

基于绩效管理流程的企业绩效沟通研究探究 实践

■ 茅苏杭

(余姚市市场管理服务中心, 浙江 宁波, 315400)

一、引言

随着我国经济社会的不断发展,企业之间的竞争越来越激烈,而影响企业综合竞争力的是企业的内部人才。因而,如何吸引人才、留住人才成为企业发展中的重要内容。在这种情况下,企业需要开展绩效管理工作,而绩效沟通贯穿企业绩效管理的整个过程,因此,加强绩效沟通成了企业的重要工作内容,应该引起管理层的高度重视。

本文主要针对基于绩效管理流程的企业绩效沟通工作开展分析,分析绩效管理沟通的目的与绩效管理沟通中存在的问题,并针对问题提出有效加强绩效沟通的措施。

二、绩效管理沟通的目的

完整的绩效管理流程包括绩效计划、绩效辅导、绩效评价和绩效反馈四个环节,绩效沟通在每一个环节都必不可少。在绩效计划阶段,管理人员通过与员工沟通,能在员工的期望绩效问题上达成一致;在绩效辅导阶段,绩效沟通可以使管理人员更好地指导员工工作,发现问题并及时解决;在绩效评价阶段,管理人员与员工共同回顾绩效表现,进行总结;在绩效反馈阶段,双方能就绩效考核结果进行沟通分析,这有利于员工了解组织对自己的期望和自身实际的绩效水平,从而提高绩效水平。

(一)对绩效计划进行调整

企业开展绩效管理沟通,能够根据绩效沟通的情况对企业的整体规划进行调整。同时能结合双向沟通制订绩效考核目标、方法、步骤等。另外,企业管理者在实施绩效考核工作时,通过有效的绩效沟通,能够及时了解员工的工作情况,改善影响工作的因素。随着竞争环境的不断变化,有效地进行沟通也能够帮助企业调整绩效计划,方便制订下一步工作安排。因此,企业管理者只有加强与员工之间的交流,才能更好地让员工适应环境的变化,进而促进企业的稳定发展。

(二)更全面地掌握工作信息

随着我国经济的发展,企业在发展中也会为员

工带来一些工作上的压力,员工的工作越来越复杂,在工作中会面临诸多困难,对此,有效开展沟通工作,可以及时了解员工面临的困难,并根据员工出现的问题给出解决措施,帮助员工提高工作积极性。除此之外,绩效沟通也能让员工及时了解自己的绩效情况,明白自身的不足,方便员工通过绩效考核反馈的结果客观了解自己的工作状态,并进行下一步调整。管理者通过有效的沟通,可以及时掌握绩效评价的相关信息,根据评价结果有针对性地对员工进行辅导和支持,找出企业中潜在的问题并及时解决,为企业提供绩效改进的路径,这对企业发展有着重要作用。

(三)能够激励员工

每个人都需要得到认可与关注,如果员工在工作中不能被认可,就会降低员工的工作积极性。因此,企业开展绩效管理的绩效沟通工作,可以满足员工的需求。如果员工在工作中遭遇挫折,有效沟通可以帮助员工缓解压力,让员工受到管理者的鼓舞,这对员工日后的工作有着重要的帮助,也是一种有效的激励手段。因此,企业加强绩效沟通,能够调动员工的工作积极性,开发和激励员工。因此,企业管理者应该积极开展绩效沟通,通过这种激励手段解决员工面临的实际问题,最终实现促进企业发展的目的。

三、绩效管理沟通中存在的问题

(一)缺乏完善的管理制度,绩效沟通认识不足

在我国,部分企业开展的绩效沟通制度并不完善,导致绩效考核结果不能真正反映出问题,同时,有的企业并没有建立相关的绩效沟通制度。如果一个企业缺乏完善的沟通机制,就代表该企业缺少成熟的沟通文化。对于企业来说,绩效沟通制度是企业实现有效沟通的保障,制度能够保证沟通的顺利进行。但是,如果企业没有制度作为支持,就不能实现沟通的效果,这在绩效管理过程中会影响企业绩效管理工作的开展。沟通是一种重要的管理方式,做好绩效沟通能够在一定程度上提升企业员工

的沟通意识。但许多企业对绩效沟通存在错误的认知，认为绩效沟通并不重要。企业与员工之间更加重视绩效成绩，而忽略了绩效沟通，认为绩效沟通无法为企业带来实际利益。

（二）绩效沟通方法受限，阻碍绩效管理开展

第一，绩效沟通目标不明确。沟通双方没有事先制订沟通目标，管理者目标表达不明确，员工不能理解管理者对他的期望。沟通双方虽然花费了大量时间和精力进行沟通，但无法就一个明确目标共同努力，这就无法达到期望的效果。

第二，绩效沟通计划不完整。有些企业管理者在与员工进行绩效沟通时，缺乏一定的计划性，也没有充足的准备，临时与员工进行简单沟通，这种不注重沟通频率、缺乏整体规划的绩效沟通会给员工一种不受重视感，影响绩效沟通效果。

第三，在绩效管理实施过程中，管理人员的绩效辅导沟通不到位。绩效辅导沟通可以帮助员工发现工作中的问题并加以解决，如果员工工作出现问题，管理者一味对其进行批评与指责，就会起到消极的作用。

四、绩效管理流程下有效加强绩效沟通的措施

（一）建立完善的管理制度，构建绩效沟通文化

企业可以通过建立有效的绩效沟通制度来构建企业内部的绩效沟通文化，可以通过以下几点得以实现。第一，确立标准的沟通制度。企业想要通过绩效沟通达到什么样的目的、具体要开展哪些工作，都需要在制度中进行明确。同时，企业要将责任与过程进行细化，保证绩效沟通的实现有制度保障，有规章可循。第二，企业必须保障绩效沟通过程的规范化。在明确沟通标准后，要对沟通过程中的管理人员及员工的行为规范进行约束，避免沟通中出现不必要的冲突。第三，企业要对绩效沟通进行考核，完善考核制度。企业通过完善绩效考核标准，并要求考核人在整个绩效沟通中都在符合标准的前提下进行，能确保绩效沟通的有效性。第四，企业要积极建立反馈制度。企业通过绩效沟通的反馈可以有效地对员工进行评价。因此，企业必须重视绩效沟通的反馈，并制订反馈制度与标准，结合反馈进行绩效考核评价，确保考核方式处于公平、公正的状态。

（二）加强企业培训，增强企业绩效沟通技巧

企业在提高管理者绩效沟通技巧时，一定要通过加强培训来实现。企业可以通过建立内部的培训制度，也可以通过社会专业的培训机构来开展培

训。首先，企业在进行内部培训时，可以实现成本节约。企业在内部开展培训，方便管理者及时了解企业人员的工作状态，能对员工进行有针对性的培训，这样的培训内容更宜于员工接受。

而外部培训方式则可以有效提高管理人员的沟通技巧和表达能力。对员工来说，这样的培训方式能帮助员工提升绩效沟通的技巧。这两种方式各具优势，但同时存在着一定的缺陷。例如，企业内部组织的沟通培训，其专业性低于外部专业机构组织的培训，但外部组织的培训技巧也不一定适用于企业内部员工。因此，企业应当将两种培训有效地结合起来，实现互补性的学习。同时，企业可以在内部建立培训制度，让管理者定期到外部专业的培训机构进行学习，再将所学的知识与企业的实际情况结合起来，对内部人员开展培训和沟通交流。通过将二者的优势结合起来，可以实现企业管理者绩效沟通技巧的全面提升。

（三）优化绩效沟通方法，提升企业员工参与性

企业想要更有效地加强绩效沟通，就要优化绩效沟通方式，提升员工的参与度。在这之前，企业必须确保管理者与员工能够认识到绩效沟通的重要性，并将绩效沟通方式具体化。同时，企业要重视与员工的交流和反馈，不能一味地表达管理者的看法，也要多听取员工的看法，只有真正了解员工的需求，才能帮助员工解决实际问题。如果管理者不能有效地融入员工群体，不能站在员工的角度看待问题，就无法了解员工的工作状态，也不能得到真实的反馈结果，这对日后的绩效考评会产生不良影响。因此，要想避免上述情况的发生，实现全面绩效考核，就要从多角度看待问题，要让员工积极地参与绩效考核，这对打造企业绩效文化，实现绩效管理，提升员工工作积极性有着重要的作用。

五、结语

对于一个企业来说，绩效沟通是强化管理人员与员工之间沟通的活动，它不应该是单向的，而应是双向沟通的方式。有效的绩效沟通对企业开展绩效管理有着重要的意义。因此，企业应该提高对绩效管理中绩效沟通的重视程度，只有重视绩效沟通工作才能提高企业绩效，促进企业稳定发展。

【作者简介】茅苏杭（1983—），女，浙江余姚人，本科，经济师，余姚市市场管理服务中心，研究方向为绩效管理。