的小组或团队会、组织中的各种请示汇报制度、会议制度等。在绩效管理过程中,常用的正式沟通方式有以下几种:

1. 书面报告

书面报告是绩效管理中比较常见的一种正式沟通方式,是指员工以书面文字或图表的形式向上级主管人员报告工作进展情况,反映工作中存在的问题及向领导提出请求和建议。

书面报告又分为定期的书面报告和不定期的书面报告。定期的书面报告是指员工按照组织的要求,每隔一定时间向主管人员提交的书面报告。定期的书面报告有年报、季报、月报、周报和工作日志。不定期的书面报告是根据工作进展情况,员工就工作上的一些重大问题及时向上级主管提供正式书面报告。

(1) 书面报告的优点。书面报告可在较短的时间内收集到关于员工的工作进展情况的信息;定期的书面报告使员工养成收集信息、做好工作记录的习惯,使沟通更为方便、灵活;书面报告内容严谨、准确,易于保存。

(2) 书面报告的缺点。书面报告是自下而上进行信息传递,员工难以及时得到反馈信息;如果书面报告得不到领导重视,就很可能流于形式;书面报告是员工与主管人员间的信息沟通,没有实现信息共享。

2. 会议沟通

正式沟通的第二种方式就是定期的会议沟通。会议沟通可以满足团队交流的需要;定期参加会议的人员相互之间能掌握工作进展情况;通过会议沟通,员工往往能从上司口中获

取公司战略或价值导向的信息。但是,应注意明确会议重点;注意会议的频率,避免召开不必要的会议。

(1) 会议沟通的原则。提前做好准备,以提高会议沟通效率;合理安排会议时间,以不影响工作为宜;避免让没有必要参加会议的人参加;鼓励大家发表不同意见,避免“一言堂”。

(2) 会议沟通的优点。会议沟通提供了面对面的直接沟通方式,弥补了书面沟通的缺陷;通过会议沟通,经理人员可以向员工传递有关公司战略和组织文化的信息。

(3) 会议沟通的缺点。会议沟通要求许多员工共同讨论工作进展情况,也就要求员工离开工作岗位,如果安排得不妥当,将会影响工作的正常进行;会议沟通对管理者的管理和沟通技能要求较高;会议沟通时容易产生从众行为。

3. 面谈沟通

正式沟通的第三种方式是面谈沟通,它是管理者与员工之间进行的一对一的口头沟通形式,是绩效辅导阶段常用的一种沟通方式。

(1) 面谈沟通的优点。面谈沟通可以使管理者和员工进行比较深入的探讨,可以讨论不宜公开的观点;使员工有一种被尊重的感觉,容易拉近上下级之间的心理距离,同时有利于建立管理者与员工之间的融洽关系。通过面谈,主管人员可以针对下属的具体情况提供个性化的辅导和帮助,做到因材施教。

(2) 面谈沟通的缺点。进行一对一的沟通,容易使员工产生较大的心理压力,当员工在工作过程中出现差错而进行沟通时更是如此;面谈沟通容易带有个人的感情色彩。

(3) 面谈沟通的技巧。掌握面谈的时机,在员工最需要帮助和激励时进行;避免结论性的评价,面谈沟通的内容应该是员工在工作过程中的事实性信息;保持双向沟通,在面谈过程中应鼓励员工说出自己的真实想法,养成倾听的习惯;对员工的错误想法要及时加以引导和纠正;鼓励员工说出自己的顾虑、不满和抱怨;注意使用非语言沟通技巧。

(二) 非正式沟通

非正式沟通是未经计划的,其沟通途径是组织内的各种社会关系。其形式如非正式的会议、闲聊、走动式交谈、吃饭时进行的交谈等。非正式沟通的好处是形式多样、灵活,不需要刻意准备;沟通及时,问题发生后马上就可以进行简短的交谈,从而使问题很快得到解决;容易拉近管理者与员工之间的距离。

五、绩效沟通的三重境界

(一) 第一重境界:草率行动,负面效果伴随而生

绩效沟通的第一重境界表现最明显的就是准备不充分,行动不严谨,负面效果应运而生,传递给被考核者的信息是“企业根本没把我当回事”。缺乏妥善的沟通,被考核者当然也就不会把绩效沟通放在心上。

普遍说来,这种负面的绩效沟通效果主要源于三个方面:

(1) 绩效沟通目标不明确、具体。就目标来讲,企业开展绩效沟通都是期望通过沟通能够改善员工业绩,从而有力推动企业整体的绩效进步。真正有效的绩效沟通应该在沟通之前就本次沟通制定一个明确而具体的目标。譬如,企业期望通过本次沟通来获取哪些有价值的信息、向员工传递什么信息、需要达成怎样的效果等。

(2) 语言选择失误。在开展绩效沟通前一定要根据不同的员工类型选择合适的语言,看到员工存在问题的同时,更不要忘记员工所具备的闪光点。例如,面对好大喜功型的员工,在其绩效考核成绩理想时要及时消除其骄傲自满的情绪,需鼓励其更上一层楼;而针对对绩效考核成绩持无所谓态度的员工,就应指出这样做的危害所在,让其端正工作态度。

(3) 缺乏正规性。沟通效果与沟通场所和实施沟通的人员选择是密切相关的。沟通首先就要在场所上下功夫,表明企业对本次沟通的重视态度。

(二) 第二重境界:泛泛而谈,效果便是无效果

绩效沟通的第二重境界的表现就是泛泛而谈。例如,某公司总经理在出差回来后发现本公司前期绩效状况欠佳,尤其销售部门绩效考评相当不理想,便决定于当天下午与销售主管谈话。虽然在开始时总经理一直强调提高销售量的重要性,但是在后来,话题却转移到了此次出差的感受及双方的家庭状况,最后在下班铃声中结束了这场看似愉快的交流会。

泛泛而谈是绩效沟通的一大忌。因为绩效沟通需要花费企业大量的时间成本,而泛泛而谈式的绩效沟通不能为企业夺回这些成本,当然对企业的发展是极为不利的。通常可以从以下两个方面考虑“泛泛而谈式绩效沟通”产生的原因:

(1) 没有找到员工实质性存在的问题。同被考核者展开沟通时,若不能发现其存在的实质性问题,则整个沟通就失去了主线,甚至会出现本末倒置、主次不分的现象。

(2) 面谈提纲缺失或不够详尽。面谈提纲就是为了防止面谈出现“冷场”或偏离沟通目标。作为企业的一方需要制定一份较为详尽的面谈提纲以防止这种情形的出现。沟通冷场和泛泛而谈的情形是很容易出现的,在缺失提纲且绩效管理人员对沟通的操控能力又不强的情况下,整个绩效沟通也就失去了其本来的功能和意义。所以说,一次成功的沟通是离不开一份详尽的面谈提纲的。

(三) 第三重境界:精心准备,灵活操纵,“音中有效”

只有沟通前的准备阶段、沟通过程中的操纵阶段和沟通后的跟踪阶段三部分都具备,才能构成一个比较完备的绩效沟通过程。这三部分构成了一个紧密相连、相互作用且具有较强逻辑性的循环圈。

1. 准备阶段

准备阶段的工作主要包括以下几个方面:

(1) 沟通对象的分类。实施沟通的第一步就是需要沟通人员根据考评表和考评结果将被考核者分类。这一过程实际上也是一个对沟通对象快速解读的过程。这样做既有利于从全局了解和把握企业的整体绩效状况,又便于对员工进行有针对性(分门别类)的沟通,从而提高沟通的效率。

(2) 绩效沟通的总目标和分目标的定位。总的来说,绩效沟通就是通过与员工开展沟通来提高员工的工作绩效,从而带动企业战略目标的达成。从本质上说,总目标实际上就是各个分目标的提炼和汇总,绩效管理的分目标实际上也就是针对每次具体沟通所拟定的一个沟通期望。在进行沟通前,一定要注意坚持一定的针对性,这需从考评表和工作分析中提取,并且事先一定要对沟通结果有一定的预见性。

(3) 全面解读绩效考评结果。解读绩效考评结果应完成四个问题:

① 沟通对象应该做什么?

- ② 沟通对象已经做了什么?
- ③ 沟通对象为什么会得到这样的考评结果?
- ④ 沟通对象应该朝什么方向改进?

实施沟通的人员在对沟通对象及其所在的岗位通过以上四点有一定的了解后,沟通也就会在共同语言的基础上有的放矢地进行。

(4) 选择合适的场所和时间。所谓合适的场所和时间,是指进行绩效沟通时要注意时机和环境的选择,绝不能马虎了事。毕竟不同的时间和不同的沟通场所对沟通产生的效果是不一样的。恰当的时机和舒悦的沟通环境能够使沟通达到理想的效果。那么,怎样才是恰当的沟通时机呢?企业的绩效沟通最好安排在绩效考评结果公布的第一时刻进行。例如,一家外资企业的董事长习惯性的做法就是在考评结果公布后的当天,其本人立刻亲自邀请考评成绩靠后的20名员工共进晚餐,共同开展绩效沟通。这种做法颇得企业员工的称赞,沟通效果也较为明显。由于考评结果的差异性对每个考评对象的影响性不尽相同,同时也可能存在有些员工对绩效考评结果和考评机制本身存在异议的情况,这些情况的存在都使得绩效沟通应当快速展开。

舒悦的沟通环境应具备两个特征,即正规性和权威性。一般可以选择在会议室或专门的办公室进行,让沟通对象意识到企业对本次沟通的重视;同时,不具备干扰性因素的存在,舒悦的沟通环境应该是不受干扰的,如无人员的进出、无电话铃声等。

(5) 制定沟通提纲。如果将沟通目标当作指挥者,那么沟通提纲就是向导。成功的绩效沟通是离不开沟通提纲的“向导作用”的。具体来讲,沟通提纲应分为两类:一类是沟通计划,其主要是对沟通全过程的一个事先安排,如什么时候开展沟通、在哪里进行沟通、沟通应由哪些人员参加等;另一类就是面谈提纲,其主要是细化到对一个具体沟通对象的沟通安排,如问什么样的问题、如何记录、首先问哪些问题等。制定沟通提纲要注意有针对性和有选择性,一方面要使绩效沟通达到好的效果,另一方面要注意沟通的效率。

2. 操纵阶段

有了充足的准备,整个绩效沟通就成功了一半。但是,绩效沟通的实质性操纵阶段也不能忽视,否则会造成前功尽弃的局面出现。在沟通操纵阶段应注意以下四个方面的问题:

(1) 坚持自己正确的立场。首先,要保证自己的立场是正确的而非不公平或错误的。这就需要绩效管理人员从全局和整体方向上把握,冷静地分析考评表,理性地对待每名参与沟通的员工,并从中提炼出一个公平、公正的立场。其次,在保证自己的立场正确的前提下就要稳固地坚持自身的立场。在绩效沟通中,有些员工可能对绩效结果的公正性、公平性持有怀疑甚至产生对抗的情绪,根本就不认同绩效管理人员的观点和立场。在面对这种情况时,企业一方一方面要认真倾听员工的言论并认真记录,使员工感觉到企业对其相当重视;另一方面要稳住自己正确的立场,避免出现立场不坚定或混乱,从而保证此次沟通的有序性。

(2) 围绕已定目标展开沟通。在沟通的准备阶段,绩效管理人员就已经为沟通制定了总目标和具体的分目标。在沟通执行阶段的主要任务就是如何完成这些目标。相对于总目标的实现来讲,其关键之处就是要从总体和全局的观念上来把握每次具体的沟通,在沟通中注意把握全局性和收集不同沟通对象反映的共性的信息。至于具体的分目标的实现,实际上就是完成已定的工作任务。例如,通过这次沟通我要获取哪些信息?我要向沟通对象传

达哪些信息?在确定这些任务和目标之后,沟通自然需要围绕这些任务和目标而展开。

(3) 灵活应对突发事件。在任何活动进行的过程中都有可能发生意料之外的事件。绩效沟通当然也不例外。例如,由于企业一方的某种原因使沟通演变成了说教,员工完全成了一个“忠实”的听众。在面对突发事件时,作为企业的一方,首先要摆正心态,快速、冷静地思考,找出应对之策。若遇到沟通演变成说教的突发事件,企业一方在意识到这一点之后就应及时将自己转换为倾听者,并适当延长原定的沟通时间,以避免由此产生的负面效果。同时,企业也可以主动地向员工“道歉”,拉近彼此之间的距离,防止突发危机扩大化。

(4) 重在探讨解决问题的应对之策。如果说改善员工及企业的绩效是沟通的出发点,那么探讨解决问题的对策则是沟通的落脚点。与员工展开绩效沟通,若未能探讨出解决问题的对策,则从根本上说绩效沟通就是失败的或“无意义”的。因此,在进行绩效沟通时应重在探讨解决问题的对策。在开展绩效沟通时探讨应对之策有两方面的意义:借助企业一方的智慧帮助员工谋求应对之策,使探讨出的应对之策更具可操作性和现实性的意义。

3. 跟踪阶段

一个完善的绩效沟通机制当然也离不开沟通后的跟踪观察阶段。在结束绩效沟通后,绩效管理人员应对沟通对象进行跟踪观察,及时了解沟通对象的工作动态,并从中提炼出沟通效果和沟通目标达成程度的信息,为后阶段“调试”企业沟通机制和绩效管理机制提供参考依据。具体操作可请求沟通对象所在的相关部门和人员给予帮助与配合。

绩效沟通在人力资源管理活动中既是一项重要的活动,又是一项不易把握、较为复杂的活动。当面对绩效沟通时,管理者务必摆正心态,认真准备,灵活操控,妥善对待,切勿轻视了之;否则,极易陷入绩效沟通的恶性循环的怪圈之中。

课堂案例

IBM 绩效管理过程中的双向沟通

IBM 的文化中特别强调双向沟通,不存在单向的命令和无处申述的情况。如果员工自我感觉非常良好,但次年初反馈回来的绩效考核结果并不理想时,IBM 至少提供了四条制度化的通道让员工有申述的机会。

第一条通道是与高层管理人员面谈(executive interview)。员工可以借助“与高层管理人员面谈”制度,与高层经理进行正式的谈话。这一高层经理的职位通常会比该员工的直属经理的职位高。面谈的内容可以包括自己所关心的问题及个人对问题的倾向性意见等。对面谈的问题、反映的情况,公司将直接交有关部门分类、集中处理,且不暴露面谈者身份。

第二条通道是员工意见调查(employee opinion survey)。该路径不是直接面对员工的绩效问题。IBM 通过对员工进行征询,可以了解员工对公司管理阶层、福利待遇、工资待遇等方面有价值的意见,使之协助公司营造一个更加完美的工作环境。

第三条通道是直言不讳(speakup)。在 IBM,一个普通员工的意见完全有可能会送到总裁的信箱里。“speakup”就是一条直通通道,可以使员工在毫不牵涉其直属经理的情况下获得高层领导对员工关心的问题的答复。没有经过员工同意,“speakup”的员工的身份只有一个人知道,那就是负责整个“speakup”的协调员。所以,员工不会

担心畅所欲言后会带来的风险。

第四条通道是申诉(open-door),IBM称其为“门户开放”政策。这是一个非常悠久的IBM民主制度,员工如果有关于工作或公司方面的意见,应该首先与自己的直属经理面谈。与自己的直属经理面谈是解决问题的捷径,如果有解决不了的问题或者认为自己的绩效考评问题不便于和直属经理讨论,就可以通过open-door向各事业部主管、公司的人事经理、总经理或任何总部代表申述,此申述会得到上级的调查和执行。

[分析]IBM绩效沟通的亮点是它的双向沟通机制。IBM的绩效评估的根据是员工所完成的承诺,而不仅仅是报告上所说的。IBM绩效评估的结果会由主管和经理直接在第一时间与员工沟通,以提供信息,消除猜忌。当员工对所提出的绩效评估意见表示不满意时,允许他们提出反对意见,并为员工提供了多种沟通渠道,而不是强迫他们接受其所不愿接受的评估结论。这种双向的绩效评估不仅使员工更容易接受,还能激发员工的积极性,从而提高员工绩效。

IBM的绩效管理显然非常注重沟通,建立了比较完善的沟通制度,从整体上营造了良好的沟通环境和氛围,十分注意沟通方式。绕过直接的上下级关系的方式,既保护了员工的隐私,尽量避免了对员工的伤害,又达到了良好的沟通效果。沟通的内容不仅是业绩的沟通,还包括个人所关心的问题及个人对问题的倾向性意见等。这有利于管理者把握员工的思想状态,从而有利于正确分析员工的工作态度和工作结果。

IBM这种多渠道、多层次的沟通制度使得沟通能够非常及时,保证了沟通的有效性,使得管理者能够及时把握和解决问题,把损失、伤害降低到最少。IBM的沟通已融入它的企业文化,而这种文化正为绩效管理建立全方位、多层次的沟通制度起到了积极的促进作用。通过较为完善的沟通制度鼓励了管理人员和员工进行沟通,在潜移默化中增强了员工的沟通意识;反过来,又促进绩效管理形成了正反馈式的促进作用,大大有利于员工绩效的提高。IBM管理中的沟通制度充分体现了企业尊重员工、尊重个人的信条。

第三节 绩效信息的收集

简单地说,绩效考核的实操过程就是制定绩效考核指标、确定绩效标准和指标计分方法、采集绩效数据、核算指标实际值或实际完成结果、计算绩效考核得分及评定绩效等级的过程。其中,绩效数据的采集是连接标准与结果的桥梁,绩效指标如果没有绩效数据的支撑,那么也就无法反映出指标背后的工作价值,也将变得毫无意义。因此,建立科学、有效的绩效数据采集渠道和管理制度显得至关重要。

一、绩效信息收集的主要目的

(一) 提供绩效评价的事实依据

绩效管理一般以年度、季度或月度为周期进行。在绩效评估时,需要对员工的各个关键业绩指标进行考核与评价,在工作过程中收集的数据,可以作为对员工绩效评价的依据,也

可以作为晋升、加薪等人事决策的依据。

（二）提供改进绩效的实施依据

通过对员工的绩效信息进行收集,管理者可以发现员工在绩效方面存在的问题。通过和其他优秀员工的对比,管理者可以提出改进的绩效目标。例如,当管理者对员工说“你在这个方面做得不够好”“你在这个方面还可以做得更好一些”时,就需要结合员工本人的具体事例及优秀员工的事例来增强说服力。这样会让员工清楚地看到自己存在的问题及与优秀员工的差距,有利于员工改进和提高绩效。

（三）研究员工绩效优异或低下的深层次原因,总结、推广成功经验

对绩效信息的收集使管理者掌握绩效优异和绩效低下的关键事件,可以探寻绩效优异或绩效低下的深层次原因。发现绩效低下者的真实原因,并有针对性地进行培训;总结并推广绩效优异者的成功经验,提高整体员工的绩效。

（四）提供在争议仲裁中的利益保护

一旦员工对绩效考核评估和人事决策产生异议时,就可以利用这些记录在案的事实依据作为仲裁的信息来源。这些记录一方面可以保护公司的利益,另一方面可以保护当事员工的利益。

二、绩效信息的来源

1. 直接上司

组织中对中基层员工的绩效评估 95%来自他们的直接上司。但是,这种评估方式存在一定的缺陷。

2. 同事

同事的评估是最可靠的评估资料来源之一。其原因是同事之间的行动有着密切的联系,日常接触使他们对于自己的同事的绩效有着一个相对全面的认识;同事的评估提供了许多独立的看法。但是,这种资料来源同时也存在两个问题:一是友情偏见;二是可能存在一定的相似性问题。

3. 自我评估

员工评估自己的工作绩效和自我管理与授权的思路是一致的。这种做法有助于降低员工对评估过程的抵触,也能促进员工与其上司就工作绩效问题展开讨论。但是,这种方法也容易使评估结果夸大,而且难免存在自我服务的偏见。

4. 直接下属

下级能够对自己的直接上级的领导能力(包括授权能力、组织能力及沟通能力等)做出自己的评价。

5. 客户

客户也是绩效信息的一个重要来源。从客户那里收集信息可能是一个成本高且费力的过程。但是,对于需要与公众或与工作有关的特定群体进行紧密接触和互动的工作的员工(采购经理、供应商及销售代表等)来说,从客户那里获取绩效信息还是非常有必要的。

6. 全方位

全方位评估法提供的绩效反馈比较全面,员工在日常工作中可以接触到许多人,如收发室人员、顾客、上司、同事等,他们都可以成为评估者。对每个员工评估的人数少则3~4人,多的可达25人,大多数组织一般会选取5~10人。

绩效信息的来源可以有多种途径,包括考核者记录收集、其他相关部门记录收集、被考核者记录收集及由第三方独立机构负责收集等。其中,被考核者记录收集绩效信息可能存在一定的不真实性。在以下两种情况下可以有效减少这种信息不真实的发生:一是绩效考核者加强对下属工作的了解,做到对下属工作非常清楚,使下属不敢造假;二是采取过程性考核指标进行评价,被考核者收集信息的意义主要在于首先对自己这方面的工作做简单评价,而对于考核者来说,这方面的信息只是评价的参考意见,如果发现被考核者的自我评价中存在较大水分,那么可以对被考核者的该项指标评较低的分作为惩罚,并在绩效考核面谈时与被考核者进行充分沟通,使被考核者明白下次要如实地评价自己的工作。

三、绩效信息收集的方法和内容

(一) 绩效信息收集的方法

绩效管理的一项基础工作就是信息收集和分析,这项工作的好坏对绩效管理的效果具有非常重要的影响。收集绩效信息的方法有观察法、工作记录法、定期抽查法、访谈法、检查扣分法、关键事件记录法、问卷调查法等。

1. 观察法

观察法是主管人员直接观察员工在工作过程中的表现,并对员工的行为进行记录的方法。观察法分为参与观察法和非参与观察法。

参与观察法是主管人员与员工一起工作,在工作过程中记录员工的工作表现的方法。这种观察法的优点是主管人员能获得工作的亲身体验,观察的资料详细、具体;缺点是占用时间较长。在大多数情况下,基层主管人员常用参与观察法记录员工的工作信息。

非参与观察法是主管人员以旁观者的身份观察和记录员工的工作信息的方法。这种观察方法简便易行,缺点是所得到的资料往往是离散的,同时可能会对员工造成较大的心理压力。

2. 工作记录法、定期抽查法和访谈法

工作记录法是指对于生产、销售、服务有关方面的数量、质量、时限等指标,按照规定由相关人员填写原始记录单,并定期进行汇总统计,以获得绩效考核有关信息。

定期抽查法是为了保证上述信息的真实和有效性,管理者可以对上述信息进行抽查,以保证记录的真实性。员工的某些工作行为不是管理者可以直接观察的,也缺乏日常的工作记录,此时就可以采取访谈的方法来获取员工工作绩效的信息;当员工为其他人提供服务或产品时,就可以从员工提供产品与服务的对象那里获得有关信息。

3. 检查扣分法

针对关键业绩指标中出现的错误进行扣分事项检查的是检查扣分法。它对有关工作进行检查,发现一次错误记录一次,以便为期末的绩效考核提供原始信息。

4. 关键事件记录法

关键事件记录法是针对员工异常失误或特别突出的情况进行记录的方法。关键事件的

记录有助于管理者对员工的突出业绩进行及时的激励,对员工存在的问题进行及时的反馈和纠偏。

5. 问卷调查法

问卷调查法是主管人员通过向有关人员发放调查问卷的方式,了解员工绩效方面的信息,可以在短时间内迅速收集到大量的关于员工绩效的信息的方法。

(二) 绩效信息收集的内容

经理人员选择与关键绩效指标密切相关的信息进行记录,而不是对员工工作过程中的所有绩效表现都做记录。这些信息包括以下几个方面:工作目标完成情况,来自客户的表扬,来自客户的投诉,工作绩效突出的行为表现,工作绩效有问题的绩效表现。

根据信息来源不同,绩效信息可以分为来自业绩的记录信息(工作目标或工作任务完成情况等的信息)、管理者观察到的信息(工作绩效优异或低下的突出行为表现等)及来自其他人评价的信息(客户反馈的积极或消极信息等)等。

为了使绩效数据收集制度化,可以先由人力资源部门汇总各部门应该提供的考核指标信息,然后提交给相关部门;在绩效期末,相关部门应及时提供相关信息,保证绩效考核的顺利进行。

课堂案例

一个积极的关键事件

王林是一家公司的销售员,李志光是他的老板。这天,李志光路过王林的座位时,正巧他在打电话。李志光注意到王林正在给买了产品的客户打电话,询问客户使用产品的情况:“您觉得用起来怎么样?”“您觉得我们的产品还有哪些需要改进的方面吗?”“除了我们的产品,您还用过其他品牌的产品吗?”“他们哪些方面做得比我们好?”王林还认真地记录了客户的意见。过了几天,一份整理完整的客户意见调查报告就呈现在李志光的办公桌上。李志光发现,王林详细地对客户使用产品的意见进行了总结和归类,并且有自己的分析意见,这些意见对于产品的改进很有帮助。

一个消极的关键事件

赵爽将一份打印精美的月度报告交给了高经理。高经理非常认真地阅读了这份报告,但是他对报告中的一组数据感到有些怀疑,于是就重新计算了一下,果然发现有错误。这时,高经理忽然想到赵爽的报告与另一名同事林磊的报告用的是同样的模板,于是他拿出了林磊的报告与赵爽的报告对照了一下,结果发现赵爽的报告中有些数据由于粗心没有被替换掉,用的还是林磊原来的数据,因此导致了数据的错误。

四、收集绩效信息应注意的细节

1. 重视从多种渠道收集绩效信息

绩效信息收集不仅是一个绩效监控的过程,还是为绩效考核收集证据的过程。

2. 在绩效实施过程中应当收集辅助资料

因为在劳动争议中企业负有举证的责任,所以企业在评估过程中应当尽可能收集可以作为证据使用的辅助材料,如员工的绩效报表、客户的投诉信函等。

3. 让员工参与收集信息的过程

绩效管理的主要目的是提高员工的工作绩效。绩效管理是管理者和员工的共同责任。因此,员工应该自己收集相关绩效信息或者参与相关信息的收集过程。员工参与信息的收集过程,一方面可以及时对工作进行调整,有利于绩效目标的完成;另一方面,管理者依据员工参与收集的信息与员工进行沟通时,员工更容易接受这些事实。

某些信息可以由员工自己收集、记录,最后报管理者抽查审核。其他一些信息是管理者发现并掌握的,如工作出现差错等信息,这时,管理者应及时将这些信息向相关员工进行通报。这样,一方面可以对员工的工作及时进行辅导、纠正;另一方面,在绩效期末员工也易于接受这些绩效信息。

4. 要把事实与推测区分开来

收集的绩效信息应是事实的汇总,而不是对事实的推测。通过观察可以记录员工的行为,但行为背后的动机和原因往往是推测的,很可能是不可靠的。例如,员工近期经常迟到、早退,而且效率低下,不能按期完成任务,这就是事实记录;但是,如果记录员工积极性降低、业务水平不高,这就是简单推测,因为很可能是其他原因,如家中出现变故等导致,推测会不符合实际。

5. 做好书面文档保留和确认

在绩效信息的收集和记录的过程中,经理不但要注意观察员工的行为表现,而且要及时形成书面文档,要注意保留与员工沟通的结果记录;必要时,请员工签字确认,以免在绩效评估时出现意见或分歧。

6. 严格审查收集到的数据

为保证数据采集结果的真实性和可靠性,对上报的绩效考核指标数据必须严格审查、审计,也可采取个别谈话、征求客户意见、审查工作报告、调阅有关材料和数据、听取监督部门的意见等方式,对所采集的数据进行核查。发现数据与实施不符或有舞弊行为的,要及时采取措施予以更正;需要平衡、调整的,按程序报批。



思考与练习 >>>>

- (1) 绩效管理的目的是什么?
- (2) 绩效管理培训的内容有哪些?
- (3) 绩效沟通的技巧有哪些?
- (4) 什么是角色扮演?
- (5) 绩效信息的来源有哪些?
- (6) 在绩效管理培训中,需求分析的方法有哪些?
- (7) 在进行绩效管理培训时,培训计划包括哪些内容?



案例分析 >>>>

绩效面谈

人物:刘总,某制造型企业人力资源总监;王林,某制造型企业人力资源部部长助理,负责绩效薪酬和培训工作。

刘总(匆匆寻找,自言自语):“王林刚才还在啊,你们有没有看到?(打电话)喂,王林啊,在哪里?到我办公室来一下,有个急事,赶快过来。”

王林(匆匆赶来):“刘总,什么事情这么着急?我这里很忙,这个月的培训计划有点儿调整,正和A事业部孙总沟通呢。”

刘总:“那个事情先别着急,先坐,工作沟通嘛,缓缓没事。我这边上个月的考核截止时间快到了,这个工作是我们部门负责组织的,自己要是没按时完成,怎么去催其他部门呢,你说是吧?”

王林:“考核嘛!我做的事情你反正知道,你看着办吧,别让我们吃亏就好。”(王林一副无所谓的态度)

刘总:“你的工作好坏我心里有数,但程序也要走一下嘛!你先把上个月的工作谈一下吧。”

王林(瞪眼):“我不是已经把上个月的工作总结交给你了吗?”

刘总(惊讶):“是吗?我怎么没记得,我找找看。(刘总在一堆文件中翻找)哦,你的这个工作总结写得太简单了,你还是讲一讲吧!”

王林:“我也没做准备,(稍微犹豫)我用一下这个吧。(从刘总手中拿过工作总结,开始讲)2009年12月在公司领导的支持和帮助下,我完成了预定的KPI指标,工作总结上有数据,也有相关说明,你自己看吧。至于关键行为指标和临时任务指标,我的工作做了很多,也很忙,失误也是有的,主要是因为本人思想上不重视、工作能力有限。这个月我准备继续努力、发扬成绩、改正缺点,争取不断改善。(作无辜状)唉,刘总,反正我的工作你也是知道的,我也不多说了。”

刘总:“王林,你的工作我心里是有数的,你的成绩我也看得到了。但是,你的缺点也有很多。比如,上次去A事业部开会的时候,孙总就反映上个月的培训计划到现在还没有收到,因为没有培训计划,A事业部不知道该做哪些培训,所以上个月的培训一个也没做,这是你的责任吧?”

王林(作气愤状):“那个事情我和你也解释过了,我是因为太忙所以忘记了,我又不是故意的,这你也知道的。我手头那么多工作,一时忙不过来,忘记了也是能理解的吧?我下次记住就是了,在以后的工作中多加注意,不会再犯这样的错误了。”

刘总(点头):“反正类似的事情以后你要注意,我以后不想再次听到这样的理由,好吗?还有,岗位说明书上规定,你有一条很重要的职责是组织实施绩效管理制度。这项工作主要是由绩效薪酬专员做,但你作为部长助理,有责任督促绩效薪酬专员把这个事情做好。最近的绩效考核工作开展得很不好,很多部门的考核不能按时完成,考核结果也不能及时汇总,绩效分析做得也很马虎,这是你的责任吧?(语气加重)”

王林:“最近的绩效考核工作是开展得不好,这又不是我一个人的责任,是各个部门的部

长不严格执行制度,故意拖延。我也催过,但是效果不理想,我也拿他们没有办法。”

刘总:“这个我知道,但我记得我和你说过的,让你在每次考核的时候都要全程参与,旁听考核面谈的过程并做好记录,形成书面报告。但是,好几个月过去了,我一份报告也没看到,而且我听说你每次参加其他部门的考核面谈的时候都是坐一下就走,根本没有用心。就凭这一点,KPI这一项我就得给你扣分!(作发火状)”

王林:“你要这样说,我也没有办法,你是领导嘛!”

刘总:“王林啊,工作上有失误不要推脱嘛,你的成绩我也看得到,反正月度考核也是走个形式。关键是下个月你有没有明确的改进计划。”

王林:“你要给我一个方向嘛,你们上面不定下来我们怎么做啊?”

刘总(看手表):“这样吧,我们先谈到这儿吧,反正我们也谈得差不多了,我会一碗水端平的。我这边还有些急事。不过,我看你这个月的绩效奖金肯定要受影响了!”

王林:“随你便吧!”(王林摔门走了出去)

王林(边走边说,自言自语):“刘总怎么这样说呢?我没有功劳还有苦劳呢,他根本不了解情况!”

思考:

案例中的情景是大家都很熟悉的一个绩效面谈场景,很多企业在做绩效面谈的时候或多或少地碰到了类似的问题:面谈的目的本来是帮助员工改善绩效,结果却经常是非但没有帮到员工,反而引发了员工的逆反情绪,造成了对立和尴尬的局面。那么,问题出在哪里呢?