



绩效评估手册

THE APPRAISAL CHECKLIST

帮助你的团队获得企业和员工希望的结果

help your team to get the results you both want

【英】布莱恩·沃特林 著

BRIAN WATLING

王宾容 张颖 孙志燕 译



ENTER

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

绩效评估手册

——帮助你的团队获得企业
和员工希望的结果

[英] 布莱恩·沃特林 著
王宾容 张颖 孙志燕 译

经济管理出版社

责任编辑 顾 佳
版式设计 陈 力
责任校对 郭红生

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效评估手册：帮助你的团队获得企业和员工希望的结果 / (英) 沃特林著；王宾容，张颖，孙志燕译．北京：经济管理出版社，2002

ISBN 7-80162-340-1

I. 绩... II. ①沃...②王...③张...④孙... III. 企业—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 095995 号

绩效评估手册

——帮助你的团队获得企业和员工希望的结果

[英] 布莱恩·沃特林 著

王宾容 张颖 孙志燕 译

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 6 印张 124 千字

2002 年 2 月第 1 版

2002 年 2 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-340-1/F·326

定价：16.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前言

本书各个章节之间具有相对的独立性，因此，读者可根据自己的需要或兴趣选择性地阅读，不必阅读全书即可获取有意义的“绩效评估”的相关信息。但对于一名需要更全面更深入地了解“绩效评估”，需要了解公司如何运作“评估”系统及相关内容的经理人员，阅读全书是非常有价值的。

本书可作为速查手册和工具书，它能以简便快捷的方式指导读者成功地完成评估工作。本书既适用于将要进行第一次评估的新上任经理，也适用于追求一种更有效的评估方法的有经验的经理。本书将介绍如何评估，如何将评估程序应用于公司。为方便读者阅读，每一章节前面都附有内容提要。本书阐述了“做”与“不做”的原则，并附有案例和插图清晰地解释这些原则的含义以及如何实施。书中的校对表有助于读者记住这些评估程序，最重要的是本书的创作来自实践经验，具有很高的实用性。本书尽量避免使用专业术语，每一章都使用富有趣味、操作性较强的语言来阐述成功地实施有效评估的原则和方法。

目 录

前言/1

第一章 为什么要实施绩效管理? /1

绩效管理的优点/2

与公司目标保持一致/3

制定各部门的业绩标准和目标/3

提供业绩与问题之间的双向反馈/4

明确培训和开发的需要/4

建立和强化联系/5

充分发挥员工潜力/5

为公司的长远规划提供人才数据库/5

保持组织竞争力/6

鼓舞士气（只在有效实施绩效管理的情况下）/6

第二章 如何创建工作目的说明书/23

工作目的说明书/24

工作说明书/28

第三章 确定工作所需技能/33

价值、目标、任务说明书、战略/36

工作目的说明和工作说明/37

绩效评估手册

确定每项工作所需的技能（能力）/37

技能测试/40

为每个工作岗位制定技能级别/42

建立面试指导/44

人员培训/54

基于标准的面试技术/54

指导面试的黄金原则/55

面试时出现的共性问题/59

准备面试/61

第四章 制定目标/63

制定目标/64

确定关键目标/69

第五章 绩效评估/79

如何评估业绩/91

第六章 实施评估/97

如何选择评估者/98

如何保持评估的客观性/98

如何获得评估人/99

他们会对业绩提出全面的反馈意见吗？/99

他们会集中于评估的核心问题吗？/100

如何评估并提出反馈意见/114

评估的黄金原则/121

第七章 个人发展计划及实施方案/133

实施方案/140

职业发展计划/140

处理争议/141

假设评估/144

第八章 构筑忠诚/151

建立一个“我关心”的计划/151

第九章 共享就是快乐/167

要看到“全局”/170

交流愿景/171

评估与公司战略相匹配/173

第一章

为什么要实施绩效管理？

内容提要：

- 绩效管理的优点
- 制定目标的重要性
- 成员之间的沟通
- 人尽其才，物尽其用

绩效管理是任何组织实现目标、提高标准的最有效途径。但为什么有许多公司在实施绩效管理时失败了呢？或者说为什么许多公司实施绩效管理的过程非常混乱呢？为什么评估，或者称做绩效管理，依然会引起许多人的恐惧、怀疑和批评？

在与绩效管理或评估相关的问题中，最常问及的是为什么要实施绩效管理？提出此类问题的人并不一定是在寻找合理的答案，事实上，这些问题的提出，意味着对其自身行为的质疑，以及他们为什么会首先提出这样的问题。因为此类

问题往往带有讽刺意味，或者是批评的一种暗示。提出这些问题的人常常认为绩效管理是不合理的要求，或者是对其权利的冒犯，而恰恰由于这一态度，他们不能从绩效管理之中获益。提出这类问题的人不但得不到合理的答案，而且会认为任何绩效管理都是浪费时间。

提出这样的问题，有时是出于对绩效管理的真正关注；有时是出于对绩效评估的执行者和任何相关的评估程序的一种畏惧和深度担忧的心理。由于绩效管理常常与报酬相联系，因此人们真正关注的往往是绩效管理的整个过程，包括执行过程，即能否无偏见地、客观地、公平地评估个人业绩。

上文阐明了人们对绩效管理的价值提出疑问的真正原因，但并未表明问题的答案。要回答这一问题，我们必须充分领会绩效管理的优点，看其对于组织和个人来讲是否是实现业绩最优的最佳途径。

绩效管理的优点

- 与公司目标保持高度一致
- 制定各部门的业绩标准和目标
- 提供业绩与问题之间的双向反馈
- 明确培训和开发的需要
- 建立和强化联系
- 充分发挥员工潜力
- 为企业的长远规划提供人才数据库

- 保持组织竞争力
- 鼓舞士气（在有效实施绩效管理的情况下）

为深入细致地理解绩效管理的优点，下文我们将逐一加以阐述，明确其含义以及何时以何种方法使用才能使其更有意义。

与公司目标保持一致

所有业绩的评估都应以促进公司目标的实现为前提，这有利于员工意识到他们所付出的贡献不仅仅是中间工作，而是具有更广泛的意义；有利于公司沿着“相同的方向”运行。牢记公司目标有利于避免个人主义的产生；有利于融洽同事和部门之间的合作。理查德·布兰森（Richard Branson）的处女企业便是一个很好的案例，该案例解释了如何创建公司目标，如何与员工相互沟通，以及在整个组织中如何采纳一个“共同的身份”。

制定各部门的业绩标准和目标

首先假设，对公司内任何一个部门，公司都有相应的实践与价值的标准。而衡量每项工作业绩的标准便是各部门的行为准则，它们代表如何实施和运作公司目标，说明公司如

何经营。对公司的任何一个部门而言，设计绩效管理时都应确保评估个人业绩的方法的标准化和连续性。

提供业绩与问题之间的双向反馈

对员工业绩进行直接、公开的评价，包括管理人员，是绩效管理的一个组成部分。对那些被认为是过于严厉的或激进的经理，采取这一方式可能会有些勉强，这是可以理解的。但如果排除政治因素，绩效管理将是排除困难，共同前进的好机会。

明确培训和开发的需要

这是绩效管理或评估的基本目的之一。一旦赋予其应有的优先权，就会产生真正的机会发挥绩效管理的优势。这一目标的应用表明了公司管理的承诺——充分开发公司最宝贵的资产，即人力资源。利用绩效管理来明确培训和开发的需要，意味着该组织是积极主动的，意味着事业计划和连续规划将成为现实。

建立和强化联系

沟通是建立融洽的关系的基础，而绩效管理的目的之一正是促进相互沟通。无论业绩好与差，绩效管理都包含一个监测和反馈的过程，促使建立牢固的商业联系。在绩效管理技能和方法的培训过程中，这一点更加明确。

充分发挥员工潜力

“绩效管理”一词的含义就是识别并开发员工潜力。潜力不是指做的更多，而是更聪明。绩效管理为员工提供学习和获取新技能的机会，并利用客观的方法识别员工潜力，将其应用于员工培训之中，使得培训更具有意义。

为公司的长远规划提供人才数据库

公司除应具备技术能力之外，还应具备贮存信息的能力。企业可以通过创建数据库来贮存每个员工的发展历程。绩效管理包含每项工作所要求的技能，这些技能是标准化的，这样，业绩的监测就成为一个相对简单的过程。该数据

库有利于员工技能与职位要求相互匹配，是公司长远规划的一个有力工具，能够从内部为公司提供改进业绩的机会。

保持组织竞争力

在某个公司就职 20 年或更长，这一意义上的工作稳定性已成历史。新一代员工为了自身事业的发展可能会不断地更换工作。这意味着就业能力是与技能水平密切相关的，因此，员工培训必须保持在竞争前沿，至少应跟上竞争的步伐。当然，它还意味着那些能够提供真正的培训和开发机会的公司将更加吸引有才之士。

鼓舞士气（只在有效实施绩效管理的情况下）

绩效管理也是人力资源开发的一种良好方式，诚实坦率的管理风格有利于建立融洽的关系，员工就职的公司勤奋上进、令人舒畅、有所回报，就有利于形成鼓舞士气的氛围，从而确保公司业绩。绩效管理有利于选拔优秀人才，有利于人们发挥才能及其潜能，使人们充满自我成就感。

上述内容是绩效管理具备的不容忽视的优点。只要绩效管理能够被正确地实施与监测，经理接受良好的培训，每个企业，每个员工都能获益。确保获益的另一个关键因素就是

要尽可能做到“人尽其才，物尽其用”。

电影“Ben Hur”给我印象最深的情景之一，就是由Charlton Heston扮演的Judah Ben Hur回到家乡的一幕。Judah Ben Hur来到一个阿拉伯绅士的住宅视察即将开始的赛马比赛的准备工作，他自己曾是罗马赛马比赛的冠军，有资格对此加以评论，并提出能够充分发挥个体优势的马匹组合的建议。自然他的建议被采纳，团队取得了胜利。如果每个团队都能采用这种方式，如果团队都能够做到“人尽其才，物尽其用”，那么就一定会取得胜利。但每个人都这样做，并持之以恒，就不是非常容易了。本书正是要促进公司这样做，并坚持这样做。

要知道谁是“合适的人”，首先要知道“工作是什么”。换句话说就是如果不知道期望的是什麼，例如所期望的工作结果，就不能将该工作所要求的技能与申请该工作的人所具备的技能相匹配，这是很显然的道理。大量事实表明，在整个产业中有很多不称职的人。造成这一情况的主要原因之一就是，我们过多地强调某个职位的学历资格，而忽视了人的交往能力、组织能力、领导能力，等等。一个团队要想团结在一起，学历资格必须与“人”的技能相结合，以确保团队成员不仅能够做这项工作，而且愿意做，并激发员工的热情、能量和凝聚力。

领导才能的测试

我将以我的经历为例来论述如何测试领导才能。我曾组织一批经理参加军训，分配给他们一些指挥任务，目的在于测试他们的领导才能以及作为团队成员的能力。设想 10 个

非常有主见而管理风格迥异的领导者，每个领导者又都成功地领导着各自的团队。如果你接受过这样的领导才能训练，便知道每一项训练都有大量的要求，团队成员需在规定时间内克服大量的障碍。但你可能不知道对于训练的观察者，他们更关心的是任务如何被完成，而不是完成任务的事实。

再回到案例中，我满怀兴趣地观察了每个成员领导各自的团队完成任务的过程，除一人以外，其余所有人都陷入了一个“陷阱”——把完成任务当做头等大事。这样的领导者都没能在规定的时间内获得装备，领导团队成员克服障碍完成任务。由于团队成员应变方式保守，或者相互争执而浪费了大量时间，常常导致不胜任的人占据了明显比其更适合的人的职位。一个团队至多有2~3个人充满工作热情，而其他成员或者不合作，或者消极合作。而另外那个领导成员，其工作风格与众不同。给我留下深刻印象的是他的工作方法，他非常仔细地听取有关工作目标和工作要求的介绍，换句话说，他花费精力来深入领会将要完成的工作内容，以及标志着工作成功的条件是什么。他还提出问题进一步明确他所要做的工作。然后他再将其所获得的信息传递给他的队员，测试他们的理解程度，就如何实现工作目标向队员征求建议，并请队员选择他们各自适合的最佳岗位。最后他们不仅实现了获取设备和克服障碍的目标，而且团队的每一个成员都为成功作出了各自的贡献。评估人员对他的评价是具有高水平的领导才能和动员能力。

这个实例构建了绩效管理的模型，如图1所示，这是绩效管理过程的一个实例模型，该模型清晰地勾画出整个绩效管理过程的实施步骤，下面我们将详细介绍。

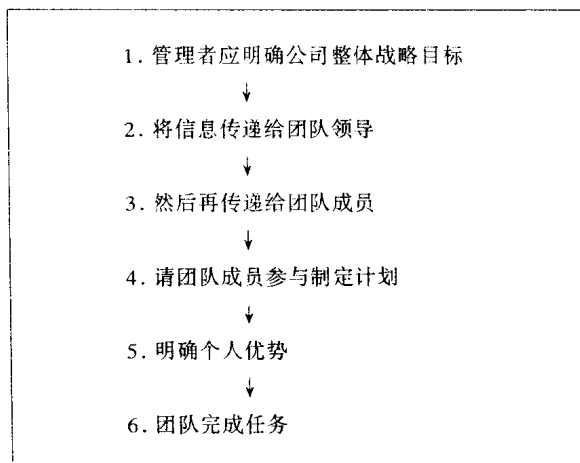


图 1

1. 管理者应明确公司整体战略目标

例如，高层管理者要明确公司的目标，这种需求起初并不是非常明显。公司里经常缺少自上而下的信息传递，当这一迹象已显露出来时，就表明公司的领导者不知道公司“为什么经营这项业务”，仅仅知道公司的目标是“盈利”是不够的——公司还有更多的目标。这就需要了解公司的战略规划，它包括如何实现目标以及对工作内容或任务的描述。

尽管多数人并不参与公司目标的战略规划，但了解制定的过程是非常有益的。公司整体战略目标经常包含在任务说明书中，简短地阐述公司从事该业务的原因，以及如何经营。该说明书包含四个要素：公司的远景规划、公司目标、公司

价值和公司战略。下面的公司任务说明书是一个典型范例：

我们的任务是自觉承诺尽全力确保实现优质高效的业绩，这是我们的行为典范。

尽管这个任务说明书的描述非常简单，但它不仅说明了公司的远景规划和价值，还明确了目标以及实现远景规划的公司战略的背景。如果能够将这一原则应用于我们做的每一件事，或者所能应用的地方，我们就可以取得成功。它明确了目标和方向，更重要的是，促进组织中的每一个人都能明确任务，并取得进步。

再回到案例中，你是否能够用最简单的例子来解释这一原则？军队官员代表公司，他非常明确公司的目标以及如何实现这一目标。这并不是一个“不惜任何代价取得成功”的情景，还需考虑其价值，当然还有许多目标要实现，这些都要与团队领导交流。他们没有做的是准确地告诉每个领导者如何实现这些目标。这需要发挥个人的创造性，当然这正是我们想要得到的。如果成员明确了整体目标，并享有充分发挥其创造性的自由，就能实现这一目标。

2 和 3. 将信息传递给团队领导者，再由其传递给团队成员

这个过程的第二步和第三步都是关于交流的，在进行相互交流之前，每个人至少需要明确两点：