

<<员工评估>>

图书基本信息

## <<员工评估>>

### 内容概要

利用评估培养和激励员工的能力是一种核心的管理技能。本书提供了实施成功评估的各种技巧和技术，阐述了评估过程的关键目标和诸多益处，引导你一步一步进行准备、实施和跟进工作。书中包含了很多实用建议，帮助你激发开放性讨论，领会身体语言，树立自信，提高绩效。

## <<员工评估>>

### 作者简介

肯·兰登(Ken Langdon), 曾在计算机行业从事市场和销售工作。作为一名独立顾问, 他在美国、欧洲和澳大利亚等地教授战略思考和规划方面的课程。

克里斯蒂娜·奥斯本(Christina Osborne), 人力资源咨询公司“商业解决方案”的首席执行官, 致力于公共和私营部门的组织内商业战略、人力资源管理和评估机制的整合工作。

## <<员工评估>>

### 书籍目录

出版说明

引言

#### 第一章 理解目标

##### 1.1 使员工成长

提供反馈

正式评估

有效评估

##### 1.2 确定评估类型

自上而下评估

使用同级评估

理解360度评估

##### 1.3 设定目标

引导新员工

记录目标

规划发展

建立长期目标

##### 1.4 达到目标

设置绩效衡量方法

选择恰当标准

##### 1.5 给员工授权

进行授权

#### 第2章 准备评估

##### 2.1 做好准备

确定评估者的职员

了解被评估者的职员

##### 2.2 评估绩效

评定工作职责

评价进步

审查提升

查明问题

##### 2.3 确立目标

专注目标

设定可衡量的目标

设定标准

##### 2.4 提前规划

确定权限

规划时间和资源

分配任务

##### 2.5 创造积极环境

保守秘密

建立信任

布置会场

##### 2.6 讲求客观

鼓励提想法

避免偏见

<<员工评估>>

认清偏见类型

以结果为导向

2.7 规划结构

开个好头

设定议程

富有建设性

第三章 管理评估

3.1 介绍会议

树立信心

确定目的

3.2 确定议程

听取意见

确定目标

评估议程

.....

第四章 跟进评估

索引

专栏目录

## &lt;&lt;员工评估&gt;&gt;

## 章节摘录

**第一章 理解目标** 有效评估是成功管理的核心。

你应当了解评估过程是如何进行的，并充分认识管理良好的系统是如何使员工和组织受益的。

**1.1使员工成长** 定期反馈有利于员工成长，帮助他们达到目标。

创造一个欢迎持续反馈的良好环境，并把评估作为这些不断进行的非正式检查的正式总结。

**提供反馈** 所有员工都希望知道管理者如何看待他们的表现，所以不管是表扬还是批评，持续地提供反馈意见都是很重要的。

恰当的反馈能帮助团队成员认清自己需要改善的技能、知识和态度。

即使表现优秀的员工，也需要反馈来促进其表现的持久性。

坚持反馈能鼓舞士气，因为员工准确地知道他们的表现如何，也能使管理者将自己的关注表达出来，而不是隐藏起来。

**正式评估** 对员工定期正式评估，是对持续非正式反馈的总结。

如果持续的反馈是有效的，这种正式会议应该使被评估者感到正常，会议的气氛应该是积极、公事公办的。

正式评估分为两部分：绩效评价和发展评价。

绩效评价是就员工在考核期内完成目标、提高知识水平方面的工作表现取得一致意见；发展评价的目的在于确定为保持成绩或达到新目标需要做的事情。

这部分评估有助于持续提高被评估者的能力，使他们准备好承担更多的责任。

在评估中两部分都要进行，而且要强调两者之间的联系。

**有效评估** 仔细思考如何进行正式以及非正式的反馈。

为了未来发展，谈话应具有建设性，应着眼未来。

要确保反馈是双向的，讨论是坦诚和公开的。

由于员工会在意反馈的方式，所以应该注意表述观点的方法。

记住：即使是公正的批评，也有可能令人难以接受。

**聚焦--取得最佳评估效果** 有效的评估系统具有诸多益处。

使用它可以：  
 &middot;保持动力和工作积极性；  
 &middot;持续提高表现；  
 &middot;提供指导，支持可预期的贡献；  
 &middot;根据组织和团队目标设定目标；  
 &middot;评价目前的发展；  
 &middot;确定培训需求；  
 &middot;欢庆成功，并从失败中吸取教训；  
 &middot;了解事业心，评价潜力；  
 &middot;寻求变革见解。

**1.2 确定评估类型** 有三种截然不同的评估类型，它们评定绩效的方法互异。

了解自上而下评估、同级评估和360度评估这三种方法的目的，并理解自我评价在其中起重要作用的原因。

**自上而下评估** 自上而下评估是由最了解被评估者的直接管理者负责评估，他有权认可被评估者未来的发展规划。

有些公司采用“矩阵”法：一名管理者根据被评估者对某个特定单位或地区的贡献进行评价，另一名管理者评价受评者的工作业绩。

例如，如果一名人力资源专家的工作是和员工签订新合同，他会由一名具有人力资源或法律专长的管理者来评价。

**使用同级评估** 在这类评估中，由同级别的员工对其同事进行评估，每位评估者都可以根据其对被评估者职责的专门了解，对被评估者的能力给出权威意见。

同级评估常常用在专业知识如道德规范或技术方面很重要的职业。

在评估过程中，通过对同事的观察，了解他们的行事方法，并将其反馈到自己的工作中，有利于员工更好地加强和改进工作。

**理解360度评估** 在这种评估中，评估者从和被评估者共事的所有人那里获取反馈信息，包括客户、其他组和同组的成员。

通常，评估者会使用表格或问卷（如顾客满意调查表），在准备正式评估时，会考虑这些意见。

## &lt;&lt;员工评估&gt;&gt;

这种评估模式日趋流行，因为被评估者的经理、同事、内部客户、外部客户以及其他人对他们工作表现的评价常包含有价值的创见。

**聚焦--进行自我评价** 自我评价能鼓励员工积极参与评估过程。

人们在自我评价时一般会比较严格，这会使评估更加成功。

作为经理，你最好不要那么苛刻，多关注回答中的正面因素，表扬他们的成绩和长处。

自我评价中的问题应确保帮助受评者有效地分析他们的表现。

回答这些问题应使被评估者对评估本身做好准备，并发现不足以便改进。

设计的问题要避免引导受评者给出支持你预想观点的证据，这样的评估是不会有建设性的。

**1.3 设定目标** 评估为依据组织的战略设定目标提供了机会。

记住，如果你想利用评估讨论并修改目标，使其符合组织构想，对工作职责进行最新描述是非常重要的。

**引导新员工** 一旦有新成员进入团队，应尽快开始设定目标。

利用入职期间向新成员介绍组织目标，随后召开会议了解新成员对入职的反馈意见，并就其工作职责达成共识，确定其绩效目标。

如果没有召开这样的会议，可能要在新成员工作几个月之后才能进行评估。

应该利用这样的会议确定新成员的培训需求，指定他要见的其他成员，并为其将来的发展需求做好计划。

**记录目标** 每一位团队成员都需要最新的工作描述，以了解自己的工作要求和工作目标。

确定和记录工作职责的过程可与评估分开单独进行，使员工了解需要哪些指导和培训。

注意由于个人在工作不同方面的能力和兴趣会发生变化，所以不同评估所确定的工作职责有可能发生变化。

评估使你更新工作描述，并确保组内成员的工作重心与团队和组织的目标保持一致。

**规划发展** 正如组织内部各团队的目标之间有很强的联系一样，培训计划也应相互联系。

通过在每次评估中审议培训和发展需求，就能将个人的需要与团队和组织的要求统一起来。

组织在规划培训需求时，评估和发展计划都是重要的信息来源。

个人发展规划应详细说明你想达到的目标，这样员工可以通过有助于达到自身目标的方式来发展。

**建立长期目标** 评估一方面要集中于现有的成果，另一方面还要协助制定长远规划。

通过考察小组各成员的潜能，和他们讨论他们的职业志向，就能够勾画出团队未来的前景，并制订出连续性的计划。

用评估来确定个人晋升的时机。

要考虑如果有人突然升职离开团队，或你本人的职责有所变化时要采取的对策。

前瞻性规划可以使你避免在过渡期无法交接成果的风险。

你也要确保其他团队成员免受突发变化的干扰，保证其工作表现的稳定性。

&hellip;&hellip;

<<员工评估>>

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>