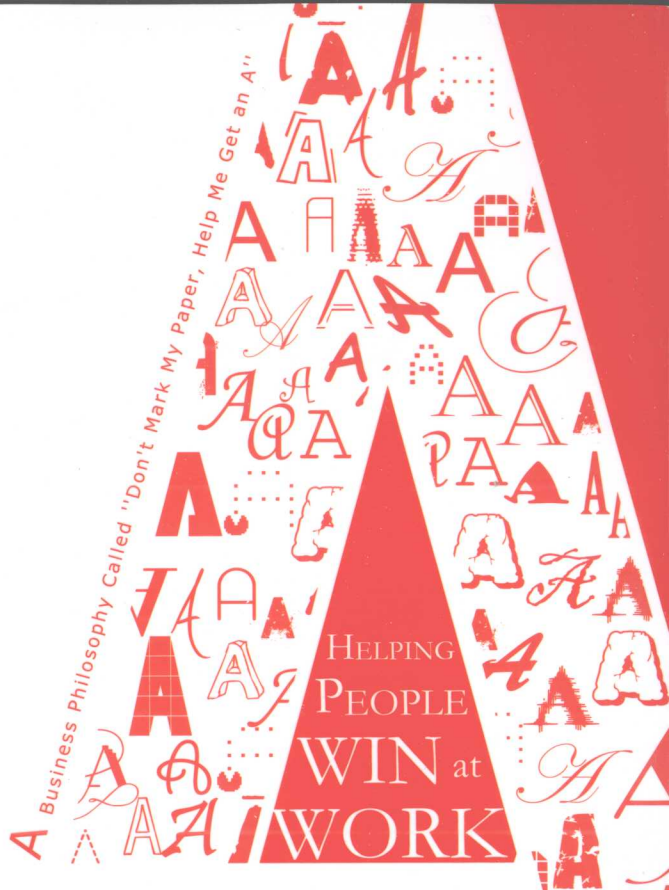




与其挑剔我，不如帮我得A

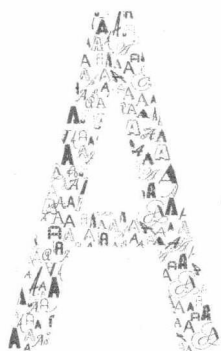
(美) 肯·布兰佳 (Ken Blanchard) 盖瑞·瑞基 (Garry Ridge) 著

《一分钟经理人》作者肯·布兰佳再曝管理新思想
解剖企业绩效革新全过程！

高攀 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



与其挑剔我，不如帮我得A

[美]肯·布兰佳 (Ken Blanchard) 盖瑞·瑞基 (Garry Ridge) 著
HELPING PEOPLE WIN AT WORK 高攀 译

A business philosophy called
"don't mark my paper, help
me get an A

图书在版编目 (CIP) 数据

与其挑剔我, 不如帮我得 A / (美) 布兰佳, 瑞基著; 高攀译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-11438-5

I. 与…

II. ①布…②瑞…③高…

III. 企业管理: 人事管理 - 通俗读物

IV. F272.92 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 212485 号

与其挑剔我, 不如帮我得 A

[美] 肯·布兰佳 盖瑞·瑞基 著

高攀 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京山润国际印务有限公司

规 格 140mm × 210mm 32 开本

版 次 2009 年 12 月第 1 版

印 张 5.125 插页 2

印 次 2009 年 12 月第 1 次印刷

字 数 66 000

定 价 22.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

编辑 手记

绩效考核不是鬼门关

年底了，该绩效评估了，绷着面孔的主管，冷冷的评分，想到这些，员工们都会惴惴不安，主管会给我打多少分？我能过关吗？

正如学生害怕考试一样，员工害怕考核，20世纪90年代赛仕软件公司的人力资源主管就曾一把火烧掉了考评表，赢得员工一片掌声，而这样的例子少之又少。经过这许多年，管理理论层出不穷，但绩效评估依然没能得到员工的心。

冷冰冰的考核疏远了同事们的关系，也没能为员工改进绩效提供帮助。

著名的管理咨询家肯·布兰佳这次向绩效考核这个“没用的制度”发起了攻击。布兰佳是世界级管理大师，其思想极具前瞻性，在管理学之父德鲁克那句响当当的名言“管理是一门科学”

还没喊出来之时，布兰佳就提出了令人瞩目的“情景领导”概念。在这本书里，布兰佳提出了“与其挑剔我，不如帮我得A”的绩效理念，让绩效考核不再是员工的鬼门关，不再是主管的纸上谈兵。

布兰佳秉持一贯的精炼，绝不浪费纸墨，在4个篇章里为读者清晰解析绩效考核的实质，提升领导力的方法以及在现实中的最优实践，附录部分更为读者提供经过实践检验过的评定表，可以让读者拿来就用。

你的收获可能还不只这些，如何与下属合作提升士气，如何提高领导力……在这些方面你可能也多会有所感悟，现在迈出第一步开始尝试真正的绩效评估变革。



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的
那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到
现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十
多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

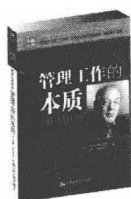
目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

序言一



肯·布兰佳

2007 年的冬天，我与公司的同事们共同出版了《更高层面的领导》（*Leading at a Higher Level*）一书。这本书总结了我们在长达 25 年的合作中沉淀下来的一些可取的观点，它可以视为真正的“布兰佳领导思想”。我们希望有那么一天，在任何地方，每个人都能明白——究竟什么才是卓越的领导。

当你奉行“卓越的领导”理念时，你所带领的员工，他们的发展进步、工作表现与你的期望同样重要。不论你领导哪些人，无论是学校里的

学生、团队中的新手、教堂中的信徒、家庭中的成员，还是办公室里的下属，这个原则都普遍适用。

在商业领域，发展的重要性不仅适用于你的客户，也适用于员工。简而言之，你下属的幸福及个人发展，都是你的追求目标，两者都很重要，尤其是下属的个人发展。

因此，我们将“卓越的领导”定义为：尊重、谨慎、公平地对待所有当事人，并从中获得满意结果的过程。

《更高层面的领导》系列

读者对于《更高层面的领导》一书反馈很多。目前，人们了解了我们提倡的理念，但他们还希望能有一些更加生动的案例，描述领导者及其组织如何认识“卓越的领导”，以及如何付诸实践，以确保领导者对公司业绩及下属本身有双重关注。因此，我们要以《更高层面的领导》系列丛书进行介绍。

很荣幸，我能与 WD-40 公司的首席执行官盖瑞·瑞基一起，合著了本系列的第一本书。经验告诉我们，如果事物没有遭到破坏，我们就没有必要去维修它。1997 年盖瑞担任 WD-40 公司的首席执行官，那时，WD-40 公司并未陷于困境，而是连续四十年有着稳定利润的行业巨头。WD-40 公司的经营理念和企业文化非常保守，预警机制运作良好。然而盖瑞认为，这并不完美。因为盖瑞明白，WD-40 公司尚未到达顶峰。

盖瑞打破常规，推陈出新，并大获成功。他们所做的变革之一是：建立绩效评估系统，将合作绩效提升至新的层次，而绩效是《更高层面的领导》一书涉及的重要方面。这使得 WD-40 公司一举成为华尔街的宠儿。

盖瑞担任首席执行官之后，建立了“与其挑剔我，不如帮我得 A”的绩效评估系统。此后盖瑞亲眼见证了公司的年销售额比往年增长了三倍多——从 1 亿美元涨至 2008 年的 3.39 亿美元。此前国内销售额仅占销售总额的 30%，而 2008 年国外销售额占销售总额的 47%，销售比例更加均

衡。在这期间，公司总价值增加了将近一倍，从 3.2 亿美元上升至 6 亿美元。在 WD-40 公司，每位雇员所创造的销售额高达 110 万美元，效率极高。

值得一提的是，盖瑞及其同事不仅在财务上创造了奇迹，而且还为 WD-40 公司创造了良好的工作环境。2008 年 WD-40 公司雇员民意调查显示，94% 的员工认为自己完全地投入到工作中，这一比率高得超乎想象。

合作绩效

合作是最佳的领导方式，即两个人为了共同的目标而努力工作，彼此之间相互信任和尊重。此时，领导者及被领导者之间相互影响，他们对事物发展的趋势都有所影响。换句话说，这在于我们，而不仅仅在于我个人。

这种观念最初来源于我在大学里长达十年的教学经历。期间，每隔一段时间，我都会受到学院的质疑。更引起学院愤慨的是，在每学期初，

我都会对我的学生进行“期末测试”。每当学院发现了这一点，他们都会疑惑不解地问：“你在做什么？”

我说：“我觉得我们的教学方式太过教条。”

学院负责人说：“你说的没错，但你也不能现在就‘期末测试’！”

我说：“我不只是提前对他们进行测试，在这学期里，你认为我会做什么？我会教会他们这些问题的答案，因此当他们参加‘期末测试’时，他们会赢得A。你知道，我认为生命的意义就在于帮助人们争取满分，而不是强迫他们适应正态分布曲线。”

然而，很多企业确实这样做了。这些企业要求经理根据那些出色的数学公式，对员工进行评估、裁决和筛选。最近，一位女士带着哭腔对我说：“要是我有8个下属就好了。”

我问：“为什么？”

她说：“因为我有两个优秀的下属。但我一共才7个下属，我只能表彰其中之一。如果我有8个下属的话，就可以表彰他们俩了。”

有的公司更糟糕，他们要求经理按等级次序评估下属的能力。面对这种情况，作为经理的你面临的最糟糕的情形是，你的下属有同样好的业绩。那你该如何筛选他们？这样的情形实在让人左右为难。

很多企业对经理有这样的要求：在员工的绩效考核中，一部分人为优，一部分人为差，其他人都为中。有的时候，即使公司没有采用正态分布曲线评价系统，经理也不敢给所有人打上优，因为这意味着经理会被评为差，会被指控为“不负责任”或者“软弱无能”。因此，正态分布曲线依然存在，不会轻易消亡。

当我与很多经理交谈时，我常问道：“你们之中，有多少人专门聘用一些失败者，以便给他们差评？”所有人都笑了。他们认为，他们所聘用的要么是成功者（在即将从业的领域有着良好记录的人），要么是有发展潜力的人（他们在经过适当的培训和引导之后可以成功）。但从中我发现了这样一个谬论：既然他们标榜从不聘请失败者，那么为什么总会有一些员工因得不到肯定而失败？

我认为他们不会失败。这就是我常在学期初进行“期末测试”的原因。考试简单吗？当然不简单。我的试卷中有判断题与多项选择题，我出的试卷非常难。因此，我将在整个学期中教导我的学生如何解答这些棘手问题，并与他们成为伙伴，这就是我的目标。我希望我的学生可以成功，当然他们也希望自己获得成功。我们是合作伙伴，为了帮他们获得“A”而合作。

盖瑞·瑞基在认识到“与其挑剔我，不如帮我得A”这一经营理念之后，便将其作为WD-40公司的座右铭。为什么？原因在于，这一理念非常符合盖瑞·瑞基的领导理念，即是他对领导与激发下属的认识。盖瑞非常重视这一理念，如果他发现某个经理没有能力帮助下属获得“A”时，他会解雇这个效率低下的经理，而不是效率低下的员工。

并非每个领导者都像盖瑞·瑞基这样。盖瑞的经历是现实中“卓越的领导”在绩效合作领域的最佳典范。我很荣幸能与读者们分享他的成功。

序言二

盖瑞·瑞基

40岁时，我决定进修，拓展自己的知识面。虽然很久之前我已从悉尼科技学院获得学位，并在WD-40公司担任首席执行官，但学海无涯，我希望自己能掌握更多知识。因此，我进入圣地亚哥大学，攻读经理人领导硕士学位。在那里，我认识了肯·布兰佳，并听到他传授“在学期初进行期末测试”的理念。迄今为止，这是对我一生影响最大的一门课程。肯并没有要求我到图书馆实践课堂知识，而是要求我将它们运用到公司，以检验它们在现实中的适用性。从此，我开始在

WD-40 公司内推广肯的“期末测试”理念，并对这种实践充满兴趣。

这本书描述了 WD-40 公司绩效评定理念。当你读到这本书时，或许我们的经验可以为你以及贵公司的其他领导人敲响警钟。为什么我说是“警钟”呢？让我给你讲个故事，而这个故事可以回答这一问题。

2007 年 7 月底，为期 26 天的各国商务旅行即将结束。我从圣地亚哥出发，而后去了澳大利亚的悉尼、珀斯，再到上海，最后一站是伦敦。

经过 10 个小时的飞行，下午 4 点左右，飞机降落在希思罗机场（Heathrow）。而后，我来到位于梅菲尔（Mayfair）的旅馆。^① 随便梳洗后，我走出旅馆，与欧洲领导团队的几位成员共进晚餐。这真是忙碌的一天，直到晚上 11 点左右，我才回到旅馆。

第二天上午似乎过得格外快，特别是对于我这个要应付一整天会议的人来说。直到下午 4 点

① 梅菲尔是位于伦敦的上流住宅区。——译者注

半左右，我才回到旅馆，我期盼自己能在伦敦度过一个舒适的夜晚。

在旅馆对面的超市里，我买了两瓶啤酒，叫了份外卖饭，而后回到房间。我准备好好放松一下，看会儿英国喜剧，度过一个安静的夜晚。

我换上短裤和圆领汗衫，安顿下来了，这个夜晚温暖而舒适。

突然间，火警响了起来。我曾住过很多旅馆，也听过很多警报声。跟往常一样，我并不理会它，习以为常。就我个人经验而言，几分钟之内，报警器会被关掉，管理人员会通过喇叭道歉，生活也会照常继续。

但那个夜晚，警报声一直在响。我觉得很烦躁，尖锐的警报声，扰乱了我的啤酒和英国喜剧！

突然间，一阵急促的敲门声，于是我感到情况不妙。一位保安在排查各个房间，保证旅客全部疏散。在他的强制下，我不得已抓起自己的手机和护照，穿着短裤、汗衫，拖着旅馆的一双小一号的拖鞋，下了六层楼梯来到底层。

我完全忘了那是伦敦的冬天。当我站在街上，