

# 绩效伙伴

## ——成功的绩效管理

[美] Tony Moglia 著

李军军 王 哲 译

谢 康 审校



课里播企业培训课程  
改进绩效学习方案

# 绩效伙伴 ——成功的绩效管理

[美] Tony Moglia 著  
李军军 王 哲 译  
谢 康 审校

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

绩效伙伴——成功的绩效管理/[美]Tony Moglia 著;李军军,王哲译,  
谢康审校.—广州:中山大学出版社,2001.1

(改进绩效学习方案)

ISBN 7-306-01724-1

I. 绩… II. ①T… ②李… ③王… ④谢… III. 企业经济—经济效  
果 IV. F270.3

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路135号 邮编:510275

电话:020-84111998、84037215)

广东新华发行集团股份有限公司经销

广州市番禺市桥印刷厂印刷

(地址:广州市番禺区市桥环城西路201号 邮编:511400 电话:020-84881937)

787毫米×960毫米 16开本 6.875印张 105千字

2001年1月第1版 2001年9月第2次印刷

印数:5001—8000册 定价:20.00元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

12.10.103

# **PARTNERS IN PERFORMANCE**

**Successful Performance Management**

**Tony Moglia**

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotations in a review.

©1997 Crisp Publications, Inc.

Printed in the United States of America by Bawden Printing Company.

©2000 中文版专有出版权属中山大学出版社

版权所有 翻版必究

## 出版前言

### 给每一位读者

21 世纪是科技高速发展 与普及的年代，是信息革命的年代。

在部分欧美国家，信息高速公路已经伸展至所有企业及大部分家庭，并正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

中国政府也正在努力架设信息高速公路。在不久的将来，随着电视机顶盒的普及，互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为信息时代的成功者，我们需要学习新的知识、技能，以新的态度去驾驭大变革所带来的新挑战、新机遇。成功的关键在于：结合新科技的优势，重新建立新的思维方式及工作方法。“课里播企业培训课程”是为全世界大部分领先企业所采用的课程，我们希望这些课程能够帮助您战略性地开拓您的职业生涯，建立无可比拟的个人竞争优势：成为终身的学习者，不断学习，不断改进，与科技及信息发展同步。

### 给每一位企业领导者

在竞争激烈、供过于求的年代，利用价格去竞争，已经令所有参与竞争的企业尝够了恶性循环的苦果。那么，如何在价格以外建立企业的竞争优势，便成为所有企业共同面临的课题。“课里播企业培训课程”以自主互动的学习方式，帮助企业以低成本、高效益的战略，将学习与工作结合起来，使员工寓工作于学习，寓学习于工作，成为学习型的企业；在产品、营销、服务、绩效等各方面产生由员工自发的动力，为企业建立无可比拟的竞争优势。

请访问我们的网站，与我们的学习方案顾问联系：[www.crispchina.com](http://www.crispchina.com)，让我们根据你们的企业情况，设计简便易行的方案，与你们分享中外企业验证成功的人力开发战术。

## 课里播企业培训课程简介

**课里播**企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发，具有极高的操作性。在全球 20 多个国家，共有两千万个课程正在各大、中、小企业中使用，其中包括 75% 以上的美国 500 强企业（例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等）以及美国总统的办公室。

中国几家优秀的出版社（中山大学出版社、清华大学出版社、上海财经大学出版社），与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作，将这些课程翻译到中国。

**课里播**课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显，以能力基因为本（competence based）的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完，并掌握其基本重要的理念。

这些课程，既可以自主学习，也可以作为培训师或经理培育员工的教材，或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程覆盖企业管理实用范畴，包括管理者及被管理者的知识、技能、态度、顾客服务、营销、人力资源、企业发展等各方面。

事实证明，这些课程具高度成本效益，可以明显改进企业的素质，有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。

我们期盼**课里播**企业培训课程的引进能为迅速崛起的中国企业助一臂之力。

建议学员拿着铅笔，边看边做练习，效果更佳

## 企业用户对课里播课程的评价

在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现出的易用性。

Wendy Flint (惠普公司)

成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学易用的商业技能培训课程。

Charles Ruthford (波音公司)

把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。

Duane Waterman (康柏计算机公司)

课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。

Mike Petefish (西门子公司的销售培训经理)

我们认为课里播产品对我们开发的“顾客满意代表培训证书班”是一个无价之宝。我们的培训班赢得了“1998年麦当劳团队奖”。我们愿意就课里播产品提供给我们世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。

Terri K. Capatoso (麦当劳副总裁助理)

## 你行动了吗

企业管理的核心是人的管理，人的管理的核心是有关人的绩效的管理，绩效管理的核心是公平与效率，企业通过绩效管理实现公平与效率的关键是建立科学合理的绩效评估指标，操作科学合理的绩效评估行动，使职员获得公平的感觉，同时，使企业管理实现最大化效率。这是理论上而言的，在实际管理中，要想获得这样的效果似乎有相当的困难。无论是企业高层或基层管理者，还是企业人力资源部门或人事部门主管，或者是企业绩效咨询管理专家，都感到要做好职员绩效管理不是一件轻而易举的事情，至少不是一件轻松愉快的事情。

Tony Moglia 的《绩效伙伴——成功的绩效管理》可以为中国企业管理者们提供一种简单可行的绩效管理思路和操作方法，而且我本人在为企业管理提供的服务中也采用过类似的方法，并获得了成功。可以说，这本书是我阅读过的有关绩效管理的最为简洁、明了和有趣的书籍之一，作者简要阐述了如何确立绩效合约的目标、手段，及目标等级等建立企业绩效管理的最初行动，针对建立绩效管理中承诺的重要性，分析了如何获得职员的承诺，以及如何形成有效行动计划的步骤。最后，讨论了绩效管理中的核心问题，即如何进行有效的绩效评估。作者具体阐述了如何开展讨论、如何与职员进行自由的交流、如何提高绩效讨论的效率，以及如何结束绩效评估和为下一阶段绩效管理提供基础等。同时，在每个部分辅以若干小案例，以加强讨论内容的实践性。

读者在阅读这本书时，粗略地看似乎感到没有什么特别之处，潜意识中可能会出现这样的感觉：“这个家伙谈的问题没什么了不起的，我也会做”。的确，几乎可以肯定您会做，问题是您是否曾

经做过，或者是否做得比书中描述的质量更好些，是否没有犯书中提到的各种错误。从中我们可以看到企业管理中的一种常见现象，大家对许多重大的或细节的问题都想到了，甚至给予了很好的讨论，但没有行动，没有将相当多的想到的事情变成企业管理的行动计划，并给予实施。Tony Moglia 撰写的这本书的精妙之处，在于从大处着眼，从小事入手，深入浅出地引导读者如何一步一步地确立绩效合约，如何明确管理者与被管理者之间的绩效伙伴关系，如何建立起简单的但又是最基本的企业绩效管理体系及评估操作思路。

经常听到人们谈论到，企业管理不需要什么理论，它更多的是技能，或者，MBA 没有什么理论，仅仅是职业培训而已。这类看法表面看似乎有道理，但是，MBA 或企业管理的精髓在于将基础理论和企业管理的逻辑渗透到形式上看似简单的管理技能中，《绩效伙伴——成功的绩效管理》这本书充分体现了这一点。

基于这样的理由，我相信，这本书对于中国企业管理者，特别是中国国有企业人力资源管理部门改进绩效管理质量，提高绩效管理评估的合理性有直接的帮助。书中介绍和推荐的方法，经过适当改造后，多数可以直接被运用到中国企业的改革实践中。同时，对于那些已经进入或正在准备进入 MBA 课程学习的学生来说，Tony Moglia 的这本书也是一本难得的课程训练教材或辅助性的技能训练资料。

中山大学岭南学院图书馆馆长 谢康博士

2000 年 11 月于康乐园

## 学习本书的目标：

### 绩效伙伴—— 成功的绩效管理

本书的学习目标如下所示。为指引读者理解要点，本书对此进行了阐述。

#### 学习目标

- ☐ 1) 讨论绩效管理的一种模式
- ☐ 2) 阐释赢得员工承诺的重要性
- ☐ 3) 讨论有关准备及进行有效绩效评估的技巧



#### 评估你的学习进展情况

除了学习目标之外，本书还准备了一些多项选择题来检查学习效果，题目覆盖了本书所陈述的基本信息，可以帮助你检查自己对各个主题的理解。我们还准备了答卷以供你参考。

## 关于作者

托尼·摩加里奥现任商务竞争策划公司主席。这家培训咨询公司位于加州北部，专门从事沟通、管理、团队建设、顾客服务和人力资源培训。该公司也为董事会、高级管理层、项目团组、工作团体、公司休整以及其他组织促成会谈机会。

托尼担任太平洋燃气与电力公司高级顾问长达 15 年，在那里，他为高层管理人员直至基层员工提供咨询和培训。他曾为许多大小机构服务过，其中包括商务票据交换所、迪帕科有限责任公司、国家半导体公司、太平洋燃气与电力公司、皮特酿酒公司、平克顿保安服务中心以及萨卡宗有限责任公司。

托尼是一个充满活力的演说家、实践家和培训专家。他所作的陈述清晰简洁，对人员的培训系统而快捷，与个人和团体的合作卓有成效。

### 感谢词

本书是我与各类客户策划绩效管理的成果，有不少人促成了本书的产生。在此，我很感激来自朋友们和同事们源源不断的支持。我要感谢迈克·克里斯普、菲尔·杰鲁尔德、马莉·凯·比白、理克·科林斯，以及克里斯普公司的各位同仁，是他们使编纂工作变得如此有趣。要特别感谢的是我的妻子洛娜、儿子马修和女儿摩根，正是他们赋予本书写作的价值。

## 内容简介

对于你的团体、你的部门、你的公司，绩效合作是何等的重要。

《绩效伙伴——成功的绩效管理》一书涉及一起合作的人们如何确立绩效方针以及评估员工、主管、经理和公司成功策略的模式或过程。谁都明白，公司不再套用对员工“上传下达”的绩效标准，因为这不符合同今商业氛围的要求。如今的商业氛围要求人们共同合作，确认该做何工作以及该怎样做。员工要求做自己的工作，并且对如何完成这项工作拥有发言权——事实也的确如此！

此书阐述了通过合作取得成功的要诀。成功与运气、天地地利及知人善用没有关系。这些或有所帮助，但成功是由那么深知如何做准备的人取得的。在工作中，这意味着管理层与员工之间精心合作的策略，确定到何时该做什么工作。

《绩效伙伴——成功的绩效管理》一书将带你浏览这个简单过程。只要加以运用，它便能使整个组织的绩效大为改观。

如果你不知道该何去何从，任何一条道路都可以指点迷津。

## 第一部分 绩效为何需要合作 /1

你在绩效中的位置 /3

什么是绩效合约 /6

案例分析 1：作艰难抉择 /7

## 第二部分 发展绩效目标 /9

确立目标的目的 /11

态度与绩效合约 /12

绩效合约 /13

栏目一：重要工作职责 /15

栏目二：目标 /16

确立目标的方针 /19

建立评估体系 /20

以公司目标驱动绩效合约目标 /22

案例分析 2：谁是制定绩效合约的

最佳人选 /23

栏目三：目标等级 /24

## 第三部分 建立承诺 /25

承诺等于成功 /27

创造工作承诺的步骤 /28

绩效合约讨论 /29

栏目四：潜在障碍 /32

阻止目标实现的障碍 /33

栏目五：行动计划 /34

发展有效的行动计划 /35

练习：绩效合约 /37

有关绩效合约的测验 /39

#### 第四部分 绩效评估的准备工作 /43

- 营造恰当的氛围 /45
- 一个精心策划的绩效评估
  - 于你而言意味着什么 /46
- 一个精心策划的绩效评估
  - 于员工而言意味着什么 /47
- 有效的绩效评估者 /49
- 绩效评估表 /51
- 主管的准备工作 /53
- 员工的自我评估 /54
- 绩效评估的误区 /56
- 栏目六：绩效等级 /57
- 栏目七：主管评语 /58
- 评估会议指南 /59
- 案例分析3：什么让杰斯难过 /60
- 练习：绩效评估 /61

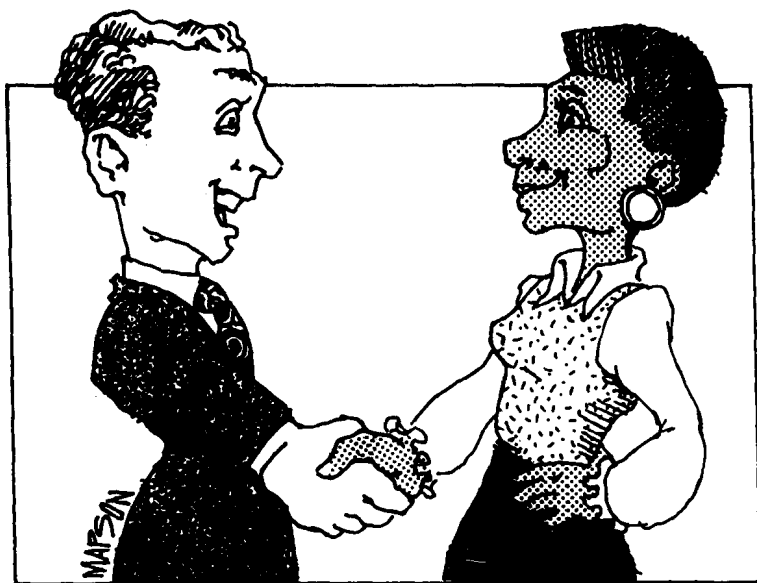
#### 第五部分 有效的绩效评估 /63

- 如何展开讨论 /65
- 有效的绩效评估是讨论，而不是讲座 /66
- 栏目八：员工评语 /68
- 如何让员工自由交谈 /69
- 促进绩效评估讨论的有关问题 /72
- 讨论不尽人意的绩效 /76
- 支持员工的发展 /78
- 结束绩效评估讨论 /79
- 案例分析4：四种绩效评估 /80
- 绩效评估的结尾工作 /82
- 主管的绩效评估一览表 /83
- 融会贯通：技巧练习 /86
- 案例的参考答案 /88

第 一 部 分

1

绩效为何需要合作





# 你在绩效中的位置

这一部分提出了一些重要问题，帮助你确定自己目前在发展成功绩效管理过程中所处的位置。请诚实作答。

现在，你是否有具体成文的绩效目标，而员工的绩效可以藉此来评估吗？

☐是

☐否

你的员工了解这种已成文的目标吗？

☐是

☐否

为确保达到目标，你会定期重新确立员工的目标吗？

☐是

☐否

你的在职目标是否灵活，能否足以适应新的需要或工作方面突如其来变化？

☐是

☐否

对于员工在既定工作目标方面的可评估性进展，你是否基本满意？

☐是

☐否

你觉得你是否正确评估了员工在绩效方面的进步？

☐是

☐否

员工是否认为你正确评估了他们的绩效？

☐是

☐否