

中国管理资源网 <http://www.qg68.cn> 海量管理资料免费下载

XX 公司的业绩考评

评估也有悖论

XX 公司按业绩提供报酬，全公司每年都要进行非常周密的业绩考评。朗讯通过一个 3×3 的矩阵给员工打分，告诉每位员工他自己的业绩情况。每个人的报酬增长情况最终的决定权在业务部门，业务部门要真正知道谁是他们的业务骨干

在人力资源管理中，业绩评估是最敏感的部分，因为它直接联系到员工的升迁和薪金。业绩评估不恰当，会影响到员工的情绪，会影响到部门的工作。甚至有些经理不愿意有真正严格的评估，或者说中层主管对公司制定的考核员工的制度往往在情绪上不愿意执行，因为这里面有破坏个人自尊的行为，有人际关系风险。研究表明，大多数员工认为自己表现优秀，评估结果往往与他们的意愿相去有间。

人力资源的许多方面是务虚，业绩评估却是非常“实”的一部分，它实实在在要兑现，也实实在在影响着员工的心理和行为。所以发展一个合理的评估制度，尽可能得出准确公平的评估结果，将是评估工作的最大成功。有些公司弱化评估就是因为评估是一个主观性比较大，尺度不太好把握的过程，如果有失公允的地方太多，伤害到业务骨干的情绪，甚至导致业务骨干跳槽，反而得不偿失，所以搞平均主义在许多企业里面有其市常另一个方面，评估是一个非常精心的管理流程，需要完善的管理制度的支持，所以在整体管理制度低下的情况下，业绩评估的正面影响难以发挥，而负面作用会突出，这也是评估制度被搁置的原因。但是有一点必需明确，在企业规模越来越大，人才竞争激烈的今天，对员工实行粗放管理，让管理缺乏力度，将会导致管理涣散，使企业陷入被动和失去活力。

评估每一天

XX 公司的业绩评估系统是一个闭环反馈系统，这个系统有一个形象的模型就是一个 3×3 的矩阵，员工在工作业绩的最后评定，会通过这个矩阵形象地表达出来，这就像一个矩阵形的“跳竹杆”游戏，如果跳得好就不会被夹脚出局，而且会升迁涨工资。朗讯的员工每年要“跳矩阵”一次，但是评估过程从目标制定之日起就已经开始了，可以说是做到评估每一天。

朗讯的业绩评估系统

每年年初，员工都要和经理一起制定这一年的目标，经理要和更高层经理制定自己的目标。这个目标包括员工的业务目标（Business Objective）、GROWS 行为目标和发展目标（Development Objective）。在业务目标里，一个员工要描述未来一年里的职责是什么，具体要干一些什么；如果你是一名主管(Supervisor)，还要制定对下属的帮助（Coaching）目标。在 GROWS 目标里，员工必须根据朗讯的 GROWS 文化分别指出自己在 G、R、O、W、S（关于 GROWS 的详细解释请看上一期报纸。）上该怎么做。

在发展目标里，则可以明确提出自己在哪些方面需要培训。当然并不是自己想学习什么就能得到什么培训，这个要求需要得到主管的同意。下属的每一个目标的制定，都是在主管的参与下进行的。主管会根据你的业绩目标、GROWS 行为方面的差距、自己能力不足三个方面提出最切实的发展参考意见，因为主管在工作中与下属有最密切的联系。

业务目标制定：员工在制定自己的业务目标时，他必须知道谁是自己企业内部和企业外部的客户，客户对自己的期望是什么。如果是主管，还应知道下属对自己的期望是什么。员工可以通过客户、团队成员和主管的意见，来让自己的业务目标尽可能和朗讯的战略目标紧密结合。员工要在业务目标中明确定义自己的关键目标。一个主管还要制定指导员工和发展员工的计划，建立和强化团队的责任感。

GROWS 目标制定：每个员工通过制定 GROWS 行为目标，来强化对朗讯文化的把握和具体执行。

发展目标制定：从你的职责描述、你的业务目标和主管那里来定义自己必需的技能 and 知识，评估自己当前具备的技能和知识。参考以前的业绩评估结果，通过多种途径的反馈和主管对你的参考意见，能够帮助自己全面正确地评估自己的能力现状，这个评估结果对自己的发展非常重要。

在主管的协助下，将这三大目标制定完毕，员工和主管双方在目标表上签字，员工主管各保留一份，在将来的一年中员工随时可以以此参照自己的行为。

履行自己的计划

在制定了目标后的 1 年里，每个员工在执行目标时会有来自三个方面的互动影响，一种是 Feedback（反馈），一种是 Coaching（指导），还有一种是 Recognition(认可)。

Feedback 通常是在员工与员工，员工与主管，主管和员工之间常用的一种沟通方式；朗讯的每位员工在工作中都有可能充当教师的角色，Coaching 主要指主管对员工的激励和指导的反馈；Recognition 是一种特别的反馈，用来表示对你工作成绩的认可。这三种方式是员工和主管沟通的三种常见方式，每位员工有

义务通过这三种方式履行自己的目标的日常行为。朗讯将员工的评估，通过这些方式，细化到每天的工作中。

每个员工都非常重视这些互动反馈的信息，因为业绩评估中反馈是一项重要的依据。

每位员工要收集好别人给你的反馈，记录下一些重要的反馈，而且要与主管讨论这些反馈如果员工在收集反馈时遇到问题，可以有 7 种执行好反馈的办法：
①员工应该主动采取一些方式，例如向其他员工、主管、客户等所有与工作有关的人索要这些反馈；
②员工要善于听取别人的反馈意见，认真考察他们说的是否正确，避免出现对别人的反馈不重视的自我保护行为；
③要认真思考这些反馈，以免自己做出过度的反应或提出不恰当的意见；
④向给你提反馈的人做出响应，告诉他们你针对他们的意见所做的变化；
⑤让提反馈的人参与到你的改进行为中，看他们能否提出更进一步的建议；
⑥针对反馈改进你的行为，记录你的改变比较一下自己的变化；
⑦每 3 至 4 个月跟踪那些给你反馈的人，看他们是否感觉到了你所做的改进。这 7 种行为将是你完成好反馈的基本方法。

这种类似于批评和自我批评，不断提高自己的效率和沟通技巧的工作方式，将业绩评估贯彻到日常工作中的每一天。

对于有培养员工职责的主管来说，他还必须执行好 Coaching 职责，这个职责简单来说由英文缩写 S.M.A.R.T. 来概括。S 即 Specific，即指出对员工行为的看法；M 即 Measurable，量化员工工作的一些指标；A 即 Agree upon，是指员工与经理要协商一致；R 即 Realistic，指出员工能够实现的效率；T 即 Timely，要及时给员工提出反馈信息。每个主管都要记录自己在 Coaching 上所做的是其年终评估的一项。

认可 (Recognition) 是一种良好的文化，无论是员工与员工之间，还是主管和员工之间都存在工作的认可，认可甚至越过公司内部，延伸到客户中。

朗讯鼓励用一些简单的认可方式来鼓励员工，这些认可可能是一封感谢信，一个表扬奖状，或者一个停车位，订一份杂志，甚至还有送电影票戏票。

认可多种多样，只是表达一种正向的反馈，但是能够让大家在工作中获得好的情绪。朗讯对认可有几个指导方针，①将合适的鼓励给合适的人；②鼓励的方式要和他的成绩匹配；③鼓励要及时；④说出为什么要鼓励他。

这种相互鼓舞的机制可以让他们分享新的思想，也能鼓励不同的观点，共享信息，减少官僚作风，为做重大决策打基础下面开始评估业绩评估是整个系统中最关键的一环，因为它使以前大家所做的一切有一个“说法”。朗讯的评估过程非常精细和严谨，目的是使这个评估尽可能地公平，尽可能体现每一位员工和主管在过去的一年里的作为。

评估围绕三个方面进行：一个是当前的业务结果，这是针对当初的业务目标进行的，通过比较每位员工自己设定的目标和完成的目标，以决定他这一项的效果如何。第二个评估内容是 GROWS，朗讯的文化行为模式；第三个是员工

在发展自己的知识和技能方面做得如何。每位员工一年中有两次评估，一次是年中评估，这个时间在半个财政年度执行，主要看目标的执行情况；财政年度的评估则是看达到了目标没有。

评估过程分

评估过程分准备评估，写评估和执行评估三个阶段。

准备评估阶段：在评估阶段，员工的直接主管要做的准备是收集，知道有哪些人给了员工反馈，给员工反馈的这些人可能是团队成员也可能是供应商，还有可能是别的主管。第二件事是看客户给员工的信件。第三个是看员工最近的工作成绩。第四是收集和认证这些反馈这时候员工和主管会坐在一起讨论员工所做的一些成绩和收到的一些反馈这一步是双方了解评估材料，获得彼此在评估这件事上的沟通。双方都来确认在履约的1年里所获得的评估材料。朗讯的评估对员工来说非常透明，因为评估不恰当带来的伤害是双方和直接的。有许多公司的评估是黑箱操作状态，像下一道行政命令，甚至员工根本不知道自己为什么会被解雇。员工对自己的权益有知道的权力，评估体系表现出的科学性问题，本质上体现一种尊重。

写评估：主管对员工进行总结性评估时，必需参考一些材料，这些包括：非正式的员工文件；以前主管参加过对该员工的目标设定的文件和上一财政年度评估的文件等。

主管通过对员工各方面的材料的掌握，在评估表格上记录下员工在各评估项目上的结果和评估意见，而且会提出一些评语，指出在哪方面做得不错，哪方面欠缺，并在矩阵中填下评估结果。

写完评估，主管至少在小组评估会议的前一天将这个结果给这位员工一份。

主持小组业绩评论：因为评估结果不是评估的唯一目的，在评估过程中会反映员工在工作中的不足，所以主持一个评估会能够充分交流这一年员工在工作中的得失，所以评估一定是交互的，员工和主管对评估的每一步骤必需达成一致如果不一致，可以沟通，直到双方认可为止。评估的环境非常重要，大家最好离开日常工作的办公室，到一个开放的环境,使气氛轻松起来，同时要消除外界的干扰，将电话设置为转接。

主持评估的主管必须事先将整个评估过程都告诉大家。评估的目的、时间表、会议长度，都要告诉员工，而且要先给员工阅读主管给自己的评估。如果员工对一些评估有异议，这时候就要着重讨论有异议的地方。

鼓励员工对自己的评估有异议的地方提出问题，认真听员工的解释。通过这种公开的对话式的评估，双方取得对异议的一致性。最后如果一切都已经决定要将这些评估信息和员工分享，告诉他在矩阵图中的位置，如果员工没有异议，评估的最关键一步就结束了。当然，就算员工有异议，最后的决定权还是在主管

手里。

当然，评估结果并不完全会让该员工满意，无论评估好坏，员工必须在评估结果上签字。员工签字表明员工已阅读评估并与主管讨论过，并不一定代表完全同意主管的意见。主管也要在评估表上签名，注明日期，给你上一级的主管评价并签名。

然后将这些文件拷贝给各有关方存档，将双方签字的评估结果给员工一份，主管保持一份，人力资源部一份。而且业绩评估主管必需保持6年。

评估完毕，员工又要和主管制定新一财年的目标，有的人可能不用再制定目标了，因为他在矩阵中的位置落到了解雇的区域，他需要找适合自己发展的地方了。