

人力资源综合辅导：让绩效管理成为助手 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/294/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_294013.htm

随着管理理论及方法的不断丰富和发展，绩效管理理论和方法得以走上了管理舞台。绩效管理是管理者和员工一道提高绩效，获得绩效的过程。在这个过程中，提高员工的绩效是管理者的责任，获得绩效是员工和管理者共同的任务。从操作的层面来说，绩效管理是管理者和员工就绩效目标达成协议，并为此目标不断互动，实现目标的过程。绩效管理的实施可以分析出员工绩效根源、让员工的绩效得以提高。公司的目标得以实现，上下级的关系得以转变。为培训、晋升、薪资管理和职业生涯提供依据。当然它还可以提高管理者的素质，这是一个互动的提升过程。不过要想它充分发挥它的作用还得注意以下几点。

一、管理者和员工理念的转变。在大部分的管理者中对于绩效管理的认识是不全面的。他们认为绩效管理就是绩效评估。基于这种认识他们认为绩效管理是一时性工作不是一个过程，基于这种认识他们认为是绩效管理的核心员工在这个过程中作用很小，基于这种认识他会很少的进行互动，结果绩效管理就真的变成了绩效评估。在大部分的员工眼里，绩效管理是没有概念的，有概念的也大都认为绩效管理只是公司为了约束他们而采取的措施。观念转变要从管理者开始，管理者要明白绩效管理是一个制定目标、互动、绩效资料的收集、绩效评估和结果应用的过程。管理者要知道自己在这个过程中是合作伙伴是提供帮助者是记录员。提高员工的绩效是自己工作的一部分、培养员工是自己的责任。

员工的转变是整个绩效管理目标实现的核心。员工必须了解到绩效管理是为了他们本身绩效的提高而不是为了对他们进行约束。那么怎么实现全员观念的转变呢？

1. 管理者自身要加强学习。管理者的转变要比员工深入，要掌握在绩效管理中的沟通技巧、反馈技巧和其他互动技巧。
2. 宣传教育。宣传教育可以较大范围内传播管理的思想和方法。宣传教育对于形成一定的氛围有着自己的作用。
3. 切实执行。对于绩效管理中员工的顾虑，标榜的树立、管理政策的切实执行、长期性的坚持可以很好的打消。

二、慢工出细活不停强化的过程。有人说绩效管理需要不停的沟通、需要充满技巧的沟通。的确沟通在整个过程中占有很重要的地位。但我觉得这个过程本质上是一个不停的强化的过程，沟通只是强化的一种方法。正面的精确的强化是我们取得绩效的必经之路。正面强化的基础是要制定切合实际的目标。麦克利兰曾经做过关于个人成就的研究。结果表明，凡是取得高成就的人都把自己的目标定的适中恰当，他们用适中的目标来管理自己的日常表现。其实，普通员工与这些高成就的人没有本质的区别。管理者的责任在于帮助我们的员工制定适合的目标。在我们不能制定可以实现又具有挑战性的目标时，我们时常不断的调整我们的目标这是一个比较好的方法。正面的强化要从一点一滴开始。其实，正面的强化的一个作用的源泉来自于对于微小的正确行为的塑造，通过微小行为的塑造逐渐形成带来高绩效的行为组合。点滴的强化使员工不停的得到激励，正确的行为点滴得到塑造，渐渐的绩效就会随之而来。也许会觉得过于烦琐，一个小小的进步都要进行强化，不过开始的时候只能这样渐渐的就可以用其它诱因来保持激

励力。正面的强化要有精确性。时常我们一个表扬、一个奖励，会得到许多行为而且其中大部分不是我们想要的，有些是让我们厌恶的。我们因为这样的原因常常放弃进行强化。实质上这是一个精确性的问题，管理者要精确了解员工行为中哪个行为是提高绩效的行为，然后在适当的场合、较短的时间内进行强化。

三、结果的分析和使用画龙点睛 绩效评估结果的分析和使用。

评估的结果出来以后，我们可以了解到员工的绩效情况、了解到绩效政策的效度，作为我们决策的支持。评估结果与我们的薪资政策、培训政策、晋升政策相联系以带来绩效提高的新诱因。绩效的结果应用也是一个过程，管理者在平时的工作当中每一次强化的结果都应该有跟踪，每一次沟通结束后都应该注重有没有转变。绩效管理带来的是理念和方法上的转变，它重新定义了管理者和员工的角色，赋予了两者全新的职责和使命。在理念上接受它、在行动上实施它，他会成为你的得力助手。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com