

绩效管理中的角色扮演

绩效管理在人力资源管理中的重要性越来越得到企业管理者的认同，有的企业希望通过绩效管理解决薪酬分配问题，有的企业希望通过绩效管理解决管理混乱问题，有的企业希望通过绩效管理解决员工流失问题。目的各不相同，但方向却是一致的，那就是改善公司的管理环境，通过绩效管理的有效实施来解决困扰企业，让管理者头疼的管理问题，进一步提高员工士气，提升管理者的素质和管理水平，全面提升人力资源的核心竞争力。

那么，如何才能有效地实施绩效管理呢？

有效实施绩效管理的方面很多，这里我们从头谈起，就是在绩效管理是实施之前企业最高管理者、人力资源经理、直线经理和员工这四种角色的划分。实践证明，角色划分成功与否是绩效管理能否有效实施的关键。角色划分正确了，实施起来就比较容易，没有划分角色或角色划分失败，绩效管理的实施的结果也将是失败的。

一、绩效管理中的四个角色：

1. 总经理；
2. 人力资源经理；
3. 直线部门经理；
4. 员工；

二、角色分配：

1. 总经理：赞助，支持，推动绩效管理向深入开展；
2. 人力资源经理：设计绩效管理实施方案，提供有关绩效管理的咨询，组织绩效管理的实施；
3. 直线部门经理：执行绩效管理方案；对员工的绩效提高进行指导；对员工

的绩效水平进行反馈；

4. 员工：绩效管理的主人，拥有绩效并产生绩效；

三、角色扮演的详解：

角色划分完成后，每个人都要依据自己的角色制定一份详细的专门针对绩效管理的职责说明书，即是以职责明确的责任书的形式将绩效管理中每个人的责任确立下来，作为推动绩效管理的有力的政策依据。

1. 总经理：总经理所扮演的角色是赞助支持。这就要求总经理关心关注绩效管理的工作，不能把担子全部压在人力资源经理的身上。

绩效管理是公司管理的一个重大的改革举措，阻力和困难不可避免，当阻力和困难出现的时候，总经理必须出面协调统一，排除困难，推动绩效管理向深入开展。

一定要明确，绩效管理不是人力资源部一个部门的工作，绩效管理的实施也不是人力资源经理自己的责任，仅凭人力资源部的力量，不足以协调各个部门，不足以调动各个部门的积极性，甚至可能惹来众异。因为绩效管理要改变的是管理者的习惯，要让管理者动起来，而习惯了旧管理方式的管理是不太喜欢这种改变的。做绩效管理，又要做计划，又要沟通，又要考核，还要反馈，多麻烦的事情，许多管理者往往以没有时间为借口推辞、敷衍。

所以，这个时候，总经理必须出面组织协调，开会沟通，陈述厉害，展望前景，激发积极性，总经理的角色贯穿于整个绩效管理的始终，推进、改善、提高都离不开总经理的关心。

要想实施的好，总经理就必须演好自己的角色，否则，干脆不要实施绩效管理。

2. 人力资源经理：人力资源经理应该是企业中的绩效管理专家，通晓绩效管理的理念、意义、方法和作用。

实施可以由总经理提出，也可以由人力资源经理建议，通常人力资源经理提议实施的比较多。这就需要人力资源经理首先掌握绩效管理，首先成为绩效管理方面的专家。只要自己弄明白了，才能跟总经理讲清楚，才能说服总经理，才能培训其他直线经理和员工。

现在研究绩效管理的书籍，开班讲课的培训班都比较多，人力资源经理可以从繁忙的工作抽出专门的时间学习研讨，把绩效管理的意义、作用、程序和方法搞清楚，进而为培训直线经理和员工打下基础。

我这里推荐罗卜特巴克沃的《绩效管理——如何考评员工绩效》，这本书，这本书详细论述了绩效管理是什么，绩效管理不是什么，绩效管理对组织、经理和员工的好处是什么，绩效管理的构件以及绩效管理的技巧与运用等理论和方法，非常有说服力和实践意义。人力资源经理不妨拿来一读。

除读书之外，人力资源经理可以经常参加有关绩效管理的研讨会，听取专家的讲解和其他业界精英的观点，收获也是很大的。

全面深刻地理解了绩效管理之后，人力资源经理的一个很重要的工作就是设计符合公司现状的绩效管理体系，并组织直线部门学习实践。当问题出现的时候，人力资源经理还要扮演一个绩效管理专家的角色为员工提供咨询帮助。

3. 直线部门经理：直线部门经理的主要职责是充分理解公司绩效管理方案，组织部门员工实践绩效管理，帮助员工提高，对员工的绩效水平的提高富有责任。

直线经理应该认真执行公司颁布实施的绩效管理方案，用绩效管理的理念管

理本部门的员工，改进自己的管理方法和管理手段。以本部门员工绩效管理的有效性为目标，帮助员工制定绩效目标，就绩效目标达成过程中出现的问题时刻与员工保持沟通，帮助员工祛除工作当中的障碍，改善和提高员工为达成绩效目标所需要的技能。年终对员工的绩效进行公平、公开、公正的考核，并将考核结果以沟通的形式反馈给员工，奖励员工表现优秀的地方，指出员工需要改进的地方，帮助员工成为自己的绩效管理专家。

4. 员工：员工是绩效管理的主人，绩效管理所最终要致力的是每个员工都成为自己的绩效管理专家，都知道如何为自己设定绩效目标，如何有效是实现自己的目标，并在目标实现的过程中提高自己自我绩效管理能力。

员工在绩效管理中不是完全被动，而是绩效的主人，产生并拥有绩效，主动地为自己的绩效提高努力，发现问题主动与主管经理面谈沟通，寻求帮助，不断锻炼提高。

绩效角色的划分是绩效管理的第一步，但却是重要的一步，万事开头难，但好的开端是成功的第一步，绩效的角色划分好了，职责明确了，绩效管理的推行也就有了保障，就能继续沿着健康正确的路线走下去了。

所以，做好绩效管理必须先划分好各自扮演的角色！