

MEASURING AND MANAGING
EMPLOYEE PERFORMANCE

员工业绩 测评与管理

[英] 保罗·卡恩斯 著
(PAUL KEARNS)

张来贵 译

一部通过人的努力
使组织业绩最大化的实用手册

A practical manual to maximise organisational
performance through people



经济管理出版社

员工业绩测评与管理

—— 一部通过人的努力使组织业绩
最大化的实用手册

[英] 保罗·卡恩斯 (Paul Kearns) 著

张来贵 译

经济管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

员工业绩测评与管理：一部通过人的努力使组织业绩最大化的实用手册/(英)卡恩斯著；张来贵译.—北京：经济管理出版社，2005

ISBN 7-80207-337-5

I.员… II.①卡…②张… III.企业管理：人事管理 IV.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第062257号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：张 艳

技术编辑：杨 玲

责任校对：晓 月

787mm×1092mm/16

15.5 印张 187 千字

2005 年 9 月第 1 版

2005 年 9 月第 1 次印刷

定价：36.00 元

书号：ISBN 7-80207-337-5/F·325

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

作者简介

保罗·卡恩斯 (Paul kearns) 是 Personnel Works Paitnership 的高级合伙人, 在员工业绩测评方面被广泛公认为是主要的权威人士。他的开拓性方法被广泛应用于很多重要的一流公司和政府机构。

在人力资源战略测评方面, 他是一位发人深省的演说者, 还是克兰菲尔德大学的一位 MBA 客座讲师。他的著作和声望受到了威望很高的剑桥大学管理研究所 (Judge Institute of Management) 的承认, 并应邀在那里举行的关于“业绩管理——理论和实践”的 1998 年国际会议上宣读了他的独创性的论文。

他研究出来的很多实用方法在测评人力资源及其对底线的影响 (1995) 这一序列的前两篇中做了简单明了的说明。托尼·米勒在衡量训练和发展对底线的影响 (1996) 中也对这些实用方法做了说明。

作为一名现代、时尚、直言不讳的批评家, 保罗更倾向于对复杂的商业问题采取务实的解决办法。他坚信所有的商业问题都能以一种简单、切实的方法加以解决, 但他现在已经认识到这种讲求实际的方法是如此难得, 以致他把其称之为“前沿判断力”。

献 词

这部书是要献给这样的人们：他们宁可选择讲求实际的解决办法，而不是他们的上司告诉他做什么、最新的管理时尚建议做什么以及管理部门要求什么就去做什么。

前 言

本书的目的是想对人们向我问及的关于员工业绩测评与管理方面的大多数问题，如果不是所有问题的话，提供一些简单可行的答案。如果你认为答案过于简单，那就请你考虑一下更为复杂的答案会取得多大程度的成功。

这里提出的概念、思想、方法和技术都是在过去 10 年中经过非常严格的测试实践研究出来的，它们都在一系列组织中做过尝试，包括商业部门和政府部门，它们也曾在我们主持的一些公众会议、座谈会和专题研讨上对数百名与会人员进行过试探。收入本书的是这样一些思想，它们回答了怀疑者和嘲讽者向他们提出的全部问题。在这种严格的测试中过不了关的任何一个问题你都绕不过去，所有的问题都包括在内。

本书不仅重视员工业绩测评方面的一些具体问题，而且注意这些测评方法在运用中的相互关系。比如捕鱼，在不考虑水流、浅滩和天气等因素的情况下，就设法教人如何捕鱼，是没有意义的。在业绩测评方面，组织环境发挥着重要作用。

最后，业绩测评和业绩管理这两条术语贯穿全书。它们不是同义词，但没有测评你就无法管理，只是为了测评而测评就没什么意义了。这两条术语一直被看做是完全相互依存的。

目 录

第一部分 基础——员工业绩管理的原则

第一章 为什么需要再出一本论述业绩测评的书？ / 3

- 不是所有管理方面的书都是一样的 / 6
- 关于管理方面的最新文本讲出了什么新东西吗？ / 7
- 购买管理方面书籍的人读了这些书吗？ / 8

第二章 理解、测评和学习 / 11

- 你理解吗？ / 13
- 卡恩斯关于理解的七类水平 / 17
- 当你得到一种结果时,你知道你已经学到了某种有用的东西 / 18
- 最新的管理思想能产生结果吗？ / 19
- 始终存在的关于测评的话题 / 20
- PDCA 循环是业绩和学习的循环 / 25

第三章 我们测评一切,可我们并不善于测评 / 27

- 我们测评一切,可我们并不善于测评 / 29
- 员工业绩测评的原则 / 31
- 员工业绩测评的定义 / 33
- 数据、业绩信息和其他术语 / 34

第四章 重新回到业绩测评上来 / 37

- 为什么业绩测评需要改变? / 39
- 业绩测评需要如何改变? / 43
- 实践中的平衡商业记分卡 / 45

第二部分 如何做——得胜的诀窍

第五章 但是我不想被测评 / 51

- 心理合同 / 53
- 测评的阻力 / 54
- 测评的积极方面 / 56

第六章 管理信息系统和人员业绩 / 63

- 管理信息系统 / 65
- 我们现在在何处? / 67
- 进行测评的秘诀——聪明地使用测评方法 / 71

第七章 业绩测评主张 / 75

- 业绩测评曲线 / 77
- 对不佳业绩的管理 / 79
- 可以接受的业绩人员 / 82
- 业绩优秀人员 / 82
- 开始产生业绩分布曲线 / 83
- 用于不同业绩方面的不同曲线 / 83
- 获得最大附加值的同等机会 / 85
- 使个人业绩和附加值最大化的六项主要因素 / 87
- 建立员工业绩测评和管理系统 / 91

第八章 业绩和附加值不是一回事 / 95

- 什么是附加值？ / 97
- 双层玻璃 (Double-Glazing) ‘R’ Us / 100

第九章 动机因素和业绩——二者有什么联系？ / 105

- 高涨的士气能导致高的劳动生产率吗？ / 109

第十章 得到报偿的业绩 / 113

- 业绩工资 / 115
- 确定基准工资等级 / 116
- 与业绩挂钩的工资 (PRP) / 117
- 董事们的高薪与市场占有率 / 119

第十一章 业绩的评价和估价 / 121

- 基本的或最低标准的业务工作 / 123
- 关键性业务工作和危险 / 123
- 产生附加值的业务工作 / 124
- 投资回报 / 125
- 不产生附加值的业务工作 / 127
- 隐藏在经营计划中的业绩测评标准 / 128
- 何时以及多长时间对业绩做一次估价？ / 129

第十二章 关键人员——重大业绩 / 133

- 发现关键人员 / 135
- 培养关键人员 / 136
- 接续计划 / 138
- 保留关键人员 / 140

第三部分 战略观点——培养员工的敬业文化

第十三章 关于业绩测评的战略观点 / 143

■ 高业绩面临的障碍 / 145

第十四章 结构和过程如何影响业绩 / 153

■ 结构上的改变 / 156

■ 过程的改变 / 157

■ 结构和过程同时改变 / 160

■ 矩阵组织 / 160

■ 办公设备公司 / 161

■ 通过对过程的重新设计取得业绩提高的五阶段 / 165

第十五章 将业绩、知识管理同人力和智力资本相联系 / 167

■ 如果那是答案——还有什么问题？ / 169

■ 把人员列入资产负债表 / 170

■ 有了“运作效率”，然后才有业绩 / 172

■ 业绩与创新 / 174

■ 知识管理与业绩 / 174

第十六章 人力资源管理在业绩测评和管理中的作用 / 177

■ 人力资源策略与业绩 / 179

■ 为什么传统的评价方案不起作用？ / 181

■ 业绩管理系统的出现 / 182

■ 为什么人事部门需要变革？ / 183

■ 人力资源部门作为业绩管理部门 / 185

■ 需要一个专门的业绩测评和管理组织 / 185

■ 业绩测评方面的培训 / 186

附录 员工业绩测评和管理方法 / 187

- 方法 1: 在员工业绩测评方面你位居何处——一位初级小学的学生 / 189
- 方法 2: 制定员工业绩分布曲线图 / 191
- 方法 3: 利用分布曲线图提高业绩 / 193
- 方法 4: 确定是什么因素促使个人业绩的提高 / 195
- 方法 5: 动机对业绩有影响吗? / 197
- 方法 6: 创造封闭环路反馈系统 / 200
- 方法 7: 如何设定业绩目标 / 203
- 方法 8: 个人附加值和业绩回顾(PAVPR) / 207
- 方法 9: 你的哪些业务工作能增加最大价值? / 210
- 方法 10: 准确地确定业绩和附加值测评标准 / 212
- 方法 11: 业绩动向图 / 214
- 方法 12: 重新设计组织结构以提高业绩 / 215
- 方法 13: 检查理解程度 / 218

参考文献 / 221

第一部分 基础——员工业绩 管理的原则

- 第一章 为什么需要再出一本论述业绩测评的书？
- 第二章 理解、测评和学习
- 第三章 我们测评一切，可我们并不善于测评
- 第四章 重新回到业绩测评上来

第一章

为什么需要再出一本论述 业绩测评的书？

- 不是所有管理方面的书都是一样的
- 关于管理方面的最新文本讲出了什么新东西吗？
- 购买管理方面书籍的人读了这些书吗？

当我在 1999 年 9 月写这本书的时候，我在亚马逊网站上进行了查询，使用“业绩测评”这一关键词条查询时，共产生出 70 个匹配词条，用“商业业绩测评”词条时，共产生 29 条。用“员工业绩测评”时没有产生一个匹配词条。这是为什么呢？是人们对“员工业绩测评”这个话题不感兴趣还是因为这是一个很新的话题？

我的猜测是，这一情况出于缺乏兴趣和存在困难的两种原因。缺乏兴趣大概是因为大多数组织认为，他们已经很好地测评了员工的业绩。另外，管理员工不是每个人都最喜欢的娱乐。如果你问首席执行官（CEO），他们是如何计划实现重大竞争优势或在业务上实现重大改进的，我真不知道他们的第一反应是什么。假定他们不是为了生存而奔忙的话，他们会尽快开发很多新产品吗？或者在新设备、最新技术和电子商务方面进行大量投资吗？他们会在全球扩张或在另一次的降低成本计划方面下工夫吗？也许最受欢迎的方法之一是收购和合并战略？所有这些都是很明显的一些简单的想法，尽管贯彻起来可能不是那么容易。

有一种回答你不大可能听得到，但它是使来自组织所属人员附加值最大化的一种严肃的尝试。在我看来这是一种惟一的、真正的组织成长机遇。很明显，以上提到的所有改进策略都要求组织去动员其人力资源来实现其策略，但这和专门强调员工的业绩和增加价值的做法是不一样的。

在一些组织中为追求一步步的改进而实行的很多重大变革，其结果是适得其反。以外购运作中的指数成长为例，把保证主要任务得以实施的条件被看做是技术而不是人，这把任务过于简单化了。因此，当你打电话询问保险报价时，对方就难以判断，他们只好把你的详细资料输入数据库，让计算机完成判断工作。

我甚至认为，一般情况下，CEO 们大都把下决心束缚其所

属人员的权力作为最后的手段，尽管他们公开宣称的与此相反。有些雇员可能很难对付，但他们也像他们的雇主一样有自己的利益（为什么没有呢？）。

另外，我们现在虽然不再像以往那样，由于工会滥用权力而造成那么多伤害，但人们有很多抵制变革的其他办法，尤其是由于竞争和长期的压力，有的变革使得工会被煽动进行抵制。所有这些都使得管理员工业绩成了一项特别令人忧虑的事情。因此我确信，如果可能的话，有些财政主管宁愿不要人而自己管理业务。

一般来说，大多数 CEO 都指望他们的市场或潜在的市场成为未来成长的源泉。他们也是的确是这样做的：任何对商业有基本了解的人都知道这是经商之道。今天，即使是政府资助的企（事）业单位也采用市场观点为己所用。但这些总是着眼于组织之外，当然，另外一种选择是着眼于你所拥有的内部资源，考虑一下这些内部资源如何得到最充分的利用。你的员工不仅仅是一笔花费或惹人生气的家伙，他们可能正是你未来生存的关键。

因此，尽管这可能是一个比较新鲜的话题，而且也是很多 CEO 们一直在小心回避的话题，但在组织运作方面未来采用一步步改进方式的选择越来越少这一现象，暗示着现在是对这一话题进行深入了解的时候了。

不是所有管理方面的书都是一样的

你到任何一家书店中的管理类书籍区走一走，就会看到架子上的书针对管理者的难题开列出的“最新”药方。现在把范围广泛的话题都笼统地列在“管理”这样一个条目下，这真是