

企业人力资源管理实务问题解答

EMPLOYEE S' ACHIEVEMENT VERIFIING & PAY MANAGEMENT

员工考核与薪酬管理

企业人力资源管理的实务问题就是要解决企业员工的使用、培训、激励、绩效评估与薪酬福利……因此，提高员工的积极性、创造性和工作效率，促进员工和工作的最佳配合，其意义是决定性的！

企业管理出版社

企业人力资源管理实务问题解答

EMPLOYEE S' ACHIEVEMENT VERIFIING & PAY MANAGEMENT

员工考核与薪酬管理

叶向峰 黄杰 张玲 孟庆波 / 编著

企业管理出版社

前 言

21 世纪已经悄悄地站在了我们的面前,在这个机遇与挑战并存的时代里,“优胜劣汰,适者生存”,各个企业对资金、技术、市场、原材料……的争夺也愈加激烈。可以说,竞争必将成为新世纪的主旋律,而竞争的焦点呢?则集中于“人”。

松下幸之助有句名言:“企业最好的资产是人”。不错,对现代企业来说,“人”是最宝贵的资源,只有作好了“人”的工作,企业才能够无往而不胜。卡内基就这么说过:“我的企业被烧掉了,但把人留住,我 20 年后还是钢铁大王。”

而这些也正是许多经理深感头疼的问题,怎样才能使企业所需的员工得到适时、适量、适质的聘用?怎样才能做到“人尽其才”,把员工放在合适的位置上?怎样才能激发员工的热情和干劲,以提升企业的绩效?怎样才能留住优秀的员工,保证企业的相对稳定?……

这里,将为您提供一个行之有效的解决方法——员工绩效考核与薪酬管理。

我们孜孜以求的,就是向您全面、清楚地展示员工绩效考核与薪酬管理这一人力资源管理的重要工具。为此,考核和薪酬管理基本步骤就成为贯穿全书的主线,在解释了考核的重要意义之后,本书按照这些步骤,对考核和薪酬管理进行了

详细的阐述。但是,我们并没有仅仅拘泥于考核和薪酬管理本身,而是以宽广的视野来看待它,将员工考核和薪酬管理置于企业经营管理这一大背景之中,对其进行了深层次的审视。

看完此书之后,能够轻车熟路地驾驭员工考核和薪酬管理,这是我们追求的另一个目标。语言通俗易懂,案例贴近生活,向您提供各种典型的表格、量表,通过实际例子告诉您到底应该怎么做……我们也尝试着用新的风格给枯燥的读书过程注入一丝清新。可读性、实用性、操作性,是本书区别于其他管理类书籍的一大特色。

“人贵有自知之明”,由于学识浅陋,本书难免有错漏之处。但是,如果辛苦的工作能使您有些裨益,那么心中还是不胜欣慰。

作者于中国人民大学劳动人事学院

1999年9月

- 确立考核项目的技巧
- 了解员工的品行
- 掌握员工的业绩
- 清楚员工的能力
- 明白员工的态度
- 考查员工的个性
- 胡萝卜加大棒的薪酬
体制
- 最少的钱办最多的事
- 竞争性薪酬
- 激励性薪酬
- “红包”薪酬
- 惩罚与奖励之间
- 各种专门人员的薪酬
设计管理
- 把握支付时机

- 1 以人为本
如何激励下属和员工
- 2 管人的艺术
原则、方法与技巧
- 3 领导下属的艺术
成功主管掌握下属的要诀
- 4 管人的权术
经理人的权力技巧
- 5 管人金点子
古今管人智慧
- 6 如何授权
通过别人完成工作的艺术

购书电话：010-62261269



目 录

上编 企业员工绩效考核

第一章 你了解员工考核吗

不管有无制度，经营上总是要经常对人进行考核；如果缺少对业绩、能力的制度性考核，我们只能依赖一线监督者的意见作出人事安排，稍有疏忽，稍有不注意就会出现不平、不公、导致不满，损害士气和效率等等。所以，有作为的经营者都会采用人事考核制度，努力对职工的能力和业绩作出客观而公正的评价。

——松下幸之助

- ☐ 案例 (3)
- ☐ “考核时代”的到来 (4)
- ☐ 企业的生存和发展离不开员工考核 (10)
- ☐ 考核中的困境 (15)
- ☐ 考核的基本步骤 (17)

第二章 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

- ☐ 考核，考什么 (20)
- ☐ 了解员工的品行 (21)
- ☐ 掌握员工的业绩 (24)
- ☐ 清楚员工的能力 (27)
- ☐ 明白员工的态度 (30)
- ☐ 考察员工的个性 (32)
- ☐ 确定考核项目的技巧 (39)

第三章 教你设计考核用表

对员工进行考核就是“量才”。量才是求才的工具，得才的手段，知才的尺码，育才的根据，用才的条件，励才的基础，是爱才、容才、遇才的前提。而量才的核心则是怎样设计出好的考核用表。

- ☐ 案例 (45)
- ☐ 划分考核的层次和类别 (47)
- ☐ 业绩、态度考核表的设计 (49)

- ☐ 能力考核表的设计 (55)
- ☐ 能力开发表的设计 (60)
- ☐ 个性调查表的设计 (64)

第四章 考核标准的制定

权然后知轻重，度然后知长短，物皆然，心为甚。

——孟子

许多经理们把考核的理念引入到自己的管理之中，然而当就某种“工作事实”进行考核时，却常常会同员工产生分歧，这是最糟糕的事情了。原因不在于考核的理念，而在于他是否恰当地制订了考核的标准。

- ☐ 没有规矩，难成方圆 (67)
- ☐ 制定考核标准的技巧 (68)
- ☐ 考核标准的具体制定 (72)

第五章 考核方法种种

期望能够做出从来未曾做出过的事而不用从来未曾试用过的方法，这是不健全的想法，是自相矛盾的。

——F·培根

古人说得好：“工欲善其事，必先利其器”。如果找不到好的考核方法，再理想的考核表也只是一个花架子，不但达不到考核目的，甚至还会起到负作用。

☐ 磨刀不误砍柴工	(89)
☐ 评级量表法	(90)
☐ 等级择一法	(93)
☐ 普洛夫斯特法	(94)
☐ 混合标准测评法	(97)
☐ 个体排序法	(102)
☐ 配对比较法	(103)
☐ 人物比较法	(104)
☐ 关键事件记录评价法	(105)
☐ 评价中心法	(106)

第六章 实施员工考核

人事考核是人事管理系统的组成部分，由考核者对被考核者的日常职务行为进行观察、记录，并在事实的基础上，按照一定的目的，进行定期的评价，达到培养、开发和利用组织成员能力的目的。

——松田宪二

☐ 谁来进行考核	(136)
☐ 以实事求是的态度进行考核	(139)
☐ 要公开考核的标准	(142)
☐ 确定合适的考核期限	(144)
☐ 正确选择考核的时间	(146)
☐ 保证考核的严肃性	(148)

第七章 考核结果的反馈

人类的天性，本是看到自己工作的成果，总要抚弄一番自己双手创造的东西才算过瘾，不仅希望所做过的工作可能产生摸得着的成果，还以这工作本身摸得着，看得见为快。

——马克·麦考马克

- ☐ 完善的考核体系需要反馈 (153)
- ☐ 什么是正确的反馈 (155)
- ☐ 反馈技巧 (156)
- ☐ 反馈面谈 (160)
- ☐ 面谈准备 (161)
- ☐ 实施面谈 (164)
- ☐ 衡量面谈的效果 (169)

第八章 考核者的培训

人事考核是在“考核者”与被“考核者”之间进行的，是“人”对“人”的考核，是“少数人”对“大多数”人的考核，是在分散状态下，高地位的少数人“对”低地位的多数人进行的集中统一考察。所有这一切表明，“考核他人的考核者”处于非常关键的位置，对他们进行训练，关系到考核的成败。

- ☐ 一将无能，累死千军 (172)
- ☐ 考核者培训的内容 (176)
- ☐ 培训过程中注意的问题 (177)
- ☐ 具体实例 (179)

第九章 考核中的误区

“金无足赤，人无完人”。考核者在考核过程中难免会犯种种错误，尽管许多人是在不经意之间踏入了这些误区，但还是严重影响了考核的效果。而要超越这些误区，就必须对它们有一个清楚的了解。

- ☐ 定势误差 (184)
- ☐ 首因错误 (186)
- ☐ 从众心理 (188)
- ☐ 光环效应 (190)
- ☐ 中心化倾向 (193)
- ☐ 不以身作则 (195)
- ☐ 对比误差 (196)

第十章 考核与企业的经营管理

企业的成功与进步，可以说是每个从业人员的成功与进步的总和。从业人员的成功与进步，在于经营者充

分利用他们的知识和技能，还要充分发挥他们的创造性、积极性、意志力和潜在能力

——片方善治

一件事情，无论计划做得多么完善，如果没有令人满意的控制系统，在实施过程中仍然会出现问题。

——斯蒂芬·P·罗宾斯

- ☐ 考核与激励员工 (202)
- ☐ 考核与用人 (205)
- ☐ 考核与企业控制 (208)
- ☐ 松下的“人事革命” (211)

下编 企业员工薪酬管理

第十一章 揭开薪酬管理的面纱

什么是薪酬？

薪酬仅仅是每月支付给员工的工资，为业绩突出的员工颁发的奖金，或是提供给员工的住房补贴吗？薪酬管理仅仅是定期分发工资或奖金吗？

如果你想了解这些，那么就随我们一起揭开薪酬管理神秘的面纱吧！

- ☐ 薪酬：被忽视的领域 (219)

- ☐ 仅仅是一份薪水吗 (221)
- ☐ 约见你的人事主管 (223)
- ☐ 薪酬，是什么 (224)
- ☐ 薪酬的权变因素 (226)
- ☐ 薪酬管理的流程 (229)

第十二章 薪酬设计

了解了薪酬管理的流程，你就可以做好薪酬管理的工作了吗？

不，为了应付多变的环境，在步入薪酬管理的殿堂之前，你还必须带上薪酬设计这个“指南针”，以便保持清醒的头脑而不迷失方向……

- ☐ 预则立，不预则废 (234)
- ☐ 薪酬管理的原则 (235)
- ☐ 薪酬管理要公平 (238)
- ☐ 竞争性的薪酬 (241)
- ☐ 激励性的薪酬 (243)
- ☐ 最少的钱办最多的事 (245)
- ☐ 合理的薪酬模式 (247)
- ☐ 薪酬计划与企业的成长阶段 (251)

第十三章 步入薪酬管理

薪酬管理是企业人力资源管理的重要环节，明确薪酬制度、市场薪酬调查、厘定薪酬结构、了解薪酬满意度，这些都要求你有足够的耐心和缜密的思考。

不过，付出与所得是成正比的。如果你已经做好了思想准备，就让我们满怀信心地去领略这座艺术殿堂的风彩吧！

- ☐ 设计薪酬制度 (257)
- ☐ 岗位技能薪酬制 (259)
- ☐ 职务职能薪酬制 (263)
- ☐ 市场薪酬调查 (266)
- ☐ 厘定薪酬结构 (272)
- ☐ 薪酬满意度 (278)

第十四章 薪酬控制

薪酬是企业人工成本的重要组成部分，而人工成本开支的高低直接影响企业的竞争力，甚至会成为企业生死存亡的关键。

优秀的企业主管又怎会无视企业员工的薪酬水平的上涨呢？

☐ 薪酬预算	(281)
☐ 薪酬衡量	(284)
☐ 确立薪酬总额	(287)
☐ 成本估计	(293)
☐ 抑制成本	(297)
☐ 薪酬调整	(300)

第十五章 薪酬支付

你是否想过，同一笔钱以不同的方式支付将会产生完全不同的效果？而这却是客观存在的事实。

薪酬管理的任意一个哪怕细微的环节都是可以加以运用的“管理点”，恰当地运用以便激励员工，高明的主管们又怎么会错过对薪酬支付的分析呢？

☐ 薪酬袋——神秘吗	(306)
☐ 增加薪酬透明度	(307)
☐ 把握支付的时机	(311)
☐ 合理的支付方式	(314)
☐ 争取员工的信任	(320)

第十六章 薪酬管理深化（一）

——奖金奖励管理

马思边草拳毛动，雕盼秋云睡眼开。不要忘记，你的员工是为了金钱才为你工作的。当他们在你的面前竭力表现时，不要忘记给他一份注视，当你的员工辛劳工作时，不要忘记付出一份关心与爱护。然而，绝不仅仅如此，在他们背后有妻小，有艰难的生计，因而适当的奖励更为重要。对你而言，付出的并不算什么，但得到的却是企业凝聚力与一种和谐的推动力。下面这一章您就会理解如何去做及做些什么，使你的事业走向前进。

- ☐ 了解奖金体系 (323)
- ☐ 奖金是手段，激励是目的 (325)
- ☐ 管理的条件 (327)
- ☐ 管理的操作 (329)
- ☐ 个人奖励计划 (331)
- ☐ 计件制 (332)
- ☐ 计效制 (335)
- ☐ 佣金制 (337)
- ☐ 团体奖励计划 (339)
- ☐ 斯坎伦计划 (340)
- ☐ 克拉克计划 (342)