

Powerful

Performance Appraisals

美国职业经理人必读丛书

正确评估下属

——绩效考评技巧

美国职业经理人必读丛书



[美] 卡林·麦卡锡 著

边毅 译

湖南科学技术出版社

Performance Appraisals

美国职业经理人必读丛书

正确评估下属

——绩效考评技巧

美国职业经理人必读丛书

[美] 卡林·麦卡锡 著

边毅 译

湖南科学技术出版社

Powerful Performance Appraisals: How to Set Expectations and Work Together to Improve Performance by Karen McKirchy © 1998 by National Press Publication. Original English language edition published by Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA

Simplified Chinese Edition Copyright:

2001 Hunan Science & Technology Press

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Career Press.

湖南科学技术出版社获得本书中文简体版中国大陆地区独家出版发行权

著作权登记号: 18-2001-51

版权所有 侵权必究

美国职业经理人必读丛书 正确评估下属

——绩效考评技巧

著者: 卡林·麦卡锡

译者: 边毅

责任编辑: 戴涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社址: 长沙市湘雅路280号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印刷: 湖南省新华印刷厂

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂址: 芙蓉北路564号

邮编: 410008

经销: 湖南省新华书店

出版日期: 2001年10月第1版第1次

开本: 787mm × 1092mm 1/32

印张: 4.5

字数: 62000

书号: ISBN 7-5357-3383-2/F·357

定价: 10.00元

(版权所有·翻印必究)

前 言

无论你是主管、经理还是团队领导，你所带领的成员必然有所进步和发展，而这种进步和发展是能够进行管理的！重要的是你应该明白，你并不是因为自己所做的工作而得到酬劳，你之所以得到报酬，是因为你的下属工作表现出色。通过业绩评估，你就可以让你的员工明白什么才是真正重要的。人们将通过你所取得的成绩来对你作出评价，但这些成绩却只有当他人在工作中有所作为时才得以显现。

本书将帮助你与自己的部下建立真诚良好的关系，使你们取得更高的工作成效。本书不仅告诉你该做些什么，而且将教你如何去做。

一个卓有成效的业绩评估体系通常包括两种



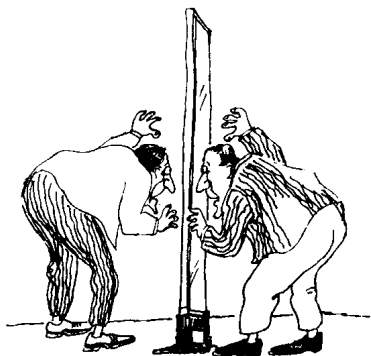
评估形式：正式评估和平时的即时评估。正式评估需要专门抽出时间与被评估的员工进行面谈，面谈时作出正式记录，并存入该员工的个人档案。相反，即时评估则有利于规范员工的行为和增进你们平时的交流，这就为公司评估人员坐下来进行正式评估、处理很多问题创造了有利条件。本书所讨论的方法适用于这两种形式的业绩评估。但是，本书将着重研究如何才能有效地进行正式的业绩评估。

通过阅读本书，你将学会如何营造一种有利于业绩评估的工作氛围，使你能够在对属下进行工作评估时始终与他们保持积极的对话。你还将学会如何制定目标并取得更大的成绩。

目 录

- 1 怎样建立“同一立场”的思维方式…… (1)
- 2 法律问题 …………… (18)
- 3 阐明需求…………… (23)
- 4 业绩评估体系 …………… (27)
- 5 业绩评估面谈 …………… (38)
- 6 了解动机 …………… (59)
- 7 与员工面对面地进行业绩评估 ……… (65)
- 8 提高业绩评估谈话水平…………… (102)
- 9 定期检查…………… (117)
- 10 评估表格、评估办法和项目调查表… (120)

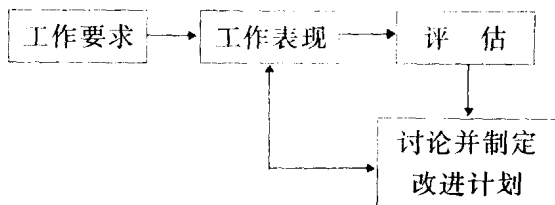
1 怎样建立“同一立场”的思维方式



业绩评估的目的

业绩评估包括确定目标、鉴定取得的成果和制定业绩评估标准，这些标准应该能够反复用来对每位员工的职责进行评定。你应该注重以下三个方面：

1. 评估员工的工作表现，而不是进行人身攻击；
2. 评估要有效、具体，要评估相关的问题，而不要凭主观感情；
3. 与员工就他怎样改进工作和你应该做些什么达成一致意见。



业绩评估流程

在进行业绩评估时,你应该向员工表明,评估是针对员工的业绩,而不是对其进行人身攻击。这是建立“同一立场”思维方式的关键。只有这样,你才能和你的员工共同探讨怎样解决工作中的问题。



不该这样做

上司:你总是迟到。你们部门的一些人认为你很懒。

员工:我不懒。如果你这样认为,那么你根本不了解我。



由于主管的话语中流露出“这个员工懒惰”，因此马上就产生了个人品性、感情和争辩等一系列问题。其实，说员工总是迟到是很不具体的。所以，如果要把迟到作为员工实际的工作表现，就必须将其进行量化。比方说：到今天为止，15天中总共迟到了5次。



该这样做

上司：你要注意，上班要准时。一些客户在上午

8:00 打电话找你，你却不在办公室。

员工：你说得对。只有依靠他们，我才能有现在的业绩，也许这就是原因所在吧。

上司：有什么需要我帮忙的吗？

具体化，最好是用数据或书面材料说明，事实才不会被感情所代替。是事实就能说清楚，但感情却会促使员工为自己的过失进行辩解，指责他人并继续其不良表现。



不该这样做

上司：你总是迟到。每次你的重要客户打电话来，你总是不在。

员工：我迟到没那么严重吧。（心想：你就是看不顺眼，所以夸大其词）别老是对我指手画脚。



该这样做

上司：您在 30 天内迟到了 10 次，错过了许多重要的客户电话。

员工：我没想到会迟到这么多次。我总是比我的重要客户慢半拍，迟到可能就是原因。

上司：有什么我可以帮忙吗？



业绩评估的要点

进行业绩评估时，一定要跟员工讲清楚。可以采用“1-2-3”逐条讲明的方式：

1. 尽力消除任何误解；
2. 具体说明对员工的要求；
3. 规定具体的完成时间。

你应该采取一种与员工共同解决问题的态度。



不该这样做

上司：决不能再这样下去。如果你不改正，后果是严重的。

员工：好的。我会做好的。

在这段对话中，你是在威胁对方，而不是根据要求对其进行衡量；你既没对员工提出具体的要求，也没有对何时采取行动作出具体规定。



该这样做

上司：不能再这样下去了。从明天开始，希望你上午 8:00 到这儿上班。如果你没按时来，我会把打来电话的重要客户交给其他销售人员处理。如果你的重要客户数量减少了 10%，我们将相应调低你的工资待遇；如果减少 20%，我们将重新安排你的工作。

员工：那太过分了，我只是迟到了一会儿。

上司：不对，就是这“迟到一会儿”，你错过了重要客户的电话。

如果业绩评估时要与员工进行有效的沟通，所有这些也都是必不可缺的。如果运用得当，你就可以取得以下优势：

- 你不得不对员工的工作作出评估。你还会认识到，员工的工作没做好也许是管理不当的结果。你会特别注重自己该做些什么和说些什么。一旦认识到自己的职责，你就会采取



措施加强你和员工之间的关系，使其在平等的基础上发挥最大的效率。

- 你可以对员工的工作表现提出自己的意见，从而使他们懂得要成为公司优秀的一员应具备什么条件。
- 对于员工良好的工作表现，你可以加以肯定并予以鼓励。你还能为员工制定将来的目标。为了实现这些目标，员工们就会更努力地工作。
- 你掌握了另一种帮助员工解决问题的工具。这是你最重要的工具之一——取得成效的工具！

因此，通过对员工进行业绩评估，你和你的公司就能获得有用的反馈意见，以帮助你们优化人力资源。通过评估，你可以和员工共同制定新的目标，并重新组织员工来取得最大的成效。你部门的发展必须体现出全体部门员工的利益、能力和追求。否则，大家制定的目标就难以实现。只有用“同一立场”的思维来看待周密安排的业绩评估，你和员工才能共同制定一致的目标。

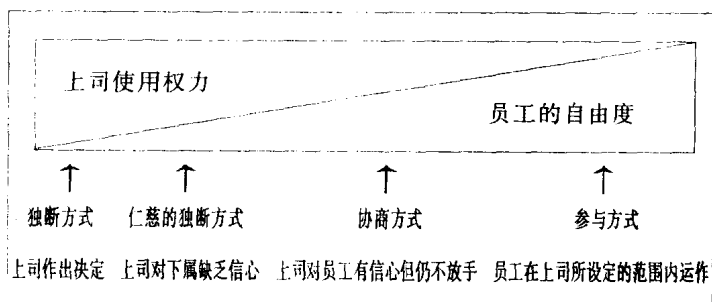
另外，通过业绩评估，你还能加强你和员工之间



正确评估下属——绩效考评技巧

的联系，使你们团结一致，携手为实现共同的目标而努力。它还促使你审视自己的所作所为，弄清怎样的管理手段才能使员工改进自己的工作。因此，你的任务就是迅速确定那些对员工行之有效的办法，并相应调整自己的工作方式以获取最大的成效。

领导水平、你的工作方式以及改进办法



LIKERT 领导模式

请看上图中的最后一行，从左边开始。有些员工无法进行独立决策，他们需要一个独断型的上司来决定并指导他们的工作。



小帮助

独断方式:

员工: 我不知道该怎样处理 ABC 公司的电话。
他们从不回话, 所以我还从没和他们做成
过一笔买卖。真不知该怎么办?

上司: 这不就像跟 XYZ 公司一样? 就照那样办
好了。上次你答应去看看他们公司的运
作。他们挺喜欢, 所以为你敞开了大门。马
上就给他们打电话吧。

员工: 没错。我就应该这样办。



小帮助

参与方式:

上司: 与 DEF 公司客户打交道有什么困难吗?

员工: 我没法儿和他们达成协议。现在跟他们公



司联系的可不止我们一家。他们认为我们的产品也只是一种，买不买得看我们报什么价了。

上司：你觉得该怎样办？

员工：我想邀请他们来厂参观，让他们看看我们的质量管理有多么先进。这样我想他们就能看出我们在这个领域的竞争中有优势，所以我们的产品价值就更高，不光是我们的产品，我们的员工也与众不同。

上司：主意不错，要我帮忙吗？

从上面的例子你可以看到，这位主管让员工自己拿主意解决问题（参与型）。

而在第一个例子中，员工一切都得按上司的指示办（独断型）。上司知道，员工能很好地执行这些命令，但却不一定清楚自己该做些什么。所以，他就毫不含糊地告诉他该做些什么。

你的领导风格必须因人而异，因事而异。这并不等于说你是个缺乏主见，或喜欢朝令夕改、让人摸不着头脑的人。这只不过是让你仔细考虑一下，针对不同的人 and 根据不同的情况应该采取哪些不同的策略和方针，



以达到自己的目的。这当然也不是说你要完全对下属的行为负责。员工也负有同样的责任。但作为领导,你有义务为下属完成自己的工作提供一切必要的条件。

通过一次成功的业绩评估,员工们获得了管理层对自己工作表现的反馈意见,也就有了真实可靠的办事依据。如果得不到这些意见,他们就只能是仅凭猜测来办事,结果往往是业绩平平。这样既浪费时间,又一无所获。如果员工们都采取“猜测”的方式来工作,你和你的公司都是无法承受的。



不该这样做

上司:好了,最后我只强调一点,希望你每天多打几个好的营销电话。

员工(谈话结束后):老板说每天我得打几个“好的”电话。什么才算是“好的”电话呢?啊,大概是让我多打几个电话吧。

很显然,公司只关心员工打电话的次数,而往往忽略打电话的效果。因此,只要电话单上显示打了多少电话就行了。