

新 人 力 资 源 管 理 实 务 系 列

企业薪酬 与绩效管理体系设计

奚玉芹 金永红 编著

QIYE XINCHOU YU JIXIAO GUANLI TIXI SHEJI



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

新 人 力 资 源 管 理 实 务 系 列

企业薪酬 与绩效管理体系设计

奚玉芹 金永红 编著

QIYE XINCHOU YU JIXIAO GUANLI TIXI SHEJI



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

薪酬与绩效管理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。本书侧重于对企业薪酬体系与绩效管理体系(包括绩效考核体系)设计的讨论,对薪酬体系与绩效管理体系设计的原则、方法、步骤等作了较为详细的介绍,文中同时穿插了较多的图表和案例,既具有一定的理论基础,又具有较好的可操作性。

本书既适合于在企业人力资源管理领域从事具体实务工作的人员和相关管理部门的管理人员使用,也能满足高等院校人力资源管理方向的学生研究和学习的需要,同时也可供该领域的理论工作者阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业薪酬与绩效管理体系设计/奚玉芹,金永红编著.
—北京:机械工业出版社,2004.2
(新人力资源管理实务系列)
ISBN 7-111-13858-9

I.企… II.①奚… ②金… III.企业管理-劳动
工资管理 IV.F 272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第003042号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)
责任编辑:常淑茶 版式设计:霍永明 责任校对:吴美英
封面设计:鞠杨 责任印制:闫焱
北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行
2004年2月第1版·第1次印刷
1000mm×1400mm B5·8.25印张·2插页·266千字
0 001—4 000册
定价:23.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010) 68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

前言

薪酬与绩效管理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，提高工作效率；而有效的绩效管理体系则有助于企业的资源配置和目标协调，同时，通过绩效指导、绩效考核和考核结果的应用等来督促员工提高自身素质，实现自我价值。从实际情况来看，由于薪酬体系与绩效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和业务流程，此外，还必须具备在方案的设计过程中与企业高层、中层和基层员工有效沟通的能力，因此，薪酬与绩效管理也正是我国很多企业在人力资源管理中急欲改变以前的传统体系，但是由于缺乏相应的经验和人员而感到难以下手的部分。

本书的内容侧重于对企业薪酬体系与绩效管理体系（包括绩效考核体系）设计的讨论，对薪酬体系与绩效管理体系设计的原则、方法、步骤等作了较为详细的介绍。在方案设计的过程中，以图文并茂的方式针对不同的具体情况介绍了相应的模式和解决办法，同时，在文中穿插介绍了一些相关的案例，以利于读者更好地理解本书的内容。

本书是作者根据相关的理论知识、咨询经验和企业人力资源管理实践撰写而成的，既具有一定的理论水平，又具有较好的可操作性。在本书的结构上，因为岗位分析和岗位评估通常是薪酬体系设计、绩效管理体系设计所必需的前期准备工作和基础，也是很多企业最容易忽略的事项，因此，为了保证薪酬与绩效管理体系的科学性、合理性和实用性，在介绍薪酬与绩效管理体系的方案设计之前，首先在第2章和第3章分别介绍了岗位分析和岗位评估的相关内容。第4章至第6章详细介绍了现代薪酬体系的设计原则、设计方法，薪酬模式的选择、薪酬结构和薪酬水平的确定以及如何进行市场薪酬调查等内容。第7章至第9章首先澄清了绩效管理、绩效考核、素质考评和绩效考核之间的区别和联系，然后介绍了绩效考核体系的设计方式和程序，最后介绍了绩效管理体系中其他要素的设计方法。为了强调薪酬与绩效管理体系的设计是一个动态的过程，在本书的最后，用一章的篇幅介绍了薪酬与绩效管理体系的发展趋势和动态调整。

本书既适合于在企业人力资源管理领域从事具体实务工作的人员和相关管理部门的管理人员使用，也能满足高等院校人力资源管理方向的学生研究和学习的需要，同时对该领域的理论工作者也能提供一定的帮助。

书中欠妥和不当之处，欢迎读者讨论和批评指正。

奚玉芹 金永红

目 录

前言

第 1 章 概 述	1
1.1 人力资源与企业文化、企业战略的互动关系	1
1.2 以企业战略为导向的薪酬与绩效管理体系设计	5
第 2 章 岗位分析	11
2.1 岗位分析概述	11
2.2 岗位分析的具体操作	18
第 3 章 岗位评价	32
3.1 岗位评价的目的和原则	32
3.2 岗位评价方法	37
3.3 因素法中的岗位评价指标体系	43
3.4 岗位评价的操作	51
第 4 章 薪酬体系的设计原则与方法	54
4.1 激励理论对薪酬设计的启示	54
4.2 薪酬体系的设计原则	60
4.3 薪酬体系设计时需考虑的因素	70
4.4 薪酬体系的设计方式	75
4.5 薪酬体系的设计程序	78

第5章 薪酬模式的选择	82
5.1 以岗位为基础还是以人为基础	82
5.2 为个人绩效还是团队绩效支付报酬	91
5.3 面向不同层面人员的薪酬模式选择	94
第6章 薪酬结构与水平的确定	113
6.1 薪酬结构的确定	113
6.2 薪酬水平的确定	130
6.3 市场薪酬调查	135
第7章 绩效考核体系设计原理	146
7.1 绩效考核概述	146
7.2 绩效考核体系的设计原则与程序	153
7.3 绩效考核体系设计中应注意的问题	157
第8章 绩效考核体系的要素设计	160
8.1 考核模式的设计	160
8.2 考核指标体系设计	167
8.3 考核指标权重体系设计	192
8.4 评分标准等级的划分	195
8.5 考核频率设计	198
8.6 考核流程设计	200
8.7 考核申诉流程设计	201
第9章 绩效管理体系要素设计	209
9.1 绩效管理的步骤	209
9.2 绩效目标设立	210
9.3 沟通反馈机制设计	216
9.4 绩效考核结果应用设计	219

第 10 章 薪酬与绩效管理体系动态调整	231
10.1 薪酬体系的发展趋势及动态调整.....	231
10.2 绩效管理体系的发展趋势及动态调整.....	244
参考文献.....	252

第 1 章

概 述

人力资源管理是一门新兴的、涉及组织行为学、经济学、数学、管理心理学和运筹学等多门学科的交叉学科。在企业人力资源管理的实践中,从 20 世纪 50 年代开始至今,随着人力资源在企业发展中所受到的重视程度越来越高,企业人力资源管理也从最初的人事档案管理、被动的单向人力资源管理向主动的战略人力资源管理方向逐步发展。

在战略人力资源管理阶段,人们已认识到人力资本是创造企业价值的主导因素,是企业持续发展的不竭源泉,从而把人力资源提高到企业价值创造主导要素的地位,并从决定企业生存与发展的战略高度来思考组织中人的问题。在这个阶段,企业一方面根据其具体发展目标开始制定相应的人力资源战略,将人力资源管理与企业整体战略目标联系起来,以改进员工绩效和组织业绩,从人力资源的角度来保证企业目标的实现;另一方面,人力资源部门也开始参与企业战略的制定和推行,其工作重点也从原来简单的人事档案管理转向企业文化建设、员工职业生涯规划、薪酬体系与激励制度的设计、绩效管理体系的设计以及人力资源开发等方面的内容上来。

1.1 人力资源与企业文化、企业战略的互动关系

企业文化这一概念最初于 20 世纪 80 年代初期由美国学者提出,并得

到迅速发展。它以企业在长期生产经营过程中逐步积累和发展所形成的信仰、价值观念、企业精神等为核心,生成外化为具体的企业行为准则、道德规范、群体思维方式,并最终表现为企业风俗习惯、传统等企业文化层次最表层的企业风貌。而企业战略是企业对未来较长一段时间内发展的一种整体规划,决定着企业的发展方向,涉及到企业远景、企业使命的确定、企业目标的建立、企业职能战略和竞争战略的制定、企业资源的配置等方面的内容。企业文化在企业战略中居于核心的地位,它从宏观的角度描述了组织成员共享的价值观、思想意识等,为企业管理者提供了一种新的分析企业行为的方法,有助于经营管理者制定企业战略。同时,企业文化具有极大的辐射效应,深刻影响着企业经营的方方面面,对生产经营活动的各个要素起着支配作用,决定着企业战略的实施效果和企业全局的发展。而企业经营战略也贯彻和反映了企业文化中蕴含的经营理念、企业精神、宗旨与价值观等,企业战略的实施过程又会促进和影响企业文化的发展和创新。企业文化和企业战略之间是相互约束、相互影响和相互促进的关系,这两者同时影响着企业的人力资源管理工作。

1. 企业文化和企业战略对人力资源管理的导向作用

企业文化对人力资源管理的导向作用,主要是指企业文化的实质内涵——企业精神和企业价值观念的导向作用。企业精神和价值观念指示和规定着企业的经营目的和发展目标,以及企业的一切思维模式和行为规范。所以,它是企业经营管理的指导思想,是企业行为的导向体系。公司人力资源管理当然也毫不例外地受制于以企业整体价值为重心的企业文化。从企业文化建设的角度看,人力资源管理就是要把人力作为一种资源进行有效地开发和管理,并达到吸引人才、留住人才、规范员工、激励员工的目的。人力的思想文化素质和道德觉悟的提高,人力的潜在能力的有效挖掘,把不同特征和不同个性的个体塑造和规范成为适合企业行为和符合企业价值观的群体,这些既是企业文化建设的应有内容,也是在企业文化指导下人力资源管理的重要内容。

企业战略规定了组织的远期发展方向、范围和目标。为了实现企业的发展目标,需要充分调动和使用企业的资源,包括人力资源,使之与企业的外部环境如市场环境、法律环境、社会环境等相匹配。因此,在制定了明确的企业发展战略之后,就可以制定具体的配套人力资源发展战略,使企业在适当的时间和需要的场合具备相应的人员作为实施战略目标的资源

保障,另外,这些个体资源也应该能够根据企业发展战略的导向功能,在企业整体运作过程中发挥其应有的作用,在实现企业目标的同时实现自我目标。

2. 人力资源管理对企业文化建设和企业战略目标实现的推进作用

人力资源管理不仅受企业文化和企业战略的制约,同时,它也对企业文化建设和企业战略目标的实现起着积极的推动作用。

首先,人力资源是企业文化建设的物质载体。一定数量的人力资源是企业文化得以产生和存在的基础;通过人力资源的开发、使用以及对招聘、培训、薪酬、考核等方面的管理,可以充分激发员工的工作积极性,并使之在企业文化建设中发挥主体作用,促进企业文化的不断发展;而通过人员的合理流动,还能带来新的、合适的社会文化和价值观念,使企业文化的内容更为丰富。因此可以说,没有人力资源,便没有企业文化的产生、存在和发展。

其次,从人力资源管理流程上来看,人力资源管理对企业文化建设的促进作用体现在每一个环节中。人力资源管理系统和政策决定着公司招聘什么类型的人员,提供什么培训,什么样的行为和努力是公司所期盼和赞赏的,什么样的员工可以得到提升和奖励,什么样的员工是公司重点挽留的对象,这些都向全体员工发出了强烈的信号,影响着企业文化的形成。因而,公司的人力资源系统会有力地影响企业文化的发展和强化。①在人员招聘环节,企业可以有目的地通过招聘途径对本企业的文化进行宣传,让应聘者 and 潜在的员工初步了解本企业的企业文化,主要包括企业的基本价值观念、宗旨、原则和发展目标等;而在面试时,则需要将是否符合企业的核心价值观作为新员工招聘的标准之一,用合理的测试手段来分析判断应聘者的价值倾向是否与企业的主要价值观念相一致。②在员工培训环节,一方面,在新员工培训中可以适当增加一些有关企业核心价值观念和规章制度方面的课程,以帮助新员工了解和理解企业文化,增强对企业核心价值观的认同;另一方面,在员工的岗位培训过程中也可以增加一些企业文化方面的内容,以不断加深员工对不断发展的企业价值观的理解。在这一过程中,不同的价值观念和思维方式可能会发生激烈的碰撞,认真听取员工的意见,加以归纳分析,找出合理的因素加以吸收,不仅会使员工加深对企业已有文化价值观念的认同,而且更主要的是它会给企业文化注入新的活力因素,使企业组织具有不断变革的动力。③在员工绩效考核环

节,员工的考核指标应该以公司的总体发展目标为依据,而是否遵守公司的规章制度、其行为举止是否符合公司的行为规范等都是员工绩效考核的必要内容,企业应在员工绩效考核过程中充分发挥绩效目标的行为导向作用,并通过对绩效考核结果的反馈、沟通等方式激励员工改进其行为和绩效。④在员工的薪酬激励系统的制定环节,公司通常都会进一步贯彻企业核心价值观和发展目标,如有的企业价值观念强调业绩导向,那么在薪酬激励系统的设计过程中就主要根据员工的不同绩效表现支付不同的薪酬,而如果企业的价值观念强调能力或技术导向,那么薪酬激励系统就主要根据员工所具有的不同的能力或技术来支付报酬,并以此来引导员工获得更高的能力或技术水平。

而在未来的人力资源管理中,企业的人力资源部门将扮演战略人力资源管理角色,深入参与企业整体战略的制定,并采取各种具体措施来保证企业战略的实施和企业战略目标的实现。首先,在对未来发展预期的基础上,就需要根据与之相配套的组织机构框架和运作模式,确定与这一特定战略相对应的人力资源配置,包括人员数量、结构,人员所拥有的知识、能力和水平等。其次,为了使企业战略目标的实现有制度上的保证,还需要进行业务流程规范和部门职责、岗位职责的分解和定位。再次,根据现有人力资源条件和人力资源需求、岗位职责要求之间的差距,制订有针对性的招聘计划和员工发展培训计划,并具体实施。最后,为了使企业经营战略目标在层层分解落实到每个岗位之后,能充分发挥这种战略目标的导向作用,并鼓励员工作出符合企业期望的行为,还需要制订切实有效的绩效管理体系及与之密切相关的薪酬激励体系。这样一个人力资源管理周期的结果又作为下一个周期开始时制订企业战略和人力资源管理计划的依据之一。这些人力资源管理的具体内容互为因果,就像形成一个圈的一条锁链,哪一个环节出了问题,都会直接影响到其他各个环节的实施,从而影响到企业战略的实施和战略目标的实现。

因此,企业文化、企业战略和在这两者导向下开展的人力资源管理是一个互相影响、互相促进的管理过程,如图 1-1 所示。企业文化和企业战略指导着具体的人力资源管理活动,人力资源战略必须以企业文化和企业的长期发展战略为基础,并随其改变而改变;而企业的人力资源政策直接影响着企业内员工的构成情况、员工的行为模式、思维方式,以及员工所受的激励、员工的绩效表现等,决定了企业战略目标的实现、企业核心

竞争能力的获得和保持，并由此进一步强化现有的企业文化，推动企业文化不断变革和发展。

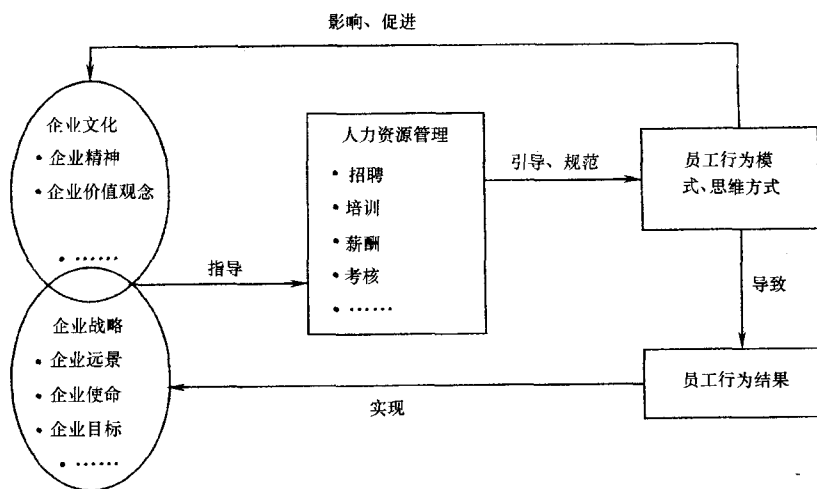


图 1-1 企业文化、企业战略与人力资源管理互相影响、互相促进

1.2 以企业战略为导向的薪酬与绩效管理体系设计

1. 建立以战略为导向的薪酬与绩效管理体系

人力资源管理的具体内容包括工作分析、岗位说明书的制订与调整、招聘、培训、薪酬体系的设计与完善、绩效管理体系的设计与完善等，如图 1-2 所示。其中，进行工作分析、制订岗位说明书主要是为了使岗位职责明确清晰，便于进行制度化、规范化管理；招聘环节的工作关系到企业是否能拥有符合实际需求的人员；合适的培训计划对于员工素质、能力的提高有很大帮助，有利于工作质量和效率的提高；而薪酬制度在优秀人才的吸引、保留和员工工作积极性的激发方面起着非常重要的作用，一个企业如果在薪酬方面存在较大的缺陷，即使其他方面如福利、工作氛围、领导方式等较为完善，也通常难以吸引和留住企业真正需要的人才；绩效

管理一方面通过企业目标导向的岗位具体绩效指标的制定,为员工指出明确的努力方向,另一方面通过期末的实际绩效考核来约束、激励员工的行为,并为其提供了总结、分析过去的机会,为更好地完成后一阶段的工作提供宝贵的经验或教训。

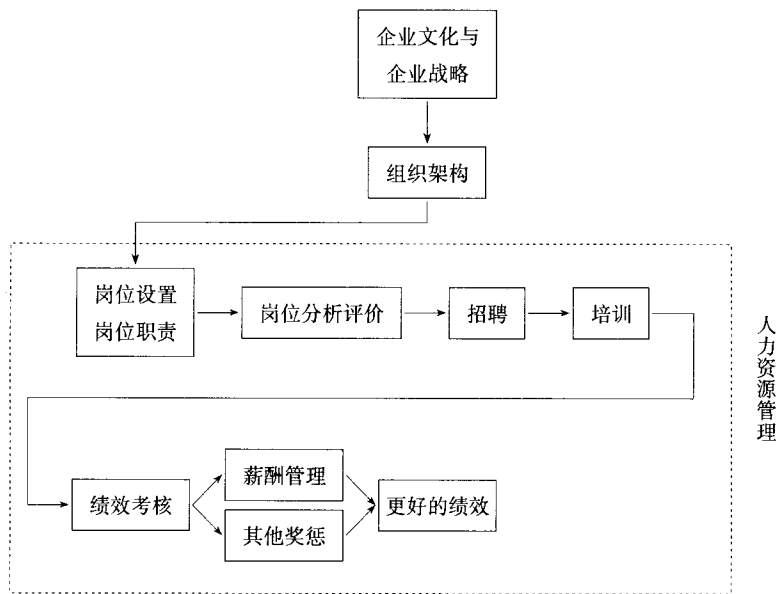


图 1-2 人力资源管理的主要内容

从企业人力资源管理的实践来看,薪酬与绩效管理相对于工作分析、岗位说明书的制订与调整、招聘和培训等其他工作而言,因为直接关系到员工的切身利益,因此,在企业中一直是两个较为敏感的话题,在操作上也必须非常地谨慎。国内企业从 20 世纪 80、90 年代开始认识到人力是企业的一种重要资源,在人力资源管理方面投入了更多的力量,但是,薪酬和绩效管理始终是最薄弱的两块,这主要就是从薪酬和绩效管理自身的难度和特殊性所决定的。

建立和完善企业的薪酬与绩效管理体系是一个复杂、动态的过程。薪酬分配和绩效管理的目的绝不仅仅是对企业目前已有的蛋糕进行切分和为这种分蛋糕的方法提供适当的依据,而是通过分蛋糕的方法和依据使企业

将来的蛋糕做得更大。因此,薪酬分配和绩效管理不是企业人力资源部一项简单的专业技术工作,而应该是一种战略思考。企业在设计薪酬与绩效管理体系的时候,必须弄清其根本目的,而不是局限于解决企业眼前的薪酬分配和绩效考核问题。一般而言,一个企业首先需要对自身的优劣势、外界环境的机会和威胁、企业的发展方向和目标进行充分的分析,形成清晰的认识,并依此设计符合企业发展需要的薪酬与绩效管理体系,使之既能较好地解决眼前的问题,又具有适当的延续性和前瞻性,不致于当出现新的问题时,薪酬与绩效管理体系无法适应甚至阻碍企业的发展。其次,在薪酬和绩效管理体系的实施过程中,对于其中反映出来的问题以及随着环境变化而变得不合理的地方,都需要及时进行修改和调整,以继续保持体系的适用性,当然,企业必须考虑政策和制度的连续性,这种修改和调整应该是在一定幅度之内的,过于频繁和剧烈的变动必然会给企业内部带来不小的震荡,引发一系列的问题,产生不必要的负面影响。企业可以依赖内部人员独立完成薪酬制度和绩效管理制度的这种制订和修改工作,也可以考虑借助于外部专业中介机构的力量,听取其专业化的建议,凭借其相对独立公正的立场,使薪酬与绩效管理制度的制订与推广实施过程变得更为顺畅。

2. 薪酬与绩效管理体系对企业发展的重要作用

随着知识经济时代的来临和市场竞争的日趋激烈,国内外的许多企业尤其是知识密集型企业越来越注重人力资源管理对企业可持续发展所起到的重要作用。薪酬分配与绩效管理是人力资源管理中敏感而重要的组成部分,对企业核心竞争能力的培育和长期发展目标的实现也必然起着重要的作用,这主要体现在以下几个方面。

(1) 有竞争力的薪酬体系有助于企业吸引和保留人才。具有外部竞争性的薪酬体系是吸引优秀人才的有效手段,而具有内部公平性的薪酬体系还有助于保留企业希望留下的人才。例如,IBM公司给员工提供养老金、集体人寿保险和优厚的医疗保险待遇,给优秀员工丰厚的奖励,组织员工学习等,通过这些措施吸引并留住了大批优秀人才。

(2) 资源配置和目标协调的作用。绩效考评是员工岗位调配的重要依据。在人员配置过程中,由于各方面因素的影响,很可能会出现某些员工与工作岗位不相适应的情况。而绩效考评有助于人力资源管理部门较快地发现和掌握这一情况,并通过进一步的分析与考察,作出是否进行岗位调

配的决策。同时,通过薪酬水平和结构等要素的变动,并结合其他的管理手段,来合理配置和协调企业内部的人力资源和其他资源。在合理资源配置的基础上,企业可以发挥绩效管理的目标导向功能,将企业目标层层分解为各个岗位的具体目标,使员工的努力方向与企业的整体目标趋于一致。而激励是协调员工个人目标和组织目标的催化剂,通过激励,可以调动员工积极性,更快、更好地完成工作任务,创造优良绩效,实现组织目标。

(3) 激励员工、提高工作效率的作用。薪酬是明显的激励因素。激励可以使员工的潜力得到很大程度的发挥,从而大大提高工作的绩效和效率。美国哈佛大学心理学家威廉·詹姆士在对员工的激励研究中发现,在缺乏激励的一般岗位上,员工仅能发挥其实际工作能力的20%~30%,而受到充分激励的员工,其潜力可以发挥到80%~90%。企业经营者可以通过有效的薪酬战略及其管理,对员工表现出来的不同的工作绩效,报以不同的薪酬,从而促进员工工作数量和质量的提高,保护和激发员工的工作积极性,提高企业的生产效率。而绩效考核首先是确定合理劳动报酬的依据,只有以公平、合理的绩效考核结果为基础的薪酬体系才能真正发挥奖优罚劣的作用。在许多企业的工资结构中,效益工资所占比重较高,而效益工资的衡量标准就是以绩效考核的结果为基础;其次,绩效考评本身也是一种激励因素,通过考察,一方面肯定成绩、进步,指出优点、长处,鼓舞了斗志,坚定了信念,另一方面发现问题,找出差距,明确努力的方向和目标,对后进者产生鞭策作用,促其进取;最后,对员工绩效考核的结果可以反映出整个企业的效率情况,使管理者对企业效率的真实情况有一个切实的把握,并据此采取相应的调整措施。

(4) 提高员工素质、实现自我价值的作用。绩效考核结果是企业制定培训计划的主要依据之一。通过绩效考核,企业对于员工的情况有了比较全面、深入的了解,掌握了员工的优缺点和具体需求,因而可以根据员工的薄弱环节,有针对性地确定培训需求和制定培训计划。这是企业直接采取措施提高员工素质的一种做法。而在人力资源管理的实践中,提高员工素质的目的不仅可以通过培训的方法来实现,也可以通过薪酬激励措施来达到。企业可以采取相应措施,对注重自我学习、坚持深造的员工,给予表扬或物质上的适当补偿;而对于不思进取的员工则给予适当的批评,并在物质待遇上加以区别,在福利、晋升等方面分别考虑。这些措施将有助

于在企业内部形成良好的学习风气,促使员工主动提高自身素质。绩效考核结果是员工工作成绩、工作态度以及工作能力等方面的综合反映,因此在这一基础上所作出的晋升、培训、奖励等决定就不再仅仅体现为职位的升迁、培训机会的获取以及一定数目的金钱,它们还反映了员工在企业中的能力和发展前景等,从而既满足了员工生活保障和安全的最基本的需求,同时又满足了其社会地位和受尊重等更高层次上的需求,有助于员工在某种程度上满足自我实现的需求。

3. 企业的可持续发展对薪酬与绩效管理体系的基本要求

企业进行薪酬分配与绩效管理的根本目的就是为了配合公司的整体经营战略,实现公司的战略目标和可持续发展。因此,企业的薪酬与绩效管理体系设计必须满足以下两点基本要求。

(1) 企业短期利益和长期利益的协调。短期利益和长期利益向来都是企业追求目标的一对矛盾。追求短期利益容易出成果,但很可能会损害企业的长期利益;而注重长期利益虽然有利于企业的长远、可持续发展,但是很可能无法在短期内很快见成效。目前国内企业都比较注重员工的当前贡献,通过短期绩效目标的引导和与之相对应的短期激励来强化员工的行为,使得每个员工都关注短期成果。这样做的结果必然会忽视有些重要的、但不易很快见到效果的工作,如新产品的开发、新技术的研究、新市场的开拓、经营创新与管理变革等,这些工作对于企业长远发展有决定性的影响,但工作成果往往在短时间内难以体现。企业通常需要在短期利益和长期利益之间寻找一个平衡点,因为如果一个企业过分地强调短期利益,必将有了今天就没有了明天;但如果不追求短期利益,企业就会活不过今天。因此,薪酬分配和绩效管理必须综合考虑企业的短期目标和长远发展目标,尽量使这两者能协调起来,促使企业发展,并且能持续发展。

(2) 个体利益与团体利益的协调。当前的企业越来越注重团体合作,个人在企业中独立发挥作用的空间已经越来越小了。这就涉及到如何科学衡量个人和团体贡献,并据此合理分配利益的问题。我国国有企业以往的做法(目前也还有相当大一部分国有企业)是对个人绩效单独评价,但是对这种考核结果往往又弃之不用,在利益分配时搞大锅饭,强调团体利益至上。这样做的弊端是显而易见的,过分强调员工个人的绩效评价和个人奖励,必将会影响员工之间的团体合作精神,从而影响组织整体的运作能力,最终导致企业经营管理链条的断裂;而在绩效考核和利益分配时如过