

卓越绩效管理丛书

李剑锋 主编



一套可以广泛应用于个人、团队
或整个组织的完整的绩效管理系统

双面神

(完全版)

绩效管理系统

The Janus Performance System

(美) 乔恩·沃纳 著
徐联仓 等译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

卓越绩效管理丛书

李剑锋 主编



The Janus Performance System

双面神绩效管理系统

(完全版)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jon Warner: The Janus Performance Management System

Copyright © 2002 by HRD Press, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2003 by HRD Press, Inc and Publishing House of Electronics Industry. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of HRD Press, Inc and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 HRD 出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2003-4488

图书在版编目 (CIP) 数据

双面神绩效管理系统 (完全版) / (美) 沃纳 (Warner, J.) 著; 徐联仓等译. —北京: 电子工业出版社, 2005. 1

(卓越绩效管理丛书)

书名原文: The Janus Performance Management System

ISBN 7-121-00380-5

I. 双… II. ①沃… ②徐… III. ①企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 096117 号

责任编辑: 赵建宏

印 刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 46.5 字数: 635 千字

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 88.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



总 序

当中国企业家高度认同人力资源是最重要、最宝贵的组织资源的时候，当众多人力资源同行忙于普及 HRM、只顾全力淘金的时候，当莘莘学子求知若渴、准备投身 HR 事业的时候，我们——自命为人力资源知识创新的专家——感到的却是挥之不去的压力，加上满怀的忧虑。

压力来自于：管理实践一日千里，管理理论层出不穷，管理方法日新月异，而许多同行（有时包括我们自己）还满足于、停留在导论式的人力资源管理知识 ABC 的宣教中，为职业人力资源经理奉献的管理新知寥寥无几。

理论落后于实践，普及代替了创新，咨询挤占了研发，这就是国内 HR 学术界的现状。面对企业界对 HRM 知识的巨大需求，作为具有强烈使命感与成就动机的学者，我们觉得应当在 HRM 的研究、创新上有所作为。

所以，当我完成了《人力资源管理：原理与技术》一书（毫无疑问，本书也是人力资源的 ABC），电子工业出版社邀请我策划、主编多套精深的、实战的、与国际接轨的人力资源系列丛书时，我欣然同意。因为，这正是我们应当做、也准备做的。

我非常敬佩我的几位同行（其中有的是我的师长，有的是我的同学），他们已经把 HRM 主编成一套丛书。我觉得应当站在巨人的肩膀上继续前进。所以，当我提出要把 HRM 丛书中的几本再展开成一套丛书的时候，连我自己也被此计划所震撼、所鼓舞。当然，此计划很快得到了电子工业出版社的批准。

由于目前薪酬设计、绩效评估是国内企业界关心最多、应用最广的两个课题，更由于我一直主张所有的管理都是绩效管理（准确一点，应该叫以绩效为基础的管理），我们的第一套人力资源丛书就确定了绩效管理的主题。

在策划、编写本丛书的过程中，我们坚持了以下原则：第一，翻译与编写并重；



第二，原理与案例兼备；第三，操作性要强；第四，介绍国际最新绩效管理方法。

本丛书付印之际，我首先要感谢参与本丛书工作的各位专家。尽管他们都是人力资源领域的大腕级人物，马不停蹄地穿梭在讲坛与企业之间，但为了人力资源管理新知的创新与传播，他们推掉了多个咨询项目，辞掉了多个演讲机会，埋头写作，如期交稿。

我还要感谢几位国际知名学者，也是我的好朋友，他们为本丛书提出了许多建议。他们是：耶鲁大学教授 Victor Vroom，哈佛商学院教授 Michael Beer，西北大学教授 Edward Zajac、Eric Baron，哥伦比亚大学教授 Noel Capon 等。

此外，我还要感谢北京紫星公司的熊艳琴、潘东芬、赵静、王君之、王雯，我的硕士生陈岩、杨冠杰、王馨、孔雷等，他们协助我做了大量的组织、联络工作。

最后要感谢的是电子工业出版社的傅豫波副总编、赵建宏编辑，她们不仅参加了选题的策划，更以认真负责的精神出色地完成了丛书的编辑出版工作。

本丛书是人力资源系列丛书的第一套丛书。以后，我们还将编写、出版人力资源管理其他分支领域的第二套、第三套等丛书。欢迎国内同行以及从事人力资源实际工作的广大职业经理提出宝贵意见或建议，共同策划、参与这一非常有意义的、人力资源领域的出版工程！

我的联系方式是：

北京中关村大街 59 号中国人民大学商学院

邮编：100872

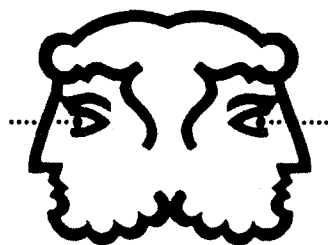
Email:lijianfengphd@263.net

李剑锋

2003 年 8 月 12 日

于北京望京花园





译者序

双面神 (Janus), 古代罗马的门神, 传说中长了前后两个面孔: 既能看到前面, 也能看到后面, 既能看到过去, 也能看到未来。依靠这双重面孔, 双面神担负起保护罗马城门的职能。虽然, 双面神并没有被列入罗马最著名的众神之列, 但是, 当罗马人用他的名字命名一年开始的第一个月份时, 我们看到了双面神在人们心中的地位和作用。

当拿到这本书的英文版, 看到以双面神的名字作为书名的一部分用以讨论绩效管理问题时, 我想起了如此众多的管理的双面性问题: 组织与个人的、领导与被领导的、控制与激励的、理性与感性的……于是, 我怀着浓厚的兴趣关注于双面神绩效管理的两面性。

本书分为3卷, 第1卷绩效管理对绩效管理系统的精彩内容做了详细的介绍, 包括如何确立绩效目标、提供和接收反馈、如何指导员工取得高绩效、如何进行绩效讨论, 以及如何处理不良绩效。第2卷绩效评估与开发列举了大量进行目标设计、绩效评估和员工能力开发的规范、样本和执行工具, 非常有利于企业的实际应用。第3卷绩效素质是双面神绩效管理系统的核心内容, 它提供了一个排列优秀绩效行为的指导原则。

美国学者乔恩·沃纳博士构建的这个绩效管理系统有别于我们 (特指中国企业的经营者和管理者们) 对绩效管理的一般理解。因为, 一旦讨论绩效管理问题时, 我们可能更关心工作的结果, 于是, 绩效的目标是什么? 绩效考核的标准是什么? 用什么方法进行绩效考核? 绩效考核的结果如何? 这些问题自然会成为我们关心的重点。但是, 沃纳博士告诉了我们另外一种思考绩效管理问题的方法——绩效管理的两面性: 绩效的结果 (一面), 是从哪里开始的 (另一面)。

正如双面神一样, 沃纳博士提醒我们: 任何结果的产生一定有其开始的原因。



当我们关注于绩效的结果时，必须注意到是什么因素导致绩效结果的产生。这些因素之一就是本书构建的、基于有效的绩效管理的素质模型。

本书建立的绩效管理系统绝对不是一种理论，它所构建的是一套基于管理实践的、可操作的工具系统。

现在，书店里关于绩效管理的书是不少，但是像本书这样具有较强实用功能的工具书就不是很多了。作为译者，我们愿意把本书推荐给大家。如果你们买了它，并对你们的实际工作有所帮助，就算是对我们的最大安慰！

感谢乔恩·沃纳博士给我们提供了一本好书！

感谢所有参与本书翻译的女士和先生们的辛勤工作！他（她）们是：

第1卷：徐联仓、皇甫刚、赵敏、吴炆、贾琨，本卷的统稿和校对工作由中科院心理所的朱莉琪博士负责，她还对本卷的翻译提出了建设性的意见。

第2卷：牛雄鹰、刘银娜、胡玲、刘士娟、冯维祺、梁昱、陈凌宇、李俊。

第3卷：许玉林、付亚和、齐记、孙敏、崔金明、张何妨、马岩枫、雷长河。

感谢出版社给了我们一次互相交流的机会！

限于作者的水平，本书翻译不当之处，敬请批评赐教。

译者

2003年6月于北京



前 言

双面神 (Janus)，古罗马有两张面孔的神，最初被认为是仁慈的创造者和神中之神。后来他逐渐成为变化与变迁的象征：从过去到未来，从一种景象到另一种景象，或是从一个地方到另一个地方。

一月，罗马日历中的第一个月，源于单词 janua，它的意思是“门”。它是献给双面神的，同时也被作为每个月的第一天。罗马人相信双面神掌控着每一个开始、每一次旅行以及每一个结束。他用他的双面既可以看到外部世界也可以看到内部世界，既注视着入口也注视着出口，既能看到左边也能看到右边，既能看到上面也能看到下面，既能看到前面也能看到后面，既能看到支持也能看到反对。

绩效评估和绩效管理系统同样关注变化和变迁。通过此系统可以确定我们的起点和最终目的，帮助我们依据目标测量绩效，并为未来目标的实现制定计划。一个绩效管理系统通常是一个长期的、正式的、系统的过程，它包括回顾、计划和不断地调整，最终使我们成功的机会最大化。

因为双面神与回顾、展望有关，所以他被作为本书讲述绩效管理系统的理想化象征。

双面神绩效管理系统是帮助组织确保它的员工和团队关注于个人和组织目标，并且能够得到达到目标的必要协助。作者经过了两年时间的调研、设计并和4位专家共同工作，终于创立了这个全面而又最实用的绩效管理系统，它由绩效管理的信息、资源、工具和一般性原则组成。

这本书是一个完整的系统，专门为了协助组织、团队或个人确立高效的绩效目标以及开发胜任能力标准而设计的。因此，可以利用这些目标和标准，在年度审查的中间、起点和终点等时段上评估任务进程和绩效。这个完整的系统既有纸面形式的，也有网络形式的。



双面神系统建立在全面的、循序渐进的方法上。那些注解、指导指南、表格和其他工具被渐次地组织到三个不同的卷册中。双面神网上系统通过应用一些有用的工具，比如素质自我测试问卷、180度反馈和360度反馈等，来协助个人或团队领导者管理整个工作进程。



双面神绩效管理系统简介

双面神绩效管理系统是由三个主要的、整合的卷册组成。

第1卷 绩效管理

双面神绩效管理系统第1卷绩效管理分成了7个模块，是对这个系统的一个方向性指导。这些模块解释了应用者怎样根据特定的工作角色开发特定的胜任能力（素质）从而使这个系统更符合个人需求，举例说明了怎样应用这些评估问卷、工具、讨论指南。第1卷的附录，讲述了绩效考评工具的准备和设计。

第1卷的7个模块是

模块1：双面神绩效管理系统导言

模块2：绩效管理中的主动性

模块3：确立绩效目标

模块4：提供和接收绩效反馈

模块5：指导取得卓越的绩效

模块6：绩效改进讨论

模块7：处理不良绩效

第2卷 绩效评估与开发

绩效管理系统关注于两个主要的目标：

1. 帮助员工实现特定的个人目标，使得他们能够成功地扮演组织角色。
2. 帮助员工开发专业或是个人水平的技能和能力。这个目标包括长期和短期



的开发，甚至有可能涵盖一个人在组织中的整个职业生涯。

双面神系统是一个全面的、循序渐进的规划设计系统，能够协助你有效地管理这个长期的过程。它包括了一套可以不断修正的目标设定、评估样本和其他行动计划的执行工具。它使你所有的书面文件都全面、平实、流畅、易于使用。

第2卷的三个模块是

模块8：周期末绩效评估

模块9：职业生涯规划 and 开发

模块10：行动计划

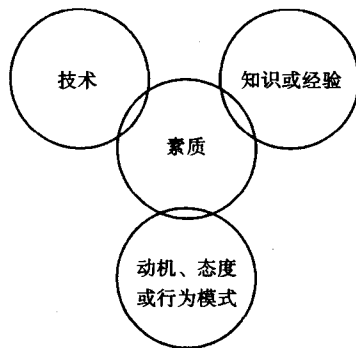
第3卷 绩效素质

完整的双面神绩效管理系统是建立在一套成功应用于每一个工作角色的36个核心素质的基础上。管理人员和员工利用这个系统审查所有36项素质，挑选出对于某个特定职位来说最关键的最多10项素质。由挑选出来的这些素质，与根据管理过程设计的调查问卷一起组成了一个个性化的绩效管理系统。第3卷也包括双面神素质系统的指南和216个指导建议。这部分仅有一个模块，即

模块11：绩效素质

使用一个基于素质的系统的重要性

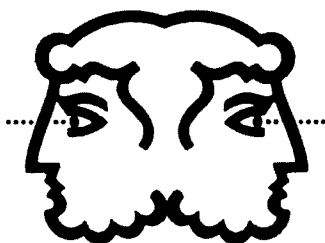
第3卷是这个双面神系统的核心部分。素质通常只包括那些证明能够获取有效或高效绩效的行为。它们不包括特定的知识，而包括那些学习、实践能力，或是可以取得有效成果的知识应用。素质指的是能够带来有效成果的能力的应用。下面的图说明了这个意思：





这个模块是相当重要的，因为它提供了一个排列产生优秀绩效行为的指导原则。

- 组织能够利用它来提高绩效期望的门槛。
- 员工和团队能够把他们的行为同关键的组织战略结合起来。
- 每一个人都能用它来理解需要做些什么来达到个人目标，并帮助达到整个组织的目标。



双面神绩效管理系统应用指南

对于管理人员

双面神系统会协助你管理员工和团队的绩效，从而取得好的成果。

对于个人

双面神系统能够协助你评估和管理自身的绩效。

关键特征

全面

双面神系统是一个全面的系统，它涵盖了绩效管理过程的每一个阶段。

友好的用户界面

这个系统是由易于管理的“块”或模块组成，这样你就可以根据需要循序渐进地应用整个程序。这三卷或三个部分中的每一个都可以单独使用，而且你还可以轻易地回到以前进行过的、或是已经完成的部分中重新审视。

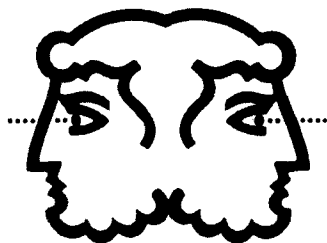
易于用做参考

每一卷都可以向团队中的成员提供特定的绩效信息，供他们重新查看素质库中的资料，以便查找有用的形式或清单，或者找到关于某个主题的背景资料。

资料同时存储在网

全部资料都可以在网上找到。可以用搜索工具来查询相关的部分或模块。可以查询网上系统的全部内容，它包括大量关于绩效管理的论文，并且网站上每个月都会上传一些令人关注的论文。

不管是使用本书还是利用网上的资料，双面神绩效管理系统都会提供有关提升绩效的信息和工具，协助绩效开发的互益经验的积累。



双面神绩效管理系统总目录

第1卷 绩效管理

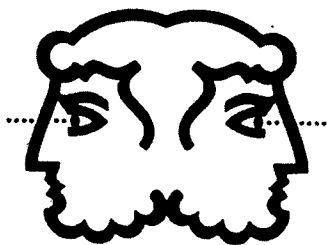
| | |
|------------------------|-----|
| 模块 1 双面神绩效管理系统导言 | 1 |
| 模块 2 绩效管理中的主动性 | 21 |
| 模块 3 确立绩效目标 | 43 |
| 模块 4 提供和接收绩效反馈 | 68 |
| 模块 5 指导取得卓越的绩效 | 103 |
| 模块 6 绩效改进讨论 | 129 |
| 模块 7 处理不良绩效 | 149 |
| 附录 A | 176 |

第2卷 绩效评估与开发

| | |
|--------------------------|-----|
| 模块 8 周期末绩效评估 | 203 |
| 模块 9 职业生涯规划 and 开发 | 434 |
| 模块 10 行动计划 | 459 |

第3卷 绩效素质

| | |
|------------------|-----|
| 模块 11 绩效素质 | 497 |
|------------------|-----|



目 录

第 1 卷 绩效管理

模块 1 双面神绩效管理系统导言..... 1

- 1.1 引入积极又有建设性的
绩效评估.....2
- 1.2 绩效和开发的持续循环.....3
- 1.3 绩效管理系统关键阶段
的综述.....3
- 1.4 “绩效评估”的含义是什么.....4
- 1.5 双面神绩效管理系统与其他
系统之间有什么不同.....6
- 1.6 绩效和开发的整合.....7
- 1.7 双面神系统是怎样运作的.....7
- 1.8 HRDPress.Profiles-r-us/Janus
——介绍性网页.....9
- 1.9 怎样最大限度地利用双面神
绩效管理系统.....10
- 1.10 双面神绩效管理系统隐含
的基本原则.....10
- 1.11 双面神绩效管理系统的 4 个
阶段.....11

- 1.12 双面神绩效管理系统胜任
能力应用模型..... 13
- 1.13 双面神系统的网上推广..... 14
- 1.14 双面神系统在线菜单项目
的介绍..... 14
- 1.15 双面神系统的小结..... 20

模块 2 绩效管理中的主动性..... 21

- 2.1 导言..... 22
- 2.2 绩效评估系统理论上的
好处..... 22
- 2.3 为什么员工不喜欢绩效
评估系统..... 24
- 2.4 为什么管理者不喜欢绩效
评估系统..... 25
- 2.5 常出现的评估错误和原因..... 26
- 2.6 为什么对绩效管理产生
质疑..... 29
- 2.7 克服绩效管理的陷阱和
问题..... 32
- 2.8 建立和保持积极的动机..... 33
- 2.9 绩效的前摄性..... 36



| | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| 2.10 理解前摄性和反应性思维的影响.....37 | 4.4 采取积极的态度.....71 |
| 2.11 对绩效负责.....38 | 4.5 坚持你的观察.....74 |
| 2.12 前摄性(积极主动)与乐观主义之间的联系.....39 | 4.6 确认行为造成的影响.....76 |
| 2.13 绩效管理中的主动性.....41 | 4.7 关注反馈后果.....77 |
| 2.14 小结.....42 | 4.8 倾听别人的反应.....77 |
| 模块 3 确立绩效目标.....43 | 4.9 共同讨论寻找解决方案.....82 |
| 3.1 导言.....44 | 4.10 关注内容.....84 |
| 3.2 绩效目标的重要性.....44 | 4.11 认真而心平气和地倾听, 辨明信息.....85 |
| 3.3 绘制最终方向图.....46 | 4.12 认可对方关注的事情.....88 |
| 3.4 想像一个可能的未来.....47 | 4.13 避免抵触情绪或过度解释.....90 |
| 3.5 向别人征求意见和构思.....48 | 4.14 欢迎对未来的建议.....91 |
| 3.6 开发目标草案.....49 | 4.15 360度反馈.....92 |
| 3.7 评估资源和实施问题.....49 | 4.16 小结.....102 |
| 3.8 完成你的书面目标.....50 | 模块 5 指导取得卓越的绩效.....103 |
| 3.9 怎样制定绩效目标.....51 | 5.1 导言.....104 |
| 3.10 使用有意义的测量方法.....52 | 5.2 什么是指导.....104 |
| 3.11 使用有一定难度的目标.....55 | 5.3 何时进行指导.....105 |
| 3.12 进行绩效追踪.....56 | 5.4 了解你的指导风格.....107 |
| 3.13 成绩表述——开始.....58 | 5.5 指导和咨询的差别.....108 |
| 3.14 在最有用(或最相关)的胜任能力上达成共识.....59 | 5.6 为指导营造良好的氛围.....109 |
| 3.15 进行目标设置讨论.....62 | 5.7 指导的计划和准备.....110 |
| 3.16 管理者确立绩效目标的清单.....65 | 5.8 分析绩效问题.....115 |
| 3.17 小结.....66 | 5.9 为沟通营造相互支持的氛围.....117 |
| 模块 4 提供和接收绩效反馈.....68 | 5.10 培养主动倾听的技巧.....117 |
| 4.1 概述.....69 | 5.11 积极赞扬.....118 |
| 4.2 绩效反馈的“艺术”.....69 | 5.12 提供改进的指导反馈.....119 |
| 4.3 你的沟通风格.....70 | 5.13 改进反馈的指导方针.....120 |
| | 5.14 指导员工发展的方法.....121 |
| | 5.15 针对员工个人情况进行指导.....123 |



5.16 在指导中应该做的事情和
不应该做的事情.....127

5.17 小结.....128

模块 6 绩效改进讨论.....129

6.1 导言.....130

6.2 绩效改进讨论.....130

6.3 在绩效改进讨论中管理者
需要准备什么.....131

6.4 管理者怎样着手进行一个
成功的绩效改进讨论.....133

6.5 在绩效改进讨论之前员工
必须思考些什么.....134

6.6 员工怎样准备绩效改进
讨论.....134

6.7 绩效改进表.....137

6.8 指导绩效改进讨论.....138

6.9 参加绩效改进讨论: 员工的
角色.....144

6.10 小结.....146

模块 7 处理不良绩效.....149

7.1 导言.....150

7.2 对不能接受的绩效进行
指导.....150

7.3 通过正式的训诫过程处理
不良绩效问题.....156

7.4 训诫咨询过程.....161

7.5 发出第一次和第二次警告.....163

7.6 解雇员工.....165

7.7 完成书面工作.....167

7.8 表格.....167

附录 A.....176

第 2 卷 绩效评估与开发

模块 8 周期末绩效评估.....203

8.1 导言.....204

8.2 周期末评估开始前的注意
事项.....204

8.3 准备年度绩效评估讨论.....205

8.4 创立年度绩效评估议题.....206

8.5 绩效规划讨论.....214

8.6 制定未来绩效预期.....219

8.7 对于执行评估讨论的提议.....222

8.8 绩效总结和发展讨论.....225

8.9 如何搜集评估数据.....225

8.10 绩效评估模式.....227

模块 9 职业生涯规划 and 开发.....434

9.1 导言.....435

9.2 评价整体目标.....436

9.3 制定组织目标.....437

9.4 争取员工的最大投入.....438

9.5 正式评价每一个员工.....439

9.6 评价组织自身的局限性.....439

9.7 制定全面的资源获取计划.....443

9.8 准备个人信息概要卡.....445

9.9 根据规划游戏进行实地
练习.....447

9.10 制定人员配置战略.....448

9.11 行动计划的制定、实施、
时间安排.....449