



A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

积极评估

[英] 罗易·莱克·汤普森

THE ESSENTIAL GUIDE TO THINKING AND WORKING SMARTER

中国社会科学出版社

A SELF-DEVELOPMENT PROGRAMME

Constructive appraisals

Constructive appraisals

Copyright © Marshall Editions Developments Limited 1999

All rights reserved

致谢

首先，我要感谢我的朋友及广大的客户，他们在我写书的过程中提供了大力的支持。我还要感谢编辑部的编辑人员，感谢他们为我提供了大量的、宝贵的资料。

◆ 自 我 发 展 导 航 译 丛 ◆

积极评估

Constructive appraisals

[英]罗易·莱克·汤普森/著

柯 林/译

中国社会科学出版社

图字:01-2001-0808号

图书在版编目(CIP)数据

积极评估/(英)汤普森著;柯林译.——北京:中国社会科学出版社,2001.5

(自我发展导航译丛)

书名原文:Constructive appraisals

ISBN 7-5004-3030-2

I. 积… II. ①汤… ②柯… III. 评估-方法 IV. C93-03

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 23949 号

责任编辑 任 明

责任校对 王海英

版式设计 张汉林

封面设计 唐全梅

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64030272

网 址 <http://www.cass.net.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京市通州燕山速递印刷厂

装 订 三河东庄云发装订厂

版 次 2001 年 5 月第 1 版

印 次 2001 年 5 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 6

字 数 80 千字

印 数 1-7500 册

定 价 15.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

1 导论

什么是评估	8
评估在过去十年内的改变	10
给成绩优秀者的薪水	12
商业策略的传达:最重要的 方针	14
不断为取得优异成绩而努力	16
个人发展	18

2 自我评估

你现在处于哪一步	22
普遍问题 1	24
谁来执行评估	26
普遍问题 2	28
整个评估过程的确有效吗	30
评估系统	32
自我评估	38

3 做得更好

建立并改善你的评估系统	42
从公司的其他地方获取支持	44
外部咨询的利用	46
一个建设性的成果	48

选择顾问	50
个人行动和发展计划	52

4 评估表现

选择性评估系统	56
评估等级和评定业绩	58
执行目标	60
评估面谈中应涉及什么 上司的作用	62 64

5 评估程序

引入、执行和评测评估程序	68
对评估者的培训	70
对被评估者的培训	76
其他的评估指导	79
调查问卷	80

6 未来趋势

未来趋势和紧迫问题	84
未来发展和质量标准	86
网络远程办公者	88
多元文化实体	90
最后的调查问卷	92

1

**什么是评估？
评估的变化
优点的取得**

评估和商业决策
个人发展
案例研究

什么是评估

毫无疑问,一旦开始筹划并且使它在公司运行,评估就会有助于改变我们做事的方式,并使我们的工作更富有成效。评估作为一种手段,它对我们的人力资源政策是非常重要的。

——管理主管

职员评估有多种不同的称呼,普通术语如职员评价、雇员评价、员工公报、绩效评定和绩效评估等,也

有人把它描述成适合特殊组织的方式中的一种。这些称呼意思基本上是相似的,只是所强调的方面稍微有点不同。一般来说,少于20个员工的公司里不太可能建立评估系统,但在500人以上的组织内建立评估体系则是很普遍的。我们将探讨的这种评估过程是人力资源管理的一部分,其中包括公众和私人两个方面。当它的运用取得成功时,不仅能为薪水评定、

案例研究

五年前,吉姆在迅速发展的信息技术支持产业中成立了他的公司。他有一个灵活有效的方法来获得商业机会,正是因为这个,使得他至今工作顺利。作为拥有125名职员的公司董事长,他感觉到现在该是建立评估系统的时候了,这一方面是因为,他确定自己不再能够清晰了解所有的员工;另一方面是因为,在高级管理者队伍中有两个员工他没有给予较高的评价,尽管这两人已经在公司工作几年了。现在应该是他们被告知吉姆对他们有怎样的印象和记录一些事情的确对他们有所帮助的时候了。然后,吉姆会使他们的工作稳定一段时间,而且他们可能会很快地得到提高,因为他们还没有差到要遭到解雇的地步。实际上,他们的技术经验对公司以后几年的运作可能是十分重要的,并且会起到本质的作用。

吉姆认为,没有理由为开展评估花钱。他回忆起十年前在另外一家公司担任高级经理时自己是如何做的,并且从他家的文档里翻出以前的一些文件和表格。在家里,他高效地浏览了这些文件,弥补了一些次要点,并且命令私人助理在星期一把这个项目在当天的执行委员会议上作为一个特别的议案提出。会议开展得有些不合拍,但由于这个文件是由他自己解释的,所以并没有产生什么障碍。他告诉执行委员会,评估必须在下一个月内完成。

吉姆花了几个晚上,完成了两个用于高级经理自我评估的表格。他认为自己应该对评估进行指导,在接下来的一个星期里,他和经理们会谈了15分钟,并且把前一段时间已经制定好的表格交给了他们。他觉得这样做有助于改善一些事情。他根本不可能了解经理们的敌对反应。在两个月内的重大商业投资上,这两个经理都加入了竞争者的队伍。吉姆错在那里?

培训、绩效提高和职业发展提供依据,而且还能帮助管理者和职员去澄清两者均可受益的目标。在有效的人力资源管理方面,它可能是具有关键作用的基础。因此,通常每年一度的评估是一种回顾每个员工的业绩、考虑发展目标和开展培训的适宜方法。

有效性

评估的有效性依赖于许多因素。它进行得好时,不仅有助于雇主,同样也有助于雇员。“告诉员工他们的岗位深受组织重视,这是一种激励他们勇敢承担组织分派给他们的任务的有效方法”(威迪奥·亚特,《令人畏惧的评估》; Video Arts, *The Dreaded Appraisal*),也就是说,要让他们感觉到自己被组织所欣赏。评估就能提供这种理想的机会,结果往往就是生产效率得到了提高。

然而,当评估运行得不好时,它会变成组织的负担,且会成为造成许多员工不满的主要源泉。不幸的是,这会造成一些不必要的消极思想。评估可能被看成是使人尴尬和令人反对的举措。

怎样才能得到成功的、有效的评估呢?没有简单的答案,但是通过将一些前提因素放置于合适的位置,往

往就会得到一个成功的、有效的评估过程。在本书的后面,作为一个中级或者高级的管理者甚至是公司的最高领导,你将了解到一个有效评估系统的价值,并且还会知道如何去执行这个过程,以及评价它的结果和避免某些可能产生的缺陷。如果你喜欢一些新的冒险,或者没有必要的计划,那么你失败的机率必然是较高的。

HELP
YOURSELF
自我发展导航

“在评估中,主题应该是积极的。”

向经理人提出的问题

如果你是一位第一次考虑评估过程的经理,或者想尝试着改善一些目前的常规惯例,也许问自己一些本质的问题是很值得的:

- 为什么我首先想去评估职员?
- 我的商业优先权和下一年的计划是什么? 评估将如何产生帮助?
- 我的同事如何看待项目评定?
- 职员在说些什么,感觉到什么?
- 我怎样看待组织成员的工作实践?
- 我和我的经理是否在非技术技能——比如基础管理方面经过了培训?
- 我和其他经理是否制定了每日的反馈和规定?
- 在和职员的谈话中,我们用到了“支持”这个词吗?
- 我们的组织开始建立或改善评估过程需要多长时间、多少精力、多少资源?
- 当评估正确工作时,我如何才能知道?

评估在过去十年内的改变

职员评估并不是一个新的概念。比如，长期以来对职员进行的多渠道评估，所得到的可信报告可以用来决定他们的未来；对评估人的公共服务部门仍将采用“报告办公室”这个名称，且给雇员评估或者划分等级的部门仍然使用“记分室”这样的名字。

最初的评估方法在某种程度上是可信的，个人甚至不可能知道报告的全部内容。在一些组织内，雇员仅仅可以看到摘要。另外，管理人员可以告诉某些员工对特权阶级以下级别的人员要说些什么。评估者尽力去考虑个人的潜能，这是从来不会给个人看到的。

评估的发展

一段时间后，商界开始感觉到，评估人所写的评价可能与在过去几年内个人执行的具体任务相违背。它要求雇员积极地提供意见，并且写报告的人可能要和别人谈话。会后，他或者她将写下评价，然后为老板的老板提供这些数据。

依赖于工作等级制度的绩效评估将直接影响到员工的加薪。一旦“上级”（评估人的老板）审核完毕，这

个已经完成的表格发生了什么是完全不清楚的。但是，在明年需要时，仍然可以擦掉灰尘重新使用。“潜能判断”这种概念正在被慢慢地淡化，而这种现象仍然存在于一些组织内。

今日的评估

相比之下，在过去几年里，策划组织已经开始明白，自我评估是一种强化人力资源管理的有用方法。评估之后要完成一张完整的评估表格，并且更重要的是，这一定要在会后进行，而不是在会前。两个团体都事先准备好设法去获得一个有用的结果，并且长时间地观察个人训练和发展的潜能。在这些组织里面仍然存在绩效评估，但是，它所提供的仅仅是一个在薪水和奖金方面的数据。

其他的一些组织进行得更深入并且正在考虑职能具体化，也就是说，这些具体的职能要有助于识别在一个特定的职位要求什么，或者为了从部属和同事中获得数据而延长评估过程。由于最终目标不清楚，或者使用者对日常的人员管理不熟练，以至于一些评估过程不尽完整，并且没有真正地应用好他们的潜能。

在文章的剩下部分里，我们将考虑日常的操作管理环节和每一个可行的评估系统目标。然后，你就可以建立起你自己的优先次序。

评估和日常职员管理

因为你技术上的专长，你被任命为经理。由于你比其他有才干的、在办公策略方面比较熟练的同事更加出色，几年后，你被提拔为工程师、销售经理、行政经理或者财务主管。

在提升的过程中，你可能已经在人员管理方面得到了锻炼。如果没有的话，你可能属于例外的情况之一。你的同事很有可能已经被你遗漏了，而且如果你和他们谈论管理方面的核心技术的话，他们会被一些概念搞得糊里糊涂。例如，目标设定、委托、激励、教导、发展、解决抱怨、面谈和

绩效评估、处理有限产量等等。他们可能说这些事情与己无关，或者说这是人事部门的人员要做的事情。或者，他们争论道：如果你要开展它，我们可以在评价期间再去执行它。

在许多情况下，如果你质问他们的下属（或者只质问 1/3 的人并且进行审核），你很有可能发现，职员只谈到他们关心经理的技术技能，除了这大概没有其他的。

反馈

所以，要在绩效的积极反馈、目标协商、指导方面进行合理的尝试。你的员工需要你把他们当成财富来对待，而不是负担。然而，单独实施的评估或者被升级了的评估将不能运转。

因此，作为有效管理的整体部分，它的具体应用该是怎样的呢？

给成绩优秀者的薪水

在某种程度上，大多数组织之所以评估他们的职员是为了反映高级管理层的价值，这可以被称做业绩，或者称为与薪水有关的绩效。提高薪水有两种方式，一种是每年提高他们的基本工资，另一种是以提高奖金的方式来增加薪水。不管采用那种方式，被认为较好的职员得到的薪水肯定比他同事的薪水要多得多。

通常，业绩出色的员工通过更多的付出和更好的成绩表现出来；相应地，薪水相对高的个人也被看成是努力工作的典型。在加薪系统中，有许多方法可以区分业绩的等级。

信息的获得

随着组织的成长，你怎样获得关于业绩方面的信息？当经理向你陈述说某些员工做得比另外一些员工出色时，你怎样才能确定经理的话不存在偏袒的成分？有效的评估可以帮助你。在一些组织中，有一些清楚的例证性的陈述，可以用作标准来区分确实较好的业绩。当有一个评估范围——也就是说，1/5 的员工反对哪个被评估的职员时，这个清晰度可以

对你有所帮助。只要具有业绩目标，并且能正确评估，高级经理就可以确认员工有更好的业绩了。

在一些公司中，绩效评估可以自动转化为利益，这样的话，评估等级为一等的职员产生的财富将是评估等级为三等的职员的两倍。另一方面，在发薪水的时候，评估或者总的陈述将被作为凭据。

如果表现不佳

从评估中也能找到不佳表现的凭证。通常，经理们用非常谨慎的言辞表达它，希望不冒犯周边的职员。如果没有达到已制定好的具体目标，评估意见就可以提供是调整工资到平均工资之下、还是没有奖金的数字资料。理论上，随着一个雇员不断的发展，这些资料将构成他提高业绩的基础。大多数雇主在任何时候都会有 10~20% 的员工没能完全完成自己的任务。你需要用给他们较低的工资来使绩效更佳的员工的心理达到平衡。如果比标准等级还低，就会导致一个较低的调整或者是趋向于零的调整。

正当的暗示

在劳动关系诉讼不断增加的时期,万一某个被解雇的员工声称解雇是不公平的,雇主就需要有清晰的不良表现的凭证。一些劳动法庭处理的案例表明,一个雇员只有在过去几年内就被断定为表现不良或者态度恶劣才可能被解雇,而且要在被解雇的三个月前被通知到。如果评估是满意的,随之而来的就是加薪。相反地,一个临界的业绩评估经常能表示一个退化的结果。并且如果业绩没有提高,它就可以为解雇提供一个好的、较重要的凭证。

同样,评估经常会使一些由于受到性别或种族歧视而产生的怨言显现出来,如某人被允诺将得到提升,但却并没有成为现实,因而怀疑其原因是某种歧视。劳动纠纷中也经常用到来自于评估的证据。

通过整理和发掘有关分工及针对有效管理的一些时下的观点之类的信息,我们往往能得到一些确实的材料,比如正确的评价或缺少合适的人选等。

商业策略的传达:最重要的方针

如果提高评估的确能带来利益，开展评估并把它做好看起来将是一项很不错的活动。因而，日常管理评估的一个更实在的好处是，它可以帮助你向职员传达组织的目标。

一般情况下，随着事业的成长，它将面临着经济和竞争的挑战。你和同事已经逐步地开展了一项策略，它的根本目的就是使企业主感到满意。这个策略应当朝着建立行为体系的方向发展。可以将它简要传达给公司职员，使他们可以了解到高层主管们正在做些什么。

每个部门或事业单位都会为今后几年制定一些策略。第一年的策略经常被转化成预算和财政目标。但是实际上谁将去执行它？策略实施中，高层领导应负有责任时，他的员工和部门领导也应负有相应的责任。

知道去做什么

他们确实知道自己应该做些什么，并且应当如何去做吗？他们不是具有这种能力的人。当你想去鼓励他们自由思考时，可能有这样一种新的经历，就是同事们在个人目标和团体目标之间错误地选择了自己的位置。

然而，每年一度的协商、未来目标的确定和每一个员工的工作职责都为有效的评估打下了必要的基础，使其一年以后即可做出理论上的评估。这样也为评估的执行提供了一种完成商业策略的主要方法，可以把所有雇员的力量拧成一股绳。这适合于所有的职员，甚至包括最低等级的员工。

案例研究 1

西北部有一家拥有 300 多名员工的专业服务公司。在与离开这家公司的跳槽者的谈话记录中,可以发现一个普遍问题——高级主管以下的各组织阶层缺乏对有关组织发展趋势的信息的了解。

于是,这个公司制定了年度职工会议策略,并与每月简报会相结合。由于整个方向是清晰的,部门经理和小组负责人把这个策略转化为部门、小组、个人的任务。通过进行评估,这些策略都得到了巩固。如果花两年的时间去实施这个策略,将会降低人力资源的浪费,并且能带来更高的产出。

案例研究 2

某个竞争激烈的市场环境中,一个中型专业设备公司渴望在其成立五年后业绩翻一番。但大量竞争者之间的价格使公司的销售额受到了前所未有的冲击。在年度计划的头六个月,完成的业绩只有全年预算的 40%。

销售经理认识到,她需要把策略转化为以市场实际情况为基础的具体目标。她认为,应该在分析公司的优势、劣势、机会之后,再制定一个实用的、有所改善的商业计划,并努力说服董事长付诸实施。这个报告包括了她从销售小组处获得的、关于市场竞争方面的建议和其他一些意见。

当修订过的目标付诸实施时,它们将被转化为个人和小组的关键目标。这些将形成一个新的执行计划和评估机制的基础,同时,通过不断的实践来支持个人的自身发展。于是,一年内这个公司就达到了它的目标。

不断为取得优异成绩而努力

当你在机场的休息室里浏览管理方面的书籍时,将会看到“质量”这个词贯穿于整本书中。日本人凯珍说:“成功的公司为了获得世界级地位,需要用品质来作为驱动力,并拥有可持续发展的战略理念。”

良好的开端、没有缺陷、不要让消费者感到麻烦等等都是很有意义的。在可操作的水平上,当你和同事想把目标转化为行动时就会有挑战出现。你可以劝告你的员工,并告诉他们你预期的想法。你甚至可以使他们参与事先协商,但是,如果你不积极听取职员提出的问题、帮助激发和鼓励他们,让他们对组织具有高度的责任感,那么企业将不能良好地运转。

动力和品质

当然,你不会正好在评估期去做这些事情,但是在操作范围内,评估往往被看作积极的促进因素,能够加强高水平组织的积极性。

另一方面,如果把评估从组织的积极性中剥离出来,你将会失去机会,并且公司将会遭遇一些变化无常的风险。一些公司强烈地意识到,它

们应该和其他组织进行一些比较,以保证自己可以做得更好。另外一些公司还想进行得更为深入,并想获得某些大众认可的奖项,如民众投资奖或欧洲品质奖等等。

通常情况下,达标测试包括:正确地检测这个组织行为的连续性和在职员不断发展的过程中公司是如何帮助他们的。在整个组织、个别部门或某个科室所取得的进步中,有效地评估和他们自身的行为成了关键的因素。

培训和个人发展——组织的需要

当今的商业世界正在经历着迅速的改变,并集中表现在世界经济范围内越来越复杂的劳动力竞争上。例如,现代信息科技在20年前从未听说过,而且以后也将被其他一些新的名词所取代。在不断变幻的世界中,任何变化都被看成是正常的。

和职员合作,共同提高竞争优势是具有超前思维的企业的现实目标。最近英国工贸部/教工部联合报道了关于改革过的公司如何从群众中取得有用资源的信息。为了获得较大的