

绩效管理中有效沟通的方法与策略研究

■ 兰新怡

(唐山市开平区退役军人事务局, 河北唐山, 063021)

一、引言

信息对于一个组织的有效运行来说是必不可少的, 但沟通对于信息的传递和获取来说也是非常重要的。当下的沟通已经渗透组织管理的各个方面, 而有效的沟通对任何组织的运作都至关重要。管理者是否为一名好的沟通者, 在很大程度上取决于他们是否正确学会了管理沟通。许多管理者因沟通不畅而产生问题的根本原因是没有充分了解沟通过程是如何产生的。在沟通和互动的过程中, 有很多事情是必须避免的, 有效的沟通和互动是业绩考核管理干部在培养沟通能力时, 不可忽视的、最基本的职业素养要求之一。

绩效管理是一种管理的技术和过程, 它使管理者能够激励员工执行整体目标, 使其达成卓越的业绩目标。对于员工来说, 对他们的成就给予足够的奖励可以提高员工的工作满意度, 并保持他们的积极性。反之, 如果员工得不到足够的奖励, 他们就会丧失动力, 导致业绩不达标。对于管理人员来说, 实现企业的整体经济目标是其核心任务。整体经济目标体现在企业各部门和员工的整体绩效目标中。员工自身的表现对其所在部门的业绩有直接影响, 而这又关系到企业整体经济目标的实现。具体来说, 如果管理层和员工之间没有持续的双向沟通, 就无法对管理绩效进行评估。

绩效沟通是管理层和员工之间在共同工作时, 分享各种与绩效有关信息的过程。绩效管理过程通常被视为一个循环系统, 由四个要素组成: 业绩规划、业绩具体指导、业绩评估和业绩反馈。这四个沟通要素构成了绩效沟通周期的时间框架, 有效的绩效沟通有利于企业对员工的绩效进行公平评估。

二、绩效管理与有效沟通间的联系

绩效管理是在战略发展计划被纳入总体工作目标后, 对员工的工作过程和工作效率进行多维度的评价和反馈的过程。绩效沟通交流是管理层与员工之间双向沟通过程, 涉及整体绩效目标的设定、实施及各种与绩效相关的信息资源的相互共享。

绩效管理作为一种管理技术, 是建立在充分沟通的基础上的, 其特点是领导层和基层员工之间不

断进行双向沟通。这个过程涉及长期的双向沟通, 在这个过程中, 管理者和员工就总体绩效目标达成一致, 并将这个总体目标作为员工不断提高绩效的实际指导, 制订出具体的实施方案。而由此产生的组织内部对话的频率和质量, 在某种意义上是企业整体健康发展的一个关键指标。

一个组织内部的沟通水平反映了它的运作情况。绩效管理过程通常需要运用各种方法进行复杂的沟通互动, 包括解决问题的工作组、反馈、具体的辅导沟通和同级管理。因此, 要想在绩效管理中实现有效的沟通, 就必须对组织内沟通交流管理系统的运作有充分的了解。

三、绩效管理的实施现状

绩效管理的总体目的是制定战略, 并根据制定的战略对企业进行管理, 为企业业务的发展提供保障。成功的绩效管理是实现这一总体目标的良好途径, 但在实践中, 常常因为缺乏有效的沟通, 出现许多偏离预期总体目标的情况。

(一) 认识存在偏差

在销售业绩的评估和管理方面, 管理人员存在三个误区。第一, 对销售业绩评估和管理的基本特征缺乏多维度的了解。他们将绩效管理等同于绩效考核, 但绩效考核只是绩效管理的重要组成部分之一。第二, 对绩效管理的作用存在误解。管理者认为他们是绩效管理的中心, 在这个过程中员工只是被检查的对象。目前, 企业中的业绩考核管理是作为管理者单方面实施的预防措施, 与员工的互动或沟通很少。第三, 对绩效管理的总体目的理解上存在差异。销售业绩评估管理的目的是提高企业业绩, 促进员工发展, 然而许多管理者忽视了人力资源开发在销售业绩评估管理中的功能。

(二) 态度存在偏差

企业在进行绩效管理时, 部分负责人在行使考核权的过程中, 用有色眼镜看待员工。此外, 很多企业的员工觉得绩效管理只是企业选择的一种基本的管理和预防措施。这种观点非常消极, 容易加深考核者和被考核者之间的矛盾, 导致员工配合度不高, 甚至产生抵触情绪。例如, 考核表的返回率很

低、考核表的填写方式不同、职责没有履行、信息有误等。

（三）操作存在偏差

在绩效管理运作过程中，存在五种类型的偏见。一是人力资源部门单方面制订的审查指标不合理，效果不明显。二是绩效管理信息不全，信息收集费时，出现事实错误、填写内容与实际不符等情况。三是审查标准不明确，员工对自己的业绩和未来工作缺乏了解，也没有想过应该如何改进。四是员工对审查结果不知情，没有收到关于其表现和未来工作的反馈，无法获取改进信息。五是由人力资源部门单方面编制的审查指标缺乏合理的监督，员工对结果缺乏认同，对于坏的结果容易产生不良情绪，并将其带入工作，影响企业目标的实现。当出现这五点偏见时，绩效管理的实际结果通常会大大偏离预期的总体目标。这是由于缺乏工作人员的参与、缺乏持续和动态的相互沟通和互动、缺乏多方向和流畅的沟通和互动网络及缺乏有效的沟通和互动方法等多方面原因造成的。

四、绩效管理中有有效沟通的优化策略

沟通管理的关键不是支配下属，给下属增加压力，而是合理利用“影响力”、坚持“以人为本”的理念。沟通管理是绩效管理的一个重要组成部分，同时，沟通管理要注重适当原则。

（一）转变原有的思想观念

管理层需要充分了解业绩沟通和交流在绩效管理中的重要作用。绩效管理的任何一个环节都离不开业绩沟通交流，企业管理者要在企业中树立业绩沟通交流的核心理念，保证销售业绩考核管理过程中业绩沟通交流的有序性和稳定性，在管理者和职工之间建立起一各沟通的“桥梁”。为保证管理者与员工之间沟通交流的有效性，管理者可以通过了解员工的心理状态、工作情况和进展情况，得出相应的结论，并根据实际结论为员工提供切实可行的指导和支持。同时，员工可以通过绩效沟通，描述自己的建议和诉求，了解自己的优势和劣势，不断改进，确保企业整体目标的实现。

（二）创建相对完善的沟通制度和渠道

建立和规范与企业相匹配的沟通系统，能确保绩效沟通在企业部门高管及中底层管理者之间进行有效的信息传播。通过建立科学、规范、合理的绩效沟通交流体系，使各级管理人员和全体员工了解到加强绩效沟通交流的必要性，了解到沟通交流标准的要求，并严格执行。管理者和员工之间可以培

养积极进行沟通交流的意识和习惯，提高销售业绩。对此，企业不仅要重视口头上的绩效沟通和交流，还要为绩效管理系统的各个环节设定具体的沟通交流的要求，并加以落实和强化，确保沟通和交流的制度得到有效的实施。

绩效沟通和交流有多种渠道，可分为公共渠道和非公共渠道。公共渠道是组织的管理方案所要求的，一般包括准时的书面形式方法报告、公开招聘面试，选择的方法包括书面报告时间、访谈和交流会。非公共沟通包括随意交谈、走访、开放公司办公室和未宣布的网络会议。对于员工来说，非公共沟通是在其没有事先准备的情况下进行的，而会引起员工的焦虑和不适，导致他们无法谈及自己的真实经历。但是非公共沟通同时也更具有活力，容易营造更加活跃的沟通气氛，员工也更有可能会说出他们的建议。非公共沟通也更加方便，可以在问题出现后立即实施解决措施，这是对突击性沟通的一种有效补救措施。绩效管理取决于具体沟通方法的有效性，可以根据实际情况采取不同的沟通方式，达到更好的预期效果。

（三）以自我沟通为基础做好人际沟通和群体沟通

自我沟通技巧包括五个关键领域：自我学习、自我展示、自我发展、自我调节和自我转移。只有正确、客观地了解自己，才能明确自己的目标，了解自己的真正能力。自我介绍也可以帮助员工成长和成功。要使员工感受幸福和快乐，并能够简单地持有它、自由地思考它，能够帮助员工更好地化解工作上的压力，更好地实现自己的工作目标。

（四）充分依据组织目标与实际状况选择最恰当的沟通方式

作为组织管理的领导者，需要为整个组织制订适当的目标，并立即观察和了解团体成员的压力情况。作为一个组织的成员，要学会把自己放在适度的压力下。为了有效地处理困难情况，组织成员需要有健康的心理，并具备管理沟通方面的知识和专长。培养管理沟通专业知识的方法是通过使用场景的模拟培训，这能使团队成员更快地相互学习，并提高他们现有的沟通意识。管理沟通中最基本的注意事项是要诚实和互相信赖，人们必须对自己的言行负责。诚信和信赖是与人交往的最重要因素之一，在任何管理沟通中，为了不损害企业或自己的利益，必须彼此坦诚相待。

（五）将沟通贯穿绩效管理的整个过程

绩效沟通与销售绩效考核管理活动的所有过程密切相关，每个阶段都有不同的目标和内容。只有

当所有方面的沟通问题都得到解决，绩效管理才能最终取得成效。

首先是关于制订总体目标的沟通。直属上司必须为企业的发展和每个部门制订总体目标，为每个职位制订具体的日常任务和工作标准，这样员工才能确立自己的职责和日常任务。在实施总体目标时，还要注意预防措施，需提前准备资源，确定工作点，设计具体的预防措施。

其次是绩效不断跟进的沟通。一旦管理者确定了要执行的任务，他们就负责管理关键绩效，以确保员工按时完成任务。可以通过报告、文件和汇报会来检查整个员工队伍的绩效目标的执行情况，并根据计划监测进展情况来实现目标。如果员工出现业务问题，责任人应立即跟进，分析问题出现的原因，并制订解决措施。

最后是绩效的反馈沟通。在项目执行后，向员工提供绩效反馈，这样可以把成功和失败案例进行对比分析，员工可以了解他们做了什么，学到了什么经验。淡化反馈反映了管理者缺乏对评估销售业绩、适当引导积极变化和改进方面的认识，导致反馈沟通效果不佳，影响企业的绩效管理企业的发展。

（六）优化有效沟通的技巧

人力资源管理和持续改进就是将人力资源管理有效贯穿于企业发展和运营中当中。绩效沟通在这方面发挥着重要作用，通过部门之间面对面的沟通，可以进一步提高员工的绩效水平，并确保企业的期望和总体目标能够实现，为企业的可持续发展作出贡献。

首先，沟通必须是直接的、具体的、既定的和事先有准备的。无论是表扬还是批评，负责人必须坚持现实、具体和客观的原则，员工必须要清楚自己的缺陷与不足。另外，如果员工有投诉，应以客观事实为依据。在与绩效相关的沟通中，管理者必须向员工解释招聘面试的目的。管理者应做好招聘面试的准备工作，提前告知员工，并站在面试者的立场思考问题。沟通是一个双向的过程，只有事先做好充分的准备，才能确保达到预期的效果。

其次，沟通意味着彼此交谈，而不是单方面的命令。根据社会心理学理论，人们在参与决策时通常倾向于坚持某种意识形态的观点。因此，内部各部门之间、员工之间的充分双向沟通是必要的，只有在公平的沟通和交流、整体统一的情况下，销售业绩评估管理才能得以实施。客观、积极、非典型

的倾听是获得合理信息的有效手段，这种客观的倾听能让对方感觉到被重视。因此，管理者为了获得意见或建议，必须鼓励工作人员充分表达自己的想法和意见。同时，员工必须对组织和自己负责，并勇敢和主动地与管理者分享他们的想法、意见和愿望。只有当员工有正确的心态，相互信任，紧密合作，绩效沟通才会有效。

最后，沟通是为了解决问题，而不是加剧分歧，是为了走向未来，而不是停留过去。员工在与管理者进行沟通时，可能会出现对抗的心理。而员工自身的心理因素影响着周围的部门和员工，在这种快速变化的竞争环境中，员工的心理影响着企业的发展。简而言之，沟通是基于信任，而不是刻板印象，更不是怀疑。相互信任的氛围对于促进沟通和最终达成共识至关重要。

五、结语

随着社会经济的不断发展，绩效管理在企业的管理方式中发挥着越来越重要的作用。未来的竞争将会是管理的竞争，要想成功开展绩效管理，有效的沟通是基础，并且沟通过程必须是互惠互利的。未来是一个学习型社会，在这样的社会背景下，有效的绩效沟通对组织来说变得更加重要。

【作者简介】兰新怡（1989—），女，河北唐山人，本科，中级经济师，唐山市开平区退役军人事务局，研究方向为人力资源管理。