

员 工 考 核 实 战 教 程

考核员工 有绝招

GOOD METHODS OF
EXAMINING A EMPLOYEE

宗 权 / 著

考核是员工管理的核心内容，是各种工作有序开展的最最终保证。只有解决了考核问题，才能从根本上做好选人、分配、培训、激励等工作，让企业管理和人员关系变的简单透明，使各层管理者与员工都集中精力于企业和自身的发展上来。

中国致公出版社

考核员工 有绝招

GOOD METHODS OF
EXAMINING A EMPLOYEE

宗 权 / 著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

考核员工有绝招 / 宗权著. —北京: 中国致公出版社,
2006. 7

ISBN 7 - 80179 - 462 - 1

I. 考… II. 宗… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 078022 号

考核员工有绝招

著 者: 宗 权
责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店
印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

开 本: 680 × 980 1/16 开
印 张: 18. 25
字 数: 220 千字
版 次: 2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

ISBN7 - 80179 - 462 - 1 定价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

前言

不少企业界的朋友常发牢骚说：我们已经读了太多太多专家著述的人事管理方面的书了，也已经变换了N种先进的管理方法了；东方的西方的都学了，中文的洋文的都念了，可效果到底是怎样呢？回头望去，我们的企业管理状况并没有改良多少，工作绩效也没有提高多少，仍依然是人浮于事，依然是碌碌无为。

这样的状况确实是让人头疼。但并不是那些管理类的书欺骗了你，相反的是，欺骗你的是那些假象，是那些因组织的管理考核不力而乱人耳目的假象。这才是问题的症结所在。

考核不力，会使得你置身于其中却如同隔水看花、镜中赏月一般，什么人在干什么事，他们干得好不好你自己全然不知。在这种你根本看不到你的下属真实状况的情形下，再先进的管理方法也不会产生应有的效用。

考核是企业管理的重要内容。自从有了企业这些从事经济活动的部门，就随之有了各种各样的考核。“考核”本是一个舶来品，在美国被称为“劳绩评价”；在日本被叫做“人事考评”。中国的台湾地区作为与美国和日本等国的文化关系都很密切的市场经济区域，在企业管理中较早地引入了美国和日本的考核制度，并使之中国化。而我们现今采用的企业考核制度，基本上是在原先计划经济体制下采用的传统考核制度与流行元素的融合，因而，不可避免地存在着许多弊端，与科学的现代企业考核理论相去甚远。

现代企业考核理论认为，企业考核的目的不仅是要考察员工的工作绩效，而且是要着眼于员工的自身发展。相应地，一个管理者应该有两个而不是一个主要职责——管理与辅导。管理者既是裁判又是教练员。从考核制度的建立、考核标准的制定、员工的评估，到管理者与员工的面谈、考核结果的反馈、员工的申诉以及员工职业发展规划的制定等等，无一不是将管理——考核——辅导融合在一起。进一步地说，考核犹如一根扁担，是它挑起了管理者的两个重要职责——管理和辅导。

考核的道理听起来似乎很简单，但要在日常工作中真正做好却并非易事。不论你是一位阅历丰富的管理人员，还是正准备步入这个行列的新手；也不论你是主持一项工作还是领导一个部门，甚至领导整个公司，如果你在管理员工的过程中觉得有点力不从心，那就必须在如何考核员工这方面多下些工夫，多动些脑筋。

本书力争依循企业管理者的内在职责与成功规律，致力于现代考核制度的中国本土化、民间化而编写。它所提供的各种各样的考核绝招，不仅能为困扰一些企业多年的“公正分配”和“选贤任能”两大难题提供了一套较为客观、准确、公正的方法，而且能减少人员评价中的个人因素，使企业管理和人员关系变得清澈透明，更能使企业的各层管理者与员工都排除干扰，集中精力于企业和自身的发展上来。

当然，不可否认，考核是一项复杂度较高的管理技术，作为一门实践科学，没有任何一种管理方法或技术可以适用于任何环境，真正有效的“绝招”往往不是最先进、最流行的，而是与实际环境最匹配的。所以，除了我们介绍的招法，管理者还需要在实践中不断总结自己的“心法”。毕竟是，适合自己的才是最好的。

著者

目 录

第一章:考核员工能力的绝招

学识并不等于能力。一个由庸人和书呆子组成的团队绝不可能生机勃勃。在企业当中,员工的实际能力是企业的生命力之源,它直接决定了你的团队是否具有竞争力和生命力。所以,管理者必须确保你手下的员工有实实在在的真本领。

招术一:抓住细节,考核时间管理能力	(2)
招术二:团体训练,测试其创新能力	(5)
招术三:细心观察,比较其执行能力	(9)
招术四:多种方法,考察其情绪控制能力	(13)
招术五:深入交流,测验其沟通能力	(16)
招术六:巧出难题,挑战其理解能力	(19)
招术七:问卷调查,考验其应变能力	(21)
招术八:藏而不露,观察其经验性能力	(25)
招术九:设立能力开发卡,评估其发展潜力	(28)
招术十:顶尖人才,需要全方位洞察	(31)
招术十一:竞争上岗,建立“赛马”机制	(34)

第二章:考核员工工作态度的绝招

在企业中,我们常常见到这种现象:一个人能力很强,但了无绩效;而另一个能力虽平平但兢兢业业者,却干得很不错。同一种工作,采用不同的工作态度必然产生截然不同的结果。管理者必须把那些缺乏干劲、缺乏工作热情的懒汉踢出你的团队。

- 招术一:询问难题,评价员工积极性 (38)
- 招术二:运用测试,看他有无危机意识 (42)
- 招术三:巧设迷局,看他有多大虚荣心 (44)
- 招术四:观察细节,考核员工的责任感 (48)
- 招术五:情景面试,考察和培养团队精神 (51)
- 招术六:向军校学习,洞察员工纪律性 (55)
- 招术七:警惕借口,提升良好工作态度 (58)
- 招术八:适度电子监控,进行态度探测 (60)
- 招术九:巧妙矫正知识型员工的态度 (64)

第三章:考核员工学识的绝招

在企业发展的过程中,员工的学识往往成为管理者最为头疼的问题。缺乏有学识的员工队伍将成为阻碍企业做大做强的致命瓶颈。作为管理者,如果你想让资本在你手中无限增殖,那首先必须审视一下你的员工是否拥有过人的学识。

- 招术一:注意交流,测量知识宽度 (70)
- 招术二:检验知识深度,发现高、精、尖人才 (72)
- 招术三:进行岗位分析,测评基础知识 (74)

招术四:双管齐下,深入了解员工特长	(77)
招术五:让人才内流,对学识进一步考核	(80)
招术六:创建学习型组织,提高员工的学识	(83)
招术七:考核员工学识不能只看学历	(86)

第四章:考核员工道德品质的绝招

员工道德品质的好坏直接影响到企业的整体素质。一个有才而无德的员工,迟早会给企业带来极大的损害。当“缺德”员工到了一定比例时,企业文化也就会显示出其病态来。倘若真的如此,那么,这个企业也就离寿终正寝的日子不远了。

招术一:和他聊上司,看其素质高低	(92)
招术二:用“小动作”试探其诚信度	(96)
招术三:进行背景调查,看其有无前科	(98)
招术四:让“第三者”介入,了解其职业道德	(103)
招术五:举办企业文化征集大赛,检验其价值观	(105)
招术六:放一颗“试心钻石”,考验其人格	(108)
招术七:管理者必须警惕的四种“无德”员工	(110)

第五章:考核员工忠诚度的绝招

一个员工无论学识多博、技术多精、学历多高,如果总是三心二意、心猿意马、频频跳槽,甚至吃里爬外,那他绝对是企业成长的“大敌”。为了实现企业的基业常青,管理者必须精心挑选出那些对企业忠诚、时时为企业着想、处处维护企业利益的员工。

招术一:从一开始就进行忠诚度测试	(116)
------------------------	-------

招术二:检验其为什么来这里工作	(118)
招术三:考察细节,看其是否认同企业文化	(120)
招术四:来点不公平,衡量其奉献精神	(122)
招术五:让猎头公司帮你找出“叛徒”	(124)
招术六:让其参股,看其能否和你捆在一起	(127)
招术七:随时拿下,打造“服从型”团队	(129)
招术八:让工作“保鲜”,提高员工忠诚度	(133)
招术九:别把员工满意度当忠诚度	(137)
招术十:识别不可重用的五种人	(139)

第六章:考核员工业绩的绝招

对员工的考核,归根结底是为经营目标服务的。企业经营的优劣、成败,需要用事实来检验和考核。所以,不管是哪一种考核,到最后还是要让事实说话。在企业中,最基本、最有力的事实就是业绩。没有业绩,一切都是枉然。

招术一:业绩考核中管理者的角色定位	(144)
招术二:制定合理的绩效考核指标	(148)
招术三:完全量化并非任何时候都可取	(151)
招术四:设计薪酬,让员工大胆 PK	(156)
招术五:认真细致地做好工作分析	(159)
招术六:设计好绩效考评文件	(162)
招术七:避开绩效评估的常见陷阱	(165)
招术八:绩效评估一定要注重实际	(167)
招术九:通用电气的绩效考核秘笈	(170)

第七章:考核员工及主管领导能力的绝招

如果你是一个企业的当家人,需要考核的不仅仅是那些基层员工,同时,还有那些中、高层领导群体。这不仅能够使现有的主管们与时俱进,更能够使你及早地从中、下层发现不可多得的管理人才。这样,你的企业才能市场中获得持久的竞争优势。

- 招术一:了然于胸,深谙领导力特质 (176)
- 招术二:多处着眼,看其决策能力 (179)
- 招术三:抓住特征,测测他(她)的胸怀 (181)
- 招术四:全面考察,测量他(她)的革新精神 (184)
- 招术五:多角度观察,看看他(她)的领导魅力 (187)
- 招术六:全面了解,观察其危机处理能力 (189)
- 招术七:仔细询问,看看他(她)的沟通能力 (191)
- 招术八:用“九型人格”了解他(她)的个性 (194)

第八章:考核员工离职的绝招

员工离职管理是全球管理学中最薄弱的环节。表面上看,对即将离职的人员进行考核,会增加他们的反感,加重管理者的工作负担,增加公司的管理成本。而实际上,这项工作决不可省略,从即将离开的员工口中,管理者将会获得前所未有的巨大收获。

- 招术一:走出误区,实行延续管理法 (200)
- 招术二:进行摸底运动,做到未雨绸缪 (204)
- 招术三:细心观察,识别其离职前兆 (206)
- 招术四:离职面谈,以利企业自我考核 (210)

招术五:善始善终,了解员工满意度	(214)
招术六:实话实说,进行离职情绪调查	(217)
招术七:认真询问,洞察公司里的人际关系	(219)
招术八:前后对照,让其自我考核一番	(222)

第九章:360 度员工绩效考核法

360 度考核(360 - degree feed back)法作为管理的一种新工具,正被越来越多地使用。在《财富》杂志排名前 1 000 位的企业中,已有 90% 的企业以不同形式把 360 度考核法用于人力资源管理和开发方面。时至今日,360 度考核已成为企管中人不可不知的方法。

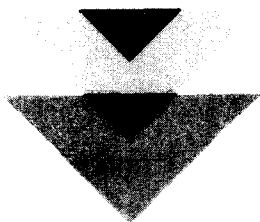
一、什么是 360 度考核法	(226)
二、360 度考核法的运行机制	(229)
三、认识 360 度考核法的不足	(232)
四、避免 360 度考核中的常见错误	(235)
五、如何让 360 度考核法更完美	(239)
六、从 360 度考核到 360 度管理	(244)

第十章:当代最流行的其他考核方法

采用什么样的方法进行考核,是能否有效收集到与每个员工的工作状态、工作行为、工作结果等有关信息的关键。除了我们上面介绍的方法以外,当代最流行的其他考核方法也很多,这里重点介绍几种,以期能使读者在管理实践中融会贯通,并进一步改进升华。

一、关键事件法(欧德伟法)	(250)
二、情景模拟法	(253)

三、平衡积分卡法	(255)
四、配对比较法	(259)
五、目标管理法	(261)
六、关键业绩指标法	(264)
七、标杆超越法	(267)
八、因素评分法	(270)
九、适合自己的才是最好的	(272)
 主要参考文献	(276)



第一章

考核员工能力的绝招

学识并不等于能力。一个由庸人和书呆子组成的团队绝不可能生机勃勃。在企业当中,员工的实际能力是企业的生命力之源,它直接决定了你的团队是否具有竞争力和生命力。所以,管理者必须确保你手下的员工有实实在在的真本领。

招术一：抓住细节，考核时间管理能力

企业里总会有这样一类人：他们永远准时，从不会忘记要办的事；能够按事先计划的步骤，如期按时，甚至提早完成工作；事事办妥，轻松无比。

他们拥有异于常人的本领？非也，只是因为他们懂得时间管理的窍门，所以做起事来特别得心应手，更能令他们成为上司眼中的出色员工。

也总会有这么一类人：他们永远拖拖拉拉、慌慌张张，面对排山倒海式的工作任务眉头深锁，乱作一团，急得不知如何是好，或者呆坐一旁抱着今日的工作做不完便留待明天做的偷懒心态，他们仿佛并不知道明日可能会有更多、更忙的工作要处理。这些人的表现虽有所不同，但是结果却大抵相同，就是都贻误了工作，影响了企业的整体效益。

他们天生愚笨？非也，原来他们是时间管理的“低能儿”。

以上正反两例充分说明了时间管理能力的重要性。时间是世界上最为充分的资源，每个人都拥有 24 小时的一天；然而时间又是世界上最稀缺的资源，每个人只能拥有 24 小时的一天。高效率的员工有一个共同特点，他们都是管理时间的高手；而低效率的工作人员则无一例外地都不善于管理时间。

管理时间是有技巧的，如何判断你的员工能否用最少的时间与精力完成更多的事？一般应着重考察两个方面：有没有时



间观念？是否善于支配时间？

什么是时间观念？用下面这个小故事可以说明：有两个人，到非洲去考察。他们突然迷路了，正当他们在想怎么办时，突然看到一只非常凶猛的狮子正朝着他们跑过来，其中一人马上从自己的旅行袋里拿出运动鞋穿上。另外一人看到同伴在穿运动鞋时就摇摇头说：“没用啊，你怎么跑也没有狮子跑得快。”同伴大声说道：“嗨，你当然不知道，在这个紧要关头最重要的是我要跑得比你快。”

在这个故事中，那个穿运动鞋的人就有很强时间观念，而那个摇头的员工则是个没有时间观念的人。

善于支配时间就等于节约时间。不善于支配时间的人，经常感到时间不够用。“把一小时看成60分钟的人，比看做一小时的人效率高60倍。”这话说得非常有道理。

一般而言，判断员工的时间管理能力强弱，可以从以下几个方面来衡量：

1. 做工作能否抓住重点。一个时期只有一个重点，一次只做一件事情。时间管理能力强的员工能抓住重点，首先解决重要问题，然后解决次要问题。

2. 能否立即行动。时间管理能力弱的人，习惯于“等候好时机”，即花费很多时间以“进入状态”；而时间管理能力强的员工则认为，状态是干出来的，而非等出来的。

3. 会不会利用零散时间。时间管理能力弱的人，都把生活中的零碎时间不当做时间，被无谓地浪费了。其实这些时间虽短，但却可以充分利用起来做一些事情。比如，等车的时间可以用来思考下一步的工作，翻翻报纸，读一会儿书，等等。

4. 是否时常迷惑。迷惑就是没有工作目标，或者虽有目标但是很不明确，最常见的行为方式就是天天不知道做些什么，

处于迷糊状态。这样的员工时间管理能力是很弱的。

5. 是否经常犹豫不决。犹豫不决人的表现就是做事不果断，在开始行动之前他们会花很长的时间来决定，甚至决定了也会反悔。

这是时间管理能力弱者的典型表现。人一旦犹豫不决，就不能做出应该做出的决定。这就好像鸵鸟，对不愉快的事情不予理睬，一头躲到沙堆里。

这意味着他们对某一任务不是一次完成，而是要花很多的时间。它使他们的惶惑和恐惧更加严重。这是因为拖延决定是容易的，但不做决定是不容易的。它还在那里等着，即使在完成别的工作时它仍在脑海的某一部分活跃。犹豫不决让他们无法集中精力、无法放松、无法创造。它还可能成为其他问题的根源，如逃避责任。

6. 精力是否容易分散。精力分散是企图做超出需要的甚至超出可能的事。过多的精力分散会引出无效的问题解决，无法集中精力，对最简单的工作也缺乏动力，最终导致时间的浪费。试图在各方面都做工作就会使得身心产生疲劳。最常见的精神分散症状的主要特点有：

(1) 同时想做许多事情。

(2) 不断为等待做的事情着急。

(3) 随着压力的增加不知什么时候可以做，什么情况下应该做。

(4) 觉得反正是做不好，因此对当前的工作投入很肤浅。

7. 是否喜欢拖延。时间管理能力差的员工有拖延的习惯：拖延不愉快的事情；拖延困难的事情；拖延需要做很难做决定的事情。

他们常用的借口有：“我希望。”这个借口通常是希望不要做

某一件工作和希望某种奇迹发生来做这一工作。从根本上来说，就是想取消某件事的责任；“我就是开不了头。”这是作为实现的预言的一种，它把自我欺骗变为现实，最终导致任务执行失败。

8. 是否经常逃避。时间管理能力差的人，可以找到很多逃避工作的办法。他们拖延工作时间，在楼道中溜达以寻找无聊的可以聊天的人，还假装聊与工作有关的事情，他们阅读并不需要阅读的书籍和报纸，他们做着一些工作上琐碎的事情。不断清理办公桌和书桌抽屉或文件的人实际上是在可能做逃避的行为，做着可以做也可以不做的事情，他们一遍一遍地书写信件或备忘录，实际上他们可能是在逃避不愿意做的工作。

9. 是不是个完美主义者。工作认真本来应该是好事，可是认真和过分是应该区别的。时间管理能力弱的员工，对可以带来利益的质量和对无人会注意的并无任何益处的认真不能予以区别，他们不知道，多余的努力不会产生任何益处。

以上只是常见的几种考核员工时间管理能力的方法，可供管理者考察员工时使用。当然，每一个成功的管理者都有自己的一套办法，考核员工时间管理能力的方法也有很多，没有好坏之分，只有一个是否适合你的问题。

招术二：团体训练，测试其创新能力

综观国内外成功企业走过的历程，企业发展的历史就是创新的历史，企业生存和发展的基础就在于创新，只有持续不断