

全国职业经理MBA双证班教材讲义下载

正确评估下属

——绩效考核技巧

全国职业经理MBA双证班教材讲义下载



[美]卡林·麦卡锡 著

边毅 译

湖南科学技术出版社

您想成为一名优秀的管理者吗?您想在企业中担任领导职务吗?您想成为企业中的佼佼者吗?您想成为企业中的领导者吗?

有了《正确评估下属——绩效考评技巧》，您将了解如何更深入透彻地进行绩效考评的秘密，将轻松地学到更多技巧，了解众多的实例。本书将帮您：

- 营造一种更加积极高效的工作氛围；
- 利用评估激励员工提高工作业绩；
- 使员工能够自觉地改进工作。

总之，您将掌握成功进行绩效考评的钥匙，激励您的员工满腔热情地超额完成您交给他们的任务。从此，您不仅知道绩效考评时该做哪些工作，而且还将学会该怎么做。其中包括：

- 如何为绩效考评做好充分的准备；
- 如何叫员工为您寻找解决问题的办法；
- 如何激励员工并取得成效；
- 如何避免考评工作中的错误和怎样逐步提高评估水平。



本书主要供从事管理工作的企业管理人员阅读。

（责任编辑：王小明）

（封面设计：王小明）

（封面设计：王小明）

（封面设计：王小明）

（封面设计：王小明）

（封面设计：王小明）

（封面设计：王小明）

（封面设计：王小明）

ISBN 7-5357-3383-2



9 787535 733832 >

F·357 定价：10.00 元

美国职业经理人必读丛书

正确评估下属

——绩效考评技巧

美国职业经理人必读丛书

[美] 卡林·麦卡锡 著

边毅 译

湖南科学技术出版社

Powerful Performance Appraisals: How to Set Expectations and Work Together to Improve Performance by Karen McKirch © 1998 by National Press Publication. Original English language edition published by Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA

Simplified Chinese Edition Copyright:

2001 Hunan Science & Technology Press

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Career Press.

湖南科学技术出版社获得本书中文简体版中国大陆地区独家出版发行权

著作权登记号: 18-2001-51

版权所有 侵权必究

美国职业经理人必读丛书

正确评估下属

——绩效考评技巧

著者: 卡林·麦卡锡

译者: 边毅

责任编辑: 戴涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社址: 长沙市湘雅路280号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印刷: 湖南省新华印刷厂

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂址: 芙蓉北路564号

邮编: 410008

经销: 湖南省新华书店

出版日期: 2001年10月第1版第1次

开本: 787mm×1092mm 1/32

印张: 4.5

字数: 62000

书号: ISBN 7-5357-3383-2/F·357

定价: 10.00元

(版权所有·翻印必究)

前 言

无论你是主管、经理还是团队领导，你所带领的成员必然有所进步和发展，而这种进步和发展是能够进行管理的！重要的是你应该明白，你并不是因为自己所做的工作而得到酬劳，你之所以得到报酬，是因为你的下属工作表现出色。通过业绩评估，你就可以让你的员工明白什么才是真正重要的。人们将通过你所取得的成绩来对你作出评价，但这些成绩却只有当他人在工作中有所作为时才得以显现。

本书将帮助你与自己的部下建立真诚良好的关系，使你们取得更高的工作成效。本书不仅告诉你该做些什么，而且将教你如何去做。

一个卓有成效的业绩评估体系通常包括两种



正确评估下属——绩效考评技巧

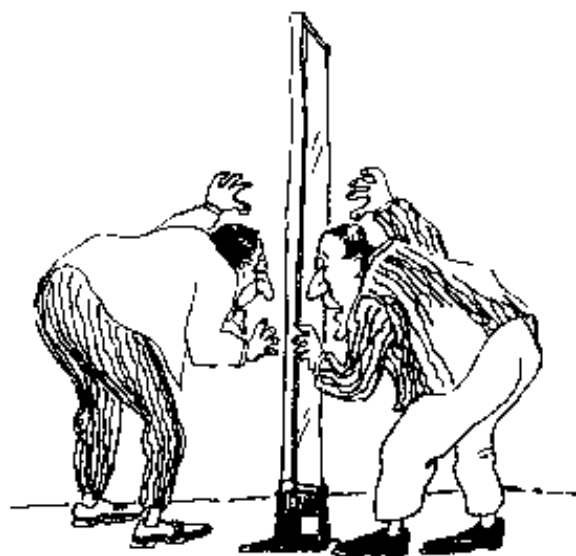
评估形式：正式评估和平时的即时评估。正式评估需要专门抽出时间与被评估的员工进行面谈，面谈时作出正式记录，并存入该员工的个人档案。相反，即时评估则有利于规范员工的行为和增进你们平时的交流，这就为公司评估人员坐下来进行正式评估、处理很多问题创造了有利条件。本书所讨论的方法适用于这两种形式的业绩评估。但是，本书将着重研究如何才能有效地进行正式的业绩评估。

通过阅读本书，你将学会如何营造一种有利于业绩评估的工作氛围，使你能够在对属下进行工作评估时始终与他们保持积极的对话。你还将学会如何制定目标并取得更大的成绩。

目 录

1	怎样建立“同一立场”的思维方式·····	(1)
2	法律问题 ·····	(18)
3	阐明需求·····	(23)
4	业绩评估体系 ·····	(27)
5	业绩评估面谈 ·····	(38)
6	了解动机 ·····	(59)
7	与员工面对面地进行业绩评估 ·····	(65)
8	提高业绩评估谈话水平·····	(102)
9	定期检查·····	(117)
10	评估表格、评估办法和项目调查表···	(120)

1 怎样建立“同一立场”的思维方式



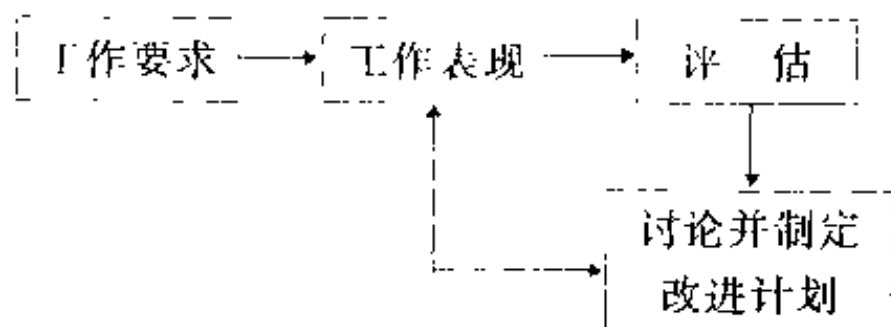
业绩评估的目的

业绩评估包括确定目标、鉴定取得的成果和制定业绩评估标准，这些标准应该能够反复用来对每位员工的职责进行评定。你应该注重以下三个方面：

1. 评估员工的工作表现，而不是进行人身攻击；
2. 评估要有效、具体，要评估相关的问题，而不要凭主观感情；
3. 与员工就他怎样改进工作和你应该做些什么达成一致意见。



正确评估下属——绩效考评技巧



业绩评估流程

在进行业绩评估时,你应该向员工表明,评估是针对员工的业绩,而不是对其进行人身攻击。这是建立“同一立场”思维方式的关键。只有这样,你才能和你的员工共同探讨怎样解决工作中的问题。



不该这样做

上司:你总是迟到,你们部门的一些人认为你很懒。

员工:我不懒。如果你这样认为,那么你根本不了解我。

第1章 怎样建立“同一立场”的思维方式



由于主管的话语中流露出“这个员工懒惰”，因此马上就产生了个人品性、感情和争辩等一系列问题。其实，说员工总是迟到是很不具体的。所以，如果要把迟到作为员工实际的工作表现，就必须将其进行量化。比方说：到今天为止，15天中总共迟到了5次。



该这样做

上司：你要注意，上班要准时。一些客户在上午8:00打电话找你，你却不在办公室。

员工：你说得对。只有依靠他们，我才能有现在的业绩，也许这就是原因所在吧。

上司：有什么需要我帮忙的吗？

具体化，最好是用数据或书面材料说明，事实才不会被感情所代替。是事实就能说清楚，但感情却会促使员工为自己的过失进行辩解，指责他人并继续其不良表现。



不该这样做

上司: 你总是迟到。每次你的重要客户打电话来, 你总是不在。

员工: 我迟到没那么严重吧。(心想: 你就是看我不顺眼, 所以夸大其词) 别老是对我指手画脚。



该这样做

上司: 您在 30 天内迟到了 10 次, 错过了许多重要的客户电话。

员工: 我没想到会迟到这么多次。我总是比我的重要客户慢半拍, 迟到可能就是原因。

上司: 有什么我可以帮忙吗?



业绩评估的要点

进行业绩评估时,一定要跟员工讲清楚。可以采用“1-2-3”逐条讲明的方式:

1. 尽力消除任何误解;
2. 具体说明对员工的要求;
3. 规定具体的完成时间。

你应该采取一种与员工共同解决问题的态度。



不该这样做

上司:决不能再这样下去。如果你不改正,后果是严重的。

员工:好的。我会做好的。

在这段对话中,你是在威胁对方,而不是根据要求对其进行衡量;你既没对员工提出具体的要求,也没有对何时采取行动作出具体规定。



该这样做

上司: 不能再这样下去了。从明天开始, 希望你上午 8:00 到这儿上班。如果你没按时来, 我会把打来电话的重要客户交给其他销售人员处理。如果你的重要客户数量减少了 10%, 我们将相应调低你的工资待遇; 如果减少 20%, 我们将重新安排你的工作。

员工: 那太过分了, 我只是迟到了一会儿。

上司: 不对, 就是这“迟到一会儿”, 你错过了重要客户的电话。

如果业绩评估时要与员工进行有效的沟通, 所有这些都是必不可缺的。如果运用得当, 你就可以取得以下优势:

- 你不得不对员工的工作作出评估。你还会认识到, 员工的工作没做好也许是管理不当的结果。你会特别注重自己该做些什么和说些什么。一旦认识到自己的职责, 你就会采取

第1章 怎样建立“同一立场”的思维方式



措施加强你和员工之间的关系，使其在平等的基础上发挥最大的效率。

- 你可以对员工的工作表现提出自己的意见，从而使他们懂得要成为公司优秀的一员应具备什么条件。
- 对于员工良好的工作表现，你可以加以肯定并予以鼓励。你还能为员工制定将来的目标。为了实现这些目标，员工们就会更努力地工作。
- 你掌握了另一种帮助员工解决问题的工具。这是你最重要的工具之一——取得成效的工具！

因此，通过对员工进行业绩评估，你和你的公司就能获得有用的反馈意见，以帮助你们优化人力资源。通过评估，你可以和员工共同制定新的目标，并重新组织员工来取得最大的成效。你部门的发展必须体现出全体部门员工的利益、能力和追求。否则，大家制定的目标就难以实现。只有用“同一立场”的思维来看待周密安排的业绩评估，你和员工才能共同制定一致的目标。

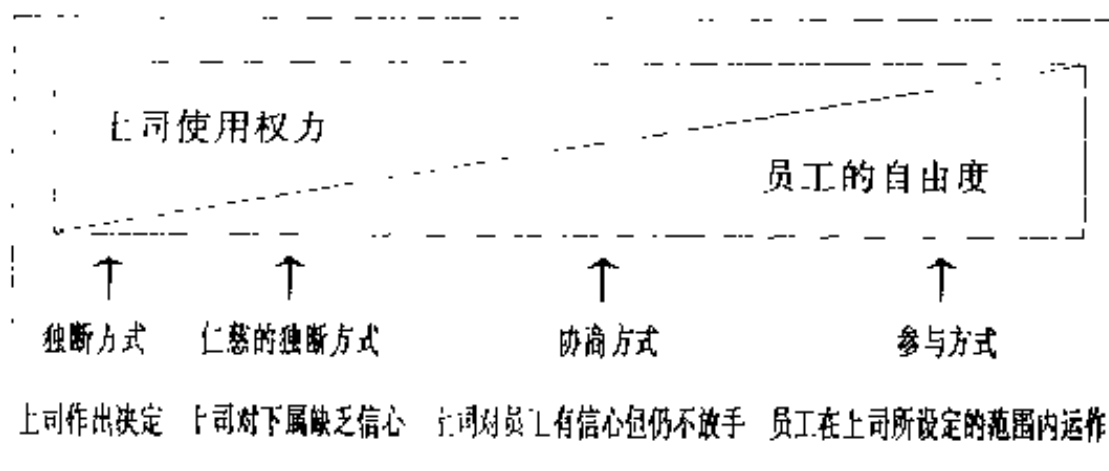
另外，通过业绩评估，你还能加强你和员工之间



正确评估下属——绩效考评技巧

的联系，使你们团结一致，携手为实现共同的目标而努力。它还促使你审视自己的所作所为，弄清怎样的管理手段才能使员工改进自己的工作。因此，你的任务就是迅速确定那些对员工行之有效的办法，并相应调整自己的工作方式以获取最大的成效。

领导水平、你的工作方式以及改进办法



LIKERT 领导模式

请看上图中的最后一行，从左边开始。有些员工无法进行独立决策，他们需要一个独断型的上司来决定并指导他们的工作。



小帮助

独断方式:

员工: 我不知道该怎样处理 ABC 公司的电话。

他们从不回话, 所以我还从没和他们做成过一笔买卖。真不知该怎么办?

上司: 这不就像跟 XYZ 公司一样? 就照那样办好了。上次你答应去看看他们公司的运作。他们挺喜欢, 所以为你敞开了大门。马上就给他们打电话吧。

员工: 没错。我就应该这样办。



小帮助

参与方式:

上司: 与 DEF 公司客户打交道有什么困难吗?

员工: 我没法儿和他们达成协议。现在跟他们公



正确评估下属——绩效考评技巧

司联系的可不止我们一家。他们认为我们的产品也只是一种,买不买得看我们报什么价了。

上司:你觉得该怎么办?

员工:我想邀请他们来厂参观,让他们看看我们的质量管理有多么先进。这样我想他们就能看出我们在这个领域的竞争中有优势,所以我们的产品价值就更高,不光是我们的产品,我们的员工也与众不同。

上司:主意不错,要我帮忙吗?

从上面的例子你可以看到,这位主管让员工自己拿主意解决问题(参与型)。

而在第一个例子中,员工一切都得按上司的指示办(独断型)。上司知道,员工能很好地执行这些命令,但却不一定清楚自己该做些什么。所以,他就毫不含糊地告诉他该做些什么。

你的领导风格必须因人而异,因事而异。这并不等于说你是个缺乏主见,或喜欢朝令夕改、让人摸不着头脑的人。这只不过是让你仔细考虑一下,针对不同的人和根据不同的情况应该采取哪些不同的策略和方针。

第1章 怎样建立“同一立场”的思维方式



以达到自己的目的。这当然也不是说你要完全对下属的行为负责。员工也负有同样的责任。但作为领导,你有义务为下属完成自己的工作提供一切必要的条件。

通过一次成功的业绩评估,员工们获得了管理层对自己工作表现的反馈意见,也就有了真实可靠的办事依据。如果得不到这些意见,他们就只能是仅凭猜测来办事,结果往往是业绩平平。这样既浪费时间,又一无所获。如果员工们都采取“猜测”的方式来工作,你和你的公司都是无法承受的。



不该这样做

上司:好了,最后我只强调一点,希望你每天多打几个好的营销电话。

员工(谈话结束后):老板说每天我得打几个“好的”电话。什么才算是“好的”电话呢?啊,大概是让我多打几个电话吧。

很显然,公司只关心员工打电话的次数,而往往忽略打电话的效果。因此,只要电话单上显示打了多少电话就行了。



正确评估下属——绩效考评技巧

以上例子说明，上司的指示并不全面。究竟什么才算是“好的”营销电话呢？员工也许只会增加打电话的次数，但怎样才能提高打电话的质量和效果，他们就只好靠猜了。

肯定的业绩评估意见

谈到业绩评估，有时人们只想到不好的一面。当然，员工在工作中出现重大失误确实应该及时纠正，但对他们的工作多加肯定却是非常重要的。尤其是当他们刚刚取得了难得的进步时，他们非常希望你关注并肯定他们所做的工作和取得的成绩。

如果你实在要提出批评意见，你可以采用以下这个称之为“插入法”的方法，这一着常常挺管用。首先，你应该肯定对方的工作，然后“插入”批评意见，最后再加上几句赞扬的话。也就是说，对员工的工作总体上是肯定的，但同时也指出了他的不足之处。这对那些努力工作、进步显著但却不善于接受批评意见的员工效果尤其明显。不过，该提出严厉警告的时候你最好不要使用这种方法。



该这样做

上司：你这样管理 DEF 公司的账户很不错，我很喜欢。（肯定）

员工：谢谢。能最终让他们成为固定客户是挺不错的。

上司：不过，TUV 公司账户的管理上问题不少（否定）。我们得谈谈看该怎么处理。另外，你对 ABC 公司的账户管理得很好（肯定）。能不能利用管理 ABC 公司账户的经验来解决 TUV 账上的问题呢？

整个业绩评估工作有助于确定员工正处于发展的哪一阶段，而且能帮助公司更合理地安排员工的工作，以实现公司的经营目标。以下是几种对你有所帮助的方法。切记：意见及时才能激发员工的上进心！

- 及时纠正员工的错误，不要让错误成为习惯；
- 业绩评估工作应该是你和员工对每天工作的总结；
- 评估本身并不重要，关键是员工们应该齐心协力，为更加美好的未来而奋斗；



正确评估下属——绩效考评技巧



告诉您

今天，工作节奏异常迅速。随着裁员、精简浪潮的不断高涨以及世界范围内竞争压力的增大，这种趋势仍将持续。因此，一定要及时对员工们业绩的优劣进行评估，出现问题马上指出，免得人们事情太多而遗忘。

- 公正合理的业绩评估既能提高工作质量，又能促使公司员工和睦相处。

一旦员工们觉得你处处关心他们，指导他们并对所发生的事情表示理解，他们会备受鼓舞。其实，你如果想避免事态进一步扩大，你就应该及时处理，尽快解决，然后接着做其他的事，以提高工作效率。

此外，处理问题及时还能使你早日消除烦恼。

坐下来进行正式的业绩评估

如果你发现通过平时交往，你仍无法改变员工的工作态度，你就可以坐下来对员工进行正式的业绩评估，以便最终表达你的意愿。



这种方法如果运用得当，你就既可以对员工以往的表现进行总结，又能使他们进一步明白以后该如何取得更大的成绩。

如果你发现员工的工作业绩不理想，你就该再查看一下他的工作说明书。那上面写明了他的工作职责，还对工作中的差错作了详细规定。这样员工就能以此来改进他的工作，你也可以为他提供适当的帮助。你应该开诚布公地与员工讨论工作中的不足和业绩的好坏，这样做有利于双方的谈话取得成效。

关键是双方要相互沟通，共同解决存在的问题和困难，共享成功的喜悦，共创更美好的明天。这样，员工才会把自己看成整个工作的一部分，而不会觉得自己只是块垫脚石。另外，员工相互之间的关系也将大大改善。

只要你肯花时间重新激发员工们的自尊心，他们自然会越干越好，因为谁不愿讨人喜欢呢？因此，你应该好好利用这一点来引导他们，并与他们建立良好的关系。

工资与业绩评估

员工业绩的好坏常常与他的工资直接挂钩。这



正确评估下属——绩效考评技巧

种体制通常被称为“按劳取酬”。要确定员工该增加多少工资时，业绩评估就成了决定性因素。业绩越突出，工资就越高——至少理论上是这样的。表面看来，“按劳取酬”的做法听起来不错，不过仅靠评估的结果就确定员工的加薪就会产生一些问题。

首先，员工们会因此一味突出他们的业绩，而对可能影响加薪的不足之处闭口不谈。这样一来，评估谈话就成了老板与职员间的一场论战，双方决不会再開诚布公地商谈工作成绩和不足之处了。

另一个问题是，公司预算或人事政策常常对经理给某员工或某些员工增加工资的额度作出了规定。经理们或许不得不面对这样一个事实，即：公司的经营状况和国民生活水平限制了他给员工增加工资的幅度。这样一来，即使员工的业绩优于往年，其工资的增幅可能仍然不大。这将削弱员工的士气，影响他们今后的表现。

为了消除这个矛盾，如今许多专家都提议不要把工资的增长与业绩评估挂钩。方法之一就是分开讨论——要么着重谈报酬，要么集中谈业绩。这样一来，经理和员工就可以先把工资问题搁在一边，畅所欲言地讨论业绩的好坏。等到讨论增加工资的



问题时, 双方就不必为业绩问题而争论了。

如果你们公司是采取工资与业绩挂钩的方式, 那也未尝不可。其实赞同“按劳取酬”方式的也大有人在。他们认为, 只要你能尽量准确客观地对员工的业绩作出评估, 你就能够也应该据此来确定该员工工资增加的幅度。

当然, 只要员工们觉得管理者关心并了解他们的需求、愿望和理想, 上面两种方法都是可行的。一句话, 管理者对待员工要动之以情。只有这样, 你就等于向员工表明, 工资虽然重要, 但长远来看, 员工们要获得真正的成功离不开你平时对他们的关心和爱护, 这才是最最重要的。



告诉您

一旦工资问题而不是员工的工作表现成了评估谈话的焦点, 人与人之间的交往立即就变得毫无意义。也许谈话时并没有直接提及工资的问题, 但交谈中人人心里都难免惦记着此事。

2 法律问题



雇用法

美国 1978 年颁布的《雇员选拔统一条例》是业绩评估方面一部权威性的联邦法律。你们公司的业绩评估体系关系到几乎公司所有人事管理的运作，如人员的聘用、提升、降职、调动、工资和培训选拔等等。本书不打算对所有的法律条文一一阐述，有关的法律事务你可以找你的法律顾问咨询。在你从事业绩评估以前，大部分经营有方的公司会在这方面对你进行深入的培训，因为这些公司都需要承担相当大的法律责任。不管怎样，你所做的业绩评估必须



可行、公正、有连续性并且尽可能的客观，因为你和你们公司必须按法律的要求办事。决不能因为对法律缺乏了解或一无所知而触犯法律。

这只是一些主要方面，他们并不代表所有受法律保护的范围。因此，如果有什么问题，你可以向公司的培训人员或人事经理咨询。你必须明白，如果你的评估严重影响了某个受法律保护的员工，那么你的评估就是违法的。所以，一切评估工作必须包括衡量标准。这是指什么呢？



告诉您

在对员工进行业绩评估时，你不得在以下方面与法律相冲突，因为它们受法律保护。如员工的：种族、年龄、性别、残疾状况、宗教信仰、民族血统。

按法律要求办事

美国就业机会平等委员会(EEOC)规定，用于区分受聘人员的任何方法都必须是合法的，必须得到公正的实施。《美国残疾人法案》(ADA)规定，对身患



残疾的员工进行评估不得有别于对其他人进行的业绩评估。这就是为什么业绩评估必须严格按照员工的工作说明书来进行的原因。另外,制定具体的工作目标也是为了确保业绩评估不把重点放到那些可能被认为是歧视的方面。

衡量标准

如果能做到以下几点,你所制定的衡量标准就是有效的:

- 证明内容的合法性——一个人必须有能力完成自己的工作任务;
- 证明结构的合法性——你必须说明评估标准与工作所需的技能或特点之间存在什么关系;
- 证明相关准则的合法性——你必须说明评估标准与业绩评定之间的关系。

换句话说,为了合法,你必须证明某种技能对于从事某项工作来说是正当、真实和必不可少的。也就是说:对被保护人群的歧视是绝对不允许的,除非某些具有歧视性的可变条件对于工作环境的要求符合

第2章 法律问题



法律的规定。例如,工厂车间里某一较高职位的一项工作内容是要求员工把 35 公斤重的物体提升至腰部位置,而一个坐轮椅的员工却无法完成这项工作。只有在这种情况下,才允许你不将该员工提拔至这个岗位。

你必须能够时刻对员工完成工作的情况进行监控。你的评估标准对于同级别、同档次的员工应该是一致的。不过你要当心:如果采用数字标准,公司就更加有义务使其合法化。这是因为用数字对某些工作进行量化并不就等于是合法的。

另一个需要加以考虑的重要问题是员工的隐私权。员工必须绝对享有查看自己档案的权利,而其他人则不得随意翻阅。这些档案材料必须准确无误、与本人相关并且及时更新。如果这方面有什么问题,可以与人事部门商谈。但是别忘了,无论你打算将什么内容记录在案,一定要遵循“与工作有关联”和“公平”这两条基本原则。

即使员工的工作特别突出,或者相当一般,你在评估时也应该实事求是,千万不要言过其实,让员工觉得他的表现比实际情况要好。如果你对不太理想的工作业绩大加赞扬的话,你就会伤害你的员工和



正确评估下属——绩效考评技巧

全体工作人员。另外,这也说明你对业绩的滑坡采取了不负责任的态度,很快,员工们将对你失去信心,他们对你的信赖和尊敬也将随之降低。



请注意

对主观事物的评定应该小心。如态度、合作、工作热情、积极性等,这些东西一旦评估有误,你和你的公司是很难在法庭上为自己辩护的。能够量化的东西就更容易说清楚一些,如是否按期完成任务、与客户联系的情况、产品的制作、完成的定额等,这些东西对你和员工来说更加容易辩清,而且更加有说服力。

对于业绩的评述必须准确并做到有据可查。如果某员工因工作表现不佳而被解雇,但他以前的工作评语却很不错或者含糊不清,那么他或许会因此向法院提出不正当的诉讼。还有,你所提供的一切业绩评估意见或与员工进行的任何其他谈话绝不能出现性暗示和性骚扰。

3 阐明需求



员工的需求

工作环境中人人都会有需求。以下这些需求对于员工来说是最重要的：

1. 了解做什么、怎样做才能符合你的要求并达到公司的目标。
2. 了解以下各项：
 - 业绩评估所采用的标准；
 - 怎样对员工的业绩进行评估（依据哪条标准）；



正确评估下属——绩效考评技巧

- 由谁进行评估；
 - 何时进行评估；
 - 员工将得到什么反馈意见；
 - 员工能否参与评估,何时参与；
 - 为了改进工作,公司将提供**哪些**帮助；
 - 业绩优异有何奖励。
3. 希望上司在以下方面听取员工的意见：
- 工作总的进展情况；
 - 员工碰到了什么具体的问题；
 - 作为上司,你能做些什么来使员工的工作顺利进行并提高工作效率；
 - 员工认为自己在哪些方面干得不错,哪些方面仍需要改进。
4. 获得有益和建设性的反馈意见。
5. 受到公正的对待并受人尊重。
6. 得到他人的关心。

除此之外,在考虑员工的业绩评估和员工需求的关系时,你还应该考虑以下因素：

1. 在一定的时间内,每个员工希望自己的工作得到评估的愿望是大不相同的,而且员工与员工之间也存在很大的差别。一个自认为业绩优良的员工

第3章 阐明需求



就不大在乎别人对自己业绩的评价,一个工作上积极进取的员工就会比一个害怕失败的员工更希望得到他人提出的意见。

2. 因为员工一想到要对自己的工作进行评估就感到害怕,所以他们常常会对评估人员产生敌意。他们时常觉得自己此时无法把握自己的命运,所以会因此而感到担忧和不安。缺乏自信的员工比自信心较强的员工更加害怕业绩评估。如果你没有掌握足够的资料来使对方心服口服,那么被评估的员工常常会对你的批评意见表示不服。

3. 一个人越能影响他的评估人员,他就越可能接受对自己工作业绩的评价。上司和下属的关系决定了后者是否能够接受前者的评估意见。人们往往更容易接受专业评估人员的意见。如果你的员工喜欢并敬重你的话,他们就更容易接受你给他们的评分。另外,如果你为员工的表现所写的评语接近其他人对他们的评价,他们就更容易接受一些。

雇主的需求

雇主也是有需求的! 由于员工是公司的财产,



正确评估下属——绩效考评技巧

雇主就必须定期对员工们为实现公司的目标所做的工作进行评估,并提出建设性的指导意见。作为经理或主管,你必须把公司的利益放在首位,其中包括:

1. 有利于控制产品质量、工作表现和产量的业绩评估。
2. 确定个人和部门培训需求的体系。
3. 人力资源和公司规划所需的信息。
4. 能够加强人才选拔机制建设或加以完善的建议。



告诉您

如果你关心员工的需求,你就和他们建立起了密切的关系;如果你能与员工一道重视自己和公司的需求,那你就会真正受到人们的尊重。

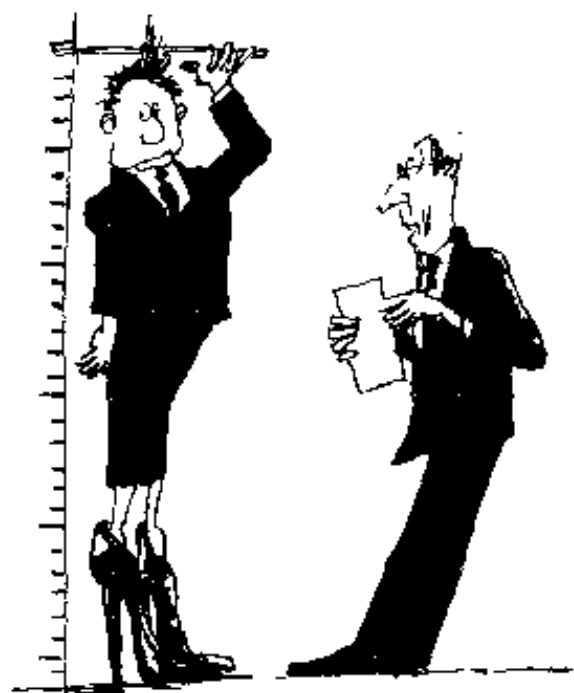
5. 能够鼓舞员工的士气并对业绩优良的员工予以认可和奖励的工作机制。

6. 能够探讨怎样培养特殊人才的机会。

7. 能够商谈工作和改进方法的时间。

8. 能够激励、训导和培训员工的时机,雇主和员工往往都忽略了这一方面。

4 业绩评估体系



4 种评估方法

本章将列出不同的业绩评估方法以及它们各自的一些优点。请你仔细阅读各种评估方法的说明。这样，不管你公司目前采用的是哪一种方法，你都将找到对你有用的东西。这四种不同的评估方法是：

1. 分组评估法



正确评估下属——绩效考核技巧

2. 员工相互评估法。
3. 自我评估与正式业估相接合的评估方法。
4. 其他评估方法。

分组评估法



小帮助

分组评估法主要是通过业绩评估这一主要手段,将公司的经营策略传达给员工。每一组都采用一套重要的评估标准,这些标准与工作本身的要求密不可分,因而反过来构成了公司总的经营方针。这些标准每年都要进行修改。

具体说明:工作要求通常包括以下 4 部分:

- 质量;
- 财务——成本与收益;
- 时效;
- 成果/效率。

每一个要求又涉及 3 个相关的标准: 一个远期



的目标,数个近期的目标,以及工作表现的最低标准。

工作小组通常要:

- 确认什么行为将对工作表现产生重大的影响。
- 根据目标责任,对各小组的业绩和表现进行评估并提出具体的意见。员工对自己的工作情况了如指掌。每周或每月各组都将召开会议,以便确定存在的问题,并制定出解决办法。
- 依靠训练有素的管理人员及时对员工中涌现出的良好工作表现予以鼓励,而不是一年才表彰一两次。

员工个人工作目标的建立主要应放在学习和自我发展上。其目标可以是提高沟通能力和培养解决问题的能力。要实现这些目标,就要让员工们开会时多承担领导责任(沟通),或在完成任务时多做些工作(解决问题)。具体措施则可能包括用不同的技巧进行沟通和解决问题。

在实现团队目标的过程中,每个员工将发挥以下作用:提高质量、降低成本或改善服务。整个团队的目标就表明了每个工作组应起的作用。这样,每个



正确评估下属——绩效考评技巧

组就得负责完成“一套评估标准”，也就是5~10个重要的工作要求，该团队必须对这些要求进行监控和改进。

总之，以组为单位作业的公司往往采用分组业绩评估的方法。这样，除了每季度进行一次正式的考核外，你就可以利用这种方法经常对员工的工作进行简短、实时和非正式的评估。此外，你还可以根据个人和各组的需要任意组织考核。这可不是一年一度的例行公事，而是平时实实在在的交流。

员工相互评估法



小帮助

员工之间互相评估，即由各小组成员收集意见，再由评估人员汇总，并在进行传统的业绩评价时参考使用。有时可以通过这种评估方法了解到更多的情况，尤其是在员工的工作是以组为单位进行的时候。



优点:通过收集各方面的意见,就可以对员工的业绩有一个全面的了解。同时,这一方法还能培养员工的责任感。

缺点:这就要求你的员工诚实并富有责任感。当然,帮助他们习惯这种方法需要一定的时间。在使用这一方法时可遵循以下原则:

- 先试点。不要一哄而上。先可以找一两个员工试行一下。有时员工还会自己选择同伴为自己打分呢。
- 所有的评分一定要保密。如果员工们得知他们为其他同伴所做的评估不会被泄露,他们的评估会更加真实可靠。员工想知道的只是公司将对他做何评价,并不一定想了解具体情况。
- 员工们一旦得知这种评估与他们的表现和工资的增长有直接的关系,他们很可能就会相互给对方打高分,因为谁也不愿让他人丢了饭碗。所以,评估时一定要轻惩罚,重肯定,从而使全体员工把集体的利益放在首位。
- 不要以为员工们相互评价你就可以什么都不管了。员工的意见只是有价值的信息,只



能用来支持和证实你自己的观点。如果你的观点与员工的意见相去甚远的话,你就得重新审视一下自己的看法了。

自我评估和正式评估相结合的评估方法



小帮助

自我评估能够使员工积极参与到传统的业绩评估工作中来。员工们先对自己的工作作出自我鉴定,然后再与评估者一道对自己的鉴定进行审核(这将在本书第5章“员工的自我鉴定”中进一步探讨)。如果某个员工对自己的评价太高或太低,评估者可以根据实际情况进行一些调整。让员工负责对自己的工作表现进行评估,也就是把他们当作成人看待。这样评估者就真正起到了一个参谋、导师和辅导员的作用。

说明:90%的员工对自己的评估是客观或者谦虚的!这就证明该方法是可行的。你所要做的就是对员工的成绩进行表彰、鼓励和肯定。员工也能因此而

第4章 业绩评估体系



对自己的形象更加有信心。

如果员工能够正确地评估自己,你就只需对此加以确认和肯定了。这样一来,员工们自然会常问自己“今后我该怎样做”,从而使自己更加努力向上。

另外 10% 的人给自己的鉴定会比经理的评价高,其中一半的人觉得他们的确干得不错。对此你应该予以肯定,因为这些员工常常并不是故意想要得到过高的评估,他们只是看法与你不同罢了。但是,给自己打高分的另一半人就很麻烦了。他们对自己估计过高,而且有时会为评估的事与经理发生争吵。其实,这些人不论你采用哪种评估方法,他们都是不会不满意的。

优点:自我评估法可以有效避免纠纷。比起完全由管理者对员工进行业绩评估来说,员工们自己参与自己的业绩评估就很少会产生纠纷。

其他业绩评估法

你也许会发现,你公司所采用的业绩评估方法属于以下某一类型。现在对每种主要类型做个简要的说明。

- 评估标准:以图表的形式标明对各种行为进



业绩评估下篇——绩效考评技巧

行衡量的标准。标出关键性的问题并进行评估。对长时期的行为进行采样，不要依赖短时期内的判断和印象。这些衡量标准反映了成绩优异所必需的各种行为。

- 强制性等级对比：评估人员先从 3~5 个评语中挑出一个他认为能够最准确地评价该员工表现的评语。对每一个评语都要反复进行认真的斟酌。这样，得高分的员工就可以被认为比得低分的员工更优秀。
- 重要事件：评估人员将员工的重要事件记录下来，待业绩评估时再与员工进行交流。这样做往往效果不佳，因为事情一发生马上提出意见才是最有效的。
- 任意提出意见：通常的做法是：评估人员对员工的整个工作表现提出意见，其中包括工作量、工作质量、工作技能以及与其他员工的关系。评估人员既要列出员工的优点，也要列出员工的不足之处。



有些管理人员为什么不能成功地进行业绩评估?

为什么你不能与员工们讨论工作业绩呢?原因是多方面的。也许是因为评估的形式过于复杂,所以你尽量避免与你的员工直接接触。更巧妙的回避方式是讨论时只说好的方面,而对不好的方面只字不提。为什么不愿意谈呢?

1. 有人担心可能会出现分歧和冲突,并可能因此而结怨。一旦发生争执,上司和员工都觉得自己该赢,但往往却是谁也赢不了谁。

2. 不愿谈缺点的另一个原因通常是缺乏人际交往和与人沟通的技巧。如果你对评估时如何与员工进行沟通一无所知的话,那你也就不会想去干这种工作了。

3. 担心谈论评估之事会把事情弄糟。

4. 从某种程度上看,要想在评估时与员工进行坦诚的交谈,就要先制定一定的、能够达到的目标。如果你公司的评估表过于复杂,那么这些表格就会取代整个评估工作。不管一份表格上有多少条条框



正确评估下属——绩效考评技巧

框,也无助于实现有限的目标。它们甚至会让人觉得不知如何开始!

5. 还有谁会去看这些表格呢?他们为什么要看?你上司的意见就能左右你的行为。这一事实或许会使真正的沟通黯然失色,甚至会使整个评估像是在走过场。



告诉您

一旦你学会在业绩评估上下工夫,同时抽时间帮助员工提高工作业绩,你就等于作出了有利的商业决策。你必须尽职尽责地管理和使用好自己的人力资源,就像你对非人力资源(机器设备、生产期限、资金、原材料、设施和产品等等)的管理和使用一样。

6. 事实上,即使员工的工作很出色,也不能保证他一定能得到提拔,但有时员工却是这么认为的。这一错误的想法常常会让该员工大失所望。你如果提拔不了这个员工,你也许就不愿对该员工的工作进行评估,因为你担心失去他。

7. 一旦业绩和报酬挂钩,业绩评估的好坏无疑就等于美元的多少。其实,业绩评估和工

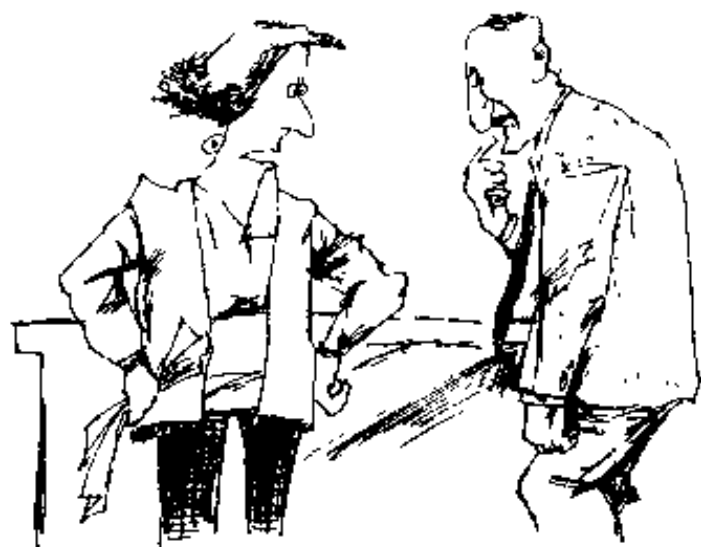
第4章 业绩评估体系



资评定并不是完全成正比的，将它们挂钩会导致工作效率下降，而且经常会出现意想不到的麻烦。有人将两者分别开会讨论，结果也是白白浪费时间。

业绩评估是你最有效的管理工具。但是许多管理人员从来不把自己的员工看做一种商业资源，所以他们也就无法有效地对他们进行管理。我们每天作出投资的决策是为了巩固“已成的事业”，而不是为了不断“创新”。因此对待员工也应该如此。更换一名专业技术人员需要花费3万美元甚至更多，而对现有员工重新培训或改进其行为则只需花上1.5万~2万美元。

5 业绩评估面谈



本章概要

实际上，真正的业绩评估面谈不是某种事情的开始或终结。它只不过是没完没了的谈话中的一次而已，但每次讨论的内容都会有所不同。



小帮助

第一步,你应该把一项工作的要求写明白。对别人提供给你的任何工作说明书都要仔细阅读,看它是否真正关系到你所在的部门、你的工作以及你当前要实现的目标!问一问自己:“我究竟要员工做些什么?”如果这份工作说明书中有超过 10% 的地方需要改动,那么就重写好了!最好能和你的员工一起写。

第二步,你应该把这项工作的内容准确地传达给你的员工,让他们明白什么是最起码的要求。这当然不是说你把写好的工作细则交给员工就完事,而是指你必须把这项工作的要求交代清楚。可能的话,告诉他们完成任务的时间和办法。

第三步,请你为每个员工建立一个工作表现日志,并随时更新。日志应该包括时间、事件、所采取的行动、结果以及每个员工的定期检查材料。这些都是相关事件的第一手材料,其中包括你对员工工作进度所做的评估报告。每周请你选择一个时间更新这些日志。你不但有必要记录特殊事件,而且还应按时进行总结。总结时应该以事实为准,任何个人感情和看法以后对你都不会有什么用处。



正确评估下属——绩效考评技巧

实际上，业绩评估的范围不应太广，毕竟每个人都有失误的时候。评估的目的不是要告诉别人你所作出的判断。你必须学会如何对评估的范围加以限制，一般只需包括那些可能的项目。另外，整个评估由你控制，你要根据自己的目的来计划和实施这次评估。

- 确定目标。
- 明确谈话的内容。
- 让谈话顺利进行。

如果面谈能够顺利进行，你就能促使员工想去改进自己的工作。如果你能对以下每个问题作出“肯定”的回答，那你的评估一定是成功的：

- 员工知道你的要求是什么吗？
- 你是否已根据自己的要求制定了面谈所要实现的目标？
- 你将自己控制整个评估面谈而不会让一张评估表来控制，是吗？
- 对如何进行这次谈话你是否已经制定了一套方案？
- 你是否具备了必要的技能来完成自己的评估工作？



如果你还不能对上述每一个问题都作出肯定的回答，那么你就无法与员工商谈他们的工作表现问题。

评估表

如果你想在评估时得心应手，你首先必须了解你对业绩评估的要求。掌握了公司的政策之后，你可以考虑以下几点：

1. 确保评估表既满足你的需要，又能满足你将要评估的员工的需要。一般来说，评估表包括的内容太多。内容太多是不利的，而且，如果评估表涉及态度和其他抽象的行为，你又怎样作出客观的评价呢？对抽象的行为的评判就不如“过去30天中迟到5天”这样一个评价这么直观，但人们往往却把它当成是很直观的。如果使用评估表，你怎样才能避免对员工的业绩产生不利影响呢？

2. 对员工进行业绩评估不能光靠这份评估表。另外，表格填好之后，你不要不跟员工通气就一交了事。当然，与员工商量之后也不得再改动表中的内容。



正确评估下属——绩效考评技巧

3. 任何人在查阅和使用业绩评估材料时都应该遵守规定。业绩评估材料完全是个人的机密。

4. 评估表上所填写的员工的工作表现情况应该客观真实。评估时应将工作表现分为“满意”或“不满意”两种档次，并留出空白写评语。你应该和员工一道填写评估表。你们面谈之前可以先浏览一下空白的表格，见面时再共同商量，一道填写，且不带任何个人偏见。

这种方法常常使业绩评估能够顺利完成。当然，你在找员工进行有目的的评估谈话时也可以不受评估表的限制。如果按要求必须使用评估表，你就使用好了。但是，千万别让评估表妨碍你与员工就业绩所进行的交谈。

业绩评估的准备工作

下面你将学会如何逐步地对员工的行为进行分析。通过仔细观察员工工作时的表现，并记录下具体的细节加以讨论，你就可以树立起自信心。同时，这样做还能促使你和你的员工合作得更加默契。



告诉您

准备工作要想做得充分,你就必须反复阅读你的工作日志。仔细阅读你所保存的每一份事件报告和工作进度报告。重要的问题不能等到正式评估时才谈。当然,你也不愿在进行正式的业绩评估时出现什么不测。所有这些文件会让你更加注重员工的实际表现和态度,而不会去针对他的个人问题。这样做你可能会更加客观一些。

1. 为员工制定规范的行为目标。评估时人们往往容易从否定的角度去看问题,即把没有做的工作也写上去等等。任何材料最好是宁多勿少。应根据需要表达自己的意思,尽量采用肯定的方法。例如,不要说“你总是迟到”,而要说“你应该准时”。你也许会认为这没有什么不同,但后一种方式重复几次就会传递强有力的信息。

2. 确定怎样提高员工的工作业绩。他们怎样才能把工作做得更好呢?想想你是否值得花时间来谈这个问题。如果这个问题并不重要,那么你就等



正确评估下属——绩效考核技巧



小帮助

您不该:

你从没准时过

你做事真呆板

你真是大惊小怪

您应该:

每天你必须准时到达。

你应该灵活一些。

工作中你应该学会分清什么
重要, 什么不重要

于在浪费你自己的时间、员工的时间和公司的资源, 因为在这个方面你再努力也将收效甚少。这是件很不划算的事情。

3. 着重分析问题出现的原因, 而不是问题的表面现象。解决问题必须有针对性, 否则将毫无作用。

请参考以下要点:

- 确定什么是“不称职”。
- 决定是否值得花工夫将“不称职”转变成“称职”。
- 员工是否知道自己的工作业绩不能令人满意?
- 员工对自己的工作职责和完成任务的时间

第5章 业绩评估面谈



是否清楚?

- 有没有员工解决不了的困难?
- 员工是否知道该如何完成自己的工作?
- 如果员工没有履行应尽的职责, 是否会产生严重的后果?
- 对不称职的员工你是否会给予惩罚?
- 如果员工愿意, 他们是否能完成任务?

4. 通过与员工交谈来收集信息, 而不要作任何判断。这样你就能帮助他找到不同的工作方法, 取得不同的结果。记住, 你必须让对方相信他原来的行为导致了问题的产生。

5. 一定要让员工知道问题的所在。有些员工会按你的要求拿出实际行动, 而有些员工则会为了让你相信问题已经解决而做做样子, 对于这点, 你应该加以分辨。



该这样做

上司(想想): 马莎从不认真听讲, 所以好像总是不得要领。我就是要让她听明白并且弄清楚我交给她



正确评估下属——绩效考评技巧

的任务，要让我确信马莎已经做到了这点，她就必须做到以下几点：

- 按我的要求行事，否则就得事先请示我。
- 如果她有什么地方不明白，来问我。
- 重复我的指示，以证实她的确明白了我的要求。

6. 认定员工出色的表现。员工在哪些方面卓有成效你必须了如指掌，并能够举出具体的例子。但这样做还不足以强调员工出色的表现。除了正面的例子外，举出一些反面的例子也是很必要的。

7. 反复阅读背景资料。了解员工的基本情况对你很有利，如他在本公司的服务期限、目前所从事的工作、最近的一次提升以及他的学历和经历等等。

总之，当你通过查阅该员工的工作日志、考勤记录、个人档案、述职报告以及上次评估时你和该员工共同制定的工作目标，完成了上述各项准备工作之后，你就可以坐下来与员工谈话了，因为你已经一切准备就绪。



阐明工作要求

前面我们曾谈到过工作说明书和他们对于业绩评估的重要性。评估开始之前,你必须认真查阅员工现有的工作说明书,看看在以下方面有什么具体要求:

- 顾客的满意程度;
- 公司的经营状况;
- 创新;
- 产品质量;
- 生产能力;
- 人力资源;
- 公司的风气。

列出你对员工工作的要求,确定你真正希望该员工如何在以下方面完成自己的工作:

- 目标;
- 规划;
- 职权;
- 工作重点;
- 工作安排;
- 结果、业绩标准。



你最看重什么？

评估的对象应该是工作业绩，而不是你的要求。员工的主要优缺点是什么？哪些个性和习惯会有碍员工取得更大的成绩？该员工的前途如何？为什么？

在评估面谈时你将如何就以上问题逐条与员工交换意见，你可得仔细考虑一下。如果每个问题都谈，对员工来说一次谈话的内容是否太多呢？哪些问题最重要？你跟员工怎么谈呢？

当心以下倾向，并在评估时尽量避免：

- 打个性分：不要过分注重那些与工作无关或者难以评判的个性特征，而对更有价值的特点视而不见。
- 过分强调：不要过分强调员工在一二项工作业绩上的成败，否则难以对员工的全面工作作出公正的评定。
- 偏见和成见：评估时不要考虑那些与工作业绩无关的内容，例如种族、宗教信仰、学历、家庭背景、年龄、残疾状况和性别。



- 印象分: 不要不顾事实凭印象打分, 那样做是不公平的。
- 责任不当: 不要让员工对那些他们无法解决的问题负责, 那样做是不实际的。

你应该按照双方认定的工作要求, 注重对业绩进行评定。

要求与员工会面: 亲自接待

你首先要做的是叫员工准备与你进行有意义的谈话。不要让你的秘书或其他同事去传达你的邀请, 也不要向对方发出通知。如果你能亲自邀请, 你就掌握了全部主动。你用不着担心对方会使这次谈话复杂化。此时你应该采取的重要行动就是亲自与对方接触, 并且一开始你就应该营造一种和谐亲密的气氛。

- 不要一发出邀请马上就开始谈话。给员工一些时间好好想想, 这样他的意见就更加有价值。如果没有充分的时间准备, 人们往往不愿多谈, 甚至会产生不满情绪。
- 要使谈话顺利进行, 你就不要对员工隐瞒或夸大某些必要的细节。



正确评估下属——绩效考评技巧

- 不要含糊其辞，观点要明确。含糊其辞会让对方感到担心，这只会妨碍双方相互沟通。
- 不要说得太多或者拼命回答那些本该在面谈时回答的问题。
- 不要以开玩笑的形式嘲弄评估工作，否则别人将失去对你的信任，而且你自己的目标也根本无法实现。
- 你心烦意乱或生气的时候不要安排面谈。

请求与员工面谈的最佳方式是私下里找他。先向他解释一下此次面谈的目的，并告诉他如何准备。这样做非常重要。你可以请他想想自己哪些方面做得不错、哪些方面需要改进。另外，你还要告诉他，面谈时你们将商谈以下问题，请他做好准备：

- 上次评估之后员工的工作表现；
- 个人将来的打算；
- 目前工作中存在的问题或所关心的事情；
- 改进工作和提高效率的目标。

最后，请员工考虑一下你能帮他做些什么。这样做等于向员工传递了一个重要的信息，即：你很想听听他的意见。这也表明你把评估看成是两个人的事，你和你的员工是协作关系。



小帮助

员工在为业绩评估做准备时应该考虑以下问题:

- 我从事这项工作最需要什么样的能力?
- 这次评估,我有什么特别出色的表现?
- 工作中我喜欢什么,不喜欢什么?
- 哪些目标或要求我没有达到?
- 我的上司能如何帮我?
- 公司和上司的一些所作所为会不会妨碍我的进步?
- 我怎样才能提高工作效率?
- 从事目前的工作我是否需要更多的经验或者培训?
- 上次评估之后,我又给自己提出了新的要求,至今我做了些什么?
- 这次评估后我将给自己提出什么新的目标或要求?应该放弃哪些旧的目标或要求?



正确评估下属——绩效考评技巧



该这样做

上司(旁边没有其他人时对员工说):我想找个时间跟你谈谈你的工业业绩。办公室的每个人不久都要做这件事。

员工:好的……

上司:我想先做些准备,把你着实干得出色的工作和一些需要改进的方面记录下来。我想请你也做一下准备。先想想哪些事你干得不错,然后再仔细考虑一下哪些地方你认为还有待提高。

员工:我能办到。

上司:另外,我还希望你考虑一下我能在哪些方面帮助你,使你工作起来更加顺利和舒畅,行吗?

员工:是吗?我会尽力的。

上司:好的。下个礼拜一上午10点在我办公室,怎么样?

员工:挺好。

上司:好,再见



员工进行自我鉴定

业绩评估要想做得好,就全靠你和员工的合作了。第一步要明白为什么员工进行自我鉴定很重要。如果你对员工的自我鉴定感兴趣,他们会很感激,因为这表明你对他们本人有兴趣。当你听完员工们对他们自己工作的意见,你就会从另一角度来看问题。自我鉴定使员工得以直接参与评估并有利于加强你们之间的关系。这样一来,你将加深对各种不同的观点的了解,还将对员工的长处和需要改进的地方有全新的认识。

告诉员工,评估的目的是:

- 划定主要责任和义务范围。
- 认定员工自己认为做得出色的工作。
- 认定需要改进的方面,并具体指出他应该怎样表明他在各个方面的进步。
- 帮助员工制定今后合理可行的目标。

告诉员工,你跟他们一样也要完成这些工作,而且你还将与他们交换意见。



该这样做

上司: (开始就请员工进行自我鉴定) 先听听你自己对自己工作的看法吧。告诉我哪些事情你觉得自己做得特别好。请举出具体的例子。

员工: 行...(很犹豫)

上司: 比方说, 假如让我做自我鉴定, 我就会说明我是怎样竭尽全力完成上司布置的任务的。例如, 我会说“我能简要地说出自己的工作任务和完成任务的时间”。你明白我的意思吗? 你能不能照这样做?

员工: 行。我跟顾客的关系搞得很好。(停顿) 我认为我很灵活。(停顿) 我还认为自己应变能力强。(停顿, 看上去严肃, 若有所思)

上司: 好的。我听到你提到三件事。一、你善于与顾客相处; 二、你很灵活; 三、你应变能力强。那么, 你是如何融洽你与顾客之间的关系呢? 哪些事情能让你觉得这是你的强项呢?

员工: 很多顾客到这儿来都有些担心。他们觉得

第5章 业绩评估面谈



要解决问题会碰到许多麻烦。我尽量通过融洽我们之间的关系来扭转这种不利的局面。我尽量让他们觉得我正在倾听他们的困难和问题,同时,我还向他们保证,我们会采取相应措施的。

上司:(停顿,等员工把话说完)明白了。你觉得自己善于与顾客相处,因为你与他们交朋友,并让他们知道你对他们的问题能否得到解决很在乎,这样你就可以减轻他们的担忧,是吗?

员工:是的。我觉得这种事情确实重要。

上司:非常重要。(停顿)我们再来谈谈别的方面
你说你觉得自己应变能力很强,这事儿你是怎样看的?

员工:你还记得戴维斯的事吗?当时气氛很紧张,不过当时我却一点也没感到紧张或害怕。

上司:好的。现在我们来看看哪些方面你还需要改进、哪些方面你本该做得同样地出色。我希望你能想想,在各个方面你应该采取哪些具体步骤来改进自己的工作。(停顿)比如,如



上: 华评估下属——级双考况技巧

何解决部门之间的冲突就是我所要改进的地方。我知道应该安排各部门进行一次座谈,而不总是叫他们单独来找我。明白吗?

员工:你不觉得由你给我指出需要改进的地方不是更好吗?你熟悉我的工作,而且又是我的上司!

上司:没错,但现在我想听听你的意见。过后我会提些建议的。

员工:行。让我想想看 最重要的事嘛。我想你一定会同意我的看法,因为你曾经提醒过我,就是关于顾客服务报告的事儿。我坚信我是能够在这方面有所改进的,只要我在完成每个项目后把报告写出来。另一件事是上班我应该更准时一点,尤其是到了月底。(笑起来)

上司:对……(停顿)也就是说有两个方面你是可以加以改进的,一是写顾客服务报告要更积极一点,另外就是上班要更准时一点。还有别的吗?

员工:没了。我现在想不起来了。

上司:先说说第一个方面吧:写顾客服务报告。在这方面你将采取哪些具体步骤来加以改进呢?

员工:(停顿)噢,我总是写到最后就放弃了,而

第5章 业绩评估面谈



王: 我的字迹常常非常潦草, 别人很难看懂。

(停顿) 因为我做事很马虎, 所以有时把重要的东西给漏掉了。

上司: 行了, 也就是说, 你以后写报告时字迹会更清楚、内容会更完整啦?

员工: 是的。如果我的报告字迹清楚、内容完整而且非常准时, 我就可以肯定地说我在这方面有所进步。

上司: (笑起来) 完全正确。呆会儿我们再来谈谈你将采取哪些措施来达到上述目的。咱们还是先来看看第二个方面: 按时上班吧。你打算怎样改进呢?

员工: (笑着说) 这容易! 按时上班就行了。

上司: 好。能不能具体一点呢? 比如, 如果从明天开始你连续 10 天按时上班, 你是否能说你已经达到了要求?

员工: 啊, 我明白你的意思了。(停顿) 嗯……我想现在每周我只迟到一次, 每次不过几分钟。我想以后我要是能做到每个月迟到一次那我就大大进步了。



正确评估下属——绩效考评技巧

从上述对话中可以看出，主管人员通过与员工交换意见，以一种合作的态度帮助员工了解自己工作中的优点和存在的不足。

6 了解动机



关于动机的 3 种理论

什么是动机？是不是你设法让别人做你想要他们做的事情？是不是人们心里某种驱使他们去做某件事的东西？

一种关于动机的理论认为，人们做任何事情都是为了满足自己的需求。一旦该需求得到满足，它就不再成为动机。



告诉您

亚伯拉罕·H·马斯洛是这方面的专家。他把人们的需求由高到低分为:充分实现自己的抱负的需要、获得他人尊敬的需要、财产的需要、安全和保障的需要、生理上得到满足的需要。

运用著名学者马斯洛的需求层次理论,主管人员可以判断出某员工的需求正处于哪个阶段,然后尽量在工作场合创造条件来满足这些需求。与员工进行长谈就恰恰可以了解到员工脑子里的想法。

另外,还有一种方法可以用来了解员工的动机,那就是X理论对Y理论。这是道格拉斯·麦格雷格首先提出的。X理论假设人们讨厌工作,胸无大志,不负责任,宁愿听从别人的吩咐。坚持X理论的经理们认为,对于那些只有在有人监督的情况下才会工作的员工,必须告诉他们做什么和怎样做,而且在他们完成这项工作之前还必须对他们严加控制,以免出错。但是,坚持Y理论的经理们却不这样看,他们

第6章 了解动机



认为应该把权利下放,他们假设员工们生来就乐意工作,而且能够干得很好。这些经理们就是通过了解员工的思想来寻找改进的方法。

另一位著名的行为学家菲德里克·赫兹伯格曾对人们的动机进行过研究。他认定,员工中存在满意和不满意两种因素。他发现成就感是员工最强的动机。哪怕是小小的成就也可以成为动力,因为它们促使人们取得更多的成就。在赫兹伯格看来,第二种强大的动力是得到他人的认可。例如,提高工作效率的有效途径之一就是为员工提供成功的机会,让管理者有更多的机会认可并奖励出色的员工。

遗憾的是,大多数管理者只会不厌其烦地告诫员工,他们工作出色是自然而然的事——因为是公司要求他们这样干的,而且公司也因此给了他们报酬!除了增加工资、发奖金和职务提拔外,认可的形式是多种多样的。其中主要的形式之一就是经理们对员工出色的业绩予以口头肯定。善于管理的人往往在竞赛途中对那些比以前发挥出色的竞赛者予以肯定。因此,你会如何做呢?

如果你雇用某人,你就等于借用他的行为。如果你管理某人,你就必须对其行为(不是他本人)进行



正确评估下属——绩效考评技巧

指导和加以改进,以实现公司的目标。你的目标就是防止你和你的员工做出自毁前程的事情。



请注意

- 不要成天呆在办公室里,这样你就可以了解到员工更多的优秀事迹。亲自去看看员工们出色的表现吧。
- 一发现员工做出了成绩,立即予以肯定。
- 要承认,几乎没有差错就等于作出了成绩,应予以肯定。
- 通过多种方法向员工表示赞赏。

沟通原则

工作中之所以会出现问题,其主要原因就是缺乏管理和反馈意见。换句话说,就是缺乏与员工进行有效的沟通。你有义务让员工明白你的意见。你应该学会“怎么想就怎么说,怎么说的就怎么做。”

第6章 了解动机



我们的思维速度比我们的语言表达速度快 6 倍。因此,眼睛看到、耳朵听到以及通过实践所明白的道理最容易留在人的记忆之中。

由于大脑接收信息的速度相当快,所以,大脑甚至能够在信息传递完毕之前就作出反应。你应该把沟通视为观点的交流,而不是信息的传递(大多数人都这样认为)。也就是说,你应该通过说话或行动让员工记住你的观点并复述给你听,这样你就可以认定他确实已经记住了你的观点!这种方法可以证实员工已经把你的话听进去了。此外,你必须想法让员工把你的观点再讲出来,比方说,向他提问。因此,你可以通过掌握基本的提问技巧来改善与员工的交流。

善于交流的人懂得如何在谈话之前问自己一些准备性的问题。你在与员工谈话之前必须对以下 9 个准备性问题做出回答:

1. 你手头有何背景材料?
2. 需要讨论的具体行为是什么?
3. 如果情况没有发生变化,结果会是什么?
4. 近期要实现的目标是什么?
5. 我的长期打算是什么?
6. 改变行为有什么好处?



正确评估下属——绩效考评技巧

7. 眼下如何把这个问题说清楚？
8. 我能如何支持这个员工？
9. 我是否对讨论这个事情有把握？

另外，如果谈话时员工很害羞，或者一言不发，或者对你的评估有抵触情绪，你正好可以把你要问的问题练习一下。管理人员不难发现，评估时他们自己总是喋喋不休，而员工们却一声不吭。你可以采取以下方法来使员工开口：

1. 告诉员工：“对我们公司来说这个职位很重要，所以我们认为我们必须作出最佳选择。”

2. 问员工：“那对你很重要吗？你同意吗？你觉得我们该怎么办？”

3. 接着问：“我们了解得越多，就越可能为你和公司作出更好的决策。你同意吗？”

4. 向员工表明：“我觉得直接与你的同事谈谈非常重要。你有什么意见吗？”（仔细观察对方的反应）

5. 问员工：“如果我找你的同事谈话，他们会告诉我什么呢……”（开始问题不要太难）

6. 最后解释说：“我可不喜欢听到什么意想不到的事！在我与你以前的上司交谈之前，你有什么需要说明的吗？”

7 与员工面对面地 进行业绩评估



让员工参与

通过对前面几章的分析，我们掌握了究竟如何进行评估面谈和讨论员工自我鉴定的好方法。本章我们将进一步探讨做到这点所需要的技巧。首先你应该认识到，你已经完成了最艰难的工作，现在你已经着手直接与员工接触，你已经把面谈的时间和地点都安排妥当。你现在要做的就是马上与员工谈话，这样就可以让员工最大程度地参与。让我们来仔细瞧瞧，看看面对面地交谈是个什么情形。



正确评估下属——绩效考评技巧

如果你对所谈的问题和你自己的情绪没有绝对的把握的话,你可千万别急着开场。与员工见面之前先把下面这些问题考虑好:你认为可以接受的最起码的行动是什么?有没有其他的解决办法?你希望对方何时得到改进?



告诉您

告诉员工你打算完成以下工作:

- 了解总的工作进展情况;
- 让员工说说你可以如何帮助他们改进工作;
- 回顾一下上次的工作目标和工作说明;
- 认真听取员工的自我鉴定;
- 指出员工的优缺点,并对其工作能力做一个总的概括;
- 共同商定员工今后的目标。

面谈时应尽量避免分心和被别人打扰。把办公桌上和脑子里一切与评估无关的东西通通清理掉,挂断电话,关上房门。确信自己已阅读了所有必要的资料并备好待用。



务必使房间里温度适宜,备好饮用水并确保员工就坐的椅子舒适。你应该把注意力放在员工的身上,而不是评估本身。谈话的时间应该安排充分,免得还得再谈一次。

谈话开始时你可以先随便聊聊,以便让对方感到轻松和随意,但时间不要太长。你们要面对面地交谈,最好不要隔着办公桌谈话。这样你就可以通过形体语言告诉对方:你们属于同一个集体,正在努力解决共同的问题。

会谈前可以把需要讨论的内容用标题的形式简单地列出来,以便让员工做到心里有数。首先向员工说明一下谈话的原因和你所做的安排。一定要让员工明白,每个员工都将和你进行这种谈话,因为这是你和他们工作的一部分。另外你还得讲清楚,今天你并不打算谈报酬的事,报酬的事以后再面谈。现在要谈的是工作业绩和今后的目标。

解决员工的问题

如果你在做上述说明时员工有什么问题,你应该马上给予答复,让员工明白你愿意回答他所提出的问题并且理解他提出这个问题时的心情。对员工



正确评估下属——绩效考评技巧

所关心的事情要作出明确答复，然后听听员工有什么意见。如果你觉得已经把员工关心的问题解释清楚了，你就可以开始下一步了。

员工通常会提出哪些问题呢？对此你心里一定要有数。这些问题一般以下面几种形式出现：

- 带对立情绪的问题。如“为什么我是第一个”或者“伙计，想谈谈你要干的事儿？那可真不少呢”。这种问题往往表明员工对不得不跟你谈话而感到害怕或恼火。碰到这种情况，你可以反过来多向他了解一些情况，看看他到底有什么情绪，等他把不满情绪彻底发泄出来之后，你再接着谈评估的事。
- 中性问题。如“我们要谈多久？”或“你所说的‘目标’指的是什么？”等。这些都是需要你予以解释的问题。你可以简单地解释一下，尽量直截了当，然后接着往下谈。
- 员工关心的问题。如“其他人会知道我们这次谈话的内容吗？”或“我们所谈的都会记入我的个人档案吗？”等。回答这种问题时，你应该对员工的担心表示理解。同样，你可以如实地回答他的问题，然后继续谈。



该这样做

上司: 进来。请坐。别紧张。这次找你谈话是想对你的工作表现做一个评价, 并商量一下你今后如何发展。上次叫你填的考核表带来了吗?

员工: 带来了。

上司: 很好。我也填好了几份同样的表格。我想把它们跟你填的表比较一下, 看看我们的意见有什么不同。啊, 看来你比我更注重使产品多样化。

员工: 是吗? 我挺喜欢干这种活儿。

上司: 我真希望你能在其他方面发挥你的才能。说实话, 我希望下次面谈时你工作的重点已有所改变。说说看, 为什么你要在产品的多样化方面花那么多的时间?

员工: 我想这是因为 B 部门的人老是让我为他们制作或改造一些小玩意儿吧。看来我得跟他们好好谈谈。

上司: 这想法不错。我会找 B 部门的负责人谈谈。没准儿能想出更好的办法。



正确评估下属——绩效考评技巧

这段对话一开始就让人感到轻松，接着评估人又自然地把谈话转到自己关心的话题上。当然，有些员工却需要花更多的时间才能说清楚自己的工作进展情况，这正是我们下面要说的。

说清楚工作进展情况

了解员工的想法，进而达到相互理解，这样做是至关重要的。这样做等于向对方表明，你很想愿意听听他的心里话。你可以因此而激发员工的工作热情。由于员工有这样一个机会说出自己的问题和担忧，在接下来的讨论中，你们之间就不会产生误会。你可以把员工的这种表白当成一种预警系统！通过它，你可以做到有先见之明。因此，一开始你就应该先请员工发表意见，这样你就与员工建立了一种能够交换意见的友好关系，这对接下来的谈话是有利的。记住，你是在请员工谈论他喜爱的话题——他自己。



该这样做

上司: (身体稍微前倾) 总的来说, 你觉得在 ABC 公司干得怎样?

员工: 嗯, 总的来说还不错。不过一下子很难说清楚。真不知道从何说起。

上司: (微笑着点点头) 是的, 我知道。别急, 慢慢来。我很愿意听你说。

员工: 让我想想。一切进展顺利。来这里以前, 我在 B 部门工作, 不过我觉得这里好多了。我喜欢自己的工作。在这里工作很自在, 而且人人都干得很起劲儿。

上司: (点头) 没错……

员工: 噢, 我想——啊! 对啊, 奖金! 有奖金真好! (开心地笑起来)

上司: (也笑起来) 听起来你对奖金很满意。

员工: 太满意了! 我女儿在上大学。哈哈, 伙计, 这奖金帮了大忙了!

上司: 好, 很高兴你这样想。来, 说说你不满意的事



正确评估下属——绩效考评技巧

儿和工作中存在的问题。

员工: 问题?(望着地上, 犹豫不决) 嗯……啊, 是有件事儿。就是有时活儿太重, 我都有些吃不消。所有的经理都觉得自己的事比谁的都要紧。他们总是指望我“一下子”把所有的事儿都干好。如果达不到他们的要求, 他们就很不高兴。

上司: 是不容易。(点头)

员工: 别的经理也给我安排了工作, 他们对此却一无所知, 他们好像只关心自己手上的活儿。

上司: 看来当时你确实感到压力很大?

员工: 有时我觉得受不了, 真想一走了之。我不知道该怎么办。所以我开始出差错。这样一来, 经常要返工, 所以越来越落后了!

上司: 很高兴你能把这事儿告诉我。我想我们或许能够想出很多办法的。(停顿) 不过待会儿我们再谈该如何解决这个问题。能不能先告诉我你还有其他问题吗? 把所有使你为难的事儿都说给我听好了。

员工: 行。嗯……(停顿) 有件事……(停顿) 是……(停顿)(拿不定主意) 是苏珊……(停顿)

上司: 苏珊?



员工:我可不愿为难别人,不过她有时很不好打交道。

上司:你说的“不好打交道”是指哪方面?

员工:我指的是工作任务。活儿多的时候我们本该互相帮忙。每次我叫她帮一把她就说她忙着呢。结果我却看见她拿着电话叽里呱啦讲了半个钟头,而我却拼命干活,免得挨老板们的骂。

上司:看来她这样做你挺不舒服,是吗?

员工:当然啦!真不知道受了多少气。我从没向她提起过这事儿。

上司:好啦。看来你的主要问题是活儿太重,经理们给你的压力太大,结果弄得你总是出错,另外生产高峰时苏珊又不肯帮你,对吗?

员工:(点头)可不是。这都是些大难题!

上司:是的。是大难题。过会儿我们再来看看该如何解决这些问题。来,让咱们先换个话题。你想想看,我有什么法子可以让你工作起来感到更顺心和满意?这方面你有什么想法和建议?

员工:让我想想。哦,有件事是……我很想知道其他人都在干些什么。

上司:啊,你是想了解一下他们都干些什么活儿,怎样干的?



正确评估下属——绩效考评技巧

员工: 是的。

上司: 我还有什么别的办法能让你工作起来感到顺心和满意吗?

员工: 我们部门的电脑总是出毛病, 一到要按期完成任务时它们就越发出错。

上司: 根据你刚才所说的, 我想从三方面着手解决你的问题, 使你在这儿工作得更顺心和满意。首先, 我要找那些经理们谈谈工作任务的事。也许我能帮他们建立一种调配制度, 这样你就不必一下子完成那么多的工作了。第二, 我或许得跟苏珊谈谈, 让她在任务最重的时候多跟你合作。

员工: (很紧张) 你觉得这样做行吗? 她会不会知道我们谈过了? 我可不想让她把我给看扁了。

上司: 我明白。不过请放心, 我不会那样处理的。开始找你来谈话时我就说过, 我会找每个人谈的。

员工: 那好。

上司: 第三, 我想安排你去见见其他部门的人, 这样你就知道他们都在干些什么事了。

员工: 我很乐意。

上司: 太好了! 第四, 我得让人去看看那些电脑。好啦, 现在咱们再来谈下一个问题: 你的工作业绩。



在对员工进行评估之前,你应该认识到与员工讨论他的工作表现最容易使他产生抵触情绪。因此,你应该先弄清楚员工都有哪些难对付的行为,以便找到有效的对策。

难以对付的行为之一就是对立情绪。有对立情绪的人横蛮,甚至霸道,说话往往很刻薄。碰到这种员工你可以让他先消消气,不要与他争吵。让他坐下,看着对方的眼睛,不要显得害怕,果断地说出你的看法。面对着他站着,但不要动手。如果他仍然不能平静下来,你就请他离开,等冷静下来再回来。



该这样做

员工:(激动地)我告诉你,如果公司再这样下去,很多人就会不干了。不是我一个人这样说!

上司:听起来你很恼火。(靠拢一点)告诉我你是怎么想的。

员工:(有点吃惊)哼,我真的很恼火。不知道到底是谁的错,我们的管理就是差劲嘛。大事都得自己拿主意,出了问题又要挨批评!这儿人人都觉得公司的管理水平得好好提高提高!



正确评估下属——绩效考评技巧



该这样做

上司：（盯着员工的眼睛）听起来你好像是针对你的顶头上司或别的什么人。你真的是冲着我来的是吗？

员工：（有些慌张）我……我不是针对你个人的。不过，嗯……那也不对。确实跟你有点关系。

上司：我真的想听听你是怎么想的，哪怕是对我的不满。来，坦率一点，有话直说嘛。（放下笔，面朝员工，用心听）你觉得我该怎样提高管理水平？有什么建议？

员工：有时你给我们布置很多的工作，但又不告诉我为什么要做这些事。很多事儿我都白干了，一点作用也没有。我看你一定是觉得根本没这个必要让我弄明白，因为你认为我并不那么重要。另外，我的工作毫无重点，我从不知道自己该先干什么。

上司：看来我是应该向你说清楚你工作的目的，让你明白为什么我要你完成这项工作，为什么

第7章 与员工面对面地进行业绩评估



这项工作很重要,什么是工作的重点。

员工:那样就好了,好多了。你要是真愿意听,我还有些话想说呢。(笑起来)

上司:(笑着说)我洗耳恭听。往下说。

员工经常会因为愤怒而说出一些难听的话,使人产生对立情绪。在以上这段对话中你可以看到,管理者先让员工发泄不满情绪,然后再正确引导他。让我们接着学习这种沟通方式。



该这样做

上司:你跟我说了这么多心里话,对你的问题我已经心里有数,不过等会儿再告诉你解决的办法。

员工:(插话)为什么你要“等会儿再说”呢?如果你不说怎么解决,干吗要把这些问题讲出来呢?刚才我还告诉你我很烦,可你现在却不肯告诉我如何解决这些问题?

上司:我改变话题让你感到生气和不舒服,是不



正确评估下属——绩效考评技巧

是?(应答对方的感受)

员工二:没错!我是说这样做没什么意思。整个谈话好像是在浪费时间。

上司:你是说我们别的先别谈,马上就谈谈如何解决那些问题?

员工:我就是这个意思,正是!

上司:我也觉得谈谈如何解决你提出的那些问题十分重要。我打算待会儿咱们再好好谈谈这点,但现在我想先谈谈其他一些事儿。我想听听你的意见,看我怎样才能让你工作得更顺心一些。另外,我们还要对你的工作表现做一个全面的评价。

员工:嗯,不过我觉得问题一提出来就应该马上商量解决的办法。

上司:咱们暂时把这个放一放,换个角度来谈。看来你我对面谈如何进行想法不一。你想马上商谈如何解决你所提出的一些问题。你认为这很重要,想快一点解决。其实我跟你想法一样,也想尽快解决。可我却想先说说其他方面的问题。要是我们一时半会没法儿找到



真正的解决方法,或者我们要谈的内容实在太多的话,那我们就过会儿再谈好了。

上司:这主意不错。那咱们现在就花一刻钟谈谈可能的解决办法吧。

从这段对话中我们可以看到管理者是如何先控制住自己的情绪,然后设法使双方取得一致意见的。这样,员工会觉得有人愿意听取自己的意见,所以他自己在交谈中是积极主动的。有了这种感受,真正与人沟通就不成问题了。

不易对付的行为及评估时的应对方法

除了对立情绪之外,员工的有些行为也让人难以应付:

牢骚满腹者。这种人不停地抱怨,却从不采取任何行动解决问题。碰到这种人你应该:

1. 倾听。
2. 接受他们的不满情绪;人的情绪总是合法的。
3. 说明事实。
4. 解决问题。



反应迟钝的人。这种人除了回答“是”或“不是”，干脆就一言不发。对这种人你可以问他们一些有多种答案的问题，然后耐心等待他们的回答。交谈时身体稍稍倾向员工，通过形体语言表示你愿意听他讲，并告诉他如何做才能把问题说出来。

过分唯唯诺诺的人。这种人虽然很好说话，但答应过的事却很少能够做到，或者先让你对其寄予希望，结果却背道而驰。跟这种人交谈你可以把事情挑明，请他们提出意见，特别是反对意见。随时准备让他们付诸于行动，对他们提出要求并限期改进。

态度消极的人。这种人的反应往往是说“这行不通”之类的话。对付这种人的办法是，先从正反两方面把存在的问题谈透，然后对已经取得的成绩作出积极但实际的评价。对于特别喜欢分析问题的人来说，要想让他们采取积极的行动，避免消极情绪是不大容易的。

自认为无所不知的人。他们看上去自命不凡，傲慢自大，有时甚至不把真正的专家放在眼里。与这些“万事通”交谈前你可要做好一切准备，根据事实来准备并提出你的问题。你可以问对方一些“如果……该怎么办”之类的问题，以帮助你自己重新检查你所



关心的事。

做事拖拉的人。这种人总是拖拖拉拉，专等着别人为他们拿主意。他们要把一切都搞得完美无缺才肯放手，但这是绝对不可能的事。你必须设法让这种人轻轻松松地告诉你，究竟是什么妨碍了他们作决定。交谈时注意听，抓住对方谈话时所做的暗示。这些暗示或许能使你弄清问题的所在。一旦他们作出决定，你应该予以支持。无论采取什么步骤，你都应该把它们看成是自己的职责。

爱哭哭啼啼的人。这种人难以控制自己的情绪，眼泪便是证明。只要他们掉眼泪，你就常常跟他们一样感到难堪和不快。此时你可以离开房间，让他恢复常态。不过，如果你不觉得尴尬就用不着离开。

以上任何一种行为都可能给评估工作造成困难。如果员工拒绝按计划进行面谈，你可以采取一停二看三倾听的方法。

一停二看三倾听的方法

- 一旦产生争执或继续谈下去毫无意义时，就



停止谈话。

- 不要发火。
- 不要变得不敢说话。
- 不要责备他人。
- 不要尽讲大道理。
- 公正地看待存在的问题，并向员工作出简要的说明。
- 认真听取对方的建议，共同解决问题。

另外，员工说得太多也是个问题。一旦出现这种情况，你应该避免口头上或行动上给予鼓励。也就是说，你不要笑，不要点头，甚至不要跟对方进行目光交流。

换一个话题并要求员工在一定的时间内讲完，提醒他还有许多内容要讨论。对员工简洁的回答立即予以肯定。

询问员工你能为他提供什么帮助

你也许不愿意问员工这个问题，因为：

- 这问题有危险。
- 你觉得结果会很糟。

第7章 与员工面对面地进行业绩评估



- 你认为应该是员工,而不是你来提出这个问题。

但是你应该问这个问题,因为:

- 员工听了高兴。
- 员工会告诉你这个领导当得如何。
- 你会得知大伙儿在谈论些什么。
- 你将得出正确的看法。
- 也许可以使员工提升工作业绩。
- 将有利于你和员工统一行动。



告诉您

在对员工进行业绩评估时,你还应该完成这样一个任务,那就是当员工需要作出决定时,你应该根据自己的经验给他们提出一些建议,让他们能够有所选择。员工也许没有你那么清楚,所以你应该提供帮助。

制定行动方案

接下来是评估工作的实质性阶段:通过对业绩



正确评估下属——绩效考核技巧

进行评定，综合各方面的因素，得出有益的评估结果，并顺利地传达给员工。

业绩评估就是把你在工作中所观察到的现象做一个总结。当你根据工作说明书的规定对员工的每项重要职责进行考评之后，整个业绩评估工作就完成了。评估结果如下表：

工作表现情况	处理意见	面谈意见
满意	提拔	→ 制定发展规划
	不提拔	→ 继续目前的工作
不满意	可以改进	→ 制定改进计划
	无法改进	→ 解雇或容

我们来逐条看看这张表格的内容，先从令人不满意的工作表现开始。这种表现分为可以改进和无法改进两类。在仔细考虑如何使员工改进自己的工作时，你首先得问问自己：“是什么导致员工表现不好呢？”

请你查看一下你的工作日志。如果你在发现员工的违章情况之后立即做了准确的记录，那么你就

第7章 与员工面对面地进行业绩评估



已经收集到该员工工作表现的有效材料并立即记在了你的工作日志上了。这样一来,今后再提起你是不会感到吃惊的。你对员工未履行职责的分析应该能表明员工的工作习惯和倾向。

如果没有倾向性的话,那你观察到的就只是一种毫无分析价值的简单现象。但是,如果你的分析能够揭示员工的某些工作习惯和倾向,那你就应该在对



告诉您

进行业绩评估时,要注意区分事件和倾向。评估的对象是员工的工作倾向,而不是某个简单事件。



告诉您

每天不妨通过提出一些直接具体的问题,对日志所记录的内容加以说明。例如以下这两个问题:

1. “你知道自己的差错率吗?”
2. “你知道两个星期以来你上班迟到了几天吗?”



正确评估下属——绩效考评技巧

员工进行正式的业绩评估时予以说明。

当然，当你确定什么是导致员工未履行职责的原因时，你一定要慎之又慎。你最初注意到的只是未履行职责的现象，而不是原因。你必须让员工完全明白自己该怎样做，这样他才能有所转变。另外，为了有效地监督和帮助他们转变，你还必须彻底了解他们的行为或弄清问题的所在。要做到这一点，你可以求助于你的工作日志。此外，你的工作日志还可以回答这样一个问题：“员工们知道自己的工作不符合要求吗？”

除此之外，你还可以从一些知情人那里获得一些信息。反馈意见不一定总是通过你传达给员工。当今的管理手段之一就是把权利交给员工们！

为什么员工不能按要求履行自己的工作职责呢？我们在下面列出了一些常见的原因。你可以研究一下这些潜在的原因，以便使自己的思维更加有条理。



小帮助

员工不履行自己的职责的原因何在呢?

- 不知道自己应该做些什么。
- 不知道自己该如何做。
- 不知道为什么这样做。
- 担心今后造成不良后果。
- 有些个人问题要处理。
- 未认识到自己能力有限。
- 认为自己无法克服存在的困难。
- 认为你的方法行不通。
- 以为自己的方法更好。
- 认为别的事情更要紧。
- 认定没人能做好。
- 认为自己已经在努力。
- 不做可以得到奖赏。
- 工作表现差也不会给自己带来什么严重后果。



正确评估下属——绩效考评技巧

记住,只有员工完全明白了你对他们的要求,他们才能遵照执行;另外,你一定要让他们彻底明白不按要求做的后果。只有做到这一点,你对员工的工作说明书进行仔细分析、与他们讨论他们的工作职责、工作要求和成绩才有意义。一会儿我们再来谈

谈如何准备。



请注意

如果你一定要限定员工的工作目标,请你先考虑以下问题:

1. 哪些弊端对公司来说是必须治理的?
2. 这么多方面都要加以改进,员工有没有足够信心?
3. 所取得的成绩能够保持吗?也就是说,是能够保持一年以上,还是暂时应付一下呢?

问问你自己,这次业绩评估你给员工提出的目标是否应该在数量上加以限制。一次谈话员工能够接受多少批评意见呢?在半年或者一年内就要求员工在诸多方面取得进步也许期望太高。然而,你应该清楚员工到底能够取得哪些成绩,并请员工作出相应的承诺。

计划一下,看你打算如何帮助员工认识提高工作业绩的必要性。服从并不等于接受,而只有接

第7章 与员工面对面地进行业绩评估



受,只有员工自己表示要改进自己的工作,你才能得到最满意的结果。

多大的改进才够了呢?

- 让员工自己制定具体的改进计划。
- 把改进和改正区分开来。改正是改变总目标,改进则是朝着正确的方向迈进。

如果员工的工作仍然不如人意,或者无法改正,或者该员工缺乏改进自己工作的能力或愿望,你可以作出以下选择。你可以继续容忍这种不良的工作表现,或者最后找他来谈一次。这次当然不再是谈评估。你可以找人事部门或者你的上司商量,看看该如何解决好这个问题。

好了,现在再来看看那些工作出色但却得不到提拔的员工。这些员工分为两种:一种是明明知道但却接受难以提拔的现实;另一种是对此一无所知或者不肯



请注意

记住,一旦你认定某员工未履行工作职责是因为某些无法改变的因素所限,那你就等于放弃了其他努力。你再也管不着他,而只能眼睁睁地听其自然了。



正确评估下属——绩效考评技巧

接受。每个公司都有应该提拔却不予提拔的员工。这些人有时被称为“原地踏步者”。

那些很难以得到提拔却不愿接受这种现实的人可以去别的公司得到提升，否则会给你带来不少的麻烦。

出于多种原因，工作出色并不一定就能得到提拔。对于那些不可能得到提拔的员工，你必须把他们的工作目标讲清楚。落实以下几点：

- 有什么方法可以让这些员工继续出色地工作？这些员工需要你不断地进行鼓劲。
- 用什么来激励这些员工？要回答这个问题，得看他们最近有什么要求没有得到满足。
- 有什么具体的东西可以激励这些员工？经常委以重任，适当下放你的权力。
- 你怎样丰富他们的工作内容，让他承担更艰巨的任务？与授权不同，这种工作内容的变动是永久性的，别人在工作中会碰到，你自己在工作中也可能碰到。
- 能不能鼓励他们多参与管理，让他们参与更多的决策？
- 他们有没有能力辅导其他员工？要认识到，

第7章 与员工面对面地进行业绩评估



传播知识对公司的成功是一种重要的贡献。

有些员工并没认识到他们将得不到提拔。你应该让他们明白自己的处境。

- 谈话应在良好的评估气氛中进行。以鼓励为主,慢慢说明目前的状况,然后再设法正式商谈手头的工作。
- 尽量说明那些可能的障碍,同时承认自己不知道真相,也无法左右提拔工作。

相对来说,与工作出色而且又将得到提拔的员工谈话就顺利得多,但不应该保证他们一定能得到提升。现在你的任务是注重他的新工作,而不是他的现实表现。反复向他说明尽管他将承担新的工作,但他现在仍然要像原来一样努力工作,新的工作只会让他干得更出色。

听听员工以后有什么实际打算并与他共同制定未来的规划。员工可能的发展举措包括:

- 现行工作的发展。
- 个人培训。
- 对新岗位或新职位的打算和安排。
- 业余时间的打算。
- 专题讨论会、学术会议、工作会议。



正确评估下属——绩效考评技巧

- 自我发展和自学计划。
- 大学修课和攻读学位。

无论员工表现好坏、能否得到提拔，与他谈话时你都可以参考以下行为准则：

- 以你的工作日志和评估表为准。
- 从优点说起。
- 尽量使你的分析与员工的自我鉴定能够统一。
- 谈话时随时准备停下来倾听员工的意见。
- 了解员工对你的分析有何意见。
- 员工对你的评估提出意见之后，你予以说明。
- 做不到的事不要答应对方。



该这样做

上司：（点点头，停顿几秒钟然后说）有什么要补充的吗？

员工：我真的觉得我今天想说的话差不多全说了。

上司：好。你提供的情况使我能够对你的工作业绩和工作状况作出全面细致的分析。

第7章 与员工面对面地进行业绩评估



看来你为此确实花了不少工夫!

员工: (笑起来, 显然很高兴) 是的, 没错。

上司: 行。我刚才说过, 我想对你所说的发表几点意见。

员工: 这可是我所担心的事儿。

上司: 对于我给你的评价你有些担心, 是吗?

员工: 是……是的, 好像是这么回事儿, 我想我是有些担心。让别人给你的工作提出诚恳客观的意见并不一定是件容易事。有些话你是害怕听的。尽管你知道这些话并没错, 但你就是很难面对。尤其这些话是出自你的顶头上司之口。

上司: (点头, 微笑, 什么也没说)

员工: 我想的就是这些……我想我已经准备好了, 你说吧。(向前倾了倾身子)

上司: (笑着说) 刚才我让你先说你觉得自己出色的方面, 现在我也想从好的说起。

员工: (笑着说) 好啊。我没什么意见!

上司: 有一个方面你觉得自己干得不错, 那就是做演示。这点我很有同感。公司里有3位最挑



正确评估下属——绩效考评技巧

别的经理告诉我说你的演示做得棒极了,他们可是不轻易夸人的喔。

员工:(笑起来,有点窘)听起来让人挺高兴。

上司:是,是让人高兴。另外,培训部还问我他们能否让你负责新员工的培训呢。

员工:(有点意外)不,我一点也不知道。能做这项工作我真的很愿意。

上司:我也很高兴。我们过会儿再详细谈这件事。

员工:希望能早点!

上司:刚才你还告诉我另一方面你也干得很出色,那就是你很善于抓住销售人员提供的推销时机。这点我也完全赞同。

员工:(点点头)

上司:至少有3个客户跟我说过,要不是你紧追不舍,他们怎么也不会考虑,更不用说选中我们的产品了。这正是我们希望我们的内部销售人员所做的。

员工:(笑了)但愿他们没说我把他们给整苦了。

上司:好,现在我再来谈谈那些你干得不错、但你自己却未提到的方面。



员工:(笑着,向前倾了倾身子)好啊。

上司:你在这儿的表现对其他人也是一种鼓励,甚至可以说是一种鼓舞。我们共事以来,我注意到你总是努力帮助他人。

员工:(笑着点点头)是啊,不过嘛,我也希望别人这样对待我。我只是做了自己应该做的。

上司:(笑着点头说)我觉得用“乐于助人”来概括你的表现是再合适不过了。好啦,咱们再来谈谈另一个我觉得你也做得很好的地方。其实我认为你在这方面还可以做得更好。(停顿)我想先说说我的看法,然后再听听你的意见。最后我想我们应该为你以后几个月的工作共同制定个规划。(停顿)

员工:行。

上司:完了我想我们应该一起来看看我在这些方面怎样帮助你改进。

员工:听起来挺好的。

上司:有一个方面我觉得你是可以加以改进的,那就是如何对待不同的意见。

员工:(皱起眉头)对待不同的意见?我不同意你的看



正确评估卜属——绩效考评技巧

法。我觉得这方面我做得很好。事实上,我甚至把所有的不同意见都记在笔记本上,以便能想出更好的反驳意见。我还经常练习如何对不同意见予以反驳,这样我在这方面就更加自信。

上司: 如果某个打算购买我们产品的客户提出一个不同的看法,比如说某产品价格太高或者与其他设备不匹配,那么回来想出反驳的理由是非常令人兴奋的。

员工:(点点头)那当然啦。

上司:但是一般来说,最好的解决办法是多了解一些情况,让对方把想法全说出来。你要让他开口。

员工:如果能让对方开口,我就能更详细地了解他有什么困难,他认为什么最重要以及他究竟需要什么。

上司:看来你愿意接受这种处理办法,对吗?你能这样做我很高兴。你总是努力使自己得到提高。好,我们再来谈谈另一方面吧。我希望你在按时完成任务方面能够做得更好一点。



员工: (摇摇头, 笑着说) 我就知道我们会谈起那些报告的。你知道我恨死了那些报告。那简直就是浪费时间。我宁可推销我们的产品。

上司: 听上去你把写报告当成了一件苦差事, 好像影响了你干别的要紧事儿, 是吗? (应答对方的感受)

员工: (叹口气说) 是啊, 我就是这样想的。但愿能让这项工作自动化, 只要我们需要, 数据就自动出来了。

上司: 我自己对文字工作也不在行。但是, 如果报告不能按时交的话, 那麻烦可就大了。由于办公室尚未全部装上电脑, 所以目前还得我们来完成这些报告。(停顿) 没准儿在这方面你也能想想法子, 这样我们就能按时把这些报告弄出来了, 怎么样?



落实工作改进计划

评估进行到这个阶段,你可以确认以下几点:

- 在规定的时间内员工应该完成的具体任务。
- 在同一时间范围内你应该完成哪些具体工作,以帮助员工改进工作、克服困难和障碍。

接下来,你应该将你们商量好的计划记录下来,以便双方遵照执行。计划应该包括:

- 员工得到改进所要完成的具体工作。
- 你帮助和支持员工所要完成的具体工作。
- 为了使员工工作顺利、更令人满意、更有发展前途所要做的具体工作。

所列出的这些具体任务应该成为你们工作的重点。另外,该计划应该包括长期目标和短期目标。你们还应该制定一个行动计划,并把他们划分为可行的具体步骤。

您可以按以下办法制定行动计划:

- 询问员工愿意承担什么工作。
- 你想让员工承担何种工作,请提出补充建议。

第7章 与员工面对面地进行业绩评估



- 与员工商定他首先要做的工作。
- 询问员工你能如何帮助他。
- 你觉得能为员工做些什么,请提出补充建议。
- 与员工商定你所要做的具体工作和完成的时间。
- 记录在案。



该这样做

上司:既然该谈的都谈过了,为什么你不花几分钟说说接下来几个星期你打算具体干点什么?

员工:也许我该从最难的做起。一旦把最难办的搞定,其他就好办多了。我保证每月按时提交那些月度报告,时间嘛……

上司:从现在开始3个月,怎么样?

员工:好像很合理。

上司:好极了。还有别的吗?(开始记录)

员工:啊,我想去了解一下新产品。

上司:(点头,接着记录)接下来的3个月里你得按时交报告,而且你还想了解了解新产品。



正确评估下属——绩效考评技巧

员工: 我仍然想和那些潜在的客户把关系搞得更好,但我希望能对我现在的表现做个评价。也许如果我们能花些时间进入角色的话,我会干得更好的。

上司:(点点头)行,听起来不错。还有别的吗?

员工:我想就这些了。我想不起别的什么了。

上司:(瞟了一眼自己的笔记)你所说的有:今后3个月内按时交报告,了解新产品以及与潜在的客户搞好关系。就这些吗?

员工:对。

上司:我再谈几点看法,然后咱们把这些全写下来。最后我们再做些删减,以便于操作。

接下来主管和员工将把所要做的工作全部记录下来,商定完成这些工作的具体时间,并商量主管人员将采取哪些措施来帮助员工实现这些目标。

结束业绩评估面谈

宣布谈话结束,问问员工有何意见。

· 如果某员工好像很生气、激动或烦躁的话,延长时间谈谈他的感受。

第7章 与员工面对面地进行业绩评估



- 帮助员工想出办法解决存在的问题。
- 如果你们对谈话的顺序有不同意见,请采用前面所讲的“一停二看三倾听”的方法。

这时,你可以跟员工说说你对这次评估谈话的意见。如果高兴,你就谈谈好的感想;如果不高兴,你就诚恳一点,不要出言不逊。不要把所有的事儿全推到员工身上。尽量说肯定的方面,对于具体的问题作些简要客观的说明。问问员工的意见,看看问题该如何解决,以后不再发生,努力做到使双方都满意。

安排好下次面谈的时间,以一种友好的气氛结束谈话。客气地把员工送出门,向他表示感谢并告诉他你希望下次面谈早日到来。

8 提高业绩评估 谈话水平



掌握方法

评估和找员工谈话是一门学问。为了与每一个员工建立良好的关系并且顺利地与他们进行沟通,你应该掌握一定的谈话技巧。请对以下几个基本方面进行仔细分析。每一个方面都能让人看出你谈话时是否专心,也能让员工相信你谈话是认真的。

谈话时你必须时刻注意自己的一举一动,因为这体现出你与员工交往时的精神面貌。让我们来看看举止得体有哪些基本要求:

第8章 提高业绩评估谈话水平



1. 保持目光交流。跟员工讲话和听他讲话时要看着对方的眼睛。

2. 使用有效的形体语言。谈话时身子朝向对方,稍微前倾。脸上表情可以丰富一点,但要自然。不要绷着脸,记住偶尔笑一笑!

3. 相应地使用一些手势,尽量避免分散员工注意力的举动和陈词滥调。不要重复使用同一个例子,不要让员工只顾注意你的举止而忘了听你讲话。面谈前先在镜子前练习一下或做一次模拟面谈,并录像。仔细琢磨一下录像,以便提高自己的沟通水平。

4. 变换你说话的方式,使对方能够更清楚地听见并理解你的谈话。如果说话时你态度很严肃,你可以慢慢陈述你的观点并加以强调;如果你情绪很高昂,你就可以说快一点并提高声调。

5. 要善于向对方提问和征求对方的意见。讲话时要随时准备停下来听对方发言,因为现在你不是在舞台上表演或独白,你也不是在做报告,而是在进行指导性的谈话。

6. 讨论时你应该把重点放在某一个具体的话题上,并让员工随意发表意见。不要让对方觉得你



正确评估下属——绩效考评技巧

是在质问他。

7. 注意对方有何暗示。如果你明知对方没有听你讲话你却还要继续讲的话,那就是在浪费时间。如果员工作出以下举动,就表明他没有在听你说话:

- 伸出一只手好像要说“停”;
- 看上去困惑不解;
- 眼睛看着天花板;
- 开始打岔;
- 不停地东张西望。

谈话时怎样才能最有效地避免听起来像在审问对方呢?向员工提问时,你应该掌握这样一个基本原则:注重解释而不主观断言;帮助支持而不命令支使;平等相待而不盛气凌人。

注重解释而不主观断言,说明你愿意解决问题,而不是要找人代过,责备别人。

- 主观断言:“你怎么会做这种蠢事?”
- 解释说明:“你能够解释一下问题产生的原因吗?”

帮助支持而不命令支使,员工就不会对你产生怨恨和戒备。最好能向员工表明你相信他有能力解决问题。

第8章 提高业绩评估谈话水平



- 命令支使：“这个问题你就该这样解决。”
- 帮助支持：“你觉得我们该怎样解决这个问题？需要我帮什么忙吗？”

如果你太看重自己的地位和权利，你就会与员工们产生隔阂。但是，如果你能听取员工的建议，与他们交换意见，你就营造了一种平等的氛围。

- 盛气凌人：“我以前也干过你这种活，就该这么做。”
- 平等相待：“过去是这样做的，不过说说看，你觉得怎么做更好？”

对员工的感受作出应答是一个简单的过程，可以分为这样两个部分：

- 通过倾听员工的讲话，弄清他的感受：困惑、恼怒、沮丧、激动、决心等。
- 听完员工的话，你便可以把他的感受用你自己的话概括一下，开始你可以这样说：“你感到……”或者“听起来你好像感到……”

当你通过这种方法对员工的感受作出应答或概括时，你就向他传递了这样一个重要的信息：“我既喜欢听你谈自己的感受，也愿意听听你的想法和观点。”



告诉您

记住，倾听比自己说话更能学到东西。最有效的倾听方法是应答或者概括对方的讲话。这个方法能够让你抓住对方说话的要点，然后用你自己的话复述出来。这样有利于防止双方产生误解并能开拓你的思路。

与人沟通的另一个基本方法就是讲话要明白无误。评估时你可以采用以下 6 种有效的方式与员工进行沟通：

1. 注重结束语；说话“含含糊糊”会让人分心而且毫无效果。

- 含糊：“改进你的态度。”
- 具体：“交报告的时候我想让你多做些事情，行吗？”请求多做些工作。

2. 注重事实。说话时应避免使用情绪化的词语，也不要带侮辱性话来责难对方，如“真蠢”等。

3. 注意不要夸大其词，如“任何人都可能会说出这种荒谬透顶的话来”等。你在发表意见时应该具



体准确。

4. 注意你讲话的速度，并把握好讲话的时机。主要观点讲完后要稍作停顿，以便对方能够完全理解。要让员工集中注意力听你讲。先告诉他你打算跟他谈些什么，然后谈具体的事情，最后再告诉他你跟他谈了些什么。

5. 努力与员工保持融洽的关系。对员工的感受予以应答可以使对方感动。应答并不意味着你同意对方的表白，而是让你把员工的感受客观地表达出来。

6. 不断加以概括。概括时要抓住谈话的要点，比如：

- 光靠说大道理是无法让人有所转变的。
- 我们无法让别人做他们不愿做的事情。
- 人们喜欢按自己的方式办事，轻易是不会改变的。
- 如果人们觉得自己可以与他人交换意见，别人也愿意听取自己的想法，他们的抵触情绪自然就会消退。

在整个评估过程中，你的讲话只应该占全部谈话的 10%。你的任务是负责转换话题，让员工尽量



正确评估下属——绩效考评技巧



小帮助

不该这样:

你脾气不好。别发脾气了。

应该这样:

你该冷静一下。咱们谈谈看有什么具体的办法没有。

多说一点。大多数主管人员总爱自己来支配整个谈话。你如何改变这点呢?

学会保持沉默。要懂得沉默的价值。沉默不语很少会冒犯他人。只要你的举止得体大方,沉默不语通常是无可厚非的。你可以扬扬眉毛,期待地看着对方,手臂和腿自然摆放,正面对着员工。这样,你就是在鼓励员工说话。

懂得如何有效地提问。你必须善于运用各种不同的方式向员工提问。提问之前先考虑一下可能得到的回答。什么样的问题自然就会得到什么样的回答。

限制性或只有一种答案的问题。这种问题无法



得到富有想像力的回答,而且不利于开展有益的讨论。例如:“多长时间?”、“你何时……”、“这是谁写的?”等。

具有多种答案的问题。这种问题可以使你了解到回答人的态度、感受、想法等有价值的情况。例如:
你对……有什么感受?我们该如何……?
这为什么……?

因为答案可以有所选择,因此在进行假设时就可以采用这种提问:“要是你……你会怎么做?”、“如果……你会采取什么措施呢?”

另外你还可以在祈使句中采用这种提问方式。如“告诉我多一点……”、“再讲详细些……”、“接着讲……”。



告诉您

一般有以下3类问题可以让员工开口说话,你不妨试试:

1. 具有多种答案的问题。
2. 应答式的问题。
3. 提示性问题。



正确评估下属——绩效考评技巧



该这样做

员工: 如果我们对制作方式加以改进的话, 那效果一定会更好。

上司: 你肯定效果会更好?

应答式问题。这种问题可以使你避免与对方发生争论, 因为你所作的回答并未表明你是接受还是拒绝对方的意见。你提出这种问题只表明: 你明白他的话, 或正在听他说, 或已经听到了他所说的话。通过提出应答式问题, 你可以鼓励员工继续发表意见, 以便增进双方的交流和了解。另外, 如果员工讲话时有什么地方不合逻辑或不准确, 你所作的应答就可以帮助他及时发现。



该这样做

您应当这样问员工:

“听起来你真地碰到麻烦了。还有什么别的要说吗?”



提示性问题。这种问题可以使你了解到具体的情况。如果你已经试过了其他各种提问方法,而且能与员工进行有效沟通时,你就可以提出一些提示性问题了。



该这样做

您可以这样提出提示性问题:

“如果你确实认为这样做效果会更好,那么你打算具体怎么做?什么时候做呢?”

与员工面谈时采用不同的方式提问可以调动员工参与的积极性。掌握这些提问方法将大大有利于你的工作。

一旦员工开始发表意见,你又将如何通过应答使谈话得以继续呢?你应该边听边作一些应答,以此对员工进行引导并加以鼓励,以免他谈话跑题或中断。千万不可处处压制对方,你的目的是鼓励员工发表自己的看法。如果员工正在谈自己的观点,而你却要与他争论他的建议有哪些可取之处,你就会耽误他提建议的时间。如果你立即对他的意见加以否定,



正确评估下属——绩效考评技巧

你又可能会挫伤他的积极性,使他不敢再发言。另外,如果员工还没有把自己的想法全部说出来,你就对他好的想法大加赞扬的话,就很容易打断员工的思路。正确的做法是要相互交换意见。有时想法虽然不怎么样,但也可以起到抛砖引玉的作用。因此,面谈时你应该鼓励员工尽量把所有的想法都说出来。



该这样做

上司:请告诉我你遇到了什么问题。

员工:新买的计算机老是出毛病,所以我总是不能按时完成任务。有谁能去弄一下吗?

上司:听起来你好像很恼火。

员工:没错!

面谈时的态度

1. 避免处处提防别人——聪明人往往既能把事情办成又不得罪人。
2. 积极想办法,而不要总是抱怨目前的处境。



3. 多想想成长、发展、进步和成绩。

4. 不要暗示员工过去所做的错事。你不是设法在为过去开脱,而是在策划更美好的未来。

5. 不要使用“从不(never)”、“始终(ever)”、“总是(always)”、“每次(every time)”、“常常(invariably)”、“毫无例外(without exception)”等词。这些词会让人产生反感。不要进行辱骂。你说话时用词要巧妙但必须毫不含糊。

6. 驾驭整个面谈。局面控制得好,面谈就能够取得成效,也就能够让员工承诺提高自己的工作业绩。

7. 面谈时要重点明确,这样你和员工才能一道商讨解决问题的方法,讨论可行的改进措施,然后决定如何开始。

8. 商定员工需要什么帮助。决定你应该采取什么举措来完成那些头等重要的任务。具体做法是:

- 说明改进工作的实质。
- 说明改进工作的工作量。
- 确定何时检查工作进展情况。
- 商定人员的工作安排。

整个评估面谈过程中,你要至始至终把你的想



正确评估下属——绩效考评技巧

法传达给对方。记住:正式的评估谈话一定要取得一定的成效。这种谈话目标明确,组织有序,而且能最终就具体问题达成共识。虽然采取的是交谈形式,但大部分时间应该由员工进行陈述。



告诉您

虽然形体语言常常被人们忽略,但它的实用性却很强,你应该努力掌握这一方法。形体语言有时更能表达一个人的真实感受。你对他人形体语言观察得越仔细,捕捉的信息越多,你的评估工作就会做得越好。对员工的商务工作进行业绩评估是一项既重要又敏感的工作,因此分析他人的形体语言不是可有可无的,而是一种必需的手段。

平等是可以通过任何方式来表达的,如面谈开始时的握手和谈话结束时脑海中留下的印象。评估期间时,从你请员工来和你谈话开始,你就千万不要总是站着或以一种居高临下的姿态与员工说话。

另外,目光的交流也是绝对不能忽视的。眼睛不



看着对方就说明意见不一致,不愿继续交谈,或者没有诚意。自信的人总是善于用目光交流,而不像那些缺乏自信或企图隐瞒什么的人。善于用目光交流的人与对方对视的时间比其他人要长一些。另外,自信的人眨眼的次数也比别人少一些,所以他们看起来能更专心地听对方讲话。

姿势几乎和目光交流一样重要。有一种姿势值得一提:把双臂交叉放在胸前,好像你是在防范对方,有时还表明你懒得动弹。其实,抱紧双臂或握紧拳头是不会令人感到舒适的。

当你看到某个下属双臂交叉时,你应该设法让他们说出自己的感受,或者了解一下他们有何要求。跟双臂交叉的员工交谈时,你应该反复考虑自己的言行,因为他们已经向你明确发出了不愿再谈的信号。一旦一个人把两只胳膊交叉在一起并产生抵触情绪的话,要想与对方取得一致意见就非常困难了,哪怕是一些与评估毫不相干的问题。如果员工已表示对你不满或不同意你的意见,而你却无法及时认清的话,那么继续与他们进行交流就是件既痛苦又毫无成效的事情了。

另一种值得注意的形体语言就是你说话时的态



正确评估下属——绩效考评技巧

度。无精打采表示漠不关心。员工看上去对你所说的有没有兴趣?如果没有,看看怎么回事。自信而大方的人说话时不会用手捂着自己的嘴,而且他们不论坐着或站立都是自然大方的。

与其他不得体的举止一样,翘二郎腿和身体朝后仰也是表示猜疑、不信任和拒绝。还有就是让身

体远离对方,把双脚和整个身子转向出口,东张西望,侧着身子和坐立不安等。



告诉您

在研究谈判技巧时人们发现,一旦谈判人员放下二郎腿并相互靠拢时,双方达成协议的可能性就更大。

仔细观察员工说话时的态度,看对方有何暗示。更重要的是,你要多注意自己的一举一动,使你的形体语言:

1. 向员工表明你非常坦诚、能理解并愿意听取员工意见的意愿。

2. 不至于让员工觉得你盛气凌人、狡辩和心胸狭窄。

9 定期检查



管理者最容易犯的错误就是评估完成之后不对员工进行定期检查。评估谈话一结束，应该立即对员工进行非正式的定期检查，马上深入基层进行检查。

检查时请员工予以配合。您要让他知道，你说要与他一道努力实现共同制定的目标，你会说到做到。检查中他们一提出问题，你应该马上回答。这样做既可以巩固你与员工之间的良好关系，还可以告诉人们改进工作并不全是员工的事儿。

一旦员工的表现有了进步，应立即加以肯定和鼓励！表彰好的行为比批评不良行为更加有效。肯定



正确评估下属——绩效考核技巧

要及时,不要等到下次正式开会。员工要取得进步绝非易事。因此你应该定期对他们进行鼓励,以防止他们重蹈覆辙。定期检查的关键就是及时。

定期检查时的谈话形式与原来业绩评估时的谈话相似,即对员工和你自己的工作表现进行分析。

- 任务完成了没有?
- 具体哪些目标已提前达到,哪些没有达到?
- 为什么没有达到?
- 该采取什么措施来实现这些目标?

回顾已取得的成绩,让员工发表意见并且提出你自己的看法。先就所有主要问题取得一致意见,然后着手处理意见不一的问题。

决定下一步该怎么走。比如,如果成效显著,你可以把下一次正式的检查时间拖后一点;如果付出多而成效却不大,你可以重新与员工协商,把“完成期限”作一番调整。你还可以修改你的目标,步子可以小一点。但是,如果有人没什么进步而且也没花什么工夫的话,那就意味着解聘势在必行。这时可征求员工的意见,看他们将如何解决,并要求员工考虑未履行职责将会带来的后果,如降职、解雇等。

接下来你就可以结束谈话了。把员工对整个事

第9章 定期审查



情的意见做个总结,说说你个人的想法和感受,安排好下一次的谈话以确保你和员工能实现你们的目标!最后,在和谐的气氛中结束谈话。

10 评估表格、评估办法和项目调查表



业绩评估项目调查表

准备

1. 我已经对上次评估时双方商定的工作要求作了回顾,其中包括:工作职责、工作规划、工作目标以及任何与本次业绩评估谈话有关的内容。

2. 我已根据双方商定的工作要求对员工的工作业绩进行了评估。我尽了自己最大的努力来避免



出现以下错误:

- 评估时存在成见和歧视;
- 不核对自己的工作日志而仅凭记忆;
- 片面强调工作的某些方面,而忽视了其他方面;
- 过分受自己工作经验的影响;
- 不强调业绩,而是注重个人的特性。

3. 我已经重新查阅了员工的背景资料,其中包括:

- 技术水平;
- 工作经历;
- 培训情况;
- 过去的工作表现;
- 出勤记录。

4. 我已对员工的成绩和需要改进的地方进行了查证。我已经完成了以下工作:

- 为阐明我的观点收集了详细的资料;
- 选出了我认为最重要的关键问题;
- 如果员工需要我帮助制定一个合适的计划,我已考虑了一个发展规划;
- 确定了下次考评的主要内容;



正确评估下属——绩效考评技巧

- 提前通知了员工面谈的时间,以便他们做好准备;
- 专门安排了充裕的时间来与员工进行详细全面的商谈。

进行评估面谈

1. 我计划面谈一开始就营造一种真诚、坦率和友好的气氛,其中包括:

- 回顾面谈的目的;
- 说明这次谈话是为了共同商讨如何解决问题和制定目标;
- 努力让员工感到轻松自在。

2. 谈话时我打算始终把员工的工作表现和与之有关的内容放在第一位。其中包括:

- 谈论工作要求、员工的长处、取得的成绩以及需要提高的地方,根据上次评估制定的目标对工作成绩进行评估;
- 随时可以为自己要说明的观点提供调查资料;
- 鼓励员工对自己的工作业绩进行自我鉴定;
- 通过提一些具有多种答案、应答式和提示性的问题,来开拓员工的思路。



3. 我将先鼓励员工制定个人发展计划,然后再发表我自己的看法。具体措施是:

- 让员工制定发展计划并建立改进目标;
- 商定可行的发展规划,制定进度表并说明我打算提供的帮助;
- 准备商谈下次的工作任务、计划 and 目标,请员工提出建议。

结束谈话

评估谈话时我将做好记录,以便对双方取得的一致意见和定期检查加以总结。谈话结束时,我将:

- 概括所谈的内容;
- 对所制定的规划表现出极大的兴趣;
- 给机会让员工提出补充意见;
- 在肯定、友好和和谐的气氛中结束谈话。

评估面谈后的工作

谈话一结束,我将立刻把所制定的计划、需要进行定期检查的项目和我所作出的承诺整理归档。我将把复印件发到每个员工手中。我还将对以下各项作出评价:



正确评估下属——绩效考评技巧

- 本次评估面谈我组织得怎样;
- 哪些方面我做得不错;
- 哪些方面我本可以做得更好;
- 我对员工及其工作有何了解;
- 我对自己和自己的工作有何了解。

目标调查表

在下表中“你的评分”一栏里选填一个数字,用来表示你的评估方法在实现以下目标时的重要性。然后,让员工也填一份,并将答案进行比较。

目标调查表		
5 分: 总是;	4 分: 经常;	3 分: 偶尔; 2 分: 很少; 1 分: 从不
目 标	你的评分	员工的评分
1 增强员工对工作职责和工作要求的认识	_____	_____
2 提高员工的士气	_____	_____
3 坚持职业道德	_____	_____
4 增强员工对自己工作表现的认识	_____	_____
5 遵守纪律	_____	_____
6 奖励出色的表现	_____	_____
7 鼓励员工竞争	_____	_____
8 加强上司和员工之间的联系	_____	_____
9 提高员工的工作技能	_____	_____

第 10 章 评估表格、评估办法和项目调查表



续表

目标调查表		
5 分: 总是; 4 分: 经常; 3 分: 偶尔; 2 分: 很少; 1 分: 从不		
目 标	你的评分	员工的评分
10 淘汰不合格的员 工	-----	-----
11 增强员工的自信 and 自尊	-----	-----
12 向上级主管和领导通报员工的表现	-----	-----
13 为员工的奖励和提拔提供根据	-----	-----
14 改善上司与员工的关系	-----	-----
15 为员工的财务补贴提供依据	-----	-----
其他	-----	-----
注意事项: 上级主管和员工都必须填写此表。		

业绩评估调查表

有效性

- 为了确定员工完成自己的工作有哪些必须履行的职责和义务, 最近对员工所从事的工作进行过分析吗?
- 工作表现的标准是不是以上述工作分析的结果为依据?



正确评估下属——绩效考评技巧

连贯性

- 这种评估方法的实施是否具有连贯性(是否有具体的程序)?
- 是否对所有的员工都用这种方法进行评估?
- 从事同一种工作的员工是否按同样的标准进行评估?
- 使用这种方法的管理人员是否经过培训?

实用性

- 人们是否认为这个方法很有用?
- 上级管理部门是否予以支持?
- 是否便于管理?



小帮助

你所采用的任何决策手段(即:选拔测试;申请;简历;在提拔、降职、调动、训练、解聘和工资升降时所采用的评估表格)只要给任何被保护人群造成损害,均被视为带有歧视性,除非此种决策手段对完成工作所必须的具备资格进行了真实无误的评定。



材料调查表

材料调查表用来确定你已掌握了所有与评估有关的重要材料。

日期	事 项	员工姓名	日 期
	<input type="checkbox"/> 1 上次业绩评估的复印件		
	<input type="checkbox"/> 2 证明工作中存在问题的材料		
	<input type="checkbox"/> 3 口头警告材料		
	<input type="checkbox"/> 4 书面警告材料		
	<input type="checkbox"/> 5 单独谈话记录		
	<input type="checkbox"/> 6 补救措施:		
	· 类型		
	· 有此意向的		
	· 记录在案的		
	<input type="checkbox"/> 7 重要谈话记录		
	<input type="checkbox"/> 8 人事部门的查证		
	<input type="checkbox"/> 9 更上一级管理部门的查证		
	<input type="checkbox"/> 10 法律部门或其他法律渠道的查证		
	<input type="checkbox"/> 11 解职通知书		
	<input type="checkbox"/> 12 解职谈话记录		
	<input type="checkbox"/> 13 解释权益记录		
	<input type="checkbox"/> 14 告别谈话记录		
	<input type="checkbox"/> 15 向员工进行汇报		



正确评估下属——绩效考评技巧

与员工签订的行动计划协议书

员工姓名 _____

日期

工作职位

时间

谈话地点

商谈的具体内容:

解决办法:

行动步骤(要求):

进度表:



处理问题员工

划定不良行为的范围



小帮助

不良行为有: (1) 偷窃超过 10 元; (2) 性骚扰; (3) 重大事情不服从分配; (4) 说脏话, 骂人; (5) 上班睡觉; (6) 擅自离岗。

可以采取的、相应的处罚措施有: (1) 口头警告(告诉员工); (2) 书面警告(把上次的口头警告再告诉员工一次); (3) 停职(最终书面警告); (4) 解雇。

- 管理部门可根据员工的职位、聘用记录 and 问题的轻重来进行处罚。
- 同样的不良行为, 应根据个人的具体情况酌情处理。



处罚提示

在对员工进行处罚的过程中,要做到:

- 公平;
- 公正;
- 及时;
- 处罚标准要始终如一;
- 客观;
- 有根有据;
- 要互相沟通;
- 以帮助员工改进自身为出发点。



小帮助

要使员工开口与你交谈,你必须:

告诉员工:“对我们公司来说这个职位很重要,所以我认为我们必须作出最佳选择。”

问员工:“那对你很重要吗?你同意吗?你觉得我们该怎么办?”

接着问:“我们了解得越多,就越可能为你和公司



作出更好的决策。你同意吗?”

向员工表明:“我觉得直接与你的同事谈谈非常重要。你有什么意见吗?”(仔细观察对方的反应)

问员工:“如果我找你的同事谈话,他们会告诉我什么呢……”(开始问题不要太难)

最后解释说:“我可不喜欢听到什么意想不到的事!在我与你以前的上司交谈之前,你有什么需要说明的吗?”

书面警告——简短的过程

在对某人的不良行为和工作表现作出书面警告之前,你必须做到对所有的情况了如指掌,并能回答以下问题:

什么人? 涉及什么人?什么人报告了这件事?

什么人在场?什么人受到影响?

什么事? 具体发生了什么?采取行动或没采取行动分别有什么后果?

什么地点? 事情在什么地点发生?

为什么? 这件事为什么会发生——违反了什



正确评估下属——绩效考评技巧

么制度或规章?员工应对这件事或行为负什么责任?

什么时候? 事情什么时候发生的?什么时候报告的?员工是什么时候了解有关制度和规章的?员工什么时候受到过不良表现的警告?

怎样? 事情是怎样发生的?员工做了什么或没做什么?事情将对其他人或其他部门造成怎样的影响?本来可以怎样避免事情发生?

对员工作出书面警告可以按照一些简单的原则进行。当你把发生的事情或员工的行为了解清楚之后,你可以根据以下调查表来准备书面警告材料。

- 警告材料要简洁易懂。
- 写明对员工的警告,签字并注明日期。
- 任何时候都必须提供事情和行为的详细情况——什么人、什么事、什么地点、为什么、什么时间以及事情怎样发生。
- 避免主观断言:注重公司政策和制度。
- 提供解决办法,并提出改进目标。
- 对造成后果的不良行为提出书面警告,例如



“如不……将受到进一步的处罚,乃至解雇”等。

解雇谈话

1. 做好准备工作。
2. 可根据当时的情况,找一个“友好的证人”参加谈话。
3. 讲清解雇员工的具体原因。
4. 使员工认识到,公司既然阐明了后果,员工就应该对自己不良行为的后果负责。
5. 要针对不良行为,而不是员工本人。
6. 合适的话,含蓄地告诉员工不得带走公司的资料、设备或其他财产,也不得向竞争对手泄露公司的商业机密。
7. 尽管解雇已成定局,但并非所有的员工都能坦然接受。如果员工因此而大为不满,你可以采取以下措施:
 - 倾听;
 - 交换意见;
 - 继续;
 - 不管怎样,控制住你自己的情绪,用不着害



怕对方所说的话——你仍然在此工作；

- 如果对方对你的人身构成威胁，而当时旁边又只有你们两人，立即叫人进来。

8. 了解公司的政策。

9. 让员工明白你们有什么一致的地方，你将为他们写推荐信吗？

10. 帮助员工认识到解雇对任何人来说都是不好受的，但你和公司都希望大家干得好——你祝他们顺利。

11. 结束语：你对解雇谈话有所顾虑是正常和可以理解的——这说明：你正在完成一项棘手的工作，你关心他人而且富有同情心。

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载
网址：www.mh jy.net

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 正确评估下属——绩效考评技巧

作者 =

页数 = 1 3 4

S S号 = 0

出版日期 =