

# 《绩效管理方案设计与实施》

## 图书基本信息

书名：《绩效管理方案设计与实施》

13位ISBN编号：9787122057884

10位ISBN编号：7122057887

出版时间：2009-8

出版社：化学工业

作者：赵国军

页数：253

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《绩效管理方案设计与实施》

## 前言

某著名咨询公司的最新全球调查表明，在美国次贷危机引起的全球经济发展动荡衰退之际，绩效管理是公司面临的首要管理难题，如何加强以绩效考核为核心的绩效管理工作是所有公司面临的挑战。值此危机与挑战并存之际，希望《水木知行绩效管理实务丛书》的出版能为中国企业绩效管理实践奉献一些经验、思想、方法和工具，为中国企业绩效管理提升做出贡献。美国管理学家罗宾斯认为：“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”从这个定义可以看出，管理从根本上解决的是效率问题。从管理学发展脉络来看，管理学的发展一直沿着三条主线——那就是解决劳动的效率问题、组织的效率问题和个人的效率问题。解决劳动效率问题的本质是教人做事，解决组织效率问题的本质是协调人做事，解决个人效率问题的本质是激励、开发人的潜能。站在劳动角度解决效率问题最早是美国古典管理学家泰勒的“科学管理理论”。“工作定额管理”和“标准化”是科学管理的核心思想。科学管理就是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理，其根本目的是谋求最高劳动生产率。目前企业采用的很多先进管理思想和方法就是站在如何提高劳动者工作质量和效率的角度提出的，如工作分析、项目管理、供应链管理等。站在组织的角度解决效率问题最早是德国古典管理学家韦伯的“行政组织理论”和法国古典管理学家法约尔的“一般管理理论”，这些理论对组织的设置以及管理原则都有比较详细的阐述，这些管理理论和方法直到目前仍然对企业管理实践具有指导意义。目前流行的很多先进管理思想和方法就是站在如何提高组织协调和控制的效率角度提出的，如组织结构设计、流程再造、组织扁平化趋势等。站在人的角度研究解决效率问题最早是人际关系理论的创始人梅奥的霍桑试验。梅奥的贡献在于将人看成是社会人而不仅仅是经济人，提出要关注和提高人的主动性和积极性。绩效管理就是站在激励、开发人的潜能角度来提高人力资源开发和使用效率的。人是最主动积极的因素，“激励人做事”比“教人做事”具有更重要的意义。

# 《绩效管理方案设计与实施》

## 内容概要

《绩效管理方案设计与实施》能帮助企业在以下重要方面取得实实在在的进步——快速提高绩效管理水平和科学地进行绩效考核，合理制订绩效奖励计划，妥善解决部门间以及员工间的利益关系，使员工和组织共同成长。《绩效管理方案设计与实施》提出了绩效管理模型、组织绩效模型、能力素质模型、满意度模型、绩效考核指标体系等模型工具，阐述了如何构建TP绩效管理体系（T是“team”的缩写，P是“person”的缩写），为解决我国企业绩效管理实践中遇到的诸多难题提供了切实有效、系统性强、易于实施的解决方案。这些解决方案是水木知行绩效管理咨询公司将绩效管理的理论与中国企业实践相结合并进行创新的宝贵结晶。水木知行关键业绩考核引入非权重考核指标的理念，个人绩效管理循环和团队绩效管理循环并重的理念都对绩效管理实践产生了深远的影响。此书对企业中高层管理者、企业人力资源管理工作者以及高等院校人力资源管理专业的师生都具有非常重要的参考价值。对有志于从事人力资源开发与管理工作的人来说，该书是从学院派向实战派转型的必读书。

# 《绩效管理方案设计与实施》

## 作者简介

赵国军

水木知行绩效管理咨询公司高级合伙人，著名绩效管理专家，清华大学工商管理硕士。曾多年从事企业管理工作，并有大学任教、国家部委重要岗位任职工作经历。具有多年企业管理咨询及管理培训工作经验，为中国烟草、中航技、康佳集团、金星啤酒集团、威海家家悦超市、远大集团、北方集团、汇通集团、保定商行、广州鸿邦等100多家不同行业的企业提供过管理咨询和管理培训服务。

# 《绩效管理方案设计与实施》

## 书籍目录

第一章 企业绩效管理现状 第一节 绩效管理的地位和作用 一、绩效和绩效管理 二、绩效管理的作用 第二节 企业绩效管理存在的主要问题 一、绩效管理认识的八大误区 二、绩效考核体系的八大缺陷 第三节 绩效管理的几种典型模式 一、“德能勤绩”式 二、“检查评比”式 三、“共同参与”式 四、“自我管理”式 五、优秀绩效管理系统的特点第二章 TP绩效管理体系设计 第一节 TP绩效管理体系设计过程 第二节 绩效管理现状诊断及变革风险评估 一、绩效管理现状诊断 二、绩效管理变革可行性分析与风险评估 第三节 TP绩效管理有关工具模型 一、战略驱动绩效指标分析和组织绩效模型 二、能力素质模型 三、满意度模型 四、绩效管理其他常用工具简介 第四节 绩效管理循环 一、团队绩效管理循环 二、个人绩效管理循环第三章 绩效考核设计 第一节 绩效考核体系设计 一、绩效考核体系构成 二、目标责任考核 三、关键业绩指标考核 四、绩效考核设计过程中几个关键问题 第二节 关键业绩考核指标设计 一、关键业绩考核指标分类 二、关键业绩考核指标设计过程 三、关键业绩考核指标的选择和权重的确定 四、如何确定定量指标绩效目标第四章 绩效管理实施障碍及对策 第一节 绩效管理实施的影响因素 一、中国传统文化影响 二、企业发展阶段因素 三、企业发展历史因素 四、企业的组织体系 五、企业文化氛围 六、企业员工成熟度 第二节 绩效管理实施典型问题 一、目标制定缺乏员工参与和承诺 二、绩效目标过于刚性 三、考核项目内涵存在争议 四、直线管理者放手不管 五、考核者评价失误 六、绩效考核结果应用打折扣 七、新业务的目标难以制定 第三节 绩效管理实施技巧 一、如何制定绩效计划 二、绩效辅导沟通与信息收集 三、如何进行绩效考核面谈 第四节 如何避免绩效管理流于形式 一、绩效管理流于形式的原因 二、如何将绩效管理落到实处 三、如何顺利推进管理变革第五章 绩效管理方案和案例 第一节 绩效考核方案 一、某商业连锁集团直营店绩效考核管理制度 二、某电信企业产品线绩效考核方案 第二节 绩效管理案例 一、绩效考核体系设计——XJ集团绩效考核体系设计案例 二、绩效目标制定与分解——GK公司绩效管理案例（上） 三、绩效目标的调整——GK公司绩效管理案例（下） 第三节 绩效考核案例 一、某烟草公司绩效考核案例 二、某生产制造企业绩效考核案例 三、某工程建设企业绩效考核案例 四、某商贸公司绩效考核案例

某著名咨询公司的最新全球调查表明，在美国次贷危机引起的全球经济发展动荡衰退之际，绩效管理是公司面临的首要管理难题，如何加强以绩效考核为核心的绩效管理工作是所有公司面临的挑战。值此危机与挑战并存之际，希望《水木知行绩效管理实务丛书》的出版能为中国企业绩效管理实践奉献一些经验、思想、方法和工具，为中国企业绩效管理提升做出贡献。美国管理学家罗宾斯认为：“管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”从这个定义可以看出，管理从根本上解决的是效率问题。从管理学发展脉络来看，管理学的发展一直沿着三条主线——那就是解决劳动的效率问题、组织的效率问题和个人的效率问题。解决劳动效率问题的本质是教人做事，解决组织效率问题的本质是协调人做事，解决个人效率问题的本质是激励、开发人的潜能。站在劳动角度解决效率问题最早是美国古典管理学家泰勒的“科学管理理论”。“工作定额管理”和“标准化”是科学管理的核心思想。科学管理就是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理，其根本目的是谋求最高劳动生产率。目前企业采用的很多先进管理思想和方法就是站在如何提高劳动者工作质量和效率的角度提出的，如工作分析、项目管理、供应链管理等。站在组织的角度解决效率问题最早是德国古典管理学家韦伯的“行政组织理论”和法国古典管理学家法约尔的“一般管理理论”，这些理论对组织的设置以及管理原则都有比较详细的阐述，这些管理理论和方法直到目前仍然对企业管理实践具有指导意义。目前流行的很多先进管理思想和方法就是站在如何提高组织协调和控制的效率角度提出的，如组织结构设计、流程再造、组织扁平化趋势等。站在人的角度研究解决效率问题最早是人际关系理论的创始人梅奥的霍桑试验。梅奥的贡献在于将人看成是社会人而不仅仅是经济人，提出要关注和提高人的主动性和积极性。绩效管理就是站在激励、开发人的潜能角度来提高人力资源开发和使用效率的。人是最主动积极的因素，“激励人做事”比“教人做事”具有更重要的意义。绩效管理系统解决方案往往不仅仅是绩效管理本身的事情，绩效管理涉及组织中所有与“责”“权”“利”有关的层面。组织结构与部门职能解决的是部门层面的“责”“权”问题，工作分析解决的是岗位层面的“责”“权”问题，而薪酬解决的是“利”的问题。《水木知行绩效管理实务丛书》是北京水木知行绩效管理咨询公司多年来绩效管理实践的经验总结和思想结晶，凝聚着水木知行的智慧，为解决企业绩效管理难题提供了系统的解决方案。水木知行致力于为中国企业绩效管理实践传播有价值的思想、经验和智慧。成为最有影响力的为企业绩效管理实践提供智力支持的服务公司是水木知行的愿景。水木知行系统解决方案的核心是水木知行3PM薪酬体系设计与水木知行TP绩效管理体系设计，除此之外，薪酬管理模型、综合激励模型、绩效管理模型、组织绩效模型等模型都是水木知行理论与实践的结晶；有关岗位绩效工资设计、薪酬职等划分、薪酬等级表设计等工具、方法是水木知行研发并推广使用的；水木知行关键业绩考核引入非权重考核指标的理念，个人绩效管理循环和团队绩效管理循环并重的理念都对绩效管理实践产生了深远的影响。笔者十年求索，只做了一件事，那就是对绩效管理实践的研究和探索。对于绩效管理的认识也是经历了不懂、略懂、自认为懂、实际上还有很多地方不懂这个过程。绩效管理这门学问涉及的学科和领域非常多。我越来越感觉到绩效管理有更广阔的研究和实践空间。2009年是水木知行创立的第四个年头，四年来，水木知行人锲而不舍、执著地坚持着只做绩效管理咨询、管理培训的业务，拒绝了很多诱惑，舍弃了不少利益。在绩效管理实践过程中，我们不断将对绩效管理的所感、所思、所求、所践归纳整理，逐步形成了水木知行有关绩效管理的系统解决方案，这一方案在绩效管理实践中不断得到完善和提升。值此丛书出版之际，衷心感谢对水木知行的创立和早期发展给予大力支持的朋友们，包括水木知行的早期客户河北北方集团董事长王亚林先生、河北汇通集团董事长张忠强先生，中兴通讯张云龙先生、北京市发改委胡振山先生以及众多的清华经管学院的师长和学友们！在水木知行发展过程中得到越来越多朋友的支持，水木知行发展壮大离不开新老客户、各界朋友的支持与厚爱，在此一并表示衷心感谢！最后感谢化学工业出版社为本书的出版花费了大量的心血并提出了中肯的意见和非常有价值的建议！这里要特别感谢水木知行的所有客户，正是这些企业真实的案例使本书更有说服力。这里要说明的是，为了保护相关企业的商业机密，本书中所有案例资料有关数据都经过一定的处理，敬请读者注意。愿以此套丛书与绩效管理同仁共勉！

# 《绩效管理方案设计与实施》

## 编辑推荐

百家企业总经理、人力资源总监，联袂推荐最有价值的绩效管理实践指南。 众多实战模型、工具、方法以及案例精彩呈现，为您提供绩效管理的系统解决方案—— 绩效考核推行多年，为何没有带来业绩的提升，反而成为各级管理人员的负担，甚至还引起员工之间的嫉妒和不满，造成员工关系紧张？ 现有考核指标为何难以全面、真实地衡量被考核者的业绩和发展潜力？ 如何科学合理设定绩效目标以体现公平，激励员工为达成目标而努力？ 绩效管理实施过程中会遇到哪些障碍，应采取何种措施来应对？

# 《绩效管理方案设计与实施》

## 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:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)