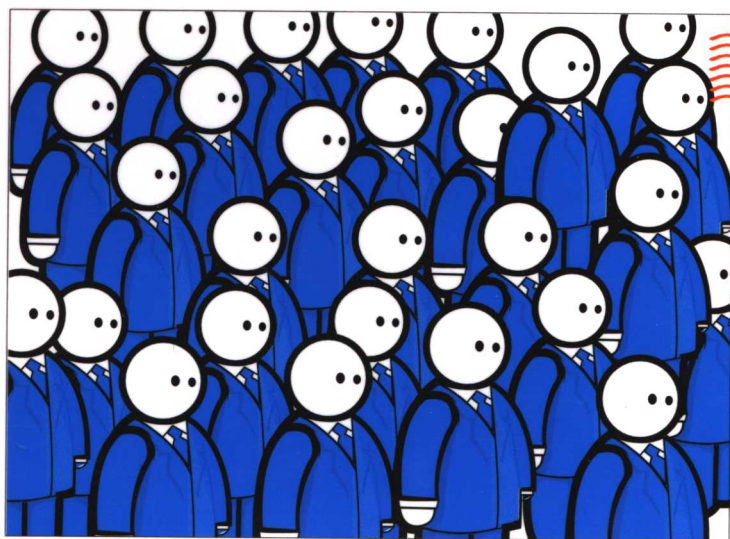


员工工作分析、 薪酬设计与 绩效考核实务全书

如何进行客观量化的工作岗位分析?如何公正地评价部门和个人的工作绩效及合理地分配奖金?如何通过绩效考核与薪酬管理鉴别员工的能力,激励员工的干劲和潜能?这些问题成为人力资源管理的核心内容,也是衡量公司老板和人力资源经理管理能力的主要指标。

苏 钧/编著

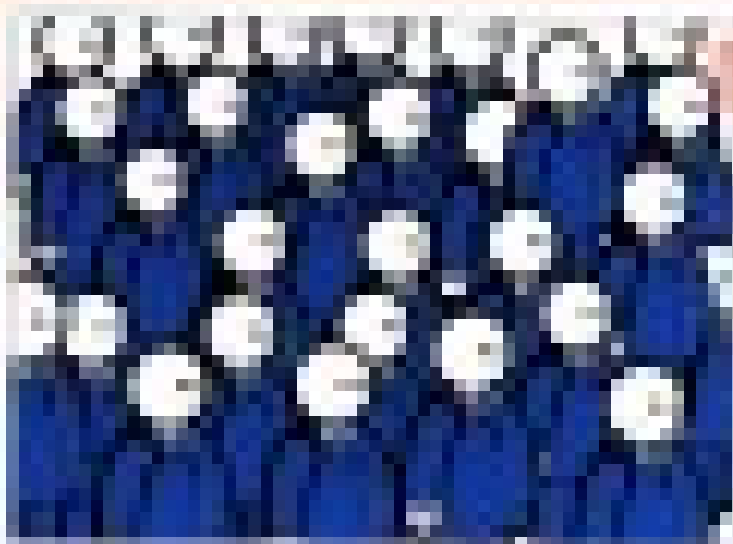


本书重点阐释工作分析、绩效考核的主要模式及相应的薪酬策略,与您共同分享从工作分析、考核标准设定及实施、薪酬调整及面谈技巧,助您规避绩效考核与薪酬管理中常见的误区和盲点。

员工工作分析、 薪酬设计与 绩效考核实务全书

本书是人力资源管理实务操作指南，是人力资源管理专业教材、培训教材、工具书。本书共分10章，主要内容包括：工作分析、薪酬设计、绩效考核、招聘面试、培训开发、劳动关系、劳动争议处理、人力资源规划、人力资源战略、人力资源开发。本书可作为人力资源管理专业教材、培训教材、工具书。

人力资源管理



本书是人力资源管理实务操作指南，是人力资源管理专业教材、培训教材、工具书。本书共分10章，主要内容包括：工作分析、薪酬设计、绩效考核、招聘面试、培训开发、劳动关系、劳动争议处理、人力资源规划、人力资源战略、人力资源开发。本书可作为人力资源管理专业教材、培训教材、工具书。

人力资源管理

员工工作分析、薪酬设计与绩效考核实务全书

苏 钧 / 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工工作分析、薪酬设计与绩效考核实务全书/苏钧编著.

-北京: 经济科学出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5058 - 5943 - 2

I. 员... II. 苏... 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 137771 号

责任编辑: 张 力 杨秀华

责任校对: 杨 海

技术编辑: 董永亭

员工工作分析、薪酬设计与绩效考核实务全书

苏 钧/编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编辑部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

787 × 960 16 开 29.25 印张 380 000 字

2007 年 1 月第一版 2007 年 1 月第一次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 5943 - 2/F · 5204 定价: 58.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

众所周知，人力资源管理是企业管理最重要的部分，因为企业的行为归根到底还是人的行为。那么，什么是人力资源管理工作中最重要的部分呢？我看不外乎是工作分析、薪酬设计与绩效考核。这三部分工作做好了，人力资源管理就已经做好大半了。本书主要内容就是针对人力资源管理这三个核心部分进行精心编写，希望能对广大读者有所裨益。

本书第1章至第3章是工作分析部分。工作分析是企业管理的基础，也是企业人力资源管理最重要的部分，同时也是企业最容易忽视的一个环节。员工工作分析的作用就在于它能够让管理者认清企业发展的现状，并以此设计企业未来发展规划。我国有很多企业存在非常严重的管理问题，就是因为企业对工作分析缺少清晰的认识和深刻的自我反省。试想：企业管理者戴了一副模糊的眼镜又如何能领导企业走一条未来清晰的道路呢！所以，缺少工作分析的企业不可能取得持久性的成功。本部分通过对工作分析概念、流程和应用的全面介绍，系统阐述了工作分析的方法和技巧，以及在日常管理中的具体应用。详细介绍信息收集与量化、人力资源规划工作分析评价等方面的技巧。该部分意在帮助读者切实掌握工作分析的方法，客观而公正地评价员工的工作，促进人力资源管理的规范化、科学化与高效化，帮助企业搭建一个最佳的企业发展平台。

第4章至第8章是全书的第二部分，主要讲述人力资源管理的核心——薪酬设计。相信没有人能否认薪酬设计作为企业人力资源管理的重要地位，但也正是薪酬设计，比其他任何人力资源管理活动更容易遭受非议。企业中，只要提到薪酬，很多人便满腹牢骚，甚至义愤填膺——似乎他们可以把薪酬制度做得更好，至少不会像现今这样糟糕。事实上，设计一种人人满意的最佳薪酬制度的想法本

身是不切实际的。因为，薪酬设计必须充分考虑多方面的因素，如企业的财务实力、经营特征和企业文化等。企业管理者要做的工作就是设计一套适合本企业的、大众化的、操作性强的薪酬方案。本部分不仅介绍薪酬设计的原则及实施步骤、薪酬体系的设计等内容，同时针对企业中常见的岗位薪酬进行了深入的分析，并提供一些具体操作方案。通过通俗的语言和简单的图表以及范例，读者可以领会到现代薪酬设计的最新技术和方法。企业可以根据自身的实际情况设计出一个合理的薪酬体系，从而使企业永葆生机活力。

第9章至第15章主要讲述人力资源管理的绩效考核。员工绩效考核是当今社会每个企业都必须面对的问题，员工的积极性的调动，很大程度上取决于绩效考核制定得是否周全以及执行是否彻底。好的绩效考核首先应该是可以持续执行的。其次，绩效考核的方法还应该是多种多样的。因为，任何一种绩效考核都不可能兼顾所有，所以，如何选择有利于本公司操作的多种绩效考核方法就显得尤为重要。绩效考核历来是跟员工联系密切的人力资源管理部分，所以一直吸引企业进行高度的关注。但是，如何通过绩效考核调动员工的积极性，使员工的创造性发挥最大水平，的确是需费一番思量的。本部分由浅入深逐渐阐述了绩效考核的方法、具体实施、效果反馈以及常见误区等；最后分别介绍了当前国际流行的平衡计分卡考核法、360度考核法以及MBO考核法，使一些专门从事或有志于从事人力资源管理的读者可以从有所收获。

全书内容丰富，资料翔实；系统全面，操作性强。在编写中，编者力求语言通俗、生动，并注重形式的活泼性，使读者更容易理解。

本书在编写过程中，参考了不少国内外的书籍和各大公司的资料，在此，向有关作者表示深切的谢意。限于编者的理论水平和实践经验，本书难免存在一些不足，恳请读者予以批评指正。

编 者

目 录

第1章 全面认识员工工作分析

- 1.1 什么是员工工作分析 (2)
- 1.2 员工工作分析的流程有哪些 (6)
- 1.3 企业如何才能做好员工工作分析 (9)
- 1.4 职务描述和职务资格要求 (15)
- 1.5 企业如何进行职务设计 (18)
- 1.6 岗位责任制诊断 (24)

第2章 六种主要的员工工作分析方法解析

- 2.1 员工工作分析方法一：观察法 (28)
- 2.2 员工工作分析方法二：问卷调查法 (32)
- 2.3 员工工作分析方法三：面谈法 (38)
- 2.4 员工工作分析方法四：职位分析法 (46)
- 2.5 员工工作分析方法五：工作日志法 (50)
- 2.6 员工工作分析方法六：功能分析法 (53)

第3章 员工工作分析的实施步骤

- 3.1 步骤一：计划准备阶段 (60)
- 3.2 步骤二：实施设计阶段 (61)

- 3.3 步骤三：信息收集阶段..... (65)
- 3.4 步骤四：信息分析阶段..... (70)
- 3.5 步骤五：结果表达阶段..... (73)
- 3.6 员工工作分析实施过程的常见问题与诊断 (101)

第4章 如何做好员工薪酬设计

- 4.1 员工薪酬设计的原则 (110)
- 4.2 怎样才是合理的薪酬模式 (117)
- 4.3 企业不同阶段的员工薪酬设计 (120)
- 4.4 两种不同类型的员工薪酬设计 (123)
- 4.5 员工薪酬设计的技巧 (127)
- 4.6 怎样进行市场薪酬调查 (137)
- 4.7 如何更好地制定薪酬结构 (140)

第5章 企业如何进行薪酬控制设计

- 5.1 措施一：薪酬预算设计 (146)
- 5.2 措施二：薪酬衡量设计 (148)
- 5.3 措施三：薪酬总额设计 (150)
- 5.4 措施四：薪酬成本设计 (154)
- 5.5 措施五：薪酬调整设计 (158)

第6章 企业如何做好薪酬支付设计

- 6.1 不神秘的薪资袋 (164)
- 6.2 设计方案一：增加薪酬透明度 (165)
- 6.3 设计方案二：把握支付的时机 (168)
- 6.4 设计方案三：合理的支付方式 (170)
- 6.5 设计方案四：争取员工的信任 (174)

第7章 企业怎样实施员工奖金激励设计

- 7.1 企业为什么要进行奖金激励 (178)
- 7.2 奖金是手段, 激励是目的 (180)
- 7.3 设计奖金激励需要考虑的因素 (181)
- 7.4 设计方案一: 计件制 (183)
- 7.5 设计方案二: 计效制 (185)
- 7.6 设计方案三: 佣金制 (186)
- 7.7 设计方案四: 团体奖励计划 (188)
- 7.8 设计方案五: 股票奖励制 (192)
- 7.9 企业必须坚持奖罚分明的原则 (194)

第8章 企业不同职员的薪酬设计

- 8.1 高级经理人员的薪酬管理 (198)
- 8.2 一般管理人员的薪酬管理 (202)
- 8.3 销售人员的薪酬管理 (203)
- 8.4 科技及专业人员的薪酬管理 (207)
- 8.5 兼职者或临时工的薪酬管理 (210)

第9章 几种员工绩效考核方法

- 9.1 什么是员工绩效考核 (214)
- 9.2 全面认识你的员工 (216)
- 9.3 确定考核项目的技巧 (229)
- 9.4 员工绩效考核方法一: 陆氏模式 (232)
- 9.5 员工绩效考核方法二: KPI 设计 (236)
- 9.6 员工绩效考核方法三: 比较法 (246)
- 9.7 员工绩效考核方法四: 描述法 (249)

9.8 员工绩效考核方法五：量表法	(251)
-------------------------	-------

第10章 员工绩效考核的实施及效果反馈

10.1 员工绩效考核标准的制定	(268)
10.2 员工绩效考核的原则	(280)
10.3 绩效考核申诉处理及范例	(288)
10.4 绩效考核体系需要反馈	(291)
10.5 绩效考核反馈技巧	(295)
10.6 绩效考核反馈面谈	(298)

第11章 七种常见的员工绩效考核的误区

11.1 员工绩效考核误区一：中心化倾向	(310)
11.2 员工绩效考核误区二：首因错误	(311)
11.3 员工绩效考核误区三：光环效应	(312)
11.4 员工绩效考核误区四：从众心理	(314)
11.5 员工绩效考核误区五：宽大化或严格化倾向	(317)
11.6 员工绩效考核误区六：对比误差	(318)
11.7 员工绩效考核误区七：近期误差	(321)

第12章 企业不同职员的绩效考核

12.1 经理人绩效考核	(324)
12.2 技术型员工绩效考核	(343)
12.3 职能型员工绩效考核	(353)
12.4 销售型员工绩效考核	(367)

第13章 平衡计分卡考核法

13.1 什么是平衡计分卡	(382)
---------------------	-------

13.2	企业实施平衡计分卡的目的	(383)
13.3	平衡计分卡的特点	(384)
13.4	平衡计分卡的内容	(386)
13.5	平衡计分卡的实施步骤	(390)
13.6	企业实施平衡计分卡的障碍和对策	(395)

第14章 360度考核法

14.1	为什么要实施360度考核法	(402)
14.2	谁来实施360度考核法	(403)
14.3	如何实施360度考核法	(404)
14.4	实施360度考核法注意事项	(405)
14.5	360度考核体系文件实例	(406)
14.6	360度考核范例——神州数码金融公司	(440)

第15章 MBO绩效考核法

15.1	什么是MBO绩效考核法	(446)
15.2	MBO绩效考核法的程序制定和检测	(447)
15.3	MBO绩效考核法实施步骤	(450)
15.4	明确目标的要求	(452)
15.5	实施MBO绩效考核法注意事项	(453)
	参考书目	(455)

.....
.....
.....
.....

第 1 章 全面认识员工工作分析

- » 什么是员工工作分析
- » 员工工作分析的流程有哪些
- » 企业如何才能做好员工工作分析
-

.....
.....
.....
.....

1.1 什么是员工工作分析

1. 什么是员工工作分析

员工工作分析,是指对组织上各项工作的性质、责任、任务以及从事该工作的工作人员所应具备的条件进行调查和分析,然后加以系统、科学地描述和规定的活动。一般来说,员工工作分析所研究的事项,可以概括为6W,即What(何事),Who(何人),Where(何地),When(何时),How(如何),Why(为何)。

员工工作分析的内容具体分为两大部分:工作描述和任职资格要求。

(1) 工作描述。

工作描述具体说明某一工作的内容、特点以及工作环境等,主要包括以下几方面:

①工作名称的描述。指对从事的工作规定专门名称、工作形式、工作代号,以便对各项工作进行识别、登记与分类。

②工作内容的描述。也称为工作活动和工作程序的描述,指工作中所要完成的任务与职责,所需使用的原材料和机器设备,以及各环节、各部门之间的工作关系等内容。

③工作环境。指工作条件和各种物理环境,包括工作地点的温度、湿度、光线、噪音以及安全条件和工作地点的地理位置。

④社会环境。指工作中的人际关系以及社会文化的习俗,例如,同事间的关系,各部门之间的关系等。

⑤工作待遇。包括工作时间、聘用形式、工资结构、支付工资的方法、福利、人员培训以及晋升的机会等。

(2) 任职资格要求。

任职资格要求主要是根据工作描述的内容,指出从事该工作的人员必须具备的各项要求,主要包括以下几方面:

①一般要求。指从事该工作的一般性要求,如年龄、性别、学历、工作经验等。

②生理要求。指该工作对工作人员的身体状况和身体素质方面的要求,如健康与否,运动的灵活性如何,以及感官的灵敏度、体力等。

③心理要求。包括观察力、判断力、记忆力、语言表达能力、决策能力等。

④能力要求。指工作中所应具备的知识、技艺、能力等个人特征。

2. 员工工作分析的常见术语

在工作分析中,常常会用到一些术语,但这些术语的含义经常被人们混淆。因此,理解并掌握它们的含义对科学、有效地进行工作分析十分必要。

(1) 工作要素。

指工作活动中不便再继续分解的最小单位。例如,速记人员速记时,能正确书写各种速记符号;锯木工锯木头前,从工具箱中拿出一把锯子。

(2) 任务。

指工作活动中达到某一工作目的的要素集合。例如,打印一封英文信,打字员必须能够系统做到:熟悉每个英文单词;在电脑中拼出相应的单词;辨认与修改语法错误;把电脑中打好的英文信打印在纸上等。换句话说,打印一封英文信这一任务,是上述几个工作要素的集合。

(3) 职责。

指某人担负的一项或多项相互关联的任务集合。例如,人事管理人员的职责之一是进行工资调查。这一职责由下列任务所组成:设计调查问卷,把问卷发给调查对象,将结果表格化并加以解释,把调查结果反馈给调查对象等。

(4) 职位。

指某一时间内某一主体所担负的一项或数项相互联系的职责集合。例如,办公室主任,同时担负单位人事调配、文书管理、日常行政事务处理等三职职责。

在同一时间内，职位数量与员工数量相等。

(5) 职务。

指主要在重要性上数量上相当的一组职位的集合或统称。例如，某工厂设两个领导岗位，一个分管工厂的生产，另一个负责工厂的供销。显然，就其工作内容来说，两个人的职责内容不尽相同。但就整个工厂的经营来说，职责相当，少了谁也不行，谁也不比谁更重要。因此，这两个职位可以统称为“副厂长”（职务）。与职位不同，职务与职位并非一一对应，一个职务可以由几个人分担，即可能不止一个职位。

(6) 职业。

指不同时间、不同组织中，工作要求相似或职责平行（相近、相当）的职位集合，如会计、工程师等。虽然每个企业的会计与工程师的具体工作内容与数量不尽相同，但他们彼此所担负的职责及其对他们的任职要求却是相似的。

(7) 职业生涯。

指一个人以前在工作中所经历的一系列职位、工作或职业。

3. 为什么要做好员工工作分析

工作分析对于人事研究和人事管理具有非常重要的作用。在人力资源管理中，几乎每一个方面都涉及工作分析所取得的成果。具体地说，工作分析有以下几个方面的作用：

(1) 选拔和任用合格的人员。

通过工作分析，能够明确地规定工作职务的近期和长期目标；掌握工作任务的静态和动态特点；提出有关人员的心理、生理、技能、文化和思想等方面的要求；选择工作的具体程序和方法。在此基础上，确定选人用人的标准。有了明确而有效的标准，就可以通过心理测评和工作考核，选拔和任用符合工作需要和职务要求的合格员工。

(2) 制定有效的人事预测方案和人事计划。

每一个企业对于本企业或本部门的工作职务安排和人员配备，都必须有一个

合理的计划，并根据生产和工作发展的趋势做出人事预测。工作分析的结果，可以为有效的人事预测和计划提供可靠的依据。一个企业有多少种工作岗位，这些岗位目前的人员配备能否达到工作和职务的要求，今后几年内职务和工作将发生哪些变化，企业的员工结构应做怎样的调整，几年甚至几十年内，员工增减的趋势如何，后备员工的素质应达到什么水平等问题，都可以依据工作分析的结果做出适当的处理和安排。

（3）设计积极的员工培训和开发方案。

通过工作分析，可以明确从事的工作所应具备的技能、知识和各种心理条件。这些条件和要求，并非人人都能够满足和达到的，必须进行不断培训，不断开发。因此，可以按照工作分析的结果，设计和制订培训方案，根据实际工作要求和聘用人员的不同情况，有区别、有针对性地安排培训内容和方案，以培训促进工作技能的发展，提高工作效率。

（4）提供考核、升职的标准。

工作分析可以为工作考核和升职提供标准和依据。工作的考核、评定和职务的提升如果缺乏科学依据，将影响员工的积极性，使工作和生产受到损失。根据工作分析的结果，可以制定各项工作的客观标准和考核依据，也可以作为职务提升和工作调配的条件和要求。

（5）提高工作和生产效率。

通过工作分析，一方面，由于有明确的工作任务要求，建立起规范化的工作程序和结构，使工作职责明确，目标清楚；另一方面，明确了关键的工作环节和工作要领，能充分地利用和安排工作时间，使企业员工能更合理地运用技能，分配注意和记忆等心理资源，增强他们的工作满意度，从而提高工作效率。

（6）建立先进、合理的工作定额和报酬制度。

工作和职位的分析，可以为各种类型的各种任务确定先进、合理的工作定额。所谓先进、合理，就是在现有工作条件下，经过一定的努力，大多数人能够达到，其中一部分人可以超过，少数人能够接近的定额水平。它是动员和组织员工、提高工作效率的手段，是工作和生产计划的基础，也是制定企业部门定员标

准和工资奖励制度的重要依据。工资奖励制度是与工资定额和技术等级标准密切相关的，如果把工作定额和技术等级标准的评定建立在工作分析的基础上，就能够制定出比较合理公平的报酬制度。

(7) 改善工作设计和环境。

通过工作分析，不但可以确定职位的任务特征和要求，建立任职资格要求，而且可以检查工作中不利于发挥人们积极性和能力的方面，并发现工作环境中有损于工作安全、加重工作负荷、造成工作疲劳与紧张而影响社会心理气氛的各种不合理因素。有利于改善工作设计和整个工作环境，从而最大程度地调动员工的工作积极性和技能水平的发挥，使员工在更适合于身心健康的安全舒适的环境中工作。

(8) 加强职业咨询和职业指导。

工作分析可以为职业咨询和职业指导提供可靠和有效的信息。职业咨询和指导是劳动人事管理的一项重要内容。

1.2 员工工作分析的流程有哪些

1. 工作分析的原则

为了提高员工工作分析研究的科学性、合理性，在组织实施中应注意遵循以下几个原则：

(1) 系统原则。

所谓系统，就是由若干既有区别又相互依存的要素所组成的、处于一定环境之中的有机整体。任何一个完善的组织机构都是一个相对独立的系统。因此，在考虑一个机构的岗位设置时，应从系统论出发，把每一个岗位放到组织系统中，从总体上和相互联系上看它在组织系统中是否有独立存在的必要。凡是对组织系统能发挥积极效应的岗位，就应该设置；反之，就不该设置。