



行为评估 与人事考核

[美]乔治·莫利赛
陆红军 译

百家出版社



行为评估与人事考核

[美]乔治·莫利赛

陆红军 译



百家出版社

(沪)新登字 120 号

行为评估与人事考核

[美]乔治·莫利赛

陆红军 译

百家出版社出版发行

(上海绍兴路 5 号)

常熟市印刷二厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 4.875 字数 112000

1991 年 10 月第 1 版 1991 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—1000 册

ISBN7-80576-241-4/C·06

定价: 4.00 元

目 录

第一章	引论	1
一、	行为评估法的效益	2
二、	抛弃传统	4
三、	小结	14
第二章	行为评估——问题与关系	15
一、	与行为评估相关的问题与关系	16
二、	小结	26
第三章	目标-结果管理法	28
一、	“目标-结果管理法”概述	28
二、	目标-结果管理法与行为评估	32
三、	小结	40
第四章	实用机动的评估模式	42
一、	评价因素	42
二、	采用目标-结果管理法的变化	47
三、	一种可供选择的模式	49
四、	小结	51
第五章	管理人员的评估与发展	59
一、	与员工评估和发展的相似性	59
二、	与员工评估和发展的区别	60
三、	三种模式在管理职位上的应用	65

四、目标-结果管理法在管理者发展计划中的应用	67
五、小结	70
第六章 评估与发展中的行为标准及规范化研究	80
一、什么是标准	81
二、标准的优点和用途	83
三、如何确立行为标准	83
四、哪些人必须理解并接受标准	84
五、标准的等级和种类	85
六、工作行为的观察	86
七、如何改进偏离标准的行为	87
八、管理者的工作表——建立发展计划	89
九、小结	97
第七章 员工发展的案例	98
一、谁负责员工的发展	99
二、时间安排的重要性	103
三、员工发展的实践活动	104
四、小结	107
第八章 导致有利的行为改变	109
一、必须考虑的问题	110
二、行为改变的方法	112
第九章 员工发展的面谈	117
一、准备阶段	117
二、进行面谈	118
三、评价面谈	126
四、后续行动	127
五、小结	128

附：发展的面谈检验表	128
第十章 “记录卡”——记录文件、评估表和报酬	132
一、记录文件的必要性	132
二、行为评估表	134
三、行为评估与报酬	136
四、小结	138
附 录： 记录文件在工作评估中的重要性	140
后 记	150

第一章 引 论

任何一个用人单位都从未象今天这样需要一套真正有意义、有实效的行为评估方法。随着对个人行动的挑战日益广泛，这种评估方法日趋增强的法律和人事的意义也越来越明显。各种与雇佣机会均等、公平待遇、有弹性的退休年龄、投诉法令等有关的立法，对各种用人组织都会产生巨大的影响。

当大多数组织的上层认为有必要充分注意行为评估这一重要领域的时候，把这一方法视为整个管理过程中的一个组成部分的组织却还不多。因而，最终结果往往是一项新政策加一叠实施文件（文件由职员准备。从其他同类组织中吸取采用的东西不多）。其中还包括玄虚的哲学词语和一连串“你应该怎样”和“你不应如何”等，此外，再加一套新的表格，无可奈何的管理人员——被要求保证过程运行的人，则往往把它视作一种更为行政化的并不会带来什么个人利益的负担。因而，他们往往在行为评估工作中处于被动状态。

当然，对最近的发展具有讽刺意义的是由于抵制行为评价这一有效工作所带来的消极影响，以致使我们看不到开展这一管理领域中的关键性工作会带来更为巨大的积极影响，实际上，这是一项能够而且必然会给每个管理人员带来益处的工作方法。这种方法是通过大多数负有管理职责的人都能学会的技能来完成的。这些技能主要集中在三个方面：建

立行为评估标准、进行人际交流(在评估前、评估期间和评估后的人际交流)和应用记录文件。本书将专门论述为使行为评估方法运用得行之有效,用人单位和管理人员所必须做的工作(管理人员这一术语在本书中将被用来指所有负管理他人工作责任的人,不管他(她)在一组织中具体的等级地位如何)。

一、行为评估法的效益

正如任何有经验的薪俸者都能意识到的那样,效益可分为两大类:增加的价值和避免的损失。由于“避免的损失”总的说来比“增加的价值”具有更为直接的情感上的感染力,因此,我们将先论述这一类,随后再谈“增加的价值”。

1. 关于组织

(1) 避免的损失:

减少人事方面潜在的、与“不服从”、歧视或“反歧视”有关的法律行为;

减少诉讼引起的损失;

减少由于“糟糕的新闻报道”所造成的组织形象方面的损失;

减少受雇者的流动调整;

减少因低效行为、重大失误和任意武断引起的损失。

(2) 增加的价值:

全面改善生产过程;

更有效率和效益的人事安排;

改善本组织的工作结果;

改善人员间的交流;

对潜在的新雇员较大的吸引力；
动机更强烈的雇员；
增强前途对组织和雇员的影响力；
自觉地执行相关的联邦、州和地方法律。

2. 关于管理人员

(1) 避免的损失：

避免因不适当的人事安排而造成的法律和经济的不利情况；
减少和消除因缺乏交流而造成的临时性的人事安排；
减少那种会被认为是管理不善的、来自上层的批件；
减少雇员之间无积极意义的和会产生副作用的矛盾冲突；
避免用定期的工程进展评议去强化影响雇员改进工作的矛盾。

(2) 增加的价值：

被管理人员的行为改善；
由于被管理人员行为的改善，人事安排更为合理（可以带来较大的工作积极性作为回报）；
更稳定的工作小组；
工作小组的士气和创造性的提高；
工作小组之间和人员之间期望得到更好的理解 and 一致；
处理“结合部”工作的积极方法；
事情处于控制中的感觉；
比较理想的关键职位的合格替代人（包括在一个晋升机会出现时的管理人员职位）。

3. 关于雇员

(1) 避免的损失：

避免那些因为对工作期望或与期望相关的工作缺乏了解，而可能造成的发展、增加报酬和受雇机会方面的损失；

降低被低估和大材小用的可能性；

减少与管理人员及同事之间的矛盾；

减少或消除因不知“我在什么位置上”而造成的挫折。

(2) 增加的价值：

在职位发展方面明智的设想；

明确了解管理人员的期望；

根据这种期望不断地改进自己的工作绩效；

因满足那些期望而得到较大的个人报答；

较大的人事安排上的满足；

通过被认可的发展计划，获得增加能力和价值的机会；

获得对组织和个人的改善有更为直接贡献的机会。

二、抛弃传统

正如《大会委员会 1977 年研究报告》所反映的情况那样，近些年来，在某些组织提倡的行为评估管理哲学中出现了一些明显的变化。这项研究是在能反映工业界大致轮廓的 293 个公司中进行的。这些公司中既有大公司，也有员工在 1000 人以下的小公司。我们将在下述有关评论中提到其中的某些发现。然而，还有许多评估的效率仍然相当低，因为这些评估

实际上仍然是某些传统方法的延续。让我们一起来讨论一些脱离传统的做法的实例，如果这种行为评估方法确实是有效的，那我们就应该实施。

1. 主客观评估的关系

“人事分级表格”，即管理人员以诸如创造性、忠诚、服从及领导能力等重要而明了的特性对员工进行1~5等的分级表（或其他定量分级表）。对那些长期从事这项工作的管理人员来说，就象对自己的鞋子一样熟悉这些表格。与这些分级表格有关的问题在于，没有一个人已经全面掌握了这种方法，即①能用一套对所有被评估者来说都标准一致、意义相同的术语来对上述几种特性作出定义；②如有需要，就能评出这些特征对工作成就的相对重要性；③确保各管理人员评估分级的一致性（甚至是同一管理人员在不同时间的评估的一致性）；④能确定这些因素是否真正与“出色的管理”相联系。结果是：甚至最有评估意识的管理人员也不得不几乎完全依靠“大胆的直觉”的方法去作评估。实际上，只能以个人的意见为基础对一个雇员的职业生涯作出只有上帝才知道是否正确的评估。

评估的主观方式的真正问题在于，它们都倾向于更多地评估一个人是什么，知道什么，而不是他在做什么。另一方面，客观评估主要评估的是工作业绩，这事实上就是评估过程的全部内容之所在。的确，建立一套客观评估体系要比建立一个主观评估体系难得多。然而，客观评估体系一旦建立，它们就能为评估和发展提供可信有效的衡量标准。不仅如此，在选择应该测评什么，在决定有哪些因素也许会影响结果的过程中，还留有充分的价值判断的余地。本书推荐的“关键结果区”、“目标”和“标准”的建立以及许多现代人事政策，都不仅不会疏忽评估过程中的价值判断因素，反而会加强价值判断因素。

《大会报告》指出，越来越多的组织正在认识到比较客观的人事评估方法的重要性，事实上，正如表 1·1 中反映的那样，已经有越来越多的组织声称自己开始遵循比较客观的评估法。

尽管许多公司都报告他们遵循了某种“客观的原则或目标-结果管理法”，但他们的报告与事实仍有明显的不一致。《大会报告》中指出，经对 125 个公司实施评估方法的调查，发现其中有三分之一的公司似乎未按问卷提到的方法去做……。因此，尽管表 1·1 已经显示了客观评价的运用情况，传

表 1.1 公司运用行为评价方法的调查

管理层次 分 项	基层管理 (217个公司)		中层管理 (208个公司)		高层管理 (160个公司)	
	公司数 (个)	占百分比 (%)	公司数 (个)	占百分比 (%)	公司数 (个)	占百分比 (%)
客观原则或目标-结果管理	87	40	110	53	100	63
工作小结	81	37	76	37	58	36
分等级管理方式						
1. 传统方式或图解式	37	17	33	16	16	10
2. 行为确定式	20	9	17	8	14	9
3. 事务评判式	33	15	30	14	17	11
分等表式						
1. 行为分等	28	13	23	11	13	8
2. 品格分等	29	13	23	11	14	9
3. 强迫选择	11	5	9	4	4	2
分级与比较式						
1. 直接分等	14	6	16	8	8	5
2. 变换分级	4	2	4	2	1	0.6
3. 强迫分级	32	15	28	13	16	10
4. 对照比较	2	1	4	2	1	0.6

资料来源：《管理行为评估：当前的实践与未来的方向》 1977年

统的分级评估仍然可能是管理评估中运用的最为广泛的方法。显然，多数公司在进行行为评估中遇到的问题，与那些被调查的公司所遇到的许多问题是相类似的。在我们还认为这里提出的可测评的行为要素对公司建立评估体系仍然极为重要的时候，或许人们已经得到了某种安慰。在已调查过的公司中发展这些客观评估方法是相当不容易的。

上面我们已经提出了关于客观性评价的呼吁，现在让我们回过头来为某种主观分析举出一个例子。在《哈佛商业评论》杂志的一篇文章中，哈里·利文森指出了“客观管理过程”与行为评估联在一起的某些潜在的缺点。在分析客观性的重要性时，他指出：“每个组织都是一个社会体系，一个人际关系的网络。依照评估的客观标准，个人或许能干出尤为出色的工作，但他作为一个同伴、一个部下、一个上司或一个同事却可能干得极糟极惨。常识告诉我们，有许多人未能得到晋升提级并不是因为他们没有足够的技术能力，而是因为人事上的原因。这就是，越是强调量化和测评，有些微妙而不可测的要素越容易被忽视。这就是说，量化往往会遗漏行为的质量。”

利文森在这一方面提出了一个很有依据的观点。如果把书本中提出的过于严格的可量化的客观评价方法作为评估的唯一方法，那么事实可能会证明它并不比旧的人员分级表格有更大的价值。尽管制定一份纯粹的量化规格表能把各种要点计算出来，能使工作比较方便。但我们还必须考虑人的要素，特别是那些并不是时时能够客观地测出的那些要素。

每一种行为评估（尤其是高层次管理中的评估）体系，都要含有一些对并非随时可客观测评的行为因素进行主观分析的成份。然而，这种主观分析必须被引向分析出雇员在做什么，而不是分析出雇员是什么。换句话说，不是要分析出“一种

恼人的个性”，而是要指出“某一雇员的行为使得别人避免直接与他接触”。另外，达到这种水平的主观判断能够、事实上也必须得到客观资料的支持。被描述的行为当然必须是与客观成就或失败有关的重要原因（除非其他人为了胜利完成他们的工作而必须与被评估人接触，否则“使别人避免与他直接接触”在评估中就没有什么意义了）。

因此，在讨论客观评估与主观评估的关系时，我们并不是在谈论“非此即彼”的情况。我们是在说，为了使评价或发展的目标具有价值，我们必须注意的首先是行为而不是个性，评估的基础必须尽可能地客观，并包容所有以客观的观察为基础的主观判断。

2. 评估方法中共性与个性的关系

许多组织都在寻求的理想之一，是想找到一种处处能用的标准化的评估方法。这种方法在本组织内从上到下处处都一样使用。在本书的初版中我曾经说过，“我们不会看到，也不能想象会有一种方法或模式，对管理者来说，在生产、工程、工资和会计各方面都一样有意义。”现在我准备在我已发现的某些组织系统化的方法的基础上修正我在初版中的看法，我认为广义地说，“同样有意义”是不可能取得的。

修正我以前看法的关键在于：我们已认识到“共性”与“个性”并不是必然相悖的。有些组织（包括某些已在前面的《大会报告》中提到的组织）已采取了“通过有关客观评估进行管理”的方法，同时又使用一种能适用于对个人职责进行评估的办法。我们将在第四章中说明，如何发展行为评估模式，这种模式是专门为适应具体工作的各种要求制定的，同时这种模式能在一种具有普遍意义的方法中发挥其应有的职能。

3. 行为评估中单一目的与多重目的关系

大多数管理人员都常常被要求对员工作评估并报告诸如工资、晋级、解聘、调配以及各种发展情况。如果我们能将这些考评基础全部包容到一份正规的评估材料中，那该有多方便啊！然而，如果我们真的相信我们能将上述所有内容都包容在一次努力中，那我们又是那么天真啊！管理人员在每一方面的目的及其作用都是截然不同的。《大会报告》也进一步指出：作为这次调查的一个部分，我们要求 25 名人事工作经理填写出一张与行为评估体系有关的问卷，他们提出的第一个问题就是“为多重目的运用行为评价的相互矛盾”。他们的研究表明，有 75 % 的公司把行为评估用于 3~4 种不同的考评目的，有 30% 的公司试图将行为评估用于五种甚至更多的评估目的。”这当然就成了有效地运用行为评估体系的主要绊脚石。

例如，工资评议只适用于两个主要目的——提供对过去行为的具体承认，决定对新分工作的工资的支付水平。但工资评定，几乎只是与过去有关，而这种“过去”与未来的联系仅仅与现行决策相当模糊的动机连在一起。然而，员工的工资增加以后，还是认识到“这就是我所作的工作应得的报酬”，如果工资没有增加或少于员工所期望的数目，员工的反映就很可能是相当消极的了。因此，在后两种情景中，工资评定都不是对发展需要作实际检查的适当时机。不管怎么说，为工资评定目的运用“目标-结果管理法”还是有效的和有价值的（我们将在第十章中详细讨论这一问题）。但是，这种评价方法在工资评定方面的运用，与行为评价方法在其它方面的运用有很大的差别。

另一方面，“晋级”却是在考察过去行为的同时，要在新的职位这一高度来审查它。所以，正如任何一个有成效的管理

者都知道的那样，在某一工作岗位最优秀的工作者，并不必然是更高一级职位的候选人。有些领域既是过去行为的领域，又是做某项新工作的潜在行为的指标。当目标和结果有选择地应用于这些领域时，目标和结果又是极为有用的。

当我们在确定解雇的标准（这正在成为许多政府组织中的一个现实）或重新安排工作的标准时，我们不能把年资作为主要考虑因素，而应以未来技术要求来检验员工过去的行为。通过运用客观评估和结果观察确定的具体行为评估标准，在这种时候才能真正降低感情用事的可能性。

当行为评估被用作遵守纪律的检验准则时，行为评估要求制定双方同意或由管理人员指导制定的、详细审慎的记录具体行为过程的文件。这种文件要事先指出因达不到某种要求而产生的后果。然后，对实际行为的客观评价提供用于确定是否遵守纪律所必需的信息。

然而，为发展的目的运用行为评估体系，完全不同于上述情况。这里我们主要的集中点在未来上——不仅仅是对晋级的研究，而且还要研究能使一个雇员将来成为更合格的工作人员所必须做的事情。另外，对管理人员来说，这里还有一个非同一般的相反的作用，他现在必须担当起一个咨询人员的职能，而不是发挥裁决者的作用。当然在其他情形中，管理者主要还是个裁决者。在把行为评估作为一种新发展工具时，明确在下一个报告中会做出什么不适当的决定比检查前一阶段中已做了些什么更为重要。这一点并不象表面情况那样相互矛盾。我们应当确立这样一种指导思想，即把评价用于员工发展这一目的，在这个前提下员工和管理人员的共同参与是评估过程中最重要的步骤。

请注意，只有以发展为目的运用行为评估和来自员工努

力结果的较高的行为期望,才会给组织、管理人员和雇员个人带来“价值增加”的效益。如果这三方都不仅希望能满足工作的要求,而且都具有把工作做得更多更好的想法,那么他们就必须时时不忘这一点。此外,还必须培养他们对以下要求的认识,即要求及时地把以发展为目的的行为评估与其它目的的行为评估区别开来。不仅如此,为获得真正的意义,以发展为目的的行为评估必须先于其它评估。

这些评估的差别虽然非常微妙,但真正的差别在于:如果以发展为目的的行为评估先于其它评估达三个月以上,那么为工资评定、晋级、解雇、重新安排工作和遵守纪律等目的所作的、经过适当管理的评估就会更容易些,也更有效和更可信。换言之,为经常性的发展目的而进行的行为评估,应该在我们准备作有关工资等级、解雇、重新安排工作等方面的决策之前进行多次,这样,我们才可能使评估的最终结果集中在发展这一要求上(具有讽刺意义的是,如果我们适时地做好评估工作,我们还能今后工资等方面评估的确定奠定一个相当有用的资料基础)。

我们将在本书中分别论述行为评估在这两方面的作用,但我们将更强调行为评估的发展作用,因为要真正做好这一工作,还需要管理人员和员工作出相当多的时间投入,当然它也会带来潜在的最高的报酬。

4. 应当共同行动和共同评估

行为评估的传统方式是:由管理人员告诉员工该做些什么,接着管理人员开始监督员工的实施过程。最后,从理论上讲,管理人员对员工工作的好坏作出评价。道格拉斯·麦克乔治 1957 年在《哈佛商业评论》中发表了一篇经典性的论文。在论文中,他第一次提请人们注意与评估的传统方式相关的