第一图书网, tushu007.com

<<目标真踪-绩效管理实务操作>>

图书基本信息

书名：<<目标真踪-绩效管理实务操作>>

13位ISBN编号：9787200077261

10位ISBN编号：7200077267

出版时间：2009-6

出版时间：北京出版社

作者：张文

页数：299

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

前言

按照写作者的阅历，市场上的书大概可以分成三类：第一类是“秀才写书”，理论腿长，实践腿短；第二类是“干才写书”，理论腿短，实践腿长；第三类是“双才写书”，理论腿长，实践腿也不短。

本书作者张文一条腿站在讲台上，另一条腿伸到企业中，我想应该属于“双才”无疑。

他写的这本《目标真踪——绩效管理实务操作》，既有中外成果的筛选，也有个人创见的发掘，我认为在绩效管理方面是可以作为理论和实践的焊接剂的。

当然，我对张文并非全无“意见”。

他曾做过蒙牛的人力资源总监，但对蒙牛事业的参与度还不够深。

我打过一个比方，如果把蒙牛事业比作海洋，那么，各个人的参与度是不一样的，有的人刚刚没过脚脖子，有的人漫到了腰背，还有的人“淹”到了脖子……张文因为热爱他的演讲事业，所以一开始就“约法三章”，五分之四的时间游离在企业外。

可见，他骨子里还是把自己定位成“传道先生”，他忠于自己的目标。

管理者最重要的素质是什么？

书中提出“管理之道”在于做人，而五花八门的管理工具与管理技巧只不过是“管理之术”罢了。

内容概要

《目标真踪》逐一阐述了目标设定、绩效考核、绩效面谈、部门规划、绩效辅导和反馈等企业绩效管理重中之重的问题，既有中外成果的筛选，也有个人创见的发掘，其中包括大量中国大型企业的真实案例，加之作者高屋建瓴的理论高度，使这《目标真踪》具有很强的实际操作性，因此被业内人士称为“理论和实践的焊接剂”。

按照写作者的阅历，图书大概可以分成三类：　第一类是“秀才写书”，理论腿长，实践腿短；　第二类是“干才写书”，理论腿短，实践腿长；　第三类是“双才写书”，理论腿长，实践腿也不短。

绩效管理体系是现代企业制度建立的重要组成部分，《目标真踪》作者张文一条腿站在讲台上，另一条腿伸到企业中，通过多年的理论和实践研究，最终提炼出了这套适合中国国情的绩效管理体系。

作者简介

张文，标易管理模式创始人，中国绩效管理第一人，原蒙牛乳业集团副总裁、人力资源总监，联想集团管理学院培训顾问。

现任北京标易管理咨询有限公司董事长，4家上市公司总裁顾问，7家大型公司企业管理教练，中国慈善协会北京西城区委员，民建企业家委员会委员，民建北京西城区委员。

书籍目录

前言第一章 绩效管理实施前需了解的知识第一节 做好绩效管理的前提一、绩效管理适用于所有的企业二、做好绩效管理的三个原则第二节 区分绩效管理中的概念一、目标管理二、指导反馈三、绩效考核四、岗位责任制五、业绩管理六、绩效管理七、六大概念之间的关系第三节 企业为什么要推行绩效管理一、如何追求企业效益最大化二、激励员工三、公平公正原则四、合理和谐法则第四节 实施绩效管理的意义一、基于经营战略的人力资源战略二、股东回报率与绩效管理的关系三、实施绩效管理的意义第五节 关键业绩素质一、什么是关键业绩素质二、关键业绩素质与绩效管理第六节 绩效管理是谁的工作一、管人体系的内容二、管理课程的作用三、何为最重要的管理之道四、绩效文化的建立第二章 目标设定第一节 目标管理系统一、绩效管理系统的实施程序二、实施绩效管理所需的技能，第二节 岗位主要职责一、目标和职责的清晰化二、职责、目标和计划的区别第三节 职责澄清一、确定岗位职责二、职责履行三、填写职责四、书写职责应注意的问题第四节 目标设定一、目标设定综论二、目标管理和绩效考核的关系三、目标基本概念四、目标来源五、书写目标的原则六、目标制订的SMART原则七、填写目标时应注意的事项，八、确定目标的步骤九、目标的衡量标准十、计划/考核表的制作流程十一、如何填写每月（季)计划，考核表第三章 绩效考核第一节 绩效考核概述一、企业为什么要推行绩效考核二、目前进行绩效考核的目的三、绩效考核的常见问题四、绩效考核的过程和步骤第二节 工作业绩的考核一、工作表现考核二、工作能力不需要考核三、工作业绩和工作表现的权重比例四、工作业绩考核得分五、工作表现的填写原则六、如何填写每季（月)述职考核表第三节 业绩考核应注意的方面一、业绩考核过程中管理者的责任二、绩效考核过程中人力资源部的责任三、制定业绩考核评价记录表四、考核中可能出现的问题五、考核办法第四节 季（月)度考核与奖金的发放一、奖金基数二、奖金系数第五节 绩效考核小结一、绩效考核的总过程二、培训与发展三、职位管理四、工作结果和工作表现从何而来第四章 年度规划第一节 部门规划一、部门规划的做法二、部门的职责定位三、部门的工作目标四、部门的工作计划第二节 部门岗位职责一、部门的组织结构二、部门的费用预算三、部门的资源需求第五章 年终绩效考评第一节 绩效考评的目的和意义一、绩效管理系统中存在的误区二、如何做好年度绩效考评第二节 绩效考评的内容一、主要内容二、被考核人的任务三、评估方法四、评估步骤五、评估之后六、设计评估制度所面临的问题七、设计有效绩效评估制度的要求八、绩效评估体系的分类九、绩效考评的主要问题第三节 如何有效地实施年度考评一、绩效评估循环二、绩效评估系统三、考评的两个象限四、绩效管理决策树五、绩效评估方法的技术要素六、一些常用的绩效评估的方法七、绩效评估中可能出现的问题及相应的解决方法第四节 实施年度绩效考核的步骤一、建设员工绩效考核的系统二、年度绩效考核三、绩效考核中应注意的问题四、考核结果的运用第五节 个人发展计划一、个人发展计划包括哪几部分二、发展需求分析三、经理在培训与发展中的作用四、个人发展能力词典五、可供选择的个人发展方案，第六章 绩效辅导、反馈第一节 总论一、绩效辅导的主要工作二、绩效辅导基本知识第二节 辅导员工必须具备的能力一、聆听二、发问三、区分四、回应五、其他第三节 辅导员工的技巧一、专注于行为方面二、判断问题三、改善不良工作习惯带来的好处四、观察情况采取行动五、维持明确的目的六、讨论要清楚明确七、采纳员工的意见八、采取的重要步骤及其原则九、总结第七章 绩效面谈第一节 绩效面谈一、面谈的重要性二、面谈的步骤三、面谈的技能与技巧四、面谈的内容第二节 年度绩效面谈一、年度绩效面谈总流程二、年度绩效面谈的目的三、绩效面谈的内容四、绩效面谈的十项原则五、绩效面谈的过程六、面谈检查表七、衡量绩效面谈的效果八、反馈九、沟通第八章 绩效管理相关文件一、年第——季度计划/考核表二、年第——季度述职/考核表三、职能部门绩效考核流程四、绩效考核面谈流程五、个人绩效考核操作说明

章节摘录

在企业中推行和实施绩效管理确实比较困难，因为绩效管理涉及到企 业中每个人的切身利益。
在与企业交流的过程中，我们经常听到关于企业 推行绩效管理失败的案例。
据不完全统计，在我国的企业中实施绩效管理 ，失败的案例多于成功的案例，做得好的企业一般也比较少。
在推行绩效管理的八年中，全国至少有上万家企业听过我讲的绩效管 理，我至少亲自为上百家企业做过绩效管理的辅导和咨询，这些企业来自 不同的行业，有大型的能源业、快速消费品业、生产制造业、药业、通信 业、IT业、烟草业、食品保健品业、家电业等，甚至政府机关也找我们做 绩效管理。
由此可以看出：虽然绩效管理在企业实施中比较困难，但是大多数企 业对它还是抱有很大期望。
在实践中，我们发现：只要按照科学方法扎实 地实施绩效管理，尽量减少掺杂人为因素，成功的机会还是很大的。
在八年的实践过程中，我们的绩效管理体系日益完善，实施技巧也越 来越娴熟，随着经验的不断积累，我们得到以下两个结论： （1）绩效管理适用于所有的企业。
（2）做好绩效管理要遵循三个原则。
一、绩效管理适用于所有的企业 绩效管理适用于所有企业、任何组织。
我们研究发现：各企业的研发 经验各不相同，相互间的借鉴意义不大，比如联想对电脑的研发过程和蒙 牛对牛奶的研发过程，彼此间没有借鉴作用；各企业的营销方式的借鉴意 义也不大，比如蒙牛做的“ 超级女声 ”是一个非常成功的营销案例，但是 其他企业跟进的各种选秀节目却没有超越“ 超级女声 ”的，因为营销需要 创新而非借鉴；但是，各企业间的管理99%却是相通的，企业间的管理经验 极具借鉴性。
我们的这套绩效管理体系在各种企业和事业单位中进行实践，效果非 常明显，都取得了非常大的成功。
实践表明，绩效管理适合于各种类型的 组织。
二、做好绩效管理的三个原则 在企业中，要做好绩效管理，让绩效管理落地、生根、发芽、成长、开花、结果，需要在推行绩效管理前秉持三个原则： （一）绩效管理应该是“ 一把手 ”工程 绩效管理不完全是人力资源部门的事情。
这个原则对绩效管理非常重要。
很多企业一直认为绩效管理是人力资 源部门的工作，如果人力资源部以一己之力去推行绩效管理项目，最后大 多会以失败而告终。
这是为什么呢？
因为在企业里，人力资源总监与营销 总监、市场总监、财务总监等管理人员是平级的，人力资源总监在推行绩 效管理项目时，势必会以一个指挥者的姿态出现，这样必然会引起其他部 门领导者的不服，从而阻碍整个绩效管理工作的推进。
因此，我们的经验 是：绩效管理一定是“ 一把手 ”的工程，只有“ 一把手 ”重视了，绩效管 理才有可能顺利地推行，才有可能成功。
我们在为客户做有关绩效管理的咨询之前，都会做一项固定的工作， 那就是进行企业总裁的访谈。
假如某个企业人力资源部门的人找到我说：“ 张文老师，能不能帮我们来建绩效管理体系呢？
”我说：“ 行，没问题 ，但在我做咨询前必须先和你们老总做一次访谈。
”在和老总做访谈前我 会对他讲：“ 我帮你们公司推行绩效管理，技术层面没有问题，但是我要 有‘ 尚方宝剑 ’。
在推行绩效管理的过程当中，该重奖的要重奖，该重罚 的不管是谁，哪怕是您的亲戚也一样要重罚，而且您必须全力支持。
”很 多企业老总都会答应这样的条件，最后推行起来，自然就会起到事半功倍 的效果。
案例 某电气公司是一家至今已成立十多年的家族式企业，该公司董事长兼 总经理李总的家族占有公司90%以上的股份。
正因为如此，他的很多家族成 员都是公司的高层管理人员，中层干部中也有他的许多亲戚和同学，所

以 很多管理制度的推行都会遇到不同状况的阻力，很难实施到位。
这家公司 十几年来不断地推行各种管理模式，可最终都以失败告终。
2003年，一次偶然的机会，这家公司的人力资源部部长和绩效管理经 理听到我讲的绩效管理课程后，非常兴奋，认为我们的绩效管理系统很实 用，于是请我到他们公司做有关绩效管理的培训。
后来我见到了李总，双 方谈得很愉快，于是我开始帮这家企业建绩效管理体系。
在推行绩效管理方案的时候，我发现中层干部的执行力非常弱。
再好 的方案做出来，很多人都不理会。
因为是家族式企业，每个人都有这样一 种想法：“ 反正最后李总会给我面子，不会处罚我。
”于是我想先要解决 中层干部漠不关心的问题。
我主要通过以下两个方面来着手进行：第一，根据绩效管理规定，所有干部都要与下属进行面谈，不面谈将 受到处罚。
有一个月，我发现，李总自己没有和所管的七位副总进行面谈，我就和人力资源部商量，准备按照绩效管理规定，给李总相应的处罚。
人力资源部部长对我说：“ 他是老板，谁敢处罚他呀？
”于是我亲自去找 李总，对他说：“ 李总，这个月您没有按规定进行面谈。
”李总说：“ 我 谈了。
”我说：“ 那您谈了几位？
”李总说：“ 这个月我28号才从加拿大 回国，太忙了，所以只与三位副总进行了面谈，还有四位没有来得及面谈。
”我说：“ 那根据规定，要对您给予相应的处罚，并且要在全公司通报 批评。
我知道您是老板，但公司通过的绩效管理规定，您必须要带头执行，这样也是给大家起一个表率的作用，处罚您也是为了给中高层管理人员 敲个警钟。
”李总哈哈大笑道：“ 我认罚，我认罚。
”最后这个月真罚了 李总1000元，并且全公司通报批评。
当通报贴在公司大门口、食堂门口和 公司网站上之后，所有管理者都非常震撼：“ 老板都被罚了，那我们还怎 么去说情！
”这让所有干部都认真对待绩效管理的问题了。
当然，就算所有干部开始做了，也不一定就能做好，也可能流于形式。
第二，我们把公司年度指标分到各个部门，分得非常清晰，连职能部 门都有清晰的部门年度目标，然后和每个中层干部签订责任状，也叫绩效 协议。
绩效协议签后，他们知道老板对绩效管理是认真的了，于是，所有 的干部一边拿着绩效协议与老总讨价还价，一边告诉他的下属赶快做绩效 管理。
他们之所以动员下属去做绩效管理，是因为他知道如果下属不做绩 效管理，所有的KPI指标责任落在他一个人头上，他将承担不起。
责任状签 完后，他们开始求人力资源部帮助他们做绩效管理培训，辅导他们做绩效 管理。
这个案例告诉我们，做绩效管理一定是“ 一把手 ”的工程。
这是我们 得到的第一个结论。
P3-6

编辑推荐

《目标真踪》最适合中国国情的绩效管理体系，蒙牛集团董事长牛根生强力推荐。

第一图书网, tushu007.com

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