

优秀的公司用业绩考核人、用薪酬激励人

鼓励竞争·奖勤罚懒·绩效考核·业绩评价·绩效面谈·奖有其道·罚有章法

用业绩考核 按薪酬激励

忠 实 编著

每一个领导都希望自己手下的员工个个忠诚、人人敬业，没有任何借口地为公司工作。

要实现这样的目标，就必须找到员工忠诚敬业的原动力。

石油工业出版社



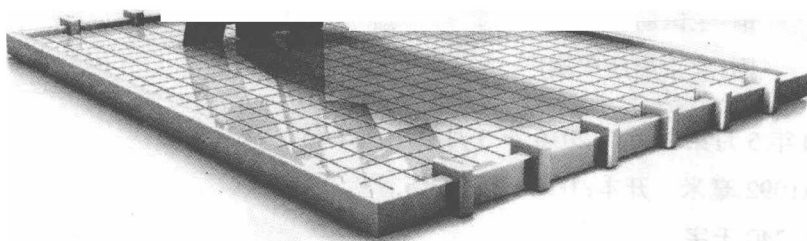
用业绩考核



按薪酬激励

YONG YEJI KAOHE AN XINCHOU JILI

忠 实◎编著



石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

用业绩考核 按薪酬激励/ 忠实 编著.
北京:石油工业出版社,2010.5

ISBN 978-7-5021-7725-6

I.用…

II.忠…

III.企业管理:人事管理-激励

IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 058706 号

用业绩考核 按薪酬激励

忠实 编著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址:www.petropub.com.cn

编辑部:(010)64523607 营销部:(010)64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:北京晨旭印刷厂

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

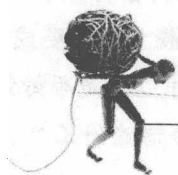
787×1092 毫米 开本:1/16 印张:16

字数:240 千字

定价:29.80 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究



前言

企业要具有竞争力,方法很简单,就是释放员工的活力、智慧与创造精神。成功不仅依赖于优秀的员工,更重要的是要有成熟而行之有效的激励机制。在深入了解员工需求的基础上,制订恰当的激励策略,激励每一个员工去实现企业的预定目标。

竞争是大自然的生存法则,也是现代企业成功激励的一个原则和方式。良好的内部竞争是激发员工的创造力和工作士气的有力保障,是成功激励的必要手段。心理学实验表明,竞争可以增加员工50%或更多的创造力。

人是有惰性的。一成不变的安逸环境最容易消磨员工的斗志,减弱员工的创造激情。当一个员工的工作激情衰减到对企业的危机无动于衷时,这个企业也就同步衰败了。这也是许多优秀企业短命的根由。这种情况下,只有引入竞争,使公司变成一个竞技场,员工的潜能才会被激发出来,他们的聪明才智才会更有用武之地,在面临严峻考验时,员工才会有勇气挺身而出,接受挑战。

硅谷内流行着这样一种工作意识:“业绩是比出来的,没有竞争永远出不了一流的成果”。在竞争日趋白热化的今天,竞争是企业生存的最大武器,是激励员工向上的绝对因素。在员工之间注入竞争,可以最大化地激发他们的好胜心理,满足他们获胜、拔尖、成为优秀者的愿望,进而让员工个个成为“工作尖兵”。

与竞争机制相配套,实行合理的业绩考核和薪酬奖励制度,对于企业来说也是一件非常重要的事情,它涉及员工的切身利益,影响面广。

合理的薪酬能提供一种保障。这就好比农民有一片好土地,在风调雨顺的时

候可以保证他年年能有一个好的收成。企业不仅要用事业留人、感情留人,更要用酬金留人、福利留人。某个国外民意调查机构在研究以往20年的数据后发现,在所有的工作分类中,员工们都将工资与收益视为最重要或次重要的指标。工资能极大地影响员工的行为——在哪家企业工作以及是否好好干。管理者应该为员工提供有竞争力的薪酬,使他们一进门便珍惜这份工作,竭尽全力,把自己的本领都使出来。

同时,一个结构合理、行之有效、管理良好的绩效考核激励制度能够留住优秀的员工,淘汰表现较差的员工。无论是谁,只要业绩突出,对企业贡献大,就能获得相应的待遇。

激励始终与奖励和惩罚联系在一起。奖功罚罪,自古以来,概莫能外。身为公司老板,要严格执行公司的规章制度,奖惩分明,该奖就奖,该罚就罚,决不能让作奸犯科之徒安然处于公司之中,决不能让偷懒耍滑的人拿着同积极勤奋的人一样的工资。

说到激励,并不仅仅有“薪水”和“奖金”,这些固然重要,但是作为管理者,要让员工长期保持旺盛的士气,绝非如此简单。他还必须掌握其他的激励方法,尤其是那些不花钱的激励,更能体现出管理者的领导能力和企业管理水平。

无论 you 是一位阅历丰富的企业家,还是正在步入老板行列,无论你是管理一个企业,还是主管一个部门,熟读本书并领会掌握其中的方法,必将受益良多。

目 录

第一篇 建立规则,鼓励竞争



第一章 鼓励竞争:出人头地要靠真本事

- 竞争让企业充满活力 / 004
- 竞争与和谐不矛盾 / 005
- 把收入和业绩挂钩 / 006
- 点滴功劳也要立刻奖赏 / 007
- 好经理带出好队伍 / 008
- 让属下自己给自己打分 / 009
- 让单调工作变得丰富多彩 / 010
- 每个人都有自己的目标 / 011
- 制造工作中的危机感 / 012
- 人才都是逼出来的 / 013
- 忙碌出能人 / 014
- 任何人都不能例外 / 015



第二章 完善机制:健全游戏规则

- 创造良性的竞争环境 / 018



- 制度决定一切 / 019
- 给员工足够的机会 / 020
- 建立激励计划并执行下去 / 021
- 激励计划要简单易行 / 022
- 形成有效的激励系统 / 023
- 使员工保持最高的工作效率 / 024
- 制订目标要恰如其分 / 025
- 只奖不罚会让更多人不满意 / 026
- “人性化”措施不可滥用 / 028



第三章 奖勤罚懒:鼓励扶持创造力

- 对有成就者论功行赏 / 030
- 让大家争当有功之臣 / 031
- 奖励不当会使人变坏 / 031
- 让员工找到自己的目标 / 033
- 成就感激发人才创造力 / 034
- 释放员工的潜力 / 035
- 提振士气应因势利导 / 036
- 激励手段因人而异 / 037
- 应该避免的管理错误 / 038
- 给员工创造脱颖而出的机会 / 039



第四章 利益分享:给员工应有的待遇

- 重金之下必出能人 / 042
- 工资要高于社会标准 / 043



留住最佳业绩贡献者	/ 044
与员工分享利益	/ 045
金钱上做一点牺牲是必要的	/ 046
让能人先富起来	/ 047
把公私利益捆绑在一起	/ 048
善待员工,绝处逢生	/ 049

第二篇 完善考核,提升绩效



第五章 绩效考核:掌握必要的方法

考核究竟考什么	/ 054
只有绩效考核还不够	/ 055
绩效管理要走出误区	/ 056
合理考核可以产生绩效	/ 057
考核是为了发现人才	/ 058
实行考核要有下属的参与	/ 059
以能力为主要考核指标	/ 060
不能量化的工作就没有存在的价值	/ 061
确定考核期限	/ 062
完整的工作才能检验出业绩水平	/ 063
找到绩效下降的真正原因	/ 064
独特的岗位分析法	/ 065
把责任落实到人头	/ 066
保证考核的严肃性	/ 067
将工作态度纳入考核之中	/ 069
以工作实绩鼓舞干劲	/ 070





第六章 业绩评价:让压力成为动力

- 考评不能跟着感觉走 / 072
- 制订切实可行的标准 / 073
- 掌握考评的几点技巧 / 074
- 兼备回顾性与展望性 / 075
- 关注员工的实际贡献 / 076
- 给员工评价要客观公正 / 077
- 平等不等于均等 / 078
- 去除偏见去看员工 / 079
- 掌握正确的评价方法 / 080
- 评价不能感情用事 / 081
- 及时发现员工认为不公平的地方 / 082
- 充分肯定努力工作的员工 / 084



第七章 绩效面谈:头脑要冷心要热

- 进行成功的绩效面谈 / 086
- 与员工坦诚相见 / 087
- 通过有效沟通联络感情 / 088
- 善于在沟通中倾听 / 089
- 用心听取下属的建议 / 090
- 下属如何争取应有的权利 / 091
- 了解引发抱怨的具体原因 / 092





第八章 跨越误区:别让考核走过场

- 考核不要墨守成规 / 098
- 业绩考评中的误差是怎么来的 / 099
- 走出业绩管理评估的泥淖 / 101
- 别让个人因素影响了评估 / 102
- 归根到底在于用人制度 / 103
- 考核要公私分明 / 104
- 不要趁机给人“穿小鞋” / 105
- 给员工一个改正的机会 / 106
- 及时解雇不称职的员工 / 107
- 薪水高不能成为辞退的理由 / 108
- 用人不要只看考核表 / 109

第三篇 薪酬策略,赏罚尺度



第九章 薪酬设计:恰到好处的金钱刺激

- 员工的利益就是你的利益 / 114
- 利益分配不是“零和游戏” / 115
- 工资水平影响绩效 / 116
- 应用高明的薪酬设计 / 116
- “量体裁衣”为新员工定“身价” / 118
- 中层领导要对下属薪酬心中有数 / 119
- 把握好加薪的幅度 / 120
- 人才价值是定薪标准 / 121
- 增加满意度,关键在公平 / 122
- 高工资是一种最好的激励 / 123



- 年终奖不可缺 / 124
发年终奖是沟通的好机会 / 125
经营不佳时也可以加薪 / 126



第十章 奖有其道:奖赏得当的激励机制

- 有效激励的六大原则 / 128
激励要有分寸、有节制 / 129
激励不要偏离目标 / 130
物质激励离不开情感因素 / 131
让员工享受工作上的满足感 / 132
物质奖励的六种艺术 / 133
明奖、暗奖各有利弊 / 135
奖励适度效果好 / 136
实行个人奖励制度 / 137
不明确的奖励不如不奖励 / 138
奖励要公平、公开 / 139
发奖金要按计划来 / 140
奖励某人,对他人而言可能是一种惩罚 / 141
什么样的激励手段是失败的 / 142



第十一章 罚有章法:达到期望的负面激励

- 不要打错了板子 / 146
惩罚是触动心灵的艺术 / 147
压力“压”出新举措 / 148
罚是手段而不是目的 / 149
惩罚需要从细节开始 / 150
不能“一竹竿打倒一船人” / 151
罚要罚得明白 / 152



- 给人压力会产生动力 / 153
- 用温情激励失败者 / 154
- 对待错误要“萝卜加大棒” / 155
- 引导下属认识自己的错误 / 156
- 用行政和经济手段惩罚员工是无能的表现 / 157

第④篇 激励之道,不拘一格,花样多多



第十二章 煽情励志:让人时刻有奔头

- 激励,激励,再激励 / 162
- “面包”多给或少给有尺度 / 162
- 用“精神薪资”管人 / 163
- 挖掘员工的闪光点 / 165
- 发现小事背后的重大意义 / 166
- 经常制造一些令人兴奋的事件 / 167
- 提振员工的情绪 / 168
- 根据情景变换激励方式 / 169
- 别出心裁的表彰方式 / 171
- 为你的下属喝彩 / 172
- 对员工三尊重 / 173
- 不可忽视感情的力量 / 174



第十三章 成长空间:满足人的事业心

- 给下属攀升的台阶 / 178
- 给员工争强抢先的机会 / 179
- 肯定员工的努力 / 180
- 培训是员工最好的福利之一 / 181



- 利用工作设计来激励人 / 182
- 帮助员工追求事业发展 / 183
- 给企业永远的生命力 / 184



第十四章 团队文化:打造企业主人翁

- 人人都是企业家 / 188
- 让员工把工作当成自己的事业 / 189
- 把期望化为具体目标 / 190
- 描绘远景要可望又可及 / 191
- 用自己的激情带动员工的热情 / 192
- 网上网下勤沟通 / 193
- 多创造互相交流的机会 / 194
- 沟通也是一种激励 / 195
- 让员工了解企业的情况 / 196
- 让员工知道企业如何运作、如何产生收益 / 198
- 帮助员工了解竞争对手 / 199
- 鼓励员工理智冒险 / 201
- 鼓励员工创新 / 202



第十五章 福利条件:公司应该像个家

- 设计有效的福利方案 / 206
- 福利是薪酬的另一种支付形式 / 207
- 要把人放在第一位 / 208
- 工作稳定,人心就稳定 / 210
- 关注下属的工作环境 / 211
- 让员工享受创新的乐趣 / 212
- 环境自由才有创造力 / 213



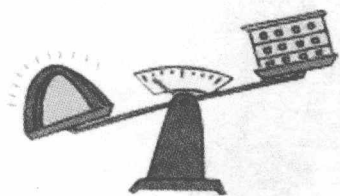
- 创造一流的硬件 / 214
营造健康工作氛围 / 216
让员工享受充分的自由 / 217
公司应该是个自由交流信息的场所 / 219
找出影响下属身心健康的原因 / 220
好心情最具感染力 / 222



第十六章 激励高招:不拘一格,花样多多

- 打个电话就能激励 / 224
士为知己者死 / 224
生日聚会的激励 / 225
间接人员的激励 / 226
给员工提供方便 / 227
叫出员工的名字 / 228
出手相助就是激励 / 229
吃的激励 / 230
立即回复就是激励 / 231
帮助员工解决问题就是激励 / 232
“听”也是一种激励 / 232
小动作大激励 / 233
责备也是一种激励 / 234
创新的激励 / 235
新人的激励 / 236
著名企业激励员工的方法 / 237
千奇百怪的激励技巧 / 238

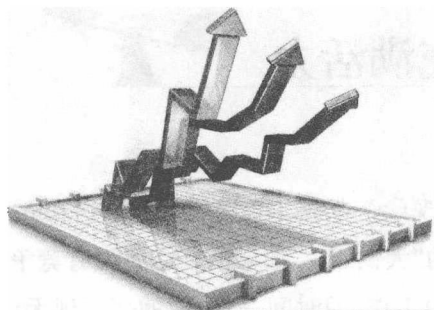




第一篇

建立规则，
鼓励竞争





第一章

鼓励竞争： 出人头地要靠真本事