

<<绩效考核量化管理全案手册>>

图书基本信息

书名：<<绩效考核量化管理全案手册>>

13位ISBN编号：9787802551336

10位ISBN编号：7802551331

出版时间：2009-3

出版时间：企业管理出版社

作者：王宇

页数：412

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>

<<绩效考核量化管理全案手册>>

内容概要

当中国企业家高度认同人力资源是最宝贵、最重要的组织资源的时候，绩效考核也就成为了企业界最为关注的问题之一。

绩效考核是人力资源管理的核心，成功实施绩效考核，不但能帮助企业提高管理效率，帮助管理者提升管理水平，而且通过有效的目标分析和逐步逐层的落实使企业能够实现预定的战略目标。

<<绩效考核量化管理全案手册>>

书籍目录

第1章 全面认识绩效考核1.1 什么是绩效考核1.2 企业做好绩效考核的必要性1.3 实施绩效考核的要求1.4 绩效考核的内容有哪些1.5 绩效考核需面对的困境第2章 全面认识你的员工2.1 员工性格差异2.2 员工能力差异2.3 员工工作态度考察2.4 员工品行考察2.5 员工素质测评2.6 员工测评量表第3章 绩效考核管理制度的制定原则3.1 设计绩效考核周期的原则3.2 制定考核标准的原则3.3 考核标准的具体制定3.4 如何编写考核制度3.5 简约型考核制度实例3.6 完整型考核制度实例第4章 绩效考核量表设计4.1 怎样做好绩效分析4.2 拟定考核要素4.3 设计考核指标4.4 对考核指标进行赋值4.5 如何进行加权设计4.6 常用考核量表设计指南4.7 检验考核量表第5章 绩效考核的基本流程5.1 绩效管理的基本流程5.2 员工最反感的几种考评方法5.3 员工绩效考评量表5.4 弹性工作考评量表5.5 不同类型团队绩效考评量表第6章 企业绩效管理的方法6.1 沃尔评分方法6.2 六西格玛法6.3 雷达图评价法6.4 杜邦分析法第7章 员工绩效考核的方法7.1 评级量表法7.2 陆式模式7.3 平衡计分卡方法7.4 360°绩效考核法7.5 MBO绩效考核法及实施细节7.6 KPI绩效考核法7.7 普洛夫斯特法7.8 行为观察量表法7.9 混合标准测评法第8章 绩效考核的过程控制8.1 过程控制对于绩效考核的重要性8.2 绩效考核的实施人员8.3 确定合适的考核期限8.4 建立员工考核申诉8.5 绩效考核过程控制的一些误区第9章 绩效考核效果反馈9.1 绩效考核效果反馈的必要性9.2 什么是正确的反馈9.3 反馈面谈9.4 面谈准备9.5 实施面谈9.6 反馈技巧9.7 衡量面谈的效果第10章 常见绩效考核的误区10.1 首因错误10.2 定势误差10.3 光环效应10.4 从众心理10.5 对比误差10.6 近期误差10.7 马太效应10.8 中心化倾向10.9 不以身作则10.10 过宽过严化倾向10.11 避免考核误差的方法第11章 考核者的培训11.1 加强绩效考核者的培训刻不容缓11.2 考核者培训的内容11.3 培训过程中应注意的问题第12章 管理层绩效考核12.1 管理层职务职能描述12.2 管理层人员的素质要求12.3 管理层考核要点12.4 企业家绩效考核12.5 知名企业管理干部考核实例第13章 财务人员绩效考核13.1 财务人员职能描述13.2 财务总监职能描述表13.3 财务人员职业素质要求13.4 财务部门考核指标第14章 人力资源人员绩效考核14.1 人力资源总监职能描述14.2 人力资源总监素质要求14.3 人力资源总监绩效考核量表14.4 人力资源人员绩效考核量表第15章 技术人员绩效考核15.1 技术总监职能描述15.2 技术人员的素质要求15.3 技术人员考核指标15.4 技术人员考核量表第16章 销售人员绩效考核16.1 销售总监职能描述16.2 销售代表职能描述16.3 电话销售代表职能描述16.4 销售部门关键考核指标16.5 销售总监绩效考核16.6 销售人员绩效考核第17章 客户服务人员绩效考核17.1 客户服务人员职能描述17.2 客户服务人员绩效考核指标17.3 客户服务部主管绩效考核指标量表17.4 客户服务部门心理承受压力测评表第18章 其他各职能人员绩效考核18.1 秘书职业素质要求18.2 经理助理职能描述18.3 行政主管职业素质要求18.4 如何考核各职能人员18.5 各职能人员考核量表附录：金融系统人员考评量表参考书目

<<绩效考核量化管理全案手册>>

章节摘录

第1章 全面认识绩效考核 **1.1 什么是绩效考核** 在很多人的眼里，绩效考核就是绩效评价，就是在一个评价周期末，例如月末，季末或者是年末对员工的工作业绩做出评价，以便进行奖金或绩效工资的发放。

这种对绩效考核的理解就好比是管中窥豹，又好比是盲人摸象，只看到了问题的一个方面，并没有全面正确地理解绩效考核的涵义。

那么，到底什么是绩效考核呢？

绩效考核是指管理者用来确保员工的工作过程和工作结果与企业目标保持一致的手段及过程，也就是说通过绩效考核要将员工的工作活动与企业的战略目标联系在一起，使员工的行为符合企业的要求；要不断改进员工的工作绩效，通过提高员工的个人绩效来提升企业的整体绩效。

由此可看出，绩效考核的最终目的是检查发现员工工作过程中存在的不足，通过对这些不足的改进来提升员工的工作效率。

所以，绩效考核绝不仅仅就是绩效评价，而且一个完整的管理系统，绩效评价只是其中一个组成部分，顶多是一个重要的组成部分而已。

完整的绩效考核系统是由四个部分组成——绩效计划、管理绩效、绩效评价、绩效反馈，下面我们将分别解释一下这四个部分各自的含义。

1.绩效计划 绩效计划是整个绩效考核系统的起点，是指在新的绩效周期开始时，上级和员工经过一起讨论，就员工将要做些什么、需做到什么程度、为什么做、何时应做完、员工的决策权限等问题进行识别、理解并达成协议。

当绩效计划的过程结束之后，上级和员工应该能以共同的答案回答以下主要问题： （1）员工在绩效期间的主要工作内容和职责是什么？

应达到何种工作效果？

（2）员工在绩效期间应如何分阶段地实现各种目标从而实现整个绩效期间的工作目标？

（3）员工在完成工作任务时拥有哪些权利，决策权限如何？

（4）员工从事该工作内容的目的和意义何在？

哪些工作是最重要的，哪些是次要的？

（5）管理者和员工计划和如何对工作的进展进行沟通，如何防止出现偏差？

（6）为了完成工作任务，员工是否有接受培训或进行自我开发某种工作技能的必要？

“那么，如何回答这些问题呢？”

“有些人力资源经理可能又要提出疑问了，其实答案很简单——根据员工的职位说明书就可以回答这些问题。

2.管理绩效 管理绩效是指在整个绩效考核期间内，通过上级和员工之间进行持续的绩效沟通，以预防或解决绩效考核期间可能发生的各种问题的过程。

绩效考核的目的是要提高员工的工作绩效，绝不是在员工工作出现差错时来惩罚他们。

因此整个绩效考核系统强调对员工绩效进行管理，通过在整个绩效周期中不断给予指导和反馈以帮助他们更好地改进工作。

3.绩效评价 这一部分就是大多数人心目中所所谓的“绩效考核”，是指通过一定考核方法和考核量表，对员工的工作绩效做出评价，分出等级。

该部分是整个绩效考核系统中技术含量最高、操作难度最大的一个部分。

4.绩效反馈 绩效反馈是指绩效周期结束时在上级和员工之间进行绩效评价面谈，由上级将考核结果反馈给员工，指出员工在工作中存在的不足，和员工一起制定绩效改进的计划。

1.2 企业做好绩效考核的必要性 社会总是向前发展的，管理的演进同样如此，虽然大多数管理者并未充分认识到员工绩效考核的重要地位，但是，“考核时代”却悄然而至。

传统的考核大多是作为一种对员工的控制手段而存在的，充满了维护上司权威的色彩。

“这么不努力工作，不扣你工资才怪……” “表现这么差，还想升职……” 除此之外，对员工进行考核似乎没有任何用途和意义。

<<绩效考核量化管理全案手册>>

但是，现代绩效考核却已大大超出了传统的桎梏，而且密切地融入人力资源管理各项活动中，成为整个人力资源管理系统的核心。

1.增加甄选标准的有效性 “为什么我制定的标准不能挑选出优秀的人才呢？”许多经理经常这样抱怨。

通过一定的标准挑选优秀的人才，这是经理或主管们梦寐以求的捷径，但是怎样制定这些标准，却又令他们一筹莫展。

其实，方法很简单，只要把这些标准与以后的绩效考核相结合，问题就解决了。

举一个简单的例子，若采用在校学业平均成绩作为挑选应届毕业生的标准，而后来考核发现员工绩效与在校成绩没有重大关系，那么就表明这一标准不确切，应该加以改进。

2.保证雇佣到合适的员工 以前对考核的理解，很少涉及到在雇佣过程中就对员工进行考核。其实，这是很不明智的。

如果在雇佣过程中就对人员进行认真的考核，然后再作出录用的决策，那么就可以省去雇佣后进行基本培训的费用以及辞退时的各种麻烦。

德尔塔航空公司就是这方面的一个典范。

它是全美屈指可数的能够始终不衰并且保持无懈可击的财务记录的几家航空公司之一。

虽然处在一个传统的周期性行业，但是它却很少解雇工人。

该公司和许多优秀公司一样，为了保证与公司的传统相一致，对所有申请工作的人都加以细致和反复的考核、筛选。

美国《华尔街日报》曾指出：“那些空中小姐是从数千名要求加入德尔塔公司的申请者中挑选出来的。

先要经过两次面谈，然后还要由心理学家对她们的合作观念以及集体工作的观念作出鉴定……”

3.合理配置人员 英国有一句格言是这样说的：“合适的人在合适的位置上”。

在管理过程中，就是要把员工放在恰当的位置上，既要使位置适合人，又要使人适合于他的位置，这样才能创造出巨大的效益。

从前，有一个瞎子和一个瘸子，他们要渡过一条河。

可是，瞎子看不见路，无法过去；瘸子一条腿，也没法过去。

但是，后来两个人都过去了，这是为什么？

原来，瞎子背着瘸子，由瘸子指挥着，两个人都过了河。

要想合理配置人员，就要对员工有一定的了解，而这一切都依赖考核的实施。

当然，这里考核的内容不再是员工的绩效，而是他们的能力和个性。

4.做好人力资源规划 美国著名的管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯博士曾经这样评价人力资源规划的作用：“通过人力资源规划，可以将企业的目标换成需要哪些人员来实现这些目标。

”很可惜，许多人力资源经理却没有意识到人力资源规划的意义。

一方面在抱怨“人手怎么总是不够用，看来今天又得加班了……”，另一方面，却总有一些人整天无事可做。

这在许多公司，可能是司空见惯的事情。

之所以造成这一现象，就是因为没有目标地盲目招聘人员，而这些人又不能立即投入到工作中去，从而形成了人力资源浪费。

借助于对员工的绩效、技能的考核，可以正确地发现企业中的人力缺失情况，从而做出正确的招聘计划。

王经理是某企业人力资源部的经理，他每年制定的招聘计划都是在对现有员工进行充分考核的基础上做出来。

所以该公司每年新招的人员都被及时地分配到各个部门，他从来没有被其他部门抱怨过“怎么总是招一些没有用的人……”“王经理，我们急缺人手，今年怎么没有给我们指标……”

5.有效进行薪资和人员变动管理 当问起工作中最难办的事情时，国内的人力资源经理或主管几乎不约而同地说：“当然是薪资发放和人员调动了。

”其实，存在这一问题的企业基本上都没有严格、科学的考核体系；相反，在考核方面做得好的

<<绩效考核量化管理全案手册>>

企业，像欧美一些优秀的企业，根本就不存在这一问题。

为了激发员工的工作积极性和主动性，目前国内很多企业在设计自己的薪酬体系时都采用了岗位工资加绩效工资的做法，将工资收入与工作业绩挂起钩来。

这种情况下，对员工的绩效考核就显得越发重要——没有有效的考核，就无法对员工的工作业绩做出正确的衡量；没有对业绩的衡量，就无法合理地发放绩效工资；工资发放的不合理，就会导致员工产生各种不满情绪，从而影响到员工队伍的稳定。

“这个月干了那么多活，才发这点钱……” “他干的活比我少，钱发的竟然比我还多，在这里干还有什么意思……” 6.保证解雇辞退的合法性 人力资源管理作为企业管理系统的一个子系统，同样需要保持必要的新陈代谢，以维持系统的正常运行，为此就需要进行人员的“吐故纳新”。

近年来，随着整个社会教育水平的不断提高，员工的法律意识逐步增强，企业在解雇辞退时面对压力也越来越大，很多企业为此而卷入了法律纠纷。

“为什么要解雇我，我又没有迟到早退……” “他干得比我还差，为什么不辞退他，我要起诉你们……” 许多人力资源经理经常抱怨这个问题。

其实，解决这个问题的方法很简单，就是进行员工绩效考核，根据绩效考核的结果来解雇辞退那些业绩不良的员工，如可以规定连续两年考核结果在60分（100分为满分）以下的员工，公司有权与其解除劳动合同。

对于绩效考核在整个人力资源管理系统的重要地位，美国组织行为学家约翰·伊凡斯维其认为它有以下8个方面的作用：（1）对员工的晋升、降职、调职和离职提供依据；（2）组织对员工的绩效考核的反馈；（3）对员工和团队对组织的贡献进行评估；（4）为员工的薪酬决定提供依据；（5）对招聘选择和工作分配的决策进行评估；（6）了解员工和团队的培训和教育的需要；（7）对培训和员工职业生涯规划效果的评估；（8）对工作计划、预算评估和人力资源规划提供依据。

一位合资企业的人事总监这样说：“员工考核在人力资源管理中的作用，就好比那油盐酱醋，不论你想做好哪道菜，都离不开它……”

<<绩效考核量化管理全案手册>>

编辑推荐

怎样全面地认识绩效考核，如何才能更加了解你的员工，绩效考核的制定原则和基本流程，各种职能人员如何考核。

提升企业竞争力的有力武器，提高员工积极性的必备宝典。

本书系统介绍了企业绩效管理的基本理论和常用的绩效考核方法，更从绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈四个方面系统讲述了绩效管理的各个流程，并针对不同岗位介绍了各自的考核方法与关键考核指标，并且各章中穿插了大量具有针对性、实用性的表格，不但告诉读者应该如何展开绩效管理的各个环节，而且告诉读者为什么这样做。

本书适用于企业人力资源管理的管理人员、绩效考核员、企业培训师、管理咨询师以及高校相关专业师生。

<<绩效考核量化管理全案手册>>

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>