

## <<人力资源总监绩效管理笔记>>

### 图书基本信息

书名：<<人力资源总监绩效管理笔记>>

13位ISBN编号：9787122151896

10位ISBN编号：7122151891

出版时间：2012-12

出版时间：化学工业出版社

作者：张明辉

页数：286

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>

## <<人力资源总监绩效管理笔记>>

### 前言

楚人有涉江者，其剑自舟中坠于水，遽契其舟，曰：“是吾剑之所从坠。”舟止，从其所契者入水求之。

舟已行矣，而剑不行，求剑若此，不亦惑乎？

——《吕氏春秋·察今》

一、本书的研究内容 本书主要介绍不同类型企业绩效管理实施与推进的方法。

从实践角度，总结了如何克服整体绩效考核体系的缺陷，建立起分类绩效管理系统。

这种系统建立在对企业的上道工序和下道工序的内部客户关系的认识上，以及如何卷入内部的利益相关方以推动预期变化上。

这种上道工序和下道工序的关系被称为微观价值链，卷入内部的利益相关方被称为微观变革。

它把以往从宏观研究的企业运营和变革两大主题，转移到微观层面进行解剖。

本书推荐的重点，是关于绩效管理的一套方法，而不仅仅是泛泛的知识。

本书把绩效管理看成质量管理（ISO体系）、流程改造（BPR）、信息化（ERP）、人力资源管理（KPI）等不同流派共同关注和研究的交叉领域，而不仅仅是人力资源管理的分支。

因此，本书注重的是博采众长和综合运用，而不是片面地坚持门户之见。

从企业的需求来看，绩效管理应包括设计和实施两个层面，缺一不可。

设计层面，应该提前考虑到实施的具体环境和条件限制，而不是追求方案的完美性。

实施层面，应该在方案框架的指导下，采取内部咨询项目的方法，进行过程控制，并根据随时出现的情况进行变通。

缺乏系统观指导的实施，难免显得零散和不成体系，难以奏效；而缺乏实施导向的设计，常常脱离实际，难以驱动业务。

二、本书的分析框架 本书分上篇、中篇和下篇。

上篇为第1~6章，主要介绍绩效管理的新思维。

先从实践的角度重新认识绩效管理，从过程体验介绍了绩效管理实施的角色经历；再从思想和观念转变谈起，提出了演义观和系统观的重要性；最后对常规的整体考核体系进行了点评，指出了HR主导的控制和平衡哲学。

整体考核体系实施3~5年后，企业的HR通常会面临十字路口：是继续按照整体考核体系进行打补丁式的优化，还是分门别类地理解企业价值链各环节并进行深化？

本书通过这个问题提出了中心思想，那就是根据各环节的业务特点和问题实质，进行诊断、开方、服药和复诊。

相关观点被总结为郎中模型、六个子系统、内部咨询、种玉米理论、系统集成等。

中篇为第7~18章，主要是绩效管理项目推进详解，分别介绍了办事处、客服中心、外贸部门、生产车间、机修车间、技术中心、质检科、研发中心、工程技术中心、供应链中心的绩效项目推进，以及职能部门的绩效考核，并对绩效管理进行了总结。

下篇部分呈现了作者多年实操案例的精彩片断。

三、本书的写作方法 本书采用了案例研究的方法。

基于每个案例问题表现的不同症状，面临条件的复杂多变，解决思路的共同点与差异之处，微观变革中心理学运用的微妙之处，只有案例研究的方法，才能深入。

只有真正经历过，才能有真实的体验和共鸣。

本书中的案例均源自作者亲身经历。

四、阅读本书的收获 对绩效管理将有全新的认识，掌握分类与系统集成本地化方法的精华，对案例演示的问题背景、诊断方法、条件限制和方法运用有深刻印象，掌握表格填写和使用的技术和经验，掌握内部咨询的推动方法，体会心理学的运用。

## <<人力资源总监绩效管理笔记>>

### 内容概要

本书是讲述不同类型企业绩效管理实施与推进的一本方法论。它从实践的角度，总结了如何克服整体绩效考核体系的缺陷，建立起分类绩效管理系统。这种系统，建立在对企业上下道工序的内部客户关系的认识上，以及在如何卷入内部的利益相关方以推动预期变化上。这种上道工序、下道工序的关系被称为微观价值链，卷入内部的利益相关方被称为微观变革。它把以往从宏观研究的企业运营和变革两大主题，转移到微观层面进行了解剖。

## <<人力资源总监绩效管理笔记>>

### 书籍目录

引子绩效管理的水库模型（考核与绩效的区别）

上篇 绩效管理新思维

第一章 重新认识绩效管理-实践观点

第一节 圈理论（绩效考核的重点在绩效，而不是考核）

第二节 商鞅变法（绩效管理推进需要借助变革心理，卷入群众）

第三节 养鱼塘模型（绩效管理的作用，是条件变量）

第四节 取经模型（要从价值链环节理解绩效管理，深入业务）

第五节 异曲同工（绩效管理要与其他方法相结合，融会贯通）

第二章 绩效管理实施的角色经历-过程体验

第一节 从跑龙套的统计开始（发表格、催电话、算分数、算奖金）

第二节 打样的小裁缝（写制度、做表格、画流程）

第三节 讨思路（3P和三个来源）

第四节 Know-where（网络帖子）

第五节 惯用的过渡办法（360度评估）

第六节 生搬硬套（抄袭KPI）

第七节 万能钥匙（SMART至上）

第八节 回归计划（实现PDCA循环）

第九节 一劳永逸（建立指标库）

第十节 拜卡主义 [ 平衡计分卡（BSC）的崇拜 ]

第十一节 电子化（E-HR选型）

第十二节 传教（绩效培训）

第十三节 顾问（咨询项目）

第十四节 流程和信息化（变革的过程）

第三章 绩效管理新思维-演义观和系统观

第一节 认识随时间而变（从历史建立绩效管理的演义观）

第二节 大一统与分而治之（绩效管理实施需要分类和系统观）

第三节 回顾：亲身经历的内部咨询项目（分类考核认识点的形成）

第四章 整体绩效考核体系的点评

第一节 整体绩效考核体系的特点（从常规方法、表格看HR平衡控制哲学）

第二节 整体考核体系的缺点（考核表的陷阱与瓜子思维）

第三节 整体考核体系的优化（打补丁的三种方法和公平性）

第五章 分类考核

第一节 分类考核的意义：十字路口（从通用体系到多套特定方案）

第二节 分类考核的困难：思维和业务（从“考核体系”到“绩效系统”）

第三节 进攻和系统哲学（切块和积分制的新思路）

第六章 本地化绩效管理理论框架

第一节 分类与系统集成（绩效管理实施需要讲究联结：考核+奖励+发展）

第二节 郎中模型（绩效管理实施是内部咨询，需要望闻问切）

第三节 六个子系统（找方向、定程度、定规则、数据采集、激励方案、培训卷入）

第四节 内部咨询（实施需要掌握项目进度表和卷入心理学）

第五节 种玉米理论（实施需要种子、土壤、农夫、气候相结合）

第六节 本地化方法论的演进（区域化、系统观、过程观、微观变革、因果关系、业务导向）

第七节 本地化方法的基本思想

中篇 绩效管理项目推进详解

第七章 办事处的绩效项目推进详解

## <<人力资源总监绩效管理笔记>>

第一节 从代理到直销的转型（追求利润与业务量的矛盾）

第二节 激励与考核方案的配套（X轴与Y轴、QQTC模型、考核标准的提取）

第三节 咨询的过程（项目进度表和种玉米理论的指导）

第四节 跟踪

### 第八章 客服中心的绩效项目推进详解

第一节 轮流坐庄，考核会议引发的矛盾（从内部考评主体的纠缠到引入外部客户期望值）

第二节 六个子系统的设计（找方向、找程度、找规则、找数据、找驱动、找认同）

第三节 项目进度和实施因素控制（种玉米理论的指导）

第四节 跟踪

### 第九章 外贸部门的绩效项目推进详解

第一节 工艺和单证，屡犯错误（承包制引起的忙闲不均，缺乏考核标准）

第二节 六个子系统的设计（找方向、找程度、找规则、找数据、找驱动、找认同）

第三节 项目进度和实施因素控制（项目进度表和种玉米理论的指导）

第四节 跟踪

### 第十章 生产车间的绩效项目推进详解

第一节 羽绒提炼的损失（计件工资只关注数量，缺乏对质量的控制）

第二节 六个子系统的设计（找方向、找程度、找规则、找数据、找驱动、找认同）

第三节 项目进度和实施因素控制（项目进度表和种玉米理论的指导）

第四节 跟踪

### 第十一章 机修车间的绩效项目推进详解

第一节 计件工资引发的矛盾（内部服务，甲方与乙方的倒错关系）

第二节 六个子系统的设计（找方向、定程度、定规则、数据采集、激励、培训卷入）

第三节 项目进度和实施因素控制（项目进度表和种玉米理论的指导）

第四节 跟踪

### 第十二章 技术中心的绩效项目推进详解

第一节 项目经理跳槽引发的躁动（项目延误、奖励不足、人员流失同时出现）

第二节 六个子系统的设计（找方向、找程度、找规则、找数据、找驱动、找认同）

第三节 项目进度和实施因素控制（项目进度表和种玉米理论的指导）

第四节 跟踪

### 第十三章 质检科的绩效项目推进详解

第一节 小样工集体流失（薪资偏低，缺乏技能工资的引导）

第二节 六个子系统的设计（找方向、找程度、找规则、找数据、找驱动、找认同）

第三节 项目进度和实施因素控制（项目进度表和种玉米理论的指导）

第四节 跟踪

### 第十四章 研发中心的绩效项目推进详解

第一节 项目延误与郁闷的技术人员（单纯的项目奖金制失效）

第二节 量化考核与积分制的配套（解决当年考核与长期激励发展的问题）

第三节 跟踪

### 第十五章 工程技术中心的绩效项目推进详解

第一节 成熟业务的考核不适用于新兴业务（新兴业务缺乏项目，项目奖金不够）

第二节 量化考核与积分制的配套（解决当年考核与长期激励发展的问题）

第三节 跟踪

### 第十六章 供应链中心的绩效项目推进详解

第一节 三个部门的扯皮（整体交付和质量有问题，采购、生产、质量却互相推诿）

第二节 整体捆绑与拆分的思路（逆向思维，把多个部门视作一个供应公司）

第三节 跟踪

## <<人力资源总监绩效管理笔记>>

### 第十七章 职能部门的绩效考核探讨

第一节 像咨询顾问一样进行内部诊断（职能部门考核的难点）

第二节 像咨询顾问一样提供解决方案（职能部门考核的思路）

第三节 如何量化、细化目标（职能部门考核的表格）

第四节 如何运用问卷（内部客户评价、满意度调查的优化）

### 第十八章 尾声：关于绩效管理的总结

#### 下篇 绩效管理经验分享

绩效管理演义-某电源公司绩效管理推进实录

网通360度考核演义

从偶然到西化-中国企业绩效管理现状漫谈

向左还是向右，绩效管理的转向与摇摆

怎样才能有效率，又以人为本

大道有形-绩效主义邂逅中国管理智慧

360度考核本地化案例：LQ经验

鸟瞰：系统管理的视角-谈投诉、流程与绩效

丐帮连锁上市之路-沙县小吃的秘密续集

参考文献

后记

## <<人力资源总监绩效管理笔记>>

### 编辑推荐

《人力资源总监绩效管理笔记》是适合中国本土企业，具有全局观的绩效管理推进手册，作者将人力资源工作与业务紧密相连，将HR心理战略巧妙地渗透到企业实际运营中，用实践证明了绩效管理可以像杠杆一样撬动业务发展，给企业带来质的变化。

<<人力资源总监绩效管理笔记>>

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>