

第四节 绩效反馈与结果应用

知识点名称	重要程度
1.绩效反馈面谈	★★★
2.绩效改进	★★★
3.绩效考核结果的分析与应用	★★★

一、绩效反馈面谈

(一) 绩效反馈面谈的目的及作用

目的	<ul style="list-style-type: none"> (1) 向员工反馈绩效考核结果； (2) 向员工传递组织远景目标； (3) 弄清员工绩效不合格的原因； (4) 为下一个绩效周期工作的展开做好准备。
作用	<ul style="list-style-type: none"> (1) 为评价者与被评价者提供了沟通的平台，使考核公开化。 (2) 它能够使员工客观地了解自己工作中的不足，有利于改善绩效。 (3) 绩效反馈可以通过主管人员和员工的真诚沟通，消除组织目标与个人目标之间的冲突，增强组织的竞争力。

(二) 绩效反馈面谈的操作流程

1.面谈准备阶段	<ul style="list-style-type: none"> (1) 全面收集资料； (2) 准备面谈提纲； (3) 选择合适的时间和地点提前通知面谈对象。
2.面谈实施阶段	<ul style="list-style-type: none"> (1) 分析绩效差距的症结所在； (2) 协商解决办法； (3) 绩效反馈面谈的原则和技巧： <ul style="list-style-type: none"> ①建立彼此之间的信任；②开诚布公、坦诚沟通； ③避免对立与冲突；④关注未来而不是过去； ⑤该结束时立即结束
3.面谈评价阶段	面谈是否达到目的、是否对员工有了更深的了解、面谈如何改进等。

(三) 绩效反馈面谈的内容及注意事项

1.绩效反馈面谈的内容	<ul style="list-style-type: none"> (1) 就绩效现状达成一致； (2) 探讨绩效中可改进之处，并确定行动计划。面谈的重点应当放在不良业绩的诊断上； (3) 商讨下一年的工作目标。
2.绩效反馈面谈的注意事项	<ul style="list-style-type: none"> (1) 采取赞扬与建设性批评相结合的方式，在肯定员工表现的同时，指出其可改进之处，避免员工产生抵触情绪。 (2) 把重点放在解决问题上。 (3) 鼓励员工积极参与到反馈过程中。

(四) 面谈中主管人员的误区

1.不适当发问	避免诱导发问、发问内容无逻辑性等
---------	------------------

2.理解不足	将对方谈话归纳、回馈，确保对问题的真正理解
3.期待预期结果	往往会在无意识中曲解员工的观点
4.自我中心和感情化的态度	会失去面谈的客观性和公正性
5.以对方为中心及同情的态度	过度关怀会使对方产生厌烦情绪

(五) 绩效面谈的技巧

1.时间场所的选择	绩效面谈的时间应尽量避免开上下班和开会等让人分心时段；场所应选择安静、轻松的地方
2.认真倾听	管理者应认真倾听员工的讲话内容
3.鼓励员工多说话	在绩效面谈中，管理者应该让下属充分表达自己的观点
4.以积极的方式结束对话	主管人员应尽量采用积极的和令人振奋的方式结束绩效面谈

【例-多选题】绩效反馈面谈的目的包括（ ）。

- A.向员工反馈绩效考核结果
- B.进行不良业绩的诊断
- C.商讨下一年工作目标
- D.与员工达成改善共识
- E.提高员工的工资水平

答案：ABCD

解析：本题考查绩效反馈面谈的目的。

- ①向员工反馈绩效考核结果；
- ②向员工传递组织远景目标；
- ③弄清员工绩效不合格的原因；
- ④为下一个绩效周期工作的展开做好准备（管理者不仅要找到改进绩效的方法，而且要讲改进绩效计划落实到新的绩效合约中，敦促员工提升绩效水平）。

【例-多选题】面谈中主管人员可能走入的误区有（ ）。

- A.理解不足
- B.不适当发问
- C.首因效应
- D.盲点效应
- E.期待预期的结果

答案：ABE

解析：本题考查面谈中主管人员的误区。选项 C 和 D 属于绩效评价中容易出现的问题。

【例-单选题】关于绩效面谈技巧的说法，错误的是（ ）。

- A.绩效面谈的时间应尽量避免上下班和开会等时段
- B.绩效面谈的场所应选择安静的地点
- C.在绩效面谈中主管人员应充分表达自己的观点，员工应认真倾听
- D.主管人员应尽量采用积极的和令人振奋的方式结束绩效面谈

答案：C

解析：绩效面谈的技巧包括：①时间场所的选择。绩效面谈的时间应尽量避免上下班和开会等让人分心时段；场所应选择安静、轻松的地方。②认真倾听。管理者应认真倾听员工的讲话内容。③鼓励员工多说话。在绩效面谈中，管理者应该让下属充分表达自己的观点。④以积极的方式结束对话。主管人员应尽量采用积极的和令人振奋的方式结束绩效面谈。

二、绩效改进

(一) 绩效改进的概念	绩效改进是指通过找出组织或员工工作绩效中的差距，制订并实施有针对性的改进计划，来提高员工绩效水平的过程。
(二) 绩效改进的程序	<ol style="list-style-type: none"> 1. 绩效诊断与分析 2. 组建绩效改进部门 3. 选择绩效改进方法 4. 绩效改进实施管理 5. 绩效改进的评价

(二) 绩效改进的程序

1. 绩效诊断与分析	<p>是绩效改进第一步，也是基本环节。</p> <p>(1) 发现问题：发现组织绩效问题和不良绩效员工</p> <p>(2) 解决问题：为改进方案制定做准备</p>	
2. 组建绩效改进部门	组织可根据绩效情况设立专门的绩效改进部门。通过提供咨询、培训、分析和评价服务来确保个人与组织绩效的不断改进。	
3. 选择绩效改进方法	(1) 卓越绩效标准	<p>卓越绩效标准通过描述卓越企业的管理信念和行为，改进组织的整体效率和能力。（通过卓越绩效标准组织可以分析出自身与卓越组织的差别，探索组织的最佳运作方法，提高组织的绩效水平。）</p> <p>核心包括领导的远见卓识、以顾客为导向追求卓越、组织的和个人的学习、尊重员工和合作伙伴、灵敏性、关注未来、管理创新、基于事实的管理、社会责任、重在结果及创新价值、系统观点</p>
	(2) 六西格玛管理	<p>六西格玛管理通过减少企业业务流程中的偏差，使组织的绩效提升到更到的水平。</p> <p>核心理念是：在企业整个业务流程的所有环节上，都运用科学的方法提高效率、减少失误率，使整个流程达到最优状态，从而满足客户的要求。</p>
	(3) ISO质量管理体系	<p>是通过在企业内部制定、实施和改进质量管理体系，使组织生产的产品或提供的服务提升到更高的水平，从而增强客户的满意度。</p> <p>特点在于：①明确了管理层在质量管理中的职责；②强调纠正和预防措施；③强调不断的审核和监督。</p>
	(4) 标杆超越	<p>是通过对比和分析业内外领先企业的经营方式，对本企业的产品或服务业务流程、管理方式等关键成功因素进行改进，使组织成为同行业最佳的系统过程。</p> <p>标杆超越法的企业标杆设立可以比较灵活，组织可以将优秀企业的某个管理“片断”作为标杆，也可以将优秀企业整体作为标杆。</p>
4. 绩效改进实施管	<p>(1) 恰当选择绩效改进方案执行的时机。</p> <p>(2) 给予员工改善绩效的机会。</p>	

理	(3) 绩效改进方案要以正式的文件传达下来。 (4) 采取进一步行动前, 要与人力资源顾问及组织的高层管理者进行充分的沟通。
5. 绩效改进的评价	(1) 反应 , 即员工、客户、供应商对改进结果的反应。 (2) 学习或能力 , 即绩效改进实施后, 员工能力素质的提升程度。 (3) 转变 , 即改进活动对工作方式的影响。 (4) 结果 , 即绩效改进所达成的结果与预期的对比。

【例-单选题】关于绩效改进方法的说法, 正确的是 ()。

- A. 标杆超越法更强调本企业固有的管理概念
- B. 卓越绩效指标法通过强化个体卓越绩效指标推动企业战略目标的实现
- C. ISO 质量管理体系更关注产品的生产过程, 努力提高产品质量或者服务水平
- D. 六西格玛管理关注业务流程设置的合理性, 以提升企业运行的效率

答案: C

解析: 本题考查绩效改进。标杆超越的实质是组织的变革, 通过学习同行业经验, 改掉制约企业发展陋习、提升企业绩效的过程, 选项 A 错误。卓越绩效标准通过描述卓越企业的管理信念和行为, 改进组织的整体效率和能力, 选项 B 错误。六西格玛管理通过减少企业业务流程中的偏差, 使组织的绩效提升到更高的水平, 选项 D 错误。

三、绩效考核结果的分析与应用

(一) 绩效考核结果的分析

2. 安分型

组织要对其进行必要的**培训**以提升其工作技能

3. 堕落型

组织要对其进行适当的**惩罚**、敦促其改进绩效

四种类型



1. 贡献型

组织要给予必要的**奖励**

4. 冲锋型

主管人员应当对其进行**绩效辅导**

图7-1 根据绩效考核结果划分的四种员工类型

(二) 绩效考核结果的应用

1. 绩效考核应用于衡量**招聘结果**;
2. 绩效考核为**人员调配**提供依据;
3. 绩效考核为**奖金分配**提供依据;
4. 绩效考核应用于员工的**培训与开发**;
5. 绩效考核应用于**职业生涯规划**。

【例-多选题】以下说法正确的有 ()。

- A. 对于贡献型员工, 组织给予必要的奖励
- B. 对于安分型员工, 主管应对其进行绩效辅导
- C. 堕落型员工工作态度不好, 工作能力低
- D. 对于冲锋型员工, 主管人员应当对其进行绩效辅导

E.安分型员工工作态度好，工作能力低

答案：ACDE

解析：安分型员工：态度高，能力低，组织要对其进行必要的培训以提升其工作技能。B项错误。

【例-单选题】绩效考核的结果可以应用的方面不包括（ ）。

- A.招聘
- B.人员调配
- C.奖金分配
- D.入、离职办理

答案：D

解析：绩效考核的结果可应用于招聘、人员调配、奖金分配、员工培训与开发、员工职业生涯规划。

本节小结

