



不完整的绩效管理

案例编号：TJVI-HR-016

案例名称：不完整的绩效管理

发生部门：人力资源部

案例描述：

小杨是酒店的老员工，大学毕业就加入酒店，刚入职，小杨就在销售部任职，每天从早忙到晚，如此兢兢业业，一干5年。鉴于每年小杨都能同一些大型的旅行社签约，能够出色的完成酒店交给的任务，高级销售经理的职务降到了小杨的头上。小杨颇有点得意。岂料这个新鲜劲儿还没过去，小杨就开始紧张起来，原来酒店今年初为了调动员工积极性，给员工施加压力，未经市场调研的情况下，制定了新的销售计划，较上年度提高了近100%，同时还改变了绩效考核办法，由原来的按季度考核改为按月考核，并且实行了负激励。尽管员工反对声音挺大，但新办法还是开始实施了。然而这个月过后，酒店业绩距离目标甚远，员工的绩效奖金也被大幅扣除。小杨认为是酒店制订的计划不切实际，考核目标太高无法完成，而酒店则认为是员工们的干劲不足。在数次沟通无效后，小杨愤而向人事部总监庄总提出辞职，同时其销售团队里的成员也扬言跟随小杨。

案例分析：

员工不认同酒店新的规章制度而引发一系列的问题的案例比比皆是，该案例就是其中之一。详细分析其问题出现的原因，主要可以从如下四方面考虑：（1）缺少绩效沟通。酒店在决定改变绩效考核办法前，没有同员工进行有效的沟通，在实施新的考核办法后，不仅没有绩效反馈面谈程序，也没有直接同当事部门销售部就绩效问题进行沟通；（2）盲目制定销售计划。酒店将新的销售计划同上年增长100%，未考虑其可行性；（3）使用负激励制会打击员工积极性，使员工与管理者关系变得紧张；（4）问题发生后，双方沟通不到位，没有处理好问题，反倒使情况恶化。

后续跟进：

小杨将辞职信递给人事部总监庄总，庄总看到辞职函信后，诚恳的对小杨说：“你是我们酒店不可或缺的人才，业务水平高，你对我们酒店的贡献大家都是亲眼目睹的，而且你在我们酒店，未来升职潜力巨大。能告诉我你真正想辞职的原因是什么吗？”小杨向庄总详细说明了自己对新的绩效考核制度的不满，以及同人事部沟通未能达到共识等一系列的问题。

企业案例

制作单位：天津职业大学



庄总为了留住人才，于是对小杨说：“这样好吧，辞职信我先给你保管，你还是继续回岗位上工作。制度是死的，人是活的，等到人事部修正、完善绩效管理系统后，你到时候再做决定是否离开。”于是小杨便回到销售部继续工作。庄总立刻叫来人事部经理王总，向其求证小杨讲述的情况，并让王总修订绩效考核标准，同时在绩效管理中加入绩效沟通这一关键环节。在充分反思，并考虑庄总意见后，人事部重新制定新的绩效考核制度，从销售目标到考核标准、激励方式，都充分同小杨等员工进行良好的沟通，认真听取各方面的意见。最后，事情得到完美解决，在新的管理体系下，小杨等员工的积极性均被调动起来了。

案例反思：

目前国内很多酒店实行了绩效考核，但没有考核沟通环节。许多人认为考核是绩效管理的核心，事实上，绩效沟通才是真正的关键环节，目标设定好了，绩效沟通有成效，完成绩效结果是水到渠成的事情。对员工来讲，能及时得到对自己工作的反馈信息和领导帮助，不断改进不足。对酒店来讲，绩效沟通到位了，业绩管理上就会事半功倍，反之则要费时费力、事倍功半。上文所描述的小杨所在的酒店就缺乏这样的沟通，使得大家各持己见，如果人事部总监没有重新评估绩效管理系统，找出解决方案，那么结果必然是两败俱伤，对公司来说，流失关键员工及重要客户，且会降低部门之间的协作效率。对小杨及同事来说，放弃了在酒店工作的发展前途，需要重新花费时间与精力找工作。

案例启示：

- 1.没有沟通，考核就不能起到激励员工、发展未来的目的。绩效管理的过程，就是一个绩效沟通的过程；
- 2.从制度上建立系统的沟通制度，让绩效沟通贯彻绩效管理系统整个过程，从目标到反馈，层层配合，层层递进，共同构成企业的沟通系统；
- 3.通过培训、宣传，让主管和员工们认识到绩效沟通的重要性和好处，让员工尤其是主管有责任有义务进行沟通；
- 4.绩效沟通的方法也很重要。