

Mc
Graw
Hill

世界级大公司员工培训教程

持续提升团队绩效的高级修炼

绩效管理

24

[美]

罗伯特·巴考尔 著

准

则

How to

Manage

Performance



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

How to Manage Performance

工作效率的快速提升是驱动当今社会发展的主要因素。但高效的工作并不能凭空实现，它需要知识的更新、强大的执行力作为保证，更需要员工和管理者通过绩效管理对团队目标形成一致理解，并为之共同努力。

本书的24个单元，重点阐述了有效进行绩效管理的策略和步骤，能够帮助你更好地与员工进行绩效沟通，激励员工更出色地完成工作：

- ◎●让思想紧跟时代
- ◎●制定明晰合理的目标
- ◎●对员工排名说“不”
- ◎●营造评估会议的和谐气氛
- ◎●找出绩效问题的根源
- ◎●渐进式的管理方式
- ◎●绩效文档非常重要
- ◎●持续改进绩效管理体系

罗伯特·巴考尔，Bacal & Associates培训及管理咨询公司的CEO。他还是多本管理著作的作者和合著者，如《如何进行绩效回顾》，《绩效管理》等。

ISBN 7-5086-0355-9



9 787508 603551 >

上架建议◎企业管理 / 员工培训



ISBN 7-5086-0355-9/F · 821

定价：16.80元

www.publish.citic.com

How to Manage Performance

绩效管理

24

准则

[美] 罗伯特·巴考尔 著

王成 译

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理24准则 / [美] 巴考尔著; 王成译. —北京: 中信出版社, 2005.1

书名原文: How to Manage Performance

ISBN 7-5086-0355-9

I. 绩… II. ①巴… ②王… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第119350号

How to Manage Performance by Robert Bacal

Copyright © 2004 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and CITIC Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封面贴有McGraw-Hill公司防伪标签, 无标签者不得销售。

绩效管理24准则

JIXIAO GUANLI 24 ZHUNZE

著 者: [美] 罗伯特·巴考尔

译 者: 王 成

责任编辑: 蒋 蕾

插 图: 袁泽铭

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32 印 张: 3.5 字 数: 32千字

版 次: 2005年1月第1版 印 次: 2005年1月第1次印刷

京权图字: 01-2004-3251

书 号: ISBN 7-5086-0355-9/F · 821

定 价: 16.80元

版权所有·侵权必究

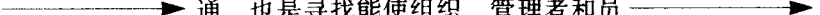
凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



绩效管理就是建立关系、确保有效沟通，也是寻找能使组织、管理者和员工共赢的要素的过程。

绩效管理无疑是很有价值的投资，它能够让你的员工清楚地知道自己该做什么。

绩效管理是贯穿全年的工作。它并不仅仅是指绩效评估，绩效评估只是绩效管理很小的一个组成部分。绩效管理的最终目的是为了预防问题发生和解决问题，而不是为了评估员工做得好不好。

绩效管理的关键在于你与员工之间的
沟通、对话和协作，而不在于设计详
细的表格或强迫员工执行。

目 录

绩效管理24准则



Managing performance◎001

绩效管理

准则I. Modernize your thinking◎004

让思想紧跟时代

准则2. Identify the benefits◎008

明确绩效管理的价值

准则3. Manage performance◎012

实施绩效管理

准则4. Work with employees◎016

与员工协商

准则5. Plan precisely with clear goals◎020

制定明晰合理的目标

准则6. Align employee goals◎024

将员工目标和组织目标紧密结合起来



准则7. Set performance incentives◎028
进行绩效激励

准则8. Be approachable all year◎032
与员工保持紧密联系

准则9. Focus on communication◎036
专注于沟通

准则10. Make it face-to-face◎040
面对面的沟通

准则11. Avoid rating perils◎044
认清等级评估的局限性

准则12. Don't rank employees◎048
对员工排名说“不”

准则13. Prepare for the appraisal◎052
为绩效评估会议做好充分准备

准则14. Start reviews on the right foot◎056
营造评估会议的和谐气氛

准则15. Identify causes◎060
找出绩效问题的根源

准则16. Recognize success◎064
肯定员工的成绩

准则17. Use cooperative communication◎068
协商式的沟通

准则18. Focus on behavior and results◎072
关注工作表现和结果

准则19. Be specific about performance◎076
言之有物的绩效评估及讨论

准则20. Manage conflict with grace◎080
巧妙地处理争执

准则21. Use progressive discipline◎084
渐进式的管理方式

准则22. Document performance◎088
绩效文档非常重要

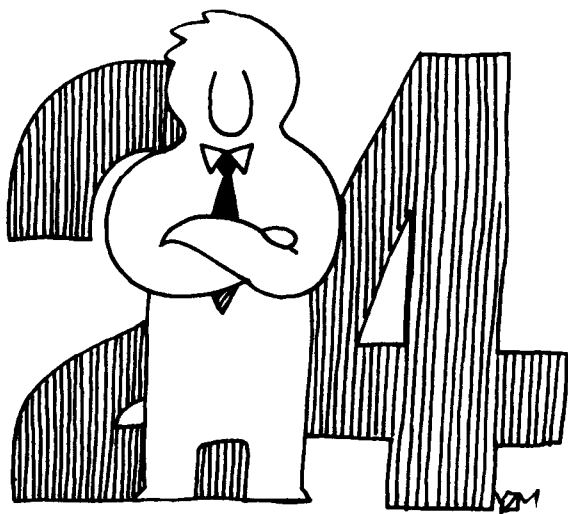
准则23. Develop employees◎092
重视员工发展

准则24. Continuously improve your system◎096
持续改进绩效管理体系



目 录

绩效管理



Managing
performance



为什么要关心如何管理员工的绩效？因为如果你希望提升劳动生产率、提高员工士气和积极性，以及促使员工团结一致向组织目标努力，那么管理者和员工之间的绩效沟通是至关重要的。

许多管理者不喜欢绩效管理。他们试图避开它或者简化处理，这通常是因为他们不理解绩效管理。

因此，他们花费大量的精力在错误的事情上。比如，他们通常只关注事后考核而忽略事前计划，关注单向地下达任务（管理者对员工）而忽略对话，关注必要的表格而忽略沟通，喜欢埋怨而不是解决问题，关注过去的表现而不是现在和未来怎么做。

因此，他们浪费了大量时间和精力，却根本没有体会到优秀的绩效管理能够带来的益处。事实上，他们花费的时间和精力只会使事情变得更糟。

绩效管理是一个不断的沟通过程，它促使员工和直接上级之间的协作，包括共同制定清晰的绩效期望以及明确以下几个方面内容：

■ 员工的主要工作职责。

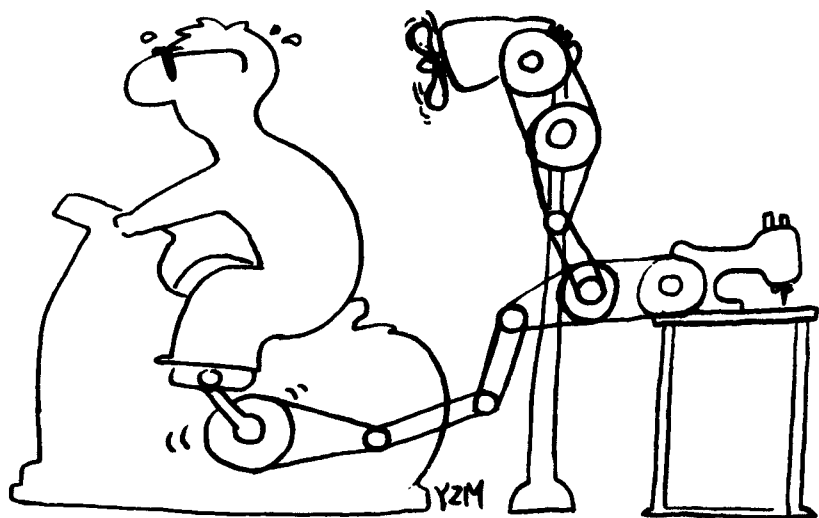
- 员工的工作如何体现价值，从而促进组织目标实现。
- 具体而言，出色工作的标准是什么。
- 影响绩效提高的障碍是什么？怎样消除这些障碍或者尽可能把障碍的影响变得最小？
- 员工和他的上级如何共同努力来改进绩效。

这就是本书所要传授的内容。

绩效管理是一项富有前瞻性的工作，它能使你的员工做好他们的本职工作。员工会知道公司期望他们做什么、他们能自主做出哪些决策、他们需要把工作做到什么标准，还有什么时候需要你的帮助。优秀的绩效管理能够大大节约你的时间和精力。

然而，我无法提供给你关于绩效管理的必胜秘籍，因为仅仅通过工具书来实现优秀的绩效管理是不现实的。没有任何一种方法适合所有情况，或对所有的管理者和员工都有效。

因此，我希望你能从这个小册子里发掘出一些绩效管理的原则和方法，它们能使你花费在绩效管理上的时间和精力产生更好的结果。读完本书后，你将会很好地理解绩效管理，从而找到方法，使你能够帮助员工走向成功。



Stay old
school



Modernize
your thinking

固守陈规 **让思想紧跟时代**

要进行有效的绩效管理，其中最大的挑战之一，就是要从以往思维的旧框框里跳出来，譬如怎样完成工作，管理者和员工的角色，以及绩效管理所带来的作用，等等。举个例子来说，认为管理者的职责就是告诉员工要做什么，而不是和员工一起解决问题的管理者，肯定不能很好地进行绩效管理。对于认为绩效评估就是每年定期召开评估会议，或者拒绝帮助员工解决问题的管理者，绩效管理效果不够理想也是理所当然的了。

有两点你必须理解，即绩效管理应该是什么和不应该是什么。理解这两点不能基于书面理论，而是要在现实工作中摸索得出。

绩效管理不是恐吓、哄骗、威胁员工提高工作效率的工具，也不是为了批评员工工作中的过失，更不是借以对员工进行人身攻击的手段。



那么，绩效管理是什么呢？它是一套用途广泛的工具，它能够使组织、管理者和员工之间取得共赢。要达到这个目标，管理者必须拥有现代的绩效管理理念。

你必须明白，获得成功需要立足于现在和将来，而不只是回顾过去。也就是说，你必须朝前看。

你必须明白，仅仅评估员工表现是不够的，只有完整、系统的绩效管理才能给你带来成功。

以下是另外的三个建议：

——> 投入：

绩效管理需要来自你的投入。也就是说，你需要亲自去做这项工作。最重要的是，你所付出的时间和精力会为你节省更多的时间、精力和成本。

——> 共同承担责任：

工作效率的提高源于你和员工的共同努力。因此，管理者和员工之间需要双向的互动交流。你需要掌握员工的信息，从而推进工作；而员工也需要你的正确指导。

——> 挖掘员工的智慧：

绩效管理是充分利用员工的知识、技能和经验