

持续沟通是绩效管理成功的关键

祝英杰

(秦皇岛市公路治超管理处山海关区联合治超站,河北 秦皇岛 066000)

摘要:绩效管理是一个完整的管理系统,各环节紧密衔接、相辅相成、缺一不可,而持续沟通是串联起整个系统的重要工具,单向沟通、沟而不通、注重表面形式,是沟通中常见的障碍。主体之间的持续沟通是事业单位绩效管理成功的关键。

关键词:持续沟通;事业单位;绩效管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.01.161

美国经济学专家罗伯特·巴克沃在给绩效管理的定义中指出:“绩效管理是上下级之间持续对话的过程,该过程由主管和员工之间达成的协议来保证完成,并在协议中对未来工作达成明确的目标和理解,并将可能受益的组织、管理者、员工都融入到绩效管理系统中来。”可见“沟通”始终贯穿绩效管理整个过程且具有可持续性。

沟通作为人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程,以求思想达成一致和感情的畅通已成为事业单位绩效管理成功的关键。

(1)在绩效计划阶段,通过沟通制定管理者和职工共同认可的绩效目标、签订绩效责任书,让职工深刻理解实现目标对自身和单位发展都具有重要意义。

事业单位在该阶段往往忽视了职工的诉求,没有很好的倾听基层的呼声,总是采取高高在上的姿态去制定绩效目标,导致所制定的绩效目标与实际工作不相符,整个绩效管理脱离了其应有的轨道。事业单位的管理者应该认清沟通在管理中的重要性,沟通是双方的,不单是“自上而下”也是“自下而上”的,只有放下姿态多下基层、多与职工沟通才能更准确的获取相关信息,来制定适合单位及个人发展的绩效计划和目标。

(2)在绩效辅导阶段,沟通即有助于管理者全面了解职工的工作情况、进展信息、提供支持,又可以帮助职工快速提升业务和技术能力,促进绩效目标履行过程顺利进行。

该阶段是事业单位最为忽略的环节,导致了整个绩效闭环管理严重脱节。受沟通的水平和技巧的限制,事业单位的管理者对了解职工工作情况缺少主动性,或草率回复:“你的报告不完整”、“你的报表太简单”、“回去重做一份”,不能对职工提供有针对性的帮助与辅导,使得职工在遇到工作目标调整、工作重心转移、突发事件导致工作与环境发生变化时,不能及时变更个人目标、工作任务或不适应新的环境而处于孤立无援的境地。事业单位的管理者应该通过工作简报、周报、季报、总结等书面材料时及时掌握职工工作情况,或通过正式和非正式面对面沟通,了解职工在工作中存在的困难并提供专业的帮助与支持,共同推进绩效目标的实现。

(3)在绩效考核阶段,通过沟通,让职工明白考核谁、如何考核、考核什么、使职工明白自己该干什么、怎么干,干好干坏的标准是什么、奖惩措施是什么,通过沟通来消除分歧,提高考核的认可度。

事业单位的考核者在该阶段,习惯传统的报表和“纸上”考核,中基层领导念念述职报告,全体职工在考核表上打打对勾,评出几个先进,就草草了事。缺乏沟通的意识,不清楚还要与员工面对面地进行更深层次的绩效探讨,即使有沟通也只是唠唠家常,口头关心下职工的生活,对职工提出的诉求和建议很少给予回应和采纳,导致了沟通的缺失和不到位。部分职工对该阶段的沟通在心理上还存有一定的误区,认为绩效考核是跟他们作对,是为了暴露工作中的弱点和不足,或认为沟通的目的就是为了下达任务,监督工作,增加工作强度而设定的,所以在考核中采取观望、漠视、不配合的态度来抵制绩效考核。因此考核者要明确,绩效考核工作本身就是一个持续沟通、不断改善的过程。良好持续的沟通可以帮助考核者将绩效考核的目的、意义准确的传达给每名被考核人员,时刻告之,绩效考

核不是为了制造职工之间的差距,不是划分职工等级的卡尺,而是实事求是的挖掘职工潜力,扬长避短,使工作有所突破,以达到个人与单位发展的“双赢”。

(4)在绩效反馈阶段,要让职工清晰地了解绩效结果、薪资、晋升、评优等与自身职业生涯相关的信息,同时与职工做好绩效面谈,就其做的好的地方予以肯定,不好的地方共同商定改进措施,以提高下一个考核周期的绩效表现。

沟通要及时,避免职工对绩效考评结果有意见又得不到及时的反馈,从而带来的负面影响。职工通过沟通可以在工作过程中不断得到关于自己工作绩效的反馈信息,以便不断改进绩效、提高业务技能。作为单位的管理者对不同的职工要采用不同的沟通方式。绩效好的职工,要及时给予肯定,并鼓励在下一轮的绩效管理里面,冲刺更高的绩效目标。同时,总结其高绩效的原因,尽可能固化成经验,让个人或团队去学习,以便帮助更多的员工改善自己和团队的绩效;对绩效不好的职工,要和他一起找出影响绩效的原因,寻找改进的发方法,拟定改进的计划,帮助其在下一轮的绩效循环中,有更好的业绩出现。如果有人不适合现有岗位的,人力资源部要尽早做出调整和安排;对绩效中间的职工,在给予肯定的同时要让其认清自身的不足和岗位上存在的问题,辅助其进行改进。

(5)在绩效改进阶段,针对考核结果所反馈出的问题,管理者同职工共同探讨解决方案,制订改进计划,合理安排的时间和资源,责任落实到人,确保解决方案能够真正得到实施。

如果改善职工及单位的绩效是沟通的出发点,那么探讨绩效改进的方案则是沟通的落脚点。沟通即可借助单位或组织的经验和力量帮助职工谋求应对之策,以可发挥全体职工的智慧,使探讨出的解决方案更具有可操作性和可实现性。

美国学者威廉·詹姆斯曾经说过:“人的思想是万物之因。你播种一种观念,就收获一种行业;你播种一种行为,就收获一种习惯;总之,一切都始于你的观念。”因此要让管理者和职工,尤其是管理者采取主动执行沟通的行为,首先要树立这样一种观念:绩效管理不是枷锁,不是问责的依据,而是帮助单位组织、管理者、职工共同发现问题、解决问题,从而改善工作环境,提高组织效能,完成最终目标的过程。而可持续的沟通为管理者与职工搭建起信息交流的通道,通过它可以追踪工作的进展、找出影响绩效的症结、完善组织的绩效管理、规划职工的职业生涯。总之持续沟通是绩效管理中的重要环节,贯穿始终,是事业单位绩效管理成功的关键。

参考文献

- [1]美|罗伯特·巴克沃.绩效管理——如何考评员工的表现.中国标准出版社,2000.
- [2]邱茜,刘鹏.论绩效管理循环中的持续绩效沟通.商场现代化,2007,4(上旬刊).
- [3]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(17).