

哈佛经管图书简体中文版全球独家授权



经理人下午茶系列 21

- ◆ 发挥员工的长处
- ◆ 提高生产效率
- ◆ 强化正面行为

管理绩效 以获取最好的效果

MANAGING PERFORMANCE TO MAXIMIZE RESULTS

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编 宋亦平 朱京蕾 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

经理人下午茶系列 21

管 理 绩 效

——以获取最好的效果

商 务 印 书 馆
2010 年 · 北京

Managing Performance to Maximize Results

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

管理绩效——以获取最好的效果/《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》
编辑组编;宋亦平等译. —北京:商务印书馆,2010
ISBN 978-7-100-06524-5

I. 管… II. ①哈… ②宋… III. 公司—企业管理—经济评价 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 012922 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

管 理 绩 效

——以获取最好的效果

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编
宋亦平 朱京蕾 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-06524-5

2010年4月第1版

开本 650 × 1000 1/16

2010年4月北京第1次印刷

印张 11 1/2

定价: 25.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

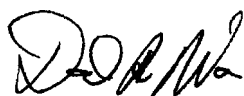
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

前言	001
第一部分 挖掘绩效管理体系的最大价值	017
1. 绩效考核已死,绩效管理长存!	
蒙奇·J.威廉姆斯	019
2. 绩效考核的必要性	031
3. 让绩效考核多一些成就,少一点痛苦	
彼得·L.艾伦	039
4. 成功的绩效考核需要哪些考核指标	
——一份清单	卡伦·卡尼 047
第二部分 区别对待不同员工	055
1. 怎样从绩效考核中得到最好的结果	
迈克尔·E.哈特斯利	057
2. 影响工作结果的绩效管理	洛伦·加里 067
3. 罗伯特·弗里茨谈糟糕业绩背后的	
严酷现实	劳伦·凯勒·约翰逊 079
4. 身陷“优秀业绩”牢笼	詹妮佛·麦克法兰 087

第三部分 解读期望的力量	091
1. 美好的期望——良好结果的关键所在？	
劳伦·凯勒·约翰逊	093
2. 将来的反馈	
哈尔·普洛特金	101
第四部分 选择绩效考核指标	109
1. 现在该如何思考绩效评估	洛伦·加里
	111
2. 用测评来提高团队绩效	
	123
3. 为高绩效做预算	
	135
4. 指标和启示——评估知识型员工绩效的	
五个关键	康斯坦丁·冯·霍夫曼
	145
第五部分 让 360 度反馈评价法产生价值	153
1. 该不该用 360 度反馈评价法考评绩效	
爱德华·普鲁伊特	155
2. 打分游戏——改进 360 度反馈评价法以提高绩效	
劳伦·凯勒·约翰逊	165
作者简介	175



前 言

身为一名经理人，你肩负重担。评估员工的绩效可以说是你最重要的管理工作之一。毕竟，绩效评估能为你的公司带来有价值的结果，其中包括：

- 决定你的团队实现组织目标的情况如何
- 了解向你直接汇报的下属能有所建树的强项
- 发现每一位员工能够提高能力的机会
- 为每一位员工度身定做职业发展计划
- 作出有关薪酬、晋升和奖励的重要决定
- 整理不良绩效的文件，在必须降级或开除一名员工时，这些材料能提供依据，保护公司免于法律责任

事实上，正如《绩效考核问答——经理人生存手册》(The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers)一书的作者迪克·格罗特(Dick Grote)所说的那样，高效的绩效评估能成为经理人工作锦囊中最有价值的道具。格罗特认为：“没有其他任何管理流程能像绩效评估一样，对员

工的职业生涯和工作产生如此巨大的影响。”正如格罗特所强调,考虑周全的考核流程能帮助员工提高整整一年的工作效率。当一套高效的流程广泛地应用于整个组织中时,由此带来的整体绩效的提高能够帮助企业占据一个重要的竞争地位。高效考核体系有如此大的战略性价值,难怪一些成功企业不愿意透露它们的绩效评估手段。

然而,尽管绩效评估流程能带来这些好处,其本质上的一些局限性也给评估员工绩效带来很大的困难。例如,在正式的绩效评估场合提出批评意见并不会促其上进,只会令员工受挫。汤姆·科恩斯(Tom Coens)和玛丽·詹金斯(Mary Jenkins)在他们的《废除绩效考核》(*Abolishing Performance Appraisal: Why They Backfire and What to Do Instead*)一书中写道:“在30分钟的会议里,经理人能把一个原本精力充沛、忠心耿耿的员工变为意志消沉、冷眼旁观的局外人,在周末翻阅招聘广告时,一心想着另谋高就。”

此外,很多经理人发现准确评估员工绩效十分困难。的确,每个人都能看出谁是明星员工,谁是超级懒鬼。但是,怎样精确地评估10个、20个,甚至更多业绩处于中游的下属呢?而且这些人的工作表现极有可能受到他们所受的培训、现有工具和工作环境的限制。单从实际操作层面上来讲,谁有时间如此劳心费力地逐一分析?该用哪种标准来评价团体中的每位成员?





在缺乏具体的评价手段的情况下,经理人无论怎样打分都会因为自己不全面的记忆、感情和性格而影响到评估结果的公正性。此外,经理人可能还想分别就优秀员工、一般员工和业绩差劲的员工量身订制评估报告。但是,具体该怎样做到这一点呢?

正是由于考核机制种种的内在问题,导致绩效评估不但是员工的心病,也是经理人的噩梦。经理人也会感到焦虑,甚至还可能变得对其彻彻底底地厌恶。同样麻烦的是,对评估流程持消极态度会浪费公司的大量宝贵时间:经理人拖延、推迟正式评估报告出台,最终导演出一连串“僵硬呆板的措施,对最大的潜在威胁只字不提,每个人的评价都不错,有价值的事情一件都没做到”。商务作家蒙奇·J. 威廉姆斯(Monci J. Williams)如此说道。

最后,尽管一些公司试图通过使用新方法来突破传统绩效评估的局限,但是由此产生的结果又产生了新的问题。以 360 度反馈为例:这种方法把上司、同僚、下属,甚至客户或供应商的意见综合在绩效评估中。听上去很棒,不是吗? 这样的多层次反馈远比单一的上级反馈要全面和有效,不是吗? 这确实有点道理。但是,360 度反馈评价法也有它自身的缺陷。举一个简单的例子,员工在对上级做评估时很可能因为害怕身份泄露后遭受打击报复而不敢真实作答。又如,一位员工正在和同事竞争一项报酬丰厚或有晋升机会

的任务,他就可能对那位同事给出负面评价,以此影响上级的决策。

如果上面这些问题让你越来越没有信心做好员工绩效考评的话,别着急,我们有办法解决考核流程中的这些特殊问题。这本书中的文章提供了丰富的知识和技能,可以令你的绩效评估达到它应有的商业价值。虽说评价员工绩效绝非易事,但是操作流程上的一些细微改变能够帮助你变可憎的苦差为美事。本书将教你如何彻底检查公司绩效评估体系以实现更高效率;如何为优秀员工、一般员工和差劲的员工定制不同的绩效反馈方式;如何在评估中利用预期目标的力量鼓舞员工士气,令其作出最佳表现。此外,本书还将教你如何将 360 度反馈评价法的作用发挥到极致,告诉你怎样为团队和员工个人选择正确的绩效评估标准。

现在我们预览一下这本书的大体内容:

挖掘绩效管理体系的最大价值

高效的绩效考核体系存在某些共性——本书第一部分将为你解读这些共性。在“绩效考核已死,绩效管理长存!”(Performance Appraisal is Dead. Long Live Performance Management!)一文中,作者蒙奇·J. 威廉姆斯建议取消那种一年一次,经理人正儿八经找员工





谈话的考核模式,取而代之以双向交流的,贯穿一整年的持续反馈、发展、培训和目标设定。通过不断交流,经理人和员工一同去发现他们工作技能上的不足之处,以及企业在未来几年中可能需要员工掌握的技能。在了解这些信息后,员工就能把自身发展计划和为掌握企业所要求的能力而制订的培训计划结合起来。

威廉姆斯认为,这种方法能否成功取决于经理人与员工的谈话。他针对有效沟通提出了九项建议,其中包括,每年和每位员工就绩效问题开展至少三次到四次交流,清楚地告知员工需要他们学习和掌握的新技能和职场规范,以及给出正面、积极的反馈意见。

“绩效考核的必要性”(Alternatives to Performance Reviews)一文指出了传统评估体系的内在缺陷。怎样克服这些缺陷呢?文章通过令人信服的案例提出分拆传统年度评估的各项指标(反馈、奖励决策、法定保障,等等),并为各项指标创建独立的运作机制。

例如,一家软件公司废除了绩效考评,但是要求经理和下属就绩效问题至少一个月进行一次会谈,不过经理并不会就这些谈话给下属评分。谈话的重点在于弄清员工可以在哪些绩效上有所提高,以及如何实践这些绩效的提高。其他一些企业也通过独立的考核指标来把握薪酬决策。例如,通用汽车公司(General Motor)的动力系统部门在薪酬允许范围内会根据员工经验确定加薪。还有一些企业会嘉奖那些掌握了特定

新技能的员工,或者在独立于反馈环节的谈话中表彰员工。

在“让绩效考核多一些成就,少一点痛苦”(Performance Appraisals with More Gain, Less Pain)一文中,管理咨询师彼得·L. 艾伦(Peter L. Allen)从迪克·格罗特写的“绩效考核问答——经理人生存手册”中提炼出让考核体系更加有效的几个要点。格罗特建议经理人每年至少和员工开两次正式会议——年初一次,提出年度工作计划;年末一次,总结一年工作。同时,他建议经理人在其他日子里每天都给予员工辅导。坚持有规律地记录员工业绩也能帮助你更好地准备正式考核——这能防止你在评估时带有偏见(例如,只强调那些没有做好的工作,或是只记得最近的事情)。把绩效反馈与公司战略和目标联系起来也会有所帮助。这样就明确了每位员工的主要职责,并且可以据此进行考核。

在商务作家卡伦·卡尼(Karen Carney)写的“成功的绩效考核需要哪些考核指标——一份清单”(Successful Performance Measurement: A Chechlist)一文中也涉及了这部分内容。文章为判断绩效评估的效率提供了五项关键指标:(1)“我们的考核体系始于公司愿景,而每位员工都清楚公司愿景”;(2)“每个团队都通过绩效考核机制和公司愿景联系在一起”;(3)“个人和团队的绩效目标清晰而不盲目”;(4)“我们对员工进行持续的教育和培训”;(5)“我们拥有简明的考核体





系,能引导考核过程直达目标”。除了这五项指标之外,卡尼就无法简单量化的考核工作——例如,建立人际关系,创造力等——给出了三条建议,包括让员工参与考核过程中来,参与他们自己的考核标准的制定(例如,“如果你离开现在的团队,那么有哪些工作会因此无法完成?”),让员工自己寻找合适的考评者(其他同事、客户、供应商、合作伙伴等),根据考核标准恰当地综合硬性指标和软性指标来评估员工业绩。

区别对待不同员工

不管是表现优秀的员工、表现一般的员工,还是表现差劲的员工都会给评估工作带来困难。本书第二部分的文章将教你如何为不同员工定制考核标准。在“怎样从绩效考核中得到最好的结果”(How to Get the Best out of Performance Reviews)一文中,商务作家迈克尔·E.哈特斯利(Michael E. Hattersley)建议执行三种不同的评估方法。对于明星员工,“可以一一点评他们获得的成绩,强调积极的一面……(和他们)讨论你在工作中遇到的问题,邀请(他们)参与解决问题。”对于那些表现一般的员工,先要了解他们的表现是否已经达到自身能力极限。对已经达到极限的员工不必再提高要求,只需恰当地评估他们的表现即可。对尚有提升空间的员工,

要让他们明白自己的努力方向和能力提高后可以得到的奖励。对于表现差劲的员工,要直截了当地指出他们的问题,“但是对他们绩效的提高还要抱有希望。对于他们犯下的错误和弥补方式说得越清楚越好。”此外,“严格根据绩效考核标准提出批评,千万别指责下属的性格问题,那可不是想改就能改的。”

在“影响工作结果的绩效管理”(Performance Management That Drives Results)一文中,商务作家洛伦·加里(Loren Gary)又给出了三条来自人力资源专家的意见,用不同方式评估和管理上述三类员工。例如,找出你的团队要完成的“A类工作”——这些工作和公司总体战略息息相关。确定每一项A类工作的最优绩效的定义。让最优秀的员工去做这类工作,并根据事先拟定的最优绩效的标准来评估他们的成绩。那些表现让你基本满意的“B类员工”在你的团队中也有他们的工作。在他们证明自己有能力完成A类工作之前,不要让他们做A类工作。罗格斯大学(Rutgers University)管理与劳资关系学院(School of Management and Labor Relations)人力资源战略(Human Resource Strategy)教授马克·休斯利(Mark Huselid)指出,对于表现差劲的“C类员工”,“越来越多的企业正在不断提高绩效评估的底线,在表现尚可的员工中挑选留用的人。”难以置信是吗?但是,正如休斯利所指出的那样,“你真的会要一个C类员工在你的(团队)中工作吗?”





“罗伯特·弗里茨谈糟糕业绩背后的严酷现实”(Debriefing Robert Fritz: Telling the Hard Truth About Poor Performance)一文为商务作者劳伦·凯勒·约翰逊(Lauren Keller Johnson)采访罗伯特·弗里茨(Robert Fritz)的访谈录。后者曾和布鲁斯·伯达肯恩(Bruce Bodaken)一起写了《管理的关键时刻——帮助人们提高绩效的关键步骤》(*The Managerial Moment of Truth: The Essential Step in Helping People Improve Performance*)一书。弗里茨在采访中谈了他对员工绩效考核这一难题的思考,给出了一个向业绩糟糕的员工传达反馈意见的四步法:(1)开门见山地指出和绩效表现有关的事实,例如,“这个项目本该在5月23日完成,可是今天已经是5月29日了。”(2)分析导致不良绩效的想法、假设和决策。(3)结合员工自身投入,发展一套行动计划,避免再次发生类似的失误,并且让员工通过电子邮件或者备忘录书面记录他们对于这一计划的同意。(4)创建一套反馈体系,以便追踪进程和发现难点。

这部分的最后一篇文章“身陷‘优秀业绩’牢笼”(High-Performance Prison)的作者詹妮佛·麦克法兰(Jennifer McFarland)就经理人在评估和管理优秀员工时遇到的特殊问题给出了多名专家的意见。你可能特别需要通过绩效评估来检查最优秀的员工是否存在过度劳累的状况。对优秀的员工而言,“成功好似毒品,(他们)无法离开成绩生存。”这些人的成就越大,就