

<<组织绩效管理>>

图书基本信息

书名：<<组织绩效管理>>

13位ISBN编号：9787501789863

10位ISBN编号：750178986X

出版时间：2009-3

出版时间：中国经济出版社

作者：马作宽 编

页数：201

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>

<<组织绩效管理>>

前言

小到一个家庭、企业，大到一个国家和民族，都称之为组织。只有明确了影响组织发展的要素，才能保证组织高效率的运行。

长期以来，本人一方面在清华、北大、浙大等总裁班讲授组织运行的相关课程，同时在政府、企业和事业单位从事咨询顾问工作。

这些经历使我在几年前就萌发一种强烈的冲动，那就是要编著一套具有普遍适用性的组织运行管理丛书。

编成的这套丛书将为国家、政府、军队、学校、企业、甚至家庭等组织提供一套有效管理的指导性理论框架，为所有类型的组织培训提供一套既具有理论高度，又具实际操作的教材。

构思是宏大的，执行却是艰难的。

罗宾斯说过，“上帝不公平，把简单的问题都给了物理学家，而把复杂问题留给了行为管理学家”。两年前本人开始组织讨论选题，接着是确定提纲，组织编写，项目正式启动。历时两年，终于在岁末年初之际，整套丛书顺利完成。

丛书最终形成八个题目，包括《组织凝聚力》、《组织合作与竞争》、《组织变革》、《组织战略》、《组织文化》、《组织员工管理》、《组织激励》和《组织绩效管理》。

八本书内容既涉及到组织运行管理的战略层面，又涉及到组织内部的具体管理。

整体上浑然一体，每本书又自成体系，不同组织可根据需要选择不同内容进行培训。

对于干部管理、知识分子管理的重点，凝聚力手段要比金钱手段更为重要、也更为有效；当今是靠团队取胜的时代，然而，社会的变革使传统组织忠诚度下降，人才流失问题严重，所以只有提高组织凝聚力，组织才具有竞争力和执行力。

国外对凝聚力的研究主要分散在组织行为学中，国内对凝聚力的研究则限于一些零散的文章，而且多从民族的角度论述，虽宏大但缺乏理论的系统性和操作性。

<<组织绩效管理>>

内容概要

小到一个家庭、企业，大到一个国家和民族，都称之为组织。只有明确了影响组织发展的要素，才能保证组织高效率的运行。

长期以来，本人一方面在清华、北大、浙大等总裁班讲授组织运行的相关课程，同时在政府、企业和事业单位从事咨询顾问工作。

这些经历使我在几年前就萌发一种强烈的冲动，那就是要编著一套具有普遍适用性的组织运行管理丛书。

编成的这套丛书将为国家、政府、军队、学校、企业、甚至家庭等组织提供一套有效管理的指导性理论框架，为所有类型的组织培训提供一套既具有理论高度，又具实际操作的教材。

构思是宏大的，执行却是艰难的。

罗宾斯说过，“上帝不公平，把简单的问题都给了物理学家，而把复杂问题留给了行为管理学家”。两年前本人开始组织讨论选题，接着是确定提纲，组织编写，项目正式启动，历时两年，终于在岁末年初之际，整套丛书顺利完成。

丛书最终形成八个题目，包括《组织凝聚力》、《组织合作与竞争》、《组织变革》、《组织战略》、《组织文化》、《组织员工管理》、《组织激励》和《组织绩效管理》。

八本书内容既涉及到组织运行管理的战略层面，又涉及到组织内部的具体管理。

整体上浑然一体，每本书又自成体系，不同组织可根据需要选择不同内容进行培训。

<<组织绩效管理>>

作者简介

马作宽先生，资深管理专家、营销专家，主要研究方向为组织运行管理、现代营销战略与规划。其理论研究追求创新，侧重实战应用，如关于“组织凝聚力”“组织合作与竞争”的研究，某种意义上说填补了国内空白，所设计的组织激励方法简单而实用，被多家企业采用。

马作宽先生是清华大学、北京大学、浙江大学等多所著名高校总裁培训特聘教授，同时担任多家企业和政府的管理顾问工作。

其培训及顾问过的企业与政府数以百计，包括联想集团、三元乳业、伊利牛奶、东阿阿胶、通化钢铁集团、吉林网通、新华百货、中国农行、北方管业、宇田世纪、维雪啤酒、民生人寿保险、天鸿地产、国药集团、三旺饲料、旺大饲料、挑战集团、华东数控、利郎商务男装、上海内燃机配件、百得燃具、华鲁药业、刘诗昆钢琴艺术公司、诸暨机械、德州百货、北辰集团、恒产地产、日月星蛋白质、奔腾漆业、小刘瓜子、香港恒辉机械、融泰典当、和发金店、山东众地集团、建龙硫酸、明瑞化工、中威机电、济南轻骑、禾力药业、万寿堂药业、北岛食品、长沙移动通信、中国航空集团、广西城乡规划设计院，云南人民广播电台、合肥工商联、合肥市工商行政管理局、西安商业联合会、北京市节能环保中心、新疆克尔克孜州党委州政府、内蒙古牙克石市市委市政府、安徽六安市市委市政府、吉林省梅河口市市委市政府、河南省新郑市政府、成都市武侯区政府等。

<<组织绩效管理>>

书籍目录

第一章 组织绩效管理的重要作用引入案例 人力资源部门为何受到抱怨一、什么是绩效二、组织绩效管理的战略地位三、组织绩效管理的必要性四、组织绩效管理的意义小结思考题第二章 组织绩效管理的基础引入案例 高岩的表现一、职位分析二、目标管理小结思考题第三章 组织绩效计划引入案例 是小张错了吗一、绩效计划概述二、绩效计划的可衡量性三、制订绩效计划的基本程序四、绩效标准的确定小结思考题第四章 组织绩效的实施与管理引入案例 绩效信息为何失真一、绩效管理培训二、持续的绩效沟通三、收集和记录绩效信息小结思考题第五章 组织绩效考核引入案例 量化考核指标提升工作效率一、绩效考核概述二、绩效指标体系三、绩效指标的权重小结思考题第六章 组织绩效考核方法引入案例 A公司的目标管理一、绩效考核方法分类二、一般性绩效考核方法三、系统性绩效考核方法小结思考题第七章 不同类型组织的绩效考核引入案例 西北佐治亚女童子军委员会的绩效考核一、企业绩效考核二、公共部门绩效考核三、非营利组织绩效考核小结思考题第八章 组织绩效反馈与绩效改进引入案例 某公司行政主管如何做好绩效面谈一、绩效反馈面谈的准备二、反馈与面谈的实施三、绩效改进小结思考题第九章 组织绩效考核结果的应用引入案例 绩效考核完成后该做些什么一、结果分析及应用概述二、员工调整三、员工发展小结思考题第十章 组织绩效管理的发展引入案例 并购对奖酬的影响一、管理理论变革与绩效管理的发展二、当代绩效管理发展的趋势三、绩效管理信息系统的发展四、文化差异对绩效管理的影响小结思考题参考文献

<<组织绩效管理>>

章节摘录

第一章 组织绩效管理的重要作用 引入案例 人力资源部门为何受到抱怨 在A公司，人们一直认为绩效管理仅仅是人力资源部门的人应该考虑和应该做的事情，而没有把它视为整个管理过程中的一个有效的工具。

绩效管理是由人力资源部门来推动的，当然由人力资源部来做，做得不好就是人力资源部的问题。

又到年底了，全公司开始实施绩效考核，为全年评优、绩效奖金发放提供依据。

生产部的张经理见到人力资源部的郝主任就开始埋怨：“你们人力资源部设计的是什么考核表？叫我们怎么给员工评价，你们懂生产过程吗？

你们知道我们要抓的重要工作是什么吗？

考核了一些没用的东西！

我叫办公室的秘书去做了，每年都做这些无用的事，不是在浪费纸张吗？

”郝主任回到办公室，决定下午4点召开人力资源部会议，就今年的绩效考核工作谈谈他的想法和今后的工作打算。

人力资源部的员工纷纷开始反映公司绩效考核中员工的意见、批评和建议。

“技术部也提出了很多问题，说我们的绩效考核不科学、操作性差，考核等级是优、良、中、合格、不合格。

非要他们提出不合格，将被扣的人的奖金发给评优的人。

怎么办才好呢？

他们商量好了，大家轮流坐庄，他们说都挺不容易的，干嘛要得罪人。

只是这样做大家认为于好于坏都一样，贡献大小都一个样，哪有什么激励性，技术部门本来就缺人，今年又走了两个人，再这样流失下去，公司就难以有发展的后劲了。

”“大楼里的管理部门也有意见，他们认为德、能、勤、绩是考核的方面，也很必要，但是很难公平考核。

老赵年年评优，因为他资历老，和领导关系好。

评优的人应该是有创新的人、有创造的人、有贡献的人，怎么能是年年平庸，年年评优，这样别人哪有上进的念头？

”……听着同事们纷纷反映的这么多问题，郝主任非常着急，他认为应该对公司实施了多年的、一成不变的绩效考核体系改一改了，这是公司发展的要求，也是市场竞争的要求。

郝主任认为自己有责任向总经理建议进行绩效管理改革，他将自己的思路整理了一下，找到公司总经理，将公司在绩效考核中出现的问题进行了汇报。

总经理听后很关心，要求人力资源部重新设计一套切实可行的绩效方案，一周后拿给他看。

而郝主任决定写一份如何进行绩效管理改革的报告交给总经理，而不仅仅是绩效考核方案。

为什么要管理绩效？

为什么越来越多的组织要建立绩效管理系统？

绩效管理的重要作用是什么？

对绩效进行管理是必需的吗？

要回答这些问题，我们先从了解什么是绩效入手。

一、什么是绩效 著名的哲学家亚里士多德曾经讲过，世上最难的工作莫过于下定义了，但有时下定义又是一切工作的前提，英文“Performance”的解释是“执行、履行、表现、成绩”（《牛津现代高级英汉词典》）。

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，它包括个人绩效和组织绩效两个方面。

组织绩效是建立在个人绩效实现的基础上，但个人绩效的实现并不一定保证组织是有绩效的。

如果组织的绩效按一定的逻辑关系被纷纷分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候，只要每一个人都达成了组织的要求，组织的绩效就实现了。

<<组织绩效管理>>

但是组织战略的失误可能造成由于个人为了实现绩效目标而导致组织的失败。

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作出的承诺。

一个人进入组织，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的时候，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的运行的基本规则。

从社会学的角度上看，绩效意味着每一个社会成员按照社会分工所确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，出色地完成他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。

任何事物都是变化发展的，对绩效的认识也是如此。

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：一种观点认为绩效是结果；另一种观点认为绩效是行为；还有一种观点不再认为绩效是对历史的反映，而是强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展。

Bernardin等（1995）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、顾客满意感及所投资金的关系最为密切”。

Kane（1996）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，关键结果领域，结果，责任、任务及事务，目的，目标，生产量，关键成功因素等。

对绩效结果的不同界定，可用来表示不同类型或水平的工作的要求，这在我们设计绩效目标时应注意区分。

如果结果产生的过程我们无法控制和评定，那么由行为最终形成的结果还能是可靠的吗？

随着人们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是：许多工作结果并不一定是个体行为所致，可能会受到与工作无关的其他影响因素的影响；员工没有平等地完成工作的机会，并且在工作中的表现不一定都与工作任务有关；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，Murphy（1990）给绩效下的定义是：“绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为”。

Campbell（1990）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年给绩效下的定义是，“绩效是行为的同义词，它是人们实际的行为表现，而且是能观察得到的。

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”。

Borman和Motowidlo（1993）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。

随着知识经济的到来，评价并管理知识型员工的绩效也越来越显得重要。

<<组织绩效管理>>

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里，对绩效的研究也不再仅仅关注于对历史的回应，而是更加关注于员工的潜在能力，更加重视素质与高绩效之间的关系。

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，也可能是对各种绩效概念的综合平衡。

总之，概括而言，对于绩效概念的理解，可分为以下几种：（一）绩效就是“完成了工作任务”

这个界定在过去相对比较简单明了，更多地适合于体力劳动者。

对于一线生产工人或体力劳动者来说，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。

因为对于大多数体力劳动者来讲，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”。

泰勒的科学管理、戴明的TQM（全面质量管理）一直在解决或试图解决这一问题。

实践证明，他们的方法是有效的。

但是在如今，对于知识工作者而言，“任务是什么”变得异常模糊、难以界定。

现在越来越多的管理者发现，原先对于体力劳动者进行管理的方式，用在产品研究人员身上，被证明是失败的！

产品研究人员整天坐在计算机旁，甚至有的时候一点事情都不做，不少时间处于沉思状态，对他们的绩效怎么进行评价？

<<组织绩效管理>>

编辑推荐

《组织绩效管理》主要讲述了目前对绩效的界定主要有三种观点：一种观点认为绩效是结果，另一种观点认为绩效是行为；还有一种观点不再认为绩效是对历史的反应。而是强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展。

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>