

让绩效评估发挥最大效用

绩效评估

Manager's Guide to Performance Reviews

（加） 罗伯特·巴克沃 (Robert Bacal) 著
艾茂林 译



机械工业出版社
China Machine Press

基层管理能力培训

绩效评估

Manager's Guide to Performance Reviews

(加) 罗伯特·巴克沃 (Robert Bacal) 著
艾茂林 译



机械工业出版社
China Machine Press

Robert Bacal. Manager's Guide to Performance Reviews.

Copyright © 2004 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2003-8527

图书在版编目(CIP)数据

绩效评估/(加)巴克沃(Bacal, R.)著;艾茂林译.-北京:机械工业出版社,2005.1

(基层管理能力培训)

书名原文:Manager's Guide to Performance Reviews

ISBN 7-111-15465-7

I. 绩… II. ①巴… ②艾… 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109567号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘照地 版式设计:刘永青

北京中兴印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

880 mm × 1230mm 1/32 · 7.375印张

定价:21.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

前言

不管是对被评估的员工来说，还是对不得不做评估的经理人来说，绩效评估都是失望、恐惧，甚至愤怒的聚集点。几乎没有人会对评估过程表示满意，而且可以毫不夸张地说，几乎人人都憎恨绩效评估——不管是被评估的员工还是做评估的经理……而且他们都有充分理由这么做。

不知何故，我们都忘了绩效评估的目的到底是什么，即使有时候某些人会记起来，但评估过程是如此糟糕，以至于最后的结果对任何人来说都毫无价值。更糟的是，差劲的绩效评估所造成的问题比解决的还多，在这样的评估上浪费的时间和金钱如果用在其他地方，肯定会取得更多成效。

似乎人力资源部、经理、主管和员工共同导致了绩效评估的失败。如果由你来做，你绝不会做得比他们差。

不好的评估过程给很多人带来了不愉快的经历。结果，人们（包括经理和员工）得出结论，认为绩效评估是一场必须经历的灾难。于是乎，人们装腔作势，玩一种让人发狂的纸上游戏，并在整个过程中牢骚满腹。事实上，他们已经放弃了。

当然，放弃并不是改进事情的最好办法。所以他们继续下去，年复一年地做同样的事情，甚至假装认为糟糕的评估过程是有价值的。有时候，某些人会真诚地为修补这个过程而做出努力，但

结果如何呢？他们只是对绩效评估做了装饰性的改变，而没有涉及到其实质。

这就是一种恶性循环。大多数的人都没有机会从真正生效的绩效评估中受益。当你与某种东西相处时有不愉快的经历，而且从未有过愉悦的经历，那么如果你不能够改变自己的想法来有效地使用这件“东西”，这也是不足为怪的。你倾向于认为它是无用的，那么它就变成了上面提到的那种必须经历的灾难。

使绩效评估生效

但情况也并不是非得这样。也许大多数的绩效评估确实是无效的，但也确实有很多这样的公司、经理和员工，他们把绩效评估当做一种工具，用来提高个人和公司的绩效，减轻管理层的工作负担，提升员工士气，并创造其他的利益和优势。也许这样的例子是少数，但他们证明了绩效评估确实能够生效，也确实能够让参与其中的每一个人都受益。

关键是，只有正确地做绩效评估时，评估才会生效。正确地做评估意味着在观点和思想模式上来一个小小的转变，而且这种转变是容易实现的。我们也知道，有效的绩效评估自身的特点使它们区别于那些无效的评估。经理开会的方式不同；在评估会谈上经理和员工讲话的方式也都不一样；他们的交流模式也不同。信不信由你，当评估做得好时，与之相联系的很多压力和不愉悦的情绪都会消失。恐惧也会烟消云散。

本书就是针对这一点而写的。这是一本关于如何做有效评估

的最实用的指南。本书讲解了做出正确的绩效评估所需要的思维模式，指出了评估过程中需要避免的陷阱，提醒你运用不同的交流技巧会让你的评估显得与众不同，并教会你如何使用这些技巧。

最重要的是，本书让你认识到做绩效评估的真正原因。其实很简单——就是提高工作效率，让上至公司股东，下至公司骨干员工的每个人都取得更大的成功。

但是……

如果你要寻找一种方法，让绩效评估成为你操纵并强行管制员工的工具，那么你是不会喜欢本书的。如果你还坚持认为绩效评估是“给”员工做的，而不是“和”员工一起做的，那么本书会让你发狂的。

然而，如果你真的希望从有效的评估中获益，并且愿意同员工一起为实现提高工作效率的目标而努力，那么本书会让你受益匪浅。

也许你希望完全修正你的绩效评估计划，也许你只想做一些调整，不管怎样，你都会发现书里充满非常实用的观点。只有当你放开思维，乐于承认绩效评估可能成为一种极其强大的工具时，书中的这些观点、行为和建议才会生效。

本书特色

“基层管理能力培训”旨在以友好亲切的文体为读者提供一些实用信息。丛书的章节篇幅短小，注重战术问题的分析，并包含大量案例。丛书的另一个特征是，书中出现大量小板块，以便

为读者提供各种各样的详细信息。以下是本书中出现的小板块的说明。



巧妙管理

这些单元的功能和它们的名字一样：为你提供技巧和策略，以便运用本书的观点巧妙地管理绩效评估过程。



这些单元会为你提供警告，提醒你在计划和实施绩效评估时可能出错的地方。



职场技巧

这些单元为如何有效地实施绩效评估提供指导和专家意见。



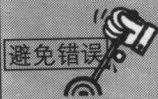
每一门学科都有自己的专业术语，这本关于绩效评估的书也不例外。这些单元为你提供对专业术语的解释。



举一些例子来说明如何应用书中的原理，这样做总是有用的。这些单元对书中原理的应用做出了描述。



看到这种图标，就表明你会在这些单元中找到如何利用本书建议的详细步骤。



在实施绩效评估的过程中，你怎样才能保证不犯错误呢？你不能避免错误，但这些单元会给你一些实际的忠告，让你将犯错误的可能性降到最低。

目 录

前言

第1章 两种绩效评估	1
一个失败，另一个成功	1
关键问题	4
你应该关注吗	5
如何区分有效绩效评估和无效绩效评估	7
杰西卡、迈克和你	18
管理者提示	19
第2章 绩效评估的事务安排	21
仅作为较大系统一部分的评估	21
总结	35
其他关联	35
管理者提示	39
第3章 理解绩效的优劣	40
什么是绩效	41
绩效本质的好与坏	44
绩效评估的建议	50
管理者提示	53
第4章 绩效的记录、评级和排序系统	54

记录的意义	55
评级系统	59
排序系统	65
管理者提示	69
 第5章 绩效记录：叙述法、关键事件法、目标管理法、360度反馈法和其他方法	70
叙述法	70
关键事件法	75
标准导向法或目标管理法	77
360度反馈法	81
科技工具的使用	86
管理者提示	89
 第6章 绩效规划：为几乎所有评估问题提供答案	91
什么是绩效规划	92
在绩效规划结束时	97
循序渐进地完成规划	99
规划会议步骤	101
管理者提示	106
 第7章 评估会谈要循序渐进	107
热身阶段，弄清预期效果与任务	108
描述并评估主要工作任务和工作职责	113
从员工那里获取信息	115
讨论与谈判	116
参与绩效的改善与问题的解决	118
确定记录内容	120
会谈结束，安排后续工作	121
管理者提示	125

第8章 诊断、解决问题和持续沟通	127
什么是绩效问题诊断	127
如何进行绩效诊断	131
解决问题, 排除障碍	135
持续沟通	139
管理者提示	144
第9章 必要的沟通技巧	145
关于沟通的事实与原则	147
生成技巧	148
回答与引发回答的技巧	159
管理者提示	168
第10章 奖与惩的两难困境	170
想像一个完美的世界	170
回到我们的世界	172
奖与惩的两难困境	173
奖惩问题	174
摆脱困境	180
总结	185
管理者提示	185
第11章 评估不同类别的员工	187
绩效低的员工	188
中等绩效的员工	200
优秀的员工	201
管理者提示	203
第12章 面对现实问题	205
处理分歧	205

处理分歧的原则	207
丢掉偏见，提高评估的准确性	211
软性要素的困境	215
改善评估体系	218
一个十分糟糕的评估体系	220
管理者提示	222
 译者后记 全面周祥，层层剖析	 225

第 1 章

两种绩效评估

当我们开始揭开这两种绩效评估的神秘面纱时，我希望大家能做点侦探性质的工作。这种侦探性质的工作，也就是识别绩效评估为什么可以在一种环境里取得成功，而在另一种环境里完全失败。你们准备好了吗？

让我为大家介绍两位经理、两家公司以及两种绩效评估的方法。很可能你所处的环境与其中一种极其相似。

一个失败，另一个成功

杰西卡是Aquatech公司的中层经理，公司从事浴室和水池给水设备的制造与销售。她工作专注，头脑灵活，并且想做出最佳业绩。迈克是该行业另一家公司Waterworks的中层经理。他也工作专注，聪明，认真尽责。他们俩对员工都持积极态度，都相信大多数的员工真正想做出好成绩。

这两个公司的经理每年都应该对全体工作人员进行绩效评估。杰西卡和迈克每年至少安排一次绩效评估会谈，因为这是公司的

要求。

这两位经理都需要做绩效评估。但是，做什么，如何做，以及他们在评估方面的经验都有很大区别。当然，他们都用“绩效评估”这个词来描述他们所做的工作。

让我们首先看一看这两位经理对绩效评估过程的体验。经理对绩效评估的理解通常能很好地表明他们是如何使用评估体系的。强烈的厌恶情绪也会影响到经理进行绩效评估，并大大地降低了评估的效果。

杰西卡讨厌绩效评估。当我问起她是否期盼绩效评估会谈的召开时，她说：“上帝啊，才不呢！我宁愿爬过一堆碎玻璃，也不愿召开这样的会谈。不管是在会上还是会后，都会有一些员工心情十分沮丧。老实说，我厌倦了为员工们评分这样的事情，因为这让我觉得他们好像是幼儿园的小孩一样。”

同样对于这个问题，迈克给了我完全不同的答案：“嗯，我觉得这样的讨论太有价值了，以至我无法想像如果没有了讨论会怎么样。我觉得自己是同员工一起工作的，所以我们相互学习，共同进步，而且我认为我的下属也能理解这一点。在评估会谈上大家的确会有一些分歧，但气氛总体上还是令人愉悦的。”



巧妙管理

两件肯定会发生的事

当经理和员工害怕绩效评估时，有两件事情是肯定存在的：第一，评估过程是无效的；第二，经理对此的消极态度确保了评估会继续保持无效。如果你和员工发现评估过程让人不舒服，那么你必须得改变这个过程，以实现评估的真正价值。这就意味着要创造一个不是那么令人不舒服的评估过程。

很奇怪，两个同样聪明、同样尽责，有着同样教育水平的人，竟然会对绩效评估有着如此不同的见解。这简直是一个谜。也许他们的员工会对此有所了解。

杰西卡下属们的意见与她有所不同，但他们在回答关于绩效评估的问题时，有一些共同的想法。他们普遍都不太明白评估的意义何在，只是觉得评估会谈让人感觉很别扭，当会谈结束时，他们的感受不比走进会议室时好（往往是变得更糟）。

迈克的下属普遍感到在绩效评估会谈上能同迈克一起共同完成一些工作。举个例子，迈克的一位下属这么说：“在评估会谈前，我总是有点紧张，但你知道吗？当会谈结束的时候，我觉得迈克和我一起评估是为了帮助我，而不是冲我当头棒喝。能在会谈中完成我的工作，我感觉好多了。事实上，我认为这些会谈让我的工作改进了不少，我可能很快就会晋升了。”

事情变得越来越奇怪了。我们现在知道迈克和杰西卡对绩效评估的看法有所不同，而他们各自员工的看法也不一样。那么让我们更大范围地看看这两家公司对绩效评估的看法有何不同。

为了做到这一点，我们可以同两家公司人力资源部的员工进行交谈，因为通常是人力资源部的人负责绩效评估记录的设计，并将此作为人员记录的一部分。

Aquatech公司的人力资源专家约翰在谈到绩效评估时，言语之间毫不装腔作势。“它简直让我发疯。我无法让经理每年都做评估或记录工作。有些员工连续五年以上都没有得到考评，那些经理早该知道怎么做，可还要我不停地唠唠叨叨，我彻底烦透了。不就是每年填几张简单的表格吗，有那么多要问的吗？”

Waterworks人力资源部门的玛丽似乎在谈论一件完全不同的事情：“总的来说，我们的经理都能花时间来评估，但我们还是要和他们一起工作，好让他们理解评估的重要性，我们还帮助经理们进行评估，这样每一个参与评估的人都能看到做好评估的好处。我们的立场是，对表格的填写不那么关心，我们关心的是，经理们是否能定期坐下来同员工谈一谈，回顾一下过去的工作，并提出改进的办法。”

避免错误



开销还是投资

如果你将绩效评估看成一种不得不做的事情，看成一种开销，而不是投资，那么你很可能从中获益甚少。并且你对绩效评估的态度和理解应该改改了，这很有必要，真的。我们中的大多数人在当员工时都经历过绩效评估，并且在成为经理时还抱着那种经历不放。

如果我们能看到两个公司的全景图，我们还能发现其他的不同。做一个效益成本分析，我们就会发现，Aquatech公司的绩效评估属于“管理费用”，也就是说，Aquatech公司在绩效评估上所花的成本大于它可获得的任何收益。对于Waterworks公司来说，情况就不一样了，绩效评估真正增加了公司收益，员工更快地取得进步，为公司目标做出更多的贡献，他们会对得到的待遇更加满意，也会更长久地留在公司工作。

关键问题

我们要问的是，“两位经理和两个公司看起来是在做同样的事

情——绩效评估，而取得的结果完全不同，这怎么可能呢？”简单的回答是，绩效评估的效用取决于人们如何理解评估的功能、效用和评估过程，还取决于人们在各自理解的基础上如何采取行动。如果你有机会参加两个公司各自的评估会谈，你会惊讶地发现这些会谈看上去有极大的差别，几乎没有相似之处。

另一个重要的问题是，“我和公司的定位如何？”你是与Aquatech公司更像，还是与Waterworks更相似？你可能更接近于Aquatech的失败，而不是Waterworks的成功。因为大多数的绩效评估体系都是不合适的，而不是合适的。

你应该关注吗

你应该关注你的绩效评估体系有效与否吗？答案是肯定的。下面是你应该在意的原因。

绩效评估是一个非常强大的工具，它能促成你个人的成功，你的员工和部门的成功，以及你所在公司的成功——前提是评估得到正确实施，而且评估的目的是为了让每个参与的人都取得成功。如果你的绩效评估体系没有发挥应有的作用，那么你就正在失去本应该从这个系统中获得的利益。以下是糟糕的绩效评估导致你损失的一些利益。

- 及早发现绩效中的麻烦事，阻止它们发展成大问题。
- 改善经理与员工间的关系，建立起一种彼此信任的氛围。
- 让经理和员工“站在同一方”，建立起一种非对立氛围。
- 发现那些不在员工控制范围内，而在你控制范围内的绩效

障碍。

- 确定哪些员工能从工作培训中获益，并可能继续发展，以便将来承担更大责任。
- 帮助每位员工认识到他们的工作和绩效能如何促成公司和他们个人的成功。
- 当需要采取纪律上的措施或补救措施时，有据可查，以保护你和公司免受不公正的法律指控。



真实的成功案例

翰威特咨询公司（Hewitt & Associates）在1994年做了一项涉及450家公司的调查，并得出结论说，那些有着高效绩效管理体系的公司经营得比其他公司要好，包括员工生产率、现金流量、股票价格和价值以及获利能力等各方面。

也许更能说明你关心绩效评估是否生效的原因在于评估体系的失败。从成本和效益方面来讲，评估体系很难有中庸的。它们要么带来利润，要么招致损失。或许可以说，除非你刻意去寻找，否则拙劣的评估体系所招致的损失并非那么显而易见。但拙劣的体系能给公司和你的有效管理能力起到真正的破坏作用。

让我们一起来看看拙劣的绩效评估体系带来的潜在损失：

- 那些无助于员工工作的评估体系会损害员工和经理之间的关系，并造成对立局面。
- 如果经理作出无效的绩效评估，员工便会对他失去信任，尤其是当经理把明显无效的评估错当做有效的看待时。员工的眼睛是雪亮的：他们知道经理何时是在装腔作势，假装做着