

绩效管理理论与实务

——帮助员工成长，实现经理价值

作者：赵日磊 zhaorilei@163.com

【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

目录

开题.....	2
经理的价值.....	2
第一部分，绩效管理理论综述.....	4
1、绩效管理的概念.....	4
2、绩效管理的目的.....	5
3、绩效管理不是什么.....	5
4、绩效管理和绩效考核的区别.....	6
5、绩效管理中的职责分工.....	6
6、绩效管理中常见的问题.....	7
第二部分，绩效管理的流程.....	8
绩效计划.....	8
A、绩效计划的流程.....	8
B、什么是 KPI.....	10
C、KPI 筛选的标准	10
D、讨论中发现的问题.....	11
E、KPI 权重.....	12
F、有效设置 KPI 的经验.....	12
G、业绩合同.....	13
2、绩效辅导.....	13
A、综述.....	13
B、四种最佳的辅导时机.....	14
C、员工知道自己绩效不佳吗.....	14
D、员工绩效不佳的原因分析.....	15
E、沟通是传递想法而非信息.....	18

F、无懈可击的沟通	18
G、BEST 反馈.....	19
I、负面的反馈	20
J、不要给员工贴上标签.....	21
K、解决员工问题的步骤	21
L、提问的技巧	22
M、提问的原则.....	23
N、倾听的技巧	23
O、处理分歧的窍门	24
P、绩效记录——关键事件法	25
3、绩效考核与面谈	26
A、综述.....	26
B、绩效考核的流程	26
C、绩效考核中的误区	26
D、绩效面谈的四个步骤.....	29
E、绩效面谈的十个原则	30
4、绩效诊断与改进	30
A、综述.....	30
B、绩效诊断.....	31
第三部分 绩效考核结果的应用	31

开题

经理的价值

大家晚上好，今天我们培训的主题是绩效管理理论与实务，副标题是：帮助员工成长，实现经理价值。绩效管理的理论很庞杂，派系也比较多，说法也很多，每个人对他的理解也存在很大的差异，今天我们把这个题目聚焦一下，集中在帮助员工成长，实现经理价值上。后面我会这个题目有深入的阐述。

【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

大家都知道，我们的项目开展到现在，做了一系列的工作，项目开始的时候，先是做了

一个战略梳理,明确了公司的定位——成为连接器行业的品牌供应商,在明确定位的基础上,我们与大家一起描绘了集团和泓淋电子的战略地图,形成了公司级的平衡计分卡,上个月我们又和各个部门的负责人一起,对公司的战略目标进行了分解,形成了部门的战略目标和行动计划,接下来,这些目标和行动计划就要往员工的身上落实了,就是战略中心型组织要求的“把战略转化为每个人的行动”,这个工作就是绩效管理,也就是我们今天的主题要讲的内容。

在开始正式内容之前,我们首先来看一下经理的价值,经理是干什么的?他的价值何在?我们看,关于经理的价值,有这样的三个事实,**事实一,管理是经由他人的努力而完成工作的互动过程**,这个事实大家认可吗?(提问)没错,管理是一个互动过程,是经理和员工一起完成工作取得绩效的过程,这是我们首先要确认的一个事实。有句话说的好:“当你自己把事情完成时,你是一个技术员,当你通过别人的力量把事情完成,你才是一个经理人。”我想我们的经理人不愿被别人视为拥有经理职位的技术员吧?【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

再来看第二个事实,**事实二,经理对员工的需要,远远大于员工对经理的需要**,这个事实很明显,假设你是一个带领10人的部门负责人,有一个月你出差不在公司,那么在目标和计划的引领下,员工的工作基本可以有序开展,即便达不到100%的成果,也可以达到70%,换位一下,假设这个月10个员工都不在,只有经理一个人,那么这个部门的绩效结果会怎样?是不会更差,甚至有可能完全没有章法。所以说,经理对员工的需要远远大于员工对经理的需要。

第三个事实,经理的价值不在于自己做了什么,而在于员工做了什么。通常,经理都是从一些技术骨干、业务明星提拔上来,在被提拔之前,公司考核他们是以他们做了哪些工作,获得了哪些成果来衡量他们的业绩,但是当被提拔为经理人的时候,公司考核他们的方式改变了,不再看他们本人干了什么,而是看他所带领的部门的员工做了哪些工作。很多刚刚提拔上来的经理并不适应这种改变,仍然凭着先前的惯性去干工作,凭着兴趣去干工作,仍旧喜欢研究技术,钻研业务,而不是带领团队,所以这些经理的考核业绩通常比较糟糕。所以,有句话说,作为经理要放弃自己感兴趣的事,因为这些经理感兴趣的事情往往成为他们提升自己的障碍,往往因为钻研业务过了头,犯了亲力亲为的错误,因为钻研业务投入以至于没有时间关注部门整体业绩的提升,忽视了员工的存在,没有做好组织领导协调控制的工作。这是第三个事实。

基于这样三个事实,我们可以得出一个结论:**经理存在的唯一价值是帮助员工成长**,这也是我们今天副标题的含义。**这是我们这次课的核心主题,通过绩效管理,帮助员工成长,实现经理的价值,今天我们的课题将紧扣这个主题进行。**

好了,认识了经理的价值,我们就要开始进入我们今天的主题:绩效管理。先来讲一个小故事:唐僧师徒的故事。唐僧团队是一个知名的团队,经常在讲课的时候都被作为典范来讲,这个团队取得了辉煌的业绩,不远万里取来万卷真经,唐僧目标明确、意志坚定,孙悟空英勇果敢,工作卖力,打妖不倦,沙僧勤勤恳恳,任劳任怨,忠实地守着那副担子,八戒乐观开朗,经常能活跃团队气氛,师徒四人可以成为团队合作的典范。但是这个团队的绩效管理似乎做得并不好。我们来看一下他们的绩效管理的故事。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

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,不巧的是,四个人只有三把降落伞,为了做到公平,师傅唐僧对各个徒弟进行了考核,考核过关就可以得到一把降落伞,考核失败,就自由落体,自己跳下去。

于是,师傅问孙悟空,悟空,天上有几个太阳,悟空说,一个,师傅,好,答对了,给

你一把伞。又问沙僧，天上几个月亮，沙僧答道，一个，师傅好，也对了，给你一把伞。八戒一看，啊哈，这么简单，我也行，于是，摩拳擦掌，等待师傅出题，师傅的题目出来，八戒却跳下去了，大家知道为什么吗？师傅带的问题是，天上有多少星星？八戒当时就傻掉了，直接就跳下去了。这是第一次旅游。

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，同样只有三把伞，师傅如法炮制，再次出题靠大家，先问悟空，中华人民共和国哪一年成立的？悟空答道：1949年10月1日，好，给你一把。又问沙僧，中国的人口有多少亿？沙僧说是13亿，好的，答对了，沙僧也得到了一把伞，轮到八戒，师傅的问题是，13亿人口的名字分别叫什么？八戒当时晕倒，又一次以自由落体结束履行。

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。然后纵身一跳，师傅双手合十，说，阿弥陀佛，殊不知这次伞有四把。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

故事讲完了，这个故事说明了什么问题？考核是一个信号，是一个导向，企业设计绩效考核代表了一种导向，这种导向可以促使员工做出相应的行为改变，那么，你的绩效考核是帮助员工改善，还是为难员工，制造困难？让员工无论如何也逃不出如来佛的手心？这是值得我们大家思考的问题。

好的，我们下面进入今天课程的内容。今天的课程分为三个部分，第一个部分是理论综述，简要介绍一下绩效管理的基础理论。第二部分是绩效管理的流程，也就是绩效管理的四个大的环节，分别是绩效计划、绩效辅导、绩效考核与面谈、绩效诊断与改进。这其中，绩效辅导是重点环节，也是企业通常做的比较薄弱的环节，我还给大家介绍一些方法和技巧，帮助员工提升绩效评估的技能。第三部分是绩效考核结果的应用环节，我们会讲六种应用。

【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

第一部分，绩效管理理论综述

1、绩效管理的概念

首先来看一下，绩效管理的概念：**绩效管理是一个持续的交流过程，该过程由员工和他或她的直接主管之间达成的协议来保证完成，并在协议中对下面有关的问题有明确的要求和规定：**

- 1、期望员工完成的实质性的工作职责；
- 2、员工的工作对公司实现目标的影响；
- 3、以明确的条款说明“工作完成得好”是什么意思；
- 4、员工和主管之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的绩效；
- 5、工作绩效如何衡量；
- 6、指明影响绩效的障碍并排除之。

绩效管理系统通常包括绩效计划、绩效辅导、绩效考核与面谈、绩效诊断与改进四个组成部分，这四个部分紧密联系，构成了绩效管理的良性循环。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

还记得前面我们阐述的三个事实，第一个事实是管理是经由他人完成工作的互动过程，这里我们进一步讲绩效管理是经理和员工的持续交流过程，并且在交流过程中对什么是好的绩效达成共识，经理要作为员工的辅导员帮助员工排除障碍，为员工提供支持和帮助，帮助

员工完善绩效，这是对经理的价值的进一步阐释。

2、绩效管理的目的

接下来我们看一下绩效管理的目标，**绩效管理的目的——促使员工努力方向与组织发展方向保持一致，确保企业目标的实现。**

还记得前一次课，讲目标管理的时候，讲到的中松义郎的目标一致理论，员工的目标和组织的目标越趋向一致，员工的绩效越好。这里我们再次回顾这个内容，再次重申绩效管理的目的是促使经理和公司的目标相一致。绩效管理是对公司目标的落实，通过目标分解落实到员工，再通过经理和员工的共同努力，达成和超越这些目标，最终实现员工的成长，实现经理的价值，使公司的目标得到落实。

前面我们讲了绩效管理是什么，下面我们还要看看绩效管理不是什么？绩效管理中经常会有一些误区，这些误区阻碍了绩效管理的进程，使这个本来可以持续改进的工作始终在低层次徘徊，经常停留在填表打分的层面。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

3、绩效管理不是什么

要想使绩效管理成功，你必须对一些常见的错误概念有清醒的认识，因为这些错误概念能使最好的经理晕头。绩效管理不是：

- 1、经理对员工做某事；
- 2、迫使员工更好或更努力工作的棍棒；
- 3、只在绩效低下时使用；
- 4、一年一次的填表工作；

绩效管理不是经理对员工做某事，也就是说，他不是经理的专利，不知经理对付员工的手段和工具，它一定是经理和员工共同完成绩效的过程，而不是对员工做某事。

绩效管理不是经理惩罚员工的棍棒，经常有经理吓唬员工，再不好好干活，我考核你，看你老不老实，这是错误的观念，绩效管理是帮助员工成长的思想而不是动则挥舞吓唬人的大棒，如果有经理这样看待绩效管理，那一定他对经理本身的价值——帮助员工成长缺乏基本的认识。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

绩效管理是帮助经理有效规划工作落实目标的前瞻性工作，绝不是绩效不好的时候才使用。有的企业说，现在的员工工作积极性不高，执行不到位，我们搞考核吧。这种思想要不得，即便你在这个时候搞了考核，也是浪费资源浪费时间的，因为你根本没有理解绩效管理是什么。

填表打分是经理最熟悉的工作了，也是经理在绩效考核中做得最多的工作了，因为这个工作最简单，就是在人力资源部下发的表格上打个勾，给个分，不耽误时间，容易完成，所以经理喜欢做这个工作。但是，我们说，绩效管理是一个管理程序，绝对不是一个简单的填表打分的动作。如果仅仅是打个分就可以改善绩效，我们就不用浪费这么多资源去做绩效管理的系统，直接打一个分就是了。事实上不是这样。

它是两个人之间持续的沟通过程，这才是关键点。如果你能牢记它是一项与其他人合作以使每个人都受益的工作，那么你成功的机会就大多了。

这也紧扣我们的主题，和员工互动，帮助员工成长，这才是绩效管理的根本。

【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

4、绩效管理和绩效考核的区别

好的,我们来看一下,绩效管理和绩效考核的区别什么?经常有经理搞不清二者的概念,甚至经常把两者混淆,等同看待。这样的误区认识给绩效考核的推行工作制造了很大的障碍。

1、绩效考核是前一段绩效结果的总结分析,注重过去,是往回看;而绩效管理是基于组织的战略目标和年度计划,制定绩效规划,帮助员工谋划未来,是向前看。

2、绩效考核注重对个人总体感觉,这个人行不行?好不好?而绩效管理主动绩效的附加值,即结果目标和行为目标的达成情况以及未达成情况的分析;

3、绩效考核一般是评估等级,员工的某一项指标在第几等级,而绩效管理注重绩效目标的设定及标准设定,通过标准来衡量员工的绩效。

4、绩效考核更多的是主管打分,凭主观的个人判断去衡量,而绩效管理是以目标的结果进行衡量,更加客观。

5、过去的绩效考核要求主管填写大量的表格,表格成为绩效考核的主体文件,而绩效管理是企业目标相结合,形成完成系统的管理程序。

6、过去的绩效考核以人力资源部为主,人力资源部设计表格,人力资源部考核员工,而现在的绩效管理则以直线经理为主,人力资源部组织,设计模板,组织研讨,由直线经理和下属员工确立目标和标准,由直线经理来考核和反馈面谈。

7、过去的绩效考核是以人为主的,是一个人力资源程序,而现代的绩效管则是以企业的运营落地为依托,帮助企业实现战略目标和年度计划,是一个管理程序。

8、过去的绩效考核是点状的,一会考核这个部门,一会考核那个部门,一会考核这些内容,一会考核那些内容,点比较散,而现代的绩效管理是一个持续的管理过程,从战略目标开始,到公司目标到部门到个人目标,层层分解层层支撑,上下级员工对目标做出成功,并在过程中沟通检讨,在考核之后进行面谈,奖励成绩,指出不足,提出改进计划。

9、过去的绩效考核员工是被动的,不知情的,是经理的单向行为,就是前面讲的经理对员工做某事,而现在的绩效管理在一开始绩效计划阶段就要求员工参与进行,并在整个过程中参与。

10、过去的绩效考核主要用于奖金分配,一般老板提到做考核,第一个目的就是工资分配,除此之外,关心的很少。而绩效管理则对管理有很大的调节作用,比如调节目标,调节经理和员工直接的关系,调节员工的工作节奏,等等。 【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

5、绩效管理中的职责分工

绩效考核是谁的工作?当问这个问题的时候,得到的回答经常是,这是人力资源部的工作,老板这样认为,所以,一旦绩效考核推行不好,就只问责人力资源部,埋怨人力资源部无能,直线部门的领导这样认为,所以,当人力资源部组织绩效管理工作的時候,就有怨言,说又为人力资源部打工,整天填表,也不知道填这些表有什么用。最后导致大家形成一种印象,一提绩效考核,就认为是人力资源部的工作,实际上是不是这样呢?

前面我们讲了,绩效管理是一个管理程序,它涉及到企业的各级管理者,每个层级在这里面扮演的角色都不一样。

老总:支持、推动

人力资源部:设计、咨询、监督、总结

直线部门:执行、反馈

员工：绩效的主人【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

6、绩效管理中常见的问题

最后，我们来看一下绩效管理中常见的问题，第一个事老总缺位，老板一般都是支持公司推行绩效管理的，特别是在前期设计方案的时候，老总的参与度还是比较高的，经常抽空参加一下讨论，把握一下方向，但是，一旦方案确定了，老板的关心也就是减弱了，就开始推动人力资源部背后，只对人力资源部发表指示，而没有推动整个体系往下推行。绩效管理是一个企业变革程序，如果没有老总的推动，很容易造成停滞。

直线经理被动应付，前面我们讲过，直线经理认为这是为人力资源部打工，被动应付，只做最简单的填表工作，至于绩效辅导，绩效面谈，绩效改进，这些重要的工作却很少关心。

员工抱怨，员工会抱怨考核只是为了扣工资，标准不清晰，不知道怎么做，另外，员工的抱怨里也体现出了对绩效考核导向的不理解，没有认识到绩效考核的目标，帮助员工成长，促使员工目标和组织目标相一致。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

责任推诿是经常出现的现象，当出现了不好的绩效的时候，大家就开始推诿责任，这里面有两个小故事。

故事一、绩效考核—三只老鼠的故事

三只老鼠一同去偷油喝。他们找到了一个油瓶，但是瓶口很高，够不着。三只老鼠商量一只踩着一只的肩膀，叠罗汉轮流上去喝。当最后一只老鼠刚刚爬上另外两只老鼠的肩膀上时，不知什么原因，油瓶倒了，惊动了人，三只老鼠逃跑了。回到老鼠窝，他们开会讨论为什么失败。

第一只老鼠说，我没有喝到油，而且推倒了油瓶，是因为我觉得第二只老鼠抖了一下。

第二只老鼠说，我是抖了一下，是因为最底下的老鼠也抖了一下

第三只老鼠说，没错，我好像听到有猫的声音，我才发抖的。

于是三只老鼠哈哈一笑，那看来都不是我们的责任了。<p>这样的情况，在公司里好像也是有所闻。<p>在一次企业季度绩效考核会议上，

故事二、绩效分析会

营销部门经理 A 说：最近的销售做得不太好，我们有一定的责任，但是主要的责任不在我们，竞争对手纷纷推出新产品，比我们的产品好。所以我们也很难做，研发部门要认真总结。

研发部门经理 B 说：我们最近推出的新产品时少，但是我们也有困难呀。我们的预算太少了，就是少得可怜的预算，也被财务部门削减了。没钱怎么开发新产品呢？

财务部门经理 C 说：我是削减了你们的预算，但是你要知道，公司的成本一直在上升，我们当然没有多少钱投在研发部了。

采购部门经理 D 说：我们的采购成本是上升了 10%，为什么你们知道吗？俄罗斯的一个生产铬的矿山爆炸了，导致不锈钢的价格上升。

这时，ABC 三位经理一起说：哦，原来如此，这样说来，我们大家都没有多少责任了，哈哈哈哈哈。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

人力资源经理 F 说：这样说来，我只能去考核俄罗斯的矿山了

还有一个现象就是，标准不清晰，考核标准模糊，没有量化，或者没有细化，比较笼统，比如说提高质量管理水平，这样的描述，谁也不知道该怎么做，最后被扣分，也不知道怎么扣的。

最后一个就是表格依赖症，这是我自己的发现，我发现，我们很多企业在做绩效考核的

时候，有表格的时候就认为有绩效考核存在，如果没有，就当没有绩效这回事，还是按照以前的习惯行事，最后使得绩效考核流于形式。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

第二部分，绩效管理的流程

绩效管理流程包括四个环节，绩效计划、绩效辅导、绩效考核与面谈、绩效诊断与改进。

先看绩效计划，制定绩效计划是绩效管理 PDCA 循环的起点，是绩效管理的基础。

制定绩效计划的过程就是对企业战略目标和年度经营计划进行分解和确定的过程，也就是将企业的战略目标和年度经营计划转化为部门目标和员工个人目标的过程。

在对战略目标和年度经营计划进行分解时，采用平衡计分卡（BSC）的思想，通过层层分解，形成公司级平衡计分卡（BSC）、部门级平衡计分卡(BSC)、部门级关键绩效指标（KPI）库。

绩效计划由员工和其直接上级双方签字确认，作为绩效管理的基础性文件在绩效管理的过程中加以使用。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

绩效计划

绩效计划阶段的工作，四个步骤，第一是澄清责任，第二是沟通公司和部门的工作重点，第三是设定员工的目标，第四是与员工达成一致。

A、绩效计划的流程

1、澄清责任就是明确职责分工，包括两部分，一是明确部门职责，一是明确岗位设置人员编制，明确员工的职责；

2、明确职责之后，就是明确公司的年度工作重点，具体地讲就是年度经营计划和工作计划，在此基础上，明确各个部门的工作重点，销售部门干什么，供应部门干什么，生产部门干什么，其他职能部门干什么，把公司的计划落实到部门，把部门和公司的目标联系起来；

3、然后是对部门目标的分解，具体每个员工承担什么样的指标，工作目标和标准是什么，落实到人头；

4、正如我们前面讲到的，员工是参与者，绩效的主人，所以必须征求员工的意见，与员工讨论，得到员工的承诺，与员工达成一致。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

这个路线很清晰，先确定职责，在沟通目标，对目标进行分解，并与员工达成共识。

1、公司的战略是每年调整的，业务也会有所调整，特别是当前金融危机的大环境下，更是如此，随着战略和业务的调整，公司的组织结构和工作职责也会做出相应的调整，因此，我们首先要修订部门职责，确保部门职责与当前的任务目标相一致。很多企业不注重这个工作，工作职责定了，几年不修订，有些公司的部门职责汇编上面落了厚厚一层土，一摸全是灰，这样的部门职责的适应性可想而知。

2、部门职责在分解的时候可以用到职责分解的工具，部门职责梳理表，里面有部门职责，有各个岗位和人员，根据岗位进行职责分解，确保职责无遗漏，确保所有岗位都承担相

应的责任。

3、在确定员工职责的时候，和员工的沟通也是很重要的，员工对下一阶段是怎么规划的，有什么打算，作为主管也要了解，把员工的想法融合到部门职责里。

4、最后是签字确认环节，很多经理忽视这一环节，认为签不签字不重要，其实不一样，签字是代表员工做出正式承诺，员工会在履行职责的时候更加认真，关于这一点我们后面还会谈到。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

社会心理学家进行了大量的关于人对于某件事情的态度形成与改变的研究，其中有一个重要的发现就是当人们亲身参与了某项决策的制定过程时，他们一般会倾向于坚持立场，并且在外部力量的作用下也不轻易改变。大量的研究发现，人们坚持某种态度的程度和改变态度的可能性主要取决于两种因素：一是他在形成态度时卷入的程度，即是否参加了态度的形成过程；二是他是否为此进行了公开的表态，即做出正式的承诺，在生活中有很多容易理解的例子，例如，你陪一位朋友去商场买了一件衣服，由于是你参与做出的决策，因为你会倾向于认为这件衣服很好，即使后来听到其他人的反馈意见时，你也会尽可能第维护自己的意见。再比如，当一个人在街头的有一个有关环境维护的宣传活动中在环保宣言上签上了自己的名字后，他会倾向于在公开的场合中不乱丢杂物，不随地吐痰等，因为他已经公开做出了承诺。这种公开表明态度会使他尽量去恪守自己的承诺。

关于承诺：

社会心理学家多伊奇和杰勒德做了一个非常著名的试验。他们要求受试者对某件事情做出自己的判断。这些受试者分别面对四种不同情况，第一种情况，受试者只需做出自己的判断，不用通过任何方式将自己的判断表达出来，称之为“无承诺组”；第二种情况，要求受试者把自己的判断写在一块儿童玩具的写字板上，这种写字板上面是一层透明纸，揭起来之后写在上面的字就会消失，这组称为“弱私下承诺组”；第三种情况，要求受试者把自己的意见写在一张纸上，并告诉他们这张纸是要被收上来的，但他们不必签名，这组称之为“强私下承诺组”；第四种情况，要求受试者将自己的意见写在一张纸上，并签上名字，而且告知他们这张纸是要备受上来的，这组称为“公开承诺组”。然后请代表群体压力的许多假受试者发表一致意见，再由这些真正的受试者发表意见。

结果表明，受试者屈从于群体压力改变最初想法的情况如下：

无承诺组 24.7%
弱私下承诺组 163.%
强私下承诺组 5.7%
公开承诺组 5.7%

从上面的结果中可以看出，没有将自己的意见表明出来，即没有做出承诺的一组受到群体压力的影响而改变自己最初意见的百分比最高；在写字板上写下自己意见的一组虽然知道不会留下任何痕迹，但还是由于做出了一定的承诺而使得受群体压力而改变自己最初意见的百分比减小；而做出了公开承诺或比较强的私下承诺的两组，非常倾向于坚持自己最初的意见。

其实，在绩效计划阶，让员工参与计划的制定，并且签订非常正规的绩效合同，也是让员工感到自己对绩效计划的内容是做了很强的公开承诺的，这样他们就会更加倾向于坚持这些承诺，履行自己的绩效计划。如果员工没有参与到绩效计划的制定过程中，仅仅是主管人员强加给他们地计划，或者他们的计划只是口头确定的，没有进行公开签字，那么就很难保证他们坚持这些承诺的计划。

接下来讨论公司的经营策略和工作重点，表现形式是年度经营计划，这些计划要落实分解到部门，形成部门的工作计划和工作重点。 【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

下一步是对部门工作任务的分解,为了完成部门的工作,员工需要做哪些工作职责部门,每项工作的权重是多少,设置一下,以让员工有重点的工作。

讨论快结束的时候,部门负责人概述自己部门的主要任务,明确重点,形成问题聚焦,并表达对员工的期望,期望员工做到什么程度要清晰地告诉员工。

在这个过程中,主管要倾听员工的意见和想法,鼓励员工说出自己的顾虑,一般员工有什么顾虑疑问当时不说,你问他,都明白了吗?都清楚了吗?他会告诉你清楚了吗,明白了,没有问题了。员工会想,反正是计划,离正式做还有很长时间呢,不着急,人们都会有一种最后一天思想,就是说,无论做什么,计划时间多长,都是到最后才开始着急,最后一天最着急。好了,让他去做的时候,在做的过程中,他一会这里不行,一会那里有问题。所以,员工说他明白了,你一定不要信他,是否明白,一问便知,那你告诉你打算怎么干?你的计划是什么?当员工说出他的计划的时候,他才是一个参与者,才能把他的困难障碍提出来,这时候你才能帮助他做分析。当然,也有一些员工马上会提出他的困难,他首先想到的不是可能性,而是困难,他会告诉你,这个目标实现不了,没有资源支持,设备不行,或者时间太紧,等等,这个我们主管要帮助他分析,后面我们有内容专门讲如何应对员工的低目标。

在讨论每个项目的时候,都要鼓励员工参与,争取他的正式承诺,对每个项目设定明确的考核标准和时间期限。

讨论标准后,要和员工探讨资源和障碍,提供支持。

最后,再次和员工进行确认,确保员工明白所有的任务和进度检查。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

B、什么是 KPI

什么是 KPI: 其目的是将企业战略目标转化为内部过程和活动,建立一种不断增强企业核心竞争力和持续取得高效益的机制。

关键绩效指标是用来衡量管理岗位工作业绩表现的量化指标,反映员工/部门/公司关键业绩贡献的评价依据和指标

KPI 是: 基于对公司战略目标的分解,并随公司战略的演化而被修正
是能有效反映关键业绩驱动因素的变化了的衡量参数
是对业绩结果中可影响部分的衡量
是对关键重点经营行动的反映,而不是对所有操作过程的反映
是由高层领导决定并被考核者认同的,在组织横向和纵向保持一致性

KPI 能: 有力推动公司战略的分解和执行

使上下级对相关绩效目标有着清晰和统一的认识,为业绩管理和上下级的交流沟通奠定客观基础

使高层领导清晰了解对公司价值最关键的经营操作的情况

使管理人员集中精力于对业绩有最大驱动力的经营活动

使管理人员能及时诊断经营中的问题并采取行动

积累关键绩效参数,为绩效改进提供依据【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

C、KPI 筛选的标准

- 重要的
- 可衡量的/可定量分析的
- 确切的
- 可控制/可影响
- 有重点的

- 有很大的改善潜力

理由：

- 代表业绩的显著驱动因素，对目标的完成起重要作用；
- 可以及时地进行衡量并得到确切的结果；
- 对负责的人员/部门而言明确而具体，与考核意图统一；
- 在合理的时间内，可以受到负责人员/部门的影响，得到可衡量的改善；

数量有限，集中于负责人员/部门最主要的职责；【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

波动性较大、与最佳做法之间的差距较大

在选取绩效指标的时候，你的导向是很关键的，你的导向决定了绩效指标的选择，KPI的选择决定了员工的表现，下面我们看一个知名的历史故事，来这个问题有一个更清晰的认识。

制度建设的故事

这是历史上一个制度建设的著名例证。18世纪末期，英国政府决定把犯了罪的英国人统统发配到澳洲去。

一些私人船主承包从英国往澳洲大规模地运送犯人的工作。英国政府实行的办法是以上船的犯人数支付船主费用。当时那些运送犯人的船只大多是一些很破旧的货船改装的，船上设备简陋，没有什么医疗药品，更没有医生，船主为了谋取暴利，尽可能地多装人，使船上条件十分恶劣。一旦船只离开了岸，船主按人数拿到了政府的钱，对于这些人能否能远涉重洋活着到达澳洲就不管不问了。有些船主为了降低费用，甚至故意断水断食。3年以后，英国政府发现：运往澳洲的犯人在船上的死亡率达12%，其中最严重的一艘船上424个犯人死了158个，死亡率高达37%。英国政府费了大笔资金，却没能达到大批移民的目的。

英国政府想了很多办法。每一艘船上都派一名政府官员监督，再派一名医生负责犯人和医疗卫生，同时对犯人在船上的生活标准做了硬性的规定。但是，死亡率不仅没有降下来，有的船上的监督官员和医生竟然也不明不白地死了。原来一些船主为了贪图暴利，贿赂官员，如果官员不同流合污就被扔到大海里喂鱼了。政府支出了监督费用，却照常死人。

政府又采取新办法，把船主都召集起来进行教育培训，教育他们要珍惜生命，要理解去澳洲去开发是为了英国的长远大计，不要把金钱看得比生命还重要但是情况依然没有好转，死亡率一直居高不下。

一位英国议员认为是那些私人船主钻了制度的空子。而制度的缺陷在于政府给予船主报酬是以上船人数来计算的。他提出从改变制度开始：政府以到澳洲上岸的人数为准计算报酬，不论你在英国上船装多少人，到了澳洲上岸的时候再清点人数支付报酬。

问题迎刃而解。船主主动请医生跟船，在船上准备药品，改善生活，尽可能地让步每一个上船的人都健康地到达澳洲。一个人就意味着一份收入。

自从实行上岸计数的办法以后，船上的死亡率降到了1%以下。有些运载几百人的船只经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。

这就是制度的力量。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

D、讨论中发现的问题

发现的问题：

上级领导的某些指标无人承担

一个指标涉及多个部门，责任划分不合理

承担多个指标，如果全部承担则导致指标过多

权重分配无法体现企业长短期目标【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

对策:

列出指标、流程,寻找相关部门承担该指标

通过权重的横向比较,用大权重体现主要责任,小权重体现次要责任

抓住 1—2 个最主要的指标承担,从而界定部门的工作重点

调整相应指标的权重

例子:库存成品周转率销售部门和生产部门都承担,销售部销售不力会造成库存积压,销售计划不合理也会造成库存积压,上次在温州一个项目上,他们是造电力金具的,公司的销售部制定计划的时候不查库存,根据订单的数量写了就下去了,等生产之后,却发现,库存还有 2000 多个,这就是销售计划不准造成的,另外,生产部门的管理也比较混乱,公司实施的计件工资制,加上管理不力,工人自己就可以领料生产,所以造成很多销售部门不需要的产品,进了仓库,造成库存积压,所以在设计指标的时候,这个指标两个部门都要背,只是销售部的权重是 30,生产部门的权重是 10。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

E、KPI 权重

原则

- 对公司战略重要性高的指标权重高
- 对公司目标支持性高的指标权重高
- 综合性强的指标权重高
- 权重分配在同级别、同类型岗位之间应具有一致性,又兼顾每个岗位的独特性
- 权重一般不低于 5%,加总为 100%

例子:

- 销售收入对战略重要性高
- 销售指标、客户类指标、财务类指标对公司目标支持性高
- 销售类、财务类指标综合性强
- 【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

F、有效设置 KPI 的经验

经验:

- 指标数控制在 5—10 个
- 每个指标的权重一般不超过 30%
- 每个指标的权重一般不低于 5%
- 权重一般取 5 的整数倍

理由:

- 过多的指标会使责任人分散注意力,且容易重复
- 过高的权重容易导致责任人“抓大头放小头”,对其他影响工作质量指标不加关注;且过高的权重会使考核风险过于集中
- 过低的权重对考核影响力不足,也容易导致责任人“抓大头放小头”现象
- 可简化计算复杂度

- 有的部门设置 2%3%的指标，这种指标一个是数量比较小，一个是不便于计算
【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

G、业绩合同

什么是业绩合同：

部门以上管理人员与上级就应完成的工作/任务订立的正式书面协议,它

- 定义公司各管理层的主要考核方面及关键绩效指标、工作任务目标设定
- 确定各主要考察内容的权重
- 参照历史业绩及未来策略重点设定业绩需达标准
- 参与决定合同责任人薪酬与非物质奖惩

业绩合同的目的：

- 保证公司总体战略的具体实施
- 使管理者把精力集中在对公司价值最关键的经营决策上
- 在全公司创造业绩至上的企业文化
- 以合同的方式体现被承诺的业绩达成的严肃性

绩效计划的成果是业绩合同和绩效考核表,对于部门负责人来说,我们用业绩合同表达,对于员工来说,我们用绩效考核表来表达。这里是业绩合同的解释。业绩合同是部门负责人和公司签署的正式协议,我们在操作项目的时候,通常会建议企业以正式的形式签订业绩合同,召开大会,在会上签。这样做的好处,是让部门负责人在员工面前对未来的绩效做出正式的承诺。

下面我们将转入绩效辅导环节,这是本次课程的关键环节。

【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

2、绩效辅导

A、综述

绩效辅导是保证绩效管理过程得到有效实现的有效保证,为保证绩效目标得到有效的落实,经理和员工之间必须保持持续不断的绩效沟通;

为帮助员工更好地实现绩效目标,经理应对员工进行绩效辅导,帮助员工提高实现绩效目标的能力;

为帮助员工更好地实现绩效目标,经理应及时了解员工的工作状态,为员工提供必备的资源支持、智力支持和领导力支持,帮助员工清除前进中的障碍;

在实施绩效沟通与辅导的过程中,经理和员工都应做好绩效记录,以为将来进行绩效考核的时候提供详实的事实依据,使绩效考核更加公平和公正。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

绩效辅导是当前绩效管理体系建设过程中做得最不好的一个环节,我敢断言,90%的管理者没有做好这个工作,甚至从来就没有做过这个工作。这是绩效管理迟迟得不到提升的一个很重要的原因,就像一个链条,缺了一环,断了,永远也接不起来,绩效辅导就是那个最重要的一环。

我们来这两个图,左边说明不恰当或缺乏绩效辅导的情况,一个员工一开始的绩效是上

升的，但是如果没有辅导，员工的绩效开始跌宕起伏，相反，右面的图则显示，在有效的辅导下，员工的绩效持续上升。这就解释了为什么我们需要绩效辅导？因为辅导可以帮助员工持续改进绩效，保持员工士气。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

B、四种最佳的辅导时机

1、当员工需要征求你的意见时。例如员工向你请教问题或者有了新点子想征求你的看法时，你可以在这个时候不失时机地对员工进行辅导。

2、当员工希望你解决某个问题时。例如当员工在工作中遇到了障碍或难以解决的问题希望得到你的帮助时，你可以传授给员工一些解决问题的技巧。

3、当你发现了一个可以改进绩效的机会时。例如当你发现某项工作可以用另外一种方式做得更快更好时，就可以指导员工采用这样的方法。

4、当员工通过培训掌握了新技能时，如果你希望他能够将新技能运用到工作中，就可以辅导他使用这种技能。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

C、员工知道自己绩效不佳吗

一个不错的方法就是直接问员工问题：

1. “你怎么知道自己的工作绩效如何？”
2. “你如何衡量你的表现？”
3. “当你做错事时，你怎么知道？”
4. “叙述一下怎样才叫好的表现？”
5. “叙述一下怎样才叫不好的表现？”

要想解决员工绩效不佳的问题，必须沟通问题的具体原因以及频率。

如果员工不知道自己的绩效不佳，唯一的解决方式就是让他知道。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

D、员工绩效不佳的原因分析



资料来源：全球2.5万名经理人的调查

28

【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

✓ 员工不知道该做什么

关于员工不知道什么事应该做的事，通常有四个答案：

1. 员工可能并不具体地知道他们应该做什么；
2. 员工可能并不知道该什么时候开始；
3. 员工可能并不知道该什么时候结束；
4. 员工可能并不知道怎样才叫完成。

其中最常见的情形就是：员工不知道怎样才叫完成。

思考：你在分派工作中用过尽快、不着急这样的字眼吗？效果如何？

✓ 员工不知道怎么做

1. 员工不知道怎么做是造成绩效不佳的常见现象，企业需要加强培训，教会员工达成目标的知识、技能和方法。
2. 公司的员工培训计划里，一个共同的明显缺点：没有测验员工是否真正达到学习的目的，因此每个人都可以过关。
3. 让有经验的员工去训练新进员工，那么，谁去教那些有经验的员工如何训练新员工的方法？

员工知道应该做什么和有机会去做之间的差异。

✓ 员工不知道为什么做

1. 你的员工都知道他们的工作有多重要吗？
2. 他们是否都清楚自己的工作 and 整体的计划、其他同事、国内外客户，甚至是公司的目标有着紧密的关联吗？

他们都了解对公司的损益、安危以及合法性而言，自己的绩效有何价值吗？

【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

✓ 员工有无法控制的障碍

1. 很少有可以不需要其他同事、部门或公司帮助就能够独立完成的工作；
2. 当事事顺利，我们会将别人的支援视为理所当然；
3. 这些支援有时来的太晚，有时是品质不佳，有时是数量不足，反而造成绩效上的障碍；
4. 一个常见的情形是，员工需要支援时无法得到，而经理人却不知道；

经理必须尽可能早点认清这些障碍影响，避免责备没有犯错误的员工。

✓ 员工觉得你的做法不可行

1. 如果你要求员工放弃他们长久以来做事的方法，而改用你的方法时，他们最常见的反应是：“我觉得那可能行不通。”
2. 但你通常听不到这样的反应，因为他们只对其他员工说。当你在做你认为必须的改变时，使员工绩效不佳的原因会在这个时候跳出来。这种情形也可能发生在新员工身上，由于他们不完全了解工作内容，因此会怀疑你的做法的效果。

光是“你自己”觉得你的做法行得通是不够的，你还必须让员工相信，才能让你的做法生效。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

✓ 员工觉得自己的方法更好

1. 员工有自己的想法是好的，也是受经理欢迎，但是经常会出现好心办坏事的情况，有些员工很有想法，但是这些想法可能做成事，也可能给公司给同事带来不好的影响，作为经理，你要把这些情况分析给员工听，分析完之后，如果员工仍然坚持他们自己的做法，你要做的就是帮助员工排除障碍，提供支持，帮助他们实现自己的想法。

✓ 员工觉得有更重要的事情（优先顺序）

1. 关于这个问题，要谈的是优先次序。例如，员工没有做他该做的事，因为他认为有更重要的事。也有可能员工在做你要求的工作，但它并不是第一优先。或者是员工在帮助别人做事，甚至忙于私事，做一些没有比你要求更重要的工作。
2. 这个问题的解决方式是：教会员工如何应用经理人心中那则公式。如果优先次序随不同的工作而改变，你必须花时间让员工知道“目前”的优先次序，避免造成绩效不佳。因此，如果员工认为其他的事情更重要，向他们解释优先次序，绩效就会改善。

✓ 员工做了没有正面反馈

1. 行为如果得到奖励时，次数会明显增加，而如果行为没有得到回馈，次数就会减少。
2. 因此你要知道的是，什么样的回馈可以让员工做应该做的事。如果员工行为本身没有任何的报酬，同事也没有给给予回顾，经理人就是回馈员工的唯一来源。
3. 如果你不给予任何奖励，员工可以说是得不到任何的回报。这对例行工作，或需要数个月甚至数年时间完成的大计划而言，更是如此。

所有的行为都受其结果的作用，行为如果有正面的回应，次数会增加，如果有负面的回应，次数会减少。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

✓ 员工做了有负面后果

1. 有时候你必须了解员工没有做该做的事，可能是因为完成后有负面的后果。例如，将讨厌的工作做得很好的员工，公司给他们的回报，是派给他们更多讨厌的工作（负面后果）。
2. 如果人们预期采取一个行动以后，会招来负面后果，这会令他们产生恐惧感。当员工说：“我不敢做那件事”时，你必须让他们说出令他们感到害怕的原因，而且越具体越好。

✓ 不做有正面的结果

1. 有些事情不做还有正面的结果，比如，你让家里的小孩去和叔叔打招呼，问好，小家伙看了叔叔半天，没有问好，反而大哭，这个时候你的行动时什么？很可能是给小孩糖吃，把小孩揽入怀中，安慰一下，这就是不做还有正面结果的例子。

这样做的结果是激励了员工负面的行为，经理人要做的是当员工不做的时候，给予批评和惩罚，而不是默不做声或装作不知道，没有上班就要扣工资，没有达成绩效结果就要进行处罚，这样员工的绩效才会提升。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

✓ 不做没有负面结果

1. 作为经理，无论员工如何表现你都不会开除员工吗？无论员工多么自由散漫，你都仅仅是善意的提醒而不进行惩罚吗？你对付表现差劲的员工，就是将他们调到其他部门吗？你会避免斥责或写警告信件给问题员工，因为你不想让他们难过吗？你给他们警告与斥责，但却从来不采取惩戒行为吗？你有一些总是表现差劲，但名字却仍在你的薪资名册里的员工吗？
2. 如果你有一个答案是肯定的，那么表现差劲的员工没有受到惩戒便是你的过失。有些员工很容易发现他们并不需要做你要求的工作，只要有事做，领得薪水就行了。为了绩效良好的员工的权益着想，你必须惩罚那些绩效不佳的人。

✓ 个人能力不足

1. 面对绩效不佳的情形时，这通常是经理人第一个会问的问题。然而，这个问题和它的答案必须在绩效分析之后才能对你的管理行为有益。如果没有绩效分析，你很有可能得到错误的答案。假设我们做了绩效分析，并判断出影响绩效不佳的原因。
2. 有了以上这些信息之后，你必须判断：“这名员工有能力办得到吗？”
3. 确实是员工的能力问题，又无法通过培训解决，最好的办法是调离岗位或辞退。

✓ 员工恐惧

1. 员工经常会告诉经理，“我害怕做那个工作”。问他什么原因，他说自己也说不清，反正就是害怕。“反正就是害怕”是不解决问题的，作为经理，你必须让员工说出来，有时候员工的害怕是根本不存在的东西，只有员工具体地说出来他们害怕的原因，你才能帮他们分析。

另外，你要让员工看到，解决问题带来的正面影响比后果大很多，收益远远大于风险，这样员工才可能放下包袱去做事，绩效才会改善。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

✓ 个人问题影响绩效

1. 个人问题是指员工非职业的生活中的问题。它会影响员工的工作表现，或引起影响员工工作绩效的情绪。例如，保姆辞职或没到、车子抛锚、亲属生病、感情问题、离婚、经济问题、昨晚保龄球打的不爽等等。
2. 你处理个人问题的方式，与问题影响工作表现的程度有关。
3. 你必须知道如何处理每种情况，并让员工了解有两个待解决的问题，即个人问题与工作问题。你可以让员工知道你体谅他们的难处，心情不好没关系，但是工作不可以做得不好。

✓ 没有人做得到

1. 这个问题超出了组织里员工的能力范围，导致绩效不佳，那这个时候，就要考虑这个事情是否继续做，还是请外援来帮助企业改善绩效。

以上 16 个问题是诊断员工绩效不佳的工作，很系统，很全面，通过找到这 16 个问题的答案，经理就可以帮助员工改善绩效，实现帮助员工成长的目标。【赵日磊

E、沟通是传递想法而非信息

成功的沟通必须是传递想法，而非传递信息。

大脑是个反应的工具，如果你想要传达你的想法给其他人知道，你的言行必须引导他们的大脑产生你所要的反应。

沟通传递的是想法而不是信息

如果你想让另一个人知道你的想法，最好别准确地、一字不漏地将你的想法表达出来。成功的沟通必须是传递想法，而非传递信息。

大脑是个反应的工具，如果你想要传达你的想法给其他人知道，你的言行必须引导他们的大脑产生你所要的反应。

例如：假设我想令你对我的诚实印象深刻，我可能会谈我的童年，宗教背景，以及我所有诚实可靠的表现。如果我继续叙述我抵挡诱惑和不求回报的事迹，你会开始怀疑：“这家伙对我有什么目的？”这就是想法的传递。

假设我想吓你，所以一直对你说：“你吓一跳！你吓一跳！你吓一跳！”但是你没有被吓到，所以我就用不同的字句，并且音量更大声。然后你有可能会害怕吗？我这样甚至还会让你怀疑我疯了。然而，如果我将受惊吓的这种想法传达给你，我会等到你心情放松时，偷偷走到你后面，然后拉开嗓门大声叫：“哇”。或者拿一杯水靠近你，然后夸张地在你面前绊倒，假装会把水泼在她身上。这两种情况都会使你从椅子上跳起来。

所以，我们在沟通的时候，要拟定好策略，我们的目标是什么，我们要向员工传达什么，要获得什么样的结果，这些都是策划过的才行。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

F、无懈可击的沟通

1. 如果你想知道一个人在想什么，你必须让那个人开口说话；
2. 你可以问他们问题，而答案正是你想告诉他们的事；
3. 如果你问某人问题，你也相信他会回答，就别自己回答；
4. 沉默令人不安，所以要用沉默令他们不安，他们就会开口说话。

为了有效沟通，你必须了解人类沟通不是传递信息，而是传递想法，也就是引导他人产生你要的想法。

信息传递的概念，会使经理人浪费时间字斟句酌，而忽视了想法的传递。经理人对员工讲话，不论是在赞扬、在责备、在给予建议或者试图解决问题，他们经常会光顾着自己说话。他们把员工叫进来后，就忙着说话，当他们说话时，他们无从知悉员工在想些什么。经理人以为员工正在思考着他的话，然而员工可能正在猜测经理人中午到底喝了几杯酒，他今天心情好不好，或怀疑他是不是发现了自己私下解决而担心被他发现的问题。关于沟通的一个简单的事实是，当你对别人讲话时，你只能确定自己在想什么，你自己在说什么，或许他们好像在听着。但如果你想知道一个人在想什么，你必须让那个人开口说话。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

经理人都希望员工参与，参与经理人所思考的问题。让员工参与思考，并且了解你是否成功的唯一方法，就是让员工开口说话。他们说出来的话，一定是他们大脑中的话。这是得知你是否成功传递想法的最基本的方式，同时也会完全改变你与员工的沟通模式——不是你

自己开口说话（告诉员工你有事情让他们知道），而是必须让他们开口说话。

首先是提出一个问题，接着就是不说话。 经理人觉得与员工沟通时有困难，是因为员工的沉默令他们感到不安。为什么经理人总是害怕问了问题之后，反应是一片沉默？因为无法容忍沉默，所以经理人就开始了自己回答问题。别再这样做了！当你自问自答时，你会增强他们不回答的反应。

如果他们没有马上回答问题，我会利用肢体语言来告诉他们我不会自己回答问题，例如，我会把粉笔或白板笔放下来，然后很舒服地坐在椅子上，仿佛我已经准备好坐上一整天。坐下来后，我还是不讲话，登上 5 分钟。如果我开口说话，我也只是问：“有人希望我把问题再说一遍吗？”我绝不自己回答。

另一个问题是，**经理人的沟通没有完全。**例如，你有多少次对员工解释一件事情后，为了知道他是否了解而问他：“你了解吗？”员工回答：“了解。”他开口说的就是了解两个字。事实上，你不知道你的话他是否听进去。如果你想知道他是否真的了解，应该要这样问：“可以将我们刚才的谈话重述一遍给我听吗？”或“你是否可以讲一下，根据我们刚辞的讨论，你会如何做那工作？”如果你让他开口，你就可以知道他的想法。如果你得到的回应只有“了解”，那两个字很有可能是他全部的想法。

大脑是一个反应的工具，不应该将你的想法具体、精确的说出来。如果你这样做，听者会就他们所听到的，思考其他的事情。 【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

G、BEST 反馈

➤ BEST 反馈

- ◆ Behavior description（描述行为）
- ◆ Express consequence（表达后果）
- ◆ Solicit input（征求意见）
- ◆ Talk about positive outcomes（以积极的方式结束）

例如一名员工在准备一份提交给客户的资料的时候搞错了一个数据，经理发现了，打算给一个负面的反馈，经理是怎样做的呢？

首先，向员工描述错误行为的事实。“小王，你做的这份资料里有一个数据错了。”

其次，向员工阐述这种行为可能带来的不良后果。“我们提交给客户的每一份文件都是客户了解我们的窗口，如果你是客户，你想想看，如果你发现公司给你的资料有错误，你会对这家公司形成怎样的印象？所以说我们的每一个行为都会影响我们在客户心中的形象。”

接下去，征求员工对于改正错误的意见。“小王，你说该怎么办吧。”

最后，鼓励员工的改进措施对于公司的价值。“对！如果我们每个人每时每刻都能这样做，这对于我们公司是非常重要的。” 【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

例如，某公司市场部的小周经常在制作标书时候犯了一个错误，这时候，主管就可以用 BEST 法则对他的绩效进行反馈：

B: 小周，8 月 6 日，你制作的标书，报价又出现了错误，单价和总价不对应，这已经是你第二次在这个方面出错了。

E: 你的工作失误，使销售员的工作非常被动，给客户留下了很不好的印象，这可能会影响到我们的中标及后面的客户关系。

S: 小周，你怎么看待这个问题？准备采取什么措施改进？

小周：我准备……

T: 很好, 我同意你的改进意见, 希望在以后的时间里, 你能做到你说的那些措施。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

BEST 法则又叫“刹车”原理, 是指在管理者指出问题所在, 并描述了问题所带来的后果之后, 在征询员工的想法的时候, 管理者就不要打断员工了, 适时地“刹车”, 然后, 以聆听者的姿态, 听取员工的想法, 让员工充分发表自己的见解, 发挥员工的积极性, 鼓励员工自己寻求解决办法。最后, 管理者再做点评总结即可。

H、正面反馈技巧

- 1、让下属知道他的表现达到或超过对他的期望
- 2、下属知道他的表现和贡献得到了认可
- 3、强化这种行为, 增大这种行为重复的可能性

要求: 真诚, 具体

经理人用来描述其他人绩效的字眼, 通常过于宽泛, 没有确定性, 例如:

- 1、他很有动力;
- 2、他根本不是活在现实世界里;
- 3、他很厉害;
- 4、他需要别人推他一把;
- 5、他应该更低调一点;
- 6、他还得再多加磨练; 【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

案例: 经营大型通路的副总告诉我, 他认为他的副手不卖力, 我问他问题出在哪里。他的回答是: “他没有好好做他份内的事。” 当我再问他是否可以具体地说出这名员工到底哪里做错时, 我得到的答案是: “他自来上班后, 就没有好好地干过一天活。” 这样的对话持续了好几分钟, 最后我不得不告诉他: “我不知道你在说什么。” 我想如果这位副总这样告诉他的同级, 那么很可能他会得到的回答是: “那你要不要换掉他?” 【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

正面反馈的关键两个字: 具体, 下面用两个说法加以说明, 小王的市场法分析报告

比如说小王为了赶公司的市场分析报告, 连续加了一周的班, 终于在开会前把报告完整地提交了上来。这时候领导要给小王一个正面的反馈, 该怎么说? 通常领导会这样说: 小王不错, 非常敬业, 最近连续加班, 工作很卖力, 辛苦了, 接下来好好休息一下, 调整调整。

这样说, 会有一些效果, 小王会感激领导对他的关心, 觉得领导不错, 但这种感觉不会持久, 过了就忘记了。

我们试着换一种说法: 小王, 最近工作很投入, 为了编写市场分析报告, 连续加了一周班, 现在你的报告在开会之前完成了, 而且质量相当高, 整个报告思路清楚, 框架清晰, 结构完整, 特别市场分析和市场展望部分, 紧密联系公司的实际, 提出了相当棒的分析思路和解决办法, 而且使用了几个比较实用有效的分析工具, 这对我们下一步的市场会议起到了很大的帮助作用, 我想这个工作对你个人的发展也是相当有帮助的, 最近两天, 别闲着, 写个总结, 提高一下自己。

这样的反馈才是小王期待的, 对工作本身的反馈才是员工愿意听到的, 也是对员工最有帮助的, 所以正面反馈的时候, 具体是一个关键词。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

I、负面的反馈

- 1.具体地描述下属的行为

耐心，具体，描述相关的行为（所说，所做）

对事不对人，描述而不是判断

2.描述这种行为所带来的后果

客观，准确，不指责

3.探讨下一步的做法

提出建议及这种建议的好处【赵日磊
http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

负面反馈的关键是描述而不判断，下面也用两种说法加以说明

比如说，领导在做绩效记录的时候，记了这样一件事情：小王喝醉了酒，来上班，还酗酒闹事，弄的公司鸡犬不宁。

这其实就是一个判断，而不是描述，描述应该是这样的：小王喝了酒，满身酒味，走路东倒西歪，碰倒了桌子，文件撒了一地，说话声音很大，引起了很多人的关注。这样的描述方式才不会引起被反馈的反感。

**这两种说法说的是一个意思，但是表达方式不同，第一种是一种判断，第二种是一种描述，相比较，第二种更容易被小王接受【赵日磊
http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】**

J、不要给员工贴上标签

当一个人某些事情贴上了标签，那么不管真实情况为何，都会变成非黑即白的两种选择：

例如：当一个人老师认为一名学生懒惰时，那么，评价这名员工时只有“懒惰”或“不懒惰”两种选择。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

因此，当一个老师说一个学生很懒时，我们就会以“好像是这样的吧”来看待这个学生。但其实是这位老师认为这名学生懒惰，而不是这名学生真的懒惰。

假设我们大家在一个很多人的房间里，这是，我指着你的左脚的鞋子说：“这是只内向的鞋子。”因为我说这只鞋子是内向的，也就是我主观上认定这只鞋子可能是内向的，这时，可能的状况是：大家都围过来讨论这只鞋子是不是内向的。然而，事实上，“内向”根本不是一个可以用来描述你左脚鞋子的适当形容词。是我说你的鞋子是内向的，但大家注意的确是你的鞋子，而不是我。是我把内向这个标签贴在鞋子上，但为什么只因为我这么说，大家的思考就这样被先顶了呢？

上述概念，对经理人的重要性在于，他们了解到“把人贴上标签”是有问题的。因为我们主观所认定的，并非是正确的。另一个重要性，“贴标签”只会模糊了问题的解决方法。例如，经理人发现员工的一个问题，就给他贴上标签。通常懒惰时一个很好用的标签。贴上标签之后，如果我们发现这个人，该做的事又没有做到时，我们就认为她没有做这些事就是因为懒惰。我们把懒惰当做一种通病，一些人要不生来懒惰，不要就是受到外界不良影响而使得懒惰。由于经理人已经把员工标签化，这个标签就成为问题行为的合理原因。当这名员工被贴上了一耳光懒惰的标签，我们就会认定懒惰正是他表现不佳的原因。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

K、解决员工问题的步骤

1、以善意的态度指出问题所在

- 2、提出具体、客观的事实根据
- 3、讨论产生问题的原因（五分钟为什么）
- 4、让下属提出解决问题的方法
- 5、双方同意解决方法
- 6、表示你对他的支持和信任【赵日磊

[http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】](http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3)

这里讲一个技巧：五分钟为什么，这是分析问题原因的一个很有效的技巧，很多著作里都介绍了这个方法，所谓五分钟为什么就是连续追问，问一个问题，得到一个答案，然后继续问，一直问到不能再问为止。下面的故事是关于这个技巧的经典运用：关上你的窗帘

案例故事：关上你的窗帘

据说美国华盛顿广场有名的杰弗逊纪念大厦，因年深日久，墙面出现裂纹。为能保护好这幢大厦，有关专家进行了专门研讨。

最初大家认为损害建筑物表面的元凶是侵蚀的酸雨。专家们进一步研究，却发现对墙体侵蚀最直接的原因，是每天冲洗墙壁所含的清洁剂对建筑物有酸蚀作用。而每天为什么要冲洗墙壁呢？是因为墙壁上每天都有大量的鸟粪。为什么会有那么多鸟粪呢？因为大厦周围聚集了很多燕子。为什么会有那么多燕子呢？因为墙上有很多燕子爱吃的蜘蛛。为什么会有那么多蜘蛛呢？因为大厦四周有蜘蛛喜欢吃的飞虫。为什么有这么多飞虫？因为飞虫在这里繁殖特别快。而飞虫在这里繁殖特别快的原因，是这里的尘埃最适宜飞虫繁殖。为什么这里最适宜飞虫繁殖？因为开着的窗阳光充足，大量飞虫聚集在此，超常繁殖……

由此发现解决的办法很简单，只要关上整幢大厦的窗帘。此前专家们设计的一套套复杂而又详尽的维护方案也就成了一纸空文。

我们处理问题，若能透过重重迷雾，追本溯源，抓住事物的根源，往往能够收到四两拨千斤的功效。就如杰弗逊大厦出现的裂纹，只要关上窗帘就能解决几百万美元的维修费用，这是那些专家始料不及的。在遇到重重问题迷雾的时候，你真的能关上你的窗帘吗？

这些技巧运用到管理中，我们就能发现影响员工绩效的本质原因，找到切实有效的解决办法【赵日磊 [http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】](http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3)

L、提问的技巧

1、无效的提问

当提问所指不明确时，提问是无效的。

“你在注意看球吗？”

“你为什么不注意看球？”

2、有效的提问

当提问明确具体时，你才能得到你想要的答案。

“当球朝你飞来时，旋向如何？”

“球这次越过网的高度是多少？”

“球这次弹回来后，转得更慢还是更快了？每次都是这样吗？”

“球离对手多远的时候，你才能看清它的旋向？”

- “你在注意看球吗？”我们将怎样回应呢？也许会辩解，或者可能说谎，就像我们上学的时候老师问我们是否集中注意力一样。
- “你为什么不注意看球”我们会更加极力地辩解——或者如果你真没太注意，你会分析一下原因。“我在注意”，或者“我不知道为什么”，“因为我刚才在想我握拍的动

作”，或者更诚实地说“是你分散了我的注意力并且让我紧张”。

- 这类问题迫使运动员注意看球。除非他认真看球，否则不可能给出问题的答案。
- 运动员的注意力需要达到比正常水平更高的层次，才能给出问题所要求的精确答案，从而得到了高质量的输入。
- 这类问题寻求的答案是描述性的，而不是判断性的，所以不会使运动员陷入自我批评和伤其自尊 的风险。

我们会得益于这一反复反馈的过程。教练可以通过校验运动员答案的准确性，从而判断出运动员注意力的集中程度。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

M、提问的原则

- 1、当你没有准备好听取回答的时候，不要提问；
- 2、以“为什么”开头的问题容易让人们产生防御心理；
- 3、不要用问题来间接表达你的意思；
- 4、避免复合问句；

5、对方在回答问题时，不要打断他。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

1、有时候，人们在提出问题时只愿意听到他们心目中的理想答案。比如说，如果你确实不愿意听到别人说你是个不好的经理，那么就不要再问：“你认为我是个好经理还是个不好的经理？”当你问一个问题的时候，必须要愿意尊重所得到的任何回答，并且不要有过激反应。

2、这只是我们语言中的一个怪异的现象而已。你可以用不容易引起防御心理的说法来代替“为什么”这个词。比如说，与其说“为什么你经常迟到？”倒不如试试“是不是在来上班的路上发生了什么特别事情，使你不能准时到达？你注意到感觉上的不同了吗？”

3、这是父母对孩子经常用的一种技巧，因此被认为带有操纵性，还给人屈尊的感觉。比如说，“你不觉得自己应该更加勤奋地完成工作？”这不是一个真正的问句，而是个反问句——貌似问句，而实际上起到了陈述句的作用。听话人对这句话的理解是“我想要你更加勤奋地工作。”用来起到陈述或要求作用的问句会引起员工的不信任感。

4、复合问句包含几个部分，实际上是几个问句合在一个句子里。复合问句很让人迷惑，并且容易得到低质量的回答。举个例子：“你为什么周五经常迟到，而周三经常早退呢？”这就是两个问题，而且你不可能两个问题都得到很好的答案。把几件事情分开，让你的问题变得简单详细。

5、这是一个总的原则，但也有一些例外。如果对方的回答过火了，完全离题了，或者带有侮辱和污蔑性质的时候，你就可以打断他，并重新调整谈话的重心。打断对方的时候态度要友善，调整谈话重心的时候不要表现出失望情绪。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

N、倾听的技巧

- 在积极倾听时，不要警察审问犯人或者精神病医生那样；
- 听完员工的回答后，需要做出具体的回答；
- 回答相对简短；
- 千万不要逐字逐句重复员工的话；
- 把你的回答从评估中分离出来。

1 不要过于敏感，那样做会让员工感到厌烦。

2 “我听见了”和我知道原因了“，不是回答，因为你没有向员工证明你真正理解了他的意思。想这样的普通句子起不到任何作用，优势还会引发争议。所以应该避免这样的说法。

3 挑出员工讲话的要点，然后以一两个简短句子的形式反馈给他。有时候没必要对员工的每句话都做总结。

4 像这样的鹦鹉学舌职能说明你会重复员工的话，而不能说明你理解了他的意思。

5 不要把你的主张和意见与回答混在一起。下面这个例子的做法是我们要避免的。“那么，我听到你说的是。。。。（做释义），但恐怕我非常不赞同这种说法。”添加你自己的意见只会把你从积极倾听哪里取得的成绩抹杀得干干净净。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

o、处理分歧的窍门

1. 积极听对方说话，并理解对方的愿望、需要和看法；
 2. 试着在你的看法和意见附上具体事例或你观察到的结果；
 3. 不应该在做出一个独断专行的决定的同时，又让谈判来粉饰你的这个决定；
 4. 搞清楚你在谈判中能做出何种程度的让步，以及你绝对不能妥协的是什么；
 5. 如果事先同员工打过交道，谈判就会顺利的多；
 6. 解决一个僵局，需要时间；
 7. 谈判也需要动力，为了制造动力，你可以考虑先处理哪些你和员工认为最容易解决的分歧；
 8. 你的目标是让双方达成共识，同时又增进你和员工之间的长期关系；
 9. 谈判需要双方的配合。
- ✓ 你不能强迫员工这样做，但你自己可以认真倾听员工的话，不中断他，并积极配合他、理解他。你还可以使用提问技巧和倾听技巧来让员工明白你的意愿
 - ✓ 与其说我认为你的沟通技巧让人无法接受，还不如试试，我想起来有几次开会时你表现得非常好斗，那么让我们开看看这几个具体的例子，并且想想该如何在我们的决定中把这一点反映出来。
 - ✓ 员工有机会考虑一下这些，也是很好的。当出现意想不到的分歧时，一个很好的做法就是把这个搁置几天，等到双方都仔细考虑清楚之后再回过头来解决。
 - ✓ 如果在过去的一年当中，你都没有和员工说过话，却希望与他进行一次有效的谈判，那么你会失望的。全年的持续沟通为评估期间的谈判打下了基础。
 - ✓ 你可以稍作休息，转而解决另一个更容易的问题，或者留给双方一些时间反省和思考。
 - ✓ 一旦这些容易问题的决绝给你们带来了积极的动力，那些难题也就比较容易处理了。
 - ✓ 你要意识到，人们有时候会不自觉地将谈判看做是一种竞争或比赛，你的目标不是取胜，你的目标是让双方达成共识，如果你不能忠实于这些目标，那么你很可能就不是做谈判了。

如果员工已经明确表示不愿意真诚地进行谈判，那么你有理由动用权力来做决定。不过，在得出结论说员工不愿意合作之前，你要留出时间来让他们改变自己的谈判方法。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

P、绩效记录——关键事件法

关键事件的定义：【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

特别突出（如进度特别快，质量非常好，发挥了关键作用等）；

异常失误（如不负责任、工作方法不妥、粗心大意等导致工作失误、进度延迟等问题）；

关键事例平均每人每月仅有几件。

记录关键事件的目的：及时考核、及时沟通、及时激励、及时改进。

为了促进绩效测评工作，及时记录和保存员工的关键事例作为考核的重要数据，以事实为根据考核员工，对员工表现作出迅速的反馈、沟通和引导，加强考评对员工的激励作用和绩效改进的牵引作用。

关键事件的应用

关键事件只是主管对员工考核时的参考依据之一，考核不能完全依赖关键事件

记录关键事件的 STAR 法

S——情境：这件事情发生时的情境是怎么样的。

T——任务：他为什么要做这件事。

A——行动：他当时采取什么行动。

R——结果：他采取这个行动获得了什么结果。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

案例：安妮的故事

安妮是公司的物流主管。物流主管负责将客户从海外运过来的货，清关、报关，并把货提出来，然后按照客户的需求运到客户那里，负责整个物流的顺利进行。

这家公司很小，共有 20 位员工，只有安妮一人负责这项工作。物流工作除了她再没人懂了。在刚进行完一月份考评后，安妮二月份就发生一件事情：她 80 多岁的祖母，在半夜里病逝了。她由祖母从小养大，祖母的病逝使她很悲伤。她为料理后事，人很憔悴，也病了。碰巧第二天，客户有一批货从美国进来，并要求清关后，要当天六点钟之前准时运到，而且这是一个很大的客户。安妮怎么做呢？她把家里的丧事放在一边，第二天早上九点钟准时出现在办公室，她的经理和同事都发现，她的脸色铁青，精神也不好，一问才知道家里出了事。但是，这个小女孩什么话也没说，一直做着进出口报关、清关的手续，把货从海关提出来，并且在下午五点钟就把这批货发出去了，及时运到了客户那里。然后，五点钟时，她就下班走了，可公司是六点钟下班，她提前走了，回去处理祖母的丧事去了。

这是一个关键性事件。如果这件事情她的部门经理没有发现，不记下来，或者人力资源部也没有发现，那在其他员工的眼里，六点钟下班，她五点钟就走了，会认为是早退。但是，如果部门经理善于观察，发现了这件事情，问清楚是怎么回事儿，会发现这是很光彩的事情。如果她的祖母没有去世，那帮助客户快速办理货物，这是一个物流主管正常的工作，是不会记下来的。但这一天，她置个人的事情于不顾，首先考虑公司的利益，为了不让客户受损失，克服了种种困难出现在办公室里，提前完成了任务。这是要加分的一件事情，就应当把这件事情记录下来。

当时的情景 S 是：安妮的祖母头一天晚上病逝了。

当时的目标 T 是：为了第二天把一批货完整、准时的运到客户那里。

当时的行动 A 是：她置家里的事于不顾，准时出现在办公室，提前一个小时把货发出去了。

当时的结果 R 是：客户及时收到了货，没有损伤公司的信誉。

STAR 的四个角就记录全了。这个例子可以帮助理解什么叫 STAR 法。STAR 是最典型的关

键事件法，可以记光彩的事情，也可以记不光彩的事情，同样要用情境、目标、行为和结果这四个角。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

3、绩效考核与面谈

A、综述

1. 人力资源部组织对部门和员工的绩效进行考核，并将考核结果送交人力资源部；
2. 人力资源部对绩效考核结果进行汇总，并进行分析总结，将分析报告提交给总经理审阅；
3. 人力资源部组织直线经理与员工进行一对一的绩效面谈，将绩效考核结果反馈给员工，并请员工签字确认；
4. 人力资源部将考核结果应用到调薪、培训、晋升、降级、解聘等人事决策中。

绩效考核是绩效管理的阶段性检查环节，是对前一阶段员工绩效目标完成情况进行总结回顾，并就结果与员工进行绩效面谈，对考核结果进行应用，这里需要注意的是绩效面谈和结果应用分开来，绩效面谈的时候不要谈工资，一旦谈到了奖惩，绩效改进很难进行。所以分开谈。绩效面谈我们后面有一个专题，这里不再详述，后面展开讲。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

B、绩效考核的流程

绩效考核周期结束的时候，人力资源部下发考核通知，这个通知相当重要，一般老总没有时间亲自出现在考核者面前，所以，通过这样一个文件，获得总经理的授权，并表达总经理对绩效考核工作的支持。直线经理主管对员工进行考核，这里面又包括员工自评和上级考核，员工自评不记分数，作为绩效面谈的资料，帮助员工正确衡量自己，考核结束后，直线经理对考核结果进行汇总和排序，交人力资源部审查。

这些工作做完之后，组织绩效面谈，向员工反馈考核结果，在考核面谈的最后，与员工一起制定绩效改进计划，放入下一周期加以改进。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

C、绩效考核中的误区

1、像我：什么叫“像我”呢？比方说，在招聘中可能遇见过这种情况，有的经理在读着一个人的简历时眼前一亮。为什么呢？因为他发现应聘者跟自己是一个学校毕业的，跟自己有关的地方，或者好像跟自己的父母是一个单位的。其实这可能跟他并没有什么真正的关系，只是他自己脑子里在想：像我。

这里还包括前面的案例，如果你发现你的员工跟你有某些共同点，如都不爱做家务，都爱上网聊天，都爱打篮球，都爱游泳等，这个员工极有可能被你给与很高的评价，因为他像你。

在绩效考核中，给员工打分时，那些不像你的人就比较地不幸，即使用比较客观的方法去考评了。而这个像你的人，无意中你就会偏向于他，给他打很高的分。【赵日磊

http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

在考核中，遇到越像你人的人，你越要加以注意，要用关键事件记录法，记录这个员工真实的情况，他好在哪儿？不好在哪儿？而且越像你人的人，你越要刻意地严格一点。

2、晕轮效应

什么叫晕轮效应呢？举一个面试中经常遇到的例子：一个女孩子应聘总经理秘书，她穿了一身特别得体的套装，化着淡妆，微笑也适度，握手也那么合适，从一见面，你对她有一个感觉，她具备专业的总经理秘书形象，这个亮点太亮了，他就慢慢晕染，变成一个光环，把她背后的那些事实都给掩盖了。比如说，她应聘总经理秘书，但是她的英语不太好，她打字也不太快，计算机技巧也没有别人那么熟练。但这一系列的事实都被掩盖在这个光晕的后面了，这就叫晕轮效应。

绩效考核中，如果这个员工在考评期内有什么非常显著的缺点，比如说，一个月就迟到了三回，而且都让老板抓住了。那么老板会一想起他，就老记着他迟到三回的事。这个缺点太亮，太突出了，他就成为一个光晕，把他经常加班加点工作、开发了很多新客户，还有很多的创新等好事儿，都给罩住了，经理的打分也就偏低了。这就叫晕轮效应。反过来，如果一个员工有什么优点太亮的话，也容易把他背后的那些缺点罩住，经理给他的评分就会相应地提高。

其实误差和误区是有区别的。误差是有可能去掉，或者减到最低的。误区往往没有办法根除，只能在考核期间内对这些误区，要不断地复习，脑子里要不断灌输，多加注意。

比如，人天生都有晕轮效应，在考评这个员工的时候，更要注意，拿出他的工作日志和关键事件，用事实说话，那件事情做得，哪儿做得不好，而不能让某种比较独特的光亮来湮灭他所做的事情，采用关键事件法能有效地帮助考核者走出这个误区。【赵日磊

http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

3、宽厚性误差与严厉性误差

在考评过程中，极有可能某个部门的人都得了4分，又有另一个部门的人都得了2分左右，都没有达标！出现这种情况，是因为经理不一样。都得4分的是什么误区呢？手松，又叫心太软，换个专业点的名称叫宽厚性误差。相对的，手紧的，又叫心太硬，专业名词叫严厉性误差。

出现宽厚性误差的原因是：

为了激励员工。我今年给你好成绩，你快马加鞭，你明年一定要更好，这确实是常见的。表现自我。为了显示我的管理好，你看我这个部门的成绩全都上去了。

绩效奖金。如果你的那个考核跟奖金、涨工资挂钩，这是为了让你部门那些小兄弟们多分点奖金。

调离岗位。还有一个因素，也是经常发生的。如果经理刻意给一个员工表现平平的员工打高分，即明明是应该得3分，却给他提高到5分，极有可能，经理并不想留住他。因为，如果这个员工考评分数很高的话，他会被升职。或者换到别的部门，或者换到更高的职位上。所以，员工一定会想，经理给我这么高的分数，也有可能是要轰我走吧？他在用更体面的方式让我离开这个岗位。所以，这些因素都有可能造成经理给一个员工打分偏高。

避免办法：强制分步法。

严厉性误差产生有一个重要原因，是负激励。当经理说员工干得不好时，员工也许会说，的确是我干得不好，来年我一定要加油，一定要更努力。所以，经理们觉得员工因为分数降低了，会受到激励，他明年一定做得更好。正因为这些原因，分数揪下来了。应对办法也是正态分布。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

绩效考核中，主管会存在一些误区。我们一起来看一下，看看这些误区在我们在坐的各位身上是否存在。

什么叫“像我”呢？比方说，在招聘中可能遇见过这种情况，有的经理在读着一个人的简历时眼前一亮。为什么呢？因为他发现应聘者跟自己是一个学校毕业的，跟自己有

4、相比错误

这种情况太容易出现了。比方说，部门里有 10 个人，那么都有谁在部门里呢？可能有像雷锋一样的人在，或者像焦裕禄一样的人在。如果是这样，那么这个部门里的这个人就太光彩了。因为他表现得特别好、特别优秀。所以经理考核的时候，就自然而然地，将所有人都与他相比，这么一个标杆立在这里，所有人的分数自然都下降了，因为剩下的这些人比不上他那么光彩。折耳根就是典型的相比错误。是因为这个部门有个太好的标杆，而影响了所有其他人的成绩。其实有可能在这个部门里考核分数很低的员工，在别的部门里确实最好的。因此不要因为部门立有个最好的、最光彩的人，而抹杀了其他所有人的光彩。

避免办法：用目标管理的方法，通过是否达到自己这一年的目标，来考核员工是好还是差。总而言之，尽量不要采用人跟人比的绩效考核办法，而要尽量采用人跟目标比的办法。

【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

5、盲点：

案例：杨经理想招一个秘书，在招聘时，面试了十几个女孩子，发现只对一个小女孩特别满意，但是她有一个缺点，就是稍微有点粗心，让她打字，写个报告，她经常会打错一个字母或者缺半个括号，出此以外，其他方面都特别满意。杨经理一想，哎，我自己也有这个缺点，就是比较粗心，马马虎虎，大大咧咧的，我自己都有缺点，谁还能没有缺点呢？就聘用她吧。结果，这个女孩在不到三个月的时间里，就给杨经理造成了很大的麻烦。因为她的粗心，报告不能及时上交，还有很多错误，而统计数字也不准确。她还负责则工伤保险、养老保险的统计，错一个数字对员工都是很大的损失。事实证明，杨经理的粗心并不致命，因为她是一个人力资源部经理，而人力资源部的秘书粗心就变成了一个致命的缺点。把看出来的缺点淡化，这个误区就叫做盲点。

所谓盲点，就是我有这个缺点，如果我的员工也有同样的缺点，我就会把这个缺点淡化，甚至忽视。在招聘中是这样，在绩效考核中也是这样。比如，恰巧你的部门里有一个员工，他的那些技能欠缺的地方跟你一模一样的，你粗心，他也粗心，你不守时，他也不守时，如果你们俩的缺点一样的话，那个员工可能会比较幸运，因为你不会看重他那个缺点，这就叫盲点。换过来讲，对其他员工也就不公平了，所以盲点误区有很大的危害。

避免：和他职位的最重要的指标比，而不是和自己比。 【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

6、近期行为偏见

在离考核期越近的时候，部门经理对员工所做的事情都记得越清楚。正常人也是这样，离我们最近的事情我们记得最清楚，不管这个员工近期做了什么好事，还是不好的事，都记得特别清楚，这种误区叫“近期行为偏见”。

如果是特别老练的员工，离考核期越近的时候，他在经理面前出现的频率越高。可能会经常走在走廊上看见他，在食堂里看见他，而且还经常推门去汇报工作。这时候当经理的要警惕一些，这个员工有可能是表现自己。因为他知道，离考核期越近，他近期的表现经理记得越清楚。

采用关键事件法避免。

7、从重心理

心理学家做过一个实验，把一组人请到实验室里做研究。在黑板上画了 ABC 三条线，长短不一，然后在旁边画了一条 X 线，非常明显的是 X 线跟 B 线一样长，经过他的设计，这一组有十个被测试的人，只有一个是事先不知道的，剩下的九个全是他的实验助理。

实施测验的这个人说，好，请你们回答一个非常简单的问题，你们看看这三条线中哪一

条跟 X 线一样长？其实，只要稍微有点智商的人都会清楚地看出 B 和 X 这两条线是一样长的。但这个问题一问出，那九个人异口同声地说，就是 A。可 A 明显比 X 长出一大截，但所有的人都说 A，这时被测试的人就一愣，怎么回事啊？他就不说话了。这时实施测验的人又说，怎么好像有人没有说话呀，我再问一遍，这条 X 线跟这三条线中哪一条是一样长的？这个被测试者刚想回答，那就个人又说，A。这个被测试者特别地茫然，不知所措。他说怎么回事，难道我错了？

又过了几分钟，实施测验的人又说，好像还是有人没回答，我们这个测试是要求所有人都回答，那么，下面请所有人告诉我到底这三条线哪根线跟 X 一样长？这时那九个人同时说，A，没错，没错。你看这不是很清楚的，我们就觉得 X 与 A 是一样长的。后来试验的人问这个不说话的被测试者，小伙子，你到底觉得哪两条线一样长啊？后来这个人想了想，于是特别坚定地说，我看出来了，就是 A，就是 A 跟 X 一样长。

结果测试了 100 人，里面有 38% 的人会回答 A 跟 X 一样长。这是一个有名的心理学测试，叫从众测验。事实是，最后经过考虑，三分之一强的人会屈从于群众的压力，而选择错误的答案。

这是第八个误区，叫做从众心理。在绩效考核中，这个部门经理觉得自己部门里有一个人特别好，想给他打高分，但是这个偏偏在外头人际关系不怎么样，所以外界的人都说这个人不行。这时候经理明明知道他完成了今年的指标，非常优秀，超过了所有人，但是不敢给他高分，这就叫从众心理。刻意把他的分给拉下来，因为如果他高分，在别人眼里自己就另类了，就与众不同了。这个从众心理真的挺害人的，因为它直接影响到对员工的评价公平不公平。可能一个人缘稍微不好，但很优秀的苗子就被从众心理给扼杀了。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

8、趋中趋势

趋中趋势又叫取中趋势，什么意思呢？在绩效考核中，往往这个分数汇总到人力资源部，几乎所有的人都得三分，两头的分数非常少，大家的分数全往中间集中，这就叫趋中趋势。

因为经理平常不关心员工，不照顾员工造成的。因为他平常不关心员工的表现到底怎么样，也不看员工的行为表现，也不记工作日志，也不经常反馈，等考核期一到，他一想，坏了，这个员工的表现我怎么什么印象都没有啊，我怎么什么都不知道啊，这时候怎么办，只能凭脑子里唯一一点印象给他他打个分数，因为根本没有认真观察，所以有资格说他是优秀还是不及格。

避免办法：正态分布。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

D、绩效面谈的四个步骤

这里是绩效面谈的四个步骤 OCDC 四步骤，首先是开场，主管和员工简短寒暄之后，要和员工申明绩效面谈的目的，比如说，小王，今天请你来，我们是要做一下本期绩效考核的面谈，就你的绩效中的表现进行沟通，好的不好的我们都谈到，最后我们还要形成一个面谈记录。

强调讨论的重要性：绩效面谈是员工改进绩效的机会，是双方探讨成功和进步的场所，因此，双方都要认真和投入，开诚布公，敞开心扉。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

2、第二个步骤是清，主要是针对讨论程序，比如说，面谈程序是员工首先总结上期工作，然后主管做点评，然后逐一针对每个项目进行讨论，达成一致，然后形成面谈记录和改进计划等等。把整个程序告诉员工，特别是在过程中主管要做一些记录，记录的意义也要告诉员工，消除员工的疑虑和误解。

第三个是面谈过程，我们叫做论，主要包括对绩效目标的衡量值进行确认，然后针对每项考核结果，确认差距，对未达成的原因进行分析，听取员工的意见，和员工达成一致。主管和员工双方就绩效考核项目逐一进行探讨，绩效指标完成与否，过程当中遇到了哪些困难和障碍，完成的好，是因为什么原因，完成得不好是遇到了什么障碍？

第四个步骤是总结：对前面的讨论进行摘要陈述，重申重点，确保员工已经理解并达成共识，等等在总结讨论的过程中，主管要表达对部属的信心，鼓励部属分析自己的绩效并提出改进办法，然后对面谈记录进行整理。

这样四个步骤，起清论结【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

E、绩效面谈的十个原则

- 1、建立并维持彼此信赖
- 2、清楚地说明面谈的目的
- 3、在平等立场上进行商讨
- 4、倾听并鼓励部属讲话
- 5、不要与他人做比较
- 6、重点在绩效而非性格
- 7、重点在未来而非过去
- 8、优点与缺点并重
- 9、勿将考核与工资混为一谈
- 10、以积极的方式结束面谈【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

4、绩效诊断与改进

A、综述

绩效考核结束之后，直线经理应对员工的绩效状况做出诊断，找出员工绩效的不足，并提出建设性的改进建议，帮助员工制定绩效改进计划；

每年年底，人力资源部应组织对公司的绩效管理体系进行诊断，并提出改建建议，提交总经理审阅；

绩效管理进入下一个 PDCA 循环。【赵日磊 http://blog.ceconlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

绩效管理的最后一个环节是绩效改进。这里有人会有疑问，为什么绩效考核结果应用不是最后一个环节呢？绩效考核结果应用和绩效考核放在一起，在应用结果之外，我们还要回到我们做绩效管理的目的本身，我们的目的不是对员工进行打分排名和工资挂钩的，我们是帮助员工改善绩效的，因此，绩效改进环节是绩效管理的最后一个环节，也可以说是第一个环节，为什么这么说，因此他通常是和下一个绩效计划是连在一起的，上一个周期的终点，下一个周期的起点，起到承上启下的作用。

B、绩效诊断

绩效诊断阶段管理者需要找出可能妨碍被考核者实现各方面绩效目标的问题所在，即发现绩效差的征兆和原因。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

通常我们可以四个方面对员工的绩效进行诊断，首先外部障碍，有没有员工不可控制的因素导致员工绩效无法达成？然后看看，是否是员工的工作意愿不足导致绩效无法达成，员工是不是不愿意干或者没有信心干？然后分析员工在完成绩效目标的过程中，知识和技能是否足以支撑？

解决策略要领：

如果存在外部障碍，考核者应该首先在本人权限范围内，最大限度地排除它们，或尽可能减少其影响。

如果存在态度问题，考核者必须在解决发展问题之前解决态度问题。态度问题不解决，一切预期变化不可能发生。

注意：

不能用解决发展问题的方法来处理管理问题。

发展解决方法应以在职训练和自我启发为主，脱产培训为辅。

考核者应该在与被考核者的讨论中，对解决方法达成共识，这样他们才会全身心地投入。

1、管理问题必须采取果断措施，而不是制定目标去完成，当下就要采取措施，马上改善，而发展问题可以制定计划，逐步落实。所以不能用解决发展问题的方法来处理管理问题，

下面是一个例子，在外部障碍方面，有工作负担过重，属下员工培训不够，客户提供了压力，在态度方面，该员工喜欢技术工作，非常专著和投入，做了经理也不愿意放弃自己喜欢的工作，担心管理岗位的稳定，对于自己纠正是选择管理还是选择技术摇摆不定，在知识方面，缺乏管理知识和经验，缺乏时间管理知识，在技能方面缺乏管理技能商业谈判技能，不能对工作的先后顺序做出正确选择

员工的绩效需要持续改进，同样，绩效管理体系也需要持续改进，没有完美的绩效管理体系，只有不断改进的绩效管理体系，绩效管理只有开始，没有结束。每年年底，要对绩效管理体系做一个盘点和诊断，对员工做满意度调查，见下表，10 个方面的内容，从目标设定、绩效辅导、绩效激励等多个维度加以衡量，从众发现改进点，在来年进行调整，使绩效管理体系更加适用，更加有效。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

第三部分 绩效考核结果的应用

应用之一：导引员工的行为趋向组织的目标

这是德鲁克的观点，德鲁克认为知识型员工是为了目标和成果而工作，一个员工想要得到好的发展，就必须把自己的工作和组织的目标联系起来，未组织的目标做出自己的贡献。绩效管理通过绩效计划，对组织目标进行分解，并通过经理和员工之间双向的沟通，对于员工的工作如何为组织的目标做出贡献达成一致！这是绩效考核结果的第一种应用【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

应用之二：帮助主管与员工建立绩效伙伴关系

第二，帮助主管与员工建立绩效合作伙伴关系。只有主管和员工成为绩效伙伴，主管的

工作才能被有效分解，员工才能主动积极地完成自己的绩效目标，员工的绩效提升了，主管的绩效才能提升。现代的绩效管理特别强调这一点。而且我个人的观点，不单主管要成为员工的绩效合作伙伴，HR 经理也要成为直线经理的绩效合作伙伴，直线经理帮助直线经理建立绩效管理平台，提供培训和咨询，帮助直线经理提升绩效管理技能。直线经理的绩效管理技能提高了，他对绩效管理的理解才到位，对员工的绩效管理才更加有效。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

应用之三：提供员工绩效改善建议

前面我们在绩效诊断部分已经讲过，通过对员工的绩效进行诊断，确定员工绩效不佳的原因，单纯从员工个人角度讲，绩效不佳的原因主要是两个方面，一个工作意愿，一个是工作能力。通过两方面的分析，发现影响员工绩效的因素，帮助员工改善绩效，这个和我们前面的绩效诊断结合一下，这里不再重复。

应用之四：培训与开发有效性的依据

1、这是对培训的两种观点：一是培训并非越多越好，有的企业也不做培训需求调查，也不做分析，就叫员工出去听课，至于听课和自己的工作有多大关联，很少有人关心，其实培训并非越多越好，而是越有效越好，什么叫有效？就是和员工的绩效管理结合起来，绩效考核考核结束了，通过绩效面谈和绩效诊断，找出影响员工绩效的原因，然后提出相应的培训课程，这样的培训才是原因急缺的，才会对员工起到很大的改善作用。因此我们的企业和主管要注重培训的有效性而非数量。

2、原来，对师傅带徒弟有误区认识，认为师傅教会了徒弟，自己的饭碗就被徒弟抢走了，所以，师傅在教徒弟的时候经常留一下，最关键的哪个点不告诉，就和秘方一样，你学会了大多杀，但是到这个时候，你还必须来求我。那是过去，过程人们的机会也少，一个企业呆一辈子。现在不同，我们说，上下级之间师傅徒弟之间是绩效合作伙伴，徒弟的绩效组合在一起就是师傅的绩效，如果徒弟的绩效不提高，师傅的绩效考核肯定会受影响，同时，只有当徒弟能顶起师傅的活，师傅才能有提升，否则永远也挪不了地方。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】

应用之五：晋升、辞退的依据

绩效考核结果经过排名和能力态度考核结果的排名，当两者都落到红色区域，这些人绩效也好，能力素质也好，迅速给与提升，包括职位晋升和工资等级晋升，落入第二个区域，说明这些人也不错，非常优秀，进行重点辅导，落入蓝色区域，这些比较扎实，继续提升！落入左边这个深蓝色区域，就要提出警告，并提供针对性的支持，给予一定的改进时间和机会，帮助改进。落入灰色区域，绩效和能力素质都非常差，那么这些人就是淘汰名单上的人。建议退出

应用之六：员工绩效工资的调整

这是大家最熟悉的一种应用方式，当考核结果出来以后，每个结果对应一个绩效系数，这些系数和绩效工资挂钩得出员工实发绩效工资。【赵日磊 http://blog.ceonlinebbs.com/BLOG_zerost_22.HTM?L3】