

最实用的管理能力训练译丛

快马加鞭

提高员工个人绩效的七步法

【英】卡伦·拜德温 著

KIERAN BALDWIN

MANAGING
INDIVIDUAL PERFORMANCE

中国经济出版社
www.economyph.com

快马加鞭

——提高员工个人绩效的七步法

(英)卡伦·拜德温 著

经雅信翻译小组 译

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

快马加鞭:提高员工个人绩效的七步法/(英)卡伦·拜德温著;邓子梁等译-北京:中国经济出版社, 2003.1

(最实用的管理能力训练译丛)

ISBN 7-5017-5821-2

I. 管… II. ①拜… ②邓… III. 企业-劳动力资源-资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 098159 号

快马加鞭——提高员工个人绩效的七步法

原书作者 (英)卡伦·拜德温

译者 虞涛

责任编辑 聂无逸(E-mail:niewuyi88@sina.com)

封面设计 谭雄军

出版发行 中国经济出版社

社址 北京市西城区百万庄北街3号(邮编100037)

经销 各地新华书店

印刷 北京艺辉印刷有限公司

版次 2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 20.75

字数 190千字

书号 ISBN 7-5017-5821-2/F·4676

定价 34.00元

序 章

许多管理学教程的主要内容都有这样一种倾向,即更多地阐释理论,而较少关注实践中的问题。无可否认,理论的确相当重要,但是如果管理者不能把理论应用于实践,其结果必然只能是时间和金钱的浪费。有人认为,管理者们会从自己的工作中逐步摸索出如何将理论应用于实践,并从中积累起实践经验,这种想法存在着致命的缺陷。依照我的经历,这种情况不会发生,因为每天的繁重工作负荷和紧迫感足以让管理者们无法做到这一点,即使是那些最热心的,试图从实践中积累经历的管理者,也会因此而陷入繁琐事务的泥沼。

那些仅仅停留在理论阐释层面上的培训,实际上仅仅完成了一半的任务。在上个世纪的70年代,我曾担任过培训经理的职务,试图为管理者们提供那些所谓“好”的课程培训。然而结果却事与愿违。自此,我便得出了这样的结论。从那以后,绩效管理实践的七阶段结构思想便开始在我头脑中开始萌芽。随着时间的流逝,我逐渐找到了为什么这些培训在改变人们

快马加鞭

——提高员工个人绩效的七步法

序 章



的行为习惯方面,其实际效果往往并不明显的原因。我也发现,这些原因可以按照合理的逻辑顺序进行归类 and 阐释。

七阶段结构的绩效管理实践框架

所谓的七阶段结构的绩效管理实践框架,实际上是一个可以使使用者将所学的理论有效地付诸于实际运用的结构框架。我开发出了这个七阶段结构的绩效管理实践框架,并且发现它对我进行有效的个人绩效管理很有帮助。这一框架对于那些直接对我负责的中层管理者们管理他们下属员工的个人绩效也有着很大帮助,并且可以自上而下地贯彻于整个组织的管理结构中。使用一种共同语言,即统一的管理模式,这是一个有等级的组织至关重要的第一阶段。七阶段结构的绩效管理实践框架已经得到了广泛的应用,并且仍将被应用于对这一模式有着很高需求的商业环境中。

任何一个负责员工个人绩效管理的人都应该读读这本书。本书回答了一个管理者如何对个人绩效进行有效管理的知识和技能问题。而这种实际的知识和技能问题与是否具有一个具有针对性的绩效管理制度的问题是毫无关系的。

这本书也同样适合那些即将负责员工个人绩效管理事务的新手。或许就在最近一段时期,很多组织开始倾向于把一些还没有进行任



何有效准备的新人推上人事管理的工作岗位。

本书中所描述的技能将能够：

- 改进团队中每一个成员的绩效；
- 在削减培训成本的同时使得培训获得更好的效果；
- 减少旷工现象；
- 减轻个人压力；
- 改进人际关系。

很早以前，我就在我的管理职业生涯中发现，在管理者们讨论他们的员工的时候，常常使用诸如“动机”、“态度”等一些词。值得注意的是，这些词并没有一个统一和公认的定义。笼统的说，六个管理者可以为同一个此类词给出六个不同的定义。如果对一个词语的定义的理解都无法达成共识，我们如何能够形成交流的欲望呢？

当我使用各种各样的管理学词汇或短语时，我首先会给出它们的定义。我对这些词汇或短语所给出的定义，并不会总是纯粹的教科书上的定义，而且，据我的经历，两本教科书观点相同的情况实在是很鲜见的。但是，我发现，那些在定义上存在分歧的词汇或短语，却正是管理者们在从事个人绩效管理工作的時候经常用到的。

通过案例研究进行学习

在每一章节的末尾，我们都会根据正文讲

快马加鞭

提高员工个人绩效的七步法

序 章



述的内容涉及到三个人物的活动,这三个人共事于一家公司,这家公司通过六个分公司来运作其生意,而这六个分公司则设置于不同的地方,彼此之间相距较远。关于这个公司的其他细节是:

- 有三百名员工分别工作在六个分公司里;
- 每个分公司都有一位分公司经理;
- 每位分公司经理都有三名直接下属(副经理)和六名间接下属(监督员);
- 这六位分公司经理都在一名营销网络董事的管辖之下,而这位营销网络董事则来自于公司总部领导层。

吉尔(Jill)——“人力资源管理专家”

吉尔是一位人力资源管理专家,她非常聪明并且有着很高的积极性。她应营销网络董事的邀请加盟这个公司,以引进一套绩效管理制度。引进这套绩效管理制度的目的是提高分散于六个分公司的三百名员工的工作效率和产出水平。公司里还保存着一些陈旧的职务描述,但是没有人去按照它们行事。吉尔来公司已经有六个月了。

吉姆(Jim)——“一位尽职尽责的人”

吉姆是六个分公司经理之一,他已经为这家公司工作 20 年了。他当初是作为一个新手



加入公司的,并且在同一分公司陆续获得了四次职位的提升。他是一位出色的技术人员,并且他认为自己对其他人要完成的所有任务都了解得相当清楚。他从来没有接受过任何管理学方面的培训,但是他已经“自学成才”了。获得吉姆欣赏和扶持的员工已经接受了培训,并已获得了提升,而且他们的行事越来越表现出吉姆的风格。

吉姆每年都要完成大量的工作任务,其中包括对公司的利润额作出贡献。他每年都能得到一个红包,并独立决定他所负责的分公司内的高级员工的奖金分发事宜。分公司的其他员工享受总公司所承诺的加薪待遇。近几年来,他所负责的这个分公司没有出现高级员工辞职或跳槽的情况,但是职位较低的员工流失的速率却高于公司和整个行业的平均水平。

吉姆刚刚被赋予了这样一个目标,那就是在下面的12个月里“为利润额作出贡献”,他认为这样的一个目标是脱离实际的。他非常渴望能够实现他所有的工作目标,但是他将主要的注意力集中于一个目标之上,那就是降低人力资源流失的速率。

营销网络董事认为吉姆是一个忠诚可靠的,才华横溢的,并且值得信赖的合作伙伴,无论是在客户服务还是技术问题上,他都做得十分出色。

快马加鞭

——提高员工个人绩效的七步法

序
章



贝尔特(Bert)——“让每一个人高兴”

贝尔特是公司六个分公司中的另一位分公司经理,他已经为公司工作了15年。他是去年才刚刚从公司总部的公共关系部门提升到现在这个位置的。相对而言,他在技术水平方面比较薄弱一些,但是公司相信他在处理人际关系问题方面是十分出色的,并且相信客户们一定会喜欢他。贝尔特从来没有管理过一个团队,但是他相信自己一定可以毫无困难地激励员工。贝尔特认为他的工作是如何让每一个人都感到高兴。然而,他更多注意的通常都是自己偏好的东西,并且他的高级员工们已经注意到他不够坦率。贝尔特往往把他并不喜欢的人置于一旁,并且回避与这些人进行面对面的交流。

贝尔特也已接受了他下一年度的工作目标,他认为这些目标都是很合理的。

快马加鞭

——提高员工个人绩效的七步法

序
章



经雅信翻译小组人员

虞 涛 张晓燕 汤丽琨 邓子梁 李正波
游自珍 吴玉杰 马丽霞 郑 静 丁 霞
吕 胜 王贵琦 郑 晔 陈光炎 邓 凯
游 海 杨 军 王 妍 刘 江 李天祎
胡 佳

本书主译 虞 涛

Original edition published in English by How To
Books under the title of “Managing Individual Perfor-
mance”

© Copyright 1999 Kieran Baldwin

本书中文简体字版权由中国经济出版社持有,版权
所有,盗版必究

All rights reserved

著作权合同登记图字 01 - 2002 - 5434

目 录

序章

七阶段结构的绩效管理实践框架
通过案例研究进行学习

第一章 绩效管理实践

绩效管理是管理者的职责	(3)
绩效管理实践的含义	(4)
绩效管理制度	(8)
绩效管理实践的发展	(14)
案例研究	(17)
案例评述	(19)
思考题	(21)

第二章 对工作进行定义——第一阶段

清晰地阐述你的要求	(25)
运用任务检查清单	(29)
管理“内容”的同时管理“方式”	(32)
运用移情效应,促进信任	(36)
构筑任务说明	(37)
制定任务说明	(41)
定期总结第一阶段	(47)

快马加鞭——提高员工个人绩效的七步法

目 录



案例研究 (48)

案例评述 (51)

思考题 (54)

第三章 提供与工作相关的培训——第二阶段

定义与工作相关的培训 (57)

认清与工作相关的培训的重要性 (58)

实施培训 (59)

评估知识和技能水平 (71)

通过培训消除恐惧感 (74)

案例研究 (77)

案例评述 (79)

思考题 (82)

第四章 理解和影响态度——第三阶段

态度的含义 (85)

发展与工作相关的态度 (86)

对个人态度进行界定 (88)

重温第一阶段和第二阶段 (89)

了解态度是如何影响到行为的 (90)

态度有时是第一阶段 (93)

案例研究 (95)

案例评述 (98)

思考题 (100)

第五章 创造适宜的环境——第四阶段

对环境进行分析 (103)

外部激发 (104)

训练自我约束能力 (119)



案例研究 (124)
案例评述 (128)
思考题 (130)

第六章 理解并管理习惯——第五阶段

定义“习惯” (133)
定义批评 (136)
管理者进行自我管理 (146)
使员工失去动力 (154)
恶性循环 (156)
案例研究 (162)
案例评析 (166)
思考题 (168)

第七章 评估潜力——第六阶段

定义“潜力” (171)
评估潜力 (174)
承认工作是不适合的 (177)
案例研究 (180)
案例评述 (183)
思考题 (186)

第八章 识别内在动因——第七阶段

定义“内在动因” (189)
探索个人的内在动因 (190)
处理缺乏工作动力的问题 (192)
潜力和内在动因的联系 (196)
案例研究 (199)
案例评述 (202)

快马加鞭——提高员工个人绩效的七步法
目 录





思考题 (204)

第九章 定义好的绩效

定义好的绩效——三个选项 (207)
选项 1 (208)
选项 2 (213)
选项 3 (214)
小结 (215)
评估员工和管理者的素质 (215)
案例研究 (218)
案例评述 (221)
思考题 (222)

第十章 问讯的技能

面谈的种类 (225)
问询式面谈 (226)
影响被问询者的态度 (231)
问询的技能 (233)
小结 (239)
案例研究 (239)
案例评述 (242)
思考题 (244)

第十一章 成功地实施变革

变革的开始 (247)
对变革的反应 (248)
引进变革与七阶段框架 (250)
控制变革的引进 (258)
案例研究 (260)

案例评述 (262)
思考题 (264)

第十二章 召开员工会议

员工会议的目的 (267)
准备会议 (268)
组织会议 (269)
控制会议 (279)
评估会议的效果 (280)
案例研究 (283)
案例评述 (286)
思考题 (288)

第十三章 案例研究

简介 (291)
问题 (291)
搜集信息 (293)
总结信息 (301)
采取行动 (302)
回顾与总结 (305)
找寻原因 (308)
解决问题 (310)
公司的获益 (312)
结论 (313)

快马加鞭

——提高员工个人绩效的七步法

目 录



第一章

绩效管理实践
