

<<哈佛绩效管理决策分析及经典案例>>

图书基本信息

书名：<<哈佛绩效管理决策分析及经典案例>>

13位ISBN编号：9787010058573

10位ISBN编号：7010058571

出版时间：2006-10

出版时间：人民出版社

作者：编者：盘和林

页数：300

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>

<<哈佛绩效管理决策分析及经典案例>>

内容概要

“哈佛EMBA决策分析与经典案例”系列丛书荟萃了20世纪80年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及被人们反复引用的经典决策。

《哈佛绩效管理决策分析及经典案例》是一本理论与实践紧密结合的企业绩效管理佳作，不仅从绩效管理与目标的考核、绩效计划、组织、绩效实施与管理、绩效沟通与协调、改进等各个环节入手分析绩效管理的核心工作，还特别介绍了360度绩效考核和平衡记分卡两个绩效管理工具，通过50个哈佛绩效管理典型案例的讲解和分析，以系统的视角展现了绩效管理的核心过程。

<<哈佛绩效管理决策分析及经典案例>>

书籍目录

丛书序前言第一章 哈佛绩效考核 案例案例1 丽嘉酒店的新员工绩效评测案例案例2 M公司绩效考核遇到阻力分析案例案例3 摩托罗拉的绩效评估案例案例4 连锁企业的单位考核案例案例5 爱立信的绩效考核案例案例6 A企业绩效考核失败分析案例案例7 市场绩效为海尔员工定工资案例.....第二章 哈佛绩效组织模式管理案例第三章 哈佛绩效沟通与协调案例第四章 哈佛绩效管理实施与监控案例第五章 哈佛目标绩效考核法案例第六章 哈佛360度绩效考核法案例第七章 哈佛平衡记分考核案例

章节摘录

市场确定工资 在爱立信，工资围绕着市场转，奖金与业务目标“接轨”。

公司业绩与员工工资没有特别关系，但与员工的奖金有很大关系。

爱立信员工的奖金与公司的业绩成一定比例，但并非成正比例。

奖金一般可达到员工工资的60%，对于成绩显著的员工，还有其他的补偿办法。

员工在爱立信得到提薪的机会一般有几个：职务提升、考核优秀或有突出贡献者。

被评为公司最佳员工和有突出贡献的员工都有相应的奖金作为激励，突出贡献奖、最佳员工奖、突出改进奖的奖金额度一般不超过其年薪的20%。

考核决定升迁 爱立信还有一套评估机制，被称之为“爱立信能力模式”。

它是一个等边三角形，三条边分别是专业能力（技术设计、产品认知及金融知识等）、人际能力（人际合作与交流、文化知识等）与业务能力（对业务的理解能力，比如英语水平、顾客消费倾向等），其核心是个人能力。

爱立信每年都要特别明确地进行绩效评估，员工队伍的工作分几个等级，共分为T、A、B、C、D五个等级。

一般员工按照公司中的目标应达到良好，可能有5%到10%的员工工作不太好，通过调整还是可以接受的；还有不到5%的员工确实达不到目标。

对这两组人员可能采用激励程序，经理会告诉这些员工：你的工作表现不好，要马上改进。

然后再进行考核，要是考核等级为“T”，不用说，立马就得走人。

对于做得非常好或者有突出贡献的员工，如果还有潜能的话，是得到“D”级，那就是公司顶尖的人才，可能会提升他们去担任更高的职务。

对大部分做得不错的人，公司会维持他们在原岗位上继续工作。

爱立信对每个职务的薪金都高立一个最低标准，即下限。

当然，规定下限并非为了限制上限，而是保证该职务在市场上的竞争力。

据介绍，一般职务上下限的差异为80%左右，职务可能会达到100%，而比较容易招聘的职务可能只有40%的差异。

明确考核指标 每个工作都有硬性指标以供考核。

例如，在大部分公司，市场推广工作的成功与否，很难用具体的定量指标来考核，在爱立信却是可以的，一般使用市场分析数据来考查。

比如，你花了100万元的广告费，达到了什么样的目标：如做了多少个广告、覆盖的用户数量是多少等等，都有确切的数字可以证明你的成绩，广告影响力的调查通常通过一些第三方公司来做。

考核后的再培训 在过去10年内，爱立信新雇员工7.5万人。

初来乍到的新员工，经过考核之后都要进行培训。

先是入门培训，了解公司简介、市场行情等；再是技术培训，主要是加强专业技术知识，爱立信全球的55个培训中心，就肩负着培训员工与顾客的重要任务；三是在岗培训，它被证实是最有效的培训方法。

所谓在岗培训，就是不断给员工分配限期完成的新任务。

这些新任务可能与原来所受的专业教育有关，但也有可能是一个全新的课题。

没有现成的老师，没有现成的方法，要想完成任务，只有靠自己想方设法查资料，或找人咨询。

待你使出浑身解数，完成了工作任务之后，你也就成熟了，想要加薪、升迁，也就有了资本。

据统计，许多员工80%的新认识都是在工作中学到的。

.....

<<哈佛绩效管理决策分析及经典案例>>

媒体关注与评论

绩效管理是人力资源管理的核心，是企业战略执行和实现企业目标的核心手段！

一个企业要成功，不仅要实现预期的日常目标，同时还必须确定一个合适的未来发展方向，必要时对这一方向进行不断调整，集合所有员工朝此方向不懈努力，即使是付出沉痛代价，也要激励如此

。 ——哈佛商学院教授、领导力第一大师 约翰·科特 大部分经理都具有学习他们必须知道的那些知识的智力，但是由于他们缺乏“还有什么重要的”，尤其是缺乏发展和激励下属工作绩效的能力而未能有所成就。

——哈佛商学院教授 马修·奥利

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>