

<<三个和尚有水喝>>

图书基本信息

书名：<<三个和尚有水喝>>

13位ISBN编号：9787501711161

10位ISBN编号：750171116X

出版时间：2004-7

出版时间：中国经济出版社

作者：冉斌

页数：196

字数：200000

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>

<<三个和尚有水喝>>

前言

怀有何种信念，远比拥有才能更重要。不久前，我作为嘉宾应邀去一所大学演讲，那几天正好是这所大学校庆庆典的演讲周，每天下午都有几堂类似的演讲课在同时进行，我的演讲地点被安排在一个不太起眼的小型会堂里。

最开始人不太多，我想我的演讲应该《良快就可以结束了，但在接下来几个小时的演讲过程中，我发现会堂里的人越来越多，以致最后会堂的走廊和门口都挤满了不同年龄层次的人，有学生、有老师、还有回来参加校庆的校友，我被大家围了个水泄不通，最后我的演讲被迫延长了一个多小时。

演讲结束后，大家围了上来，和我聊起了关于顾问和咨询的话题，大家对顾问行业的关心程度完全超过了我的想像……说实话，以前我不太知道人们对顾问的印象如何，可能我也不太在意，但这次我却真真切切地感受到了大家对顾问行业的真诚、关注与投入。

在现实工作中，几乎每天我都会收到许多来自各种企业的咨询电话或电子邮件，时时感受着他们在管理方面的困惑和压力，虽然我无法及时全部回复这些信件并在短时间内满足他们的愿望，但他们的真诚和热情使我的信念越来越清晰——正是这种动力和责任下的积极信念，支撑并鼓励着我去做一些能满足他们要求的事情，我期望我的工作及本书对他们有帮助。

本书的写作过程非常艰苦，因为这是一本管理案例书籍，在里面不能有任何虚拟和假设的东西，属于自由写作的乐趣很少。

为了能让本书尽量生动活泼，不让读者感到枯燥，我特别在每个章节的前面加上了一些小故事，而且还在正文内加了一些插图，期望在启迪大家的同时能让大家轻松地笑一笑。

本书一共有七章，除第一章介绍绩效管理的基本概要和第七章介绍绩效管手册外，其余每个章节都有一个独立的主题，也就是绩效管理的五个核心环节。

作者在秉承传统绩效管理的思路提出了绩效管理五步法的新思路，这五步分别是战略地图的建立、目标分解、绩效计划、绩效考核和绩效成绩的利用。

我照用这五个步骤作为本书第二章节到第六章节的名称。

本书力图用最通俗的文字和最简洁的图表，为你介绍绩效管理五步法的全过程。

本书的出版，首先要感谢中国经济出版社的周敏小姐，是她精“的组织和帮助，以及她追求尽善尽美的专业态度，使得这本书能够顺利问世。

同时我还要深深感谢我的家人，他们的关怀和鼓励是我最大的财富，每一本书都是一个感谢！

本书的写作还受到许多真诚人士的帮助，他们是金燕、王清和张云初，他们都有自己成功的事业，但还尽力抽出时间来帮助我，在与他们的交流和共事中，我受益匪浅。

同时我还要感谢那些成为我朋友的客户，是他们的信任和支持，是他们独到的眼光和信心使我不断地成长并感受着他们成功经营企业的辛勤和快乐。

绩效管理的未知非常非常多，谁也不知道未来会怎样，但我执着地期望能与你创造和分享这一领域的最新管理知识。

本书所有的文字和图表都是我亲手完成的，鉴于我的年龄、能力和经验，相信本书还有很多不成熟的地方，但我答应读者，我将为书中所出现的任何观点和表达不清楚的语句负责，如果有需要的话，你可以致电给我或将你的问题通过电子邮件发给我，我的电话是13509606769，电子邮箱是ranbin@public.szptt.net.cn。

本书是我穿梭在深圳、广州、青岛、台州这几个城市利用工作之余的时间写成的，基本上每天晚上九点到凌晨一点都是我写作的时间。

虽然我写作这本书只用了不到3个月的时间，但不用说，我为这本书思考和准备已经很久很久了。

作为一个顾问，我深深地认识到责任和信念的重要性，包括我在内的很多人，正是凭借着正面的思想和积极的信念，才使平凡的自己做到了一些不平凡的事情。

我想再重复一遍：怀有何种信念，远比拥有才能更重要！

在此一并谢谢大家！

冉赋 2004年4月28日

<<三个和尚有水喝>>

<<三个和尚有水喝>>

内容概要

本书一共有七章，除第一章介绍绩效管理的基本概要和第七章介绍绩效管手册外，其余每个章节都有一个独立的主题，也就是绩效管理的五个核心环节。

作者在秉承传统绩效管理的思路提出了绩效管理五步法的新思路，这五步分别是战略地图的建立、目标分解、绩效计划、绩效考核和绩效成绩的利用。

我照用这五个步骤作为本书第二章节到第六章节的名称。

本书力图用最通俗的文字和最简洁的图表，为你介绍绩效管理五步法的全过程。

<<三个和尚有水喝>>

作者简介

冉斌，资深人力资源专家、高级培训讲师和学者，华银恒信管理顾问公司董事长。拥有多年国际，国内咨询行业经验，长期从事企业诊断、企业组织设计、人力资源战略、绩效管理体系、薪酬体系，员工职业生涯规划和企业文化的研究与咨询。曾为中国移动、徐工集团、仙琚制药、

<<三个和尚有水喝>>

书籍目录

总序前言 全书三分钟快速阅读版第一章 绩效管理体系介绍 400字快速看本 三个和尚为什么没水喝 1 什么是绩效管理 2 绩效管理最重要的五个核心理念 3 绩效管理模型 4 企业绩效管理的八大误区 5 建立绩效管理体系的五个步骤第二章 战略地图的建立 400字快速看本 土拨鼠的隧道是一项战略工程 1 清晰的战略思路 2 将战略量化的金色降落伞——平衡计分卡 3 战略地图第三章 目标分解 400字快速看本 聪明的士兵学会了目标分解 1 寻找驱动战略地图的强相关部门 2 用鱼骨图分解每一指标 3 对指标进行定义 4 对指标进行规划识别 5 如何制订短期考核量表 6 关于CPI 7 绩效指标词典 8 重提素质考核指标第四章 绩效计划 400字快速看本 三个和尚有水喝 1 什么是绩效计划 2 实现目标需要清晰的流程 3 制定部门工作计划 4 制定员工考核量表第五章 绩效考核第六章 绩效考核的应用第七章 绩效管理手册后记读者调查表

<<三个和尚有水喝>>

章节摘录

清晰的组织结构有利于绩效指标的分解和传递 组织结构是承担绩效指标的框架，清晰而且职责明确的组织结构有利于绩效指标的分解和传递。

如果我们要建立绩效管理体系的公司是一般的单一公司，我们直接划出三层级的组织结构就可以了，这三个层级是公司级、部门级和员工级，如果是包含有分公司或事业部的集团公司，需要将管理层级划分为四个层级，这四个层级是集团级、分公司级(事业部级)、部门级和员工级。

在这里要特别说明的是，我们建议把部门内的管理层级全部压缩为一个管理层级，这主要是一个效率问题和管理成本问题，太多层级的控制考核会降低组织效率并增加管理成本。

绩效管理的考核周期问题 不同层面的考核周期是不同的，一般我们建议对公司级的绩效考核周期为年度考核，部门级的考核周期为季度考核加上年度考核，员工级的考核周期为月度考核加上年度考核，一个总体的趋势是三个层面的监控周期和监控频度从上往下是逐渐加大的。

主要原因有两个：第一，由于员工是具体工作的执行层，他们工作质量的好坏直接决定了部门和公司的绩效，因此加强对员工工作的监控和指导，在最短时间周期内发现问题，解决问题，及时纠正他们可能出现的失误和偏差是非常有必要的，也只有这样才能最大限度地确保员工工作与部门和公司工作的一致性和吻合性，从另一个角度讲，即使员工做错了，也能把他们失误的后果控制在最小的范围内，也能在最短的时间内弥补和改正过来。

第二，是由他们工作的职责所导致的，三个层面对工作的分工决定了他们考核周期的不同，高管人员的工作以决策分析为主，非常复杂，影响面非常大，实施的过程也比较长，部门经理以管理协调为主，工作具有一定的综合性，影响面是一个部门，实施的过程相对也比较长，而员工以具体操作执行为主，工作相对比较简单，影响面最小。

评价一个决策的绩效如何，是需要很长时间周期才能显现出来，有时候需要半年或更长的时间，管理工作的绩效好坏，需要的周期也是比较长的，通常需要几个月的时间才能看出来，而员工工作绩效的好坏，做完某件事情，很快就可以评价到了。

关键业绩指标KPI是基于战略产生的 什么是KPI？

KPI是KeyPerformance Indicator的简写，叫关键业绩指标。

KPI是围绕战略制定的，是战略的量化表现形式。

KPI有公司级KPI、部门级KPI、岗位级KPI之分，部门级KPI是从公司级KPI中分解出来的，岗位级KPI是从部门级KPI中分解出来的，但并非所有的部门和岗位都一定有KPI。

普通业绩指标CPI是基于制度和部门职能产生的 什么是CPI？

CPI是Common Performance Indicator的简写，叫普通业绩指标。

部门CPI主要是根据公司的管理制度和部门职能建立的，确保公司的各种规章制度和部门职能能得到有效的实施和执行。

绩效管理过程的主要工具 从绩效管理模型中可以看到，解决绩效管理的主要工具有三个，分别是BSC、因果分析法和量表。

平衡计分卡的核心思想就是通过财务、客户、内部经营过程、学习与成长四个方面指标之间相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效考核——绩效改进以及战略实施——战略修正的目标。

因果分析法是品质管理八大工具中的一个，在绩效管理系统中，它也是非常重要的一个工具，主要是通过因果分析，寻找到驱动目标得以实现的关键因素和核心事件。

量表从严格意义上来说，它并不是一个管理工具，但由于它承载的信息非常标准，而且也非常重要，所以通常我们也把它叫做绩效管理中的一个重要工具，量表是为目标建立和绩效评价服务的：

基于沟通的绩效考核 基于沟通的绩效评价是整个绩效管理工作的重要环节，它主要有两个方面的功能，一是沟通功能，一是评价功能。

评价功能是指考核者根据客观事实对被考核者进行评价，给出一个正确的考核分数。

沟通功能是指通过沟通，改善及增强考核者与被考核者的上下级融洽关系，分析、确认、显示被考核者的强项及优缺点，帮助被考核者善用强项与改进弱点，明晰被考核者发展及训练的需要，以便日后承担并更加出色有效的完成工作。

<<三个和尚有水喝>>

支持绩效目标实现的关键绩效事件是什么 目标是结果，绩效事件是过程，结果是由很多个过程事件一件一件累加起来的。

只有在每个绩效事件都有效完成的情况之下，目标才可能顺利达成，如果过程事件没有达成的话，结果自然也不能有效达成。

对一个部门来讲，有很多个岗位，目标必须要转换为每个岗位可执行的绩效事件才有意义，单纯地对所有员工谈论绩效目标是没有任何意义的。

每一个绩效目标，我们都可以从某一个视角把它转换为几十个甚至是上百个绩效事件，但并非绩效事件越多越好，有些绩效事件是非常简单的，没有太大的意义和贡献价值，绩效目标的最终实现往往是由少数几个关键的绩效事件决定的，所以我们需要对众多的绩效事件进行分析、判断和取舍，最终选择到那些对绩效目标真正有价值的关键绩效事件。

从我们过去咨询个案的统计数据来看，大多数企业绩效目标的关键绩效事件基本上都分布在4到8个之间。

当然这只是一个仅供你参考的经验数据，各企业要根据实际情况确定每一个绩效目标的关键绩效事件，有的可能比较少，有的可能比较多。

每一个绩效事件在什么时候完成 所有的绩效目标都是有时间要求的，作为支持绩效目标的绩效事件，部门需要进行有效的规划，将各个绩效事件分布到员工日常的工作过程中，确保绩效事件在时间维度上能有效支持到绩效目标的实现。

大多数企业对部门的绩效考核周期是季度，对员工的考核周期是月度，作为一个相对比较长的绩效周期，部门需要将各个绩效事件有效地分布到各个更短的绩效周期中。

每一个绩效事件由谁来负责 针对部门所有的绩效目标，在确定了绩效事件后，需要对这些绩效事件进行责任分解，即将这些绩效事件划分到不同的岗位上去。

有些绩效事件需要多个岗位共同来负责，而有些绩效事件只要一个岗位来负责就可以了。

确定绩效事件由谁负责的基本判断标准是岗位职责，但有些绩效事件通过岗位职责是判断不了的，特别是那些超越了部门职能和岗位职责的一些为战略服务的新的绩效事件和成长型的绩效事件。对这种绩效事件，需要部门负责人通过调动内部资源来进行分工与协作，确保这些绩效事件的有效实现。

在这里需要强调的一点是，并非所有的岗位都一定有绩效事件。

每一个绩效事件如何评价 在完成绩效事件的时间、责任规划后，还要解决每个绩效事件如何进行评价的问题，那就是选择什么样的考核方法的问题。

常用的考核方法包括非此即彼法、百分比率法、层差法、说明法、加减分法、定性等级评价法等多种，可以从中选择一种或多种方法进行考核。

确保薪酬的保健功能和激励功能都能发挥 任何企业的薪酬系统都具备两个功能，一个是保健功能，一个是激励功能。

所谓保健功能，就是维持员工的基本收入与基本生活的功能，激励功能就是激发员工斗志和勇气，使员工更加努力工作的功能，保健功能主要通过基本工资来实现的，而激励功能主要通过绩效薪酬来实现的。

企业只有使这两个功能很好地结合起来，薪酬的作用才有可能有效地得以发挥。

高激励低保障的薪酬模式一定好吗？

高保障低激励的薪酬模式就一定不好吗？

谁也不能简单地通过是或否来回答这两个问题，对不同的企业、甚至是对同一个企业的不同的人来说，答案都有可能是完全不同的，对大多数高速发展中的企业来讲，也许低保健高激励是好的，但对另外一些成熟的企业来说，也许高保健低激励才是好的，企业要根据自己的发展状况与行业状况，兼顾激励和保健双重功能的发挥，决定基本工资、绩效薪酬在薪酬总额中应该占有的合适比例。

绩效与薪酬的关联度问题 在设计绩效体系和薪酬体系的时候，如果将员工的薪酬与绩效完全关联起来，即考核分数完全决定员工薪酬的多少，那么在绩效管理体系并不完善的情况下，会产生很多负面的管理问题。

首先是工作量会非常大，为了得出公司三个层级的绩效分数(公司、部门和员工)，会大幅度的增

<<三个和尚有水喝>>

加公司管理成本和时间成本，这对公司来讲，未必是一件好事。

其次是员工对绩效分数的关心超过了对绩效本身的关心，员工经常会为考核分数的高低和上级议论不休、斤斤计较，甚至发生矛盾和争吵。

第三，管理人员为了加强管理，增加员工的满意度，平衡同下属员工的关系，也会在考核分数上找一些平衡……时间久了，由于绩效与薪酬的完全关联而使考核失去了它原来应该有的作用和意义，使绩效管理陷入难堪的境地。

那么反过来，将绩效与薪酬完全分离，不关联又行不行呢？

答案当然也是否定的。

如果完全放弃了绩效与薪酬的关联性，那么就会使绩效管理成为空谈，成为花瓶式的表面文章。

所以，在绩效与薪酬间寻找一个合适的度就变得非常重要，这个度把握得好，既能保证员工稳定的心态和基本的生活收入，也能保持员工一定的斗志和士气，如果这个度把握得不好，就可能会使员工不稳定因素增加，还会挫伤员工的工作积极性。

要有效解决绩效与薪酬的关联度问题，必须要清晰回答以下几个问题。

· 员工的绩效薪酬与哪些绩效因素有关？

(公司绩效、部门绩效、团队绩效、个人绩效等) · 在所有影响员工绩效薪酬的这些绩效因素中，请将这些因素进行重要性程度的强行排序，确定每一个绩效因素的影响权重？

· 每一个管理层级、每一个职族，他们的薪酬结构是怎么样的？

固定工资与绩效薪酬比例是多少？

<<三个和尚有水喝>>

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>