



自习室

“过程与结果”并重,绩效为主的评价哲学

绩效考核本应是进行目标管理的有效手段之一,通过绩效考核以成果为依据进行奖惩可以做到公平;绩效考核确定了考核项目,利于被考核人以绩效为中心开展相关工作;绩效考核中的PK因子可以释放人的潜能;绩效考核可以让被考核人压力大增,进而产生动力。总之绩效考核好处多多,我想这也是很多管理者钟爱绩效考核并大行其道的主要原因。

企业绩效考核,到底是重过程还是重结果,当前大部分企业年终考核主要是考核看得见的“结果”,结果考核是一种“事后管理”的模式,弊端是会使被管理者为达到结果目标,做出一些短期行为,不利于企业长远发展。我认为绩效管理应该是过程管理,而不仅仅是结果考核。有好过程就会有好结果,如果不好的过程产生了好的结果,这说明这种结果是偶然得来的或是投机取巧获得的,不可能重复,不具有普遍性和必然性。

目前大部分企业也从过去的简单考评向对整个执行过程的管理进行改进,评估方式从以往的“重结果轻过程”向“结果与过程并重”转变。采用绩效考核进行管理是很多公司通常采用的管理方法,但是现在很多企业只重视结果考核,忽视或缺乏过程中的指导

与监督环节。

如今我们依然有很多人崇尚“不管白猫、黑猫,只要抓住老鼠就是好猫”,正是在这种思想的指导下,为了抓住老鼠成为好猫,白猫和黑猫们想尽千方百计、使出浑身解数,不管“黑招”、“白招”全都用上也就不足为奇,是意料之中的事。

还有就是迷信“压力产生动力”,压力确实是能产生动力,但是无数的案例告知我们,压力必须控制在合理的承受范围之内,不能过大,压力过大,将会导致员工精神状态萎靡不振、酗酒、失眠、脾气暴躁等,更有辞职、跳槽等你不希望看到的情况出现,完全背离了加压的初衷。所以压力要给,但必须在承受范围之内;压力要给,但必须给释放压力的方法。结果固然重要,但是过程指导与监督环节必不可少,下面谈谈我对绩效管理的几点体会:

一、要有健全的组织,要有明确的部门职能划分,清晰的岗位职责,标准化的管理流程,否则,工作目标的分解,实施及考核很难实现;

二、要有较高素质的各级员工,绩效管理讲究授权式与参与式领导方法。员工通过自我管理达到个人绩效目标,这就要求各级管理者有高水平的管理技能及对下属的业务

有深刻了解,同时需要一批职业素养较高的员工;

三、公司的文化要与绩效管理思想相吻合,绩效管理要充分体现以人为本,考虑公司文化与管理风格,企业需要审视自己的企业文化与绩效管理的结合;

四、要综合运用绩效考评结果,如目标计划的制定、人力资源管理、制度建设及企业文化等方面系统地运用,不是单一地运用于工资扣罚或奖金分配而浪费掉企业耗费大量人力物力而产生的绩效考评结果;

五、加强对被考核人员的监督和指导,明确哪些“红线”绝对不能碰,哪些做法绝对不能做等进行不断的宣传和监督,同时多组织一些围绕如何提高绩效的培训和经验交流会,为他们提供帮助,协助其达成绩效。

绩效考核是建立在正确看待考核的基础之上的,如果把绩效考核仅仅看成是冷冰冰的奖惩手段,打心里不认可、不接受,再优秀的考核方案,再合理的考核指标,也不可能对工作产生有益的帮助,反而会不自觉的予以抵触。反之,能够正确的看待绩效考核,把它作为帮助自己进步的工具,接纳它,实践它,优化它,真的可以从中汲取到促进个人综合素质提升及职业发展的动力源泉!

资金财务中心 翟瑞君

《工作是最好的修行》读后感

没有谁是完美的,但我们可以选择不断完善自我。我是一个不爱读书的人,但我的工作需要我不断学习新的知识来充实自己,所以我选择了《工作中的自我修炼》这本书,来改进我工作中的不足之处。很多人讲,职场如战场,只有知己知彼,才能脱颖而出,这也不失为一种修行。每个人对工作的态度可能不一样,就像每个人的长相可能不一样,相由心生,每颗心都有自己的感悟和归属。所谓“正心”个人认为就是摆正自己的心态。其中讲到匠人,秋山木工培养一个匠人需要经历8年长久的过程。我认为开始是磨砺,后来就是沉淀,就是通过这个过程让匠人明白心态的重要性。工作,最主要的是对工作有一种发自内心的喜欢,是不论做什么工作都有一种必定要做的不出一分失误的决心,是端正的心态,这才是能够成为真正的“匠人”的

原因。

本书中则最重要是要求树立正确的工作态度,这不仅是个人成长的起点,更可以深入理解为是一切工作的基石。对于工作这一行为,很多人只是简单地将工作视为累积财富的途径,忽视了工作本身可能带来的乐趣。如若一半生命都花费在机械式日复一日的埋头苦干,花在抱怨不满上,那这个人必定会失去许多学习和提升自己的机会。但当你认真对待一份工作的时候,你的心性就会变得不一样。

修是培养,术是技术,字面上来说就是培养技术,但修术说的又不仅仅是培养技术,修的更是一种品格,一种能力。就像书里说的时间管理能力。根据书中提示的方法,我决定建立一个日程表,确定工作内容的先后顺序,保证精力放在一件件事情上,形成自上而下的行动管理,提高做事的效率。改掉追求完

美、导致拖延的习惯,复杂的工作划分开简单做,减少工作的阻力。心无杂念,增加一点钝感力,在繁重的工作中也能泰然处之。

“精进”就是在已经掌握且有一定的基础之上进行更进一步的学习,练习,充实。要想成功掌握一门技能,就去不断的去刻意练习,在练习的过程中吸收经验,只有这样才会有进步,才能达到“精进”。

古人云:天将降大任于斯人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤,空乏其身。成功的路上布满荆棘,在困境来临的时候,我们唯一能做的,不只是拥有克服困难的意志,还要有历经磨难信念,在困难中不断完善自己,提高自己。学会与工作相处,在工作中磨砺自己,它会让我们生命变得丰盛而厚重。工作即修行,将过往的风景,描摹成心中永不凋零的那抹春红。

营运部 郭培

读“补贴者”有感

最近在网上看了一篇文章,感觉挺有意思的,对自己启发挺大,这句话是这样的:“任何一群人,都会同时有两种角色在:退出者和坚持者。而其中的退出者在补贴坚持者”。

第一个现象:比如一个电子书会员,三万本电子书,随便看,每年不到200块钱。我感觉这是一个不应该存在的服务,是中国图书市场的一个bug,反正我作为读者简直是有种负罪感……每天更新几十本,大部分都是新书和好书,每年不到200元随便看,还有全站全文搜索,就好像做梦一样。电子书会员之所以能这么便宜这么好用,背后的机理是什么?就是这句话:退出者在补贴坚持者。买会员的人那么多,如果人人都看,不可能是这个价格。所以谁占了便宜?就是坚持看的

人。谁吃了亏?就是买了但是不看的人,这就是用户之间的互相补贴。

第二个现象健身房也是这样。买了会员卡不去的人,在补贴天天去健身的人。

第三商业也一样。任何一个行业,比如,前几年的共享单车、出租公寓、电动车,热的时候,资本、人才往里拼命地涌入,乱象丛生,一地鸡毛。但是几年后你再看,留下那么一两家占据这个赛道,这个过程叫创业市场的出清。这里面只有成败关系吗?不是其实还有一重关系,是补贴和被补贴的关系:所有的退出者都在补贴坚持者。退出者以为死了就是了。不,还有后续呢。退出者的企业死亡了,但是它释放出来的资源还继续在补贴那些坚持下来的企业。他们花钱、花时间为坚持下来的人,教育市

场,培养人才,养成供应链。

第四纸质图书其实也一样。买书,看书,看了,你是个知识分子。买书,不看,你是个慈善家。因为你在补贴看书的人。细想一下还真是,如果只是靠买了书就看书的人买书,书也就不用了。所以,如果你不缺钱的话,看了好书,就要买。买了不看也是做好事。

你看,这个世界多有意思。市场经济中,不仅有生产者和消费者这一对关系,还隐藏着使用者和补贴者这一对关系。补贴者的存在,不是可有可无的,很多市场,没有他们,根本就不成立。

我们的成长路上,不只是在和敌人战斗,我们还在等待那些同行的退出者的补贴。

营运部:高廷岐

《思考快与慢》心得体会

将人思考的系统分为系统一和系统二,虽然我们都知道直觉反应可能会错,但有时会更相信自己的直觉,我们以为仔细思考后的答案是正确的,但其实并非如此。丹尼尔用各种案例与实验再告诉我们系统一二的区别。

大多数情况下,人是懒惰的,思维也是懒惰的,我们更喜欢用直觉去思考问题,曾经自以为是的,但是在涉及选择方案的时候自认为100%正确的正好是思考的陷阱。

在这本书里,感悟最深的就是思维困境。我们会无意识的选择,进入思维误区,一旦有

自我损耗,面对相同的事物的评价各异,我们认为的公平恰恰是不公平的。反而给我有了思考的空间,面对新事物时会考虑到启动效应、光环效应、锚定效应,在看到旧事物时会出现情理之中的吃惊小于意料之外的情况,也会存在认知放松的窘境。

但是作者也说了,认识到自己的偏见有助于团队合作。书中很多的思考谬误都是我们日常生活中会犯的错误,了解自身思维的局限,及时听取不同的意见,了解彼此的看法,能够有助于团队的成长。

阅读《思考,快与慢》就像一场旅行,我们

走出了家乡,走出了自身的局限,我们看到世界之大无奇不有,看到了与我们相似的人群,找到了归属感;我们遇到不同想法的人群,发生了思想的碰撞擦除新的思维火花,经历过之后更加确信某件事,虽然书中会说到眼见不一定为实,你所认为的现实可能是自我虚构的幻境,但是去感受一番也是别有韵味。这场旅行中我迷失了自我,因为发现自己过去做错的一塌糊涂,但是转念一想,错中也是有对的成分,明知一些思维方法是错的,反而能更加明白看待问题的方法,睡了一觉以后,又是新的开始。

营运部:郭永利

浅谈过程与结果并重、绩效为主的评价哲学

一、天安集团企业文化回顾

以儒家的五常仁、义、礼、智、信体现我们的忠孝悌,以依法守规、义利兼顾、创造价值为核心价值观;

董事长的治理企业的核心思想是儒家文化的五常,也希望我们通过五常的理念来形成和建设我们自己的思想体系,同时按照此理念开展我们的制度建设和思想教育等各项工作;

董事长希望我们在企业内形成一个以儒家文化为核心的生态圈,企业的治理和个人的成长按照仁义礼智信的层次进行发展,同时也不可偏其一者而发展,那我们的生态可能就会出现失衡,进而导致企业走向消亡;

董事长最终希望我们培养和打造一支“忠、孝、悌”的队伍,来实现我们企业的长治久安和百年梦想。

二、简述结果、过程、绩效的概念

过程就是事物发展所经过的程序、步骤、阶段;

结果本指植物长出来果实(开花结果),现常用义为事物发展的后续影响或阶段终了时的状态,还有较罕见的意思就是杀死(黑话)。

绩效,是一种管理学概念,是指成绩与成效的综合,是一定时期内的工作行为、方式、结果及其产生的客观影响。在企业等组织中,通常用于评定员工工作完成情况、职责履行程度和成长情况等。

三、不同的维度解读过程与结果并重的理念

1、企业发展和追求利益的维度

从我们集团的企业文化和愿景目标大家可以看出,我们企业的发展从长远来看更加注重的是“过程”管理大于“结果”管理,因为我们的目标是“创百年企业”。也就是我们更加重视长远发展和长期利益的取得,也就是企业在发展到一定的时候我们可能会为了长期目标的实现,适当牺牲部分既得利益。这就对过程管理的要求比较高,对我们各级管理人员的管理水平要求更高。当然这不是说我们就不注重结果,实则我们更加重视的是阶段过程和结果的管理。因为这是保障企业生存和实现长期发展的重要保证。

在现实的社会中,也有许多以结果为导向的企业和行业,为追求短期利益最大化,对过程的要求就相对弱一些。比如一些季节性强行业、处在夕阳列的产业、未来发展前景不明确的行业、受政策影响大的行业、夫妻店、小作坊等等,当然这不是绝对。大部分可能是这样,毕竟生存是第一位的,用我们的大白话讲就是,能赚一天算一天。其实实际社会发展中有许多的百年老店、大企业最初也是夫妻店或小作坊。

2、管理者的维度

从管理者的维度来看,个人认为高层管理人员更多关注的是结果,但这并不代表高管层不关心过程,因为他们更多的职责和任务是关注企业的发展方向、重大事项的决策等工作,也就是结果导向大于过程导向。

天然气公司经理 曹利平

《夺冠》观后感

中国女排是世界排球队伍中一支创造奇迹的团队,自20世纪80年代实现“五连冠”起到2016年里约奥运会上的逆袭,她们不仅为中国赢得了多枚珍贵的金牌,而且还有值得我们大家共同学习的团队精神。

学习女排排勤学苦练、勇于进取的精神。姑娘们能取得如此优异的成绩,与她们平时精湛的职业技能、缜密的战术和刻苦训练的磨练是分不开的。作为公司中的一员,要不断学习管理知识,提高自身素养,把学习成效转化到实际工作中,边干边学在实践中检验学习成效,及时发现自身不足,补齐能力短板,增强工作本领,切实提高管理工作水平。

学习女排团结拼搏、敢于奋斗的精神。多年来,姑娘们一次又一次的成功逆袭,靠的不是运气,赛场上她们时刻相互提醒补位,不计个人名利,真正做到扭

成一股绳,产生让对手畏惧的强大气场。这种团结是真正的团结,是为荣誉而战、国家而战的伟大团结,没有团结就没有今天的中国女排成绩。如果一个团队想要取得骄人战绩,团队作风一定要一身正气,一盘散沙,不注重相互补位,不懂得互相保护怎能挑战强大对手。作为公司中的基层管理者,每一次成功的背后都需要付出不为人知的辛勤和汗水。在工作中要切实强化实干担当,多下基层实地考察,发现问题,及时解决处理,并肩战斗时应多看看自己的队友,取长补短,相互补充,才能够更好的团队协作。

当下,在集团创“百年企业”的伟大愿景中需要这种大团结,团结可以战胜一切困难险阻,因为团结就是力量。引用电影《夺冠》中教练的一句话:没有你、没有我,只有我们!

财务部 华薇