

<<绩效考核与量化管理全方案>>

图书基本信息

书名：<<绩效考核与量化管理全方案>>

13位ISBN编号：9787542927101

10位ISBN编号：7542927108

出版时间：2010-12

出版时间：立信会计

作者：赵涛

页数：383

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>

<<绩效考核与量化管理全方案>>

前言

绩效考核最初溯始于政府部门，主要用于考核官吏和政府工作人员的政绩。早在秦汉时期，我国统治者就开始对官吏实行考课制度。考课制度可以说是绩效考核制度的雏形，它以考绩的标准来约束和激励官员，以考课结果的优劣来决定对官员的赏罚黜陟，以便劝善戒恶，使考绩得以发挥作用。

秦代的考课是通过上计制度进行的。

所谓上计制，即郡臣在年初把1年的赋税收入预算写在木券上，小心谨慎地呈送给国君，因为木券上的内容决定着自已的政治前途。

国君把呈上来的木券一分为二，国君拿着右券，臣下拿着左券。

合乎标准的留任，不合乎标准的则罢免。

上级官吏对下级官吏的考课也采取同样的办法。

考课后分列等级，宣明优劣，以此作为升迁黜罚的依据。

西方的绩效考核同样萌发于公共管理部门。

1912年，美国通过了第一部与绩效考核有关的法律，这部用于拨款领域的法律要求美国文官委员会（即后来的美国联邦政府人事管理署）建立一套适用于联邦政府所有机构的统一的效率评价系统。

自1923年的《职位分类法》颁布以后，从1924年到1935年，美国政府开始用“图评价尺度法”来对公务员进行绩效评价，不过，尽管这种评价方法比较有效，却并未得到广泛的使用。

直至今日，绩效考核已经从公共管理领域蔓延到企业管理领域，很多企业将绩效考核视为提升企业竞争力的救命稻草，期望像神话中的阿里巴巴一样借此“芝麻开门”，全面提升企业的各项效益。然而，在现实的管理实践中，绩效考核却让很多企业高层管理者以及人力资源部门的负责人苦不堪言，他们对于绩效考核欲说还羞，使绩效考核蒙上了一层灰色的尘埃。

索尼公司前常务董事天外伺朗就曾经撰写了《绩效主义毁了索尼》一文，深情阐述了索尼公司的“绩效之痛”：“由于尊崇绩效主义，索尼近几年已经风光不再，并且在一些管理问题上积重难返”，天外伺朗痛定思痛，在该文中一一罗列了绩效管理对企业造成的负面影响。

1. 过于注重绩效考核结果与薪酬的关系 “业务成果和金钱报酬直接挂钩，职工是为了拿到更多报酬而努力工作”，而不再具有过去的奉献精神。

2. 出现量化主义导向 “为衡量业绩，首先必须把各种工作要素量化。

但是工作是无法简单量化的。

公司为统计业绩，花费了大量的精力和时间，而在真正的工作上却敷衍了事，出现了本末倒置的倾向。

因为要考核业绩，几乎所有人都提出容易实现的低目标。

” 3. 追求短期利益 “因实行绩效主义，索尼公司内追求眼前利益的风气蔓延。

这样一来，短期内难见效益的工作，比如产品质量检验以及‘老化处理’工序都受到轻视。

” 4. 利益主义抬头，责任感缺失 “索尼公司不仅对每个人进行考核，还对每个业务部门进行经济考核，由此决定整个业务部门的报酬。

最后导致的结果是，业务部门相互拆台，都想方设法从公司的整体利益中为本部门多捞取好处。

” 5. 不信任感破坏团队精神 “绩效主义企图把人的能力量化，以此作出客观、公正的评价。但我认为事实上做不到。

它的最大弊端是搞坏了公司内的气氛。

上司不把部下当成有感情的人看待，而是一切都看指标、用‘评价的目光’审视部下……于是大家都极力逃避责任。

这样一来就不可能有团队精神。

” 按照天外伺朗的阐述，绩效管理的罪过可谓是罄竹难书，然而，绩效考核真的如此劣迹斑斑吗？

其实不然，很多企业因实施绩效管理而走向了卓越之路：因为绩效管理——海尔集团将企业目标细化到每位员工的工作，形成了OEC日清体系，使管理人员和员工对自己的工作内容和职责有了充分

<<绩效考核与量化管理全方案>>

的了解，PDCA管理方法则保证了工作迅速及时的执行，企业最终崛起于中国企业界，产品敲开了国际市场的大门。

因为绩效管理——联想集团通过静态的职责分解和动态的目标分解，详细罗列了每一岗位的岗位责任书和目标责任书，建立了目标与职责一致的岗位考核体系。

在“能量化的量化，不能量化的细化”的思想指导下，联想运用多种方式综合评价部门业绩和员工业绩，对干部和业务的管理采用定期检查评议的方式；讲注重业绩核实，用制度化保证了预期目标的实现。

因为绩效管理——金地集团在既定的绩效管理体系下，实施了有效的绩效考核，考核过程公正客观，不流于形式，由于采用了末位淘汰制，全体员工明白了“逆水行舟、不进则退”的公司管理理念，注重实效，注重竞争，企业保持着奋发的激情。

通过正反对比，可以发现，绩效考核其实是一把双刃剑，运用得当，企业便能够从平庸走向卓越，像阿里巴巴一样推开宝藏大门；运用不当，企业则可能从卓越走向平庸，徒费了功夫，却难以顺利推开宝藏大门。

因此，如何让绩效考核对企业运营与管理发挥正面效用，并不在于绩效考核本身，而取决于企业以怎样的方法实施绩效考核。

关于如何正确实施绩效考核，不妨先看这样两个故事。

故事一 唐僧团队是一个知名的团队，他们的故事经常被引为课堂案例，然而百密一疏，这个团队的绩效管理却做得不太好。

一次，唐僧团队乘坐飞机去旅游，途中，飞机突然出现故障，需要大家紧急跳伞。

然而，不巧的是，四个人只有三个降落伞。

为了做到公平，师傅唐僧准备对各个徒弟进行考核，考核过关就可以得到一个降落伞；考核失败，就自由落体，自己跳下去。

考核开始，唐僧问孙悟空：“悟空，天上几个太阳？”

悟空不假思索地答道：“一个。”

师傅说：“好，答对了，给你一个降落伞。”

他接着又问沙僧：“天上几个月亮？”

沙僧答道：“一个。”

师傅说：“好，也对了，给你一个降落伞。”

八戒一看，心理暗喜：“啊哈，这么简单，我也行。”

于是，摩拳擦掌，等待师傅出题。

可是师傅提问后，八戒却悲壮地纵身跳了下去。

原来，师傅的问题是：“天上有多少星星？”

八戒当时目瞪口呆，抓了抓头，就跳下去了。

过了一段日子，师徒四人又乘坐飞机旅游，结果非常不幸，途中飞机又出现了故障，同样只有三个降落伞，师傅如法炮制，再次通过提问考核大家，以此决定获得降落伞的人选。

唐僧先问悟空：“中华人民共和国是哪一年成立的？”

悟空答道：“1949年10月1日。”

师傅说：“好，给你一个降落伞。”

又问沙僧：“中国的人口有多少亿？”

沙僧说是13亿。

师傅说：“好的，答对了。”

沙僧也得到了一个降落伞。

轮到八戒，师傅的问题是：“13亿人口的名字分别叫什么？”

八戒立刻晕倒，又一次以自由落体方式结束旅行。

第三次旅游的时候，飞机再一次出现故障，这时候，八戒说：“师傅，你别问了，我跳。”

然后纵身一跳。

师傅双手合十，说：“阿弥陀佛，殊不知这次有四个降落伞”。

<<绩效考核与量化管理全方案>>

故事二 在一次企业季度绩效考核会议上，营销部门经理A说：“最近的销售业绩不太好，我们有一定的责任，但是主要的责任不在我们，竞争对手纷纷推出新产品，比我们的产品好。所以我们也很有被动，研发部门要认真总结。

” 研发部门经理B说：“我们最近推出的新产品时少，但是我们也有困难呀。我们的预算太少了，就是这少得可怜的预算，也被财务部门削减了。没钱怎么开发新产品呢？”

” 财务部门经理C说：“我是削减了你们的预算，但是你要知道，公司的成本一直在上升，我们当然没有多少资金投在研发部了。

” 采购部门经理D说：“我们的采购成本是上升了10%，为什么你们知道吗？俄罗斯的一个生产铬的矿山爆炸了，导致不锈钢的价格上升。

” 这时，A、B、C三位经理一起说：“哦，原来如此，这样说来，我们大家都没有多少责任了。哈哈哈哈哈！”

” 人力资源经理F说：“这样说来，我只能去考核俄罗斯的矿山了。

” 如果你任职于人力资源部门，或者曾经参与过企业的绩效考核工作，一定对上面的故事深以为然。

故事一中折射出绩效考核的这样一个误区：企业的绩效指标与公司的战略管理脱节，相关部门为被考核者制定了过高的绩效指标，导致有的员工只有像八戒一样无语问苍天；关于故事二，可以发现，该公司将绩效考核演绎为相继推脱责任的闹剧，大家就像抛绣球一样，拼命地把对于对绩效不佳应该承担的责任推给其他人。

手术刀既可以成为拯救病人生命的神器，也可以成为夺人性命的武器，手术刀到底具有哪种性质属性，取决于人们用手术刀做了什么。

绩效考核亦然，绩效考核作为一项有效管理的工具，只要被正确地人在正确的场合正确地使用，才会发挥全面提升企业绩效的功能。

本书以绩效考核为核心内容，详尽阐述了何谓“正确的人”、“正确的场合”以及“正确地使用”，在内容和体例安排上注重绩效考核的系统性和工具性，希望能够对企业正确实施绩效考核助一臂之力。

。

编者 2010年12月

<<绩效考核与量化管理全方案>>

内容概要

绩效考核作为一项有效的激励员工的工具，只有被正确的人在正确的场合正确地使用，才会发挥全面提升企业绩效的功能。

由赵涛编著的这本《绩效考核与量化管理全方案》以绩效考核为核心内容，详尽阐述了何谓“正确的人”、“正确的场合”以及“正确地使用”。

《绩效考核与量化管理全方案》在内容和体例安排上注重绩效考核的系统性和工具性，能给企业领导者正确实施绩效考核提供有用的参考。

<<绩效考核与量化管理全方案>>

书籍目录

第一章 认识绩效什么是绩效影响绩效的因素任务绩效与周边绩效如何衡量绩效团队绩效第二章 绩效管理与绩效考核绩效管理的概念绩效管理的基本流程实施绩效管理的前提条件成功实施绩效管理的关键成功实施绩效管理的三个基础保障绩效管理的职责分工第三章 以企业战略为导向与目标管理战略管理概述目标管理关键绩效指标平衡计分卡第四章 组织设计与工作分析组织设计工作分析职位说明书第五章 绩效计划绩效计划的概念绩效计划阶段的工作成果制订绩效计划的原则如何制订绩效计划第六章 绩效实施绩效辅导绩效沟通绩效信息的收集第七章 绩效考核如何设计绩效指标常见的绩效考核方法360度绩效考评影响绩效考核有效性的因素绩效考核常见误差本土企业推行绩效考核的十二个误区绩效反馈绩效申诉绩效考核实用表格第八章 绩效改进绩效改进概述绩效改进的流程员工绩效低下的十个原因通用汽车公司的绩效改进制度第九章 企业推行绩效管理的常见问题人力资源部门对绩效考核认识不够绩效考核成为人力资源部门的独角戏办公室代替人力资源部门开展绩效考核工作，但没有把角色发挥到位设定过高的绩效目标缺乏实施绩效管理的资源不以工作表现论考核成绩对一些职能部门只进行定性考核把绩效考核视为惩罚绩效不佳员工的工具只是把考核结果应用于奖金分配第十章 企业各部门推行绩效考核的实用工具战略规划部财务部投资证券部生产管理部门质量管理部技术研发部市场营销部销售部客服部

<<绩效考核与量化管理全方案>>

章节摘录

成功实施绩效管理的关键 绩效管理是一把双刃剑，有的企业确实通过推行绩效管理提升了企业的核心竞争力，有的企业则非但没有享受到绩效管理所带来的好处，反而对企业的运营和管理产生负面影响。

索尼公司前常务董事曾经撰写了一篇名为《绩效主义毁了索尼》的文章，深情地控诉了绩效管理为索尼带来的恶劣影响。

为什么在推行绩效管理的过程中有人欢乐有人愁？

究其原因，是由于绩效管理的实施具有复杂性和系统性，企业在实施的时候稍有考虑不周，便有可能带来很多次生问题，甚至非但没有心想事成地提高企业的绩效，反而导致企业绩效下滑。

其实，绩效管理并没有绝对的“好”或着“坏”的色彩，关键取决于企业如何推行绩效管理。

吉姆·柯林斯曾说：“只要训练有素的人在车上，你就不用担心，车一定会到达你想要去的地方。”

成功的绩效管理注重与企业实际情况的紧密结合，是一个系统性工作，强调持续不断的沟通，不仅强调工作结果，而且重视达成目标的过程。

绩效管理作为一种工具，如何使用对实施绩效管理的主体尤其关键，成功实施绩效管理要把握如下几个关键点。

1.企业在准备推行绩效管理之前，首先要审思为什么要推行绩效管理 绩效管理的执行具备一定的条件，如果企业尚不具备这些条件，便不宜盲目实施绩效管理。

比如，成功的绩效管理要求共同价值观的形成，如果企业尚没有形成共同价值观的企业文化，推行绩效管理只会破坏上下级的关系。

如果一家公司，员工自身的奋斗目标自觉与公司目标保持一致，公司的总体战略和分阶段目标都能顺利完成，短期内便不宜硬性介入绩效管理，打破原有的平衡。

当企业确实觉察到员工的绩效出现了停滞下滑的情况时，可考虑是否在企业内部开展绩效管理。

2.为绩效管理工作提供组织保障，绩效管理工作一定要获得高层管理者的支持 许多企业绩效管理的失败，是由于辛辛苦苦进行的各项绩效措施不能顺利推进，这其中的主要原因之一就是绩效管理没能得到高层管理者的支持。

绩效管理具备系统性特点，这必然涉及企业的各个部门，甚至每一名员工，虽然绩效管理追求的是企业与员工的共同发展，但从局部看是利益均衡的打破和重新分配，这自然会引部门间、员工个体间的冲突与不和。

人力资源部作为推行绩效管理工作的主要负责人，应积极获取各部门经理和相关高层管理者的支持，这对绩效管理工作的顺利推进非常有必要。

3.设计完整的绩效管理体系 绩效管理是一个完整的体系系统，在任何一个环节的掉以轻心都可能导致绩效管理的失败，因为这便要求企业在实施绩效管理前，首先，要对绩效管理前、绩效管理中、绩效管理反馈三个环节进行体系分解，制定完整的绩效管理的闭环流程。

其次，企业还要明确考核内容与标准，并将这些内容和标准准确无误地传达给被考核者。

再次，企业还要根据自身的的经营情况和管理现状选择适宜的绩效考核方法。

4.强调企业、部门、员工三者之间的互动 绩效管理工作不是对员工个体或个别部门的管控，是企业、部门、员工三位一体的共同持续改进，这就要求企业在实施绩效管理时，要与员工建立相互信任的关系，组织与员工之间的信任关系可通过如下途径来建立：

- (1) 不断向各部门和员工宣传绩效管理的目的和意义，尤其强调绩效管理对他们的现实好处，以此来获得全体员工的支持。

- (2) 在绩效标准和考评内容上要员工进行充分的沟通，达成绩效管理的协议。

- (3) 在绩效管理过程中，进行持续地沟通反馈。

- (4) 绩效结果出来后，做好绩效面谈工作。

5.注重发挥绩效面谈的积极作用 绩效面谈作为绩效管理过程中的重要环节，在达成绩效管理的目的上发挥重要作用。

通过面谈，组织与个人可以对绩效评估的结果形成一致的看法。

借助面谈这种面对面的形式，还可以营造和谐的气氛，从而了解员工对绩效评估结果的根本看法，而

<<绩效考核与量化管理全方案>>

且通过双方的讨论了解员工需要的资源和支持，并制订双方都能接受的改进计划。

在绩效面谈前，面谈人首先要确定最佳的面谈时间和场合，以为被考核者提供帮助为原则准备面谈的相关事宜。

在面谈的过程中，尽量运用探索性、开放性提问题法，避免自顾自地大谈特谈，而是把说的机会尽可能留给被考核者，以便全面了解被考核者的内心真实想法。

6.谨慎处理绩效考核的误差 在绩效管理中，绩效考评工作往往是定量与定性相结合的，这样由于评价者个人的偏见、宽大化倾向、晕轮效应、逻辑误差、近期持为偏见等，会对绩效评估结果造成较为严重的影响。

如果对其不加以控制，不能保证评估结果的客观公正，更为此而引发组织内的冲突，使绩效管理工作全盘失败。

所以，考评误差的防范须在绩效评估的前、中、后都要给予高度重视。

在评估前，要对评估者做评估标准、内容、方法和程序的培训工作，端正评估者的态度。

在评估中，要使评估者与被评估者有面谈的机会，做好双方的沟通工作。

在评估后，要有反馈和申诉程序。

7.绩效管理与奖惩制度适配 首先，企业的薪资结构在满足保证企业组织结构稳定性的需求外，须包含动态内容，并能灵活响应企业与个人绩效的变化。

例如，设立绩效工资组成部分，使组织能够用绩效工资作为激励工具来支持绩效管理目标的实现。

其次，企业中的晋升晋级制度与绩效结果相关联，使个人职业发展与绩效的持续改进相适配。

开发多渠道宽带晋升途径，使各类绩效改进突出的员工有晋升渠道。

最后，在绩效管理过程中，适时的要树立绩效突出员工的典型，通过建立标杆和榜样，为绩效管理提供一个明确的导向。

8.拓展绩效评估结果的应用范围 绩效考核的结果的充分利用是绩效管理的重要组成部分，通过对评估结果的应用，也对绩效管理的其他部分提供支持。

根据绩效评估结果的特性，分别应用于企业人力资源的规划、招聘选择、人力资源开发、报酬方案的设计与调整、员工培训等方面。

目前，许多企业进行的绩效管理，往往停留在评估结果的奖惩方面，而利于组织发展的更加重要的规划和提升方面使用甚少，这也阻碍了绩效管理的持续滚动的提升进程。

.....

<<绩效考核与量化管理全方案>>

编辑推荐

本书是由赵涛著的《绩效考核与量化管理全方案》，共分十章内容。由浅入深，揭开绩效考核的层层面纱；一气呵成，梳理绩效考核实施之路；若详若略，诠释绩效考核的内里精髓；有理有据，解读绩效考核的千般神奇。

<<绩效考核与量化管理全方案>>

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>