

提高绩效必备工具书

薪酬激励实战工具箱

全案与量化
考核版

员工绩效 管理与薪酬 激励实务

李 剑 编著

Performance Managing
& Salary Motivating
Practice

 经济科学出版社



员工绩效管理 薪酬激励实务^与

李剑 编著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工绩效管理与薪酬激励实务/李剑编著. —北京: 经济科学出版社, 2008. 6

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7137 - 3

I. 员… II. 李… III. ①企业管理: 人事管理②企业管理: 劳动工资管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 055120 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 张长松

技术编辑: 董永亭

员工绩效管理与薪酬激励实务

李 剑 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: 100036

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

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

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

香河县宏润印刷有限公司印刷

787 × 1092 16 开 28 印张 500000 字

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7137 - 3/F · 6388 定价: 58.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

当中国企业家高度认同人力资源是最重要、最宝贵的组织资源的时候，员工绩效考核与薪酬管理也成为了企业界最为关注的问题。

绩效管理是人力资源管理的核心，成功实施绩效管理，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，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。绩效考核关注的是对员工工作结果的评估，对员工具有震慑性作用，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到员工的工作情绪，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工资、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，它更多的从尊重员工的“能力”、“愿望”、“个人决策”和“自主选择”角度出发，从而能更好地创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。

《员工绩效管理与薪酬激励实务》系统介绍了绩效考核与薪酬激励的基本理论和常用的方法与技巧。对绩效考核与薪酬激励各个环节都做了具体的介绍并附有一定的案例。本书在理论介绍的同时，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、绩效考核专员、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，在此一并表示感谢。由于编者水平有限，书中疏漏、不妥之处在所难免，敬请广大读者予以批评指正！

编 者

目 录

上篇 绩效管理篇

第1章 步入员工考核

- 1.1 考核,考什么\ 5
- 1.2 了解员工的品行\ 6
- 1.3 掌握员工的业绩\ 7
- 1.4 清楚员工的能力\ 9
- 1.5 明白员工的态度\ 11
- 1.6 考察员工的个性\ 12
- 1.7 确定考核项目的技巧\ 17
- 1.8 陆氏模式\ 19
- 1.9 KPI 的确定\ 23
- 1.10 考核项目的实例\ 31

第2章 考核方法种种

- 2.1 磨刀不误砍柴工\ 35
- 2.2 量表法\ 36
- 2.3 比较法\ 47
- 2.4 描述法\ 49

第3章 考核标准及制度的制定

- 3.1 没有规矩,难成方圆\ 55
- 3.2 制定考核标准的技巧\ 55
- 3.3 考核标准的具体制定\ 58

- 3.4 如何编写考核制度 \ 67
- 3.5 简约型考核制度实例 \ 69
- 3.6 完整型考核制度实例 \ 71

第4章 教你设计考核量表

- 4.1 做好绩效分析 \ 83
- 4.2 拟定考核要素 \ 85
- 4.3 设计考核指标 \ 87
- 4.4 对考核指标进行赋值 \ 91
- 4.5 加权设计 \ 95
- 4.6 怎样对考核量表进行检验 \ 100

第5章 常用考核量表设计操作指南

- 5.1 划分考核的层次和类别 \ 108
- 5.2 业绩、态度考核表的设计 \ 109
- 5.3 能力考核表的设计 \ 113
- 5.4 能力开发表的设计 \ 116
- 5.5 个性调查表的设计 \ 119

第6章 实施员工考核

- 6.1 谁来进行考核 \ 123
- 6.2 以实事求是的态度进行考核 \ 125
- 6.3 公开考核标准 \ 126
- 6.4 确定合适的考核期限 \ 127
- 6.5 正确选择考核的时间 \ 129
- 6.6 保证考核的严肃性 \ 130
- 6.7 如何处理考核申诉 \ 132
- 6.8 员工申诉制度实例 \ 133

第7章 考核结果的反馈

- 7.1 完善的考核体系需要反馈 \ 137
- 7.2 什么是正确的反馈 \ 138

- 7.3 反馈技巧 \ 140
- 7.4 反馈面谈 \ 142
- 7.5 面谈准备 \ 143
- 7.6 实施面谈 \ 145
- 7.7 衡量面谈的效果 \ 150

第8章 考核者的培训

- 8.1 一将无能，累死千军 \ 155
- 8.2 考核者培训的内容 \ 157
- 8.3 培训过程中应注意的问题 \ 158
- 8.4 具体实例 \ 159

第9章 考核中的误区

- 9.1 定势误差 \ 163
- 9.2 首因错误 \ 164
- 9.3 从众心理 \ 165
- 9.4 光环效应 \ 167
- 9.5 中心化倾向 \ 168
- 9.6 不以身作则 \ 169
- 9.7 对比误差 \ 170
- 9.8 宽大化/严格化倾向 \ 172
- 9.9 近期误差 \ 173
- 9.10 马太效应 \ 174
- 9.11 避免考核误差的方法 \ 174

第10章 管理干部绩效考核

- 10.1 管理干部的素质要求 \ 179
- 10.2 管理干部考核要点 \ 182
- 10.3 企业家绩效考核 \ 197
- 10.4 知名企业管理干部考核案例 \ 209

第 11 章 技术人员绩效考核

- 11.1 技术人员的素质要求 \ 219
- 11.2 技术人员考核量表 \ 222

第 12 章 职能人员绩效考核

- 12.1 职能人员职业素质要求 \ 231
- 12.2 如何考核职能人员 \ 233
- 12.3 职能人员考核量表 \ 236

第 13 章 销售人员绩效考核

- 13.1 销售人员考核量表 \ 245
- 13.2 营销员考核量表 \ 253
- 13.3 跨国型贸易人员考核量表 \ 256

第 14 章 MBO 绩效考核法操作指南

- 14.1 目标管理 (MBO) 概述 \ 261
- 14.2 MBO 考核法的实施 \ 264
- 14.3 MBO 考核实施案例 \ 270

下篇 薪酬激励篇

第 15 章 揭开薪酬管理的面纱

- 15.1 薪酬: 被忽视的领域 \ 279
- 15.2 仅仅是一份薪水吗 \ 280
- 15.3 约见你的人事主管 \ 281
- 15.4 薪酬, 是什么 \ 282
- 15.5 薪酬的权变因素 \ 283
- 15.6 薪酬管理的流程 \ 285

第 16 章 薪酬设计

- 16.1 预则立, 不预则废 \ 291

- 16.2 薪酬管理的原则 \ 292
- 16.3 薪酬管理要公平 \ 293
- 16.4 竞争性的薪酬 \ 295
- 16.5 激励性的薪酬 \ 296
- 16.6 最少的钱办最多的事 \ 297
- 16.7 合理的薪酬模式 \ 298
- 16.8 薪酬计划与企业的成长阶段 \ 301

第 17 章 步入薪酬管理

- 17.1 设计薪酬制度 \ 307
- 17.2 岗位技能薪酬制 \ 308
- 17.3 职务职能薪酬制 \ 310
- 17.4 市场薪酬调查 \ 313
- 17.5 厘定薪酬结构 \ 316
- 17.6 薪酬满意度 \ 319

第 18 章 薪酬控制

- 18.1 薪酬预算 \ 323
- 18.2 薪酬衡量 \ 325
- 18.3 确立薪酬总额 \ 326
- 18.4 成本估计 \ 330
- 18.5 抑制成本 \ 332
- 18.6 薪酬调整 \ 334

第 19 章 薪酬支付

- 19.1 薪资袋——神秘吗 \ 341
- 19.2 增加薪酬透明度 \ 342
- 19.3 把握支付的时机 \ 344
- 19.4 合理的支付方式 \ 345
- 19.5 争取员工的信任 \ 349

第20章 奖金奖励管理

- 20.1 了解奖金体系 \ 353
- 20.2 奖金是手段，激励是目的 \ 355
- 20.3 管理的条件 \ 356
- 20.4 管理的操作 \ 357
- 20.5 个人奖励计划 \ 358
- 20.6 计件制 \ 359
- 20.7 计效制 \ 360
- 20.8 佣金制 \ 361
- 20.9 团体奖励计划 \ 363
- 20.10 斯坎伦计划 \ 364
- 20.11 克拉克计划 \ 365
- 20.12 利润分享计划 \ 366
- 20.13 股票奖励制 \ 367
- 20.14 奖惩分明 \ 368
- 20.15 胡萝卜加大棒 \ 369

第21章 福利保险管理

- 21.1 了解福利保险体系 \ 373
- 21.2 自助餐式的福利 \ 374
- 21.3 富有柔性 \ 375
- 21.4 选择的乐趣 \ 377
- 21.5 科学的设计与实施 \ 378
- 21.6 基本的结论 \ 380
- 21.7 勿做吃力不讨好的事 \ 381
- 21.8 小惠而高效 \ 382

第22章 薪酬管理与理“才”之道

- 22.1 挥金如土为哪般 \ 387
- 22.2 重赏之下，必有勇夫 \ 388
- 22.3 “望梅止渴”新解 \ 390

22.4 看似只赔不赚的薪酬策略 \ 391

22.5 惩罚与奖赏之间 \ 393

第 23 章 专门人员的薪酬设计管理

23.1 高级经理人员的薪酬管理 \ 397

23.2 一般管理人员的薪酬管理 \ 400

23.3 销售人员的薪酬管理 \ 401

23.4 科技及专业人员的薪酬管理 \ 404

23.5 兼职者或临时工的薪酬管理 \ 407

23.6 海外雇员的薪酬管理 \ 409

第 24 章 薪酬管理的技巧

24.1 楔子——追求精妙 \ 413

24.2 危机时刻——裁员还是加薪 \ 413

24.3 今天的减薪是为了明天的加薪 \ 414

24.4 点评：怎么办 \ 416

24.5 员工要求加薪怎么办 \ 417

24.6 抓住主动权 \ 419

24.7 维持激励的惯性 \ 421

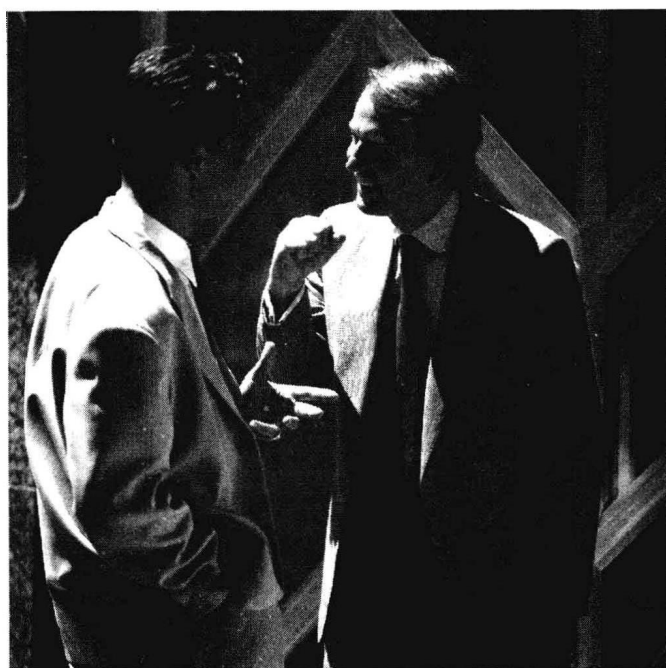
24.8 “朝三暮四”的技巧 \ 423

附录：金融系统人员考评量表 \ 424

参考书目 \ 436

上篇

绩效管理篇



- ◎第1章 步入员工考核
- ◎第2章 考核方法种种
- ◎第3章 考核标准及制度的制定
- ◎第4章 教你设计考核量表
- ◎第5章 常用考核量表设计操作指南
- ◎第6章 实施员工考核
- ◎第7章 考核结果的反馈
- ◎第8章 考核者的培训
- ◎第9章 考核中的误区
- ◎第10章 管理干部绩效考核
- ◎第11章 技术人员绩效考核
- ◎第12章 职能人员绩效考核
- ◎第13章 销售人员绩效考核
- ◎第14章 MBO 绩效考核法操作指南

第 1 章

步入员工考核



人事考核就是为了客观制定职工的能力、工作状况和适应性,对职工的个性、资质、习惯和态度,以及对组织的相对价值进行有组织的、实事求是的评价。

——A.朗斯纳

1.1 考核，考什么

在美国东海岸的某一条街道，有一家著名的毛皮公司，公司的职员中有三人是亲兄弟。一天，他们的父亲要求见总经理，并提出为什么三兄弟的薪水不同？大儿子的周薪是 350 美元，小儿子的周薪是 250 美元，而二儿子的周薪则是 200 美元。总经理听完后说：“现在我叫他们三人做相同的事情，你只要看他们的表现，就可以得出答案了。”

总经理先把老二叫来，吩咐说：“现在请你去调查停泊在海边的 H 船，把船上毛皮的数量、价格和质量都要详细地记录下来，并尽快给我答复。”老二将工作内容抄下来后就离开了。5 分钟后，他便回到总经理办公室做了汇报，原来他是用电话向 H 船了解情况的。

总经理又把老三叫来，吩咐他做同样的事情。1 小时后，老三满头大汗地回到总经理办公室，一边擦汗一边汇报。他说他去了 H 船，同时，把亲眼看到船上的货物数量、质量等情况做了详细的汇报。

最后，总经理才把老大找来，吩咐他再去 H 船，调查船上货物的情况。3 个小时后，老大才回到总经理的办公室。他首先重复报告了老三的报告内容，然后说他已经将船上最有价值的商品品牌都记录下来了，为了方便总经理与货主签订合同，他已经请货主明天上午 10 点钟前来公司一趟。返回的途中，他还向其他两家毛皮公司询问了货物的质量、价格等情况，并且已经请与这笔买卖有关的本公司负责人明天上午 11 点到公司来。

暗察了三兄弟的工作表现后，父亲高兴地说：“再也没有什么能比他们的行动给我的答复更有说服力。”

这件事说明了什么呢？

它告诉我们，在对员工进行考核时，不能简单的依据某一个标准，如工作的速度，人际关系好坏……而是要从多方面对员工进行“立体考核”，这样才能对一个人做出正确的评价。