

# 左耳朵谈个人成长：做正确的事，等着被开除

前天我写了一篇叫《[我看绩效考核](#)》的文章，说了一下 KPI 考核制度下的一些问题。同时，也提到用平常心面对那些对事又对人的公司给你的评价，因为那只代表一时并不代表一世。最后还引用了一个“非常危险”的观点——“做正确的事，等着被开除”。其实，对此，我还有很多东西还想和大家交流交流。

所以，想和大家就有关绩效方面和个人成长方面的话题和大家做一定的交流。下面是我想和大家交流的几个问题。

1. 什么叫做正确的事？正确的事有哪些？为什么要做正确的事？
2. 如何才算是：“用一颗非常严肃的心来面对自己的个人发展和成长”？
3. 什么才是一个人的真正绩效？
4. 如何才能做到可以不委屈求全追求正确的事？
5. 主管和公司不认可我的绩效，我应该怎么处理？
6. 公司要求的KPI要强制分布，我作为一线主管，怎么办？
7. 对于能力真的不行的员工该怎么办？
8. 如果用绩效来考核事，那么人怎么考评呢？

## 一、什么叫做正确的事？正确的事有哪些？为什么要做正确的事？

所谓正确的事有如下特征

- 能够让公司或个人有长期收益的事（不是短期收益）。所谓长期收益，意味着，做的这个事可以在3-5年内有收益，而不是做一次有一次的收益。
- 能够让公司或个人有质的改善或成长的事。
- 能够提高效率的事。（效率=有用功/总功）
- 能够解放生产力的事。

- 能够让公司或个人更有竞争力，增加更多的可能性的事。

对于工程师来说，正确的事有哪些？

- 多关注自己得到的，而不是自己失去的。平庸的人才会更关注于自己失去的，而优秀的人则都是会“投资”的人，一个人的“时间”、“金钱”、“青春”、“精力”、“经验”、“参力”等都可以拿来做投资的，而聪明的投资人都是关注自己会得到东西，而不是自己失去的东西。
- 简化和自动化。做可以提高效率，解放生产力的事。至少先从提高自己个人的效率，解放自己的生产力开始。（注意：效率不是做的快，效率=有用功/总功，所以，要么降低总功，要么提高有用功）
- 学习并使用更优秀的技术。尤其是那些可以解放生产力的技术。
- 用通用的技术解决公司内特定的问题。case-by-case的解决问题只会让你得到“术”，而不会让你得到解决问题的“道”，只有能用的技术才能让你逼近本质上的东西，而这才是让你能成长，能达到更高位置的东西。
- 不要加班，并让自己条件受限，这样才能逼迫自己只能使用智力而没法使蛮力。
- 远离劳动密集型的工作（那些用加人加钱来完成的事），远离流程重审批重的工作，亲近知识密集型和相信员工的工作。
- 用技术解决问题，而不是用管理解决问题（参看酷壳的[《AWS的S3故障回顾和思考》](#)）
- 坚持用高的标准来做技术。因为，取法其上，得乎其中，取法其中，得乎其下，取法其下，法不得也。
- 严谨地对待技术。严谨的设计和代码、评审、测试、运维，而不是用workaround或是hack的方式解决问题。这会让你的技术水准更上一层楼。
- 做有思想的软件，而不是拼凑出来的软件。（参看《Unix编程艺术》等书）学习各种基础技术的原理和思想，而不是应付工作。

为什么要作正确的事？只因为一个原因！

我们处于这个IT浪潮一波接一波的时代是一件相当相当幸运幸运的事。就好像我们生活在了“工业革命”的时代，**如果我们委曲求全，没有做正确的事，那么我们就是在浪费我们的人生和上天给我们的幸运，而我们也辜负了这个时代。**

举两个我个人觉得我活到现在做的两个最正确的决定：

1. 放弃了银行的工作和分房。离开了家乡，来到大城市经历互联网IT的浪潮。
2. 放弃了路透的工作，降级降薪到了Amazon。

前者，让我失去了房子让我失去稳定的工作，但是让我拥有了活在这个时代最有价值的经历和人生。因为，我放弃了一般人不敢放弃的东西，所以我更清晰的清楚自己要得到什么，也让我更为专注的一心一意的去追逐自己要的东西。

后者，让我放弃的公司高管的职位。但是，让我收获了更广阔的眼界和更为牛逼的思维方式，为我打开了一扇通往一个辽阔天地的大门，让我深深地感受到了这个时代最强的脉搏，除了感到活得值了，同时也能感到这段经历定会让我受益终身。

## 二、如何才能算是：“用一颗非常严肃的心来面对自己的个人发展和成长”？

所谓自己的发展和成长并不完全是在公司的升职和加薪，而是：

1. 自己是否能进入世界一流的公司并在里面干一流的活。
2. 自己是不是能找到稳定的？所谓稳定并不是找一个稳定的工作，而是无论世界怎么变，自己都能找到一流的工作。
3. 自己是否可以做到大多数人干不出来的事？大多数人干不出来的事就是两件事，一个是困难的事，一个是麻烦的事。
4. 自己是否有领导力？一种别人有问题会来请教你的现像，一种老被别人依赖的现像（参看《技术人员的发展之路》）

## 三、什么才是一个人的真正绩效？

一个人真正的绩效，应该是不依赖于某个公司的资源，不依赖于他人的帮助，而完全靠自己的能力，自己的聪明才智，整合并利用身边并不属于自己的资源，而能达到的常人不能达到的成绩。

- **一个人真正的绩效是自己的领导力。就是那种别人有问题会来请你帮助，而你总是能解决的能力。**
- **一个人真正的绩效是别人尊重你，信任你，并愿意跟随你的现像。**

## 四、如何才能做到可以不委曲求全追求正确的事？

首先，我们要知道，我们无法完全不委曲求全，总是要委曲求全很多事，但是长期委曲求全是一个很不好的现象，所以，这里说的是如果才能不长期的委曲求全。

下面我给几个建议：

1. 良禽择木而栖，找到和自己对味的领导或公司，而不是去改变和自己不对味的人和公司。
2. 找到有智慧的人共事，而不是找有小聪明的人，更不要找愚蠢的人。
3. 努力提高自己的能力，让自己至少达到“工作自由”这个级别——也就是随时都可以找到更好的工作。

## 五、主管和公司不认可我的绩效，我应该怎么处理？

首先，好的主管应该是在你出错或是有问题的当时就会提出你的问题，并和你一起找原因想办法并帮助你改善和加强你的能力。好的主管一定是让员工成功的，而不是让员工失败的。所以，如果你的绩效有问题，好的主管其实也是要反省自己是否用对人了。

如果你的主管并不是这样的，而是平时不指出你的问题，也不帮助你，而是“秋后算账”式的玩法，无论你的能力是否有问题，你都一定要离开这个主管，这是个不称职的主管。

如果你的主管是个好主管，或者他是个不算差的主管。那么，在绩效考核时，你一定要问清楚，绩效不达标的相关案例，越具体越好，这样会让你自己能判断出来，是自己没有呆在正确的地方，还是自己的能力有问题，如果是前者，那么你需要考虑一下是否想去迎接挑战，哪怕绩效不达标你觉也值了，如果觉得自己能力有问题无法挑战更高层次的事，那么你应该想想自己的长处和强项（我相信每个人都有自己的长处和强项的），所以，那就扬长避短，找到适合发挥自己长处和强项的地方。

## 六、公司要求的KPI要强制分布，我作为一线主管，怎么办？

老实说，我在最近的三个公司里做主管和经理时，这三个公司都是要求强制分布的公司。所谓强制分布就是按规定的比例给人的绩效打分，比如：2:7:1 表示，20%的人超标，70%的人达标，10%的人不达标，也就是说，无论怎么样，有10%的员工一定是不达标的，只是外企对于强制分布不达标的员工会有一个PDP（路透叫PDP - Personal Development Plan）或PIP（Amazon叫PIP - Personal Improvement Plan），有半年6个月的改进，也就是说，公司和主管会为不达标的员工制定相应的改善计划，并帮助员工改善，如果还是不达标的话，那么路透会使用培训转岗的方式，而Amazon会使用N+1赔偿的方式。我呆过的国内某公司没有改善计划，连续两次不达标后，直接劝退，有的员工会有N+1的赔偿。

为什么公司要做这样变态的事呢？原因是公司要换血，每年淘汰10%的人，然后进入更强的人，这样公司就会越来越强，听上去好残酷啊。是啊，就算公司不这么做，其实，

这个社会这个世界不也这样的吗？所以，你更要去做正确的事了。因为，你只有那些正确的事，可以让你做到不被淘汰。

对此，作为主管，你该怎么办？我相信很多主管在给确定谁是那10%的人选时，相当的纠结和难受，在国内某公司我还见到了某主管为了解决这个问题，专门招这个人进来打1，汗！这里，我给主管们下面这样的建议（我也是一直这么做的）：

1. 如果你的团队和员工都表现的很好，你一定要和公司你的主管为员工争取一下不出这10%，也许争取不到，但是作为一个主管，这是你应该要干的事。也许，你会失去上级对你的印象，但是你会得到下属对你的拥护和口碑。
2. 如果争取不到，而且也没有真正不合格的人，还要必需要选出相关的人来。那么，你只能挑出一个团队里最不重要的人来了。但是，你可以做的是，让这个员工有尊严的离开。你可以帮这个员工介绍外面的工作，帮员工准备面试，让员工开了你，而不是你开了员工。

## 七、对于能力真的不行的员工该怎么办？

首先，先要自省一下自己的原因（把一切问题都推给员工，这样的领导和公司是相当失职的，因为他们失去了反思，当一个人或一个公司失去了反思，那也就意味着他失去了进步的机会，这对于个人和公司都是相当危险的），主管至少可以反思和改善如下的事情：

1. 招聘过程和方法是不是有问题？哪些地方可以改善？
2. 这个人的长处是什么？我有没有把人用在正确的地方？
3. 我什么时候发现这个不行的？为什么我这么晚才发现他不行的？我的管理上有哪些问题？
4. 当我发现他有问题的時候，为他，我做了哪些帮助他的事？为公司，我做了哪些让项目和事情不恶化的事？

把这个事情也当成自己的成长，同时，在和员工谈离职的时候，一定要检讨自己的不足，并且，也请为这个员工找到合适他的工作。毕竟，大家一起共过世，也是一种缘份，相信也有一定的感情。

## 八、如果用绩效来考核事，那么人怎么考评呢？

是的，在我的文章中，我建议用绩效来考核产品，项目，部门，甚至代码。有朋友问题我，如果这样的话，那们不行的人怎么办呢？另外，优秀的人怎么不会受这样的影响？

我觉得，这是两套体系，KPI用来考评事而不是人，并不代表人会被连带考评，那么这还是老样子，无非变成间接考核了。

如果一个项目，一个产品，一个部门的KPI不合格，那么，第一年，先停止招人，如果再不合格，第二年，就要裁人，裁人裁到营收平衡，如果再不合格，第三年，就要考虑是否应该砍掉了。

对于人来说，应该是另一套体系，或是加上更多的维度。比如：在Amazon，考核人，有三个维度，一个是绩效，一个是Leadership，一个是潜力。关于Leadership，请参看[Amazon Leadership Principle](#)，这是一个三为一体的评价人的方式。也就是说，绩效要吧不达标，但是，如果有Leadership 或是有潜力，那还是可以留下来的。而不是单的绩效。这个方式的好处是引入了多个纬度，这样会更科学一些。也就是说，**对于人来说，应该尽可能的发现人的长处和亮点，而不仅仅只是用当前的工作结果。**

上面是一个比较好的案例，我再说一个负面的案例，某公司当某员工因为工作失误，造成了一个线上故障，马上就得到了一个全年绩效不达标的结果，这样的管理实在是太粗暴，太让人无语了。

## 九、其它

关于这样的话题，一定还有很多很多问题，比如，一定还有很多管理者会觉得不用KPI，自己就不知道怎么管理了。这样的管理者我觉得只不过是在机械的管理，概本就是一个不合格的管理者。用KPI管理，谁不会啊？太简单了。

也会有同学提出，如果不用绩效考核人，那边怎么换血呢？我觉得啊，公司想换血就不要扭扭捏捏，就直接说要换血就好了，用KPI考核人也好，用别的什么方式把人评成369等来淘汰人也好，都没有问题，但是能不能不要给人打上一个“你就是不行”的一个标签？我看到某公司的内网里，一旦有员工出来抱怨自己工作的还不错，但是被打了一个绩效不合适的贴子，公司里的和他在一条线上的主管和HR都出来举各种例子说这个员工不行，连自己的一些反思都没有，这样的管理真是粗爆了。

欢迎大家一起来讨论更多的话题。

另外，上述的是和管理相关的东西，是我从2006年以来这十来年的管理经验，并不一定全对，还希望得到大家的建议和批评。上述和个人相关的东西，是我98年从学校毕业以来的真实的经历形成的思考和总结，因为每个人经历不一样，所以也不一定适合所有的人。

最后，引用一句我第一次做管理的时候，管理培训课上的一个观点——“**作为经理，你要让你的员工成功，而不是让他们失败，员工失败了，经理要负主要责任**”。与各位共勉！

(全文完)