

五步完善绩效管理

提高团队敬业度

作者：IBM 软件部 Kieran Colville



激励并留任顶尖人才、开展精准的绩效评级并处理工作表现不佳的问题对企业而言至关重要，但并非所有的企业领导者都视其为理所当然。

通常认为强有力绩效管理文化是业绩优异的企业必不可少的一部分，此外 IBM 研究院（前身为 Kenexa 高绩效研究院）新开展的研究表明绩效管理对于员工敬业度和绩效也非常重要。

员工敬业度的提高带来销售的提升

近年来很多研究表明员工敬业度与部门/企业绩效有关。IBM 最新的研究发现，员工敬业度指数每提高一个百分点，每个员工的销售额增加 2,936 美元。这更加佐证了这一点，即员工敬业度不仅重要，而且与企业的盈亏/财务表现直接相关。¹

绩效管理与员工敬业度相关

对员工敬业度分数和员工对绩效管理态度的分析也得出了有趣的关联。例如，若员工了解自身工作与企业目标的关联性，其敬业度指数为 63.6%，反之则仅为 17.5%。差距如此之大，表明必须确保绩效管理能提高员工敬业度，而非反其道而行之。²

改善绩效管理，提高敬业度和企业业绩

如前文所述，良好的绩效管理会提高员工敬业度，而这又能提高企业收入。这点毋庸置疑，但很多企业还没能掌握绩效管理的最佳做法。图 1 根据员工的反馈总结了最常见的七个绩效管理误区。

-
1. 员工的个人目标与企业目标不符
 2. 只有在绩效评估会议上才给出反馈意见
 3. 员工反馈中不包含客户认可度
 4. 主管不承担个人责任
 5. 没有明确地指导员工该如何满足预期目标
 6. 员工不了解团队预期
 7. 员工不了解绩效测评方式

图 1：绩效管理七大误区

好消息是通过采取下列五个步骤可以应对上述七大误区，以便提高员工敬业度以及财务收入。

建议采取的行动

谈论主管领导团队工作时不再使用“绩效管理”一词

绩效管理意味着枯燥的流程、严格的评估，以及管理业绩不佳现象。要想帮助员工提高对这一流程的认可度，则我们建议不再使用“绩效管理”一词，而是使用“引领实现高绩效”等措辞。如果问主管们是否应该参与绩效管理工作，回答可能是“按说我应该参加，可要忙的事情实在太多”。但是，如果问主管是否应该引领团队提高绩效，则尽职的主管大都会同意是日常工作的一部分。

简化流程

引导实现高绩效的相关流程（目标、评估方式等）必须简单，并与主管的日常工作挂钩。这有助于确保流程有效，不被视为日常工作之外的额外负担。这样就能帮助提高业务成果。

让领导者坦诚面对自我

把办公室全部主管列出来,请员工一一指出每位主管的主要激励因素是一项可能有点争议但很有力的建议,主管的确有必要深入了解自身的各项激励因素及其带来的潜在风险和机遇。虽然听起来不够强硬,但必须接受一点,人类的行为受动因和情感支配。了解各自的驱动因素是改变行为的第一步,但必须在安全高效的环境中进行。要想深入了解领导者的行为方式,专门测评其偏好和激励因素,可能比 360 度测评或能力测评更为有用。如果无法立即进行专门测评,那么我们建议着重关注关键职位,以及对业绩具有重大影响的各位主管。一旦这些主管加强自我意识,并了解了其中的益处,会有助于促使其尽早接纳采用,这样他人也可能效仿。

以合理且有感染力的方式介绍高绩效的益处

了解领导者自身的驱动因素后,企业便能以真正有效的方式介绍“引领实现高绩效”的益处。通常认为将领导力要求和业务成果挂钩很重要,但是(从个人的角度)与主管进行情感沟通也能使其了解实现“其自身的”核心驱动因素很重要。

明确“业绩差强人意”和“业绩优异”之间的差异

一旦主管们意识到高绩效管理的益处,他们需要进一步明确“业绩差强人意”和“业绩优异”之间的差异,以便改变相关行为以及能力的提升。利用真实的领导力情景分析,支持主管观察并练习对话,有助于他们更好地应用高效管理的核心技能。这一方法在提高主管能力方面取得了丰硕成果,而且在已实施这一方法的企业,员工敬业度和业绩支持分都有很大提升。

正如我们的研究所表明的那样,若企业努力营造绩效管理文化,主动收集并提供及时地反馈意见则团队的激励程度和敬业度都将提高。³

作者简介

Kieran Colville

Kieran Colville 曾担任领导力解决方案研究院（Kenexa EMEA 地区）的负责人，他为全球众多企业制定专注业务的领导力和人才解决方案。他曾就职于金融服务、基础设施、交通、工程、医药行业和非营利性行业，经验非常丰富，另外金融咨询公司和出版公司的工作也让他积累了实际运营经验。他擅长专门针对各项业务目标制定人才管理和领导力培养解决方案，以支持测评、培养和留任领导者及人才，进而促进为企业创造收益。除与客户合作开展测评、领导力和行为工作外，他还无偿与一家业界的非营利性组织开展合作。

Colville 先生成就颇丰。他支持一家大型基础设施企业通过增效节支节约了数百万美元，方式包括提高员工敬业度、降低申诉率和提升行为能力。他还帮助发掘潜在领导者和技术人才，制定领导力基准和一项行为计划，由此提高了支持方案的成效。他支持一家中东电信企业实现转型，进而提高了成效并为市场扩张创造了机遇。他定期为人力资源和领导力出版社投稿，包括 **Strategic HR**、**HR Director** 和 **Grapevine** 等。他从伯明翰大学毕业，获得政治和心理学文学学士学位。

联系方式：

Kieran.Colville@uk.ibm.com

更多信息

了解如何打造智慧团队，请致电：

IBM 大中华区智慧团队解决方案团队：+86-10-82456089

或访问：ibm.com/social-business

注:



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation
Software Group
Route 100
Somers, NY 10589

美国印刷
2014 年 2 月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标。如果这些商标及其他 IBM 商标术语在本资料中第一次出现时带有商标符号（®或™），这些符号表明在本出版物出版时，由 IBM 拥有的美国注册商标或普通法商标。此类商标还可能是其他国家或地区的注册商标或普通法商标。Web 地址 ibm.com/legal/copytrade.shtml 的“Copyright and trademark”部分提供了 IBM 商标的最新列表

本文档中的内容（包括不含适用税款的货币或定价参考）在本信息首次发布之日是最新的，IBM 可随时对其进行更改。并非 IBM 开展业务的每个国家或地区均提供所有产品。

此处讨论的数据是在特定运行条件下产生的。实际结果可能有所不同。本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是暗含的）的保证，包括适销性、适用于特定目的和非侵权的保证或条件。IBM 产品根据其所属协议的条款和条件获得保证。

1 2012 年 Kenexa WorkTrends™ 调查。当前 WorkTrends 是一项涵盖多个主题的在线调查，调查对象为一国行业、工作类型、性别、年龄、其他关键企业和地域因素均不尽相同的员工代表。在大多数国家，受访对象应为全职工作的成年人，单位至少应有 100 名员工；在经济规模较小或人口很少的国家，要求则降低至少有 25 名员工。调查涉及 200 多项与工作有关的内容，具体包括高层领导和直接主管的效率、认可度、成长和发展、员工敬业度、客户导向、对质量的关注度、创新、企业社会责任、工作场所安全、工作强度和自信心。2012 年共有来自 28 个国家的 33,000 位员工接受了调查。

2 同上。

3 同上。



请回收利用