

互动式民主决策 与 人力资源管理

——以绩效管理为例

北京师范大学管理学院 戴伟

2008.10.23

引子：一个政府的案例

问题：贵公司的人力资源管理政策是谁主导制定的，通过什么程序制定的？

某政府部门找我，要求我帮他做两个方案，一是关于如何完善政府部门的决策机制，一是关于本年度的绩效考核。

这两件看似风马牛不相及的事，究竟有没有关联？

为什么

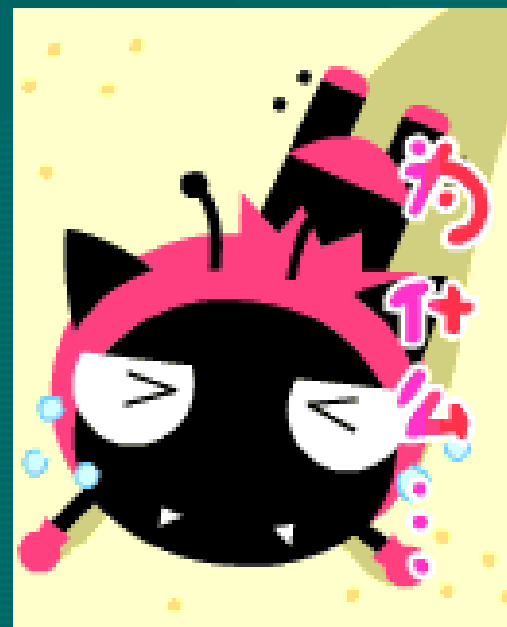
为什么我们招聘的人总不能满足用人部门的需求？

为什么我们的薪酬总不能让员工满意？

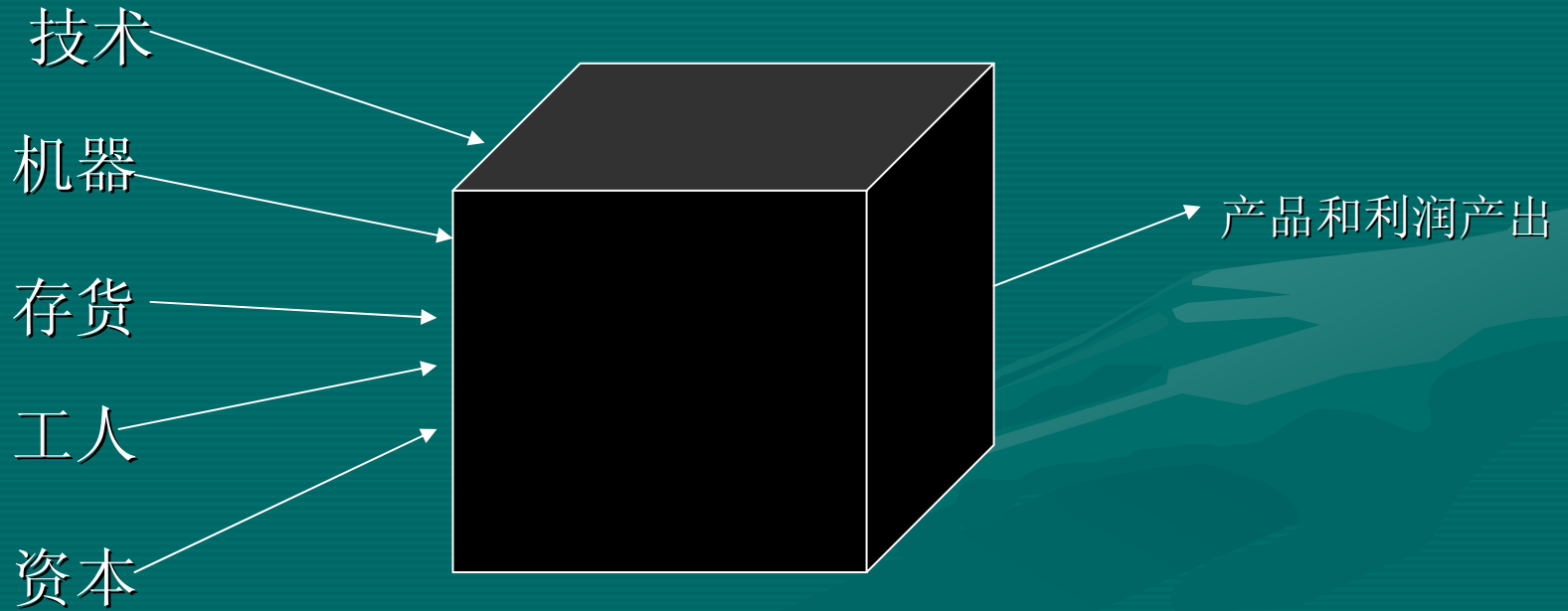
为什么我们的培训总不能提升绩效？

为什么我们的绩效管理总被认为是在压担子？

为什么我们的劳资关系越来越紧张？



企业是个黑箱子？



企业是一个管理结构，企业的成功关键在于经营者是否能有效地在人和投入品与当前技术和市场之间进行协调和匹配。

互动式民主决策的关键——反馈

反馈源	反馈对绩效改善的作用
正式的组织反馈	最弱
同事反馈	较弱
上级反馈	弱
任务本身的反馈	强
自己的感受	最强

反馈-接受者

- 接受者是具有防备特点的人还是具有促进特点的人？
- 接受者是个个人主义者还是集体主义者？
- 接受者在单位工作的年限如何？

如何解决组织评价反馈与员工 自我评价不符的问题

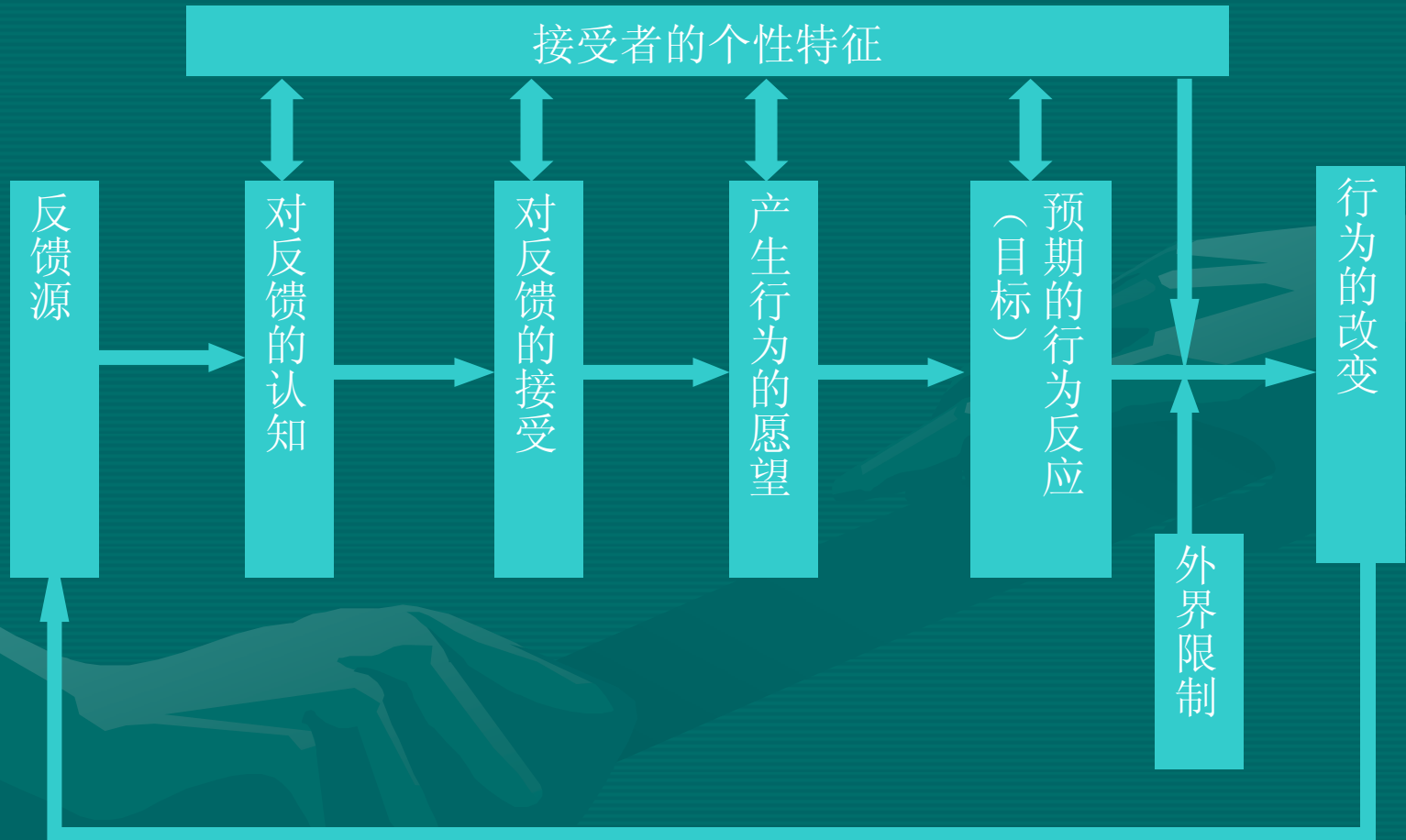
- 360度反馈评价是一个部分解决的方案
- 提供更准确的信息，促进被评价者改善
- 问题：
- 反馈的信息数量、一致性、准确性与有效性都会影响反馈效果
- 批评与表扬反馈的效果可能不同

反馈

过程反馈	结果反馈
<p>结果反馈就是告诉员工任务完成情况如何，有没有达到要求</p> <p>结果反馈对自我努力程度以及自信有一定的影响</p>	<p>过程反馈针对的是关于员工在完成任务过程中所使用的策略，它可以激发员工思考有效完成任务的策略，从而提高绩效。</p> <p>过程反馈强烈地影响了个体完成任务策略的质量，使他们积极地去寻求各种信息，改善原有的不足；</p>

对于管理者来说，应尽量使用对员工真正有帮助的过程反馈，比只是告诉他们任务完成得怎么样，可能效果会更好。

反馈对信息接收者的影响模型



关于反馈的结论

- 1、我们应该尽可能促进自我反馈
- 2、我们应该尽可能实施过程反馈
- 3、我们应该尽可能地让反馈与接受者的类型一致

民主决策PK家长作风

民主决策

民主决策，就是在做出决策前，广泛征求各层次人员的意见和建议，为企业管理者更好地把握企业发展形势和决策利弊对比提供帮助，从而做出符合企业实际的科学的决策。

误区

第一种误区：重民主不重效率

第二种误区：实行折衷主义

第三种误区：意见流于形式，缺乏建设性

家长作风

家长作风往往表现为企业最高管理者凭借自己把握市场的能力和个人的经验智慧，在没有征求其他人员意见建议的情况下作出企业决策。

家长作风提高了决策的效率

家长作风增加了决策的

解决办法：企业管理者要积极学习先进的管理理论和管理方式，不断增强自身的预见能力、构思能力和把握发展方向、研判发展形势的能力

科学性PK效率

民主决策的误区

- 民主决策就是票决制？
- 民主决策的目的是为约束管理者（分权）？
- 民主是为了意见表达？

民主是利益的博弈

互动式民主决策

利益沟通、表达和协调机制	通过决策听证、辩论、协商和表决等形式形成利益博弈
代表性或合法性来源	通过员工代表与意见反馈、员工智慧的收集、信息收集与反馈等开放机制完成
决策过程组织方式	政策分析师和政策局中人直接参与决策过程，领域专家、技术支持人员通过为前者提供支持间接参与
政策分析深度的保证	政策局中人通过对话或辩论进行对抗性利益博弈，相关知识领域专家、技术支持人员的知识或技术支持

互动式民主决策与一般民主决策的区别

- 强调决策过程中对员工参与决策的主体地位的确认以及决策中管理层与员工互动合作关系的建立
- 在实现的方式上强调双向的互动过程
- 互动通常需要具备三个基本条件：
 - 第一，必须发生在两个以上的行为主体之间；
 - 第二，两个行为主体之间必须发生依赖性行为；
 - 第三，互动的结果必须使双方采取相应的行动。

互动式民主决策的制度保障

- (一) 决策公开制度：实现互动式民主决策的前提
- (二) 决策咨询制度：实现互动式民主决策的重要形式
- (三) 决策听证制度：实现互动式民主决策的有效形式
- (四) 决策评估制度：实现互动式民主决策的必要监控机制
- (五) 决策责任制度：实现互动式民主决策的有效回应机制

互动式民主决策体系过程

员工→管理层回应→决策→员工



绩效管理

- 绩效考核就是绩效管理？
- 绩效管理是人力资源部的事？
- 绩效管理的目的是为了奖优罚劣？
- 绩效管理就是结果指标管理？
- 绩效沟通就是通报考核结果？

绩效沟通

绩效计划沟通

在绩效计划阶段，上级与下级就考核的作用和意义，被考核期内应达到的目标，以及实现目标的措施、步骤所进行的沟通。

绩效指导沟通

在绩效实施和辅助阶段，根据下级工作中的表现，上级领导与下级围绕思想认识、工作方法、新技能的培训、新技术的应用等方面所进行的沟通。

绩效考评沟通

在绩效考核阶段，主管领导与下属就考核期内各种指标的完成情况所进行的全面地回顾和聘雇面谈。

绩效总结面谈

在本期绩效管理活动结束后，将考评结果以及有关信息反馈给员工本人，并就考核的目标完成或没有完成的原因进行分析的沟通

绩效计划沟通-让绩效内化为员工的目标

- 制定有效的绩效计划的十大步骤：
- 第一步，全员绩效基础理念培训
- 第二步，诠释企业的发展目标
- 第三步，将企业发展目标分解为各个部门的特定目标
- 第四步，员工为自己制定绩效计划草案
- 第五步，经理人审核员工制定的绩效计划（SMART原则）
- 第六步，经理人与员工就绩效计划进行沟通
- 第七步，经理人与员工就绩效计划达成共识
- 第八步，明确界定考核指标以及具体考核标准
- 第九步，经理人协助员工制定具体行动计划
- 第十步，最终形成绩效协议书，双方签字认可

关于绩效的共识

- 员工在本绩效管理周期内的工作任务职责有哪些？
- 员工的具体工作任务目标有哪些？
- 员工的工作任务目标重要性如何，权重如何？
- 哪项目标是最重要的，次重要的，哪些是次要的？
- 对员工的考核，主要指标有哪些？
- 员工在行动过程中可能会出现哪些主要障碍？
- 经理人会对员工提供哪些帮助？
- 员工在绩效计划实施过程中，遇到困难如何办？

一点结论

- 互动式民主决策通过在决策前的互动，充分的表达了利益各方的意见，从而能将决策形成的绩效目标内化为个人的需求，从而更好地实施对绩效的自我反馈与过程反馈。
- 而互动式民主决策的监控和评估机制，又保证了对企业绩效评估体系的不断改进。

谢谢！

