

<<客观的考核体系>>

图书基本信息

书名：<<客观的考核体系>>

13位ISBN编号：9787111199595

10位ISBN编号：7111199596

出版时间：2007-1

出版时间：机械工业出版社

作者：张大亮

页数：223

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<客观的考核体系>>

内容概要

本书着眼于中国企业从不规范到规范过程中常见的问题，阐述了考核体系建设的重要性，然后从理论上系统地介绍了进行考核体系建设必须掌握的知识，从实践出发全面地讲解了考核体系的建设过程，并通过对一个企业考核体系建设过程的真实描述展示了企业考核体系建设的全过程，最后通过对企业中各方面人员对考核体系可能提出的种种疑惑的解答，为企业建设和完善考核体系提供帮助。

<<客观的考核体系>>

作者简介

张大亮，硕士，注册会计师，浙江大学管理学院教授，浙江大学营销管理研究所副所长，浙江大学管理学院MBA管理学和营销管理课程的主讲教师。

主持并参与了中大控股集团、南都房产集团、华海药业、维科集团、盾安集团、殿诚建设集团等三十多家企业管理咨询项目，担任三家公司的独立董事和维科集团等多家企业的管理顾问，具有丰富的管理咨询经验。

主持并参与了国家自然科学基金、国家社会科学基金、国家软科学课题、省市及企业三十多项课题的研究，公开发表论文五十多篇，公开出版专著、教材5部。

<<客观的考核体系>>

书籍目录

总序前言第一章 导论：企业的这些问题都与考核有关 情境1：多发奖金为什么还挨骂 情境2：应收款为什么不降反升 情境3：为什么大家都在忙，绩效却没改善 情境4：如何推动企业持续前进 情境5：能人为什么不再能 情境6：为什么绩效考核流于形式 第二章 理论：建设符合国情的考核体系应了解的知识和观点 第一节 考核的目的与作用 观点1：为奖惩而考核会导致本末倒置 观点2：双赢才是考核目的 观点3：建立考核体系是企业管理从不规范走向规范的必要步骤 第二节 科学的考核体系建设 观点4：一个完整的考核体系由五部分组成 观点5：企业的考核状况通常可分为四种状态 观点6：科学的考核体系应该客观规范且符合五项基本原则 观点7：不存在普遍适用的最佳考核方法 观点8：考是基础，评是关键 观点9：“公开”应该贯穿于考核过程始终 第三节 中国特色的考核体系建设 观点10：中国企业的实际情况不同于西方发达国家企业 观点11：现阶段考核宜以绩效考核为主、素质考核为辅 观点12：为降低成本，应融考核于日常工作之中 观点13：考核并不一定要一步到位 观点14：在考核中持续完善考核 第三章 方法：考核体系建设的一般过程 第一节 动员：认识科学管理平台及其考核体系 一、认识考核体系与科学管理平台的关系 二、正确认识考核及考核工作 三、明确考核体系建设目的 第二节 明确考核前置条件 一、企业战略与目标 二、企业文化与价值导向 三、企业管理基础 四、企业考核的导向 五、原有考核中存在的问题 第三节 进行考核体系的设计 一、考核内容的选取 二、考核重点的确定 三、考核标准的设计 四、考核方法的选择 五、考核人或部门的确定 六、考核周期的确定 七、考核程序的明确 八、考核结果的使用 第四节 做好考核实施 一、考核前沟通：理解考核目的、导向、要求 二、考核中指导：掌握正确的考核方法，及时化解考核中出现的矛盾 三、考核后交流：改进工作行为、完善考核体系 第五节 考核的持续完善 一、面对问题所应有的态度 二、对考核的定期评估 第四章 案例：一个大型民营企业集团的考核体系建设 第一节 进行考核体系再建设的起因 第二节 现状诊断分析 第三节 明确考核的前置条件 第四节 重新设计考核体系 一、明确考核体系建设目标和考核目的 二、调整考核内容和方法 三、新旧考核体系比较 第五节 考核体系的执行与落实 第五章 深化：与考核体系建设相关的问题及其解答 第一节 关于考核及其目的的作用 第二节 考核体系设计中的相关问题 第三节 考核体系实施过程中常见的问题 第四节 应用考核结果时常见的问题 第五节 考核结果反馈和沟通中常见的问题

<<客观的考核体系>>

章节摘录

书摘 (4)考核人的合理选择。

360度考核法通常采用匿名评价，因此对考核人提出了更高的要求。

考核人责任心要强、与被考核人在工作上接触比较多、没有偏见、具有一定的判断力是选择合适的考核人的基本要求。

考核人不符合基本要求，往往会产生以下三个方面的负面影响：由于考核人掌握信息不完全，会出现对被考核人不适当的评价，甚至胡乱评价。

由于许多工作行为和工作结果信息只有直接上司了解掌握，其他考核人可能会以平时的感性认识、印象代替实际的动态信息。

即使比较了解情况的上级，也有可能因为缺乏客观、有效的连续工作记录，而受到近因或晕轮效应的影响，无法做出客观评价。

由于考核人自身素质和能力有限，无法对被考核人的各方面情况做出准确的判断，获得客观的评价结果，对实际工作改进的指导意义不大。

由于考核人的个人偏见和私心，故意进行歪曲事实的评价，评价结果失真，轻者影响被考核人的积极性，重者会加深员工之间的人际关系矛盾。

针对考核人信息掌握不完全的情况，可以通过先让被考核人述职或提供书面业绩工作汇报的方式加以弥补；或借助信息网络手段，做好日常工作记录，使员工工作行为和成果信息充分共享；也可以允许考核人对不熟悉内容不评价或由特定考核人评价特定的内容。

运用360度考核法，组织者必须是考核双方都比较信得过的人，同时对方法也要较为熟悉。

如果在内部没有合适的人选，建议聘请外部咨询公司来操作，特别是与公司有长期合作关系的咨询公司。

(5)360度考核法的评价项目要具体和细化(参见表2—2)，不要太笼统，否则对工作改进的指导意义不大，难以达到360度考核法的目的。

在运用360度考核法时，不要进行笼统的评价，要结合岗位目标细分为若干个项目进行评价。

在设计评价项目时，要清晰地界定它的含义，并与考核人进行充分的沟通，达成一致的认识。

比方说要求大家对某某的“合作”表现进行评价时，不同人对什么是“合作”的理解可能不一样，有人强调支持性，有人则强调沟通能力，还有人强调宽容性。

不同的理解，会导致对同一个人有不同的评价。

因此，需要把“合作”的含义解释清楚，并给出操作定义。

考核人进行评价时，要求更多地关注被考核人的行为表现，而不是他个人品行的综合判断。

(6)360度考核法应该及时提供反馈和辅导。

要达到360度考核法的目的，就必须及时进行反馈和辅导。

一般可由被考核人的上级或者外部专家来做，根据评价的结果，面对面向被考核人提供反馈，帮助被考核人分析在哪些方面做得比较好，在哪些方面还有待改进，如何来改进，还可以比较被考核人的自评和他评结果，找出评价结果的差异，并帮助被考核人分析其中的原因。

总之，360度考核法看似简单，其实是一种操作难度较大的考核方法，对组织环境、考核人、考核组织者都有较高的要求。

在一个人际关系紧张、高度集权的企业里实施360度考核法是难以取得好的效果的，而在以团队方式进行管理、员工之间信任程度比较高的企业中，实施360度考核法则比较合适。

观点8：考是基础。

评是关键 在考核过程中，许多企业把重心放在考核环节，通过考核得出考核结果，使员工的工作绩效有了区分度，然后据此把奖金分配下去之后就没有了下文。

其实，考核管理的关键环节在于评，在于考核结果的反馈和根据考核结果提供相应的指导。

海尔的“日清日高”管理方法，对员工的工作每天进行客观、定量的考核，但如果仅仅是一考了之，没有组织班后讲评，对问题进行清理并提出管理完善与跟进措施，也就不会取得如此好的效果。

考核是改进绩效的手段，要达到考核目的，就必须通过考核找到差距，发现问题，分析原因，制订改

<<客观的考核体系>>

进措施并加以实施。

国内企业有一种怪现象，考核人怕见被考核人，考核结果反馈工作谁都不愿意去做，即使做了也是走形式，或避重就轻，特别是对绩效表现不好的员工更不敢正面去面对，好像是对被考核人做了什么亏心事，减了人家的分，扣了人家的奖金，有点对不起人家。

其实完全没有必要，考核结果不反馈才是对被考核人不负责任，相当于被考核人付了学费还不知道为什么要付学费。

如果考核结果不反馈，被考核人的学费还得稀里糊涂地继续交下去，这才是真正对不起人家。

P35-37

<<客观的考核体系>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>