

国家职业资格全国统一鉴定

企业人力资源管理师论文

（国家职业资格二级）

论文题目：绩效沟通中存在的问题及对策

姓 名：XXXXXXXXXX

身份证号：43XXXXXXXXXXXX0321

准考证号：

所在省市：XX 省 XXXXX 市

所在单位：XXXXXXXXXXXXXX 服装有限公司

绩效沟通中存在的问题及对策

姓名：XXXXXX

单位：XXXXXXX（中国）服装有限公司

【摘要】企业在进行绩效沟通的过程中存在一些问题，主要是在意识层面缺乏沟通的认识、员工存在沟通恐惧，在实践层面无针对性草率行动、缺乏沟通技巧且沟通后无跟进和落实。沟通做不好对整个绩效考核的效果影响至关重要。本文通过对绩效沟通中存在问题的分析，结合人力资源管理理论，提出从提高意识、精心准备、灵活操作和跟进落实四个循序渐进的方面来改进绩效沟通，对企业人力资源管理工作开展实践工作有一定的指导意义。

【关键词】绩效沟通 绩效循环 问题与对策

一、关于绩效沟通。

绩效沟通贯穿于企业绩效管理的整个过程，是绩效考核者与被考核者就绩效目标的设定及实现而进行的持续不断的双向沟通过程【1】。

（一）绩效沟通的内容。

整个绩效管理的系统流程包括绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估和绩效反馈四个渐进的环节，绩效沟通在每个环节都是必不可少的，如下面的图表所示：在绩效计划阶段，通过主管和员工的沟通，在员工的绩效期望问题达成共识，明确工作目标和标准并要求员工对自己的工作目标做出承诺；在绩效实施与管理阶段，主管指导和监督员工的工作，及时解决发现的问题，调整绩效计划【2】；在绩效评估阶段，主管和员工要共同回顾工作情况，收集员工绩效期间能够说明其绩效表现的数据和事实，进行阶段性总结；在绩效反馈阶段，双方就考核结果进行分析说明，让员工了解主管的期望和自身的实际绩效水平，认识自己有待改进的方面或者进一步保持的优势。

沟通阶段	沟通内容	沟通主体	沟通方式
绩效计划沟通	工作目标、实施措施、所需支持、个人承诺	总经理、HR 人员、主管、员工	书面报告、会议沟通、面谈沟通
绩效实施与管理沟通	工作进展、面临问题、目标实现手段、计划调整	主管、员工	走动式管理、开放式办公、非正式会议、书面报告、会议沟通、面谈沟通
绩效评估沟通	工作回顾、工作数据和事实资料、阶段性总结	主管、员工	书面报告、面谈沟通
绩效反馈沟通	考核结果分析说明、主管的期望、员工的现实绩效、绩效改进计划、需保持的优势	HR 人员、主管、员工	书面报告、面谈沟通

（二）绩效沟通的意义。

如前面所讲的绩效沟通在绩效管理的各环节都离不开，因此，绩效沟通在明确工作目标，激发员工工作热情、及时解决执行绩效目标中的问题及认可考核结果、指导下一绩效管理循环上都显而易见地发挥了作用【3】。此外，绩效沟通还有以下作用：

1、开发与激励员工。

依据反干涉理论，如果管理者在绩效考核过程中持续地给下属提供反馈，能够使下属的绩效得到很大的改进【4】。

2、隐性降低人工成本。

研究表明，帮助员工提高绩效往往比替换不良员工的成本更低。辞退一名绩效不良的员工并招募一名新员工的成本可能包括遣散费、招聘费用、培训费用及对团队成员造成的精神影响的心理成本。

3、提升管理者素质。

面对面的沟通使主管必须在工作中做出表率，提高自身的业务能力和水平，这样才能坦然指导下属的工作。同时为了达到沟通的效果，对管理者的管理技巧和管理水平也提出了更高的要求【5】。

4、促进情感交流。

绩效沟通的更深层次的意义在于传递一种感情而非传递信息本身，当员工感受到主管的重视时，才会关注沟通的内容。隐含在信息中的关心、信任、和承诺，主管积极的言语和行为，都会增进员工的积极、肯定和彼此情投意合的依恋之情。

二、绩效沟通中存在的问题。

国际权威机构的调查和分析显示，企业的绩效管理问题，70%都出在了沟通不到位上。绩效沟通中存在于绩效循环的各个环节，因此，存在问题的机会很多。总体说来，绩效沟通中存在的问题不外乎是意识层存在的问题及实践层存在的问题。

（一）绩效沟通意识层存在的问题。

1、主管缺乏绩效沟通的意识。

许多主管习惯了传统的报表和“纸上”考核，不清楚还要与员工面对面地进行绩效探讨，而且很多企业也没有相应的制度要求主管和员工进行沟通，所以不沟通也就很自然了。主管辅导者角色的缺乏和制度缺失导致了绩效沟通在绩效循环各环节中都可能缺失或不到位。

2、员工存在沟通恐惧。

对于员工来说，很多人认为绩效考核是跟他们作对，考核沟通使得员工工作中的一些弱点和不足就被暴露出来，员工很容易存在不安和恐惧，或者认为绩效沟通的目的就是为了下达任务、为了监督工作而已。

（二）绩效沟通实践层存在的问题。

1、沟通前无针对性草率行动。

主管告诉下属“你的报告内容不够完整”“这个报表做得太糟糕”这样无针对性的沟通无法起到应有的作用，员工仍然不知道应该做出怎样的改进。而且沟通草率，要么是一种形式，要么就是蜻蜓点水，要么不切正题应付了事【6】。

2、沟通时轻过程且无技巧。

主管在平时不注重沟通，缺乏对员工工作的辅导和帮助，只是在绩效反馈时把所有问题都搬到一起与员工秋后算总账。在沟通时，通常不注意沟通的技巧把握，这样很容易形成对峙和僵局，且不利于员工素质的提高和绩效的改进。

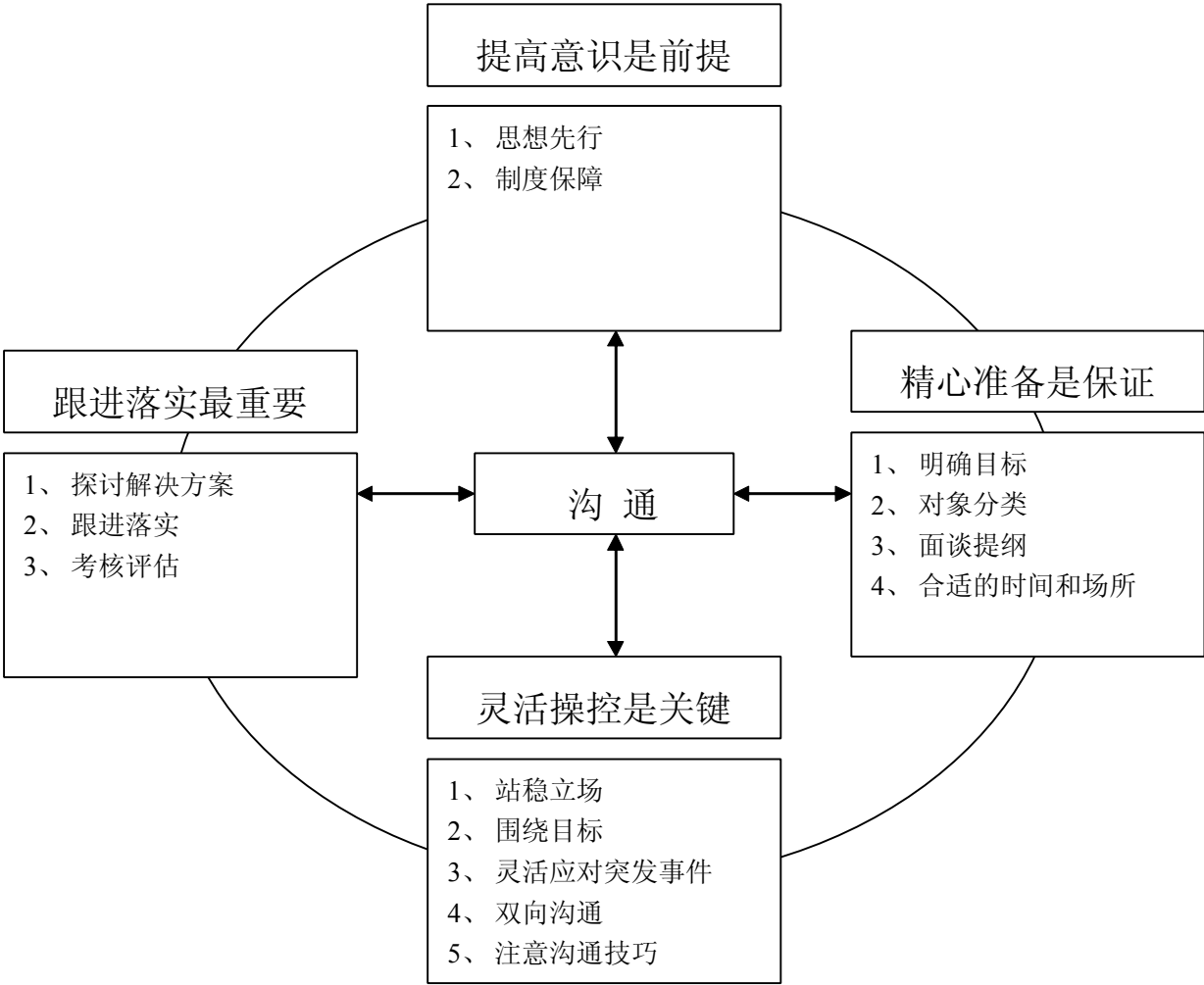
3、沟通后无跟进和落实。

绩效沟通的目的是实现整体绩效目标的达成和员工素质的发展和提升，从而达到员工与企业双赢的局面。通过绩效反馈，能够发现

和提出员工工作和企业环境方面的各种问题，但是这样问题若没有具体到切实的改进方案和措施，并且真正去跟进和落实的话，绩效考核都不能产生实际价值。

二、针对问题的改进措施和建议。

前面我们讲到了绩效沟通意识层面及操作层面的几个问题，针对这几个问题，提出了从提高意识、精心准备、灵活操控和跟进落实四个方面来寻找改进措施，如图所示：



(一) 提高意识是前提。

1、思想先行。

思想是行动的先导，要进行有效的绩效沟通，首先在思想上一定要重视。绩效沟通贯穿于绩效循环的各个环节，在任何一个环节都发挥着重要作用，离开了绩效沟通，主管人员的任何单方面的决定都将影响员工的工作热情、影响绩效管理。没有绩效沟通就没有绩效管理。

2、制度保障。

为了使绩效管理在正常的轨道上运行，真正发挥其作用，企业必须把主管与员工的绩效沟通作为重中之重加以研究和发展，通过制度的规范，让绩效管理成为主管的习惯，员工的习惯，用对话和交流解决员工工作中的绩效问题，使绩效管理落到实处。IBM 公司被认为是绩效管理最成功的企业之一，这在很大程度上要归功于其独特的绩效沟通制度。IBM 公司有多条制度化的绩效沟通渠道，其中最典型的是员工可以借助“与高层管理人员面谈”这一制度，与高层经理进行正式的谈话，面谈的内容既可以是自己关心的话题，也可以是自己对某项工作、某件事情的倾向意见。员工所反映的各类问题公司会交给直接有关的部门去处理，同时该项制度规定：员工所面谈的问题将会分类集中处理，同时不暴露面谈者身份【7】。

（二）精心准备是保证。

1、明确目标。

沟通双方如果想要使沟通取得良好的效果，就必须有一致的沟通目标。绩效沟通贯穿于绩效循环的各个环节，在不同的环节绩效沟通的目的不一样，沟通的内容也是不一样的。如我们前面的表中提到的，不同的沟通阶段，有不同的沟通内容，不同的沟通方式。

2、对象分类。

在沟通时，要区分不同级别的员工，不同的岗位甚至针对不同员工的性格特征，做好沟通对象分类的准备。特别是绩效反馈阶段，根据二八原则，我们沟通的重点，需要把握两个大头：一个是绩效等级评价为“差”的员工，做好业绩辅导，帮助他们分析原因，制订绩效改善计划；另外一个更重要的是，我们要特别去继续肯定和鼓励那些绩效等级评价为“优”的员工，保持他们的战斗能力更为重要，能为企业创造更多的价值。

3、面谈提纲。

沟通的主导人员，在了解了沟通目的和内容及沟通的对象后，做好沟通的计划，对沟通全过程做好事先的安排，特别是通过会议沟通的方式一定要先做计划。对于面谈方式进行的沟通，需要沟通的主导人员先设计好面谈提纲，包括主要问题，如何纪录等等。

4、合适的场所和时间。

选择合适的时机和环境，将有助于使沟通达到事半功倍的效果。比如，有些绩效的绩效沟通场所和时间的选择就值得我们借鉴：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，立即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。这种做法颇得员工的称赞，沟通效果较好【8】。

（三）灵活操控是关键。

1、站稳立场。

主管人员在沟通中站稳立场有两点要求：保证沟通立场的正确性及坚持沟通的立场。保证沟通立场的正确性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，理性地对待每一位参与沟通的员工，并从中提炼出一个公平公正的立场；第二，要坚持自己的立场。在绩效沟通中，有些员工可能对绩效结果的公正性、公平性表示怀疑，主管人员一方面要倾听员工的声音，另一方面也要维护企业的利益和形象，坚定立场。

2、围绕目标沟通。

在准备阶段我们就已经确立了明确的沟通目标，因此在实施的过程中，我们需要沟通双方紧密围绕着目标进行沟通，不可随意更改或者漫天瞎谈，使得沟通毫无结果。在沟通的过程中，我们还需要收集一些共性的反馈信息以做分析。

3、灵活应对突发事件。

活动的进行中都有可能发生意料之外的事情，绩效沟通当然也不例外。如有时候遇到了特别内向或者情绪特别激动的员工，整个沟通根本就不能顺利进行下去。此时，作为主管首先就是要摆正心态，冷静思考，找出应对之策，千万不能对着干、冷漠处之或者干脆吵起来，应该从对方比较熟悉或感兴趣的话题谈起，或者先把注意力暂时转移开来，当僵局打破后再回到本次沟通的主题【8】。

4、双向沟通。

绩效沟通是一种双向沟通的过程。在平时工作的时候可能主管对下属发出指令的时候比较多，而下属人员可能没有太多的机会表达自己的观点。因此，借助绩效沟通的机会一定要让下属把自己真实的想

法说出来才能有效地了解下属的问题和期望。为此，主管需要在肯定员工的价值和作用上，引导下属说出工作中的酸甜苦辣及对问题的看法等，调动员工的积极性，让员工自己思考、解决问题和表达心声【6】。

5、注意沟通技巧。

沟通既具有科学性，也具有艺术性。彼得·德鲁克也曾提出过沟通的四大法则：沟通是理解力；沟通是期望；沟通创造要求；沟通和信息是不同的。在进行沟通的时候，主管要关注一下一些方面：一、态度要坦诚，给人安全感和信任感，忌盛气凌人；二、沟通要具体，尽量获得与员工绩效相关的信息；三、让员工知道主管自己的想法和要求，同时也要关注员工的利益；四、要看到问题，同时也要看到成绩，鼓励多于批评的沟通才更加有效。五、主管应注意培养自己的倾听技术；六、要对事不对人，注意肢体语言的表达；七、忌指手画脚的训导，随意打断员工等【9】。

（四）跟进落实最重要。

1、探讨解决方案。

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摆出了问题，若是仅仅停留在抛垃圾的层面而未能探讨出解决问题的对策，那么从根本上说此次绩效沟通是失败的或者说是无意义的。在开展绩效沟通时探讨解决方案有两方面的意义：其一，它可以借助企业一方的经验帮助员工谋求应对之策；其二，它也集合了员工的智慧，使探讨出的解决方案更具有可操作性和现实性。

2、跟进落实。

一个完善的绩效沟通机制当然也离不开沟通后的跟踪与落实。针对前面提出的问题，探讨出的解决方案，需要把它们落实到实际行动中，这就需要我们针对具体的方案制订具体的工作计划，安排合理的时间和资源，并落实到具体的责任人，确保解决方案能够真正得到实施。

3、考核评估。

绩效考核是一个循环的过程，绩效改进计划的制订同时往往伴随

着新一轮绩效计划的开展,跟进落实的方案和工作计划也自然进入了下一个绩效计划阶段,从而开始了新的绩效循环。针对制订的工作计划应采用合适的评估方法对实施后的绩效进行评估,在新一轮的绩效计划阶段设定出具体的考核指标,为解决方案的落实效果施加一定的压力。同时,主管要及时了解沟通对象的工作动态,要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【8】。

总之,绩效沟通是绩效考核能否成功的关键所在。绩效沟通贯穿于绩效循环的各个环节,可能会出现比较多的问题,本文抛砖引玉地阐述了比较普遍的问题,并介绍了解决的方法。但是,并不是所有的企业都会遇到以上种种问题或者他们的问题更加复杂,故人力资源管理工作者应该因地制宜,针对实际情况进行分析思考,用符合企业文化的动态调整的方法来解决绩效沟通中遇到的困难。

【主要参考文献】

- (1) 孙综虎、李艳编著. 绩效目标与考核事务手册. 人民邮电出版社. 2007 年 9 月第一版. 第 5 页
- (2) 武欣编著. 绩效管理事务手册. 机械工业出版社. 2007 年 6 月第二版. 第 97 页
- (3) 邱茜、刘鹏著. 论绩效管理循环中的持续绩效沟通. 商场现代化. 2007 年 4 月(上旬刊)总第 499 期. 第 154 页
- (4) 张德主编. 人力资源开发与管理. 清华大学出版社. 2007 年 4 月第三版. 第 198 页
- (5) 祁伟、康宁. 绩效管理的重要环节—绩效沟通. 煤炭企业管理. 2003. 11. 第 73 页
- (6) 李芝山. 绩效沟通: 价值、问题及策略. 企业研究. 2007. 3. 第 74 页
- (7) 苏兴华, 李彬, 王建松. 提高绩效沟通有效性的对策分析. 现代商业. 2007 年第 14 期. 第 131 页
- (8) 贺炳红. 绩效沟通的“三重境界”. 人力资源. 2006. 09. 第 58 页
- (9) 丁琳, 殷萍. 论绩效沟通中存在的问题及其改善措施. 现代商业. 2007 年第 17 期. 第 131 页