

第一章

绩效管理实践

本书所介绍的是管理者所应具备的，如何利用其下属员工来实现自己工作目标（Job Objectives）的知识和技能。例如，一位销售经理可能有这样一个工作目标：“在未来的 12 个月内卖出 1000 份家庭财产保险”那么他应该如何动员和组织下属员工，从而确保这一目标得以实现？如果目标不能实现的话，他该怎样做？这些都是本书所要回答的问题。

绩效管理是管理者的职责

管理下属员工的个人绩效是管理者必须担负起来的无可推卸的责任。管理者以下面这些借口来逃避这一责任的行为是不可接受的：

“这人态度消极，应该让他干别的工作。”

“这人没有一点做事的激情与动力。”

“这人不适合做这项工作。”

“这人需要再接受一次培训。”

“这种情况应该由人事部门处理。”

管理者必须成为合格的绩效管理实践者 (Performance Management Practitioners) ,他们应当具备处理绝大多数员工个人绩效管理方面问题的能力。现有的人事部门只能是为管理者的员工个人绩效管理工作提供支持,而不是替代管理者们的工作。

【借口不是理由。是的,管理者应该牢记:员工的问题就是你的问题,员工的失败就是你的失败。】

绩效管理实践的含义

一个成功的绩效管理者所理解的绩效管理实践 (performance management practice) 是这样的:

所谓‘绩效管理实践’就是帮助员工自行改善或发展其个人绩效。这是一个管理者在实践中应当始终进行的一项工作。

所谓‘改善’是对于那些还没有达到其目前所从事工作要求的员工而言的。

所谓‘发展’是对于那些已经达到目前所从事工作的要求,但是即将得到提升,或者将被安排在其他工作岗位上的员工而言的。

所谓“绩效”是指为实现已得到认同的工作目标，而采取既富有效率又能达到满意效果的行动。对给定期间内什么是“好的”或“坏的”绩效进行定义这是一项相当复杂的工作。本书在后面将专辟一章对这一问题进行说明。

对“绩效管理实践”的定义也意味着对个人责任的认知，绩效管理应当被理解为管理者与员工之间订立的一份责任契约。

【虽然本书并不专门涉及个人绩效合约的问题，但个人绩效管理本身就意味着不成文的责任契约。作为一个附加的参考，“专栏一”介绍了关于个人绩效合约的一些知识，“专栏二”则为读者提供了一份个人绩效合约的样例。】

专栏一：关于个人绩效合约

个人绩效合约就是员工与其主管之间确定的、在一定时期内实现某些具体目标的书面协议。达成的合约应该对公司和员工形成约束。

制定个人绩效合约时，你应该采取以下基本步骤：

1. 进行细致的工作分析，以确认要满足的重要需求。

2. 共同致力于准备目标，以确立最为有限的工作需求，这些目标的实现应该被视为工作成功至关重要的部分。

3. 共同制定行动计划，对于谁何时做什么事情做具体规定。

4. 获取员工对合约的承诺。

5. 进行常规个人绩效考察，以确保员工的工作进展满足预期值。

个人绩效和约需要承诺并会带来如下显著收益：

 从你与员工两方面来看待工作的特殊机会。

 达成一致需求和确立优先需求的方法。

 认可持续专注于目标的形势。

 为员工提供了解公司‘蓝图’以及更好理解公司发展变化的机会；

 更加明确地认识亟待解决的问题或阻碍因素；

 明确行为责任的手段（谁将何时做什么）。

专栏二：个人绩效合约样例

日期

[illegible]

此合约自 年 月 日到 年 月 日有效。

员工签名

对责任的识别

管理者应当承担如下责任：

对工作要求做出解释，包括对工作所应达到的预期结果与工作内容做出解释；

培训和指导员工；

为员工提供信息和机会，使之能够从中得到有用的经历；

激励、监督和控制员工的个人绩效。

员工应当承担如下义务：

接受管理者对职务的描述。

倾听并努力学习。

主动接受工作所需的培训。

遵守个人纪律，例如开会不迟到。

一个成功的绩效管理者，通过自己对上述含义的理解，就可以进行比较令人满意的个人绩效管理，而不一定要依赖于一套正式的绩效管理制度，这样的情况也的确存在。

【管理者与员工的互动,责任与义务的均衡,是保证成功的绩效管理实践的必要前提。】

绩效管理制度

本书主要关注于绩效管理实践 而绩效管理制度(performance management system) 则必须依据各个组织的实际需要来进行个性化的设计调整。但是制度与实践之间存在着不可分割

的密切联系。

绩效管理制度通常遵从如下几个阶段模式：

第一阶段

——对组织目标的清晰表述。

财务目标和量化目标是比较容易表述和度量的：

利润目标

销售量

成本削减

员工人数的减少

其他目标则较难度量，例如：

对员工的尊重

提供优质的客户服务

实现开放型管理

这些“目标”(Objectives)用“目的”(Aims)这个比较能体现共性的词来表述可能更合适。它们的实现与否，与绩效管理实践是否有效密切相关。

【确立目标是最基础的工作。首先确立目标，才能确保后续阶段的所有工作都有一个明确而清晰的指向，才能确保这些工作不至于偏离正轨。】

第二阶段

——管理者对整个组织内的各种职务的工作产出进行描述，这些工作产出应当是有助于组织目标实现的。

在这一阶段，组织要清楚说明的是员工对组织目标实现的重要性。在绩效管理制度普及之初，将公司目标与工作目标进行比较，并试图从中找出关联，这样的作法是可行的。那时，在竞争性较弱的市场上，员工众多的公司通过人海战术通常就能够实现财务目标。如今情况已经发生了巨大的变化，组织在更大的程度上依赖于员工的个别生产力水平，因而，这一阶段的任務通常必须一丝不苟地完成。

【对工作产出的描述确立了行为的规范，确保了结果的有效性。要取得什么样的结果，应该在什么时候取得这些结果，这些结果应该达到什么程度——就像画出了一份蓝图，指引人们行事。】

第三阶段

——清楚地说明工作的内容，最好分解到任务层次，并且提供““最成功的范例””(the Best Practice)以供参照。

组织很少能够充分满足这一阶段的要求。在协调性不够的组织模式下，主要依赖于自上而下的直线型管理途径来告诉员工所要求的事项。如果从事同一工作的员工需要获得同样的信息，那么对工作内容的说明必须是在协调型的管理模式下进行的。在这一阶段不投入足够的精力的话，个人绩效管理方面问题的产生将是不可避免的。

【所谓“工作”，是一个内涵和外延都十分广泛的概念，而所谓“任务”则是对“工作”的分解，是抽象的“工作”概念的具体化。只有对“任务”的描述才能清楚地说明“工作”的内容。】

第四阶段

——避免冗赘的文件。

绩效管理制度是为了协助管理者更有效地实施个人绩效管理。如果关于制度本身的文件过于冗赘，管理者将不得不耗费大量的时间来阅读它们，这将导致绩效管理被视为形式主义的作业，而非改善员工个人绩效的手段。

组织必须抵御将绩效管理制度复杂化的诱惑。绩效管理制度不应当负担提供与绩效管理过程本身无关的数据和信息的功能。

文件所载录的信息应当能够为下面第五阶

段的工作提供助益。

【文山牍海是组织最常见的一种倾向。不断地制造一堆堆无用的文件是一个增熵的过程,这会把组织深深地埋在形式主义的泥潭中。】

第五阶段

——将工作目标记载下来,将对工作完成情况的正式评议及其结果记载下来,并制作一份年度绩效报告。

这些记载显示了:

管理者 在这里就是评议人 需要员工
(即被评议人)应当在一定时期内实现
什么样的目标。

被评议人实现目标的情况,以及管理
者所提供帮助的情况。

对绩效进行正式评议的频率。

取得的成就,个人的进步 以及所需的
培训。

【定期进行个人绩效评议,可以对过去进行总结,为未来指明方向。经验和教训都是有用的。年度绩效报告同时也是员工考评的重要工具,是对员工进行奖励和职位变迁的首要依据

之一。】

第六阶段

——评议人 被评议人以及评议人的上司
都对年度绩效报告发表意见。

评议人与被评议人就报告的内容进行讨论并记录下他们的感受。被评议人的意见通常能够显示评议人履行其职责的情况好坏。如果被评议人认为报告基本上是不公平的，或者所承诺的支持都没有兑现，那么就说明应当有人对此负责。评议人的上司也阅读报告并就此表明自己的意见，由此而使许多报告都存在的此类问题能够得到解决。

【评议需要反馈。所谓“反馈”不仅仅是“受体”的反应，而且应当包括“环境”的反应。而这里的“环境”则是由员工周围的人所组成的。】

第七阶

——被评议人就其与评议人的评价意见不一致之处提交登记，组织应当提供仲裁程序。

在许多组织中，被评议人如果对第六阶段的结果不满意，可以启动仲裁程序。这种仲裁

一般涉及到工会代表、管理高层以及人事部门。

【争议的产生是不可避免的,特别是事关个人的利益的时候。解决争议的机制是组织所必须提供的,这种机制的运行所遵循的原则必须是公正、公开、公平,否则,机制只能增加不满。】

绩效管理实践的发展

实践才是关键

被评议人对报告提出的意见常常与正式的绩效管理制度形式无关,更一般的情况是对自己的管理者实际的绩效管理质量表示不满。他们的这些意见突出表明了管理者并没有有效地应用绩效管理:

“我对我在客户服务方面获得的评分竟然如此之低感到惊讶,从来没有人告诉过我该注意些什么。”

“我不能接受自己居然因销售业绩不佳而被降低评分,销售根本不是我的工作。”

“如果我得到了所承诺的培训 我的个人绩效等级会高得多。”

我们可以很容易地举出被评议人认为个人绩效报告不公平的例子。绝大多数诸如此类的

反应都是糟糕的个人绩效管理实践的直接产物。几乎没有被评议人会毫无道理地拒绝接受对其个人绩效的真实判断。

【正所谓“苍蝇不叮无缝的蛋”，只有你确实存在可挑剔的地方，才可能引发别人的挑剔。对确凿无疑的事实进行毫无理由的攻击，这是只有傻瓜才干的事。】

制度并非问题的答案

没有任何绩效管理制度能够对糟糕的绩效管理实践起到弥补作用。但是，良好的绩效管理实践却能够弥补绩效管理制度的漏洞。正如与一个拥有各种便利的工具，并且充满干劲的生手相比，一个能工巧匠即使只有一把钝凿子，却也能够制造出更好的橱柜。在第一套绩效管理制度设计出来之前，优秀的绩效管理实践早就在实践中存在了。

因此，绩效管理制度应当被视为一种载体，在这种载体上，以标准化的形式正式地记录了优秀的绩效管理实践。

【实践出真知。必须牢记：事实上，任何制度都是实践的产物。将制度置于实践之上，是一种本末倒置的行为。】

对制度的质疑

制度与实践之间不可分割的密切联系导致一些组织在出现问题时归咎于制度。在得出这样的论断之前，这些组织应该首先反省的是自己的管理知识和技能水平，也许糟糕的管理实践才是问题的真正症结所在。

一些组织试图找到一剂‘制度’的良方来治愈‘实践’的病症。但正如上面所提及的，我们仅仅应当把制度视为一种记录优秀实践过程的载体。如果一个汽车司机总是不停地制造事故，而你却首先把问题归咎于他所驾驶的汽车本身，那么，你还要在为他换多少次车之后才会醒悟到应当反省这个司机的驾驶知识和技能呢？试图找到适合的制度，而不是试图解决技能问题，这样的倾向常常诱使人们陷入其中。正如一个每年都更换高尔夫球俱乐部的糟糕的高尔夫球选手，总是试图寻找一个适合自己的俱乐部，并以此来解决本应当属于自己知识和技能范畴的问题。

【把问题归咎于制度，这不是一种明智的选择，而是对责任的推卸。然而令人遗憾的是，这种倾向却是人们所难以抗拒的诱惑，这也是所谓“人性的弱点”之一。】

案例研究

吉尔引入一套绩效管理制度

按照理论的指导，吉尔一直在努力改善员工个人绩效。她已决定引入一套绩效管理制度。她已对这套制度做出了如下设计：

- 一份年初的目标设置预测表
- 各季度工作总结记录表
- 一份年中的培训需求情况报告表
- 一份年终的绩效报告表
- 一本关于‘如何设置目标’的精美指导手册
- 一份外部培训的课程列表
- 每人每季度分别完成的一份自我发展计划书
- 一次向各分公司经理介绍绩效管理流程的全天会议
- 一本描述公司纪律程序的手册

吉尔相信分公司经理们会将以上这些信息一级一级自上而下地通过各级管理人员直线传达到员工们那里去。她很高兴看到她的这些努力将有助于公司实现其提高效率和产出水平的目标。在召开介绍绩效管理流程的全天会议时，她对分公司经理们的反应感到相当满意——除了吉姆！