

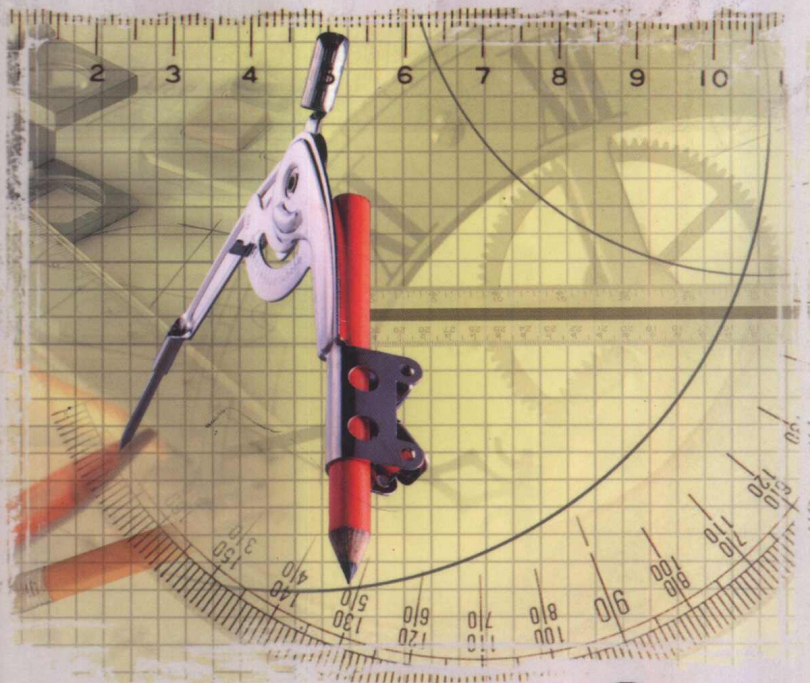
企

业人事考核技术与应用

◎王筱欣
主 编

LAODONGJINGJI YU
RENLIIZIYUANYANJIU CONGSHU

劳动经济与
人力资源研究丛书



四川大学出版社

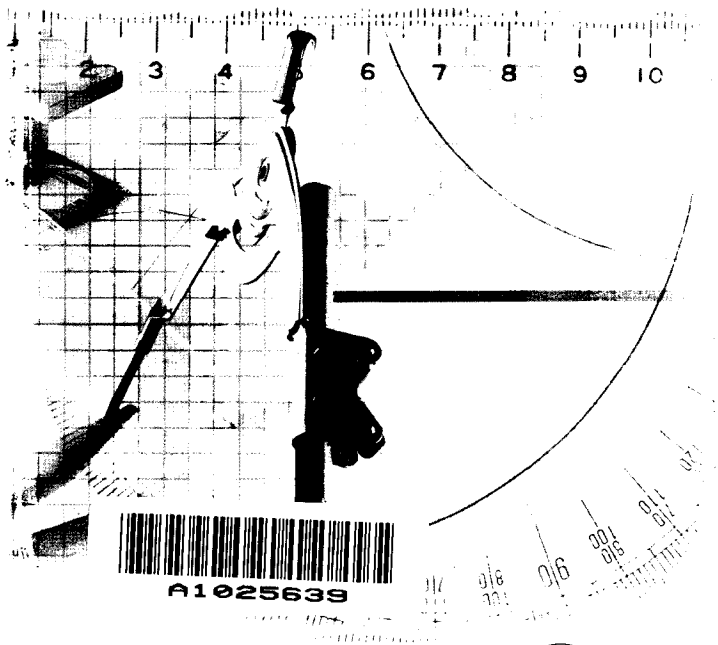


劳动经济与
人力资源研究丛书

业人事考核技术与应用

◎主 编 王筱欣

◎副主编 刘苓玲 洪 英
罗晋川 许晓东
龙 健 陈玛丽



四川大学出版社

责任编辑:周树琴
责任校对:周颖
封面设计:石征
责任印制:曹琳

图书在版编目(CIP)数据

企业人事考核技术与应用/王筱欣主编. —成都:四川大学出版社,2002.6
(劳动经济与人力资源研究丛书)
ISBN 7-5614-2420-5

I. 企... II. 王... III. 企业管理:人事管理-考核 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 038238 号

书名 企业人事考核技术与应用

作者 王筱欣 主编
出版 四川大学出版社
地址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
印刷 郫县犀浦印刷厂
发行 四川大学出版社
开本 850mm×1168mm 1/32
印张 8.125
字数 218 千字
版次 2002 年 6 月第 1 版
印次 2002 年 6 月第 1 次印刷
印数 0 001~1 400 册
定价 20.00 元

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。电话:85412526/85414115/85412212 邮政编码:610064
◆本社图书如有印装质量问题,请寄回印刷厂调换。

版权所有◆侵权必究

总 序

1996年前,当重庆工学院(时下是“重庆工业管理学院”)的老教师们出版《人力资源研究丛书》(第一辑)时邀请我为该丛书的出版作序的时候,我欣然允诺并作序。自那套丛书出版后,他们勤于耕耘,取得了一大批丰硕的研究成果。为了检阅他们的科研成果,他们于今年又出版了丛书的第二辑,并更名为《现代劳动经济与人力资源研究丛书》。

从丛书第一辑到第二辑的出版相隔6年。这期间,我国的经济体制由计划经济向市场经济转变,经济增长方式由粗放经营向集约经营转变,经济社会发生了重大转型。在这6年间,重庆工学院的老师们,紧紧围绕我国经济改革和经济发展中重大的现实问题,特别是劳动经济与人力资源的开发、利用及管理的重大问题,潜心研究。《劳动经济与人力资源研究丛书》就是他们在这一时期研究成果的集中展示。

统计资料表明,近年来在国际刊物发表的经济学论文中,金融学和劳动经济学论文占了将近一半。这说明,金融学和劳动经济学在这些年来是理论界最感兴趣的两个领域。但是,在我国,劳动经济学文献却相对要少得多。甚至可以说,劳动经济学在我国至今仍然是一个相对“冷门”的专业。在我看来,造成这种现状的原因是多方面的,但最主要的原因不外乎两个:研究方法上的原因和研究内容上的原因。

就研究方法上而言,长期以来我国对劳动经济问题的研究注重规范、忽视实证。这导致多年来我国劳动经济学多年来在理论上取不到根本的进展,甚至在20世纪90年代初许多的学者为中国劳动经济学的出路感到迷茫。可喜的是,我国劳动经济理论界充分认识

到自身的缺陷,开始重新补课,学习并引入西方现代劳动经济学理论,从而出现了一批以西方劳动经济学理论为重要内容的译著、专著、教材。到20世纪90年代末,学术界基本上重新构建了我国劳动经济学体系。劳动经济学的博士点、硕士点也在部分大学出现。这些成绩值得肯定,但是还谈不上显著。因为,真正结合中国劳动经济问题,由严格遵循科学规范的研究成果还很少。比如,在国外,利用微观计量经济学工具和大型的微观数据库对劳动经济学进行研究已经是一个常见的工作(2000年诺贝尔奖得主之一的赫克曼,就是将微观计量经济学用于劳动经济问题研究的杰出代表);但是在中国,利用微观计量方法和微观数据研究劳动经济问题的文献基本上还处于空白阶段;在国外,在研究雇佣行为时大量被用博弈论,并发展出了不少模型,但在我国,基本上还没有将博弈论大量引入雇佣行为研究,也没有相应的理论模型。

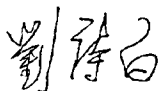
就研究内容而言,国外的劳动经济学研究不仅涉及劳动力市场、就业与失业、人力资本、劳动力市场制度等问题,也涉及开放经济中的劳动力市场问题和企业内部劳动力市场问题,并建立了相应的一些模型。比如说,以E.P.Lazear教授为代表的Personnel Economics,作为劳动经济学的一个分支,直接将劳动经济学理论运用到工商管理领域,对于指导企业的人力资源管理也有非常重要的意义。据有关统计,近年来,Personnel Economics这一分支的文献在劳动经济学文献中占了1/4的比例,因此是一个值得注意的发展方向。又比如说,在经济全球化、一体化的浪潮中,如何改革劳动力市场已跟上经济发展的步伐,国外学术界也正在着手研究,这一领域的研究对于已经加入WTO的中国,意义同样非常重大。但是,我国目前的劳动经济研究内容仍集中在就业与失业、人力资本、劳动力转移、收入分配等问题的研究上,对于许多同样值得研究的问题,比如雇佣体系、内部组织、激励机制、社会保障与劳动保护、开放条件下的劳动力市场等,国内劳动经济学术界的研究相当缺乏。

劳动经济学虽然相对“冷门”，但是我们仍然看到许多主流经济学家和劳动经济学家正在为中国劳动经济学做出贡献。中国社会科学院、中国人民大学、东北财经大学、复旦大学、浙江大学等研究机构和高校的学者在中国的就业、收入分配、劳动力转移、社会保障、人力资本产权等领域都做出了较有影响的研究成果。

此次出版的《劳动经济与人力资源研究丛书》，则是重庆工学院长期从事该领域教学和研究的学者们对我国劳动经济研究献上的又一份礼物。她们的出版，对于丰富我国劳动经济与人力资源管理文献将做出非常积极的贡献。这套丛书有这样几个特色：一是联系中国实际问题，其中有些著作实际上就是对中国劳动经济问题中的某些问题进行研究的成果；二是主要进行“问题导向”的应用研究，使劳动经济学理论与现实应用结合起来（这是否与 Personnel Economics 的思想不谋而合？）；三是注重利用现代经济学、管理学理论方法和工具展开研究。由于是面向解决现实问题的应用研究，这套丛书对微观计量、博弈论等现代工具应用较少，在学术思想方面原创性不多，但是其在理论介绍和应用方面的论述仍然站到了前沿，从而使这套丛书具有非常显著的现实针对性。这套丛书，对我国劳动经济学与人力资源的研究文献，将是一大丰富。

希望重庆工学院的学人们继续努力，选择劳动经济学的“冷”问题和中国的现实问题进行研究，创造出更多更好的著作。也祝愿中国劳动经济学在中国劳动经济学人的努力下，硕果辉煌。毕竟，中国处于一个大发展的时代背景，为我们展开相应的研究提供了非常之好的环境和机遇。

是为序。



2002 年 3 月 30 日

目 录

第 1 章 总 论	(1)
1.1 有关概念及定义	(1)
1.2 企业人事考核的意义	(4)
1.3 人事考核的原则	(14)
1.4 当前考核的动向与趋势	(19)
第 2 章 人事考核的内容	(25)
2.1 品德考核	(25)
2.2 业绩考核	(26)
2.3 能力考核	(28)
2.4 态度考核	(31)
2.5 个性考核	(32)
2.6 潜力测评与能力开发	(37)
2.7 适应性评价与适应性卡	(39)
第 3 章 人事考核的难点及问题	(41)
3.1 人事考核的限制性因素	(41)
3.2 评估考核的作业条件	(42)
3.3 人事考核实务中常见问题	(46)
第 4 章 考核的主体体系	(55)
4.1 企业人事考核的主体体系	(55)
4.2 经理和人力资源部门在考核中的作用	(60)
4.3 考核者的培训	(64)
4.4 考核实习的进行法	(70)
4.5 其他的考核者培训项目	(82)
第 5 章 考核的方法体系	(86)
5.1 概述	(86)
5.2 常用的考核方法	(87)

5.3 考核方法的运用	(111)
第6章 考核的标准体系	(114)
6.1 概述	(114)
6.2 考核项目的拟定	(118)
6.3 关键指标体系的确定	(124)
6.4 考核标准的具体制定	(131)
第7章 考核用表的设计	(152)
7.1 划分考核的层次和类别	(152)
7.2 业绩、态度考核表的设计	(154)
7.3 能力考核表的设计	(158)
7.4 能力开发表与个性调查表的设计	(162)
第8章 考核的实施	(166)
8.1 考核实施的原则	(166)
8.2 考核的流程	(169)
8.3 考核的实施程序	(171)
第9章 考核结果处理及效果评估	(179)
9.1 考核结果的分析	(179)
9.2 考核结果的反馈	(185)
9.3 考核效果的评估	(190)
第10章 考核结果的运用与在职辅导	(194)
10.1 考核结果的分析运用	(194)
10.2 改进计划的准备与实施	(199)
10.3 有效的在职辅导	(206)
第11章 企业人事考核技术范例	(218)
11.1 管理人员人事考核技术	(218)
11.2 工程技术人员人事考核技术	(227)
11.3 企业生产性人员人事考核技术	(243)
后 记	(252)

第 1 章

总 论

1.1 有关概念及定义

在历史上，先哲们虽然未能就考核提出更多的有效方法，但他们的确直觉到了评估和考核的必要性和重要性。孔子在《论语》中有这样的观点：“视其所以，观其所由，察其所安。”孟子则更直白地认为对人和对物一样，需要权衡与度量。他指出：“权然后知轻重，度然后知长短，物皆然，心为甚。”不仅如此，就连普通人也不忘他人对自己的评价和自我评价。所以，诸如“一日三省吾身”、“人贵有自知之明”等箴言就成了许多人的座右铭。

著名企业家松下幸之助指出：不管有无制度，经营上总是要经常对人进行考核。如果缺少业绩、能力的制度性考核，我们只能依赖一线监督的意见做出人事安排，稍有疏忽、不注意就会出现不公平、损害士气和效率等等情况。所以，有作为的经营者都会采用人事考核制度，努力对职工能力和业绩做出客观而公正的评价。

可见，人事考核是一种历史的、必然的社会现象。人类从一开始就是以群居的方式出现的。随着部落、城邦、国家和各种机构体制的形成，人们为了保证自己的权益得到尊重，对与他人保持相对稳定、和谐的关系更为重视，促使评估考核的现象得到了逐步的、深入的发展。

1.1.1 什么是人事考核

绩效考核目前已成为企业管理中的中心环节，但评估考核本身是人力资源管理领域中最为棘手的任务之一。它的设计和必须实施是全面的、连续的和系统的，任何一种要求都将是一个艰难的过

程。因而，要想给评估考核下一个准确而完整的定义，并非是一件容易的事。笔者认为：企业人事考核是指通过科学的方法、客观的标准，对企业人员的思想品行、工作能力、工作业绩、工作态度及性格、身体状况等进行客观分析和评价，以此作为人员晋升、奖惩、调动、培训、工资调整等工作的依据。由于评估考核本身不是目的，而是手段，因此其概念的外延和内涵应该随经营管理的需要而变化。

从内涵上说，企业人事考核就是对人与事的评价，它有两层含义：

(1) 对人及其工作状况进行评价。

(2) 对人的工作结果，即人在组织中的相对价值或贡献程度进行评价。

从外延上说，企业人事考核就是有目的、有组织地对日常工作中的人进行观察、记录、分析和评价。企业人事考核有三层含义：

(1) 从企业经营目标出发进行评价，并使评价以及评价之后的人事管理有助于企业经营目标的实现。

(2) 作为人力资源管理系统的组成部分，运用一套系统的制度性规范、程序和方法进行评价。

(3) 对组织成员在日常工作中所显示出来的工作能力、工作态度和工作成绩，进行以事实为依据的评价。

需要注意的是，评估考核与我们通常意义的人力资源测量（如性格类型及性向测评、素质和兴趣鉴定等）是大不相同的。评估考核是企业内一种例常制度性的管理活动，为企业经营战略和人力资源管理服务；而人力测量等活动，只是一项例外性工作，并根据某个企业或组织的临时性要求，从外部帮助企业分析人力状况和水平，通常是帮助企业招聘、选拔、录用、评价和开发人才。

当然，评估考核与人力测量也并非井水不犯河水，它们都是一项对人进行科学评价的活动，有着共同的“对人管理”的理论基础和见解，在对人进行评价的方法上不无相互借鉴之处。尤其在评价

要素分类、记分、评价档次划分、权数设置等方面，有惊人的内容或形式上的相似，它们有互相补充，进而互相促进的意义。

1.1.2 有关概念与含义

评估考核包括了许多基本概念，如工作分析、工作要项、绩效标准、评估考核、评估面谈与在职辅导。这些内容的含义如下所述。

(1) 工作分析。工作分析 (job analysis) 是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程，是一种重要而普遍的人力资源管理技术。工作分析给出了一项工作的职责、与其他工作的关系、所需的知识和技能，以及完成这项工作所需的工作条件。工作的实际情况被集中起来加以分析，并作为实际存在而不是应该存在的工作被记录下来。

(2) 工作要项。它指工作中最重要的部分，有人把它视为主要的成果，通常在工作说明中予以记载。我们做考核时，不是巨细无遗地去评核每件事情。“要项”在此处乃是主观的用法，每个机构（甚至每一个主管）都应该自行决定它的正确意义。

(3) 绩效标准。它指部属完成的工作达到可接受的程度。工作要项指出“什么”该做，绩效标准指出的是该“如何”做。这个标准乃是判定绩效的基础，通常在工作规范或专门的考核条例中予以说明。

(4) 评估考核。它通过用较为系统的和制度性的方法衡量与判断工作执行的好坏。这部分工作永远是由主管担任，间或有部属参与。有些机构要求在考绩时，也加入部属的自我评估；有些机构则没有这一项，或者由主管自行决定是否需要。

(5) 评估面谈。它指主管（主考人）与部属（受考人）之间就评估所做的讨论，大多数的情形，主管要经过两次到三次的面谈才能完成。

(6) 在职辅导。这是指依据考核的结果对部属施以在职辅导，这种辅导应是直接随着对方同意的改进计划而进行。通过这种辅导

方式,主管与部属在下一次正式考评面谈时可免除若干意外的情况。

1.2 企业人事考核的意义

企业的生产经营过程,本质上讲是人员的组织过程。人事工作在内涵上扩张的同时,在实现企业目的和使命中的地位也日益上升,成为企业经营战略的一个组成部分。正如 R·阿普勒指出的那样:“经营与人事管理密不可分,经营就是人事管理。”人事工作作为企业特殊的管理职能,主要任务是最大限度地利用员工的内在能力,激发员工的热情与干劲,最大限度地创造成果和业绩,以及公正合理地处置工资、奖励、晋升、调配、教育培训、福利保障等人事待遇,使每个员工为企业经营目标做出努力。这一切都要求对系统内的各种活动进行观察、记录、分析和评价,即要求评估考核形成完整统一的体系,包括系统考评宗旨和目的、考评基准和规范、考评手段与方法、考评时期与程序、考评组织和考评者,实施动态而持久的考评。

组织中每一个成员都是平等的,都有公平竞争的机会,都有晋升、提薪的资格,都有获得奖励、接受教育培训的机会;每个成员在进入组织之际,就应该了解到该干什么,以及怎样干才能得到良好的评价,获得所期望的人事待遇。这种公开且开明的评估考核制度应该成为约束、诱导、激励、指导和帮助全体员工为实现企业经营目标做出努力的手段,成为每个员工行为规范和权益的制度性保障。过去的企业干部任命制度、劳动人事或用工制度以及工资制度都缺乏这种功能特性,再加上习惯上的做法,使干部的考评弄得非常神秘,不透明,缺乏公平感,使劳动评估考核成为单纯利益分配手段,缺乏公开竞争性和激励作用。

传统的考核大多是作为一种对员工的控制手段而存在,充满了维护上司权威的色彩。而现代考核已密切地融入到人力资源管理的各项活动中,成为人力资源管理不可或缺的部分。

1.2.1 现代企业发展的需要

人类社会一直在朝着组织化的方向发展。随着有组织、有目的的人群或机构成为主流,原来自然状态下的社会群体评价,就被有组织、有意识和有系统的考核所取代。中国西周时期的《周礼·大司徒》中记载的乡里教化察举制度和欧美19世纪初建立的公务员制度,是东西方最早见诸于文献的“制度性考核”。

工业化使社会的组织化进程达到顶峰,德鲁克称之为由“各类组织构成的社会”。当今任何人都情愿或不情愿地隶属于某一组织或机构,这种社会机构化和个人社会化的特点,使制度性考核跨越了社会和政治的范畴,成为各种社会性机构组织普遍采用的“技法”、“职能”和“手段”。企业更是首当其冲,作为社会的经济组织,承担着社会的经济任务和社会责任。为了使企业富有前途,工作富有挑战,员工富有成就,就需要建立健全人力资源评估考核体系。正如法兰克福·H·巴比森指出的那样:“不管有无制度,经营上总是要经常对人进行考评。如果缺少对业绩、能力的制度性考评,我们只能依赖一线监督者的意见做出人事安排,稍不注意就会出现不平、不公,导致不满,损害士气和效率等。”

大量的研究表明,企业与员工之间的关系并非简单的表现为:员工越努力,则公司的绩效越高,在努力程度和公司绩效之间有一个关键的中间变量,就是努力方向与企业目标的一致性(图1-1)。员工的努力程度比较高,而且努力的方向与企业目标一致,是有助于提高企业绩效的;如果努力方向与企业目标背道而驰,即使员工工作再努力也不会提高绩效水平,相反还会造成绩效的降低。

另一方面,近年来,“以人为本”的理念逐步渗透到管理者的头脑中,成为鲜明的时代观念。“以人为本”的管理就是把人当做“人”看待,从满足他们需求的角度进行全新的管理。亚伯拉罕·马斯洛把人的各种需要归纳为五大类,并排成等级,提出了需要层次论(需要等级论),即人的基本需要从低到高依次为:①生理需要。②安全需要。③感情和归宿的需要。④尊重的需要。⑤自我实现的需要。

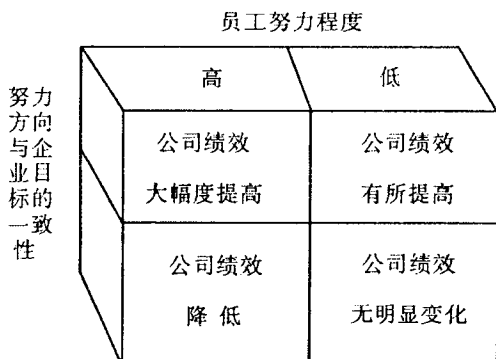


图 1-1 企业目标与员工之间的关系

这五类需要，等级越低者越容易得到满足，人们一般按照从低级到高级来追求多项需要的满足，但现实生活中，人的需要并非单纯或层次分明，而人的欲望却是难有止境的，当一种需要得到满足后，另一种更高的需要就会占据主导地位，个体的需要是逐层上升的。在现代社会中，员工的生活水平较以前有了大幅度的提高，他们的生理和安全需要可以说基本得到了满足。那么，随之而来的就是尊重及自我实现的需要。这种需要，在企业中就表现为员工都希望知道自己的绩效如何。

所以，无论是企业，还是员工都期待考核。作为管理者，在激发员工努力工作的同时，一定要使他们的努力方向与企业目标保持一致。而要保证员工的行为与企业目标相一致，就要借助于完善的考核体系。通过设定与企业目标一致的考核内容，并将考核的结果反馈给员工，这样他们将可以知道自己的行为到底是正确的还是错误的，以便采取相应的对策。

1.2.2 科学决策的要求

企业人事考核的核心是绩效考核，这是人力资源管理现代化、

合理化所不可或缺的重要方法。通过考核对从业员工的能力发挥度、对业绩贡献度等加以把握，从而达成薪资水平、升迁、加薪、人力配置、教育培训等方面的决策，调整和改进其效能。

员工的工作绩效是指那些经过考评的工作行为、表现及其结果。对组织而言，绩效就是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；对员工个人来说，则是上级和同事对自己工作状态的考核。影响工作绩效的因素主要有四种，即员工的激励、技能、环境与机会，其中前两者属于员工自身的、主观的因素，后两者则是客观性的影响因素，其函数关系如下：

$$P = F(SOME)$$

式中：P 为绩效，S 是技能，O 是机会，M 是激励，E 是环境。

通过对员工的工作绩效考核，利于形成客观公正的人事决策过程，如表 1-1 所示。

表 1-1 绩效考核人事决策结果*

使用目的	比例 (%)
报酬	85.6
绩效反馈	65.1
培训	64.3
提升	45.3
人事规划	43.1
留住或解雇	30.3
人事研究	17.2

* 基于对做出回应的 600 个组织的调整。

组织根据绩效考核结果就可以做出相关的人事决策。但是，必须充分了解，评估考核终究是为达到此目的的一个手段，其更深层的目的是如何才能使从业员工发挥其能力，进而要考虑如何才能开发员工的能力，并且使其能积极地推动工作，从而改善公司整体绩效。因此，评估考核是解决人力资源管理课题的一种重要手段。

一般的评估考核可大致分为“能力评定”与“业绩评定”，这

些都以能力与工作情形的核查为主要目的。但是，今后的评估考核则不仅是单纯的评价“人”的技术性手段，而要加上下列新的重要课题：

(1) 为消除考核的标准不平均，须提高考核者本身的评定能力。

(2) 不采用秘密主义的考核制度，而要让被考核人也参与意见和策划。

(3) 为求对工作环境的改善有所贡献，以考核的结果作为基础，由工作场所的条件来拟定集体努力的目标，以及相互启发的方针。

1.2.3 激励职工的有效措施

人事考核的一个重要作用就是引入竞争机制，激励各类人员的工作积极性和创造性。据有关专家的研究，从事同样工作的不同员工，其绩效的差异相当大（表1-2），管理者的职能之一，就是通过各种措施，调动各类人员的积极性。因此，考核激励作用的大小也是衡量考核是否成功的一个重要指标。

表 1-2 绩效差异：高水平与平均水平

工作类别	高绩效与平均绩效的差异(%)
蓝领工人	15
办事员	17
工匠	25
事务性管理人员	28
专业性技术人员	46
非保险类销售人员	42
保险销售人员	97

科学的考核能够激励各类人员的积极性，因而必须坚持多途

径、全方位的考核。经常或定期地对企业人员的工作表现、技能程度、工作态度、贡献大小进行全面考核,并根据考核情况确定奖惩、升降和使用,这对激励职工勤奋上进、努力工作有着重要的作用。同时,通过考核,可以进一步明确各级各类人员应当具备的条件和各项工作应达到的标准,从而使职工的努力方向更加明确。因此,人事考核起到了监督、激励全员职工的作用,对提高企业管理水平和生产效率,提高职工的竞争意识和勤奋上进的精神有着重大意义。

1.2.4 合理使用人才,制定培训计划的依据

对人力资源的充分开发和合理使用,是企业获得成功的关键,而要做到这一点的关键在于正确地识别个人才能的高低,即必须具体地、全面准确地确定每一个人的能力特长、能力水平和工作业绩,把他安排在合适的岗位上,使之事得其人,人适其事,充分发挥每个人的聪明才智。人事考核正是全面了解人、合理使用人、正确评价人的重要手段。心理学家们认为,当人的能力未得到充分发挥时,他就会产生一种压抑感。相反,如他的能力得以充分发挥,就会产生受到尊重和重视的感觉,工作热情就会高涨。因此,通过考核培养人才、合理使用人才是对人的价值的承认,是对人格的尊重。

那么,如何对员工进行识别呢?道格拉斯·麦格雷戈把传统的管理观点叫X理论,其要点有:①一般人的本性是懒惰的,尽可能逃避工作。②缺乏进取心,不愿承担责任,情愿受人领导。③天生以自我为中心,对组织需要不关心。④如果管理当局不作积极的干预,人们对组织的需要可能采取消极的,甚至是对抗的态度。因此,必须对他们说服、强迫、惩罚和控制,必须指挥他们的活动。

紧接着他提出了Y理论,其要点有:①人们并非天生就对组织的要求采取消极或抵抗的态度。他们之所以会如此,是由于他们在组织内的经历和遭遇所造成的。②人们并非天生就厌恶他们的工作,人们对自己所参与制定的目标,能够实行自我指挥和自我控