

<<绩效管理制度设计与运作>>

图书基本信息

书名：<<绩效管理制度设计与运作>>

13位ISBN编号：9787504564931

10位ISBN编号：7504564931

出版时间：2007-09

出版时间：中国劳动社会保障出版社

作者：郭京生,袁家海,刘博

页数：362

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>

<<绩效管理制度设计与运作>>

前言

管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织结果的动态创造性活动。正是因为管理活动的终极目标是追求成效，因此，绩效管理自然成为管理学研究的核心话题。

在过去的20多年，中国的经济取得了举世瞩目的快速增长。一大批中国企业经受了市场经济浪潮的历练与考验，经受住了经营的挑战，开始逐渐成长起来。而今天全球化的市场又为中国企业带来了国际市场竞争的机遇与挑战，这些机遇与挑战要求中国企业的创业者与经理人必须关注管理的有效性。

近年来，随着绩效管理在全球范围的风靡，绩效管理热潮开始在国内学术界悄然兴起。大量关于绩效管理的书籍琳琅满目，让即便是专业人士看来也觉得无所适从。而在不少企业实践中，考核的观念已从传统的“德能勤绩”评价发展为“言考核必指标化、数量化”。

我们看到，国内的许多企业家正是在这样一种认识和心态下，满怀期待地在自己领导的企业中开始推行绩效管理。

但是这一过程中远非容易，我们看到在绩效管理许多企业遭受挫折，最终不了了之，无疾而终；更有甚者，南辕北辙，适得其反。

这使我们看到了一个非常奇特的现象，“先进的理念满天飞，而在企业的实施却步履维艰”。

为什么先进的理论和思想产生不了好的效果？难道是理论本身出了问题？

的确，绩效管理是一门“行重于知”的学问。绩效管理的方法很多，用对了方法，简单的方法能发挥出不简单的效果。而过于追求方法的先进性与复杂性，往往会导致消化不良。

但是，没有发挥出方法应有的效果，只能说明应用方法的人对方法的认识不深刻，没能把方法用好用活，而不能指责方法本身有问题。

而方法应用的精髓，在于首先要把握方法的精要，处理好方法使用过程中的每一个细节技术问题。所谓“细节决定成败”，道理正在于此。

纵观现有绩效管理方面的书籍，无外乎有这样三类：第一类是侧重于绩效管理前沿理论的，大量介绍西方管理科学界关于绩效管理的先进理念、理论和思想，但是对理论的应用环节涉及很少，而且缺少中国企业实践背景支持；第二类侧重于各类考核方法的阐述与介绍，但往往“人云亦云”，缺少思想内核和应用心得；第三类侧重于介绍各种绩效管理的表格与表单，但是缺少绩效理论与方法体系的全貌。

出于对这一问题的关注，很久前我们就萌发了写一本以实践为背景、理论体系与设计运作并重的绩效管理书籍。

因为长期的从事人力资源管理理论研究与企业咨询实践的经历，使我们能够有机会以理论指导实践，在实践中反思理论。

这一独特的视角，使我们一直以一种平和的心态对待学术前沿与企业应用二者之间的平衡，并养成了在企业应用中注重实效、关注细节的研究风格。

在此，我们要感谢所为之咨询服务的公司所提供的机会，使我能够与诸位同事一起研究如此多的行业、如此多的企业的绩效问题，方有机会总结提升，成此书稿。

本书命名《绩效管理制度设计与运作》，作为《绩效管理实务丛书》的一篇，全面介绍绩效考核体系的设计与运作。

全书共分九章：第1章，绩效考核与绩效管理，首先开宗明义阐述管理与绩效的关系，分析绩效管理的理念，讨论绩效管理的过程，分析绩效考核的实施条件和设计要点。

第2章，绩效指标与绩效指标体系，首先对绩效指标进行了分类，分能力态度指标、关键业绩指标和基于职责的考核指标三个方面讨论了绩效指标的设计，以绩效指标体系的构建结束。

第3章，绩效标准与指标权重，对工作结果、工作态度和素质能力相关的三类指标的考核标准设计问题进行了研究，并对考核指标加权与赋分的方法进行论述，以如何设计一张管理意图明确、清晰、可

<<绩效管理制度设计与运作>>

操作的考核表结束。

第4章，绩效计划的制定与实施，从部门与岗位两个层面，对绩效计划的制定与实施进行了系统分析。

第5章，绩效管理的组织实施，对绩效考核中的部门职责分工、考核方式的选择、考核的程序设计、绩效沟通与绩效辅导这些考核组织实施中的关键问题进行了论述。

第6章，不同类别的考核，以专题的形式，对公司本部对下级单位的考核、部门考核、团队考核、中层管理人员考核、职能部门一般人员的考核这些绩效考核中的重点领域，结合实践经验进行了分析论述。

第7章，绩效结果的运用，则分别对绩效考核与企业工资总额管理、部门与个人工资分配、人员管理与绩效改进间的联系机理进行了研究。

第8章，绩效考核的执行，从管理执行力的视角重点分析了绩效考核执行不力的原因，并根据我们的研究经历和心得对提升绩效管理的执行力提出了研究建议。

第9章，从绩效理念、绩效考核流程和绩效考核方法三个角度，对一些国内外著名企业的绩效管理实践进行了分析，希望能够为企业实施绩效管理提供经验借鉴。

全书由郭京生教授策划、统稿。

郭京生教授撰写了第5、6章；袁家海博士撰写了第1、2、8、9章，刘博撰写了第3、4、7章。

在全书的写作过程中，李涛、李冰和王丹同学做了大量的资料收集整理工作，参与了全书思路的讨论，对全书的初稿进行了校对并提出了大量修改意见，在此向他们表示衷心的感谢。

<<绩效管理制度设计与运作>>

内容概要

管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织结果的动态创造性活动。

正是因为管理活动的终极目标是追求成效，因此，绩效管理自然成为管理学研究的核心话题。

本书介绍绩效管理体系如何设计、如何执行。

对于绩效考核的实际操作做了详尽的介绍并尽可能地反映近年来国内企业的成功经验和相关的研究成果；同时，对于绩效管理体系也做了完整的阐述，力图使本丛书对企业的绩效管理工作具有借鉴和指导意义，也指出了未来的发展方向。

<<绩效管理制度设计与运作>>

书籍目录

第1章 绩效考核与绩效管理1第一节 管理与绩效1第二节 从绩效考核到绩效管理13第三节 绩效管理的过程22第四节 绩效管理实施的条件27第五节 绩效考核体系设计的基本问题34第六节 当前绩效考核存在的主要问题43第2章 绩效指标与绩效指标体系50第一节 绩效指标的分类50第二节 能力指标的设计61第三节 态度指标的设计74第四节 关键绩效指标的设计80第五节 基于职责的绩效指标设计94第六节 绩效指标体系的构建99第3章 绩效标准与指标权重103第一节 绩效标准概述103第二节 与工作结果指标相关的绩效标准108第三节 与工作态度、工作能力指标相关的标准116第四节 绩效指标权重的确定124第五节 绩效考核表设计132第4章 绩效计划的制定与实施147第一节 绩效计划概述147第二节 绩效计划的制定157第三节 绩效计划的实施与管理168第5章 绩效管理的组织实施175第一节 绩效管理职责划分175第二节 考核方式的选择183第三节 考核程序、周期196第四节 绩效反馈面谈204第6章 不同类别的考核211第一节 公司总部对下属机构的考核211第二节 部门考核与部门负责人的考核224第三节 团队考核239第四节 职能部门一般人员的考核249第7章 绩效考核结果的应用259第一节 绩效考核与工效挂钩259第二节 绩效考核与经营者年薪制268第三节 绩效考核与一般员工的薪酬管理276第四节 绩效考核结果在企业管理其他方面的应用289第8章 绩效管理的执行297第一节 执行力概述297第二节 绩效考核执行力不佳的原因分析306第三节 提升绩效考核执行效果的对策建议316第9章 著名企业的绩效管理331第一节 著名企业的绩效管理理念331第二节 著名企业的绩效管理流程340第三节 著名企业的绩效管理方法347后记359参考文献361

<<绩效管理制度设计与运作>>

章节摘录

另一个重要问题是，在强调业绩导向的指标理念下，是否需要将能力考核与态度考核纳入到考核指标体系中去？

如果需要，哪一层次的指标应该考虑能力与态度指标？

2. 绩效考核流程绩效指标与计划是绩效管理的源头。

但是，抓住了绩效指标与计划，并不是说绩效考核就万事大吉了。

实际上，任何管理，必须有完善的流程来保证，绩效考核亦然。

第三节我们从理论上讨论了绩效管理的过程，介绍了绩效管理的主要环节，然而这些环节如何在绩效考核实施中进行具体设计，从而确保绩效管理发挥应有的管理功能。

例如，如何确定绩效指标与绩效计划？

如何在公司一部门一个人三个层面分解公司战略？

如何通过自上而下、自下而上的交互方式形成绩效考核指标？

实际上，考核指标的形成既需要科学方法的支撑，更需要科学严密的程序保障，这就是绩效考核流程需要解决的问题。

另外，在绩效执行过程中，考核者如何介入被考核者的工作？

考核者是否需要经常收集被考核者的工作信息以便在需要时对其进行辅导？

考核者如何评价员工的工作，评价后如何与员工进行面谈与沟通？

本次考核的结果如何与下次考核结合起来，并兑现到奖惩和其他管理中？

这些都是绩效考核流程设计时需要关注的问题。

3. 绩效考核制度有了考核指标与计划，辅以科学严密的管理流程，接下来的工作是要将绩效考核制度化。

在绩效考核制度中，除了绩效指标与计划、绩效管理流程外，还需要明确绩效考核的宗旨与目标，明确规定各级部门在绩效管理的职责与权限，设计绩效考核的公平保障机制，规定绩效考核周期，明确信息来源，明确绩效考核结果的应用范围等。

凡是影响绩效考核实际执行的环节都应该在考核制度中明确规定，并可操作。

更准确地说，操作化是绩效考核制度设计的关键。

<<绩效管理制度设计与运作>>

编辑推荐

管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织结果的动态创造性活动。正是因为管理活动的终极目标是追求成效，因此，绩效管理自然成为管理学研究的核心话题。

<<绩效管理制度设计与运作>>

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>