

畅销二十余年，多次修订再版



员工考核 与薪酬管理

第六版

叶向峰 李剑 张玲 孟庆波 编著

一本人力资源专员和人事经理的必备指南！
现代企业人力资源管理前沿实务精解！
新、全、实用的员工考核！ 问题解决必备工具书！

随书附赠光盘



Performance &
Salary Management

经济科学出版社

畅销二十余年，多次修订再版




员工考核 与薪酬管理

第六版

叶向峰 李剑 张玲 孟庆波 编著

Performance &
Salary Management

 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工考核与薪酬管理 / 叶向峰等编著. -- 北京:
经济科学出版社, 2013. 5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3094 - 2

I. ①员… II. ①叶… III. ①企业管理—人事管理
②企业管理—工资管理 IV. ①F292. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 042436 号

责任编辑: 张 力
责任印制: 王世伟

员工考核与薪酬管理 (第六版)

叶向峰 李 剑 张 玲 孟庆波 编著
经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142
总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

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

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

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京盛源印刷有限公司印装

889 × 1194 16 开 26 印张 320000 字

2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3094 - 2 定价: 98. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191657)

(版权所有 翻印必究)

前言

本书自第一版正式出版以来，深受广大读者的喜爱与好评，销量不断攀升，这让笔者深受鼓舞。近几年来，无论是学术界还是企业界，对人力资源管理关注的热情没有丝毫的减退，反而在逐渐增强，在理论和实践上都取得了很大的突破，产生了不少新的理念、理论、技术和方法，尽快地将这些新的知识传递给广大喜爱和支持本书的读者，也成就了我们最大的心愿。在这种情况下，2002年4月本书进行了第二次修订，2004年第三次修订，2006年第四次修订，2008年第五次修订、现在又迎来了本书第六次修订。

为了方便大家阅读，将修订的主要内容作一简要的介绍。

在第一章中，增加了对绩效考核含义的解释。根据笔者这几年在企业进行人力资源管理咨询的经验，虽然绝大部分企业都导入了绩效考核，但是对于它的理解还存在着这样那样的误解，这也影响了考核工作的效果。因此，有必要全面阐述一下“什么是绩效考核。”

近几年，KPI这一名词逐渐流行了起来，什么是KPI，如何制定KPI？我们在第二章中增加了这部分内容。

第三章是介绍考核方法的，很多读者反映，原书略显杂乱，没有顺序。因此这次修订我们对各种方法进行了归类合并，更方便大家的理解。

此外，原书对绩效反馈的解释也有些落后和狭窄，根据目前的观点，反馈就是告诉员工考核的成绩和结果，而更重要的是要与员工一起找出问题的原因并制订改进计划。因此，我们也重新解释了“正确的反馈”。

由于这些是最新的思考，难免存在一些纰漏，希望广大读者及时给予批评指正，以便于进行下次的修订。这次的修订，还参考了同行的一些著作，引用了其中的一些内容，在此一并表示感谢。

我们的联系方式是：

E-mail: standway@vip.sina.com

欢迎大家与我们联系，留下你们宝贵的意见和建议。

目 录

第 1 章 员工绩效考核概论 1

- 1.1 人力资源管理系统的正常运转需要绩效考核 \ 3
 - 1.1.1 增加甄选标准的有效性 \ 3
 - 1.1.2 保证雇用到合适的员工 \ 4
 - 1.1.3 合理配置人员 \ 4
 - 1.1.4 做好人力资源规划 \ 4
 - 1.1.5 有效进行薪资和人员变动管理 \ 5
 - 1.1.6 保证解雇辞退的合法性 \ 5
- 1.2 企业的生存和发展离不开绩效考核 \ 6
 - 1.2.1 员工期待考核 \ 6
 - 1.2.2 企业的发展需要绩效考核 \ 7
 - 1.2.3 发现企业中存在的问题 \ 8
 - 1.2.4 帮助员工改进工作 \ 8
- 1.3 什么是绩效考核 \ 9
 - 1.3.1 绩效考核是一个完整的系统 \ 9
 - 1.3.2 绩效考核是所有管理者的责任 \ 10
- 1.4 考核中的困境 \ 11
 - 1.4.1 考核的标准难以确定 \ 11
 - 1.4.2 工作中什么是优良绩效 \ 12
 - 1.4.3 工作努力, 但成绩不佳 \ 12
 - 1.4.4 考核期限应该多长 \ 12
- 1.5 考核的基本步骤 \ 12
- 1.6 测测你的绩效考核知识 \ 13
 - 1.6.1 基础知识 \ 13
 - 1.6.2 情景模拟 \ 16

第 2 章 步入员工考核 23

- 2.1 考核, 考什么 \ 25
- 2.2 了解员工的品行 \ 25

- 2.3 掌握员工的业绩 \ 26
- 2.4 清楚员工的能力 \ 28
- 2.5 明白员工的态度 \ 29
- 2.6 考察员工的个性 \ 30
 - 2.6.1 胆汁质 \ 30
 - 2.6.2 多血质 \ 31
 - 2.6.3 黏液质 \ 31
 - 2.6.4 抑郁质 \ 31
 - 2.6.5 测验题 \ 32
- 2.7 确定考核项目的技巧 \ 34
 - 2.7.1 考核的项目要具体 \ 34
 - 2.7.2 考核项目要与企业目标一致 \ 35
 - 2.7.3 考核项目要全面 \ 35
 - 2.7.4 制定切合实际的考核项目 \ 36
- 2.8 陆氏模式 \ 36
- 2.9 KPI 的确定 \ 39
 - 2.9.1 什么是 KPI \ 39
 - 2.9.2 设定 KPI 的步骤 \ 39
 - 2.9.3 确定绩效指标的实例 \ 44
- 2.10 考核项目的实例 \ 45

第3章 考核方法种种

47

- 3.1 磨刀不误砍柴工 \ 49
- 3.2 量表法 \ 49
 - 3.2.1 评级量表法 \ 49
 - 3.2.2 等级择一法 \ 51
 - 3.2.3 普洛夫斯特法 \ 52
 - 3.2.4 行为锚定评价法 \ 54
 - 3.2.5 行为观察量表法 \ 56
 - 3.2.6 目标考核法 \ 57
 - 3.2.7 混合标准测评法 \ 57
- 3.3 比较法 \ 59
 - 3.3.1 个体排序法 \ 59
 - 3.3.2 配对比较法 \ 60
 - 3.3.3 人物比较法 \ 60
 - 3.3.4 强制比例法 \ 61
- 3.4 描述法 \ 61
 - 3.4.1 关键事件记录评价法 \ 62
 - 3.4.2 评价中心法 \ 62

第4章 考核标准及制度的制定 65

- 4.1 没有规矩，难成方圆 \ 67
- 4.2 制定考核标准的技巧 \ 67
 - 4.2.1 标准的制定必须具体 \ 68
 - 4.2.2 制定的标准应该“适度” \ 68
 - 4.2.3 标准应当可以改变 \ 69
 - 4.2.4 考核的标准应当有时间限制 \ 69
- 4.3 考核标准的具体制定 \ 69
 - 4.3.1 排列部门的工作 \ 70
 - 4.3.2 确定工作所需的知识、技能 \ 72
 - 4.3.3 确定个人的工作 \ 72
 - 4.3.4 工作职能等级的确定 \ 73
 - 4.3.5 确定“职务职能等级标准” \ 73
 - 4.3.6 确定每个职工的职务、职能标准 \ 76
- 4.4 如何编写考核制度 \ 78
 - 4.4.1 让当事人参与 \ 78
 - 4.4.2 注意员工的工作习惯 \ 78
 - 4.4.3 简明、扼要 \ 78
 - 4.4.4 易操作 \ 79
 - 4.4.5 不求完善求公正 \ 79
 - 4.4.6 对改变习惯采取措施 \ 79
- 4.5 简约型考核制度实例 \ 79
- 4.6 完整型考核制度实例 \ 81

第5章 教你设计考核量表 89

- 5.1 作好绩效分析 \ 91
 - 5.1.1 绩效分析的方法 \ 91
 - 5.1.2 绩效分析应该注意的问题 \ 92
- 5.2 拟订考核要素 \ 92
 - 5.2.1 榜样分析法 \ 93
 - 5.2.2 头脑风暴法 \ 93
 - 5.2.3 结构模块法 \ 94
 - 5.2.4 培训目标分析法 \ 94
 - 5.2.5 参照法 \ 94
- 5.3 设计考核指标 \ 95
 - 5.3.1 设计考核要素 \ 95
 - 5.3.2 设计要素标志 \ 95
 - 5.3.3 设计考核标度 \ 97
- 5.4 对考核指标进行赋值 \ 98

- 5.4.1 加减赋值法 \ 98
- 5.4.2 相对赋值法 \ 99
- 5.4.3 二次赋值法 \ 100
- 5.4.4 统计赋值法 \ 101
- 5.5 加权设计 \ 101
 - 5.5.1 排序加权法 \ 102
 - 5.5.2 对偶加权法 \ 102
 - 5.5.3 倍数加权法 \ 103
 - 5.5.4 AHP 加权法 \ 104
- 5.6 怎样对考核量表进行检验 \ 105
 - 5.6.1 客观性检验 \ 105
 - 5.6.2 区分性检验 \ 106
 - 5.6.3 权重检验 \ 107
 - 5.6.4 赋值合理性检验 \ 108

第6章 常用考核量表设计操作指南 109

- 6.1 划分考核的层次和类别 \ 111
- 6.2 业绩、态度考核表的设计 \ 113
- 6.3 能力考核表的设计 \ 116
- 6.4 能力开发表的设计 \ 118
- 6.5 个性调查表的设计 \ 120

第7章 实施员工考核 123

- 7.1 谁来进行考核 \ 125
 - 7.1.1 同事考核 \ 125
 - 7.1.2 自我考核 \ 125
 - 7.1.3 下级考核 \ 126
- 7.2 以实事求是的态度进行考核 \ 126
- 7.3 公开考核标准 \ 127
- 7.4 确定合适的考核期限 \ 128
- 7.5 正确选择考核的时间 \ 129
- 7.6 保证考核的严肃性 \ 130
- 7.7 如何处理考核申诉 \ 132
- 7.8 员工申诉制度实例 \ 132

第8章 考核结果的反馈 135

- 8.1 完善的考核体系需要反馈 \ 137
- 8.2 什么是正确的反馈 \ 137

- 8.3 反馈技巧 \ 139
 - 8.3.1 强调具体行为 \ 139
 - 8.3.2 反馈要指向可控制的行为 \ 140
 - 8.3.3 使反馈不针对人 \ 140
 - 8.3.4 反馈要指向具体目标 \ 141
- 8.4 反馈面谈 \ 141
- 8.5 面谈准备 \ 142
 - 8.5.1 确定最恰当的时间 \ 142
 - 8.5.2 选择最佳的场所 \ 142
 - 8.5.3 布置好面谈的场所 \ 143
- 8.6 实施面谈 \ 143
 - 8.6.1 建立融洽的面谈气氛 \ 143
 - 8.6.2 面谈中说话的技巧 \ 144
 - 8.6.3 该结束的时候立即停止 \ 147
- 8.7 衡量面谈的效果 \ 147

第9章 考核者的培训 149

- 9.1 一将无能，累死千军 \ 151
 - 9.1.1 考核重点一致 \ 151
 - 9.1.2 使被考核者产生信赖感 \ 151
 - 9.1.3 保证正确的工作方向 \ 152
- 9.2 考核者培训的内容 \ 152
 - 9.2.1 企业人事制度的讲解 \ 153
 - 9.2.2 考核基本知识的介绍 \ 153
 - 9.2.3 说明考核中的种种误区 \ 153
- 9.3 培训过程中应注意的问题 \ 153
 - 9.3.1 参加的人数 \ 153
 - 9.3.2 培训的时间 \ 154
 - 9.3.3 培训的方式 \ 154
- 9.4 具体实例 \ 154

第10章 考核中的误区 155

- 10.1 定势误差 \ 157
- 10.2 首因错误 \ 157
- 10.3 从众心理 \ 158
- 10.4 光环效应 \ 160
- 10.5 中心化倾向 \ 161
- 10.6 不以身作则 \ 162
- 10.7 对比误差 \ 162

- 10.8 宽大化/严格化倾向 \ 164
- 10.9 近期误差 \ 164
- 10.10 马太效应 \ 165
- 10.11 避免考核误差的方法 \ 165

第 11 章 管理干部绩效考核 167

- 11.1 管理干部的素质要求 \ 169
 - 11.1.1 管理干部的职业素质要求 \ 169
 - 11.1.2 管理干部的管理素质要求 \ 169
 - 11.1.3 管理干部的工作素质要求 \ 171
- 11.2 管理干部考核要点 \ 172
 - 11.2.1 如何对管理干部进行考核 \ 172
 - 11.2.2 管理干部考核指标 \ 174
 - 11.2.3 管理干部考核量表 \ 177
- 11.3 企业家绩效考核 \ 183
 - 11.3.1 中国成功企业家的素质特征 \ 183
 - 11.3.2 企业家考核要素的权重分配 \ 185
 - 11.3.3 企业家绩效考核量表 \ 186

第 12 章 技术人员绩效考核 193

- 12.1 技术人员的素质要求 \ 195
 - 12.1.1 技术人员的人格特点 \ 195
 - 12.1.2 技术人员的职业素质 \ 196
- 12.2 技术人员考核量表 \ 197
 - 12.2.1 技术人员工作态度考核量表 \ 197
 - 12.2.2 技术人员日常工作考核量表 \ 199
 - 12.2.3 技术人员重要工作考核量表 \ 200

第 13 章 职能人员绩效考核 203

- 13.1 职能人员职业素质要求 \ 205
 - 13.1.1 秘书的职业素质要求 \ 205
 - 13.1.2 行政主管的职业素质要求 \ 205
 - 13.1.3 人事经理的职业素质要求 \ 206
 - 13.1.4 财务人员的职业素质要求 \ 206
- 13.2 如何考核职能人员 \ 207
 - 13.2.1 量化工作业绩 \ 207
 - 13.2.2 如何考核素质 \ 207
 - 13.2.3 如何划分考核阶段 \ 208

- 13.3 职能人员考核量表 \ 209
 - 13.3.1 职能人员考核量表一 \ 209
 - 13.3.2 职能人员绩效考核标准 \ 210
 - 13.3.3 职能人员考核量表二 \ 212

第 14 章 销售人员绩效考核 215

- 14.1 销售人员考核量表 \ 217
 - 14.1.1 销售人员的素质要求 \ 217
 - 14.1.2 销售人员的考核要点 \ 219
 - 14.1.3 市场人员工作绩效考核表 \ 220
 - 14.1.4 市场人员工作绩效考核标准 \ 221
- 14.2 营销员考核量表 \ 223
 - 14.2.1 营销员考核指标体系分配 \ 223
 - 14.2.2 营销员考核标准 \ 224
- 14.3 跨国型贸易人员考核量表 \ 225
 - 14.3.1 跨国型贸易人员考核指标体系 \ 225
 - 14.3.2 跨国型贸易人员考核指标量化表 \ 227

第 15 章 MBO 绩效考核法操作指南 229

- 15.1 目标管理 (MBO) 概述 \ 231
 - 15.1.1 什么是目标管理 (MBO) \ 231
 - 15.1.2 目标管理的程序 \ 231
 - 15.1.3 如何制定目标 \ 232
 - 15.1.4 目标的检测 \ 233
- 15.2 MBO 考核法的实施 \ 233
 - 15.2.1 实施 MBO 考核法的三大步骤 \ 233
 - 15.2.2 寻找目标 \ 234
 - 15.2.3 明确目标的要求 \ 235
 - 15.2.4 目标实施中应注意的问题 \ 236
 - 15.2.5 检查目标的完成情况 \ 236
- 15.3 MBO 考核实施案例 \ 238

第 16 章 360 度考核法操作指南 243

- 16.1 360 度考核法操作要点 \ 245
 - 16.1.1 为什么要引入 360 度考核 \ 245
 - 16.1.2 谁来进行考核 \ 245
 - 16.1.3 如何进行考核 \ 246
 - 16.1.4 360 度考核法的优点 \ 246

- 16.1.5 使用360度考核法应注意的问题 \ 247
- 16.2 360度考核体系文件实例 \ 248
 - 16.2.1 简介 \ 248
 - 16.2.2 体系文件部分 \ 248
 - 16.2.3 表单部分 \ 256
- 16.3 360度考核企业实施案例 \ 272

第17章 揭开薪酬管理的面纱 281

- 17.1 薪酬：被忽视的领域 \ 283
- 17.2 仅仅是一份薪水吗 \ 284
- 17.3 约见你的人事主管 \ 285
- 17.4 薪酬是什么 \ 285
 - 17.4.1 基本薪资 \ 286
 - 17.4.2 奖励薪资（又称奖金） \ 286
 - 17.4.3 附加薪资（又称津贴） \ 286
 - 17.4.4 福利 \ 286
- 17.5 薪酬的权变因素 \ 286
 - 17.5.1 员工付出的劳动 \ 287
 - 17.5.2 职务的高低 \ 287
 - 17.5.3 技术与训练水平 \ 287
 - 17.5.4 工作的危险性 \ 287
 - 17.5.5 年龄与工龄 \ 288
 - 17.5.6 企业负担能力 \ 288
 - 17.5.7 地区与行业间的薪酬水平 \ 288
 - 17.5.8 劳动力市场的供求状况 \ 288
- 17.6 薪酬管理的流程 \ 288

第18章 薪酬设计 291

- 18.1 预则立，不预则废 \ 293
- 18.2 薪酬管理的原则 \ 293
 - 18.2.1 公平性 \ 294
 - 18.2.2 竞争性 \ 294
 - 18.2.3 激励性 \ 294
 - 18.2.4 经济性 \ 294
 - 18.2.5 合法性 \ 295
- 18.3 薪酬管理要公平 \ 295
 - 18.3.1 外部公平性 \ 295
 - 18.3.2 内部公平性 \ 296
 - 18.3.3 个人公平性 \ 296

- 18.4 竞争性的薪酬 \ 296
- 18.5 激励性的薪酬 \ 297
- 18.6 最少的钱办最多的事 \ 298
- 18.7 合理的薪酬模式 \ 299
 - 18.7.1 高弹性模式 \ 300
 - 18.7.2 高稳定模式 \ 300
 - 18.7.3 折中模式 \ 300
- 18.8 薪酬计划与企业的成长阶段 \ 301
 - 18.8.1 成长阶段 \ 301
 - 18.8.2 成熟阶段 \ 302
 - 18.8.3 衰退阶段 \ 302

第 19 章 步入薪酬管理

303

- 19.1 设计薪酬制度 \ 305
 - 19.1.1 岗位技能薪酬制 \ 305
 - 19.1.2 职务职能薪酬制 \ 306
- 19.2 岗位技能薪酬制 \ 306
 - 19.2.1 排列法 \ 307
 - 19.2.2 分类法 \ 307
- 19.3 职务职能薪酬制 \ 308
 - 19.3.1 职系区分的方法 \ 308
 - 19.3.2 职种设计的方法 \ 309
- 19.4 市场薪酬调查 \ 310
 - 19.4.1 选定相关市场 \ 310
 - 19.4.2 确定调查范围 \ 311
 - 19.4.3 确定可以比较的职务 \ 311
 - 19.4.4 搜集资料 \ 311
 - 19.4.5 资料分析 \ 311
 - 19.4.6 薪酬调查结果的运用 \ 312
- 19.5 厘定薪酬结构 \ 312
 - 19.5.1 绘制散布图 \ 312
 - 19.5.2 薪酬的比较 \ 313
 - 19.5.3 建立薪酬等级 \ 313
 - 19.5.4 建立薪酬幅度 \ 314
 - 19.5.5 薪幅重叠 \ 314
- 19.6 薪酬满意度 \ 315

第 20 章 薪酬控制

317

- 20.1 薪酬预算 \ 319

- 20.1.1 从下而上法 \ 319
- 20.1.2 从上而下法 \ 319
- 20.2 薪酬衡量 \ 320
 - 20.2.1 薪酬平均率 \ 321
 - 20.2.2 增薪幅度 \ 321
- 20.3 确立薪酬总额 \ 322
 - 20.3.1 公司支付能力的衡量 \ 322
 - 20.3.2 员工基本生活费用的衡量 \ 324
 - 20.3.3 一般市场行情 \ 324
- 20.4 成本估计 \ 324
 - 20.4.1 平均每人每年的薪酬总额 \ 325
 - 20.4.2 薪酬占销售额的百分数 \ 325
 - 20.4.3 薪酬占营运成本的百分数 \ 325
 - 20.4.4 福利项目的开支占全部薪酬的百分数 \ 326
 - 20.4.5 每年员工福利的总支出 \ 326
 - 20.4.6 过去几年总薪酬及平均薪酬的转变及趋势 \ 326
 - 20.4.7 每个员工每小时的福利成本 \ 327
- 20.5 抑制成本 \ 327
 - 20.5.1 薪酬冻结 \ 327
 - 20.5.2 延缓提薪 \ 328
 - 20.5.3 延长工作时间 \ 328
 - 20.5.4 控制其他费用支出 \ 328
- 20.6 薪酬调整 \ 329
 - 20.6.1 奖励性调整 \ 329
 - 20.6.2 生活指数调整 \ 329
 - 20.6.3 效益调整 \ 329
 - 20.6.4 工龄调整 \ 330

第21章 薪酬支付

331

- 21.1 薪资袋——神秘吗 \ 333
- 21.2 增加薪酬透明度 \ 333
- 21.3 把握支付的时机 \ 335
- 21.4 合理的支付方式 \ 336
 - 21.4.1 计时薪酬 \ 336
 - 21.4.2 计效薪酬 \ 337
 - 21.4.3 业绩挂钩薪酬 \ 338
 - 21.4.4 利润挂钩薪酬 \ 339
- 21.5 争取员工的信任 \ 339

第 22 章 奖金奖励管理

341

- 22.1 了解奖金体系 \ 343
- 22.2 奖金是手段, 激励是目的 \ 344
- 22.3 管理的条件 \ 345
- 22.4 管理的操作 \ 346
- 22.5 个人奖励计划 \ 346
- 22.6 计件制 \ 347
 - 22.6.1 简单计件制 \ 347
 - 22.6.2 梅里克多计件制 \ 347
 - 22.6.3 泰勒的差别计件制 \ 348
- 22.7 计效制 \ 348
 - 22.7.1 标准工时制 \ 348
 - 22.7.2 哈尔西 50—50 奖金制 \ 348
 - 22.7.3 罗恩制 \ 349
- 22.8 佣金制 \ 349
 - 22.8.1 单纯佣金制 \ 349
 - 22.8.2 混合佣金制 \ 349
 - 22.8.3 超额佣金制 \ 350
- 22.9 团体奖励计划 \ 350
- 22.10 斯坎伦计划 \ 351
 - 22.10.1 基本公式 \ 351
 - 22.10.2 举例说明 \ 351
- 22.11 克拉克计划 \ 352
- 22.12 利润分享计划 \ 352
 - 22.12.1 现金现付制 \ 353
 - 22.12.2 递延式滚存制 \ 353
 - 22.12.3 现付与递延两者混合奖励制 \ 353
- 22.13 股票奖励制 \ 353
 - 22.13.1 股票折扣优惠制 \ 354
 - 22.13.2 股票优惠选购权奖励制度 \ 354
- 22.14 奖惩分明 \ 354
- 22.15 红萝卜加大棒 \ 355

第 23 章 福利保险管理

357

- 23.1 了解福利保险体系 \ 359
- 23.2 自助餐式的福利 \ 360
- 23.3 富有柔性 \ 361
- 23.4 选择的乐趣 \ 362
- 23.5 科学的设计与实施 \ 362

- 23.6 基本的结论 \ 364
- 23.7 勿做吃力不讨好的事 \ 365
- 23.8 小惠而高效 \ 365

第 24 章 专门人员的薪酬设计管理 367

- 24.1 高级经理人员的薪酬管理 \ 369
- 24.2 一般管理人员的薪酬管理 \ 371
- 24.3 销售人员的薪酬管理 \ 371
- 24.4 科技及专业人员的薪酬管理 \ 374
- 24.5 兼职者或临时工的薪酬管理 \ 375
 - 24.5.1 企业的工作要求与兼职者或临时工的资格 \ 376
 - 24.5.2 劳动力市场状况与兼职者的薪资 \ 376
 - 24.5.3 兼职工作时期长短与兼职者的薪资 \ 376
- 24.6 海外雇员的薪酬管理 \ 377

第 25 章 薪酬管理的技巧 379

- 25.1 楔子——追求精妙 \ 381
- 25.2 危机时刻——裁员还是加薪 \ 381
- 25.3 今天的减薪是为了明天的加薪 \ 382
- 25.4 点评：怎么办 \ 383
- 25.5 员工要求加薪怎么办 \ 384
- 25.6 抓住主动权 \ 385
 - 25.6.1 辞职不干法 \ 385
 - 25.6.2 尽情表功法 \ 386
 - 25.6.3 趁热打铁法 \ 386
 - 25.6.4 统计分析法 \ 386
 - 25.6.5 狮子大开口法 \ 386
- 25.7 维持激励的惯性 \ 387
- 25.8 “红包”薪酬 \ 388
- 25.9 “朝三暮四”的技巧 \ 389

参考书目 \ 391

第 1 章

员工绩效考核概论

不管有无制度，经营上总是要经常对人进行考核；如果缺少对业绩、能力的制度性考核，我们只能依赖一线监督者的意见作出人事安排，稍有疏忽，稍有不注意，就会出现不平、不公，导致不满，损害士气和效率等等。所以，有作为的经营者都会采用人事考核制度，努力对职工的能力和业绩作出客观而公正的评价。

——松下幸之助