

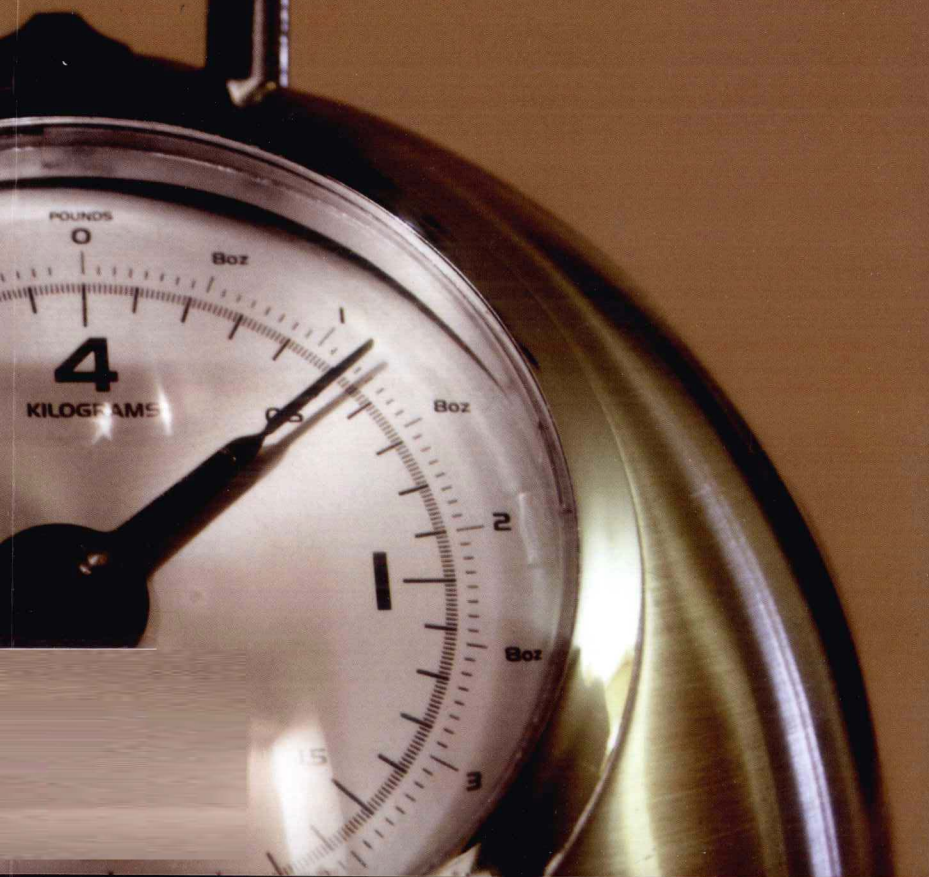


管理人手册 18

世界图书出版公司

APPRAISING STAFF

员工评估



沟通 · 目标 · 反馈 · 激励 · 绩效 · 协商

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

管理手册 18

员工评估

(英)肯·兰登 (Ken Landon) 克里斯蒂娜·奥斯本 (Christina Osborne) 著

徐毅译



图书在版编目 (CIP) 数据

员工评估/(英)兰登, 奥斯本著; 徐毅译.——北京: 世界图书出版公司北京公司, 2011.6
(管理人手册)

书名原文: Appraising Staff

ISBN 978-7-5100-3663-7

I. ①员… II. ①兰… ②徐… III. ①企业管理: 人事管理—人员测评工程

IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第114587号



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

Copyright © 2001 Dorling Kindersley Limited

Text copyright © 2001 Ken Langdon and Christina Osborne

北京市版权局著作权全国登记号 图字 01-2010-3705

员工评估

著 者:	(英)肯兰登 (Ken Langdon)	克里斯蒂娜·奥斯本 (Christina Osborne)	译 者:	徐 毅	
丛 书 名:	管理人手册	筹划出版:	银杏树下	出版统筹:	吴兴元
责任编辑:	徐 樟 金存惠	营销推广:	ONEBOOK	装帧制造:	墨白空间

出 版: 世界图书出版公司北京公司

出 版 人: 张跃明

发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)

销 售: 各地新华书店

印 刷: 北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本: 787×1092毫米 1/32

印 张: 2.5

字 数: 65千

版 次: 2011年11月第1版

印 次: 2011年11月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-3663-7/C·162

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换 联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分别从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体：版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理者手册”及“成功管理者手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

世图北京公司“大学堂”编辑部

2010年3月25日

目 录

出版说明 /3

引言 /9

第一章 理解目标 /10

1.1 使员工成长 /10

提供反馈 /10

正式评估 /11

有效评估 /11

1.2 确定评估类型 /12

自上而下评估 /12

使用同级评估 /12

理解 360 度评估 /13

1.3 设定目标 /14

引导新员工 /14

记录目标 /14

规划发展 /15

建立长期目标 /15

1.4 达到目标 /16

设置绩效衡量方法 /16

选择恰当标准 /17

1.5 给员工授权 /18

进行授权 /18

增强主人翁意识 /19

鼓励主动性 /19

1.6 奖励成功 /20

打破薪酬联系 /20

激励员工 /21

巩固成功 /21

第二章 准备评估 /22

2.1 做好准备 /22

确定评估者的职责 /22

了解被评估者的职责 /23

2.2 评估绩效 /24

评定工作职责 /24

评价进步 /24

审查提升 /25

查明问题 /25

2.3 确立目标 /26

专注目标 /26

设定可衡量的目标 /26

设定标准 /27

2.4 提前规划 /28

确定权限 /28

规划时间和资源 /29

分配任务 /29

2.5 创造积极环境 /30

保守秘密 /30

建立信任 /30

布置会场 /31

2.6 讲求客观 /32

鼓励提想法 /32

避免偏见 /32

认清偏见类型 /33

以结果为导向 /33

2.7 规划结构 /34

开个好头 /34

设定议程 /35

富有建设性 /35

第三章 管理评估 /36

3.1 介绍会议 /36

树立信心 /36

确定目的 /37

3.2 确定议程 /38

听取意见 /38

确定目标 /39

评估议程 /39

3.3 鼓励讨论 /40

提问 /40

使用开放式问题 /40

积极倾听 /41

3.4 讲求实际 /42

抓住要点 /42

涵盖重要议题 /42

考虑影响 /43

向前推进 /43

3.5 读懂信号 /44

识别焦虑 /44

观察表情 /44

检查信心 /45

采用正确姿势 /46

注意被评估者的姿势 /46

反射身体语言 /47

3.6 评价积极性 /48

预测积极性 /48

观察积极性 /48

确定审查日期 /49

审查积极性 /49

3.7 摆脱困境 /50

应对意外挑战 /50

认识局限性 /51

终止评估 /51

3.8 处理绩效问题 /52

统一认识 /52

查明原因 /52

解决绩效问题 /53

寻找解决方案 /53

3.9 探讨提升 /54

确定提升计划 /54

选择提升方法 /55

记下学习目标 /55

3.10 探讨志向和潜力 /56

规划未来 /56

使组织受益 /57

3.11 规划行动 /58

记录行动 /58

规划项目 /59

规划日志 /59

3.12 总结评估 /60

让被评估者参与 /60

消除误解 /61

寻求确认 /61

第四章 跟进评估 /62

4.1 监督进度 /62

运用检查 /62

确定检查方式 /63

实施检查 /63

4.2 实施发展计划 /64

促进终身学习 /64

实施与检查 /65

评估培训 /65

4.3 鼓励团队合作 /66

采用六步计划 /66

鼓励团队反馈 /67

整合培训 /67

4.4 自我评价 /68

监督进展 /68

评价长期效果 /69

4.5 评价你的评估技能 /70

索引 /74

专 栏 目 录

聚焦

取得最佳评估效果 /11

进行自我评价 /13

让目标更“聪明”(SMART) /16

评估提升需求 /27

选择活动 /55

预测职业变动 /57

获取反馈 /61

提高评估技能 /68

小贴士 /12, 15, 19, 23, 24, 30,
32, 42, 48, 61, 67

案例研究

双方同意的标准 /17

保证确认 /60

问问自己…… /17, 25, 28,
32, 52, 69

问问被评估者…… /63

如何……

分配目标控制权 /18

评估的六步结构 /34

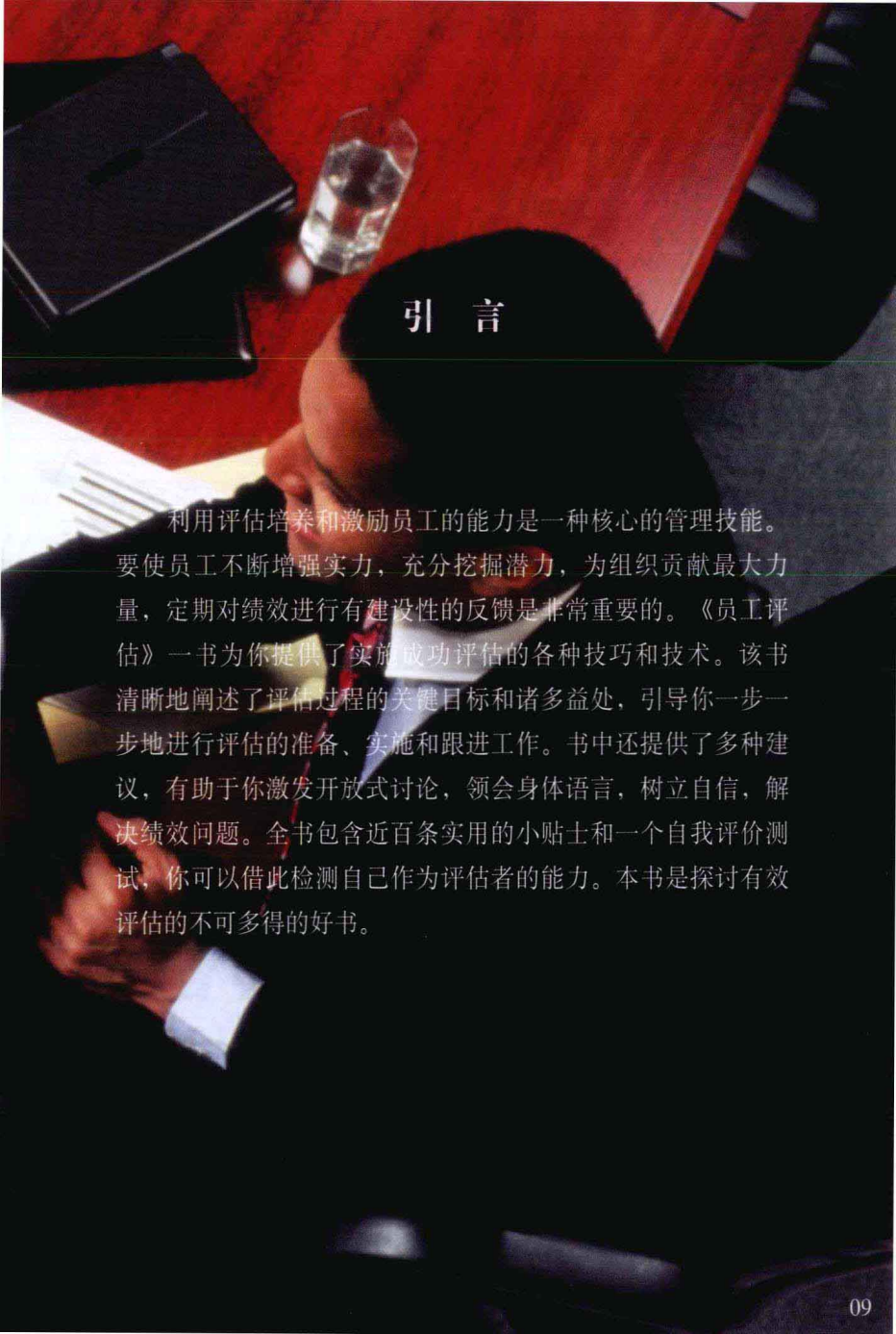
激励其他成员 /39

分派新项目 /59

评估提升活动 /65

文化差异 /45





引言

利用评估培养和激励员工的能力是一种核心的管理技能。要使员工不断增强实力，充分挖掘潜力，为组织贡献最大力量，定期对绩效进行有建设性的反馈是非常重要的。《员工评估》一书为你提供了实施成功评估的各种技巧和技术。该书清晰地阐述了评估过程的关键目标和诸多益处，引导你一步一步地进行评估的准备、实施和跟进工作。书中还提供了多种建议，有助于你激发开放式讨论，领会身体语言，树立自信，解决绩效问题。全书包含近百条实用的小贴士和一个自我评价测试，你可以借此检测自己作为评估者的能力。本书是探讨有效评估的不可多得的好书。

理解目标

有效评估是成功管理的核心。你应当了解评估过程是如何进行的，并充分认识管理良好的系统是如何使员工和组织受益的。

1.1 使员工成长

定期反馈有利于员工成长，帮助他们达到目标。创造一个欢迎持续反馈的良好环境，并把评估作为这些不断进行的非正式检查的正式总结。

1

鼓励员工充分发挥潜能来取得成功。

提供反馈

所有员工都希望知道管理者如何看待他们的表现，所以不管是表扬还是批评，持续地提供反馈意见都是很重要的。恰当的反馈能帮助团队成员认清自己需要改善的技能、知识和态度。即使表现优秀的员工，也需要反馈来促进其表现的持久性。坚持反馈能鼓舞士气，因为员工准确地知道他们的表现如何，也能使管理者将自己的关注表达出来，而不是隐藏起来。

2

看到出色表现时，应予以表扬，以激励员工做得更好。

正式评估

3

确保员工知道他们在组织中的重要性。

对员工定期正式评估，是对持续非正式反馈的总结。如果持续的反馈是有效的，这种正式会议应该使被评估者感到正常，会议的气氛应该是积极、公事公办的。正式评估分为两部分：绩效评价和发展评价。绩效评价是就员工在考核期内完成目标、提高知识水平方面的工作表现取得一致意见；发展评价的目的在于确定为保持成绩或达到新目标需要做的事情。这部分评估有助于持续提高被评估者的能力，使他们准备好承担更多的责任。在评估中两部分都要进行，而且他强调两者之间的联系。

有效评估

仔细思考如何进行正式以及非正式的反馈。为了未来发展，谈话应具有建设性，应着眼未来。要确保反馈是双向的，讨论是坦诚和公开的。由于员工会在意反馈的方式，所以应该注意表述观点的方法。记住：即使是公正的批评，也有可能令人难以接受。



聚 焦

取得最佳评估效果

有效的评估系统具有诸多益处。
使用它可以：

- 保持动力和工作积极性；
- 持续提高表现；
- 提供指导，支持可预期的贡献；
- 根据组织和团队目标设定目标；

- 评价目前的发展；
- 确定培训需求；
- 欢庆成功，并从失败中吸取教训；
- 了解事业心，评价潜力；
- 寻求变革见解。

1.2 确定评估类型

有三种截然不同的评估类型，它们评定绩效的方法互异。了解自上而下评估、同级评估和 360 度评估这三种方法的目的，并理解自我评价在其中起重要作用的原因。

4

让员工了解他们如何被评估。

小贴士

- 同级评估能使同事之间互帮互学，有利于全面提高绩效。
- 积极鼓励员工交流公开反馈的信息，确保同级评估的有效性。
- 自上而下评估和同级评估经常混合使用，以增大反馈的范围。

5

了解组织内其他成员如何看待受评者的绩效。

自上而下评估

自上而下评估是由最了解被评估者的直接管理者负责评估，他有权认可被评估者未来的发展规划。有些公司采用“矩阵”法：一名管理者根据被评估者对某个特定单位或地区的贡献进行评价，另一名管理者评价受评者的工作业绩。例如，如果一名人力资源专家的工作是和员工签订新合同，他会由一名具有人力资源或法律专长的管理者来评价。

使用同级评估

在这类评估中，由同级别的员工对其同事进行评估，每位评估者都可以根据其对被评估者职责的专门了解，对被评估者的能力给出权威意见。同级评估常常用在专业知识如道德规范或技术方面很重要的职业。在评估过程中，通过对同事的观察，了解他们的行事方法，并将其反馈到自己的工作中，有利于员工更好地加强和改进工作。

理解 360 度评估

在这种评估中，评估者从和被评估者共事的所有人那里获取反馈信息，包括客户、其他组和同组的成员。通常，评估者会使用表格或问卷（如顾客满意调查表），在准备正式评估时，会考虑这些意见。这种评估模式日趋流行，因为被评估者的经理、同事、内部客户、外部客户以及其他他人对其工作表现的评价常包含有价值的创见。

鼓励思考 ►

自我评价帮助员工感觉融入评估过程中，促使他们考虑改进的地方在哪里，他们做得如何？

6

注意客户表格中的问题能提供有用的反馈信息。

7

认真对待反馈意见，确保其对被评估者起到积极作用。



聚焦

进行自我评价

自我评价能鼓励员工积极参与评估过程。人们在自我评价时一般会比较严格，这会使评估更加成功。作为经理，你最好不要那么苛刻，多关注回答中的正面因素，表扬他们的成绩和长处。自我评价中的问

题应确保帮助受评者有效地分析他们的表现。回答这些问题应使被评估者对评估本身做好准备，并发现不足以便改进。设计的问题要避免引导受评者给出支持你预想观点的证据，这样的评估是不会有建设性的。

1.3 设定目标

评估为依据组织的战略设定目标提供了机会。记住，如果你想利用评估讨论并修改目标，使其符合组织构想，对工作职责进行最新描述是非常重要的。

8

前瞻规划，为未来可能的变化留有余地。

引导新员工

一旦有新成员进入团队，应尽快开始设定目标。利用入职期间向新成员介绍组织目标，随后召开会议了解新成员对入职的反馈意见，并就其工作职责达成共识，确定其绩效目标。如果没有召开这样的会议，可能要在新成员工作几个月之后才能进行评估。应该利用这样的会议确定新成员的培训需求，指定他要见的其他成员，并为其将来的发展需求做好计划。

9

确保自己为新员工的到来做好准备。

记录目标

每一位团队成员都需要最新的工作描述，以了解自己的工作要求和工作目标。确定和记录工作职责的过程可与评估分开单独进行，使员工了解需要哪些指导和培训。注意由于个人在工作不同方面的能力和兴趣会发生变化，所以不同评估所确定的工作职责有可能发生变化。评估使你更新工作描述，并确保组内成员的工作重心与团队和组织的目标保持一致。

规划发展

正如组织内部各团队的目标之间有很强的联系一样，培训计划也应相互联系。通过在每次评估中审议培训和发展需求，就能将个人的需要与团队和组织的要求统一起来。组织在规划培训需求时，评估和发展计划都是重要的信息来源。个人发展规划应详细说明你想达到的目标，这样员工可以通过有助于达到自身目标的方式来发展。

建立长期目标

评估一方面要集中于现有的成果，另一方面还要协助制定长远规划。通过考察小组各成员的潜能，和他们讨论他们的职业志向，就能够勾画出团队未来的前景，并制订出连续性的计划。用评估来确定个人晋升的时机。要考虑如果有人突然升职离开团队，或你本人的职责有所变化时要采取的对策。前瞻性规划可以使你避免在过渡期无法交接成果的风险。你也要确保其他团队成员免受突发变化的干扰，保证其工作表现的稳定性。

10

利用评估确保员工正确认识自己的潜能。

试着将良好的意图转化为行动。

小贴士

- 每隔几个月抽出时间检查并更新工作描述，这样会容易发现变化。
- 工作描述应明确整体工作目标，并将其细化到核心的工作活动中。
- 工作描述应尽量简洁（一张A4纸就行了），应列出主要工作职责，不要赘述细节性的日常活动。

1.4 达到目标

评估除了给每位员工设定目标以外，还要帮助他们集中精力达到目标。通过确定现实的、挑战性的、量化的绩效目标，你和团队成员就可以清楚地知道如何进行评估。

11

绩效目标既要富于挑战性，又要能够实现。

设定有难度又可实现的目标，会激发员工的斗志。

以目标为促使团队集中精力共同奋斗的方式。

设置绩效衡量方法

评估的一个重要方面是通过可以衡量的标准来沟通目标。绩效必须以数字或百分比的形式标定，给被评估者一个确定的标准。当超过标准时，应使员工充满成就感。鼓励员工自己确定一个挑战性的目标。当他们自己认为可行时，做起来就会更投入。被评估者自己确定的目标比起评估者下达的任务，通常更具有挑战性。人们很少会设定一个远在自己能力之下的目标。



聚 焦

让目标更“聪明” (SMART)

在良好的评估环境下，目标应该符合 SMART 原则，即具体 (Specific)、可衡量 (Measurable)、双方认可 (Agreed)、相关性 (Relevant) 和时间限制 (Timebound)。注意以下几点，保证目标符合 SMART 原则：

- 清楚说明个人应达到的目标，即明确工作内容、方式和时限；

- 可以衡量为效率（资源利用）和有效性（成果质量）；

- 目标应由被评估者提出，和评估者讨论确定；

- 目标应在被评估者的能力和职权范围之内；

- 目标完成的时间表应该明确，不能模棱两可，且双方认可。