第一图书网, tushu007.com

<<绩效激励与薪酬激励全程实务操 >

图书基本信息

书名：<<绩效激励与薪酬激励全程实务操作>>

13位ISBN编号：9787802553231

10位ISBN编号：7802553237

出版时间：2010-1

出版时间：企业管理

作者：朱飞

页数：469

字数：500000

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

2007年1月，索尼公司前常务董事天外伺郎在日本《文艺春秋》上发表了一篇题为《绩效主义毁了索尼》的文章，一石激起千层浪。
天外伺郎认为，绩效主义使得索尼公司“激情集团”消失、团队精神消失、挑战精神消失，使得员工的“自豪感”消失，使得索尼公司从创新先锋沦为落伍者。
一时间，激发了一场关于“绩效管理是否真的能够促进绩效提升”的国际讨论。
改革开放以来，许多中国企业从“绩效化”中寻找出路。
早期的“工效挂钩”思想虽然简单，但使得当时的企业突破了分配上的平均主义窠臼，极大地激发了企业的活力。
一时间，国内企业一片生机盎然。
近些年来，国内许多研究者和培训机构非常热衷于引入、传播甚至是渲染在欧美国家盛行的各种各样的绩效管理思想和工具，这在整个社会上形成了一种“绩效主义”的风潮。
许多企业的领导者也在这种风潮之下，生怕自己的企业落后，开始全面引入一些时髦的绩效管理体制。
但是结果如何呢？
许多企业在这项工作上花了不菲的人力、物力和财力，但成效明显者寥寥无几，多数企业最后买到的就是一条教训：绩效管理必须系统理解和执行。
我们到底要系统理解哪些东西呢？
笔者从多年的专业研究、管理咨询和企业管理实践的经历总结来看，认为必须理解以下两大方面：首先，必须理解绩效管理本身。
这里面主要有三个意思。
一、真正理解绩效管理的核心理念。
绩效管理本身是一个管理系统，并不是强调控制和惩罚，强调的是全过程的双向沟通和承诺，强调提升员工和组织的能力，提高个人和组织绩效。
二、理解绩效管理工具的适用条件。
一套精细的管理系统有它的适用基础。
例如，近些年来，许多企业都热衷于讨论平衡记分卡。
从工具思想的角度看，平衡记分卡绝对称得上是非常完美的战略管理工具。
但如果仅因为这个原因就盲目地引入平衡记分卡，可能结果会比较难堪。
从我的理解来看，实施平衡记分卡最起码有两项核心基础：第一，有清晰而且相对稳定的战略。
平衡记分卡是严格基于战略的精细化分解，一个系统越精细，需要投入的精力就越多，对战略的清晰程度和稳定程度的要求就越高。
否则，不仅可能会让你投入的精力“打水漂”，还可能让他成为你改革的“绊脚石”。

内容概要

本书希望向读者系统地介绍绩效管理和薪酬系统的核心理念、方法和工具，以及这些工具的适用基础，以使得我们的绩效管理和薪酬激励能够真正地提高员工能力和组织绩效，使我们的管理水平真正地提高一个层次。
本书分为三个部分：第一部分：绩效管理；第二部分：薪酬激励；第三部分：专门人员的绩效激励。
本书在前两部分系统地介绍了绩效管理和薪酬激励的核心理念、方法和工具，并且辅以案例分析、制度范本和参考袁单，最大程度地辅助读者理解、设计和执行绩效管理和薪酬激励系统。
另外，我们在第三部分还特别对销售人员、研发人员和高管人员，以及工作团队的绩效激励问题进行了专题阐述，因为这些类别的绩效激励问题对组织的生存和发展影响非常深远，而且在实际的管理过程中，难度比较大。
笔者期望这些专题的阐述对于读者及其所在单位解决相关管理问题能够提供一些帮助。

作者简介

朱飞，人力资源管理博士，资深管理顾问和培训讲师。
毕业于中国人民大学劳动人事学院。
现任教于中央财经大学商学院。
研究领域包括绩效管理、薪酬激励、员工关系管理、组织文化和雇主品牌。
多家大型企业高级管理顾问。
主持、参与多项国家级课题。

书籍目录

第一部分 绩效管理 第一章 全面认识绩效管理 一、什么是绩效管理 二、企业为什么需要绩效管理 三、绩效管理和绩效考核的联系和区别 四、绩效管理的基本流程 五、各级管理者的角色和职责 六、绩效管理的风险 七、绩效管理的难点 八、高效的绩效管理体系的特征 管理者提示 员工表现不佳的16项原因 示例 摩托罗拉的绩效管理 第二章 绩效管理体系设计 一、基础绩效管理方法 二、如何选择绩效考核方法 三、考核者的选择 四、如何设立考核指标 五、绩效考核指标的权重如何赋值 六、考核指标标准的设计 七、绩效考核数据的收集方法 八、考核结果如何应用 九、团队和员工绩效考核的难点及其解决 案例 A公司的考核因何草草收场 示例 多个岗位的绩效标准 第三章 绩效考核者应掌握的技能 一、人们为什么不喜欢绩效考核 二、绩效管理背后的“软肋”——缺乏沟通 三、如何进行绩效辅导 四、如何准备绩效评估会议 管理者提示 准备绩效评估会议的技巧 五、如何组织绩效评估会议 六、如何主持绩效评估会议 管理者提示 主持绩效评估会议的技巧 七、绩效沟通的技巧 八、绩效面谈公正性的影响因素 案例 索尼公司对考核者的辅导 第四章 关键绩效指标(KPI)考核 一、什么是关键绩效指标(KPI) 二、KPI考核方法的特征 三、KPI考核方法的作用 四、如何设计KPI考核体系 五、绩效考核指标的测试 六、如何量化绩效软指标 七、KPI指标考核的支持体系 八、KPI绩效考核的难点分析 九、KPI考核方法的误区 第五章 360度考核 案例 美国普渡公司的360度绩效考核 一、什么是360度考核 二、360度绩效考核的优点和缺点 三、360度绩效考核的前期准备工作 四、如何选择考核主体 五、360度绩效考核实施环节和应该遵守的原则 六、360度绩效考核的误区 七、360度考核容易忽视的问题 第六章 目标管理 一、什么是目标管理 二、目标管理的关键特征 三、目标管理方法的优点和缺点 四、目标管理的典型步骤和典型问题 五、实施目标管理的基本条件 六、目标管理的局限性 七、企业绩效考核中目标管理的认识误区 八、目标管理失败的原因 …… 第七章 平衡记分卡(BSC) 第八章 如何使绩效考核落到实处第二部分 薪酬激励 第九章 薪酬体系概要 第十章 薪酬战略 第十一章 职位评价 第十二章 薪酬调查 第十三章 工资结构设计 第十四章 绩效奖励 第十五章 薪酬体系管理 第十六章 几种重要的薪酬形式 第十七章 企业福利政策设计 第十八章 薪酬管理的艺术第三部分 专门人员的绩效激励 第十九章 销售人员的绩效考核和薪酬激励 第二十章 研发人员的绩效考核和薪酬激励 第二十一章 经营者绩效考核和薪酬激励 第二十二章 团队绩效考核和薪酬激励主要参考文献

章节摘录

插图：二、企业为什么需要绩效管理绩效管理是现代企业管理体系中不可缺少的一环，有效的绩效管理会给我们日常的管理工作带来巨大的好处。
如果绩效管理运用得当，对每个人，包括员工、各级管理人员和企业都会有明显的帮助。
各级管理人员，在为企业服务的过程中，经常会为以下事情感到烦恼：需要进行过细的管理并深入到每一个具体事务中去，时间不够用；员工们对他们的工作缺乏了解，工作显得不够积极主动；员工们对谁应该做什么和谁应该对什么负责有异议；员工们给经理提供的重要信息太少；问题发现太晚以致无法阻止它扩大；员工们重复犯相同的错误。
等等。
尽管绩效管理不能直接解决所有的问题，但它为处理好其中大部分管理问题提供了一个工具。
只要管理者投入一定的时间，和员工形成良好的合作关系，绩效管理就可以使上级主管不必介入到所有具体事务中，可以通过赋予员工必要的知识来帮助他们进行合理的自我决策，员工们可以知道上级希望他们做什么，自己可以做什么样的决策，必须把工作干到什么样的地步，何时上级必须介入，从而为管理者节省时间。
可以减少员工之间因职责不明而产生的误解，可以减少出现当上级主管需要信息时没有信息的局面，可以通过帮助员工找到错误和低效率的原因来减少错误和偏差（包括那些重复出错的问题）。
绩效管理是企业战略执行的重要管理机制，很难想象一个没有绩效管理机制的企业能够成功地执行它的战略并实现它的战略目标。
因此从战略的层面来说，绩效管理是企业战略管理机制的重要组成部分，是企业战略实现的重要驱动工具。
但是从操作的层面来说，企业实行绩效管理主要出于以下考虑：1.你无法管理那些你不能考核的东西。
没有绩效考核，管理者、自我管理的专业技术人员和团队就无法定义期望目标，就不知道应该反馈和认可什么。
2.你无法改善那些你不能考核的东西。
“让我们尝试一下这个新计划吧！
”这么说很容易，但如果没有前前后后的一些数据，你将无法弄清绩效是否真的得到了改善。
3.高绩效的团队和个人需要有明确的目标。
要想产生高绩效的结果，就必须先对高绩效本身有一个的明确定义，使你一看到它就明白你该做些什么。
高绩效的人和团队之所以能取得高绩效，是因为他们清楚他们的目标。
4.“为绩效付酬”需要对绩效进行量化。
如果企业想基于绩效来支付报酬，就要让员工清楚，他们的报酬是怎样得来的。

编辑推荐

《绩效激励与薪酬激励全程实务操作(最新版)》：发现激励提升绩效的奥秘。
全球化背景下薪酬管理的八大趋势一、从人本管理理念转向能本管理理念二、从经济薪酬为主转向全面薪酬回报三、从等级工资制转向宽带薪酬体系四．从关注结果公平转向关注程序公平五、从重点提高满意度转向重点提高忠诚度六、从与个体绩效挂钩薪酬转向与团队绩效挂钩薪酬七、从侧重短期激励转向侧重长期激励八、从重视薪酬普通原则转向重视员工个体方案《绩效激励与薪酬激励全程实务操作(最新版)》附赠光盘，轻松下载各种人力资源制度范例与表格：员工通用项目考核表多个岗位的绩效标准某公司的KPI指标库及其定义M公司绩效管理目标考核表某公司整体目标考核方案某企业360度考核体系和表单海氏(Hay)职位评价系统某公司职位评价手册某公司营销系统薪酬管理制度北京A科技发展有限公司薪酬制度

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