

# 考绩制度沦为辛苦付出的作文比赛？

文 | 郭宪志

星期天的早晨，大家都还在补眠，Daniel 却默默开车去公司加班，因为年度考评评核迟迟没有完成，以致于 HR 不断打电话来抱怨，只好利用假日赶工，将所有员工的自评看完，逐一给

予反馈、核定最终的考绩 ranking。

但是打开计算机进入系统后，真的让他差一点气到直接关机！几乎每个员工的自我评量，都没有做出 Daniel 期望看到的自我检讨，只是一面倒地强调

自己的辛苦和付出，好像公司多麼亏待大家、或是主管根本没有尽到协助与辅导的责任。

Daniel 心里面不断的回想：究竟是哪些地方没有沟通清楚？为什么大家



完全没有意识自己需要改善些什么？这样下去，怎么能期望有所改进和进步呢？

其实，多数员工都清楚年度的考核会影响到自己的奖金或升迁，所以每个人都期望老板看到自己的辛苦和优秀的一面。但是对于主管而言，这些单方面的自我辛劳表述，应该不是当初设计“员工自评”的主要目的，因此，该怎么样沟通才能让员工坦然面对自评，诚实反映自己在工作上的状况？

## 设定具体的标准，让考核评核变公平

许多公司的考核制度沦为作业形式，主因是：不相信让老板知道这些困难与自己的不足，会得到应有的协助和资源。简单说，就是大家都不相信这是一套公平的制度！一旦说出自己的不足，可能带给主管负面的印象，即便其他地方做得不错，还是会影响考核。

要如何能够让大家相信呢？从订定绩效评估标准而言，应该要求员工提出具体的想法并且在年底可以逐项检视，而提出的内容应包括量化指标、及质化的想法，以下 3 个面向可以参考：设定具体或可量化的目标 (number of quota or KPI) 、可行的执行计划 (achievable action plan) 、个人学习与职业生涯发展想法 (career developing & learning plan) 。

唯有依循清楚的标准来要求员工设定自己的目标，才能在评估的时候依照标准与具体的结果来衡量。反之，如果主管对于员工所设定的年度目标没有仔细地要求，员工绩效目标的主轴就会显得发散、不够具体，也就很难有一致且公平的平衡标准。



## 让考核制度成为检讨与沟通的平台

另外，考核不应该只是分出员工表现优劣的工具，更应该成为让员工与公司在不同阶段沟通与检讨的平台。这个涉及员工利益的关键时刻，是让员工愿意真心的反应自己意见的绝佳机会，因此，在一个具体评估标准之下，还可以采取几个具体的行为来做好考核沟通：

### 具体说明自评应检讨的事项

想避免员工自评沦为自我表现的作文比赛，就该清楚规范自评内容的主轴及检讨的项目，并且要承诺自评中所反映的问题或需要自我改善的项目，不会影响主管衡量当年绩效达成的具体成果。

### 待改善人员的重点面谈

针对可能被列入考核低于一般水平的同仁，应该要由直属上司或上一层主管进行一对一面谈，以了解当事人是否知悉组织对于他的表现不满意之处，并听取他对于这样评价的反应与想法，以免造成员工与主管之间的认知落差和嫌隙。

### 绩优员工评选会议

由跨部门的主管组成评选委员会，针对各部门被评核为表现特别优异的人员进行公开审核 (excellent employees committee)，被提名绩优人员的直属主管必须说明提名的原因与绩优的事实，以促进各主管对于绩优人员的评定标准趋于统一。

简单的说，绩效考核是为了让组织中的每个人清楚自己在过去的表现，透过检视执行的成果与当初所设定目标的差异，为自己来年的工作做好规划。因此，组织要做到让员工不必修饰、欺瞒自己仍有尚未达成的期望，且能勇于跟公司和主管反映自己所遭遇的挑战和需要协助的需求，最终得出公平的评价与肯定，公司也能得到真实的意见反馈，做为经营的参考。

透过前期的“目标设定”有清楚的标准，再加上期中“执行追踪”有确实的检视与反省，最后在完成考核前有“确实沟通”让员工与公司之间没有认知的落差，那么绩效制度的运作就能发挥最大的效果。MFC