

## 绩效管理, 如何实现“投资于人”?

在绩效管理这个工作上, 管理者最大的抱怨莫过于“耽误时间、制造麻烦”了。许多管理者之所以对绩效管理抱有成见, 就是他们认为绩效管理人力资源部强加给他们的, 是额外的负担, 使他们不得不中断手中的工作, 去应付人力资源部的“差使”, 比如填表打分, 比如划分等级、区分优劣, 比如面谈反馈。

实际上, 绩效管理并不是管理者的额外负担, 相反, 它根本就是管理者的职责所在, 是份内的职责“担负”。另外, 实施绩效管理也不是像有些管理者想象的那样, 耽误时间, 制造麻烦; 相反, 它是帮助管理者更加高效工作的一种提前投资, 说到底, 它是企业投资于人的一个项目。

关于“投资于人”, 诺基亚的“IIP”计划做了很好的阐释。诺基亚为实施“以人为本”的薪酬项目, 启动了名为“IIP”(Invest In People, 投资于人)的计划。所谓“投资于人”, 即: “每年要和员工完成两次高质量的交谈, 一方面要对员工的业务表现进行评估, 另一方面还要帮助员工认识自己的潜力, 告诉他们特长在哪里, 应该达到怎样的水平, 以及某一岗位所需要的技能和应接受的培训”。

实际上, 这也就是一个绩效管理的过程。“投资于人”, 进行人力资本投资, 也正是绩效管理所要致力达到的目标所在。

诺基亚的“IIP”计划为我们实施绩效管理做了典范, 值得学习和借鉴。正如“IIP”计划所强调的那样, 绩效管理实际上就是一个投资于人的管理活动, 它以员工绩效的提高为出发点, 以企业的战略目标的实现为依托, 通过经理与员工的双向沟通, 达到员工和企业绩效共同提高的目的, 使企业的战略目标得以实现, 经营绩效得以提高和增长。

本文就来谈谈如何通过实施绩效管理来实现“投资于人”。总的来看, 管理者有以下几个方面的工作要做:

## 一、认真解读企业的战略目标和年度经营计划

通常的情形是，当企业的战略目标和年度经营计划发到管理者手中的时候，他们要么直接放入文件筐，继续埋头于案头工作，要么只是简单浏览一下自己职责范围内的内容，而对其他方面则一概不管。这两种情况都导致战略目标和年度经营计划的使用效率下降，作用得不到充分的发挥。

如果你仔细观察，就会发现，许多企业的规章制度的待遇就是这个样子。往往规章制度的制定者热情很高，领导者的决心也很大，最终制定完成后，受到的礼遇则通常都是被束之高阁。

也许是长期以来，管理者养成了听命行事的习惯，也许管理者根本就把战略目标和年度计划之类的文件当作规章制度，不愿意去多加理会。于是，花费企业管理层大量心血的战略目标和年度经营计划在实施的过程中慢慢变形、变质，成了废纸。

我以为，导致这种现象的根本原因就是沟通没有做好。当企业战略目标和年度经营计划制定完成以后，更重要的工作是如何被企业各个层面的管理者和员工理解，而不是立即行动。试想，如果理解都不够充分，管理者没有弄明白，你的行动策略怎么制定，管理者怎么去执行，又怎么会收到好的效果？

所以，充分地解读企业的战略目标和年度经营计划应该是管理者必须做而且必须做好的重要工作。通过解读，管理者要弄清楚这样几个问题：为完成企业战略和年度经营计划，本部门/团队承担的主要职责是什么？为完成这些职责，本部门/团队需要的资源和支持是什么？如何分解并向员工传达这些目标任务？为帮助员工实现目标，自己又该做哪些努力？等等。

## 二、重新定义员工的工作

在充分解读企业战略目标和年度计划之后，接下来要做的工作就是与员工一起重新界定他们的工作。

所谓重新定义员工的工作是指，在原有职位说明书的基础上，结合企业的战略和年度经营计划的要求，对员工的职位内容、职责权限做出合适的调整，一方面使员工的职责权限更加明确，一方面丰富员工的工作内容，激励员工接受更具有挑战性的工作，使员工的职业生涯更加丰富。

值得注意的是，职位说明书是拿来用的，不是存档的。通常，管理者给员工定好职位说明书，按照人力资源部的规定和员工签字确认，之后，就放到文件筐里，不再理会。这种做法显然是错误的，既然制定了最新的职位说明书，就要使用起来，而使用的最简单的方法就是将职位说明书放在案头，随时参阅。

这实际也就是职位的后续管理的问题，判断管理者对职位的管理到位与否，就是看管理者在管理员工的时候是否经常使用职位说明书，是否经常根据职位说明书的内容与员工沟通工作。所以，管理者一定要做好职位说明书的后续管理工作，把职位说明书用起来，并在使用的过程中不断修订和完善。

### 三、 帮助员工制定关键绩效指标（KPI）

“投资于人”，首先就是要告诉员工你对他/她的期望。而要做到这一点，最好的办法就是把员工未来一段时间的绩效目标——关键绩效指标告诉他们。这里，关键绩效指标既是管理者的期望表达，又是员工挑战自我、实现自我的愿望表达。所以，它应该是管理者和员工双向沟通并达成共识的结果。

这个工作成功与否，与前面两项工作有着紧密的联系，因为员工的关键绩效指标是对企业战略目标和年度经营计划的分解，同时，它也是对员工职位说明书的丰富和发展，二者必须同时具备，管理者才能够帮助员工制定出真实有效的绩

效目标，才能真正帮助员工提高绩效能力，提升业绩水平，实现“投资于人”。

关键绩效指标也管理者对员工进行考核以及与员工进行高质量沟通的必备文件，是他们之间的协定，它的质量的高低决定了“投资于人”计划的成败，值得管理者付出较高的热情和较多的精力。

通常，管理者对制定关键绩效指标没有信心，比较犯难，原因是他们没有足够的能力制定出量化精确的绩效标准。这是可以理解的。但是，这又是管理者必须做好的工作，不能因为指标难以制定就放弃，如果你想提升自己的管理水平，如果你想使自己的职业生涯获得提升，你就必须做而且必须做好这项工作。相信，只要你认真去做了，你就能越做越好。而且这会成为你区别于其他管理者的重要标志之一，值得你为之付出更多时间和精力！

#### 四、 辅导帮助员工提高绩效能力

确定关键绩效指标以后，管理者的工作并没有因为职责被员工分担而轻松，因为员工绩效目标的实现并不是他们自己事情，而是管理者和员工共同的事情，员工绩效目标执行得好坏，与经理的辅导和支持密切相关。如果经理能够与员工保持密切的沟通，及时了解员工工作的进展情况，并能提供必要的辅导和帮助，那么员工的能力就能不断得到提高，绩效目标就能够实现；反之，如果任由员工自己发挥，那么绩效目标将很可能偏离预定的方向，无法被实现。

所以，为体现“投资于人”的管理理念，管理者应时刻关注员工的绩效目标的执行状况，结合员工的具体情况对他们进行有针对性的辅导，提供必需的资源 and 领导支持，帮助他们清除前进过程中的障碍，创造一个积极和谐的工作环境，使员工在实现绩效目标的同时提高能力和技能，做好挑战更高目标的准备。

#### 五、 考核员工的表现并及时反馈

在制定绩效目标的时候，与员工约定好完成日期，也就是考核期限。当约定时间到来的时候，管理者应及时对员工的绩效做出考核评价，并对员工进行反馈。

这里，考核应以帮助员工提高绩效为目的，把考核当成管理者和员工共同探讨成功和进步的机会。就是说，考核的关注点应集中于员工做了哪些工作，这其中，哪些工作做得好，应该给予表扬和奖励，哪些工作还需要改进，然后提出改进计划。

## 六、 帮助员工制定绩效改进计划

制定绩效改进计划一方面是帮助员工提高能力，一方面是为下一绩效周期做好准备，使人力资本的功能得到充分的发挥。

所以，当绩效反馈完成后，管理者和员工双方对员工存在的不足达成了共识，那么，就要根据员工的特点制定针对性的改进计划，以帮助员工在未来的时间内做得更好。

通过以上六个步骤，一个完整的绩效管理过程就得到了实现，在这个过程中，管理者作为员工的绩效合作伙伴，以“帮助者”和“支持者”的身份，与员工一起，共同制定绩效目标，共同探讨成功的办法，共同分析实现目标的障碍和困难并排除之，最终实现“投资于人”的目的，使绩效管理落到实处！