

卓越绩效管理丛书

李剑锋 主编



一套可以广泛应用于个人、团队
或整个组织的完整的绩效管理系统

双面神绩效管理系统 第3卷

The Janus Performance System(Volume 3)

绩效素质

Performance Competencies

(美) 乔恩·沃纳 著
许玉林 付亚和 译
许玉林 审校



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

卓越绩效管理丛书

李剑锋 主编



The Janus Performance System(Volume 3)

双面神绩效管理系统 第3卷

绩效素质

Performance Compete

(美) 乔恩·沃纳 著

许玉林 付亚和 译

许玉林 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jon Warner: The Janus Performance Management System

Copyright © 2002 by HRD Press, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2003 by HRD Press, Inc and Publishing House of Electronics Industry. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of HRD Press, Inc and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 HRD 出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2003-4504

图书在版编目 (CIP) 数据

双面神绩效管理系统 / (美) 沃纳 (Warner, J.) 著; 徐联仓等译. —北京: 电子工业出版社, 2003. 9

(卓越绩效管理丛书)

书名原文: The Janus Performance Management System

ISBN 7-5053-9020-1

I. 双… II. ①沃…②徐… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 071353 号

责任编辑: 苑海波 (第 3 卷)

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

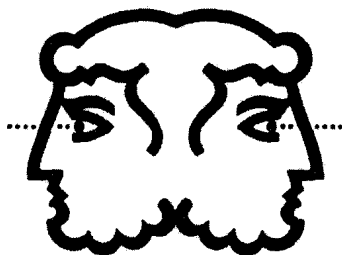
经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 47 字数: 635 千字

版次: 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

定价: (全 3 卷) 108.00 元 (本卷) 38.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



译者简介

□ 许玉林

1983年毕业于北京大学心理学系。1987~1989年接受联合国(UNDP)奖学金,在美国加州伯克利大学人力资源研究所、商学院研究学习。现任中国人民大学劳动人事学院教授、中国人民大学人力资源开发与咨询中心高级咨询顾问。

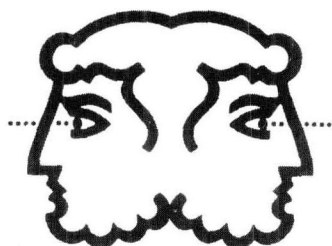
许玉林教授是我国人力资源管理咨询领域的创始学者之一,自1990年起,曾先后为北京四通集团股份有限公司、北京王码电脑总公司、北京时代集团公司、山东东阿阿胶股份有限公司(上市公司)、内蒙伊利集团股份有限公司(上市公司)、南京双登集团公司(上市公司)、广东省邮政局、中国人寿广东省直属公司、深圳航空公司、深财证券、深圳邮电规划设计院、深圳蛇口集装箱码头、珠海恒通置业股份有限公司、西安海升果汁有限公司、郑州日产汽车股份公司、国家开发银行、国家投资开发总公司等数十家企业提供不同形式的组织设计、人力资源管理、人才评价等管理咨询、培训和顾问工作。同时出版和发表涉及人力资源管理、组织行为学、管理技能培训与开发等方面的专著、工具书和论文数十部(篇)。

□ 付亚和

中国人民大学劳动人事学院教授,曾任中国人民大学劳动人事学院副院长、人力资源开发与评价中心主任,是我国人力资源管理咨询领域的创始学者。曾主持国家211工程和国家教育部人力资源管理学科体系建设等重大科研项目,发表有企业管理咨询、工商人事管理、企业人力资源管理、管理技能评价与开发、中小企业人



力资源管理、绩效考核与绩效管理等著作，同时发表论文数十篇。自1988年至今，亲自主持、参与和指导专家组为四通集团、科海集团、王码集团、时代集团、东阿阿胶集团、中国人寿保险广东直属公司、上海宝钢南方贸易公司、内蒙古伊利集团、郑州日产汽车、深圳航空公司、深圳万合证券、广东省邮政局、深圳电讯规化设计院、深圳蛇口集装箱码头等数十家企业提供从组织设计、薪酬设计、绩效考核与绩效管理、人力资源战略与规划到企业人力资源管理系统平台建设、企业文化建设等提供专业咨询，并担任山东绿叶制药集团、江门大长江摩托、东莞三正集团、深圳三和国际、深圳瑞德丰农药、深圳芭田复合肥等公司的高级管理顾问。



目 录

(第3卷)

译者简介

模块 11 绩效素质	497
导言	498
什么是素质	498
重要概念	499
素质怎样才能成为有效的绩效管理系统的基礎	500
四种“核心”的组织素质	501
核心素质如何与双面神系统相适应	504
将素质开发运用于企业的实践	506
运用以素质为基础的绩效管理方法的好处	507
双面神系统中的素质库	508
双面神素质库	509
双面神绩效管理系统中的 36 种核心素质	509
如何开发双面神系统中的素质	509
以素质为基础建立绩效管理循环	511
小结	512
双面神绩效管理系统素质库	513
1. 分析能力	514
2. 预期/前瞻性思维	519
3. 关注细节	525
4. 应变能力	532



5. 指导能力	538
6. 商业意识	544
7. 沟通	551
8. 成本意识	557
9. 创造力/革新	563
10. 顾客导向	568
11. 决策能力	574
12. 委派任务能力	580
13. 可信赖性	585
14. 多样性导向	590
15. 驱动力/动机	596
16. 情商	601
17. 移情能力	606
18. 授权能力	612
19. 反馈（提供和接收）	618
20. 领导能力	624
21. 倾听	629
22. 知觉/判断	635
23. 持续性/坚韧性	640
24. 计划和组织	645
25. 解决问题能力	651
26. 质量导向	656
27. 结果导向	661
28. 安全导向	666
29. 自我发展	671
30. 制定战略的能力	677
31. 压力管理	682
32. 主动性/责任感	689
33. 团队工作能力	694
34. 技术应用	701
35. 时间管理	706
36. 书面沟通	713

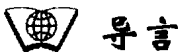


模块 11

绩效素质



双面绩效管理系统的一部分集中讲述了改进工作绩效要做的最重要的事，即了解员工成功地完成工作或任务必须拥有的素质。绩效管理所涉及到的每个人都必须思考这个系统最后一部分所讲述的内容，并且理解这个系统是如何帮助组织完成其使命，又如何使管理者和员工获得发展。



导言

绩效管理系统要想成功必须包括两个核心部分:一组明确的绩效目标,以及对如何达成这些目标的清晰的解释。

通常有许多方法可以使绩效管理系统获得成功,而且成效会随每个组织的质量标准而变化。开发并应用以素质为基础的方法可以提高质量标准,并使效益最大化。简单地说,素质包括特征、技能、知识以及执行某项特定任务所需的经验。为了使绩效管理系统更有效,要随着时间的变化对系统进行设计、管理、改进,而素质是进行这些工作的关键基础。

双面神绩效管系统的最后一部分集中讲述奠定整个系统的基础的那些素质(Competency,本卷中译为素质,其他两卷根据具体情况译为胜任能力。——编者注)。参与到系统中的每个人都必须对这一部分进行思考,并且理解它是如何帮助组织实现其全部的员工开发计划及其使命的。

双面神系统鼓励组织、团队、个人仔细研究并开发其核心素质。整个模块 11 详细描述了双面神素质库的 36 种素质,这 36 种素质是围绕四种主要的核心素质进行组织的。



什么是素质

素质(Competency)是有助于个人或团队获得成功的知识、技能,以及行为价值观的综合体。从理论上讲,素质要经过多年的工作、培训、实践之后,才能最终成为人们的另外一种自然特性。

“能力”和“素质”的含义不尽相同。能力(Competence)是一个相对的词语,它用于衡量个人或团队所拥有的专门技能水平;而素质则是特征、技能、知识以及经验的综合。例如,“授权”作为一种素质描述了管理工作任务及区分工作任务优先次序方面的一整套知识体系。授权能力则是指个人很好地执行了授权这项技能。在这一部分,我们将描述各种具体的可以在许多组织中运用的素质。

这里有三种类型的素质。

■ 1. 核心素质(Core Competencies)

这些素质被作为一个整体运用到组织中,它们是指一个组织要想成功应该具有的优势。这些素质通常包括顾客承诺、创造力、革新能力、质量导向等。



■ 2. 通用素质 (Generic competencies)

通用素质通常是多数人所共有的素质(特别是那些从事某种类型工作或任务的人)。例如,会计和财务人员可能都有分析能力或注意细节的能力。

■ 3. 角色素质 (Role-specific competencies)

这些素质只适用于一个特殊的角色或是一项特殊的任务。例如,“客户联络能力”或“编程能力”就是由角色决定的特殊的素质。

组织要找出那些能与组织的业务领域以及长期愿景密切相关的关键素质,以便组织开发必要领域的专门技能。这些关键素质将会成为企业达成目标或实现使命的手段。

然而仅仅确定一些主要的和通用的素质是不够的,还要把素质分解成最简单的形式,以便实际地运用那些专门技能。由于工作的需要,应当在双面神系统中包括一组完整的、可供选择的素质。

重要概念

决定组织成功的最重要的因素之一是:组织中的成员是否采用了一组具有内在一致性的定义来表达与工作相关的一些概念。

双面神绩效管理系统采用了大卫·杜博艾斯(David Dubois)和威廉·罗斯维尔(William Rothwell)编写的《素质工具箱》中的“资源包”中的定义。它为那些想对企业中的素质进行研究的人提供了极好的帮助。

工作产出或结果(Job Output or Result)是指个人、小组、团队提供给其他人(客户、同事或合作伙伴)的一种产品或服务。例如,对经理秘书这个职位而言,一种典型的工作产出可能是为了让经理签字而准备的一封信函。

工作任务(Job Task)是工作的基本单元,完成一项工作任务会获得一个或多个工作产出或结果。仍运用经理秘书的例子:准备一封让经理签名的信函的最后一步,是运用文字软件对信函的内容进行处理,这就是一项工作任务。

工作活动(Job Activity)是工作任务或工作任务的有意义的子集,工作活动的完成会产生一个或多个工作产出或结果。对经理秘书而言,取回信函的草稿,审稿,格式化,以及为签名做准备都属于工作活动。

工作能力(Job Competence)指一个雇员在组织内部和外部环境的制约下,以期望的质量水平获得工作产出(或结果)的才能。需要指出的是,这个定义强调个人要以期望的质量水平获得预期的工作产出(或结果),同时要能成功地处理或克服在组织内



外环境中遇到的挑战。例如，对经理秘书而言，其工作要求就是整理从他人的文件中得到的信函，然后让经理签名。质量标准是信函没有错误并且遵循组织的规定。内部环境中最大的障碍就是必须以一种合适的方式让经理签名。外部环境中最大的障碍就是必须以一种合适的方式把信函发送到接受者手中。其中一些障碍是经理秘书能够控制的，而另一些却是他不能控制的。有能力则意味着，经理秘书能找到合适的方法来达到标准并克服潜在的障碍。

工作素质（Job Competency）是指一个雇员的基本特征（包括动机、品质、技能、个人的自我形象、社会角色和知识体系），这些特征可以保证雇员获得较高的绩效。一个人的知识和技能是个人在从事某项工作之前就有的，或是他们在从事某项工作的时候获得的，这些都是传统意义上的“素质”。当被问及什么是“素质”时，多数人都会用知识或技能来解释。事实上，这仅是个人工作素质的一部分：只要动机和社会角色对工作产出（或结果）的成功获得有直接的促进作用，那么它们也是素质。例如，经理秘书要具备的一项重要的素质可能是对细节的把握。管理者应该注意到，这里提到的素质与工作任务既相似又有所不同。工作任务是一个工作单元，而素质是用于执行一个或更多工作任务的工具。知识和技能是个人获得工作产出（或结果）时较为常用的素质。雇员与雇主往往会想当然地看待素质。然而，事实上，素质是指那些有助于达成工作绩效的一些个人的内部特征。例如，当工作需要时，一个雇员的耐心、坚持不懈、对绩效的价值的信念等都是素质。

要充分理解素质可能需要花一段时间，但是这种理解是重要的。在本部分的分析中，仅把素质作为一种基础，在此基础上再对工作的执行方式、技能、知识、为获得成功所采取的行为进行思考。我们能越早、越清楚地了解这些，就越能减少对绩效的不满意。很显然，组织中的每个管理者和员工都应当对素质的作用进行了解。

素质怎样才能成为有效的绩效管理系统的基礎

当人们对有效的绩效对组织意味着什么的理解不同时，绩效的评价或开发是没有任何意义的。只有在对达成目标所需的素质有共同的理解之后，谈论绩效评价才是有用的。当素质对组织达成其目标起作用时，绩效管理系统的贡献才能变成直接的和战略性的。在组织采用目标管理法（MBO），并且把工作目标作为绩效合约（管理者和员工之间的）中的绩效标准的来源时，这一点显得尤为重要。

在绩效合约和个人责任方面强调所期望的结果是适当的（就像目标管理法所做的那样）；但是在把提高绩效作为评价结果时，只注重结果而不事先确定获得这些结果所需的素质是武断的。



评价及开发工作也要建立在高层次的或“共同”的知识体系的基础上，这些知识是围绕企业的关键素质组织起来的。因为假如没有一个清晰定义的知识体系，就不可能有任何效度和信度。当缺乏效度和信度时，任何评价系统都将是非理智的或是带有政治色彩的。这时，绩效管理系统不仅会变得毫无价值，而且还会具有潜在的破坏性。

因而，企业所确定的关键素质必须是简单的、强有力的、现实的。这些素质的范围必须足够广泛，而且它们要能对进一步的发展作出响应，以便能够囊括不断增加的技能——从一个新手执行任务所需的技能，到有目的、有能力完成任务时所需的灵活的、多方面的专门技能。我们的关键素质要能够使我们比较轻松地处理复杂的情况。为了做到这一点，要详细地用语言表达这些素质，以防止武断或机械地对它们进行学习或评价。从另一方面来看，假如你确定的关键素质与所发生的情况（人们学习或工作时发生的）的复杂性相匹配，那么这些素质将有助于你获得较好的工作结果。

人们可以通过做那些要在某些情境中才能完成的事情来学习，同样，他们还通过面对并战胜挑战来学习。他们把那些知道的和已做的事情作为目标——为此，他们开发了所需的技能和行为。当他们开发工作所需的素质时，他们要学习如何为顾客提供好的服务，以及如何增加他们所需的知识。他们带来了他们的思想、价值观、行动，并且把这些运用到他们了解并重视的方面。同时，他们会运用这些来完成任务以及提供好的服务。当然，当他们学会在新的和不同的情境中达成目标时，他们拥有的就不仅仅是能力了。

下面讨论的模型和四种关键素质将有助于组织建立绩效管理系统，这个绩效管理系统将会积极地帮助组织超越“学习曲线”，使他们不断取得进步，并且能把他们武装起来面对时代的挑战。

假如雇主承诺要开发这些可学会的、易获得的、可衡量的核心素质，并且雇员也承诺要开发他们的技能或专门技术，那么，他们就能使组织获得长期的成功和繁荣。

四种“核心”的组织素质

多数素质是用于个人或特定的工作任务的，但是这些素质运用到企业也同样有效。我们在考虑具体的工作角色所需的个人素质（或能力）之前，首先要思考组织为实现其全部的愿景、战略、目标所需的素质（或能力）。

建立组织所需的素质是一项长期的、持久的任务，它需要许多人参与，并花数周或数月时间分析所有的细节。然而，假如仔细地计划这项工作，并用一小组熟练的人进行操作，整个过程就不必那么复杂。假如运用一种全面的素质模型，这项任务也会变得相当简单。

有几种模型可供选择，下面描述了其中应用最广泛的三种。



■ 1. 7 “S” 模型 (The 7 “S” Model)

7 “S” 模型是由麦肯锡 (McKinsey) 咨询公司开发出来的, 这个模型定义了企业的全部竞争优势, 这个模型包括 7 个方面: 共享的价值观 (Shared Values)、结构 (Structure)、系统 (Systems)、风格 (Style)、员工 (Staff)、技能 (Skills)、战略 (Strategy)。

■ 2. 全面质量框架 (The Total Quality Framework)

许多国家已经采用了全面质量框架, 以便组织审核他们的绩效 (如美国的贝尔德里格国家质量奖和欧洲的质量框架)。这个模型主要包括 7 个部分: 领导能力、战略规划、顾客和市场导向、信息与分析、人力资源导向、流程管理、以及经营成果。

■ 3. 平衡记分卡 (The Balanced Scorecard)

两位大学研究员, 罗伯特·卡普兰 (Robert Kaplan) 和大卫·诺顿 (David Norton), 认为: 假如组织能够公平地把注意力集中在客户、流程、员工、价值这四个方面, 那么就可以确保组织的绩效。

上面的每一个模型都会为组织提供服务, 可以利用这些模型对企业的核心素质进行开发。我们将运用平衡记分卡模型对双面神绩效管理系统整个素质库进行扼要的说明。

当今, 企业必备的重要的知识、技能、行为, 都可以归结为下面概述的“平衡记分卡”能力的四个方面之一。这四个方面是在对那些获得成功的大型和小型的组织进行多年观察的基础上得出的, 这些组织分属于不同的产业。由卡普兰和诺顿提出的“平衡记分卡”认为: 客户、流程、员工、价值是一个成功的企业必须关注的关键性领域。现在研究证实了这个假定。

在双面神系统中, 四个核心的组织素质是:

- (1) 战略客户和操作技能 (客户);
- (2) 革新和持续的流程改进 (流程);
- (3) 员工激励和授权 (员工);
- (4) 风险管理和增加价值 (价值)。

让我们简要地看一下这些方面:

(1) 战略客户和操作技能 (客户) (Customers)

一个组织的职责存在于它的战略性目标或关键的结果中, 并且与组织想如何在战略和操作层面上达到并超过客户的期望有关。

(2) 革新和持续的流程改进 (流程) (Processes)

组织用来制造产品和提供服务的流程必须是革新的和有效率的, 而且必须能随着时



间的变化持续地加以改进。

(3) 员工激励和授权 (员工) (People)

组织必须以灵活的、授权的方式来管理员工,而且必须能维持雇员的高水平的工作积极性。

(4) 风险管理和增加价值 (价值) (Value)

组织要能够管理风险并且不断地创造价值,以及保证在确实能区别成败的各个方面不断增加价值。

当所有的核心素质形成整体时,就能够使组织获得“高绩效”或“专门技能优势”。这个概念将在下面的图 11-1 表中加以阐明。

四种核心素质

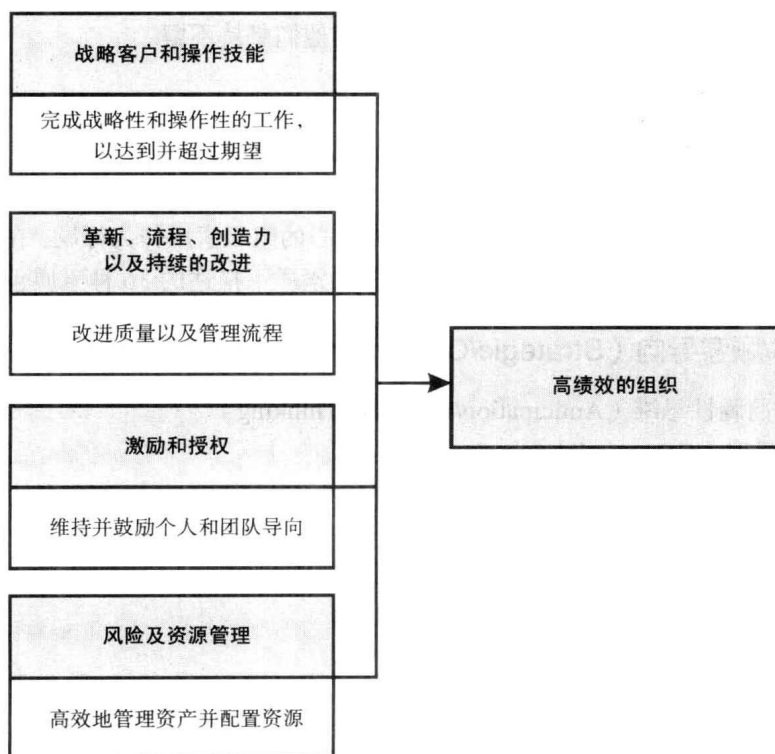


图 11-1 四种核心素质

假如组织运用双面神绩效管理系统开发这四种素质所包含的能力和专门技能,那么组织就能创造并维持高水平的绩效。可以在这四种基本的核心素质的基础上开发个人素质或角色素质。

在这四种战略性核心素质中,前两种集中于工作、战略性的行动,以及持续的改进等方面。为了开发这些素质所包含的专门技能,组织必须拥有战略及分析技能;必须重



视不同的实际技能；必须乐于接受挑战和变化，并且能高度评价共享目标的重要性。这些共享目标给予团队一个共同的目的，并且考虑到了每一个团队成员的专门技能。

第三种战略性核心素质涉及到员工。假如你想让员工不断地创造价值，就必须重视并开发多种不同的能力以及管理风格，以便人们运用他们的才能进行创造。

第四种战略性核心素质主要指能够管理风险，而不是成为风险的受害者，并且能够最大程度地运用所拥有的资源。管理风险意味着要对细微之处以及计划、准备、预防等工作给予足够的重视，换言之，就是要深谋远虑。

在所有这些方面之中，最根本的当然是对员工以及他们特长的尊重。组织要相信：假如给予员工适当的支持和鼓励，他们就能够变成有能力的员工。

总之，每一种核心素质都要求重视组织中的人。它假定所有的事情都是公平的，并且每个人本身都有运用他们的技能把工作做好的动机。每种素质都要求系统为人服务——能使人们发挥他们的才智、主动性以及使他们坚持不懈。



核心素质如何与双面神系统相适应

实际上，双面神绩效管理系统运用了4种核心的组织素质作为标题，在这些标题下对具体的个人素质进行了描述。在这4种核心素质下描述的36种素质包括：

■ 1. 战略/顾客导向 (Strategic/Customer Focus)

- 预期/前瞻性思维 (Anticipation/Proactive Thinking)
- 商业意识 (Commercial Awareness)
- 顾客导向 (Customers Focus)
- 决策能力 (Decision-Making Ability)
- 领导能力 (Leadership Ability)
- 知觉/判断 (Perception/Judgment)
- 结果导向 (Results Focus)
- 制定战略的能力 (Strategizing Ability)
- 时间管理 (Time Management)

■ 2. 流程/改进导向 (Process/Improvement Focus)

- 分析能力 (Analytical Ability)
- 应变能力 (Change-Handling Ability)
- 创造力/革新 (Creativity/Innovation)



- 委派任务 (Delegation)
- 持续性/坚韧性 (Persistence/Perseverance)
- 解决问题能力 (Problem-Solving Ability)
- 质量导向 (Quality Focus)
- 技术应用 (Technology Application)
- 书面沟通 (Written Communication)

■ 3. 员工/授权导向 (People/Empowerment Focus)

- 指导能力 (Coaching Ability)
- 沟通 (Communication)
- 驱动力/动机 (Drive/Motivation)
- 情商 (Emotional Intelligence)
- 移情能力 (Empathizing Ability)
- 授权能力 (Empowerment Ability)
- 反馈 (提供和接收) (Feedback) (Giving and Receiving)
- 倾听 (Listening)
- 自我发展 (Self-Development)

■ 4. 风险/价值创造导向 (Risk/Value Creation Focus)

- 关注细节 (Attention to Detail)
- 成本意识 (Cost-Consciousness)
- 可信赖性 (Dependability)
- 多样性导向 (Diversity Focus)
- 计划和组织 (Planning and Organizing)
- 安全导向 (Safety Focus)
- 压力管理 (Stress-Management)
- 主动性/责任感 (Taking Initiative/Responsibility)
- 团队工作能力 (Teamwork Ability)

双面神系统假定，如果组织的员工开发并（整体地或部分地）运用这四种素质，那么他们就能够促进组织的成长和发展。

只要你的关键素质与组织的关键领域（维持企业运作的最基本的领域）相配合，你就明确了有关的关键技能或素质。然而，记住：只有在你的关键素质反映了组织中发生了什么或应该发生什么时，它们才是有用的。实际上，这些关键素质必须能描述那些你已经拥有的“人力资本”，以及那些你想在整个组织中开发的“人力资本”。



你确定的关键素质要能为你的组织所从事的事业打下坚实的基础。个人开发的关键素质也必须围绕组织的事业；人们为了达到组织的目标所进行的活动和任务，应当成为正在进行的素质开发和评价的背景。

由于人们在四种核心素质中都开发了专门技能，所以他们将在更广阔和更复杂的情境中学习运用这些素质。当人们承担新的角色时这些情境也将发生变化。

当个人成为上级或管理者时，他应当意识到他们最强有力的素质或可以改进的素质是什么。他们可能需要一个好的教练、导师、顾问帮助他们解决困难。他们的管理角色将把他们带到一个更加广阔的空间中去，在这里，要求不是那么直接，但却更加复杂；而且在这里他们的责任、权威、专门技能的范围会在相当大的程度上被扩大。

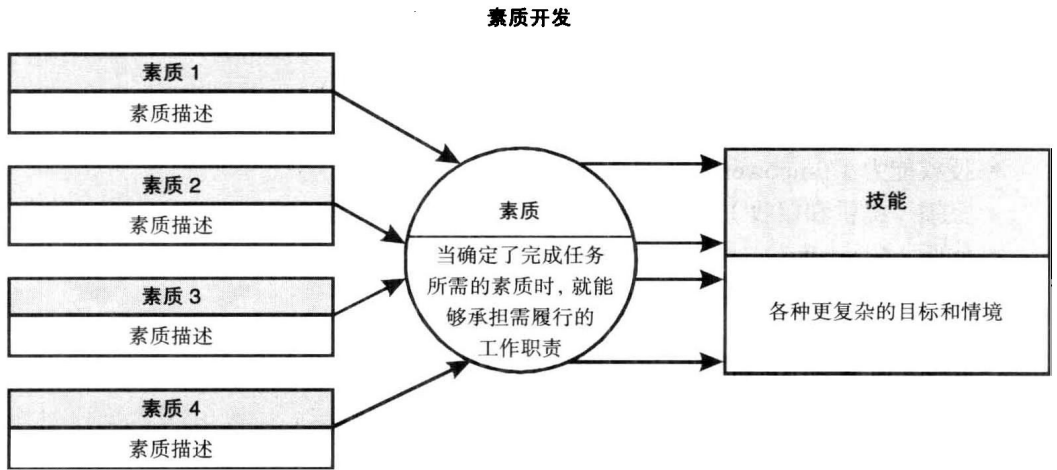


图 11-2 素质开发

以一种“富有激情的”语言来描述这些素质，以便对各种能力及专门技能进行开发。在任务层面上，要能很清楚和容易地对素质进行确定和解释。在更高的专业和管理层面上，素质可能会变得不那么清晰，而且面临的是不同的情况，个人要能在这些情况下对成功进行判断和评价。

将素质开发运用于企业的实践

大卫·杜博艾斯和威廉·罗斯维尔在《素质工具箱》一书中提出，好的素质模型应该包括：研究并确定员工成功地工作所需具备的特征（或素质）。

素质模型可以包括两组素质：

1. 每一个成功地生产了组织所期望的工作产出或结果的员工所具备的素质。
2. 一些十分成功的员工具备的素质，这些员工的绩效被评价为“最好的”或“可作为模范的”。