

人力资源经验分享:轻松地做绩效管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_255513.htm 咨询公司绩效管理培

训的重点是企业的主管或直线经理。因为在绩效管理中，主管或直线经理是实施的主体，起着桥梁与纽带的作用，上对企业的绩效负责，下对下属员工的绩效提高负责。如果主管或直线经理不能转变观念，不能很好地理解和执行，再好的绩效管理体系、再好的绩效政策都只能是水中花、镜中月，只能与“鸡肋”无异。所以，在实施绩效管理过程中，培训重点对象是主管或直线经理这个主体。统一他们的思想，使主管或直线经理在绩效管理中充当好自己的角色，承担起自己应该承担的责任，做好自己应该做的工作。只有主管或直线经理按自己的分工真正动起来了，绩效管理才能按预想的方向前进，才能真正地落到实处，得到有效实施，产生预期效果。那么，主管或直线经理的分工到底是什么呢？他在绩效管理中到底扮演什么角色呢？根据绩效管理的流程，主管或直线经理需要做以下四个方面的工作，扮演四种角色，进而才能使企业的绩效管理方案落到实处。主要有以下四个角色：1. 绩效合作伙伴；2. 绩效辅导员；3. 绩效记录员；4. 绩效公证员。

1、绩效合作伙伴 主管或直线经理与员工的绩效合作伙伴的关系是绩效管理的一个创新，也是一个亮点，它将主管或直线经理与员工的关系统一到绩效上来。在绩效的问题上，主管或直线经理与员工的目标是一致的，主管或直线经理的绩效是建立在员工绩效基础之上的，即主管或直线经理的绩效是通过员工的绩效体现的，所以，员工绩效的提高

即是主管或直线经理绩效的提高，员工的进步即是主管或直线经理管理能力提升的具体体现。绩效使主管或直线经理与员工真正站到了同一条船上，风险共担，利益共享，共同进步，共同发展。鉴于这个前提，主管或直线经理就有责任、有义务与员工就工作任务、绩效目标等前瞻性的问题进行提前沟通，在双方充分理解和认同公司规划目标的基础上，对公司的年度经营目标进行分解，结合员工的职务说明书与工作特点，共同制定员工的年度绩效目标。在这里，帮助员工，与员工一起为其制定绩效目标已不再是一份额外的负担，也不是浪费时间的活动，而是出于主管或直线经理的自愿，因为主管或直线经理与员工是绩效合作伙伴，为员工制定绩效目标的同时就是主管或直线经理为自己制定绩效目标，对员工负责，同时就是主管或直线经理对自己负责。通常，主管或直线经理与员工应就如下问题达成一致：1、员工应该做什么工作？2、员工工作应该做得多好？3、员工为什么做这些工作？4、员工什么时候应该完成这些工作？5、员工为完成这些工作，要得到哪些支持，需要提高哪些知识、技能，得到什么样的培训？6、自己能为员工提供什么样的支持与帮助，需要为员工扫清哪些障碍？通过这些工作，主管或直线经理与员工达成一致目标，更加便于员工有的放矢地工作，更加便于自己的管理。为后续的绩效管理开了一个好头，可能开始有一点麻烦，万事开头难，但好的开始是成功的一半，绩效目标有效确定就是一个良好的开端。

2、绩效辅导员

绩效目标制定以后，主管或直线经理要做的工作就是如何帮助员工实现目标的问题。在员工实现目标的过程中，主管或直线经理应做好辅导员，与员工保持及时、真诚的沟通

，持续不断地辅导员工，使其业绩得到提升。业绩辅导的过程就是主管或直线经理管理的过程，在这个过程中，沟通是至关重要的。绩效目标往往略高于员工的实际能力，员工需要跳一跳才能够得着，所以难免在实现的过程中出现困难，出现障碍和挫折。另外，由于市场环境的千变万化，企业的经营方针、经营策略也会出现不可预料的调整，随之变化的是员工绩效目标地调整。所有这些都需要主管或直线经理帮助员工改进业绩，提升能力。这个时候，主管或直线经理就要发挥自己的作用和影响力，努力帮助员工排除障碍，提供帮助，与员工做好沟通，不断辅导员工改进和提高业绩。帮助员工获得完成工作所必须的知识、经验和技能，使绩效目标朝积极的方向发展。沟通包括正面的沟通和负面的沟通。在员工表现优秀的时候给予及时的表扬和鼓励，以扩大正面行为所带来的积极影响，强化员工的积极表现，给员工一个认可工作的机会。在员工表现不佳，没有完成工作的时候，也应及时真诚地予以指出，以提醒员工需要改正和调整。这个时候，主管或直线经理不能假设员工自己知道而一味姑息，一味不管不问，不管不问的最终结果只能是害了员工，而且于自己绩效的提高和职业生涯的发展也无益。需要注意的是，沟通不是仅仅在开始，也不是仅仅在结束，而是贯穿于绩效管理的始与终，需要持续不断地进行。因此，业绩的辅导也是贯穿整个绩效目标达成的始终。这对主管或直线经理来说，可能是一个挑战，可能不太愿意做。但习惯成自然。帮助下属改进业绩应是现代主管或直线经理的一个修养，一个职业的道德，当然它更是一种责任，一个优秀的主管或直线经理首先是一个负责任的人，所以，贵在坚持。 3、绩效

记录员 绩效管理的一个很重要的原则就是没有“意外”，即在年终考核时，主管或直线经理与员工不应该对一些问题的看法和判断出现“意外”。一切都应是顺理成章的，主管或直线经理与员工对绩效考核结果的看法应该是一致的。争吵是令主管或直线经理比较头疼的一个问题，也是许多的主管或直线经理回避绩效、回避考核与反馈的一个重要原因。为什么会出现争吵？因为缺乏有说服力的真凭实据。试问，不做记录，有哪一个主管或直线经理可以清楚说出一个员工一年总共缺勤多少次，都是在哪一天，什么原因造成的？恐怕没有，因为没有，员工才敢于理直气壮地和您争论，和您据理力争。为了避免这种情况的出现，为了使绩效管理变得更加自然和谐，主管或直线经理有必要花点时间，花点心思，认真当好记录员，记录下有关员工绩效表现的细节，形成绩效管理的文档，以此作为年终考核的依据，确保绩效考核有理有据，公平公正，没有“意外”发生。做好记录的最好的办法就是走出办公室，到能够观察到员工工作的地方进行观察记录。当然，观察以不影响员工的工作为佳。记录的文档一定是亲身观察所得，不能是道听途说，道听途说只能引起更大的争论。这样一个考核周期下来，主管或直线经理就可以掌握员工的全部资料，做到心中不慌了，考核也更加公平公正。

4、绩效公证员 绩效管理的一个较为重要也是备受员工关注的环节就是绩效考核。绩效考核是一个考核周期绩效管理的一个总结，总结绩效管理中员工的表现，主管或直线经理需要综合各个方面给员工的绩效表现做出评价。同时，绩效考核的结果也是公司薪酬管理、培训开发的一个重要依据。所以公平、公正显得至关重要。绩效管理中的绩效考核

已不再是暗箱操作，也不需要。主管或直线经理不仅仅是考官，更应该是站在第三者的角度看待员工的考核，作为公证员公正地考核员工。主管或直线经理之所以可以作为公证员来进行考核，主要是因为前面三个角色铺垫的结果。在前面工作的基础上，员工的考核已不需要主管或直线经理费心，可以说是员工自己决定了自己的考核结果。员工工作做得怎么样在绩效目标、平时的沟通、主管或直线经理的记录里都得到了很好的体现，是这些因素决定了员工的绩效考核得分的高低，而非主管或直线经理考核所能左右的，主管或直线经理只须保证其公平与公正即可。做公证员似乎是轻松的，但却是前面的努力的结果，是一一直的努力才使得主管或直线经理可以坦然面对绩效管理，可以泰然处之，轻松应对。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com