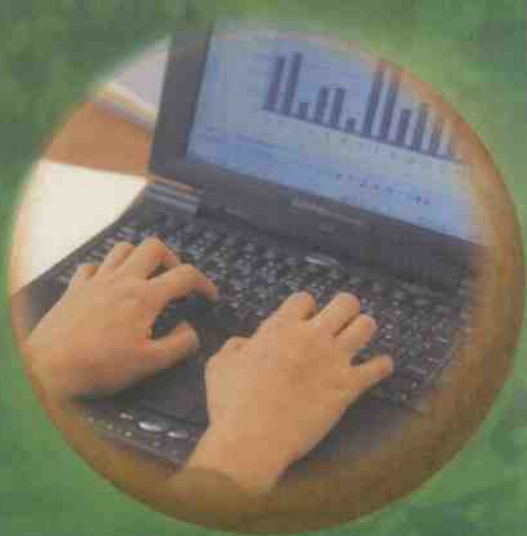




再造考核

——将人事管理与人力资源管理衔接

郝 润 等著



再造考核

——将人事管理与人力资源管理衔接

郝 闽 等著

图书在版编目(CIP)数据

再造考核:将人事管理与人力资源管理衔接/郝闽等编—北京:知识产权出版社,2001.10

ISBN 7-80011-632-8

I. ①再... Ⅱ. 郝闽 Ⅲ. 企业、管理:人事管理 Ⅳ. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070814 号

本书的所有版权受到保护,未经出版者书面许可,任何人不得以任何方式和方法复制抄袭本书的任何部分,违者皆须承担全部民事责任及刑事责任。

再造考核:将人事管理与人力资源管理衔接

责任编辑:文卫华

责任出版:杨宝林

郝闽等著

知识产权出版社出版、发行

(北京海淀区蓟门桥西土城路 6 号 邮编 100088)

<http://www.cnipr.com>

(010)62026893 (010)82086765 转 8252

水利电力出版社印刷厂印刷

新华书店经销

2001 年 10 月 1 版 2001 年 10 月 1 次印刷

160mm×222mm 1/16 印张:17.25 字数:200 千字

印数:1-3 000 册

ISBN7-80011-632-8/F·005

定价:29.80 元

如有印装质量问题,本社负责调换



重视人力资源管理 促进建立良好的公司治理结构

——为《再造考核》序

经过亚洲金融风暴的洗礼，全球金融同业都在认真深入地总结经验教训。为甚么在金融危机的冲击下，不同企业表现各异，说明在相同的市场环境下，企业自身素质和管理水平是至关重要的。因而，建立良好的公司治理结构，正在被国际金融领域越来越多的有识之士认同和接受。

关于如何搞好银行经营和管理，国内外有很多经验值得借鉴。就目前得到广泛认同的良好公司治理结构而言，包括五个方面：一是要有清晰、科学的发展战略，不断提高自己的持续竞争优势；二是要有科学的决策机制，科学的决策机制是有效防范风险的重要前提；三是要依据审慎会计原则加强透明度建设，否则就难以得到投资者、存款人以及评级机构的正确评价；四是要有严格明确的目标责任制和相应配套的科学有效的激励约束机制；五是要面向未来造就和培养人才。

良好的公司治理结构，重心之一就是“人”。把人力资源作为一种特殊资源来刻意发掘、科学管理，使企业在激烈的市场竞争中得以生存和发展，已经成为当代先进企业管理的重要组成部分。企业中最可宝贵的资



源是人，已经成为越来越多走向国内国外大市场的中国企业的共识。在人力资源管理过程中，“考核”作为人力资源激励、培训、配置等的基础和沟通桥梁，作为实现企业整体管理和发展目标的最有效途径，起着核心纽带的作用。

正是在这样一个思路之下，作者及其同事在考核工作方面进行了大量的实践，并对这个实践过程进行了认真的反思和总结。本书中所提出的TIP考核体系正是这个实践总结的成果，区别于以往传统的企业内部考核实践，具有四个明显的特点。

1. 规范。TIP考核体系通过挖掘考核工作的科学内涵，从准确把握考核工作的系统性和客观性入手，在设计策略和操作流程上突出规范性的特点，从而使得对于人的评价，从无形趋向有形，从主观趋向客观。

2. 开放。从突破传统考核封闭操作的障碍出发，TIP考核体系的一个创意之处，是注重建立开放的考核体系。人力资源部门通过寻求合作者，开放考核操作给其他管理部门，使各管理部门间的职能得以汇集、互补，从而增强了考核结果的公信力和支持度。

3. 共享。资讯手段在企业管理中的应用，以及资讯信息的开放、协调，是我们时代的重要特征之一。TIP考核体系在设计和操作上，紧扣这一时代特征，打破以往考核中业务管理信息与人事考核信息在事前和事后的分割、分散，促进了考核工作与业务管理工作上的资讯信息共享。

4. 统合。TIP考核体系的设计中，通过资讯的汇总、调整 and 平衡等手段，进行资讯转换，将业务检测结果和人事考核信息进行有机结合，实现了业务管理和人力资源管理的一体化结合，促进企业内不同的职能管理分工不分家，共同促进企业经营管理目标的实现。

当然，本书作为在人力资源管理方面实践和探索的总结，在理论深度和操作性方面，一定还存在着不完善的地方。但是由于它作为实践者探索从人事管理向人力资源管理转变过程的记录，相信对中国企业在人力资源管理方面具有一定的参考价值，并期望有助于促进中国企业在建立良好公司管理结构方面认识和实践水平的共同提高。这正是我做序向广大读者推荐这本书的原因。

中国银行董事长·行长



二〇〇〇年五月



目 录

第一章 再造考核的基本思路

第一节 企业人力资源管理的趋势与现状	1
一. 人力资源管理的发展趋势	1
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	10
第二节 人力资源管理的实践	14
一. 理论转化为实务的途径	15
二. 两个途径的比较	17
三. 结论	18
第三节 再造考核	18
一. 考核在人力资源管理中的作用	19
二. 考核对实施人力资源管理的影响	21
三. 现行考核的症结与障碍	26
四. 再造考核：构建 TIP 考核体系	31

第二章 TIP 考核体系的设计理念

第一节 链接重要的考核因素	35
一. 影响考核的因素	35



二. 因素链结的基点	42
三. 链接模式的选择	45
第二节 建构开放的考核体系	49
一. 分配考核职能	50
二. 延伸考核触角	51
三. 划分考核模块	56
四. 规范考核流程	62
第三节 创造正当竞争的环境	68
一. 科学区分考核标准	69
二. 考核标准公开	72
三. 差别主导	73
四. 自我激励	74

第三章 TIP 考核体系的设计定位

第一节 设计目标	77
一. 创造高绩效团队	77
二. 激发员工的最佳表现	78
三. 共享资讯减少耗费	79
第二节 设计原则	80
一. 整体性	80
二. 有序相关	81

三. 目标优化	81
四. 动态	81
五. 分解综合	82
六. 创造思维	82
第三节 设计要求	83
一. 客观	83
二. 公正	84
三. 公开	84
四. 差别	85
五. 可操作	85
第四节 设计策略	86
一. 因情制宜	87
二. 因势利导	91
三. 渐进而弹性	94
第四章 TIP 考核体系的设计技术	
第一节 指标参数提取	97
一. 回归模型法	98
二. 自回归预测法	100
三. 移动平均法和指数平滑法	101
四. 趋势模型法	104

第二节 多维测定	106
一、多指标测定法	107
二、多方法测定法	111
三、多方位测定法	111
第三节 偏离度使用	112
一、平均差法	112
二、标准差法	113
第四节 抽象差异	115
一、团队考核中的抽象差异	115
二、个人考核中的抽象差异	118
第五节 非可控制因素影响剔除	120
第六节 差分平衡	123
第七节 权重模块多次组合	126
一、专家评定法	127
二、层次分析法	128
第八节 设计检验	131
一、有效性	132
二、客观性	133
三、区分性	138
四、独立性	140

五. 权重	143
六. 准确性	145
七. 赋分合理性	146

第五章 TIP 考核体系的设计实务

第一节 设计准备	149
一. 人员培训	149
二. 系统规划	151
三. 层次分析	152
四. 专项分析	152
五. 流程设计	152
第二节 设计内容	154
一. 考核模型设计	154
二. 考核标准设计	159
三. 资讯整合设计	166
四. 组织实施设计	170
第三节 团队考核模型设计实例	174
一. 某银行内部部门利润(成本)核算设计实例	174
二. 某银行零售业务指标考核设计实例	180
三. 某银行放款业务指标考核设计实例	189
四. 某银行对管理部门和非经营部门业绩评估设计实例	191



五. 某银行差错事故考核设计实例	195
六. 某银行团队管理评估设计实例	200
七. 某银行团队考核项目综合设计实例	201
第四节 个人考核模型设计实例	202
一. 某银行对高层管理人员考核设计实例	202
二. 某银行对中、基层管理人员考核设计实例	208
三. 某银行对经办、工勤人员考核设计实例	218
第五节 TIP 考核体系管理软件设计实例	222
一. 技术设想	222
二. 模块结构	225
三. 功能设计	226
第六节 考核结果的检测	232
一. 信度测定	232
二. 效度测定	236
三. 反馈调查检验法	239
参考书目	243
后记	247

再造考核的基本思路

以人为本，将人力资源管理作为企业管理的核心，不仅是建立现代企业管理制度的客观要求，也是资讯科技迅速发展的必然结果。在此过程中，从企业人事管理的现状出发，把考核作为传统人事管理向现代人力资源管理转变的衔接点，再造考核的内容和方式，将有助于突破现行人事管理中的症结与障碍，建立全新的企业考核模式，使人力资源真正成为企业在激烈的市场竞争中生存和发展的宝贵财富。

第一节 企业人力资源管理的趋势与现状

一、人力资源管理的发展趋势

从广义上讲，人力资源一般是指有能力并愿意为社会工作的经济活动人口及要素的总称。人力资源是一种最活跃、最积极的生产要素，只



有通过其作用，才能使自然资源、资本资源、信息资源等产生效能。对企业而言，人力资源是企业所有资源中的首要资源。这一理念当前正在被越来越多的企业所接受和重视，特别是在资讯科技迅猛发展和信息开放程度日益提高的今天，已经有越来越多的企业开始将自身发展的重点从物的资源的开发转向人力资源的开发，人力资源的开发与管理正日益成为推动企业发展的一种动力。许多企业成立了“人力资源部”，专门从事人力资源的管理工作。可以讲，以人为本，把人作为一种使企业在激烈的竞争中生存与发展的始终充满生机和活力的特殊资源进行开发和管理，已成为当代企业人事管理的趋势。把人力资源管理同企业经济效益和经营目标联系在一起，使之成为一种系统的、目标明确的管理活动，将使企业的经营管理提升到一个崭新的高度。

（一）人力资源管理产生的客观背景

人力资源管理的发展过程在不同国家是不完全一样的，起因也不完全一样。英国剑桥大学费伦奇（Wayne F. Cascio）教授的理论认为，现代人力资源管理是起因于九个相互关联的因素，即：（1）促使与工业革命相适应的劳动专业化水平提高的快速技术更新；（2）对劳资双方都有约束力的自由劳资谈判的出现；（3）科学管理运动；（4）早期工业心理学；（5）自文官委员会建立以来日益增加的政府人事活动；（6）人事专家以及由这些专家组成的人事部门的出现；（7）人际关系运动；（8）行为科

学；(9) 60年代和70年代的社会立法及法庭裁决。

目前有关人力资源管理的理论和方法主要来自于行为科学的分支，包括：工业或组织心理学（研究人在工作中的行为）；社会心理学（研究人们如何相互影响和被影响）、组织理论（研究有关组织为什么存在、职能是什么、如何设计以及怎样更有效等问题）；组织行为学（研究个人及群体行为的原因，以及如何利用这一研究在组织环境中使人的生产力更高，工作更令人满意）；社会学（研究社会、社会机构及社会关系的学科）。另外，对人力资源管理的理论和实践有较大影响的另一个领域是目前出现的综合系统理论，该理论在行为科学领域内得到了广泛的应用。

人们在组织中的行为方式并不能简单地说是人际关系，因为组织本身对人们的表现还会起到造就、限制和调整的作用，人们的行为还会受到不同职位上的权威、工作及技术要求的影响。组织中各种因素相互作用所产生出的对个人的影响如何，也是人力资源管理工作所要面对的一个问题。

（二）人力资源管理的目标与主要职能

作为企业的基本管理职能之一，人力资源管理当然是为了实现企业的基本目标，即向社会提供它所需要的产品与服务，并使企业在市场竞争中得以生存和发展。人力资源管理的目标可以从企业的基本目标中引



伸出来，即：(1)创造一种良好的用人环境，吸引和留住企业所必需的各方面优秀人才；(2)优化人力资源配置，提高人力资源的利用效率；(3)确保政府的劳动、就业法规 and 政策的贯彻落实。

人力资源管理的主要职能也是从上述目标演化而来的，主要包括：(1)招聘与选拔；(2)建立和加强员工对组织的认同与责任感；(3)评估与考核；(4)培训与开发等。

人力资源管理贯穿始终的一个主题是承认员工是企业的一种宝贵财富，因此人力资源管理与企业的基本目标之间是具有相互作用的关系的。寻求员工对企业的责任感比强迫员工顺应企业的要求具有更深远的意义，而这种责任感的价值就在于它会使员工与企业牢固地联系在一起，建立一种“命运共同体”。也只有在真正的“共命运”的氛围中，才能真正实现劳动生产率的提高和人的发展。

在实际操作中，往往存在两种不同的人力资源管理模式，一种是“硬”模式，另一种是“软”模式，这两种模式在解决问题和决策中都可使用。所谓硬模式是指问题含义明确，解决手段明确，解决方案也明确，主要用于企业的成本核算和人员的统计。而软模式的含义就不甚确切，解决方法不唯一，潜在答案亦不唯一，例如：如何激励下属和如何控制人员流失等均为软模式。根据哈佛学派的人力资源管理理论，软模式的解决方式必须建立在以下观念的基础之上：(1)个人需求与组织需求

并不总能取得一致，但组织可以努力平衡需求差异；(2)必须充分认识人力资源的独特性质，不能将其与其他资源等同对待；(3)人有创造性和责任感，并能通过参与企业的管理过程有所收益；(4)能获得赞同的氛围价值无限。

关于人力资源管理责任的承担者与执行者，以往常常误认为是专职人事干部的事，但按照现代管理的观念，企业各级管理者，都是广义的人力资源管理者。人力资源管理主要职责是在各级管理者肩上，他们处于第一线，是主角；人事专职干部只是配角，处于第二线，只起后勤性、顾问性的作用。

二、人力资源管理与人事管理

人力资源管理是建立在传统的人事管理的基础之上而又突破了传统的人事管理范畴的一种全新的管理模式。应该说，随着社会、经济，特别是科学技术的迅速发展，人力资源管理作为人事管理的一种新模式，正在逐步取代传统的人事管理。

(一) 传统的人事管理

人事管理与生产、营销、财务管理一样，是企业的基本管理功能之一。传统的人事管理(Personnel Management，简记PM)主要是人事档案管理，如记录员工的进出、工资、职务升降、岗位变动以及奖惩等情