



21世纪人力资源管理系列教材

# 绩效考核与 薪酬管理

(第二版)

Performance Appraisal and Compensation Programs

余泽忠 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社



21世纪人力资源管理系列教材

# 绩效考核与薪酬管理

(第二版)

Performance Appraisal and Compensation Programs

余泽忠 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

绩效考核与薪酬管理/余泽忠编著.—2版.—武汉:武汉大学出版社,2016.1

21世纪人力资源管理系列教材

ISBN 978-7-307-17065-0

I. 绩… II. 余… III. ①企业管理—人力资源管理—高等学校—教材 ②企业管理—工资管理—高等学校—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第257064号

责任编辑:范绪泉 责任校对:李孟潇 版式设计:马佳

---

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:湖北省荆州市今印印务有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:23.75 字数:436千字 插页:1

版次:2006年9月第1版 2016年1月第2版

2016年1月第2版第1次印刷

ISBN 978-7-307-17065-0 定价:35.00元

---

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

## 总 序

十几年前，人们称呼从事人力资源管理的人是“福利秘书”、“就业员”、“公司警察等”。也有人说“人事经理是虚情假意的欢迎者或热情过分的人，他们通过管理好公司的外出野餐、处理好救济金的使用流向、确保休养项目良好地进行，来使公司保持一种振奋的精神状态”。那时，他们的责任确实非常有限，通常仅仅处理诸如工人的工资、少数医疗、休养和住房问题，“人事”作为一种职业一般不被尊重，在组织机构中也是处在底层。当然，今天，在大多数组织中这种现象可能已经成为历史，“人力资源管理经理的职务不再是给那些在组织中无法胜任任何岗位的经理养老的职务”，人们愈来愈认识到人力资源部门会对组织的整体效率和获利能力产生重要的影响。有关研究资料显示，在美国，在拥有 10 000 多名员工的企业中，人力资源总经理的年薪（包括福利和奖励）为 19.6 万元；在拥有 1 300~3 500 名员工的企业中，人力资源经理的平均年薪为 11.3 万美元；在拥有不足 2 500 名员工的企业中，人力资源经理的平均年薪为 10.9 万美元，跟高级律师、会计师的平均年薪差不多。

那么，为什么人力资源部门的工作在公司中的地位愈来愈重要了呢？这是因为知识经济和网络时代的到来，人们的生活方式、工作方式、心理能量的发挥、管理的对象、组织的结构模式、生产的资源、经济增长模式等发生了根本的变化。为了应对和适应这些变化，为了使企业在全球经济中变得更加灵活和更具有生产力，用比尔·盖茨的话来说就是“关键是增强每个工作者的力量”。

为了提高人力资源管理的有效性，先让我们看看我们的管理对象、工作条件和环境等都发生了什么样的变化。

1. 计算机软件的应用，尽管很难达到对复杂事件形成意识和判断的水平，也不可能全部应对工作中的难题和挑战，但是 IT 行业的发展，新软件将会学习人的工作方式，了解人的需要，快捷方便地获得所需要的信息，可以帮助人提高工作效率。计算机在工作生活中的应用广泛性，使得人们将会像拿笔写字一样自然地去使用它。

2. 在信息时代,“无纸办公”、“流动办公”、“虚拟办公室”等全新的办公自动化概念,可以使人们更迅速、更全面地获得解决问题所需的各种信息,更高效更准确地做出决策,提高办事效率。传统意义上的工作场所、办公地点也发生了根本的变化,只要有台电脑,在任何地方、任何地点,都可以谈生意、发指令或聊天,在家办公也成为现实。据估计,美国约有1 000多家公司职员通过与公司连接的电脑从事各种远程的业务工作。电子农场的“农民”已经从传统意义上的体力劳动中解放出来,他们可以在家或办公室获取各种庄稼成长的信息。因为传感设备将土壤信息、肥料信息、水量信息、作物生长信息、成熟程度信息以及杂草、虫害信息传送给电脑,然后根据对上述信息的分析处理结果自动实施浇水、施肥、除草、收割等操作。当然,在家上班还要取决于电话的普及和家庭电脑的拥有量,尽管对我国来讲,还相差甚远,但是,我国潜在的在家上班的人数也非常可观,而且增长速度很快。

3. 知识经济、信息时代的到来,知识员工也逐渐成为主要的管理对象。知识员工与体力员工相比,具有明显的特点,比如,知识员工有较强的自主性、成就动机、创新愿望、不迷信重真理、流动意愿,他们的劳动过程和劳动成果难以控制。这就对我们的人力资源管理提出了新的挑战。

4. 互联网的发展使得管理过程愈来愈信息化,传统意义上的金字塔式的组织形式将转向扁平化和虚拟性。一个企业,可以依托于INTERNET/INTRANET的交往平台,对遍布100多个国家的几百个部门均可以进行有效的联系和管理。区域时空对沟通、贸易的限制作用微乎其微,员工之间、员工与管理者之间、管理者之间、商家与客户之间、商家之间等不受时间、空间的限制可以随时沟通或做生意。组织中的中间管理的作用将愈来愈小。人们通过互联网可以做任何自己想做的事情,人们参加网上虚拟团队的活动将愈来愈多。

5. 网络时代,不仅对我们的工作方式带来很大的影响,它也与人类的生存方式和生活方式休戚相关。在家里,就可以通过电脑、可视电话等进行工作,不用为交通问题而烦恼;只要按一下键盘,各类新闻、股票信息、天气预报尽收眼底,想参与讨论,发个电子邮件就可表达你的想法;科学家、学者不出家门、国门就可以与世界同行进行学术交流;如果想办银行业务,只需一张银行卡,轻按键盘,便可完成传统银行所执行的一切交易;如果想做一件合适的衣服,全息摄像会给你的体形量好尺寸,再把你的设计告诉电脑,所要的款式马上就会显示出来;如果你病了,通过你手腕上的一支表,医生就知道你有情况;网络远程教育,使得学习场所和学习方式都发生了变化。

总之,在这个知识经济、信息时代,科技与生产力的快速发展,与市场经济的公正、自由和竞争的社会原则相结合,使人的个性更加张扬,施展的空间

更大。这种知识经济与市场经济互相影响、互相推动而形成的新的经济形态，它既不是知识经济，也不是市场经济，本人把它叫做新商业经济。这是因为，市场经济在西方发展几百年，为什么在知识经济、信息时代到来之前没有出现人才流动、辞职、跳槽如此频繁的现象呢？而现在跳槽的原因愈来愈复杂，对特殊人才来讲，工资报酬的多少再不是选择单位的主要原因了。这种现象，用单纯的市场经济或知识经济都无法解释。新商业经济是指遵照市场经济的运行规律、具有现代理念和最新专业知识的人，能够接受知识，运用知识，创造知识，并将知识转化为社会效益和经济效益，从而推动社会发展的经济。一句话，就是市场经济与知识经济的融合而形成的经济就叫新商业经济，它是科学技术发展和经济市场化相结合的结果，特别是经济市场化将规模庞大的劳动力队伍解放出来了。在这种新商业经济条件下，人们的价值观念、思维模式、生活习惯、工作方式和人际关系等都将发生重大的变化。作为上层建筑的管理科学，在管理理念和管理方式上都要与之相适应，人力资源管理更是如此。本人认为，在这样的情况下，未来人力资源管理将呈现出如下的趋势：

### 1. 创新管理

创新是未来人力资源管理的主旋律。研究证明，提升生产率的真正动力，不是信息技术，而是人力资源的竞争和管理创新；信息技术的作用是必要的，但不是充分的；比如 ERP 在企业的应用，很多企业应用时并没有对自己已有的经营方式进行调整，而是要求修改软件，让软件适应原有的经营方式，而不是利用软件提供的先进技术进行管理的创新；竞争迫使企业变革与创新，创新又帮助企业提高竞争能力。随着技术水平的不断提高，员工在企业中的地位越来越重要，满足员工工作、生活质量的要求将成为 21 世纪人力资源开发与管理的核心内容之一。员工不仅要得到公平合理的充足报酬，不仅要得到发展自我的机会和条件，而且还要得到职业安全保障。企业终将意识到员工需要的不是工作，而是职业。要改变传统的企业人力资源管理中作业性的内容，如考勤、绩效考评、薪资福利等行政性和总务性的工作。更加重视战略性项目包括人力资源政策的制定、完善，员工的教育、培训，组织发展规划和为业务发展开发提供人才支持等。企业应该营造一个宽松自由的创新环境，树立崇尚创新、鼓励创新的风尚，让企业的每一个成员都成为创新的源泉。

### 2. 目标管理

伴随着 INTERNET 在企业管理中的应用，目标的确定、实施和评价将成为企业与员工之间建立战略伙伴的关键。正如通用电器前 CEO 杰克·韦尔奇所言：“没有高度信任，你不可能发掘最大的头脑潜力。”因为在当代，财富的创造不是靠手，而是靠头脑。你的成功将不是依靠你管理生产的能力，而是

在于你能在多大程度上激发员工运用他们的创意、判断和努力。管理过程和管理成果难以控制，目标是明确的，具有强制性的，但管理确是柔性的和弹性的。员工要了解企业的目标，企业也要了解员工的目标。企业明确的战略目标即是对员工的吸引，也是企业成功的行为导向。企业是一个利益共同体，员工首先要对自己在企业的利益认同，进而才有对企业目标的认同。企业不仅要确立目标，还要进行目标教育。一个员工不知道自己企业目标的企业，是不可能形成企业精神和企业凝聚力的。

### 3. 差异管理

合资经营是未来企业不可抗拒的一种重要的经营方式。构成合资经营的组织因素是多元性的，而企业经营是需要一元化的或需要各种因素的融合。从市场需求来看，顾客对消费品的需求是多种多样的；从经营管理来看，员工对工作的态度、激励方式、处世原则等是不完全一致的；从经营环境来看，企业各个股东对资本、技术和产品的选择偏好是不一样的；从员工的性格、能力、职业趋向等特征来看，是千差万别的。所以，人力资源管理必须明确：工作岗位的最佳人选并不都是智力最高的，而是最适合工作要求的人。差异是客观存在的，承认和尊重差异是搞好企业管理的前提。承认和尊重企业差异，充分发挥企业优势；承认和尊重个体差异能做到量才使用，各尽所能；承认和尊重个体差异有利于培养创造型人才，不断保持企业的创新能力。差异是财富。

### 4. 选拔管理

人力资源的计划、招聘和选择是人力资源管理的重要内容和有效性的前提。在网络时代，E人力资源管理愈来愈重要，所以，开发全球人力资源信息系统非常重要。不管是计划、招聘还是选拔，人力资源信息系统可以为它们随时提供有效的信息。在劳动力市场上，人力资源管理者正面临着需要更高能力的新工作与实际接受这些工作的人之间不匹配的问题；还有招聘选拔中的偏见问题，也会使有能力的人不能得到重用，比如，认为“女性不想成为国际经营管理者”而不选派她们，实际上，在不多的女性国际管理者中，有97%的人工作得非常成功。所以，在招聘选拔中，性别歧视中的法律问题将成为人力资源经理关注的重点。

### 5. 员工关系管理

和谐的员工关系也是生产力。和谐的员工关系有利于增强员工士气，提高员工工作的积极性和主动性，最终提升企业服务质量；和谐的员工关系有利于鼓励员工参与，充分发挥企业人力资源的潜力，提高企业科学决策及民主管理水平；

和谐的员工关系有利于避免劳动纠纷，避免企业的声誉、形象在社会、客

户和员工面前受到损害。遗憾的是，近几年员工与企业之间的各类劳动纠纷越来越多，因为劳动纠纷而劳资双方对簿公堂甚至大打出手的事件不时见诸报端。那么，究竟如何将员工纠纷消除在萌芽状态？如何在纠纷发展到无可挽回而劳资双方不得不对簿公堂之前将纠纷化解在企业内部？如何处理无法回避的员工纠纷与诉讼？人力资源经理必须拥有劳动法规知识和成为处理人际矛盾的高手；必须明确影响员工满意度的因素。尽管安全和健康问题是属于保健因素，但它毕竟是引起员工不满意的直接因素，所以，善于识别和解决这类问题，将矛盾消灭在萌芽状态，也是人力资源管理者的重要技能。

## 6. 人本管理

《纽约时报》曾经有一篇文章说道：“在过去的50年里，经济已经由以生产为基础转变为以消费者为基础。它已经由理性的范畴升华到理想的国度，从客观变迁为主观，到达心理的王国。”这就意味着在当今世界上，了解“人”，满足“人”，发展“人”，以人为本，确实是成功的关键所在。可能有人会说：在目前我们国家这种“后发展”的环境下，连资本原始积累过程还没有走完，连泰勒制下面的“承包责任制”、“计件工资制”这样的原始科学管理模式还没能逾越，连无以数计的农民工还在为讨工资而疲于奔命、甚至哭诉无门的情况下，谈什么“企业人性化”发展，是否有点太“左”，太时髦，太不合国情呢？我不想争论。我只想问：当那些制造假冒伪劣产品的企业令你深受其害的时候；当你的朋友或者是你的朋友的朋友外出打工被老板坑害拿不到工资的时候；当你虽然天天工作着，却感到压抑苦闷没什么发展前途的时候；你会不会觉得我们今天的社会，在人们困惑、不满的背后，在一批又一批的企业产生和一批又一批的企业垮掉的背后，缺少些什么呢？一个企业，盈利自然会带来繁荣。但是，花簇锦绣般繁荣的企业，却未必能够持续发展。在我们国家，生命力旺盛而不长久的企业到处都是，这到底是为什么？要知道，企业里很多东西都不是永恒的，唯有人性是长久的。要知道，全世界不同的国家、不同的地区、不同的企业，很多东西都是不一样的，惟有追求人性的满足和人的发展与完美是一样的。那么，为什么还有很多企业仍然将“人本管理”只挂在嘴上、放在文档里呢？本人认为，有四个原因：一是企业经营者没有明白企业存在的价值到底是什么。是的，企业是经济组织，追求利益最大化天经地义，但是并不意味着就可以不关心人，不把企业当做员工价值实现的地方。世界知名的长青企业的案例是最有说服力的佐证。二是企业经营者没有认识到劳动者具有对自己劳动力的所有权。人不是商品，但劳动力是商品；只有劳动者个人才有对自己劳动力的所有权和使用权。劳动力是人的体力和脑力的综合；人才不是用人单位所有；用人单位只有合同所规定的对劳动力的使用权，而没有所有权。



劳动者具有自由选择工作地点、工作类型、工作单位的权利。《共产党宣言》指出：“每个人的自由发展是一切人的自由发展的条件。”未来社会是“自由人的联合体”。人对自由的需要是不可抗拒的。员工流动、人才跳槽，这是很自然的现象。三是一些企业经营者将“趋利避害”等同于人人都是自私的，既然是自私的，当然要严加管制。趋利避害是人的本性，但并不意味着人人都是自私的。四是一些企业经营者将人力资源管理仅仅当做人力资源管理部门的事，如果是这样，怎么可能在全公司实现人本管理呢？过去对人的管理好像管理一座大坝，而今天则更像是疏导一条河流，其目标不是阻止水的流动，而是控制水流的方向和速度。知识经济不是以知识为本，而是以人为本。教育首先使人成为人，其次才是成为材。尊重知识，尊重人才不等于尊重人。仅仅尊重人才，不利于人的聪明才智的发挥，只有将人当做自由的、自立的个人加以尊重，人才才能发挥出自己的聪明才智。最适合人性的管理才最有利于激发人的创造力。

#### 7. 组织人管理

企业的长久发展，需要的不是一个人，企业需要的是组织人。所谓组织人，按照人力资源管理的观点，首先是人才与企业要有一个正式合同，然后需要与企业有个心理契约，最后对所在企业的文化有高度的认同感。只有这样，企业招来的人才能真正成为企业的核心竞争力。在现实中，很多企业认为只要和人才签订一纸合同，这人就是自己的了，而把招聘时的承诺丢到脑后。一个管理大师曾说过，企业主可以买到一个人的时间，可以雇到一个人到固定的工作岗位，可以买到按时或按日计算的技术操作，但你无法买到热情，买不到创造性，买不到全身心的投入。组织人在哪里？在用人单位的诚信和人才的心里。一个人只有把自己当成组织人，才能成为企业有用的人才。所以，最佳企业的成功之处在于他们不只是让员工快乐，而且让员工更加敬业；不只采取最花哨的做法，而是把人力资源的系统建设得很完善，把人力资源的根本理念贯彻得很彻底。因此，培养“组织人”将是未来人力资源管理者的重要任务。

#### 8. 团队管理

在复杂多变的社会环境中，团队比传统的部门结构或其它形式的稳定性群体更灵活，反应更快。团队的优点是：可以快速地组合、重组、解散；团队适合担任需要多种技能、经验、创新性强、紧迫的工作任务；团队是真正的独立自主，它不仅注意问题的解决，而且执行解决问题的方案。显然，团队很适应网络时代的组织结构的要求。随着信息技术与全球网络化的发展，一种新的组织形式——虚拟团队应运而生。虚拟团队（也叫虚拟社区）是指基于互联网的人类共同体，并不共同拥有一个确定的物质空间或地理区域，但具有共同特

质和归属感，并维持着一定社会联系和社会互动的群体。那么维系团队成员的纽带是参与者感到这个环境是讨论个人观点的适宜场所，有些人对所在的网络团队乐意奉献，他们之间的纽带远比现实中的团队成员的联系更为密切。想进就进，想退出就退出，谁也不知道谁是谁，之间没有直接的利害冲突，网络上流传很广的一句话是：“谁也不知道你对面坐着的是否为一条狗”。虚拟团队的维持、两极分化、冲突与合作、激励等问题都是需要认真研究的问题。

### 9. 权变管理

管理者所面对的人是千差万别的，所处的环境是千变万化的，管理的风格也要变化，这就是权变管理之意。对人，管理者究竟要用哪种管理方法，要考虑两方面的因素：一是当事人的个性特点；二是环境因素。工作任务模糊不清，员工无所适从时，工作型管理方式更有效；如果是日常性工作，目标和达到目标的途径都很明确，关系型管理可能更合适。如果目标和达到目标的方法已很清楚，管理者就不要唠唠叨叨，命令部下这样做那样做，而是要给予更多的关心和体贴，创造良好的心理环境。所以，管理是一种情景艺术，管理者不要试图改变员工的个性特征，但可以帮助他提高素质。最强有力的经理就是那些能适应特定环境和特定情况的经理。灵活和适应性是管理的灵魂，是网络时代最需要的管理模式。

### 10. 学习管理

人力资源管理的重要任务之一是将组织塑造成学习型组织。学习型组织是一种不同凡响的、更适合人性的组织模式，有崇高而正确的核心价值、信念与使命，具有强韧的生命力和实现梦想的共同力量，不断创新，持续变革。在其中，人们心手相连，相互反省求真，脚踏实地，用于挑战极限及过去的成功模式，不为眼前的近利所诱惑，有对共同愿景的认同感，以及与整体动态搭配的政策与行动，充分发挥生命的潜能，创造超乎寻常的成果，从而从真正的学习中体悟工作的意义，追求心灵的成长与自我实现，并与企业以外的世界产生一体感。人的素质的提高依赖于不间断的学习，同样组织素质的提高关键在于组织能否不间断的学习，在于组织的学习能力。

### 11. 薪酬管理

薪酬是人力资源管理中既复杂又非常重要的内容。公平是薪酬管理有效性的关键。特别在未来网络经济条件下，因为工作方式的变化，人的需求的变化，工作绩效评估和有效激励越来越难。直接经济报酬、间接经济报酬和非经济报酬的类别在现实中可以说是五花八门、八仙过海、各显神通。报酬方式的变化，固然重要，那么，价值创造、价值评价和价值分配体系的公平则是最重要的。心理契约在薪酬管理中的作用也应该引起学者们的关注。

## 12. 开发管理

人力资源开发是指资方为了提高员工的敬业精神、工作热情、业务能力和组织绩效而在政策、使用和培养方面进行的一种有计划的、连续性的工作。它是组织发展的要求，也是组织发展的基础和动力。但是，在现实中，人们对人力资源开发的理解有个误区，认为人力资源开发就是培训。培训与开发是很重要，培训可以使员工获得目前工作所需的知识和能力，开发可以使员工获得未来所需的知识和能力。可是，政策性开发和使用性开发也是开发的重要内容。可以想象，一个好的政策能让没有积极性的人成为有积极性的，没有能力的成为有能力的；如果政策不好，人才也会成为废品。一个很有组织才能的人，从来不给他施展组织管理才能的机会，这对他个人或企业来说不都是浪费吗？所以，培养性开发、政策性开发和使用性开发，对员工的职业生涯都非常重要。

## 13. 人力资源外包管理

由于市场竞争的加剧，许多公司都专注于核心业务而没有时间和资源来更好地管理人力资源业务，外包成为降低公司人力资源管理成本的另外一种选择。加上网络技术的帮助，人力资源外包服务提供商更是发展迅速。人力资源外包服务通常分为四个种类：PEO、BPO、ASP 和网上服务。PEO (Professional Employer Organization) 是指专业的服务提供商承担公司所有的人力资源管理职责。通过承担公司员工所有的法律责任（包括在聘用、解聘以及员工工资上都有最终决定权），专业的服务提供商成为公司员工的一个合作雇主。PEO 在本质上与公司是合作伙伴，PEO 管理所有人力资源方面的工作，而公司则专注于处理其他方面的业务问题。BPO (Business Process Outsourcing) 指公司流程外包，是一个很宽泛的术语，指不仅在人力资源而且在所有领域进行外包。BPO 与众不同的是通过引进新技术或提供现存技术以一种新的方式来改进公司流程。特别是在人力资源方面，BPO 可以确保一个公司的人力资源体系是由最新技术支撑的。ASP (Application Service Providers) 指应用服务提供商，是开发软件并租给用户的人力资源服务提供商。这些软件功能包括招聘管理、工资与福利管理等。网上服务是指那些以网络为基础的人力资源服务。一般情况下 BPO 和 ASP 都被人们认为是网上服务。

要记住，人力资源外包服务提供商是公司企业文化的延伸，因此要尽可能寻找一个符合公司形象的人力资源外包服务提供商。不要期望一个保守而主要靠财务制度和法律事务生存的人力资源外包服务提供商可以成为飞速发展中的企业的最佳搭档。这类公司可能不能吸引那些适合自己公司的人才，因为它不可能很好地理解公司的需要而与未来的求职者沟通。另外，外包类型的选择也

要从实际出发。选择 PEO 还是混合外包公司取决于你需要外包的业务。如果更愿意将精力集中于公司的核心业务，或者公司缺乏人力资源核心能力，PEO 或许很适合公司。PEO 可以代表公司的利益招聘或解聘员工。对公司的员工来说，他是 PEO 的雇员，实际上是公司从 PEO 再雇佣员工，员工在为你工作，而 PEO 代公司管理那些员工及相关人力资源业务，包括从员工的档案关系到薪酬福利的管理。如果认为不适合把所有的人力资源业务都外包给 PEO，或者公司不需要一整套的服务，可以考虑外包一部分耗时的人力资源管理事务性工作，如档案管理、员工保险等。例如，许多公司利用招聘代理商寻找合适的求职者，但保留调配人员的控制权诸如聘用和解聘。许多公司外包的另外一个关键职能是工资，这在国内不少企业看来是不可思议的。事实上，不少在华的外资企业将公司的薪酬管理交给专业的人力资源服务提供商。此外，公司还可以将人力资源服务以项目的形式外包。人力资源专业服务商提供各种各样的服务，诸如开发员工手册、建立公司的薪酬体系或者建立用以评估员工业绩的绩效管理体系等，这些工作可交由那些专业的人力资源机构管理，他们可能比公司人力资源部更专业，也更具有权威性。要说明的是，无论采取综合的解决方法，还是外包人力资源中特定的一些业务，与专业的人力资源机构建立一种稳固的关系是很重要的，公司需要与这些机构建立一个良好的合作过程，而且相信他们能完成公司的任务和达到要求。

总之，面对未来的发展，企业将部分作业流程外包出去的趋势不会消失，也因此，人力派遣公司的市场发展，仍具相当的成长空间；趋势专家与人力资源学者也预测，人力外包与派遣服务将是 21 世纪人力资源策略管理上最重要的人力运用形态。然而，企业在寻求人力派遣公司的服务时，还是应该重视内部的人力资源培训，避免陷入技术无法提升的难题。

#### 14. 自我管理

在新商业经济时代，以个体为主的行为将会愈来愈突出。市场经济为人的自由发展营造了空间，INTERNET 为人际自由交往提供了便利。每一个网站就是一个领导者，每一个人就是一个领导者，每个人要靠他的智慧、知识、能力，通过他的网络施展他的影响力。网络时代为个人的发展提供了广阔的前景，比如，一个人有音乐或其他方面的天赋，他就可以将他的曲子或其他作品通过网络传遍全世界。另外虚拟团队中的每个人，完全要靠自己来管理。在家上班，领导、同事看不见你，办公室的制度管不了你，全靠自我管理。所以，自我管理又是人力资源管理的热点和难点。自我管理虽然只管一个人，但它却适用所有的人。自我管理与其他管理相比有什么特点、自我管理应包括哪些内容、有什么方法、不同的人自我管理有什么差别，等等，都需要我们去探讨。

管理发展的趋势将是人对自身的管理。

教材是学科发展成熟的结果。编写这套人力资源管理教材，并不表明我们在这个领域的研究造诣有多深，只是将我们在人力资源管理的教学中的体会写出来，便于学生学习，也便于与同行交流。在这套系列教材中，我们力求在人力资源管理的不同侧面既介绍基本理论，又反映学术前沿；更希望在准确把握人力资源发展趋势上有所贡献。

在编写过程中，吸收了国内外同行的研究成果，得到了武汉大学出版社的大力支持和帮助，在此，我们深表谢意。

关培兰

于珞珈山

## 第二版前言

这次教材修订一是基于教材建设的需要，二是基于广大教材使用者的意见反馈，三是基于实践的发展。绩效考核与薪酬管理是人力资源管理的两大核心模块。将两大块融于一本书一直是有一定难度的，从构建之初就一直存在这个问题。当今现实生活中无论是绩效模块还是薪酬模块发展得如火如荼，绩效视角与战略高度联系，绩效方法日益多元化、量化、系统化；薪酬模块更是显示其活力，薪酬战略化，制度设计精细化、个性化。在这种背景下思考两模块修订教材更有难度，是迟迟不动工的原因。不积跬步无以成行，但万事皆有始。

本次教材的修订在框架上没做大的调整，但针对教学中使用的反馈首先对文字做了全面的认真核查，其次是对相关章节内容做了一定增加，如考核方法选择应该注意的问题，薪酬制度分类梳理，另外是对部分案例做了更新。

教材从内容上注重人力资源两大核心模块的相互联系；从结构上关注两者间的均衡，从系统出发，第一章重点说明两模块的关系及二者作用的逻辑，第二、三、四章描述绩效管理的基本过程及方法。第五章至第十四章围绕薪酬管理核心内容（薪酬管理模式、薪酬战略、薪酬制度与设计）展开对薪酬内容的系统描述。其特点有三：一是从系统视角考虑两大核心模块，这是构建教材的初衷；二是全面思考基本理论、基本技能和基本方法，考虑内容的整体性、完整性与逻辑性；三是注重理论与实际结合，以案例引导思考。

任何事情做成都非一人之力，在此需要感谢武汉大学人力资源教研室的全体同仁，感谢参加写作的所有成员。同时在本版修订中再次感谢夫人韩红及儿子余奇睿在文字图表录入上的无私帮助。当然不能忘记的是要特别感谢范绪泉博士的专业帮助和督促。

不会忘记再次感谢教材的最初参写人员（见第一版前言），同时要衷心感谢 2006 年以来各届人力资源专业的学子们。特别是感谢 2012 届邓海生、李硕

## 2 绩效考核与薪酬管理

玉等全班同学地毯式地查错。

在各方大力帮助下，由作者对所有的纠正、改动和增加的内容做了取舍、修改并定稿。书中难免有不足之处，诚请同行及读者关怀指正。

作者

2016年1月于珞珈山

## 第一版前言

绩效考核与薪酬管理是作为人力资源专业的核心专业课程建设的。绩效考核与薪酬管理实质上是人力资源管理几大模块中的两大核心模块。如何将两大模块很好地融在一起,是作者三年来一直在思考的问题。其实,人力资源管理的几大模块本身就应该是一个整体,我们不可以强调其中某一个模块,也只有人力资源管理各模块系统地起作用,才可以最终实现人力资源管理的效率与效能。所以,在结构方面,本书第一章就想从系统角度出发,把绩效考核与薪酬管理结合起来,并把两者如何为企业获得竞争优势联系起来,第二章至第四章主要就绩效考核从理论到方法进行分别阐述,而第五章至第十四章从薪酬管理的模式、薪酬战略、薪酬制度、薪酬的外部竞争力、薪酬制度设计、奖励、福利、薪酬控制、国外薪酬制度比较及薪酬管理的法律法规等方面全视角的分析薪酬管理的理论、过程及方法。整个结构尽量体现作者意图,一是注意从系统角度出发来思考问题,二是考虑体系的完整性,三是注重理论与实践结合。因此,写作中涉及了大量的文献资料,在此对前辈们、同仁们表示衷心的感谢。

任何工作都是不容易的,在此我要特别感谢李燕萍教授、关培兰教授等无数前辈同仁的帮助,感谢参加写作的所有人员,还要感谢夫人韩红在文字表格录入等方面给予的大量无私的帮助,同时要感谢武汉大学出版社的大力支持与帮助,感谢范绪泉博士专业的高质量的帮助。

本书由余泽忠对整个结构进行起草,对全书各章节统筹修改并定稿,由余泽忠(第一、四、六、九、十、十三章)、祝金龙(第二章)、宋丽成(第三章)、吴薛彬(第四章)、张三保(第五章)、蒋文晶(第六章)、李小星(第七、九章)、徐蕾(第八章)、何剑(第十章)、吴绍堂(第十一、十二章)、吴维(第十三章)、周文亮(第十四章)等分别参与各章的写作。

由于本人水平所限,书中难免有不足之处,诚请指正。

作者于2006年8月珞珈山



## 目 录

第一章 绩效考核与薪酬管理.....	1
学习目的.....	1
【新任总经理的困惑】 .....	1
第一节 绩效考核的发展沿革.....	2
第二节 企业薪酬管理发展脉络分析.....	9
第三节 现代绩效考核与薪酬管理的相互关系 .....	13
关键词 .....	15
小 结 .....	16
复习思考题 .....	16
第二章 绩效考核 .....	17
学习目的 .....	17
【绩效考核如何提升企业竞争力?】 .....	17
第一节 绩效考核概述 .....	18
第二节 绩效考核系统 .....	31
第三节 绩效考核的组织与实施 .....	37
关键词 .....	42
小 结 .....	42
复习思考题 .....	43
第三章 绩效管理 .....	44
学习目的 .....	44
【索尼的绩效管理思考】 .....	44
第一节 绩效管理概述 .....	46
第二节 绩效管理系统 .....	49
第三节 绩效管理面临的挑战 .....	59
关键词 .....	65