

困扰现有绩效管理系统的问题及应对方法

【本讲重点】

员工为什么要离职

绩效考核为什么“烦”

员工为什么要离职

企业竞争优势——发掘和留住人才

【管理名言】

权，然后知轻重；度，然后知长短。物皆然；心为甚。

看一个企业能不能赢，有没有竞争优势，一般认为有两点。

一是成本领先。就是你公司成本低，比同类产品卖的便宜，你公司就有了竞争优势。

二是产品有特色。你的产品有特色，可以卖得很贵。公司可以在市场上站稳脚跟，企业竞争优势强。

但是，这两种特色是谁创造出来的？是人！而能够吸引、发展和保留人的企业才是最有竞争力的。

介绍一位人力管理资源的鼻祖，DAVE ULRICH。他提出了HR，就是人力资源（英文）。DAVE ULRICH写了一本很有名的书，是人力资源的开篇，叫《人力资源冠军》。在这本书里他说：什么样的企业能赢，不是你的成本领先，不是你产品有特色，而是那些善于吸引、发展和保留人的企业。成功的商家将是那些善于吸引、发展和保留具有必要技能、眼光和经验的人才并以此推进全球业务的公司。

人才：全球性的挑战

在这个不断变化着的、高科技驱使下的商业环境下，发掘和留住人才将成为竞争的战场。正如体育团体积极网络最佳队员一样，未来的商业组织也将为获得最佳人才而展开激烈竞争。成功的商家将是那些善于吸引、发展和保留具有必要技能、眼光和经验的人才并以此推进全球业务的公司。

引自 DAVE ULRICH：《人力资源冠军》

提高竞争优势的人力资源管理实践

在外企公司，大家都会遇到一个共同的问题：到底什么样的原因使员工离职？

【自检】

请你想一想，你为什么选择你所在的公司？你所在的公司有哪些竞争优势会吸引人才？

M公司经过多年的调查、汇总，总结出十几个主要的原因：

◆地域性的差异。你甚至要考虑选择地点，这个公司是不是在地铁沿线、交通方便不方便、有没有班车等。

◆就业安全感。哪家公司给你提供了就业安全感，那这家企业就有竞争优势。比如，某些传统的日本企业，员工一旦受雇，他可以一辈子平平稳稳的生活工作。当然，在现在的经济形势下这个就业的安全感也是越来越消退了。

◆高工资。比如说福利不好，但是给很高的薪水，他也愿意去你的公司。

◆股票期权。现在是不是最时髦的激励方法，给股票我也愿意去。

◆参与授权。有我说话、参与的地方，我也愿意去。

◆有没有培训和技能开发的机会。

◆内部晋升的机会。

◆招聘时的挑选过程，直接导致着应聘者愿不愿意来公司。

◆绩效奖金。激励机制与员工的表现是否挂钩。

◆公司内部的信息是不是能够分享。是只传小道消息，还是说公司有健康的途径让大家分享信息。这也是导致员工认为企业有没有竞争优势的一个因素。

◆团队合作怎么样。

◆有没有机会被交叉使用。就是说岗位轮换，有没有机会参加交叉培训。

◆公司的长期策略。

◆公司统一的理念怎么样，也直接导致有没有竞争优势。

提高竞争优势的人力资源管理实践方法

◆就业安全感

◆招聘时的挑选

◆高工资

◆绩效奖金

◆股票期权

◆信息分享

◆参与授权	◆团队及工作再设计
◆培训和技能开发	◆交叉使用和交叉培 训
◆内部晋升	◆长期策略
	◆公司统一的理念

员工离职的两大因素

那么，还有两点最重要的因素，而这两点因素正是导致员工从企业离职的导火索。

【自检】

在你的职业生涯中，是否有主动离职的经历？原因是什么？

你认为是哪两大因素最终导致员工的离职？

员工离职的两大因素

同一线经理不合

不合理的绩效考核系统

根据统计，60%~70%的员工离职，很大程度上是跟最直接的一线经理，或者说业务经理、部门经理不合造成的。

员工离职因素之一：一线经理导致员工离职

一线经理是一个中层屏障，上传下达，所以是非常重要的。这也是企业为什么花那么大的精力，将培训的时间、预算、都放在培训中层管理层上。就是因为他们太重要了，他们是导致离职的第一大因素。

那么，如果一线经理很得力，考核系统也很公平，公司竞争优势也很强，员工为什么还会离职？员工回答说，是因为CEO的理念，总经理的长期策略不很好。但经验告诉我们，如果一线经理沟通水平不够、管理技巧不高，即使CEO的理念、公司的理念再好，员工仍然会离职，其原因还是一线经理造成的。

员工离职因素之二：绩效考核系统不合理

就是说，员工在企业里不能受到公平的对待，即绩效管理系统反馈不及时，员工做的好得不到表扬，员工技能有不足得不到及时培训，从而导致员工离职。

绩效考核为什么“烦”

每个系统都有比较麻烦的地方，培训也好、招聘也好。为了帮助企业，我们要进行预防性的管理，通过问卷调查了解，做一个全体员工的民意测验，公司的绩效考核系统设计得怎么样。这个调查针对公司现有的考核系统，出几十道题，让员工填满意度，很快就得出企业的绩效考核系统，在员工心里是什么位置了。

很多公司都采用这种员工意见调查，参加调查的人有部门经理、人力资源部还有员工。看看下面列出的关于绩效考核的投诉，每一条投诉的是谁？究竟是谁比较烦呢？

投诉的是谁？	
A 部门经理	B 人力资源部
C 员 工	
“根本没有机会评论他们的评分和投诉，只能忍着”。	
“没有经过什么评估人的培训，就让我们直接去打分了”。	
“没有关于如何填写凭证表格的书面说明”。	
“不配合工作，总说没有时间，无法沟通”。	
“评估人缺乏反馈技巧和观察技能”。	
“不愿意在考评上投入足够的时间”。	
“经常奖励的是资历老和忠诚的员工，而不是绩效”。	

【忠告】

企业中的沟通技巧培训课，一定是跨部门的。把部门拆散，拆得越散越好，让大家一块参与沟通，这样的沟通技巧会更好一些。

小窍门

给你考评系统起一个漂亮的名字，让员工有认同感。同时做个非常精美、简明、扼要的绩效考评书面说明，注明每一行怎么写，每个表怎么填，这样可去掉许多烦恼。

【自检】

在你的公司中，是奖励谁来公司的时间长、谁忠诚，还是谁出活多？

我们换一种想法，在现代经济市场环境下，资历和忠诚能代表什么？

实际上，资历和忠诚同最终的业绩，能不能挂上钩？

那么，企业如何对待那些年轻的，待发展的员工？

【案例分析】

日本的某企业，有一个著名的“烧档案运动”。就是员工过了试用期，公司当众把此员工的档案全都烧了，让大家忘记你来了多长时间。你是硕士、博士后、还是中专生都没有关系，大家都在一个起跑线上，按照今年的目标往前冲，看谁达到最终的结果，目标完成的最好，谁就是第一。而你前面的资历，你干活的态度，不是评价你业绩的重要因素。

当然在中国不可能采取“烧档案运动”。但这个理念可以给人以启发。

【本讲总结】

本讲简要介绍员工离职的两个很重要原因，都是跟公司绩效的考评系统和管理系统有关。介绍了绩效考核烦在哪儿？并列绩效考核工作中会遇到哪些烦的事情。通过预防管理，怎样把这些问题防患于未然，不让它再出现，进而提高绩效管理系统的的作用。

【课程意义】

企业生存的关键是要有良好的效益，员工发展的关键是要有突出的业绩，人力资源管理的核心问题是管理业绩。对于中国的企业来说，如何找到能鉴别员工的能力，激励员工的潜力，发挥员工的聪明才智，代表先进管理理念的业绩管理技术，是企业人力资源管理所面临的最大挑战。本课程将向您介绍现代绩效管理流程、方法、操作技巧以及管理模式，并通过互动的形式和您一起分析绩效管理中常见的误区与克服办法。