

## 23 | 如何和低绩效员工谈绩效？

2018-10-06 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 08:41 大小 3.99M



如果你要问，哪些管理场景对于新经理来说是最挑战的呢？我想，和低绩效员工谈绩效这事儿，一定是榜上有名的。因为我曾经无数次地被问起，有没有和低绩效员工谈绩效的方法和技巧。既然如此，团队建设相关的第一个典型场景，我们就来聊聊这个话题。

你可能会困惑，关于绩效沟通的问题，不应该是管理沟通的内容吗？为什么会放在团队建设这个章节来讨论呢？这是因为绩效沟通的核心，其实并不在沟通上，相信读完这篇文章之后，你会赞同我的说法。

既然和低绩效员工沟通绩效，是众多管理者都觉得很头疼的事情，那么，为什么这个事情这么令人头疼呢？

首先就是自己的心理在作怪，因为在你看起来，你和低绩效员工的这次沟通，你不得不带给他一个“坏消息”，而没有人会很享受带给对方一个可能会令对方不悦的消息。这就是为什么很少有管理者会头疼跟高绩效员工谈绩效，因为他们认为高绩效是一个“好消息”，和员工怎么谈都问题不大。这是人之常情吗？其实只是因为你把“低绩效”和“坏消息”划上了等号，而事实上，划上等号就意味着你误会了绩效沟通的目的。

如果说传递一个“坏消息”就会让你很不情愿的话，那更加重你心理负担的是，这个“坏消息”是你造成的，是你把这个最差的绩效名额给了他。尤其是当你觉得这个员工表现还不错的时候，你更加认为是自己伤害了他，对不起他，而且还得担心他能否接受，会不会因此就情绪失控，甚至流失。没有人喜欢歉疚，而你却要带着歉疚和忧虑去沟通，当然令人头疼。

实际上，无论是不情愿沟通“坏消息”，还是内心有歉疚和忧虑的负担，都是因为把绩效沟通的焦点放在了绩效结果和对结果的传递上，而没有看到绩效沟通有更重要的意义和价值。

那么，良好的绩效沟通要达到哪些目的？收获哪些价值呢？

1. **对齐。**绩效沟通的过程，其实是很好的对齐双方观点的机会。你们可以互相同步自己的信息，听取对方对于这些事实的看法和判断，了解对方在乎的焦点在哪里，交换双方对于同一个结果的评价标准，等等。所以，一个有效的绩效沟通，会在事实信息、逻辑判断、双方意图、评价标准等多个层面上进行对标，从而达成共识。
2. **辅导。**绩效沟通的过程，不仅仅是告知员工绩效结果，更重要的是通过对过去工作的回顾，让员工有更多的思考和觉察。所以，绩效沟通同时也是一个辅导员工成长的过程，当然这个过程最好不是说教式的，而是教练式的。
3. **激励。**好的绩效沟通，即便对方是低绩效员工，也会通过沟通令他重燃斗志，对未来充满希望，从而达到激励的效果。

你可能会问，绩效沟通如果能达到这三个效果，那就太美妙了，具体要怎么来谈呢？接下来，我们分三个方面来探讨。

**第一，首先需要明白的是，绩效沟通的核心并不在于谈，而在于绩效管理全过程的完整性。**如果绩效计划的制定、确认、review 都没有做到位，只是靠最后的沟通来求取共识，那是无论如何都达不到良好效果的。所以，我们先整体来看下绩效管理都包含了哪些事儿。

绩效管理大体包含五个步骤的工作：

1. 绩效计划或绩效评估方案的制定。即，你未来给员工打绩效的依据是什么。
2. 和员工确认绩效计划。即，你和员工都要认同这个评估手段，所以很多公司的绩效计划都是要员工签字的。
3. 归档并维护。可能会因为员工工作内容的重大调整，中期会有一些更新。
4. 绩效评估。你需要对员工在本次绩效周期内的工作表现进行评估和打分。
5. 绩效沟通。就绩效评估结果和员工进行沟通，达到对齐共识、辅导和激励的效果。

你不难发现，绩效沟通是绩效管理的最后一步。如果前期工作做不好，仅在沟通阶段下功夫，就算技巧再高超，花样再多，也是假把式，中看不中用，很难让员工真正信服。毕竟，员工并不傻，很多时候被迫接受了你的说法，主要是觉得徒劳无益而已。

由于通常绩效相关的工作都是由 HR 来推进，所以，很多管理者把绩效管理和绩效沟通当成是 HR 的“政治任务”来完成，有的时候还把低绩效的问题归结为是绩效制度的弊端，和员工沟通的时候，也一副“全赖公司和 HR，我也没有办法”的无可奈何的姿态。而实际上，这种做法并不能收获前面我们提到的三个目的中的任何一个，这是为什么呢？

因为，绩效说到底主要是你和员工之间的事儿，它作为一种管理手段，是用来确保员工的产出和你的预期相匹配的，所以是你俩之间的一个“工作协议”，其他人更多的是第三方的角色。既然是协议，那么就是双方都要认同才有效，所以第 2 步的“双方确认绩效计划”是最关键的，这是绩效沟通的基本前提和依据。

这里要特别强调一下，你对员工的绩效做评价时，一定要有评价依据，这个依据最好就是一起制定的绩效计划。最忌讳的就是在沟通中管理者有太多的个人感受和主观臆断，这是没有说服力的。

你可能会说，这个评价依据很难拿捏啊！的确是不好拿捏。不过既然这个协议就是员工的个人工作目标，那么 SMART 原则同样适用，你可以根据自己去梳理，围绕着“一个可以评估且双方认同的工作协议”这个初衷展开，具体到可评估的程度。

## **第二，在绩效沟通之前，先摆正自己的角色和姿态。**

对于新管理者，你在绩效评估和沟通之前，先审视一下自己的角色：你是这个团队的管理者，是这个团队的负责人，你是有责任来评价团队每个员工的工作表现和业绩的。你是站在团队的视角来看待这个问题，而不是站在任何一个成员的对立面来特别针对他。即便他做的也还不错，但是你如果还是把低绩效的名额给了他，那么你一定是有自己的依据的，所以这

个绩效也的确是应得的，你并不欠他什么。你有管理者的职业素养，有管理者的工作视角，也有令人信服的评价依据，你做出来的就是最公平和最恰当的决策。所以，你需要考虑的事情是，如何和他达成共识，期待并支持他也可以像其他同事一样，变得更加出色。

所以，你的角色不仅仅是一个评判者和告知者，还更是一个辅导者和支持者。

### **第三，把绩效沟通当作是承上启下的新起点，而不是末日审判。**

绩效沟通，诚然要对过去的工作表现和成绩做出有理有据的评价，并且在相互探讨中达成共识。对于低绩效员工来说，如何让这个沟通不那么令人沮丧和压抑呢？

“着眼未来”是个好的做法。即，过去虽然很努力，但是结果却不尽如人意，那么如何能够改变这个状况呢？“往者不可谏，来者犹可追”，你可以引导他多说一些自己对未来的打算，希望接下来做些什么，打算怎做，以及需要哪些支持和帮助。

当你和他一起探讨他的发展的时候，会让他觉得“坏消息”属于过去，而未来是有希望的、被信任和支持的。这对双方来说，都是一个更好的起点，不是吗？

因此，在双方对于基本事实都认同的情况下，尤其要避免抓住过去的问题不放，如果把焦点放在对失败的探讨上，会让他感受到末日审判般的沮丧，以及对于改变这种状况的绝望与无助。而用教练式的引导方式，一起做一场着眼未来的、面向长期发展的绩效沟通，就能收获到辅导和激励的效果。

当然，所有以上的探讨，都基于一个基本假设，就是这个低绩效员工你还希望继续留用。如果你都没有留用他的意愿了，那就不再是一个绩效沟通的问题，而是如何辞退员工的问题了。

对于和低绩效员工谈绩效，你还有哪些困惑呢？欢迎你给我留言。

---



# 技术管理实战 36 讲

前百度最佳经理人的战地笔记

刘建国

前百度最佳经理人  
果见管理工作坊创始人



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 22 | 如何建设团队文化，营造团队氛围？

下一篇 24 | 如何让团建活动不再“收效甚微”？

## 精选留言 (10)

写留言



幸福时光

2018-12-21

2

诚如老师所说，绩效沟通只是绩效管理的最后的一个环节；如果要想绩效沟通不再是难题，就必须认识到绩效沟通是一个系统的管理过程，必须从绩效制定，评级标准统一认识，绩效执行，绩效辅导等过程都做好工作，最后才会一切水到渠成。

从个人的实践经验来看，对低绩效员工的有效沟通，分2个步骤完成：

1、消除员工心理障碍，让员工认识到过往得结果，大部分都是自己的工作执行不到位造...

展开

作者回复：目标聊清楚是好的，但是标准不建议太细节，因为本身就很难做到精确衡量，更难让不同人对标：)



田志英

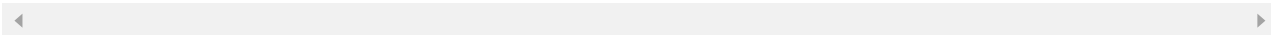
2018-10-12

👍 2

“着眼未来”是个好的做法。老师，如果不再留用，如何更合适的辞退呢？

展开 ▾

作者回复: 做到了哪几点效果，你会认为是合适的呢？



adrian

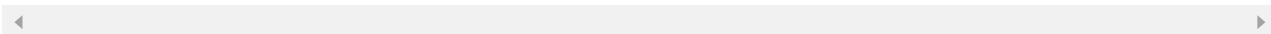
2018-10-07

👍 1

以前有公司有个私认为不太合理的制度，强制至少10%不合格。当年终审核时，发现大家都达到了之前的预期，很为难。不知道作者对这个情况有什么好办法吗？

展开 ▾

作者回复: 我当年也遇到过 每个人都很给力但是还是有末尾的人。制度的特点就是广泛覆盖且不频繁修改，所以更多的是调试自己的管理方式，文中有探讨



刘利民

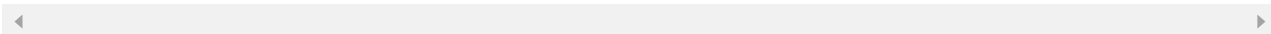
2019-01-06

👍

不知道大家绩效考核的周期是怎么样的？是以月、季度还是年为单位呢？

展开 ▾

作者回复: 和上级部门保持一致你好，季度和半年为宜，太频繁和太久远效果都不好



张卓

2018-11-13

👍

1. 绩效计划制订要SMART,评定的时候才能有理有据。
2. 谈绩效的时候要向前看。

第一个实行的时候有个尬点，计划总是赶不上变化，做的事情一大半是计划外的事，还按原计划评定合适吗？

展开 ▾

作者回复: 不合适, 所以绩效计划的设定要么相对稳定, 要么即使调整。  
不建议把具体的工作内容放入绩效, 因为内容是不稳定的



夏一Sunny

2018-10-09



我曾经也是一名低绩效者, 面对绩效沟通我心里也是很尴尬, 毕竟是要接受一个坏消息。确实如建国老师所言, 太多管理者把绩效管理作为应付HR的政治任务, 从最开始的绩效目标的制定和确认, 到最后的绩效沟通都是流于形式。我觉得作为一个管理者应该认识到, 绩效管理是为管理者做到更好的管理而服务。毕竟绩效合同是管理者和员工之间的工作协议, 制定计划和确认目标的过程, 都是管理者进行向下沟通, 进行教练式引导的好时机...  
展开 ∨

作者回复: 文章的核心意图你get到了: ) 💖💖



enjoylear...

2018-10-09



谈绩效应该站在团队的角度, 而且绩效标准也要尽量涉及非主观的因素, smart原则的应用同样适用于制定绩效标准, 提前沟通绩效计划和标准并与团队成员达成共识很重要。专栏有回复微信也没有提醒还要自己去找, 体验好尴尬。

作者回复: 哈哈 非常赞成你说的smart适应的观点



惊喜兔

2018-10-08



公司强制每个部门百分之五的名额绩效为C, 作为年度末尾淘汰的依据, 感觉效果不是太理想,

作者回复: 嗯 我当年也特别不理解, 后来发现, 一个普遍性的管理手段, 在局部产生不适用也是可以理解的



黄无由

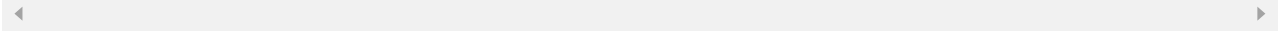
2018-10-06



绩效怎么量化是否包括业务指标、技术指标和团队指标？

展开 ∨

作者回复: 既然是你和员工的工作“协议”，你们定，你们懂，你们认就好



乐呵呵

2018-10-06



去年遇到一个表现未达到预期的同学，其实我们也未制定太细的绩效标准。因为那是有关工作态度和工作方法的。没想到当时的沟通方式也是跟作者本文描述的类似，更多是引导、复盘、启示他工作中的问题，期待后续能改进和提高，之后果然有效果，但是人多年养成的价值观有些还是改不掉，由于各种原因离职了。这种事很微妙，不同人差异也很大。

展开 ∨

作者回复: 是的 没有哪一项管理技能是可以应对所有情况的：)

