

卓越绩效管理丛书

李剑锋 主编



一套可以广泛应用于个人、团队
或整个组织的完整的绩效管理系统

双面神绩效管理系统 第1卷

The Janus Performance System(Volume 1)

绩效管理

Performance Management

(美) 乔恩·沃纳 著
徐联仓 皇甫刚 译



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

卓越绩效管理丛书

李剑锋 主编



一套可以广泛应用于个人、团队
或整个组织的完整的绩效管理系统

双面神绩效管理系统 第2卷

The Janus Performance System(Volume 2)

绩效评估与开发

Performance Appraisal and Development

(美) 乔恩·沃纳 著
牛雄鹰 译



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

卓越绩效管理丛书

李剑锋 主编



一套可以广泛应用于个人、团队
或整个组织的完整的绩效管理系统

双面神绩效管理系统 第3卷

The Janus Performance System(Volume 3)

绩效素质

Performance Competencies

(美) 乔恩·沃纳 著
许玉林 付亚和 译
许玉林 审校



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

人力资源领域知名专家学者

联合翻译并隆重推荐

双面神绩效管理系统简介及特点

双面神 (Janus) ——古罗马的门神，传说中长了前后两个面孔，因而既可以看到前面，也可以看到后面；既能看到过去，也能看到未来。绩效评估和绩效管理同样关注变化和变迁，也有管理的两面性，如组织与个人、领导与被领导、控制与激励……本书所建立的绩效管理系统是一套基于管理实践的、可具体操作的系统工具，它是专门为协助组织、团队或个人确立高效的绩效目标以及开发胜任能力标准而精心设计的。它可以切实地帮助企业构建高效的绩效管理平台，全面推动企业绩效管理的革新和人力资源管理平台的升级！

- 阐述了绩效目标确定、绩效管理、绩效改进和员工开发的基本原理和方法。
- 提供了 36 种核心素质及 216 条指导性的建议。
- 提供大量的可直接使用的员工评估样本、规范和执行工具。
- 提供在线评估工具，协助进行 180 度、360 度反馈及自我评估。
- 将绩效管理与绩效开发整合起来，实现个性化的评估。

本卷阐述了如何使用双面神绩效管理系统，以及绩效管理的组成、原理、方法和技巧，包括如何确立绩效目标、提供和接收反馈、如何指导员工取得高绩效、如何进行绩效讨论，以及如何处理不良绩效。通过这些基本原理和方法的阅读和学习，可以提高管理者对绩效管理的全面认识，并可以使其具体应用绩效评估的方法和技巧。

卓越绩效管理丛书（近期推出）

- | | |
|---------------------------|------------|
| 1. 双面神绩效管理系统(第1卷) 绩效管理 | 乔恩·沃纳 著 |
| 2. 双面神绩效管理系统(第2卷) 绩效评估与开发 | 乔恩·沃纳 著 |
| 3. 双面神绩效管理系统(第3卷) 绩效素质 | 乔恩·沃纳 著 |
| 4. 绩效考核与绩效管理 | 付亚和 许玉林 编著 |
| 5. 绩效管理案例 | 皇甫刚 编著 |

世纪波文化发展有限公司

www.century-wave.com

咨询电话：(010)68132199

ISBN 7-5053-9020-1



9 787505 390201 >



责任编辑：赵建宏

封面设计：秦靖

本书贴有激光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。

ISBN 7-5053-9020-1/F·365 定价：(全3卷)108.00元 (本卷)28.00元

卓越绩效管理丛书

李剑锋 主编



The Janus Performance System(Volume 1)

双面神绩效管理系统 第1卷

绩效管理

Performance Management

(美) 乔恩·沃纳 著

徐联仓 皇甫刚 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

卓越绩效管理丛书

李剑锋 主编



The Janus Performance System(Volume 2)

双面神绩效管理系统 第2卷

绩效评估与开发

Performance Appraisal and Development

(美) 乔恩·沃纳 著

牛雄鹰 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

卓越绩效管理丛书

李剑锋 主编



The Janus Performance System(Volume 3)

双面神绩效管理系统 第3卷

绩效素质

Performance Competencies

(美) 乔恩·沃纳 著

许玉林 付亚和 译

许玉林 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jon Warner: The Janus Performance Management System

Copyright © 2002 by HRD Press, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2003 by HRD Press, Inc and Publishing House of Electronics Industry. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of HRD Press, Inc and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 HRD 出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2003-4488

图书在版编目 (CIP) 数据

双面神绩效管理系统 / (美) 沃纳 (Warner, J.) 著; 徐联仓等译. —北京: 电子工业出版社, 2003. 9

(卓越绩效管理丛书)

书名原文: The Janus Performance Management System

ISBN 7-5053-9020-1

I. 双… II. ①沃…②徐… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 071353 号

责任编辑: 赵建宏 (第 1 卷)

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 47 字数: 635 千字

版次: 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

定价: (全 3 卷) 108.00 元 (本卷) 28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

Jon Warner: The Janus Performance Management System

Copyright © 2002 by HRD Press, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2003 by HRD Press, Inc and Publishing House of Electronics Industry. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of HRD Press, Inc and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 HRD 出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2003-4503

图书在版编目（CIP）数据

双面神绩效管理系统 / (美)沃纳 (Warner, J.) 著; 徐联仓等译. —北京: 电子工业出版社, 2003. 9

(卓越绩效管理丛书)

书名原文: The Janus Performance Management System

ISBN 7-5053-9020-1

I. 双… II. ①沃…②徐… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 071353 号

责任编辑: 宋其慧 (第 2 卷)

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 47 字数: 635 千字

版次: 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

定价: (全 3 卷) 108.00 元 (本卷) 42.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

Jon Warner: The Janus Performance Management System

Copyright © 2002 by HRD Press, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2003 by HRD Press, Inc and Publishing House of Electronics Industry. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of HRD Press, Inc and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 HRD 出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2003-4504

图书在版编目（CIP）数据

双面神绩效管理系统 / (美)沃纳 (Warner, J.) 著; 徐联仓等译. —北京: 电子工业出版社, 2003. 9

(卓越绩效管理丛书)

书名原文: The Janus Performance Management System

ISBN 7-5053-9020-1

I. 双… II. ①沃…②徐… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 071353 号

责任编辑: 苑海波 (第 3 卷)

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 47 字数: 635 千字

版次: 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

定价: (全 3 卷) 108.00 元 (本卷) 38.00 元

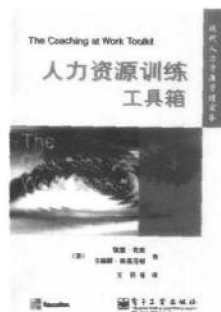
凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

亚马逊网站 绩效管理 与评估方面 最好的图书之一

通过阅读本卷，您将：

- 掌握现代绩效管理的组成及其流程
- 使员工积极主动地参与绩效管理
- 设定合适的绩效考核目标
- 有效地提供和接收绩效反馈
- 掌握各种常用的绩效评估方法
- 有效地避免绩效管理中常见的
误区
- 指导员工取得最佳的绩效
- 正确处理不良绩效
- 学会使用双面神绩效管理系统的网
上资源

特别推荐



人力资源训练工具箱
ISBN: 7-5053-8900-9/F · 356
定价: 26.00 元



人力资源训练完全指南
ISBN: 7-5053-7623-3/F · 240
定价: 24.00 元



总 序

当中国企业家高度认同人力资源是最重要、最宝贵的组织资源的时候，当众多人力资源同行忙于普及 HRM、只顾全力淘金的时候，当莘莘学子求知若渴、准备投身 HR 事业的时候，我们——自命为人力资源知识创新的专家——感到的却是挥之不去的压力，加上满怀的忧虑。

压力来自于：管理实践一日千里，管理理论层出不穷，管理方法日新月异，而许多同行（有时包括我们自己）还满足于、停留在导论式的人力资源管理知识 ABC 的宣教中，为职业人力资源经理奉献的管理新知寥寥无几。

理论落后于实践，普及代替了创新，咨询挤占了研发，这就是国内 HR 学术界的现状。面对企业界对 HRM 知识的巨大需求，作为具有强烈使命感与成就动机的学者，我们觉得应当在 HRM 的研究、创新上有所作为。

所以，当我完成了《人力资源管理：原理与技术》一书（毫无疑问，本书也是人力资源的 ABC），电子工业出版社邀请我策划、主编多套精深的、实战的、与国际接轨的人力资源系列丛书时，我欣然同意。因为，这正是我们应当做、也准备做的。

我非常敬佩我的几位同行（其中有的是我的师长，有的是我的同学），他们已经把 HRM 主编成一套丛书。我觉得应当站在巨人的肩膀上继续前进。所以，当我提出要把 HRM 丛书中的几本再展开成一套丛书的时候，连我自己也被此计划所震撼、所鼓舞。当然，此计划很快得到了电子工业出版社的批准。

由于目前薪酬设计、绩效评估是国内企业界关心最多、应用最广的两个课题，更由于我一直主张所有的管理都是绩效管理（准确一点，应该叫以绩效为基础的管理），我们的第一套人力资源丛书就确定了绩效管理的主题。

在策划、编写本丛书的过程中，我们坚持了以下原则：第一，翻译与编写并重；



第二，原理与案例兼备；第三，操作性要强；第四，介绍国际最新绩效管理方法。

本丛书付印之际，我首先要感谢参与本丛书工作的各位专家。尽管他们都是人力资源领域的大腕级人物，马不停蹄地穿梭在讲坛与企业之间，但为了人力资源管理新知的创新与传播，他们推掉了多个咨询项目，辞掉了多个演讲机会，埋头写作，如期交稿。

我还要感谢几位国际知名学者，也是我的好朋友，他们为本丛书提出了许多建议。他们是：耶鲁大学教授 Victor Vroom，哈佛商学院教授 Michael Beer，西北大学教授 Edward Zajac、Eric Baron，哥伦比亚大学教授 Noel Capon 等。

此外，我还要感谢北京紫星公司的熊艳琴、潘东芬、赵静、王君之、王雯，我的硕士生陈岩、杨冠杰、王馨、孔雷等，他们协助我做了大量的组织、联络工作。

最后要感谢的是电子工业出版社的傅豫波副总编、赵建宏编辑，她们不仅参加了选题的策划，更以认真负责的精神出色地完成了丛书的编辑出版工作。

本丛书是人力资源系列丛书的第一套丛书。以后，我们还将编写、出版人力资源管理其他分支领域的第二套、第三套等丛书。欢迎国内同行以及从事人力资源实际工作的广大职业经理提出宝贵意见或建议，共同策划、参与这一非常有意义的、人力资源领域的出版工程！

我的联系方式是：

北京中关村大街 59 号中国人民大学商学院

邮编：100872

Email:lijianfengphd@263.net

李剑锋

2003 年 8 月 12 日

于北京望京花园





译者序

双面神 (Janus)，古代罗马的门神，传说中长了前后两个面孔：既能看到前面，也能看到后面，既能看到过去，也能看到未来。依靠这双重面孔，双面神担负起保护罗马城门的职能。虽然，双面神并没有被列入罗马最著名的众神之列，但是，当罗马人用他的名字命名一年开始的第一个月份时，我们看到了双面神在人们心中的地位和作用。

当拿到这本书的英文版，看到以双面神的名字作为书名的一部分用以讨论绩效管理问题时，我想起了如此众多的管理的两面性问题：组织与个人的、领导与被领导的、控制与激励的、理性与感性的……于是，我怀着浓厚的兴趣关注于双面神绩效管理管理的两面性。

本书分为3卷，第1卷绩效管理对绩效管理系统的基本内容做了详细的介绍，包括如何确立绩效目标、提供和接收反馈、如何指导员工取得高绩效、如何进行绩效讨论，以及如何处理不良绩效。第2卷绩效评估与开发列举了大量进行目标设计、绩效评估和员工能力开发的规范、样本和执行工具，非常有利于企业的实际应用。第3卷绩效素质是双面神绩效管理系统的核心内容，它提供了一个排列优秀绩效行为的指导原则。

美国学者乔恩·沃纳博士构建的这个绩效管理系统有别于我们（特指中国企业的经营者和管理者们）对绩效管理的一般理解。因为，一旦讨论绩效管理问题时，我们可能更关心工作的结果，于是，绩效的目标是什么？绩效考核的标准是什么？用什么方法进行绩效考核？绩效考核的结果如何？这些问题自然会成为我们关心的重点。但是，沃纳博士告诉了我们另外一种思考绩效管理问题的方法——绩效管理管理的两面性：绩效的结果（一面），是从哪里开始的（另一面）。

正如双面神一样，沃纳博士提醒我们：任何结果的产生一定有其开始的原因。



当我们关注于绩效的结果时，必须注意到是什么因素导致绩效结果的产生。这些因素之一就是本书构建的、基于有效的绩效管理的素质模型。

本书建立的绩效管理系统绝对不是一种理论，它所构建的是一套基于管理实践的、可操作的工具系统。

现在，书店里关于绩效管理的书是不少，但是像本书这样具有较强实用功能的工具书就不是很多了。作为译者，我们愿意把本书推荐给大家。如果你们买了它，并对你们的实际工作有所帮助，就算是对我们的最大安慰！

感谢乔恩·沃纳博士给我们提供了一本好书！

感谢所有参与本书翻译的女士和先生们的辛勤工作！他（她）们是：

第1卷：徐联仓、皇甫刚、赵敏、吴炆、贾琨，本卷的统稿和校对工作由中科院心理所的朱莉琪博士负责，她还对本卷的翻译提出了建设性的意见。

第2卷：牛雄鹰、刘银娜、胡玲、刘士娟、冯维祺、梁昱、陈凌宇、李俊。

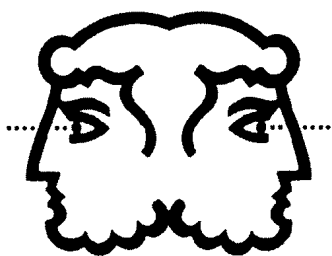
第3卷：许玉林、付亚和、齐记、孙敏、崔金明、张何妨、马岩枫、雷长河。

感谢出版社给了我们一次互相交流的机会！

限于作者的水平，本书翻译不当之处，敬请批评赐教。

译者

2003年6月于北京



前 言

双面神（Janus），古罗马有两张面孔的神，最初被认为是仁慈的创造者和神中之神。后来他逐渐成为变化与变迁的象征：从过去到未来，从一种景象到另一种景象，或是从一个地方到另一个地方。

一月，罗马日历中的第一个月，源于单词 janua，它的意思是“门”。它是献给双面神的，同时也被作为每个月的第一天。罗马人相信双面神掌控着每一个开始、每一次旅行以及每一个结束。他用他的双面既可以看到外部世界也可以看到内部世界，既注视着入口也注视着出口，既能看到左边也能看到右边，既能看到上面也能看到下面，既能看到前面也能看到后面，既能看到支持也能看到反对。

绩效评估和绩效管理系统同样关注变化和变迁。通过此系统可以确定我们的起点和最终目的，帮助我们依据目标测量绩效，并为未来目标的实现制定计划。一个绩效管理系统通常是一个长期的、正式的、系统的过程，它包括回顾、计划和不断地调整，最终使我们成功的机会最大化。

因为双面神与回顾、展望有关，所以他被作为本书讲述绩效管理系统的理想化象征。

双面神绩效管理系统是帮助组织确保它的员工和团队关注于个人和组织目标，并且能够得到达到目标的必要协助。作者经过了两年时间的调研、设计并和4位专家共同工作，终于创立了这个全面而又最实用的绩效管理系统，它由绩效管理的信息、资源、工具和一般性原则组成。

这本书是一个完整的系统，专门为了协助组织、团队或个人确立高效的绩效目标以及开发胜任能力标准而设计的。因此，可以利用这些目标和标准，在年度审查的中间、起点和终点等时段上评估任务进程和绩效。这个完整的系统既有纸面形式的，也有网络形式的。