九成职工都反感的年终考绩制

文 | MFC 特约专家

年底到了，你正为即将到来的绩效面谈头疼吗?

面对即将到来的年终绩效面谈，不少人开始陷入焦虑。美国人力资源管理协会（SHRM）指出，很多人在绩效面谈前会有绩效排名焦虑的负面反应，因为会陷入“我会被认为比别人更好或是更差吗？”的不安。

其实，绩效评估最早是第一次世界大战，美国军队所发明的考核制度，用来筛选表现较差的人员；到了第二次世界大战后，已有 6 成的美国企业开始使

绩效考核
绩效考核的目的
绩效考核的定义
对企业经营状况的评估
对员工的激励
工资奖金
晋升淘汰
对组织的诊断优化
绩效考核的基本流程
绩效考核目标的确定
考核方案的制定
高层内部讨论
绩效考核组织的建设
绩效考核方法的培训
员工大会公布
绩效考核的实施
关键节点数据的收集
绩效考核结果公布
接受反馈意见及投诉
绩效面谈
绩效考评结果的落实
为下一考评周期做准备
绩效考核的几个关键节点
目标的理解
关键指标的确定
绩效培训的深度
结果的公开
绩效面谈
常用的几种绩效考评体系介绍
KPI
BSC
MBO
PIV
OKR
KPI考核法的实施
BSC考核法的实施
MBO考核法的实施
OKR考核法的实施
年度绩效总结
年度考核方法
年终绩效奖金设计
操作流程
考核结果的落地
评优标准的建立
对评优员工的激励
对绩差员工的的处罚
末尾淘汰
晋升下降通道
形成绩效闭环
人力成本分析表
负债表
损益表
人才流量表
绩效考评结果分析检视
年度工作闭环形成

用此制度，随后逐渐广为企业所用。令人不解的是，这个已沿用 100 年的考绩制度，为什么依然困扰现代职场?

尤其，美国人力资源管理协会指出，年底绩效面谈结束，就是员工自愿离职的高峰期。这是因为 95%的员工对雇主的评估过程不满意——英国《金融时报》根据研究指出。

其实，不只员工不满意，就连职业经理人及人力资源工作者也对此感到疑虑。企业执行委员会（CEB）在 2013 年针对全球 1 万 3 千名员工调查指出，95%的经理人对绩效管理流程不满意，因为耗时；90%的人力资源工作者也不相信绩效评估能提供准确讯息。

2020 年中 Fortune 杂志也指出，一项针对全球人力资源主管的调查发现，只有 2%的受访者认为当前的绩效管理有效；麦肯锡调查报告指出，越来越多企业表示，他们正在试图改变传统绩效评估。

为什么大家对绩效评估没好感?2012 年，跨国计算机软件公司 Adobe 取消传统绩效评估制度，放弃员工绩效排名，取而代之的是更频繁的让主管每月与员工对话，而且对话的内容着重在公司未来的方向与可以协助员工的地方，而非着眼过去员工所犯的错误。

改变的原因是，人才刚进来时，主管都对他们说：“因为你很优秀，所以被录取了。”但是进公司后，透过绩效评估与其他同事相比，一旦被评估为中等，没有人会感觉良好；这就是为什么高德纳顾问公司指出，66%的员工认为绩效评估会影响他们的生产力。

《富比世》指出，Adobe 放弃绩效排名的一年半后，该公司股价上扬了 68%。

美国人力资源管理协会指出，包括微软、Gap、全球最大咨询公司埃森哲（Accenture）也相继放弃年度绩效审查，改以及时回馈的系统。

传统绩效评核的原意，是为了提升员工工作质量；但从上世纪走到现在，它已显露有不足之处，尤其传统绩效评估多半着眼过去员工表现，反而让员工失去对未来努力的动力。

《金融时报》指出，年度绩效考核尤其不适用于千禧世代与 Z 世代员工，因为年轻员工喜欢及时收到回馈，没耐心等到一年一度，或是半年一次的绩效检讨。《人力专家》（HR Technologist）也指出，千禧世代与 Z 世代的最佳动力是他们自己，他们需要的是挑战，而非来自绩效排名给予的激励。

3 步骤让你年终面谈大成功！

(1) 调整填表心态

Fortune 杂志建议，不妨把年终面谈当成求职面试，将过去一年归结为 3 个成功处、3 个须改进处，让主管轻松掌握你过去一年的表现。

(2) 建立未来目标

面谈重要一环是订立明年工作目标。一般人常从自身职务来订定，但其实应从公司明年目标，来思考自己在职务上可做出的贡献，这才符合公司利益。

(3) 面谈后发电邮

面谈后，建议发电子邮件给主管，确认绩效面谈达成哪些共识，以确保彼此没有误解，并表现当责的态度。

AI 与主管共治或随时回馈，激励员工挑战

此外数字时代，绩效评估也开启了更创新的改革方式，例如，IBM 公司引进人工智能（AI）系统来辅助绩效评估。

Fortune 指出，用 AI 辅助绩效评估的好处是，透过客观数据来分析员工表现，不必倚赖人的主观意识与模糊记忆。

该杂志指出，IBM 创造 Watson（华生）人工智能算法，从 2015 年开始，让 Watson 及主管们共同来管理员工绩效；例如，Watson 会透过搜集员工的表现，培训时的学习状况，适时提醒主管，该开始激励那些表现不好的员工，还能预测可能会递辞呈的员工，提醒主管采取行动，留住人才。

虽然 IBM 并没有强制主管一定要接受 AI 的建议，但是结果显示，没有接受 AI 建议的主管，流失的人才是接受 AI 建议主管的两倍。后者因为省下大量搜集数据时间，反而有更多时间可以与员工进行沟通，扮演好教练的角色。

有些公司虽然领悟到传统绩效评核有缺点，因而扬弃它，却没有找到更佳方式，导致员工因为没有可靠的评核方式，表达不满，最终还是又恢复传统的绩效评估制度。麦肯锡调查，也有 60%受访者认为，传统的绩效评估还是有效。所以，来自一次世界大战美军的考核制度，得以沿用至今。

其实，即使人工智能协助评估，最终仍倚赖人来解读数字背后的意义。虽然人难免带有主观意识，但如果绩效评估制度能在过程中建立客观具体的标准，至少可降低不公平性的因素。MFC