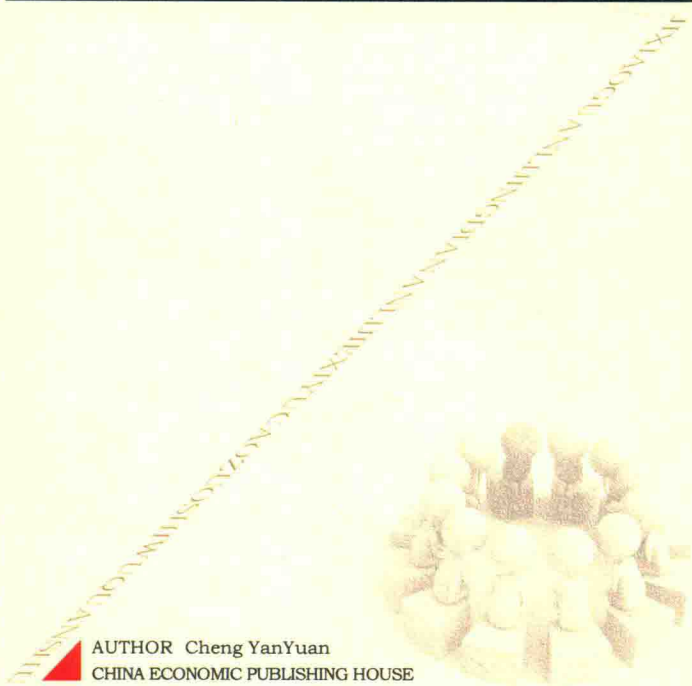
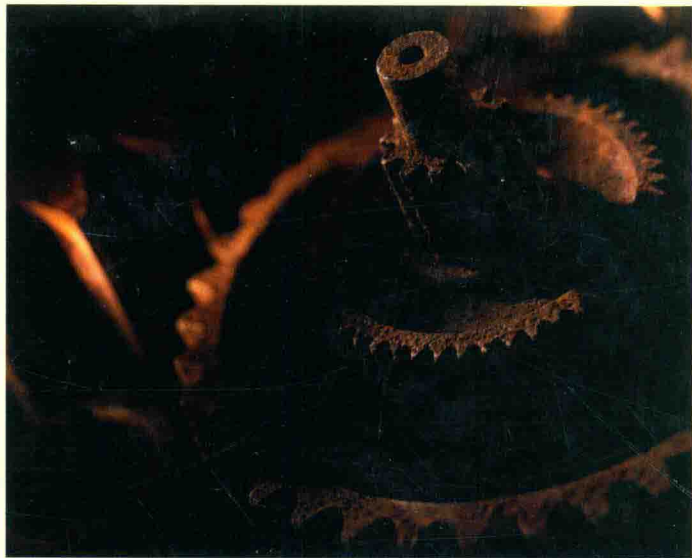


■ 人力资源管理的秘籍宝典
■ 最具实践操作价值的人力资源管理丛书



AUTHOR Cheng YanYuan
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

经典案例解析与操作实务全书

RENLI ZIYUANGUANLIGONGSHU

绩效管理

人 · 力 · 资 · 源 · 管 · 理 · 丛 · 书

● 编著 程延园

上卷

绩效管理经典案例解析 与操作实务全书

主编 程延园

上 卷

中国经济出版社

图书在版编目数据

绩效管理经典案例解析与操作实务全书/程延园主编. —北京:中国经济出版社,2016.2
ISBN 978-7-5136-0789-6

I. ①绩… II. ①程… III. ①企业绩效—企业管理 IV. ①F272.5

责任编辑 张潇匀
责任审读 霍宏涛
责任印制 张江虹
封面设计 杜京

出版发行 中国经济出版社
印刷者 北京德富泰印务有限公司
经销者 全国新华书店
开本 787×1092mm 16开
印张 89
字数 2100千字
版次 2016年2月第1版
印次 2016年2月第1次
书号 ISBN 978-7-5136-0789-6
定价 680.00元(全三卷)

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037
本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗印必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:123900) 服务热线:010-68344225 88386794

编委会

主 编：程延园 单海洋

副主编：陈赞坚 杨 蕾 朱慕榕

编 委：王甫希 王云婷 田原梦

刘宇涛 黄小凡 卢芳华

前 言

人力资源是企业所拥有的最宝贵的资源以及企业核心竞争力所在的说法已被广为认可,因而人力资源管理自然也就成为了现代管理的核心。不断提高人力资源开发与管理水平,已经成为企业提高自身竞争力、应对市场挑战的重要措施。早在上世纪中叶,管理学之父彼得·德鲁克就曾经说过:“所谓企业管理,最终就是人事管理,人事管理就是管理的代名词。”时至今日,人力资源管理早已超越了人事管理的范畴,但从这句话中仍然可以看出人力资源管理在企业管理中的核心地位。

绩效管理既是企业人力资源管理的模块之一,同时又在现代企业人力资源管理中占据着核心地位。企业绩效管理在企业管理体制中占有重要地位,直接影响到整个企业的生存与发展,是人力资源管理的一大重点;同时,绩效管理体系繁复、涉及面广,又是人力资源管理的一大难点。

近年来,人力资源管理在我国的受关注程度不断提高,管理实践中不断涌现出新的思想、理论、技术和方法,从业者的素质也越来越高。就我国的实际情况而言,越来越多的企业意识到绩效管理的重要性,并通过引进、模仿、学习等手段进行过很多有益的尝试。然而,很多管理者仍没有弄清“绩效评估”与“绩效管理”的异同,仍然简单地以考核代替管理。在这种情况下,很多企业的“绩效管理”就是年底对员工的表现进行打分,仅仅是发放奖金的依据。

事实上,绩效管理是涵盖绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效反馈与面谈、绩效评估结果应用五个环节的管理系统,各个环节在绩效管理的过程中地位与作用均不一样。绩效评估只是其中的一个核心环节,并不能等同于绩效管理全过程。只有认识到这一点,才能真正发挥出绩效管理控制员工绩效、激发员工工作积极性、促进绩效水平提升等作用,最终为企业的战略达成做贡献。因此,如何改变管理者对绩效管理的认识,走出以考核替代管理的误区,在企业中实施真正的绩效管理,已经成为每一位人力资源管理者所必须深入研究的课题。

本书立足于已有成熟理论之上,在以下三个方面获得了突破:

第一、本书是理论与实践均衡结合。本书共分为三大部分内容:第一篇重点介绍绩效管理与评估的成熟理论知识,作为下一步实践的理论基础;第二篇则是有关绩效管理与评估的实用案例分析,帮助读者掌握如何把理论应用于实践;最后一篇收集了我国各类型企业的绩效管理与评估相关的制度,供读者在实际工作中参考。通过阅读本书,既可以学习到绩效评估与管理的相关理论知识,也可增强自身的实际管理能力。

第二、本书是系统性与完整性的结合。全面系统地反映了西方发达国家先进的绩效管理理念、制度、模式,并根据我国国情加以调整,尽力使之符合我国企业实际的管理需要。本着理论联系实际和学以致用原则,本书全面、系统阐述了绩效评估与管理的主要理论知识,并结合相关的案例与制度研究,在体系上按照“理论-案例-制度”的脉络,真正实现了系统性与完整性的结合。

第三、本书具有很强的技术性和可操作性。尽管市面上关于绩效评估与管理的书籍很多,但大多数仍然停留在照搬照抄国外教科书的知识,在实际操作的技术与方法介绍方面极为欠缺,难以帮助读者掌握绩效管理的实用方法与技巧。针对这一问题,本书在理论研究、案例分析和制度介绍三个方面,均特别加入了绩效评估与管理技术的理解和运用,以及一些新的方法、技术、模型等,这必然能够满足当代人力资源管理者们的实际需求。

尽管我们付出了辛勤的劳动,本书仍难免存在着一些不足之处。在此真诚地希望使用本书的读者多提宝贵意见和建议,以使本书日臻完善,从而推动我国绩效管理乃至人力资源管理研究与实践不断前行。

作 者

目 录

第一篇 绩效评估与管理

第一章 绩效管理概述	(3)
第一节 绩效管理的发展	(6)
第二节 绩效管理的目的与功能	(12)
第三节 绩效评估与绩效管理	(18)
第四节 绩效管理的流程	(26)
第二章 绩效计划	(32)
第一节 绩效计划概述	(34)
第二节 绩效计划制定	(45)
第三节 绩效目标	(53)
第三章 绩效实施	(61)
第一节 绩效实施概述	(63)
第二节 绩效实施准备	(71)
第三节 绩效实施过程	(84)
第四章 绩效评估及其应用	(108)
第一节 绩效评估概述	(110)
第二节 绩效评估的实施	(117)
第三节 绩效评估的方法	(134)

第四节 绩效评估的应用	(152)
第五章 绩效反馈	(158)
第一节 双赢的绩效反馈面谈	(160)
第二节 绩效面谈的步骤	(178)
第三节 绩效面谈的技巧	(191)
第六章 团队绩效	(205)
第一节 团队及团队绩效评估中面临的难题	(208)
第二节 驱动团队产生高绩效的因素	(230)
第三节 团队绩效评估的方法、工具及操作流程	(237)
第四节 团队绩效评估的实践——团队及团队成员评估的范例样本	(255)
第七章 组织绩效	(271)
第一节 组织、组织绩效	(272)
第二节 企业绩效评估	(283)
第三节 公共部门绩效评估	(309)
第八章 基于关键绩效指标(KPI)的绩效评估系统	(345)
第一节 关键绩效指标概述	(348)
第二节 关键绩效指标体系的构建	(354)
第三节 关键绩效指标体系在绩效评估中的应用	(369)
第九章 基于平衡计分卡的绩效评估系统	(372)
第一节 平衡计分卡概述	(375)
第二节 平衡计分卡的设计步骤	(381)
第三节 平衡计分卡的实施	(390)
第四节 平衡计分卡的系统推进	(394)

第十章 基于目标的绩效评估系统	(399)
第一节 目标管理法概述	(402)
第二节 目标管理法的实施	(405)
第三节 目标管理法与其他方法的比较	(413)
第四节 标杆超越法概述	(415)
第五节 标杆超越法的实施	(419)
附录 国家电网公司创一流同业对标工作管理办法	(427)
第十一章 基于 EVA 的绩效评估系统	(432)
第一节 EVA 概述	(435)
第二节 EVA 的价值管理体系:4M	(441)
第三节 建立基于 EVA 的绩效评估系统	(447)
第十二章 360 度绩效评估与反馈	(460)
第一节 360 度绩效评估与反馈概述	(462)
第二节 360 度绩效评估与反馈的应用	(465)
第三节 360 度绩效评估与反馈实例	(475)

第二篇 绩效评估与管理实用案例分析

第一章 综合案例	(493)
案例 1 摩托罗拉的绩效管理	(493)
案例 2 HD 公司绩效管理体系设计	(500)
案例 3 天地科技基于平衡计分卡的绩效管理体系	(510)
案例 4 IBM 的绩效管理	(519)
案例 5 博能:落在实处的绩效考核	(524)
案例 6 山东某博物馆的绩效薪酬改革案例	(531)

案例 7 事业单位绩效管理的困境	(537)
案例 8 一个国有企业绩效考核案例	(541)
案例 9 GE 成为高绩效伟大组织的秘密	(545)
案例 10 索尼褪色的罪魁祸首——绩效主义?	(550)
案例 11 阿里巴巴绩效实施中的王道——价值观	(555)
案例 12 汇丰银行——强调沟通的绩效管理理念	(560)
案例 13 西金公司:流程绩效管理	(568)
案例 14 某商业银行的绩效管理现状	(572)
案例 15 沃尔沃以战略为目的绩效管理案例	(576)
第二章 绩效管理概述案例	(579)
案例 1 全面绩效管理案例	(579)
案例 2 GD 公司的绩效管理	(582)
案例 3 D 公司绩效管理案例研究	(587)
案例 4 韩国电力公司绩效管理	(593)
案例 5 绩效管理是一项系统工程——T 公司绩效管理案例分析 9	(604)
案例 6 安德森照明公司的绩效管理系统	(629)
案例 7 LBG 快递公司绩效管理系统的实现	(634)
案例 8 XX 医药企业的目标绩效管理实践	(642)
第三章 绩效计划案例	(646)
案例 1 A 公司的绩效计划烦恼	(646)
案例 2 国有企业如何制定绩效计划	(651)
案例 3 某银行金融集团的质量绩效计划方案	(655)
案例 4 某公司的绩效管理方案	(659)
第四章 绩效实施案例	(665)
案例 1 中小家族企业绩效实施问题	(665)
案例 2 在沟通中成长的绩效管理	(670)

案例 3 直线经理在绩效管理中的五个角色	(674)
案例 4 绩效面谈之争	(678)
案例 5 两企业应对“绩效实施难产”的对比	(682)
案例 6 考核? 也许我们更需要沟通!	(685)
案例 7 重庆商业银行——HR 绩效管理显价值	(688)
案例 8 年终面谈, 员工的评估经历不可忽视	(693)
案例 9 绩效管理中的五个经典故事	(697)
案例 10 A 公司绩效管理中的绩效实施	(702)
案例 11 绩效实施的新载体——供应链	(706)
案例 12 北电网络绩效管理的过程	(709)
案例 13 朗讯——成熟的评估就是透明的评估	(713)
案例 14 十大优秀企业的绩效管理案例	(717)
第五章 绩效评估案例	(721)
案例 1 重庆联交所考核出绩效	(721)
案例 2 中小企业绩效评估的烦恼	(727)
案例 4 某疾控中心推行绩效考核的探索与实践	(738)
案例 5 某啤酒企业营销系统的薪酬与绩效考核项目	(744)
案例 6 盘点 A 公司绩效评估失败的症结	(748)
案例 7 失败的绩效评估结果应用	(753)
第六章 绩效反馈与面谈案例	(760)
案例 1 失败的绩效反馈	(760)
案例 2 某 IT 公司的绩效面谈	(764)
案例 3 常见的绩效面谈错误	(768)
案例 4 成功的绩效面谈	(773)
案例 5 绩效面谈之争	(776)
案例 6 王经理的绩效面谈烦恼	(780)
案例 7 成功的绩效面谈对话	(783)

第七章 团队绩效案例	(787)
案例1 施乐公司:基于团队的高绩效的工作体系	(787)
案例2 不能只注重个人评估而忽略团队评估	(790)
案例3 跨团队的绩效评估	(792)
案例4 平衡记分卡在团队绩效评估中的应用	(796)
案例5 建设高绩效团队的成功实践	(801)
案例6 明基如何打造高效能团队	(807)
案例7 某制造企业的研发团队的绩效管理变革	(812)
第八章 组织绩效案例	(815)
案例1 “人力资源部门的问题出在哪里?” ——组织绩效与员工绩效的有机结合	(815)
案例2 惠普公司的双层绩效管理	(819)
案例3 绩效管理导向实现公司战略——从S公司的组织绩效管理谈起	(825)
案例4 K公司绩效指标体系设计:公司绩效、部门绩效和员工绩效	(831)
案例5 广东省市厅级党政领导班子和领导干部绩效考核	(845)
案例6 非营利组织绩效评估体系构建的实践——以中国青基会为例	(853)
第九章 关键绩效指标案例	(863)
案例1 以KPI及ATT为核心的绩效管理体系	(863)
案例2 某医药企业的KPI提取案例	(871)
案例3 基于KPI和行为考核的部门绩效管理体系设计	(878)
案例4 KPI体系的使用前提及特征	(883)
案例5 KPI在国有企业绩效管理中的应用	(887)
案例6 运用标杆基准法建立KPI体系	(892)
案例7 H公司BSC与KPI的融合	(895)
案例8 某集团公司组织与机制转变案例	(900)

第十章 平衡计分卡案例	(907)
案例 1 飞利浦中国——战略阶梯式平衡计分卡	(907)
案例 2 A 公司的平衡计分卡表格操作法	(913)
案例 3 用平衡计分卡管理同盟	(921)
案例 4 某路桥公司的平衡计分卡	(927)
案例 5 某跨国食品公司的平衡计分卡	(932)
案例 6 美孚公司的平衡计分卡之旅	(938)
案例 7 中外运敦豪平衡计分卡使用	(942)
案例 8 剖析平衡计分卡失败案例	(945)
案例 9 利用平衡计分卡走出绩效考核怪圈	(948)
第十一章 基于目标的绩效评估系统案例	(953)
案例 1 宝山烟草的目标管理经验	(953)
案例 2 富士中国的目标管理	(957)
案例 3 某公司滚动式目标管理与绩效考核制度	(963)
案例 4 新宇化工的目标管理	(968)
案例 5 标杆管理法在国家电网的应用	(973)
案例 6 华电邹县发电厂的标杆管理	(979)
案例 7 美孚石油公司的标杆管理	(984)
第十二章 EVA 案例	(988)
案例 1 如何建立 EVA 体系	(988)
案例 2 青岛啤酒启动 EVA 炮制二次管理革命	(993)
案例 3 东风汽车 EVA 考核与薪酬改革的失败	(999)
案例 4 EVA 在大型多元化组织中的全面实施	(1005)
案例 5 内蒙古一机公司改善 EVA 取得初步成效	(1008)
案例 6 S 公司提升 EVA 的最佳实践——资产管理	(1011)
案例 7 基于 EVA 的经营层激励计划	(1017)

第十三章 360 度绩效评估与反馈案例	(1021)
案例 1 深圳某化工公司的 360 度绩效评估与反馈	(1021)
案例 2 360 度绩效评估与反馈的本地化案例	(1028)
案例 3 ABC 公司的 360 度绩效评估与反馈	(1033)
案例 4 某 IT 企业的 360 度测评体系方案	(1037)
案例 5 当考核遇上阻力	(1040)
案例 6 360 度绩效评价探析	(1044)
案例 7 360 度绩效反馈在中高层考核中的应用	(1049)
案例 8 某商业银行的 360 度绩效考核	(1054)
案例 9 问题层出的 360 度考核	(1057)
案例 10 某公司的 360 度绩效反馈计划	(1061)

第三篇 绩效评估与管理制度

第一部分 制度类实例	(1071)
一、中央企业负责人经营业绩考核暂行办法	(1071)
国务院国有资产监督管理委员会令	(1071)
中央企业负责人经营业绩考核暂行办法	(1071)
二、某公司绩效考核制度	(1093)
三、××××公司的职工绩效考核与管理制度	(1111)
四、××市通信分公司绩效管理制度	(1128)
附录 4-1 ××市通信分公司职能部室绩效的管理办法实施细则	(1132)
附录 4-2 ××市通信分公司员工绩效管理方法指导	(1139)
五、重庆市征程贸易有限公司绩效考核办法	(1154)
六、武汉某科技公司绩效考核管理制度	(1166)
七、广州市国家税务局绩效管理办法	(1189)
八、某物业管理公司绩效管理制度(节选)	(1198)

九、联合数码公司员工绩效考核与管理制度	(1213)
十、某公司的绩效考核制度	(1231)
十一、某公司绩效管理制度	(1268)
十二、泰德煤网公司的平衡计分卡管理制度	(1282)
十三、×××公司的职工绩效考核规章	(1291)
十四、汉唐公司员工绩效考核办法	(1302)
第二部分 工具类实例	(1314)
一、某公司的年度绩效计划书	(1314)
二、某公司的绩效实施方案	(1322)
三、某公司的员工绩效评估表	(1332)
四、某公司绩效面谈记录表	(1336)
五、北京某公司 KPI 考核方案	(1338)
六、某集团公司的 360 度绩效评估与反馈	(1352)

第一篇

绩效评估与管理

