

Ignite Newsletter April 2008

人才管理-帮您的员工获得成功

领导者最常犯的错误是什么？肯·布兰佳公司持续进行的研究显示，领导者最常犯的错误就是“沟通不当”。持续调查中已收集到 1,400 名员工的反馈，他们指出领导者要么不跟他们沟通，要么沟通过度，要么沟通不当，这些情况通常表现为情绪激烈、生气、责备或仅仅沟通不清晰。比如，领导者未能与员工就目标沟通清楚，这往往是因为他们在主观上总认为下属员工已经明白公司的目标，也已经明白自己该在其中担任怎样的角色。

“指导不当”是领导者常犯的第二大错误。给员工指导，却不让员工参与进来，不考虑员工的反馈，不给员工授权，这些都会引起员工的误解，使他们无法专心关注问题所在。补充一点，领导者在这方面最主要的错误就是给予泛泛的指导，而不考虑员工的情况、任务或具体情境。

这两种“不当”将对组织和员工的绩效表现产生负面的影响。因为绩效计划和绩效辅导是成功人才管理系统中两个核心部分。假如您希望组织内的员工能够实现甚至超越他们的年度目标，那么就必须确定您正在努力帮助他们获得成功，帮他们建立清晰的目标，在整年中不断给予他们所需要的指导和支持，来帮他们完成目标。

绩效评估的角色

绩效评估是人才管理系统中另一个重要的方面。这是一名经理和他的下属坐下来，评估该下属过去一段时间内的表现。绩效管理中的这个部分使员工对已经达成共识的目标及行为负责。须明确的是，不能把绩效评估作为您组织内人才管理中的核心部分。

肯·布兰佳经常想一名大学教授一样与大家分享自己在这个问题上的经验和看法。（肯曾在进入商业世界内在大学执教十年。）

作为一名教师，肯曾经遇到重重问题。他总是使教务人员抓狂，因为他在每个学期开始的时候就将期末考卷发给他的学生。教务人员发现他这么做后，把他叫来问“你在干什么？”

肯说：“我以为应该教这些学生。”

教务人员说：“没错，但你也不能提前把期末试卷给他们啊！”

肯说：“我不但要提前把期末考试内容告诉他们，而且你知道我准备在这个学期里怎么做？我要把答案一一教给他们，这样等他们参加期末考试，每个人都可以得 A。”

在肯的观点里，帮助学生得到 A 远比评估他们的表现更重要。他更关心学生们是否确实学到了东西，而非非要按照所谓的正态分布给他们逐一打分。

在您的组织内，什么更重要？

假如评分更重要，那么就去建立一个强制性的评级体系来确定奖励、认可和提升机会。假如您的组织认为帮助员工实现更高水平绩效更重要的话，那么您要考虑一下肯·布兰佳的方法。在我们的实践中，提前给学生期末试卷就好比为员工设定清晰的目标，然后要在整年中跟进指导和支持，帮员工获得成功。

情境领导® II Ignite! Newsletter 档案



April 2008

人才管理-帮您的员工获得成功

March 2008

与员工分享您的领导力观念

February 2008

建立信任

January 2008

运用教练方法提高反馈质量

December 2007 (b)

怎样使培训效果更加持久

December 2007 (a)

领导者必须关注的员工的 8 项需求

November 2007 (b)

在组织各层面贯彻强有力的愿景

November 2007 (a)

如何充分激发员工的潜能

October 2007 (b)

沟通：伟大一线领导者的关键技能

October 2007 (a)

领导力：组织持续发展的金钥匙

September 2007 (b)

伟大的一线领导者

September 2007 (a)

领导力与远景

[情境领导® II 历往 Newsletter](#)

别给我的卷子打分——帮我得到 A

WD-40 的总裁 Garry Ridge 就是一位赞同以下观点的高管，他赞同的观点是：绩效辅导比绩效评估更需要重视。

在 Ridge 的公司，绩效计划让员工明确了解公司对他们的期望。这意味着清晰的目标制定和回顾，员工很清楚自己在年底将接受怎样的考验。一旦目标设定好，经理们就被要求去给予员工绩效辅导。

Ridge 常用“别给我的卷子打分——帮我得到 A”这句名言作为公司的管理核心。他非常强调这一观点，当一名员工表现不好时，他会开除该员工的上司，而不会开除该员工，当他发现该员工的上司从未想办法帮员工得到 A。

把答案告诉下属，这就是绩效辅导。在绩效评估时用您曾给他们的同样的试卷去考核，这样做将帮他们成功——获得好评估。

不是所有的经理人都能象 Garry Gidge。许多经理人仍然认为，需要使用一套正态分布来给一部分员工打高分，一部分员工低分，剩下的那部分得平均分。

您相信哪一种？您认为这将怎样影响您组织的绩效表现？

领导员工，让他们做到最好

强调判断、批评和评价的领导力已经是过去时了。今天，员工需要的领导者是能够给他们指导和支持，能够鼓励他们做到最好。

一套确实有效的人才管理系统具备三个部分。

1. 首先是绩效计划。所有好的绩效都从清晰的目标开始。澄清目标意味着要确认员工已经理解了两件事：一是关于他们被要求做什么——他们的职责所在，二是关于怎样才是另人满意的绩效表现——他们将接受评估的绩效标准。

2. 有效人才管理系统的第二个部分是绩效辅导。在这个阶段，经理要为员工工作，表扬他们，或者对不当的绩效表现给予重新指导。

3. 有效人才管理系统的第三个也是最后一个部分是绩效评估。这是对员工过去一年绩效表现的总结。如果前面所讲的第一步和第二步已经正确地实施，那么年终绩效评估将只是作为一个总结，对已经讨论的内容做回顾。不会有意外。经理和下属将回顾并为他们已经取得的成绩庆祝。

人才管理应该是一个持续不断的过程，贯穿全年。帮您的员工得到 A，这意味着您必须在关心绩效回顾和评估的同时，把注意力集中在设定清晰的目标和给予日常绩效辅导上。

[点击进入情境领导® II](#)

联络我们

上海 021-61601888 转 8666
南京 025-86558812 转 338
武汉 027-85510128 转 212
沈阳 024-22813826

北京 010-58273388 转 6123
杭州 0571-85808808 转 858
成都 028-86616978 转 319
<http://training.51job.com>

深圳 0755-83782722
西安 029-88416622 转 888
重庆 023-89067911