

<<绩效考核与绩效管理>>

图书基本信息

书名：<<绩效考核与绩效管理>>

13位ISBN编号：9787121082726

10位ISBN编号：7121082721

出版时间：2009-3

出版时间：电子工业

作者：付亚和//许玉林

页数：304

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>

## <<绩效考核与绩效管理>>

### 前言

自1988年我开始讲授人力资源管理课程并为企业提供相关的咨询服务至本书再版已过去了整整20年。

在此过程中，我深深体会到绩效管理在中国扎根与发展任重而道远。

企业实施绩效考核、关注绩效改进是不断自我提升和达成战略目标的重要保证。

从理论上讲，绩效考核与绩效管理通过将企业战略目标逐级分解并层层传递给各级部门直至各个员工，落实绩效考核结果并持续改进，使得部门及个人的绩效聚焦，共同支撑企业战略目标的实现。

而在企业管理实践中，几乎没有企业对自己的绩效管理体系感到满意，它们不清楚为什么要进行绩效考核，为什么绩效管理要与战略挂钩，为什么绩效实施过程中管理人员和员工要进行充分的沟通，为什么绩效考核中充满了矛盾和冲突，为什么绩效反馈是绩效管理不可或缺的一部分，为什么企业实施严格的绩效考核反而降低了员工工作的积极性，绩效管理问题困扰着每个企业。

当前国内绩效管理方面的图书种类繁多，但却不能很好地解决企业实际问题。

许多书提出的理论被企业采用后非但没有解决问题，反而使企业走进管理误区。

鉴于此，我们开始考虑写一本绩效管理方面的书。

这本书不仅要帮助企业解决绩效管理方面的问题，同时还要为企业管理人员提供系统性的绩效管理知识，使他们了解绩效管理是什么，为什么要进行绩效管理，以及有效的绩效管理到底能为企业带来什么。

## <<绩效考核与绩效管理>>

### 内容概要

本书以绩效管理的流程设计和技术方法介绍为主线，从绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和绩效结果应用五个方面讲述了绩效管理的基本流程，从实际操作角度讲述了绩效考核的各种技术手段，包括基于目标管理的绩效考核、基于关键绩效指标的绩效考核、基于平衡计分卡的绩效考核等，同时，在各章中穿插了大量案例。

本书作为修订版，与第1版相比，内容更全面，模块更清晰，更易于学习掌握，更有助于读者深入理解绩效管理的理念，真正建立系统有效的绩效管理体系。

<<绩效考核与绩效管理>>

作者简介

付亚和，中国人力资源管理学科的创始学者之一，曾任中国人民大学劳动人事学院人力资源管理系主任，劳动人事学院副院长，人力资源管理开发与评价中心主任，连续多年被评为人民大学最受欢迎的老师，以实战经验丰富称著于人力资源管理领域。  
在国内首先讲授人力资源管理、工作分

## &lt;&lt;绩效考核与绩效管理&gt;&gt;

## 书籍目录

- 第1篇 绩效管理的思想革命 第1章 反思绩效考核 1.1 什么是绩效 1.2 什么是绩效考核  
1.3 绩效考核的应用与不足 案例分析 通用电气——考核要有利于员工成长 第2章 拥抱绩效管理  
2.1 绩效管理概述 2.2 绩效管理的意义 2.3 打造闭环的绩效管理系统 案例分析 摩托罗拉的绩效管理  
第2篇 绩效管理的体系框架 第3章 绩效管理的基本流程 3.1 绩效管理的流程  
3.2 绩效管理系统中各环节的有效整合 第4章 绩效计划与指标体系的构建 4.1 绩效计划 4.2  
构建绩效指标体系 案例分析 A公司的考核怎么了 第5章 绩效形成的过程控制 5.1 绩效管理过程  
控制的重要性与存在的误区 5.2 如何对绩效形成的过程进行有效控制 案例分析 盛强公司员工的绩效  
“闷包” 第6章 绩效考核与评价 6.1 绩效考核技术 6.2 绩效考核中的常见问题 6.3 提高绩效考  
核的有效性 案例分析 松下电器的“五力考核” 第7章 绩效反馈与绩效面谈 7.1 绩效反馈概述  
7.2 绩效面谈 7.3 绩效反馈的效果评估 7.4 组织一次有效的绩效面谈 案例分析 绩效面谈怎么谈  
第8章 绩效考核结果的应用 8.1 绩效考核结果应用的原则和常见问题 8.2 绩效考核结果的具体应用  
案例分析 部门绩效考核结果与员工利益紧密挂钩的矛盾  
第3篇 绩效管理的技术保障 第9章 基于目标  
管理的考核体系 9.1 目标管理的起源 9.2 目标管理：现代绩效管理的思想基石 9.3 目标管理考核  
法的实施 9.4 目标管理考核法存在的问题及其对我国企业的影响 案例分析 绩效主义毁了索尼吗  
第10章 基于关键绩效指标的考核体系 10.1 KPI概述 10.2 KPI的设计原则 10.3 KPI体系的构建  
10.4 KPI实施过程中的问题 案例分析 KPI的真谛——整体大于局部 第11章 基于平衡计分卡的考核  
体系 11.1 平衡计分卡概述 11.2 平衡计分卡在绩效管理中的应用 11.3 平衡计分卡的未来 案例  
分析 美国化学银行的BSC 第12章 基于标杆管理的考核体系 12.1 标杆管理的形成和演变 12.2 标  
杆管理的作用与分类 12.3 标杆管理的实施 12.4 标杆管理的问题及其突破方向 12.5 标杆管理对  
我国企业的借鉴意义 案例分析 施乐公司的标杆管理 第13章 以任职者素质为基础的考核体系  
13.1 素质与绩效 13.2 素质库的编制 13.3 素质模型的建立 13.4 对素质进行评价参考文献

## &lt;&lt;绩效考核与绩效管理&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 反思绩效考核 本章导读 从不同的学科角度认识绩效，所得出的结果也不同。

从管理学的角度看，绩效是组织为了实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。

它包括个人绩效和组织绩效两个方面。

从经济学的角度看，绩效与薪酬是员工与组织之间的对等承诺。

从社会学的角度看，绩效意味着每个社会成员按照社会分工所确定的角色而承担的一份职责。

目前对绩效的界定主要有三种观点：第一种观点认为绩效是结果；第二种观点认为绩效是行为；第三种观点强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展。

在实际应用中，对于绩效概念的理解，可分为以下几种：绩效就是完成工作任务，绩效就是工作结果或产出，绩效就是行为，绩效是结果与行为的统一体，绩效=做了什么（实际收益）+能做什么（预期收益）。

绩效考核是指考核主体对照工作目标和绩效标准，采用科学的考核方法，评定员工的工作任务完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况，并且将评定结果反馈给员工的过程。

绩效考核在实际应用时总是存在不尽如人意之处，究其原因主要有两方面：一是绩效考核自身就是一种容易让人焦虑的活动；二是绩效考核过程中存在很多人为造成的不规范或不科学的问题。

1.1 什么是绩效 绩效，一个常常挂在嘴边的词，一个所有组织都不得不关注的话题。

绩效到底是什么？

绩效有标准吗？

绩效可以衡量吗？

是否有什么东西可以用来预测绩效？

对绩效进行考核有价值吗？

为什么绩效考核总要面对那么多的矛盾和冲突？

有了绩效考核就能保证实现组织目标吗？

为什么我们的绩效考核总像是在做无用功？

员工的工作态度和责任心会影响绩效吗？

怎样才能科学地运用绩效考核的结果？

怎样才能改善和提高员工的绩效？

……绩效，一个永远的话题！

1.1.1 不同视角下的绩效 正如大哲学家亚里士多德曾经说过的那样，世上最困难的事莫过于下定义了。

时至今日，人们对绩效这一概念的认识仍然存在分歧。

就像贝茨（Bates）和霍尔顿（Holton）指出的那样，“绩效是一个多维建构，观察和测量的角度不同，其结果也会不同”，从不同的学科领域出发认识绩效，所得到的结果也会有所差异。

1.从管理学视角认识绩效 从管理学的角度看，绩效是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。

它包括组织绩效和个人绩效两个方面。

组织绩效建立在个人绩效实现的基础上，但个人绩效的实现并不能保证组织是有绩效的。

当组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位及每一个人时，只要每一个人都达到了组织的要求，组织的绩效就实现了。

但是，组织战略的失误可能造成个人的绩效目标偏离组织的绩效目标，从而导致组织绩效的失败。

2.从经济学视角认识绩效 从经济学的角度看，绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系，绩效是员工对组织的承诺，而薪酬是组织对员工所做出的承诺。

一个人进入组织，他必须对组织所要求的绩效做出承诺，这是进入组织的前提条件。

当员工完成了他对组织的承诺时，组织就实现其对员工的承诺。

这种对等承诺关系的本质，体现了等价交换的原则，而这一原则正是市场经济运行的基本规则。

3.从社会学视角认识绩效 从社会学的角度看，绩效意味着每一个社会成员按照社会分工所确

## &lt;&lt;绩效考核与绩效管理&gt;&gt;

定的角色承担他的那一份职责。

他的生存权利是由其他人的绩效保证的，而他的绩效又保障其他人的生存权利。

因此，出色地完成自己的绩效是他作为社会一员的义务，他受惠于社会就必须回馈社会。

1.1.2 绩效的定义 随着管理实践深度和广度的不断增加，人们对绩效概念和内涵的认识也在不断变化。

管理大师彼得·F·德鲁克认为：“所有的组织都必须思考‘绩效’为何物，这在以前简单明了，现在却不复如是。

策略的拟订越来越需要对绩效的新定义。

”因此，我们要想测量和管理绩效，必须先对其进行界定，弄清楚它的确切内涵。

目前对绩效的界定主要有三种观点：第一种观点认为绩效是结果；第二种观点认为绩效是行为；第三种观点则强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展。

1.绩效是结果 伯纳丁（Bernadin）等认为：“绩效应该定义为工作的结果，因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意度及所投资金的关系最为密切。

”凯恩（Kane）指出，绩效是“一个人留下的东西，这种东西与目的相对独立存在”。

从这些定义不难看出，“绩效是结果”的观点认为，绩效是工作所达到的结果，是一个人的工作成绩的记录。

一般用来表示绩效结果的相关概念有职责（Accountabilities）、关键结果领域（Key Result Areas）、结果（Results）、责任、任务及事务（Duties, Tasks and Activities）、目的（Objectives）、目标（Goals or Targets）、生产量（Outputs）、关键成功因素（Critical Success Factors）等。

对绩效结果的不同界定，可用来表示不同类型或水平工作的要求。

对此，我们在设定绩效目标时应注意加以区分。

2.绩效是行为 随着对绩效问题研究的不断深入，人们对绩效是工作成绩、目标实现、结果、生产量的观点不断提出挑战，普遍接受了绩效的行为观点，即“绩效是行为”。

支持这一观点的主要依据有以下几个。

1) 许多工作结果并不一定是个体行为所致，它可能会受到与工作无关的其他因素的影响。

2) 员工没有平等的完成工作的机会，并且员工在工作中的表现不一定都与工作任务有关。

3) 过分关注结果会导致忽视重要的行为过程，而对过程控制的缺乏会导致工作成果的不可靠性，不适当地强调结果可能会在工作要求上误导员工。

认为“绩效是行为”，并不是说绩效的行为定义中不能包容目标，墨菲（Murphy）给绩效下的定义：“绩效是与一个人工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为。

”坎普贝尔（Campbell）指出：“绩效是行为，应该与结果区分开，因为结果会受系统因素的影响。

”他在1993年给绩效下的定义：“绩效是行为的同义词，它是人们实际的行为表现，而且是能通过观察得到的。

就定义而言，它只包括与组织目标有关的行动或行为，能够用个人的熟练程度（即贡献水平）来评定等级（测量）。

绩效不是行为的后果或结果，而是行为本身……绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成，不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的。

”博尔曼和莫托威多（Borman & Motowidlo）则提出了绩效的二维模型，认为行为绩效包括任务绩效和关系绩效两个方面，其中任务绩效指所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为；关系绩效指自发的行为或与非特定的工作熟练有关的行为。

3.高绩效与员工素质的关系 随着知识经济的到来，评价并管理知识型员工的绩效也显得越来越重要。

由于知识性工作和知识型员工给组织绩效管理带来的新挑战，越来越多的企业将以素质为基础的员工潜能列入绩效考核的范围，对绩效的研究也不再仅仅关注对过去的反应，而是更加关注员工的潜在能力，更加重视素质与高绩效之间的关系。

本书在随后的章节中会对以素质为基础的绩效考核进行介绍，这也是有关绩效研究的最新领域。

1.1.3 绩效在实践中的含义 在实际应用中，对绩效的理解可能是以上三种认识中的一种，也

## <<绩效考核与绩效管理>>

可能是对各种绩效概念的综合平衡。

一般而言，人们在实践中对绩效有以下几种理解。

1. “绩效”就是“完成工作任务” 这一观点出现得比较早，其主要的适用对象是一线生产工人或体力劳动者。

对于一线生产工人或体力劳动者来说，最主要的问题一直是“这个工作怎么做”，或者说“把这件事做到最好的方法是什么”，他们的绩效就是“完成所分配的生产任务”，这个论断直到今天仍然是适用的。

不过，由于知识工作者的工作特点不同于常规的体力劳动，这一观点一般不用来衡量知识工作者的工作绩效。

2. “绩效”就是“工作结果”或“产出” 这一界定从考核的内容上将考核划分为绩效考核、能力考核和态度考核三种。

相对于能力考核和态度考核来讲，绩效考核强调的是“结果”或“产出”。

实际上，将绩效以“产出/结果”为导向的解释在实际运用中是最为常见的。

从绩效考核与管理的实践中我们可以看到，许多词被用来表示作为“结果/产出”的绩效，如责任、目标、任务、绩效指标、关键绩效指标、关键成果领域等。

3. “绩效”就是“行为”



## <<绩效考核与绩效管理>>

### 编辑推荐

《绩效考核与绩效管理（第2版）》没有将重点放在理论的介绍上，而是着重从实际操作的角度来讲述各种常用的绩效考核技术，对绩效考核与绩效管理的各个环节都做了具体介绍，并在各章中穿插了大量案例。

其中很多案例来自作者常年的咨询工作。

是否有什么方法可以用来预测绩效？

为什么员工不能更积极些？

怎样科学运用绩效评价的结果？

怎样改善和提高员工的绩效？

为什么绩效考核总要面对那么多的矛盾和冲突？

绩效考核指标体系能保证实现组织目标吗？

绩效到底是什么？

对绩效进行考核有价值吗？

为什么绩效考核总像是在做无用功？

如何评价员工的工作态度和责任心？

为什么很多人都不清楚自己的表现是怎样被评判的？

怎样才能找到客观依据来支持我们在绩效评估时的主观感觉？

<<绩效考核与绩效管理>>

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>