

PERFORMANCE & PAY MANAGEMENT

修订第三版

员工考核与 薪酬管理

叶向峰 李剑 张玲 孟庆波 编著

企业管理出版社

MBO绩效考核

360度绩效考核

员工绩效考核概论

考核标准及制度的

考核量表设计操作

薪酬的设计、管理

专门人员的薪酬设

奖金奖励与福利保

薪酬管理的技巧

第11卷 第2期

员工考核与 薪酬管理

（作者姓名）

（出版信息）

5070

(藏书)

员工考核与薪酬管理

(修订版)

叶向峰 李剑 张玲 孟庆波/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工考核与薪酬管理/叶向峰 李 剑等编著. - 北京:
企业管理出版社. 1999.6

ISBN 7-80147-212-8

I. 员… II. ①叶… ②李… III. 考核与薪金-企业管理-教材 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 21282 号

书 名: 员工考核与薪酬管理 (修订版)

作 者: 叶向峰 李 剑等

责任编辑: 柯琳娟

技术编辑: 华瑞

书 号: ISBN 7-80147-212-8/F·210

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: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×960 毫米 16 开本 34 印张 550 千字

版 次: 2005 年 1 月第 3 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

本书自第一版正式出版以来，深受广大读者的喜爱与好评，销量不断攀升，这让笔者深受鼓舞。近几年来，无论是学术界还是企业界，对人力资源管理关注的热情没有丝毫的减退，反而在逐渐增强，在理论和实践上都取得了很大的突破，产生了不少新的理念、理论、技术和方法，尽快地将这些新的知识传递给广大喜爱和支持本书的读者，也成就了我们最大的心愿。在这种情况下，2002年4月本书进行了第二次修订。

第二版的出版同样引起了良好的市场反应，这愈发鼓舞了笔者研究的热情。经过这段时间的努力，笔者对员工考核问题又有了一些新的想法和思考，也从同行那里借鉴和学习了一些经验，于是决定对本书再次进行修订，将新的知识与大家一起分享。

为了方便大家阅读，将修订的主要内容作一简要的介绍。

在第一章中，增加了对绩效考核含义的解释。根据笔者这几年在企业进行人力资源管理咨询的经验，虽然绝大部分企业都导入了绩效考核，但是对于它的理解还存在着这样那样的误解，这也影响了考核工作的效果。因此，有必要全面阐述一下“什么是绩效考核？”

近几年，KPI这一名词逐渐流行了起来，那么什么是KPI，如何制定KPI呢？我们在第二章中就增加了这部分内容。

第三章是介绍考核方法的，很多读者反映，原书略显杂乱，没有顺序。因此这次修订我们对各种方法进行了归类合并，更方便大家的理解。

此外，原书对绩效反馈的解释也有些落后和狭窄，根据目前的观点，反馈不反馈要告诉员工考核成绩和结果，更重要的是要与员工一起找出问题的原因并制定绩效改进计划。因此，我们也重新解释了“什么是正确的反馈”。

由于这些是最新的思考，难免存在一些纰漏，希望广大读者及时给予批评指正，以便于进行下次的修订。这次的修订，还参考了同行的一些著作，引用了其中的一些内容，在此一并表示感谢。

我们的联系方式是：

E—mail: standway@vip.sina.com

欢迎大家与我们联系，留下您们宝贵的意见和建议。

作者

目 录

第 1 章 员工绩效考核概论 1

- 1.1 人力资源管理系统正常运转需要绩效考核 \ 3
 - 1.1.1 增加甄选标准的有效性 \ 3
 - 1.1.2 保证雇佣到合适的员工 \ 3
 - 1.1.3 合理配置人员 \ 4
 - 1.1.4 做好人力资源规划 \ 4
 - 1.1.5 有效进行薪资和人员变动管理 \ 5
 - 1.1.6 保证解雇辞退的合法性 \ 6
- 1.2 企业的生存和发展离不开绩效考核 \ 6
 - 1.2.1 员工期待考核 \ 7
 - 1.2.2 企业的发展需要绩效考核 \ 8
 - 1.2.3 发现企业中存在的问题 \ 9
 - 1.2.4 帮助员工改进工作 \ 10
- 1.3 什么是绩效考核 \ 10
 - 1.3.1 绩效考核是一个完整的系统 \ 11
 - 1.3.2 绩效考核是所有管理者的责任 \ 12
- 1.4 考核中的困境 \ 14
 - 1.4.1 考核的标准难以确定 \ 14
 - 1.4.2 工作中什么是优良绩效 \ 14
 - 1.4.3 工作努力, 但成绩不佳 \ 15
 - 1.4.4 考核期限应该多长 \ 15
- 1.5 考核的基本步骤 \ 15
- 1.6 测测你的绩效考核知识 \ 16
 - 1.6.1 基础知识 \ 16
 - 1.6.2 情景模拟 \ 20

第2章 步入员工考核—————27

- 2.1 考核,考什么\28
- 2.2 了解员工的品行\28
- 2.3 掌握员工的业绩\30
- 2.4 清楚员工的能力\32
- 2.5 明白员工的态度\34
- 2.6 考察员工的个性\35
 - 2.6.1 胆汁质\36
 - 2.6.2 多血质\36
 - 2.6.3 粘液质\36
 - 2.6.4 抑郁质\37
 - 2.6.5 测验题\38
- 2.7 确定考核项目的技巧\40
 - 2.7.1 考核的项目要具体\41
 - 2.7.2 考核项目要与企业目标一致\41
 - 2.7.3 考核项目要全面\42
 - 2.7.4 制定切合实际的考核项目\42
- 2.8 陆氏模式\43
- 2.9 KPI的确定\46
 - 2.9.1 什么是KPI\46
 - 2.9.2 设定KPI的步骤\47
 - 2.9.3 确定绩效指标的实例\53
- 2.10 考核项目的实例\55

第3章 考核方法种种—————57

- 3.1 磨刀不误砍柴工\58
- 3.2 量表法\58
 - 3.2.1 评级量表法\59
 - 3.2.2 等级择一法\60
 - 3.2.3 普洛夫斯特法\61
 - 3.2.4 行为锚定评价法\64

- 3.2.5 行为观察量表法 \ 66
- 3.2.6 目标考核法 \ 68
- 3.2.7 混合标准测评法 \ 68
- 3.3 比较法 \ 71
 - 3.3.1 个体排序法 \ 71
 - 3.3.2 配对比较法 \ 72
 - 3.3.3 人物比较法 \ 72
 - 3.3.4 强制比例法 \ 73
- 3.4 描述法 \ 73
 - 3.4.1 关键事件记录评价法 \ 74
 - 3.4.2 评价中心法 \ 75

第 4 章 考核标准及制度的制定 77

- 4.1 没有规矩，难成方圆 \ 78
- 4.2 制定考核标准的技巧 \ 78
 - 4.2.1 标准的制定必须具体 \ 79
 - 4.2.2 制定的标准应该“适度” \ 80
 - 4.2.3 标准应当可以改变 \ 80
 - 4.2.4 考核的标准应当有时间限制 \ 81
- 4.3 考核标准的具体制定 \ 81
 - 4.3.1 排列部门的工作 \ 82
 - 4.3.2 确定工作所需的知识、技能 \ 83
 - 4.3.3 确定个人的工作 \ 84
 - 4.3.4 工作职能等级的确定 \ 85
 - 4.3.5 确定“职务职能等级标准” \ 85
 - 4.3.6 确定每个职工的职务、职能标准 \ 88
- 4.4 如何编写考核制度 \ 90
 - 4.4.1 让当事人参与 \ 91
 - 4.4.2 注意员工的工作习惯 \ 91
 - 4.4.3 简明、扼要 \ 91
 - 4.4.4 易操作 \ 92
 - 4.4.5 不求完善求公正 \ 92

4.4.6 对改变习惯采取措施 \ 92

4.5 简约型考核制度实例 \ 93

4.6 完整型考核制度实例 \ 95

第5章 教你设计考核量表 105

5.1 做好绩效分析 \ 106

5.1.1 绩效分析的方法 \ 106

5.1.2 绩效分析应该注意的问题 \ 107

5.2 拟定考核要素 \ 108

5.2.1 榜样分析法 \ 108

5.2.2 头脑风暴法 \ 109

5.2.3 结构模块法 \ 110

5.2.4 培训目标分析法 \ 110

5.2.5 参照法 \ 110

5.3 设计考核指标 \ 111

5.3.1 设计考核要素 \ 111

5.3.2 设计要素标志 \ 111

5.3.3 设计考核标度 \ 113

5.4 对考核指标进行赋值 \ 115

5.4.1 加减赋值法 \ 116

5.4.2 相对赋值法 \ 117

5.4.3 二次赋值法 \ 118

5.4.4 统计赋值法 \ 119

5.5 加权设计 \ 120

5.5.1 排序加权法 \ 121

5.5.2 对偶加权法 \ 121

5.5.3 倍数加权法 \ 122

5.5.4 AHP 加权法 \ 122

5.6 怎样对考核量表进行检验 \ 124

5.6.1 客观性检验 \ 125

5.6.2 区分性检验 \ 126

5.6.3 权重检验 \ 127

5.6.4 赋值合理性检验 \ 128

第 6 章 常用考核量表设计操作指南 \ 129

- 6.1 划分考核的层次和类别 \ 131
- 6.2 业绩、态度考核表的设计 \ 132
- 6.3 能力考核表的设计 \ 136
- 6.4 能力开发表的设计 \ 139
- 6.5 个性调查表的设计 \ 142

第 7 章 实施员工考核 \ 145

- 7.1 谁来进行考核 \ 146
 - 7.1.1 同事考核 \ 146
 - 7.1.2 自我考核 \ 147
 - 7.1.3 下级考核 \ 147
- 7.2 以实事求是的态度进行考核 \ 148
- 7.3 公开考核标准 \ 149
- 7.4 确定合适的考核期限 \ 151
- 7.5 正确选择考核的时间 \ 152
- 7.6 保证考核的严肃性 \ 153
- 7.7 如何处理考核申诉 \ 155
- 7.8 员工申诉制度实例 \ 156

第 8 章 考核结果的反馈 \ 159

- 8.1 完善的考核体系需要反馈 \ 160
- 8.2 什么是正确的反馈 \ 161
- 8.3 反馈技巧 \ 163
 - 8.3.1 强调具体行为 \ 163
 - 8.3.2 反馈要指向可控制的行为 \ 164
 - 8.3.3 使反馈不针对人 \ 164
 - 8.3.4 反馈要指向具体目标 \ 165
- 8.4 反馈面谈 \ 165
- 8.5 面谈准备 \ 166

●员工考核与薪酬管理

- 8.5.1 确定最恰当的时间 \ 167
- 8.5.2 选择最佳的场所 \ 167
- 8.5.3 布置好面谈的场所 \ 167
- 8.6 实施面谈 \ 168
 - 8.6.1 建立融洽的面谈气氛 \ 168
 - 8.6.2 面谈中说话的技巧 \ 169
 - 8.6.3 该结束的时候立即停止 \ 173
- 8.7 衡量面谈的效果 \ 174

第9章 考核者的培训————— 175

- 9.1 一将无能,累死千军 \ 176
 - 9.1.1 考核重点一致 \ 176
 - 9.1.2 使被考核者产生信赖感 \ 177
 - 9.1.3 保证正确的工作方向 \ 177
- 9.2 考核者培训的内容 \ 178
 - 9.2.1 企业人事制度的讲解 \ 178
 - 9.2.2 考核基本知识的介绍 \ 178
 - 9.2.3 说明考核中的种种误区 \ 179
- 9.3 培训过程中应注意的问题 \ 179
 - 9.3.1 参加的人数 \ 179
 - 9.3.2 培训的时间 \ 180
 - 9.3.3 培训的方式 \ 180
- 9.4 具体实例 \ 180

第10章 考核中的误区————— 183

- 10.1 定势误差 \ 184
- 10.2 首因错误 \ 185
- 10.3 从众心理 \ 186
- 10.4 光环效应 \ 188
- 10.5 中心化倾向 \ 189
- 10.6 不以身作则 \ 190
- 10.7 对比误差 \ 191

- 10.8 宽大化/严格化倾向 \ 194
- 10.9 近期误差 \ 194
- 10.10 马太效应 \ 195
- 10.11 避免考核误差的方法 \ 195

第 11 章 管理干部绩效考核————— 197

- 11.1 管理干部的素质要求 \ 198
 - 11.1.1 管理干部的职业素质要求 \ 198
 - 11.1.2 管理干部的管理素质要求 \ 199
 - 11.1.3 管理干部的工作素质要求 \ 201
- 11.2 管理干部考核要点 \ 201
 - 11.2.1 如何对管理干部进行考核 \ 201
 - 11.2.2 管理干部考核指标 \ 204
 - 11.2.3 管理干部考核量表 \ 209
- 11.3 企业家绩效考核 \ 217
 - 11.3.1 中国成功企业家的素质特征 \ 217
 - 11.3.2 企业家考核要素的权重分配 \ 220
 - 11.3.3 企业家绩效考核量表 \ 221
- 11.4 知名企业管理干部考核案例 \ 229
 - 11.4.1 松下公司的“人事革命” \ 229
 - 11.4.2 英国考陶公司如何考核经理人 \ 232
 - 11.4.3 日资企业如何考核管理人才 \ 235

第 12 章 技术人员绩效考核————— 237

- 12.1 技术人员的素质要求 \ 238
 - 12.1.1 技术人员的人格特点 \ 238
 - 12.1.2 技术人员的职业素质 \ 239
- 12.2 技术人员考核量表 \ 242
 - 12.2.1 技术人员工作态度考核量表 \ 242
 - 12.2.2 技术人员日常工作考核量表 \ 243
 - 12.2.3 技术人员重要工作考核量表 \ 245

第 13 章 职能人员绩效考核—————247

- 13.1 职能人员职业素质要求 \ 248
 - 13.1.1 秘书的职业素质要求 \ 248
 - 13.1.2 行政主管的职业素质要求 \ 249
 - 13.1.3 人事经理的职业素质要求 \ 249
 - 13.1.4 财务人员的职业素质要求 \ 250
- 13.2 如何考核职能人员 \ 251
 - 13.2.1 量化工作业绩 \ 251
 - 13.2.2 如何考核素质 \ 251
 - 13.2.3 如何划分考核阶段 \ 253
- 13.3 职能人员考核量表 \ 254
 - 13.3.1 职能人员考核量表 1 \ 254
 - 13.3.2 职能人员绩效考核标准 \ 254
 - 13.3.3 职能人员考核量表 2 \ 258

第 14 章 销售人员绩效考核—————261

- 14.1 销售人员考核量表 \ 262
 - 14.1.1 销售人员的素质要求 \ 262
 - 14.1.2 销售人员的考核要点 \ 264
 - 14.1.3 市场人员工作绩效考核表 \ 266
 - 14.1.4 市场人员工作绩效考核标准 \ 267
- 14.2 营销员考核量表 \ 270
 - 14.2.1 营销员考核指标体系分配 \ 270
 - 14.2.2 营销员考核标准 \ 271
- 14.3 跨国型贸易人员考核量表 \ 273
 - 14.3.1 跨国型贸易人员考核指标体系 \ 273
 - 14.3.2 跨国型贸易人员考核指标量化表 \ 275

第 15 章 MBO 绩效考核法操作指南—————277

- 15.1 目标管理 (MBO) 概述 \ 278
 - 15.1.1 什么是目标管理 (MBO) \ 278
 - 15.1.2 目标管理的程序 \ 279

15.1.3	如何制定目标 \ 280	
15.1.4	目标的检测 \ 281	
15.2	MBO 考核法的实施 \ 281	
15.2.1	实施 MBO 考核法的三大步骤 \ 281	
15.2.2	寻找目标 \ 283	
15.2.3	明确目标的要求 \ 283	
15.2.4	目标实施中应注意的问题 \ 284	
15.2.5	检查目标的完成情况 \ 285	
15.3	MBO 考核实施案例 \ 287	
第 16 章	360 度考核法操作指南	293
16.1	360 度考核法操作要点 \ 294	
16.1.1	为什么要引入 360 度考核 \ 294	
16.1.2	谁来进行考核 \ 294	
16.1.3	如何进行考核 \ 295	
16.1.4	360 度考核法的优点 \ 296	
16.1.5	使用 360 度考核法应注意的问题 \ 296	
16.2	360 度考核体系文件实例 \ 297	
16.2.1	简介 \ 297	
16.2.2	体系文件部分 \ 298	
16.2.3	表单部分 \ 308	
16.3	360 度考核企业实施案例 \ 329	
第 17 章	成功企业怎样进行绩效考核	341
17.1	朗讯公司怎样进行绩效考核 \ 342	
17.2	许继集团的竞争上岗与动态考核 \ 346	
17.3	北电网络注重过程的考核 \ 350	
第 18 章	揭开薪酬管理的面纱	355
18.1	薪酬: 被忽视的领域 \ 356	
18.2	仅仅是一份薪水吗 \ 357	
18.3	约见你的人事主管 \ 358	

●员工考核与薪酬管理

- 18.4 薪酬,是什么 \ 359
 - 18.4.1 基本薪资 \ 359
 - 18.4.2 奖励薪资(又称奖金) \ 360
 - 18.4.3 附加薪资(又称津贴) \ 360
 - 18.4.4 福利 \ 360
- 18.5 薪酬的权变因素 \ 360
 - 18.5.1 员工付出的劳动 \ 361
 - 18.5.2 职务的高低 \ 361
 - 18.5.3 技术与训练水平 \ 361
 - 18.5.4 工作的危险性 \ 362
 - 18.5.5 年龄与工龄 \ 362
 - 18.5.6 企业负担能力 \ 362
 - 18.5.7 地区与行业间的薪酬水平 \ 362
 - 18.5.8 劳动力市场的供求状况 \ 362
- 18.6 薪酬管理的流程 \ 363

第 19 章 薪酬设计——365

- 19.1 预则立,不预则废 \ 366
- 19.2 薪酬管理的原则 \ 367
 - 19.2.1 公平性 \ 368
 - 19.2.2 竞争性 \ 368
 - 19.2.3 激励性 \ 368
 - 19.2.4 经济性 \ 368
 - 19.2.5 合法性 \ 368
- 19.3 薪酬管理要公平 \ 369
 - 19.3.1 外部公平性 \ 369
 - 19.3.2 内部公平性 \ 370
 - 19.3.3 个人公平性 \ 370
- 19.4 竞争性的薪酬 \ 370
- 19.5 激励性的薪酬 \ 371
- 19.6 最少的钱办最多的事 \ 373
- 19.7 合理的薪酬模式 \ 374

- 19.7.1 高弹性模式 \ 375
- 19.7.2 高稳定模式 \ 376
- 19.7.3 折衷模式 \ 376
- 19.8 薪酬计划与企业的成长阶段 \ 377
 - 19.8.1 成长阶段 \ 377
 - 19.8.2 成熟阶段 \ 378
 - 19.8.3 衰退阶段 \ 378

第 20 章 步入薪酬管理 381

- 20.1 设计薪酬制度 \ 382
 - 20.1.1 岗位技能薪酬制 \ 382
 - 20.1.2 职务职能薪酬制 \ 383
- 20.2 岗位技能薪酬制 \ 383
 - 20.2.1 排列法 \ 384
 - 20.2.2 分类法 \ 385
- 20.3 职务职能薪酬制 \ 386
 - 20.3.1 职系区分的方法 \ 386
 - 20.3.2 职种设计的方法 \ 387
- 20.4 市场薪酬调查 \ 388
 - 20.4.1 选定相关市场 \ 389
 - 20.4.2 确定调查范围 \ 389
 - 20.4.3 确定可以比较的职务 \ 390
 - 20.4.4 搜集资料 \ 390
 - 20.4.5 资料分析 \ 390
 - 20.4.6 薪酬调查结果的运用 \ 391
- 20.5 厘定薪酬结构 \ 391
 - 20.5.1 绘制散布图 \ 391
 - 20.5.2 薪酬的比较 \ 392
 - 20.5.3 建立薪酬等级 \ 393
 - 20.5.4 建立薪酬幅度 \ 393
 - 20.5.5 薪幅重叠 \ 394
- 20.6 薪酬满意度 \ 395