

科文西方工商管理经典文库·管理系列



PERFORMANCE MANAGEMENT

调动每个员工的积极性

通过双向沟通提高业绩

学会怎样评估工作绩效

通过双向沟通提高业绩

学会怎样评估工作绩效

绩效管理

如何考评员工表现

[美] 罗伯特·巴克沃 著

中国标准出版社

科文(香港)出版有限公司

STANDARDS PRESS OF CHINA

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H. K.)

C931.2

461828

B08

科文西方工商管理经典文库·管理系列

绩效管理

Performance Management

如何考评员工表现

[美] 罗伯特·巴克沃 (Robert Bacal) 著

北京科文国略信息技术公司 供稿

陈舟平 译



00461828

中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司

27/33-1
著作权合同登记：图字 01-1999-2794 号

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理/ (美) 巴克沃 (Bocal, R.) 著; 陈舟平译.
-北京: 中国标准出版社, 2000.1
(科文西方工商管理经典文库)
ISBN 7-5066-2051-0

I. 绩… I. ①巴… ②陈… II. 管理-方法 N.C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 61330 号

Performance Management
Original Edition ISBN 007-718660
Copyright © 1999 by McGraw-Hill Companies, Inc.
Publishing by arrangement with McGraw-Hill Companies, Inc.
中国简体字版版权 © 1999 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
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码: 100045 电话: 68522112

北京科文剑桥图书公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦

邮政编码: 100011 电话: 64203023

北京市化学工业出版社印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 7.25 字数 157 千字

2000 年 1 月第一版 2000 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5066-2051-0/F·035
印数 1—10 000 定价 16.00 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和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

本书的前三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。

第一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。第二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。第三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。

第四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。

第五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。

第六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中进行绩效沟通时用的正式和非正式的方法。

第七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。

在第八章和第九章，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,以便他们工作的越来越好。

第十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。在第十一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。

在第十二章和十三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。

第十四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,在第十五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

公文包系列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:

智慧管理 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;

警示 此类框图为你提供绩效管理过程中易犯错的警告;

处事策略 你将找到保障绩效管理运作良好的技能技巧;

关键术语 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;

实例 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;

工具箱 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;

防弊纠错 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

第一章 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	(4)
运用绩效管理会得到什么回报	(5)
摘要	(11)
第二章 绩效管理的挑战性	(12)
为什么如此多的人回避绩效管理工作	(13)
绩效管理的判断标准	(18)
当绩效管理方法不适用时	(23)
摘要	(25)
第三章 绩效管理是一个系统	(27)
系统是什么	(28)
绩效管理系统的构件	(29)
摘要	(42)

第四章 做好准备：进行绩效管理过程要做的准备工作	(43)
获得信息和数据	(43)
动员和教育员工	(50)
摘要	(55)
第五章 绩效计划	(56)
某些问题	(56)
绩效计划过程概述	(58)
绩效计划会议	(60)
后续会议	(71)
自选步骤：制定行动计划	(71)
摘要	(72)
第六章 持续的绩效沟通	(73)
目的	(73)
结果	(75)
正式的方法	(76)
非正式的方法	(83)
沟通技巧	(84)
沟通实例	(85)
摘要	(87)

第七章 数据收集、观察和做文档	(88)
为什么我们要进行数据收集和观察呢	(89)
我们收集什么？我们记录什么	(90)
摘要	(97)
第八章 评价绩效的三种方法	(98)
个人绩效评价的困境	(99)
评级方法	(101)
排名方法	(108)
目标和标准评价法	(111)
摘要	(114)
第九章 绩效评价会议	(116)
怎样才能使绩效评价过程成功呢	(117)
计划和准备	(119)
评价会议	(122)
摘要	(127)
第十章 绩效诊断和提高——通向成功之门的钥匙 ..	...
.....	(129)
成功或不成功的原因	(130)
绩效诊断和提高的步骤	(133)
沟通方法	(140)
摘要	(141)

第十一章 绩效管理和训戒	(142)
训戒的含义	(143)
训戒行动原则	(145)
训戒和处罚的目的	(146)
渐进的训戒步骤	(146)
训戒过程实例	(151)
摘要	(158)
第十二章 绩效管理的变异方法	(159)
360 度反馈法和评估技术	(159)
双向评估	(163)
增强效力法	(165)
“使用你的头脑”法	(169)
摘要	(171)
第十三章 经理们问的问题	(173)
同绩效酬金和工资联系起来	(174)
绩效管理向员工授权	(177)
在糟糕的方法中工作	(178)
员工们会为自己制定较低的标准吗	(179)
不现实的员工评级	(180)
以“我太忙了，没有时间做这件事”为借口	(182)
员工准备	(183)
摘要	(185)

第十四章 沟通方法与沟通技术	(187)
你的思维方式	(188)
必须的交际技能	(189)
摘要	(201)
第十五章 绩效管理实例	(202)
改善绩效管理的第一步	(202)
对目标问题达成一致	(206)
同员工一起计划绩效	(207)
沟通进展情况和解决问题	(209)
为年度评价做准备	(210)
回顾和评价	(211)
结果	(212)
结束语	(213)
摘要	(213)

第一章

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。

警示：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。

关键术语：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。