

后疫情时代的绩效管理： 把握当下

Seymour Adler 博士 著

突如其来的疫情带给企业和员工非同寻常的挑战，作为人力资源管理咨询公司，我们最近常被客户咨询讨论如何在现有情况下调整绩效管理流程。我们简单的列出了一些热门问题以及我们相应的思考，供大家参考：

1 管理者承受着巨大的业务压力，我们如何才能要求大家遵守我们过去一直实行的绩效管理流程？

简而言之：不要这样做。您不能像往常一样要求绩效管理的流程符合要求，也不能要求任何人力资源实践一切照旧。现在是时候引入您一直考虑但无法实施的流程简化了！过去，您可能面临着组织惯性、特殊利益者对自己利益的保护、缺乏勇气，或者寻找技术限制的借口，但现在，您有机会做出一些改变了！对于任何一个理性的领导者来说，要在这场危机中生存下来，就应该接受人事流程的快速重构。抓住当下，删繁就简，回归基本面：人们需要一种反馈工具来确定他们是否有偏离轨道，并作为有建设性的激励、面向未来的辅导。

2 按绩效付薪的薪酬哲学将发生什么变化？

您所在组织的人才理念、企业文化，以及您的企业将依靠什么来度过这场危机会决定这个问题的答案。您有用于浮动工资的奖金池吗？如果有，那么在现有状况下，有限的可用资金应该投向明星员工们，那些占员工总数的5-12%的，正在为维持公司的业务做出杰出贡献，在困难状况下脱颖而出的员工们。他们应该得到回报，如果您希望留住这些才华横溢的人，最好让他们感到自己与众不同。因此，坚持您的薪酬理念 - 出色的绩效表现值得回报。

3 我们是否最终摒弃绩效评级？

不完全是。事实上，员工的绩效水平一定存在差异。但我们不要称它们为“绩效等级”。管理人员需要将员工的绩效表现分为不同的类别，但企业实际上只需要评估重要的绩效差异，并将薪酬待遇与绩效结果挂钩。因此，我们提出了一个简单的三层分类法，只需要两个有结果的分类决策即可。

1. 识别企业明星，并用尽可能多的奖金激励他们。
2. 识别真正落后的员工（雇员中的5-8%）并为每个人制定具体计划 - 转型、加速发展、或补救。



4 那么，我们该如何对待那些对我们的生意不可或缺的员工？

对于绝大多数扎扎实实工作的员工（85%），其实并不需要用绩效管理流程来提升他们的敬业度。对绝大多数核心人员实行差异化管理（例如，给某些员工评定4级，给其余评定3级）只会削弱他们的敬业度。相反，企业应该寻找其他方法为他们创造积极的员工体验。认可、目标感、凝聚力、关怀、明确性、自豪感、责任感、透明度、支持、展示影响力的机会 - 这些都会给员工的职业生涯带来各种充满意义的时刻。

5 原定的2020年绩效目标失效了，我们应该如何评估绩效？

今年是将绩效管理从“评什么”转换为“如何评”的一年。对于大多数企业而言，去年12月或者今年1月设定的2020年目标，到了2020年5-6月则完全变了。更糟糕的是因业务条件导致目标无法实现而产生的挫败感，很大程度上影响了组织士气。如今最重要的是组织如何应对这场危机，哪个组织能够展现出惊人的灵活性和敏捷性？能够在面对混乱和纷扰时表现出强烈的专注力和优先级？能够与客户、同事和直接下属建立深厚而持久的关系？能够在面对巨大风险时表现出勇于采取行动的勇气和承诺？能够在利用停摆的时间进行技能提升，为自己和队友构建面向未来的能力？这些行为在评估绩效时应受到超级重视。

6 绩效评估是否仍是人才盘点的依据？

谁真正具备领导力，谁缺乏领导力，这场危机就像退去的潮水一般让我们对组织的人才现状一窥究竟。我们看见这样的情形，去年人才盘点中被认定具有巨大潜力的人才在疫情压力和不确定性影响下崩塌了。这些“高潜”一直不愿放弃之前推动其成功的惯性公式。随着条件变化他们的反应太慢或太过摇摆不定。面对前所未有的未知数，他们还自以为是地信心满满。

现在是时候重新定义2022年的领导力模型，并全面了解什么是真正的潜力了。一旦尘埃落定，预计高管提前退休的人数可能会增加，那么今天我们看到的领导力特征将有助于我们未来填补领导梯队的空缺。

这次疫情带给我们带来了巨大的悲剧。但是也创造了机会，利用这一“解冻”时刻来改善人才管理实践。把握当下，寸阴是竞，也许由今天的紧急情况而引发的这些变化，实际上可能对组织的绩效管理带来长效的改进。

7 绩效管理中的薄弱环节始终是：我们的管理者无法与员工进行有效的绩效对话。更多地指望我们的管理者，难道不会使情况变得更糟吗？

我们的研究表明，面对COVID-19，领导力已经发生了变化。如今，大多数领导者都更频繁，更深入，更有感情，更全面地与团队中的个体建立联系。上司和直接下属几乎在各自家中，在彼此都面对潜在生命威胁的压力下开会。在这个特殊时期，关怀和信任是能够产生有影响力的辅导和指导的基础。我们从员工脉动调研中得到的证据表明，有意义的对话正以前所未有的水平进行。当然，您仍然可能需要让管理人员记住要跟进事情的进展，询问他们在完成工作中面临的障碍，并分享有关如何应对这些挑战的想法。

对于尚未习惯进行建设性对话的管理者，我们创建了Kincentric Virtual Coach 应用程序，该应用程序经常以即时的方式提供推送和工具包。在实际管理绩效的过程中，管理人员再也没有借口放任自流了。

8 我们正在考虑裁员或延长无薪假。加速绩效管理周期是否可以作为裁员决策的输入？

如果还没有确定的裁员计划或组织已经设定了无薪的长假计划，请不要尝试进行加快绩效管理周期。该过程将被各种动机所破坏，您再努力也无法解读其中的大多数动机，因此绩效评估将毫无价值。以这些错误的评估来决定解雇或留任谁，将给企业的复苏留下危险的祸根。与绩效评估不同，痛苦的精简决策应基于前瞻性而非回顾性的观点。您的人才战略应考虑2022和2023年执行业务战略所需的能力。基于这些要求，一个全面的、基于事实的人才准备度测评，应该成为未来团队筛选的指引。如果您没有面向未来的人才战略，请制定一个。

多年来，人力资源领导者一直致力于将更有效和高效的绩效管理方式可视化。我们知道这是什么样的：简化管理。全年进行定期的、支持性的、有益的和有驱动力的绩效对话。更清晰地定义对员工的期望，会让员工做出更大的超出期望的承诺。

Seymour Adler 博士

高级合伙人

领导力评估&发展

全球业务负责人

seymour.adler@kincentric.com

[联系洽谈](#)