

绩效管理由愿景引导，让员工为效益而努力

如果认为绩效管理在诸如招聘、激励、晋升、薪酬制度等环节中仅起到辅助和能动作用，那么，你需要抓紧洗脑了。因为，绩效管理真的能决定、促进或改变一些很重要的事情。香港管理科学研究院院长林健安教授在多年的咨询实践中发现，许多做绩效管理的经理们关注的地方不对：他们关注评价而不关注计划；他们关注语言的单向流动而不关注对话；把重点放在责备上，而不是放在解决问题上；把绩效管理当作让员工更好或更努力工作的棍棒，而不是赋予员工必要的知识以帮助员工取得较好的绩效。林健安独创“以价值流为核心的绩效管理理论”，让绩效管理为企业和员工都带来实惠。

绩效管理由愿景引导

如果愿景规划是错误的，那么绩效管理实施得再出色也将于事无补。一艘在大海里航行的船只，如果不知道它将要停靠的码头，什么风也不是顺风。

林健安指出，绩效管理成功的经理应关注的是将来，而不是现在，更不是过去。成功的绩效管理有赖于成功的企业设计，也就是企业前景规划，即愿景。当然，愿景决不是虚无缥缈的海市蜃楼，它应具备赢利性和共识性。那么，如何考察赢利性和共识性呢，林健安给出了一个很简单的方法：“所谓愿景的赢利性，就是对下列问题的正确解答：企业的价值在哪里？如何让它继续增值？它将在什么时间、以什么样的速度向什么方向转移？它将给企业带来什么样的前景？对这些问题的正确解答，就构成了企业愿景。而愿景的共识性是：一个正确的经营策略，必须取得这个组织全体成员的认同，才能发挥愿景的引导作用。我们要到哪里去？我们为什么要这样做？我为我们的愿景能做些什么工作？”

愿景与价值流连接

只有与愿景连接的价值流才是最优秀的价值流，让愿景目标充斥在价值流的每一个环节，每一个岗位上的员工都应该明白：我为愿景在工作。为了愿景的实现，我应该工作什么和如何工作。

林健安指出，绩效管理不仅仅是一个衡量系统，而是利用这个衡量系统来传播企业的新战略，并使企业与新战略相连接。“这种新战略不再像以往那样急功近利，一味追求降低成本和低价竞争，而是提供特制的、高附加值的产品和服务，从而创造增长的机遇。”

很多企业的绩效管理工作只注意了可评价性，而忽视了引导性，使绩效管理工作本末倒置，即只注重评价，而忽视绩效管理是主管与员工之间就工作职责和提高工作绩效问题持续进行的沟通过程。因此，这里有两个问题要注意：其一是岗位职责描述的正确性；其二是岗位职责描述的科学性。没有达到正确性，就很难起到引导的目的；缺乏科学性，就无法进行正确的绩效评价。

去掉沟通就不是绩效管理

有许多公司的经理曾抱怨说：绩效管理是“恶作剧”，是“浪费时间”。这不是绩效管理的过错，而是对绩效管理的误解造成的。绩效管理是一个持续的交流过程，是用来帮助企业达到愿景目标的有力工具，而不仅仅是用来提高绩效的。很多公司的经理认为绩效评价就是绩效管理，而忽视了持续的交流过程。

林健安指出，绩效管理应是经理同员工一起完成的，没有员工参与的绩效管理，那就是填表和交表，因此，认为这种过程毫无意义也就不足为奇了。

要使绩效管理真正发挥它的作用，作为一个系统的绩效管理，它的所有构件必须同时使用，例如：如何进行绩效沟通，动员员工与你合作；如何制定绩效计划，以便与员工达成共识；如何签订绩效合约，明确需要员工合作完成的工作等等。特别是作为一名主管，绝不能在制定完绩效目标后，就等着进行绩效评价了，“这种方法是死路一条，其结果必然是失败”。经理们必须学会一些绩效沟通的正式的、非正式的方法和技巧。一定记住：去掉沟通就不是绩效管理。

林健安的观点是，绩效管理的效果取决于经理同员工建立建设性关系的能力，以便员工同经理能够像合伙人一样共同工作。建设性关系的建立体现了企业管理者人力资源管理的能力，比如，对人性的认识能力，这个能力恰恰是企业的管理能力中最为重要的能力，也是大多数企业所缺乏的。

如何让绩效管理更出色，取决于经理的思想方式，也就是观念。“如果你认为你是一个‘高高在上的经理’，那么将影响你和员工的合作；如果你认为员工都是懒惰的，那么也会影响你的行为。”

与员工的关系并不仅仅体现在讨论绩效管理的行为上，还应体现在经理每日怎样与员工相处等方面。经理的沟通越有技巧性、越持久、越积极，就越容易将员工融入到绩效管理中来。可以说，绩效管理是一种哲学，绝不是一些简单的技巧，这才是绩效管理的真正境界。

把工资同绩效联系起来

几乎所有的经理人和顾问都在努力寻找一种将绩效管理与薪酬体系相联系的方法，但是，绩效工资会激励一部分人，同时也会导致另一部分人不自在和愤怒，很难有让每个人都觉得公平的办法。

林健安认为，如果管理者想把工资与绩效联系起来，就应该把工资作为绩效计划过程的一部分，在设定目标和标准的时候也应该规定出加薪的标准。这样，在计划制定初期，每个员工就应该知道为了得到加薪和奖金，他应该取得什么样的绩效。

这里的关键是，经理们应将绩效管理作为帮助员工达到目标、得到额外奖金和提升的工作。经理必须明白他的工作就是帮助员工取得成功，这是成功经理的惟一工作目标。“如果你又想限制工资的增长，又想督促员工做出更大的贡献，这将使

你处于一种很难对付的局面：你想限制工资的惟一方法就是让你的员工达不到目标。你希望这样吗？”

要想绩效管理取得效果，最重要的还有一项：经理和员工都需要就绩效管理问题接受培训。要教育员工，“他们理解得越多，他们将越轻松，绩效管理也就不再尴尬。”

(摘自：《中国经营报》)