

<<考核突围>>

图书基本信息

书名：<<考核突围>>

13位ISBN编号：9787501788958

10位ISBN编号：7501788952

出版时间：2009-1

出版时间：中国经济出版社

作者：景方

页数：228

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>

<<考核突围>>

前言

本书针对的是那些在发展过程中遇到管理瓶颈，意图考核突围的企业。

改革开放30年，也是中国企业从小到大、快速发展的30年。

对这些企业而言，随着业务扩张、规模壮大，加上竞争环境日趋激烈，基于老板个人权威的经验管理，或者基于组织约定俗成沿袭下来的习惯管理，已经不能适应企业的发展需要，企业需要建立新的绩效管理体系，来规范每个员工的个体行为，依照效率与效果的原则，将员工行为收敛到企业整体战略的方向上来。

对这些企业而言，建立考核体系的目标，是实现组织绩效的可持续提升。

但这样一套绩效管理体系的建立，不是一蹴而就。

从面向业绩目标的绩效考核，到定量考核与定性评价相结合的绩效评估，再到把员工个人成长与组织发展统一在一起的绩效管理，这是一个螺旋式上升的渐进过程。

这个过程的起点，企业应当从考核突围开始。

“考核”一词，最早不知见于何时。

在甲骨文中，“考”字形如一个弯背老人扶杖而行，就是我们今天用的简化字，也还保留着造字时的初衷：“考”字就是“老”字下面加一拐杖。

故其本义是老，指阅世丰富的老年人。

《尔雅·释亲》开篇便说：“父为考，母为妣”，是说古人称呼父亲为考，称呼母亲为妣。

而《说文解字》中更干脆，径直说：“考，老也”，就是说考和老是一回事。

“核”字本义为果核，后来引申为藏物之匣。

《说文解字》中讲：“核，蛮夷以木皮为筐，状如菝尊。

”这里的(发音同“连”)，指的是装梳妆用品的匣子。

所谓藏物之匣，就是东西在匣子里装着，从外面看不到。

把考核二字放在一起，意思就是说有经验、阅历丰富的长者，可以凭借经验智慧，透过事物外表，看到内藏真相的意思。

就考核一词的本义而论，一个组织的考核体系，首先是一个在组织历史中积累起来的经验体系，没有管理者的经验沉淀，其他努力都是白搭；其次是一个在组织的历史发展过程中动态演绎出来的知识系统，就如一个蹒跚学步的孩子，需要历经岁月成长，方能成为智者。

将经验转化成规范，将感觉转化为指标，形成对每个岗位的要求，让每个岗位的担任者，为完成组织给定的任务而积极行动。

一个组织建立考核体系，其所图谋，是希望形成组织智慧，不为表象惑，对员工的行为进行遴选，择优奖之，辨劣罚之，使能者上，庸者下，人尽其材。

无论是基于战略的KPI体系，还是面向市场的业务流程体系。

最终都指向组织绩效提升。

支持组织绩效提升的行为能否被准确识别出来，并被有效激励，是衡量组织考核体系有效性的一个关键尺度。

对处于成长期的企业来说，随着组织规模的扩大，管理层级的增加，领导人再难以事无巨细都明察秋毫，原先由老板一人承担的考核评价责任，不得不分解给直线管理人员和相关职能部门，以往老板事必躬亲的绩效评价模式不再适应组织规模的要求，这要求组织开始从个人权威向组织理性过渡，由组织权威代替过去的老板权威对员工进行评价。

企业一旦发展到这个阶段，就自然产生考核突围的内生冲动，开始探索建立既基于现实又面向未来的考核体系。

员工在历史中因循下来的一些习性，会因为环境的变化、企业的发展而变得不合时宜，无论对企业还是对员工，在新的环境下都要适应新的要求。

那些不符合时代要求的陈规陋习，需要被重新梳理和评判；那些不适应崭新战略的员工，需要转变思想提升能力。

与此相伴，企业领导人需要重新审视组织的绩效管理模式，评估旧有的考核体系中，需要做哪些修改

<<考核突围>>

和调适，方能把员工的积极性和创造力，引导到正确的方向上来。

对这些企业而言，新考核体系的建立是一场变革。

对于过去从来没有过正式考核体系的企业来说，管理者为了要建立一套这样的绩效管理体系，其摸索过程充满曲折。

由于组织不了解其他企业的既往经验，在推动考核变革时，仅依靠领导人的直觉和想当然，在其他企业考核变革中已经犯过的错误，在本企业推行考核变革时重蹈覆辙，这样的例子，不胜枚举，结果是或者把考核搞成了形式主义的走过场，或者把考核搞成了鸡飞狗跳的无效内耗。

这里的原因，有时是因为领导人的愿望超越了队伍的能力，忽视了队伍能力成长的渐进性，没有让绩效标杆成为队伍用力跳起来搞得到的苹果，而是让其成了队伍永远也达不到的目标，引发了组织内群体性的考核疲劳；有时是因为总体目标在分解过程中，子指标的拆解不合理，从而导致各子指标的向量合力，没有指向总体目标的完成，反而指向了无价值的内耗性冲突；还有的时候，是因为在黑暗中摸索，领导人自己对大方向也不清晰，只顾在现实压力的牵引下四处救火，导致考核体系的指向反复摇摆，让员工无所适从。

组织内变革的力量与来自各方的阻力碰撞激荡后，总要先在一个平衡点寻求阶段性的稳定，等在平衡点运行过一段时间后，待进一步变革的力量积蓄起来，再把考核体系向更高的平台提升。

通过这样的过程，考核体系与组织绩效形成良性的螺旋式上升的互动循环，让组织完成从绩效考核，到绩效评估，再到绩效管理的次第跃迁。

这是企业变革的渐进性和动态性。

如果组织对建立考核体系的总体路径认识不清，就容易让在前一个平衡点形成的阶段性方案，仅局限于眼前应急性问题的解决，而未能预先植入未来所需的基因。

于是，就出现这样的情形，到了秋天想起要收获果实，却发现没有提前在春天播种，结果是事到临头抱佛脚，病入膏肓方求医，企业没有实现绩效管理的阶梯式提升，而只是在原有的层面上不断重复新一轮的老故事。

每个企业都有自己的具体情况，指望在一本书中，穷举出企业考核变革中的所有具象，既没有必要，也不现实。

授之以鱼不如授之以渔，每个企业都是其自我规则的立法者，本书所做的是复现企业考核突围时所进行的思索，给出思考考核突围这一管理命题的思维路线。

借用这个视角，再结合本企业的具体现实，领导者就可以内生出自我的真知，洞见到在本企业将推进的考核变革中，可能会遇到哪些困难，以及必须认真思考哪些命题，在推进的不同阶段，各自应当侧重于哪些关键点。

对企业领导人而言，通过考核变革要带领企业往何处去，是领导人深藏在内心的一种期待，就如到艺术商店为客厅添置一件饰品，无论怎样详细的定义，也不能把想要的东西描摹完整，只是待见到了，便一眼认定，知道无论色泽、花纹、造型，都是和期望的一样。

这样的东西，没法托别人代买。

他人的经验借鉴，都只是借力的抓手。

但他山之石，可以攻玉。

给那些意图考核突围的企业，擦亮一根火柴，借鉴经历过考核变革阵痛的企业的经验，使意图考核突围的企业，可以少走一些弯路，应该就是本书的意义所在吧。

<<考核突围>>

内容概要

《考核突围》的内容来自于本土企业的一线管理实践，书中的案例、工具、方法均来自实际管理工作中，对中国本土企业的管理者具有较强的指导意义。

对处于成长期的企业来说，随着组织规模的扩大，管理层级的增加，领导人再难以事无巨细都明察秋毫，原先由老板一人承担的考核评价责任，不得不分解给直线管理人员和相关职能部门，以往老板事必躬亲的绩效评价模式不再适应组织规模的要求，这要求组织开始从个人权威向组织理性过渡，由组织权威代替过去的老板权威对员工进行评价。

企业一旦发展到这个阶段，就自然产生考核突围的内生冲动，开始探索建立既基于现实又面向未来的考核体系。

<<考核突围>>

作者简介

景方，北京迈普生管理顾问有限公司合伙人，北京大学民营经济研究院人力资本研究所研究部主任、高级研究员，汉硕管理学院特聘教授，清华大学国际工商管理硕士，资深企业管理专家。

在十多年的工作实践中，积累了丰富的企业实战经验和管理咨询经验，拥有服装、烟草、基础建设、传媒、汽车等领域的咨询经验，研究兴趣集中于人力资源、营销、物流、流程等领域。主要服务过的客户有：云南红塔集团、销售与市场杂志社、福建九牧王、山东润华集团、内蒙古电建、山东路桥等。

北京迈普生管理顾问有限公司由著名管理学家包政教授创办，专注于研究本土企业的管理命脉，解读大师的经典思想，探求本土企业持续成长的出路，试图破解中国如何产生世界级企业的谜题。

<<考核突围>>

书籍目录

前言第一章 绩效考核领域的历史欠账一、改革开放以后西方管理思想开始进入中国二、理性管理模式与文化管理模式三、囫囵吞枣的文化管理模式热四、以理性管理为基石,兼容文化管理五、中学为体,西学为用六、建立绩效考核体系的步骤第二章 从经验考核到基于任务的目标管理一、“投入产出法”二、科学管理思想出现以前的经验考核三、科学管理思想的建立四、对管理人员的考核五、考核成为一个管理过程六、基于任务的考核七、小结第三章 对业务流程的梳理和优化一、把流程作为考核突围的切入点二、流程梳理的目标三、流程梳理的一个完整循环四、价值链、流程、活动、关键点、模板五、流程优化从关键流程入手六、流程梳理中要注意的事项七、流程的描述方法第四章 对过剩能力的考核一、基于任务的考核遇到的难题二、资方开始关注对员工能力的管理三、什么是过剩能力四、如何考核评价员工的过剩能力第五章 指标与计划的分解落实一、任务中的价值要素与事实要素二、指标中的两个周期三、建立组织与员工之间的合作博弈四、指标的分解方法五、指标分解中应考虑的问题六、指标与计划组成的管理过程第六章 岗位与薪酬一、岗位与职位辨析二、组织结构的选择三、编写岗位说明书四、岗位的价值排序五、确定岗位工资分级方案六、考核方案的制定与实施结语参考文献

<<考核突围>>

章节摘录

除了产品研发和包装两个环节责任相对清晰，分别归由技术中心和集团分管领导负责外，其他的各个环节都有两个以上的部门参与其中，最多的有四个。

这些同时参与到一个环节的部门，彼此之间并没有清晰的责任界限，这个环节的成败似乎同每个参与者都有关系，但真出了问题要落实责任时，每个人都可以找出很多理由说明自己只是参与，不应该承担主要责任。

当插手同一个环节的多个岗位之间彼此没有责任界定时，人们之间的协同是按照政治而不是业务的原则进行的，换句话说，大家在这个环节上最后如何做，听的是级别最高的那个人，而不是对这个环节业务最熟悉的人。

比如在促销环节，同时有四个业务单元介入其中，分别是集团销售部、产品策划科、片区经理、各省区经理，在烟草行业中，每个省烟草专卖局都有各自的本省促销管理办法，规定本省某段时间哪些促销活动可以做，哪些不可以，不可以的原因，通常是该省本地生产的卷烟近期有促销活动，省烟草专卖局不乐于看到外省卷烟品牌的活动与本省卷烟品牌的促销撞车，会在这段时间让外省卷烟品牌“消停”一段时间，所以，新产品上市，可以有全国性的宣传推广，但促销却只能是区域性的，每省的时间做不到统一，每省的方式也难以确保一致，在这四个人中，省区经理对本省促销活动应该如何展开最熟悉，但不幸的是他在这四个人中级别最低，声音最微弱，在确定促销方案的时候，他常常会说不上话。

在这样的职能型组织中，一个完整的流程被各部门分兵把守后，被人为割裂成多个破碎的片断，当每一个片断内的责任主体沉溺于本片断内的具体事务后，全流程的责任就无人看管了。

.....

<<考核突围>>

编辑推荐

授之以鱼不如授之以渔，每个企业都是其自我规则的立法者，《考核突围》所做的是复现企业考核突围时所进行的思索，给出思考考核突围这一管理命题的思维路线。

借用这个视角，再结合本企业的具体现实，领导者就可以内生出自我的真知，洞见到在本企业将推进的考核变革中，可能会遇到哪些困难，以及必须认真思考哪些命题，在推进的不同阶段，各自应当侧重于哪些关键点。

但他山之石，可以攻玉。

给那些意图考核突围的企业，擦亮一根火柴，借鉴经历过考核变革阵痛的企业的经验，使意图考核突围的企业，可以少走一些弯路，应该就是《考核突围》的意义所在吧。

<<考核突围>>

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>