

我的管理课堂 ⑥

管理我的员工绩效

Tim Ang 姜旭平 主编
常宁 范坤芳 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书为“我的管理课堂”系列之六。本书主要讲述了什么是绩效管理,如何进行绩效评估,以及如何解决常见的员工绩效问题。内容包括绩效管理基础、绩效管理实务、绩效问题的解决、绩效评估的体系设计、绩效评估的有效实施、绩效评估的反馈面谈、员工绩效改进方案、员工绩效改进辅导以及员工发展规划。

本书可用作企业内部管理培训教材,也可供个人阅读。

编写委员会

主 编 Tim Ang 姜旭平

副主编 傅为华 宋丽萍 陈德来

编 委 (以姓氏拼音为序)

常 宁 陈 炜 邓国林

范坤芳 范朱红 葛 琰

鞠 伟 连云驰 马 坚

马正方 莫 热 倪 砥

戚炜颖 王 薇 徐爱华

徐子远 阎 晓 阎晓珍

元 琴 张 静 张 玲

章义伍 赵小晶 朱慧丽

祝婧媛

主 编 介 绍

Tim Ang

1976年毕业于哈佛商学院,获得MBA学位。拥有35年管理咨询经验。

作为埃森哲公司在中国区的合伙人, Tim Ang参与了埃森哲(中国)公司的组建工作,将埃森哲从1995年的30人发展到1998年超过100人的团队。提供过咨询服务的行业包括:制造业、零售业、保险业、政府机构、银行、海洋勘探等。

1998年至今,担任马尼拉 Aptima 资源公司的首席执行官。

姜旭平

1985年毕业于清华大学经理管理学院,毕业后留校任教至今。现任清华大学经管学院管理科学与工程系教授。

姜教授曾任中国电子学会电子商务专家委员会主任委员、清华大学管理科学与理论研究中心研究员、清华大学中国创业研究中心研究员、清华大学继续教育学院总裁培训班教学顾问、(美)《当代管理技术》(Management Technology Today)特邀编委、(美)创新管理和企业家联谊学院成员等。目前主要研究方向和教授的课程有:网络营销、电子商贸、网络环境下的组织与管理、企业信息化、决策支持系统与专家系统、管理信息系统等。

序

1978年党的十一届三中全会后,党的工作从“阶级斗争为纲”转到以经济建设为中心,提出了“实现四个现代化”的伟大目标。当时只有为数不多的有识之士大声疾呼:“我国工业、农业、科技落后,但管理更落后”,“实现四个现代化,管理现代化是关键”,“现代化,先化人”……

转瞬之间,二十多年过去了,中国在经济建设上取得了辉煌的发展,这是邓小平开拓的社会主义改革开放,特别是经济体制改革的硕果。同时,也与中国管理教育的发展、中国管理水平,特别是企业管理水平的提高是分不开的。中国管理教育和管理水平与当年已不可同日而语了。但当年有识之士大声疾呼的理念仍然有重要意义。这不仅是因为与国外先进的管理水平相比,我们仍有巨大的差距,更在于在经济全球化的激烈竞争中,管理是企业也是国家的核心竞争力。邓小平有一句名言:“落后就要挨打。”管理落后,企业乃至国家就要在竞争中挨打乃至败北。管理确实关系到一个企业、一个国家的兴亡。

“国家兴亡,匹夫有责”。管理教育不仅能提高人的素质,还将促使管理体制进一步改革。管理教育,仍然任重道远。

管理是有层次的,有经营层、执行层、操作层的分野。不同层次有不同的教育要求,且都是非常重要的,缺一不可。更何况,今天是执行层,明日就可能进入经营层;此处是操作层,他处就可能进入执行层。只有各个层次管理协同前进,才能产生巨大的物质力量。各个层次管理教育都需要有志之士、有才之士为之献身。

“我的管理课堂”就是一套面向广大企业中级领导的系列教材。承蒙编著者约我写序,使我荣幸地成为了第一读者。

这套教材给我的第一个深刻印象是编写群体组合精良:有在世界著名的跨国企业中长期从事企业高层管理的专家,有在著名大学长期从事企业管理教育的教授,有企业员工培训中经验丰富的知名培训师,中西管理结合,理论与实践兼长。特别值得一提的是,这套书的编写还有一些奋发有为、刻苦研究企业管理的年轻人参与,他们既是编著者,也是学习者,从而使这套书较好地体现了学习者的知识需求和心理需求。

这套教材给我的第二个深刻印象是教育思维的新颖。不仅各部分知识理念先进,而且设置了思维导图、自测、案例分析、实施计划、常见误区等栏目,使得培训逻辑新颖;更进一步,丰富的内容不是采用论文式的叙述,而是将它们概括成简明易记的要素、行为、使命、步骤等等,许多还用新颖生动的形象图表来表达,使人一目了然,一见难忘。这就不难理解为何它们曾在许多企业员工培训中受到欢迎,取得良好效果了。

因此,我有理由向读者们推荐这套教材,期望它在提高中国企业的管理水平中发挥重要作用。

学海无涯,实践出真知。管理从来就是一门与时俱进的科学。管理培训也是一项可持续发展的事业。希望这套教材在以后更多的企业员工培训中,不断充实先进的国际理念,特别是总结中国企业自己的实践经验,使它更理念先进,更丰富充实,更有自己的创新特色。

中欧国际工商学院名誉院长



前 言

这套书的编著者们有着多年丰富的企业培训经验,也经常接触国内外的培训机构和各类企业,人人都有颇多的感触。其中最强烈的两点是:第一,很多企业认识到了培训的重要性,但高昂的培训费用让他们望而却步,甚至一些大企业的培训经理们也不得不将培训成本放在第一位来考虑;第二,企业往往花费了大量的人力、物力、财力,请来优秀的培训师,员工听课时激动,回家后感动,但是工作中没有行动,培训内容无法留在企业,无法在企业中生根发芽。这些来自企业培训一线的事实给了我们这样的想法和理念,就是:要帮助企业管理者成为培训者,同时使管理者更容易地参与到培训中来,使得他们自身既是学习者,又是传播者。

这套书围绕企业当前最关注的几大课题——领导力、绩效管理、激励、员工指导、人际沟通、团队沟通、职业突破、个人能力提升——而展开。这是一套着眼于“如何做”的实用手册,以实践为导向,不过分强调理论上的完整性,而是将理论融于每一个操作步骤中,务使每个实践环节根基扎实,行之安然。此外,这套书的内容听取了大量来自企业商务人士的意见,经长期积累形成,使内容具有切实的针对性、简捷性和实用性。

值得一提的是,这套书还配有电子学习课件(E-learning Courses)。这种通过互联网传播的多媒体课程,在很大程度上能够解决地区间培训资源分布不均衡、培训内容不一致、培训成本高的问题。另外,将电子学习课件与传统面授或辅导相结合,

也是近年来流行的一种新的培训方式——整合式培训(Blended-Learning)。目前,这些课件已广泛地被联想、中海壳牌、平安保险、太平洋保险、中国电信、中国移动、爱立信、上海干部在线学习城等国内外著名企业和政府部门使用。学习者可以登陆 www.powerplus.com.cn/book 看到配套的网上课程,以增加学习的趣味性和互动性。

这套书同时可以作为企业通过电子学习课件进行员工培训的配套教材。每本书附赠注册码,登陆网站 www.powerplus.com.cn/book 可通过注册码免费获得 10 小时网上学习时间,并可免费下载每本书对应的电子幻灯片(Powerpoint)。

全书对应的电子学习课件及电子幻灯片列表如下:

(注:红色表示套书附赠光盘课程,其他课程请访问网站)

1. 提升我的领导能力:

LS0101	中层经理人的角色认知 Role of Mid-Level Manager
LS0102	发挥领导者的作用 Play Your Role as A Leader
LS1101	一线主管的领导能力 Frontline Leadership

2. 培养我的激励能力

LS0401	激励的内涵 Understanding Motivation
LS0402	创造激励的环境 Creating the Motivation Environment
LS0403	有效激励方法 Effective Motivation

3. 促进我的团队沟通

CM0201	团队沟通技能 Team Communication Competency
CM0202	团队沟通管理 Team Communication Management

4. 改善我的员工指导

LS0501	建立互相信任的指导氛围 Creating Trust Coaching Environment
LS0502	有效指导 Effective Coaching

5. 挖掘我的沟通潜力

CM0103	同事间的沟通技能 Communicate with Your Colleagues
CM0104	与上司的沟通技能 Communicate with Your Boss
CM0105	与难相处的同事沟通 Communicate with the Difficult Colleagues

6. 管理我的员工绩效

LS0801	绩效管理 Performance Management
LS0802	绩效评估 Performance Evaluation
LS0803	员工绩效问题的解决 Providing Feedback

7. 创造我的职业突破

PD0401	职业生涯的规划 Plan Your Career
PD0402	职业生涯的拓展 Career Development

8. 造就我的个人发展

PD0701	系统思考 System Thinking
PD0703	增强自信心 Buildup Self-Confidence
PD0704	提高记忆力 Improve Memory

编写委员会

2005年10月于上海

如何使用本书

“我的管理课堂”是一套定位于企业内部管理培训的教材，既可供培训师或企业培训管理人员作为培训的参考资料，也可供学员自学使用。整套丛书配有在线课程，读者可在指定网站上就相关内容进行讨论。书中大量的案例、测试和技能提升表，可以帮助读者在看的同时，动手练习，结合自己的经验，更快、更有效地提升管理技能。同时，本套书配备了相应的电子幻灯片（Powerpoint），供读者下载，用于学习或辅导。

每本书附赠注册码（见前勒口），读者可登陆网站 www.powerplus.com.cn/book，通过注册码免费获得 10 小时的额外网上学习时间，并免费下载每本书对应课件的电子幻灯片（Powerpoint），参见“前言”列表。

书中的主要栏目包括：

学习进度安排表：学习是一个循序渐进的过程，也许你每天的工作非常繁忙，但要想掌握新的技能，就需要在开始之前，为自己设定一个计划，这样才能不断地鼓励自己，朝着目标去努力。该表将帮助你制订这样一个学习计划。通过该表，你可以清晰地了解自己对某项新技能的掌握情况，评估自己是否按照预定的计划完成了学习。

自测:在每一部分开始之前,我们安排了几道自测题,旨在让你了解自己对该知识点的掌握程度,带着问题,有的放矢地进行学习。

状态测试和案例:好的在职培训或学习教材,应该有丰富的实际商务案例。书中穿插了大量的案例和状态测试,你可以先想一下自己的答案,然后查看附录一和附录二。

21天能力提升计划:任何技能都需要通过训练才能牢固掌握,管理技能也是如此。这个计划设计成每7天总结一次,帮助你不断提醒自己去运用学到的知识,将它真正转化成自己的一种好习惯。

小贴士:笔记栏中,以小贴士的形式总结归纳出许多要点,这些都可以帮助你记忆。

图标说明:



小贴士



在线交互



单元回顾



案例及案例思考

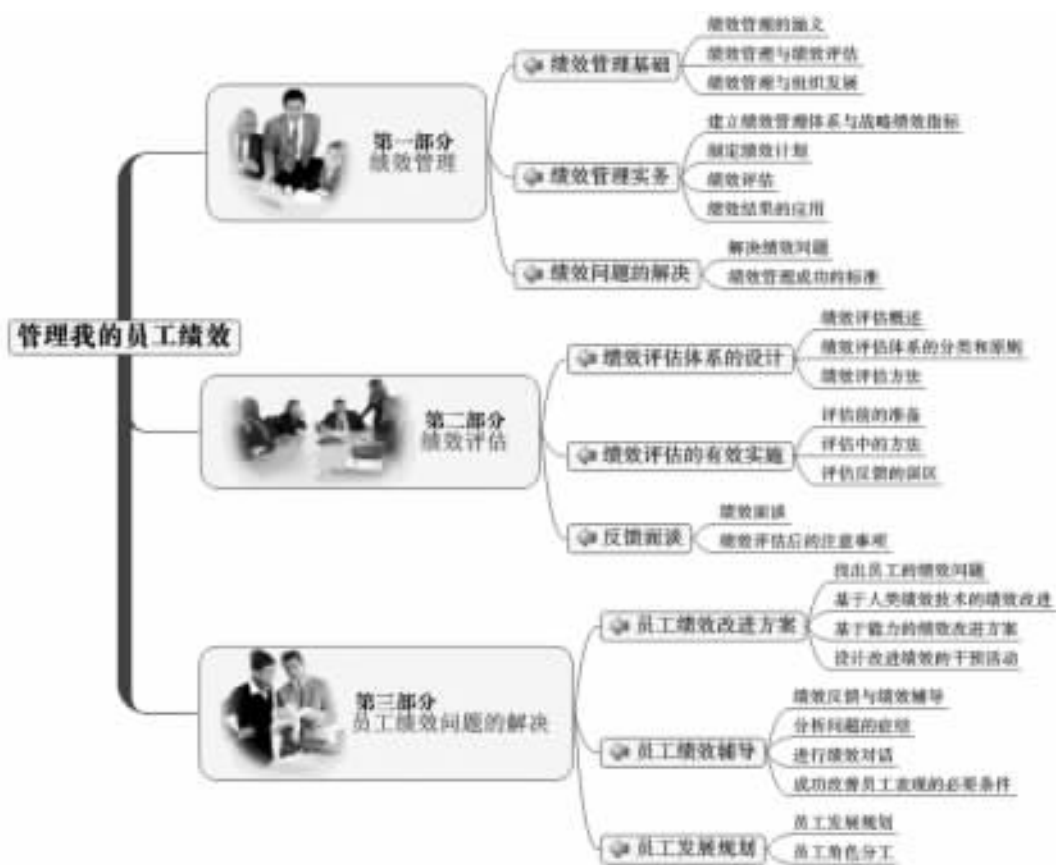


状态测试

学习进度安排表

部分	单元	课	年 月	计划日程(进度)																												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
第 一 部 分	第一单元	第一课																														
		第二课																														
		第三课																														
	第二单元	第一课																														
		第二课																														
		第三课																														
		第四课																														
	第三单元	第一课																														
		第二课																														
第 二 部 分	第四单元	第一课																														
		第二课																														
		第三课																														
	第五单元	第一课																														
		第二课																														
		第三课																														
	第六单元	第一课																														
		第二课																														

全书思维导图



目 录

第一部分 绩效管理	1
第一单元 绩效管理基础	5
第一课 绩效管理的涵义	5
第二课 绩效管理与绩效评估	9
第三课 绩效管理与组织发展	12
第二单元 绩效管理实务	19
第一课 建立绩效管理体系与战略绩效指标	19
第二课 制定绩效计划	27
第三课 绩效评估	31
第四课 绩效结果的应用	35
第三单元 绩效问题的解决	41
第一课 解决绩效问题	41
第二课 绩效管理成功的标准	46
第二部分 绩效评估	51
第四单元 绩效评估体系的设计	55
第一课 绩效评估概述	55
第二课 绩效评估体系的分类和原则	59

第三课	绩效评估方法	63
第五单元	绩效评估的有效实施	75
第一课	评估前的准备	75
第二课	评估中的方法	80
第三课	评估反馈的误区	86
第六单元	反馈面谈	91
第一课	绩效面谈	91
第二课	绩效评估后的注意事项	95
第三部分	员工绩效问题的解决	97
第七单元	员工绩效改进方案	101
第一课	找出员工的绩效问题	101
第二课	基于人类绩效技术的绩效改进	104
第三课	基于能力的绩效改进方案	109
第四课	设计改进绩效的干预活动	113
第八单元	员工绩效辅导	117
第一课	绩效反馈与绩效辅导	117
第二课	分析问题症结	123
第三课	进行绩效对话	129
第四课	成功改善员工表现的必要条件	133

第九单元 员工发展规划	137
第一课 员工发展规划	137
第二课 员工角色分工	140
附录一 案例分析参考	143
附录二 状态测试分析	146
附录三 21天能力提升计划	147