

全国人事科学研究 获奖论文选编

——绩效考核、人员测评、薪酬激励、人事管理系统

中国人事科学研究院 编

中国人事出版社





ISBN 978-7-80189-798-5



9 787801 897985 >

定价：120.00元

数字图书馆

PDG

全国人事科学研究获奖 论文选编

——绩效考核、人员测评、薪酬激励、人事管理系统

中国人事科学研究院 编

中国人事出版社



图书在版编目(C I P)数据

全国人事科学研究获奖论文选编：绩效考核、人员测评、薪酬激励、
人事管理系统 / 中国人事科学研究院编. — 北京：中国人事出版社，
2008. 12

ISBN 978-7-80189-798-5

I. 全…

II. 中…

III. 人事管理—管理信息系统—文集

IV. D035. 2-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第200514号

中国人事出版社出版发行

(100101 北京市朝阳区育慧里5号, www.renshipublish.com)

新华书店经销

廊坊市光达胶印厂印刷

*

2009年1月第1版 2009年1月第1次印刷

开本：880×1230毫米 1/16 印张：39.5

字数：1100千字 印数：1-1450册

定价：120.00 元

PDG

前言

自二十世纪八十年代以来,计算机得以快速普及与广泛应用,特别是互联网的出现,使信息世界里发生了一场极为深刻的革命,把人类带进了一个信息化的新时代。

二十世纪七八十年代,美国、日本和西欧国家的一些经济学家、社会学家、未来学家,都在谈论发达国家从工业社会转向信息社会,从集中转向分散,从一国经济转向全球经济等大趋势。现在,我们都亲身经历了这个发展的进程。

一些评论认为,二十世纪五十年代以来,美国出版的“能够准确把握时代发展脉搏”的有三本书。第一本是1956年威廉·怀特的《组织的人》;第二本是1970年阿尔温·托夫勒的《第三次浪潮》(又译《未来的冲击》);第三本是1982年的约翰·奈斯比特的《大趋势——改变我们生活的十个新方向》,这三本书对全世界都产生了深刻的影响。阿尔温·托夫勒在《第三次浪潮》中就提到由于电子计算机和信息服务业的发展,会产生“电子家庭”现象,将有更多人不必到工厂而在家庭工作。而约翰·奈斯比特的书中,第一章就是论述从工业社会到信息社会,他在文章中讲到:信息社会以知识为主要的生产要素,专业人员的工作就是创造、处理和分配信息,在信息社会里,战略资源已是信息,虽然它不是唯一的资源,但却是最重要的资源。

信息技术革命不仅开拓了人类的知识储存能力和获取能力,而且大大缩短了人与人之间相互交流的空间和沟通的速度;不仅大大的提高了工作效率,而且对经济、政治、文化和人们的生活等产生着重大影响。信息化已成为知识经济的核心、先进生产力的标志和社会发展的推动力。

我国是一个发展中的国家,要实现民族伟大复兴,就必须保持国民经济持续快速增长,尽快实现四个现代化。江泽民同志曾断言:“四个现代化哪一化也离不开信息化。”信息化是实现四个现代化的基础,是进入知识经济时代的重要途径。

我国近几年对信息化建设非常重视,从战略高度予以政策扶植,加强领导,积极推动产业发展,增强应用能力。各级政府积极主导信息化技术,如办公电子化、网上服务等,并通过信息化技术达到政务公开,资源共享,使信息化技术同政务紧密联系起来。

在人事人才管理和人力资源开发中,信息化技术的应用得到了普遍关注。深度开发人力资源、优化人才结构及人才市场配置、人才社会评价、人事管理程序规范和现代人事管理,这些内容和环节都离不开信息化技术的支持。各地区、各部门、各单位的人事和人才资源管理部门,近几年经过探索,研制并开发了一批符合我国实际需求的科研成果。如济南市人事局的《编制与人事管理信息系统》、山西省人事厅人事考试中心的《人事考试信息管理系统》、广西区工商银行的《国有商业银行和分配制度创新研究》、北京电视台的《广播电视节目成本核算与内部收入分配管理》、北京慧泽一方管理咨询公司的《再造考核》等,都取得了良好效果。在工作实际中,节省了大量人力、财力,大大提高了工作效率及决策支持,并进一步规范了管理标准和管理程序,使人事人才工作管理更加科学。

人事人才工作管理信息化,是与时俱进的重要标志,是历史发展、社会进步的必然趋势。因此,所有的人事工作者,都应看到这个发展的大趋势,转变观念,不断努力学习新知识,掌握新技术。目前,我国人事人才工作管理信息化建设,就总体上讲,虽然取得了一定的成绩,但也存在着思想观念跟不上,人员素质不适应,研发经费不足等诸多问题。我们要进一步提高认识,采取措施,发扬成绩,克服不足,加大投入,使人事人才工作管理信息化程度有一个质的飞跃发展。为实现此目标,中国人事科学研究院将申报参加第一至第四届全国人事科研优秀成果评审并获得奖项的一些成果选编成册,供大家参阅,以期对我国人事领域的信息化建设尽微薄之力,推动此项工作发展。

本书所选的每项成果,都是经过有关专家鉴定过的,经过实践验证过的,具有一定的先进性和应用

总 目 录

前言	1
----------	---

第一编 绩效考核系统

第一篇 再造考核——将人事管理与人力资源管理衔接

第一章 再造考核的基本思路	4
第一节 企业人力资源管理的趋势与现状	4
一、人力资源管理的发展趋势	4
二、人力资源管理与人事管理	5
三、人力资源管理在企业实施的现状	7
第二节 人力资源管理的实践	8
一、理论转化为实务的途径	8
二、两个途径的比较	9
三、结论	9
第三节 再造考核	9
一、考核在人力资源管理中的作用	9
二、考核对实施人力资源管理的影响	10
三、现行考核的症结与障碍	12
四、再造考核:构建 TIP 考核体系	13
第二章 TIP 考核体系的设计理念	15
第一节 链接重要的考核因素	15
一、影响考核的因素	15
二、因素链接的基点	17
三、链接模式的选择	18
第二节 构建开放的考核体系	19
一、分配考核职能	19
二、延伸考核触角	20
三、划分考核模块	21
四、规范考核流程	24
第三节 创造正常竞争的环境	25
一、科学区分考核标准	26
二、考核标准公开	27
三、差别主导	27
四、自我激励	27
第三章 TIP 考核体系的设计定位	29
第一节 设计目标	29
一、创造高绩效团队	29

二、激发员工的最佳表现	29
三、共享资讯减少耗费	29
第二节 设计原则	30
一、整体性	30
二、有序相关	30
三、目标优化	30
四、动态	30
五、分解综合	30
六、创造思维	31
第三节 设计要求	31
一、客观	31
二、公正	31
三、公开	31
四、差别	32
五、可操作	32
第四节 设计策略	32
一、因情制宜	32
二、因势利导	34
三、渐进而弹性	34
第四章 TIP 考核体系的设计技术	36
第一节 指标参数提取	36
一、回归模型法	36
二、自回归预测法	37
三、移动平均法和指数平滑法	37
四、趋势模型法	38
第二节 多维测定	39
一、多指标测定法	39
二、多方法测定法	41
三、多方位测定法	41
第三节 偏离度使用	41
一、平均差法	42
二、标准差法	42
第四节 抽象差异	42
一、团队考核中的抽象差异	42
二、个人考核中的抽象差异	43
第五节 非可控制因素影响剔除	44
第六节 差分平衡	45
第七节 权重模块多次组合	47
一、专家评定法	47
二、层次分析法	47
第八节 设计检验	49
一、有效性	49
二、客观性	49
三、区分性	51

四、独立性	52
五、权重	53
六、准确性	54
七、赋分合理性	54
第五章 TIP 考核体系的设计实务	56
第一节 设计标准	56
一、人员培训	56
二、系统规划	57
三、层次分析	57
四、专项分析	57
五、流程设计	57
第二节 设计内容	58
一、考核模型设计	58
二、考核标准设计	60
三、资讯整合设计	62
四、组织实施设计	64
第三节 团队考核模型设计实例	65
一、某银行内部部门利润(成本)核算设计实例	65
二、某银行零售业务指标考核设计实例	67
三、某银行放款业务指标考核设计实例	71
四、某银行对管理部门和非经营部门业绩评估设计实例	72
五、某银行差错事故考核设计实例	73
六、某银行团队管理评估设计实例	76
七、某银行团队考核项目综合设计实例	77
第四节 个人考核模型设计实例	78
一、某银行对高层管理人员考核设计实例	78
二、某银行对中、基层管理人员考核设计实例	84
三、某银行对经办、工勤人员考核设计实例	94
第五节 TIP 考核体系管理软件设计实例	97
一、技术设想	97
二、模块结构	98
三、功能设计	99
第六节 考核结果的检测	101
一、信度测定	101
二、效度测定	102
三、反馈调查检验法	103
参考书目	105

第二篇 武钢专业技术人员绩效考核方法研究

前言	109
一、课题研究的背景、意义与目标	109
二、课题研究的有关说明	110
三、课题研究的过程、成果形式与研究方法	111
武钢专业技术人员绩效考核方法研究(主报告)	113

一、武钢专业技术人员绩效考核的现状分析	113
二、武钢专业技术人员绩效考核的依据、功能和作用	116
三、武钢专业技术人员绩效考核体系与标准设计	118
四、武钢专业技术人员绩效考核体系的试点、改进与管理	126
五、武钢专业技术人员绩效考核体系应用效果分析	130
武钢专业技术人员绩效考核标准设计说明(分报告之一)	133
一、武钢绩效考核标准的历史演进	133
二、武钢绩效考核标准设计的要点、定位与思路	133
三、武钢绩效考核标准设计过程与特点	135
武钢专业技术人员绩效手册设计说明(分报告之二)	137
一、绩效手册设计起因、要点与依据	137
二、绩效手册设计结构与作用	138
三、绩效手册设计过程	138
武钢专业技术人员绩效考核计算机信息管理系统说明(分报告之三)	139
一、计算机信息管理系统的设计要求	139
二、计算机信息管理系统的信息结构	140
三、计算机信息管理系统的组成及功能	141
四、设计中采用的计算机技术	143
武钢专业技术人员绩效考核实施情况分析(分报告之四)	144
一、武钢绩效考核的总体实施情况	144
二、武钢绩效考核体系实施的信度与效度分析	145
三、今后的设想	149
附件	150
一、《武钢专业技术人员绩效考核方法》	150
二、《武钢专业技术人员年度考核评价标准》	154
三、《武钢专业技术人员绩效手册》范例	160
四、主要研究人员名单	176

第三篇 A 考核方案——银行系统绩效考核的设计思路与技术

前言	179
第一章 思 路	181
一、把绩效考核作为企业管理的核心工作来做	181
二、将绩效考核引上科学规范的运行轨道	181
三、构建一个清晰直观便于操作的考核模型	184
第二章 总 则	189
一、坚持“以我为主、博采众长、融合提炼、创新发展”的设计原则	189
二、纵向到底、横向到边、构建一个完整的考核体系	190
三、绩效,是显性绩效与隐性绩效的乘积	192
四、区分存量绩效与新增绩效,加大对新增绩效的考核力度	193
五、新增绩效,是“增长率”与“增长额”的统一	194
六、人均绩效,是最说明问题的绩效,也是考核的重要指标	194
七、既要看“结果”,又要看“过程”	194
八、处理好团队绩效与个人绩效的关系	195
九、将个人的德、能、勤、绩考核区分开来	195

十、奖励为主,惩罚为辅,强化激励效果	198
十一、处理好简便与复杂的关系	199
十二、建立公开透明的考核体系	199
十三、沟通,是绩效考核运行的润滑剂	200
十四、考核期限,根据不同的考核对象和内容确定	200
十五、坚持“与时俱进”,不断完善考核方案	200
十六、坚持实事求是,对具体问题作具体分析	201
十七、企业最高层对绩效考核要亲力亲为	201
第三章 指 标	202
一、对所有考核对象与内容进行哲学思考,抽象出他们共有的可以比较的考核指标	202
二、给机关部门设定“关联指标”,从考核机制上把机关部门之间的利益联系起来。促进部门协作,提高机关工作效率	204
三、用分解要素的方法,将定性指标具体化,实现定性指标的量化考核	205
四、抓住关键指标,带动一般指标	207
五、以“客观性”与“挑战性”为原则,科学核定企业(单位)的年度总目标	207
六、从利于企业发展,便于绩效考核出发,构建企业的“指标结构”	208
七、科学合理地向下属分支机构分解指标	211
八、按照考核要素(含考核人、被考核人、指标等)的重要程度合理分配考核“权重”	214
第四章 方 法	217
一、计算,是对定量指标考核的主要方法。计算的基本准则是力求“准确”	217
二、评议,是对定性指标的考核方法。评议的基本准则是力求“公平”	220
三、审核,是对质量性指标考核的主要方法。审核的基本准则是力求“严格”	223
四、限定,是对阈值指标考核的主要方法。限定的基本准则是“认真”	224
五、累进,是一种激励性较强的考核方法。累进考核的基本思想是激励人们尽早完成任务	225
六、日均,是对某些特定业务指标考核的一种方法。日均考核的基本目的是“促进效益的提高”	229
七、分灶,是对不同群体(或不同指标体系)考核的方法。分灶的基本思想是“干什么考核什么”, 将绩效考核落实到最基层	231
八、挂钩,是在考核个人业绩时采用的一种方法。其主要优点是能“增强团队的凝聚力”	235
九、附加,是对同类不同质指标的考核方法。其基本思路是根据质级高低附加(或附减)一定分数	239
十、公开,是考核的基本方法。其基本做法是将考核标准、考核方法、考核程序完全交给群众	239
第五章 分 数	240
一、对绩效得高分者,不封顶	240
二、给超额完成任务者的分数升值	240
三、对绩效得分低者,不保底	241
四、给不按时完成任务者的分数贬值	241
五、在分数面前,各种考核方法一律平等	241
第六章 系 数	248
一、岗位系数	248
二、机关部门系数	258
三、基层经营单位的系数	260
第七章 奖 酬	263
一、把有限的人事费用分成两块,一块作为基本(保底)工资,一块作为绩效工资	263
二、按绩效进度和绩效占比合理切块,控制人事费用盲目超支	263
三、对特殊人才设置特殊的保健和激励奖励	266

第八章 排 序	268
一、单位以绩效排序,每个考核期末都可以进行	268
二、个人以“德、能、勤、绩”四项要素排序,一年一次	268
三、在小团队内部进行个人排序,最重要的是准确	268
四、在小团队内部个人排序的基础上,进行团队之间个人业绩排序	269
五、分析团队绩效分数不可比的原因,解决团队绩效分数不可比的问题	270
六、将不同团队因考核方法不同造成的绩效分数的不可比变为可比	271
七、消除各团队绩效分数中可能存在的主观误差	271
八、消除各团队绩效分数中存在的客观误差	272
九、消除各团队个人考核得分中的主观误差	272
十、消除各团队个人考核得分中的客观误差	275
十一、计算个人业绩标准分	276
十二、以不同类型个人业绩标准分进行不同团队个人业绩名次排序	276
十三、将个人工作表现的原始分换算成标准分	277
十四、将个人工作能力的原始分换算成标准分	280
十五、将个人职业道德的原始分换算成标准分	280
十六、按个人德、能、勤的标准分进行分项排序	280
十七、按德、能、勤、绩四项要素标准分进行综合排序	280
十八、在排序的基础上,按照员工级别的规定比例,确定每个员工的考核级别	280
第九章 软 件	282
一、整体设想	282
二、网络运行环境(系统网络拓扑结构)简易网络结构图	282
三、软件环境	282
四、硬件环境	283
五、系统设计	283

第二编 人才测评系统

第一篇 《企业管理人才测评系统》总体设计方案

一、目的与意义	289
二、总体目标	290
三、系统的结构设计	291
四、研究开发程序	295
附件:《企业管理人才测评系统》简介	299
附一:《企业管理人才测评系统》开发与应用	301
附二:《企业管理人才测评系统》测评工具简介	304
1.《企业管理能力倾向测验》简介	304
2.《社会愿望量表》简介	306
3.《管理者行为风格测验》简介	308
4.《企业管理人员职业兴趣测验》简介	310
5.《企业管理基本技能测验》简介	313
6.《企业中层管理环境评价量表》简介	315
附三:人才测评与其技术应用简介	318

第二篇 人才测评服务指南——中国成人职业心理素质测评系统简介

第一章 人才测评工作简介	321
第二章 人才测评服务项目	322
第三章 人才测评服务流程	323
第四章 中国成人职业心理素质测评系统简介	324
第五章 人才测评计算机管理平台简介	326
第六章 人才测评服务指南	328
第七章 中国成人职业心理素质测评系统测试说明	331
第八章 心理素质测评操作指南	334

第三篇 企业科技人才评价系统的建立与组织实施

前言	340
第一章 人才评价的理论依据	341
一、人才评价的历史与发展	341
二、人才评价的基本原理	343
三、人才评价的基本范畴	346
第二章 企业科技人才评价系统的建立	350
一、评价要素的编制	350
二、评价标准的编制	353
三、加权的确定	356
四、数学模型的构建	358
五、计算机编程	361
第三章 企业科技人才评价的组织	362
一、组织评价的步骤	362
二、评价时间的跨度	365
三、评价空间的选择	365
四、评价时机的选择	366
五、评价方式的选择	366
六、评价信息的筛选	366
七、定性与定量关系的把握	367
第四章 企业科技人才评价的要素量表和标准量表	368
附：企业科技人才评价系统软件使用说明书	374

第三编 考核与测评综合类系统

第一篇 山东电力集团公司人才资源管理信息系统(SEPCO HRMIS)研究

第一章 人才资源管理信息系统研究总报告	386
一、引言	386
二、课题研究任务和要求的确定	386
1. 山东电力集团公司人事管理工作的现状分析	386
2. 人才资源管理信息系统建设的最初设想	387
3. 人才资源管理信息系统研制工作的目标及要求	387
三、人才资源管理信息系统简介	387

1、人才的分类分层	387
2、系统的总体设计框架	388
3、关于基本信息子系统	388
4、关于测评子系统	390
5、关于考核子系统	393
6、关于测评与考核结果的对比分析子系统	394
7、整体队伍的综合分析	395
四、系统的先进性和可行性	395
1、系统的先进性和创新之处	395
2、系统的可行性和实用性	395
五、系统有待进一步研究和改进之处	396
第二章 企业人力资源基本信息管理	397
第三章 人才测评技术在国有企业的应用	401
一、人才素质测评概述	401
二、现代测评技术在企业人力资源管理与开发工作中的实际应用	401
三、测评系统设计方案的指导思想及理论依据	402
四、测评系统的框架设计及其整体构成	402
五、测评方法及测评软件的选定	403
六、模拟专家分析识别评价系统数学模型的建立	406
七、经营管理能力测评结果分析方法	411
八、各种测评结果数据的输出、存储和查询	413
九、测评方法的补充及开展测评工作的注意事项	414
附：人才素质测评结果与人事考核评价结果对比分析子系统	416
第四章 国有特大型企业人事考核系统的设计	424
附件一：国有特大型企业“人才资源管理信息系统”数学模型	448
附件二：国有特大型企业“人才资源管理信息系统”研究	451

第四编 任职资格评审系统

第一篇 高教、工程系列专业技术职务任职资格量化评审系统

一、西安建筑科技大学概况	460
二、专业技术职务任职资格量化评审概述	460
三、课题研究总体思路和主要实施过程	462
四、课题的理论研究	462
（一）国内外专业技术职务任职资格评审方法的分析	462
（二）专业技术职务任职资格量化评审的理论依据	464
（三）专业技术职务任职资格量化评审方法	465
（四）专业技术职务任职资格量化评审原则	465
（五）专业技术职务任职资格量化评审的理论框架	466
五、量化评审系统的构成	466
（一）建立量化评审模型	466
（二）量化指标体系与数学模型	468
（三）量化评审的综合可比性	473
（四）评审表	475

(五)同行专家鉴定意见表	476
(六)评审表决方式	476
(七)计算机管理系统	478
六、专业技术职务任职资格量化评审课题的评价	479
主要参考文献	480

第五编 薪酬分配系统

第一篇 广播电视节目成本核算与内部收入分配管理

第一部分 研制报告	484
广播电视节目成本核算与内部收入分配标准研制报告	484
第一章 广播电视内部收入分配现状与改革	484
第二章 设计节目成本核算与量化奖金分配方案	486
第三章 公式推导	487
第四章 转化统一各种影响节目制作成本和收视率的因素;制定相对统一、兼顾公平的考核与分配标准	489
第五章 实施的方法与步骤	493
第六章 结论	493
第二部分 软件使用手册	496
一、系统简介	496
二、系统内容	496
三、系统需求	496
四、系统安装	497
五、功能模块简介	497
六、月报台账记账程序	499
七、名词解释	499
附录:表格	501

第二篇 国有商业银行人事和分配制度创新研究及成果

一、国有商业银行现行人事和分配制度存在的主要问题	504
(一)人事制度存在的主要问题	504
(二)分配制度存在的主要问题	504
二、国有商业银行人事和分配制度改革的研究成果与实践	504
(一)指导国有商业银行改革的理论基础和理论体系	504
(二)国有商业银行人事和分配制度创新理论体系的实践	506
三、国有商业银行人事和分配制度创新理论体系的实践成效	507
(一)人力资源得到合理配置,形成以效率和效益为中心的用人机制	507
(二)收入分配体现了效率和效益优先的原则,形成了优质优价、按绩取酬的分配格局	509
(三)精减低效益、负效益机构取得了明显效果,网点布局和人员规模趋向合理	511
(四)员工思想观念发生深刻变化,效益意识明显增强	511
(五)业务发展保持良好势头,经营效益显著提高	512
(六)提高了整体实力,扩大了社会影响	512
四、结论	513

第六编 人事管理系统

第一篇 山西省人事考试信息管理系统

工作报告	517
技术报告	520
《山西省人事考试信息管理系统》考前功能使用说明	524
《山西省人事考试信息管理系统》用户运行报告	533

第二篇 通用人事信息管理系统

GPMS 世纪版——技术报告	536
一、系统功能	536
(一)系统维护	536
(二)基础信息管理	537
(三)职能管理	538
二、实现技术	540
(一)软件工程	540
(二)体系结构	540
(三)COM 组件技术	541
(四)开发平台	542
三、系统总体说明	542
(一)总体结构	542
(二)数据流程	544
(三)功能模块	544
四、数据库设计	546
(一)控制库结构	546
(二)应用库结构	551
(三)程序设计说明	572

第三篇 济南人事与编制信息管理网络系统

研制报告	597
一、济南市人事业务特点	597
二、需求分析	597
三、总体设计思想	598
四、系统功能及特点	599
五、实施情况	601
六、效果分析	602

第四篇 青岛市机关事业单位人员与工资管理网络系统

研制报告	605
一、问题的提出	605
二、系统的组成及主要功能、特点	605
三、工程的组织与实施	607
四、系统效益	609

第一编

绩效考核系统



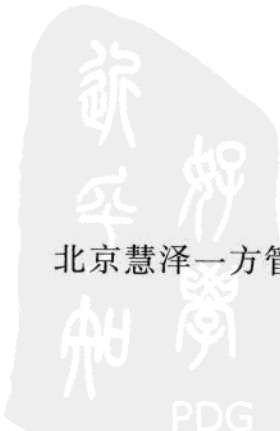
第一篇 再 造 考 核

——将人事管理与人力资源管理衔接

作者：郝 闽 孙 军 候 峰

兰新梅 党鹏君 钟 红

王杰群 张 路 马继东



北京慧泽一方管理咨询有限责任公司