

# 绩效管理制度设计与运作



[绩效管理制度设计与运作\\_下载链接1](#)

著者:郭京生

出版者:中国劳动社会保障出版社

出版时间:2007-09

装帧:平装

isbn:9787504564931

序言：

管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织结果的动态创造性活动。正是因为管理活动的终极目标是追求成效，因此，绩效管理自然成为管理学研究的核心话题。

在过去的20多年，中国的经济取得了举世瞩目的快速增长。一大批中国企业经受了市场经济浪潮的历练与考验，经受住了经营的挑战，开始逐渐成长起来。而今天全球化的市场又为中国企业带来了国际市场竞争的机遇与挑战，这些机遇与挑战要求中国企业的创业者与经理人必须关注管理的有效性。

近年来，随着绩效管理在全球范围的风靡，绩效管理热潮开始在国内学术界悄然兴起。大量关于绩效管理的书籍琳琅满目，让即便是专业人士看来也觉得无所适从。而在不少企业实践中，考核的观念已从传统的“德能勤绩”评价发展为“言考核必指标化、数量化”。我们看到，国内的许多企业家正是在这样一种认识和心态下，满怀期待地在自己领导的企业中开始推行绩效管理。但是这一过程中远非容易，我们看到在绩效管理许多企业遭受挫折，最终不了了之，无疾而终；更有甚者，南辕北辙，适得其反。这使我们看到了一个非常奇特的现象，“先进的理念满天飞，而在企业的实施却步履维艰”。

为什么先进的理论和思想产生不了好的效果？难道是理论本身出了问题？的确，绩效管理是一门“行重于知”的学问。绩效管理的方法很多，用对了方法，简单的方法能发挥出不简单的效果。而过于追求方法的先进性与复杂性，往往会导致消化不良。但是，没有发挥出方法应有的效果，只能说明应用方法的人对方法的认识不深刻，没能把方法用好活用，而不能指责方法本身有问题。而方法应用的精髓，在于首先要把握方法的精要，处理好方法使用过程中的每一个细节技术问题。所谓“细节决定成败”，道理正在于此。

纵观现有绩效管理方面的书籍，无外乎有这样三类：第一类是侧重于绩效管理前沿理论的，大量介绍西方管理科学界关于绩效管理的先进理念、理论和思想，但是对理论的应用环节涉及很少，而且缺少中国企业实践背景支持；第二类侧重于各类考核方法的阐述与介绍，但往往“人云亦云”，缺少思想内核和应用心得；第三类侧重于介绍各种绩效管理的表格与表单，但是缺少绩效理论与方法体系的全貌。出于对这一问题的关注，很久前我们就萌发了写一本以实践为背景、理论体系与设计运作并重的绩效管理书籍。因为长期的从事人力资源管理理论研究与企业咨询实践的经历，使我们能够有机会以理论指导实践，在实践中反思理论。这一独特的视角，使我们一直以一种平和的心态对待学术前沿与企业应用二者之间的平衡，并养成了在企业应用中注重实效、关注细节的研究风格。在此，我们要感谢所为之咨询服务的公司所提供的机会，使我能够与诸位同事一起研究如此多的行业、如此多的企业的绩效问题，方有机会总结提升，成此书稿。

本书命名《绩效管理制度设计与运作》，作为《绩效管理实务丛书》的一篇，全面介绍绩效考核体系的设计与运作。全书共分九章：第1章，绩效考核与绩效管理，首先开宗明义阐述管理与绩效的关系，分析绩效管理的理念，讨论绩效管理的过程，分析绩效考核的实施条件和设计要点。第2章，绩效指标与绩效指标体系，首先对绩效指标进行了分类，分能力态度指标、关键业绩指标和基于职责的考核指标三个方面讨论了绩效指标的设计，以绩效指标体系的构建结束。第3章，绩效标准与指标权重，对工作结果、工作态度和素质能力相关的三类指标的考核标准设计问题进行了研究，并对考核指标加权与赋分的方法进行论述，以如何设计一张管理意图明确、清晰、可操作的考核表结束。第4章，绩效计划的制定与实施，从部门与岗位两个层面，对绩效计划的制定与实施进行了系统分析。第5章，绩效管理的组织实施，对绩效考核中的部门职责分工、考核方式的选择、考核的程序设计、绩效沟通与绩效辅导这些考核组织实施中的关键问题进行了论述。第6章，不同类别的考核，以专题的形式，对公司本部对下级单位的考核、部门考核、团队考核、中层管理人员考核、职能部门一般人员的考核这些绩效考核中的重点领域，结合实践经验进行了分析论述。第7章，绩效结果的运用，则分别对绩效考核与企业工资总额管理、部门与个人工资分配、人员管理与绩效改进间的联系机理进行了研究。第8章，绩效考核的执行，从管理执行力的视角重点分析了绩效考核执行不力的原因，并根据我们的研究经历和心得对提升绩效管理的执行力提出了研究建议。第9章，从绩效理念、绩效考核流程和绩效考核方法三个角度，对一些国内外著名企业的绩效

管理实践进行了分析，希望能够为企业实施绩效管理提供经验借鉴。

全书由郭京生教授策划、统稿。郭京生教授撰写了第5、6章；袁家海博士撰写了第1、2、8、9章，刘博撰写了第3、4、7章。在全书的写作过程中，李涛、李冰和王丹同学做了大量的资料收集整理工作，参与了全书思路的讨论，对全书的初稿进行了校对并提出了大量修改意见，在此向他们表示衷心的感谢。

最后，由于学术水平有限，书中的一些观点难免有不当错误之处。恳请广大读者与学界同行批评指正。电子邮箱gjs1408@sina.com.

著者

2007年9月

章节目录：

第1章 绩效考核与绩效管理1

第一节 管理与绩效1

第二节 从绩效考核到绩效管理13

第三节 绩效管理的过程22

第四节 绩效管理实施的条件27

第五节 绩效考核体系设计的基本问题34

第六节 当前绩效考核存在的主要问题43

第2章 绩效指标与绩效指标体系50

第一节 绩效指标的分类50

第二节 能力指标的设计61

第三节 态度指标的设计74

第四节 关键绩效指标的设计80

第五节 基于职责的绩效指标设计94

第六节 绩效指标体系的构建99

第3章 绩效标准与指标权重103

第一节 绩效标准概述103

第二节 与工作结果指标相关的绩效标准108

第三节 与工作态度、工作能力指标相关的标准116

第四节 绩效指标权重的确定124

第五节 绩效考核表设计132

第4章 绩效计划的制定与实施147

第一节 绩效计划概述147

第二节 绩效计划的制定157

第三节 绩效计划的实施与管理168

第5章 绩效管理的组织实施175

第一节 绩效管理职责划分175

第二节 考核方式的选择183

第三节 考核程序、周期196

第四节 绩效反馈面谈204

第6章 不同类别的考核211

第一节 公司总部对下属机构的考核211

第二节 部门考核与部门负责人的考核224

第三节 团队考核239

第四节 职能部门一般人员的考核249

第7章 绩效考核结果的应用259

第一节 绩效考核与工效挂钩259

第二节 绩效考核与经营者年薪制268

第三节 绩效考核与一般员工的薪酬管理276

第四节 绩效考核结果在企业管理其他方面的应用289

第8章 绩效管理的执行297

第一节 执行力概述297

第二节 绩效考核执行力不佳的原因分析306

第三节 提升绩效考核执行效果的对策建议316

第9章 著名企业的绩效管理331

第一节 著名企业的绩效管理理念331

第二节 著名企业的绩效管理流程340

第三节 著名企业的绩效管理方法347

后记359

参考文献361

作者介绍:

目录: 第1章绩效考核与绩效管理1 第一节管理与绩效1  
第二节从绩效考核到绩效管理13 第三节绩效管理的过程22  
第四节绩效管理实施的条件27 第五节绩效考核体系设计的基本问题34  
第六节当前绩效考核存在的主要问题43第2章绩效指标与绩效指标体系50  
第一节绩效指标的分类50 第二节能力指标的设计61 第三节态度指标的设计74  
第四节关键绩效指标的设计80 第五节基于职责的绩效指标设计94  
第六节绩效指标体系的构建99第3章绩效标准与指标权重103  
第一节绩效标准概述103 第二节与工作结果指标相关的绩效标准108  
第三节与工作态度、工作能力指标相关的标准116 第四节绩效指标权重的确定124  
第五节绩效考核表设计132第4章绩效计划的制定与实施147  
第一节绩效计划概述147 第二节绩效计划的制定157  
第三节绩效计划的实施与管理168第5章绩效管理的组织实施175  
第一节绩效管理职责划分175 第二节考核方式的选择183  
第三节考核程序、周期196 第四节绩效反馈面谈204第6章不同类别的考核211  
第一节公司总部对下属机构的考核211 第二节部门考核与部门负责人的考核224  
第三节团队考核239  
第四节职能部门一般人员的考核249第7章绩效考核结果的应用259  
第一节绩效考核与工效挂钩259 第二节绩效考核与经营者年薪制268  
第三节绩效考核与一般员工的薪酬管理276  
第四节绩效考核结果在企业管理其他方面的应用289第8章绩效管理的执行297  
第一节执行力概述297 第二节绩效考核执行力不佳的原因分析306  
第三节提升绩效考核执行效果的对策建议316第9章著名企业的绩效管理331  
第一节著名企业的绩效管理理念331 第二节著名企业的绩效管理流程340  
第三节著名企业的绩效管理方法347后记359参考文献361  
· · · · · (收起)

[绩效管理制度设计与运作\\_下载链接1](#)

标签

绩效管理

HRM

绩效

无评分

dsa

1HR

评论

我挺喜欢听这个老头子讲课 . . .

-----  
@2008-06-20 16:56:43

-----  
@2008-06-20 16:56:43

-----  
[绩效管理制度设计与运作\\_下载链接1](#)

书评

-----  
[绩效管理制度设计与运作\\_下载链接1](#)