

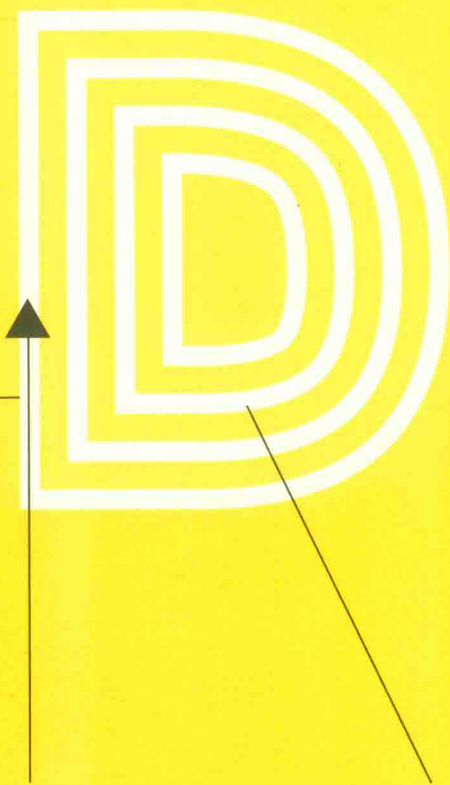
HR从助理到总监

系列丛书

HR绩效管理 从助理到总监

闫轶卿
著

**Performance
Management
From
HR
Assistant to
HRD**



实景案例

以小中大型企业实景案例阐述思路

实战经典

全书50个实战案例保证实操落地

全面覆盖

系统梳理绩效管理体系统性理念方法

逐层深入

分三个层面阐述操作、设计及战略



专业平台联袂推荐

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

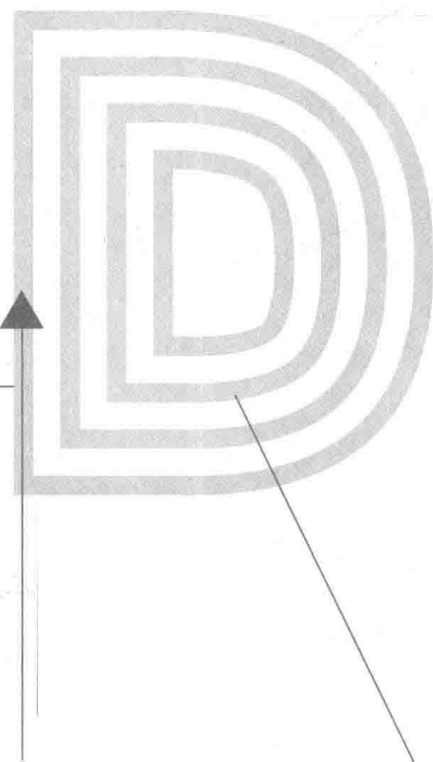
HR从助理到总监

系列丛书

HR绩效管理 从助理到总监

闫轶卿
著

**Performance
Management
From
HR
Assistant to
HRD**



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

HR 绩效管理从助理到总监 / 闫轶卿著 . —北京 : 中国法制出版社 , 2018.12
(HR 从助理到总监系列丛书)
ISBN 978-7-5093-9647-6

I . ① H… II . ①闫… III . ①企业绩效—企业管理 IV . ① F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 174588 号

策划编辑 : 潘孝莉

责任编辑 : 马春芳 (machunfang@zgfzs.com)

封面设计 : 一本好书书籍设计

HR 绩效管理从助理到总监

HR JIXIAO GUANLI CONG ZHULI DAO ZONGJIAN

著者 / 闫轶卿

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 730 毫米 × 1030 毫米 16 开

版次 / 2018 年 12 月第 1 版

印张 / 19.25 字数 / 313 千

2018 年 12 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9647-6

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址 : <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话 : 010-66033393

(如有印装质量问题 , 请与本社印务部联系调换。电话 : 010-66032926)



69.00 元

值班电话 : 010-66026508

传真 : 010-66031119

编辑部电话 : 010-66022958

邮购部电话 : 010-66033288

继《薪酬管理——从入门到精通》《老HRD手把手教你做人力资源管理》后，这是我写的第三本关于人力资源管理的书。在定位上，这不是一本研究绩效管理理论的书，而是一本分享绩效管理在企业中如何实践应用的书。“从实践中来，再到实践中去”，这二十年来，我一直身处企业，亲身走过IT、环保、教育等多个行业，经历过企业从无到有、从小到大的发展过程，也体验过单一业务公司与多元化集团。从专员到副总，从HR管理到业务管理，从单一模块到综合管理，企业平台成就了我，也给予我成长的动力和宝贵的实践经验，我也将这二十年的体会凝聚在书中。每写一本书，都是一种沉浸，一种沉淀，一种升华。

绩效管理，古已有之。近代，随着西方科学技术的发展，绩效管理逐步成为管理学科中重要的一个分支，成为一门独立的科学。时至今日，我们运用的绩效管理理论与理念多来自西方的研究与实践。在改革开放四十年的迅猛发展中，绩效管理已成为中国企业管理的核心问题之一。在本书中，从定义到方法，再

到流程，每个绩效管理的关键点，都将以企业实际应用案例来阐释。全书 50 个案例，既有全景分析，也有方法应用；既能深入理解相关理念，也能联系实际，解决现实问题。

为了梳理思路、方便学习，本书分为三个层面：助理篇——从零起步、经理篇——不断提升、总监篇——全局视角。三篇分别从三个实景案例出发，探讨小微企业、中型企业及大型集团化企业分别面临什么样的管理难题，之后再根据其绩效管理中面对的主要问题，分章展开叙述，希望实景案例也能带动我们共同思考，帮助我们解决企业中的绩效管理难题。

最后，真诚感谢成长路上给予我诸多支持与帮助的同事、朋友及家人！希望所有读到这本书的读者能够从中汲取养分，有启迪，有收获！

闫轶卿

作者介绍



闫轶卿，北京大学经济学硕士，资深人力资源管理专家，担任国内知名企业副总裁、人力资源总监等职务，并兼任三茅网专栏作家、中关村人才协会副主席及资深讲师、北京劳动保障职业学院客座教授等职务。有20年企业人力资源管理、业务管理、中高层管理实践工作经验，对现代企业管理理论及人力资源管理理论有系统的研究，尤其对企业人力资源管理中的招聘、薪酬、绩效、人才培养及企业发展变化中的管理体系建设等方向有独到的见解。

不仅具有丰富的实战经验，还善于将管理理论与实践相结合，个人代表专著有《薪酬管理从入门到精通》《老HRD手把手教你做人力资源管理》等畅销书。

在线答疑



与作者沟通请扫描公众号

内容简介

绩效管理是人力资源管理和企业管理的重中之重，同时，绩效管理的管理理论高深、体系设计复杂、执行操作落地难。

本书全面深入地总结了绩效管理的重要理念，并以实践操作作为重心，为广大读者提供了绩效管理落地解决方案，一本书彻底搞定企业绩效管理的理念与操作。

通过本书您将学到：

- 小微企业如何建设绩效管理体系？
- 绩效考核与绩效管理有什么异同？
- 绩效考核应该掌握什么样的方法？
- 整体绩效管理的有效流程是什么？
- 绩效管理在人力资源管理的地位？
- 每一种绩效考核的方法如何操作？
- 如何综合比较每类绩效考核方法？
- 绩效考核的量表如何设计与使用？
- 绩效管理整体流程如何逐一落地？
- 中型企业如何完善绩效管理体系？
- 管理人员绩效管理体系如何搭建？
- 如何设计销售人员绩效管理体系？
- 技术人员绩效管理体系有何难点？
- 如何落实职能人员绩效管理体系？
- 生产人员绩效管理体系有何特点？
- 如何完善绩效管理所需法律文件？
- 大型企业如何变革绩效管理体系？
- 如何客观评估绩效管理的功与过？
- 绩效管理如何能与有效激励结合？
- 短期激励与长期激励有什么区别？
- 非物质激励在绩效管理中的应用？
- 绩效管理有什么最新的发展趋势？

.....

请您认真阅读本书寻求解决方案。

适合读者

本书适合企业各级管理者、人力资源从业人员使用，还可以作为企业培训师、管理咨询师以及高校相关管理专业本科生和MBA等参考用书。

第一篇 助理篇——从零起步

第一章

实景案例：小微企业如何建设绩效管理体系？

- 1.1 实景案例的主要内容 // 004
- 1.2 实景案例的要点分析 // 008
- 1.3 小微企业的绩效管理 // 010
- 1.4 实景案例的重要启示 // 012
- 1.5 回顾与总结 // 013

第二章

绩效考核与绩效管理

- 2.1 理解绩效的真正含义 // 016
- 2.2 区分绩效考核与管理 // 017
- 2.3 绩效考核的原则、方法 // 020
- 2.4 绩效管理的目标、流程 // 022
- 2.5 回顾与总结 // 024

到流程，每个绩效管理的关键点，都将以企业实际应用案例来阐释。全书 50 个案例，既有全景分析，也有方法应用；既能深入理解相关理念，也能联系实际，解决现实问题。

为了梳理思路、方便学习，本书分为三个层面：助理篇——从零起步、经理篇——不断提升、总监篇——全局视角。三篇分别从三个实景案例出发，探讨小微企业、中型企业及大型集团化企业分别面临什么样的管理难题，之后再根据其绩效管理中面对的主要问题，分章展开叙述，希望实景案例也能带动我们共同思考，帮助我们解决企业中的绩效管理难题。

最后，真诚感谢成长路上给予我诸多支持与帮助的同事、朋友及家人！希望所有读到这本书的读者能够从中汲取养分，有启迪，有收获！

闫轶卿

第六章

绩效管理的整体流程

- 6.1 绩效管理的整体流程 // 094
- 6.2 绩效计划的制订分解 // 096
- 6.3 绩效过程的管理完善 // 103
- 6.4 绩效考核的落实实施 // 106
- 6.5 绩效沟通的双向反馈 // 107
- 6.6 绩效结果的不同应用 // 110
- 6.7 回顾与总结 // 115

第二篇 经理篇——不断提升

第七章

实景案例：中型企业如何完善绩效管理体系？

- 7.1 实景案例的主要内容 // 120
- 7.2 实景案例的要点分析 // 123
- 7.3 中型企业的绩效管理 // 126
- 7.4 实景案例的重要启示 // 128
- 7.5 回顾与总结 // 129

第八章

管理人员的绩效管理

- 8.1 管理人员的特点分析 // 132
- 8.2 管理人员的职位体系 // 136
- 8.3 管理人员的薪酬管理 // 140

8.4 管理人员的绩效实例 // 145

8.5 回顾与总结 // 152

第九章

销售人员的绩效管理

9.1 销售人员的特点分析 // 154

9.2 销售人员的职位薪酬 // 157

9.3 销售人员的绩效实例 // 160

9.4 回顾与总结 // 165

第十章

技术人员的绩效管理

10.1 技术人员的特点分析 // 168

10.2 技术人员的职位薪酬 // 171

10.3 技术人员的绩效实例 // 176

10.4 回顾与总结 // 179

第十一章

职能人员的绩效管理

11.1 职能人员的特点分析 // 182

11.2 职能人员的职位薪酬 // 186

11.3 职能人员的绩效实例 // 189

11.4 回顾与总结 // 193

第十二章

生产人员的绩效管理

- 12.1 生产人员的特点分析 // 196
- 12.2 生产人员的职位薪酬 // 199
- 12.3 生产人员的绩效实例 // 201
- 12.4 回顾与总结 // 202

第十三章

绩效管理的法律规范

- 13.1 劳动法律的相关要求 // 204
- 13.2 企业制度与绩效管理 // 206
- 13.3 绩效管理的法律文件 // 214
- 13.4 回顾与总结 // 216

第三篇 总监篇——全局视角

第十四章

实景案例：大型企业如何变革绩效管理体系？

- 14.1 实景案例的主要内容 // 220
- 14.2 实景案例的要点分析 // 222
- 14.3 大型企业的绩效管理 // 225
- 14.4 实景案例的重要启示 // 227
- 14.5 回顾与总结 // 228

第十五章

走出绩效管理的困局

- 15.1 绩效管理的历史演变 // 230
- 15.2 评说绩效管理之功劳 // 231
- 15.3 评说绩效管理之过错 // 233
- 15.4 客观地评价绩效管理 // 239
- 15.5 回顾与总结 // 240

第十六章

绩效管理与有效激励

- 16.1 有效激励的重要思想 // 242
- 16.2 有效激励的应用实例 // 248
- 16.3 激励常见的各种方法 // 251
- 16.4 回顾与总结 // 252

第十七章

短期激励与长期激励

- 17.1 短期激励的应用特点 // 254
- 17.2 短期激励的应用方法 // 255
- 17.3 长期激励的应用特点 // 258
- 17.4 长期激励的应用方法 // 259
- 17.5 回顾与总结 // 266

第十八章

非物质激励与企业文化

- 18.1 非物质激励的重要性 // 268
- 18.2 非物质激励应用方法 // 272
- 18.3 企业文化与非物质激励 // 275
- 18.4 企业文化的激励作用 // 277
- 18.5 回顾与总结 // 282

第十九章

绩效管理的发展变革

- 19.1 不断变化的社会环境 // 284
- 19.2 绩效管理面临的挑战 // 288
- 19.3 绩效管理的发展趋势 // 290
- 19.4 回顾与总结 // 293

- 案例 1.1 小微企业如何建设绩效管理体系? // 004
- 案例 3.1 大企业如何规划人力资源部? // 029
- 案例 3.2 如何根据不同人员规模规划企业的人力资源部? // 033
- 案例 4.1 企业绩效目标如何层层分解? // 042
- 案例 4.2 软件开发工程师的 KPI 如何制定? // 050
- 案例 4.3 企业管理人员平衡计分卡 (BSC) 指标如何设计? // 054
- 案例 4.4 如何对企业管理人员进行 360 度评估? // 061
- 案例 4.5 员工的 OKR 指标如何制定? // 068
- 案例 5.1 如何设计销售经理的绩效考核指标? // 080
- 案例 5.2 如何根据目标设计考核指标的权重? // 081
- 案例 5.3 考核指标的目标值如何确定? // 084
- 案例 5.4 企业考核指标如何量化分解? // 086
- 案例 5.5 企业常用的定性绩效考核指标有哪些? // 088
- 案例 6.1 如何制订企业年度绩效考核计划? // 096
- 案例 6.2 如何将绩效考核结果与员工的绩效工资挂钩? // 112
- 案例 6.3 如何根据员工的绩效考核结果进行年度调薪? // 112
- 案例 6.4 如何根据员工的绩效考核结果确定劳动关系? // 113
- 案例 7.1 中型企业如何完善绩效管理体系? // 120
- 案例 8.1 如何合理配置管理人员的数量? // 137

- 案例 8.2 管理人员年薪总额如何核定? // 142
- 案例 8.3 管理人员年薪中基本年薪与效益年薪如何划分? // 143
- 案例 8.4 非经营管理人员如何核定年薪? // 144
- 案例 8.5 经营管理人员的年度任务书如何制定? // 149
- 案例 9.1 销售人员绩效考核指标设计有哪些难点? // 160
- 案例 9.2 如何核定销售人员底薪? // 161
- 案例 9.3 如何考核销售人员底薪? // 162
- 案例 9.4 如何核定销售人员的底薪和提成? // 163
- 案例 9.5 如何制定销售人员任务书? // 164
- 案例 10.1 研发类技术人员的薪酬考核结构如何设计? // 174
- 案例 10.2 技术人员的岗位技能工资如何考核? // 177
- 案例 10.3 如何设计技术人员项目 KPI 考核指标? // 178
- 案例 10.4 如何核发技术人员的项目奖金? // 179
- 案例 11.1 如何设计职能人员的 KPI? // 189
- 案例 11.2 对职能人员, 如何根据考核核发其绩效工资? // 192
- 案例 11.3 对职能人员, 如何根据考核核发其年度奖金? // 193
- 案例 12.1 对生产人员, 如何设计综合性的 KPI? // 201
- 案例 13.1 企业没有制度是否可以执行绩效考核? // 206
- 案例 13.2 企业规章制度如何才能合法公示? // 208

- 案例 13.3 如何制定合规的绩效考核管理制度? // 209
- 案例 14.1 大型企业如何变革绩效管理体系? // 220
- 案例 15.1 绩效考核改革失败谁之过? // 233
- 案例 16.1 什么才是有效的激励方法? // 248
- 案例 17.1 如何设计员工股权激励方案? // 259
- 案例 17.2 股权激励中如何选择激励人员和核定股权数量? // 260
- 案例 17.3 股权激励中如何设计退出机制? // 261
- 案例 18.1 海底捞的服务真的有“毒”吗? // 268
- 案例 18.2 没有华为《基本法》是否还有今天的华为? // 277
- 案例 19.1 一宗可疑疯牛病例如何引发全球经济“蝴蝶效应”? // 284
- 案例 19.2 一个招聘专员面临的困惑有哪些? // 287
- 案例 19.3 如何成功从 HR 传统六模块模式转型到 HR 三支柱模式? // 290