

人力资源经验分享：一个来自绩效评估的故事 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/465/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_465402.htm 背景故事林某是一家高科技企业的年轻的客户经理，有着双学位的学历背景和较好的客户资源，但是个性较强的林某，常常是公司各种规章制度的"钉子户"，果不其然在公司新的绩效考核方法推行的过程中，林某又一次"撞到枪口上"。林某所在的公司所推行新的考核办法是根据每个员工本月工作的工时和工作完成度对其工作进行考核，考核结果与工资中的岗位工资和绩效工资挂钩，效益工资和员工创造出的相关效益挂钩。因为该公司有良好的信息化基础，工时是根据员工每日在信息化系统上填写的工作安排和其直接上级对员工工作安排工时的核定来累计的，员工的工作完成度也是上级领导对员工本月任务完成情况的客观反映。上月月末，该公司绩效考核专员根据信息化系统所提供的数据，发现林某上月的工时离标准工时差距很大而且林某的工作完成度也偏低，经过相关工资计算公式的演算，林某这个月的工资中的岗位工资和绩效工资要扣掉几百元钱。拿到工资后的林某，面对工资数额的减少，非常激动，提出了如下几点质疑：1.工作安排不写不仅是他的错，因为上级朱某没有及时下达任务；2.没有完成相关的经济目标责任也不应该全由他承担，因为这和整个公司的团队实力有关；3.和他同一岗位的同事相比，他认为自己的成绩比别人好，而拿到手上的工资却比同事低的多，这太不公平。带着一身的怨气，林某走进了一向以严明著称的公司董事长赵某办公室……诊断分析这是一个典型的因为绩效评估结

果而造成的纠纷，这个纠纷涉及的三个当事人分别是：林某绩效评估的对象；朱某绩效评估者；赵某绩效评判者。简言之就是运动员、裁判和运动会主席之间的故事。我们先从三者的心理分析入手：林某：考核不公正。林某对于考核不公正的看法产生于对于考核过程的责任归属有异议，对于考核结果横向比较的内部公平性赶到不满。朱某：考核真无奈。朱某对于林某一向抱有"惜才"的心理，对于林某平时的一些表现，也仅仅是"点到为止".对于根据系统计算出的考核结果，朱某也非常吃惊，并且面对这样的结果朱某感到很大的压力。赵某：考核本应公正严明。面对考核结果，应该公正严肃处理，不能因为任何一个个体而违反考核的原则，考核的意义是让员工更好的工作，考核的关键是考核的过程而不是考核的结果。从董事长赵某的态度和观念上，我们可以看到，这个问题的关键主要在考核的过程沟通和处理。作为林某，在公司推行新的考核办法后，应该予以积极的配合，不能因为上级领导的放松而自我放松，并且对于工作上需要利用的公司资源应主动与公司沟通，而不是消极的等待公司对责任的认定，至于与同事之间的横向比较也是因为缺乏对考核的理解，考核是对工作过程的一种综合评判，而并非单纯的对工作业绩的反馈，林某所在的公司工作业绩更多的反映在员工效益工资和相关奖金中。作为林某的直接上级朱某，应该在日常工作中对于林某的一些工作行为及时予以提醒、指正，不能自己束缚住手脚，面对管理上的困难，也应该及时和上级请示，寻求上级的支持和方法上的建议，这样也不会将矛盾激化，出现自己被动的局面。所以就这个案例来说，矛盾的根源是林某自身对绩效考核缺乏理解和认识，同时

林某的直接上级忽视了考核过程中的绩效沟通，缺乏管理的力度和方法。针对这样的情况，董事长赵某和林某进行了交流，向其阐述绩效考核的意义和相关方法，并对其工作上的一些行为和观念上的误区进行了指正，这使得林某心服口服，更加深切的明白企业是需要的人才是德才兼备的。对于朱某，赵董事长向其建议了相关改进的工作方法，并对他的工作提供了更多了支持，这使得朱某增加了管理的信心。于此同时，赵董事长降低了朱某和自己的工作完成度，在工资总额上都相应减少了。虽然从结果上看，案例中的三个当事人都扣了工资，但是林某的怨气没有了，朱某的困惑消除了，这个纠纷解决了。

思维纵深1.绩效管理应注重过程沟通和反馈。

我们常说的绩效管理通常有6个部分组成，分别是绩效目标的拟定、绩效目标沟通、绩效日常反馈和沟通、绩效结果评估、绩效面谈、绩效结果应用，这6个环节形成一个闭环，有效的循环就代表着绩效管理的畅通进行。然而很多企业都忽视了绩效日常反馈和沟通这个环节，而把绩效工作的绝大部分时间花费在其它5个有形的环节中，这是一种重结果轻过程的行为。任何结果都是过程中行为积累导致的，缺乏对过程的管理，就难以控制结果的产生。在绩效管理过程中，绩效考评者在发现问题时，应及时与员工沟通，找到问题的根源，寻求解决的办法，使得绩效可以及时得以改善。这不仅避免了绩效结果的恶化，也履行了领导的责任，加强了与员工之间的感情。绩效考核对象在发现自己的绩效出现问题时，也应该积极主动和上级沟通，毕竟绩效考核是对自己的工作一种衡量。综上所述，绩效过程总沟通于反馈及时，就会使得考核双方对于绩效结果都感到正常合理，意料之中，规

避了很多绩效纠纷。2.注重对考评者绩效管理的培训。绩效考评者往往是公司的主管级以上干部，在公司的绩效管理中，他们是各个环节的实施者，他们对绩效管理的理解，将影响考核结果的公正性，考核管理的有效性，面对员工他们又往往是绩效管理中种种疑问的最终解释者，所以对他们进行重点培训是非常有必要的。对其进行培训时应主意不单单是考核方法的培训，更重要是要对其在绩效沟通中方法和技巧的培训，让其真正明白绩效考核的意义，并将绩效考核的结果在对员工的日常管理中有效的运用起来。3.设置畅通的绩效沟通渠道。绩效管理的结果往往是和员工的工资相挂钩，只是因为各个企业中工资中与绩效考核的挂钩的部分和幅度不同而有所差异。但是正因为如此，绩效考核的结果变得异常敏感，如果过程中处理不好，极易导致员工情绪的激化，造成很多不必要的误解。这是畅通的绩效沟通渠道就显得异常重要，正如案例中的问题可以解决正是有效的沟通渠道的保障和引导。在沟通渠道中，关键的人物是各级绩效考核的评判人，根据各个公司绩效考核办法的不同，他们既可以是各个隔级上级也可以是公司中人力资源工作的负责人和公司德高望重的领导，他们的公正往往是公司绩效管理公正最后也往往是最坚实的后盾。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