

传·帮·带系列丛书

怎样

帮

助下属提升绩效

朱易 ◎ 著

海天出版社

传·帮·带系列丛书

怎样

帮

助下属提升绩效

朱易 ◎ 著

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样帮助下属提升绩效/朱易著. —深圳: 海天出版社, 2006

(传·帮·带系列)

ISBN 7-80697-661-2

I. 怎... II. 朱... III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第138905号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

封面设计: 谭韦伟 责任技编: 廖译 陈炯

责任校对: 张玫 邮购电话: 0755-83460397

深圳市希望印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 24.5

字数: 130千 印数: 1-6000册

总定价: 57.00元 (每册定价: 19.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

总 序

中国功夫是怎么变质的？电影、小说中的“飞檐走壁”、“一指禅”、“分花拂柳”、“燕子衔泥”、“金刚不坏身”、“混元功”、“乌砂掌”等绝招怎么后继无人？难道是编剧作者凭空想像来糊弄读者和观众？我想不大可能。只是，现代中国功夫只剩下花拳绣腿却是不争的事实。

由此让我想起了孩童时读过的一则“虎徒猫师”的童话故事。据说，老虎是猫的徒弟，而且它很专心地跟猫学习捕捉猎物的方法，当本领学到手之后，老虎心想：“吃掉师傅，我的功夫岂不举世无双？”……结果呢，老虎没吃上猫师傅。因为猫师傅留了一手绝招——爬树。

这虽然只是一个童话，可我觉得它跟中国功夫失传有着千丝万缕的联系。每个做师傅的，都会存在着一点点私心：生怕徒弟超过了自己！这也是人之常情。如果做师傅的连徒弟都不如了，那老脸往哪搁啊！因此，可以设想，武功精湛的师傅在传授徒弟技巧的时候，都会自觉不自觉地留一手，直留到垂垂老矣，那绝招也就随着师傅入土为安了！而徒弟成了师傅，又重演了上面一幕！这样，精湛的中国武功到现在失传就在情理之中。

中国功夫如是，中国企业管理又何尝不是？身为管理者，虽然他们有过人之处（也就是说他们有一脑子思想！譬如，他们中有的精通营销，有的精通技术，有的是业务能手，有的是先进个人。在企业里，他们有着举足轻重的地位——没有管理者是绝对不行的。因此，下属崇拜他们，领导器重他们，他们如鱼得水，工作无忧），当下属诚恳地向他





们请教时，他们却是守口如瓶——如果下属都掌握了，他们的地位就有可能受到威胁。由于管理者抱着这种思想，企业管理水平能有多大进步也就可想而知。

实践证明，中国人长期以来的自我保护思想，给企业知识管理带来了很大的麻烦和困扰，以致影响到企业的发展。如是，企业应该好好将“传、帮、带”加以重视，以作为提高全员素质的重要途径。再说，现代企业管理强调的是协作与沟通，重视的是学习型组织。企业只有凝成一个整体，才有生机，才有前途。对中国企业来说，才会走得更远，“中国制造”才有可能转变成“中国品牌”。

那么，企业该如何开展好“传、帮、带”管理工作？中国有句古语说得好：“授人以鱼，不如授人以渔。”这就要求企业各级管理者在工作中要懂得爱护下属，帮助下属，扶持下属，做好管理技能上的“传”，做好下属绩效上的“帮”，做好下属日常工作上的“带”。本着“教学相长”的原则，多教工作方法、处事方法、领导艺术。那些有着多年管理经验的老同事，可以把实践中积累的管理经验有意识地传授给新员工；而管理者也可以通过下达任务、委以重托等方式在实践中做好“传、帮、带”的具体工作，为企业的持续、快速、健康发展发挥自己所能。

最后，笔者想告诫那些崇尚个人英雄主义的管理者，摒弃自私心理，解开自我保护的绳索，将心窗打开，所谓“吐故纳新”，自己在向下属传授经验的同时，你能吸收到更多新的知识。

主编 朱易

2005年炎夏于广东

序

听说在非洲的巴贝穆巴族中，至今依然保持着一种古老的生活方式。当族里的某个人因行为有失检点而犯了错误的时候，族长就会让犯错的人站在村落的中央，公开亮相，以示惩戒。每当这时，整个部落的人都会放下手中的工作，从四面八方赶来，将这个犯错的人团团围住，用赞美来“教训”他，围上来的人们，会自动分出长幼，然后从最年长的人开始发言，依次告诉这个犯错的人，他曾经为整个部落做过哪些好事。每个族人都必须将犯错人的优点和善行，用真诚的语调叙述一遍。叙述时既不能夸大其辞，也不允许出言不逊，而且不能重复别人已经说过的赞美的话。整个赞美的仪式，要持续到所有族人都将正面的评语说完为止。

看似原始的巴贝穆巴族人，居然懂得用这样一套管理方式来教导和帮助族人。有感于此，我们做绩效管理是否也可以站在“怎样帮助下属提升绩效”的角度来展开呢？

的确，自涉足管理顾问以来，不少公司向我咨询或跟我共同讨论有关绩效管理的问题。借用他们的话说：绩效管理实施的效果并不理想。

为什么会“不理想”？我发现原因非常简单：这些公司只是在做绩效考核或评估，而不是“怎样帮助下属提升绩效”。其结果就是，本来是管理者和下属之间的一种相互默契的合作过程，却变成了双



方都极力回避的、尴尬的、承受压力的过程。在此过程中，虽然有些企业也有一些沟通和标准等，但是看得出似乎都是单向的。从绩效管理角度来看，这样做很危险，而且会影响到公司的人力资源发展。

而所谓“帮助下属提升绩效”，实际上就是管理者和下属就绩效管理所进行持续沟通的一个过程。在这个过程中，管理者和下属从绩效目标的设定开始，一直到最后的绩效考评，都要保持持续不断的面谈、辅导与咨询，惟有如此，绩效管理才能真正发挥其作用。

本书是“传、帮、带”知识管理丛书的第二辑，在“怎样帮助下属提升绩效”的整个过程中，笔者拟分四个部分来阐述下属的绩效管理。

一、提升下属绩效的三个前提。分别从激励下属的角度、改进下属绩效的方法和绩效管理计划三个层面来探讨帮助下属提升绩效所必需的前期工作。

二、绩效评估的基础。首先明确职位的设置目的、工作职责和工作内容等信息，因为这些信息是组织进行绩效考核的基本依据。

三、绩效评估与绩效面谈。让大家知道绩效管理的目的不是为了考评，但考评的目的是为了使绩效管理更加优秀，通过绩效评估发现问题，并改进问题，使绩效评估成为管理者和下属共同的机会。

四、绩效辅导与咨询。让我们知道教练必须是一名优秀的教员和一名具有领导才能的人，然后该怎样开展绩效的辅导工作，以及掌握辅导与咨询的不同之处。

当然，本书值得推介的是，笔者在每一小节中都附加了学习重点，以增加本书的趣味性和读者对各章节的理解能力，还有来自不

同企业对绩效管理的实操案例。

由于管理无止境，加之个人水平有限，书中的内容难以迎合所有企业经营者和管理者口味，尚祈同仁见谅。

最后，感谢王东先生、毛忠湖先生、王爱国先生、陈燕女士、朱永萍女士、陈静女士等在本书整理过程中给予的大力支持与帮助，谨此深表由衷谢忱。

作者

2005年炎夏于广东

引子·帮助下属提升绩效从何开始

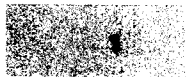
对严格的绩效管理，很多员工在意识、态度和行为上并没有多少认识。而绩效意味着什么？意味着工作数量和工作质量，意味着员工对于企业的价值。

“绩效辅导”是实施绩效考核的前提。其实很多管理者也没扮演好教练的角色。所谓教练（coach），就是培训下属具备处理危机和实现成就的正确意识和方法，提供条件和工具，以达到绩效。有了绩效的辅导，有了定期的交流和培训，到年底下属就不会再吃惊，而是心服口服。由于“绩效辅导”能帮助下属搞清楚他们应该做什么和怎样做，因此它能够让下属了解自己的权利大小——企业需要的劳动量和劳动价值。总之，下属也会因为对工作及工作职责有更好的理解而受益，他们会从管理者的“绩效辅导”中受益，从而主动投入创造性的工作，而不认为自己只是在为管理者工作，或受管理者管制而抵触。

当然，为使绩效考核和辅导确能帮助下属提升绩效，必须有如下几个步骤：

第一步骤

清楚地说明对下属的要求是什么。这可以从找出工作要项及制定绩效标准着手。





第二步骤

评估绩效，并与下属在评估面谈时一起讨论。

第三步骤

面谈结束，应能拟定出一套绩效改进计划。

第四步骤

在职辅导是帮助下属改进绩效所必需的过程。

注：上述流程的第一步骤，依各组织自定的时间而反复循环。

这里有一份测试，其中包括了本书所涵盖的理论与实践；填答完毕后，看看在未读此书之前，你对“怎样提升下属绩效”了解多少。在本书最后章节还有一次相同的测试，等你读完本书之后再填答。当你把两次测验都做完后，再去对照其后面所附的答案。届时，你就可以比较一下两次得分，并测试一下本书给你所带来的帮助。

【读前测验】

下列各题中，你持同意观点的，请在括号内打“√”；不同意则打“×”：

- ☐ 1. 每个下属对自己的发展都负有责任。
- ☐ 2. 每个管理者对其下属的成长与发展都负有责任。
- ☐ 3. 每个组织对其所有下属的成长与发展都负有责任。
- ☐ 4. 大多数人都想知道他们在管理者心目中表现如何。
- ☐ 5. 大多数下属都想改进其工作绩效。
- ☐ 6. 下属不能尽力发挥其工作绩效通常是由于他们无法控制的
因素造成的。
- ☐ 7. 改进绩效与薪资管理两件事，所用的考核方法（包括表

格、步骤、面谈)都一样。

☐ 8. 绩效评估与考核必须依管理者的意思。

☐ 9. 评估表格需管理者写的地方愈多愈有效。

☐ 10. 绩效评估需用文书工作愈少愈有效。

☐ 11. 评估表上对受评人的工作绩效与性格的评估应各占一半。

☐ 12. 工作绩效评估之前,考核者与受考人应对工作要项绩效标准应有一致的看法。

☐ 13. “评估”意指判断和沟通两方面。

☐ 14. 由一群人来评估某个人的工作绩效,比仅由管理者一人评估要来得好。

☐ 15. 让下属作自我评估是一个好主意。

☐ 16. 评估面谈的主要目的,是让管理者有机会把事先已准备好的评估,解释给下属听并使他能接受。

☐ 17. 在与下属讨论其工作绩效时,不应有意想不到而令人吃惊的内容。

☐ 18. 在评估面谈时如能有三人以上在场,不失为一个好主意(如管理者、下属和一个中立人士,如人事部的代表)。

☐ 19. 评估面谈应该是让管理者与下属都感到愉快。

☐ 20. 评估面谈时,管理者不应将他(她)填写好的表格给下属看。

☐ 21. 要求下属在评估表上签字,是否就代表完成了一次有效的评估面谈。

☐ 22. 在评估面谈时,管理者永远是先把其对下属的评估说出来,然后再询问下属的反映意见。



- ☐ 23. 如果能把评估面谈分为两次或三次,不失为一个好主意。
- ☐ 24. 评估面谈一定要在积极的气氛下结束。
- ☐ 25. 在绩效考核中,书写具体的改进计划是重要的一部分。
- ☐ 26. 一个绩效改进计划需包括做什么、谁来做及如何做。
- ☐ 27. 下属同时在几个方面齐头并进以改进绩效,不失为好主意。
- ☐ 28. 辅导就是指咨询。
- ☐ 29. 辅导一群下属与指导一队运动员相似。
- ☐ 30. 工作辅导必须施行绩效改进计划。
- ☐ 31. 工作辅导包括对好的表现给予赞扬,差的方面给予建设性的批评。
- ☐ 32. 绩效若有改进,应立刻予以奖励。
- ☐ 33. 奖励应重在绩效而非年资。
- ☐ 34. 管理者及下属都应有一份填写的考核表。
- ☐ 35. 下属人事资料档案内应存一份填写的绩效管理表。
- ☐ 36. 工作绩效的标准应该是:
 - ☐ 36.a. 为工作而订。
 - ☐ 36.b. 为个人而订。
 - ☐ 36.c. “可接受”的绩效水准。
 - ☐ 36.d. “很好”的绩效水准。
 - ☐ 36.e. 具挑战性(需要一段时间努力,是可以达成的)。
 - ☐ 36.f. 达不到的(需要努力却是不及的)。
 - ☐ 36.g. 管理者与下属均同意的。
 - ☐ 36.h. 仅由管理者来决定。

- ☐ 36.i. 仅由下属来决定。
- ☐ 36.j. 管理者与下属共同决定。
- ☐ 36.k. 对管理者与下属都很清楚。
- ☐ 36.l. 写成书面式的。
- ☐ 36.m. 着重时间性。
- ☐ 36.n. 具体的（数字、百分比、金额等等）。
- ☐ 36.o. 绩效评估的基础。
- ☐ 36.p. 可以改变的。
- ☐ 37. 任何组织都可以用一样的绩效管理表和绩效管理步骤。
- ☐ 38. 基层绩效管理的人员不只是做文书工作，他们必须和有关的人沟通，使其了解整个计划而予以支持。
- ☐ 39. 有效的考核作业不需要培训即可达成。
- ☐ 40. 需有行政管理来控制绩效考核作业。

目 录

总序	1
序	1
引子	1

第一部分 提升下属绩效的三个前提

第一节 怎样使下属有极致的表现	3
(有效激励的关键是“三位一体” / 有效实施激励的手段 / 有效激励的方法 / 有效激励的技巧)	
第二节 改进下属绩效的方法	14
(系统的培训计划 / 明确下属的工作目标 / 建立清晰的绩效 标准 / 及时监控绩效考评并反馈考评结果 / 帮助下属找到 改进绩效的方法 / 给出改进的最后限制 / 充分的沟通 / 制 定有适当压力的工作目标 / 创建和谐的工作氛围 / 适才适 任 / 建立并维持信赖 / 绩效奖励)	



第三节 绩效管理计划 35

(定义 / 绩效管理计划的目的 / 一个办法达成三个目标 / 表格与程序 / 考核的次数)

第二部分 绩效评估的基础

第一节 了解工作要项 47

(工作要项实例样表 / 没有工作说明书怎样决定工作要项)

第二节 怎样制定绩效标准 59

(绩效标准定义 / 绩效标准的特征 / 谁来订定标准 / 标准多少为宜 / 内容归纳)

第三部分 绩效评估与绩效面谈

第一节 怎样控制好绩效评估过程 73

(避免两个陷阱 / 收集情报 / 评估类别与尺度 / 自我评估)

第二节 怎样做好绩效面谈前的准备工作 81

(应达成的目的 / 管理者的准备 / 下属的准备 / 其他方面)

第三节 怎样实施绩效面谈 87

(面谈的十点方针 / 管理者成功面谈的技巧 / 有效的面谈检查表 / 如何应用自我评估 / 如何衡量面谈的效果 / 内容归纳)

第四节 怎样把握绩效面谈的技巧 96

(表达的技巧 / 鼓励多谈的技巧 / 倾听、询问、回答的技巧 / 负面回馈的技巧 / 以解决问题为导向的面谈技巧)

第五节	怎样做好绩效改进计划	105
-----	------------------	-----

(计划的内容 / 行为改变的条件 / 谁来发展计划及如何发展
计划 / 考虑所有可解决的办法 / 计划定案与 Dayton-
Hudson 法 / 管理者与下属的绩效改进计划)

第四部分 绩效辅导与绩效咨询

第一节	好教练与绩效辅导	123
-----	----------------	-----

(怎样才算是好教练 / 理想教练的综合形象 / 管理者如“教
练” / 内容归纳)

第二节	绩效辅导的方法与技巧	136
-----	------------------	-----

(怎样不能算是辅导 / 怎样才算是辅导 / 每日辅导 / 绩效改
进计划的辅导工作 / 管理者的辅导实务 / 归纳)

第三节	怎样实施绩效辅导与咨询	147
-----	-------------------	-----

(何谓辅导与咨询 / 管理者如何进行辅导与咨询 / 内容归纳)

第五部分 帮助下属提升绩效实例

第一节	部分大中型企业之实例	155
-----	------------------	-----

第二节	某世界 500 强企业之实例	203
-----	----------------------	-----

第一部分

提升下属绩效的三个前提

- I. 怎样使下属有极致的表现
- II. 改进下属绩效的方法
- III. 绩效管理计划

