

人力资源综合辅导：通用电气公司的考核秘笈 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/467/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_467127.htm 通用电气公司(GE)名列全球五百强第一位，完善的管理、辉煌的业绩，使其得到全球范围的尊敬，被评为：全球最受推崇的公司(《财富》1998，1999，2000)；全球最受尊敬的公司(《金融时报》1998，1999，2000)；全美最受推崇的公司(《财富》1998，1999，2000)；美国最大财富创造者(《财富》1998，1999，2000)；最大100家公司首位(《商业周刊》1998，1999，2000)；世界超级100家公司首位(《福布斯》1998，1999，2000)；通用电气公司总裁韦尔奇被评为“世纪经理人”。通用公司这艘企业界航空母舰的管理之道，一直被人们奉为管理学的经典之作，而GE的考核制度则是其管理典笈中的重要篇章，从通用(中国)公司的考核制度可以发现GE考核秘笈的重点所在。通用(中国)公司的考核内容包括“红”和“专”两部分，“专”是工作业绩，指其硬性考核部分；“红”是考核软性的东西，主要是考核价值观；这两个方面综合的结果就是考核的最终结果，可以用二维坐标来表示。年终目标考核的四张表格。前三张是自我鉴定，其中第一张是个人学历记录；第二张是个人工作记录(包括在以前的公司的工作情况)；第三张是对照年初设立的目标自评任务的完成情况，根据一年中的表现，取得的成绩，对照通用公司的价值观、技能要求等，确定自己哪方面是强项，哪些方面存在不足，哪些方面需要通过哪些方式来提高，需要得到公司的哪些帮助，在未来的一年或更远的将来有哪些展望等。原任总裁韦

尔奇在当年刚加入通用公司时就在他的个人展望中表达了他要成为通用公司全球总裁的愿望。第四张是经理评价，经理在员工个人自评的基础上，参考前三张员工的自评，填写第四张表格，经理填写的鉴定必须与员工沟通，取得一致的意见。如果经理和员工有不同的意见，必须有足够的理由来说服对方；如果员工对经理的评价有不同的意见，员工可以与经理沟通但必须用事实来说话；如果员工能够说服经理，经理可以修正其以前的评价意见；如果双方不能取得一致，将由上一级经理来处理。在相互沟通、交流时必须用事实来证明自己的观点，不能用任何想象的理由。考核结果的应用。考核的目的是为了发现员工的优点与不足，激励与提高员工有效地提高组织的效率；考核的结果与员工第二年的薪酬、培训、晋升、换岗等利益联系。员工的综合考核结果在二维表中不同区域时的处理：当员工的综合考核结果是在第四区域时，即价值观和工作业绩都不好时，处理非常简单，这种员工只有走人；综合考核结果在第三区域即业绩一般、但价值观考核良好时，公司会保护员工，给员工第二次机会，包括换岗、培训等，根据考核结果制定一个提高完善的计划，在三个月后再根据提高计划考核一次，在这三个月内员工必须提高完善自己、达到目标计划的要求。如果三个月后的考核不合格，员工必须走人。当然这种情况比较少，因为人力资源部在招聘时已经对员工做过测评，对员工有相当的把握与了解，能够加入通用公司的都是比较优秀的；如果员工的综合考核结果是在第二区域时即业绩好但价值观考核一般时，员工不再受到公司的保护，公司会请他走；如果员工的综合考核结果是在第一区域，即业绩考核与价值观考

核都优秀，那他(她)就是公司的优秀员工，将会有晋升、加薪等发展的机会。考核的时间。全年考核与年终考核结合，考核贯穿在工作的全年，对员工的表现给予及时的反馈，在员工表现好时及时给予表扬肯定，表现不好时及时与其沟通。把简单的事情做好。考核能够取得预定的目的，有多方面因素，在所有这些因素中，最重要的不是通用(中国)公司的考核方法、考核制度有多复杂、有多高深，而是通用(中国)公司人能够把简单的事情做好、做到位。而这正是通用(中国)公司的价值观“确立一个明确、简单和从现实出发的目标，传达给所有人员”所要求的。通用(中国)公司的考核工作是一个系统的工程：包括目标与计划的制定，良好的沟通，开放的氛围，过程考核与年终考核结合，信息的及时反馈，考核与员工的利益紧密联系，强调通用(中国)公司的价值观，领导的支持，管理层与一般员工的积极参与、有一个制度来保证等。

目标与计划的制定：目标计划是全年考核的基础，目标计划必须符合五个标准“SMART”：S是SPECIFIC，目标必须具体、明确；M是MEASURERABLE，目标计划必须是可衡量的；A是ACTIONABLE，目标计划必须是可执行的；R是REALIC，目标计划必须是可行的；T是TIME BOUND，目标计划必须有时间表。目标计划的制定必须与公司、部门的目标一致，制定目标计划必须与员工反复沟通推敲，在执行时如发现有不妥之处，必须立即修正。

过程考核与年终考核：考核是为了激励与提高完善员工，所以信息要及时给予反馈，员工表现好时要及时给予肯定表扬，在员工表现不好时，及时提醒，到了年终考核时，所有的评价都是根据平时的表现，不仅有说服力，而且人力资源部的工作也不繁杂

，因为全年不断地积累素材，平时把工作做到位了。良好的沟通。包括各部门的上下级之间，人力资源部与其它部门之间，保证无阻碍的沟通。这样员工和经理才能得到比较全面的信息。通用公司的环境是开放的，员工可以很轻松地与经理甚至总裁交流。良好的沟通也是通用公司的价值观所要求的，乐于听取各方的意见，致力于群策群力，良好的沟通不仅包括面对面的交流，员工的自我评定也是一种沟通渠道，员工有什么想法，有什么要求，希望得到公司哪些帮助等都可以在考核时写清楚。视六个希格码为生命。管理人员、公关人员的考核不易量化，是考核中的难点。通用(中国)公司一开始就给管理人员、领导人员确立一个行为准则，这些行为准则不仅是面对领导、管理人员，而且也是面对员工的。管理人员根据这些行为准则，可以对照自己的行为，可以清楚、明白地知道自己哪些方面做得好，哪些方面有差距。同时，员工也可以根据行为准则，评价管理人员或领导。这样对管理人员和领导的考核就可以很具体、清楚，如领导必须具备的四个“E”，不管是自评还是他评，都能心中有数。能量化的尽可能用六个希格码标准量化，如公关人员的工作量化可以用接了多少个电话，回了多少个电话，用多少时间来回答，安排了多少采访等。用事实来考核软性因素。价值观等软性因素的考核也是不好量化的，通用(中国)公司解决这一难题的有效方法是把工作放在事前，凡是加入通用(中国)公司的员工，首先被告知的是通用(中国)公司的价值观的内容，然后会有与价值观有关的各种培训，员工对价值观的感悟会不断地得到强化。培训不是叫员工背诵价值观的内容，而是用发生在公司的事实行为来说明价值观，在考核时也是

每个结论都必须用事实来证明，决不能凭空想象。考核的结果与员工的个人利益及职业生涯发展密切联系：考核的结果与员工第二年的薪酬、培训、晋升、工作调动等挂钩，同时考核也是为了提高和完善员工自身的素质，公司会尽可能满足员工的一些想法和要求，鼓励员工写下自己的真实想法，并且尽最大可能帮助员工实现。

360度考核。360度考核并不普遍地使用，一般是在考核领导和员工为了自我发展、自我提高时使用，做考核评价的是上级、下级、同事、客户，由被考核者自己在这些人中各选择几个人来做评价，对于考核的结果由外面的专业机构来分析，这样可以保证结果的客观性与科学性(外面的机构是专门做这种分析的，同时他们完全不知道被评者是谁，可以保证更客观、更科学)，在这种考核中不用担心员工在选择考核者即评价他的人时只选择与他关系好的人，而导致考核结果的不客观、不真实，因为这种考核是为了发现员工自己的不足、找到提高完善自己的方式，员工为了自己的前途发展不会去找一片赞扬声。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com