

# 绩效管理，直线管理者的五种角色

---

## 一、业内笑谈

据说绩效考核在美国刚刚兴起的时候，美国的管理者最头疼与员工沟通绩效考核的结果。他们采取的做法是在员工离开座位不在办公室的时候，偷偷“溜”进员工的办公室将绩效考核表放在员工的桌上，然后等员工不在办公室的时候，再偷偷“溜”进去，把员工签好字的绩效考核表拿回去，交给人事部，就算完成任务。

这里的“溜”字听起来让管理者有点尴尬，但据说还有更尴尬的。

有的管理者为了不与员工面对面，避免面面相觑的尴尬和极有可能发生的争吵，就趁与员工一起上洗手间的间隙，与员工隔着木板沟通绩效考核的结果，把办公室挪到洗手间。

也许这是真实的故事，也许这是有人杜撰的传奇，但它的确反映了一个问题，就是管理者面对绩效考核的时候比较怵头，比较不愿意与员工沟通绩效问题，比较回避这个过程。希望能够一笔带过，最好不要有这个程序，没有绩效考核最好，就什么都省了。

## 二、原因分析

管理者为什么会对绩效考核怵头，为什么如此回避绩效沟通与反馈？

原因恐怕大家都明白，主要是企业的绩效考核没有吸引力和说服力，没有计划，没有沟通，不能保证其公平与公正。仅仅把一些莫名其妙的考核表扔给管理者，使绩效考核成为管理者的负担，把管理者置于尴尬的境地。

造成这种局面的一个很大的原因就是企业没有理清绩效管理的流程，没有从流程上下工夫，只抓住了绩效管理的一个环节——绩效考核，而没有将绩效管理看成一个完整的系统。

这里，许多企业共同存在的一个普遍认识是：绩效考核即是绩效管理，绩效只要考核就行，不用管理，做绩效就是设计表格，填表，存档的活动。

直线经理这么认为，HR 经理也这么想，完全抛弃了过程的管理。

其实，绩效考核的本身不能提高员工的绩效，单纯做考核也不能根本上保证其公平与公正，没有绩效管理的体系和流程，根本无法使企业的远景与目标真正落到实处。

因此，有效实施绩效管理必须从流程上下工夫，设计完善的管理流程并使之得到有效的实施，使企业的绩效管理一开始就走在正确的道路上。这才是绩效管理问题的解决之道。

### 三、什么是绩效管理的流程

绩效管理是一个系统的管理工程，具备完善的流程和体系，做绩效管理必须首先弄清楚它的流程，使企业的绩效管理在一开始就走在正确的道路上。

通常，一个完善的绩效管理体系，须具备以下几个构件：

1. 设定绩效管理的目标；
2. 持续不断的沟通过程；
3. 记录员工的绩效表现，形成管理文档；
4. 绩效考评；
5. 绩效管理体系的诊断和提高；

这五个构件即是绩效管理体系的组成部分，又是绩效管理体系的流程。一个完整的绩效管理体系必须同时具备上述五个构件，缺一不可。

### 四、直线管理者如何执行绩效管理的流程

流程制定出来，如果不能得到有效的执行，绩效管理同样要归于失败。

在绩效管理中，直线管理者才是实施的主体，起着桥梁的作用，上对公司的绩效管理体系负责，下对下属员工的绩效提高负责。

如果直线管理者不能转变观念，不能很好地理解和执行，再好的绩效体系，也只能是水中花，镜中月，只能与“鸡肋”无异。

所以，在实施绩效管理之前，首先要团结直线管理者这个主体，统一他们的思想，使之真正发挥绩效管理者的角色，承担自己应该承担的责任，做自己应该做的工作，让直线管理者真正动起来。

根据绩效管理的流程，直线管理者应该做好五方面的工作，演好五个角色。

五个方面的工作即是绩效管理的五个构件，五个角色与之相对应，即：1. 合作伙伴，2. 辅导员，3. 记录员，4. 公证员，5. 诊断专家

#### 一) 合作伙伴

管理者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，它将管理者与员工的关系统一到绩效上来。

在绩效的问题上，管理者与员工的目标是一致的，管理者的工作通过员工完成，管理者的绩效则通过员工的绩效体现。所以，员工绩效的提高即是管理者绩效的提高。

绩效使管理者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，管理者就有责任、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的沟通，在双方充分理解和认同公司远景规划与战略目标的基础上，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，而是管理者的自愿，因为管理者与员工是绩效合作伙伴，为员工制定绩效目标的同时就是管理者为自己制定绩效目标，对员工负责，同时就是管理者对自己负责。

通常，管理者与员工应就如下问题达成一致：

1. 员工应该做什么工作？

2. 工作应该做得多好？

3. 为什么做这些工作？

4. 什么时候应该完成这些工作？

5. 为完成这些工作，要得到哪些支持，需要哪些提高哪些知识、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，管理者与员工达成一致目标，更加便于员工有的放矢的工作，更加便于自己的管理。这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，绩效目标的制定是一个良好的开端。

## 二) 辅导员

绩效目标制定以后，管理者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，管理者应做好辅导员，与员工保持及时、真诚的沟通，持续不断地辅导员工业绩的提升。业绩辅导的过程就是管理者管理的过程，在这个过程中，沟通是至关重要的关键。

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的调整。所有的这些都需要管理者与员工一起，管理者帮助员工改进业绩，提升水平。

这个时候，管理者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，管理者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，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整个始终，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。这对管理者来说，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管理者的一个修养，一个职业道德。当然它更是一种责任，一个优秀的管理者首先是一个负责任的人。所以，贵在坚持。

### 三) 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，管理者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，管理者与员工对绩效考核的结果的看法应该是一致的。

争吵是令管理者比较头疼的一个问题，也是许多的管理者回避绩效，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，有哪一个管理者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，都是什么原因造成的？恐怕没有，因为没有，员工才敢于理直气壮地和你争论，和你据理力争。

为了避免这种情况的出现，为了使绩效管理变的更加自然和谐，管理者有必要花点时间，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。记录的文档一定是切身观察所得，不能是道听途说，道听途说只能引起更大的争论。

这样一年下来，管理者就可以掌握员工的全部资料，做到心中不慌了，考核也更加的公平公正。

#### 四) 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。

绩效考核是一段时间（通常是一年）绩效管理的一个总结，总结绩效管理中员工的表现，好的方面，需要改进的地方，管理者需要综合各个方面给员工的绩效表现做出评价。同时，绩效考核也是公司

薪酬管理、培训发展的一个重要依据。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，也不需要暗箱操作。因为管理者已经与员工做好全面细致的沟通，做好了员工的绩效记录。管理者也不仅仅是考官，更应该是站在第三者的角度看待员工的考核，作为公证员公证员工的考核。

管理者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管理者费心，可以说是员工自己决定了自己的考核结果。员工工作做的怎么样在绩效目标、平时的沟通、管理

者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评价的高低，而非管理者，管理者只须保证其公平与公正即可。

所以管理者在绩效考核中应扮演公证员的角色。

做公证员似乎是轻松的，但却是前面的努力的结果，是一直的努力才使得管理者可以坦然面对原本烦人的考核，可以泰然处之，轻松应对。这也是绩效管理所追求的目标，让一切成为自然，让员工自己管理自己的绩效，成为自己的绩效专家。

#### 五) 诊断专家

没有完美的绩效管理，任何绩效管理体系都存在这样那样的问题，都存在需要改进的地方。

因此，在绩效考评结束之后，通过满意度调查的形式，管理者对过去一段时间的绩效管理进行有效的分析，找出绩效管理中存在的问题和不足，提出改进的办法，做绩效管理的诊断专家。

#### 五、结束语

上述五种角色扮演的过程实际上就是企业的绩效管理的执行过程，是绩效管理的落实过程，角色扮演好，流程执行好了，绩效管理就一定能得到有效的实施，收到良好的效果，而且会远远超出我们的想象。