

世纪物优 发“24653”到
106900292251
成为世纪物优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

The Janus Performance Management System



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 (升级版)

(美) 乔恩·沃纳 (Jon Warner) 著
徐联仓 等译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

The
Janus
Performance Management System



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 (升级版)

(美) 乔恩·沃纳 (Jon Warner) 著
徐联仓 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

Jon Warner: The Janus Performance Management System

Copyright © 2002, Team Publications.

This translation is published by arrangement with HRD Press, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由HRD Press, Inc.授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

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: 升级版/(美)沃纳(Warner,J.)著;徐联仓等译. —北京:电子工业出版社, 2015.1

书名原文: The Janus Performance Management System

ISBN 978-7-121-24653-1

I. ①双… II. ①沃… ②徐… 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(2014)第254595号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 46.5 字数: 964千字

版 次: 2005年1月第1版

2015年1月第2版

印 次: 2015年1月第1次印刷

定 价: 108.00元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



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双面性问题：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的双面性。

本书分为3卷。第1卷绩效管理，对绩效管理系统的精彩内容做了详细的介绍，包括如何确立绩效目标、如何提供和接收绩效反馈、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，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——绩效管理的双面性：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



前 言

双面神 (Janus)，古罗马有两张面孔的神，最初被认为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，或者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、设计并和四位专家共同工作，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。

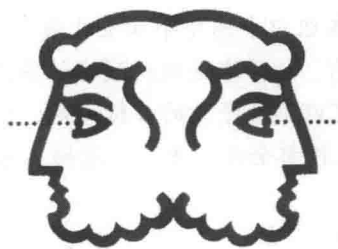
这本书是一个完整的系统，专门为了协助组织、团队或个人确立高效的绩效目标以及开发胜任能力标准而设计的。因此，可以利用这些目标和标准，在年度审查的中



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。

双面神系统建立在全面的、循序渐进的方法上。那些注解、指导指南、表格和其他工具被渐次地组织到三个不同的卷册中。双面神网上系统通过应用一些有用的工具，如素质自我测试问卷、180°反馈和360°反馈等，来协助个人或团队领导者管理整个工作进程。

言 明



双面神绩效管理系统简介

双面神绩效管理系统由三个主要的、整合的卷册组成。

第 1 卷 绩效管理

双面神绩效管理系统第 1 卷绩效管理分成了七个模块，是对这个系统的一个方向性指导。这些模块解释了应用者怎样根据特定的工作角色开发特定的胜任能力（素质）从而使这个系统更符合个人需求，举例说明了怎样应用这些评估问卷、工具、讨论指南。第 1 卷的附录，讲述了绩效考评工具的准备和设计。

第 1 卷的七个模块：

- 模块 1 双面神绩效管理系统导言
- 模块 2 绩效管理中的主动性
- 模块 3 确立绩效目标
- 模块 4 提供和接收绩效反馈
- 模块 5 指导取得卓越的绩效
- 模块 6 绩效改进讨论
- 模块 7 处理不良绩效

第 2 卷 绩效评估与开发

绩效管理系统关注两个主要目标：

1. 帮助员工实现特定的个人目标，使他们能够成功地扮演组织角色。
2. 帮助员工开发专业或个人水平的技能和能力。这个目标包括长期和短期的开



发，甚至有可能涵盖一个人在组织中的整个职业生涯。

双面神系统是一个全面的、循序渐进的规划设计系统，能够协助你有效地管理这个长期的过程。它包括一套可以不断修正的目标设定、评估样本和其他行动计划的执行工具。它使你所有的书面文件都全面、平实、流畅、易于使用。

第2卷的三个模块：

模块8 周期末绩效评估

模块9 职业生涯规划 and 开发

模块10 行动计划

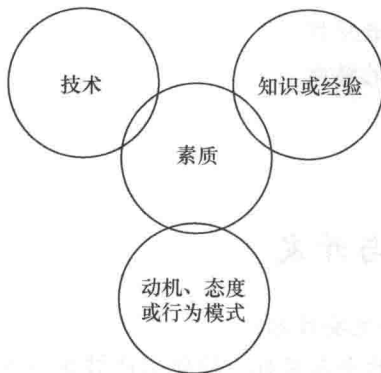
第3卷 绩效素质

完整的双面神绩效管理系统建立在一套成功应用于每个工作角色的36种核心素质的基础上。管理者和员工利用这个系统审查所有36种素质，挑选出对于某个特定职位来说最关键的最多10种素质。由挑选出来的这些素质，与根据管理过程设计的调查问卷一起组成了一个个性化的绩效管理系统。第3卷也包括双面神素质系统的指南和216个指导建议。这部分仅有一个模块，即

模块11 绩效素质

使用一个基于素质的系统的重要性

第3卷是这个双面神系统的核心部分。素质通常只包括那些证明能够获取有效或高效绩效的行为。它们不包括特定的知识，而包括那些学习、实践能力，或者可以取得有效成果的知识应用。素质指的是能够带来有效成果的能力的应用。下面的图说明了这个意思：





这个模块是相当重要的，因为它提供了一个排列产生优秀绩效行为的指导原则。

- 组织能够利用它来提高绩效期望的门槛。
- 员工和团队能够把他们的行为同关键的组织战略结合起来。
- 每一个人都能用它来理解需要做些什么来达到个人目标，并帮助达到整个组织的目标。



双面神绩效管理系统应用指南

对于管理者

双面神系统会协助你管理员工和团队的绩效，从而取得好的成果。

对于个人

双面神系统能够协助你评估和管理自身的绩效。

关键特征

全面

双面神系统是一个全面的系统，它涵盖了绩效管理过程的每个阶段。

友好的用户界面

这个系统是由易于管理的“块”或模块组成的，这样你可以根据需要循序渐进地应用整个系统。这三卷或三个部分中的每一个都可以单独使用，而且可以轻易地回到以前进行过的或已经完成的部分中重新审视。

易于用作参考

每一卷都可以向团队中的成员提供特定的绩效信息，供他们重新查看素质库中的资料，以便查找有用的形式或清单，或者找到关于某个主题的背景资料。

资料同时存储在網上

全部资料都可以在网上找到。可以用搜索工具来查询相关的部分或模块。可以查询网上系统的全部内容，它包括大量关于绩效管理的论文，并且网站上每个月都会上传一些令人关注的论文。

不管是使用本书还是利用网上的资料，双面神绩效管理系统都会提供有关提升绩效的信息和工具，协助绩效开发的互益经验的积累。



目 录

第1卷 绩效管理

模块1 双面神绩效管理系统导言3

- 1.1 引入积极又有建设性的
绩效评估4
- 1.2 绩效和开发的持续循环5
- 1.3 绩效管理系统关键阶段的
综述5
- 1.4 “绩效评估”的含义是什么7
- 1.5 双面神绩效管理系统与其他
系统之间的不同8
- 1.6 绩效和开发的整合9
- 1.7 双面神系统是怎样运作的9
- 1.8 HRDPress.Profiles-r-us/Janus——
介绍性网页11
- 1.9 怎样最大限度地利用双面神
绩效管理系统12
- 1.10 双面神绩效管理系统隐含
的基本原则12
- 1.11 双面神绩效管理系统的4个
阶段13

- 1.12 双面神绩效管理系统胜任
能力应用模型15
- 1.13 双面神系统的网上推广16
- 1.14 双面神系统在线菜单项目
的介绍16
- 1.15 双面神系统的小结22

模块2 绩效管理中的主动性23

- 2.1 导言24
- 2.2 绩效评估系统理论上的
好处24
- 2.3 为什么员工不喜欢绩效
评估系统26
- 2.4 为什么管理者不喜欢绩效
评估系统27
- 2.5 常出现的评估错误和原因28
- 2.6 为什么对绩效管理产生
质疑31
- 2.7 克服绩效管理的陷阱和
问题34
- 2.8 建立和保持积极的动机35
- 2.9 绩效的前摄性38



| | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|----|-----------------------|---------------------|-----|
| 2.10 | 理解前摄性和反应性思维的影响 | 39 | 4.4 | 采取积极的态度 | 73 |
| 2.11 | 对绩效负责 | 40 | 4.5 | 坚持你的观察 | 76 |
| 2.12 | 前摄性（积极主动）与乐观主义之间的联系 | 41 | 4.6 | 确认行为造成的影响 | 78 |
| 2.13 | 绩效管理中的主动性 | 43 | 4.7 | 关注反馈后果 | 79 |
| 2.14 | 小结 | 44 | 4.8 | 倾听别人的反应 | 79 |
| 模块 3 确立绩效目标 | | 45 | 4.9 | 共同讨论寻找解决方案 | 84 |
| 3.1 | 导言 | 46 | 4.10 | 关注内容 | 86 |
| 3.2 | 绩效目标的重要性 | 46 | 4.11 | 认真而心平气和地倾听， 辨明信息 | 87 |
| 3.3 | 绘制最终方向图 | 48 | 4.12 | 认可对方关注的事情 | 90 |
| 3.4 | 想象一个可能的未来 | 49 | 4.13 | 避免抵触情绪或过度解释 | 92 |
| 3.5 | 向别人征求意见和构思 | 50 | 4.14 | 欢迎对未来的建议 | 93 |
| 3.6 | 开发目标草案 | 51 | 4.15 | 360°反馈 | 94 |
| 3.7 | 评估资源和实施问题 | 51 | 4.16 | 小结 | 104 |
| 3.8 | 完成你的书面目标 | 52 | 模块 5 指导取得卓越的绩效 | | 105 |
| 3.9 | 怎样制定绩效目标 | 53 | 5.1 | 导言 | 106 |
| 3.10 | 使用有意义的测量方法 | 54 | 5.2 | 什么是指导 | 106 |
| 3.11 | 使用有一定难度的目标 | 57 | 5.3 | 何时进行指导 | 107 |
| 3.12 | 进行绩效追踪 | 58 | 5.4 | 了解你的指导风格 | 109 |
| 3.13 | 成绩表述——开始 | 60 | 5.5 | 指导和咨询的差别 | 110 |
| 3.14 | 在最有用（或最相关）的 胜任能力上达成共识 | 61 | 5.6 | 为指导营造良好的氛围 | 111 |
| 3.15 | 进行目标设置讨论 | 64 | 5.7 | 指导的计划和准备 | 112 |
| 3.16 | 管理者确立绩效目标的 清单 | 67 | 5.8 | 分析绩效问题 | 117 |
| 3.17 | 小结 | 68 | 5.9 | 为沟通营造相互支持的 氛围 | 119 |
| 模块 4 提供和接收绩效反馈 | | 70 | 5.10 | 培养主动倾听的技巧 | 119 |
| 4.1 | 导言 | 71 | 5.11 | 积极赞扬 | 120 |
| 4.2 | 绩效反馈的“艺术” | 71 | 5.12 | 提供改进的指导反馈 | 121 |
| 4.3 | 你的沟通风格 | 72 | 5.13 | 改进反馈的指导方针 | 122 |
| | | | 5.14 | 指导员工发展的方法 | 123 |
| | | | 5.15 | 针对员工个人情况进行 指导 | 125 |



| | |
|------------------------------------|------------|
| 5.16 在指导中应该做的事情和 不应该做的事情 | 129 |
| 5.17 小结 | 130 |
| 模块 6 绩效改进讨论 | 131 |
| 6.1 导言 | 132 |
| 6.2 绩效改进的讨论 | 132 |
| 6.3 在绩效改进讨论中管理者 需要准备什么 | 133 |
| 6.4 管理者怎样着手进行一个 成功的绩效改进讨论 | 135 |
| 6.5 在绩效改进讨论之前员工 必须思考些什么 | 135 |
| 6.6 员工怎样准备绩效改进 讨论 | 136 |
| 6.7 绩效改进表 | 139 |
| 6.8 指导绩效改进讨论 | 140 |
| 6.9 参加绩效改进讨论: 员工的 角色 | 146 |
| 6.10 小结 | 150 |
| 模块 7 处理不良绩效 | 151 |
| 7.1 导言 | 152 |
| 7.2 对不能接受的绩效进行 指导 | 152 |
| 7.3 通过正式的训诫过程处理 不良绩效问题 | 158 |
| 7.4 训诫咨询过程 | 163 |
| 7.5 发出第一次和第二次警告 | 165 |
| 7.6 解雇员工 | 167 |
| 7.7 完成书面工作 | 169 |
| 7.8 表格 | 169 |

| | |
|------------|-----|
| 附录 A | 178 |
|------------|-----|

第 2 卷 绩效评估与开发

| | |
|---------------------------------|------------|
| 模块 8 周期末绩效评估 | 207 |
| 8.1 导言 | 208 |
| 8.2 周期末绩效评估开始前的 注意事项 | 208 |
| 8.3 准备年度绩效评估讨论 | 209 |
| 8.4 创立年度绩效评估议题 | 210 |
| 8.5 绩效规划讨论 | 218 |
| 8.6 制定未来绩效预期 | 223 |
| 8.7 对于执行评估讨论的提议 | 226 |
| 8.8 绩效总结和发展讨论 | 229 |
| 8.9 如何收集评估数据 | 229 |
| 8.10 绩效评估模式 | 231 |
| 模块 9 职业生涯规划 and 开发 | 438 |
| 9.1 导言 | 439 |
| 9.2 评价整体目标 | 440 |
| 9.3 制定组织目标 | 441 |
| 9.4 争取员工的最大投入 | 442 |
| 9.5 正式评价每个员工 | 443 |
| 9.6 评价组织自身的局限性 | 443 |
| 9.7 制定全面的资源获取计划 | 447 |
| 9.8 准备个人信息概要卡 | 449 |
| 9.9 根据规划游戏进行实地 练习 | 451 |
| 9.10 制定人员配置战略 | 452 |
| 9.11 行动计划的制定、实施、 时间安排 | 453 |



| | | | | | |
|-------------------|---------------------------|------------|---------------------|------------------------|-----|
| 9.12 | 职业结构的变革——员工角色的转换 | 454 | 11.6 | 核心素质如何与双面神系统相适应 | 510 |
| 9.13 | 个人职业生涯管理 | 454 | 11.7 | 将素质开发运用于企业的实践 | 512 |
| 9.14 | 员工个人的行动 | 457 | 11.8 | 运用以素质为基础的绩效管理方法的好处 | 513 |
| 9.15 | 职业生涯教练扮演的 新角色 | 458 | 11.9 | 双面神系统中的素质库 | 514 |
| 9.16 | 职业生涯指导——对经理 人员和普通员工的支持 | 460 | 11.10 | 双面神素质库 | 515 |
| 9.17 | 小结 | 462 | 11.11 | 双面神绩效管理系统中的 36种核心素质 | 515 |
| 模块 10 | 行动计划 | 463 | 11.12 | 如何开发双面神系统中的 素质 | 515 |
| 10.1 | 导言 | 464 | 11.13 | 以素质为基础建立绩效 管理循环 | 517 |
| 10.2 | 背景 | 464 | 11.14 | 小结 | 518 |
| 10.3 | 行动计划的作用 | 466 | 双面神绩效管理系统素质库 | 519 | |
| 10.4 | 什么时候需要行动计划 | 468 | 1. | 分析能力 | 520 |
| 10.5 | 经理人员所扮演的角色 | 469 | 2. | 预期/前瞻性思维 | 525 |
| 10.6 | 被评估者个人所扮演的 角色 | 469 | 3. | 关注细节 | 531 |
| 10.7 | 双面神绩效管理电子系统 开发过程 | 479 | 4. | 应变能力 | 538 |
| 10.8 | 全面总结 | 498 | 5. | 指导能力 | 544 |
| | | | 6. | 商业意识 | 550 |
| | | | 7. | 沟通 | 557 |
| | | | 8. | 成本意识 | 563 |
| | | | 9. | 创造力/革新 | 569 |
| | | | 10. | 客户导向 | 574 |
| | | | 11. | 决策能力 | 580 |
| | | | 12. | 委派任务能力 | 586 |
| | | | 13. | 可信赖性 | 591 |
| | | | 14. | 多样性导向 | 596 |
| | | | 15. | 驱动力/动机 | 602 |
| | | | 16. | 情商 | 607 |
| | | | 17. | 同理心能力 | 612 |
| 第 3 卷 绩效素质 | | | | | |
| 模块 11 | 绩效素质 | 503 | | | |
| 11.1 | 导言 | 504 | | | |
| 11.2 | 什么是素质 | 504 | | | |
| 11.3 | 重要概念 | 505 | | | |
| 11.4 | 素质怎样才能成为有效的 绩效管理系统的 | 506 | | | |
| 11.5 | 四种“核心”的组织 素质 | 507 | | | |



| | | | |
|---------------------|-----|-------------------|-----|
| 18. 授权能力 | 618 | 28. 安全导向 | 670 |
| 19. 反馈（提供和接收） | 624 | 29. 自我发展 | 675 |
| 20. 领导能力 | 628 | 30. 制定战略的能力 | 681 |
| 21. 倾听 | 633 | 31. 压力管理 | 686 |
| 22. 知觉/判断 | 639 | 32. 主动性/责任感 | 693 |
| 23. 持续性/坚韧性 | 644 | 33. 团队工作能力 | 698 |
| 24. 计划和组织 | 649 | 34. 技术应用 | 705 |
| 25. 解决问题能力 | 654 | 35. 时间管理 | 710 |
| 26. 质量导向 | 660 | 36. 书面沟通 | 717 |
| 27. 结果导向 | 665 | | |



第 *1* 卷

绩效管理

Performance Management

徐联仓 皇甫刚 译