

● Performance Management

in a week

上帝用七天创造世界 · 你将用七天平步青云

7日养成自我操行



chartered

management

institute

inspiring leaders

英国皇家管理学会举荐

[英] 菲尔·巴古雷◎著

李燕鸿◎译

管理服务界旗舰英国皇家管理学会

联手520家明星企业

91,000名业界精英共同精心打造的职业管理典藏

中国广播电视出版社



in a week

7日养成自我操行

[英] 菲尔·巴古雷◎著

李燕鸿◎译

中国广播电视出版社

图书在版编目(CIP)数据

七日养成：自我操行 / (英) 巴古雷著；李燕鸿译.

北京：中国广播电视出版社，2005.5

(七日职场炼金术丛书)

ISBN 7-5043-4597-0

I. 七... II. ①巴...②李... III. 企业管理；人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 023068 号

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2005-2550 号

PERFORMANCE MANAGEMENT IN A WEEK

Copyright©2001,2002 Phil Baguley

First edition published by Hodder & Stoughton 2001

Simplified Chinese edition Copyright©2005 China Radio & Television Press through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. All rights reserved.

七日养成：自我操行

作 者	[英] 菲尔·巴古雷
译 者	李燕鸿
责任编辑	李亚明 余 文
文字编辑	曹焕伟
监 印	赵 宁
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条9号 (邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京瑞达方舟印务有限公司
开 本	880 × 1230 毫米 1/32
字 数	30 千字
印 张	4.75
版 次	2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5043-4597-0/F · 381
定 价	15.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

引言



introduction

成功的操行管理，跟中彩票有很多相似之处。两者都值得去做，也有很多人希望自己能走运，两者都引发很多议论和猜测。可是，成功的操行管理也有跟中彩票不同的地方，它不像中彩票那样遥不可及，概率不是那么小，也并不是完全凭借运气。对你来说，成功的操行管理是一个可以实现的目标，是一件完全办得到的事情。一旦实现这个目标，你会发现这个目标容易保持下去，可以持久不变。实现这个目标并不只是要挣一大笔钱，它还会使你的客户高兴，使与你一起工作的人干劲十足，也有助于你的职业发展。

本书的目的是要提供明白易懂的建议和指导，帮

助你改善所管辖的团队、部门、业务领域的操作水平。
做到了这一步，你还会改善自己的业务水平。实现成功操作管理目标的步骤分成7天讲完：

星期天：什么是成功的操作管理

星期一：人事与操作管理

星期二：质量与操作管理

星期三：操作管理的评测与监督

星期四：成功的操作管理的目标、对象与基准

星期五：成功操作管理的技巧

星期六：长远观点与评估

目 录



contents

引 言

星期天 什么是成功的操行管理? 1

星期一 人事与成功的操行管理 19

星期二 质量与成功的操行管理 42

星期三 成功操行管理的评测与监督 63

星期四 操行管理的目标、对象与基准 83

星期五 成功操行管理的技巧 105

星期六 长远观点与评估 123

*what is successful
performance management*



星期天

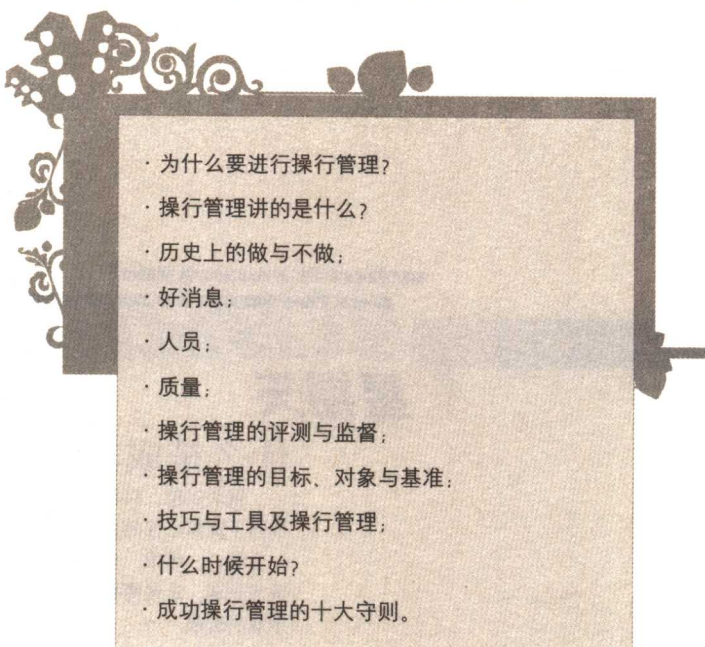
什么是成功的操行管理？

很久以前，打猎途中，人们到了离自己住的洞穴很远的一个地方。结果，他们跟一头饿虎相遇。这是需要人马上拿主意的时候……

什么是操行管理？操行管理会有什么结果？最重要的是，需要什么，或者需要做什么才能获得操行管理上的成功？

找到这些问题的正确答案是重要的，找到答案以后，你就能开始自己的“旅行”了，这样的“旅行”会让你实现仅仅属于你自己特有的成功操行管理。

这次“旅行”今天就开始了，你首先会明白：

- 
- 为什么要进行操行管理？
 - 操行管理讲的是什么？
 - 历史上的做与不做；
 - 好消息；
 - 人员；
 - 质量；
 - 操行管理的评测与监督；
 - 操行管理的目标、对象与基准；
 - 技巧与工具及操行管理；
 - 什么时候开始？
 - 成功操行管理的十大守则。

为什么要进行操行管理？

很久以前，打猎途中，人们到了离自己住的洞穴很远的地方。结果，他们跟一头饿虎相遇。这是需要人马上拿主意的时候。

“赶快跑吧。”阿格（其中的一个人）说。

“怕什么呀，”马格（另一个人）说，“老虎反正比我们跑得快啊。”

“我知道……”阿格喊叫着说，他已经开始逃跑了，“……可是，我只需要比你跑得快就行了。”

作为阿格的后代，我们一直在传承这种传统。到了21世纪，这个版本的传统就被某些人改称为操行管理了。在接下来的这个星期里，大家会明白操行管理的原理、内容和时机。可是，作为开始，我们需要确认一项惊人而又简单的事实：

• 成功的操行管理已经不再是一项多余的要求了。

操行管理讲的是什么

就其核心而论，操行管理有3大目标：就是变化、变化和变化！可是，这种变化有所不同，不是大家以前遇到过的那种变化，不是像大风刮来的运气那种变化。这种变化是人选择的，是头脑里有具体目标的一种变化。

这种变化：

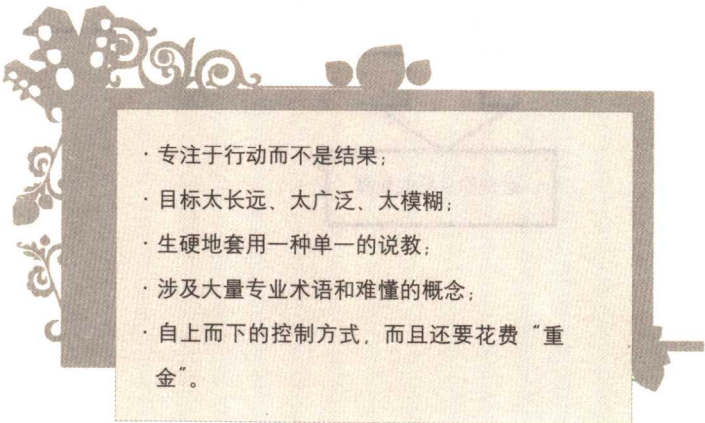
- 很小，一点一点增多，不容易看出来，不是那种惊天动地的大变革；
- 是连续的，持续不断发生的，而不是有时发生有时停止；
- 成本低廉，不需要占用大笔资金；
- 易于理解，属于基础内容，没有一个难懂的专业术语；
- 基于人的经验和知识；
- 讲的是自下向上的进步和人际关系，而不是从上而下的控制手段。

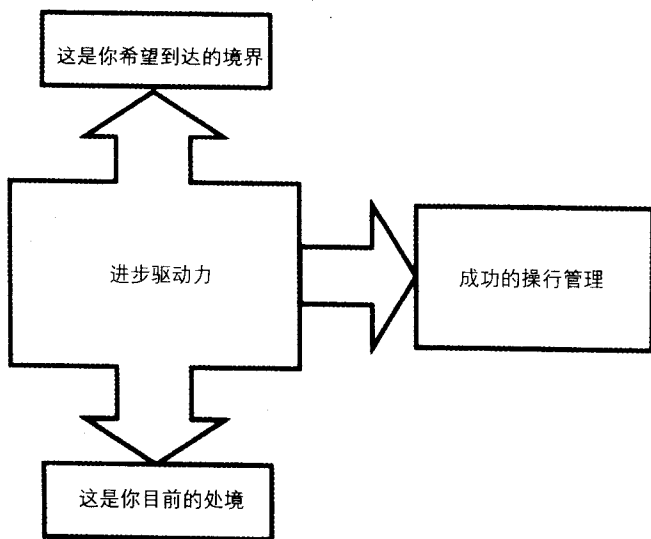
但是，操行管理并不仅仅包括这些内容。

操行管理的驱动力是人的现状与理想之间的差异。

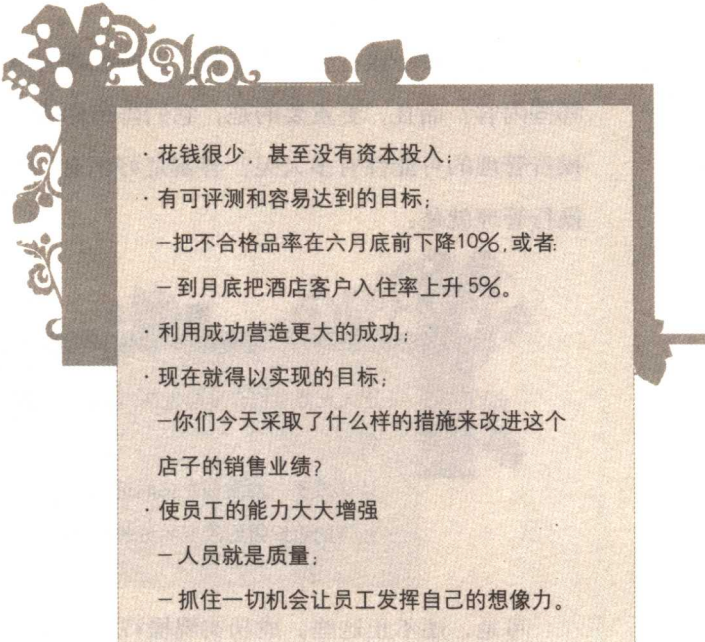
历史上的做与不做

我们先来看一些例子，有些不是成功的操行管理，有些是成功的操行管理。历史上不成功的操行管理例子比比皆是，如果你对~~这些~~细枝末节仔细思考一下，就会发现大部分操行管理之所以是不成功的操行管理，就是因为它们：

- 
- 专注于行动而不是结果；
 - 目标太长远、太广泛、太模糊；
 - 生硬地套用一种单一的说教；
 - 涉及大量专业术语和难懂的概念；
 - 自上而下的控制方式，而且还要花费“重金”。



找到成功的操行管理的例子却要困难得多。可是，一旦找到，你就会发现，这些例子：

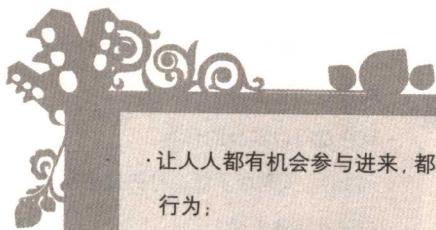
- 
- 花钱很少，甚至没有资本投入；
 - 有可评测和容易达到的目标；
 - 把不合格品率在六月底前下降10%，或者：
 - 到月底把酒店客户入住率上升5%。
 - 利用成功营造更大的成功；
 - 现在就得以实现的目标；
 - 你们今天采取了什么样的措施来改进这个店子的销售业绩？
 - 使员工的能力大大增强
 - 人员就是质量；
 - 抓住一切机会让员工发挥自己的想像力。

这些都是成功管理的故事。这些事例告诉大家，成功的操行管理是一件办得到的事情。你并不需要非得是一名火箭专家或其他的什么天才人物才能够成功实现操行管理。



好消息

可是，关于操行管理的过程，这些故事告诉了你哪些内容？而且，更重要的是，它们告诉你成功实现操行管理的可能性有多大呢？答案是好消息，成功的操行管理就是：



- 让人人都有机会参与进来，都能增强能力的行为；
- 让你成长、发展和变化的机会；
- 让你的组织得到改变和成长的机会。

可是，还不止这些。成功实现操行管理所需要的技能和潜力是我们已经具备的。我们向来是利用这些技能和潜力来从事下列事情的：

- 管理自己的人员和他们所做工作的质量；
- 测评和监督那些工作；
- 设定某份工作的目标、对象和标准，并为实现目标而

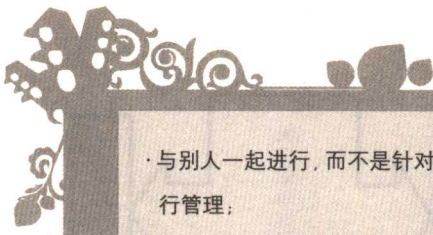
努力；

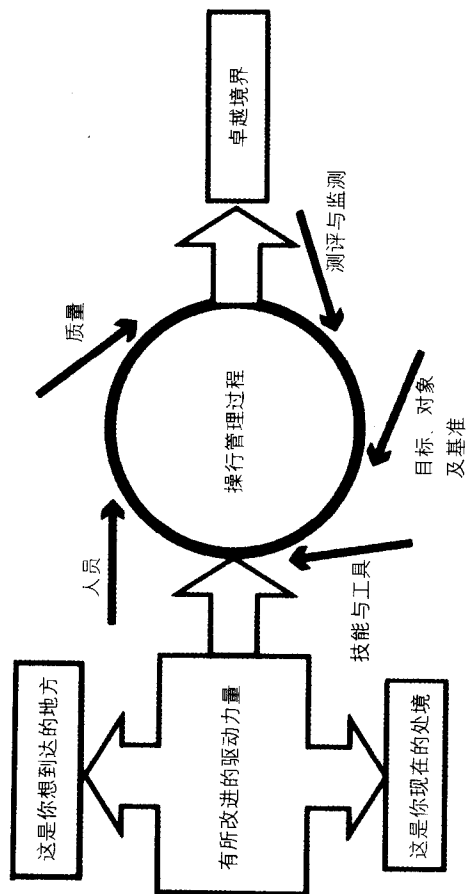
- 选择并使用能够帮助你的技能和工具。

操行管理的过程综合了上述要素，将它们连接在一起，如下页图所示。

人员

人员是成功的操行管理过程的核心所在。人员必须要经过操行管理的过程，从头到尾经历一番。可是，人员的参与并非自动进行的，而且管理过程所涉及的能力并不是与生俱来的，如果要进行成功的操行管理，大家必须要学会：

- 
- 与别人一起进行，而不是针对他们而进行操行管理；
 - 确保你与他们一起进行操行管理的方式是：
 - 全心全意的；
 - 前后一贯的。



当然，在操行管理的过程中，仅仅使规则与方式适合你自己还不够；同时，你需要给一同进行操行管理的伙伴们足够的信任。打消你专有权限的念头吧，虽然这可能会冒些风险。另外，你还需容忍来自各方的压力，包括那些旧观念、老方法，你应该同大家一起找出更具有创造力的新点子，这样才能使得操行的管理活动有成效。

如果你能这么做，并且做得很好，那真可称得上是机智勇敢的行为——因为目标清晰，没有盲目冲动。在这个星期稍后的时间，也就是在星期一，大家会看到各种可以利用的方法和途径。但请记住，这可不是那种“你和他们”的事情，而是一种事关“我们”的事情。你本人也必须是其中的一员。

质量

把产品和服务的质量管理好，这是诸多“必行之事”当中相当重要的一件。质量的好坏更事关每一个人——消费者和制造者。作为一名消费者，大家都希望能更快收到订购的货物，希望买来的东西正是自己