

How Performance Management

Is Killing Performance-and What to Do About It

绩效革命

重思、重设、重启绩效管理

[美] M. 塔玛拉·钱德勒 (M. Tamra Chandler) 著

孙冰 陈秋萍 译



中国工信出版集团



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

How Performance Management

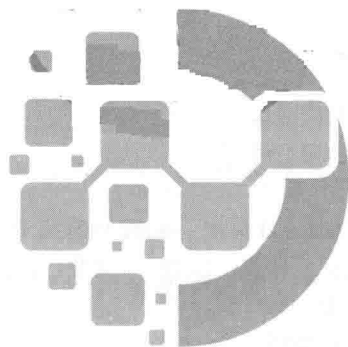
Is Killing Performance-and What to Do About It

绩效革命

重思、重设、重启绩效管理

[美] M. 塔玛拉·钱德勒 (M. Tamra Chandler) 著

孙冰 陈秋萍 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

M. Tamra Chandler: How Performance Management Is Killing Performance-and What to Do About It

ISBN: 978- 1626566774

Copyright © 2016 by M. Tamra Chandler

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版经由Berrett-Koehler Publishers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: 01-2016-7258

图书在版编目(CIP)数据

绩效革命: 重思、重设、重启绩效管理 / (美) M.塔玛拉·钱德勒 (M. Tamra Chandler) 著; 孙冰, 陈秋萍译. —北京: 电子工业出版社, 2017.8

书名原文: How Performance Management Is Killing Performance-and What to Do About It
ISBN 978-7-121-32156-6

I. ①绩… II. ①M… ②孙… ③陈… III. ①企业绩效 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 165541 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市华成印务有限公司

装 订: 三河市华成印务有限公司

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: 13.75 字数: 176 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版

印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 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, 88258888。

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。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。





序

绩效管理面临一个很大的悖论。

一方面，员工和管理者都已经认识到，并且经过研究证实，绩效管理是人力资源中最不受欢迎的实践。绩效管理对于受表扬的员工来说感觉就像被戏弄一样，而对提出表扬的管理者来说感觉则像在排挤他人。所以，管理者喜欢把自己隐藏在需要量化和证实的绩效管理过程的背后。绩效管理过程进一步使员工和管理者疏远，成为没有价值的行政手段。人们嘲讽这个过程，绩效管理并不能提高绩效。

另一方面，责任很重要。不是所有员工在所有任务上都完成得很好。员工通常会有不同的绩效。员工通常由自己的意图（一般是积极的）而非结果（可能不是积极的）来判断自己。没有责任，员工不会表现得很好。很少有人会在归还租来的车之前洗车，但很多人会加油，这是因为有明显的责任区分。我试过在不称重的情況下减重，但我的这种良好意愿没有实现，因为没有责任。没有责任，人们不可能改变和提高绩效。

因此，绩效管理面临一个难题。不做任何绩效管理，责任会松懈，绩效会下降；不断构建复杂的绩效流程，这个流程会出问题，绩效也会下降。

塔玛拉·钱德勒 (Tamra Chandler) 不仅对这个绩效管理谜题进行了了不起的描述, 而且提供了一些深思熟虑的替代方案。作为一名咨询师, 她有机会观察许多业界领先的公司, 这些公司在绩效管理上有成功的, 也有失败的。她的作品中充满了有趣的比喻、图片和实用的例子。她将这个难题简单化, 从读者的角度, 尝试对绩效管理进行重新思考和改造。

她从现状入手。她提出的传统绩效管理的八个致命缺陷 (见第 2 章) 可能让你点头赞同, 让你感到共鸣, 还会让你认识到仅有良好的意愿是不够的。

接下来她讨论了可以怎么做。她介绍的八个转变 (见第 3 章) 为读者提供了前进的路线图。这些转变是关于能让责任产生的信息和人的基本假设。

接着她开始以终为始, 讲述了绩效管理的三个积极的目标 (见第 4 章)。她基于这三个目标进行绩效管理重组, 并表明这将如何促进积极的谈话。

定义了转变和目标之后, 她建议重启绩效管理, 重启的前提是信任和定制。信任意味着在员工和管理者之间要建立关系, 互相倾听, 共同决策, 一起致力于共同的目标。定制意味着要根据公司、工作和个人进行修改而不是全盘采纳。要修改责任解决方案, 而不要一个僵化的、标准化的流程。她提供了重新设计绩效管理的具体过程, 分为以下五个阶段。

- 动员: 计划和邀请参与者, 准备开始。
- 起草: 就接下去如何做达成一致。
- 配置: 准备绩效解决方案。
- 搭建: 修改解决方案。
- 实施: 计划、改变和付诸行动。

对于这五个阶段中的每一个，她提供了具体的例子和工具供管理者使用。

在这本书中，她承认大多数人已经认识到的，即绩效管理更多的不是关于流程（设定目标、确保标准、得到结果、提供反馈），而是关于建立在关系之上的积极谈话。但她并没有停留在表面的“进行积极谈话”上，而是更深入地提供了具体的指南、工具和话语，以帮助构建积极的谈话。这就好像她是站在想帮助员工通过积极、有责任感的谈话来改进的管理者肩膀上的一个精灵。她没有开出一个流程的方子，而是致力于建立信任和定制绩效改进的流程。在适当的时候，她加入了研究以验证她的建议（如 Hofstede 的职场文化）。通过她提供的例子，显然可以看出她担任过许多教练的角色，帮助有良好意愿的管理者在严格的流程与责任退位之间找到平衡。

这本书另一个好的地方是，作者提出的原则既适合营利组织也适合非营利组织。可以想象，将这些原则稍作修改就能用于社会团体、教会甚至家庭，这些地方也存在责任悖论。

最后一章（第 10 章）是一个很出色的、有价值的补充。许多人知道如何做却没有做（例如，饮食健康、对陌生人友好、更多倾听）。通过预先设想会遭到拒绝并提前进行处理，管理者可以克服有可能会出错的地方。这本书可以与能够帮助管理者进行改变的七条可持续性法则相提并论。

这本书是责任悖论的万能药吗？可能不是。但它远不止帮助修复责任感缺失的地方，它在如何通过积极的谈话来建立定制的、充满信任的关系上也有特别的见解。员工是否喜欢知道他们做得如何以及需要做什么来改进？在很多情况下可能并不喜欢。管理者是否喜欢传达坏消息并树立起责

任感的镜子？在很多情况下可能并不喜欢。但是，通过让管理者重新思考、重新设计和重新启动绩效管理，责任可以让员工发展得更好，让奖励更公正，让组织绩效更加持久。

戴维·尤里奇（Dave Ulrich）

密歇根大学 Rensis Likert 商业教授，RBL Group 合伙人



前言

绩效管理实际上在扼杀绩效？

听上去有点儿夸张，不是吗？我承认本书的名字可能有点夸大了，但实际上，我个人的经验和大量的研究表明，设计用来提高主动性和效率的绩效管理的实际效果恰恰相反。我的目标是帮助你理解为什么绩效管理实际上在扼杀绩效，但更重要的是要向你表明你可以怎么做。

实际上，这可能是第一本关于如何设计现代的、定制的绩效解决方案的全面指南。虽然本书是关于绩效管理的，但不要对它产生错误的印象。它讲述的绩效管理是真正具有革命性的东西，与我们今天所知道的绩效管理一点也不像。所以，它是关于创造高绩效组织、促进个人发展和提高团队整体能力的。简单地说，就是以一种能够识别出你的员工与组织独特性的方式去重新思考、重新设计和重新启动绩效管理。

不管你是人力资源还是人才管理的专业人士，商业领导者还是咨询师，或者来自组织的其他部门，你都来到了正确的地方。本书是为你们而写的：任何组织中勇敢的个人——无论组织大小，是本地的还是全球的，是高科技公司还是低科技公司——那个决定到了关键时刻来重新思考和重新设计团队绩效管理方式的人。我的目标是既给你开始的勇气，又引领你的组织历

经深思熟虑的重新启动绩效管理的过程，并构建符合你组织的战略、文化、需求，以及你对员工所做的承诺的解决方案。

但是，本书并不仅仅为你而写。它也是为你的管理团队、你的商业领导者、你的管理者和你的员工而写的。为什么？因为我想帮助每个对这个话题感兴趣或在这个过程担任某个角色的人，让他们理解为什么传统的绩效管理方式没有用，以及我们能怎么做，如何转变我们的思维来为所有涉及的人创造更好的体验和结果。

这是为绩效管理涉及的所有人写的，建立这种理解是本书第1部分“重新思考”的核心目标。“重新设计”是实践部分：一个前所未有的、对如何设计自己的定制解决方案的全面指南。其次，也是最重要的是“重新启动”，这部分提供了搭建和实施解决方案并让其稳固的技巧。最后补充的是“工具箱”，包含了指南、工作表和其他可以帮助你实际应用绩效重启过程的工具。你可以在其中找工具箱的图标。

如果你要在未来的绩效管理解决方案中担任“带头架构师”的工作，那么本书就是引导你达到目的地的不可或缺的路线图。一次性读完本书，然后当你完成第2部分中的每个设计步骤时再回到本书来寻找有用的工具、方法、技巧和辅助指南。

我强烈建议你请你的商业领导者和在你的绩效管理过程中担任角色的其他人特别阅读“重新思考”部分。用它来开始在你的组织中的谈话，让更大的团队参与到重新启动的过程。

在阅读过程中，你会注意到我在讨论传统绩效管理的陷阱时有时会开些玩笑，特别是在第2章：对于那些有才能的、敬业的、长期以来那么努力促进绩效管理的人力资源从业者，我只有尊重和敬仰，别无他意。我和

你们是一队的，和你们的共同点可能比你们所知道的还要多；毕竟，我自己作为一个资深的咨询师和商业领导者，我有几十年时间是和你们站在同一条壕沟里的。实际上，我自己作为日立咨询公司的人力资源领导者建立过一套非常高效和全面的传统绩效管理解决方案。在那里，做过那件事，使我明白了一点：应该超越传统去寻求方法将人力资源专业人士从充满压力、低效的过程及经常被他们的上司负面看待的角色中解放出来。

在我看来，出错的是制度，而不是被困于制度中的人们。这么想的显然不止我一个。2015年6月，我在拉斯维加斯的全国人力资源管理协会（Society of Human Resource Management, SHRM）向约1250名人力资源专业人士演讲了这个主题。在演讲开始的时候，我请真正喜欢绩效管理项目的听众站起来。

1250人当中有多少人站了起来？两人。

在我演讲结束之后，有一个人来找我，对我说他站起来的原因是他的公司没有绩效管理项目。这很好笑，但同时也有点悲哀。

现在，你呢？你会为当前的绩效管理解决方案站起来吗？如果你的第一反应是要为你和你的团队已经投入几小时、几天、几个月甚至几年而搭建和改进的东西辩护，那也是可以理解的。你总是有值得尊敬的意愿，可能久而久之你改进了你的方式使之变得更有用、更一致和更受信任。或者你可能会想：“好吧，我不喜欢我们的项目，但它也有一些不那么糟糕的部分，甚至有一些是相当好的。”我知道是会有有的，我希望你在搭建新的解决方案时不要扔掉那些好的部分。

用本书来帮助你思考那些不那么好的部分，将人力资源组织绩效过程中的角色转变得对你和同事来说更有趣，也更受上司重视。你的人力资源

团队可以从监督和监视可能影响效率的、令人困惑的过程转变成为你的管理者和员工设计优秀的工具和内容。想象一下将人力资源团队从盘存完整的审核、为评分辩论、追着人们提交表格这些事情当中解放出来，将这些令人头疼的事情转换成更多的时间去教育、指导和激发组织中的员工。这样就有了“站起来”的理由。

从某种意义上来说，本书是我自己站起来的方式——为一种新的、更好的做事方式，也为那些正在努力为他们的员工创造更丰富的体验以及为他们的组织创造更积极的结果的人们。当我最开始决定写本书时，我接触到了一个很好的作者圈子，并让他们每个人都分享其在写作、出版和影响方面的经验。这是我未涉猎的领域，在整个过程中他们的见解都是非常宝贵的。

杰夫·贝尔曼（Geoff Bellman）就是这些作者之一。他和我在他位于西雅图北部的起居室里度过了一个可爱的寒冬下午，我们俯视普吉特海湾，享受着热茶和曲奇。我们谈了一会儿写作，这时杰夫问我：“那么，你为什么写这本书呢？”我猜我自己还没有想清楚如何回答这个问题，所以我支支吾吾地回答了。停了一会儿，他说：“我发现自己写作是因为我必须将这些想法从我的头脑里拿出来。我感到一种迫切的需要——想分享它们。”

在那个时候，杰夫已经将推动我写本书的理由说出来了。多年来我一直在观察我们旧的思维方式对意愿良好的组织中的员工的影响。而且，我知道试图寻求更好方法的人力资源领导者的困惑。我个人对为员工和组织创造双赢解决方案的激情已经发展为一种痴迷。就像杰夫所说的，我感到一种不可动摇的冲动要去分享我学到的东西、我的想法、我的思考方式，希望它们能够帮助我们越过传统寻找一种更好的新方法。我迫切地感到要

超越我的圈子和客户群,因为,如果我们有足够的人拥有前进——重新思考、重新设计和重新启动绩效管理——的勇气和工具,我们就能在我们如何工作和为什么工作上引领彻底的改变。



目录

第 1 部分 重新思考

第 1 章 欢迎来到绩效管理重启	2
第 2 章 八个致命缺陷	10
第 3 章 八个根本转变	27
第 4 章 三个共同目标	53

第 2 部分 重新设计

第 5 章 动员	68
第 6 章 起草	78
第 7 章 配置	93
第 8 章 梦想成真	105

第 3 部分 重新启动

第 9 章 搭建并实施	139
第 10 章 坚持到底	149
附录 A 工具箱	172
后记	197
注释	202

第 1 部分

重新思考

生大材，不遇其时，其势定衰。生平庸，不化其势，
其性定弱。

——老子





第 1 章

欢迎来到绩效管理重启

似乎发生在 100 万年前，而实际上，是在 1985 年。

那一年我 22 岁，第一次参加工作，在华盛顿州埃弗雷特的波音工厂当一名工程师，支持 747 和 767 项目。我和几个人一起开一辆车，每天早上 6:30 离开西雅图，以确保我们 7:15 就坐在工位上。我们都坐在一排完全相同的金属座位上，面对着我们经理的门。谁都没有计算机；我们的所有数据都存储在巨大的大型机上，如果你要打印，只有部门里的几个人可以替你打。我部门里的一名女性是我们的专职秘书（是的，是秘书，不是助理），整天在电子打字机上打字。三位比较年长的工程师坐在前排：一个抽纸烟，另一个抽烟斗，第三个也抽纸烟。

午饭的时候，我们这些比较年轻的工程师去餐厅休息 30 分钟，年长的同事则打牌和吃从家里带来的饭。工作负荷稳定，从来不会有很大的压力，一周 40 小时使我们有很多时间完成所有的事情。（就像那个时代的许多波音员工一样，我们将这个公司称为“慵懒的波音”。）

我们都有固定天的年假和病假。我的薪水每年都逐步增长，从来没有奖金。没有人会要求将上下班时间推移 30 分钟以上。我们没有想过将工作带回家，更没想过在休假的时候工作。

我们的会议是所有人都在一间会议室里开。要在公司内与其他工程团队或支持团队沟通，我们做会议纪要，然后让秘书打印出来。编辑几轮之后，我们用信封将纪要寄给其他办公室，然后过几天才等到他们回复的一封信。所有人都遵循相同的程序和过程，来自领导层的大多数沟通都是通过会议纪要或公司时事通讯。

那时，我接受了这样一个事实：我们一直都是这样做事的，永远会这样持续下去，改变是永远不会发生在我身上的。三年之后，我离开了波音去读 MBA，从此开始了作为领导者以及在战略、运营绩效、人力资源和人力资源解决方案等领域做咨询师的 1/4 世纪的生涯。回顾过去，我在懒惰的波音的日子就像黑暗的世纪；金属座位、秘书和她的电子打字机、桌上的烟灰缸、一周 40 小时，这些都存在于我的记忆中。自从那时起，我们已经见证过五届总统，经历了两次经济繁荣和衰败，并亲历了数字时代的黎明和一个新的千禧年。

一切都已经变了。所有的一切，除了绩效管理。

技术已经大大改变了环境；我们时刻在线，时刻联系在一起。周转时间从几天变为几分钟。在跨国公司中，通常有几代人和几个国家的人在一起工作，女性在职场中的角色已经变得与波音的所有管理层都是男性的那个时代相当不同。注重自我表达的现代文化，特别是当前占主流的千禧年劳动力，已经在职场上培养出了一种前所未有的对创造力、自治和实现的渴望。许多员工都期望得到及时的反馈、经常得到奖励以及在自己的职业道路上具有很强的话语权。团队合作、技术以及长时间在咖啡店的合作已经取代了在工位或办公室里的独自埋头工作。对我们当中的许多人，去工作已经变为做工作。

然而，我们管理绩效的方式还停留在名片盒和午餐喝两杯马提尼的世