

心理学家的工具箱系列



GAOXIAOGUANLIDE
50GEXINLIGONGJU

高效管理的50个 心理工具

本书汇集了50种管理者常用的心理评估工具，
这些工具主要用于诊断个人、团队和组织的管理问题，
对提高管理效率很有帮助。

刘振中 王海东 ©编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



高效管理 50 心理工具

（美）詹姆斯·洛尔 著
陈永明 译

中信出版社
CHINACITIC PRESS

心理学家的工具箱系列



GAOXIAOGUANLIDE
50GEXINLIGONGJU

高效管理的50个 心理工具

刘振中 王海东 ◎编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书汇集了 50 种管理者常用的心理评估工具,这些心理工具分为六个门类,包括自我认知、了解员工、领导艺术、员工发展、团队管理、组织文化建设。在介绍每个心理工具时,都采用了调查表单和问卷的形式,这种形式易于理解,并能在短时间内完成。每种调查问卷都由概述、适用对象、使用说明、使用指南等几个部分组成。这些管理人员的心理工具可以用于诊断个人、团队和组织的管理问题,对提高管理效率很有帮助。

本书是为培训师、人力资源管理者、一线管理者和团队领导及任何想成为高效能管理人士的读者设计的,它涵盖了管理工作的诸多领域,是一本实用的人事发展与管理技能开发的必备手册。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

高效管理的 50 个心理工具/刘振中,王海东编著. —北京:电子工业出版社,2008.5

(心理学家的工具箱系列)

ISBN 978 - 7 - 121 - 06649 - 8

I. 高… II. ①刘… ②王… III. 管理心理学 IV. C93 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 064467 号

责任编辑:周 琰

印 刷:固安保利达印务有限公司

装 订:固安保利达印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787 × 1092 1/16 印张:25.5 字数:589 千字

印 次:2008 年 6 月第 1 次印刷

定 价:45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件 zlt@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可,复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为;歪曲、篡改、剽窃本作品的行为,均违反《中华人民共和国著作权法》,其行为人应承担相应的民事责任和行政责任,构成犯罪的,将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序,保护权利人的合法权益,我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为,本社将奖励举报有功人员,并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话:(010)88254396;(010)88258888

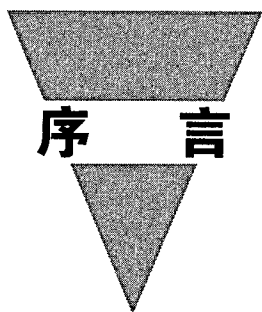
传 真:(010)88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址:北京市万寿路173信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编:100036



本书汇集了 50 种管理者常用的心理评估工具,这些工具可以用于诊断个人、团队和组织的管理问题,对提高管理效率很有帮助。

一、写作目的

- ◆ 这些工具或方法旨在提高你的领导能力和管理效率。
- ◆ 认识到管理以各种形式、各种高度、各种特点在发挥着作用。
- ◆ 了解心理工具如何成为高效管理者的有益工具。
- ◆ 运用这些工具解决管理中的实际问题。
- ◆ 希望此书成为一种实用工具。

二、结构与内容

为便于查阅,本书分为六大部分:自我认知、了解员工、领导艺术、员工发展、团队管理、组织文化建设。

自我认知部分的重点是提供管理者认识自我和提升管理素质的工具,帮助管理者把握一个组织中的管理层应有的态度和技能。

了解员工部分的重点是帮助管理者认识员工的潜力和特点,以便有针对性地进行管理。

领导艺术部分的重点是,提供处理冲突、有效沟通等方面的认识和运用工具,利用这些工具,你可以充当指导者、推动者和协调者,从而更好地提高你的管理水平。

员工发展部分的重点是,为管理者提供诊断和促进员工发展方面的工具,并使其所获知识能够用于改善他们的工作绩效。利用这些工具,可以让你更好地激发员工的潜能,以达到绩效最大化。

团队管理部分关注团队面临的发展问题,这些问题的解决将推动当今以团队为基础的组织不断获得成功。利用这些工具,你可以评估团队的凝聚力、有效性和团队发展状况等。

组织文化建设部分关注那些使组织成为一个上下齐心、有活力的系统的工具。利用这些工具,可以让你明白,当前组织的文化是否有利于组织目标的达成,并了解组织文化存在的问题。

高效管理的 50 个心理工具的分类如下表所示。

高效管理的 50 个心理工具的分类表

内容分类	相关工具
自我认知	工具 1 至工具 14
了解员工	工具 15 至工具 21
领导艺术	工具 22 至工具 28
员工发展	工具 29 至工具 36
团队管理	工具 37 至工具 45
组织文化建设	工具 46 至工具 50

三、读者对象

本书是为培训师、人力资源管理者、一线管理者和团队领导及任何想成为高效能管理人士的读者设计的,它涵盖了管理工作的诸多领域,是一本实用的人事发展与管理工作技能开发的必备手册。

四、使用方法

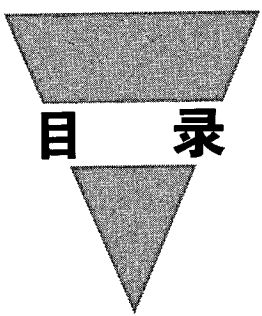
选择心理工具时,首先考虑调查表和问卷形式,这种形式易于理解,并能在短时间内完成。每个工具包括七个部分:概述——说明被评估的主要问题;目的与功能——主要介绍工具的作用;适用的对象——对工具所适合的使用对象和情景做简单描述;使用说明——主要介绍工具的使用方法;测验题目——指测验或调查问卷的题目;结果分析——包括关于如何评分的说明以及测验结果的解释与分析;使用指南——针对工具的主要内容提供有关的指导,以及需要进一步讨论的相关问题。

需要说明的是,这些调查问卷的评分结果不是结论性的,更多的是给人提供一种建议或暗示,而不是定论。使用这些工具时,应该考虑组织的具体情况和环境以及使用对象的情况。同时,应该明白,误差是在所难免的。使用中,应结合一些管理学、心理学等理论知识,以及你的生活和工作经验。

五、作者提示

- ◆心理工具是广泛运用的,但不能解决所有问题。
- ◆任何工具必须结合组织文化和具体环境,才能更好地发挥作用。
- ◆在了解使用背景后,工具才最有效。
- ◆本书所提供的工具是你进行管理的辅助手段。
- ◆本书的工具主要是作者根据有关理论和测验、调查工具编制的,可能存在一些不足。

作者
2008 年 4 月



目 录

第一部分	自我认知	/1
	工具 1:管理成功倾向调查问卷	/2
	工具 2:管理观点调查问卷	/10
	工具 3:管理行为风格调查问卷	/19
	工具 4:决策风格类型调查问卷	/26
	工具 5:领导力类型调查问卷	/39
	工具 6:领导方式调查问卷	/50
	工具 7:领导风格调查问卷	/60
	工具 8:企业家类型调查问卷	/68
	工具 9:领导者个性类型测验	/80
	工具 10:企业家创业动机类型调查问卷	/88
	工具 11:权力意识自我评估问卷	/95
	工具 12:领导能力调查问卷	/106
	工具 13:领导品质类型调查问卷	/113
	工具 14:变革意识调查问卷	/122
第二部分	了解员工	/129
	工具 15:员工创造性调查问卷	/130
	工具 16:员工价值观调查问卷	/139
	工具 17:员工心理健康状况调查问卷	/147
	工具 18:员工工作满意度调查问卷	/155
	工具 19:授权能力调查问卷	/166
	工具 20:员工人格类型调查问卷	/173
	工具 21:员工变革适应能力调查问卷	/193
第三部分	领导艺术	/201
	工具 22:沟通氛围调查问卷	/202

	工具 23:管理决策偏好调查问卷	/211
	工具 24:管理者的沟通风格调查问卷	/218
	工具 25:组织冲突状况调查问卷	/223
	工具 26:冲突处理风格调查问卷	/229
	工具 27:组织冲突状态调查问卷	/237
	工具 28:政治活动意识调查问卷	/243
第四部分	员工发展	/251
	工具 29:管理者赋能模式调查问卷	/252
	工具 30:员工需求调查问卷	/258
	工具 31:管理者的权力来源调查问卷	/265
	工具 32:主管的激励类型调查问卷	/270
	工具 33:组织激励机制调查问卷	/276
	工具 34:培养下属能力调查问卷	/286
	工具 35:心理契约调查问卷	/291
	工具 36:目标设定能力调查问卷	/298
第五部分	团队管理	/305
	工具 37:团队角色调查问卷	/306
	工具 38:高效组织调查问卷	/318
	工具 39:工作环境中的信任度测量	/326
	工具 40:团队健康程度测试	/330
	工具 41:团队状况调查问卷	/338
	工具 42:团队成员人缘商数测验	/344
	工具 43:团队成员合作意识调查问卷	/350
	工具 44:团队领导能力调查问卷	/358
	工具 45:团队效能调查问卷	/364
第六部分	组织文化建设	/371
	工具 46:组织变革状况调查问卷	/372
	工具 47:企业性格调查问卷	/378
	工具 48:组织适合性调查问卷	/390
	工具 49:组织文化调查问卷	/393
	工具 50:组织行为调查问卷	/397

第一部分 自我认知

本部分的重点是提供管理者认识自我和提升管理素质的工具,帮助管理者把握一个组织中的管理层应有的态度和技能。

工具 1:管理成功倾向调查问卷

工具 2:管理观点调查问卷

工具 3:管理行为风格调查问卷

工具 4:决策风格类型调查问卷

工具 5:领导力类型调查问卷

工具 6:领导方式调查问卷

工具 7:领导风格调查问卷

工具 8:企业家类型调查问卷

工具 9:领导者个性类型测验

工具 10:企业家创业动机类型调查问卷

工具 11:权力意识自我评估问卷

工具 12:领导能力调查问卷

工具 13:领导品质类型调查问卷

工具 14:变革意识调查问卷

工具 1

管理成功倾向调查问卷

一、概述

管理成功倾向是指个体在管理上取得成功所具备的心理倾向。管理者都希望组织实现有效管理并获得成功,而管理成功既要靠来之不易的机遇,又要靠充分的准备,而各种准备中,心理准备尤为重要。首先,需要一个坚定的追求成功的信念,有了这个信念,任何困难在眼前也仅仅是为了磨炼。其次,要有充分的准备,如果你根本没有准备去争取实施成功的管理,机会来临之际也会抓不住,只是从眼前飘过的一朵云彩。一般来说,管理人员只有具有较高的管理成功倾向,才有可能做好管理工作。本调查问卷就是从管理者的日常生活和工作入手,而编制的专门用来测量个体是否具有从事管理工作所必须具备的心理倾向的测评工具。管理者通过测试对自己有个正确的评价和估计,便可以做到知己知彼,百战百胜,它不但能反映现代企业成功管理者所必备的基本心理倾向,而且能指导管理人员如何将理论应用到实际管理工作中。

二、功能与目的

本工具考察管理者的管理成功倾向。通过测评管理者的管理成功倾向,帮助管理者实现有效的认识自我,并有效评估管理者的职业发展前景,为组织的选拔和培训管理提供有益的参考。

三、适用对象

1. 广泛适用于任何打算从事管理工作的人,本测验对个体是否具有成功心理倾向做出初步的判断,并为他们提供分析与建议。
2. 适用于对组织全体管理人员的集体施测,可了解各级管理者的成功倾向状况,为实施有效管理、培训提供建议和依据。

四、使用说明

本调查问卷共由 60 道题目组成。每道题目陈述一个观点,应试者根据他对此观点的同意与否做出选择。测验时间约为 15 分钟,要求应试者凭直觉作答,不用过多

考虑。

指导语:这是一份关于个人观点的测验调查。作为一位领导者,下列每一句陈述是否与你的行为或想法一致,请用“1”、“2”、“3”、“4”和“5”表明你的观点,“1”表示“很不符合”,“2”表示“基本不符合”,“3”表示“不太确定”,“4”表示“基本符合”,“5”表示“非常符合”。请尽快回答,不要遗漏。

五、测验题目

1	当你去吃东西或买东西时,因其服务不佳,你会投诉他们吗?
2	一旦你下定决心就会坚持到底吗?
3	你是否以能够正确地表达自己的意思为荣?
4	被人嘲笑时,你自己也笑得出来吗?
5	你喜欢独立进行有创造性的工作吗?
6	与陌生人谈话,你是否从不感到困难?
7	和许多人在一起时,你是否感到比单独一人时愉快?
8	你非常喜欢别人把你看成是一个身负重任的人吗?
9	你能承认站在你敌对地位者所讲的话有道理吗?
10	假若你改变了立场,你是否相信别人会认为你是一个弱者?
11	做没有兴趣的工作时,你是否常常不需要人家鼓励?
12	你是否在工作中充分发挥了自己的才能?
13	你是否曾经率先组织过团体或集会并担任主席?
14	你是否工作情绪高昂,并有用不完的精力,很少感到精力枯竭?
15	发生了突然事件时,你是否会立即行动,出力协助?
16	受到打击时,你是否不希望接受别人的安慰?
17	在商议事情时,你是否常常与人争论或会发出命令式的口气?
18	你是否认为享有诚实、正直、可靠的美誉有利于生活和工作?
19	跳舞与演戏比较,你是否比较喜欢跳舞?
20	你在讲话时,别人总会用心听吗?
21	你是否对自己做的事情很少后悔?
22	工作的压力和困难是否不能困扰你?

续表

23	受别人批评时,你会比较镇定吗?
24	你是否认为了解公司的发展目标对自己的发展是有利的?
25	你是否经常从别人的成功和失败事例中吸取经验和教训?
26	你遇事是否能很快地做出决断?
27	你的名誉对你来说是否极为重要?
28	你是否认为建议主要是由经验而来的?
29	做没做过的事情时,你是否会感到很镇静?
30	你是否对犯错误非常严厉?
31	你会设法寻找别人喜欢听的话题吗?
32	你写信时经常需要再重新写过吗?
33	在工作中你很出众吗?
34	与别人会谈时,你是否会注意听对方的说话?
35	面对问题,在做出决定之前你是否总是先设法知道别人的意见?
36	你是否宁愿看到一个方案推迟,也不愿意无计划地随便完成?
37	你是否经常是第一个提出影响公司发展的积极建议的人?
38	你是否认为大多数人应该把时间用在最重要的事情上?
39	你是否认为共同负责做事比较合适?
40	你在公共场合讲话从来不会怯场吗?
41	你是否交友范围很广?
42	你常常按自己的想法表达对事情的看法吗?
43	常识和良好的判断对你来说,是否比了不起的点子更有价值?
44	你的朋友们会经常来征求你的意见吗?
45	你是否从不怀疑自己的能力?
46	在工作和生活中,你的消息总是很灵通吗?
47	你是否认为忠实地为公司工作并负责的人是值得尊敬的?
48	你在聚会时是否经常活跃现场气氛?
49	虽然有他人反对,你是否常常坚持己见?
50	你的适应能力是否非常强,知道什么时候将会改变,并为这种变化做准备?

续表

51	你是否认为一个人想成功首先应确定具体的职业目标?
52	你是否常常原谅别人?
53	你是否坚信自己在生活和工作中是幸运的?
54	你是否经常积蓄财产?
55	你是否经常根据新情况更改自己的工作计划?
56	做事情时,你是否喜欢单独一人去?
57	你是否随时准备去冒险,而不怕犯错误和失败?
58	买东西时,你是否从不还价?
59	在生活和工作中,你是否不断注意培养自己的社交能力?
60	你是否经常制订一段时期内实现目标的职业计划?

六、结果分析

(一) 记分规则

针对每个题目,标记为“1”记1分,标记为“2”记2分,标记为“3”记3分,标记为“4”记4分,标记为“5”记5分,各题目得分合计后即为管理成功倾向的得分。

(二) 测验分数的解释

根据得分和表1,即可得出管理成功倾向的相应评价分析。

表1 得分、等级、评价表

得 分	等 级	评 价
60 ~ 139	较差	你暂时还没有完全具备做一个成功的管理者的素质,还不能有效地利用时间和才能以及与人更好沟通的能力,而这正是在管理上获得成功所必需的。如果你想要成为一个好的管理者,就必须针对自己的不足做出调整。
140 ~ 220	中等	你有可能成为一个好的管理者。为了使自己能具备更好的管理素质,你必须花费时间去检查生活和工作目标,必须明了目前职务的作用和责任,必须清楚所做的工作达到了什么程度,想从工作中得到什么,是否喜欢你所做的事情,并能把它做好,努力是否达到了你的个人目标等。

续表

得 分	等 级	评 价
221 ~ 300	优秀	你是(将是)一个成功的管理者。你可能已经成功,或者正在走向成功,喜欢自己所做的一切,在努力把工作做得更好。

七、使用指南

很多人获得提升、成为一名管理者之前,并没有足够多的机会来充实自己。然而,从一名普通工作人员成为一名领导者又的确面临着很大的挑战,因此,许多管理者不得不从一次次失败中获得经验与教训,为了使工作更加富有成效,就必须不断地学习。那么如何成为高效管理者呢? 以下 10 个步骤可以对你有所帮助。

(一)明确组织的目标

不但管理者本人要明确组织的目标,而且要使每名团队成员都能明确组织的目标。在很多公司,员工根本就不知道公司的整体目标是什么,甚至不知道自己所在部门或者团队有哪些工作任务。试想如果员工连自己的行动方向都不清楚、连自己所在部门或者团队的工作目标都不认同,又怎么能够坚信目标的可实现性,并为之努力工作呢? 因此,他们的积极性根本无法调动起来。

解决这一问题的最好办法是让员工参与到目标设定的工作中来。经理人员应该尽量确保每名员工都掌握部门的目标任务,以及为实现目标而制订的行动计划。

(二)明确自己的角色

明确你在组织中的角色,同时,使你的团队成员明确自己所扮演的角色。一旦员工了解了所在部门的目标任务,就迫切想知道自己需要承担的任务和职责是什么。因此,就要针对每位员工制订相应的“岗位描述”。为试员工的“岗位描述”是否切合实际,需要做一个测试。请一名员工写下他的 3~4 个任务和职责,并按照重要性大小依次排序。与此同时,你也要为这名员工做同样的事。然后,比较你们两个人所写的结果,如果存在差异,你就可以发现需要纠正和解决的问题了。在“岗位描述”过程中,只有员工与他的主管经理的意见达成共识,组织才能更加有效地运转,目标才能按期实现。

作为经理人在制定“岗位描述”过程中,要注意摒弃那些对实现方法和手段的描述,并且你可以将所有的任务和职责归为 3~4 个大类,因为很多情况下,不同的任务和职责可以归到几个主要的大类别下。一旦你能够做到这些,就完全可以按照重要性大小将所有任务和职责进行排序,从而确保部门整体任务的顺利完成。作为一名普通员工,如果能够做到这些,他就能充分发挥自己的主动性和创造力,确保按时达到个人目标。

(三) 明确自己的资源

分配给管理者的资源往往体现在部门预算和时间进度表中——这是计划执行过程中的两个基本工具。只有管理者清楚了解可以用来支配的资金、原材料、机器设备、各种器材、人员、场地、时间等要素的数量,才可能有效利用这些资源。

参与分配资源、制订预算、安排时间进度的各个工作环节都将有助于管理者充分了解自己所掌握的资源 and 工具的情况。正因为这样,目前许多公司在制订发展计划过程中都要安排各层经理人员参与讨论。只有当管理者真正了解自己所支配的资源,对所分配的资源担负起应有的责任,并根据资源的利用效果对自己进行考评时,才能使资源发挥出最大的经济效益。

(四) 明确需要的管理规定及执行程序

为达到既定目标,明确需要制定的管理规定及执行程序。如果组织目标确立下来,并且得到了员工们的认同,而且你也明确了为达到该目标可以用来支配的资源,接下来需要做的一件很重要的事情,就是制定出相关管理规定。政策(基本规则)和执行程序(基本规则的应用和实施)界定了你的管理权限,并约束着你的行为,从而使你的上级经理没有必要对你进行持续不断的监督检查。当各层经理人员从“强制约束”的工作状态转变为“自我约束”的工作状态,一个公司或组织才能不断地发展壮大。

为使每位员工都能真正理解和接受基本规章制度,从而更好地实现自我行为约束,最有效的办法是让员工亲自参与到这些规章制度的讨论、制定和修改等各项工作中,确保他们对所在部门的工作任务和目标有最直接的了解和认识。只有员工对政策制定的参与性越强,他们的理解能力以及承担任务的责任心才能越强。

(五) 明确自己的职权

明确自己的职权;并使你的团队每个成员明确各自拥有的职权。工作中,管理者通常会遇到一些非常棘手的问题,比如,员工时常抱怨管理者“抓得过严、管得过死”,根本不给自己一点决定权,更无法按照自己的想法去工作,用他们自己的话说,就是“你们只有职责,没有职权”。另一方面,许多管理者也时常抱怨他们的员工没有一点独立能力,凡事不会独立思考、独立决定,出现情况时只知道一味向他们的经理寻求解决的办法,他们甚至根本没有能力对自己的行为负责任。可见,在“员工执行一项任务过程中究竟可以拥有多大的职权”这一问题上,管理者与员工经常存在意见分歧。如果管理者与员工之间无法在彼此的职权范围问题上达成一致意见,许多员工的聪明才智就没有用武之地,更谈不上努力工作了。

面对这种进退两难的局面,最好的解决办法就是在员工开始执行任务之前,由管理者与员工一起对于员工的职权范围给予合理界定。

在共同讨论员工应该拥有多大的职权范围前,管理者最好也对每名员工目前的工作状况做出评价,让员工做到心中有数。另外,职责相同的员工所获得的职权未必相同,也就是说,即使不同的员工担负着相同职责和任务,也可能因为他们的知识水平、

技能水平、发展潜力等方面因素的不同而获得不同的职权。

(六) 明确需要建立和维持的工作关系

明确你在部门内部、部门外部分别需要建立和维持的工作关系。在部门内部,你的工作中会体现一种基于共同的任务而建立起来的工作关系,然而这仅仅是你工作中所有关系的一个方面。一份详细而完整的职位描述,既能体现出部门内部所有工作流程的前后联系,又能体现与其他部门的工作往来所建立起来的关系,这样,其他部门的相关人员就构成了你的外部组织。如何建立和维持一种和谐融洽的内外部组织关系是决定你能否顺利完成既定目标的关键所在。因此,必须对内外部组织关系进行详细了解,确认内外部组织涉及哪些人,每个人所起的不同作用是什么。毫无疑问,良好的人际关系将有助于提高你的管理效率。

(七) 明确对员工进行考评的标准

通常,员工并不熟悉管理者用来衡量业绩好坏的标准究竟有哪些,即使是自以为了解,他们的标准与管理者采用的实际衡量标准也有天壤之别。

业绩平均指标是指预先制定好的,用来反映员工工作业绩令人满意程度的平均指标,包括工作结果如何,当前进展状况以及资源投入(由资源的数量、质量、成本、期限等因素决定)情况。工作业绩低于平均指标的员工为不合格员工,工作业绩高于平均指标的员工为优秀员工。

如今,大多数企业在实施一项工作任务之前,除了让员工明确自己的任务职责外,还要保证每名员工对于业绩评估标准了如指掌。此外,许多公司还为员工提供机会,使其亲自参与到业绩考评标准的制定工作中。当员工认识到自己在考评指标的制定过程中有着举足轻重的作用时,他们的积极性就会被充分调动起来,这样,他们就不会认为这些指标有失公平,心甘情愿为达到这些指标而努力工作。正是因为员工事先已经清楚将要执行的考评标准是什么,他们才会按照标准的要求,自觉约束自己的行为,而没有必要坐等管理者的指导和建议。

当旧的目标已经完成、新的目标刚刚建立起来的时候,或者当员工的责任有所变化的时候,管理者都应该相应调整业绩平均指标,以适应变化了的情况。但是无论怎样变化和调整,都应该及时让员工了解情况,确保每名员工在一项新的工作开始之前都能准确了解管理者将要怎样对自己进行考核,只有这样,他们才能有目的地努力工作。

(八) 得到工作情况的反馈意见

经常得到一些关于你工作情况的反馈意见。很多公司拥有一整套业绩评估系统,目的是为员工的工作表现做阶段性总结。遗憾的是,这种阶段性的总结往往每年举行一次,有的是每年年底举行,有的是在员工的工作期满一年时举行。在这种相当正式的总结工作中,每名员工都要填写若干表格,提交一些相关资料。

我们知道,在一项运动比赛中,每个参赛者都迫切想知道自己在比赛过程中表现