



人力资源经理操作实务丛书

ENLI ZIYUAN JINGLI CAOZUO SHIWU CONGSHU

# 人力资源

主编 李德伟

# 绩效考核与薪酬激励

 科学技术文献出版社



人力资源经理操作实务丛书

ENLI ZIYUAN JINGLI CAOZUO SHIWU CONGSHU

# 人力资源

## 绩效考核与薪酬激励



主 编 李德伟

副主编 姜慧德 龚志康

编 委 (排名不分先后)

李德伟	张培德	梅德辉	黄鹏人	谢红辉
姜慧德	龚志康	王志峰	张伟强	曹卫东
周志勤	沈念慈	田乃诗	顾鼎荣	杨曙虹
赵伟康	陈秋生	廖 灿	魏 东	罗 平
王俊衡	吴 仁	杨正翔	熊 瑾	何兴平
杨 芳	朱俊艳	苗小飞	章 宏	周培玉
宋红斌	刘秉君	樊 鹏	朱居华	马 列
季 君	刘金亭	姚 坚	王树森	

田 科学技术文献出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

人力资源绩效考核与薪酬激励/李德伟主编. -北京:科学技术文献出版社,2006.10

(人力资源经理操作实务丛书)

ISBN 7-5023-5393-3

I. 人… II. 李… III. ①企业管理:人事管理 ②企业管理:劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 091852 号

**出 版 者** 科学技术文献出版社  
**地 址** 北京市海淀区西郊板井农林科学院农科大厦 A 座 8 层/  
100089

**图书编务部电话** (010)51501739

**图书发行部电话** (010)51501720,(010)68514035(传真)

**邮 购 部 电 话** (010)51501729

**网 址** <http://www.stdph.com>

**E-mail:** stdph@istic.ac.cn

**策 划 编 辑** 李 洁

**责 任 编 辑** 李 洁

**责 任 校 对** 唐 炜

**责 任 出 版** 王杰馨

**发 行 者** 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销

**印 刷 者** 利森达印务有限公司

**版 ( 印 ) 次** 2006 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

**开 本** 787×960 16 开

**字 数** 406 千

**印 张** 27

**印 数** 1~5000 册

**定 价** 42.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。



李德伟

国际著名跨国公司高级经理。上海师范大学人力资源开发与管理研究所研究员，兼任“成功经理人研究中心”主任。曾荣获中国十大杰出职业经理人称号。中国企业杰出培训师。具有十多年跨国公司管理与实战经验。是国家职业资格标准及相关培训鉴定体系评审专家。曾主编《你能为公司做什么》、《企业文化宣言》、《企业文化修炼》、《企业文化案例》等著作。



张培德

教授，现任上海师范大学人力资源开发与管理研究所所长、人力资源管理系主任。长期研究企业、政府和NPO的人力资源管理、绩效考核系统、招聘技巧与甄选方法、工作分析与岗能匹配等课题。现任亚洲人文社会科学院特聘学部委员、美国世界经济研究中心研究员、中国人力资源开发研究会理事等职。2006年5月获国家有突出贡献专家资格。组织和主持的国家、省市级课题和各类研究项目20多项。发表相关论文上百篇。



## 梅德辉

著名营销专家、2005 中华十大财智人物。现任上海拜纳环保科技有限公司董事长、上海万资源绿色环保科技公司董事长、上海博爱健康投资公司总经理、中国总裁协会副会长、中国工商管理研究院客座教授。具有 15 年营销工作和企业管理经验。曾多次在全国性大会上做专题演讲，发表了多篇具有影响力的学术论文并被《人民日报》等媒体跟踪报道。他自主发明和研制了以天然植物和传统中草药为原材料的纳米空气净化产品，解决了空气动态灭菌的世界难题，填补了国际空白。

(京)新登字 130 号

## 内 容 简 介

企业的用人问题最重要的是对员工做出公正、合理的考核,并通过薪酬来激励员工的工作热情。

本书系统介绍了绩效考核与薪酬激励的基本理论和常用的方法与技巧。对绩效考核与薪酬激励各个环节都做了具体的介绍,并在各章都附了一定的案例。本书在理论介绍的同时,注重从实际操作的角度讲述各种常用的考核与激励技术。

对于那些想通过公正、准确的考核;实用、有效的薪酬激励来帮助员工提高工作效率,以实现企业战略目标的人力资源经理而言,本书是不可或缺的。

---

科学技术文献出版社是国家科学技术部系统唯一一家中央级综合性科技出版机构,我们所有的努力都是为了使您增长知识和才干。

## 向您推荐我社部分 优秀畅销书

### 经济与管理

行政办公管理通用文本	41.00
生产与运作管理通用文本	41.00
财务管理通用文本	41.00
营销管理通用文本	41.00
人力资源管理通用文本	41.00
企划管理通用文本	41.00
中小企业行政办公管理表格	29.00
中小企业行政办公管理案例	31.00
中小企业行政办公管理文案	33.00
中小企业行政办公管理制度	29.00
中小企业行政办公管理方法	33.00

注:邮费按书款总价另加 20% 邮购热线:(010)51501729

邮购地址:北京市海淀区西郊板井农林科学院农科大厦 A 座 8 层/ 100089

向您推荐我社部分  
优秀畅销书

小管理丛书

家族式企业管理	29.00
小本开店	29.00
非凡创意	29.00
怎样培养接班人	29.00
用人之道	29.00
公关艺术	29.00
巧化危机	29.00
理财技巧	29.00
协调无定则	29.00
营销无妙方	29.00

注：邮费按书款总价另加 20% 邮购热线：(010)51501729

邮购地址：北京市海淀区西郊板井农林科学院农科大厦 A 座 8 层/ 100089



# 人力资源经理操作实务丛书

## 编委会

- |     |     |       |                          |
|-----|-----|-------|--------------------------|
| 顾 问 | 张文贤 | 教授 博导 | 复旦大学管理学院                 |
|     | 杨思远 | 教授 博导 | 国家教育部管理类指导委员会委员          |
|     | 张序诚 | 教授    | 倍晟管理咨询有限公司总经理            |
|     | 俞志坚 | 教授    | 上海慧根企业管理咨询公司总经理          |
|     | 朱庆阳 | 教授    | 上海人才中介行业协会秘书长            |
|     | 郭庆松 | 教授    | 中共上海市委党校人才测评中心主任         |
|     | 张骏生 | 教授    | 亚太人力资源研究协会副秘书长<br>首都经贸大学 |
|     | 罗伟钊 | 研究员   | 中国工商管理研究院院长              |

主 编 张培德

副 主 编 黄鹏人

执行主编 梅德辉

# 序言一

德国数学家、哲学家莱布尼茨(G. W. Leibniz)有一句名言：“世界上没有两片相同的绿叶。”同样，在人类世界里也不存在完全相同的两个人，哪怕是长相一模一样的孪生兄弟，事实上也存在着差异。个性心理差异、气质差异、性格差异、能力差异、兴趣差异决定人与人的不同。正因为这种差异的存在，才使得企业人员招聘与甄选的工作变得十分必要。美国心理学家戴维·麦克利兰(David McClelland)认为单凭学术能力倾向测验和以知识为内容的测验并不能预测工作中的高绩效以及在生活中取得成功，而工作的胜任力与知识、技能、社会角色、自我概念、人格特质、动机或需要密切相关。而胜任力可通过测试来确定，以胜任力来鉴别高绩效者和优秀员工的方法逐渐在西方人力资源管理领域流行起来。那些把优秀者和一般者区分开的特性(即胜任力)正在诸如招募、甄选和培训等人力资源管理活动中发挥着积极的作用。

企业的“企”字寓意深刻，即止于人。企业如果没有合适的人才，生命也就停止了。人才是企业发展的重要资源，企业的一切都要从人出发，人是企业一切活动成败的根本。所以，“以人为本”就要尊重公司里的每一个人，用好一切有能力的人，培养一切愿意进步的人，只有这样，企业才能作为一个协同作战、团结、高效、创新的团体，去适应市场经济激烈的竞争。成功的企业家之所以能成功，原因是多方面的，但是，有一个共同点，那就是十分重视人力资源管理，把人力资源管理作为一种发



展战略,作为一种致胜的武器。

比尔·盖茨曾经这样说过:“微软公司的唯一资产就是员工的想像力。”如何发挥员工的想像力,是人力资源开发与管理至高无上的历史使命。员工的想像力以及各种能力如同丰富的矿藏,要想办法让这些“矿藏”形成“井喷”,需要我们做大量的“开发”工作,而没有人力资源开发与管理简直是不可想像的。

由李德伟、张培德等主编的人力资源操作实务丛书帮助大家了解中国的人力资源经理所关心的问题,理解今日中国企业所存在的人力资源主要问题,理解人力资源规划与战略规划之间相辅相成的关系,并对如何招聘、吸引、激励与发展员工提出了一个清楚的指导方针和操作范本,而且还制定了行动计划与步聚,用以培养员工更大的奉献精神。这套人力资源操作实务丛书的出版,旨在阐明如何才能更加有效地进行人力资源管理,从而为企业增加价值。

在本丛书中,中国传统文化中所包含的优秀管理文化内涵与西方文化实现顺利对接,体现了编者的慧心所在。毋庸置疑,儒家传统思想的再生和复兴,只有建立在平等原则的基础之上,才会有希望。编者用十几年经营企业的成功经验为丛书注入了新的活力,他是西方人力资源管理与中国企业实际相结合的探索者和先行者。

开卷有益,愿这套人力资源操作实务丛书能让大家得到启示,并在行动中得以完善,培养出真正高绩效的个人、团队和组织。

**张文贤**

复旦大学教授、博士生导师

2006.9.1

## 序言二

企业的竞争优势来自其战略资源，即劳动力水平，这也是人力资源管理成为致胜因素的原因，中外企业盖莫能外。中国的人力资源管理起步较晚，这本著作将对人力资源管理实践起重要的推动作用。

通过与中国的企业家和人事经理们的交谈，我感到中国企业特别关注生产和物流等领域，认为这是企业成功的关键，他们在实践中确实也有不少成功的经验。实际上，人力资源战略是与企业战略紧密相连的。由于商业环境的变化，企业战略必须相应地进行调整，人力资源战略同样如此。专业水平的人力资源管理同样能帮助公司赢利。开发人力资源管理能使公司业绩更上一层楼。

人力资源管理和战略是文化的体现。中国的人力资源实践和西方有很大区别。作为人力资源方面的专家，我深知现行的人力资源管理的概念和语言都源自西方，我们似乎只能用这些术语来讨论企业结构、系统和过程等，舍此别无它途。但我不认为这是合理的。为了创造一种兼容并蓄的商业道德，我们必须把注重效率的西方理念和关注社会的中国观念结合起来。在我看来，要做到这一点，就必须了解两种商业环境和



相应的专业术语。

本丛书编者具有十多年国际著名跨国公司的实际工作和人际管理实际经验,他们所总结的许多方法对中国的中小企业特别是快速发展的企业很有价值,能作为人力资源方面的样本和参照物。这些方法和表格既反映了国际标准化又符合中国企业的实际情况,具有可操作性、实用性、易学性。我相信这本著作一定会促进中国在人力资源管理的理论和实践方面取得长足进步。

Monique Bellersen

莫尼克·贝勒森夫人

上海 2006. 8. 17

莫尼克·贝勒森是荷兰资深商业顾问。她曾任荷兰教育部人力资源主管,有长达 15 年为各类企业提供人力资源管理商业咨询的经验,并为各类企业开发和定制管理培训项目。

# 前 言

卡耐基曾说过：“如果我的企业被烧掉了，只要把人留下，20年后我还会是钢铁大王。”对现代企业来说，“人”是最宝贵的资源，只有做好了“人”的工作，企业才能够无往而不胜。

而这也正是许多人力资源经理深感棘手的问题，怎样才能适时、适量地招聘到企业所需的员工？怎样才能把员工放到合适的位置，做到“人尽其才”？怎样才能激发员工的热情和干劲，提升企业的绩效？怎样才能留住优秀的员工，保证企业的相对稳定……

这里我们将提供一个行之有效的解决方法——员工绩效考核与薪酬激励。

员工的绩效考核与薪酬激励涉及到员工的切身利益和企业整体目标的实现，是企业人力资源管理中非常重要但又对专业技术水平要求较高的两个高度相关的组成部分。设计合理的、有激励性的薪酬有助于吸引和留住人才，提高工作效率；而有效的绩效考核能督促员工提高自身素质，实现自我价值，有助于企业的资源配置和目标协调。

从实际情况来看，由于绩效考核与薪酬激励技术要求设计人员不仅要具备全面的人力资源管理知识和丰富的实践经验，而且要具备战略管理的



全局意识,熟悉企业的组织架构与业务流程,此外,还必须具备与高、中、低各层级人员有效沟通的能力。因此,如何通过绩效考核与薪酬策略鉴别员工的能力、激励员工的潜力、发挥员工的聪明才智,将是企业人力资源管理人士面临的又一重大挑战。本书将向您详细地阐述绩效考核与薪酬激励技术涉及的原则、方法、步骤,并在设计的过程中根据具体情况有针对性地介绍相应的解决方法和技巧,在每一章的后面,还附了相关案例加以详细说明,为人力资源经理建立一套有效的绩效考核与有激励性的薪酬体系提供重要的参考。

希望本书不仅能在理论上,更能在实践中为广大读者提供帮助。

编者

2006年9月

# 目 录

## 第一篇 绩效考核

<b>第一章 审视绩效考核</b> .....	(3)
第一节 绩效考核初探.....	(3)
第二节 绩效考核考什么 .....	(13)
第三节 构建有效绩效考核系统 .....	(22)
第四节 企业需要与适合的绩效考核 .....	(35)
案例透析:考核工作很难做.....	(40)
<b>第二章 值得借鉴的考核方法</b> .....	(43)
第一节 360 度考核法 .....	(43)
第二节 目标管理法 .....	(48)
第三节 平衡计分卡 .....	(53)
第四节 基于关键绩效指标的绩效考核法 .....	(64)
案例透析一:博能公司的基于目标管理的绩效考核.....	(73)
案例透析二:布莱克·戴克公司的 360 度考核.....	(76)
<b>第三章 非系统的绩效考核技术</b> .....	(83)
第一节 以业绩报告为基础的绩效考核 .....	(83)
第二节 以员工比较系统为基础的绩效考核 .....	(87)
第三节 针对员工行为及个性特征的绩效考核 .....	(91)
第四节 以特殊事件为基础的绩效考核.....	(100)
第五节 其他绩效考核方法.....	(108)
案例透析:松下企业的干部考核新举措 .....	(110)





<b>第四章 不同职位人员的绩效考核</b> .....	(112)
第一节 销售人员的绩效考核.....	(112)
第二节 行政人员的绩效考核.....	(123)
第三节 研发人员的绩效考核.....	(129)
第四节 采购人员的绩效考核.....	(133)
案例透析:东芝公司主管人员考核方案 .....	(139)
<b>第五章 绩效反馈面谈</b> .....	(149)
第一节 绩效反馈面谈概述.....	(149)
第二节 绩效面谈的前置工作.....	(160)
第三节 实施面谈.....	(167)
第四节 反馈技巧.....	(177)
案例透析:一次失败的绩效反馈面谈 .....	(185)
<b>第六章 绩效考核结果的应用</b> .....	(187)
第一节 正确对待和应用.....	(187)
第二节 绩效考核结果的具体应用.....	(190)
案例透析:某员工的个人发展计划 .....	(199)

## 第二篇 薪酬激励

<b>第七章 薪酬与激励</b> .....	(203)
第一节 有需要才有激励.....	(203)
第二节 薪酬能否起到激励作用.....	(210)
案例透析:巨龙公司的薪资激励制度设计 .....	(217)
<b>第八章 以激励为导向的薪酬体系</b> .....	(220)
第一节 影响薪酬体系设计的因素.....	(220)
第二节 遵守四个原则.....	(223)
第三节 四个关键要素.....	(227)
第四节 合理的薪酬模式.....	(229)