



Improving Employee
Performance Through
Appraisal and Coaching
(2nd Edition)

柯氏绩效经典

绩效评估与训练
(原书第2版)

[美] 唐纳德·柯克帕特里克 / 著 江玲华 / 译
(Donald L. Kirkpatrick)



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching (2nd Edition)

柯氏绩效经典

绩效评估与训练

—— (原书第2版)

[美] 唐纳德·柯克帕特里克 / 著 江玲华 / 译
(Donald L. Kirkpatrick)



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效评估与训练 (第2版) / (美) 柯克帕特里克 (Kirkpatrick, D. L.) 著; 江玲华译.
—北京: 中国电力出版社, 2015.4

书名原文: Improving employee performance through appraisal and coaching (2nd edition)

ISBN 978-7-5123-6838-5

I. ①绩… II. ①柯… ②江… III. ①企业管理—人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 283489 号

Improve Employee Performance Though Appraisal and Coaching-Second Edition. Copyright ©
2006 Donald L. Kirkpatrick. Published by AMACOM, a division of the American Management
Association, International, New York. All rights reserved.

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 [http: //www.cepp.sgcc.com.cn](http://www.cepp.sgcc.com.cn)

责任编辑: 闫丽娜

责任校对: 王小鹏 责任印制: 赵 磊

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2015 年 4 月第 1 版·2015 年 4 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000 mm 16 开本·18 印张·204 千字

定价: 39.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

推荐序

我前不久一直在收拾阁楼，并将一些老旧的文件整理分类。在一大堆旧杂志中，我偶然发现了一份破烂的刊物，竟是美国培训与发展协会（ASTD）1971年版的杂志《培训与开发》（Training and Development）。当初之所以将它保存下来，是因为其中收录了我写过的第一篇有关绩效管理文章。当我匆匆翻阅这本杂志时，我注意到刊头列出的ASTD区域副总裁名单，其中就有唐纳德·柯克帕特里克的名字。

35年前那个时候，唐纳德早已成为培训与开发领域内最举足轻重的风云人物之一。时至今日，一切如故。唐纳德·柯克帕特里克依然是组织绩效管理与人才开发领域内最具影响力和最发人深省的思想家、作家之一。

谈及唐纳德对于培训与开发领域的贡献，大多数人力资源管理专业人士最为熟悉的是他创立了“四级培训评估模型”，如今通常被称为“柯氏四级评估法”。唐纳德认为，对一个培训项目的效果评估要从第一级——学员反应开始，参训学员有多喜欢这个培训项目？然而，再多的评估工作也不如一份课后学员调查问卷来得深入。唐纳德还告诉我们，与学员对培训的喜好程度相比，更重要的是第二级——学习评估。参训学员学到了多少应该掌握的技能？学员的学后测验成绩是否比学前预测试高？不管学员有多喜欢这个项目，他们是否实际掌握了该项目想要教会他们的技能？

但这远远不够。学员可能喜欢这个项目并且在学后测验中取得高分，但评估不应在此戛然而止，下一级——行为改变较前两级更为重要。参训学员

是否将所学到的知识和技能应用到实际工作当中？这些知识和技能是否内化得以指导学员的日常工作？

最后（这是底线问题），这一切努力是否起到了任何作用？推销员确实喜欢这个项目。他们确实掌握了我们讲授的一切推销技巧；那些技巧也确实是在他们拜访客户时派上了用场。然而，这一切是否带来了销售额的增长？这就涉及了柯氏评估的最后一级——业务成果。从一个企业和组织的视角来看，培训项目的成功与否取决于业务成果评估。

唐纳德·柯克帕特里克最初于 1959 年在《培训与开发》杂志所发表的一系列文章中提出他的模型。毋庸置疑，柯氏四级评估模型深刻而简洁。当新的讲师第一次了解四级评估法，当他们了解到组织不仅要评估学员对项目的喜好程度与掌握的程度，更有必要评估投资培训的益处时，他们往往恍然大悟，拍着脑袋惊呼：“确实如此！”唐纳德给培训与开发领域带来了一场革命。

但本书并不是一本关于培训或评估的书。它所面向的群体也不仅仅是培训行业或人力资源领域内的人士。本书扮演了更加重要的角色，因为它关注的是组织内部人员的绩效管理。本书旨在帮助营运经理引导、训练、纠正及激发员工实现更高绩效。它帮助培训讲师更好地教导管理者履行员工绩效管理责任。同时，它也可以帮助人力资源专业人士确保企业的人事管理达到了预期。

本书参考了唐纳德最初于 1982 年发表的一些文章，之后，唐纳德几经修改终于成书。尽管员工绩效管理颇有挑战性，我相信本书对那些想在这个领域如鱼得水的人大有裨益。毕竟，它所涉及的问题都是切合实际的。

《绩效评估与训练》实在是实至名归。本书并非理论专著，它的可操作性很强。管理者能从本书学到他们所需要的技能，这些技能能够帮助他们诚

实、准确及自信地进行绩效评估。

几年前，当我还是绩效管理方面的专家时，我的研究方向是国内标杆管理与最佳实践。那时，我意识到尽管许多一流的企业在绩效评估、考核与改进方面表现出色，却面临着一个同样的难题。他们的体系在周边确实是最好的，遗憾的是，他们在如何帮助管理者更好地设定目标上仍然不知所措。本书可以帮助他们解决这个问题，与此同时，本书还详尽地阐述了管理者应如何阐明他们对下属的期望。

如今，分数的贬值恐怕是美国名校最大的抱怨之一。事实上，最近我在阅读《大西洋月刊》的一篇热点文章时发现了一张戏剧性的图表。这张图表表明，在过去的二十年中，常春藤盟校之一的康奈尔大学学生的平均绩点在逐年递增。在过去的几年中，哈佛大学、普林斯顿大学及其他最高学府的许多教职人员与行政人员都在不时地抱怨分数的贬值。

组织所面临的情况与名校大体相近。众所周知，绩效评估的评分一直在贬值，与此同时，员工又无处得知他们的实际工作表现，这个事实让人力资源经理时常怨声载道。恐怕没有一个经验丰富的人力资源专家未有过这样不悦的经历：他们几经劝说，直线经理才下定决心解雇了一名多年来敷衍工作的员工。这名员工的绩效只是达到了最低标准，他的员工档案却表明他在每次的绩效评估中获得了高分。

本书将会解决诸如此类的问题。遗憾的是，经理往往未能坦诚、坚定地评估下属的工作表现，其中一个原因是他们缺乏直接反馈的勇气，而没有一本书能够解决这个问题。不过组织评分贬值在许多公司如此频繁的一个更加关键的原因是，没有人指导经理如何制定一个具体的目标。他们不知道如何准确传达自己的期望，也不知道如何衡量下属的绩效。没有人指导他们如

何去识别下属的优势和劣势。他们不知道如何有效评估下属的绩效，也不知道怎么向团队成员清晰地表明他 / 她需要在哪些领域改进。如果有人告诉他们怎么做，他们一定能做对。可惜的是，他们只能自己去摸索，在迷茫中挣扎，最后只好选择阻碍最少的路。

本书在攻克这一问题上迈出了一大步。事实上，如果管理者与其团队把绩效评估过程看作学习明确期望的重要机会，那么，他们就会发现绩效评估并非想象中的那么神秘。公司领导委员会的最新一项调查表明，只有 43% 的员工同意以下表述“我理解上次绩效评估中评估我的那些标准。”如果员工并不清楚绩效评估的标准，自然会担忧并怀疑绩效评估的公平性。不过，如果管理者能够明晰地传达他 / 她的期望，阐明如何衡量绩效，整年都提供训练，客观地评估员工所做的贡献，并且有计划地开展一次专业的评估面谈，那么，绩效评估将会是帮助组织创建高效团队最有力的管理工具之一。

大多数人会认为绩效评估只是管理者的责任，而员工只是被评估的对象，甚至是评估过程的受害者。但是，正如唐纳德·柯克帕特里克在本书中所展示的那样，绩效管理并不是一个单一的过程。管理者与员工都要担负起这个责任。一旦员工有必要提升绩效，管理者不单有责任向员工阐明改进之处，也要尽力去帮助他们提升。本书为管理者提供的训练计划模型清晰明了且可操作性强，它向管理者指明了如何才能带领员工走向成功之路。

唐纳德·柯克帕特里克倾注了将近五十年的实践和理论经验写成本书，其无论是对管理者、培训讲师还是人力资源专家等人都大有裨益。他从许多著名教练那里学到了很多宝贵的见解，并在本书中分享了这些见解，用以帮助管理者应对每日的训练。他提供的范例基于现实生活又能有效地指导管理者的工作。复杂难懂的概念在他的阐述下变得清晰明了。他不遗余力地分享

世界一流组织的经验、表格与流程，从而使得每个读者都能从中获益。

美国管理协会前任执行总裁詹姆斯·L. 海斯曾为本书的第一版写序，在最初的序言里，他写道：“管理学的一些观点总是随着经济形势与潮流更迭交替。然而，有一些观点经久不衰，人们总会孜孜不倦地追求这些有效实用的方法。在这些管理学工具中，有效的绩效评估无论在何时都是管理者必不可少的工具。”唐纳德·柯克帕特里克的书将帮助人事绩效相关的每个人在这场激烈的竞争中所向披靡。

迪克·格罗特

格罗特咨询公司董事长兼 CEO

作家，著有《绩效评估完全指导手册》《绩效评估问答手册》

自序

如果你是一个员工绩效评估的管理者，很可能因为书中随处可见的表格与流程，令你对本书很失望。然而，除了这些你会用到的表格与流程外，你还会在诸如明确期望、绩效评估、自我评估、评估面谈的开展、绩效改进计划的制订、在职训练等领域中从本书得到切实可行的帮助。你可以从中了解国内一些著名体育教练的建议，同时，你会惊讶地发现他们的很多建议都能直接地应用到工作中。

本书包括案例分析、各类组织的理念、原理与方法，还有样表。本书能切实地帮助你审视所在组织的理念、制定的表格及流程。本书也可以帮助你探究项目不可行的原因及顺利推进项目的方法。如果你觉得你的建议能够帮助组织提升绩效考核项目，请及时与组织负责人沟通。

如果你在组织中需要对有效的绩效评估与考核项目计划负全责，那么本书对你尤其有用。如果你已经制订好一个绩效考核项目计划，那么你可以将自己的项目计划同书中的观点、实例及案例分析进行对比。第6章应当是你最感兴趣且对你最有帮助的一章。这一章将会探讨有效的绩效考核项目的五要素及改进考核项目的一些具体建议。

如果你尚未制订好绩效评估项目计划，或者你的项目计划不可行，那么本书也对你尤其有帮助。仔细研读书中的原理与技术，并阅读案例分析与行业启发，你可以直接使用或改写一些观点来制订你的项目计划。最后，你可以依照第6章的阐述制订并实施自己的项目计划。

本书的总目标是通过介绍评估与训练的实用技巧来帮助你有效提升员工的绩效。祝你早日实现这个目标。

唐纳德·柯克帕特里克

致谢

这本实用书得以完成，有许多值得感谢的人。他们为本书所做的贡献使读者得以直接使用或间接改写书中的概念、原理与技术来制订他们自己的绩效考核项目计划。对本书作出贡献的有推荐序的作者迪克·格罗特（他出版过好几本绩效评估的书），介绍高效教练素养的教练们，精辟地阐述了“在职训练”的作者戴安娜·安德森与梅里尔·安德森，“绩效评估与训练的培训课程评估”中的案例分析的作者朱迪思·P. 克拉克（案例分析让人备受启发），详述了“绩效评估与训练”的珍妮·阿门特劳特与谢里尔·贝内特，“行业启发”里的所有作者，包括卡罗琳·亨宁、斯蒂芬·格伦、达纳·帕特里克、卡琳·休斯敦、霍利·伯克特、我的女儿苏珊·米尔巴赫、凯西·博尔杰与丽塔·雷切斯。

我还要感谢美国管理协会的阿德里安娜·希基、巴里·理查森与迈克·西维利对我的鼓励与帮助。

最后，我要感谢我的妻子费恩，感谢她在我写书过程中表现出的耐心与理解。

推荐序

自序

致谢

理论框架 / 001

学前预测试 / 002

第1章 绩效提升与考核概论 / 006

员工绩效如何最大化 / 006

◎ 提升员工绩效的8个技巧 / 006

◎ 小结 / 020

绩效考核项目 / 020

◎ 术语和定义 / 020

◎ 项目目标 / 022

◎ 表格与流程 / 025

◎ 评估次数 / 026

◎ 同等就业机会与平权法案 / 027

◎ 小结 / 028

第2章 绩效评估的基础 / 029

主要工作职责 / 030

- ◎ 主要工作职责实例 / 031
- ◎ 明确主要工作职责 / 042
- ◎ 小结 / 043

绩效标准 / 043

- ◎ 绩效标准的定义 / 044
- ◎ 绩效标准的特征 / 046
- ◎ 谁来设定绩效评估标准 / 048
- ◎ 何种标准是可取的 / 049
- ◎ 小结 / 054

第3章 绩效评估与面谈 / 055

评估过程 / 056

- ◎ 避开两大陷阱 / 056
- ◎ 收集信息 / 058
- ◎ 评估类型与量表 / 060
- ◎ 自我评估 / 062
- ◎ 小结 / 063

评估面谈的准备 / 063

-
- ◎ 需要实现的目标 / 064
 - ◎ 管理者的准备工作 / 064
 - ◎ 员工的准备工作 / 068
 - ◎ 准备时间 / 068
 - ◎ 小结 / 068

评估面谈的开展 / 069

- ◎ 管理者必须铭记的十个准则 / 069
- ◎ 成功面谈的四个手段 / 072
- ◎ 自我评估的运用 / 073
- ◎ 评估面谈 / 074
- ◎ 小结 / 074

第4章 绩效改进计划 / 076

如何制订一项有效的绩效改进计划 / 077

- ◎ 计划的标准 / 077
- ◎ 计划的目的：行为改变 / 078
- ◎ 谁来制订计划 / 080
- ◎ 计划的修正 / 080
- ◎ 考虑所有可采取的解决途径 / 081
- ◎ 计划的确立 / 084
- ◎ 戴顿－哈德森方法 / 085

◎ 后续的绩效改进计划 / 087

◎ 小结 / 089

第5章 在职训练 / 090

高效教练 / 091

◎ 好教练是怎么炼成的 / 091

◎ 理想的教练形象 / 101

◎ “教练”型管理者 / 103

◎ 小结 / 104

训练的方法与技术 / 105

◎ 这不是训练 / 106

◎ 这才是训练 / 106

◎ 每日训练 / 107

◎ 绩效改进计划训练 / 110

◎ 管理者训练的操练 / 115

◎ 小结 / 117

第6章 绩效考核项目五要素 / 118

有效的绩效考核项目 / 118

◎ 适合组织的项目 / 119

◎ 充分的沟通 / 119

-
- ◎ 项目的推广 / 120
 - ◎ 考核者培训 / 120
 - ◎ 确立合适的管理方式 / 125
 - ◎ 小结 / 127
 - ◎ 测试 / 127
 - ◎ 测试答案 / 130

第7章 领导者运用训练创建“教练文化” / 134

训练与领导相结合的好处 / 135

- ◎ 员工将自主寻求解决方案 / 136
- ◎ 员工的应变能力将有所增强 / 136
- ◎ 员工会将训练与自己的行为相结合 / 137
- ◎ 管理者将有更多的时间和空间思考组织策略 / 137
- ◎ 管理者将更有效地与他人合作 / 137

如何激发管理者内在的训练潜力 / 137

训练与管理者相结合的要素 / 139

- ◎ 训练技能的培训 / 140
- ◎ 被训练的经历 / 140
- ◎ 个人洞察力的培养 / 140

创建“教练文化” / 142

- ◎ 为创建“教练文化”设定一个明确的目标 / 142
- ◎ 为训练提供基础，使其成为一个必不可少的开发过程 / 143
- ◎ 选拔最高潜质的领导者，培养他们的训练能力 / 143
- ◎ 采用层次化学习方法 / 143
- ◎ 将个人开发与训练培训课程相结合 / 144
- ◎ 评估结果 / 144

小结 / 145

第8章 绩效评估与训练的培训课程评估 / 146

案例：肯珀国家保险公司 / 147

- ◎ 需求与目标 / 147
- ◎ 培训课程 / 147
- ◎ 项目评估表单设计 / 149
- ◎ 评估结果 / 157
- ◎ 流程与研究成果 / 157
- ◎ 结论与建议 / 161