



哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

哈佛商务指南

— 12 —

做好生意的
良师和向导

您
手边的
权威
答案

绩效管理

员工效能的测评与提高

Performance Management Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

哈佛商务指南系列⑫

绩效管理

——员工效能的测评与提高

哈佛商学院出版公司 编

赵恒 杨勇 译

绩效管理

——员工效能的测评与提高

哈佛商学院出版公司 编

赵恒 杨勇 译

绩效管理

——员工效能的测评与提高

哈佛商学院出版公司 编

赵恒 杨勇 译

商务印书馆

2008年·北京

PERFORMANCE MANAGEMENT

Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理——员工效能的测评与提高/哈佛商学院出版公司编;赵恒,杨勇译. —北京:商务印书馆,2008
(哈佛商务指南)

ISBN 978-7-100-05756-1

I. 绩… II. ①哈…②赵…③杨… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 022722 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

绩效管理

——员工效能的测评与提高

哈佛商学院出版公司 编

赵恒 杨勇 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05756-1

2008年12月第1版

开本 700×1000 1/16

2008年12月北京第1次印刷

印张 12 1/4

印数 5 000 册

定价: 32.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

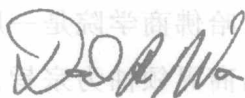
致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

目录

绩效

绩效管理

1	绩效管理概述	1
2	绩效管理的作用	2
3	绩效管理的原则	3
4	绩效管理的内容	4
5	绩效管理的过程	5
6	绩效管理的方法	6
7	绩效管理的评价	7
8	绩效管理的问题	8
9	绩效管理的发展趋势	9
10	绩效管理案例	10
11	绩效管理案例	11
12	绩效管理案例	12
13	绩效管理案例	13
14	绩效管理案例	14
15	绩效管理案例	15
16	绩效管理案例	16
17	绩效管理案例	17
18	绩效管理案例	18
19	绩效管理案例	19
20	绩效管理案例	20
21	绩效管理案例	21
22	绩效管理案例	22
23	绩效管理案例	23
24	绩效管理案例	24
25	绩效管理案例	25
26	绩效管理案例	26
27	绩效管理案例	27
28	绩效管理案例	28
29	绩效管理案例	29
30	绩效管理案例	30
31	绩效管理案例	31
32	绩效管理案例	32
33	绩效管理案例	33
34	绩效管理案例	34
35	绩效管理案例	35
36	绩效管理案例	36
37	绩效管理案例	37
38	绩效管理案例	38
39	绩效管理案例	39
40	绩效管理案例	40
41	绩效管理案例	41
42	绩效管理案例	42
43	绩效管理案例	43
44	绩效管理案例	44
45	绩效管理案例	45
46	绩效管理案例	46
47	绩效管理案例	47
48	绩效管理案例	48
49	绩效管理案例	49
50	绩效管理案例	50
51	绩效管理案例	51
52	绩效管理案例	52
53	绩效管理案例	53
54	绩效管理案例	54
55	绩效管理案例	55
56	绩效管理案例	56
57	绩效管理案例	57
58	绩效管理案例	58
59	绩效管理案例	59
60	绩效管理案例	60
61	绩效管理案例	61
62	绩效管理案例	62
63	绩效管理案例	63
64	绩效管理案例	64
65	绩效管理案例	65
66	绩效管理案例	66
67	绩效管理案例	67
68	绩效管理案例	68
69	绩效管理案例	69
70	绩效管理案例	70
71	绩效管理案例	71
72	绩效管理案例	72
73	绩效管理案例	73
74	绩效管理案例	74
75	绩效管理案例	75
76	绩效管理案例	76
77	绩效管理案例	77
78	绩效管理案例	78
79	绩效管理案例	79
80	绩效管理案例	80
81	绩效管理案例	81
82	绩效管理案例	82
83	绩效管理案例	83
84	绩效管理案例	84
85	绩效管理案例	85
86	绩效管理案例	86
87	绩效管理案例	87
88	绩效管理案例	88
89	绩效管理案例	89
90	绩效管理案例	90
91	绩效管理案例	91
92	绩效管理案例	92
93	绩效管理案例	93
94	绩效管理案例	94
95	绩效管理案例	95
96	绩效管理案例	96
97	绩效管理案例	97
98	绩效管理案例	98
99	绩效管理案例	99
100	绩效管理案例	100

目录



目 录

序言	1
1 目标——行动的指南	9
目标几乎总是来自公司高层	11
目标与行为	14
有效目标的特点	15
三种需要避免的错误	17
白纸黑字写下来	21
完成目标的四个步骤	22
小结	26
2 激励——出色绩效背后的“公开武器”	27
激励理论	29
报酬如何?	31
激励高招	37
小结	47
3 绩效监督——找出利弊得失	49
观察并收集数据	51
观察后再讨论	55
用心聆听	56



3	问对问题	57
4	形成并检验你的假设	58
5	小结	60
4	弥补差距并改善绩效——辅导的基本点	61
5	辅导机会	63
6	讨论并达成共识	65
7	积极辅导	66
8	跟踪	77
9	小结	78
5	成为更优秀的辅导员——超越基本点	81
6	珍惜自己的时间和精力	83
7	营造恰当的氛围	86
8	避免常见错误	90
9	团队辅导的挑战	92
10	小结	94
6	正式的绩效评估——通过反馈改进绩效	97
7	什么是绩效评估?	99
8	有效评估的“八步流程法”	100
9	要避免的两个问题	110
10	小结	112
7	员工发展——帮助员工在事业中成长	115



77	从员工开始	117
87	制订计划	119
98	员工发展的基本策略	121
	小结	129
8	棘手的绩效问题——直面困难	131
28	断症	133
68	面对表现不佳的员工	134
75	对付平庸者	137
87	有“老油条”的问题吗?	140
	无计可施时	143
	小结	147
	结语——领导者必做之事	149
	附录 A 实用工具	153
	附录 B 如何辞退员工	159
	注释	167
	术语表	173
	扩展阅读	177
	顾问简介	187
	作者简介	191

前言



绩效管理是企业管理的重要组成部分，也是企业实现战略目标的关键。随着市场竞争的日益激烈，企业必须通过绩效管理来提高员工的积极性和工作效率，从而提升企业的整体竞争力。本书旨在为企业管理者提供一套科学、实用的绩效管理方法和工具，帮助企业建立完善的绩效管理体系，实现企业的可持续发展。

序言

绩效管理是企业人力资源管理的重要环节，也是企业实现战略目标的关键。随着市场竞争的日益激烈，企业必须通过绩效管理来提高员工的积极性和工作效率，从而提升企业的整体竞争力。本书旨在为企业管理者提供一套科学、实用的绩效管理方法和工具，帮助企业建立完善的绩效管理体系，实现企业的可持续发展。

绩效管理是企业人力资源管理的重要环节，也是企业实现战略目标的关键。随着市场竞争的日益激烈，企业必须通过绩效管理来提高员工的积极性和工作效率，从而提升企业的整体竞争力。本书旨在为企业管理者提供一套科学、实用的绩效管理方法和工具，帮助企业建立完善的绩效管理体系，实现企业的可持续发展。

序 言

瞧瞧你的员工,你能看到公司成功的希望吗?你麾下的人力资源有竞争力吗?他们对完成公司主要目标尽心尽力吗?下属具备击败竞争对手的能力和动力吗?他们的工作能力一直在提高吗?

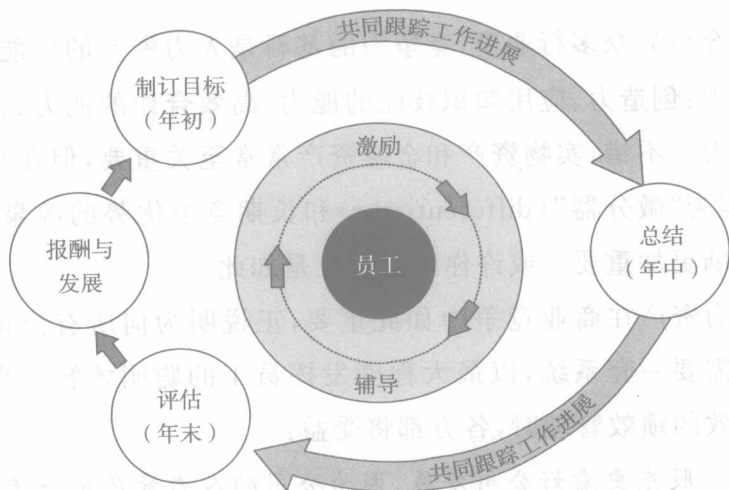
如果对上述问题作出肯定的回答,那么你的部门或公司就成功在望;如果答案是否定的,那么绩效管理将使你受益。绩效管理是用来测评和提高人们工作效能的一套方法。如果你是管理者,那么绩效管理就是一种核心技能,一种可贯穿你职业生涯的核心技能。实际上,绩效管理是一种系统,它包含了几种活动,包括:制订目标、跟踪变化、辅导、激励、评估(或总结)、员工发展。图 I-1 表明,管理者及其员工参与的这些活动在周而复始地变化发展。

通常说,绩效管理周期从制订目标开始。然后根据各项既定目标跟踪员工的表现,并通常在年末的正式会议上作出最终评估。一般还建议在年中进行一次非正式的总结。正式评估的结果进入组织薪资奖金报酬系统,用于有关升职和辞退问题的决策。另外,根据评估结果,管理者和员工还可就技能或职业拓展共同制订计划,其目标是拓展个人的能力、为公司作出更大贡献。然后在



员工的各项目标被重估之后,这个周期重新开始。

图 I-1 绩效管理系统



资料来源: Adapted with permission from Brian J. Hall.

这个简简单单、按部就班的周期表只展现了绩效管理的一个方面。其他方面——管理者给予的激励和辅导——不是线性的进程。激励和辅导没有季节之分。这类活动要么一直存在,要么在必要时开展。

绩效管理是衡量员工工作表现的重要手段，也是激励员工提高工作效率的关键。

为什么绩效管理关系重大

当今世界众多行业里，竞争力的基石是人力资产的效能，是员工的能力：创造力、应用知识技能的能力、高效合作的能力、善待客户的能力。不错，实物资产和金融资产常常至关重要，但在很多情形中，作为“微分器”（differentiator）和长期竞争优势的源泉，创造力和头脑更加重要。或许你的行业正是如此。

人力资产在商业竞争中如此重要，正说明为何所有公司和管理者都需要一套系统，以最大程度发挥员工的聪明才智。当公司拥有高效的绩效管理时，各方都将受益：

- 股东更看好公司发展，因为公司的人力资产是一流的，而且齐心协力为关键目标而努力。
- 管理者更加成功，因为其下属正在出色地完成工作。
- 员工体会到，由于自身的出色表现，自己的工作更稳定、事业更进步、收入更丰厚。

本书梗概

作为哈佛商务指南系列之一的《绩效管理》一书可帮助你提高下属的工作效能。员工绩效方面的文献数量众多且不断增加，每



年出版的书有数十本，发表的文章及案例研究有几百篇。本书将其中一些精华以实用的格式呈现出来，使你马上就可付诸实践。本书提供了有关员工绩效的基本理念，引用了当今商业舞台上的众多事例，并附上实用性的指导，以使你的工作更富成效。

如果绩效管理只是个单纯的线性过程（先做这个，再做那个，然后……），那么编写本书将易如反掌。但这一主题的某些方面并非遵循严格的线性流程。因此，在按章节顺序安排本书的话题时，我们只是大致遵循管理者应对员工绩效的方式，开头是那个无可争议的出发点：制订目标。第一章阐述了目标的重要性，以及有效目标所共有的特征。本章接下来描述了组织内部目标一致性的重要性。如果员工个人的目标与部门或公司的目标不一致，那你会碰到大麻烦。

第二章对激励问题作了简要的介绍，这是管理者自始至终必须关注的问题。如果你想要大家努力完成既定目标，就必须提供足够的激励。本章简单总结了经典的激励理论，以及你可用来鼓励员工全力以赴的内在报酬和外在报酬。阅读本章时，你将发现可用于激励下属的实用技巧。

在员工为达成目标而努力时，你最好定期检查其工作进展情况。在定期检查时，你可借机提醒员工目标的存在及其重要性，可对员工表现好的方面给予正面反馈，并可及时发现小问题，以防微杜渐。第三章提供了一种实用的方法，可让你客观监督员工的绩效、及时发现各种问题。本章还有一小部分介绍了造成绩效问题的常见原因。



刚刚从事管理工作的人往往不认为自己是辅导员。多数人接受的教育是，管理者做四件事：计划，指导，激励，控制。“我们的教科书根本没讲到什么辅导！”但经验丰富的管理者知道，辅导是其工作内容的重要组成部分。他们利用辅导来弥补绩效差距、教授技能、传授知识、激励士气、灌输理想的工作行为。优秀的管理者总在寻找进行辅导的机会。

辅导非常重要，所以我们用两章的篇幅来介绍。第四章介绍了这方面的基础知识，还有一个你马上就可使用的“四步流程法”。第五章超越基础知识，阐释你如何安全地将辅导职责授权他人。这样做既可节省你的时间，又为你的代理辅导员提供锻炼机会，因为当他有朝一日成为管理者时，也需要这种本领。本章描述了改善辅导效果的三个条件，还说明了辅导员们常犯的错误——以及亡羊补牢的办法。

时下很多公司要求对每位员工进行年度绩效评估。多数情况是，你位于这种技术的两侧：既是评估人，又是“被评估人”。第六章解释了评估在更大的绩效管理系统中的作用，提供了如何作好评估的“八步流程法”。我们还描述了“360度反馈法”，利用这种方法报告一个人的工作效能时，意见来自更多方面，而非只是上司的角度。

正式的绩效评估结果一般要进入公司的薪酬和晋升计划。它还可造就各种机会，如果有人想迎接新挑战或承担更大责任，你就可借机提升他们的技能和事业。我们在第七章谈到员工发展的问题，其中有一个简短论述说明员工发展为何是每位管理者的重要



工作之一。这段论述之后,我们介绍了四种实用方法,你可利用它们来提升员工的技能和事业。

第八章讲的是棘手的绩效问题。如果你从事管理工作已有一段时间,那么肯定碰到过诸如此类的问题:有些人工作就是做不好,而且不思改进;有些人尝试去改进,但心有余而力不足。这类情况你如何处理?我们先为这类员工诊断问题,然后让他们面对现实,同时提供反馈意见。本章还就平庸者、“老油条”之类人员提供针对性的意见,并说明哪些人最好是被辞退。

因为这是一本指南书,我们在选题时非常挑剔。绩效管理的内容十分丰富,远非本书所能囊括。读者若想深入研究,可参考书末的“扩展阅读”部分。我们列出一些文章和书籍,它们对你深入理解员工绩效管理问题大有裨益。绩效管理使用很多独特词汇:360度反馈法、内部报酬和外部报酬、职业阶梯等等。文中都进行了简要介绍。

书中提供了两个附录。第一个附录包括了几个有用的工具,其中包括辅导员自评表,这是我们最初为在线出版物《哈佛管理导师》设计的东西。这种自我诊断法可帮助你理解自己作为辅导员的优缺点。你可以从《哈佛商务指南》的网站 www.elearning.hbsp.org/businessstools 下载这一列表。登录该网站时,你可从同一系列其他书籍中查找相关的在线工具;你可能发现,有些工具在工作中很有用。

附录 A 还包括一个年度绩效评估表。如果你们公司缺乏评估