



哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

哈佛模式·人力资源经理

HumanResource Manager of
Harverd Model

总顾问：成思危 总主编：邹东涛

主 编：南兆旭 戴 苗

中国标准出版社



哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

哈佛模式·人力资源经理 ③

Human Resource Manager of
Harvard Model

总顾问：成思危 总主编：邹东涛

主 编：南兆旭 戴 苗

中国标准出版社

第 三 册

目 录 Contents

第七篇 评估:员工绩效管理	1167
第二十八章 基石:绩效管理综述	1169
第一节 绩效管理内涵	1171
一、绩效管理的含义	1171
二、绩效管理的中心思想	1173
三、绩效评估的主要目标	1175
第二节 绩效管理要素	1180
一、绩效管理有效性特征	1180
二、绩效管理系统成功的前提	1184
三、绩效管理实施应注意的问题	1186
四、绩效管理实施的培训	1189
五、绩效管理实施的常见误区	1193
第三节 绩效管理作用	1197
一、有助于组织监控目标的完成	1197
二、有助于组织监控目标的实施	1198
三、有助于组织内部的融合	1199
四、有助于组织结构的优化	1199
五、有利于提高管理效率	1200
六、有助于员工的提高与发展	1200
◇案例分析一	1202

怀特公司:创造高绩效工作体系	1202
◇案例分析二	1209
朗讯公司:矩阵式的绩效评估	1209

第二十九章 阶段:绩效考评程序

第一节 制定绩效考评计划

一、先谋后算,其战可胜

二、制定绩效管理计划的原则

第二节 构建绩效考评系统

一、评估考核的基本原则

二、评估考核的实务原则

三、评估考核的限制性因素

四、评估考核的作业条件

五、评估考核的内容构成

第三节 设计绩效考评标准

一、人力资源考核标准与规程设计

二、考核标准的计量

三、考核标准与发掘能力

第四节 选择绩效考评方法

一、图解式考评法

二、图表评价法

三、强制分布法

四、排序考评法

五、员工比较系统

六、目标管理法

七、关键事件法

八、行为锚定等级评价法

九、行为观察量表

十、其他考评方法	1273
第五节 实施员工绩效考评	1277
一、明确考核方法选择依据	1277
二、建立绩效考核要素体系	1279
三、制定绩效改进计划	1286
四、安排考核时间	1287
第六节 分析绩效考评结果	1288
一、考评数据的汇总、分类	1288
二、确定权重	1289
三、考评结果的计算	1290
四、考评结果的表示方法	1290
第七节 绩效考评结果沟通	1292
一、绩效反馈面谈的目的	1292
二、面谈的种类与型态	1294
三、面谈的计划与准备	1297
四、绩效反馈面谈的常见失误	1299
◇案例分析一	1302
英国 Xerox 公司的绩效考核	1302
◇案例分析二	1304
IBM: 别具一格的个人绩效评估计划	1304
△附件一	1307
高层管理人员绩效测评标准	1307
△附件二	1336
中层管理人员绩效测评标准	1336
△附件三	1362
基层管理人员绩效测评标准	1362

第三十章 改善:绩效管理改进	1381
第一节 确定合适的考评者	1383
一、由直接主管人员进行评价	1383
二、由员工的同事来进行评价	1384
三、由工作绩效评价委员会来进行评价	1385
四、自我评价	1386
五、下属评价	1387
六、考评者的组合运用	1387
第二节 有效培训考评者	1389
一、统一考评重点	1389
二、提升主管人员水准	1390
三、主管人员的自我要求	1391
四、编入进修课程	1391
五、建立受考人的信赖感	1392
六、选择主管人员培训的时期	1392
七、主管人员培训的内容	1395
第三节 明确绩效考评标准	1397
一、考评中可能出现的问题	1397
二、制定防范措施	1401
第四节 加强员工素质教育	1403
一、员工素质教育计划	1403
二、员工教育的内容	1407
三、员工教育的方式	1407
第五节 合理安排员工晋升	1413
一、晋升的原则	1413
二、晋升岗位预测	1414
三、职位晋升程序	1416
四、晋升管理	1417

第六节 编制绩效考核手册	1423
一、人力资源考核手册的必要性	1423
二、人力资源考核手册的内容	1424
三、人力资源考核手册的运用	1425
◇案例分析一	1426
本田:营造自由的环境	1426
◇案例分析二	1429
施乐公司:高绩效的工作体系	1429
◇案例分析三	1432
安得森照明公司的绩效管理系统	1432
◇案例分析四	1438
通用电气的员工考核标准	1438

第八篇 协调:劳动关系管理..... 1441

第三十一章 总论:劳动关系概述..... 1443

第一节 劳动关系内涵 1445 |

一、劳动关系定义 1445 |

二、系统论与劳动关系 1446 |

第二节 劳动关系性质 1449 |

一、劳动关系的基本属性 1449 |

二、劳动关系的利益冲突属性 1450 |

第三节 劳动关系要素 1451 |

一、就业主体—劳动者群体 1451 |

二、用工主体—经营者群体 1455 |

第四节 劳动关系相关法律规定 1458 |

一、劳动者的地位和权利 1458 |

二、工会、职代会的地位和作用 1462 |

◇案例分析一	1464
日本企业生存和发展的动力	1464
◇案例分析二	1468
京都制陶:心灵经营	1468
◇案例分析三	1471
松下:关心换来的热情	1471

第三十二章 规范:劳动合同管理

第一节 劳动合同概要	1475
一、劳动合同的含义	1475
二、劳动合同的特征	1475
三、劳动合同制定的概念和原则	1477
四、劳动合同的形式与内容	1479
五、劳动合同的法律效力	1484
第二节 劳动合同制定	1489
一、设计劳动合同条款	1489
二、订立有限责任公司劳动合同	1491
三、设计股份制公司劳动合同	1493
第三节 劳动合同变更	1495
一、明确劳动合同变更的条件	1495
二、明确劳动合同的变更程序	1496
第四节 劳动合同终止	1498
一、劳动合同终止的概念和事由	1498
二、劳动合同终止的法律后果	1499
第五节 劳动合同解除	1506
一、企业提前解除劳动合同	1506
二、企业提前通知并给予经济赔偿	1507
三、企业不能解除劳动合同的情形	1507

第六节 集体合同订立	1509
一、订立集体合同	1509
二、区分集体合同和劳动合同	1511
三、集体合同的优点	1513
◇案例分析一	1514
世界发达国家的劳动合同制度	1514
◇案例分析二	1517
美、法、日的最低工资制度	1517
第三十三章 解决:劳动争议处理	1525
第一节 劳动争议类型	1527
一、个人争议与集体争议	1527
二、权利争议与利益争议	1528
第二节 劳动争议特点	1530
一、有特定的争议内容	1530
二、有特定的争议当事人	1531
三、有特定的争议手段	1531
第三节 劳动争议处理原则	1532
一、合法原则	1532
二、公正平等原则	1533
三、调解原则	1533
四、及时处理原则	1533
第四节 劳动争议调解	1535
一、劳动争议调解委员会	1535
二、申请和受理劳动争议调解	1537
三、在企业劳动争议调解过程中当事人的权利与义务	1538
四、劳动争议调解的作用	1539
五、劳动争议调解机构的职责与权限	1541

六、劳动争议仲裁的管辖	1544
七、参加调解机构的调解活动程序	1545
八、其他劳动争议调解方式	1547
九、调解文书	1548
第五节 劳动争议仲裁	1551
一、劳动争议仲裁的含义	1551
二、劳动争议仲裁当事人	1553
三、劳动争议仲裁组织	1555
四、申请仲裁的条件	1557
五、申请仲裁的准备工作	1559
六、劳动争议当事人在仲裁活动中享有的权利	1561
七、劳动争议当事人在仲裁活动中应承担的义务	1563
八、仲裁文书的送达方式	1565
第六节 劳动争议诉讼	1567
一、劳动争议诉讼综述	1567
二、劳动争议诉讼当事人	1571
◇案例分析一	1575
玛丽·凯·阿什:公正待人,论功行赏	1575
◇案例分析二	1577
芒万利:携手同心,共创辉煌	1577
第九篇 创新:人力资源发展	1585
第三十四章 推行:人本管理	1587
第一节 人力资源与知识经济	1589
一、人力资源在知识经济中的作用	1589
二、人力资源是企业首要的战略资源	1593

第二节 人本管理的环境影响因素	1601
一、经济环境	1601
二、技术环境	1603
三、社会环境	1604
四、政治和法律环境	1605
五、伦理环境	1606
第三节 以人为本的人力资源管理政策	1609
一、人力资源管理政策的影响因素	1609
二、人力资源管理政策的评估标准	1611
第四节 建立人本管理机制	1613
一、人本管理的层次	1613
二、精神待遇机制	1615
三、员工参与管理	1621
四、网络时代“人本管理”的组织管理模式	1621
第五节 人性化制度管理	1625
一、新理性主义对人性的认识	1625
二、制度的内涵、特点及传统制度失效的原因	1628
三、科学化、人性化管理制度的构建	1630
四、新制度管理与企业文化	1637
◇案例分析一	1644
美国国际农机公司:既坚持制度又不伤感情	1644
◇案例分析二	1647
英国航空公司:“把人放在首位”的领导作风	1647
◇案例分析三	1652
玫琳·凯化妆品公司:“一家人”的企业经营方式	1652
◇案例分析四	1656
IBM:以人为本的企业文化	1656

第三十五章 设计:职业生涯管理	1661
第一节 职业生涯内涵	1663
一、职业的内涵	1663
二、职业发展观	1665
第二节 职业生涯理论	1668
一、萨珀的职业生涯发展理论	1668
二、金斯伯格的职业生涯发展理论	1671
三、施恩的职业生涯发展理论	1672
四、格林豪斯的职业生涯理论	1674
第三节 职业选择	1676
一、职业选择的含义	1676
二、职业选择理论	1677
第四节 员工职业生涯规划	1687
一、个人职业生涯规划综述	1687
二、职业生涯规划制定	1689
三、职业生涯规划应遵循的原则	1690
四、员工职业生涯管理	1692
◇案例分析一	1711
福特汽车公司:卓越的人员管理体系	1711
◇案例分析二	1718
日本三泽企业:独树一帜的用人之法	1718
第三十六章 自省:人力资源诊断	1723
第一节 人力资源管理诊断内容	1725
一、人力资源方针和人力资源管理组织诊断	1725
二、人力资源考核诊断	1726
三、能力开发和教育训练诊断	1726
四、工资管理诊断	1728

五、人际关系诊断	1730
六、计划功能诊断	1731
第二节 人力资源管理诊断方法	1732
一、调查问卷法	1732
二、量表调查法	1733
三、面谈调查法	1733
四、统计分析法	1735
五、个案分析法	1735
六、图像描绘法	1735
七、德尔斐催化法	1736
第三节 人力资源管理常见病症	1737
一、可笑的面试	1737
二、晋升管理的主要问题	1738
三、管理者的错误	1739
四、选拔录用模式的弊端	1745
五、绩效考核偏差	1746
六、计划失误	1750
七、战略实施盲区	1752
八、规划误区与问题	1754
九、士气低落的原因	1755
◇案例分析	1758
松下幸之助的用人观	1758
◇案例分析二	1764
东芝集团:热爱自己的员工才是成功之道	1764



绩效管理内涵

第一节

一、绩效管理的含义

绩效管理的对象是绩效，绩效包括组织绩效、团队绩效、员工绩效三个层次。绩效管理也自然有组织绩效管理、团队绩效管理、员工绩效管理三个层次。绩效的根基在员工，绩效管理的重点也在员工绩效管理上。

1. 绩效的概念

关于绩效有多种理解。有的人认为绩效指的是完成工作的效率与效能。有的人认为，绩效是员工的工作结果，是对企业的目标达成具有效益、具有贡献的部分。也有的人认为，绩效是个人知识、技能、能力等一切综合因素通过工作而转化为可量化的贡献，包括有形无形



两部分。一般而言绩效是指员工在工作岗位上的工作行为表现与工作结果，它体现了员工对组织的贡献大小、价值大小。

2. 绩效特征

(1) 多因性

员工工作绩效的优劣不是由单一因素决定的，而是受制于主客观多种因素。它既受到环境因素的影响，又受到工作特征因素影响，比如自主性、完整性等。它既受到员工自身能力、个性因素影响，也与组织的制度和机制有关，同时更受到员工的工作动机、价值观的影响。

(2) 多维性

工作绩效尽管是工作结果的总称，但它是表现在多种维度上。因此，须从多种维度、多个方面去评估绩效。比如，一位部门经理，他的工作绩效，不仅从他的经营指标中反映出来，还应从他的管理指标中反映出来。比如，对下属的监控、指导、整个团体是否有创造性等。

(3) 动态性

由于工作绩效只是一段时间内工作情况的反映，因此，绩效呈现出变化，切忌以主观观点看待绩效。

组织绩效来源于各团体的整合，而团体绩效又来源于各个个体成员的创造合力。追本溯源，各个层次的绩效来源于员工的绩效。

绩效是行为和产出的结合，管理员工的行为可促进产出的合理实现，管理员工的产出旨在形成目标导向。

3. 绩效的内容

绩效由以下四点内容构成，形成绩效的四大支柱。



(1) 工作计划

(2) 工作态度

(3) 工作能力

(4) 工作成绩

二、绩效管理的中心思想

绩效管理的中心思想是以人为本。让员工充分参与组织的管理过程,重视员工的发展,在完成组织目标的同时,实现员工个人价值和职业生涯规划。它可以解决以往管理过程中的多元目标问题,使员工与团队、组织目标一致,确立“双赢”理念。

在绩效管理系统中,绩效评估是绩效管理的核心过程。

绩效评估不仅包含应用某种方法评估员工工作绩效这一核心过程,而且将企业文化、企业战略以及人力资源政策对绩效评估的影响作用纳入其中,同时把评估结果反馈这一较孤立的环节与员工培训甚至人力资源开发紧密地联系起来。绩效管理系统的模型见图28-1。

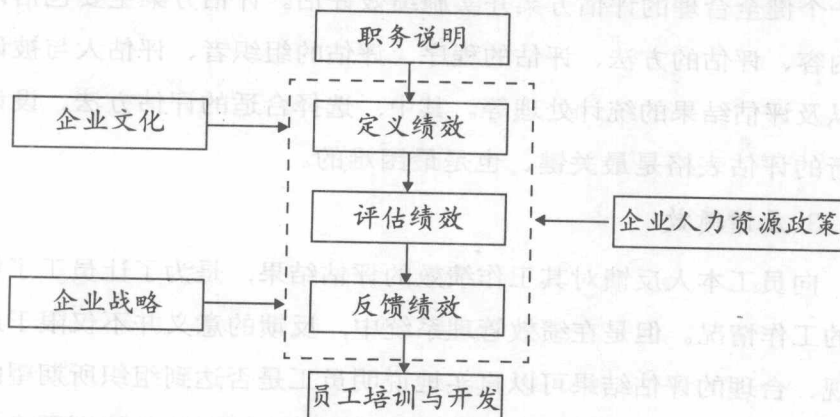


图28-1 绩效管理系统模型



从模型可以看出，一个好的绩效管理系统一般由三个部分组成。

1. 定义绩效

定义绩效即界定绩效的具体维度及各维度的内容和权重，也就是让各层次的员工都明白自己努力的目标。这是进行绩效评估的基础，也是绩效管理的关键。

在这个部分中，职务说明为定义绩效的内容提供一般意义上的支持，企业文化、企业战略为定义绩效确定明确的方向。这种方向性要求定义的绩效保证员工努力的行为和方式与企业战略和企业文化相一致。

另外，企业的人力资源政策也影响定义绩效。比如当一个企业有从内部提升的惯例或政策时，对于各层次管理者而言，工作绩效的评估中必然有一项重要的内容是培养开发下属的能力。

2. 评估绩效

这是绩效管理系统的主体部分，表现为在定义绩效的基础上制定出一个健全合理的评估方案并实施绩效评估。评估方案主要包括评估的内容、评估的方法、评估的程序、评估的组织者、评估人与被评估人以及评估结果的统计处理等。其中，选择合适的评估方法、设计出可行的评估表格是最关键、也是最困难的。

3. 反馈绩效

向员工本人反馈对其工作绩效的评估结果，是为了让员工了解自己的工作情况。但是在绩效管理系统中，反馈的意义并不仅限于此。客观、合理的评估结果可以真实地说明员工是否达到组织所期望的标准和程度，而不足之处经过分析，即可成为有针对性的培训需求。同