

有效的绩效评估

(第三版)

[美] Robert B. Maddux 著

王哲 张珺 译

顾乃康 审校



课里播企业培训课程
改进绩效学习方案

有效的绩效评估 (第三版)

[美] Robert B. Maddux 著

王 哲 张 琚 译

顾乃康 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

有效的绩效评估/[美]Robert B. Maddux 著;王 哲,张 珺译;顾乃康审校.—3版.—广州:中山大学出版社,2001.1

(改进绩效学习方案)

ISBN 7-306-01725-X

I. 有… II. ①R… ②王… ③张… ④顾… III. 企业经济—经济效益 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 6.25印张 95.5千字

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

EFFECTIVE PERFORMANCE APPRAISALS:

Third Edition

Robert B. Maddux

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.

©1986, 1987, 1993 Crisp Publications, Inc.

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

©本书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，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介

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. Capatso（麦当劳副总裁助理）

给你一个惊喜

这不是一本人力资源管理的标准教科书，也不是一本绩效评估的标准教科书，而是一本关于怎样做才可有效评估绩效的学习手册。它在经院式的教科书与企业实践之间架起了一座桥梁。通过这座桥梁，“任何指导别人工作的人”都可以卓有成效地、充满活力地、富有建设性地与员工讨论绩效问题，与员工建立融洽关系，帮助员工提高个人绩效。

经院式的绩效评估教科书通常强调绩效评估的内容、考核标准、考核用表的设计、绩效考核与提薪、晋升的关系以及考核方法的选择，但对绩效评估的过程、评估氛围的营造、评估前的准备、评估后的跟进等管理细节却“不屑一顾”。所以，学完标准教科书后，管理者仍然不明白在实务中如何使用所学过的绩效评估技术和方法，不知道应从哪里着手和从哪些方面引导员工开展绩效评估的讨论，尤其是讨论令人不满意的绩效，也不清楚可以采用何种技巧通过绩效评估推进员工的工作积极性。《有效的绩效评估》从根本上解决了管理者在绩效考核实践中面临的许多困惑。《有效的绩效评估》从强调评估的目标、计划、时机出发，讨论了如何营造适宜的评估氛围、如何调整管理者的心态、如何帮助员工在正确的轨道上开展绩效评估，探讨了目标与标准对开展有效绩效评估的重要性，分析了如何成为有效的绩效评估者、怎样开展评估讨论、怎样推动员工在绩效评估会议上自由交谈并围绕问题深入探讨，进一步揭示了评估后跟进工作的建议，以及如何评价和提高管理者的评估水平。

令人惊叹的是作者 Robert B. Maddux 将琐细的有效开展绩效评估的技能在本书中形成了一个系统化的框架，循序渐进，诱人深思。此外，书中也渗透了作者的许多创造性的见解和建议，这与作者在此领域长时间的思考和卓有成效的实践活动是密不可分的。

如果你每天化上 30 分钟，静静地阅读本书，细细地思考给你的每一个建议，并认真地完成每一道练习，那么，一周之后，你会惊喜地发现你的绩效评估的思维方式和技能有了意想不到的提高！

相信选择本书作为职业培训学习手册的你将可获得顶级的训练！

中山大学管理学院副院长 顾乃康博士

2000 年 11 月于康乐园

学习本书的目标：

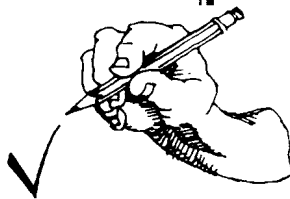
有效的绩效评估

(第三版)

下面列出了本书的学习目标。它们可以帮助读者了解本书所涉及的核心内容。

学习目标

- ☐ 1) 讨论绩效评估的原则
- ☐ 2) 提供进行绩效评估的建议
- ☐ 3) 讨论管理者的领导技巧



评定你对本书掌握的程度

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

罗伯特·曼德克斯是曼德克斯联盟的主席，人力资源管理顾问。在过去的 20 年里，他在很多不同规模的公司里担任过顾问，为企业怎样在各种工作环境下有效地使用人才提供咨询。他还与发展中的公司和工作人员有着广泛的接触，帮助他们在商业组织和商业风险中开始新的职业。

曼德克斯在加拿大和美国多次策划并主持了关于管理技巧的学术讨论会，还担任了大量的管理培训影片制作的顾问。他撰写了很多本有关员工发展指南方面的书，还是多本管理畅销书的作者。曼德克斯的畅销书包括《团队塑造——领导艺术实践》、《小企业的团队塑造》、《质量访问》、《成功的谈判》等，他还与别人合作完成了《工作绩效和情感依托》、《肯定行为指南》、《商业道德》等书的创作。

前言

本书适用于任何指导别人工作的人。不管你是一线的主管、委员会的主席、项目经理、学校管理人员，还是餐馆经理、政府官员、小企业业主或者高级行政人员，你都需要与你所管理的人员有效地讨论他们的绩效。

主持绩效评估讨论可以是困难的、令人沮丧的，也可以是充满活力而又有建设性的。不同的态度、计划以及主持绩效回顾的方法可以产生截然不同的效果。

本书可以帮助你评估的过程进行思考，学会怎样主持讨论，发展与员工的融洽关系，帮助员工提高个人绩效。如果你掌握了书中探讨的概念，你会发现自己的压力减少了，工作效率提高了。

你还可以做一些自我分析，看看自己有些什么长处，有些什么弱点。一旦掌握了这些技巧，怎样运用这些技巧就全靠你自己了。

祝你好运！

罗伯特·B·曼德克斯

第一部分 做出更好的绩效评估——你准备好了吗 /1

- 你的学习目标 /3
- 现在就做决定 /5
- 计划周密的绩效评估能给你带来什么 /7
- 绩效评估的时机 /9

第二部分 布景 /11

- 营造适宜的评估氛围 /13
- 你是在解决问题呢，还是在制造问题 /14
- 检查你的现状 /15
- 行动起来 /16
- 帮助员工明确工作的意义并确保他们的工作
在正确的轨道上运行 /18
- 案例分析 1 谁更善于绩效评估 /21

第三部分 怎样为更加有效的评估做准备 /23

- 目标与标准的含义 /25
- 明确目标与标准 /27
- 态度与绩效评估 /29
- 有效的评估者应具备哪些特点 /31
- 自我评估的思维启发题 /35
- 策划评估前经理们须做好哪些准备 /37
- 注意要避免的误区 /39
- 怎样制定一个行动计划 /41
- 评估讨论模式 /43
- 案例分析 2 杰斯为什么不开心 /45

第四部分 评估的进行 /47

怎样开始评估讨论 /49

讨论令人不满意的绩效 /51

怎样才能使员工自由地交谈 /53

推动评估讨论的问题 /57

个人的成长和发展 /61

有效的评估者应具备哪些特点 /63

怎样结束评估讨论 /65

案例情形 /66

第五部分 跟进 /69

关于怎样做跟进工作的三个建议 /71

给经理们看的绩效评估测试表 /72

个人行动计划 /76

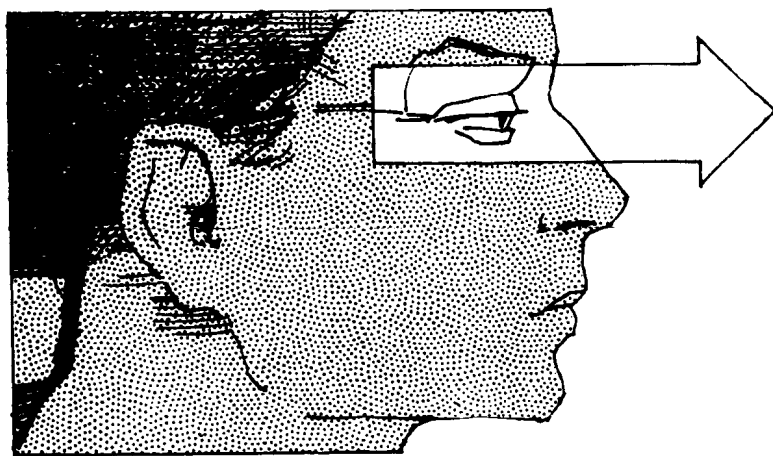
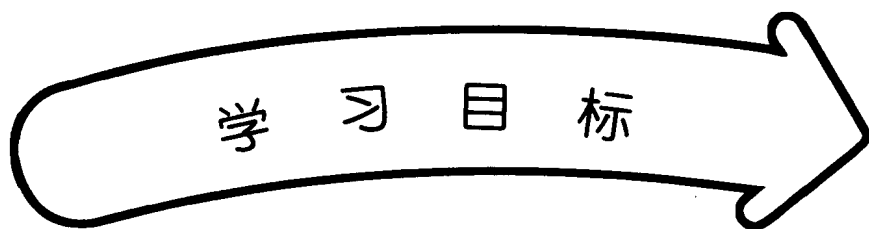
自愿合约 /77

案例分析参考答案 /79

I

做出更好的绩效评估 ——你准备好了吗





你的学习目标

在开始本书的学习之前，先明确一下你的学习目标。

目标给我们指明了方向；目标为我们计划要做的事确定了界限；在达成目标后，我们可以体会到一种满足感。

明确有哪些目标对你重要的是重要的。然后，当你学完本书后，重温一遍你的目标，好好地感受一下达成目标的成就感。

在学习结束和对本书中的概念进行了实践之后，你应该能够做到以下几点：

- ☐ 营造一种有助于进行有效绩效评估的工作氛围；
- ☐ 推动并保持工作期望与工作绩效两方面的积极交流；
- ☐ 帮助员工为绩效评估做好适当的准备；
- ☐ 准备和主持一些鼓励信息交流和富有成效的绩效讨论；
- ☐ 适当地跟进与员工达成的协议。