

摘 要

绩效考核通常是指运用科学的理论和方法,依据客观的标准,对人力资源在一定时期内的工作业绩、工作能力和工作态度等方面进行全面、客观、综合的分析和评价的过程。绩效考核结果一般被视为人事决策的基础和薪酬管理的依据。本文以开滦集团林西矿业公司为企业背景,对该公司人力资源的绩效考核进行了研究与探讨,并把绩效考核结果应用于企业薪酬管理工作中。首先,根据企业基本现状,分析了企业绩效考核和薪酬管理的现状及存在的不足,提出了企业绩效考核和薪酬管理研究的技术路线和改革构想。其次,利用现代管理理论及数量分析方法,坚持定性分析与定量分析相结合的原则,设计了企业员工绩效考核、指标体系及权重模型。再次,在对企业员工进行职务描述的基础上,确定了绩效考核的内容、标准和方法。最后,基于绩效考核,对企业的薪酬管理进行了研究和设计。

关键词: 人力资源 绩效考核 职务描述 薪酬管理

ABSTRACT

Performance evaluation is usually the course of analysis and evaluation which is work performance ,work ability and work manner of HRM in a period. It is objective and synthesize. It use scientific theory and method and objective standard. Its result is regard as the basis of HRM and the evidence of wage management. This paper investigate and discuss the performance evaluation of LinXi mine company of KaiLuan Group. First, the paper analyze performance evaluation and the exist cent deficiencies , put envisage of reformation. Second combined the modern HRM theory with quantity analysis, quantitative and qualitative analysis respectively, the paper design performance evaluation、index system. Third, the paper set standard and method of performance evaluation by the basis of position description. Finally, the paper are study and analysis of wage management which is take as performance evaluation .

Key words: Human resource Performance evaluation
Position description Wage management

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的研究成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得天津大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：马利田 签字日期：2006年1月5日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解天津大学有关保留、使用学位论文的规定。特授权天津大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘。

(保密的学位论文在解密后适用本授权说明)

学位论文作者签名：马利田
签字日期：2006年1月5日

导师签名：杜钢
签字日期：2006年1月5日

第一章 绪论

1.1 本文研究的意义

现代企业管理认为,人、财、物、信息、技术和时间等是企业进行生产经营活动的基本资源或要素,其中人是企业最重要、最宝贵的资源,是决定一个企业成败的关键要素之一。随着知识经济的到来,企业管理从强调对物的管理转向强调对人的管理,人力资源的开发与管理在现代企业管理中的“火车头”地位将日益突出。

人力资源管理中最难建立、最难操作的就是有效的员工绩效考核,科学的绩效考核是进行有效激励管理的前提和基础,相反,流于形式的、一般性的绩效考核将直接影响绩效评价的公正性,进而影响组织目标的实现。

尽管目前人力资源管理已得到普遍重视,并且在一些企业、单位也取得了实效,但有关调查材料显示:在传统的国有企业中,有近30%—50%的员工认为,企业的绩效考核是无效的。追根溯源,往往是由于企业在人力资源管理的绩效考核这一关键环节中,在设计、实施绩效管理时出现各种问题所致。这些问题或缺陷,归纳起来有以下十个方面:

1. 考核目的不明确

考核目的不明确,有时甚至是为了考核而考核,企业考核方和被考核方都未能充分清楚地了解绩效考核只是一种管理手段,本身并非是管理的目的。同时,绩效考核体系的非科学性还表现为考核原则的混乱和自相矛盾,在考核内容、项目设定以及权重设置等方面表现出无相关性,随意性突出,常常仅仅体现长官意志和个人好恶,且绩效考核体系缺乏严肃性,任意更改,难以保证政策上的连续一致性。

2. 考核缺乏标准

目前多数企业的绩效考核标准过于模糊,表现为标准欠缺、标准走样、难以准确量化等形式。以欠缺的标准或不相关的标准来对被考核者进行考评,极易引致不全面、非客观公正的判断,模糊的绩效考核标准很难使被考核者对考核结果感到信服。

3. 考核方式单一

在人力资源绩效考核的实践中,往往是上级对下属进行审查式考核,考核者作为员工的直接上司,其和员工的私人友情或冲突、个人的偏见或喜好等非客观

因素将很大程度地影响绩效考核的结果,考核者的一家之言有时候出于相关信息的欠缺而难以给出令人信服的考核意见,甚至会引发上下级关系的紧张。要想科学全面地评价一位员工,往往需要以多视角来观察和判断,考核者一般应该包括考核者的上级、同事、下属、被考核者本人以及客户等,实施360°的综合考核,从而得出相对客观、全面精确的考核意见,单一的考核人员往往由于考核者缺乏足够的时间和足够多的机会了解员工的工作行为,同时考核者本身也可能缺乏足够的动力和能力去做出细致的评价,必要的考核人员的缺位往往导致评价结果的失真。

4. 职工对绩效考核体系缺乏理解

有的企业在制定和实施一套新的绩效体系时,不重视和员工进行及时、细致、有效的沟通,员工对绩效考核体系的管理思想和行为导向不明晰,常常产生各种曲解和敌意,并对所实施的绩效体系的科学性、实用性、有效性和客观公平性表现出强烈的质疑,对体系的认识产生心理上和操作上的扭曲。

5. 考核过程形式化

很多企业已经制定和实施了完备的绩效考核工作,但是每位员工内心都认为绩效考核只是一种形式而已,出现所谓“领导说你行,你就行,不行也行;领导说你不行,你就不行,行也不行”的消极判断,没有人真正对绩效考核结果进行认真客观地分析,没有真正利用绩效考核过程和考核结果来帮助员工在绩效、行为、能力、责任等多方面得到切实的提高。

6. 考核结果缺乏反馈

考核结果无反馈的表现形式一般分为二种:一种是考核者主观上和客观上不愿将考核结果及其对考核结果的解释反馈给被考核者,考核行为成为一种暗箱操作,被考核者无从知道考核者对自己哪些方面感到满意,哪些方面需要改进。出现这种情况往往是考核者担心反馈会引起下属的不满,在将来的工作中采取不合作或敌对的工作态度,也有可能是绩效考核结果本身无令人信服的事实依托,仅凭长官意志得出结论,如进行反馈势必引起巨大争议;第二种绩效考核无反馈形式是指考核者无意识或无能力将考核结果反馈给被考核者,这种情况出现往往是由于考核者本人未能真正了解人力资源绩效考核的意义与目的,加上缺乏良好的沟通能力和民主的企业文化,使得考核者没有进行反馈绩效考核结果的能力和勇气。

7. 考核资源的“不作为”

企业在实施绩效考核中,通过对各种资料、相关信息的收集、分析、判断和

评价,企业在实施绩效考核中,通过对各种资料、相关信息的收集、分析、判断和评价,会产生各种中间考核资源和最终考核信息资源,这些信息资源本可以充分运用到人事决策、员工的职业发展、培训、薪酬管理以及人事研究等多项工作中去,但目前很多企业对外绩效考核信息资源的利用率很低,白白造成宝贵的绩效考核信息资源的巨大浪费。没有利用考核信息资源来激励、引导、帮助和鼓励员工改进绩效、端正态度、提高能力。

8. 考核资源(结果)的“乱作为”

考核者在进行绩效考核的时候,特别是对被考核者进行主观性评价时,由于考核标准不稳定等因素,考核者很容易自觉不自觉地出现两种不良倾向:过分宽容和过分严厉。有的考核者奉行“和事佬”原则,对员工的绩效考核结果进行集中处理,使得绩效考核结果彼此大同小异,难以真正识别出员工在业绩、行为和等方面的差异;另一种倾向就是过分追究员工的失误和不足,对员工在能力、行为和态度上的不足过分放大,简单粗暴地训斥、惩罚和威胁绩效考核不佳者,使得员工人人自危。

9. 考核方法选择不当

业绩考核方法有很多,如员工比较评价法、行为对照表法、关键事件法、等级鉴定法、目标管理评价法、行为锚定评价法等等。这些方法各有千秋,有的方法适用于将业绩考核结果用于职工奖金的分配,但可能难以指导被考核者识别能力上的欠缺;而有的方法可能非常适合利用业绩考核结果来指导企业制定培训计划,但却不适合于平衡各方利益相关者。

10. 考核主体(考核者)心理、行为上的偏差

考核者在对员工的绩效进行评估时,会不自觉地出现各种心理上和行为上的错误举动,这类错误一般包括:光环效应,就是当考核者对一位员工的总体印象是以该员工某项具体的特点,如相貌、聪明或某个事件作为判断基础,得出的结论往往是一叶障目;隐含人格假设,就是当考核者在进行绩效考核之前,就对被考核者的人格类型进行了分类(如一位敬业者、一个偷懒的家伙),在进行绩效考核中,就会“戴着墨镜看人”;居中趋势,比如,如果评价等级是从第1等级到第7等级,那么他们很可能既避开较高的等级(第6和第7个等级),也避开较低的等级(第1和第2个等级),而把他们的大多数员工评定在第3、第4和第5这三个等级上。这种过于集中的评价结果会使工作绩效评价变得扭曲,它对企业的公薪、工资方面的决定或进行员工咨询等工作所起的积极作用就很小。

上述问题的解决,不仅对于企业构建有效的绩效考核体系具有重要的现实意义,而且对于企业建立科学的激励机制,进而全面提升企业人力资源开发与管理

水平同样具有特别重要的意义。本文就是选取现实生活中一传统的国有企业作为研究对象，并以此为切入点，就企业如何构建有效的绩效考核体系、如何建立基于绩效考核结果的以激励为导向的薪酬管理机制等问题作为研究的着力点。

1.2 有关的研究综述

1.2.1 绩效考核、薪酬管理与人力资源管理

人力资源管理是指为实现组织的战略目标，利用现代科学技术和理论，通过不断的获取人力资源，并把所获的人力资源整合到组织中而融为一体，保持和激励他们对本组织的忠诚与积极性，控制他们的工作绩效并作相应调整，尽力开发他们的潜能，以支持组织目标实现的活动。也有的研究学者把之简单概括为：“4R”（Right Person，Right Time，Right Methods，Right Position）即：在适当的时候，将合适的人以适当的方式放到适当的位置上。

一般地说，绩效考核是指运用科学理论和方法，依据客观的标准，对人力资源在一定时期内的工作业绩、工作能力和工作态度等进行全面、客观、综合的分析和评价，并得出最后的结论，以此作为企业决策依据的过程。绩效考核是企业人力资源管理的中心环节，是确定科学薪酬体系的前提和基础。

薪酬，从狭义的角度来看，是指个人获得的工资、奖金等以金钱或实物形式支付的劳动回报；从广义的角度来看，薪酬包括经济性和非经济性的报酬。薪酬管理是企业人力资源管理的重要内容，是绩效考核工作的有效延伸，更是绩效考核结果的有效运用。

绩效考核、薪酬管理在人力资源管理中的地位、作用及相互关系，简单表示为如图 1—1 所示。

1.2.2 国内外绩效考核与薪酬管理的发展趋势

近年来，全球企业界对人力资源管理特别是绩效考核、薪酬管理引起了高度重视，在加强研究和探索的同时，也加大了实践的力度。特别的，企业如何根据企业的实际情况选择有效的绩效考核模式与方法，如何更有效地进行绩效考核、薪酬管理以激励员工等问题成为了企业家和学者十分关切的热点和难点。

1.2.2.1 国内当今绩效考核的主要模式与方法

1. 绩效考核的主要模式与方法介绍

至于绩效考核的模式，归纳起来，常用的绩效考核模式与方法有以下几种：

(1) 关键绩效指标（Key Performance Indicator, KPI）考核

KPI 考核是通过对工作绩效特征的分析，提炼出的最能代表绩效的若干关键

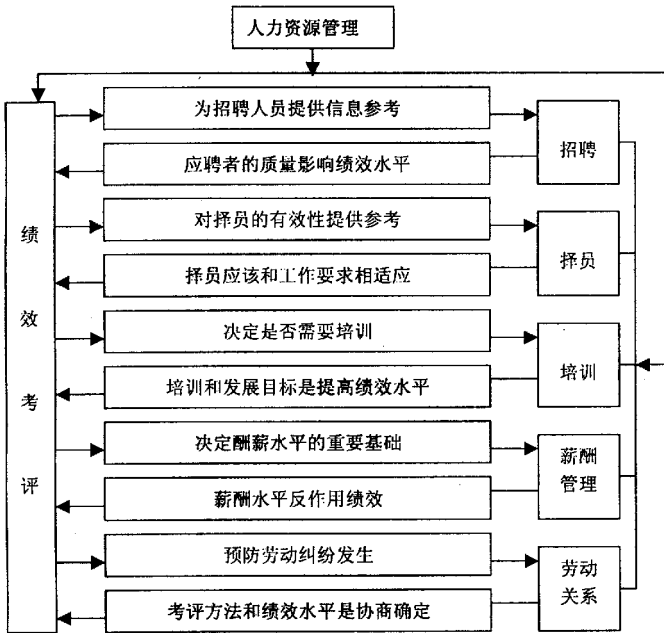


图 1—1 绩效考核、薪酬管理在人力资源管理中的地位和作用

指标体系，并以此为基础进行绩效考核的模式。KPI 必须是衡量企业战略实施效果的关键指标，其目的是建立一种机制，将企业战略转化为企业的内部过程和活动，以不断增强企业的核心竞争力和持续地取得高效益。KPI 考核的一个重要的管理假设就是一句管理名言：“你不能度量它，就不能管理它。”所以，KPI 一定要抓住那些能有效量化的指标或者将之有效量化。而且，在实践中，可以“要什么，考什么”，应抓住那些亟需改进的指标，提高绩效考核的灵活性。空泛。当然，KPI 的关键并不是越少越好，而是应抓住绩效特征的根本。

(2) 目标管理法 (Management By Objective, MBO)

作为一种成熟的绩效考核模式，始于管理大师彼得·得鲁克的目标管理模式迄今已有几十年的历史了，如今也广泛应用于各个行业。目标管理的模式如图 1—2。

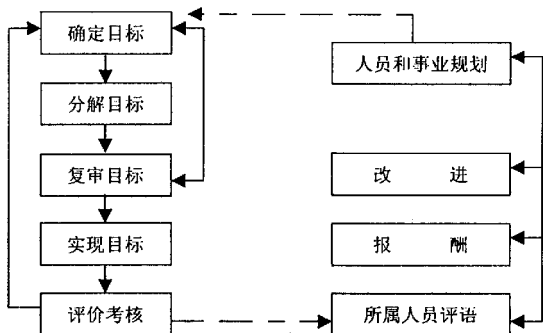


图 1-2 目标管理的模式

为了保证目标管理的成功，目标管理应做到：确立目标的程序必须准确、严格，以达成目标管理项目的成功推行和完成；目标管理应该与预算计划、绩效考核、工资、人力资源计划和发展系统结合起来；要弄清绩效与报酬的关系，找出这种关系之间的动力因素；要把明确的管理方式和程序与频繁的反馈相联系；绩效考核的效果大小取决于上层管理者在这方面所花费的努力程度，以及他对下层管理者在人际关系和沟通的技巧水平；下一步的目标管理计划准备工作是在目前目标管理实施的末期之前完成，年度的绩效考评作为最后参数输入预算之中。

(3) 平衡记分卡 (The Balance Score-Card, BSC)

平衡记分卡提供了将战略转化为作业项目的框架，如图 1-3。

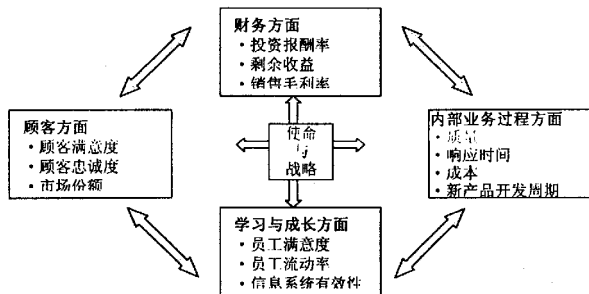


图 1-3 平衡记分卡

平衡记分卡是从财务、顾客、内部业务过程、学习与成长四个方面来衡量绩效（参见图 2）。平衡记分法一方面考核企业的产出（上期的结果），另一方面考核企业未来成长的潜力（下期的预测）；再从顾客角度和从内部业务角度两方面

考核企业的运营状况参数,充分把公司的长期战略与公司的短期行动联系起来,把远景目标转化为一套系统的绩效考核指标。

(4) 360度反馈 (360° Feedback)

360度反馈也称全视角反馈,是被考核人的上级、同级、下级和服务的客户等对他进行评价,通过评论知晓各方面的意见,清楚自己的长处和短处,来达到提高自己的目的。如图 1—4。

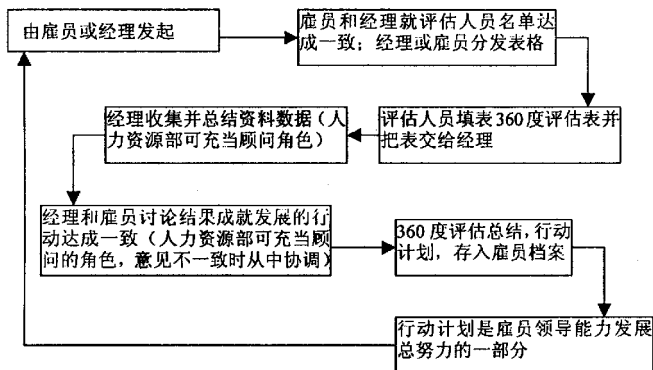


图 1—4 360 度反馈

(5) 主管述职评价

述职评价是由岗位人员作述职报告,把自己的工作完成情况和知识、技能等反映在报告内的一种考核方法。主要针对企业中、高层管理岗位的考核。述职报告可以在总结本企业、本部门工作的基础上进行,但重点是报告本人履行岗位职责的情况,即该管理岗位在管理本企业、本部门完成各项任务中的个人行为,本岗位所发挥作用状况。

(6) 分级法

所谓分级法是指按被考评员工绩效相对的优劣程序,通过比较,确定每人的相对等级或名次来的方法。按照分级程序的不同,分级法又可分为以下五种: a. 简单分级法。 b. 交替分级法。 c. 范例对比法。 d. 对偶比较法。 e. 强制分配法。

(7) 量表绩效考核法

量表法是应用得最为广泛的考绩方法。它通常作维度分解,沿维度划分等级,并通过设置量表的来实现量化考评。量表的形式有多种,考核有多种。

在实际使用时要设计出一套可操作的考评表格。设计过程具体包括下面三个步骤: a. 选定考评维度并赋予权重; b. 确定考评量表的尺度; c. 界定量表等级的意义。

量表法具有较全面、结果量化、可比性强等优点，但由于维度分解、等级界定，很难做到准确、明晰，考评结果的主观性仍然较大。

(8) 关键事件法

此法需对每一个被考评的员工保持一本“考绩日记”或“业绩记录”，由进行考评并知道情况的人（通常是被考评者的直属上司）随时记载。需要说明的是，所记载的事件既有好事，也有不好的事、所记载的应是比较突出的、与工作业绩直接相关的事，而不是一般的、琐碎的、生活细节方面的事；所记载的应是具体的事件与行为，而不是对某种品质的评判。最后还应指出，关键事件的记录本身不是评语，只是素材的积累，但有了这些具体事实作根据，经归档、整理、便可得出可信的考评结论。记录“业绩日记”是费时间的方法，而且要将关键事件数量化或结果化为最终的考评结果与是需要相当的分析归纳能力的。但这种方法的优点很突出。当上级作为下属的被考评者反馈考评结果时，不但因有具体事实作支持而易于被接受，而且具体的事实可充实那些抽象的评语，并加深对考评者对他们的理解，有利于以后工作业绩的改进和提高。

(9) 行为锚定评分法

行为锚定评分法实质上是量表法和关键事件结合起来，使之兼具两者之长。它为每一职务的各个考评维度都设计出一个评分表，并有一系列典型的行为描述句与量表上的一定刻度相对应和联系，供考评者在为被考评者实际表现评分时作为参考依据。由于这种典型行为描述数量毕竟有限，不可能涵盖千变万化的员工实际工作表现，而且被考评者的实际表现很难与描述句所描述的完全吻合。但有了量表上的这些典型行为锚定点，考评者打分时便有了分寸。这些代表了从最劣至最佳典型业绩的、有具体行为描述的描述句，不但能使被考评者较深刻而信服地了解自身的现状，还可能找到具体的改进目标。因此行为锚定评分方法具有很强的培训开发功能。

(10) 民主评议法

民主评议，是指通过会议形式，组织与被考核者有直接工作关系的人员对其进行评议，大多数用于对企业中高层管理者的考核。一般做法是：先由被考核者述职，重点报告考核期内本人履行岗位职责及完成部门各项工作任务中，个人发挥作用的情况。然后，述职人回避，由考核组主持召开评议会或座谈会。评议会由被考核人的上司、同事、下级参加。在充分评议的基础上，采取无记名方式对被考核人按优秀、称职、基本称职、不称职的等次进行评定。

2. 绩效考核模式与方法的选择

每一种绩效考核模式与方法都反映了一种具体的管理思想和原理，都具有一定的科学性和合理性，同时，不同的模式方法又都有自己的局限性与适用条件范

困。下面针对不同企业规模对绩效考核的模式方法的选择进行一些探讨:

(1)从绩效考核模式方法本身的特性来看

绩效考核模式而言, KPI 与平衡记分卡都强调绩效考核的战略导向, 并以此将企业战略发展内化为企业及员工的具体行动, 适应了大企业更重视管理的策略需要。虽然中小企业也有管理上的策略需求, 但中小企业一般更重视市场的开发, 目标管理模式通过目标的层层传递, 重在实现目标所期望的结果, 比较适应中小企业追求成长的策略要求。大企业对主管的要求是要具备更高的管理能力, 360 度反馈作为一种有效的能力开发手段, 可有效的应用于大企业主管能力的考核评估, 同时这种考核评估可以以主管述职评价结合起来, 以全面了解主管工作技能、方法以及工作策略, 来评价一个主管的胜任能力。对于中小企业而言, 更重要的是其推动创新的能力, 360 度反馈不一定十分有效。

考核方法的应用上, 许多大企业由于组织与人员庞大需要激活组织人员, 保持组织活力, 因此可选择强制等级分布或排名法, 以激活组织, 一些大企业采用的 5%淘汰和末位淘汰制是很有效的, 如许继、联想等。而对于本就具有创新动力的中小企业而言这种方法的意义不是很大, 因此可以选择目标或标准评价来进行。

(2)从绩效考核体系运作的成本角度来看

绩效考核体系的价值在于绩效考核所产生的经济收益高于投入的成本。一般而言, 绩效考核的成本包括有管理运作成本、组织成本以及考核信息收集与管理的成本。企业规模的大小, 直接影响绩效考核的成本。例如收集信息成本, 一般而言, 量化评价的考核模式方法的成本要高于定性评价的模式方法, 但定性评价又会因为信息传递过程中的失真较大而增加成本, 一般而言, 企业规模越大, 绩效考核信息传递的失真会越大, 这甚至会超过量化的成本, 因此, 大企业倾向于采用量化的形式, 许继的成功经验就在于发展一套量化动态的人事考核模式。量化考核模式开发可以结合 KPI 与平衡记分卡的模式来发展, 采用等级评定和排名的绩效考核方法来实施。当然, 为了提高绩效考核的效率和有效性, 企业内部建立有效的信息系统作为支持也是必要的。中小企业组织扁平化, 管理层次少, 信息传递失真小, 在绩效考核中可以考核更多的信息, 因此可以采用目标管理的方式, 当然, 借鉴与采用 KPI 的模式也是相当有效的。

(3)从绩效考核的文化背景角度来看

绩效考核的精神就是要体现客观、公正、公平。对中国文化背景的大企业而言, 人际关系复杂, 老好人现象特别突出, 从而造成绩效考核流于形式, 从而使企业失去活力, 这不仅是国有企业, 包括一些成长起来的民营企业也染上这种国企病。很显然, KPI 模式讲求量化的管理, 一切用数字说话, 能够有效抑制这种

文化的影响。360度考核为什么在中国实施不理想，也是中国文化的影响，我们的主张就是360度考核仅是一种能力开发的工具，不应成为考核的最后结果而与报酬联系。当然，中小企业的人际关系较简单，在考核模式与方法的选择上灵活性就会大很多。

总之，需要指出的是，无论如何，绩效考核模式与方法的选择都是一个权变且灵活的过程，我们提倡的理念是“适合的就是最好的”。

1.2.2.2 国外绩效考核与薪酬管理情况

因为文化传统和历史背景的差异，世界各国的绩效考核模式与方法各具特色。例如，美国企业的绩效考核更加侧重于定量考核，同时十分注重考核人员的培训，美国的考核重视能力和业绩。日本的企业实行终身雇佣制，重视员工的敬业精神和对企业的忠诚，其考核指标偏重于思想成绩和敬业精神。新加坡考评过程很注重对考评偏差的纠正。

下面介绍摩托罗拉的薪酬与绩效管理情况。

1. 绩效评估的目的

摩托罗拉员工的薪酬和晋升都与评估紧密挂钩，但是摩托罗拉对员工评估的目的绝不仅仅是为员工薪酬调整和晋升提供依据。摩托罗拉评估的目的是：使个人、团队业务和公司的目标密切结合；提前明确要达到的结果和需要的具体领导行为；提高对话质量；增强管理人员、团队和个人在实现持续进步方面的共同责任；在工作要求和个人能力、兴趣和工作重点之间发展最佳的契合点。

2. 评估目标

摩托罗拉业绩评估的成绩报告表（Scorecard）是参照美国国家质量标准制定的。各个部门根据这个质量标准，针对具体业务制定自己的目标。摩托罗拉员工每年制定的工作目标包括两个方面，一个是战略方向，包括长远的战略和优先考虑的目标；另一个是业绩，它可能会包括员工在财政、客户关系、员工关系和合作伙伴之间的一些作为。也包括员工的领导能力、战略计划、客户关注程度、信息和分析能力、人力发展、过程管理法。

员工制定目标的执行要求老板和下属参与。摩托罗拉每3个月会考核员工的目标执行情况。员工在工作中有一个联系紧密的合作伙伴，摩托罗拉称之为Keyworkpartner，他们彼此之间能够相互推动工作。跨部门同事和同部门同事之间有紧密联系，使考核达到360度的平衡。

3. 重视如何避免误区

有些人在工作中的焦点不是客户，而是怎样使他的老板满意。这种情况也导致评估的误区，出现两种不好的情况：一个是员工业绩比较一般，但是老板很信任他；另一种是后加入团队的员工，成绩很好，但是没有与老板建立信任的

交情。人力资源部的细致工作就变得非常重要了。人力资源部会花很多精力在工作表现前 25 名和后 25 名的人身上。有时候如果这个人很有能力，老板不重视，人力资源部会帮他找一个好老板。

4. 论功行赏

摩托罗拉年终评估在 1 月份进行，个人评估是每季度一次，部门评估是一年一次，年底对业务进行总结。根据 Scorecard 的情况，公司年底决定员工个人薪水的涨幅，也根据业绩晋升员工。摩托罗拉常年都在选拔干部，一般比较集中的时间是每年 2、3 月份，公司挑选管理精英，到总部去考核学习，到 5、6 月份会定下管理人才来。

5. 把握评估工作的关键点

如果员工对评估有不公之感，可以拒绝在评估结果上签字。每个员工的评估表会有自己的主管和主管的主管签字，所以他的上级会知道其中有问题，并会参与进来，了解其中情况，解决存在的问题。

评估的质量如何与管理者的关系很大，管理者的素质是关键点。摩托罗拉非常注重管理者的素质，因为管理者是制度的执行者，所以选拔管理者有许多明确的条件。例如摩托罗拉对副总裁候选人的素质要求有四点：第一是个人的道德素质高；第二是在整个大环境下，能够有效管理自己的人员；第三是在执行总体业务目标时，能够执行得好，包括最好的效果、最低的成本、最快的速度；第四是需要能够创新，理解客户，大胆推动一些项目，进行创新改革。副总裁需要有这四个素质，而且还要求这几方面比较平衡。总监、部门经理等都会有其任职要求。摩托罗拉有许多给领导的素质培训，职业道德培训。摩托罗拉还给他们跨国性的培训，让他们在全球做项目，让他们知道做事方法不只一种。摩托罗拉重视管理者的素质，如果管理手段不妥，犯了严重管理过失，摩托罗拉会将管理者撤掉。

6. 适应变革的薪酬

在摩托罗拉，薪水的标准从职位入手，同一个职位可能会有差距，因为要看工作业绩。有些特殊能力的人，可能要从国外招聘，薪水跟国际市场挂钩。摩托罗拉的工资水平在市场中处于中间档次。

摩托罗拉的薪水一大部分是基本工资，占的百分比很大，还有年终奖金。摩托罗拉意识到固定工资也有利有弊。2000 年，摩托罗拉的工资结构有所变化，增加了一些可变动的工资，并将以前每年一次的奖金改为每季度发放。以前奖金与全球市场挂钩，2000 年以一个国家单元的业绩作为奖金考核依据。

7. 科学调节薪酬

如果员工对自己的薪酬不满，向人力资源部提出来，摩托罗拉会进行市场调查，如果真的比市场平均水平低，摩托罗拉会普调工资。成都的员工曾经反映说

工资低，人力资源部就通过调查市场，发现情况的确如此，然后给员工涨工资。

在摩托罗拉刚开始工作时，学历上的差别会在工资中体现出来，例如研究生和本科生会有差别。工作后，本科生比研究生高是非常可能的。随着时间的推移，老员工可能经过几年涨工资，基数变得很大，那么应届毕业生的涨幅就会比老员工高。对有创造性的人摩托罗拉会破格调级。

8. 机会平台共享

摩托罗拉的经理级别为初级经理、部门经理、区域经理（总监）、副总裁（兼总监或总经理）、资深副总裁。在摩托罗拉，员工的男女比例相当。摩托罗拉的经理数有 664 人，女经理人数占到经理总数的 23%，而且计划要发展到 40%。在摩托罗拉，中专毕业的工人也有达到部门经理的。摩托罗拉强有力的培训给许多人提供了成长的空间。在摩托罗拉技术人员可以搞管理，管理人员也有做技术的，做管理的和做技术的在工资上有可比性。在许多企业大家都看着职业经理人的位置，因为拿钱多，在摩托罗拉做技术的和做经理的完全可以拿钱一样多。摩托罗拉对许多职能部门都有专业职称评定，例如在法律部、人力资源部可以评经济师、副教授、教授等。摩托罗拉共有 1377 名有摩托罗拉内部职称的专业人员，分布在 8 个不同的事业单位。

1.3 本文的主要工作

本文是以开滦集团林西矿业有限责任公司（以下简称“开滦林西矿业公司”）作为研究对象，深入分析企业绩效考核、薪酬管理的现状，充分运用当今国内外先进的绩效考核、薪酬管理的理论，对企业绩效考核指标体系及权重模型、基于岗位说明书的绩效考核方法以及薪酬结构设计进行了初步研究，提出并构建了企业绩效考核体系以及基于绩效考核的薪酬管理方法。

第一章：绪论。

提出了本文研究的意义、主要工作和有关的研究综述。

第二章：开滦林西矿业公司绩效考核与薪酬管理现状分析与改革构想。

首先介绍了企业的基本情况、组织结构、员工构成等企业概况，然后对企业绩效考核现状、薪酬管理现状进行了分析，在此基础上，初步提出了企业绩效考核与薪酬管理研究的技术路线及改革构想。

第三章：开滦林西矿业公司绩效考核的指标体系及权重模型。

首先，根据设计考核指标体系的原则，对企业绩效考核的指标体系进行了选择与设计；采用加权平均法、层次分析法（AHP: Analytic Hierarchy Process）和专家直观判定法，确定了企业绩效考核指标权重模型。

第四章：基于职务描述的开滦林西矿业公司绩效考核方法。

本章阐述了职务描述的基本内涵、职务描述与绩效考核的关系以及职务描述

的一般流程，举出了开滦林西矿业公司岗位说明书实例，确定了基于岗位说明书的绩效考核方法，进一步整合了绩效考核综合评价指标模型，给出了开滦林西矿业公司绩效考核的实例。

第五章：基于绩效考核的开滦林西矿业公司薪酬管理方法。

本章先介绍了薪酬与薪酬管理的一般含义，分析了薪酬设计的影响因素，确定了薪酬制度设计的原则及薪酬结构设计的程序，然后，开滦林西矿业公司薪酬结构设计实例，最后结合企业实际对基于绩效考核的薪酬管理方法进行了研究。

本文是以现实中的企业为研究对象，研究的重点为企业员工的绩效考核体系的建立。作为绩效考核的结果运用，设计了企业的薪酬管理制度，但本文未做重点来研究。

第二章 开滦林西矿业公司绩效考核与薪酬管理 现状分析与改革构想

2.1 企业概况

2.1.1 企业的基本情况

开滦(集团)有限责任公司的前身为开滦矿务局。始建于1878年,迄今已有125年,是国有特大型煤炭企业。现有生产矿井10对,煤炭年产量在2000万吨以上。2001年生产原煤和洗精煤量在全行业均排列第三位。肥煤、焦煤、1/3焦气煤等煤种齐全,供应冶金、焦化、发电等大型企业。除煤炭产品外,还经营机械制造、建筑安装、电力、矾土、运输、商贸等产业。1991年荣获全国“五一”劳动奖状,在1998年荣获企业最高荣誉奖项“金马奖”,并在1994年和1996年被评为全国煤炭优秀企业,1997年被河北省评为质量效益型先进企业,2000年被河北省企业管理协会评为煤炭行业唯一的“五星企业”和“百强企业”称号。

开滦地处河北省唐山市境内,北倚燕山,南望渤海,毗邻京津大城市群,处于经济开发区腹地;京沈、通坨、大秦和坨港四条铁路干线,京沈、唐津、唐港三条高路纵横其中;秦皇岛港、塘沽港毗邻相接,新崛起的京唐港建有开滦业主码头,煤炭抵华东、华南市场和全国各地,并远销海外。同时,在长期的历史发展过程中积累了丰富的管理经验,形成了独特的企业文化,拥有深厚的发展基础和良好的发展前景。

林西矿业公司是开滦(集团)有限责任公司的二级单位,是开滦集团的下属的全公司。它始建于1887年,已有百年的悠久历史。现拥有资产总额2.79亿元(2000年)是以煤类产品为主,兼营其他多种工业产品和服务的大型国有企业。近年来,围绕深业改革,实施“重组资产、开放经营、分线转移、再造企业”发展战略,转换经营机制调整产品结构,积极探索多种经营的发展道路,初步形成了三业并举的局面,为百年注入了生机和活力。

2.1.2 企业组织结构

林西矿业公司组织结构,见图2—1所示。

2.1.3 企业员工构成

林西矿业公司员工构成，总数：10609人；把员工大体分为：管理人员（包括高级管理人员、中级管理人员、一般管理人员）、作业人员。其中管理人员（干部）620人，作业人员（工人）9989人。

1. 管理人员（干部）构成：见表2-1。

表 2-1 管理人员（干部）构成表

按专业构成分类	1. 经济管理	96人
	2. 财会管理	55人
	3. 矿业工程	112人
	4. 机电管理	48人
	5. 其它（含政工、党务数）	309人
按年龄结构分类	1. 小于30	64人
	2. 31-35	51人
	3. 36-40	123人
	4. 41-45	107人
	5. 46-50	185人
	6. 51-55	85人
	7. 56-60	5人
按文化程度分类	1. 本科及以上	73人
	2. 专科	252人
	3. 中专	171人
	4. 高中	58人
	5. 初中及以下	66人
按职称分类	1. 高级	23人
	2. 中级	136人
	3. 初级	306人
	4. 无职称	155人

2. 职工（工人）构成：见表2-2所示。

表 2-2 职工（工人）构成表

按用工性质分类	1. 全民固定工	7188
	2. 合同工	1833
	3. 农民工（临时工、协议工）	968
按专业技能分类	1. 技师	118
	2. 高级工	210

	3. 中级工	689
	4. 初级工及以下	8972
按职业 分类	1. 煤业	8023
	2. 后勤服务	1882
	3. 多种经营	704

2.2 企业绩效考核现状分析

1. 管理人员的绩效考核现状, 见表 2—3 所示。

表 2—3 管理人员的绩效考核表

项 目		考核标准	基本分	得分	备注
德 25		政治品质	7		
		思想作风、职业道德	6		
		公正廉洁	6		
		团结同志	6		
能 25		决策能力	4		
		创造能力	3		
		组织能力	3		
		协调能力	3		
		应变能力	3		
		人际关系能力	3		
		文化专业知识水平	3		
勤 25		语言文字表达能力	3		
		事业心、责任心	5		
		工作主动性	4		
		工作作风	4		
		工作效率	4		
		钻研业务	4		
绩 25		成本意识	4		
		本职工作	10		
		临时任务	5		
成绩和贡献			10		
总分			100		

2. 工人（作业人员）的考核现状

目前这部分人员的考核, 是有关单位、部门按有关岗位责任制、劳动纪律的有关规定, 对其进行“单一约束型”管理, 属一般性的工作要求, 还没有进行系统的绩效考核, 没有建立“激励型和约束型联动”管理的机制。

3. 存在问题分析

(1) 缺乏系统性。

绩效考核仅仅被视为一项独立的管理行为，并未与企业整体的人力资源管理及开发工作相“链接”。

(2) 重定性、轻定量。

在考核操作过程中，暴露了以定性为主的考核方法的主要弊端：受主观因素影响很大，考核结果客观性差。

(3) 重结果考核，轻过程控制

绩效考核，从某种意义上说是一个管理过程，不能片面强调事后的进行“秋后算账”，更重要的是在考核全过程中发挥其“导控性”作用，使考核对象能动态地调整自己的行为，不断地改进工作。

(4) 重历史表现的考核，轻发展潜力的开发。

过于注重历史和现实表现，不注重对人的潜力和发展趋势的预测，不能为人力资源管理提供有效的支持。

(5) 重个体评价，轻团队分析。

一方面不能把员工放在员工队伍中分析，另一方面不能做到员工的优化组合，构建团队。

(6) 考核资源缺乏有效利用。

突出表现在没有“经营”资源的意识，考核结果大都被“尘封”，没有运用于企业管理的全过程。

(7) 指标、权重体系设计不科学。

只简单的把考核对象的德、能、勤、绩四方面指标分别赋予 25% 的权重，进行打分考核，这里既有指标分解不到位问题，也有权重设计上的“大锅饭”问题。

(8) 考核方法、标准单一，效果差。

不分考核对象，大都采用量表考核法、强制分级法，以同一个标准进行考核，很容易流于形式，效果不好。

2.3 企业薪酬管理现状分析

1. 管理人员的薪酬管理绩效现状

(1) 高级管理人员（正、付处级）

实行年薪制，由开滦集团公司考核。

(2) 中级管理人员（正、付科级）

实行职务、职位工资制，由林西矿业公司经营管理部门、组织部门考核。其薪酬由“工资+奖金+福利+津贴”组成，其中工资和奖金由本人的职务、职位（或职称）决定，工资部分基本不做考核，奖金有考核，但考核浮动的“带宽”一般

在百分之三十以下，多数人员考核浮动为零“带宽”，福利和津贴中的一部分由本人的职务、职位决定，另一部分由国家行业政策规定所决定。

(3) 一般管理人员

实行岗位工资制，由所在单位或部门考核。其薪酬由“工资+奖金+福利+津贴”组成，其中工资和奖金由本人的岗位（或职称）决定，工资部分基本不做考核，奖金很少有考核，而且考核浮动的“带宽”一般在百分之十以下，多数人员考核浮动为零“带宽”，福利和津贴中的一部分由本人的岗位或职称决定，另一部分由国家行业政策规定所决定。

2. 工人（作业人员）的薪酬管理现状

工人（作业人员）的薪酬有多种形式：

(1) 结构工资制：其薪酬由“岗位工资+技能工资+奖金+福利+津贴”组成，其中工资由岗位工资和技能工资组成，工资和奖金由本人的岗位（或职称）决定，工资部分基本不做考核，奖金有考核，考核浮动的“带宽”一般在百分之十以下，考核的内容主要是劳动纪律等，多数人员考核浮动为零“带宽”，福利和津贴中的一部分由本人的岗位决定，另一部分由国家行业政策规定所决定。

(2) 岗效工资制：

其薪酬由“岗效工资+福利+津贴”组成，其中岗效工资由本人岗位和单位效益所决定，岗效工资部分有考核，但考核浮动的“带宽”一般在百分之十以下，考核的内容主要是劳动纪律等，多数人员考核浮动为零“带宽”，福利和津贴中的一部分由本人的岗位决定，另一部分由国家行业政策规定所决定。

(3) 计件工资制：

其薪酬由“计件工资+福利+津贴”组成，其中计件工资由本人工作的数、质量所决定，计件工资部分有考核，考核的内容主要是劳动纪律等，福利和津贴中的一部分由本人的岗位决定，另一部分由国家行业政策规定所决定。

(4) 任务费用承包经营工资制：

其薪酬由“工资+奖金+福利+津贴”组成，其中工资+奖金由本人单位、部门或个人完成工作的任务费用指标情况所决定，该部分有15%左右的浮动考核，福利和津贴中的一部分由本人的岗位决定，另一部分由国家行业政策规定所决定。

3. 存在问题分析

(1) 系统性差。

现实中，企业的薪酬往往是孤立地设计和实施，缺乏与绩效考核的有效联系，绩效考核的结果在薪酬中缺乏有效运用。

(2) 激励性差。

在薪酬结构中，由于绩效薪酬的比例所占的比重不高，另外企业薪酬管理中

的“大锅饭”现象，使得现行的薪酬制度缺乏激励作用。

(3) 导向性差。

员工的工作效果的强差异性，不能客观的反应在薪酬管理上，使得薪酬制度对员工行为的导向作用大打折扣。

(4) 对外竞争性差。

一方面，与同行业及其他很多行业相比，企业的整体薪酬水平偏低；另一方面，在企业内部管理型人才、技术型人才的薪酬水平与其他人员相比，不算拉开档次，而和企业外部相关人员相比，更没有任何竞争性。

(5) 灵活性差。

一般地说，企业薪酬制度一经确定，就基本成为“老虎的屁股”，没有谁去轻易触及，被称之为“雷区”。这样一来，薪酬制度不能动态的适应企业面临的内外形势，薪酬机制的经济杠杆作用无法充分发挥。

(6) 公平性差。

公平性差主要体现在，企业薪酬制度没能充分体现高素质、高技能、高业绩的员工得到高薪酬高待遇。没能充分体现低素质、低技能、低业绩的员工应该低薪酬、低待遇。

2.4 企业绩效考核与薪酬管理的改革构想

2.4.1 绩效考核与薪酬管理研究的技术路线

林西矿业公司绩效考核与薪酬管理研究的技术路线，见图 2—2 所示。

2.4.2 绩效考核与薪酬管理的改革构想

从改革构想的基本思路上，力求体现以下三点：

1. 绩效考核与薪酬管理的观念更新

在管理的观念上，力求实现“三个转变”：

(1) 实现由“单纯视人力为成本”向“视人力为资本”转变。

现行人力资源管理，单纯考虑到人力投资（工资、福利费、培训费等）计入生产成本核算，企业想方设法减人提效、下岗分流以减少人力投资来降低成本；在思想观念上，要牢固树立“人力不仅仅是自然资源，更是资本性资源”的新观念，只有这样才能把人力资源管理提到战略地位高度来考虑，这是构建全新的绩效考核与薪酬管理机制的最基本的思想基础。

(2) 实现由“以事为中心”向“以人中心”转变。

目前，企业绩效考核与薪酬管理的出发点一般是“以事为中心，以任务、具

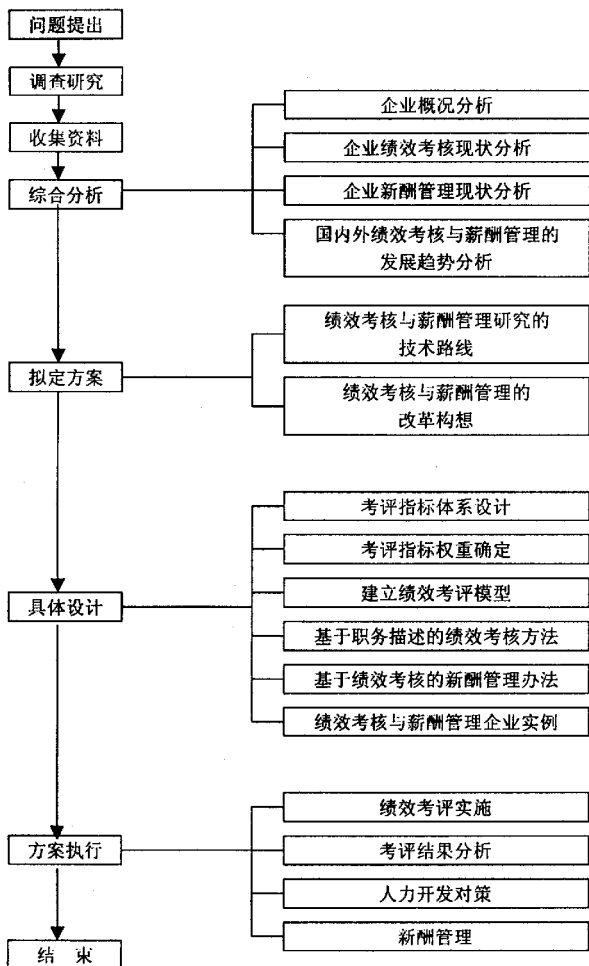


图 2—2 绩效考核与薪酬管理研究的技术路线

体化的工作”为导向，而我们提倡的是“以人为中心、以人为本”的管理。

(3) 实现由“零散的条块式管理”向“整体的系统化管理”转变。

在思考绩效考核与薪酬管理工作时，提倡把人力资源管理放到企业的战略地位高度、把绩效考核与薪酬管理放到人力资源管理的整体中来思考、来谋划，解

决企业现行的绩效考核与薪酬管理游离于人力资源管理系统之外的问题,摒弃传统的“就事论事、零散的、条块式”的管理理念。

2. 绩效考核与薪酬管理的模式创新

在模式创新上,力求实现“三个跨越”:

(1)实现由“被动反应运行”的操作式管理向“主动开发型”的综合策略式管理跨越。

传统的人事管理主要是根据上级决策进行组织分配和处理,纵观人事管理全过程,是被动反应的操作式管理模式。现代人力资源管理它呈现出主动开发的理念,更重视开发人的能力和激发人的活力。

本文在设计绩效考核与薪酬管理的运作机制、内容、方式等方面将充分体现主动开发这一理念。

(2)实现由“侧重于结果考核”式的管理向“结果考核与过程控制、未来预测三位一体”式的管理跨越。

传统的人事管理侧重于结果考核,而忽视过程控制和未来预测,使得考评对象在绩效考核与薪酬管理全过程中,始终处于被动位置,缺乏信息反馈,缺乏必要的沟通,考核者与考评对象形成不了有效的“互动”,致使绩效考核与薪酬管理不能取得很好实效。

本文在考核目标的确定、考核标准的确定、反馈机制、面谈方式等方面设计上都力求形成“结果考核与过程控制、未来预测三位一体”式的管理体系。

(3)实现由“孤立的静态管理”向“全过程的动态管理”跨越。

企业现行的人力资源管理,把录用、培训、绩效考核、人事调整、薪酬管理等环节人为地分开,彼此孤立地进行分口条块式管理。

本文立足实施全过程的动态管理:在设计考核主体体系时,整合各部门资源,跨越部门分割的界限,形成一体化考核主体体系;把绩效考核结果与人事调整、薪酬管理相联系;在考核的方式、指标的设计提倡动态管理。

3. 绩效考核与薪酬管理的方法创新

在方法创新上,力求实现“三个结合”:

(1)主观评价与客观评价、定性分析与定量分析相结合。

(2)先进性与现实可操作性相结合,即先进的、前沿的方法选择要与企业的基本情况相结合。

(3)绩效考核方法选择与绩效考核结果的运用相结合,做到相互匹配、相互作用。

本文要力求实现的主要目标,具体为:

1. 对企业现行的绩效考核、薪酬管理机制进行深入诊断,提出存在问题。

2. 构建全新的企业绩效考核体系。
3. 构建基于绩效考核的薪酬管理方法。

第三章 开滦林西矿业公司绩效考核的 指标体系及权重模型

3.1 绩效考核指标体系的建立

考核指标体系是指为实现考核目标,运用系统论的方法构建的由一系列的能够反映被考核对象各个侧面相关指标组成的系统结构。换言之,一组既独立又相互关联并能较完整地表达考核要求的考核指标就组成了考核体系,这个体系是考核系统的内容经过层层分解而形成的层次分明的结构。

3.1.1 设计考核指标体系的原则

1. 科学性的原则

科学性原则主要体现在理论与实践的相结合,以及采用的科学方法等方面上。设计评价指标体系时,首先要有科学的理论作指导,使评价指标体系能够在基本概念和逻辑结构上严谨、合理;其次,评价指标体系是理论和实际相结合的产物,无论采用什么样的定性定量方法,还是建立什么样的模型,都必须是客观实际的抽象描述,抓住最重要的、最本质的和最具有代表性的东西。对客观实际抽象描述得越清楚、简练、越符合实际,科学性就越强。

2. 系统化原则

(1)“系统”的理念。一方面,设计评价指标体系的方法应采用系统方法,例如系统分析的层次结构分析法,由总目标分解成次级目标,再由次级目标分解成次次级目标,并组成树状结构的指标体系,使体系的各要素及其结构,能满足系统化要求;另一方面,考核指标构成相互联系的若干组、若干层次的指标体系,体现出很强的系统性。

(2)“关联”的理念。考核对象需用若干指标来进行衡量,这些指标是互相关联和互相制约的。有的指标之间有横向联系,反映不同侧面的相互制约关系;有的指标之间有纵向联系,反映不同层次之间的关系。

(3)“优化”的理念。指标数量的多少及其体系的结构形式应以系统优化为原则,即以较少的指标,较全面系统地反映考核对象的内容,既要避免指标体系过于庞杂,又要避免单因素孤立选择,追求的是评价指标体系的总体最优或满意。也就是说,通过统筹兼顾各项指标之间的有机联系方式和合理的数量关系,达到评价指标体系的整体功能最优,客观地、全面地评价系统的输出的结果。

(4)“平衡”的理念。评价指标体系要统筹兼顾各方面的关系,由于同层次指标之间存在制约关系,在设计指标体系时,应兼顾到各方面的指标,以保持指

标体系的相对平衡。

3. 通用可比原则

通用可比性指的不同时期以及不同对象之间的比较，即纵向比较和横向比较。

(1)纵向比较。即同一对象这个时期与另一个时期比较。考核指标体系要有通用可比性，条件是指标体系和各项指标、各种参数的内涵和外延保持稳定，用以计算各指标相对值的各个参照值（标准值）不变。如企业经济效益指标，在计划经济与市场经济条件下的内涵和外延是不一样的，不具可比性。

(2)横向比较。即不同对象之间的比较，找出共同点，按共同点设计考核指标体系。对于各种具体情况，采取调整权重的办法，综合考核对象的情况况再加以比较。对于相同性质的部门和个体，往往很容易取得可比较的指标，如销售部门就可以通过营业额和利润进行比较。

4. 实用性原则

实用性原则主要指的现实可行性和可操作性。

(1)指标要简化、方法要简便。考核指标体系要简繁适中，计算方法简便易行。即考核指标体系不可设计得太繁琐，在能基本保证考核结果的客观性、全面性的前提下，使指标体系尽可能简化，减少或去掉一些对评价结果影响甚微的指标。

(2)数据要易于获取。考核指标所需的数据易于采集，无论是定性评价指标，信息来源渠道必须可靠，并且容易取得。否则，考核工作难以进行或代价太大。

(3)整体操作要规范。各项评定指标及其相应的计算方法、各项数据都要标准化、规范化。

(4)要保证数据的准确性。在考核过程中实施质量控制，即对数据的准确性和可靠性加以控制。

5. 目标导向原则

考核的目的不是单纯评出名次及优劣的程度，更重要的是引导鼓励被评价对象向正确的方向和目标发展。绩效考核是人力资源管理工作中控制环节的重要工作内容，采用科学的方法，利用实际成果的考核，对被考核对象的行为加以控制、引导，使之向目标不断靠近。考核指标体系的设计，应充分反映这种目标导向作用。

6. 人格化原则

考核指标的设计与选择在某种意义上说是对工作目标的分解过程，要使表达的意思具有较高的清晰度，必须人格化、微分化、具体化，直到指标内容可以直接考核的程度。

(1) 体现界线清楚

考核指标的措辞要讲究，使每一个指标的内容界线清楚，避免歧义产生，而指标之间不可重复。

(2) 体现差异性

指考核指标之间的内容可以比较，可以区分，能明确分清他们的不同之处，在内涵上有明显的差异。考核指标有综合指标和单项指标之分，综合指标是由几种单项指标构成。

3.1.2 企业绩效考核指标体系选择与设计

1. 企业绩效考核指标体系基本框图

为便于研究，考虑到高级管理人员的绩效考核归开滦集团公司总部管理，根据企业人员构成情况，我们把在林西矿业公司的进行绩效考核的员工分为：经营者（即企业中高级管理人员）；知识技能型员工（包括企业一般管理人员、在技术工种岗位的作业人员，即以脑力劳动为主的人员）；一线作业层员工（即以体力劳动为主的作业人员）。本文主要以上述三类人员作为研究对象，企业绩效考核指标体系基本框图，见图 3—1 示。具体设计时，根据三类人员不同特点，确定各自的指标体系。

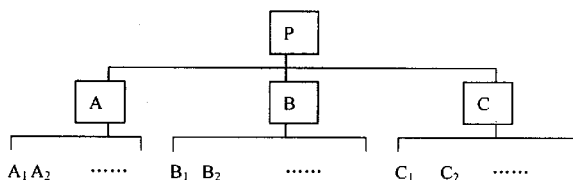


图 3—1 企业绩效考核指标体系基本框图

目标层：绩效（以 P 表示）

一级指标层：工作业绩（以 A 表示）；工作态度（以 B 表示）；工作能力（以 C 表示）

二级指标层：分别以 A_1 、 A_2 、……、； B_1 、 B_2 、……、； C_1 、 C_2 、……、表示。

2. 企业绩效考核指标体系选择与设计实例

(1) 经营者考核指标体系的选择与设计

经营者考核指标体系的选择与设计，见图 3—2 示

目标层：经营者绩效（以 P 表示）

一级指标层：工作业绩（以 A 表示）；行为方式（以 B 表示）；

二级指标层：分别以 A_m 、 A_n 、 A_r ； B_1 、 B_2 、……、 B_{12} ；

三级指标层：分别以 A_{m1} 、 A_{m2} 、……、 A_{m5} ； A_{n1} 、 A_{n2} 、 A_{n3} 、 A_{n4} ； A_{r1} 、 A_{r2} 、 A_{r3} 、 A_{r4} 、 A_{r5} 表示。

注意：在经营者考核指标体系中的（即上述的）字母所代表的具体量化值，只在本体系中有实际意义。

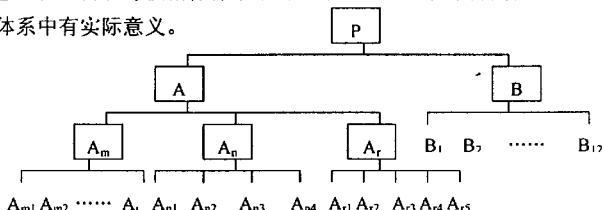


图 3—2 经营者绩效考核指标体系

工作业绩方面（以 A 表示）：

指标共分为三大项：绝对指标；相对指标；关系指标。

绝对指标分为 5 项（以 A_{m_i} 表示）：

A_{m_1} =本年利润；

A_{m_2} =综合成本；

A_{m_3} =业务收入；

A_{m_4} =应收帐款；

A_{m_5} =安全

相对指标分为 4 项（以 A_{n_i} 表示）

A_{n_1} =资本保值增值率；

A_{n_2} =销售（营业）增长率；

A_{n_3} =全员劳动生产率。

A_{n_4} =固定资产利润率；

关系指标分为 5 项（以 A_{r_i} 表示）

A_{r_1} =污染状况；

A_{r_2} =产品满足性质；

A_{r_3} =服务；

A_{r_4} =对公益业贡献；

A_{r_5} =员工发展；

行为方式方面（以 B 表示）：

指标共分为 12：

B_1 =责任感；

B_2 =服从意识；

B_3 =纪律意识;

B_4 =市场和用户观念;

B_5 自我开发能力;

B_6 专业能力;

B_7 改革创新能力;

B_8 处事应变能力;

B_9 组织协调能力;

B_{10} 导监督能力;

B_{11} 规划思路能力;

B_{12} 控制能力;

具体说明、计算方法及口径为:

工作业绩方面(以A表示):

本年利润:

本年利润是指经营者所在公司当年预算或实现的税前利润,是反映公司盈利水平的重要指标,是公司在本年实现的经营成果。设定此指标目的是促使各单位增收节支,追求更高的收益水平。其计算公式为:

本年利润=营业利润+投资净收益+营业外收入-营业外支出。

综合成本:

综合成本是指经营者所在单位当年预算或实现的原煤生产单位的吨煤综合成本(非煤单位指成本费用利润率)。综合成本是单位支出的全项,是“大成本”的概念,它反映单位综合支出水平。设定此指标的目的是促使各单位全方位节支降耗,提高经济效益。其计算公式为:

原煤单位综合成本=[原煤制造成本+洗煤加工费+期间费用+营业外净支出-其他业务利润(本项本来是其他业务支出,考虑还有其他业务收入因素,为了计算简单方便,故直接使用了其他业务的收支差额,即其他业务利润。本利润如果是负值改为正号)]÷原煤产量。

非煤单位成本费用利润率=[税前利润÷(产品销售成本+期间费用)]100%。

业务收入:

主营业务收入是指经营者所在单位当年预算或实现的主营产品销售收入净额(是经销售退回、销售折让冲减后的收入额度),它反映公司主营产品的销售水平。设定此指标的的目的是促使单位开发市场,增加销量,提高售价。

其他业务收入是指经营者所在单位当年预算或实现的因经营其他业务而发生的收入,它反映单位主营以外的收入水平。设定此指标目的是发展非煤产业,并促使公司强化其他业务的管理。其他业务收入在企业内部主要包括原材料让售

收入、固定资产、包装物出租收入，以及技术转让收入等。

应收帐款：

应收帐款是经营者所在单位当年及以前年度累计的预算或实现的因销售商品、产品、提供劳务等应向购货单位或接受劳务单位收取的款项。它反映的是单位外欠款的额度，即债权额度。设定此指标的目的是促使各单位加强货款回收工作力度，控制并减少债权，使单位正常运营有足够的货币供应量。其他应收款是指经营者所在单位当年或以前年度累计的预算或实现的除应收票据、应收帐款以外的各种应收、暂付款项。主要包括备用金、应收的各种赔款和罚款、应向职工收取的各种垫付款项、预付帐款转入等。其性质、功能及计算口径同应收帐款。

安全：

本评议指标由安全监察部负责考评，并只考评各单位百万吨死亡率。单位完成指标得标准分，完不成指标不得分。

固定资产利润率：

固定资产利润率是经营者所在单位年度预算或实现的反映固定资产获利能力的指标，是指公司本年实现的利润总额与固定资产平均余额的比率。设定此指标就是为了控制公司固定资产的投资规模，又要刺激公司的投资获利能力，促使公司向集约型发展。其计算公式为：

$$\text{固定资产利润率} = (\text{利润总额} \div \text{固定资产平均净值}) \times 100\%。$$

其利润总额为公司税前利润总额。利润总额=营业利润+投资净收益+营业外收入-营业外支出；

分母中的固定资产包括在建工程、固定资产清理及待处理固定资产净损失。其平均值由（其初值+其末值）÷2 计算求得。固定资产净值是指固定资产原值减累计折旧后形成的余值。

固定资产利润率是基准值为集团公司下达的预算值；其实现值由财务部计算求得。

资本保值增值率：

资本保值增值率是经营者所在公司年度预算或实现的反映公司资本保全和增值状况的指标，是公司本年末所有者权益扣除客观增减因素后同年初所有者权益的比率。设定此指标的目的就是保值增值。其计算公式为：

$$\text{资本保值增值率} = (\text{扣除客观因素后的年末所有者权益} \div \text{年初所有者权益}) \times 100\%。$$

在计算基准值和实现值时只在分子上有区别，分母不变。即基准值使用预算的年末所有者权益；而实现值却使用年末实际完成的所有者权益。

销售（营业）增长率：

销售（营业）增长率是经营者所在单位年度预算或实现的反映公司销售增长状况的指标，是指导单位本年销售（营业）收入增长额同上年销售（营业）收入总额的比率。它是评价公司成长状况与发展能力的重要指标。设定此指标的目的在于促使单位的成长与发展。其计算公式为：

销售（营业）增长率=[本年销售（营业）增长额÷上年销售（营业）收入总额]×100%。

本年销售（营业）增长额=本年销售（营业）收入-上年销售（营业）收入。

上年销售（营业）收入总额指公司上年全年销售（营业）收入总额。

在计算指标原基准值与实现值时，只变化分子，分母不变。即基准值使用本年销售（营业）增长额的预算值。本年销售（营业）增长额的预算值=本年销售（营业）收入预算额-上年实际完成的销售（营业）收入总额；实现值使用本年实际完成的销售（营业）收入增长额。本年实际完成销售（营业）增长额=本年实际完成的销售（营业）收入总额-上年实际完成的销售（营业）收入总额。其销售（营业）收入总额指主营产品销售收入净额。

全员劳动生产率：

全员劳动生产率是经营者所在单位年度预算或实现的反映单位人均生产率水平的指标，是指年度工业增加值同全部职工平均人数的比率。设定此指标的目的在于促使各子（分）公司减人提效。其计算公式为：

全员劳动生产率=(年度工业增加值÷全部职工平均人数)×100%。

工业增加值=现价总产值-中间投入+应交增值税。

中间投入=直接材料+制造费用+管理费用+利息支出+销售费用。

在具体计算时，其基准值使用上年实际发生的比率；实现值根据相关指标实际完成值按公式计算求得。

关系指标分为5项（以 A_i 表示）

污染状况：

主要指单位生产经营活动全过程对环境、公众的各种污染状况。

产品满足性质：

主要指单位的产品质量、品种、结构满足用户或消费者的程度情况。

服务：

主要指单位的产品或服务对用户或消费者的服务水平、程度情况。

对公益事业贡献：

主要指单位或个人对社会公益事业的支持程度或作出的实质性贡献。

员工发展：

主要指单位的员工的政治、文化、技能等方面素质的提高情况。

行为方式方面（以 B 表示）：

责任性：

是否认真履行岗位职责，关心整体，勇于承担自己和下属工作的责任，不逃避，不扯皮。

服务性：

是否将公司的各项决议指令结合实际贯彻落实，坚决彻底。

纪律性：

是否带头以身作则，遵章守纪，作风好、形象好，讲求职业道德和社会公德。

市场和用户观念：

是否按照市场需求和用户要求组织生产，取得用户满意。

自我开发性：

是否具有较高的目标和挑战精神，加强学习提高能力，不断进步。

专业能力：

是否具备岗位要求的专业知识，技能业务知识和理论水平。

改革创新能力：

是否善于研究新情况，运用新思想、新知识、新方法解决新问题，效果明显。

处事应变能力：

是否能够将原则性与灵活性有机结合，对突发或意外事件能够果断及时处理。

组织协调能力：

是否能有效地解决内部矛盾与单位之间的冲突，创造良好的工作环境，形成奋发向上的团队精神。

指导监督能力：

是否按照下属的能力和适应性适当分配任务，并在工作中给予指导帮助，监督下属完成任务。

规划思路能力：

是否按照公司下达的经营目标和工作目标，结合实际有清晰的工作思路，分解指标，制定措施，形成体系。

控制能力：

是否对下属和各项工作有较强的控制能力，对变化了的情况，能够迅速作出反映，调整工作方案，调动员工的积极性和创造性，保证目标实现。

(2) 知识技能型员工考核指标体系的选择与设计

知识技能型员工考核指标体系的选择与设计，见图 3—3 示。

目标层：知识技能型员工绩效

一级指标层：工作业绩（以 A 表示）；工作态度（以 B 表示）；工作能力（以 C 表示）

二级指标层：分别以 A_1 、 A_2 、 A_3 、 A_4 、 A_5 ； B_1 、 B_2 、……、 B_5 ； C_1 、 C_2 、……、 C_5 表示。

注意：知识技能型员工考核指标体系中的（即上面的）字母所代表的具体量化值与在经营者考核指标体系中的字母所代表的具体量化值无关，只在本体系中有实际意义。

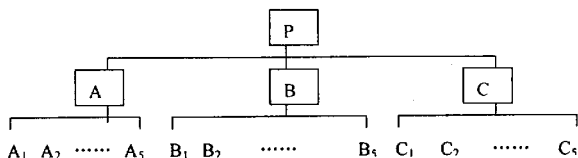


图 3-3 知识技能型员工绩效考核指标体系

工作业绩方面：

工作数量：

是否完成或超额完成了规定的工作任务。

工作质量：

是否达到了完成任务的质量要求，设计合理，经济适用，技术水平高。

工作效率：

是否守时惜时，解决问题迅速准确。

获奖情况：

是否因工作出色或突破难关而受到表扬、奖励。

经济效益：

是否因技术创新、改进，为企业带来明显的经济效益。

工作态度方面：

纪律性：

是否遵守国家法律、法规和企业规章，认真执行技术规程。

责任性：

是否尽职尽责，任劳任怨，勇于承担工作中的责任。

事业心：

是否总能保持明确的奋斗目标和旺盛的工作热情，积极进取，刻苦钻研。

竞争性：

是否能够瞄准同行业先进技术水平，有明确的竞争目标和拼搏精神。

道德性：

是否具有严谨的作风，正确对待荣誉和名利，为人敬佩。

工作能力方面：

专业知识能力：

是否具有较高的专业理论和基础知识，知识面广，知晓有关学科知识。

获得信息能力：

是否了解本行业的国内外技术发展新动向，重视情报信息并能结合实际敏捷地作出反应。

人际关系能力：

是否善于合作和帮助他人，建立和谐环境，有较高威信。

创新能力：

是否对技术工作有独到见解，经常提出新的方案或建议，在技术改造，技术革新上经常有成果，为企业带来较好的经济效益。

身体状况：

是否具有健康体魄，精力充沛。

(3) 一线作业层员工考核指标体系的选择与设计

一线作业层员工考核指标体系的选择与设计，见图 3—4 示

目标层：一线作业层员工绩效

一级指标层：工作业绩（以 A 表示）；工作态度（以 B 表示）；工作能力（以 C 表示）

二级指标层：分别以 A_1 、 A_2 、 A_3 ； B_1 、 B_2 、 \dots 、 B_5 ； C_1 、 C_2 、 C_3 、 C_4 表示。

注意：一线作业层员工考核指标体系中的（即上面的）字母所代表的具体量化值与在知识技能型员工考核指标体系中的字母所代表的具体量化值以及在经营者考核指标体系中的字母所代表的具体量化值均无关，只在本体系中有实际意义。

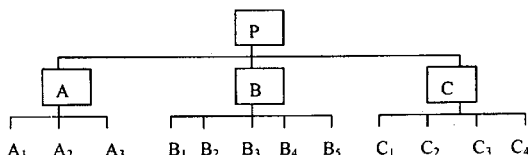


图 3-4 一线作业层员工绩效考核指标体系

工作业绩方面：

工作数量：

是否完成了上级下达的各项作业计划。

工作质量：

是否具有较高的产品质量及较低的成本。

工作效率：

是否按规定时间内完成每一次任务。

工作态度方面：

纪律性：

是否严格执行公司的各项规章制度和岗位操作规范。

协作性：

是否善于和他人合作，并帮助他人，有较强的集体荣誉感。

服从性：

是否自愿接受领导的安排与指挥，做到无条件服从。

责任性：

是否尽职尽责，任劳任怨，勇挑重担，承担责任。

自我开发性：

是否能够自觉加强学习，勤奋向上，努力提高工作技能。

工作能力方面：

动手能力：

是否具有与岗位相应的知识和技能，具有较强的动手和实际操作能力，工作质量和效率高。

理解能力：

是否对领导意图和工作指令能够充分理解，并正确执行。

协调能力：

是否善于向领导或同事表达自己的意见或建议，进行经常性的沟通，从而建立和谐的工作氛围。

身体能力：

是否具有健康的体魄，对工作充满热情，精神充沛。

3.2 企业绩效考核指标权重模型

3.2.1 建立绩效考核指标权重模型的方法选择

1. 数学模型的定义

数学模型是用符号、函数关系将评价目标和内容系统规定下来，并把相互间的变化通过数学公式表示出来。

数学模型所表达的内容可以使定量的，也可以是定性的，但必须以定量的方

式体现出来。因此，数字模型法的操作方式偏向于定量形式。

2. 数学模型法的基本特征

- (1) 评价问题的抽象化的仿真化。
- (2) 各参数是由与评价对象有关的因素构成。
- (3) 要标明各有关因素之间的关系。

3. 数据模型的作用

- (1) 解决对客观现象进行试验的困难。
- (2) 比较容易操作；
- (3) 模型试验能够比较节约；
- (4) 可以揭示客观对象的本质。

4. 绩效考核指标权重模型的方法选择

权重是一个相对的概念，是针对某一指标而言的。某一指标的权重是该指标在整个评价中的相对重要程度。

权重表示在评价过程中，对评价对象的不同侧面的重要程度的定量分配，对各评价因子在总体评价中的作用进行区别对待。权重有突出重点目标，确定单项指标的评分值的作用。权重体现着有意图的引导和价值观念，它直接影响评价结果，是企业评价的指挥棒，并且最终将左右和影响企业文化的建设。

权重是要从若干评价指标中分出轻重来，一组评价指标体系相对应的权重组成了权重体系。一组权重体系 $\{V_i | i=1, 2, \dots, n\}$ ，必须满足下述两个条件：

$$(1) 0 \leq V_i \leq 1 \quad i=1, 2, \dots, n$$

$$(2) \sum_{i=1}^n V_i = 1$$

其中 n 是权重指标的个数。

权重体系是相对指标体系来确立的，首先必须有指标体系，然后才有相应的权重体系。指标权重的选择，实际也是对系统的评价指标进行排序的过程。确定权重的方法有专家直观判定法，排序法，权值因子判断表法，层次分析法等等。

这里我们采用层次分析法给各指标赋权。

在建立绩效考核指标体系及权重模型的方法选择中，我们考虑利用层次分析方法。层次分析法(The Analytic Hierarchy Process, 简称 AHP) 是美国著名运筹学家 T. L. Saaty 于上世纪 70 年代中期提出的一种系统分析方法。实践证明，AHP 是一种实用的多准则决策方法，能够统一处理决策中的定性和定量因素，具有高度的逻辑性、系统性、简洁性和实用性等优点。现在人们常用它来确定多层次指标体系的权重。该方法的基本思路是：首先将所要分析的问题层次化，根

据问题的性质和要达到的总目标，将问题分解成不同的组成因素，按照因素间的相互关系及隶属关系，将因素按不同层次聚集组合，形成一个多层分析结构模型，最终归结为最低层（方案、措施、指标等）相对于最高层（总目标）相对重要程度的权值或相对优劣次序的排序问题。

其主要步骤为：建立层次结构、构造比较判断矩阵、层次单排序和层次总排序。

(1) 建立层次结构，将评价指标层次化

根据对问题的分析，将所包含的因素分层，按照最高层，若干有关的中间层和最低层的形式排列起来。

以评价问题的确定指标体系权重问题为例，最高层一般表示评价所要达到的目标；中间层一般表示评价的准则；最低层一般表示评价的指标。若只有三个层次，可将其分别记为 A 层、B 层、C 层。

标明上一层次与下一层次元素之间的联系，如果某个元素与下一层次所有元素均有联系，那么称这个元素与下一层次有完全层次关系。如果某个元素与下一层次的部分元素有联系，则称不完全的层次关系。

具体如图 3-5 示。

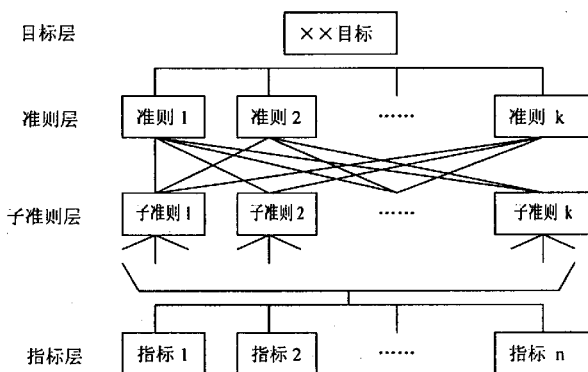


图 3-5 层次结构图

(2) 构造比较判断矩阵

比较判断矩阵表示针对上一层次某元素，本层次有关元素之间相对重要性的状况，假定 A 层次中元素 a_k 与下一层次 B_1, B_2, \dots, B_n 有联系，则构造判断矩阵如图 3-6。

a_k	B_1	B_2	...	B_n
B_1	B_{11}	B_{12}	...	b_{1n}
B_2	B_{21}	b_{22}	...	b_{2n}
...
B_n	b_{n1}	b_{n2}	...	b_{nn}

图 3-6 比较判断矩阵

其中 b_{ij} 表示对 a_k 而言, B_i 对 B_j 相对重要性的数值表现形式, 通常 b_{ij} 可取 1-9 标度法表示, 各级标度含义见表 3-1。

表 3-1 1-9 标度法含义

标度	含义
1	表示两个元素相比, 具有同样重要性
3	表示两个元素相比, 前者比后者稍重要
5	表示两个元素相比, 前者比后者明显重要
7	表示两个元素相比, 前者比后者强烈重要
9	表示两个元素相比, 前者比后者极端重要
2, 4, 6, 8	表示上述相邻判断的中间值
倒数	若元素 i 与元素 j 重要性之比为 b_{ij} , 那么元素 j 与元素 i 重要性之比为 $b_{ji}=1/b_{ij}$

显然, 对于判断矩阵有: $b_{ii}=1, b_{ij} = \frac{1}{b_{ji}}$ ($i, j=1, 2, \dots, n$)

判断矩阵中的数值是根据资料数据、专家意见和分析者的认识加以综合平衡后给出的。

(3) 层次单排序

所谓层次单排序是指根据判断矩阵计算对于上一层某元素而言本层次与之联系的元素重要性次序的权值。层次单排序可以归结为计算判断矩阵的特征根和特征向量问题, 即对判断矩阵 B , 计算满足: $BW = \lambda_{\max} W$ 的特征根与特征向量。式中 λ_{\max} 为 B 的最大特征根, W 为对应于 λ_{\max} 的正规化特征向量, 我们把 W 的分量 W_i 作为对应元素单排序的权值。

可以证明, 对于 n 阶判断矩阵, 其最大特征根为单根, 且 $\lambda_{\max} \geq n$ 。

λ_{\max} 所对应的特征向量均由正数组成, 特别地, 易判断矩阵具有完全一致性, $\lambda_{\max} = n$, 除 λ_{\max} 外, 其余特征根均为零。

为检核判断矩阵一致性, 需要计算它的一致性指标 CI ; 首先计算:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

式中 n 为判断矩阵的阶数，然后计算一致性比例 CR ： $CR = \frac{CI}{RI}$ ，
 式中 RI 为平均随机一致性指标，其值见表 3-2。

表 3-2 平均随机一致性指标

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8
RI	0	0	0.5	0.8	1.1	1.2	1.3	1.4
			2	9	2	6	6	1

当 $CR < 0.1$ 时，则认为判断矩阵有满意的一致性，否则需要调整判断矩阵，使之具有满意的一致性。

(4) 层次总排序

利用同一层次所有层次单排序的结果，就可以计算针对上一层而言本层次所有元素重要性的权值，这就是层次总排序。层次总排序需要从上到下逐层顺序进行，对于最高层，其层次单排序即为总排序。

假定上一层次所有元素 A_1, A_2, \dots, A_n 的层次总排序已完成，得到的权值分别为 a_1, a_2, \dots, a_n ，与 a_i 对应的本层次元素 B_1, B_2, \dots, B_m 单排序的结果为 $(b_1^i, b_2^i, \dots, b_m^i)^T$ 。若 B_j 与 A_i 无联系，则 $b_j^i = 0$ ，层次总排序表如表 3-3。

表 3-3

	层次 A	A_1	A_2	A_n	B 层次 总排序
	层次 B	A_1	A_2	a_n	
B_1		b_1^1	b_1^2	b_1^m	$\sum_{j=1}^m a_j b_j^1$
B_2		b_2^1	b_2^2	b_2^m	$\sum_{j=1}^m a_j b_j^2$
M		M	M	M	M	M
B_n		b_n^1	b_n^2	b_n^m	$\sum_{j=1}^m a_j b_j^n$

为评价层次总排序的计算结果一致性如何，需要计算与层次单排序类似的检验量。

CI: 层次总排序一致性指标，RI: 层次总排序随机一致性指标，CR: 层次总排序随机一致性比例，其公式分别为：

$$CI = \sum_{i=1}^n a_i CI_i, \quad RI = \sum_{i=1}^m a_i RI_i$$

式中： CI_i 、 RI_i 分别为与 a_i 对应的 B 层次中判断矩阵的一致性指标和随机一致性指标

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

同样当 $CR < 0.1$ 时，认为层次总排序计算结果具有满意的一致性，否则需要对本层次的各判断矩阵进行调整，使层次总排序具有满意的一致性。层次总排序即相应于最低层次的指标权重。

3.2.2 绩效考核指标权重体系的确定

1. 经营者绩效考核指标体系权重

(1) 经营者绩效考核指标层次结构，如图 3—7 示。

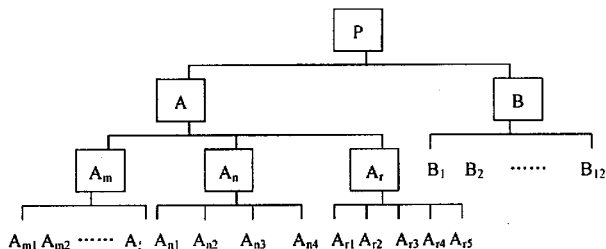


图 3—7 经营者绩效考核指标层次结构

为便于计算，本文对第二层面的 A、B 两指标，应用专家评定法分别赋权，选取 A：0.6 B：0.4。同时，对于 A 指标系列重新构建一层次结构，应用层次分析法选取指标权重；对于 B 指标系列，应用专家评定法分别赋权，选取 B_1 ：0.04； B_2 ：0.04； B_3 ：0.04； B_4 ：0.04； B_5 ：0.04； B_6 ：0.04； B_7 ：0.04； B_8 ：0.04； B_9 ：0.02； B_{10} ：0.02； B_{11} ：0.02； B_{12} ：0.02。

对于 A 指标系列，我们分三层：A 层； A_m, A_n, A_r 层； $A_{m1}, A_{m2}, \dots, A_{m5}$ 、 $A_{n1}, A_{n2}, A_{n3}, A_{n4}$ 、 $A_{r1}, A_{r2}, A_{r3}, A_{r4}, A_{r5}$ 层。

(2) 构造比较判断矩阵

矩阵 A：

A	A_m	A_n	A_r
A_m	1	3	5
A_n	1/3	1	3
A_r	1/5	1/3	1

矩阵 A_n :

A_n	A_{n1}	A_{n2}	A_{n3}	A_{n4}	A_{n5}
A_{n1}	1	1/3	1/2	1	1
A_{n2}	3	1	2	3	3
A_{n3}	2	1/2	1	2	2
A_{n4}	1	1/3	1/2	1	1
A_{n5}	1	1/3	1/2	1	1

矩阵 A_n :

A_n	A_{n1}	A_{n2}	A_{n3}	A_{n4}
A_{n1}	1	1	5	7
A_{n2}	1	1	5	7
A_{n3}	1/5	1/5	1	3
A_{n4}	1/7	1/7	1/3	1

矩阵 A_r :

A_r	A_{r1}	A_{r2}	A_{r3}	A_{r4}	A_{r5}
A_{r1}	1	1/5	1/7	2	5
A_{r2}	5	1	1/2	6	8
A_{r3}	7	2	1	7	9
A_{r4}	1/2	1/6	1/7	1	4
A_{r5}	1/5	1/8	1/9	1/4	1

(3) 层次单排序

计算每个矩阵的相对权重并检验。

矩阵 A :

指标的相对权重为:

A_n : 0.637; A_n : 0.258; A_r : 0.105

$\lambda_{max}=3.04$; $RI=0.52$; $CI=0.02$; $CR=0.038 < 0.1$

矩阵 A_n :

指标的相对权重为:

A_{n1} : 0.1238 ; A_{n2} : 0.3938; A_{n3} : 0.2344; A_{n4} : 0.1238; A_{n5} : 0.1238;

$\lambda_{max}=5.016$; $RI=1.12$; $CI=0.0041$; $CR=0.0037 < 0.1$

矩阵 A_n :

指标的相对权重为:

$A_{n1} : 0.421 ; A_{n2} : 0.421 ; A_{n3} : 0.106 ; A_{n4} : 0.052 ;$

$\lambda_{max} = 4.072 ; RI = 0.89 ; CI = 0.024 ; CR = 0.0267 < 0.1$

矩阵 A_r :

指标的相对权重为:

$A_{r1} : 0.1019 ; A_{r2} : 0.3116 ; A_{r3} : 0.4659 ; A_{r4} : 0.0731 ; A_{r5} : 0.0317 ;$

$\lambda_{max} = 5.314 ; RI = 1.12 ; CI = 0.0786 ; CR = 0.0702 < 0.1$

从上面分析可知,上述矩阵的不一致性是可以接受的,计算所得的权重系数是可以作为决策依据的。

(4) 层次总排序:

用准则层的相对权重对方案层的相对权重进行加权平均,求的组合权重并检验。(就本层次结构来说,本步骤不需检验)

经营者考核 A 指标系列层次总排序,见表 3-4。

表 3-4 经营者考核 A 指标系列层次总排序表

	A_r	A_n	A_m	层次总排序
	0.105	0.258	0.637	
A_{n1}			0.1238	0.079
A_{n2}			0.3938	0.251
A_{n3}			0.2344	0.149
A_{n4}			0.1238	0.079
A_{n5}			0.1238	0.079
	A_m	A_r	A_n	层次总排序
	0.637	0.105	0.258	
A_{n1}			0.421	0.108
A_{n2}			0.421	0.108
A_{n3}			0.106	0.028
A_{n4}			0.052	0.014
	A_m	A_n	A_r	层次总排序
	0.637	0.258	0.105	
A_{r1}			0.1019	0.012
A_{r2}			0.3116	0.033
A_{r3}			0.4659	0.049
A_{r4}			0.0731	0.008
A_{r5}			0.0317	0.003

通过上述表格的计算,我们可以得到 A 指标系列的权重,但在实施绩效考核时,上面的权重应再乘上一个事先给的权重: 0.6。

2. 知识技能型员工绩效考核指标体系权重:

(1) 知识技能型员工绩效考核指标层次结构,如图 3-8 示。

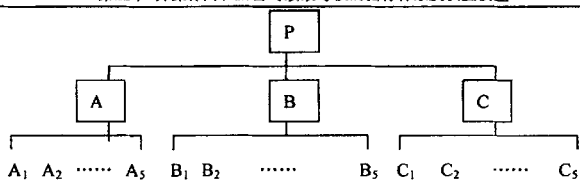


图 3—8 知识技能型员工绩效考核指标层次结构

(2) 构造比较判断矩阵

矩阵 P:

P	A	B	C
A	1	5	3
B	1/5	1	1/3
C	1/3	3	1

矩阵 A:

A	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅
A ₁	1	1/3	1/2	1	1
A ₂	3	1	2	3	3
A ₃	2	1/2	1	2	2
A ₄	1	1/3	1/2	1	1
A ₅	1	1/3	1/2	1	1

矩阵 B:

B	B ₁	B ₂	B ₃	B ₄	B ₅
B ₁	1	1/7	1/5	1/8	3
B ₂	7	1	2	1/3	8
B ₃	5	1/2	1	1/4	7
B ₄	8	4	4	1	9
B ₅	1/3	1/7	1/7	1/9	1

矩阵 C:

C	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
C ₁	1	1/5	1/7	2	5
C ₂	5	1	1/2	6	8
C ₃	7	2	1	7	9
C ₄	1/2	1/6	1/7	1	4
C ₅	1/5	1/8	1/9	1/4	1

(3) 层次单排序

计算每个矩阵的相对权重并检验。

矩阵 P:

指标的相对权重为:

A : 0.637; B : 0.105; C: 0.258

$\lambda_{\max} = 3.04$; RI = 0.52; CI = 0.02 ; CR = 0.038 < 0.1

矩阵 A:

A1 : 0.1238 ; A2 : 0.3938; A3 : 0.2344; A4: 0.1238; A5: 0.1238;

$\lambda_{\max} = 5.016$; RI = 1.12; CI = 0.0041 ; CR = 0.0037 < 0.1

矩阵 B:

指标的相对权重为:

B1 : 0.0642 ; B2 : 0.2560; B3 : 0.1724; B4: 0.4838; B5: 0.0316;

$\lambda_{\max} = 5.371$; RI = 1.12; CI = 0.0929 ; CR = 0.0829 < 0.1

矩阵 C:

指标的相对权重为:

C1 : 0.1019 ; C2 : 0.3116; C3 : 0.4659; C4: 0.0731; C5: 0.0317;

$\lambda_{\max} = 5.314$; RI = 1.12; CI = 0.0786 ; CR = 0.0702 < 0.1

(4) 层次总排序

用准则层的相对权重对方案层的相对权重进行加权平均, 求得合权重并检验。(就本层次结构来说, 本步骤不需检验)

对于 A 系列指标有:

A1 的权重: 0.1238×0.637 ; A2 的权重: 0.3938×0.637 ; A3 的权重: 0.2344×0.637 ; A4: 的权重 0.1238×0.637 ; A5 的权重: 0.1238×0.637 ;

分别为: A_1 : 0.079 ; A_2 : 0.251; A_3 : 0.149; A_4 : 0.079; A_5 : 0.079;

对 B 系列指标有:

B_1 的权重: 0.0642×0.105 ; B_2 的权重: 0.2560×0.105 ; B_3 的权重: 0.1724×0.105 ; B_4 的权重: 0.4838×0.105 ; B_5 的权重: 0.0316×0.105 ;

分别为: B_1 : 0.006 ; B_2 : 0.027; B_3 : 0.018; B_4 : 0.051; B_5 : 0.003;

对于 C 系列指标有:

C_1 的权重: 0.1019×0.258 ; C_2 的权重: 0.3116×0.258 ; C_3 的权重: 0.4659×0.258 ; C_4 的权重: 0.0731×0.258 ; C_5 的权重: 0.0317×0.258 ;

分别为: C_1 : 0.026 ; C_2 : 0.080; C_3 : 0.120; C_4 : 0.018; C_5 : 0.008;

3. 一线作业层员工绩效考核指标体系权重

(1) 一线作业层员工绩效考核指标层次结构, 如图 3—9 示。

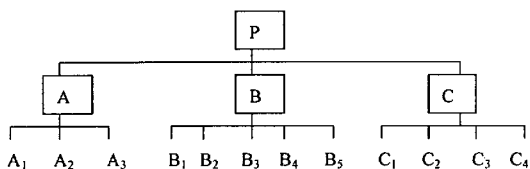


图 3—9 一线作业层员工绩效考核指标层次结构

(2) 构造比较判断矩阵

矩阵 P:

P	A	B	C
A	1	3	5
B	1/3	1	3
C	1/5	1/3	1

矩阵 A:

A	A ₁	A ₂	A ₃
A ₁	1	3	5
A ₂	1/3	1	3
A ₃	1/5	1/3	1

矩阵 B:

B	B ₁	B ₂	B ₃	B ₄	B ₅
B ₁	1	1/9	1/5	1/2	1
B ₂	9	1	1/3	7	9
B ₃	5	3	1	5	5
B ₄	2	1/7	1/5	1	2
B ₅	1	1/9	1/5	1/2	1

矩阵 C:

A _n	A _{n1}	A _{n2}	A _{n3}	A _{n4}
A _{n1}	1	1	5	7
A _{n2}	1	1	5	7
A _{n3}	1/5	1/5	1	3
A _{n4}	1/7	1/7	1/3	1

(3) 层次单排序

计算每个矩阵的相对权重并检验。

矩阵 P:

指标的相对权重为:

A : 0.637; B : 0.258; C: 0.105

$\lambda_{\max}=3.04$; RI =0.52; CI=0.02 ; CR=0.038 <0.1

矩阵 A:

指标的相对权重为:

A₁ : 0.637 ; A₂ : 0.258; A₃ : 0.105 ;

$\lambda_{\max}=3.04$; RI =0.52; CI= 0.02 CR=0.038 <0.1

矩阵 B:

指标的相对权重为:

B₁ : 0.0552 ; B₂ : 0.3803; B₃ : 0.4235; B₄: 0.0860; B₅: 0.0552;

$\lambda_{\max}=5.385$; RI =1.12; CI=0.0962 ; CR=0.0856<0.1

矩阵 C:

指标的相对权重为:

C₁ : 0.421 ; C₂ : 0.421; C₃ : 0.106; C₄: 0.052;

$\lambda_{\max}=4.072$; RI =0.89; CI=0.024 ; CR=0.0267<0.1

(4) 层次总排序

用准则层的相对权重对方案层的相对权重进行加权平均, 求的组合权重并检验。(就本层次结构来说, 本步骤不需检验)

对于 A 系列指标有:

A₁ 的权重: 0.1238*0.637 ; A₂ 的权重: 0.3938*0.637 ; A₃ 的权重:
0.2344*0.637 ; A₄ 的权重 0.1238*0.637 ; A₅ 的权重: .1238*0.637 ;

分别为: A₁ : 0.079 ; A₂ : 0.251; A₃ : 0.149; A₄: 0.079; A₅: 0.079;

对 B 系列指标有:

B₁ 的权重: 0.0642*0.105 ; B₂ 的权重: 0.2560*0.105 ; B₃ 的权重:
0.1724*0.105; B₄的权重: 0.4838*0.105; B₅的权重: 0.0316*0.105;

分别为: B₁ : 0.006 ; B₂ : 0.026; B₃ : 0.018; B₄: 0.051; B₅: 0.003;

对于 C 系列指标有:

C₁的权重: 0.1019* 0.258; C₂的权重: 0.3116*0.258; C₃的权重: 0.4659*
0.258; C₄的权重: 0.0731*0.258; C₅的权重: 0.0317*0.258;

分别为: C₁ : 0.026 ; C₂ : 0.080; C₃ : 0.120; C₄: 0.018; C₅: 0.008。

第四章 基于职务描述的开滦林西矿业公司 绩效考核方法

4.1 职务描述及其意义

前面我们建立了企业员工绩效考核的指标体系及权重模型,为本行绩效考核提供了一个科学的基础和前提,但要构建一个科学、完善、客观、具有很强操作性的绩效考核体系,仅有这些是不够的,至少是不彻底的、不完善的体系。

对考核对象进行绩效考核需要一个客观的标准,一般地讲,企业对员工本行绩效考核的标准是“年度(季度或月份)计划任务合同书”,该合同书规定了考核对象的工作内容及工作标准、要求。因此,我们前面给出的绩效考核指标体系及权重模型只是合同书中的一部分,必须把绩效指标体系本行微分化、具体化,才能形成一个较为完整的绩效考核体系,而职务描述(或称工作分析)正是把绩效指标体系具体化的有效途径,职务描述形成的考核对象的职位说明书是绩效考核标准体系中不可或缺的重要组成部分。

本章将重点研究职务描述工作,又基于职务描述提出了企业员工的绩效考核方法及方案。

4.1.1 职务描述的基本内涵

职务描述也可以简单地称之为工作分析,是全面了解某一项职务或某一项工作的管理活动,制定职位说明和工作规范的系统过程。即明确说明该职位/岗位的工作范围和任职资格的过程。某项工作的职责和职权是什么?具备什么素质和能力的员工方能胜任这项工作?这些问题决不能凭借主观想象,也不能凭某个人的经验,而必须掌握有关工作或职务的全面信息。职务描述的过程就是比较客观、真实、完整地提供这类信息的过程。

4.1.2 职务描述与绩效考核

1. 职务描述(工作分析)与人力资源管理(HRM)

职务描述在 HRM 中占有重要地位,从某种意义上说,它是 HRM 的核心支撑要素,是人力资源管理工作的基础,其相互关系见图 4-1 示。

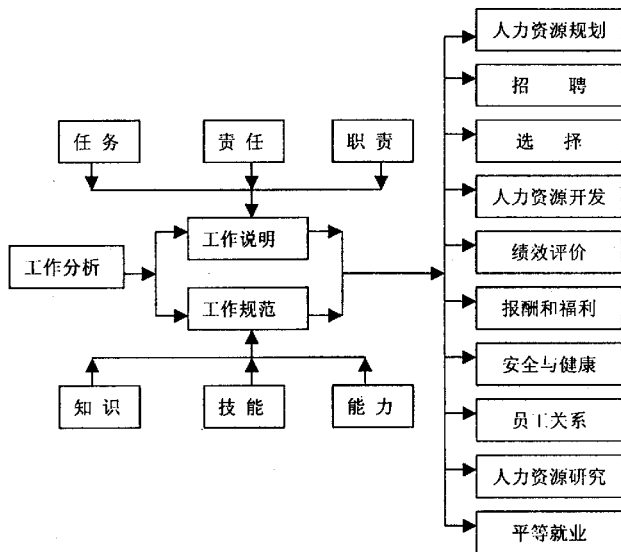


图 4-1 职务描述（工作分析）对 HRM 的影响

有关基本概念の説明：

任务：

是指为达到某一特定目的所进行的一项活动。例如：设计一份调查问卷。

职责：

是指一个人担负的一项或多项任务组成的活动。例如：人事管理人员的工作职责之一是“进行工资调查”。这一职责由下列几个任务组成：设计调查问卷；对问卷进行分析；将结果反馈给调查对象。

职位：

是指在一个特定的组织中的一定时间内，由特定的人所担负的一个或数个任务的组成。如人事科科长就是一个职位。

职务：

是由一组主要职责相似的职位所组成。如：人事科科长既是一个职位也是一个职务，而一系列的手工包装工职位组成一个职务。

职务群：

由两个或两个以上的职务组成。

工作说明：

根据工作分析的结果,对工作任务、责任、职责用书面形式加以描述的过程。

工作规范:

完成某一工作/职务所需要具备的能力、技能、知识、学历和工作经历,以及性别、年龄、身体状况等。

2. 职务描述所要解决的问题

职务描述是为管理活动提供各种有关工作方面的信息,这些信息概括起来就是提供每一工作的七W: ①用谁(who), ②做什么(what), ③何时(when), ④在哪里(where), ⑤如何(how), ⑥为什么(why), ⑦为谁(for whom)。只有提供了七个W完整而准确的信息,才能对一项工作做出正确、详尽的描述。

通过职务描述,整理出一套完整而有系统性的资料,为企业人事管理解决以下问题,总结出来可以表述为如下几个方面:

(1)为企业定岗定编提供了科学的依据。

有了工作分析作为基础,企业管理人员就可以明确了什么地方需要什么样的人员,需要多少人员。这就为企业合理配备人力,协调班组及部门之间的关系,最终达到人员的优化组合打下基础。

(2)为企业聘用员工和绩效考核提供了客观标准。

企业在招聘员工时,可根据工作分析中所列示的完成工作所需要的技巧、知识和能力,对各选人员进行面试,在录用时可以减少主观成份。为职位申请人创造了一个公平竞争的环境,员工也可以根据不同岗位的要求找到适合自己的位置,使每个人都能充分施展其才华。同时,工作分析明确规定了各项工作的责、权、利工作规范和要求,使考核工作更具体、合理、准确和客观,可减少员工的不满情绪,促使其提高工作效率。

(3)为工作评价和报酬待遇提供了客观依据。

由于工作分析明确了每项工作的内容、技术要求、所需知识、能力、责任等,从而知道完成该项工作需要的技术等级,责任大小,甚至所花的时间等,这就为企业合理准确地确定各种职位的价值大小提供了比较科学的依据,从而进一步为确定员工的工资待遇提供客观的依据。

(4)有利于员工明确努力方向,改善企业内部的人际关系。

由于工作分析清楚地表明了企业认定的重要事项或方向,这样就会给员工明确暗示,什么最重要,何处需要努力。同时工作分析使员工的工作具体明确,职责分明,考核、奖惩、晋升有了科学的标准和依据,从而大大减少企业职工之间,职工与各部门之间的矛盾和纠纷,改善了企业内部的人际关系,增强了企业的凝聚力。

4.2 职务描述的一般流程

职务描述是一项技术性能复杂而细致的工作，其一般流程见图 4-2 示。

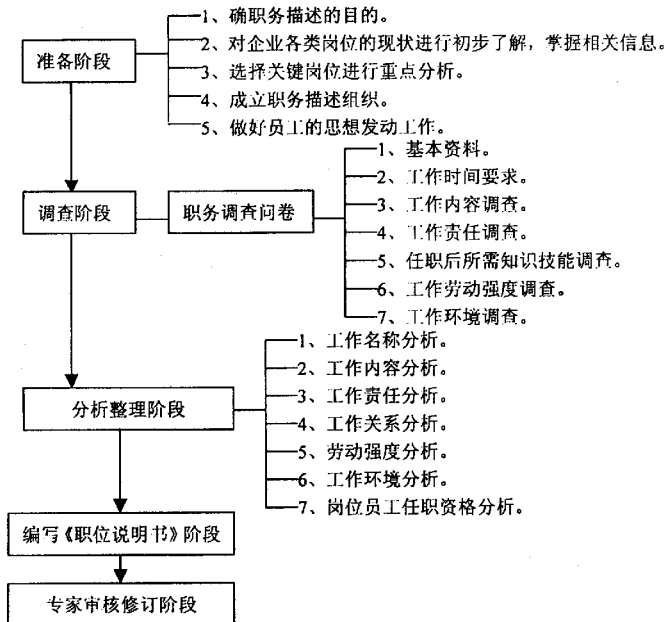


图 4-2 职务描述的一般流程

准备阶段

1. 明确职务描述的目的。即确定所取得工作资料到底用来干什么，解决什么管理问题。例如该企业进行职务描述工作是为了如何更好地进行员工绩效考核，从而解决报酬分配问题。确定职务描述的目的对于选择分析方法、信息收集的范围等有重要意义。

2. 对企业各类岗位的现状进行初步了解，掌握相关基础数据。

3. 选择关键岗位进行重点分析。为了保证分析结果的质量，应选择有代表性、典型性的工作岗位。本文作者在该企业中选择了经营者（如洗煤厂的知识技能型的员工（如成本核算员），一线作业层员工（如采掘工）进行了重点分析。

4. 成立职务描述小组。人事部门是小组的主要成员，分配进行分析活动的责任和权限，以保证分析活动的协调。同时，企业领导和各部门的主管也同样要担

负一定的工作职责。

5. 做好员工的思想动员工作。

职务描述工作对全体员工来说是一个新鲜事物, 很多人不明白它是用来做什么的, 为什么要做, 其结果又是为了达到什么目的。所以, 必须做好员工的思想发动工作, 宣传工作。通过宣传手册或以培训的形式, 让员工认清这项工作的开展是做好其它工作的基础, 最终是为了让员工享受更公正合理的报酬, 充分发挥工作积极性。引导员工的思想, 改变思维定式, 转变观念, 求得职务信息提供者的合作, 以获得真实、可靠的信息, 并用积极的心态配合完成工作。

调查阶段

调查阶段的主要工作是进一步深入了解各岗位的工作内容, 采集更多的信息, 为编制《职位说明书》做准备。信息采集的方法很多, 本文作者采用了面谈法、问卷调查法、观察法、参与法、典型事例法等。各种方法都有自己的特点, 既有优点也有缺点, 适用于调查不同的岗位。本文主要采取问卷调查法, 辅以其它四种方法, 对全公司各岗位进行了调查。

问卷调查法就是根据职务分析的目的、内容等所编写的调查表, 由工作执行者填写后回收整理, 提取出工作信息。职务调查表适用范围很广, 是一种普遍使用的工作信息提以方法。一份完整的职务调查表应包括下列基本调查项目:

1. 基本资料。包括: 姓名、性别、年龄、职称、部门、学历、责任职务、直接主管、任职时间。

2. 工作时间要求。包括: 正常工作时间、休息时间、加班时间、出差情况、工作时间的均衡状况。

3. 工作内容调查。包括: 工作职责、工作内容、工作标准。

4. 工作责任调查。包括: 风险控制责任、成本控制责任、协调责任、指导监督责任、工作结果责任、决策层次调查。

5. 任职者所需知识技能调查。包括: 学历要求、知识技能、工作的复杂性、工作经验、工作灵活性、综合能力。

6. 工作的劳动强度调查。包括: 工作压力、体力要求、创新与开拓、工作紧张程度、工作均衡性。

7. 工作环境调查。包括: 工作时间、工作环境的舒适性、工作环境的危险性。

职务调查表的调查项目可根据分析的目的加以调整, 内容可简可繁, 表 4-1 是本文设计的《职务调查问卷》。

表 4-1 问卷调查表

制单人_____ 日期_____

1. 基本情况:

职位名称_____ 职位编号_____

所属部门_____ 部门编号_____

姓名_____ 性别_____ 级别_____

直接上级姓名_____ 职位_____

直接下级姓名_____ 职位_____

所用设备_____ 设备数量_____

所用工具_____ 所用材料_____

紧前工序职位_____ 紧后工序职位_____

对紧前工序依赖程度_____

2. 职位说明

(1) 需完成哪些任务?

每天: _____ 定期: _____ 偶然: _____

(2) 督导

直接管辖_____人 职位 1 _____ 职位 2 _____

职位 3 _____ 职位 4 _____

是否有权安排下属工作? 是_____ 否_____

是否有权奖惩下属? 是_____ 否_____

(3) 你以什么方式接受上级指标? 上级职位名称_____

口头 书面 图纸 说明书 其它

(4) 除了你的上级及所属部门内的同事上在工作中还要与哪些人联络?

部门_____ 职务_____ 联络目的_____

部门_____ 职务_____ 联络目的_____

(5) 决策

在不请示上级的情况下, 你可以作出哪些决策?

(6) 责任

A. 对别人的安全 无

5 人以下 职位名称_____ 后果_____

6-10 人 职位名称_____ 后果_____

11 人以上 职位名称_____ 后果_____

B. 对别人的工作 无

5 人以下 职位名称_____ 后果_____

6-10人 职位名称_____ 后果_____

11人以上 职位名称_____ 后果_____

C. 对设备或流程 无

25万元以内设备或流程名称_____ 责任后果_____

26-250万 设备或流程名称_____ 责任后果_____

251-1000万设备或流程名称_____ 责任后果_____

1000万以上设备或流程名称_____ 责任后果_____

D. 对物料或产品 无

25万元以内设备或流程名称_____ 责任后果_____

26-250万 设备或流程名称_____ 责任后果_____

251-1000万设备或流程名称_____ 责任后果_____

1000万以上设备或流程名称_____ 责任后果_____

E. 对资金责任说明_____

责任后果_____

F. 向上级汇报责任说明_____

责任后果_____

(7) 每天需做哪些记录? _____ 记录去向_____

是否写报告? _____ 报告去向_____

(8) 谁将检查、验证你的工作?

职位1_____ 职位2_____ 职位3_____

3. 工作状况

(1) 工作姿态

站_____ % 坐_____ % 走_____ %

举_____ % 爬_____ % 弯腰_____ %

其它_____ %

(2) 每天共需搬运多重的东西?

(3) 每天搬运重物花费多少时间?

(4) 需要身体上哪些条件来适当完成工作?

力气: 手 手臂 腰背 腿

身高: _____ 体重: _____

健康状况: 强壮 健康 一般

(5) 工作是否需要特别技巧? 描述_____

4. 工作环境

(1) 粉尘 严重 中度 轻度 无

(2) 气味 严重 中度 轻度 无

(3) 噪音 严重 中度 轻度 无

(4) 温度 约_____度

(5) 通风 好 较好 较差 极差

(6) 照明 好 较好 较差 极差

(7) 危险性

机器 酸气 举重 热 湿 尘埃

神经紧张 视觉紧张 其它

安全措施描述_____

(8) 工作地点

户外 室内 其它

(9) 工作非常单调、枯燥 工作有吸引力

5. 任职资格

(1) 开始工作的最低需要

A. 最低的文化程度

小学 中学(含中技) 高中(含中专) 大专 大本 其它

B. 最少的经验

少于1个月 1-3个月 3个月-1年 1年-2年 2年以上

(2) 培训

在职务调查问卷的基础上,为了进一步掌握各岗位员工的实际工作状况,本文又设计了《工作日志》。工作日志就是按时间顺序记录工作过程,然后经验归纳提炼,取得所需工作信息的一种职务信息提取方法。这种方法的优点在于信息的可靠性很高,适于确定有关工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息。但是信息整理最大,归纳工作繁琐。表4-2是设计的《工作日志》。

表4-2 《工作日志》(举例)

姓名: _____ 部门: _____ 岗位: _____

填写时间: _____ 年 _____ 月 _____ 日

工作		主要工作内容	所用时间 (小时)	例行工作			随机性 工作
月	日			日常	开会	上学	

分析整理阶段

员工将完成的《职务调查问卷》上交部门主管，主管根据企业目标和部门职责认真审核是不时准确、完整，工作内容有无重复或遗漏，相应的工作标准是否能客观、真实地反映其工作的完成情况。

这个阶段是职务描述的关键环节，是对岗位调查的结果进行深入的分析，并初步整理出职位说明书。职务描述并不是简单、机械的收集和积累某些信息，而是要以正确、开放和创新的思路及观念，对各个岗位的特征和要求做出全面考察，创造性地提出各岗位的主要成分和关键因素，并在深入分析和认真总结的基础上编制职位说明书。

对调查问卷的分析主要包括以下内容：

1. 工作名称分析

其目的是使工作名称标准化，以求通过名称就能使人了解工作的性质和内容。要求做到命名准确。

2. 工作内容分析

其目的是全面认识工作整体，明确各岗位规定的工作中心任务、工作内容、工作的独立性和多样化程度、完成工作的方法和步骤、使用的设备和材料等。

3. 工作责任分析

目的是通过对工作相对重要性的了解来配备相应权限，保证责任和权力对应。尽量用定量的方式确定责任和权力，如财务审批的权限和金额数、准假天数的权限等等。

4. 工作关系分析

目的在于了解工作的协作关系。包括：该工作制约哪些工作；受哪些工作制约；相关工作的协作关系等。

5. 劳动强度分析。目的在于确定工作的标准活动量。

6. 工作环境分析

包括：工作的物理环境，即湿度、温度、照明度、噪音、震动、异味、粉尘、空间、油渍等以及工作人员每日和这些因素接触的时间；工作的安全环境；社会环境。

7. 岗位员工任职资格分析

旨在确认工作执行人员履行工作职责时应具备的最低资格条件，包括：

(1) 必备知识分析，包括：①学历最低要求。②对使用的机器设备材料性能、工艺过程、操作规程及操作方法、工具的选择和使用、安全技术、企业管理知识等有关技术理论的最低要求。③管理人员应具备的政策工作准则及有关文件或文件的通晓程度。

(2) 必备经验分析。指各工作对执行人员为完成工作任务所必须的操作能力和实际经验的分析,包括:①执行人员过去从事同类工作的工龄及成绩。②应接受的专门训练及程度。③应具备的有关工艺规程、操作规程、工作完成方法等活动所要求的实际能力。

(3) 必备操作能力分析。根据前两项提出的要求,通过典型操作来规定从事该项工作所需的决策能力、创造能力、组织能力、适应性、注意力、判断力、智力以及操作熟练程度。

(4) 必备的心理素质分析。即根据工作的特点确定工作执行人员的职业性向,包括:①体能性向②气质性向等。

编写《职位/岗位说明书》阶段

这个阶段主要是对工作分析的初步结果进行反馈和修订,最后形成完整的职位说明书。职位说明书的内容必须经过不断的反馈和修订,才能将工作的误差降到最小。同时,要注意总结工作分析调查工作中的问题和经验,以便在适当的时间进行调整和修订。

在编制职位说明书之前,员工要最终将《职位调查问卷》上交各自部门主管,主管领导审核签字后,人力资源部门编制《职位说明书》。

职位说明书是用文件的形式来表达工作分析的结果,其基本内容包括工作描述和任职者说明。工作描述用来表达工作职责、工作内容、工作标准,任职这说明则用来表达任职者所需的资格要求和心理素质。

本文作者对全厂各岗位进行了深入细致的调查,对收集的信息进行了客观、真实的分析和整理,又反复听取了各层员工和企业领导者的意见和建议,对全厂200多各岗位进行了描述,编制了一套《职位说明书》。如表4-3就是《职务说明书》样本。

表4-3 职位/岗位说明书

部门:

编号:

岗位名称	任 职		
任职者			
职责项目	职 责 内 容	职责标准	评价指标

专家审核修订阶段

该企业在最后阶段聘请了人力资源管理方面的专家来检查语言表达是否通顺,格式是否符合要求,词语运用是否准确等等。符合企业实际,在格式上规范统一,而且在责任、工作完成程度和重要性的描述上清晰明确,便于操作。也许有人要问:这样做企业的工作量不是太大了吗?其实工作看似复杂却能一步到位。在以后的工作中,绩效考核内容可以根据职位说明书确定,并在此基础上编制考核表,使每次考核有据可依、客观公正、省时省力;新员工能迅速、准确地了解岗位职责,无需再浪费时间和精力去划清各自的职责范围;也可以减少部门之间的扯皮现象,有利于管理,有利于沟通,有利于提高工作效率。

4.3 开滦林西矿业公司职务描述实例

上一节中,重点研究了职务描述工作的全部过程,作者为该企业编写了一套比较完整的《职位/岗位说明书》。在本节中,就“经营者、知识技能型员工、一线作业层员工”三个层面分别列举了“万象公司经理”、“质量管理员”、“采支工”三个职位的《职位/岗位说明书》。分别见表4—4、4—5、4—6示。

表4—4 万象公司经理职位/岗位说明书

部门:

编号:

职位名称	经 理		任职条件	评价指标
任职者				
职责项目	职 责 内 容		职责标准	评价指标
1、听命上级、主持工作	主持单位生产经营管理工作,执行公司决定和本公司决议,部署年度及月份经营预算,督查其完成情况。		完成公司下达的各项年度预算指标,确保资本的保值增值。	本年利润;综合成本;业务收入;应收帐款;安全;固定资产利润率;资本保值增值率;销售(营业)增长率;
2、筹办业务	筹划拟定本单位机构设置方案、管理机制、薪酬配案、年度预决算方案(含投资预算),经本单位党政班子会审核,报公司审批后组织实施。		在企业管理、技术改造、体制改革方面有所突破和创新。	(1)管理创新能力 (2)技术创新能力

第四章 基于职务描述的开滦林西矿业公司绩效考核方法

3、人事管理	按照单位人事管理权限和规定程序，聘任或解聘本单位管理及技术人员。	人才优化配置机制规范科学，劳动生产率年年有提高。	(1)全员劳动生产率 (2)劳动人事管理
4、处理对外经济业务	在法定代表人授权范围内，代表本单位对外签订经济合同，处理对外业务。	建立良好的公共关系，提高企业信誉。	(1)用户满意度
5、安全督查	对安全管理负总责。	达到公司下达的安全指标。	(1)安全(百万吨死亡率)
6、岗位约束	1、遵守国家法律、行政法规、本公司章程和组织、廉洁及岗位等规则。 2、接受执行董事、监事、党组织、职代会等方面的监督。 3、向公司和本单位党组织报告贯彻执行开滦集团公司决定、本公司决议情况及年度生产经营计划完成情况。	团结协作，公正清廉，精神文明建设不断升级。	(1)领导班子整体素质 (2)精神文明建设

表 4—5 质量管理员职位/岗位说明书

部门:

编号:

岗位名称	质量管理员	任职条件	身体健康：具有高中以上学历，且有企业质量管理等方面专业知识；富有较强的纪律性和合作精神；品行端正；
任职者			
职责项目	职责内容	职责标准	评价指标
1、工作数量	年度及月份单位预算的工作数量的完成情况。	是否完成或超额完成了规定的工作任务。	劳动定额
2、工作质量	年度及月份单位预算的工作质量检查、质量管理、质量检验的完成情况。	是否达到了完成任务的质量要求，设计合理，经济适用，技术水平高	优质率 废品率 用户满意度

3、工作效率	年度及月份单位预算的工作数量、工作质量的提高工作效率情况	是否守时惜时，解决问题迅速准确。	(1)劳动生产率
4、经济效益	年度及月份单位预算的工作数量、工作质量的完成，为单位带来经济效益情况。	是否因技术创新、改进，为企业带来明显的经济效益。	利润、利润率
5、安全	遵守岗位安全措施。	达到单位下达的安全指标。	安全指标
6、岗位约束	1、遵守国家法律、行政法规、本公司章程和组织、廉洁及岗位等规则。 2、接受党组织、职工等方面的监督。 3、向本单位领导报告贯彻执行本单位质量检查要求情况。	是否遵守国家法律、法规和企业规章，认真执行技术规程	(1)劳动纪律 (2)精神文明建设

表 4—6 采支工职位/岗位说明书

部门：

编号：

岗位名称	采支工	任 职 条 件	身体健康：具有初中以上学历，且有安全、技术等方面专业知识；富有较强的纪律性和合作精神；品行端正；
任职者			
职责项目	职 责 内 容	职责标准	评价指标
1、工作数量	月份单位计划的工作数量的完成情况。	是否完成或超额完成了规定的工作任务。	劳动定额
2、工作质量	月份单位计划的工作质量检查、质量管理、的完	是否达到了完成任务的质量要求，	工程质量优质率

	成情况。	设计合理,经济适用,技术水平高	
3、工作效率	月份单位计划的工作数量、工作质量的提高工作效率情况	是否守时惜时,解决问题迅速准确。	(1)劳动生产率
4、经济效益	月份单位计划的工作数量、工作质量的完成情况、降成本指标完成情况、为单位带来经济效益情况。	是否因技术创新、改进,为单位带来明显的经济效益。	利润 利润率 成本
5、安全	遵守三大规程。	达到单位下达的安全指标。	安全指标
6、岗位约束	1、整理 2、整顿 3、清洁 4、准时、 5、素养	是否遵守企业规章。	(1)劳动纪律 (2)精神文明建设

4.4 基于职位/岗位说明书的绩效考核方法

4.4.1 基于职务描述的绩效考核的主要工作

1. 制定绩效考核计划

(1) 确定绩效考核的主体体系

经营者考核的主体体系

工作业绩部分:经营者的考核由自我考评、直接领导考评、专家小组、基层与机关互评和民主评议(由所在单位的不同层面不同方面职工代表组成)组成的五位一体的考核主体体系。

行为方式部分:经营者的考核由直接领导、同事、下属、客户、自己五方组成的五位一体的考核主体体系。

知识技能型员工考核的主体体系

工作业绩部分:知识技能型员工的考核由自我考评、专家小组、直接领导考评、考评小组考评(由有关技术部门领导、高级技术人员代表组成)组成的四位一体的考核主体体系。工作态度、工作能力部分:知识技能型员工的考核由直接领导、同事、下属、客户、自己五方组成的五位一体的考核主体体系。

一线作业层员工考核的主体体系

工作业绩部分：一线作业层员工的考核由自我考评、专家小组、直接领导考评、考评小组考评（由员工所在组织或单元有关技术、安全、职工代表等人员组成）组成的四位一体的考核主体体系。工作态度、工作能力部分：一线作业层员工的考核由直接领导、同事、下属、客户、自己五方组成的五位一体的考核主体体系。

(2) 确定绩效考核的周期

经营者考核的周期

经营者考核的周期为一年。

知识技能型员工考核的周期

知识技能型员工考核的周期为一个月。

一线作业层员工考核的周期

一线作业层员工考核的周期为一个月。

(3) 考核方式的选择

考核方式分为集中考核和分散考核。集中考核就是把考核主体集中到某一场所进行考核；分散考核就是指在明确考核要求后各自分散，依据有关标准进行考核。一般来说，个人自评、领导、客户的考核采用分散方式，民主考评、考核小组、专家小组等采用集中考核。

(4) 考核时机的选择

考核时机的选择很重要，时机适当可以使考核工作顺利进行并取得实效，时机不当会给考核的操作带来困难。一般地说，考核时机应在组织气氛状态良好的情境下进行。

(5) 考核地点的选择

一般地说，对员工的考核，地点应选在员工单位，并且是环境较好的地方，这样有利于考核主体集中精力。对经营者的考核，应选择特定的地方，便于职能部门考核操作。

2. 确定绩效考核标准

(1) 拟定、宣灌“年度、月份计划任务书（合同书/协议书）”

企业（单位）给考核客体下达的“年度/月份计划任务书”，主要是一些硬指标的要求情况，在绩效考核过程中，它被认为是年度、月份绩效合同书，它是绩效考核的主要标准。以考核客体、考核周期为依据，拟定年度、月份计划任务书（合同书/协议书）。对经营者以书面合同书的方式按年度下达；对员工以任务书、协议书等形式按月下达。当然，这些任务书（合同书/协议书）需要一定宣传灌注工作，以达到考核标准上的共识。其样本见表4—7所示。

表 4—7 年度/月份计划任务书

职位:	时间: 年		
考评指标	目标值	实际完成值	目标完成率
合计			

(2) 职务描述, 形成职位/岗位说明书

职位/岗位说明书, 是绩效考核指标的具体化, 是指标体系的书面载体。同时, 职位/岗位说明书是企业制定年度、月份计划任务书(合同书/协议书)即绩效合同书的基础, 因此它也被认为是绩效考核的主要辅助标准, 是绩效考核的有效支撑。本文前面已分别给出了经营者、知识技能型员工、一线作业层员工职位/岗位说明书。

3. 选择、设计绩效考核的方法和工具

(1) 信息收集、记录的方法和工具:

主要有: 考勤记录、工作日记、生产报表、领导备忘录、现场视察记录、立功记录、事故报告、个人述职报告等等。

(2) 绩效考核的方法和工具

我们采取硬评价和软评价两者相结合的方式对考核对象进行业绩考评。同时, 我们认为, 软评价与硬评价两者的结合是业绩考评的最佳选择。

这里我们采用分块结合的方式进行评价模型的建立

①将指标体系中的评价指标分成两组

②分别用硬评价和软评价方法计算各组指标的得分

③分块结合, 分别对每组综合指标的软硬结果加权相加, 这样得到每组评价指标的综合得分, 即:

$$A_i = K_{ia}A_{ia} + K_{ib}A_{ib} \quad (K_{ia} + K_{ib} = 1)$$

其中, A_i ---- 第 i 组评价指标的综合结果

A_{ia} 、 A_{ib} ---- 分别为第 i 组的软硬评价结果

K_{ia} 、 K_{ib} ---- 分别为第 i 组的软硬权重

这种结合方式是分别考虑各种指标的可定量程度而设计, 对每组指标的软硬

权重作区别对待。

④根据各组指标的综合得分和相应的指标权重，计算评价对象的综合评价结果。

硬指标计算方法：加权平均法

将评价对象中的各项指标依照评价指标的重要程度，赋予不同的权重，即对各因素的重要程度作区别对待。各项指标的分值用指数化评价方法取得。

$$W = \sum_{i=1}^n A_i W_i$$

式中，W 为评价对象总得分值

W_i 为评价对象的 i 的指标项得分，即目标完成率。

A_i 为 i 指标项的权值

$$\text{且 } \textcircled{1} \sum_{i=1}^n A_i = 1 \quad \textcircled{2} 0 < A_i \leq 1$$

对不可用公式计算的软指标的计算：FHW 法

我们采用可用 FHW（模糊、灰色、物元空间）的方法考评。在考评技术上采用专家测评的技术，由相关领域的专家对这些项目进行打分评价。

FHW（模糊、灰色、物元空间）方法是贺仲雄教授创立的一种新的决策、评价方法，是对德尔菲法的改进和发展，融合了德尔菲法、BS 法（头脑风暴法）的优点，并采用了一些新兴学科的思路，如模糊数学、灰色系统理论、物元分析等，从而能定量处理联想思维，而把德尔菲法的咨询表改为 FHW 法咨询表，把向专家咨询的一个数（顺序、判断、打分）改为一个模糊、灰色物元。

FHW 法的步骤为：

- a. 收集与指标相关的信息资料，以便能做出判断。
- b. 填写 FHW 法评价表：每个专家填写两次评价表。

第一次，不开讨论会，各自独立思考，充分发挥各自的判断才能，填写 A 轮评价表。这样做的目的，是为了使专家在填表时不受“马太效应”的影响。

第二次，召开讨论会，会后再填写 B 轮表。讨论会上各抒己见，畅所欲言，不要求意见统一。这样可以相互启发，激发联想思维，讨论顺序，一般应和 A 轮表的填写顺序相反，以防止思维惯性的影响。经过讨论，专家填写 B 轮表时，尽可能对自己在 A 轮表中填写的数据作必要的修改。当然，允许不修改自己的意见。

c. FHW 法方法计算各组评价指标。由于每个专家都进行了两轮咨询，所以每个项目都由两个数据，这两个数据便组成一个闭区间，组成模糊灰色物元空间，

评价的结果需要得到一个数，所以必须在区间数投影到一个点上，由三种准则可供选择。

第一种，乐观准则。将区间数投影到最大值，这适用于评价条件从宽的情况。

第二种，悲观准则。将区间数投影到最小值，这适用于评价条件从严掌握的情况。

第三种，平均值准则。将区间数投影到两个端点的平均值。

然后计算主体评分 T 、总灰色 N 、白色优劣比 S 、灰色优劣比 D 、远近效益 En 。

其中： T ——表示某评价指标的基本评价结果。

N ——表示对该组指标的朦胧程度，也就是信息不完全程度， N 越大可靠性越差。

S ——表示当前优势和当前劣势之比， S 越大越好。

D ——表示潜在优势和潜在劣势之比， D 越大越好。

En ——表示潜在优势和当前优势之比再乘以系数 n ， n 的具体值需讨论确定。

这样得到该组评价指标的具体得分：

$$C=T+S+D+En-N$$

公式中， T 以百分制表示， S 、 D 、 En 、 N 一般都不大于一位数。所以，在数据处理过程中，必须对数据进行修正，控制每项数据的范围。

以下指标采用 FHW 法计算：

污染状况 (A_{r1})、产品满足性质 (A_{r2})、服务 (A_{r3})、对公益事业贡献 (A_{r4})、员工的发展 (A_{r5})

具体考评，见表 4—8 示。

表 4-8 A

评价指标		主体评价				
		很好 81-100	好 61-80	较好 41-60	一般 21-40	不好 1-20
公共关系	污染状况					
	产品满足性质					
	服务					
	对公益事业贡献					
	员工的发展					
专家自我评价	熟悉度	很熟悉	熟悉	较熟悉	一般	不熟悉
专家自我评价	自信度	很自信	自信	较自信	一般	不自信

表 4-8 B

评价指标		辅助评价																			
		当前优势					潜在优势					当前劣势					潜在劣势				
公共关系	污染状况	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	产品满足性质																				
	服务																				
	对公益事业贡献																				
	员工的发展																				
对公共关系的综合评语																					
很好		好			较好					一般					不好						

说明:

①主体和灰色优度、灰色劣度三者合在一起,组成一个模糊灰色物元。

②“主体评价”是专家对某项指标的基本评价,评价时,先对等级作出判断,然后再打一具体分。

③“当前优势”:指当前表现出来的优势。

“潜在优势”:将要表现出来的优势。

“当前劣势”:当前表现出来的劣势。

“潜在劣势”:要表现出来的劣势或负效益、负影响。

对这些内容,专家应根据对情况的深层了解作出判断,优势、劣势的大小,均分为5个等级,1最大,5最小,专家在相应的格内画“√”。

④“专家自我评价”在相应格内画“√”。

⑤“综合评语”也是在相应格内画“√”。

对行为方式、工作能力的软评价方法:综合评分法

a. 这种方法适用于评价指标无法用统一的量纲进行定量分析的情况,而用无量纲的分数进行综合评价。

b. 综合评分法是先分别按不同指标的评价标准对各评价指标进行评分,然后采用加权相加,求得总分。其顺序如下:

(1)确定评价项目,即哪些指标采取此法进行评价。

(2)制定出评价等级和标准。先制定出各项评价指标统一的评价等级和分值范

围,然后制定出每项评价指标每个等级的标准,以便打分时掌握。这项标准,一般是定量与定性相结合,也可能是定量为主,也可以是定性为主,根据具体情况而定。

(3)制定评分表。内容包括所有的评价指标及其级区分和打分。

(4)根据指标和等级评出分数值。评价者收集和指标相关的资料,给评价对象打分,填入表格。

(5)数据处理和评价。

①确定各单项指标得分。

②各组的综合评分和评价对象的总评分。

③评价结果的运用。

c. 在考评技术上采用 360 度全方位考评技术。

即:由上级、同事、下级、客户、自己分别填写考评表,然后依不同的权重综合考评。

4. 绩效考核操作

主要工作:

(1)设计、填写绩效考核表

(2)绩效考核结果登记

5. 绩效考核结果的运用

绩效考核结果的运用以下:

(1)反馈信息,并通过面谈等方式以帮助被考核者正确认识考核成绩,改进绩效。

(2)作为考核客体晋升、晋职的主要依据。(该方面不作为本文研究的重点。)

(3)作为设计薪酬制度、改进薪酬管理的重要依据(该部分在本文下一章有详细阐述。)

4.4.2 绩效考核的实例

1. 企业经营者绩效考核实例:

该企业共有经营者岗位 46 个,每个职位都由职务描述工作确定了该职位的工作内容(职责项目和职责内容)和工作标准(职责标准)。本文以万象公司经理为例,说明企业经营者绩效考核的流程。

(1)确定绩效考核内容

万象公司经理的绩效考核内容见表 4—4 中“职责项目和职责内容”内容所示。

(2)确定绩效考核标准

万象公司经理的绩效考核内容包括两部分:公司年初下达的“年度计划任务

书”；表 4—4 中“职责标准”栏所示的内容。

(3) 制定绩效考核方案

考核主体的确定

工作业绩部分：

万象公司经理的考核由自我考评、直接领导考评、专家小组、基层与机关互评和民主评议（由所在单位的不同层面不同方面职工代表组成）组成的五位一体的考核主体体系。

行为方式部分：万象公司经理的考核由直接领导、同事、下属、客户、自己五方组成的五位一体的考核主体体系。

考核周期的确定

万象公司经理的考核周期为一年。

考核方法的选择

对方象公司经理的考核，硬指标即工作业绩方面的绝对指标和相对指标的计算方法采用加权平均法；对不可用公式计算的软指标即工作业绩方面的关系指标的计算采用 FHW 法；对行为方式、工作能力的软评价采用综合评分法，采用 360 度考评技术。

(4) 绩效考核实施

设计的考核表见表 4—9、4—10、4—11 所示。

表 4—9 万象公司经理绩效考核表：（硬指标评价类）

考评指标	目标值	权重	实际完成值	目标完成率	实得分
一、绝对指标				目标完成率 = 实际值 / 目标 值	实得分 = 权重 * 目 标完成率 * 100
A _{m1}					
A _{m2}					
A _{m3}					
A _{m4}					
二、相对指标					
A _{n1}					
A _{n2}					
A _{n3}					
A _{n4}					
合计					

表 4—10 万象公司经理绩效考核表：（FHW 评价类）

考评指标	权重	考评分	实得分
公共关系： 污染状况		100 分为满分	实得分 = 权重 * 考评分

第四章 基于职务描述的开滦林西矿业公司绩效考核方法

产品满足性质			
服务			
对公益业贡献			
员工的发展:			
总计			

表 4—11 万象公司经理绩效考核表: (管理行为类, 权重 0.4)

项目·权重	考评者及权重	领导	同事	下属	客户	自评	项目得分
	评分	0.35	0.1	0.15	0.2	0.2	
B ₁ (0.1)							
B ₂ (0.1)							
B ₃ (0.1)							
B ₄ (0.1)							
B ₅ (0.1)							
B ₆ (0.1)							
B ₇ (0.1)							
B ₈ (0.1)							
B ₉ (0.05)							
B ₁₀ (0.05)							
B ₁₁ (0.05)							
B ₁₂ (0.05)							
总计							

注: 1、 Σ 项目权重=1

2、评分为百分制

3、项目得分=(领导评分值*领导权重+同事评分值*同事权重+……+自评分值*自评权重)*项目权重*0.4

由于分值统计比较复杂, 操作中使用计算机统计分值

(5)绩效考核结果的登记

绩效考核结果=(工作业绩评价得分*0.6+管理行为评价得分*0.4)=(绝对指标得分*权重+相对指标得分*权重+FWH 评价得分*权重)+管理行为评价得分*0.4

绩效考核结果分为五个档次: 分别记作: A; B; C; D; E。见表 4—12 所示。

表 4—12 评价结果分类

A	B	C	D	E
>95	≥95>90	≥90>80	≥80>70	>70

2. 知识技能型员工绩效考核实例

该企业共有知识技能型员工 1569 人，涉及到的职位都由职务描述工作确定了该职位的工作内容（职责项目和职责内容）和工作标准（职责标准）。本文以质量管理员为例，说明企业知识技能型员工绩效考核的流程。

(1) 确定绩效考核内容

质量管理员的绩效考核内容见表 4—5 中“职责项目和职责内容”内容所示。

(2) 确定绩效考核标准

质量管理员的绩效考核标准包括两部分：单位月初下达的“月份计划任务书”；表 4—5 中“职责标准”栏内容所示。

(3) 制定绩效考核方案

考核主体的确定

知识技能型员工考核的主体体系

工作业绩部分：质量管理员的考核由自我考评、专家小组、直接领导考评、考评小组考评（由有关技术部门领导、高级技术人员代表组成）组成的四位一体的考核主体体系。

工作态度、工作能力部分：质量管理员的考核由直接领导、同事、下属、客户、自己五方组成的五位一体的考核主体体系。

考核周期的确定

质量管理员的考核周期为一个月。

考核方法的选择

对质量管理员的考核，硬指标即工作业绩方面的指标的计算方法采用加权平均法；对行为方式、工作能力的软评价采用综合评分法，采用 360 度考评技术。

(4) 绩效考核实施

设计的考核表见表 4—13、4—14、4—15 所示。

表 4—13 质量管理员绩效考核表：（工作业绩类）

考评指标	目标值	权重	实际完成值	目标完成率	实得分
A ₁				目标完成率=实际值 /目标值	实得分=权重*目标 完成率*100
A ₂					
A ₃					
A ₄					
A ₅					
合计					

表 4-14 质量管理员绩效考核表: (工作态度类)

考评者及权重 评分 项目·权重	领导	同事	下属	客户	自评	项目 得分
	0.35	0.1	0.15	0.2	0.2	
B ₁ (0.2)						
B ₂ (0.2)						
B ₃ (0.2)						
B ₄ (0.2)						
B ₅ (0.2)						
总 计						

注: 1、 Σ 项目权重=1

2、评分为百分制

3、项目得分=(领导评分值*领导权重+同事评分值*同事权重+……+自评评分值*自评权重)*项目权重*指标权重

由于分值统计比较复杂, 操作中使用计算机统计分值

表 4-15 质量管理员绩效考核表: (工作能力类)

考评者及权重 评分 项目·权重	领导	同事	下属	客户	自评	项目 得分
	0.35	0.1	0.15	0.2	0.2	
C ₁ (0.2)						
C ₂ (0.2)						
C ₃ (0.2)						
C ₄ (0.2)						
C ₅ (0.2)						
总 计						

注: 1、 Σ 项目权重=1

2、评分为百分制

3、项目得分=(领导评分值*领导权重+同事评分值*同事权重+……+自评评分值*自评权重)*项目权重*指标权重

由于分值统计比较复杂, 操作中使用计算机统计分值

(5) 绩效考核结果的登记

绩效考核结果=工作业绩评价得分*权重+工作态度评价得分*权重+工作能力评价得分*权重。

绩效考核结果分为五个档次：分别记作：A；B；C；D；E。见表4—16。

表 4—16 评价结果分类

A	B	C	D	E
>95	≥95>90	≥90>80	≥80>70	>70

3. 一线作业层员工绩效考核实例

该企业共有一线作业层员工 8972 人，涉及到的职位都由职务描述工作确定了该职位的工作内容（职责项目和职责内容）和工作标准（职责标准）。本文以采支工为例，说明企业一线作业层员工绩效考核的流程。

(1) 确定绩效考核内容

采支工的绩效考核内容见表 4—6 中“职责项目和职责内容”内容所示。

(2) 确定绩效考核标准

采支工的绩效考核标准包括两部分：(1)、单位月初下达的“月份计划任务书”；(2)、表 4—6 中“职责标准”栏内容所示。

(3) 制定绩效考核方案

考核主体的确定：

工作业绩部分：采支工的考核由自我考评、专家小组、直接领导考评、考评小组考评（由员工所在组织或单元有关技术、安全、职工代表等人员组成）组成的四位一体的考核主体体系。

工作态度、工作能力部分：采支工的考核由直接领导、同事、下属、客户、自己五方组成的五位一体的考核主体体系。

考核周期的确定：

采支工的考核周期为一个月。

考核方法的选择：

对采支工的考核，硬指标即工作业绩方面的指标的计算方法采用加权平均法；对行为方式、工作能力的软评价采用综合评分法，采用 360 度考评技术。

(4) 绩效考核实施

设计的考核表见表 4—17、4—18、4—19 所示。

表 4—17 采支工绩效考核表：（工作业绩类）

考评指标	目标值	权重	实际完成值	目标完成率	实得分
A ₁				目标完成率=实际 值/目标值	实得分=权重*目标 完成率*100
A ₂					

A ₃					
合计					

表 4-18 采支工绩效考核表：(工作态度类)

评分 项目·权重	考评者及权重					
	领导 0.35	同事 0.1	下属 0.15	客户 0.2	自评 0.2	项目 得分
B ₁ (0.2)						
B ₂ (0.2)						
B ₃ (0.2)						
B ₄ (0.2)						
B ₅ (0.2)						
总计						

注：1、 Σ 项目权重=1

2、评分为百分制

3、项目得分=(领导评分值*领导权重+同事评分值*同事权重+……+自评评分值*自评权重)*项目权重*指标权重

由于分值统计比较复杂，操作中使用计算机统计分值

表 4-19 采支工绩效考核表：(工作能力类)

评分 项目·权重	考评者及权重					
	领导 0.35	同事 0.1	下属 0.15	客户 0.2	自评 0.2	项目 得分
C ₁ (0.25)						
C ₂ (0.25)						
C ₃ (0.25)						
C ₄ (0.25)						
总计						

注：1、 Σ 项目权重=1

2、评分为百分制

3、项目得分=(领导评分值*领导权重+同事评分值*同事权重+……+自评评分值*自评权重)*项目权重*指标权重

由于分值统计比较复杂，操作中使用计算机统计分值

(5)绩效考核结果的登记

绩效考核结果=工作业绩评价得分*权重+工作态度评价得分*权重+工作能力

评价得分*权重

绩效考核结果分为五个档次：分别记作：A；B；C；D；E。见表4—19所示。

表 4—20 评价结果分类

A	B	C	D	E
>95	$\geq 95 > 90$	$\geq 90 > 80$	$\geq 80 > 70$	>70

第五章 基于绩效考核的开滦林西矿业公司 薪酬管理方法

5.1 薪酬管理的一般描述

薪酬,从狭义的角度来看,是指个人获得的工资、奖金等以金钱或实物形式支付的劳动回报;从广义的角度来看,我们称之为酬赏,酬赏包括经济性和非经济性的报酬。

对于大多数企业来说,薪酬是企业总成本的重要组成部分,一些企业的工资成本占企业总成本的30%或更多。薪酬是能够为企业带来预期收益的资本,是用来交换劳动者活劳动的一种手段。薪酬作为企业生产成本,是资本的投入,企业期望获得一定的资本回报。因此,如何设计和管理薪酬的整个分配和运作过程、评价员工的工作绩效、激励员工的劳动积极性,是企业获得最大限度的回报,成为管理者的重要职责和任务。对员工来讲,薪酬是他们从企业获得相对满足的过程,薪酬是维持生活、提高生活质量的重要支撑。据权威机构近20年的调查资料显示:在所有的工作分类中,员工一直把薪酬收入视为最重要的指标。因此,薪酬能极大地影响员工行为和工作绩效。

在当今历史条件下,不可否认的是,金钱仍是大多数人从事工作的主要原因。因此,以绩效为基础的加薪、奖励及其他物质刺激在决定员工积极性上起着重要作用。有一份综合报告概括了80项评价激励方式及其对员工生产率影响的研究,其结论为:

当仅仅根据生产情况来设定目标时,生产率提高了16%;

重新设计激励机制以使工作更加丰富多彩,生产率提高了8—16%;

让员工参与决策的做法,使生产率提高了1%;

以金钱作为刺激物却使生产率提高了30%;

这似乎证实了这样一个观点:

如果金钱作为一种刺激手段被削弱或取消,那么人们就不会在工作中付出更多的努力。对于一个组织而言,一个合理的、面向激励的薪酬制度是至关重要的。

在市场经济条件下,员工通过在企业的生产和劳动行为换取薪酬,以满足个人及其家庭的生活需求。合理的薪酬制度可以使员工有一种安全感和对预期风险的心理保障意识,从而增强对企业的信任感和归属感。反之,不合理的薪酬制度,则会使员工产生不公平、不信任的感觉,影响员工积极性的发挥。合理、健全的薪酬制度要体现:

(1) 公平性

薪酬系统要公平，这是最基本原则。

(2) 激励性

指薪酬系统对员工有强烈的激励作用。

(3) 认可性

薪酬系统虽然是由企业管理层制定的，但应该得到员工认可，至少是大多数人的认可。

(4) 平衡性

指薪酬系统的各个方面要平衡，不能只注重直接薪酬，而忽视非直接薪酬。

(5) 适度可控性

指薪酬系统要有上限和下限，应该接受成本控制，在一个适当的区间内运行。

(6) 安全性

指薪酬系统一方面要使员工感到安全，不轻易变动，同时要符合法律。

5.2 基于绩效考核的薪酬管理构想

薪酬管理是企业人力资源管理的重要内容之一。一般说来，企业绩效考核为薪酬管理奠定了基础、提供了有效支撑。也可以说，薪酬管理是企业绩效管理的有效延伸。在现代企业管理中，薪酬已不仅仅是具有传统的企业生产成本支出功能的载体，而是已经与企业人力资源开发战略紧密联系的管理要素。

随着我国经济的发展，传统的薪酬管理已难以适应企业现代化管理的需要，对传统的薪酬管理进行创新就成为了一种必然。薪酬管理既是科学又是艺术，薪酬总额相同，薪酬结构不同，管理机制不同，支付方式不同，往往会取得不同的效果。所以如何实现薪酬激励效能的最大化，使薪酬既具有最佳的激励效果，又有利于员工的稳定，是值得管理者高度重视的问题。

本文基于绩效考核的研究，把员工的绩效考核结果应用于薪酬制度的设计过程之中，并提出了薪酬设计、薪酬管理的新思想、新理念。

1. 体现“以人为本”的思想

在薪酬设计的主导思想上，充分体现“以人为本”的思想。明确提出薪酬管理的主要目的就是导引员工行为、满足员工需求、激励员工。比如，利用薪酬来挖掘员工的内在价值和创造潜力；注重精神激励机制的建立等。

2. 体现“基于绩效考核”的思路

一方面把薪酬管理当作绩效考核全过程中的不可或缺的一部分，把绩效考核结果有效地应用到薪酬结构设计之中，比如在薪酬结构设计中增加基于绩效考核的绩效工资、奖金部分；另一方面，通过有效的薪酬管理促进员工对绩效考核机

制的理解和认同,从而进一步深化绩效考核。

3. 体现“全面薪酬”的理念

做到“三个结合”: (1) 物质薪酬(物质刺激)与非物质薪酬(精神激励)相结合。(2)、直接薪酬(工资、奖励)与间接薪酬(福利)相结合。(3) 内部薪酬与外部薪酬相结合。

4. 体现“竞争性”的原则

一方面,薪酬应该在本地区、本行业具有竞争力,这样的薪酬才能吸引人才,才能留住人才;另一方面,在薪酬结构设计中要体现利于在企业内部员工之间形成良性竞争,这样薪酬的效能才能得到充分发挥。

5.3 酬赏结构设计

站在广义的角度,薪酬,我们称之为酬赏,不同层次的人员,不同类型的人员,其需求特点是不同的。为了求得激励功能与需求特点的统一,本节将针对企业的员工特点进行酬赏结构设计。

5.3.1 酬赏结构模式

酬赏,按其有形性可分为物质性酬赏和非物质性酬赏。物质性酬赏又可分为直接酬赏和间接酬赏。具体到企业,可以用图 5-1 来表示其酬赏结构模式。

在实际的企业管理中,企业能够分配的酬赏类型远比图示的要多。每一类型都可以在个体、群体和全体员工上进行分配。便是,无论酬赏类型怎么变化,最基本的酬赏结构“物质酬+”非物质酬是不变的。我们可以在最基本的结构基础上,根据实际需要,有重点的选择物质性和非物质性的酬赏组合,从而实现对各类似员的最大激励。

5.3.2 酬赏结构设计原则

为了保证企业在实施酬赏时取得预期效果,在对各类人员酬赏时,必须遵循以下几个原则。

公平性原则。这是设计酬赏模式时最主要的原则。要使所有员工认识到,人人平等。只要有相同的业绩,都将会获得相同的酬赏。在实际运作中,应坚持酬赏组合的民主性和透明性。

激励性原则。企业要在内部各类各级职务的报酬水准上,适当拉开差距,真正体现责任大小、能力高低、技术含量的高低,付出劳动和贡献的大小,给予酬赏。

稳定性原则。有两个方面意义:一是任何一种酬赏组合,都要能使企业员工获得最基本的生活收入,以保证企业各项活动的正常开展;二是酬赏结构在一定

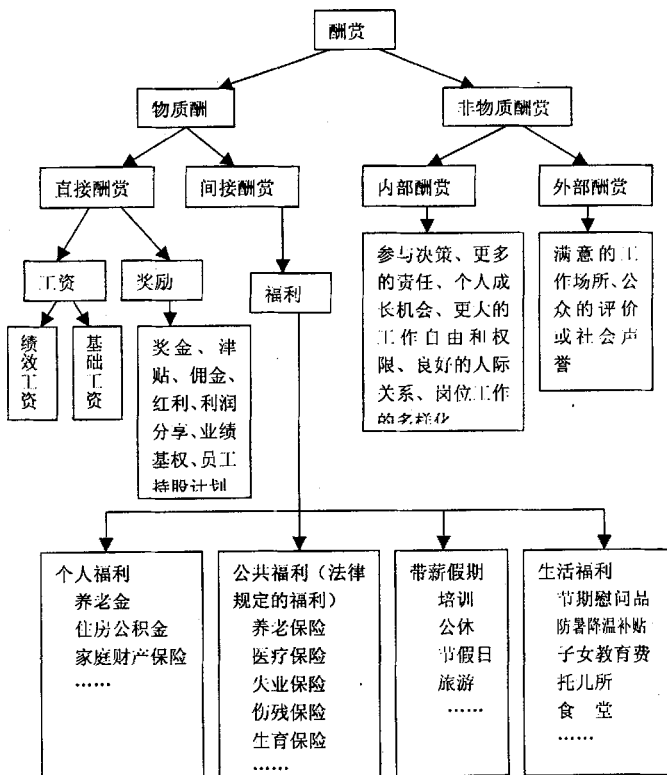


图 5-1 酬赏结构模式

的时期保持稳定，不受企业业绩的变化、经营状况的影响。

竞争性原则。指在社会上和人力资源市场中酬赏组合具有吸引力，以战胜竞争对手，引入所需人才。

经济性原则。提高企业酬赏水平，固然可以提高其竞争性和激励性，但同时不可避免地导致人力成本的上升。因此，确定酬赏组合与酬赏力度时应参照同行业酬赏水平，并结合本地区的生活水平和本企业的支付能力。这样，才能使员工保持士气，同时又不至于使企业人力成本超支，使酬赏设计具有实用价值。

导向性。企业内部总体酬赏结构应该体现分配的倾向性。使员工知道企业倡导什么，反对什么，以引导员工的努力方向。

5.3.3 酬赏结构设计实例

1. 经营者酬赏结构

从需求调查可知,经营者的主导需求是对事业与个人发展的追求。物质待遇受到重视主要是由于目前的收入偏低造成。另外,由于经营者的工作性质难以量化,决策具有风险性,在企业中处于重要地位。依据这些特点,将这类人员的赏酬结构设计如图 5-2 所示。

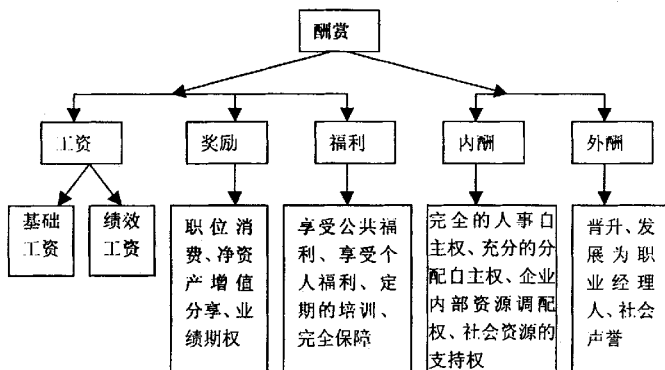


图 5-2 经营者酬赏结构

图示的净资产增值分享、业绩期权、奖励设计主要考虑避免经营者管理追求短期利益而设计的长期激励。职位消费是考虑到经营者在后期内为维持行使经营者管理职能所必须消耗的费用,可以实行货币化制度。福利方面,由于经营者工作满负荷,承担着企业内部的竞争压力,心身得不到良好的调整与修养,所以他们设立安全的医疗保障——公费医疗很有必要。定期的培训,是为了保证他们的观念更新、知识更新,以确保他们不断进步,素质、能力不断提升,带领企业不断发展壮大。在内部酬赏上,由于这些经营者具有强烈的事业心,所以,赋予他们更大的权利,施加更大的压力符合他们的需求。外部酬赏的设计是为满足他们追求自身价值与自我发展的需要。这符合了当代迫切期望建立企业家市场、培育职业经理人的发展趋势。总之,这一酬赏结构的设计基本目标是为了实现企业持续发展和保持企业竞争力,从而吸引、保持、激励高层管理者。

(1) 知识智能型员工的酬赏结构

这类人是公司的中坚力量,从需求调查中反映出,他们比较渴望得到个人的发展机会、高薪报酬;他们具有事业感、自我表现欲望较强,因此对他们的酬赏采取如图 5-3 结构组合。

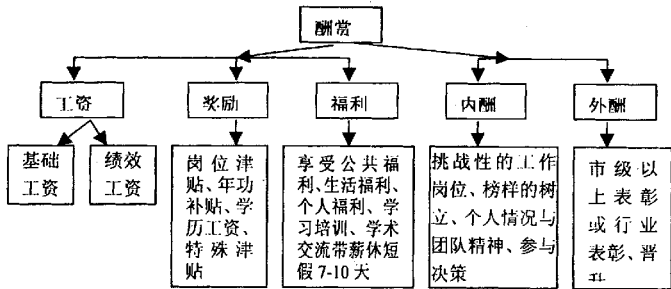


图 5-3 知识技能型员工酬赏结构

图示岗位津贴是为了鼓励他们勇挑重担，接受挑战性工作。同时，也是对他们能力的肯定。年功补贴，是企业为了在开发性人才市场竞争中，留住有一定工作经验和工作能力的员工。学历工资，是为了吸引高学历的知识人才加入企业，致力企业的发展。特殊津贴，是用来给予在管理创新和技术创新上做出突出贡献人员的特殊奖励，使管理骨干和技术人才对企业做出贡献时能够通过物质奖励和精神激励得到体现，从而增强其责任感和进取心。福利方面，学习培训和学习交流是针对这类人员在个人职业生涯发展上升时期，为满足其成长的需要与社会尊重的需要而设立的。带薪休假 7~10 天，是用来奖励那些以厂为家、忘我工作、不辞辛苦的人员。这类人员经常为完成某一项目或某一任务加班加点，没有公休日、没有节假日，休息是疲劳身躯的第一需要。内部酬赏上的参与决策与挑战性岗位是考虑他们的速战速决和能力特点，给予充分发挥、施展才华的机会。外部酬赏上的晋升，是满足个人职业生涯发展的需要；市级表彰是满足其社会尊重的需要；行业表彰是其自我价值实现的体现。

(2) 一线作业层员工

这类人员比较注重收入水平的稳定和工作的稳定，以及公平的劳动报酬、待遇。追求向上发展的是部分生产骨干，但他们共同表现出受尊重的需求。因此，这类人员的酬赏可以用图 5-4 组合来体现。

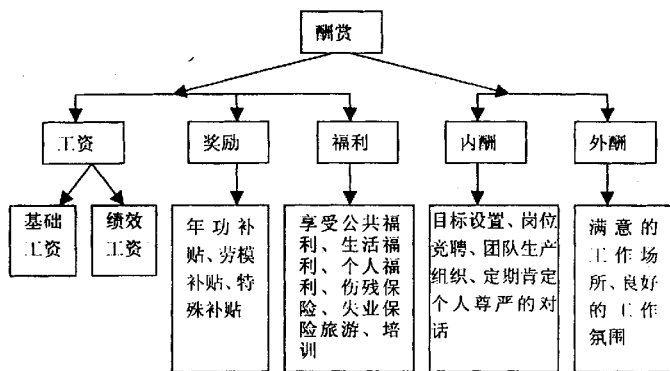


图 5-4 一线作业层员工薪酬结构

图中的特殊补贴、劳模补贴是奖励那些勤勤恳恳、兢兢业业，对企业作出突出贡献的员工。年功补贴是为了鼓励员工长期为企业服务、工作，并增强员工对企业的归属感。伤残保险，体现企业对员工的关心、爱护。失业保险，是企业满足员工对工作稳定的安全需求。培训，是为了帮助部分生产骨干提高自身素质而设立的发展机会。旅游，是为解决货币化奖励不能调动骨干积极性而设立的。内部酬赏的设置，是满足员工个人尊严、公平感、得到平等机会等的需要。外部酬赏的设置，是为了保证员工心情舒畅、愉快地接受工作任务。

上述的三种酬赏结构，在实际运作时，应注意工资、奖励、福利三者之间比例的优化组合。酬赏对象不同，比例也不同。除此之外，还应注意内部酬赏与外部酬赏中非物质奖励的差异性、时间性与适度原则。差异性，是指同一类人群对非物质奖励的项目兴趣不同，要因人而异。时间性，是指要把握好奖励时机，好事及时表扬，坏事及时制止。适度，就是要把握奖励的“度”。当然，最重要的一点，不论是物质奖励还是非物质奖励，都要把握绩效考核公平、奖惩分明、公开透明，建立起报酬与贡献、绩效相匹配的分配制度，从而最大范围内、最大限度地调动绝大多数人的积极性。

5.4 薪酬结构设计的实例

我们把酬赏结构设计中最基本的“工资+奖励”称为薪酬，也称之为“狭义薪酬”。文中以下所讨论“薪酬”概念的内涵就是基于此。

以前面的酬赏结构设计为基础，来讨论薪酬结构设计的问题。薪酬，是企业分配制度的重要调节杠杆，起着重要的导向作用。有效的薪酬结构应该是对内具

有公平性、对外具有竞争性。高素质、高绩效、高技能的员工应该得到高薪酬，使人才的价值得到充分反映、公平感不断得到回归。本着这一指导思想，本文构建了企业薪酬结构。即企业“经营者实行年薪制、知识技能型员工实行结构工资制、一线作业层员工实行市场定价工资制”的薪酬结构。

1. 经营者的薪酬结构

年薪制，是以年度为单位，视经营者的岗位责任制等确定其基本薪金，根据经营者的绩效和企业实现净资产收益率、资产保值增值情况来确定其绩效薪金。结合行业状况和经营者的需求实际，本文确定经营者的薪酬结构为：

薪酬=基本薪金+绩效薪金+期薪+职位消费

基本薪金，是经营者从事本岗位工作领取的岗位报酬和岗位津贴，占总薪酬（不含职位消费）的50%左右；绩效薪金是经营者的年度绩效考核薪金，一般占总薪酬（不含职位消费）的40%左右；期薪，期薪是指当期派发给经营者年薪中，延期支付的那部分薪金，占总薪酬（不含职位消费）的10%左右；职位消费，是经营者在岗期间为维持行使经营管理职能所消耗的费用，如电话费、网络费等。以年不超0.5万元为基准，实行消费货币化制度，节约部分进入个人薪酬，超支者超支部分自负。

经营者薪酬的计提和派发方法，见表5—1示。

表 5—1 经营者薪酬的计提和派发方法表

薪别	挂钩指标	计提标准	发放方式
1、基薪	在经营者岗位就任就得基薪	本单位在册职工平均工资总额的1.8倍计得	年度计提，每月预支，年终根据计提总额及累计预支支领作调整处理。每月预支薪酬计算标准为：在本单位累计完成盈亏预算指标的前提下，完成月份滚动预盈亏指标时，按上年度本单位职工月均工资额1.8倍的额度计发；累计及当月盈亏指标其中一项指标完不成按上年度本单位职工月均工资额的1.4倍计发。
2、绩效薪	经营者绩效综合评价得分	1、计得条件：经营者绩效综合评价结果达到“C级”，得绩效薪，否则不得绩效薪。 2、计算公式：绩效薪=基本绩效薪×（综合评价得分*100%）。 3、基本绩效薪=基薪（在量上）	

3、期薪	年度审计及离任审计结果	1、短期期薪是每年对经营者当年应付未付,而留存在公司薪酬帐户上,待下一年度根据审计结果计发的薪金。其额度为当年经营者薪酬总额的10%。	当年计提留存到次年,经财务决算审计后兑现。计发标准为:经审计,单位各项绩效评价指标完成情况属实,没有违规行为,对其经营者足额兑现;如有问题视情节轻重对其经营者给予全部罚没或折额兑现。
		2、长期期薪是根据经营者实现的绩效外增加的,在原岗位任期只记帐、不兑现的薪金。其计提标准为:对于绩效评价结果达到“B”级以上的经营者,按其当年薪酬总额10%的额度额外计提。	每年计提留存,待离任后经离任审计视情况进行一次性全面兑现或部分兑现。

经营者薪酬计算

(1) 经营者当年应得薪酬总额 = (基薪 + 绩效薪) × (1 + 10%)

其中: (基薪 + 绩效薪) × 10 为经营者离任后兑现的期薪。

(2) 经营者当年实得薪酬总额 = (基薪 + 绩效薪) × (1 - 10%) + 上年 10% 的留存期薪。

其中: (期薪 + 绩效薪) × 10% 为次年财务决算审计后兑现的期薪。

(3) 年终一次性兑现的薪酬总额 = 经营者当年实得薪酬总额 - 每月预支的薪酬累计额。

相关规定

(1) 经营者实行绩效薪酬制以后,原执行的工资标准只在个人工薪档案中记录不在执行,并不许得其他奖项。经营者在岗期间,遇有政策性调资时,只调整原执行的工资标准(即档案工资),不予调整绩效薪酬标准。经营者离任时从变动的次月起终止执行绩效薪酬制,启用新岗的岗位工资标准。新聘经营者自到任次月起享受绩效薪酬制。年终薪酬兑现时按经营者任期月数计算。经营者病事假按有关规定执行。

(2) 经营者副职的绩效考评与计薪,由本单位经营者负责管理,公司备案。经营者要根据副职所分管的工作,按照薪酬与分管指标挂钩的原则,组织制定副职的岗位说明书及考核办法,逐月实施考核,年终兑现。经营者副职的年薪以经营者薪酬总额的 0.7—0.8 倍额度为计薪基数,再与副职分管指标完成幅度挂钩,进行考核计提,使各副职的薪酬按贡献大小拉开档次。对副职没有制定考核办法,副职年薪没有拉开档次的单位,按经营者薪酬总额的 2% 减发经营者的年薪。

(3) 年终年薪结算时要依据财务部及相关部(室)提供的评价指标实现值,

由经营管理部负责对各经营者的年薪进行总算并提出兑现意见,经绩效评价工作领导小组审定,报董事会审议通过后执行。

(4)经营者薪酬总额经董事会审批后由组人事部核准,经纳税后通过工资袋发放。

2. 知识技能型员工的薪酬结构

结合行业状况和知识技能型员工的需求实际,本文确定知识技能型员工实行结构工资制,其薪酬结构为:

薪酬=基本工资+岗位工资+绩效工资+年功工资+学历工资+特殊补贴

(1) 基本工资

按本地区基本保障工资人均每月350元为基准,占薪酬总量(不含特殊补贴)的20%左右。

(2) 岗位工资

岗位工资是指按不同职务、不同岗位的劳动技能等级要求、责任大小、劳动条件好坏、劳动强度等因素确定的工资单元。为了使责任重的岗位员工工资与一般岗位员工工资拉开档次,采用岗位等级制。岗位等级制的核心是“以岗分等,以能分级,一岗多薪,岗变薪变,动态管理”。岗位工资是结构工资的主体部分,占的比重较大,一般占薪酬总量(不含特殊补贴)的30%左右。

(3) 绩效工资

绩效工资是企业根据经济效益的好坏、员工的月份绩效考核结果来确定。绩效工资可灵敏地反映员工的工作能力、工作效率、工作作风及工作贡献,从而起到激励作用。本文设计的绩效工资占薪酬总量(不含特殊补贴)的40%左右。其计算方法为:

绩效工资=(基本工资+岗位工资)*(绩效考核得分/100)

(4) 年功工资

年功工资是根据员工参加工作的年限,按一定的标准而设计的,是用来体现企业员工逐年贡献积累的一种工资待遇。它的目的是用来激励员工忠实企业、增强员工凝聚力、稳定员工队伍。本文设计的年功工资是以本企业工作年限为核算依据的。一般占薪酬总量(不含特殊补贴)的5%左右。

(5) 学历工资

设立学历工资是为了肯定和鼓励员工进行知识积累、提高素质。因为企业未来的发展,必将是劳动越来越复杂的知识型工作,知识对企业所起的作用将越来越大。学历工资实质上是把工资和知识进行有效挂钩,不仅有利于促进员工参加学习和培训,不断掌握新知识,而且还可以减少知识型员工的流失。本文根据高中、中专、大专、本科、硕士等不同层次,分别给定不同档次的工资,计入个人

薪酬。本文设计的学历工资占薪酬总量（不含特殊补贴）的5%左右。

(6) 特殊补贴

设立特殊补贴是为了引导、激励员工为企业开拓创新、勤恳敬业并作出突出贡献，对企业作出突出贡献进行奖励和肯定。一般为一次性物质奖励。

3. 一线作业层员工的薪酬结构

一线作业层员工的工作要求的技能较低，重要性相对说来较弱，而且目前劳动力市场是供过于求的态势。这样一来，对他们的工资可以按市场价格为基准，上浮一定比例来确定。同时，企业根据他们的绩效考核情况考虑给予一定的奖金。以此为指导思想，本文确定一线作业层员工实行市场定价工资制，其薪酬结构为：

薪酬=基础保障工资+绩效奖金+年功工资+劳模补贴+特殊补贴

(1) 基础保障工资

按本地区基本保障工资人均每月350元为基准，占薪酬总量（不含劳模补贴、特殊补贴）的30%左右。

(2) 绩效奖金

绩效奖金，一方面反应企业经营现状，一方面要反应员工绩效考核情况。奖金基数视企业的实际经营情况而定，奖金系数视员工绩效考核成绩的情况而定。

绩效奖金=企业基本经营效益奖*奖金基数*奖金系数

基本经营效益奖=2*基础保障工资

奖金基数视企业的实际经营情况而定

奖金系数=绩效考核得分/100

绩效奖金，一般占薪酬总量（不含劳模补贴、特殊补贴）的60%左右。

(3) 年功工资

年功工资是根据员工参加工作的年限，按一定的标准而设计的，是用来体现企业员工逐年贡献积累的一种工资待遇。它的目的是用来激励员工忠实企业、增强员工凝聚力、稳定员工队伍。本文设计的年功工资是以本企业工作年限为核算依据的。一般占薪酬总量（不含劳模补贴、特殊补贴）的10%左右。

(4) 劳模补贴、特殊补贴

该部分参照知识技能型员工的办法执行。

结 束 语

绩效考核是人力资源管理和实践中的基础，也有人称之为核心，并且在实际具体操作层面存在着很大的难度，它不仅关系员工评价的公正性，而且影响着企业的发展和核心竞争力的形成。作者本人根据自身工作岗位所处的现实情况，为充分体现理论与实践相结合的原则，遂以作者本人所在的组织为研究对象，对企业绩效考核的体系进行了研究与探讨。

作者依照现代企业制度的要求，针对目前考核实践中出现的问题，从多方面、多角度对企业员工的绩效进行综合评价，并借助了数学分析方法，建立了考核模型，通过对各个具体指标的打分与赋权，使评价指标定量化，努力追求评价结果的客观性、真实性和可信性。

薪酬管理是人力资源管理中又一重要内容，本文仅把它当作绩效考核结果运用来看待处理，实属是从作论文角度考虑的，现实中薪酬管理自成体系，并且内容非常丰富，在此特别给予说明。

在作论文过程中，参阅了大量天津大学 EMBA 论文，汲取了大量营养，在此既作必要的说明，并致以真诚的谢意。

出于本人水平有限，虽得到导师悉心指教，但不妥及错误在所难免，恳请专家学者给予批评指正。

参考文献

- [1]加里·德斯勒, 人力资源管理, 中国人民大学出版社, 1999年
- [2]于鸿君, 企事业绩评估与激励机制设置操作规范, 中国工商出版社, 1999年
- [3]余凯成、陈维政, 人力资源开发与管理 [M], 企业管理出版社, 1999年
- [4]理查德·威廉姆斯, 业绩管理 [M], 东北财经大学出版社, 1999年
- [5]胡君辰, 管理心理学, 东方出版社, 1997
- [6]萧鸣政, 人才测评理论与方法 [M], 中国劳动出版社, 1997年
- [7]廖泉文、何志毅, 人力资源考评系统 [M], 山东人民出版社, 2000年
- [8]左建军, 模糊工作定量考核 [J], 中国人力资源开发, 1992 (2)
- [9]H·威廉斯, 团队管理 [M], 中信出版社, 1999年
- [10]唐 军, 现代人事心理学, 北京经济学院出版社, 1997年
- [11]萧鸣政, 现代人事考评技术及应用 [M], 中国人民大学出版社, 1997年
- [12]廖泉文, 人力资源考评系统 [M], 山东人民出版社, 2000年
- [13]李善友, 实施全面绩效管理、提升员工素质 [J], 中国人力资源开发, 1999 (4)
- [14]许树柏, 层次分析法引论 [M], 天津大学出版社, 1988年
- [15]汪群、汪应洛、王建中, 科技人才素质测评理论与应用 [M], 科学出版社, 1999年
- [16]魏华章, 人员定量评定的基本方法 [J], 行为科学, 1991 (1)
- [17]严忠诚, 企业人力资源管理理论与实务, 立信会计出版社, 2001 (2)
- [18]余凯成、陈维政、程文文, 人力资源管理, 大连理工大学出版社, 2000 (4)
- [19]罗锐韧、曾繁正, 人力资源管理, 红旗出版社, 1997 (1)
- [20]王庆海, 如何做业绩考核, 大连理工大学出版社, 2000 (1)
- [21]孙建敏、李原、张孝宇, 人力资源开发与管理卷, 中国人民大学出版社, 1999年
- [22]吴培良, 企业领导方法与艺术, 中国经济出版社, 1998 (2)
- [23]罗锐韧、曾繁正, 组织行为学, 红旗出版社, 1997 (1)
- [24]George, Stephen, Uncommon Sense: Creatyng Busyness Excellence in Your Organization. New York: John Wiley, 1997
- [25][Http://qiye. News. Sohu. Com/17/88. 2002](http://qiye. News. Sohu. Com/17/88. 2002)
- [26][Http://biwell.y365.com/news%20%rd/renli/ccccc.htm](http://biwell.y365.com/news%20%rd/renli/ccccc.htm). 2002

致 谢

本文在选题、架构设计及整个写作与修改过程中，都得到了我的导师——博士生导师杜纲教授的悉心指导。杜老师高尚的师德、渊博的学识、严谨的治学态度给我留下了深刻的印象，也有足够理由相信，所有这些对我本人今后的工作和生活必将产生巨大的激励，应该说，能够得到杜纲教授的指导，是我的一大幸事。在此，向杜老师表示最诚挚的谢意。

另外，在论文的写作过程中，还得到了天津大学管理学院的许多老师和同学的大力支持和热情帮助，在此，也向他们表示衷心的感谢。