

<<绩效管理实务>>

图书基本信息

书名：<<绩效管理实务>>

13位ISBN编号：9787302181316

10位ISBN编号：7302181314

出版时间：2008-10

出版时间：清华大学出版社

作者：葛玉辉，陈悦明 编著

页数：250

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>

<<绩效管理实务>>

前言

绩效管理作为人力资源管理工作的核心，对其他人力资源工作起着承前启后的作用，没有一个完善的绩效管理系统以及恰当的实施，人力资源管理就很难开展。

每个组织都知道绩效管理是人力资源管理工作的关键，然而在绩效管理的实践中它又是一个人见人怕的“烫手山芋”，往往得不到经理的喜欢，也得不到员工的支持。

这些症结不是无缘无故形成的，而是缘于一系列对绩效管理的不正确理解和对绩效管理工具的不恰当使用。

对于何为绩效、绩效指标应当如何设计、绩效管理实施的关键是什么，大部分绩效管理的实施人员只有一个模糊的概念，往往只是凭经验和感受去做，结果自己落入了绩效管理误区中却百思不得其解。

目前无论在学术界还是在实践界，对绩效管理都没有一个明确的说法，编者尝试在整合前人各种有关绩效管理的论述基础上，结合过去管理工作与咨询工作中的感悟，对绩效管理及其操作进行深入的剖析。

本书与绩效管理同类书籍的最大不同之处在于：首次从一个全新的视角来分析绩效以及绩效指标的设计，将平衡计分卡与关键绩效指标融合到绩效指标的设计之中，通过理论与案例操作相结合，利用丰富的图与表，形象地将绩效管理的本质与实际操作展示出来。

具体来说本书有如下三大特色：第一，从“理论—工具—操作”有步骤、有层次地引入绩效管理的系统知识，既有理论基础，又有工具与操作的详细介绍，使读者对绩效管理的理解比较透彻。

第二，首次从一个全新的视角介绍绩效指标的设计——结合平衡计分卡与关键绩效指标——从绩效指标的分解、筛选与表述三方面进行分析，然后再结合绩效考核工具的介绍，引出绩效管理实际操作的全过程，全面深刻地介绍了绩效管理。

第三，本书无论在基础理论篇还是在工具方法篇和实际操作篇都注重联系实际操作，利用丰富的图表形象地表达绩效管理中各模块的特点，结合案例进行分析，每章后还有一个思考案例和一些管理提示或大师名言。

本书适合经济管理专业本科生、研究生和MBA作为教材，也可供研究人员及各类组织的管理人员自学和培训使用。

在本书的编写过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。

清华大学出版社的编辑为本书的出版付出了辛勤的劳动，谨此表示感谢！

限于编者的水平和经验，本书难免存在一些不足之处，恳请读者予以批评指正。

<<绩效管理实务>>

内容概要

《绩效管理实务》注重理论与实践平衡，汲取了绩效管理经典作品的思想和新观点，同时融入了编者多年在管理咨询实践中的许多心得体会与经验，形成了对绩效管理的全新思路。

全书共分为三篇八章。

从“理论—工具—操作”有步骤、有层次地引入绩效管理的系统知识，既有理论基础，又有工具与操作的详细介绍，能帮助读者正确处理绩效管理研究与实务中遇到的难题，体会以不变应万变之理。

《绩效管理实务》实操性较强，无论在基础理论篇还是在工具方法篇和实际操作篇都注重联系实际操作，利用丰富的图表来形象地表达绩效管理中各模块的特点，结合案例进行分析，每章后还有思考案例、管理提示或大师名言，帮助读者尽快掌握绩效管理的实务操作技能。

作者简介

葛玉辉，1964年出生，华中科技大学首届MBA毕业、管理学博士、上海理工大学教授、博士生导师；国内著名的整合人力资源专家，中国管理学网名师、上海交通大学海外教育学院特聘教授、慧泉（中国）国际教育集团高级教练，精品课程人力资源管理主讲教授。

多年来致力于人力资源开发的心理辅导，心理测量、人员素质测评、人才选拔、职业生涯规划的研究。

社会兼职有中国人力资源开发研究会会员、上海社会科学联合会会员，上海系统科学会会员、湖北省社会科学联合会会员、吐哈油田企业管理高级顾问、上海完美有限公司高级顾问、蓝酷儿工作室策划高级顾问，曾任江汉海博企业策划咨询有限公司总经理，埃力森集团公司人力资源部总经理等。

出版《现代企业策划与创新》、《现代人力资源管理与创新》、《人力资本产权及其制度创新研究》、《人力资源管理》、《新人力资源管理教程》等多本专著；在《管理工程学报》、《科学学与科学管理技术》等杂志上发表论文60余篇，2000-2007年主持的企业策划与人力资源开发与管理研究等科技项目26项。

其中国家级项目4项，省部级6项，横向课题16项；主持的4项科研成果分获国家优秀成果二等奖、湖北省重大科技成果奖、湖北省科技进步三等奖。

<<绩效管理实务>>

书籍目录

引言 第一篇 基础理论篇 第一章 寻找绩效的衡量点 第一节 工作结果 第二节 行为过程
 第三节 胜任力 第四节 基于衡量点理解的绩效概念 第五节 三个衡量点的整合模型 第六节
 对绩效的包容 第七节 与员工就绩效的理解达成共识 思考案例：如何看待丁力的绩效 第二
 章 重新认识绩效管理 第一节 绩效管理的常见误区 第二节 绩效管理的正确理解及基本内容
 第三节 绩效管理的影响因素 第四节 绩效管理与人力资源管理其他职能的关系 第五节 中国
 企业绩效管理十大困局 思考案例：G的绩效管理工作 第二篇 工具方法篇 第三章 绩效指标的设计
 第一节 绩效指标的含义 第二节 战略目标的分解——绩效指标的获取方法 第三节 绩效
 指标的筛选方法 第四节 绩效指标的表述技巧 思考案例：解析戴姆勒—克莱斯勒的绩效管理
 第四章 绩效考核方法 第一节 主观工作行为评价法 第二节 客观工作行为评价法 第三节
 绩效考核方法的比较 第四节 绩效考核方法选择的影响因素 思考案例：飞宴航空食品公司 第
 三篇 实际操作篇 第五章 准备阶段 第一节 绩效考核目标 第二节 绩效考核周期 思考案
 例：做在模式前面 第六章 实施阶段 第一节 绩效计划 第二节 绩效实施与管理 第三节
 绩效管理的个重要提示 思考案例：Saginaw地区银行的绩效管理改进策略 第七章 反馈阶段
 第一节 绩效反馈应注意的问题 第二节 绩效反馈面谈有技巧 第三节 绩效反馈效果的衡量
 思考案例：绩效沟通案例两则 第八章 运用阶段 第一节 奖惩 第二节 人事调动决策 思
 考案例：绩效结果与员工利益结合的利弊 参考文献

<<绩效管理实务>>

章节摘录

第一章 寻找绩效的衡量点 正如开篇中管理学大师彼得·德鲁克所说的那样，在讨论绩效管理之前，必须搞清楚在绩效管理中的“绩效”指的是什么。

很多学者，都指出绩效概念是否明确关系到整个绩效管理系统的成败。

黛布拉·纳尔逊和詹姆斯·奎克就是其中的两个代表，他们在《组织行为学：基础、现实与挑战》一书中强调，绩效是一个关键的概念，“对绩效必须有一个清晰的定义，而且必须让那些在期待着工作上取得好绩效的员工理解。

”所以千万不能轻视界定员工绩效这个问题，事实上，我们现在不是对绩效了解得太多，而是了解得太少。

对这个问题的轻视使得我们常常在衡量着一些不应该衡量的员工表现或是一些应该衡量的方面却轻易被遗漏了，尤其是当那些方面不容易衡量的时候。

案例： 新新文具是一家大型文具生产企业，林绩是在该公司工作了30年的老销售员。

但几天前，他却收到了公司的解雇书，解雇原因是因为他无法完成公司的销售目标、工作过于散漫、无法拜访关键客户。

林绩23岁大学毕业后就加入了该公司，在任销售员期间，他成功地完成了华南和华中的一系列销售任务，并因此得到不断的提升。

前年，林绩被派到新成立的东北区负责文具的销售工作。

在东北，很多文具经销商对林绩的评价非常高，都证明他确实比一般的销售员有能力。

刚到东北区的那一年，林绩年终就成为东北区8个员工中销售量排名第一的人。

文具用品业的竞争是非常激烈的，各种因素的变动包括人员的流动变化都非常大，而林绩每年的成绩都是在这样的背景下获得的，可见并不容易。

去年，东北区新调来一个销售总监叫李效，虽然林绩在去年中期的表现在东北区排名第一，但在有些指标方面李效给了林绩在公司有史以来最低的半年表现评价：“好”。

结果使得林绩的工资增长反而还不如该区其他员工。

李效上任以来，启动了新的业绩考核系统。

与公司以前使用的销售配额体系不同，新考核系统通过两种基本不同的方式核定销售员的业绩：一个是数量目标；另一个是销售员的行为评定，主要是以代表销售员有效或无效销售行为的重要事件为基准。

业绩核定的数量部分是通过产品所占的市场销售份额的排名进行的，这些排名在公司的半年文具分类报告中得到体现。

而重要事件那一部分，是通过地区销售经理给销售代表打电话，以此来验证他们的行为表现进行的。

中期考核5个月后，李效发现林绩在两种文具的销售上相对竞争对手出现了下滑，尽管其他文具销售量比这两种文具的销售量大得多。

于是李效在11月份给林绩写了份意见书，说他的业绩表现远远低于自己的实际能力，鼓励他要做得更好。

并建议林绩制定每个季度的产品销售计划。

但林绩对此的答复是他不想这样做，他还将像过去一样，尽自己的能力做到最好。

一次偶然中，李效发现林绩的车在早上10：30时依然停在家门前，这显然违反了公司要求销售员8：30就要离开家的政策。

但他并没有将这次观察告诉林绩，以“看他在每月总结会上的诚实程度”。

后来几次的抽查中，李效均发现林绩有同样的违纪表现，但林绩在报告里只称他全天都在工作。

于是公司在季度总结会上批评了林绩的这些表现。

但林绩的反应是认为李效不应该怀疑他的忠诚而对他进行禁视。

他们之间的对立情绪开始产生。

今年年初，李效基于林绩表现没有什么大变化，决定对林绩实行半年的察看计划，这个计划持续六个月。

<<绩效管理实务>>

在察看期间，林绩必须使其负责的产品达到这个地区的平均市场份额。

如果达不到这个目标，公司将会进行处罚，包括解雇。

在察看期结束后，林绩还有两种文具没有达到目标，而且总的销售收入排在东北区最后一名。

于是公司决定给予第二次察看，以给林绩一次为自己长期服务辩驳的机会。

在第二次察看期间，林绩必须在公司两种最重要的产品上达到销售目标，同时其他产品销量也不能下滑。

如果不能做到，他将被公司解雇。

最终，林绩因在其中一种最重要产品上没有达到销售目标而被公司解雇。

事后，林绩为自己辩护：几次时间较晚车还停在家门前，是因为他的妻子生病，或者是因为他的岳母突然生病而必须去看医生，其他几次可能是因为他的高血压引起了头晕而耽误了。

但他说无论何时开始工作，他都投入了一天的劳动。

事实上，公司也并不知道他在当天何时结束工作。

他认为是李效对他进行了不公平的对待。

在察看的事情上，第一次察看要求他在所有产品上都要达到地区的平均市场份额，但这个地区的其他销售员都没有这个业绩标准。

而第二次察看，李效直到察看开始的三个月后才通知他有这回事，他才知道第二次察看的销售目标。

由于感到存在不公平的管理行为，林绩对客户的行为也开始改变。

一些大经销商也反映，林绩正在变得消沉。

资料来源：[美]保罗·布勒等。

组织变革中的人力资源管理案例之先灵：葆雅公司：营销绩效管理中的冲突．刘洪敏等译．北京：人民邮电出版社，2004，193-203 问题讨论： 1．林绩的表现不尽如人意是谁的过失？

2．如何理解林绩的绩效表现？

3．如何看待李效的绩效表现？

看完这个案例后，首先回到绩效的含义这个讨论范围。

从案例中知道，林绩过往业绩表现一直非常优秀，销售方法有自己的一套，销售能力应该是不错的，这一点也可以从顾客的口中得到验证。

那为什么要解雇林绩呢？

有人会说那是因为他绩效差，而且差得不能接受。

如果这个原因是真的，那么解雇他是有道理的。

但还有一个问题就是他的绩效是否真的属于差的一类？

销售目标没有达到是否就一定代表绩效不好呢？

应该如何看待员工的绩效呢？

首先来看一下一般认为林绩业绩表现差的几个理由。

注意这里用“业绩表现”而不是“绩效”或是“绩效”表现： (1) 没有按时上班。

(2) 业绩持续下滑。

(3) 第一次察看结束没有达到目标。

(4) 第二次察看结束也没有达到目标。

林绩对此的理由： (1) 没有按时上班是因为有突发事情，但自己没有偷懒，依然每天都将工作做好。

(2) “业绩持续下滑”的本质是李效吹毛求疵，不公平地针对自己。

(3) 第一次察看结束没有达到目标是因为目标改变为市场份额目标，一者难度大，二者不公平，其他销售员都没有这样的要求。

(4) 第二次察看尽管降低了难度，但通知得太晚，不够时间去完成。

林绩的理由的确条条都切中新新公司的要害，新新公司的确在作出解雇林绩的这个决定上证据显得不够充足。

但林绩业绩表现差，却是确实的，因为业绩表现就是最后展示出来的一个“结果”，林绩没有达到这个结果要求，就可以认为林绩业绩差。

但对于企业绩效管理中的“绩效”是否就是差这是值得商榷的。

为了解答这个问题，这里先来看看学者们对绩效的看法。

对于“绩效”这个词，传统的理解一般是“业绩”和“效果”或类似的理解，更规范一点就是指在岗位说明书中规定的职责和作业范围内的工作任务完成情况，可见传统的理解偏重于“绩效”就是结果。

从文字基本意义上理解词义，这本来无可厚非，但是如果结合绩效管理这个大背景，绩效管理是“绩效”的管理活动，这个“绩效”的含义决定着绩效管理的标准与质量，所以“绩效”这个词的含义不能理解通俗化。

事实上，绩效的定义是“横看成岭侧成峰”，“观察和测量的角度不同，其结果也会不同”

（Bate&Holton），所以有学者把这一领域描述成“充满混沌与矛盾的梦魇”（曼斯菲尔德，1996）。

<<绩效管理实务>>

媒体关注与评论

管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。

—— 哈罗德·孔茨 目标管理的两个核心目的：激励和控制。

—— 彼得·德鲁克 为使我们的评价能够深入，我们给雇员进行上级、同事和下属都参与的360度绩效评价。

这是你所能够得到的未经修饰的评价，因为人们从中听到了以前没听过的关于他们自己的一些事情。

—— 杰克·韦尔奇 你衡量什么，你就得到什么。

—— 罗伯特·卡普兰 绩效考核必须符合三个关键因素，而“精”、“准”、“快”则是驾驭企业绩效考核的三套马车。

—— 张见明

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>