

古代帝王如何考核下属

绩效评价是一把工程,制定评价体系和对关键岗位的绩效评价需要领导者亲历亲为;绩效评价的内容需要涵盖多个角度,进行综合评价,即包括业绩,也包括能力与态度;绩效评价决策的制定要听取多方利益相关者的意见,保证决策的质量。

研究报告显示,有着高效的绩效评价体系的公司比其他公司的业绩要好。可是,大部分的员工都会认为自己的绩效表现高于平均水平,而实际上这是不可能的。所以,绩效评价工作必须要做,但又常常导致评价双方以及其他利益相关者之间产生激烈冲突,使管理者身陷“绩效门”危机。如何采取正确的方法推行绩效评价工作,一直是组织管理者关注的问题。本文取材既有传说,也有历史,但都围绕著如何开展绩效评价工作这个话题展开,希望能够对组织管理者有现实的借鉴意义。

从“梁山泊英雄绩效排序难题”说起

在《水浒传》中,有段著名的“梁山泊英雄排座次”的故事。宋江在指挥了几场胜仗之后,认为时机已经成熟,有必要总结一下工作,按照自己的招安思路进行组织建设。可是,如何根据好汉们的绩效贡献来排座次呢?虽然前几位的次序大致可以确定,但后面的排序要想理个清楚,恐怕就会惹来诸多纷争。如果操作失措,就会造成组织的动荡。这个典型的绩效评价问题,想必是让宋江非常棘手。于是,才有了书中“忠义堂石碣受天文,梁山泊英雄排座次”的一幕。有了这“天书”撑腰,宋江才为这次绩效排序定调子,“众头领各守其位,休再争执,不可逆了天言!”各路英雄也连忙表态,“天地之意,物理数定,谁干违拗?”但我们更相信,宋江是这场戏的幕后策划者,他一定是认识到绩效评价是如此之难,所以才巧妙的回避了它。既然说不清楚,就让老天爷去定吧,大家也就不好再说什么,这个棘手问题也就算是解决了。

《水浒传》毕竟是戏说历史,可以凭借作者的丰富想象力来低成本、低风险的解决绩效评价难题。但在史书记载的历史事件中,无论是半信史,还是信史,我们都看到组织管理者在绩效评价方面付出了巨大的心力。其中,既有充满智慧的光芒闪烁,又有力不从心的局促和危机。

尧舜禅让背后是一段漫长的绩效评价历程

据《史记·五帝本纪》记载,尧开始和下属探讨接班人问题的时候,距离他真正让出帝位的时间长达二十八年。在当时,部落联盟首领选择接班人是一个可以开放探讨的问题,与这一决策具有利益相关者都可以表达自己的观点,但最终要由首领来决定。这一问题是如此之重要,以至于要提前许多年就提出这个议题进行探讨。而且,对候选者的资格没有严格限制,尧的说法是“悉举贵戚及疏远隐逸者。”

在尧连续否定了多个人选之后,他的手下推荐了“平民,单身汉”身份的舜。大臣们对舜的初步评价是,虽然他的父亲愚昧、母

亲顽固、弟弟傲慢,但舜仍然能够孝顺、友爱的与他们相处且不让他们走向邪恶。这种评价方法是基于事实的描述法,而不是简单的说他“好”,或者“不好”。而且,也没有说他如何的精通天文、地理等知识技能,更为关注的是“做人”基本面的能力。这个问题显然是打动了尧,尧随即将自己的两个女儿嫁给了舜,以此来考核舜的“德行”。从此,尧对舜这位“未来的接班人”开始了漫长的绩效评价过程,可谓是用心良苦。

首先,考核“基本能力素质”,即“齐家”的能力,看他是否有能力管理自己的家族,使其健康、良性的发展。这个问题是如此之重要,以至于首领要将自己的女儿嫁给候选人。舜在对这两位有着高贵背景的妻子做了训教、告诫之后,就让她们去自己的老家伺候公婆。在舜的教导下,她们逐渐按照舜的要求恪守妇道。通过这种完全基于事实的考核方式,舜的“齐家”能力完全得到了尧的认可。

其次,考核“定制度”能力,尧让舜去健全、完善以“父义、母慈、兄友、弟恭、子孝”这五种伦理为核心的道德制度体系,并付诸实施。在这里,我们可以把它理解为是一种类似制定人力资源管理政策方面的“职能工作”。事实证明,作为一名职能部门的负责人,舜的工作是成功,因为,这套制度体系都得到了“员工”的认可和服从,取得了较好的效果。

第三,考核“带队伍”的能力,尧让舜去负责管理百官,明确百官的岗位职责、理顺他们的工作关系,使他们各司其职。舜的干部管理工作也获得了成功。

第四,考核“外部协作”的能力,尧让舜负责管理、协调与各诸侯、使臣的关系。在舜的努力下,政府与他们都建立了和睦、稳定的外交关系,并赢得了尊重。

第五,考核“现场管理”能力,舜又奉命去实地考察、巡视国家的山川地貌。即便是在风雨雷电,舜却从未迷失方向,总能完成任务。通过以上种种绩效评价,尧对舜的绩效表现是完全肯定的,“汝谋事至而言

可绩”,并最终确定他为自己未来的接班人。但绩效评价至此还没有结束,尧只是退居二线而未完全退出,舜并没有立即被任命为“总裁”,而只是担任“常务副总裁”的工作,而且在这个岗位上一干就是十一年。因为,尧虽然在选择接班人方面开展了一系列必要的绩效评价工作,但尧仍认为这个决策还需斟酌,因为这只是基于自己作为直接上级的绩效评价而制定的决策,还不够完整。所以,尧对舜作了最后一步的考核。

第六,360 度考核。尧让其他所有重要的利益相关者来表达自己的观点、进行评价,进一步提高决策的质量。当然,这也会进一步强化舜担任“总裁”的合法性,使政权更为稳固。结果是,“诸侯朝觐者不之丹朱而之舜,狱讼者不丹朱而之舜,讴歌者不讴歌丹朱而讴歌舜。舜曰”天也“。

尧在选择接班人的过程中,采用了多角度、苛刻的绩效考核方法,前后历时二十余年。他选择候选人的范围并没有限于现有的核心层人员,即直接下级,而是广泛的征求意见,扩展选择对象,并最终确定了平民、单身汉舜;尧对舜的绩效评价是全方位的,既包括对基本能力素质的考核,又包括对“定制度、带队伍、外部协作、现场管理”等关键绩效指标的考核;最终制定决策时,又充分征求了各方的意见,提高了决策质量,降低了政权交接的风险。

廉颇蔺相如将相不和 管理者赵惠王的绩效评价败笔

“负荆请罪”是著名的历史事件,我们在这里关注的是廉颇、蔺相如这两位绩效管理中的被评价者,和作为评价者的赵惠王。在《史记·廉颇蔺相如列传》中,司马迁用关键事件描述法对蔺相如的绩效表现作以说明。首先,从和氏璧说起,这是一件奢侈品,“价值连城”说的就是这个宝贝,但秦昭王“愿以十五城请易璧”的这个报价是明显缺乏诚意和契约约束的,这个交易也未真正发生。

蔺相如的业绩是,运用自己的勇气和智慧使赵国保住了和氏璧,让国家免受攻击。

第二件事,在一次外交场合,蔺相如使自己的老板保住了颜面,维护了国家的尊严。就这样,蔺相如“坐直升机”成为了赵国的“上脚”。而另外一位被评价者,廉颇,是著名的

攻城掠寨的高手,享有国际声誉。从一个例子可以说明他在赵国的地位举足轻重。秦王邀请赵惠王访问秦国,赵国内部的判断是,这次会面风险很高,赵惠王很可能有去无回,但不去又恐招人耻笑,最终决定赴会。廉颇送行的时候说,“王行,度道里会遇之礼毕,还,不过三十日。三十日不还,则请立太子为王,以绝秦望”。能够与现任领导探讨领导继承人问题的人,必然是重臣。但这样一位重臣,经过一系列的对这些关键事件的绩效评价之后,他的地位却排在了蔺相如的后面。

赵惠王在如何评价廉颇和蔺相如的绩效贡献和确定职位排序方面,想必是缺乏明确的绩效评价和职位任职资格标准,而且显然与绩效评价决策的关键利益相关者廉颇的沟通不足,否则,廉颇也不会抱怨“我为赵将,有攻城野战之大功,而蔺相如徒以口舌为劳,而位居我上,且相如素贱人,吾羞,不忍之下”。而且,“将相不合”的事情闹得沸沸扬扬,蔺相如的手下甚至认为他过于懦弱而要求辞职。

不知这个时候,赵惠王作为领导者,造成将相不合的关键责任人,是否有所作为?如果不是自己的两个手下廉颇蔺相如的胸怀和坦诚,这件事情如何收场?

赵惠王作为领导者,应考虑上脚的任职标准是什么,这些标准是否与下属充分沟通并达成共识,“舍人”能不能做“上脚”?如何衡量蔺相如的外交绩效贡献与廉颇的国防绩效贡献的差别和大小?对于蔺相如的两次卓越的绩效表现,应如何奖励,是适合提供物资奖励,还是该提供职业发展机会的奖励?面对绩效管理过程中出现的将相不合的冲突,自己该如何解决?

这些也都是组织管理者在推行绩效评价中应该关注的问题,以避免“将相不和”在自己的组织中发生。

庆功宴后 汉高祖刘邦如何开展绩效评价

西汉建国之后,刘邦为了尽快稳定这来之不易的大好局面,避免再起战火,立即根据将士们的绩效贡献进行封赏。首先,他对在打败项羽的战争中具有突出贡献的、相对独立的各路军事统帅进行分封,给予最高封赏,即所谓的“封异姓王”。因为这个群体功劳最大,也是最不稳定的因素。然后,是分封爵位。这个过程充满了争议,焦点是“一线业务人员”与“二线的支持与管理人员”的绩效贡献大小问题。刘邦认为,萧何的功劳最大,所以得到的封赏应该最多。而一线的功臣们则认为,自己在战场上出生入死,却没有一个舞文弄墨的行政后勤官员得到的多,大呼不公。这样争争吵吵持续了一年,才封了二十几位功臣,其余的人仍然没有得到封赏。舆论导向开始对刘邦不利,未被分封的大臣们开始抱怨刘邦“所封皆萧、曹故人所亲爱,而所诛者皆生平所仇怨”。中国历史上颇具领导人人格魅力的刘邦身陷“绩效门”危机。为摆脱困境,巩固国家政权,刘邦针对绩效评价的各关键环节采取应对措施。

第一,明确绩效标准,区分战略绩效与执行绩效

由于在绩效评价过程中,对绩效评价的

标准存在较大的争议。焦点问题是文官萧何的绩效评价高于所有武官的决议,这遭到了武官们的集体反对。面对大臣的质疑,刘邦举了个不是很恰当,但很能说明问题的例子,有效的区分了战略绩效与执行绩效的差别。刘邦说:“你们知道打猎是怎么回事吗?”大臣们说,“知道。”刘邦又问,“那你们也知道猎狗吧?”大臣们说,“也知道。”刘邦说:“这个打猎呢,追杀野兽、兔子的,是猎狗;指明野兽、兔子的位置的,是猎人。你们这些能够抓到野兽的,只不过是功狗罢了,而萧何能够指出野兽的位置、适时放出猎狗,则是功人!”这样一来,大家就不敢再说什么了。

第二,注重绩效沟通,适时传递评价信息

刘邦是一位注重沟通的领导者,能够利用各种机会与大臣们交换关于绩效评价的看法,以减少偏差。在一次请大臣们饮酒的场合,刘邦要求他们如实地分析为什么刘邦能够得到天下而项羽却没有。大臣们的分析更多的关注刘邦本人的行为,即“陛下使人攻城略地,所降下者因以予之,与天下同利也”,对刘邦的激励手段给予了高度的称赞。而高祖却华丽转身,避而不谈自己的领导才能,借机会将张良、萧何、韩信三位取得卓越绩效的功臣推向前台,表达自己对绩效评价的观点,为自己的分封行赏决策奠定舆论基础,减少冲突的发生。刘邦还向自己的重臣了解其对各官员的看法,拓宽绩效评价的角度,减少偏差。例如,“韩信带兵,多多益善”就发生在刘邦与韩信的一次绩效面谈的过程中。

第三,关注绩效评价反馈,保持绩效评价策略的灵活性

刘邦在办公室的楼梯间里看见外面有一些将领在一起窃窃私语,就问顾问张良:“这些人在嘀咕什么呢?”张良说:“陛下,您还不明白么,他们是在谋反啊。”刘邦说:“天下马上就要安定下来了,为什么还要造反呢?”张良说:“陛下您原来就是个老百姓,靠着这帮人得到了天下,而您现在给您跟您关系比较近的萧何、曹参都封了大官,把跟您结仇的人都给杀了。现在朝廷在搞绩效评价,大家都知道,您就是把天下都送出去,恐怕也不够这些人分的,所以,这些人担心不但得不到封赏,反而担心自己因以前得罪过您而被您杀掉,所以,他们就商量着要造反。”刘邦忙问:“那怎么办?”张良说:“陛下现在最憎恨的人是谁,而且,得大家都知道这事儿。”刘邦说:“雍齿跟我有过节,曾经几次都让我很没面子,我很想杀了他,但考虑到他还有些功劳,所以有些下不了手。”张良说:“那你就先封他吧,这样大家看到陛下封了自己的仇人,心里就不会担心自己没有封赏和被杀了。刘邦听了,马上着手落实有关部门为雍齿确定绩效成绩并封侯。没有被封的大臣们听到这件事后,高兴得喝酒庆祝。

回到现实,关注绩效评价的关键环节

无论是传说,还是史实,都证明,做好绩效评价,要注意以下问题:绩效评价是一把工程,制定评价体系和对关键岗位的绩效评价需要领导者亲历亲为;绩效评价的内容需要涵盖多个角度,进行综合评价,即包括业绩,也包括能力与态度;绩效评价决策的制定要听取多方利益相关者的意见,保证决策的质量。

(来源:慧聪网)

刘备激励“员工”敬业的艺术

“敬业”,古人解释为“谓业业长者而敬之”;又曰“敬业者,专心致志以事其业”。孔子曰“居处恭,执事敬,与人忠”。讲的都是人们对自己所从事的工作的态度,就是要用一种很恭敬严肃的态度来对待自己的职业,表现在工作上就是专心、认真和负责。在我国的文化传统中,敬业是修身、齐家、治国、平天下之本,惟有敬业修身才能肩负起治国、平天下之大计,完成人生之伟业。“敬”字在中国文化中有很高的位置,如《礼记集解》中所述,“礼仪三百,威仪三千,一言以蔽之,敬也”。敬是人与人交往的首要原则,也是人与人关系的最佳尺度,它要求待人礼貌客气、诚恳尊重、和气谦让。

对人的要求如此,对工作也同样。宋代的朱熹解释到:“主一无适便是敬”。用现代的话讲,凡是做一件事,便忠于一件事,将全部精力集中到此事上来,一点也不旁骛,便是敬。“业”指各人从事的职业,每个人都有不同的能力、特质和地位。只要把职业实实在在地来做,便是人生合理地生活,即职业的神圣。梁启超认为:一个人对于自己的职业不敬,从学理方面说,便是亵渎职业之神圣;从事实方面说,一定把事情弄糟了,结果自己也会遭殃。所以敬业对人生最为必要,对人生最为有利。

今天,敬业就是人们对所从事之业具有高度的事业心、责任感和崇高的荣誉感;就是爱厂、爱岗、守业、乐业的奉献精神。不管

何种职业,都需要专心致志,勤奋认真的态度。这种态度就是敬业。从这个意义上讲,敬业就是通过专心于职业而实现自己的人生价值。

对于企业而言,敬业的员工关心公司的利益,在工作中尽心尽力,甚至愿意牺牲个人利益;敬业的员工不需要考勤制度的监督,敬业的员工不仅出勤而且用心;敬业的员工热爱工作,具有巨大的工作热情和较高的工作绩效;敬业的员工能以高度的责任感和使命感,对自己所从事事业的积极投入和执著追求的态度,而且这种态度可以延续并影响同事和后来的员工……所以,企业只有保持和增加企业的敬业员工,才能更快地完成企业各项任务,更好的实现企业愿景。

但是,敬业不仅需要员工自身的意识和努力,更需要组织和雇主的激励。当今天的管理者正忙于从国内外众多管理典籍中寻找如何激励员工走上敬业之道的方方式时,笔者却从中国古典的《三国演义》中发现刘备激励“员工”,尤其是“关键员工”和“核心员工”达到敬业的艺术。例如:刘备对于关羽、张飞、赵云、马超、黄忠这“五虎大将”、军师诸葛亮等重要人才的持续激励等等。

建立愿景 共同追求

在《三国演义》第一回中,刘备、关羽、张

飞三人经过“桃园结义”,在誓词中明确地建立了三人的共同愿景,即“同心协力,救困扶危;上报国家,下安黎庶。不求同年同月同日生,只愿同年同月同日死”。经过结拜成为兄弟,三人就已经确立强强联手的“战略联盟”,为以后“匡复汉室”打下了牢固的战略基础。

此后,经过大大小小的若干战役,刘备清醒地意识到,三人勇力足矣,唯缺乏谋略,难以成就大事。于是刘备几经寻访,经由水镜先生、徐庶和司马徽等名士推荐,终于圈定“卧龙”诸葛亮为“高级参谋”的最合适人选。但是,诸葛亮并非等闲之辈,不愿出山。刘备只好潜心以求,继而以“皇叔”之名称“三顾茅庐”,并以“先生不出,如苍生何”之宏伟使命激励诸葛亮,力邀其加盟。最后,孔明终被其真心诚意和大业目标所动,以《隆中对》为蓝图,正式确立了“三分天下”的共同愿景。

关键时刻 用人不疑

在确立愿景后,刘备广纳人才。以今天的心理学研究视角,这些人才都是以“建功立业”为己任的“自我实现人”,刘备深谙此道,尤其在关键时刻,采取“用人不疑,疑人不用”的激励艺术。

长坂坡一役,刘备携军民溃败,家眷亦

失去联系。忽见糜芳面带数箭,踉跄而来,口言:“赵子龙反投曹操去了。”但刘备毫不疑心,叱曰:“子龙是我故交,安肯反乎?”果然,赵子龙回马返程,单骑救主,终于寻得主母,然后怀抱阿斗,突出曹军重围。云喜曰:“幸得公子无恙!”不料刘备接过,掷之于地,怒摔阿斗,曰:“为汝这孺子,几损我一员大将!”赵云赶忙抱起阿斗,泣拜曰:“云虽肝脑涂地,不能报也!”从此,赵云更加忠心耿耿,与“主公”刘备生死相随,后来还有“截江夺阿斗”的义举。

刘备临死前也不忘此策,在“白帝托孤”一回中,将“心腹之言”告于诸葛亮。刘备泣曰:“君才十倍曹丕,必能安邦定国,终成大事。若嗣子可辅,则辅之;如其不才,君可自立为成都之主。”诸葛亮听完,汗流遍体,手足失措,泣拜于地曰:“臣安敢不竭股肱之力,尽忠贞之节,继之以死乎!”刘备名为遗嘱,实为莫大的信任和最大的激励,令孔明“叩头流血”,深感责任之重。继而诸葛亮答曰:“臣虽肝脑涂地,安能报知遇之恩也!”

尊重员工 体谅为先

在平时生活中,刘备更是注意形象,体谅下属,为“员工”排忧解难。比如,关心下属家眷安全,免去“一线员工”的后顾之忧。

在第三十六回中,军师徐庶之老母被曹

操囚于许昌,将欲加害,徐庶不得不从曹操之意,告别刘备,回归许昌。徐庶临行前,谋士孙乾秘谓刘备曰:“元直(徐庶字)天下奇才,就在新野,尽知我军虚实。今若使归曹操,必然重用,我其危矣。主公宜苦留之,切勿放去。操见元直不去,必斩其母。元直知母死,必为母报仇,力攻曹操也。”然而,令大家万万没有想到的是,刘备答曰:“不可。使人杀其母,而吾用其子,不仁也;留之不使去,以绝其子母之道,不义也。吾宁死,不为不仁不义之事。”众皆感叹。

因此,刘备以“汉室宗亲”的名分,博得“德广才高”之声望,又得“礼贤下士”之声誉,才能吸引并保持众多德才兼备的敬业之士,死心塌地地为其效力。

诚然,《三国演义》毕竟因其文学性,历来有“抑曹颂刘”之说。还原历史的本来面目,史学家往往认为刘备不是英雄,而曹操才是真正具有雄才大略和远见卓识的军事家、政治家、思想家。但是,刘备正是通过这三种激励之术,成功的“雇佣”并保持了众多“精英员工”。今天看来,根据帕累托“二八定律”的内容,刘备成功地满足“关键员工”的需求,创造出像诸葛亮、关羽、张飞、赵云、黄忠等一大批“敬业员工”。并且,还成功地实现了员工敬业态度的延续。比如,诸葛亮的子诸葛瞻、之孙诸葛尚,无不为蜀汉帝业前赴后继,鞠躬尽瘁,死而后已。因此,今天的中国企业和企业管理者理应对刘备的激励艺术引起足够的重视。

(来源:慧聪网)