

60 分钟成功系列  
60 Minutes Success Skills Series

第 1 辑

# Effective Appraisal Skills

## 识人而用 正确评估下属

[英]Graham Taylor 著 陈 蕾 译

北京工业大学出版社  
浦东电子出版社

INNOVATION  PROGRESS  
LOYALTY  ATTITUDE  
MOTIVATION 



**图书在版编目 (CIP) 数据**

识人而用：正确评估下属 / (英) 勒 (Taylor, G.) 著；陈  
蕾译. - 北京：北京工业大学出版社，2001.7

(60分钟成功系列·第1辑)

书名原文：Effective Appraisal Skills

ISBN 7-5639-1013-1

I. 识... II. ①泰... ②陈... III. 企业领导学 IV.  
F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 040447 号

# 欢迎阅读

## 关于《识人而用——正确评估下属》

你能在一小时内学会成功地进行评估吗？回答是响亮的：“能！”

### 仅有的絮语

这套《60分钟成功系列》丛书是专为那些既没时间也没耐心搜集或钻研大量行话的人设计的。如果你不想听长篇累牍的商业行话，那么本书一定是为你而写。

和这套系列的其他书一样，简洁明了的《识人而用——正确评估下属》一书能确保你省时省力地掌握你真正需要知道的东西。我们的目标就是让您自如地运用有效而实用的技巧。

### 此书适合你

许多公司，不论规模大小，都采用一套正式的评估方式。像全面的体格检查一样，评估常常成了每年例行的公事，要长期坚持下去。

如果你出现以下情况，那么本书一定适

合你：

- 不能真正理解正式评估方法的某些部分；
- 也不太了解你身边的人或事，尤其是你的职工；
- 想更好地与你的职工交流但你却不知道如何做起；
- 费力地制订一些规章制度；
- 从来不知道能否得到足够的赞扬；
- 把你大部分工作时间用于应付危机。

仅用一个小时来阅读这本关于有效评估技巧的书，你就可以快速学会使评估成为你管理风格中不可或缺的一部分。你将学会：

- 创建一种可以随时运作的评估过程；
- 使你的评估有建设性并行之有效；
- 做合理的计划和恰当的准备；
- 有效地付诸实施；
- 运用评估去发掘员工的长处也使你自己更有效率地工作。

本书就评估问题采用了和大多数书不一样的解决方法。它不只是简单重复现有的理论，而是向你——书的读者——提出了大胆而又能激发你兴趣的挑战：把评估作为一个整体来进行一次再思考。如果你只是想要一本能告诉你怎样填好表格，而不去管来年的事，那你就没有必要阅读本书了。

但是，如果你想在日常生活的基础上学会评估并由此而成为一个优秀的管理者，那么请你继续读下去。

## 怎样使用本书

粗略地通读本书已足够，而无须一口气读完或逐一效仿书中的每种技巧。《识人而用——正确评估下属》就是让您在轻松的浏览中找到您最需要的帮助。

您也无须按部就班地去身体力行书中的每条建议。本书以这种手册的方式设计就是为了帮助您建立起有关评估过程的基础从而能激发工作的热情，培养员工的工作技巧，提高工作效率，同时也让您成为一个更好的管理者。

在阅读中，你会发现通书有这样几个提示：

你是怎样做的？——这个问句表示“需要你自己去思考”——书中设置了场景并提出问题来激发你立刻设想一种与其相似的场景。

你？

带着需诊断的问题，这个图标为你提供了一种解决方案的要略——这会帮助你有条理地理出自己的观点。

行动起来！

这个词出现在每一章节的结尾。它是浓缩了贯穿于整个章节的所有建议的清单。而当在章节中出现这个词时则意味着向您提供更多更详细的建议。

当您通读所有的章节时，你会得到很多怎样较好地评估员工的小技巧和一些实用的建议。你可以直接从任何一个章节开始，或让你先对某一问题进行思考，或要你为此而做些准备，或向你提供一些解决问题的最佳办法。如果你真的没有时间，可以直接去看每章结尾的技巧总结。

如果你将来还回头再读这本书，那么每章的小结部分也非常的有用。

祝你好运！

# 目 录

欢迎阅读:

关于《识人而用——正确评估下属》..... 1

**第一章 为什么为评估而烦恼?**..... 1

所有最普通的事实..... 1

回到基本的东西..... 3

保持规律性..... 4

管理者的角色..... 5

哪里评估错了..... 6

应该怎样进行评估..... 7

**第二章 开始评估过程**..... 11

五点评估计划..... 12

第一步:定基准..... 13

第二步:评价..... 16

第三步:回顾与总结..... 18

第四步:与下一步保持一致..... 19

第五步:继续下去..... 21

现在就该开始了..... 21

**第三章 评估是一生的事**..... 23

让它无时不在地进行..... 23

别太正式了..... 24

按你的计划开始吧..... 26

个人总结..... 27

集体总结..... 28

工作组会议..... 31

继续开展评估..... 33

<b>第四章 正式评估系统</b> .....	35
档案化.....	36
既定的程序.....	37
总结.....	38
面谈.....	39
正式评估体系的类型.....	39
从正式评估中最大限度地获益.....	45
<b>第五章 计划与准备</b> .....	47
合适的时机和方式.....	47
个人计划和沟通.....	49
收集信息.....	52
档案编制.....	53
使之个人化.....	56
个人面谈计划.....	56
实用性.....	58
完善你的计划.....	60
<b>第六章 评估面谈及其他</b> .....	63
你希望通过面谈得到什么? .....	64
建立一种良好的氛围.....	65
掌握面谈的进程.....	67
坦城的交谈.....	67
双方的讨论.....	68
统一结果和结论.....	71
运用交流技巧.....	72
评估面谈哪里出错了? .....	76
坚持下去.....	80
面谈技巧.....	83



# 第一章 为什么为评估 而烦恼？

本章内容：

- 所有最普通的事实
- 回到基本的东西
- 保持规律性
- 管理者的角色
- 哪里评估错了
- 应该怎样进行评估

## 所有最普通的事实

“我惧怕每年一次地填写空洞的表格，向员工问一些愚蠢至极的问题，然后叫他们填写自我评估表格。坦白地说，这就像一份学期报告和一次工作面试的综合，一旦做完了，它们就会被存档，然后等着来年同一时候取出来再用。我宁可找些可以更好地利用我的时间的的事情来做。”

——Richard Cross, 组长

Richard的消极态度是否引起了你的共鸣？是不是这些评估你的员工或你自己的正式评估举动对于你的组织里的所有人，除了人事部经理来说都是在极大地浪费时间？

这是最简单不过的事实。在大多数机构里，评估已经成为了一项制度化的举措并且作为一项制度而不假思索也不加理解地加以运用。

“我们每年都要进行两次正式评估，老板似乎一定要找出你的错误，所以他对一些小事情吹毛求疵。如果他发现了我工作中的毛病，那他为什么不在我做的时候指出呢？每次作完评估，我都士气大减，——肯定地说，这种评估毫无意义。”

——Kerry Bridges, 客户服务部职员

评估应该而且能成为一种最为有效和重要的管理手段。正确地使用评估可以帮助你最大限度地挖掘员工个人及他们组成的集体的潜能。可是，如果你不能正确地使用，那么你就不会有积极的工作动力，而这就必将导致不合理的管理方法。

作为一名管理者，你所使用的评估系统对你是一种帮助还是阻碍？是否你对一些事情已经不堪忍受？

你的员工呢？他们在评估中是受益呢，还是对此厌烦至极？

## 回到基本的东西

就评估而言，最值得庆幸的是它的过程既不神秘，也不神奇，也实在说不上有多难。评估中涉及的大部分都是基本常识，但你首先得弄清原由并且要掌握一些基本理论。

那我们就从评估的定义开始吧。

评估是一种例行的双向交流，它评定和总结

- 工作能力
- 工作表现
- 工作需要

评估提供了一种定期发送和接受反馈的手段。

简单地说，评估包括让人们明白自己所被要求和期望的是什么，评定他们做得如何，定期地与他们进行总结并就下一步该做什么与他们达成共识。

在后几章中我们将就评估机制和方法做详细

的论述。但是，本书中所有的“评估”一词都是指非正式的常用的人员管理技巧，是与大多数公司所用的正式评估体系相关联的。

一定要记住评估的这两条：

- 长期坚持
- 双方参与

那么你就可以做一名正确运做的管理者了。

拒绝道歉——这是一个在整本书中都会有规律地出现的提醒。这也可能是整个评估过程中最重要的部分，但也恰恰是人们最容易忽视的。

## 保持规律性

在一个正常的工作周里，你会进行多少次评估活动？

除非你回答“每天好几次”，否则你就没有真正意识到评估作为一种管理手段所具有的所有威力。

吃惊吗？许多人都将评估过程当作填写表格或者由于晚填了一天从人事部经理那里接受的一份简单提醒。正式的评估方式必不可少，但作为

一名管理者，时时进行非正式评估一样重要。

“每次我的老板评估我时，我都非常赞同他的意见，大幅度的进步是在与自己的员工进行评估时取得的！可是，由于我整天忙于我自己的工作而没有时间来把评估作为一项有规律的日常活动。”

—— Steve Crane, 会计师

Steve 的问题有很大的普遍性，他陷入了一种典型的困惑中——太忙以致于没有时间去评估别人，进而导致超时超负荷工作，因为他没有通过有效评估来进行管理。

评估给人们提供了一种成功管理的法则。如果运用得合理，它会帮助你作为一名管理者那样来考虑你的员工以及他们的工作。如果不能合理运用，你就会总是疲于应付危机——你的工作控制了你了，而不是按照你的想法进行。

## 管理者的角色

别担心，我们不会一头栽进厚重的管理理论中！然而，不管你管理一个人还是一千个人，你都确实需要明白作为一个管理者要具备哪些素质。

传统地说，管理者的角色只有在纯粹的功能组中才能被发现——好的管理包括计划、组织、监控、激励和评定员工。所有这些显然都很重要，但都不能全面反映管理者角色的变化。一个更好

的看待管理的方法是：

**“一名管理者应该能创造并全力支持  
一种成功的氛围。”**

现在，为了做好这一点，你要完全与周围的人一起工作，或是与单个人或是与一个团体，以便提高他们更好地完成任务的技巧。这是一系列发展技巧，包括培训、解决问题、团体工作、委托代理，当然也包括评估。

全球的管理方式都在不停地变换着。只有通过强调发展技巧，你和你的员工们才能取得成功。而有效评估技巧是重中之重。

## **哪里评估错了**

我们都听过恐怖故事，在本书中你也会听到几个——关于人们在评估中被当场解雇或是由于做了所谓的错事而落泪不已。不幸的是，这些极端的行为和简单而又无用的实践破坏了人们对于评估的印象。

结果是，人们认为评估费时费力而不能解决任何问题，真正的问题反倒是他们认为管理者们所焦虑的事情都是一种无意义的浪费！

看看你是不是见过以下这些场景。

## 反作用评估或立即评估

“每当哪儿出了错，我们的经理就会在之后的一个钟头里向某个人大发雷霆并把我们所有的人都贬低得一钱不值。我们遵守这样一条工作原则，如果经理没有深呼吸，那么我们就是干得不错。”

—— Greg Campbell, 电话销售主管

## 单方评估

“我的经理十分擅长告诉我该怎样做，何时做，如何做，但她从来不愿意听听我是怎么想的，我有哪些问题。跟她在一起真让人泄气！”

—— Marie Rooney, 平面造型设计师

## 消极评估

“我总是被告之哪儿做错了，我的失误在哪儿，我的态度有多坏。谁都知道这是主管对每个人都说的话。我想他的地位可能太不牢靠了，所以他打击每个人，怕我们做得太好就显不出他来了。”

—— Nicola Rainer, 时装设计师

## 无规律评估

“每年，主管人都要填一些表格，要不就把你拽进办公室告诉你这一年来你做了哪些，没做哪些。你的角色就是适时地点头，并且要十分谦

虚或随着经理的情绪不断地调整你的态度。然后你依然低着头直到明年再一次地重复。”

—— Rod Fine, 实验室技师

## 承担责任

“发现错时，经理立即就想来指责某个人。同样的问题不断地出现，最后人们都因为怕受指责而不愿发挥主动性。”

—— Jim Byrne, 锅炉工

## 没有结果

“我们花了大量的时间总结自己的所为并且作好正式评估的每个步骤。然而，表格填好送交人事部之后就没了反应。双方所作出的承诺没有一项得到实现。”

—— Nial Reynolds, 书商

## 双方对质的评估

“老板通常都很厉害。似乎他全身每一个部分都在向你大吼。当他的手指在你面前晃动并向你大吼时，他看起来是那么可笑，总有一天会有人把他一拳打倒在地。”

—— Steph Thurlow, 供应部主管

你有过类似的经历吗？请诚实作答！



这些在评估过程中的典型错误存在于大多数公司中。你会意识到你所表现出来的这些态度，很可能你还会由此而羞赧不已。看到这么多负面的反映，那么去了解一个正确评估所具有的特征就会相对容易得多。

## 应该怎样进行评估？

去问任何一位掌握评估过程的管理者，他都会告诉你以下是管理技巧中的有效的部分。

有效评估从认识其真正的价值开始。

1. 评估不是每年例行的产生额外书面工作的一项练习。把评估看成一个有创造性的工具，它可以使你更好地进行管理。
2. 通过正确地使用评估技巧，你能让你的员工知道他们哪里做得很好，哪里还需要改进和提高。
3. 通过评估，你可以及早发现问题所在并及时采取行动去解决。你的部门或工作组就会像一台上足了油的机器那样平稳地运转着！
4. 确保你的评估是长期、持久且是双方面的。
5. 别把你对员工的评估只限制在某些特定的时候——从你上班时开始到你回家时结束。

小技巧