

STUDY

绩效管理

■ 刘永中 主编

将你激励成超人



[众行管理资讯研发中心编著]

Study!

Ji Xiao Guan Li
Jiang Ni Ji Li Cheng Chao Ren

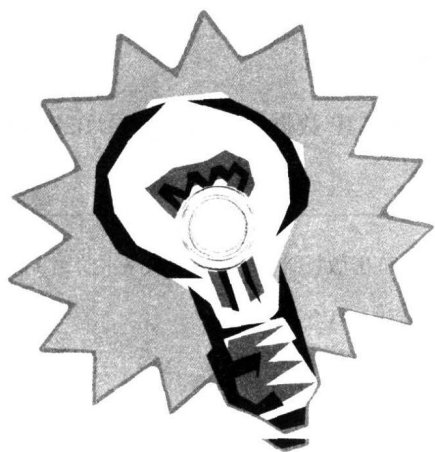
员工基础素质学习方案丛书

广东省出版集团
广东经济出版社

STUDY

绩效管理 将你激励成超人

刘永中 主编



[众行管理资讯研发中心编著]

Study!

Ji Xiao Guan Li
Jiang Ni Ji Li Cheng Chao Ren

员工基础素质学习方案丛书

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理将你激励成超人 / 众行管理资讯研发中心编著,
—广州: 广东经济出版社, 2004.5
(员工基础素质学习方案丛书)
ISBN 7-80677-726-1

I. 绩… II. 众… III. 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 028454 号

出版 发行 经销 印刷	广东经济出版社(广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼) 广东新华发行集团 广东出版技校河东彩印厂 (南海市盐步镇河东管理区)
开本	889 毫米×1230 毫米 1/32
印张	5.5
字数	127 000
版次	2004 年 5 月第 1 版
印次	2004 年 5 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-726-1/F·1050
定价	全套定价: 90.00 元 本册定价: 10.00 元

如发现印装质量有问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: <http://www.sun-book.com>

• 版权所有 翻版必究 •

学习目标

提到绩效，人们往往会想到如今越来越受企业界人士重视的员工绩效考核。这样的考核是企业为了衡量员工的工作成绩与贡献大小而进行的，它的侧重点在于客观地衡量，给出一个确切的水平或状态等，在这个过程中，员工更多地是作为一个被衡量的对象，无法真正从主观上激发员工的兴趣和热情，达到提高员工绩效的目的。

那么，有没有这样一种方法，能让员工主动地去改善自己的工作方法，努力提高工作绩效呢？现在，我们可以告诉你，这种方法已经出现了！它就在你现在翻开的这本学习方案里。

在本方案中，我们给出的是一个全新的视角，从员工本身出发，而不是从企业管理出发；从提高员工的主观意识和能动性出发，而不是从衡量数字出发，帮助员工真正意识到绩效的重要性，让员工学会进行自我绩效管理，从而从根本上提高员工的工作绩效，这是我们在本方案中重点关注和探索的问题。

通过本方案的学习，你将达到以下目标：

- ★ 深刻认识绩效难以提高的主要原因。
- ★ 全面了解绩效意识及管理的发展历程。
- ★ 掌握自我绩效管理的一整套系统方法。
- ★ 掌握绩效开发的几种有效工具。

序

一家著名的 IT 公司在面试时曾问了下面两个问题：为什么下水道的盖子是圆形的？请估计北京共有多少加油站？

很显然，考官的目的不是想知道应试者是否具有百科全书一样的知识，而是在考察应试者分析问题和解决问题的能力。比如，第一个问题可以从成本、安全、运输等方面去分析；第二个问题则可以根据北京的人口总数、人均汽车拥有量、每辆汽车的大概耗油量和大概的加油次数来分析，从而得出一个大概的加油站数目。你的答案不一定要跟标准答案一致，但是你的逻辑必须是严谨的，你的思路必须是清晰的。这些从应试者的大学毕业证书上看不出，在应试者的工作履历表上也体现不出，因为它反映的是应试者的综合素质。而应试者的素质是企业最想了解，但又最难了解的。

那么，什么是素质呢？我们可以用著名的冰山理论来解释。所谓冰山理论，即把一个人的全部才能看作一座冰山，浮在水面上的是他所拥有的知识、技能，这些可以通过各种学历证书、职业资格证书来证明，或者通过专业考试来验证。而潜在水面之下的东西，比如分析问题的能力、创新能力、团队合作精神、职业规范、职业操守、敬业精神、工作态度、服务意识等等，很难通过证书

或考试来验证，我们称这些东西为素质——企业员工的职业素质。

素质既然潜伏在水底，就看不见、摸不着，真的是神秘不可测吗？不对，我们认为素质虽然不能通过言语、证书来表现，但是可以通过行为来判断。比如：当你看到一个员工拍着胸脯对老板说：“老板，我很敬业。”时，你很难判断他是否敬业。但当你看到一个员工经常迟到早退，就容易判断出这名员工很不敬业。当你看到一家企业的墙上写着“以顾客为中心”的大幅标语时，很难判断这家企业的服务是否到位。但是当你看到这家企业的员工很有效地为顾客解决各种问题，很友好地处理顾客的各种投诉时，就容易判断出这家企业的服务意识很到位。

人们常常夸奖某人“训练有素”，企业家在说到著名跨国公司的员工时，也羡慕人家的员工“训练有素”。这说明“有素”是可以通过“训练”来得到的。我们出版的这套学习方案，就是希望通过一系列的训练方案来提高企业员工的素质。训练，首先是对观念的改变，只有观念改变了，才会有行动的变化。如果观念没有改变，那么行为上的变化就是假象，是骗人的行为。

在这里，我可以举一个例子，很多企业都有打卡制度，企业也严格要求员工上班不许迟到，结果我们就经常看到上班前的5分钟或10分钟里，很多员工发足狂奔、百米冲刺，在最后关头刷卡成功。然后呢，慢条斯理地去冲茶倒水吃早餐了。很显然，这些行为是一种假象，它并没有达到企业的目的：有效地利用上班

绩效管理，将你激励成超人

时间，而是企业打卡铁律下的一种对策。最后行为上的改变要养成习惯，就像 5S 中的最后一个 S——素养，只有养成了好的习惯，我们才可以说某人“素质高”，我们才可以说某人“训练有素”了。

就像爱情之于人类，员工素质对于企业来说也是一个永恒的话题。希望这套企业员工基础素质学习方案能起到一个抛砖引玉的作用，引起大家对这个话题更深入的讨论，我们也希望能与大家分享讨论的结果。如有任何意见与我们交流，请电邮 info@gecprogram.com 或登陆网站 www.gecprogram.com。

众行管理资讯研发中心

2004 年 3 月

目 录

第一章 谁挽住了绩效的后腰

1.1 测测你自己	2
1.2 绩效就是照章办事	9
1.3 看菜下饭，看钱干活	18
1.4 绩效是根催命绳	27

第二章 另眼看绩效

2.1 投入与产出	32
2.2 与目标有关的行为才是绩效	42
2.3 要“绩”还要“效”	44

第三章 神奇的个人绩效管理

3.1 绩效评估——你准备好了吗	48
3.2 个人绩效管理	78

第四章 绩效开发

4.1 绩效金三角	128
-----------------	-----

绩效管理，将你激励成超人

4.2 实施有针对性的激励	130
4.3 创造良好的工作环境	162
4.4 提高绩效的“另类”工作法	172

第一章

谁拽住了绩效的后腿

被人拽住后腿的感觉是怎么样的？

你尝试过吗？

你经历过吗？

或者，你也曾经拽过别人的后腿？

绩效不佳，当然是有原因的。

原因究竟何在？

是你自己的，还是别人影响你的呢？

1.1 测测你自己

现代社会，“时间就是金钱，效率就是生命”早已不是什么新鲜观念，把绩效意识定义为现代职业人职业素质的第一内容，相信也没有太多人反对。

然而，我们经常可以看到，许多企业大谈绩效，大抓绩效，大考绩效，但最终的结果却是，员工的绩效并没有因此而提高，企业也并没有因此而获得更大的发展，可以说，这一切活动本身就是一个最没有绩效的过程。

当然，造成这种结果的原因有很多，但最根本的问题往往存在于人们的心中，那就是，你有没有绩效意识？确切地说，你有没有认识到绩效的重要性？你有没有在工作中有意识地采取一些方法来提高你的绩效？

■ 你是一个有绩效意识的职业人士吗

下面的 20 道测试题将帮助你弄清楚这个问题。我们提供了 5 个不同的答案供你选择，在题后我们为你准备了一个非常简便的评分表格，你只要在最符合自己实际情况的答案下打勾就行了。请注意，一定对自己抱着客观和真实的态度来做这个测试。

A 太好了，这完全符合我的情况。

- B 不错，大部分的时候我都是这样的。
- C 还过得去吧，是与不是的情况我大概都占了一半。
- D 老实说，我知道这些都很对，可是目前我还只能偶尔做到。
- E 什么？我从来没想到过更没做过这些，它有这么重要吗？

1. 我知道“不进则退”的道理，因为许多人时刻都在追求进步。

2. 我知道“不快进则退”的道理，因为当大家都在进步的时候，只有进步得最快的人才能赢。

3. 每天起床时我都告诉自己时间又过了一天，我必须抓紧今天。

4. 每天睡觉时我都要反问自己今天有没有把握好每一分钟，该做的事情是否都已很好地完成。

5. 对我的工作来说，一天8小时完全足够，甚至不需要这么多的时间。

6. 每次开始一项新的工作之前，我总要先问自己这件事情是否一定得做，是否一定得现在做。

7. 对每一项任务我都会事前制定一个详细的进度计划。

8. 我总是能考虑到完成一项任务的几乎所有资源和细节。

9. 对我来说意外情况并不能干扰到我，因为我总是预留了足够的时间来处理突发情况。

10. 我从来没有坐在椅子上喝茶等着从别人手里交接任务或

是等着工作自动完成的时候。

11. 我喝茶是因为我确实需要喝茶并且休息一下，在这个时间里我不会再做任何事情，而会让自己彻底放松。

12. 我经常想办法把几件事情合理地安排在同一个时间里来做。

13. 工作时让自己像一架开足马力的机器，这让我感觉其乐无穷。

14. 我经常对自己已经完成的工作进行回顾和总结，以便找出更好更有效率的方法。

15. 如果某项工作我曾经做过，那么做第二次时我一定会比第一次做得更快更好。

16. 一旦确定适合自己的方法与途径，我就不会在中途随意停下进度来考虑其他办法。

17. 如果工作进展途中我发现自己确实走错了路，我会立刻改正，这样可以最大限度地避免时间的拖延和损失。

18. 我觉得绩效评估是件很有意义而且很快乐的事情，因为能对自己看得更清楚。

19. 每次制定新的计划时，我都会仔细分析上次计划的执行情况和结果，并努力使新的计划更具可行性。

20. 我认为工作必须不断地去超越，追求更完美的结果，而不是简单地完成任务、交差了事。

参考答案

A=5分, B=4分, C=3分, D=2分, E=1分。

91~100分 恭喜!你是个绩效意识非常强烈的人,做事很有计划,讲究方法,并总是力求做得更好。对你的公司来说,像你这样的员工是笔很大的财富,希望你能继续保持和发扬。

76~90分 很好!你是个绩效意识比较强烈的人,这是你很大的一个优点,你所要做的是继续坚持和改善,精益求精,在一些小事和细节上同样不要放松对自己的要求,这样你的绩效会更出色。

61~75分 不错!你具有一定的绩效意识,这让你比部分人要出色许多,但你千万不能因此而沾沾自喜,如果你能把那些自己以前没能坚持和重视的地方逐步加以改善,你的进步将会很快!

41~60分 抱歉,你的绩效意识不是太强,这也许让你吃了一些苦头,不过没关系,只要你从现在起认识到这个问题的重要性,并好好学习本方案,你的工作绩效将因此而大大提高。

20~40分 很遗憾!你的绩效意识实在有些欠缺,不过这并不要紧,要紧的是,你要从头到尾详细阅读本方案,并和你的同事朋友多多交流,你将高兴地看到,你的绩效表现正逐步出现可喜的变化!

■ 明明白白看绩效

很多视工作时间为生命、做事迅速、风风火火、效率极高的人，往往被人称为“工作狂”。那么，工作狂真的是狂人吗？其实，对他们自身来说，高绩效的工作何尝又不是一种快乐呢？

工作并快乐着

跳槽后，我来到了一家合资大公司，工作紧张而充实。领导我的是一个比我年轻一岁的研究生，他的工作效率极高，很少能瞧见他同事谈笑，他的手中总是翻动着文件。

刚开始，我挺不适应，工作间隙我一拿起报纸，总觉得有谁在盯着我，第六感觉让我立刻放下，投入工作。最初的3个月真是苦不堪言，就连感冒、发烧我都没敢请假，领导看见我无精打采的样子提醒我注意身体，还不时地鼓励我，告诉我有能力工作得更好。那一刻我感动得不得了，发誓要重塑自我。这一干就是5年，我的业务水平大有长进，也习惯了这种快节奏的工作方式。为了挑战自我，我向领导递了辞职信，他笑着握住我的手说祝我好运。

什么事都会有例外，工作狂的上司并不一定可怕，也并非不近人情，只是他们对待工作的态度与常人不同，在他们看来，工作就是最大的快乐。

一个追求绩效的职业人士的一般表现:

1. 时刻都有着危机感和紧张感,从不放松对自己更高的要求。

2. 信奉“不快进则退”,不断鞭策自己参与到更高层次更激烈的竞争中去。

3. 信奉“三思而后行”,在没有充分考虑和周密计划之前绝对不会莽撞行事。

4. 服从计划而并不盲从,有自己的个人行事计划和标准。

5. 行动之前同自己签订具体而极具激励性质的个人绩效合约。

6. 不断改进工作方法,使完成同一件工作的时间尽量缩短。

7. 想方设法在同样的时间内争取有最大的收获。

8. 善于立体操作,即在做一项工作的同时可以交叉或并行另外的工作。

9. 工作轻松愉快,从来没有为了工作而“焦头烂额”的时候。

10. 经常回顾和总结经验教训,有足够的时间用来思考。

根据你的经验,你觉得还有哪些行为是属于以上情况的:

1. _____

2. _____

3. _____

.....

一个欠缺绩效意识的职业人士的一般表现：

1. 信奉“平平淡淡才是真”、做好份内事情即可，对提高绩效、参与竞争缺乏热情。
2. 信奉“实践出真知”，认为想得再多也只能是空想，喜欢立即行动，从行动中发现错误再予以纠正。
3. 认为工作就是服从，服从上司的安排，有上司带路自己干活就行了。
4. 迫于无奈才同上司签订形式化的绩效合约。
5. 尽快完成工作只会给自己带来更多的工作，基本合格就行。
6. 总是在下班时安慰自己：不要紧，明天还可以继续做。
7. 每天总是有太多的时间在等待，等待别人交接任务或是等待某些自动化的工作自动完成。
8. 经常抱怨工作太累，要么无所事事，要么忙得焦头烂额、团团转。
9. 每天忙于应付工作中的各种琐事，思考是一种贵族化的奢侈的习惯。

根据你的经验，你觉得还有哪些行为是属于以上情况的：

1. _____
2. _____
3. _____
-