

# 国企员工绩效管理过程中的沟通与优化措施探析

张 琨

(蒲城清洁能源化工有限责任公司,陕西 渭南 714000)

**摘 要:**近年来我国综合实力不断增强,企业竞争力愈发激烈,国企是我国市场经济的重要组成部分,但目前国企员工的绩效管理工作仍不尽如人意,尤其绩效沟通问题一定程度上阻碍了国企的发展。为了促使国企实现健康运转目标,相关工作人员应结合实际情况制定优化措施,强化国企员工绩效管理,推动我国市场经济繁荣发展。本文主要对国企员工绩效管理过程中的沟通与优化措施进行浅析。

**关键词:**国企;员工;绩效管理;沟通;优化措施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.06.046

## 1 引言

国企这些年在国家扶持下实现快速发展,为国家经济贡献了重要力量。但是近几年我国市场竞争较为激烈,对国企带来了一些挑战与机遇。为了国企实现长远发展目标,国企应加强员工绩效管理沟通,系统分析员工绩效管理沟通中存在的问题,立足实际设计优化措施,保障国企员工上下级之间能够默契配合,不断促进国企优化升级。

## 2 国企员工绩效管理内容

目前我国国企员工绩效管理内容包含员工职业素养、工作能力、工作态度和作业绩,作业绩是指各个部门工作人员的工作成绩和效果,包括员工每个月的工作质量和数量,员工在完成项目任务时能够保质高效完成,员工每个月营销指标、工作收益如何。并且对员工绩效管理时,对每个部门的考核侧重点也不同,对于技术部门而言,应注重该部门技术绩效考核管理,根据该部门的业务水平和工作成果进行业绩管理;对于销售人员而言,应从市场开拓、每月销售总额和资金回笼率进行考核<sup>[1]</sup>。另外,在绩效考核管理中,应建设绩效管理等级标准,将其分为优秀、良好、基本合格和不合格四个方面,其中优秀是指国企员工在日常工作中,能够遵守相关管理制度,工作态度良好,具备良好的问题处理能力,能够独立完成本职项目,业务熟练;良好是指国企员工能够自觉遵守管理制度,具备独立分析、解决问题能力,工作认真努力,能够灵活处理工作中遇到的本职问题;基本合格是指国企员工尚能遵守管理制度,在工作中恪守工作作风,但是工作组织能力和协调能力较差,缺乏独立完成工作项目的能力;不合格是指员工缺乏事业心和责任感,工作组织能力差,不能有效处理工作中的问题。

## 3 绩效管理沟通的基本原则

### 3.1 科学性原则

科学性原则是指在上下级在沟通员工绩效考核指标时,需要先对国企运转情况进行深入调查,收集各个部门

对绩效管理的建议,结合员工的工作内容,设计绩效管理沟通措施。科学性原则注重绩效管理沟通的真实性,上下级在相互沟通中防止出现主观猜测行为,避免片面沟通信息影响绩效管理沟通有效性。

### 3.2 系统性原则

系统性原则是指国企在沟通员工绩效管理时,需要从全局出发,系统分析各条绩效管理条款的合理性,总结各项绩效考核指标在绩效管理中的构成形式,结合分析结果设计科学绩效管理指标,确保国企员工绩效管理既能体现出考核重点,还能保证绩效考核的合理性,提高国企员工绩效管理沟通质量<sup>[2]</sup>。

### 3.3 连续性原则

国企对员工进行绩效管理时,既需要管理各个项目考核要素和指标,还要注意后续考核评估环节存在的问题,如果一旦发现绩效考核评估出现问题时,则应组织管理人员进行改进和完善,整个管理过程是连续进行。要想取得良好的国企员工绩效管理沟通效果,就需要立足国企实际情况优化各个环节的连续性,确保每个环节沟通到位,这样才能切实发挥出国企员工绩效管理作用。

### 3.4 及时性原则

及时性原则是确保国企员工绩效沟通管理有效性的前提,需要管理层在最短时间内与员工进行绩效沟通,快速了解不同部门员工目前的工作绩效,结合沟通反馈的绩效信息,及时与上层对绩效管理模式进行评估,这样可以在较短时间内发现国企员工绩效管理存在的问题,从而及时优化后续绩效管理。

### 3.5 有效性原则

国企员工绩效管理沟通的有效性是指在管理不同阶段,根据项目运转情况和员工工作现状,有的放矢进行绩效管理沟通,选择合理的沟通方式与各个部门员工沟通交流,确保沟通信息能够准确传达。

## 4 国企员工绩效管理过程中的沟通问题

经调查发现,部分国企在绩效管理沟通中存在不到

位的问题,由于领导层和员工存在沟通意识问题,在现实操作中存在沟通实践问题,从而导致信息传达不准确、上下级沟通信息了解不够全面,影响了国企员工绩效管理沟通质量,具体表现如下:

#### 4.1 国企缺乏科学沟通的公司文化

国企在我国市场经济中占有重要比重,目前部分国企将运转重心放到经济收益上来,认为员工只要按照企业制定的管理制度,规范自身工作行为,在日常工作中履行好工作职责即可,忽视内部沟通文化管理,导致大多数国企管理层在制定管理决策时,都不会主动向各个部门员工进行询问,只是在管理层进行商讨决定,这种情形虽然可以在短期内增加国企收益,但是在长期发展中存在较多隐患,员工长期在压迫的工作环境中容易出现不满情绪,从而影响了工作效率。再者,由于国企缺乏科学沟通文化,容易使得管理层与员工对国企绩效管理出现认知差异,这就导致部分国企制定的绩效管理内容无法有效满足员工实际需求,降低了绩效管理制度的可行性,从而限制了国企长远发展。

#### 4.2 沟通缺乏双向互动

目前我国国企存在着明确的等级关系,大多数部门都是由领导层给下级发布工作要求,员工按照自身岗位要求完成工作内容,在工作中不会对领导层提出太多意见,甚至在工作中发现领导决策存在问题时,也无法通过合理方式给领导提出意见,这种情形就容易导致领导与员工之间出现沟通匮乏问题,使得企业内部的各种管理问题无法得到及时解决,严重影响了企业平稳发展。国有企业绩效管理中的沟通需要领导与员工进行双向沟通,单向沟通无法有效体现出沟通价值,员工只能按部就班服从上级命令,就算部分员工有新型工作建议,也需要逐级上报,经过时间推移传到领导层就会出现信息传达不准确问题,从而降低了国企员工绩效管理沟通有效性<sup>[4]</sup>。

#### 4.3 缺乏专门绩效沟通渠道

由于国企对员工绩效管理沟通的重视程度较低,通常会将员工绩效管理沟通工作任务划分到管理层,管理层在设计员工绩效管理工作职责时,基本上会将重心放到规章制度制作上来,没有建设专门绩效沟通渠道。现如今国企员工绩效沟通问题主要是由于绩效沟通不畅,上下级在沟通绩效管理问题时,经常采用自上而下的沟通方式,下级聆听上级部署,上级却无法全面了解各个部门员工的意见和建议,管理层在员工绩效沟通中比较重视沟通会议、报告等正式沟通形式,忽视企业聚会、午餐等时间的非正式沟通,从而导致国企员工绩效管理沟通出现不畅通的问题。经调查发现,绝大多数员工在非正式沟通时,习惯将自身的真实情感表达出来,如果企业领导层和管理层能够紧抓非正式沟通渠道,可以拉近领导与员工之间的关系,促使国企工作环境更加融洽,这样也会直接激发员工的工作热情。

#### 4.4 管理者缺乏沟通技巧

国企管理者属于高层领导阶级,管理层与员工之间存在明确等级关系,以往管理层与员工之间的沟通就是下达命令,然后让各个部门员工执行,在日常工作中缺乏沟通技巧,并且很少与员工进行沟通交流,这样就会导致员工与管理层之间的关系越来越远,使得管理层无法切实了解员工内心真实想法,不能准确找到国企绩效管理中存在的问题,员工也会认为除工作之外的沟通对自身帮助较低,与管理层沟通时不能全面讲述自身想法,从而弱化了国企员工绩效管理沟通水平。

### 5 国企员工绩效管理过程中的沟通优化措施

#### 5.1 建设国企沟通文化,营造企业文化合力

要想增强国企综合实力,就要加强国企员工绩效管理沟通,促使员工在融洽国企氛围中进行工作,激发员工工作积极性,这样国企才能竞争激烈的市场中实现平稳运转目标。国企要想提升员工绩效管理沟通质量,就要真正付诸实践,在国企内部建设企业沟通文化,营造企业文化合力,领导层和管理层应该主动走向基层,以平等沟通理念与各个部门工作人员相互交流,调研他们的工作表现和生活状况,询问不同部门员工对自身工作的建议,总结全体员工的信息反馈,根据员工实际情况设置合理的绩效沟通管理措施,切实提升国企员工绩效管理质量<sup>[5]</sup>。例如,领导层和管理层可以不定期去各个部门了解情况,在探查中询问员工的工作和生活现状,并在聚会和午餐时间与员工进行非正式沟通,引导员工将自身的真实想法与领导层和管理层进行交流,淡化员工与领导层之间的阶级关系,当员工吐露个人心声时,领导层应及时对其进行鼓励,以此激励其他员工大胆发表自身想法。另外,为了在国企内部形成良好的文化合力,国企还应建设专门的绩效沟通平台,员工可以在该平台上通过匿名沟通的方式,讲述自身的工作困难和建议,减少员工和领导层在沟通中存在的阻碍,确保领导层能够与员工保持平等的沟通关系。同时,国企可以定期组织团建或者联谊活动,在活动上与员工进行绩效沟通,并给员工讲解绩效沟通的重要性,促使员工能够与领导在团建上积极表达自身想法,领导及时找到问题进行解决,确保员工今后能够以积极心态参与到工作中来,从而有效增强国企市场竞争力,切实发挥出国企员工绩效管理沟通价值。

#### 5.2 完善沟通渠道,实行双向对话

要想提升国企员工绩效管理沟通质量,仅仅依靠领导层单向沟通,则容易弱化沟通价值,也会增加员工沟通心理负担,使得员工在沟通中不能淡化等级关系,因此,国企在进行员工绩效管理沟通时,应完善沟通渠道,实现领导层与员工的双向对话,这样领导可以向员工传达工作指令,员工也能向领导反映工作实情,如果领导在下达工作指令中存在问题时,员工也可以在双向对话的过程中及时提出建议,避免出现工作失误<sup>[6]</sup>。例如,国企在实施

双向对话时,应从员工的沟通心态入手,减少员工心中的等级关系,通过语言引导或者行为鼓励的方式,让员工明白自身能够与领导层进行平等沟通,不用担心自身建议会带来麻烦,领导层只要从根源处改正员工沟通思想,才能推动双向对话有效开展。再者,企业在完善沟通渠道时,可以利用信息技术建设线上沟通渠道,领导层可以在该渠道上公布各个部门运营情况,将国企管理制度和生产步骤在企业内部全面公示,接受员工的监管和批评,并要求管理人员将员工的反馈情况总结下来,立足实际解决国企制度和生产步骤中存在的问题,促使国企朝着更好的方向发展。

### 5.3 发挥领导榜样作用,创造良好沟通环境

国企进行员工绩效管理沟通时,应在企业内部建设良好的绩效沟通环境,通过发挥领导榜样作用,在合理的沟通时间与员工进行互动交流,这样员工才能平心静气与领导进行有效沟通,不受外在环境影响。一方面,当领导挑选与员工沟通时间时,应避免在刚上班或者快下班时间段与员工进行交流,并且还应注意挑选出适合沟通的办公室,做好沟通保密措施,这样可以让员工放松身心进行沟通,如果沟通中涉及到私事或者保密内容时,可以采取一对一沟通方式进行,如果是公共话题,可以通过一对多的交流方式进行。另一方面,在公共场合领导可以组织管理层与员工进行沟通,这样可以更容易了解到不同员工的真实想法<sup>[6]</sup>。此外,领导层和管理层与员工进行绩效管理沟通时,应全面传达绩效管理信息,与员工坦诚交流,防止出现重要信息过滤、选择性挑选有利因素进行沟通,这样会影响绩效管理信息互动的准确性。当员工与上级进行沟通时,领导和管理层应对员工给予充分的关怀和信任,让员工切实感受到上级对个人的关怀,从而敞开心扉进行绩效管理沟通,为今后提升绩效管理质量奠定良好基础。

### 5.4 提高沟通技巧,强化沟通效能

国企进行员工绩效管理沟通时,需要注意沟通技巧,确保沟通信息准确传达,提高沟通质量。因此,上级与员工进行绩效管理沟通之前,应对提前设计好沟通内容,对员工个性特点进行全面调查,这样才能在后期绩效管理沟通时,选择合理的沟通技巧进行互动交流,实现国企员工绩效管理沟通目标<sup>[7]</sup>。例如,当上级指定某些绩效管理制度时,可以先与员工进行互动交流,了解不同部门对相关绩效管理条款的看法,并结合企业运转现状进行更改,这样既能有效完善绩效管理制度,还能实现沟通目标<sup>[8]</sup>。再者,上级与员工进行绩效管理沟通时,可以从员工的工作情况入手,赞赏员工在工作中的积极表现,并询问员工在工作中存在的困难,通过平等互信的沟通方式,指导员工讲述自身对绩效管理的建议,确保绩效管理沟通达到理想效果,及时处理企业管理中的问题,确保国企在市场中长久占据重要地位。另外,领导还可以在平日休闲时间

与员工进行沟通,以日常沟通方式讲述绩效管理内容,询问员工看法,这样员工在轻松场所下能够有效传达出自身建议,从而增强员工绩效管理沟通质量。

## 6 结束语

综上所述,近些年我国综合实力不断增强,促使市场竞争力较大,国企作为我国市场经济的主要支柱,在日常运转中应紧跟市场发展趋势,创新企业发展方向和管理模式。目前,国企员工绩效管理沟通中存在部分问题,影响国企长远发展,相关工作人员需要立足国企发展实际情况,系统分析国企员工绩效管理中的不足,制定合理的优化措施,建设国企沟通文化,营造企业文化合力;完善沟通渠道,实行双向对话;发挥领导榜样作用,创造良好沟通环境;提高沟通技巧,强化沟通效能,通过多种方式优化国企员工绩效管理沟通,在沟通中总结绩效管理问题,制定科学绩效管理措施,全面增强国企综合实力,促使国企能够朝着良好方向发展。

### 参考文献

- [1]林筠,胡利利,王锐.浅析国企员工绩效管理过程中的沟通与优化措施[J].西安交通大学出版社,2020.
- [2]胡杨,胡蓓.国企员工绩效管理过程中的沟通与优化措施研究[J].科研管理,2020(4).
- [3]韦利斯.新时期国企员工绩效管理过程中的沟通与优化措施[J].经济,2020(6).
- [4]欧阳润泉,李亚茹,胡智哀.国企员工绩效管理过程中的沟通与优化的研究[J].经济管理,2020(2).
- [5]张文贤.国企员工绩效管理过程中的沟通与优化策略[J].华夏管理网,2020(8).
- [6]魏雪梅.国企员工绩效管理过程中的沟通与优化措施探讨[J].现代管理科学,2020(6):14-17.
- [7]雷志刚,等.国企员工绩效管理过程中的沟通与优化措施研究[J].湖南则经高等专科学校学报,2020(6):10-12.
- [8]白智华.探析国企员工绩效管理过程中的沟通与优化措施[J].决策咨询通讯,2020(5):68-70.

作者简介:张琨(1986,10-),女,汉,陕西蒲城人,本科,管理学士,经济师,研究方向:人力资源。