

人力资源管理核心 规范员工考核制度
完善企业薪酬制度 强化员工工作能力 实现企业战略目标

员工考核与 薪酬管理实用 必备全书



肖 剑 编著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

员工考核与 薪酬管理实用 必备全书



肖 剑 编著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

员工考核与薪酬管理实用必备全书 / 肖剑编著. -- 北京: 企业管理出版社, 2019.1

ISBN 978-7-5164-1844-4

I. ①员… II. ①肖… III. ①企业管理—人事管理②企业管理—工资管理

IV. ① F292.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 281683 号

书 名: 员工考核与薪酬管理实用必备全书

作 者: 肖 剑

责任编辑: 张 平 程静涵

书 号: ISBN 978-7-5164-1844-4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 大厂回族自治县益利印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 20 印张 285 千字

版 次: 2019 年 1 月 第 1 版 2019 年 1 月 第 1 次印刷

定 价: 65.00 元

前 言

当中国企业家高度认同人力资源是重要、非常宝贵的组织资源的时候，员工考核与薪酬管理也成了企业界尤为关注的问题。

员工考核是人力资源管理的核心，成功实施员工考核，不但能帮助企业提高管理效率，帮助管理者提升管理水平，而且通过有效的目标分解和逐步逐层的落实使企业能够实现预定的战略目标。在此基础上，理顺企业的管理流程，规范管理手段，提升管理者的管理水平，提高员工的自我管理能力和自我管理能力，并且为后续的薪酬管理提供公平合理的依据和执行标准，使管理者能够准确把握企业发展的效率和执行程度，让员工能够各得其所，在明确的目标下努力工作。员工考核关注的是对员工工作结果的评估，对员工具有约束作用，因而是企业人力资源管理的一个关键环节。

激励是管理的核心，而薪酬激励又是企业目前普遍采用的一种激励手段，因为相对于内在激励，企业管理者更容易控制，而且也较容易衡量使用效果。虽然薪酬是企业管理人力资源的有效手段，但由于薪酬会直接影响员工的工作情绪，且收入也不是衡量工作价值的唯一标准，使用不好会造成负面影响，所以每一个公司对薪酬构建都会非常慎重进行。如何设计有效的薪酬激励制度是每个公司都应考虑的事，所谓有效的薪酬激励只是相对于传统的利用薪水、金钱等外在的物质因素来促使员工完成企业工作目标而言的，它更多地从尊重员工的“能力”“愿望”“个人决策”和“自主选择”角度出发，从而能更好地营造员工个人与企业利益的“一体化”氛围。

对于那些想通过公正、准确的考核，实用、有效的薪酬激励来帮助员工提高

工作效率，以实现企业战略目标的人力资源经理而言，本书是不可或缺的。

本书系统介绍了员工考核与薪酬管理的基本理论和常用的方法与技巧，对员工考核与薪酬管理各个环节都做了具体的介绍并附有一些案例。本书在介绍理论的同时，注重从实际操作的角度讲述各种常用的考核与激励技术。

本书适用于企业人力资源管理人员、员工考核专员、企业培训师、管理咨询师以及高校相关专业的师生。本书在编写过程中，参考了许多已有的研究成果和相关书籍、资料，在此向相关作者一并表示感谢。由于编者水平有限，书中疏漏之处在所难免，敬请广大读者予以批评指正！

编者

2018年1月1日

目 录

第一章 步入员工考核

第一节 掌握员工的业绩 /003	第五节 确定考核项目的技巧 /015
第二节 清楚员工的能力 /005	第六节 陆氏模式 /018
第三节 明白员工的态度 /007	第七节 KPI 的确定 /023
第四节 考察员工的个性 /009	

第二章 考核方法

第一节 量表法 /035	第三节 描述法 /052
第二节 比较法 /049	

第三章 考核标准及制度的制订

第一节 制订考核标准的技巧 /057	第四节 简约型考核制度实例 /075
第二节 考核标准的具体制订 /060	第五节 完整型考核制度实例 /077
第三节 如何编写考核制度 /073	

第四章 考核量表设计

第一节 做好绩效分析 /089	第四节 对考核指标进行赋值 /100
第二节 拟定考核要素 /091	第五节 加权设计 /105
第三节 设计考核指标 /094	第六节 怎样对考核量表进行检验 /110

第五章 常用考核量表设计操作指南

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 第一节 划分考核的层次和类别 /118 | 第四节 能力开发表的设计 /129 |
| 第二节 业绩、态度考核表的设计 /121 | 第五节 个性调查表的设计 /132 |
| 第三节 能力考核表的设计 /125 | |

第六章 考核结果的反馈

- | | |
|----------------------|------------------|
| 第一节 完善的考核体系需要反馈 /135 | 第五节 面谈准备 /143 |
| 第二节 什么是正确的反馈 /136 | 第六节 实施面谈 /145 |
| 第三节 反馈技巧 /139 | 第七节 衡量面谈的效果 /152 |
| 第四节 反馈面谈 /141 | |

第七章 考核者的培训

- | | |
|--------------------|---------------|
| 第一节 考核者培训的重要性 /155 | 第三节 培训过程中应注意的 |
| 第二节 考核者培训的内容 /158 | 问题 /159 |

第八章 认识薪酬管理

- | | |
|-----------------|------------------|
| 第一节 被忽视的薪酬 /163 | 第三节 薪酬的权变因素 /166 |
| 第二节 薪酬是什么 /165 | 第四节 薪酬管理的流程 /168 |

第九章 薪酬设计

- | | |
|------------------|------------------|
| 第一节 薪酬管理的原则 /173 | 第五节 合理的薪酬模式 /179 |
| 第二节 薪酬管理要公平 /174 | 第六节 薪酬计划与企业的成长 |
| 第三节 竞争性的薪酬 /176 | 阶段 /183 |
| 第四节 激励性的薪酬 /178 | |

第十章 步入薪酬管理

- | | |
|------------------|-----------------|
| 第一节 设计薪酬制度 /189 | 第四节 市场薪酬调查 /197 |
| 第二节 岗位技能薪酬制 /190 | 第五节 厘定薪酬结构 /200 |
| 第三节 职务职能薪酬制 /193 | |

第十一章 薪酬控制

- | | |
|-----------------|---------------|
| 第一节 薪酬预算 /207 | 第四节 成本估计 /217 |
| 第二节 薪酬衡量 /209 | 第五节 抑制成本 /220 |
| 第三节 确立薪酬总额 /212 | 第六节 薪酬调整 /222 |

第十二章 薪酬支付

- | | |
|------------------|------------------|
| 第一节 增加薪酬透明度 /229 | 第三节 合理的支付方式 /233 |
| 第二节 把握支付的时机 /231 | 第四节 争取员工的信任 /238 |

第十三章 奖金奖励管理

- | | |
|----------------------|------------------|
| 第一节 了解奖金体系 /241 | 第七节 佣金制 /249 |
| 第二节 奖金是手段，激励是目的 /243 | 第八节 团体奖励计划 /251 |
| 第三节 管理的操作 /244 | 第九节 斯坎伦计划 /252 |
| 第四节 个人奖励计划 /246 | 第十节 克拉克计划 /254 |
| 第五节 计件制 /247 | 第十一节 利润分享计划 /255 |
| 第六节 计效制 /248 | 第十二节 股票奖励制 /256 |
| | 第十三节 奖惩分明 /257 |

第十四章 福利保险管理

第一节	了解福利保险体系 /261	第五节	科学的设计与实施 /267
第二节	按需设计的福利体系 /263	第六节	基本的结论 /269
第三节	富有弹性的福利计划 /264	第七节	正确设计福利制度 /271
第四节	按需福利的优点 /266	第八节	高效的福利管理 /273

第十五章 专门人员的薪酬设计管理

第一节	高级经理人员的薪酬管理 /277	第四节	科技及专业人员的薪酬管理 /286
第二节	一般管理人员的薪酬管理 /281	第五节	兼职者或临时工的薪酬管理 /289
第三节	销售人员的薪酬管理 /282	第六节	海外雇员的薪酬管理 /291

附录：金融系统人员考评量表 /294

第一章 步入员工考核

第一节 掌握员工的业绩

任何企业，只有创造出一定的利润来，才能够继续生存和发展。

那么利润从哪里来呢？

这一点想必大家都非常清楚，它是由员工创造出来的，只有每个员工都朝着企业的发展目标努力去工作，企业才能兴旺发达。

改革开放以前，国有企业根本不重视对职工的业绩考核，而是“论资排辈”。职工的年龄越大则资历越深，资历越深则级别越高，级别越高就意味着贡献越大，贡献越大，那么收入就相应地越高。在一定的级别上，大家干多干少一个样，干好干坏也一个样。这种做法，严重挫伤了职工的积极性，致使国有企业的经济效益普遍低下。

随着经济体制改革的深入，一部分国有企业也引入了新的机制，摒弃传统的做法，开始重视对职工的工作业绩进行考核。无论是谁，只要成绩突出，对企业的贡献大，就能够获得相应的待遇。职工的热情被激发出来了，经济效益明显好转了，这些企业也相继走出了困境。

可见，在企业中，对员工的工作业绩进行考核是非常重要的。

那么，员工的业绩包括什么呢？可以用两个词加以概括——效率和效果。

效率，是指投入与产出的关系。对于一定的投入，如果能获得比别人多的产出，那么你的效率就高；或者说，对于同样的产出，投入的比别人都少，那么你的效率也是高的。

比如，裁剪同样一件衣服，别人需要7尺（1尺 $\approx$ 0.33米）布，而你由于改变了方法，只需要5尺布就够了，那么你的效率就比其他人都高；类似地，用一丈（1丈 $\approx$ 3.33米）布，别人只能裁出一件衣服来，而你却可以裁出同样的两件衣服，你的效率当然也就比别人高。

针对效率问题，一家美发中心的经理曾经向笔者咨询过：“我们这里并不生产产品，那么怎样考核服务员的效率呢？”

其实，在投入方面，除了原材料以外，还有一个重要的因素，那就是时间。

对类似于美发中心这类的服务性行业，就可以用时间来衡量员工的效率。服务员甲修剪一个发型需要 40 分钟，而乙修剪同样的发型只需 30 分钟。很明显，乙的效率就比甲的高。

在生产性企业，对时间的考核也是很重要的。我们依然用服装厂的例子来说明这个问题。A 和 B 两个人裁剪同样一件衣服都用了 5 尺布，那么他们谁的效率高呢？这就要看他们所花费的时间了，A 裁剪这件衣服花了 10 分钟，B 则用了 15 分钟才完成，显然 A 的效率比较高。

“如果 A 和 B 两人裁剪同样的衣服，花费的时间不同，耗费的布匹数量也不同。那么，怎么来考核他们的效率呢？”许多人会很自然地问这样一个问题。这里，不仅仅涉及效率，还存在一个工作的效果问题，当员工的工作实现了企业的目标时，我们就可以说他的工作是有效果的。企业的目标，一般而言都是创造利润，维系生存，并谋求更大的发展。

所以，在对员工的效率进行考核时，还必须要考核他们的工作效果。

我们再来看一下这家服装厂。A 裁剪一件衣服用 10 分钟，需要 7 尺布；B 裁剪这种衣服要用 15 分钟，但他只需要用 5 尺布。假设每尺布的进价是 10 元，每件衣服的卖价是 100 元。那么在 1 个小时内，A 创造的利润是 180 元，而 B 却可以创造出 200 元的利润。每天按工作 8 小时计算，B 就比 A 多创造出 160 元的利润。那么这两个人谁的工作效果好呢？当然是 B 了。

美发中心同样存在这一问题。虽然乙的工作效率高，但是如果他修剪的技术不高，顾客对这里的服务不满意，以后就不会再来修剪头发了。连顾客都没有了，工作效率再高又有什么用呢？美发中心也只有关门大吉了。

关于效率和效果，如图 1-1 所示，我们会有更清楚的了解。

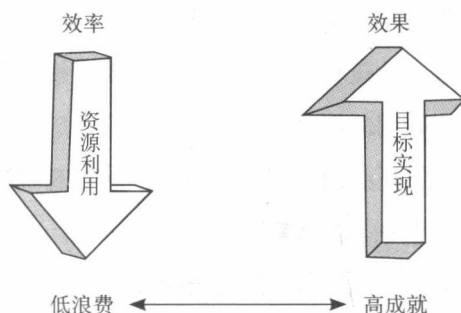


图 1-1 效率和效果

可见，效率涉及工作的方式，而效果则涉及工作的结果。任何企业都在朝着“高效率 + 高效果”这一方向努力，那么对员工的考核当然不能少了这一内容。

第二节 清楚员工的能力

张政和于杰分别从大专和本科院校毕业后，来到同一家公司工作。张政负责文件管理的工作，包括文件的打印、分发、保管等，由于工作比较简单，他做得非常出色，从来没有出过差错。于杰就不同，他主要从事文件的起草，由于这项工作比较复杂，有相当的难度，虽然于杰非常努力，但是工作完成得并不出色。如果我们简单地依据工作完成情况对他们进行考核，认为张政对公司的贡献比于杰大，这肯定是不公平的。

所以，在对员工业绩考核的同时，还必须对员工的能力进行考核。

能力考核不仅是一种公平评价的手段，而且也是充分利用企业人力资源的一种手段。通过能力考核，将有能力的人提拔到更重要的岗位上，把能力偏低的人调离其现职，这无疑会促进企业更好地发展。

业绩考核与能力考核，就如同跳高比赛一样。当跳过某个高度时，就有了对应的成绩，裁判员会对此进行“考核”；你可能发挥得很好，比其他选手跳得都高，甚至打破这一级别的纪录，这时你会得到相应的荣誉和嘉奖，这就是“业绩考核”。但是，你还必须进一步努力，不断提高跳高的技巧和能力，达到更高一级的水平，这就是“能力考核”。

能力与业绩有着显著的差异。业绩是外在的，是可以把握的；而能力则是内在的，难以比较和衡量。

那么怎么来考核员工的能力呢？经理们都非常关心这个问题。

具体来讲，能力可以分解成四部分：一是常识和专业知识，二是技能和技巧，三是工作经验，四是体力，如图 1-2 所示。

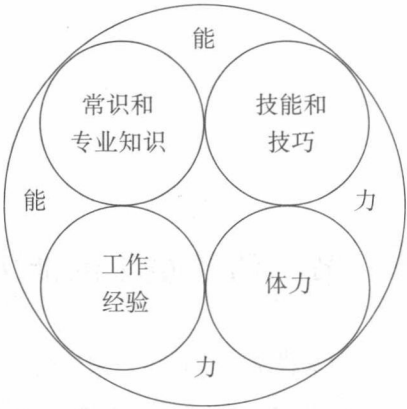


图 1-2 员工能力分解

为了更好地说明这一问题，不妨来看一个例子。对于航空公司的驾驶员来讲，要想获得驾驶资格，就必须掌握许多常识以及驾驶的知识。此外，还要了解与驾驶飞机相关的气象知识、航天航空知识、通信导航知识、飞机维修和制造知识等，并通过专业考试。但这仅仅是“能力”的一部分而已。此外还要经过一定时间的模拟飞行、练习操作，直到掌握操作技能并通过考试，才能取得驾驶资格。换言之，要取得驾驶执照，就必须具备知识与技能，即能力的前两个构成内容。

真正要单独飞行，还得“随机”若干年，从最基本的工作干起，甚至可能要从维修飞机干起，积累了与飞行有关的基本工作经验之后才能允许单独飞行。这就是能力构成的第三部分内容，即“经验”。好的驾驶员，是以飞过多少个小时而论的。

当你真正成为“飞行员”后，也不是说想飞行就能够飞行的，必须由医生开具“许可证”，即必须由医生证明你的“体力”没问题，可以飞行，你才有资格登机驾驶。飞行员年纪一大，体力衰退，就得及时调换，这就是能力的第四部分构成内容。

对员工的能力进行考核，就是分别对这四部分的内容做出评价。

第三节 明白员工的态度

一般而言，员工的能力越强，他的工作业绩就越好。但是，有一种现象却使我们无法把两者等同起来，这就是在企业中经常可以看到的现象：某个员工的能力很强，但是在工作中出工不出力；而另外一个员工，能力虽然不及前一个人，却兢兢业业，勤勤恳恳，工作业绩相当不错。两种不同的工作态度，产生了截然不同的工作效果，这与能力无关，与工作态度却有着密切的关系。

所以，在考核的内容中还应当包括工作态度。企业是不能容忍缺乏干劲、缺乏热情的员工，甚至是懒汉的存在。

对于工作态度这一点，日本经济界领袖人物土光敏夫有着独到的见解。他从自己长年从事的经营管理工作中深刻地体会到：“人们能力的高低强弱之差固然是不能否定的，但这绝不是人们工作好坏的关键，工作好坏的关键在于他有

没有干好工作的强烈欲望。”他总结说：“人们能够具有对工作的强烈欲望并且能长久地存在下去，这是最重要的。具有了这种强烈欲望的人，才可以说是具有了成功法宝的人。”同时，他还认为，尽管有的人很有才能，但由于缺乏对工作的热情和欲望，一段时间以后，也会产生很大的差异。土光敏夫的成功就是拥有强烈工作热情的充分表现。

土光敏夫年轻时，在石川岛造船所和石川岛芝浦透平会社工作过，就是凭着一股子热情和强烈的欲望，他才获得了成功。直到担任了最高领导人，他还是每天凌晨4点起床，早晨7点就到达东芝总社上班，晚上11点才睡觉。

当时，在石川岛的人员中，充满了一种“为了事业的人请来，为了薪水的人请走”的工作气氛，因此吸引了大批技术高超、事业心强的人来这里工作。此时的土光敏夫只是一个技术员，为了不让自己落后，他一方面努力提高技术，另一方面攻读德语。由于自己的热情和工作欲望，在石川岛期间，他研制成功了日本国产发动机，大量使用进口产品的厂家开始使用日本本国产品。

每当有人问起此事时，土光敏夫总是说：“我没有什么超人的才能，但我有着永不熄灭的工作热情和强烈的工作欲望。”

可以这么说，工作态度是工作能力向工作业绩转换的“中介”。

只要员工的工作态度不错，工作能力就一定能全部发挥出来，转换成工作业绩吗？

这也未必，因为从能力向业绩转换的过程中，除了个人的努力因素之外，还需要其他一些“中介条件”，有些是企业内部条件，如分工是否合适，人际关系是否融洽，指挥是否正确，工作场地是否良好，设备是否先进……还有些是企业外部条件，如宏观经济环境，国家的法律政策，原材料的供给……这些都影响着能力向业绩的转换。

能力、态度和业绩三者之间的关系如图1-3所示。