

<<如何评估下属>>

图书基本信息

书名：<<如何评估下属>>

13位ISBN编号：9787301068083

10位ISBN编号：7301068085

出版时间：2004-1

出版时间：魏爱新 北京大学出版社 (2004-01出版)

作者：魏爱新

页数：219

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>

<<如何评估下属>>

内容概要

《如何评估下属》讲述了绩效评估标准的制订、评估主体的选择、评估面谈的技巧、评估培训、评估效果反馈等方面的知识。

<<如何评估下属>>

书籍目录

第一章 科学制定评估标准技能点1：如何使评估标准具有战略一致性技能点2：如何使评估标准具有可操作性技能点3：如何使评估标准具有客观性技能点4：如何使评估标准能被组织成员所接受技能点5：如何使评估标准具有可衡量性技能点6：如何平衡评估标准中量化标准和非量化标准技能点7：如何确定单一或多重评估标准技能点8：如何设定评估的时间间隔技能点9：如何确定绝对评估标准和相对评估标准第二章 精心甄选评估主体技能点1：如何确定同事作为评估主体技能点2：怎样确定直接领导作为评估主体技能点3：如何确定下级作为评估主体技能点4：怎样进行自我评估技能点5：怎样选择评估小组作为评估主体技能点6：怎样确定外部人员作为评估主体技能点7：如何进行360度评估技能点8：如何选择进行评估的人员第三章 合理选择评估方法技能点1：如何利用排序法进行评估技能点2：如何利用平行比较法进行评估技能点3：如何利用强制分配法进行评估技能点4：如何利用尺度评估表进行评估技能点5：如何使用行为定位等级评估法技能点6：如何使用行为观察量表法技能点7：如何利用关键事件法技能点8：如何使用目标管理法技能点9：如何选择合适的评估方法第四章 有效开展评估面谈技能点1：如何准备评估面谈技能点2：如何选择面谈的方式技能点3：如何主持评估面谈技能点4：如何恰当运用沟通技巧.....

<<如何评估下属>>

章节摘录

书摘技能描述 评估小组一般是由员工的直接主管人员和2~3位其他方面的主管人员来共同组成。

令小组评估可以增加评估的客观性 由评估小组对员工绩效进行评估可以增加评估的客观性。尽管不同的评估者可能会因为各种偏差而得出不确切的结论，但是，多人评估所得出的综合性结果会比单人评估所得出的结论更可信、更公正、更有效。

几位评估者的共同结论显然有助于消除单人评估时容易导致的个人偏好问题以及晕轮效应问题。

晕轮效应是指在评估过程中以个体的某一种特征形成对个体的总体评价。

小组评估能够反映出员工在各个方面的差别 评估者们可能会在评估等级上出现分歧，这种分歧常常是因为不同层次上的评估者从不同侧面来对员工的工作绩效进行评估的结果，而绩效评估恰恰需要反映出这些差别来。

这些可以说明员工在哪些方面做的比较好，哪些方面不太好，主管人员可以根据这些差别来制定员工培训和发展计划。

令选择小组评估的成员要考虑多方面的因素 选择小组评估的成员要考虑多方面的因素，比如企业的人员素质、企业文化、评估目的、工作特点等。

一般情况下，运用小组评估需要小组成员都能抽出时间进行评估，这对于工作繁忙的各部门领导来说是比较困难的。

因此，小组评估往往与其他评估主体相结合。

评估小组在国内企业的评估工作中应用的比较广泛，这种评估方式对小组成员的要求比较高。

评估小组的成员最好是与被评估者有直接工作交往的其他部门的人员或直接领导共同组成。

牢记要点 采用小组评估时，应了解小组评估的以下特点： 小组评估可以增加评估的客观性

小组评估能够反映出员工在各个方面的差别 选择小组评估的成员要考虑多方面的因素 销售部经理准备对员工进行绩效评估。

按照公司的要求，必须组成评估小组进行评估。

销售部与财务部、生产计划部、数据处理部等几个部门有比较密切的工作往来。

因此，销售部经理和财务部经理、生产计划部经理、数据处理部经理组成评估小组，对销售部员工进行绩效评估。

四位部门经理对销售部员X-的评估结果不尽相同。

例如，对销售部员工小张的评估，销售部经理打了3分；财务部经理打4分；生产计划部经理打5分，因为他认为小张在信息反馈方面做得非常好；数据处理部经理也给小张打了5分，因为他认为小张数据收集、整理非常及时和全面。

这样小张的整体评估分就是4.25分，要高于销售部经理的评估分。 **实践练习** 请您做下列练习题：

有许多企业在绩效评估时，由于一线经理工作比较繁忙，因此从工会、办公室等部门抽调一些人组成评估小组。

您认为这样的评估小组所得的评估结果会比较客观、公正并且与事实相符吗？ 会（ ） 不会（ ）

请您写出理由： 参考答案： 这样的评估结果不会客观、公正并且会与事实不相符的。

因为评估小组的成员对于评估的对象的工作不够了解。

技能点6怎样确定外部人员作为评估主体 关键词 评估下层·评估主体·外部评估 适用情景 当想了解顾客感受到的员工的工作情况时，查看此技能。

技能描述 在一些组织中，那些了解员工工作情况的外部人员也成为绩效评估的主体之一。

这种做法可以了解那些只有特定外部成员能够感知的绩效情况，或者通过设定特殊的评估主体引导被评估者的行为。

客户是组织的外部人员，不受组织内部利益机制左右，因此评估结果会更真实、公正。

提醒您 外部评估只适用于评估与客户接触较密切的员工。

1. 外部评估的优点 (1)外部评估使组织重视其在公众心目中的形象，这一形象通过每一位员工反映出来。

(2)外部评估较为客观公正。

<<如何评估下属>>

(3)外部评估促使每一位被评估者强化以消费者满意度为导向的观念。

小词典 外部评估是把组织外部与组织有密切接触的成员，客户和供应商，作为评估主体之一的评估方式。

.....

<<如何评估下属>>

媒体关注与评论

序 中国企业面临的难题之一是管理问题。

管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。

科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。

而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。

所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。

也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。

非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。

两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。

名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。

若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。

仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。

企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。

其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。

好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。

条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。

不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显，另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。

因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。

2003年12月

<<如何评估下属>>

编辑推荐

随着中国经济的快速发展，人力资源管理越来越受到人们的重视，绩效评估作为人力资源管理的重要组成部分，也得到了快速的发展。

本书旨在帮助经理人快速掌握评估的方法和技巧，全书系统讲述了绩效评估标准的制定、评估主体的选择、评估面谈的技巧、评估培训、评估效果反馈等方面的知识。

经理人可以通过学习本书从中了解并掌握绩效评估的相关知识，切实提高处理评估过程中复杂人际关系的能力，保证评估结果的客观性和可靠性，从而最大限度地提高员工工作积极性和主观性。

<<如何评估下属>>

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>