

第一章

为什么要实施绩效管理？

内容提要：

- 绩效管理的优点
- 制定目标的重要性
- 成员之间的沟通
- 人尽其才，物尽其用

绩效管理是任何组织实现目标、提高标准的最有效途径。但为什么有许多公司在实施绩效管理时失败了呢？或者说为什么许多公司实施绩效管理的过程非常混乱呢？为什么评估，或者称做绩效管理，依然会引起许多人的恐惧、怀疑和批评？

在与绩效管理或评估相关的问题中，最常问及的是为什么要实施绩效管理？提出此类问题的人并不一定是在寻找合理的答案，事实上，这些问题的提出，意味着对其自身行为的质疑，以及他们为什么会首先提出这样的问题。因为此类

问题往往带有讽刺意味，或者是批评的一种暗示。提出这些问题的人常常认为绩效管理是不合理的要求，或者是对其权利的冒犯，而恰恰由于这一态度，他们不能从绩效管理之中获益。提出这类问题的人不但得不到合理的答案，而且会认为任何绩效管理都是浪费时间。

提出这样的问题，有时是出于对绩效管理的真正关注；有时是出于对绩效评估的执行者和任何相关的评估程序的一种畏惧和深度担忧的心理。由于绩效管理常常与报酬相联系，因此人们真正关注的往往是绩效管理的整个过程，包括执行过程，即能否无偏见地、客观地、公平地评估个人业绩。

上文阐明了人们对绩效管理的价值提出疑问的真正原因，但并未表明问题的答案。要回答这一问题，我们必须充分领会绩效管理的优点，看其对于组织和个人来讲是否是实现业绩最优的最佳途径。

绩效管理的优点

- 与公司目标保持高度一致
- 制定各部门的业绩标准和目标
- 提供业绩与问题之间的双向反馈
- 明确培训和开发的需要
- 建立和强化联系
- 充分发挥员工潜力
- 为企业的长远规划提供人才数据库

- 保持组织竞争力
- 鼓舞士气（在有效实施绩效管理的情况下）

为深入细致地理解绩效管理的优点，下文我们将逐一加以阐述，明确其含义以及何时以何种方法使用才能使其更有意义。

与公司目标保持一致

所有业绩的评估都应以促进公司目标的实现为前提，这有利于员工意识到他们所付出的贡献不仅仅是中间工作，而是具有更广泛的意义；有利于公司沿着“相同的方向”运行。牢记公司目标有利于避免个人主义的产生；有利于融洽同事和部门之间的合作。理查德·布兰森（Richard Branson）的处女企业便是一个很好的案例，该案例解释了如何创建公司目标，如何与员工相互沟通，以及在整个组织中如何采纳一个“共同的身份”。

制定各部门的业绩标准和目标

首先假设，对公司内任何一个部门，公司都有相应的实践与价值的标准。而衡量每项工作业绩的标准便是各部门的行为准则。它们代表如何实施和运作公司目标，说明公司如

何经营。对公司的任何一个部门而言，设计绩效管理时都应确保评估个人业绩的方法的标准化和连续性。

提供业绩与问题之间的双向反馈

对员工业绩进行直接、公开的评价，包括管理人员，是绩效管理的一个组成部分。对那些被认为是过于严厉的或激进的经理，采取这一方式可能会有些勉强，这是可以理解的。但如果排除政治因素，绩效管理将是排除困难，共同前进的好机会。

明确培训和开发的需要

这是绩效管理或评估的基本目的之一。一旦赋予其应有的优先权，就会产生真正的机会发挥绩效管理的优势。这一目标的应用表明了公司管理的承诺——充分开发公司最宝贵的资产，即人力资源。利用绩效管理来明确培训和开发的需要，意味着该组织是积极主动的，意味着事业计划和连续规划将成为现实。

建立和强化联系

沟通是建立融洽的关系的基础，而绩效管理的目的之一正是促进相互沟通。无论业绩好与差，绩效管理都包含一个监测和反馈的过程，促使建立牢固的商业联系。在绩效管理技能和方法的培训过程中，这一点更加明确。

充分发挥员工潜力

“绩效管理”一词的含义就是识别并开发员工潜力。潜力不是指做的更多，而是更聪明。绩效管理为员工提供学习和获取新技能的机会，并利用客观的方法识别员工潜力，将其应用于员工培训之中，使得培训更具有意义。

为公司的长远规划提供人才数据库

公司除应具备技术能力之外，还应具备贮存信息的能力。企业可以通过创建数据库来贮存每个员工的发展历程。绩效管理包含每项工作所要求的技能，这些技能是标准化的，这样，业绩的监测就成为一个相对简单的过程。该数据

库有利于员工技能与职位要求相互匹配，是公司长远规划的一个有力工具，能够从内部为公司提供改进业绩的机会。

保持组织竞争力

在某个公司就职 20 年或更长，这一意义上的工作稳定性已成历史。新一代员工为了自身事业的发展可能会不断地更换工作。这意味着就业能力是与技能水平密切相关的，因此，员工培训必须保持在竞争前沿，至少应跟上竞争的步伐。当然，它还意味着那些能够提供真正的培训和开发机会的公司将更加吸引有才之士。

鼓舞士气（只在有效实施绩效管理的情况下）

绩效管理也是人力资源开发的一种良好方式，诚实坦率的管理风格有利于建立融洽的关系，员工就职的公司勤奋上进、令人舒畅、有所回报，就有利于形成鼓舞士气的氛围，从而确保公司业绩。绩效管理有利于选拔优秀人才，有利于人们发挥才能及其潜能，使人们充满自我成就感。

上述内容是绩效管理具备的不容忽视的优点。只要绩效管理能够被正确地实施与监测，经理接受良好的培训，每个企业、每个员工都能获益。确保获益的另一个关键因素就是

要尽可能做到“人尽其才，物尽其用”。

电影“Ben Hur”给我印象最深的情景之一，就是由Charlton Heston扮演的Judah Ben Hur回到家乡的一幕。Judah Ben Hur来到一个阿拉伯绅士的住宅视察即将开始的赛马比赛的准备工作，他自己曾是罗马赛马比赛的冠军，有资格对此加以评论，并提出能够充分发挥个体优势的马匹组合的建议。自然他的建议被采纳，团队取得了胜利。如果每个团队都能采用这种方式，如果团队都能够做到“人尽其才，物尽其用”，那么就一定会取得胜利。但每个人都这样做，并持之以恒，就不是非常容易了。本书正是要促进公司这样做，并坚持这样做。

要知道谁是“合适的人”，首先要知道“工作是什么”。换句话说就是如果不知道期望的是什么，例如所期望的工作结果，就不能将该工作所要求的技能与申请该工作的人所具备的技能相匹配，这是很显然的道理。大量事实表明，在整个产业中有很多不称职的人。造成这一情况的主要原因之一就是，我们过多地强调某个职位的学历资格，而忽视了人的交往能力、组织能力、领导能力，等等。一个团队要想团结在一起，学历资格必须与“人”的技能相结合，以确保团队成员不仅能够做这项工作，而且愿意做，并激发员工的热情、能量和凝聚力。

领导才能的测试

我将以我的经历为例来论述如何测试领导才能。我曾组织一批经理参加军训，分配给他们一些指挥任务，目的在于测试他们的领导才能以及作为团队成员的能力。设想 10 个

非常有主见而管理风格迥异的领导者，每个领导者又都成功地领导着各自的团队。如果你接受过这样的领导才能训练，便知道每一项训练都有大量的要求，团队成员需在规定时间内克服大量的障碍。但你可能不知道对于训练的观察者，他们更关心的是任务如何被完成，而不是完成任务的事实。

再回到案例中，我满怀兴趣地观察了每个成员领导各自的团队完成任务的过程，除一人以外，其余所有人都陷入了一个“陷阱”——把完成任务当做头等大事。这样的领导者都没能在规定的时间内获得装备，领导团队成员克服障碍完成任务。由于团队成员应变方式保守，或者相互争执而浪费了大量时间，常常导致不胜任的人占据了明显比其更适合的人的职位。一个团队至多有 2~3 个人充满工作热情，而其他成员或者不合作，或者消极合作。而另外那个领导成员，其工作风格与众不同。给我留下深刻印象的是他的工作方法，他非常仔细地听取有关工作目标和工作要求的介绍，换句话说，他花费精力来深入领会将要完成的工作内容，以及标志着工作成功的条件是什么。他还提出问题进一步明确他所要做的工作。然后他再将其所获得的信息传递给他的队员，测试他们的理解程度，就如何实现工作目标向队员征求建议，并请队员选择他们各自适合的最佳岗位。最后他们不仅实现了获取设备和克服障碍的目标，而且团队的每一个成员都为成功作出了各自的贡献。评估人员对他的评价是具有高水平的领导才能和动员能力。

这个实例构建了绩效管理的模型，如图 1 所示，这是绩效管理过程的一个实例模型，该模型清晰地勾画出整个绩效管理过程的实施步骤。下面我们将详细介绍。

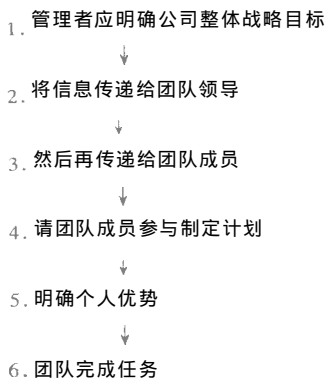


图 1

1. 管理者应明确公司整体战略目标

例如，高层管理者要明确公司的目标，这种需求起初并不是非常明显。公司里经常缺少自上而下的信息传递，当这一迹象已显露出来时，就表明公司的领导者不知道公司“为什么经营这项业务”，仅仅知道公司的目标是“盈利”是不够的——公司还有更多的目标。这就需要了解公司的战略规划，它包括如何实现目标以及对工作内容或任务的描述。

尽管多数人并不参与公司目标的战略规划，但了解制定的过程是非常有益的。公司整体战略目标经常包含在任务说明书中，简短地阐述公司从事该业务的原因，以及如何经营。该说明书包含四个要素：公司的远景规划、公司目标、公司

价值和公司战略。下面的公司任务说明书是一个典型范例：

我们的任务是自觉承诺尽全力确保实现优质高效的业绩，这是我们的行为典范。

尽管这个任务说明书的描述非常简单，但它不仅说明了公司的远景规划和价值，还明确了目标以及实现远景规划的公司战略的背景。如果能够将这一原则应用于我们做的每一件事，或者所能应用的地方，我们就可以取得成功。它明确了目标和方向，更重要的是，促进组织中的每一个人都能明确任务，并取得进步。

再回到案例中，你是否能够用最简单的例子来解释这一原则？军队官员代表公司，他非常明确公司的目标以及如何实现这一目标。这并不是一个“不惜任何代价取得成功”的情景，还需考虑其价值，当然还有许多目标要实现，这些都要与团队领导交流。他们没有做的是准确地告诉每个领导者如何实现这些目标。这需要发挥个人的创造性，当然这正是我们想要得到的。如果成员明确了整体目标，并享有充分发挥其创造性的自由，就能实现这一目标。

2 和 3. 将信息传递给团队领导者，再由其传递给团队成员

这个过程的第二步和第三步都是关于交流的，在进行相互交流之前，每个人至少需要明确两点：

1. 工作是什么？
2. 自己的工作应如何促进公司整体目标的实现。

这两个问题将在下一章中详细阐述，这里我们将就“交流”这一话题展开阐述。

交流的艺术

几年前，我在一个工程公司做学徒时，曾有一个年轻的学徒面带忧虑地来找我。他的问题是上级领导让他执行一个紧急工作，这是一个模棱两可、不明确的指令。问题随之出现，他不明确他的任务，这便需要召开一个管理会议来澄清他所接受的任务。该指令是这样描述的：我们正在使用的模型存在一些问题，需要变更。你可以在 10# 集装箱 4# 托盘中找新模型，找到与否并不重要，重要的是在中午之前要交出 10 个完好的模型。无论怎样解释这一信息，经理都是在尽力强调中午之前得到 10 个模型的重要性。但你可能理解我的同事为什么感到困惑。他的困惑导致他不仅没有找到新模型——这是经理要求他做的，而且也没有修理模型——这是非常重要的，但他却认为修理旧模型不是所要求的工作。

你遇见过这种情况吗？由于他们正在做的工作与你所要求的不能完全吻合，你是否问过你的下属他们正在做什么？我想知道不能明确表述工作内容的情形在实际工作中出现过多少次，潜在原因是什么。交流中最大的问题之一是我们知道我们自己的意图，就假设其他每一个人都知道我们的意图。如果我们要避免导致减产、消沉、士气低落以及员工跳

槽的混乱状态，就必须成为一个优秀的交流者，要想成为一个优秀的交流者，首先要成为一个好的听众。

金融服务业的销售过程包含两个与“交流”紧密相关的步骤：第一个被称做“开放”；第二个被称做“关闭”。“开放”指要成为一个优秀的谈话者，谈话应使人们感到轻松，情愿听你介绍产品。聆听一个好的“开放者”的讲话，是对掌握人的谈话技能和交流艺术的一种训练。具有高超的交流技巧的人，常常被幽默地喻为“驴都能倾听他们的谈话”，意思是最笨的人都能领会其谈话的含义。同时，他们也是非常优秀的听众，这是与“关闭”的技能相联系的。具备这两个技能你就能够成为一个出色的交流者。这些精明的人记住他们所听到的，然后把其产品与客户需求相匹配，自然而然地就与客户达成协议。学习并遵守以下一些重要的“黄金原则”可提高交流的技能。这些原则简称为英文“COMMUNICATE”，这 11 个字母的意义如下：

- C——清楚地（CLEARLY）表述你的要求 / 指令
- O——公开（OPEN）讨论
- M——使误解最少（MINIMISE）
- M——记录（MAKE）
- U——评论（UMPIRE）这些信息
- N——不要（NEVER）假设
- I——（IMPEL）强迫去听
- C——跟踪（CHASE）反映
- A——（ACTION）行动
- T——（TOUCH）定期与下属交流
- E——（EVALUATE）评价

上文我们论述了让团队成员明确目标的重要性，并归纳了相互交流的一些基本原则。再次强调第二步和第三步的目的是要确保团队的每一个成员都能明确并准确地理解各自的工作，以及他们的工作对于团队取得成功的重要性。

4. 请团队成员参与制定计划

我记得一个经理经常说：“当我想征求你的意见时，我会告诉你的”。这位经理认为他的工作就是告诉、告诉和告诉，不想接受或不喜欢接受下属的建议。结果是他的下属得不到进一步发展。那些喜欢被不断地告知做什么工作以及如何做的员工仍留在其部门中，但也得不到发展的机会；那些富有主动性和创造性的员工很快就会辞职。我曾目睹一个经理对位新来的员工说：“做这个工作只有三种方法：我的方式、我的方式、我的方式”。幸运的是，他继续解释直到新员工学会了工作的基本方法，他的原则就是要按照经理的方式工作，这样，他就能充分地自由发挥其主动性。

我认为这是足够公平的，但一定要给每个员工提供机会和时间如何优质高效地完成工作提出建议，甚至是对于正在进行的工作，也应如此。还应明确每个员工擅长与不擅长的的工作，听取他们的建议，使其工作能为团队的成功发挥更大的推动作用。

团队的力量

几年前 我在斯特拉特福德埃文河附近的 Billesley 庄园

开设了房产经理培训班。组建团队后的第一项活动就是“寻宝”。这是由一系列关于庄园及其历史、布局和住宅周围环境的很简单的常识性问题组成的活动。这项活动没有严格的时间限制，先完成的团队也不会因此而得分。该活动的目的主要是观测团队的工作方式。例如，一个团队飞快前进，而不顾其中较慢的成员，根本没有机会让他做出任何积极的贡献。相反，另一个团队，聚在一起讨论每种路线，确定战略，即分成两组（一组负责庄园内部，另一组负责周边地区），然后通过讨论决定每个人的任务。很快他们就融合成一个坚定的团队，整个星期内，该团队都表现得很出色。

这种工作方式能够也应该应用于工作中。正如上述案例中，团队成员不能彼此选择，在实际工作中团队成员还不得不经常去发现彼此的优缺点，与个性强的人合作。但如果他们这样做了，如果能够通过讨论明确各自的分工，就会形成一种“合力”，这是非常重要的。团队具有了“合力”，就会不断地取得成功。

“合力”的简单定义就是：整个团队的力量大于其中任何成员的力量。没有“主角”，每个人都做出了贡献，缺少任何一个人，都会导致团队业绩更差，效率更低。“合力”促进开拓精神，鼓励创造性，创造机会而不是形成障碍。这将有助于你看到新的机遇，而不是看到障碍，从而促进弱势转变成优势。前提条件是团队成员都将其看做团队的一部分，他们是一个整体。首先要鼓励每个成员参与讨论，提出建议。然后再执行本过程的第四步。

5. 识别员工优点

我们再回到上文所述的赛马的案例中，即在赛马中要明确将哪一匹马放在什么位置可以产生最好的结果。事实上，理解员工的优缺点可以创造大量发展机会。我曾提到过多数人都知道自己的优缺点，但事实上经常受到误解的束缚，这或许有些自相矛盾。我的意思是，我们经常认为我们自己不能，但这是因为我们自己认为不能，我们才不能。这意味着真正的领导者必须发掘员工潜力，排除限制因素。这还意味着员工必须意识到平等的压力的力量，我们可能发现我们自己做某项工作时不是特别舒适，但如果我们不想被轻视，就无论如何都要做好。

我们引用两个案例来说明团队领导者和经理需要意识到平等的压力的重要性，以及善于识别员工优缺点的重要性。这两个案例都发生在我所开设的管理培训班中。第一个是在剑桥培训班中，经理被分成五人一组的两个团队。

同事的压力

这个课程设计得非常精细，同时为学员提供了锻炼身体以及用脑的机会。一个星期三，我安排了一场划船比赛。双方队员都充满了热情，但有一个队员除外，通过与其交谈，我发现由于从前的经历使他对水产生了畏惧心理，他不仅不敢游泳，而且不敢下水，甚至是连乘船也尽可能地回避。当然我立刻撤销了他参赛的资格，但情况变得更差，他受到团队精神感染的感染。不愿辜负团队。经过讨论和计划，我们为

准备了救生衣，让他参加比赛，值得赞扬的是他克服了最初的恐惧心理，参加了比赛。如果没有加入这个团队，他可能就不会上船参加比赛，这再次体现了平等的压力的力量。我非常赞赏这个团队的领导者，他善于发现队员的优缺点，识别潜在的危险，而且能够确保个别的成员为团队的成功做出有价值的贡献。

第二个案例，尽管事情的结局是令人高兴的，但成员却是不幸的。也许在论述案例之前，我应声明采用的训练方法是负责的方法。我确保团队的每一个成员在参加活动之前都明确其实质，并要求他们提交自愿参加的书面材料，并且明确指出不要求人们做他们认为不适合的事。但这两个案例中，平等的压力确实都促使成员参加了他们通常不参与的活動。

我安排一批经理参加军训，在那里将进行大量的训练。训练之一就是克服恐惧心理，要求参加训练的每个成员列出他们最恐惧的六项任务。然后由主管官员决定每个人为了克服恐惧而应完成的任务。有一个经理不仅说出了他的恐惧，而且坚决不参加，当然这是完全许可的。但由于平等的压力的作用，他为他应该做而没有做的事感到痛苦。在反复确认他不必参加后，他还是决定参加，因为他不想辜负他的团队。令他恐惧的是消防队员使用的大约距地面 30 英尺高的杆子。每个队员都要爬上脚手架，登到一个平台上，然后再依照指导爬上杆子，并按照正确的方式下来。我们仔细观察这位队员的每一步。轮到他时，他明显有些紧张，但还是克服了恐惧，爬上了这个杆子，然后就停滞了。经过耐心地劝说，他开始慢慢地往下滑，但还差 20 英尺的时候，他突然

松手，垂直摔在地上，幸运的是伤势并不严重。这再一次体现了平等的压力的力量。但团队的领导在识别团队优势时应特别小心

在部门会议上，经常可以看到人们不希望被当做非团队成员，也不希望做出承诺，承担责任或者接受他们可能不能遵守的最后限期。这不总是由于缺乏能力所致，更经常的是因为他们认为他们比实际情况更好。参加团队，确保团队成功的压力往往就成为失败的原因。

工作中，有许多可用来识别和衡量优缺点的工具，但只有正确使用、合理分析才能发挥其积极作用。这些工具并不会在识别员工优缺点时真正地代替人的工作，但它们可以促进客观公正地评价。以业绩评估标准为基础的座谈，是我所发现的获取真实信息的最有效方法。该方法可提供真正的证据（或者确实缺乏证据）说明一项技能是否是已知的，是否已被使用，以及该技能被应用于哪个层次上。第三章将对此详细介绍，并将论述如何提高评估技能。

下面列出了一系列识别个人技能的工具或者称为活动。为了帮助读者理解每一个工具的价值，本书将逐一介绍。但每一工具的价值取决于被使用的方式，以及使用者对其的信任程度。这只是我用过的代表性的工具：

- 心理描述和 心理测试
- 商业游戏 / 案例研究
- 角色扮演
- 领导才能的培训
- 面试技巧（尤其是以业绩评估标准为基础的面试）