

成功企业人力资源管理丛书

7

凌文轻 方俐洛 / 主编

人力资源管理

REN LI YU GUAN LI JING DIAN ZHI ZUO

精典之作

绩效与薪酬 管理实务

Jixiao Yu Pinchou Guanli Shiwu

王雁飞 朱 瑜 / 编著
汗 牛 / 策划

设计合理的、有竞争力的薪酬体系有助于企业吸引和留住人才，提高员工和企业整体的绩效。

有效的绩效评估体系有助于企业的资源配置和目标协调。



 中国纺织出版社

汗牛 策划

成功企业人力资源管理丛书

凌文铨 方俐洛 主编

绩效与薪酬 管理实务

王雁飞 朱 瑜 编著

中国纺织出版社

内 容 提 要

本书系“成功企业人力资源管理丛书”之一种。

本书以企业绩效和薪酬管理为主线,力求凸现结构的完整性、内容的前沿性、实践应用与本土化导向性的特点,注重案例和资料分析,遵循本学科专业发展的规律与特点,既系统地介绍了企业绩效与薪酬管理的基本观点、原理,又嵌入了现代人力资源管理的核心技术与操作方案,以求切实为企业管理人员、研究人员和对人力资源管理有兴趣的同仁们,提供理论性与操作性的指导。

图书在版编目(CIP)数据

绩效与薪酬管理实务/王雁飞,朱瑜编著. —北京:中国纺织出版社, 2005. 1

(成功企业人力资源管理丛书)

ISBN 7-5064-3133-5/F·0491

I. 绩… II. ①王…②朱… III. 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 (2004) 第 103113 号

责任编辑:李秀英 特约编辑:李春梅 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年1月第1版第1次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:19.25 插页:3

字数:380千字 印数:1—6000 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

总 序

一门新的学科在中国大江南北蓬勃兴起,它就是“人力资源开发与管理战略”。六七年前,除了少数专业人员外,一般人连这个名称都没听说过,更不知道它是干什么的。然而,这几年却出现了人力资源管理热。先是大学的 MBA 教学中加入了组织行为学和人力资源开发与管理这两门课,接着在一些大学的管理学院也开设了这两门课程。近几年来,各种“人力资源管理”培训班如雨后春笋遍地开花。我国过去从来没有这门学科,一下子在各地冒出那么多的专业和培训班,人们不禁要问,这些专业的教师或培训师是从哪里接受专业训练的呢?其实,有些自称的“著名的人力资源开发与管理专家”,大多并不知道人力资源管理的来龙去脉,没有受过人力资源管理专业的基础训练,更没有进行过真正的人力资源管理方面的研究。他们大多是从其他专业临时转行过来的。

中国的人力资源管理学科一开始就走入了误区。一些大学人力资源管理专业所开设的课程,除了加上组织行为学和人力资源开发与管理这两门课外,其他的课程与经济管理科系所开

设的课程没有两样。

现在不少劳动经济学系也开设了人力资源管理专业,许多人误认为人力资源开发与管理就是属于劳动经济学范畴。这也是一种误解。不错,劳动经济学确实把“人力”作为一种“资源”来对待,但这是从宏观经济学的角度来研究人力资源,它与管理科学从微观角度来具体研究个体的人,以便充分开发某个具体组织中的“人力资源”是两门不同的学科,不能混为一“科”。它们在基础学科知识和研究方法等基本功训练上是完全不同的,而且,学生毕业后工作性质也完全不同。劳动经济学出身的人是难以胜任今后企业人力资源部的管理工作的。

那么,人力资源开发与管理究竟由谁来唱主角呢?应该是心理学出身的工业心理学家。历史可以做证:现在的“人力资源开发与管理”来源于工业心理学中的人事心理学和管理心理学。作为“人力资源开发与管理”前身的工业心理学,它是与管理科学既并行又交叉发展的。可以说,在管理科学发展的每个时期,都少不了工业心理学家的贡献。

与泰勒(Taylor, F. W.)共同创立“动作—时间”研究而对科学管理的形成做出重要贡献的有工业心理学家吉尔布雷思夫妇。吉尔布雷思(Gilbreth, Frank. B., 1868 ~ 1924)在泰勒1911年发表《科学管理原理》的同一年,发表了《动作研究》。其夫人莉莲·吉尔布雷思(Gilbreth, Lillian. E., 1878 ~ 1972)是美国第一位工业心理学女博士。与此同时,被称为“工业心理学之父”的闵斯特伯格(Münsterberg, Hugo., 1863 ~ 1916)也于1912年出版了《心理学与工业效率》一书,总结了研究成果:

(1)运用心理测验来进行人员选拔(使用尽可能好的人);(2)时间和活动研究(尽可能好的工作);(3)销售和广告(尽可能好的效果)。由此可见,在管理学科形成前后,工业心理学家就已经开始了人力资源开发与管理的研究。

1927~1932年哈佛大学心理学家梅约(Mayo, E., 1880~1949)主持了著名的“霍桑实验”,并于1933年出版了《工业文明中的人性》一书,提出了人际关系的理论,从而揭开了管理科学发展中行为科学时期的序幕。在这之后,组织心理学家(也称管理心理学)研究了如何提高人的积极性问题,形成了系统的激励理论,为人力资源开发与管理奠定了理论基础。同时,人事心理学家根据心理测量学,探讨了人员测评的理论和方法,为人员选拔、招聘、绩效考核、晋升、薪酬管理等提供了有效的工具。此外,一些工业心理学家在心理学的学习理论上,开发了一系列的员工培训方法。这些都为人力资源开发与管理成为一门独立的学科奠定了理论和方法论的基础。

20世纪80年代初,由于经济全球化的进展和高科技迅猛发展,市场竞争加剧,人的因素越来越受到企业界的重视。在美国企业界和管理界首先把“人”作为一种最宝贵的“资源”来看待,而这种“资源”是可以开发和增值的。所以,从20世纪80年代开始,美国许多大企业纷纷把“人事部”改为“人力资源部”。其职能也从过去简单的以“事”为中心的管理,而转换成以“人”为中心的管理。于是,以“人”为中心的管理理念逐渐被管理界所接受,研究人的学科也备受重视。因此,工业心理学的三个分支学科:组织心理学、人事心理学和消费心理学也被管理科学吸

收进来而冠名为组织行为学、人力资源开发与管理、市场营销学。这三门学科就成了 MBA 的主干课程。

由此可见,人力资源开发与管理来源于工业心理学。不言而喻,心理学应该是人力资源开发与管理学科的基础学科。

主编者从事工业心理学和人力资源管理研究近 40 年。改革开放后,也是将组织行为学引进中国的最早的实践者之一,承担有关组织行为学和人力资源管理的科研项目约有 20 项之多,其中国家自然科学基金项目就有 10 项。但我们始终不敢出版“人力资源开发与管理”这类教材。因为这门学科的方法性和实际操作性很强,自感缺乏在企业从事人力资源管理的工作经验,担心写出来的东西会误人子弟。这次应中国纺织出版社的邀请,才答应组织我们的学生们来撰写这套丛书。他们都是我们的博士生或博士后,其中有大企业的人力资源部总监、经理,也有大学的教授、副教授。在理论和实践上他们各有所长,具有互补性。

这套丛书将人力资源开发与管理中的几个主要部分,分别单独成书,以求对各个部分详细而系统地介绍,以便使读者能有一个比较全面的掌握。编写的原则是,既要求在理论上有一个系统地介绍,又要求有实操性,学了以后能按此操作,可直接应用于人力资源管理的实践,兼顾大学教学和人力资源管理的实际操作两方面的需要。要求作者尽量将知识性与趣味性相结合,做到通俗易懂,雅俗共赏。但由于内容、性质的不同以及作者的写作风格和水平各异,恐怕各册很难达到一致,敬请读者去品味和评价。

这套丛书一共七册,分别由以下作者撰写:姚若松、苗群鹰:《工作岗位分析》;杨杰:《有效的招聘》;刘耀中:《人员测评》;杨杰:《组织培训》;李爱梅、肖胜:《员工激励与企业创富》;龙立荣、李晔:《职业生涯管理》;王雁飞、朱瑜《绩效与薪酬管理实务》(应读者要求增写)。主编对全套丛书进行了审阅,并对大的结构框架做了些调整或删减,以减少不必要的重复。

这套丛书的出版,首先要感谢中国纺织出版社的原副总编鲍靖先生、编辑室主任李秀英女士和编辑郭慧娟女士。由于他们的热情鼓励,我们才有勇气接下组织编写这套丛书的任务。而且他们对每册书稿都做了认真的审阅,提出了许多宝贵的意见。每册的责任编辑对自己负责的审稿,都提出了具体修改建议。出版社的领导对丛书的出版不仅给予了大力支持,而且在选题上也出了很好的主意。所以,在丛书出版之际,我们代表所有的作者向他们表示衷心的感谢。

人力资源开发与管理在我国还是一门新兴的学科,尚未形成这门学科真正的专家群。因此,也就暂无“专著”可言。既然是“编著”,那肯定要参考大量的国内外文献,并从文献中汲取营养。在这里,我们要向那些被参考,被引用文献的作者们表示谢意。因为这套丛书中有他们的贡献。

凌文铨 方俐洛

2004年7月26日

前 言

随着知识经济时代的到来，人越来越成为组织实现自己战略目标的关键因素。不论是什么类型的组织，也不管组织的规模是大还是小，组织中的人都将决定着组织的兴衰与成败。在激烈的市场竞争中，企业和各种组织面临的环境正在发生迅速的变化。企业需要提高产品质量、降低成本，不断地进行创新活动。为了生产出具有竞争力的产品和向客户提供满意的服务，组织中各个层次的管理人员和所有的员工都需要能比以往发挥更加积极和富有创造性的作用。因此，在当今社会经济发展过程中，人才资源的开发、利用和管理不仅已经成为经济增长的决定性因素，而且是直接构成企业核心竞争力的关键性的战略性资源。

在这种情况下，谁能吸引人才，留住人才，培养人才，使用好人才，谁就能拥有竞争的主动权，拥有强大的核心竞争力。但是怎样才能使企业所需要的人员能适时、适量、适质地聘用？怎样才能做到人尽其才，人适其职，将员工放在合适的职位上，并且发挥出最大的潜力？怎样才能激发和调动员工的

积极性和热情，以提升企业的绩效？怎样才能留住优秀的员工，保证企业的相对稳定？等等。这些都是许多人力资源管理工作者深感头疼的问题。本书可为您提供一个行之有效的解决办法。

绩效与薪酬管理涉及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又对专业水平要求较高的两个高度相关的组成部分。设计合理的、有竞争力的薪酬体系有助于企业吸引和留住人才，激励员工，提高员工和企业整体的绩效。而有效的绩效评估体系则有助于企业的资源配置和目标协调，同时通过绩效管理可以促使员工提高自身素质，实现自我价值。从实际情况来看，由于绩效管理体系和薪酬管理体系要求设计人员不仅要具备全面的人力资源管理知识和实践经验，而且还要具备战略管理的全局意识，熟悉组织结构和业务流程，此外，还必须在方案的设计过程中与企业高层、中层和基层员工进行有效沟通。因此，绩效与薪酬管理也正是我国许多企业在人力资源管理中感到比较薄弱，但是又由于缺乏相应的专业人员和经验感到难以下手的部分。在企业的竞争优势越来越取决于企业核心竞争力的今天，企业要求组织中的人力资源管理人员要发挥出更大的作用，人力资源管理人员不仅要具备全面的专业知识，了解组织面临的竞争环境和组织的需要，还需要了解和掌握现代人力资源管理的原理、观念、方法与技术。这也正是本书编写的重要原因之一。

本书的内容侧重于对企业绩效与薪酬管理体系设计的讨论，对绩效管理与薪酬管理体系的原理、方法、设计步骤、程

序及应用都做了详细地介绍。本书共分为十三章，分别由王雁飞博士和朱瑜共同完成，其中王雁飞博士负责第一部分的撰写，共七章，朱瑜负责第二部分的撰写，共六章。在绩效管理实务部分，首先介绍了绩效与绩效管理的概念与原理，第二章介绍了绩效评估体系建构的过程，第三章列举了绩效评估的工具与方法，第四章介绍了绩效评估指标体系建构的过程，第五章介绍了关键绩效指标体系的建构，第六章介绍了绩效面谈的技术及应用，第七章介绍了绩效评估结果的反馈与应用。在薪酬管理实务部分，首先介绍了企业薪酬管理的现状，引出薪酬管理的相关内容，接下来在第九章介绍了薪酬管理的原则与程序，第十章和第十一章探讨了常见的薪酬体系和不同岗位的薪酬管理问题，第十二章探讨了薪酬调查的相关问题，第十三章介绍了薪酬满意感调查的技术及结果的应用问题。

作为人力资源管理的核心内容，本书在编写过程中，力求凸现结构的完整性、内容的前沿性、实践应用与本土化导向性的特点，遵循本学科专业发展的规律与特点，既系统地介绍了企业绩效与薪酬管理的基本观点、原理，又嵌入了现代人力资源管理的核心技术与操作方案，以求切实为企业管理人员、研究人员和对人力资源管理有兴趣的同仁们，提供理论性与操作性的指导。

本书的特点是突出理论性与操作性的统一。以绩效和薪酬管理理论为基础，大量涉猎相关的操作技术与流程，为希望进行绩效评估与管理的企业和个人提供思路和方法。注重案例和资料分析也是本书的一大特点，本书在所有章节之后都有若干

案例和资料以供学员进行学习与思考。

本书能够得以出版，首先要感谢本书的主编，我的导师凌文铨教授、方俐洛教授。在本书的写作过程中，两位导师提出了许多有价值的建议。本书从初稿到定稿，两位导师不仅仔细地审阅了全稿，而且提出许多中肯和有价值的意见，使我受益匪浅。每当想到这里，一种难以言表的感激之情涌上心头，我的每一点收获和进步不知凝聚着恩师多少心血和汗水。

本书在编写过程中参考和吸收了大量的资料和文献以及前人的研究成果，由于篇幅所限不能一一列出，在此表示感谢。在收集资料的过程中，研究生刘辉健、腾刚刚等同学做了大量工作，在此表示感谢。

由于我们的经验有限，加之时间紧迫，此书仓促编成，错误难免。我们谨竭诚欢迎读者和专家们批评指正。

王雁飞

2004年7月于五山

目 录

第一部分 企业员工绩效管理

第一章 绩效与绩效管理概述 (3)

第一节 绩效与绩效评估 (4)

一、什么是绩效 (4)

二、什么是绩效评估 (8)

第二节 绩效管理 (13)

一、什么是绩效管理 (13)

二、绩效管理的必要性及其作用 (15)

三、绩效管理与绩效评估的关系 (19)

第三节 绩效管理 with 组织战略的关系	(20)
一、绩效管理 with 组织战略的关系	(20)
二、绩效管理对组织战略的意义	(21)
第四节 目前绩效管理中存在的问题	(23)
一、绩效管理 = 绩效评估	(24)
二、绩效管理与战略实施相脱节	(24)
三、绩效管理仅仅被视为一种专业技术	(25)
四、绩效指标缺乏科学性	(25)
五、追求短期绩效, 忽略长期绩效	(26)
六、绩效管理缺乏沟通与反馈机制	(26)
七、绩效评估定位模糊	(27)
八、绩效评估受主观性的影响大	(27)
第五节 绩效评估与管理发展新趋势	(28)
一、绩效管理的新动向	(28)
二、几种典型绩效评估与管理制度	(30)
案例和资料	(36)
摩托罗拉公司的绩效管理	(36)
目标管理的工具	(41)

第二章 绩效评估体系的建立..... (45)

第一节 绩效评估的理论基础..... (46)

一、绩效评估的系统要素 (46)

二、组织绩效评估系统的构成 (48)

三、组织绩效评估系统的设计原则 (50)

四、组织绩效评估系统应处理的关系 (52)

第二节 组织绩效评估体系的建构 (53)

一、组织绩效目标的选择及分类 (53)

二、绩效评估指标体系的构成特征 (56)

三、企业绩效评估体系设计的框架 (59)

四、企业绩效评估指标设计 (60)

五、绩效评估操作流程的设计 (63)

六、绩效评估的频率设计 (65)

七、绩效评估操作管理细则 (66)

八、绩效评估争端解决 (72)

第三节 员工个人绩效评估体系的建构 (75)

一、员工个人绩效评估的目的和原则 (75)

二、员工个人绩效评估的内容 (77)

三、绩效评估过程的程序 (82)

四、绩效评估应注意的问题	(83)
第四节 评估者误差及其应对策略	(84)
一、评估者误差的类型	(84)
二、避免评价者误差的方法	(91)
案例和资料	(94)
惠普公司的绩效管理	(94)
某公司绩效管理体系示例	(97)
 第三章 绩效评估的工具与方法	(101)
第一节 绩效评估的方法	(102)
一、等级评定法	(102)
二、混合标准测评法	(104)
三、个体排序法	(107)
四、强迫分布法	(108)
五、评价中心法	(109)
第二节 如何选择合适的绩效评估方法	(112)
一、明确绩效评估的种类及其特点	(112)
二、选择绩效评估方法	(114)
案例和资料	(118)

韦尔奇谈 GE 公司的员工激励	(118)
绩效评估工具示例	(122)
第四章 绩效评估指标体系的建立	(129)
第一节 评估指标体系的基本原理	(130)
一、绩效评估指标的概念及构成	(130)
二、对绩效评估指标的基本要求	(134)
三、绩效评估指标的分类	(134)
第二节 如何设计绩效评估指标体系	(138)
一、选择绩效评估指标的原则	(138)
二、绩效评估指标的选择依据	(139)
三、选择绩效评估指标的方法	(141)
四、构建绩效指标体系的基本步骤	(145)
案例和资料	(146)
丰田公司的绩效评估制度	(146)
某公司绩效评估指标体系示例	(152)
第五章 关键绩效指标体系	(167)
第一节 关键绩效指标体系的理论基础	(168)