

<<绩效考核指标设计>>

图书基本信息

书名：<<绩效考核指标设计>>

13位ISBN编号：9787301178317

10位ISBN编号：730117831X

出版时间：2010-10

出版单位：北京大学

作者：魏钧

页数：192

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>

<<绩效考核指标设计>>

内容概要

有效的绩效考核需要调动员工积极性，然而，许多企业管理者进行绩效考核时。

常会遇到以下问题：考核目标不清晰，员工缺乏认同感；公司绩效没提升，大家绝对不多干；制定指标没依据，员工认为不公平；……本书将帮助企业管理者和人力资源管理者走出绩效考核的误区。

解决绩效指标设计中的核心问题，提供清晰、完整的解决方案，是企业管理者和人力资源管理者的一本必备工具书。

<<绩效考核指标设计>>

作者简介

魏钧

教授、博士生导师

北京科技大学经济管理学院工商管理系主任

国家职业鉴定专家委员会人力资源专家委员

2010年北京市师德标兵

代表性科研项目：

国家自然科学基金项目：“商业银行风险经理胜任力模型及培训应用研究”和“基于社会网络的培训扩散多层次模型与组织干预策略”

教育部人文社科基金项目：“‘80后’新入职大学生组织社会化障碍及培训干预机制研究”代表性企业咨询。

2002-2003年，北京同仁堂集团“战略人力资源管理规划”

2004-2006年，中国建设银行“客户经理等四大专业技术岗位胜任力模型构建及培训设计”

2005-2006年，山东电力集团公司“绩效管理体系设计及推进”

2008-2009年，中国铜陵有色集团“人力资源优化配置”

有数篇论文发表在Human Resources Development Quarterly、《管理世界》、《管理科学学报》、《南开管理评论》、《统计研究》等知名期刊上，已出版《人力资源管理技能开发》、《组织契合与认同研究》、《忠诚管理》等四部专著。

<<绩效考核指标设计>>

书籍目录

再版序V前言 第一章 绩效管理指标体系的构建 绩效管理的“三阶段论” 绩效指标有何功用 绩效指标体系的建立与实施 指标体系的实施技巧第二章 绩效指标分解的工具和方法 错误实践一：指标平移分配 错误实践二：指标之间无因果 错误实践三：不同岗位的指标难度差异大 方法一：利用财务工具分解运算关系 方法二：利用关键成功要素法(CSF)分解相关关系 方法三：用鱼骨图、帕累托图分解因果关系第三章 建立目标卡和指标库 错误实践一：目标卡缺乏定量标准 错误实践二：指标缺乏明确定义 错误实践三：缺乏指标管理 方法一：目标卡字段设计 方法二：目标卡填写要求 方法三：指标库管理第四章 岗位绩效指标的提炼技术 困境一：评价主体不当 困境二：方法急需整合 困境三：指标权重避难 方法一：指标有效提炼 方法二：“于用完达”表述法 方法三：权重设计技巧 方法四：指标分级方法第五章 服务质量的绩效指标设计 错误实践一：只评价总体满意度 错误实践二：由服务当事人去调查满意度 错误实践三：缺乏量化选择项和开放性问题 方法一：使用VOC工具和平衡计分卡 方法二：使用SERVQUAL模型第六章 定性工作的量化指标设计 错误实践一：明知工作不可比，偏要强制分布 错误实践二：有评价等级，无绩效测量 错误实践三：达优率过高，使考核显得多余 步骤一：用流程图和四分法寻找关键业绩领域 步骤二：评价项目和标准设计 步骤三：用管理控制图做相对比较第七章 态度、能力的考核技巧 错误实践一：所有岗位的态度、能力指标都一样 错误实践二：态度、能力指标高度相关 错误实践三：态度、能力指标区分度差 步骤一：确定本岗位的胜任特征 步骤二：态度和能力指标的取舍 步骤三：编制行为锚定量表第八章 经营班子考核指标设计 困境一：考核模式选择难 困境二：业绩标准谈判难 困境三：难以反映真实的经营状况 方法一：“双考核”模式 方法二：二级目标设计 方法三：合理反映财务状况第九章 营销类人员考核指标设计 困境一：单一的财务导向 困境二：忽视未来 困境三：道德风险 方法一：销售人员“三定一包”法 方法二：营销人员的双重任务模式 方法三：营销高压线设计第十章 绩效指标评估信息系统 困境一：表格繁多 困境二：沟通单一 困境三：统计粗略 方法一：友好的界面设计 方法二：完善的平台设计 方法三：方便的统计工具第十一章 如何化外驱力为内驱力 困境一：对绩效管理中的角色认识不清 困境二：热情难以激发 困境三：中国式沟通对绩效管理的影响 方法一：目标塔工具 方法二：公众承诺 方法三：社会助长 跋参考文献

<<绩效考核指标设计>>

章节摘录

第一章 绩效管理指标体系的构建 公司绩效指标管理办法 案例说明： 公司绩效管理方法的编写一般包括考评原则、考评内容、实施程序、考评反馈、结果应用等方面。

本案例是一家企业的绩效管理办法，该企业已经完成了绩效管理的试运行，此制度是在试运行阶段完成后建立起来的。

本案例的主要特色包括：1.明确规定了KPI的三种类型，对日常机械指标（MO）、改进指标（RO）、挑战指标（CO）做出了具体要求（见第二章）；2.运用360度考核模式实现周边评议（见第四章）；3.用绩效合同的形式明确了考评内容和奖励兑现方法（见第五章）。

第一章 指标考评原则 1.全员参与原则。

上下级深入沟通、各部门相互协作，全员参与、全员负责。

2.公开公正原则。

绩效考评过程严格按照考评程序进行，根据明确规定的考评标准，客观评价。

3.及时反馈原则。

每一级考评者及时将考评结果反馈给被考评者，肯定成绩和进步，指出不足之处，明确改进方向，帮助被考评者寻找有效的改进业绩的方法。

4.简单直观原则。

考评本着简单、直观、便于理解和操作的原则进行。

第二章 考评内容及实施程序 第一条 考评类别 按考评时间分，绩效考评分为月度绩效考评和年度绩效考评；按考评对象分，绩效考评分为部门绩效考评和岗位绩效考评。

1.月度绩效考评指标。

部门（班组）月度绩效考评主要指部门KPI；岗位月度考评内容包括岗位KPI、行为规范。

其中：（1）通过对公司KPI进行层层分解，找出支持目标完成的关键成功因素（CSF），对关键成功因素进行量化，产生部门、岗位的常规KPI。

KPI分为MO、RO、CO，通过绩效指标评议会议确定最终的指标分类。

（2）为促进管理者在沟通、工作分配、帮助下属发展及个人素质等方面的有效改进，对各级主管定期进行周边评议，由直接上级、同级、直接下级共同打分，重点评价管理者的态度和能力。

2.年度绩效考评内容。

部门年度考评是对员工或部门全年的工作业绩完成情况，以及与完成业绩的有关行为能力等做出的综合评价；通过对月度考评平均值、部门年度绩效合同考评、周边评议三部分综合加权计算来实现；岗位年度考评对月度考评平均值、岗位年度绩效合同考评、周边评议三部分进行加权计算。

第二条 考评工作流程 根据按系统、分层次进行考评的原则，月度、年度考评均按照层次开展。

首先是公司进行考评，确定奖金基数、领导班子奖金及各系统考评情况；其次是各子系统（如经营子系统）进行考评，确定各部门主管奖金以及各部门奖金总额；再次是部门、班组进行考评，确定每人的奖金额。

具体工作包括以下几个重要环节： 1.确定指标。

绩效计划是确定绩效指标的基础，经过主管与员工的沟通，最终形成绩效合同。

2.监控与辅导。

持续沟通和绩效数据的收集和记录，是连接绩效计划与考核评价的中间环节。

管理者可以通过专题会议、员工工作小结、观察等方式与员工就绩效计划进展情况、潜在的障碍、问题及解决措施等方面进行沟通，纠正员工工作与绩效计划之间出现的偏差，并进行绩效数据的收集和整理。

3.指标评价。

按照绩效合同约定的工作内容、绩效指标与考核标准，对员工绩效计划所定目标的实际完成情况做出客观、公正的评价。

4.反馈与沟通。

<<绩效考核指标设计>>

绩效考核评价完成之后，管理者必须同员工进行绩效面谈沟通，将考核结果反馈给被考评人。绩效反馈和沟通的目的在于肯定成绩、指出问题、交流意见，共同分析绩效期望与结果之间存在差异的原因，找出偏差，提出相应的绩效改进措施。

第三章 绩效合同的签订与审核 第三条 绩效合同的签订 1.年度绩效合同签订。

年初，各部门、单位根据公司确定的本年度KPI及本部门承担的KPI，制定本部门、单位的绩效合同书，经直接上级主管审核并充分沟通确定后，双方签字确认，合同生效，作为年度绩效考评的依据。

2.月度绩效合同签订。

每月底公司下达下月重点工作计划，逐级传达到各部门、班组、岗位，作为其制定月度绩效计划的依据。

(1) 公司绩效计划：每月25日前企划部根据上月公司KPI完成情况，通过滚动计算，提出下月公司KPI计划，并上报公司总经理批准；公司总经理在与分管副总沟通的基础上，提出公司月度重点工作计划，由企划部提前下发至公司领导层，作为各系统制定系统KPI的依据。

每月30日前，公司召开公司月度绩效评估沟通会议，对公司和各系统KPI进行确定，由企划部作为公司月度计划下达。

(2) 系统绩效计划与部门绩效合同：各系统围绕公司的月度计划召开月度绩效沟通会议，确定部门月度绩效计划，各部门根据计划制定本部门月度绩效合同书。

(3) 岗位绩效合同：各岗位任职人根据所属部门的绩效计划制定本岗位绩效合同。

岗位月度计划由被考评人提取，设定建议指标值，上报组长审批，组长就指标项目、标准与被考评人沟通，并确定计划。

(4) 班组绩效合同：各班组根据所属部门的绩效计划和本班组的性质，选择恰当的绩效考评类型，制定本班组的绩效合同。

第四条 绩效合同审核 各主管在收到员工提交的绩效合同以后，对直接下级的绩效合同内容进行审核，对不符合要求的《绩效合同书》，应返回重新填列，直至审核通过。

审核过程重点把握： (1) 各岗位的KPI有无遗漏； (2) 绩效考评标准是否可以测量；

(3) 不同岗位但性质相似的工作的衡量标准是否有可比性； (4) 岗位之间的协作性是否在各相关岗位得到体现。

第五条 过程管理与控制 签订、确认绩效合同以后，组长应实行工作日志制度，对部门、岗位的绩效合同进展情况实施跟踪，班组长对每天的工作进行分工、点评和要点记录；职能部门和车间应实行周工作计划制度，组长每周对职能管理人员和所辖班组的计划完成情况进行点评和要点记录，实现对月度考评的过程控制。

<<绩效考核指标设计>>

编辑推荐

要想提升员工的绩效，就要授之以道。

推行绩效管理的真正收获，莫过于找到提升全员绩效水平的方法。

只有不断探索、总结新的方法，提升绩效管理的水平，企业才能永续发展，而非昙花一现。

如何让管理者掌握绩效管理的方法是《绩效考核指标设计》的出发点，如何让指标设计更加科学有效是《绩效考核指标设计》的落脚点。

全书一至五章是基础设计，就绩效指标设计的基础技术和方法进行了讲述；六至十一章讲述绩效指标的一些设计难点。

全书共十一章，从十一个角度，以实用性为根本，讲解了绩效指标的设计技术和操作方法。

<<绩效考核指标设计>>

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>