

# 浅谈绩效管理中的有效沟通

张 静

(唐钢物流分公司, 河北 唐山 063000)

**摘 要:** 绩效管理是现代企业管理体系中的必要组成部分, 是企业在日益严峻的市场形势下保持竞争优势, 发掘员工自身潜在能力的重要管理工具。绩效沟通是上级和下级之间就绩效目标的设定和实现而进行的持续不断的双向沟通的一个过程, 存在并贯穿于整个绩效管理过程, 是绩效管理的重中之重, 也是绩效管理过程中消耗时间最长、也是最关键、最能促进工作开展和产生效果的环节。较好的绩效沟通能够及时排除障碍, 最大限度地提高绩效。本文以绩效管理体系的构建为线索, 运用高绩效团队建设与管理、高效沟通与协作等相关理论, 通过绩效沟通的作用、绩效沟通的方式方法和绩效沟通的关键阶段等三个方面, 对绩效沟通在绩效管理中如何发挥核心作用进行分析。

**关键词:** 绩效沟通 绩效管理 核心作用

**DOI:** 10.12319/j.issn.2096-1200.2022.24.43

在企业绩效管理中, 缺乏有效的绩效沟通, 不能称为对绩效进行管理, 被动坐观其成, 算不上完整的绩效管理; 只有懂得沟通的管理者才能拥有一个高绩效团队, 才能充分发挥绩效管理体系的效用。

## 一、正确认识绩效沟通在绩效管理中的作用

一个企业要想做好绩效管理工作, 上级和下级之间必须就绩效目标的设定和实现进行持续不断的双向沟通, 在这个过程中, 管理者与被管理者(员工)从绩效目标的设定, 到最后的绩效考评阶段, 都必须保持持续不断的有效沟通, 任何单方面的决定都会影响绩效管理的有效开展, 从而降低绩效管理效用的发挥<sup>[1]</sup>。

### (一) 有效沟通能够确保绩效指标的设定科学合理, 得到共同认可

绩效指标体系的制定是否科学、合理, 且能够得到共同认可, 主要取决于是否能够使制定的指标信息在管理者与员工之间实现双向互动沟通。

首先, 绩效指标体系的制定要得到公司领导层的大力支持和推动, 必须符合企业战略发展方向。在制定与企业的战略目标和年度计划紧密相关的绩效指标过程中, 要不断地加强对上沟通, 以免制定的绩效指标偏离企业发展方向。只有领导层采取积极的行动策略, 深度参与绩效指标体系的制定, 才能自上而下推动绩效管理的实施, 同时使管理者对量化考核员工有明确的标准。

其次, 部门绩效指标的设定要与作业区的职责分工紧密挂钩, 对各部门工作任务起导向作用。通过有效的绩效沟通, 一方面让部门管理者和员工充分参与作业区和个人绩效指标的确立过程, 使目标上下达成一致, 也使制定的

绩效指标更加切合实际, 利于引导职工向好的方向发展, 从而使绩效管理体系的顺利执行; 另一方面, 通过对各项指标目标值与完成值数据的及时反馈, 引导部门管理者关注管理重点, 不断改善管理方式, 最终完成各部门的绩效目标。

最后, 对员工绩效指标的设定要体现工作岗位对员工的素质要求及行为指导, 还需符合员工的价值需求。通过与各部门员工的有效沟通, 一方面了解员工的工作目标和诉求, 另一方面明确员工在企业中担当的角色、能力要求和职责范围, 真正使员工对实现工作目标有了努力的方向和动力, 与企业的绩效目标达成一致, 明确企业进行绩效管理改革的目的是要改变员工的工作现状, 提高企业管理水平, 最终更好的实现员工自身价值。

绩效指标制定过程中通过沟通才会制定出符合职工自身发展和工作需求的指标, 沟通中也会发现指标定的过高还是过低, 过高, 职工努力也完不成, 会丧失努力的积极性; 过低, 职工不需要努力就是实现, 绩效指标就没有了意义, 只有合适的绩效指标才能发挥最大的价值, 因此在绩效指标制定工程中, 沟通显得尤为重要。

### (二) 有效沟通能够使绩效指标在执行过程中不断指正错误, 提高效率

在绩效执行的过程中, 通过不断的沟通和反馈, 比如被管理者(员工)向管理者反馈预定工作指标的完成情况, 遇到问题可以从管理者那里寻求支持和帮助; 管理者也需要沟通去了解员工的工作进展和所遇到的困境, 从而帮助员工清除障碍, 也可以对员工所担心的问题或困惑进行解答, 同时对落后员工的不足进行指导, 引导员工明白实施

过程中应该注意哪些问题，如何改进自身的工作<sup>[2]</sup>。

当绩效指标的执行朝着好的方向进展时，通过有效的沟通，管理者可以掌握员工在工作岗位中所拥有的提升空间和存在的工作潜能，从而判断员工对后期工作的期望和要求；员工通过沟通，可以及时反馈工作的完成情况，也可以在遇到问题时得到管理者的帮助，从而使工作指标完成的更加顺畅。当绩效指标的执行朝着不好的方向发展时，通过及时沟通、协调、更正，可以有助于降低企业的负面影响，从而阻止损失的继续蔓延，进而重新为提升企业整体业绩起到推动作用；对员工而言，及时沟通有助于员工改进工作方法，也可以得到及时的帮助，有助于改善员工业绩，避免因方法不对成为企业整体业绩提升的阻碍。

### （三）有效沟通能使绩效指标考核思想及考核结果令人信服

绩效管理体系是一个自上而下制定并且自下而上实施的过程，需要建立包含组织、部门和员工等多层级的全员绩效管理体系，这些都离不开有效沟通。

通过有效沟通，使管理者和员工认识到绩效考核有利于提升企业整体业绩和员工职业生涯发展。让员工认识到考核的最终目的不是制造员工之间的差距，不是把员工分为各个等级的标尺，而是通过引导员工的工作行为来促进组织绩效的提升。

通过有效的沟通，管理者可以将工作重点、工作目标以及工作价值观有效的传递给员工，使员工能够明白考核的内容、考核的对象和考核的规则，也使员工能明白自己的工作的内容、工作的方法和工作的评价标准，最终让管理者和员工达成共识与承诺，从而避免在绩效考核实施过程中出现分歧，进而影响考核结果的认可度。最终使绩效考核思想让人从心底里接受，使绩效考核结果让员工信服，也让考核结果得到认可和更广泛的应用。

## 二、掌握和运用绩效沟通的方式方法

一个企业的绩效沟通的形式不止一种，众多的种类不止正式的一类，还有一类是非正式的。绩效沟通要想有效的开展，必须做好前期规划工作，不仅要目的明确，还需要以正式的制度形式固化下来。

### （一）正式沟通方法

正式沟通方法，顾名思义，就是比较正式的沟通形式，不但要制定计划、明确安排，而且要确定目标、精确时间，比如定期的书面报告、面谈、有经理参加的定期的小组或团队会等。非特殊条件时，绩效管理需要建立定期开会制度和定期汇报制度，因为这样有利于正式沟通

的开展。

#### 1.会议沟通

对于一个企业来说，要定期组织各部门召开专业工作分析会，目的不仅仅是为管理者、被管理者营造一个沟通交流的良好氛围，而且凭借会议这种方式，较好的满足一个团队之间的交流，尤其是使参会人员能够较好的了解企业的工作进展和流程；通过会议沟通，员工可以通过正式渠道获知企业或部门工作重点及其变化，了解企业或者部门的发展方向，这些信息对员工明确工作目标、高质量完成绩效指标有着非常重要的意义。

会议沟通要想高效的开展，不但要有一个严谨的会务管理，而且要有精准的沟通技巧。首先，会议主管要做好会议准备工作，强化会议的目的和注意事项，明确议题和会议范围，精准掌控会议时间和参会人员，会议主管要有能力将参会者注意力引导在关键问题上。开会时，要建立良好的沟通机制，禁止因为推诿、扯皮而导致会议进程无法正常进展，会议接近尾声时，要形成会议纪要，并通过多种方式传达到相关部门。

#### 2.定期书面报告

定期书面报告是除会议沟通外的另一种重要的精准有效的沟通方式。定期报告机制要号召管理者和员工强化文字和表格的应用，并将其报告的内容融入其中，有效的将报告内容汇报至管理者，特别是针对工作进展、问题难点、解决方案提出明确的汇报思路。报告的主要方式有很多种，比如：工作日志、周报、月报、问题处理记录等。因为书面报告不需要将人员集中起来，所以不会对管理者和员工的时间安排造成影响，因此定期书面报告制度是非常有效的沟通形式。

管理者在认真批阅报告时，能够快速掌握企业的工作进展情况和职工的工作情况，与此同时，还可以较好的留存大量的数据信息。对一个有工作激情的员工来说，书面报告可以使其较为仔细的考虑关键问题，认真的查找解决方案，督促其形成严谨、仔细的工作作风，从而使其工作能力得到进一步提升。

#### 3.面谈

要想进一步弥补报告值得缺陷，一个企业的管理者和员工的面谈或者通讯也是一种必不可少的沟通方式，因为通过这种方式，管理者可以更好的了解职工的思想动态和情绪变化，为管理者精准的掌控舆情管控提供重要的参考依据。特别是针对情绪负面较重、思想负担较大、工作压力较重的，管理者可以精准的找到解决方法，避免职工因

负面情况过重而影响正常工作和生活，进而给企业造成经济损失。

## （二）非正式沟通方法

非正式沟通就如字面意思，就是不正式的形式，也就是不经过提前计划的沟通，通过非正式的各种社会关系都是非正式沟通的途径，其形式多种多样，比如非正式的会议、闲聊等。

非正式沟通方式虽然不正式，但是确是非常有必要的，尤其是出现复杂或难以解决的问题，正式沟通不能直接出结果时，非正式沟通就显得尤为重要，因为非正式沟通形式多样、灵活，也不需要可以准备，可以更大限度的了解职工的真实想法；非正式沟通进行起来也比较方便和及时，能够在问题发生后马上进行交谈，从而使问题很快得以解决，同时非正式沟通使职工减少紧张感，更容易拉近管理者与员工之间的距离。作为一个优秀的管理者，要善于选择不同的方式进行绩效沟通。

## 三、明确和把握绩效沟通的关键点，提高沟通质量

绩效管理体系的执行是持续循环的过程，包括绩效计划的制定、绩效沟通的辅导、绩效考核的评价、绩效结果的应用、绩效目标的提升。沟通贯穿于整个绩效管理全过程，主要体现在三个阶段：指标确认沟通、绩效辅导沟通和评价反馈沟通。

### （一）指标确认沟通的关键点

指标确认沟通的意思其实就是管理者与被管理者（员工）就绩效指标和工作标准经讨论后达成一致。发生在公司战略和目标体系已经确定，并通过指标分解和设计形成各部门绩效指标体系的过程中。指标确认沟通有以下两个关键点：

第一，指标的分解和确认必须是一个双向沟通的过程，而非单纯的自上而下的指派任务，否则极易脱离实际。指标的制定和分解过程要科学客观，要让各级管理者充分参与，充分照顾到各部门的自主性需求，才有可能制定出合理的，能够被理解和接纳的业绩目标。

第二，负责绩效沟通的人要掌握高效的沟通方法和技巧，要有高度的责任心和同理心。绩效指标体系的设定与实施，一方面要得到公司领导层的认可和大力支持，另一方面要与各部门管理者进行沟通协调，选择恰当的人员进行沟通，充分了解实际情况才有可能保证指标设定科学合理。

### （二）绩效辅导沟通的关键点

绩效辅导沟通目的是为了了解员工的工作进展和遇到的困难、协调资源帮助解决，对员工开展纠正和辅导，保

证工作不偏离目标，帮助员工提高绩效的一项工作。绩效辅导沟通有以下两个的关键点：

第一，绩效辅导时机的选择。绩效辅导应该是发生在绩效管理的整个过程中，可以根据时间节点定期进行辅导，也可以发现员工出现问题时随时开展绩效辅导。当员工在完成绩效指标遇到外部困难或能力缺陷等情况时，应及时与管理者进行沟通，管理者积极帮助员工消除障碍或提供帮助，辅导员工完成绩效指标。

第二，绩效辅导技巧的运用。绩效辅导的目的是为了发现并且帮助员工解决问题，沟通过程中营造良好的环境，通过正式面谈或闲谈等沟通方式，要尽可能的多听少说，真正让员工敞开心扉对你产生信任，真正了解问题的根源，才好找到对应的方法，最终使问题得以解决。

### （三）评价反馈沟通的关键点

评价和反馈沟通是在对员工进行绩效评价后，根据员工的评价结果与员工进行沟通，主要目的是将对员工在考核期内的工作进行合理公正全面的评价，并将结果和问题反馈给员工，是员工了解自身的优势和不足，总结经验教训，并共同制定下一阶段的绩效改进计划。

## 四、结语

绩效管理的整个过程都存在沟通，所有沟通在绩效管理中具有非常重要的作用。企业绩效管理的是否科学、合理，绩效管理的执行效果好不好，都与沟通进行的是否有效有很大的关系。如果对沟通缺乏正确的认识，认为沟通不重要，也搞不清楚沟通在绩效管理中重要作用，在绩效管理过程中也搞不清沟通的目标是什么，更不注意沟通的方式和方法，那么就必然会影响到绩效沟通的效果。因此管理者应当了解沟通的重要作用，尤其是对沟通在绩效管理中的重要性有个正确认识，因为只有设定科学、合理的绩效指标，再结合实际将绩效指标的应用做好，然后通过管理者与被管理者（员工）间的双向交流，从而取得比较满意的沟通效果，这样才能很好的应用沟通，也让沟通在企业绩效管理中发挥重要作用，从而不断提高企业绩效管理效率。也只有非常有效的沟通，才能使公司团队沟通更加顺畅，从而使上下合力，打造更具竞争力的人力资本。

## 参考文献

- [1] 郜亮, 毕艳秋. 论人力资源管理中的有效沟通[J]. 经济论坛, 2015(4): 125-127.
- [2] 陈梓祺. 人力资源管理中沟通技巧的应用[J]. 知识经济, 2015(10): 107.