

<<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

<<员工评估>>

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

<<员工评估>>

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。

……

<<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>