

人力资源经验分享：对绩效差员工说实话 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_465405.htm 任何一个负责任的人力资源管理者都可能面对这个问题：绩效管理体系可能会由于违背企业文化而不得不修改。绩效管理对于不同的人有不同的含义。它可能是一套简单的绩效评价体系，也可能是一个环环相扣、紧密结合的目标过程，它可能包含着某些技术。在一个大型企业中，如果没有一套完善的绩效管理体系，员工的业绩将无法实现科学管理。然而，再多的自动操作方法或技术也不会帮助一家公司认识到自己的绩效管理目标，除非这家公司在恰当的时候实施绩效管理。Synygy公司宾夕法尼亚州一家绩效激励管理公司的CEO Mark Stiffler说：“创建一个绩效激励型组织最终是一种文化。”对于任何一项哪怕是稍有成功的绩效管理体系而言，雇员首先必须能够接受它，而后理解企业的期望目标，这是一项取决于企业集体文化的事业。在洛杉矶Synygy春季绩效管理会议上，Workforce Management网站与一些在薪酬绩效管理领域有建树的人力资源管理领导者和专家举行座谈，分享他们在绩效管理方面的经验。大多讨论集中于绩效管理计划实施与应用时所面临的与员工相关的挑战，这些绩效计划旨在实现以绩效定薪酬的目标。这些公司处于绩效管理连续统一体的不同时点上，分享他们各自学到的启示具有重要意义。参与者各自代表了不同的企业文化，他们分别展现出了在这一课题上的独特视角。关注企业文化对于Advo这样一家美国最大的直接邮递公司而言，害怕未知是其最大的障碍。该公司有3700名员工，员

工认识到公司新的绩效评价体系也许会打消人们关于谁是公司的高绩效者这样的猜测。绩效管理体系可能会由于违背企业文化而不得不修改。位于田纳西州布里斯托尔市的药品生产企业King Pharmaceuticals的员工已经习惯于在公司效益好的时候理所当然地拿到奖金。因而，当该公司去年执行可变薪酬计划时，有2800名员工表示困惑并坚决抵制，这似乎一点都不令人惊讶。薪酬绩效管理主管Ardyce Plosser说：“我们的雇员似乎有一种天生的权利感，他们认为自己理所当然地应该得到报酬，而无需考虑他们各自对整个公司的成功所做出的贡献。”真正使绩效管理计划实施困难的原因在于King Pharmaceuticals公司是由几家小公司组建的，这些小公司分别有自己的文化和薪酬模式。该企业已经发起了一场教育运动，旨在帮助员工理解什么是可变薪酬体系。Trustmark保险公司人力资源副总监Robert Worobow说：“即使在已经存在可变薪酬的企业中，绩效管理体系依然可能发生与企业文化的摩擦。公司里的不同部门已经发展起了一套自己部门依绩效定薪酬的方法，不愿意采用企业中央集权式的方式。每个部门对自己的绩效薪酬分配过程有深刻的拥有感。”“矫正这一体系犹如夺走他们的孩子一样艰难。”Worobow说。对绩效差的员工说实话大多数公司对于公示高绩效的员工没有任何问题。然而，当提及业绩较差的员工，情况就完全不同了。Charles Schwab公司薪酬副主管Maureen Hilts说：“在Schwab，对员工的评价，我们有三种可能的级别，最低级别的员工从不知道自己在评估结果中处于怎样的具体位置”。Stiffler说：“这使得经理对每位雇员的绩效评价结果没有得到及时的反馈，难以实现预期目标。”他警告：不与员工交

流其绩效评价结果会导致一种权利心理，这会阻碍公司绩效管理前进的步伐，更别说在将来采用可变薪酬结构了。真正的绩效管理体系能够使每位员工清楚，与同事相比他们在评价结果中处于什么样的位置。Stiffler说：“雇员应该可以说‘我处于20%的位置，因而，我可以被认为是优秀的，但是，我处于优秀级别里的最后一位，所以我需要提高。绩效评估不应该每年进行一次，而应该每季度都开展，以使员工得到及时有效的反馈。”获得公司上下的支持“对于Wells Fargo而言，最重要的挑战是让HR中更多的雇员能准确表达公司领导的意愿。”洛杉矶银行薪酬管理部副总监Peter Kurlander说。要实现这一目标可能需要提升领导能力，因为HR需要将重要的过程量化，比如雇员生产效率、薪酬水平等。“我们需要综合HR所做的事情，然后将其转化成CEO能够弄明白的信息。以便其深入了解这一体系的具体情况，并获得其支持。”Kurlander说。既然绩效管理体系的应用具有重要意义，那么获得公司上下的强烈支持就显得非常关键。上文King Pharmaceuticals和Trustmark保险公司的绩效管理制度执行起来非常困难主要是由于没有得到员工的广泛理解和支持。事实上，绩效管理计划如果没有公司领导的支持是绝不可能实施的，这是因为该计划的实施需要做出某些牺牲。在许多情况下，公司需要为可变薪酬结构积聚大量的资金，这意味着需要削减一些员工的薪酬，这是只有公司领导才能做出的艰难抉择。要真正实现向可变薪酬模式的转变，公司可能要花费4~5年的时间来积聚资源。双重目标许多情况下，企业预先没有对其想要实现的目标有较清晰的认识，就匆忙实施绩效管理计划；有些情况下，切实的目标真正确立了，而领导层却

仅仅狭隘地关注财政目标，将战略目标丢在了一边。“关键是要实现财政和战略双重目标的平衡与协调。诸如收入、利润、生产效率之类的财政目标固然是重要的，但是公司也不应该低估雇员工作战略转变的重要性。” Stiffler说。一些公司所设立的激发员工行为转变的目标，最终必然带来财政收入增长。比如，这一目标将会提高员工的客户服务水平，从而提升客户满意度和忠诚度，最终使公司的财政目标得以实现。因而，财政和战略双重目标是相辅相成的。Kurlander说，财政目标是相对容易确立和实现的，而战略目标需要更多的时间和责任，但是二者都会对公司的账本产生重要影响。战略目标可能会实现与客户交流的新方式，可能实现商业方向的转变或是开发出新产品。在Synygy，实践证明，成功的绩效管理计划绝不仅仅是以财政转变为目标的。Stiffler说，我们的目标是在员工中实现双重目标，公司的战略目标往往是与财政目标紧密相连的。以此类似，Trustmark保险公司也将战略目标与财政目标相结合。Worobow说，雇员绩效评估既考虑了他们的工作数量也考虑到了工作质量。Stiffler说，不管企业是以财政还是战略为目标，或是二者的结合，都应该与雇员的薪酬结构挂钩。Synygy的500名雇员都是采用可变薪酬结构。层级信息传递是关键企业应该向雇员清楚地传达其目标，并且详细解释每位雇员的绩效是如何帮助实现预期目标的，否则，绩效管理计划将会失败。Schwab ' s Hiltz说：“我们需要做的是帮助雇员在他们的绩效和企业目标间连接一条清晰的视线。”企业可以通过多种途径在各层级间传递信息。比如，Advo打算在为公司各部门定制交流材料。Wohlert说，特制语言通常比开展一场普通的交流活动更有效率。Wells

Fargo的领导在演讲、致词以及其他特殊场合，都抓住一切机会宣扬他们的企业目标。此外，该公司还在雇员月刊《联络》中印制了企业目标。因此，Wells Fargo的大多员工都能将企业目标倒背如流。这包括将顾客放在第一位，强调良好客户服务的重要性以及重视队员。重视队员是与团队合作、团队工作的多样性紧密相连的。Kurlander说，既然雇员的薪酬是与企业目标息息相关的，就应该让他们清楚地知道这些目标。该公司在15.3万名雇员的可变薪酬上花费了近23亿美元薪酬预算的1/3。适者生存绩效管理的批评家警告，以绩效定薪酬的体系会产生一个高度竞争的组织，在这个组织中员工们你追我赶，争相进入高绩效的行列。Stiffler劝告，实施一项不成熟的绩效管理计划可能会产生一种自相残杀的文化氛围。Stiffler说：“计划本身就有缺点获得更好绩效的唯一途径就是无情地将别人甩在后面。而团队工作可以让雇员间相互帮助、相互协作，它对于任何一项工作状况的测定都是有帮助的。因此，可以考虑将团队工作因素纳入绩效指标体系。比如，在Trustmark公司的一些雇员，其绩效评估中工作质量占45%，工作数量占45%，团队工作占10%。Kurlander建议，在将团队合作因素纳入绩效评估体系之前，还需要重点考虑一下工作岗位的性质。他说：“有时某些岗位的职员并不是某一组的成员。比如，银行家，有时建立客户关系、办理私人业务很大程度上是靠他自己。一个没有保障的团队因素可能会对保留员工产生负面影响，特别是一个绩效很差的雇员会减少高绩效雇员的潜在收入。”企业需要考虑某员工是否真正是团队的一员，这一团队是否是永久的以及团队的每位成员是否会对团队绩效做出均等的贡献等。 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