

35

〔英〕 特里·吉伦 著

个绩效评估和绩效发展培训工具

孙波 姜明 译

*CIPD's Exercises
in Appraisal and
Performance
Development*

〔英〕 特里·吉伦 著

35 个绩效评估和绩效发展培训工具

孙波 姜明 译

图书在版编目(CIP)数据

35 个绩效评估和绩效发展培训工具/(英)吉伦著;孙波,姜明译.—3 版.—上海:上海远东出版社,2011
(国际培训与发展资源库)
ISBN 978-7-5476-0388-8

I. ①3… II. ①吉…②孙…③姜… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 162886 号

Exercises in Appraisal and Performance Development.

Copyright © Terry Gillen 1999.

This edition of *Exercises in Appraisal and Performance Development* first published in 1999 is published by arrangement with the Chartered Institute of Personnel and Development. Simplified Chinese edition copyright © 2006 by Shanghai Far East Publishers. All Rights Reserved.

本书由 CIPD 授权上海远东出版社独家出版。未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字:09-2005-407 号

责任编辑:李巧媚

封面设计:李 廉

35 个绩效评估和绩效发展培训工具

著者:(英)特里·吉伦
译者:孙 波 姜 明
出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社
地址:中国上海市仙霞路 357 号
邮编:200336
网址:www.ydbook.com
发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社
制版:南京前锦排版服务有限公司

印刷:上海望新印刷有限公司
装订:上海望新印刷有限公司
版次:2011 年 9 月第 3 版
印次:2011 年 9 月第 1 次印刷
开本:889×1194 1/16
字数:344 千字
印张:18.5

ISBN 978-7-5476-0388-8/F·453 定价:88.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)
如发生质量问题,读者可向工厂调换。
零售、邮购电话:021-62347733-8555

前言

这里介绍的一个试验,你大概愿意尝试一下:当你在下一次聚会或者社交活动中遇到某些你不相识的人时,试着询问他们从事什么工作。你会发现,绝大多数人或者只告诉你他们从事的职业(例如,我是一个医生/律师/社会活动者/科学家,等等),或者只告诉你他们在哪里工作(例如,我在 ABC 建筑公司/XYZ 销售公司,等等)。这其中的含意很难让我们作出判断(判断究竟谁是管理者)——**我们**习惯将我们的经理们首先作为管理者看待,而**他们**更愿意首先把自己当作其他的角色(如工程师、销售人员等)。所以,至少可以这样说,我们在单方面凭空想像管理者会自动认可并欣然担负起人员管理的责任,其实这是不大可能的事情。

这也许是一个比较极端的观点,但也是一个多数人认同的观点。如果你从这个观点出发去考虑问题,并谨记管理者工作的多样化和对于时间耗费的需求,你就会很容易明白,员工的绩效评估和绩效管理不可能自动成为管理者脑海中最急于处理的工作。

以上是我个人的经验,尽管如此,一旦员工的评估和绩效管理工作摆在管理者面前,很多管理者都必须承认,整个组织的成功是所有员工共同努力的结果,他们自己的贡献只是很小的一部分。因此,管理者所付出的、为提高员工绩效水平而作的努力也同样给自己带来了许多利益。基于这种原因,运用“杠杆作用”(即运用一种工具以相对较小的力气去移动一个很重的物体)去提高员工绩效水平的理论逐渐得到了管理者的重视。

管理者需要一些方法才能使杠杆作用生效。其中一些方法体现在管理制度和管理流程中,这是为了使绩效管理工作更加结构化、目的更加明确。但他们真正迫切需要的是正确的绩效管理的态度和技能。但正确的态度和技能很少能通过讲授获得,它们是经验的产物。(因此,我设计了35个活动使管理者获得所需经验,它们在短时间内就可以掌握,每种活动都以实用性和可操作性为导向。)

这些活动经过了长时期的酝酿,已经被多种行业的各种管理者通过多种方法进行了尝试和检验。所以,我对它们的运作状况非常有信心。

而且我对这套培训工具的其他方面也同样抱有信心。许多对评估和绩效管理持有积极态度同时也拥有一定经验的管理者应用了这些活动,他们之后给予的反馈显示出活动的效果非常好。

最后,让我们重新来回顾“杠杆作用”的理论——运用一种工具花很小的力气去移动一个很重的物体。如果管理者根据活动中建议的方法去进行评估和绩效管理,那么,他们将为组织做出很有价值的巨大贡献。如果你运用这套培训工具使你的管理者作出同样巨大而有价值的贡献——请想像一下杠杆的作用——那么,你对组织的贡献也就可想而知了。

答谢

许多年来,我一直很荣幸地将绩效评估和管理的课程传授给了多种类型的组织,从大型的、制度化的组织到小型的、动态的、灵活的组织。在授课的同时,我一直努力研究如何将精确的理论与实际工作相结合,使理论更具实用性,我想,这也是唯一的方法可以来答谢国内那些让我不断完善这些活动的、众多值得提及姓名的朋友们。

特里·吉伦

1999

导言——我们为什么需要这本培训工具？

你是否常听人们抱怨他们的经理对绩效评估工作仅作口头承诺而不见实际行动？你是否也常从员工那里听说经理只喜欢讨论有关员工发展的问题，接下来却不做任何事情？你是否不得不督促经理按时上交他们的评估文件？

为什么会出现上述现象？为什么又有些经理把绩效管理作为他们工作的一个自然部分，把年度评估作为绩效管理流程的重要部分？是什么造成他们之间的区别？造成区别的原因通常是管理者对于绩效管理所持观点和拥有的技能不同。

似乎多年来，我们越来越多地把绩效问题当作重点来强调——这是为了适应降低成本、提高生产力、提高客户期望值、迎接新技术和国际间竞争的挑战等方面的需要。当管理者绞尽脑汁地寻找着绩效管理的优势时，可能它们一直就在管理者的眼前。组织能够实现既定目标，是每个员工共同努力的结果，员工个人的绩效是构成组织绩效的一个不可忽视的部分，而能够对某个员工的绩效产生唯一的、也是最大的影响的莫过于员工和他们的直接管理者之间的相互作用。

如果管理者获得了提高员工绩效的能力，并且他们期望运用这种能力，他们将会努力去提高每个员工的绩效，由此，组织的整体绩效水平也将提高。同时绩效管理还能给管理者自己带来利益，因为当员工的绩效得以提高，这一点会自然而然地从管理者的绩效中反映出来。绩效管理也能使员工受益，因为近几年工作保障越来越有限，员工无法长久依赖同一份工作，而管理者这时能够送给员工的最好礼物就是一个绩效考核优异的名誉，这份奖励将在今后的一段时间里增强这个员工的就业保障程度。

本书这些活动最显著的特点是它们能够激励管理者充分发挥一个管理者的管理职能,正确对待评估和绩效管理,并且通过这些训练提高的绩效管理技能将使他们能够更好地发挥自己的能力。然而,我认为有一点是很重要的,你首先要了解管理者执行绩效管理的多样化环境,这将有助于你从活动中获得最大收获。

不断变化的管理环境

比起多年前把评估和绩效管理作为官僚事务来对待的那些组织,现在的组织已经完全不同。在最初的制造行业,管理者指挥控制员工的能力是一种竞争财富。现在,随着服务性组织的不断发展、客户期望的提高、科技进步带来的客户意见及时回复、在家完成工作、虚拟团队、外部采购和强制性竞争等趋向的要求,组织内所有级别员工的**创造性思考**能力已经成为主要的竞争财富。

与过去相比,现在的组织是一个缺乏安全感、对未来难以预测的环境。我们离开校门,然后进入组织,经过几十年辛勤工作,最后退休回家,曾几何时,这是一种常态。而这些年,这种对未来的可预测性已经不再现实了,也许我们在整个职业生涯中不得不多次更换雇主和自己的职业。现在人们终于觉悟到对一个雇主的忠诚已不再是就业的安全保障了,实现**就业保障**(与**工作保障**相对立)的最佳途径是确保你拥有能够吸引你目前的和潜在雇主的专业技能、先进的知识和观念。这些趋势使员工发展的问题变得日益显著。

我们对职业发展的理解在过去的 20 年里发生了飞速变化。职业发展与培训曾经是具有相同意义的两个词。它曾指讲师在一门由某个人决定你去参加的课程上教你知识或技能。实质上它是典型的技术性培训,而且通常所培训的技术仅仅与你受雇的那份工作有关。而这些年来,职业发展更多地成了学习的同义词,组织提供了很多的机会,多种信息来源使学习形式不断多样化:课堂训练、在职体验学习、户外体验学习,甚至包括源于差错的**试错学习**。在我们以客户为主导、以团队为导向的环境中,职业发展还涵盖了多种举足轻重的个人能力。在一些专业协会中,这甚至成为维系会员资格的一个要求。所有这些使我们更容易也更有必要为自己的职业生涯、个人发展、工作绩效的提高承担更多的责任。

竞争环境的变化不可避免地影响着我们对有效管理构成因素的理解。管理者对员工绩效的发展总是负有管理责任,但如果绩效发展的本质已经发生了变化,那么,管理者针对绩效发展的相应管理制度也应有所改变。在有些管理者还本能地坚持着传统、安全的指挥和控制管理制度的时候,另外一些管理者却正在将管理制度不断地进行着灵活多样的改变,使其更加适应任务的性质、员工应对任务的能力、任务风险程度等方面的不同要求。通过绩效管理,管理者不断努力去发

展员工的多种能力,使员工具备足够的能力以应对各类需求——我们已经知道他们是运用杠杆作用的原理来发展员工,提高绩效的。

“管理”已经渗透到了企业生活的方方面面,教育界和卫生界的从业人员需要了解与其工作相关的管理职责,学校和医院都有审查结果、绩效数据以及行业排名公布。甚至宗教界也不能够置身于绩效管理之外——在 1998 年英国国教会也设立了两个绩效评估程序。

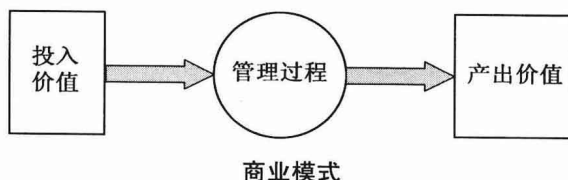
为了应对工作环境中的这些变化,人们需要学习许多不同的新技能,然而让人奇怪的是有些人力资源部门的工作人员还在准备应用早被淘汰的绩效训练方法,他们与现代人力资源管理者相比已经成为了旧时代的人。我们知道,评估和绩效管理如果使用不当会损害管理层的信誉,破坏管理层和员工的关系。然而,太多的绩效评估训练仍然只是聚焦在把什么内容分配到绩效评估表的不同部分,如何解释评估程序,以及每年一度的被称为“面谈”的一类事情。有的培训师仍在炫耀这样的话:绩效评估中不可能再发生什么令人惊奇的事情了!听起来这似乎只是顺带的语句,殊不知这恰恰应该是绩效培训的核心内容。设想一下有没有这样的管理者,能够只在一年中的某一天令人信服地对下属的绩效做出评估,而在其他 364 天的工作中从不涉及绩效管理?

培训师需要转移注意力,即,从将绩效评估作为每年一度的事情转变为一种管理方式。绩效评估的次数越多,越能够与个人的发展联系起来,而管理者也越能够被视为绩效管理的促进者。培训师要将自己看成是“绩效技术专家”,要教经理们如何协助下属实现最大绩效。

管理者所需的技能

我们讨论管理者所需掌握的技能基于一个简单的前提。在解释这一前提之前,让我们首先了解两个观念。

第一个观念是有关成功企业的衡量方法,我将其称作**商业模式**。



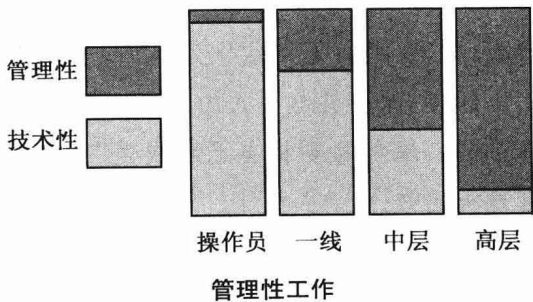
该模式的要素如下:一个成功企业的简单衡量方法就是,其产出的价值要大于其投入的价值。如果该企业是营利性的企业,很简单,它赚的钱要比它花的钱多。

如果一个组织属于公共服务领域或者志愿者组织，衡量则比较主观，但基本的原则是相同的。大多数的人更愿意看到他们交的税用来建设学校，而不是用以资助某人关于艺术组成要素的辩论大会。同样，每当捐款给慈善机构时，我们相信有相当部分的捐款最终到了需要的人的手中，而不是消失在中间的行政环节之中了。这种使产出价值超过投入价值的过程我们称之为——管理过程。

接下来是第二个观点。

大多数人的工作由两部分组成：技术部分和管理部分。技术性部分涉及的活动类似于律师、科学家、医生、订单分理员和包装工的工作。而管理性的部分需要的能力包括：创造力、问题解决、作决定、激励下属、影响他人、合作共事、领导，等等。在某一时期，管理性的工作只是属于管理者，但现在，一个组织中的更多的人要掌握和使用这些技能。

组织中的有些人被称为团队领导、主管、经理、主任、首席执行官等，他们的管理性工作涉及到人员管理。所以，无论你是核物理学家、护士、校长、士兵，还是零售商，只要你的工作对其他人负有责任，在你接受这些责任时，你的工作性质就发生了根本的变化。在你管理你的下属的绩效时，你的工作就会对组织提高附加值的能力产生影响。



以上是我们要讨论的前提所基于的观点。

该前提是：管理性的工作要将企业的员工和企业要达成的目标联系起来。在与不同行业、不同企业中的各种各样的经理们打交道 20 多年后，我发现要达成此目的别无他途，只能是：

- 与员工达成明确的共识，确定他们要达成什么样的绩效；
- 对过程进行监控；
- 对绩效进行评估；
- 给员工以尽可能高质量的反馈；
- 用反馈意见来纠正执行的不力，进而取得成功；
- 使员工靠自我发展发挥最大潜能。

有效的管理者是靠全年的不断努力达到这一目的的。如果你想仅仅靠年终的考评就做好绩效管理,那就像我们只看到冰川显露在水面的表层,而忽视了潜藏在水下的主体部分一样。下边让我们仔细地检查一下这些技能。

1. 明确岗位任务

明确岗位任务是指让员工清楚地了解他们要达到的绩效水平。现在的绩效评估系统变得越来越以目标为导向,但是真正的绩效管理远非只是达成 SMART 目标^①就可以涵盖的。

首先,目标导向型绩效管理系统适用于项目性工作或者比较容易量化的工作。但是,有些工作是日常性的,还有些工作不是靠多努力就能超出相应绩效水平的。我们大多数人都不会想像出,如电话接线员和医务辅助人员的工作达不到可接受的程度时是什么样子;但是,如果要问你,他们的工作超出可接受的水平是什么样子,你可能就要费点脑筋了。再者,就算我们所评估的是一个容易设定目标的工作,但是目标本身并不是事情的全部。有时候可能遇到这种情况:某个岗位的工作人员达到了全部的目标要求,但是就算不去亲自检查,经理仍然能够感觉到好像他的工作不够圆满。要想实现对绩效要求的全面理解,管理者需要不单只考虑目标要求,而是首先明确岗位任务:即为什么组织要设立这个岗位?

一个组织要想获得竞争优势,必须要在如客户服务、全面质量管理、流程再造和灌能等方面有创新性发展。但是,不是管理者命令员工要有创造性,他们就有创造性了。创造性只有在员工觉得他们这样做是很自然时才会出现。这就是所谓的**自主权**的概念,这是商业模式中关键性的内容。有的管理者能够调整员工对岗位任务的认知程度,使得员工能够真正有效地行使**自主权**;有的管理者则相反,只是机械僵死地按照目标协定的程序去做,没有提升员工的创造力。前者的手下显然更有可能达成高的绩效。

要使得员工能够很好地理解绩效目标,管理者必须首先帮助员工了解他的工作为什么会存在,这个岗位如何适应整个组织的计划,他们在组织里的意义何在,等等。每个岗位都有“硬性”的一面,如数量化的目标,也有“软性”一面,如首创精神、问题解决能力、人际关系建设,等等。他们同时也要清楚每个岗位可接受的绩效标准与在这个标准上下浮动的绩效之间有何不同?我所遇到的许多管理者感到难以清楚地说出这种不同性,因此,除非员工有心灵感应能力,否则他们

^① SMART 目标: S(specific and stretching)——特殊性和延展性; M(measurable)——可度量性; A(achievable and agreed)——一致同意和可实现性; R(relevant)——相关性; T(timed and trackable)——有时间性和可追踪性。

无法知晓这种不同。只有管理者自己首先理解并能够清晰地说出绩效标准的细微之处,才能够期望员工们也做到。这是关键所在。

2. 监控绩效目标的执行

举个例子:你驾驶一架小型飞机飞越大西洋,当你刚离开一侧大陆时就稍稍偏离了航线,尽管是不易察觉的小偏差,但等到达另一侧大陆时,你会发现远远地偏离了目的地。所以,为了避免最后一分钟才作大的调整,在横跨大西洋的整个航程中,你需要时刻检测,不断作出细微的调整。同样,管理者也要监控员工的绩效执行过程,或者更好的办法是让员工自己监控绩效执行的大部分,在偏差还很小的时候就察觉到并作出调整。另外,经常性的监控也利于最终的评估。

3. 绩效评估

如果管理者不能够将员工的绩效成绩分为可接受的、不可接受的和高于可接受水平的三类,那么他可能会遇到很多麻烦。如果缺乏协商一致的评价标准,评估的过程容易受到非故意偏见的影响,而发展计划也不会很准确。总而言之,管理者的可信度就会受到质疑,因为制定绩效标准并和员工的实际绩效对比是一个管理者的基本能力。如果管理者不能够确定某个员工的绩效在多大程度上符合公司对他的绩效要求,符合他所同意的标准(从根本上讲,也是他被花钱雇用的原因),那么人们难免要问:这个管理者适合做管理吗?

4. 给员工以优质的反馈

优质反馈能够促进表现,这似乎是一条普遍的规律(如果你对这一点还有异议的话,设想一下在一个漆黑的房子中打球的感觉)。然而,反馈也会充满困难。我们中没有多少人喜欢评判另外一个人:批评他人使我们感到不安。我们可能用一些词汇来使自己感觉舒服一点,而不是为他人提供清楚的反馈,我们可能讲得比较笼统而不具体,可能是消极的而不是积极的,是回顾性的而不是前瞻性的。然而,作出清晰、准确,并且有益的反馈可以变成令人愉快的、有建设性的和有益人际关系发展的行为,并且毫无疑问,有益于树立管理者作为绩效促进者的形象。所以,管理者要认识到他们有权力(甚至是责任)作出绩效反馈,不用觉得不自然、不舒服。

有时,反馈建立在管理者自己对绩效执行过程的观察和评估的基础上,在另外一些时候,要正式地或非正式地依赖第三方转播。以360度反馈及多源反馈形式出现的正式的第三方反馈如今正在增加。

360度反馈基于一个简单的原理——单源的(单一来源的)反馈由于不够全面,

很少可以成为优质的反馈。当员工被认为是管理者的资源时,他们被要求帮助管理者完成任务,这时从管理者到员工的反馈是足够和充分的;当员工被授权与他人互动并做他们自己的工作,管理者被作为教练来协助和指导员工达成更高的绩效时,单源的——从管理者到员工的——反馈就显得不够了。

在 20 世纪 90 年代早期,绩效管理强调简单的目标设定。现在组织对绩效有了更加全面的认识,不单考虑员工做到了什么,同时也考量他是怎么做的。后一点很重要,因为反馈可以分成两种:内在的反馈和外在的反馈。内在反馈来自任务本身,关心的是完成了什么;外在反馈来自任务以外,关心的是任务是如何完成的。例如一个台球选手,在试图击球入洞时会得到即刻的反馈——成功没有——但是,他不能从反馈中推导出下一个动作如何做,成功时是否应该重复上一个动作,以及失败时应该如何修正。然而,一个评论员对选手的姿势、手臂的位置和球杆的控制等评论能够帮助选手选择下一个动作。这个评论员的作用强调了外在反馈的重要性,它极大地提高了内在反馈的价值。当“软性”技能变得越来越重要时,内在的关于什么任务完成了的反馈,只有在外在的关于任务是如何完成的反馈同时存在的情况下,才更显示出其价值。同样,针对绩效管理的**对话**也显得更加重要。

最后,如果你考虑到员工通常比几十年以前受到更好的教育,他们对工作带来的满足感有了更高的要求,组织更加倚重于自行决定权带来的利益,那么多源性的反馈就显得越来越具有吸引力。

这样说并不是讲多源反馈就没有问题了。克莱夫·弗莱彻(Clive Fletcher, *Routes to improved performance*, 第二版, 伦敦, IPD, 1997 年)指出,当评估人意识到他们回应的目的不是为了发展而是为绩效评估时,超过 1/3 的人改变了他们的评估,所以这种反馈需要加以斟酌考量,重新对话,而不是不加思考地接受字面的意思。评估人在评估反馈的时候有一项不同的任务要做:和被评估者沟通并且讨论反馈。同时,反馈有一大堆的文本资料要处理,因为一个评估人可能要同时完成针对几个人的评估文书。尽管如此,作为一项可以揭示出一个员工在其所有重要工作关系中有多成功的工具,360 度反馈这种能够连接高效反馈和出色绩效的方法正越来越显示出其重要性。

这里要强调一下高效反馈和优异绩效的关联性,因为近几年绩效评估的焦点正在转移。从前评估某人如何完成绩效时,除了提到是否需要培训和那个无处不在的问题“是否够资格晋升?”以外,重点放在对以往的情况上面。现在我所见到的大部分的评估更着眼于将来,对以往的回顾只是为了能够更好地回答以下问题,即如何改善这个人的绩效?

5. 整改绩效不足 促进绩效成功

单靠反馈是远远不够的,它只是为进一步的行动奠定基础。执行中要采取行动来纠正存在的问题,管理者对未能达成绩效的情况一定要找到问题的根源,不能够单凭直觉行动。依靠假定和猜测采取的改善行为,其成功的可能性很小。同样,管理者要清楚如何公平地、合理地 and 持续地推进改善行为,尽可能地使每个相关的人都能够得益。反馈能够为个人的发展打下好的基础,从而达成良好的绩效目标。

6. 发挥员工的最大潜能

一个管理者在管理过程中的最大贡献是帮助达成员工自身的发展。因为并不是每个人都会自觉自愿地要发展和完善自我,管理者要利用每次机会强调:原地踏步已经不像在终身雇佣的时代那样是一种可行的选择了。就算是对从事最平凡工作的员工来说,如果管理者对其不管不问,那么无论是对员工本人还是对组织来讲都是有百害而无一利。时代在飞速发展,任何人如果不时刻提升自己的技能,都注定要被淘汰。如果你的个人履历上变化的只是时间的话,很快你就会发现自己变得无事可做了。

近年来,人们越来越强调员工个人在自我发展中的责任。对于管理者,其责无旁贷的职责是要帮助员工的发展。无论是针对某个员工发展其特定的技能,还是针对一个团体总结经验、开拓前进,能够帮助下属自我发展都是合格的现代企业领导人的鲜明特征之一。

每个岗位都有很多的学习和发展的机会存在,只是有时候我们没能够发现而已。一旦我们意识到了这些机会的存在,那么工作本身就会变成很好的学习过程。员工的发展涉及三个问题:1)员工自己如何使自己的工作增值;2)员工如何利用本岗位工作来学习提高;3)如何引导员工。由此可以得出管理者在管理的过程中对组织作出更大贡献的两个最容易的方法是:1)协助员工的在职发展;2)引导员工进行自我发展。

结论

我希望当你读完本培训工具,你会同意这套培训工具讲述的多种技能对有效评估是多么重要,同时,我也相信这些技能对有效管理也同等重要。管理的根本作用是将组织中的人员和组织的预期目标联系起来。值得强调的是,他们通过详尽的协商、监控与绩效回顾这样的程序来做到这一点。管理的过程是一个以对话、理解、共同协商、奉献为特点的,着眼未来、持续发展的程序。

不论你关心的是正式的绩效评估还是日常绩效管理,这都不重要。我认为重要的是,缺少了有效的日常绩效管理就不可能实现有效的绩效评估。实现这些结果需要我们具备并运用正确的观点和技能,这也正是这套培训工具的目的所在——给学员提供丰富的学习体验,让学员学习如何进行有效评估和有效绩效管理,从而进一步提高员工的绩效水平。

活动内容简介

这些活动被划分为七种相关类型。活动类型及活动内容描述如下。其后的矩形图会展示每一类型的主要特点与技巧范围。

一、阐明绩效管理优越性的活动

前三个活动是为增进管理者对评估和绩效管理的需求而设计。

活动1 你是一位现代绩效管理者吗？

本活动激励管理者根据当前管理的发展趋势审查管理者职责的构成部分，激励管理者接纳这一观念：评估与绩效管理是管理职责的核心。

活动2 绩效管理包括什么？涉及到谁？

这一活动使管理者了解评估与绩效管理能够带给组织的各种利益，使他们领悟到：管理者在绩效管理过程中所起的作用将是整个绩效管理成功与否的关键。

活动3 发现问题有助于解决问题

绝大多数管理者都是由一个非管理者通过出色表现而成为管理者。他们从未接受过或者只接受过很少的关于人员和绩效管理的培训。这一活动展现了管理者由于缺乏相关的管理技能如何在不经意中阻碍了员工的绩效。然后再举例说明为了促进员工实现优异的绩效，管理者需要做哪些工作。

二、明确预期绩效目标的活动

这一类活动涉及到职责界定的相关方面与不同方法。员工对于绩效的预期目标了解得越多，他们以实际行动实现目标的可能性也就越大，这看起来也许显而易见。不难理解，职责不明确的原因是由于很多管理者太过于依赖传统的精神感应沟通机制。这些活动展示了：首先，管理者如何阐明自己的思想观点；其次，怎样运用对话去帮助员工阐明员工的思想观点。

活动4 确定绩效关键区域

此活动介绍“关键区域”法,它作为一种分析框架适用于员工和管理者之间的对话交流,它能帮助管理者和员工共同确定绩效要求,共同协商如何测评绩效这类问题。

活动5 界定优异绩效

鉴于“关键区域”法作出了分析,这一活动着眼于以一种更加直观的方法来具体说明绩效要求,帮助管理者辨别三种绩效水平的区别:可接受的绩效水平,不可接受的绩效水平和较好的绩效水平。

活动6 目标统一、标准一致

随着组织越来越朝着绩效-导向的趋势发展,管理者必须与员工们就绩效目标取得一致。为了有助于绩效的实现,目标必须要满足确定的标准。这个活动向学员展现了那些确定的标准是什么,绩效目标和绩效标准之间存在着哪些差别。

活动7 监控绩效实施,保证正确方向

绩效监控是绩效要求和绩效反馈这二者之间的最根本步骤,这个活动帮助学员了解绩效监控的优越性,激发他们考虑绩效监控的有效激励方法,并运用这种方法使员工保持在既定目标的轨迹上,不至于偏离方向。

活动8 绩效管理与管理风格

这个活动告诉学员:在不同情况下,为达到最好的绩效管理,应怎样根据人员/工作的具体情况适当灵活地变换管理风格。

活动9 优异绩效的构成因素

这个活动向学员介绍优异绩效的五个必要因素,激励他们考虑需要采取什么管理措施以确保这些因素能适当地对员工发挥作用。

活动10 绩效中不易量化的构成部分

普通绩效和优异绩效之间的差别有时在于少数难以捉摸的能力,例如主动性、热情、领导能力等。由于这些方面难以被量化,也就很容易被忽视。这个活动教给学员怎样鉴别与评价员工优异绩效中不可量化的方面。

活动11 素能与有效评估

尽管我们预知在一个组织之内,不同水平的人有着不同绩效,但我们往往对所有

员工都使用相同的评估文件和相同的专业术语。这个活动让学员练习针对不同员工,提出不同的绩效要求,使他们更易于就绩效预期目标和绩效评估的问题与员工取得一致。

三、绩效评估的活动

这部分的重点是两个关于绩效评估和评估偏见的重要活动。这里只设两个活动的原因在于,如果管理者拥有了界定职责的能力和给予建设性反馈意见的能力,绩效评估相对来说就比较简单了。

活动 12 绩效评估

这个活动运用案例分析的方法,不仅丰富了学员绩效评估的经验,而且让学员了解了多种管理者可以下意识采用的不同评估标准。它强调了评估标准必须满足一致性的要求,也强调了评估者使用的不同评估术语如何改变了被评估者对绩效评估的理解。

活动 13 避免偏见

偏见是不利的。它歪曲评估的事实,扭曲反馈并且恶化关系。这一活动向学员展现了我们如何在不经意之中已经产生了偏见、偏见的影响力和如何防范偏见。

四、提高“面对面”技能的活动

反馈是基本并且不可或缺的。它是绩效管理流程的重要组成部分。因此,如果没有它,就不会产生学习的过程,也不会有绩效水平的提高。绝大部分的反馈信息将由管理者和员工面对面地进行交流。也许你会同意这样的比喻——“面对面”这一能力可能是衔接整个评估程序的黏合剂,也可能是这根链条的薄弱环节。所以,这个部分的 12 个活动从一个多样化的角度研究了这个问题,其中包括建设性意见反馈,苏格拉底方法和开放坦诚主义。

活动 14 高品质反馈(1)

在“角色扮演”的活动中,每个学员通过分别扮演评估者、被评估者和观察者三种角色来练习给予建设性意见反馈的能力,并接受观察者的相关建议和意见。

活动 15 高品质反馈(2)

和活动 14 相同,但是不同的学员进行不同的案例分析。

活动 16 高品质反馈(3)

这个活动介绍“苏格拉底”方法,并在真实环境中让学员进行观察练习。