



科文图书

科文工商管理基础文库

人力资源管理系列

绩效管理不光纸上谈兵，
本书重点讨论了
有关绩效管理执行的学问！

Performance Management

绩效！绩效！

如何考评员工表现

[美] 罗伯特·巴克沃 (Robert Bacal) 著



中国标准出版社



科文工商管理基础文库

人力资源管理系列

科文图书

Performance Management

绩效！绩效！

如何考评员工表现

[美] 罗伯特·巴克沃 (Robert Bacal) 著
陈舟平 译

中国标准出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效! 绩效! / (美) 巴克沃 (Bacal, R.) 著; 陈舟平
译. —北京: 中国标准出版社, 2004. 4
(科文工商管理基础文库)

ISBN 7-5066-2051-0

I. 绩… II. ①巴… ②陈… III. 企业—方法
IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 61330 号

Performance Management

Original Edition ISBN 007-718660

Copyright © 2004 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Publishing by arrangement with McGraw-Hill Companies, Inc.

中文简体字版权©2004 科文 (香港) 出版有限公司

中国标准出版社

中国标准出版社出版

北京复兴门外三里河北街 16 号

北京科文剑桥图书有限公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦四层

邮政编码: 100011 电话: 64203023

中国纺织出版社印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本: 787×960 1/16 印张: 11.75 字数: 157 千字

2004 年 6 月修订版第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-5066-2051-0/F·035

定价 25.00 元

前言

当你手上拿着这本书的时候，可能某个地方有一位经理和一位员工正在开会讨论员工的绩效问题——当然只要你愿意，你可以称这种会议为绩效评价会议。很可能这位经理宁愿去做其他的事，这位员工也可能宁愿在不用麻醉剂的情况下去接受复杂的根管（root canal）外科手术，而且可以说，每有一位经理在坐下来同员工评论绩效的话，就有一位经理在设法回避这件事——回避填表、开会和沟通绩效。

然而这么多的人不喜欢绩效评价工作，难道我们就不关心吗？你不关心吗？很可能是关心的。因为我们知道经理和员工就绩效问题进行的沟通，对提高生产率、提高员工士气和动力、协调员工工作以便更好地为实现公司的目标做贡献都是必不可少的。

但许多经理关注的地方不对。他们关注评价而不是关注计划；他们关注语言的单向流动而不关注对话；他们关注那些要求的表格而不关注对每个人的成功都必不可少的沟通；他们关注过去而不关注现在和将来；他们把重点放在责备上，而不是放在解决问题上。其结果就是，本来是经理和员工之间的一种团队形式的合作过程，变成了双方都极力回避的、尴尬的、承受压力的过程，或者是变成了毫无意义的浪费时间和精力和精力的追逐游戏。

这种情况不是必然会发生的。尽管有许多公司和经理不能从他们投入到绩效管理 and 评价的时间上得到很大的回报，但也有人从这个过程中获得了巨大的收益。他们是如何做的？他们是如何让绩效管理发挥作用的？

这就是本书要讲的内容。它将告诉我们要重新定位——要关注组织、经理和员工成功所需要的东西。它告诉我们要把绩效评价和绩效管理看作是保证每个人成功的工具。它要让我们认识到绩效管理过程是一种人们之间进行沟通的过程。它将帮助你学会如何同员工进行沟通,以达到提高绩效的目的。

这本书不谈理论,只谈怎样做才能使绩效管理发挥作用。

为什么要读这本书

有可能你还没有从你的绩效管理工作中取得最大的收益。这也是我写这本书的原因。

首先,我们帮助你把注意力集中到为什么必须进行绩效管理上。作为经理你会有什么收益?员工能得到什么好处?公司又能得到什么好处?其次,我们将帮助你搞清楚如何做才能使它发挥作用;你将学会绩效沟通和管理步骤;你将学会如何把它变成真正的对话过程;你将学会如何把那些即使是设计得很糟糕的表格和程序变成有用的东西。而且更重要的是,你将学会如何减少那些一提到绩效管理和绩效评价人们就能联想到的不自在。

概 述

本书的前3章将帮助你理解绩效管理是如何同公司总的计划相联系的,以及做好这项工作会有什么收益。

第1章提供了绩效管理的概述、定义,并解释它对经理、员工和组织的好处。第2章是讲绩效管理的挑战性。你将会发现为什么有关的人都设法回避它。你也会发现是哪些因素使绩效管理方法发挥作用——和无效的绩效管理方法的后果。第3章是讲绩效管理作为一个系统,它的所有构件必须同时使用。我们也将说明绩效管理同公司其他事情如战略计划、训戒、培训和员工发展之间的联系。

一旦我们搭好了舞台,我们将继续往下演并且要演好它。

第4章将帮助你和你的员工做好进行绩效管理的准备工作。为了使它发挥作用你需要信息。什么信息?我会告诉你。你如何动员你的员工同你合作?我也会给你提供帮助。



第5章将讨论可能是绩效管理中最重要构件——绩效计划。你和你的员工必须确定他或她要完成什么工作职责，指明员工要努力达到的目标。你们要合作完成这些工作，以便你们达成共识。

第6章将讨论持续沟通的问题。你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。我们将提供一些在年终进行绩效沟通时用的正式的和非正式的方法。

第7章你将看到收集数据、观察和做文档的方法。绩效管理和评价不能仅仅建立在意见之上。它应该建立在事实和观察结果之上。我还将讲述做文档和沟通绩效的必要性，以便你和你的公司在受到恶意或不公平的控告之后能得到一些保护。

在第8章和第9章，我们将讨论绩效评价和回顾的方法。你会看到有关评级法、排名法和目标评价法的优点和缺点。我将帮助你理解如何进行绩效评价才能保证在这个过程中相互合作，以免你和你的员工发生对抗。

除非你是朝着提高绩效的方向努力，否则进行绩效管理就毫无意义。过去的事情已经发生了。我们必须面向未来并同员工们合作，以便他们工作得越来越好。

第10章讨论绩效诊断和提高的方法问题。你如何找到绩效问题的原因？你从哪里着手找起？以及你如何消除绩效障碍？

有时对那些持续达不到目标的员工，经理需要采取一些措施。尽管绩效管理主要不是用来为训戒行动提供证据的，但它确实在处理工作场所的问题和困难方面起着重要的作用。在第11章我们将讨论渐进的训戒措施以及如何应对那些难对付的局面。

在第12章和13章我们将讨论一些有趣的绩效管理变异方法。你将看到一些有关360度反馈法和其他革新方法的介绍。我们还将回答一些经理们最常问的有关绩效管理的问题。

第14章我们又回到了中心主题——绩效管理是要保证密切的联系和有效的沟通。它不是关于填表或对员工进行评判及分类方面的事，它是一种人与人之间的沟通。在这一章中我们将谈谈有关使用绩效管理发挥作用的具体技术和事项。

最后，在第15章我们把上述所讲的东西全部融于一个案例之中。你将看到

Acme Progressive 的情况和这个公司是如何运用绩效管理使每个人受益的。

我们并不认为有了一本绩效管理方面的参考书就能搞好绩效管理工作。没有万能的处方。然而提供一些成功的绩效管理所要遵循的原则和方法,以使绩效管理对你的员工和公司有用还是可能的。在读完本书以后,你将能领会到绩效管理是什么、为什么要进行绩效管理、如何进行绩效管理和何时进行绩效管理,这样你就可能创造出一种对你自己、你的员工和你所在的组织都有帮助的绩效管理方法。

特殊图例

本套丛书将以平易近人的写作方式,为你提供有效信息。每个章节虽篇幅短小,但处理的都是策略问题,并且涵盖众多的实例。本套丛书还以各种形式的框图为你提供各类有针对性的信息。以下是各类框图的介绍:



聪明管理——此类框图将提供技巧和策略使你明智地帮助员工提高其绩效;



告诫——此类框图为你提供绩效管理过程中易犯错的警告;



管理技巧——你将找到保障绩效管理运作良好的技能技巧;



重要概念——每一学科都有其专门的术语和词汇,此类框图为你提供理解绩效管理方面的重要概念定义;



精彩事例——你想知道别人是怎么做的吗?此类框图为你提供高效绩效管理的成功实例;



实用工具——在此框图内你将找到易于制定和实现绩效管理计划的具体指导步骤；



防止错误——你如何能保证不犯错误呢？当然不能，但此类框图将给你使错误最小化的建设性意见。

目 录

第1章 绩效管理概述	1
这样做有什么错	1
还有希望吗	2
绩效管理是什么	3
绩效管理不是什么	3
运用绩效管理会得到什么回报	4
摘要	8
 第2章 绩效管理的挑战性	11
为什么如此多的人回避绩效管理工作	12
绩效管理的判断标准	16
当绩效管理方法不适用时	20
摘要	22
 第3章 绩效管理是一个系统	23
系统是什么	23
绩效管理系统的构件	24
摘要	35

第4章 做好进行绩效管理过程要做的准备工作	37
获得信息和数据	37
动员和教育员工	43
摘要	46
第5章 绩效计划	49
某些问题	49
绩效计划过程概述	50
绩效计划会议	52
后续会议	61
自选步骤：制定行动计划	61
摘要	61
第6章 持续的绩效沟通	63
目的	63
结果	64
正式的方法	65
非正式的方法	71
沟通技巧	72
沟通实例	73
摘要	74
第7章 数据收集、观察和做文档	75
为什么我们要进行数据收集和观察呢	76
我们收集什么?我们记录什么	77
摘要	82
第8章 评价绩效的三种方法	83



个人绩效评价的困境	84
评级方法	86
排名方法	91
目标和标准评价法	93
摘要	96
第9章 绩效评价会议	97
怎样才能使绩效评价过程成功呢	98
计划和准备	99
评价会议	101
摘要	106
第10章 绩效诊断和提高——通向成功之门的钥匙	107
成功或不成功的原因	108
绩效诊断和提高的步骤	110
沟通方法	115
摘要	116
第11章 绩效管理和训戒	119
训戒的含义	119
训戒行动原则	121
训戒和处罚的目的	122
渐进的训戒步骤	122
训戒过程实例	126
摘要	131
第12章 绩效管理的变异方法	133
360度反馈法和评估技术	133
双向评估法	136

增强效方法	138
“使用你的头脑”法	141
摘要	143
第 13 章 经理们问的问题	145
同绩效酬金和工资联系起来	145
绩效管理向员工授权	148
在糟糕的方法中工作	149
员工们会为自己制定较低的标准吗	149
不现实的员工评级	150
以“我太忙了，没有时间做这件事”为借口	151
员工准备	152
摘要	154
第 14 章 沟通方法与沟通技术	157
你的思想方式	157
必需的交际技能	158
摘要	168
第 15 章 绩效管理实例	169
改善绩效管理的第一步	169
对目标问题达成一致	172
同员工一起计划绩效	173
沟通进展情况和解决问题	175
为年度评价做准备	175
回顾和评价	176
结果	177
结束语	178
摘要	178

第 1 章

绩效管理概述

又到了财政年度的年末，Acme Progressive 公司除了要做会计结算工作外，经理和员工们又开始了一年一度的被他们称之为表演的绩效评价工作。

迈克尔直接管理着 14 名员工，因此他又将忙于会见这些员工和填表等工作。由于人事部门催促他准时上交这些报表，他必须要想出一个能尽快完成这些工作的主意来。

他确实也想到了一个好主意。他通过内部交换系统给每位员工发送了一份评价表。待他们填完后，他就表中内容同每人谈上 15 分钟，然后签上名。乌拉，问题总算解决了，纸面上的工作准时完成了，人事部门也很满意，每个人又回到“现实工作”中去。

这样做有什么错

更委婉的问题可能是：“这样做有什么好处？”让我再多提供一些有关 Acme 公司的信息。一般情况下，迈克尔和其他经理交到人事部门的报表都被放进了文件夹里，并且很可能被遗忘掉。表中的信息是如此的含糊不清和不可靠，以至于无法根据它来做一些最基本的人事决策，更不用说是有工资和提升方面的决策了。迈克尔和他的员工们在下一次年终业绩评价表演之前也不会再看它们一眼。如果你有幸听到这些员工们私下里对这个过程的议论的话，你很可能听到“恶作剧”、“浪费时间”之类的评论。

还有更重要的情况。迈克尔的部门现在运行得不是很好，他的员工不能按要求完成任务。他们对于谁应该做什么不是很清楚，所以造成有些事没有人做，而另外的事大家又重复做。同一个错误重复发生，致使每一个人都感到手足无措，但是好像没有人知道为什么会这样。大多数情况下，迈克尔对正在发生的事都不太清楚，他只知道他很忙，他的员工也很忙。

这就是问题的根本所在。迈克尔, 以及他的经理、同事, 甚至几乎在 Acme 公司工作的所有人都认为被他们称为“绩效管理”的工作是绝对必要的。他们做这件事, 是因为这件事“应该”做或“必须”做。他们没有认识到, 如果绩效管理方法运用得合理, 应该能解决他们正面临的许多问题。

因此, 现在的这个过程, 包括填写这些表格、肤浅的会见和文件归档工作都是浪费。不, 比浪费还糟。员工们因此认为迈克尔是一个不称职的经理(也许他们是对的), 从而影响他的威信。我们知道组织应该是完成特定任务的, 如果它让有许多正事要做的员工去做无用的工作, 显然是搞错了。这一点是不容置疑的。

还有希望吗

是的, 还有希望。Acme 公司拥有经验丰富并且勇于奉献的员工。经理们也都聪明能干——尽管他们需要好好学习有关如何管理绩效的知识。如果他们知道绩效管理的含义和作用, 并且知道如何运用它来解决 Acme 公司的问题, 该公司将更加成功, 同时工作气氛将会更好, 从而使每一位员工工作起来都会感到更愉快。



绩效评价不等于绩效管理

不要将绩效评估或评价等同于绩效管理, 两者之间是有所不同的。绩效评价只是绩效管理的一部分。如果你只做绩效评估而忽略绩效管理的其他环节, 你面临的将是失败。

事实上, 对每个公司和每个人来说都是有希望的。Acme 公司的故事听起来是不是有点熟? 你是不是有过迈克尔一样的经历? 你是否经历过同样的绩效评价, 它不仅对你没有帮助, 反而打击了你改善工作质量的积极性? 这些都有可能。你是否正从你的绩效评价体系中受益? 是很小还是很大? 很可能比应该得到的少。

这本书正是要研究这些基本的问题, “如何将绩效管理作为一个有意义的工具去帮助人们成功”, 让我们从绩效管理是什么和不是什么开始。

绩效管理是什么

绩效管理是一个持续的交流过程，该过程是由员工和他或她的直接主管之间达成的协议来保证完成，并在协议中对下面有关的问题有明确的要求和规定：

- 期望员工完成的实质性的工作职责；
- 员工的工作对公司实现目标的影响；
- 以明确的条款说明“工作完成得好”是什么意思；
- 员工和主管之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的绩效；
- 工作绩效如何衡量；
- 指明影响绩效的障碍并排除之；



重要概念

绩效管理

绩效管理是一个持续的交流过程，该过程由员工和其直接主管之间达成的协议来保证完成，并在协议中对未来工作达成明确的目标和理解，并将可能受益的组织、经理及员工都融入到绩效管理系统中来。

这些也只是初步的观点，后面我们还会不断地丰富它。但要注意这里的一些关键观点。绩效管理是同员工一起完成的，并且最好是以共同合作的方式来完成，因为它对员工、经理和组织都有益。绩效管理是一种防止绩效不佳和共同提高绩效的工具，最重要的是绩效管理意味着绩效经理（主管或经理）同员工之间持续的双向沟通。它包括听和说两个方面。它是两个人共同学习和提高的过程。

绩效管理不是什么

知道绩效管理是什么很重要，但我们还应该知道它不是什么。在有关

Acme 公司的故事里，迈克尔认为绩效评价就是绩效管理。在 Acme 公司里的很多人都认为绩效管理就是填表和交表。因此，认为这种过程毫无意义也就不足为奇了。

要想使绩效管理成功，你必须对一些常见的错误概念有清醒的认识，因为这些错误概念能使最好的经理晕头。绩效管理不是：

- 经理对员工做某事；
- 迫使员工更好或更努力工作的棍棒；
- 只在绩效低下时使用；
- 一年一次的填表工作。

它是两个人之间持续的沟通过程，这才是关键点。如果你能牢记它是一项与其他人共同合作以使每个人都受益的工作，那么你成功的机会就大多了。

运用绩效管理会得到什么回报

随着你看的关于绩效管理方面文章的增多，你将认识到它的确需要时间和努力。也许你宁愿将这些时间和努力放在其他方面，哪有需要更多工作的经理？事实上，它的确需要时间和努力，但这些都是投资。

如果绩效管理运用得当，对每个人包括员工、经理和组织都有明显的好处。让我们来看看这些潜在的好处。

对经理

我最喜欢问经理的问题是“最使你烦恼的事情是什么，也就是你下班回家后还要想的事情是什么？”下面是其中的一些答案：

- 需要进行过细的管理并深入到每一个具体事务中去，以保证事务处理正确。
- 白天的时间不够。
- 员工们太胆小，以致该做决策时不果断。
- 员工们对它们的工作缺乏了解，特别是不明白为什么要完成这些工作。

- 员工们对谁应该做什么和谁应该对什么负责有异议。
- 员工们给经理提供的重要信息太少。
- 问题发现太晚以致无法阻止它扩大。
- 工作质量低下。
- 员工们重复犯相同的错误。

我们从这些抱怨中能发现一些什么内在问题呢？

让我们从过细管理的问题入手。经理们认为需要进行过细管理的一个重要原因，就是他们对员工是否按照他们要求的方式完成工作不放心。那么相信员工能理解你的要求，而不是事无巨细地介入，是不是更有意义？

时间不够又是什么问题呢？当员工们对它们应该干什么、如何干、为什么要干都不是很清楚时，必然会给经理增加很多工作。员工们可以决策的问题也都摆在经理的桌上。如果员工们对自己的工作没有足够的理解，以便他们能自己作出很好的决策的话，那么即使是很小的问题经理也不得不插手。

那么这里共同的问题又是什么呢？是不明确、缺乏共同理解和协调，从而造成了更多的工作。

员工们没有提供经理需要的重要信息又是怎么回事呢？经理们需要在问题变大之前发现它们，以便防微杜渐，而不是时时充当救火队员。另外，不掌握信息在上司问起来时也是非常尴尬的事。这里基本的问题又是什么呢？是彼此对重要和非重要程度的理解不一致。



聪明管理

识别你的回报

如果你打算投入时间和精力以恰当地实施绩效管理，你得了解绩效管理是如何给予回报的。否则，你得不到激励。你得定期地反省你为何要实施绩效管理？它怎样才能节约时间、减少麻烦？

最后，让我们转到工作质量低下和重复犯错误的问题。如果我们无法帮助员工进步，很可能出现工作绩效低下和重复犯错误的问题。如果我们不能分析出犯错误的原因，我们如何能阻止它发生呢？很明显，错误本身不能自行消除。