

中国经济管理大学

MBA 讲义《人力资源管理—薪酬设计与绩效考核》

徐传有 副教授

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **微信：**122285053 **网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjy.net

课程表
MBA实录视频课程
工商管理 战略管理
人力资源 营销管理
互联网新思维
生产管理 品质管理

第一节 我读案例 你分析 惠普案例 无价宝

MBA\EMBA 经典案例《惠普的薪酬设计与薪酬管理》

请学员带着以下问题与导师一起阅读

- 1、企业调整薪酬的主要目的是什么？为什么要设计薪酬
- 2、企业薪酬体系包括哪五项？
- 3、什么是薪酬支付的 3P 模式？
- 4、惠普薪酬设计的 3 大原则？
- 5、惠普薪酬发放的发放原则？
- 6、惠普企业执行薪酬透明制度还是不透明制度？为什么？

《惠普的薪酬设计与薪酬管理》

员工培训是员工获取薪酬的一种方式。但绝对不是薪酬的全部，薪酬设计在企业人力资源管理工作中是一把双刃剑，那么企业加大薪酬改革力度的根本目的是什么呢？，回答很简单。（第一个问题请学

员记录) 调整薪酬的根本目的就是用恰当的薪酬留住优秀的员工, 让员工有优越感和自豪感, 当然要在盈利的前提下实现这一目标。

人才流动是正常的现象, 要想留住优秀的员工, 一方面要关心员工的成长, 给他们创造一个心情舒畅的工作环境, 另一方面也必须提供有竞争力的待遇。

因为在市场经济的体系里, 人力资源是非常重要的一类资源, 是必须用钱去“买”的, 只有当出价合理时买方才会接受, 双方才会成交。这里涉及到市场经济最重要的基本原则, 那就是利益的平等交换。

当然薪酬是一个综合的概念, 并不仅仅是工资和奖金, 还包括很多方面, 比如医疗保险、房基金、退休金、休假制度、股票、培训制度等。具体说来, 薪酬设计有哪些考虑呢?

(第二个问题请同学记录)

特别提示 1: 薪酬体系一般包括五大项: 工资体系、奖励体系、福利体系、股权和激励体系

特别提示 2: 目前为止企业有 3 种不同的支付薪酬、建立薪酬体系的方式, 我们称之为 3P 模式

(第三个问题请同学们记录)

第一种 P 叫以岗位 (POSITION) 定薪。大多数公司采用这样的方式, 不管你是博士还是研究生, 你这个岗位值多少钱, 我们就给你多少钱。一个 EMBA 来公司开汽车, 那不好意思你就是司机的薪水

第二种 P 叫以业绩 (PERFORMANCE) 定薪。很多公司也这么操作, 不管你是经理还是职员, 我们就看你的实际价值, 多劳多得, 业绩越高、薪酬越高。很多销售公司按销售提成就是这种。像海尔、惠普都比较青睐这种。

第三种 P 叫以能力 (PERSON) 定薪。这种方法就是根据你的学历和工作经验来为你定薪酬。这种方法在国外企业用得很多, 国内很少应用。

这里我必须强调一下。中国的薪酬制度还只停留在艺术范围之内（管理是科学还是艺术的讨论），在中国为员工定薪酬主要取决于老板的个人喜好。比如：老板认为企业里市场总监 CM0 的作用最大，那么 CM0 的薪水可能就比同级别的 CH0 、CF0 等等总监高很多，如果老板认为 CF0 的贡献最大，那么 CF0 可能最后的工资就高，待遇就好。

下面我们结合案例重点讲述以下惠普的薪酬设计原则 惠普认为可以从三个方面入手：

（第四个问题请同学们记录）

1) 提供行业领先的薪酬，但不是最高

惠普一直认为，要想严格地要求员工，就必须提供有吸引力的薪酬（这就是外资企业员工拼命工作的主要原因，薪水好就是动力，我一位朋友在香港做星级酒店的主管，回内地后在一家小酒店任总经理，他按照四星级酒店的标准要求雇员，却给雇员开着小饭馆的职员工资—你说结果会怎么样？），薪酬与业绩这是相辅相成的，必须同时存在。公司对员工的要求越高，付给员工的报酬也就越高，这样才体现利益的平等交换。否则员工会想：你就给我这么点钱，却要我干那么多活，要求那么高，凭什么？一定有一种不公平的感觉。只有当企业提供的薪酬在市场上有竞争力，让员工舍不得离开的时候，或者离开后不容易找到同等薪水的工作，或者即使能找到同等薪酬的工作，其他方面都是未知数的时候，才有可能引导他们，严格要求他们，因为他们会珍惜目前的工作。员工为了不断提高自己的薪酬，就要努力往上晋升(当然公司要提供这样的空间)，而晋升靠的就是业绩(为公司做出的贡献)，这样就形成了良性互动。如果一家企业给员工的工资没有竞争力，员工自然不安心，一旦有了本事，就会在利益驱动下想跳槽，而一旦优秀员工或熟练工跳槽，给企业带来的损失，可能是两倍(甚至三倍)的工资都无法换来的，因为企业的沉淀成本非常高。只是大多数企业不知道如何计算这个损失而已，结果形成了恶性循环。

惠普薪酬管理的一个重要原则是：就是成为行业领先者当中的一员，但是不追求在行业中绝对领先(最高)。

有了这样一个指导原则，还要有具体的措施去保障其实施。惠普的薪酬设计，首先要确定与谁相比，如果与国内企业相比，那肯定是遥遥领先，但惠普在人才市场上的竞争者不是国内企业，而是其他有

相当规模的外企。所以惠普每年都会根据环境的变化，调整参照物的清单(因为不断有新的外企进入中国)。在这份名单里，通常包括摩托罗拉、西门子、IBM、北方电信等与惠普类似的高科技企业，大约 20 个左右。这些企业是最有可能与惠普争夺人才的企业(即人力资源方面的竞争对手)。

其次是进行竞争对手分析，对竞争对手历年来在各个级别上的薪酬范围进行调查，得出最高值、最低值、平均值等数据，以及未来一年这些公司计划调整的范围(提升的百分比)。有了这些数据，就可以对症下药，设计惠普下一年的薪酬标准，提供与这些企业差不多的薪酬。在惠普看来，薪酬最高未必是好事，因为这样做吸引进来的有可能是单纯为钱而来的人，而惠普希望提供一个好的环境和成长机会，人们来这儿是因为更看重事业上的发展机会和学习机会，薪酬方面只要不减分即可。

最后是与管理者沟通。每年调薪前，人力资源部门都要将市场调查的结果与公司管理层的所有经理进行详细的沟通，把市场调查的数据和结果给大家看，只有大家认同这些调查数据，才会接受设计方案。这与跨国公司做产品时坚持的原则一样，做任何事情，必须做市场调查，必须有量化的数据，而这些数据必须经得起推敲，绝对不能拍脑袋做决策。当然，这些数据不是笼统的数据，而是非常具体的数据，按照不同的级别、不同的岗位分别进行对比：工程师跟工程师比，销售人员跟销售人员比，一线经理与一线经理比，高层经理跟高层经理比。绝对不能用平均工资。在国内，时常讲平均工资、平均房价、平均涨幅，这些数字是宏观经济数字，企业不能根据这些数字去做决策，必须把这些数字细化，否则这些数字毫无意义。这样每个级别都会有一个中间线、有一个上限、有一个下限，我们就在这个区间里做出选择，而不会超出这个区间。薪酬调整是企业之间互动的游戏，就像卖产品一样，一旦某个企业降价，其他企业肯定会跟着降价，因此一旦企业之间在人力资源方面形成恶性竞争，结果可想而知。一个企业如果用高薪吸引人，其他企业别无选择，一定会跟进，会用更高的薪水把人挖走，企业只好再用更高的薪水把人挖回来，最后两败俱伤。所以直到今天，各外企之间始终保持着比较好的默契，没有发生“薪酬战”。当然做到这一点并不难，只要大家坦诚相见，都知道不按照游戏规则出牌的结果，自然会遵守游戏规则，所以这些企业的人力资源部门之间经常交流信息、交换看法、避免误判，带来不必要的麻烦，导致两败俱伤。这与国与国之间的关系类似，需要有制度化的交流，有深度的沟通。

2) 薪酬设计的不可替代性原则 很容易被替换掉的员工薪酬自然就低，没有人可以替代的岗位薪酬自

然就高。（中国劳动力不值钱就是这个道理，人多再加上工作内容不需要太大的技术含量，谁都可以胜任）

（比如可口可乐、肯德基公司就认为他们的员工是可拷贝的，他有一整套员工的培训机制。所以雇员的工资就很低）

薪酬设计是为了留住优秀人才和关键岗位的员工，所以一个岗位的可替换性就成为非常重要的一个考虑因素。如果一个岗位的可替换性很强，就意味着某个人离职给公司造成的伤害会相对较低，因为互换性较强的话，公司可以很快找到替代人员。

那么怎样衡量一个岗位的可替换性呢？主要是看人才市场的供求关系，如果能达到某个岗位要求的人员很多，竞争很激烈，公司就很容易找到合适的人选，而且费用非常低，这样一种岗位的薪酬自然就比较低。如果能达到某个岗位要求的人非常少，甚至一将难求，公司找到合适人选的难度就加大，费用自然就高，所以一旦由于人才流失造成这种岗位空缺，公司付出的代价很大，机会成本很高，所以这些岗位的薪酬就要高，以尽量避免这类人才流失。

当然这里存在着博弈关系，企业把员工培养出来了，员工的价值就会提高，来自外面的吸引力就会加大(很多企业可能会来挖人)，企业就必须不断提高薪酬水平以留住优秀员工。反过来看，如果企业不培养员工，表面上看可以省钱，还可以阻止员工跳槽，但是这样的结果是员工不出活，或者工作质量达不到公司的要求，问题更严重。

作为职业经理人，我们每个人都希望提高自身的价值，提高自己在公司里面的不可替代性，成为不可或缺的人才，或者是难以替代的人才，这样才有机会与公司讨价还价，加大自己谈判的筹码，不断提高自己的薪酬水平。而要做到这一点，就要靠业绩，靠贡献说话，只有为企业创造了价值，而且掌握了为企业创造价值的技能，企业才会想方设法留住这样的员工。另一方面，公司希望在每个岗位上，都有后备人选，每一个人都能够被替换，避免出现人才空档，因此公司就要不断地培养后备人才，为各个岗位培养“接班人”。这样各级员工都有动力努力工作，希望有朝一日能有机会晋升上去，而各级管理者的工作之一就是培养后备人才，如果没有人接自己的班，自己就晋升不了，从而形成良性互动。

所以我们说，公司与员工既是一种博弈关系，也是一种制约关系，因为两个方向相反的力相互作用，就形成了一种制约，达成了动态平衡。

在考虑可替换性的时候，公司会计算各种机会成本，比如招一个人花多少成本(管理人员的时间成本、招聘费用、岗位空缺的经济成本等)，培训这个人要花多少成本(各种培训课程，交多少学费，犯多少错误等成本)，公司要花多少钱才能使这个人达到离职员工今天的水平等等。如果员工掌握很多专业技能，就很难被替换，在这种情况下，公司宁可多给这些员工钱，也不希望因为员工离职而从头再来。比如公司用了3年的时间培养一个人，在给他计算薪酬时就要考虑，再找一个新人薪酬可能会低很多，但是如果把培养一个人所花的成本考虑进去，那么对公司来说，这个人还是不走为好。所以企业对员工的培养时间越长，该员工对于公司来讲，其替换成本就越高。我在为一些民营企业做咨询的时候经常发现这样一个问题，那就是很多老板都对员工离职不重视、不在乎、认为无所谓。他们认为中国那么大，有很多人才。但是就像在13亿人当中找一个合适的对象并不容易一样，找到符合企业要求的员工其实很难。企业家可能会为了得到资金、得到设备而四处奔波，但是很少愿意为了得到优秀的员工而下大力气，即使是一些市场上较稀缺的人才，很多老板通常也没有那种如饥似渴的感觉，普遍的态度是：愿意来就来，愿意走就走，谁走都可以，你走了我再招人。也许他们大多都没有认真地算过细账，也许他们没有理解市场经济里的利益驱动原则，也许他们不喜欢员工与自己博弈，总而言之，他们对员工的态度还没有上升到战略资源的高度。我们反复强调市场经济存在的基本原理就是利益的平等交换：既然是交换，就允许讨价还价，双方的地位是平等的。只有到达了平等交换的状态，双方的合作才是稳定的、长期的。

如果老板不舍得给员工好的待遇，员工自然对企业不会有忠诚度。你不善待他们，他们也不善待公司，从而形成恶性循环，到头来哪有好处就往哪跑，其结果是员工的流动性很大，企业人心不稳，很多事情没有连续性，公司因此承受的损失是巨大的。

惠普薪酬设计的第三个原则

3) 薪酬设计的决策风险原则 在单位里拥有决策权越大的人薪酬越高，因为决策权越大的人，承担的企业责任和风险就越大。

薪酬设计需要考虑的一个因素是决策风险的大小，即某个岗位的员工一旦决策失误(不管是有意还是无意的)会给公司造成多大的伤害？伤害越大、决策风险系数就越大，所以待遇就应当越高。比如，秘书没有签字权，即使判断失误，做错了决策，对公司的伤害可能也不会很大，顶多就是把上司交给的工作搞砸了，或者把某个人得罪了，只能影响到一个人，或几个人。但如果一个拥有一定签字权限的部门经理决策失误(比如有 20 万元的签字权限)，对公司的伤害可能会大很多，而高层经理一旦决策失误有可能给公司带来致命的威胁。

惠普的薪酬发放原则

第五个问题请同学们记录

惠普在薪酬设计时，考虑到短期、中期、长期相结合。工资是短期的，每个月发一次；奖金和分红可能是一年一次，也可能是一年两次，属于中期的；而退休金，股票期权等奖励则是长期的。惠普是在这三者之间找平衡，既保证了员工激励，又降低了运营成本。

惠普在国内的工资是按月发放，在国外有半月发一次的，也有每周发一次的。惠普的奖金称为第 13 个月工资和第 14 个月工资，一个是在每年的 1 月份发放，一个是在每年的 7 月份发放，而分红通常是在 5 月份和 11 月份。这样一来，员工一年当中有好几次额外收入。

之所以把这些奖金分成几次发，是为了避免员工的流失率，因为一旦集中发放，很多人可能拿完这笔钱就离开了公司；而分成几次发放，就减少了这方面的问题，因为发完这一次就离下一次不远了，员工就总有一些期待。

所以好年景的时候(利润好了才有分红)，惠普员工一年有 4 次额外发钱的机会。

提问：薪酬发放是否应该在员工之间保密

像大多数跨国公司一样，惠普也实行薪酬不透明的管理方式，因为薪酬透明会有百害而无一利，是一个没有商量余地的、非常简单的问题。试想一下，如果薪酬透明，谁会高兴？薪酬高的员工觉得我比那些不能干的人就多那么一点，显然不公平！而薪酬低的员工会想：凭什么我比别人低，我不比别人差啊！到头来公司内部没有一个人满意。要知道，没有人认为自己的工资足够高，所有的人都希望得到更高的工资。

我们来看看惠普是怎样做到薪酬不透明。惠普的原则是：谁说出去自己的工资是多少，谁就要承担责任，而这种责任是一种被开除的严厉惩罚。一个员工如果问另一个员工收入多少，如果后者如实地回答，透露了自己的薪酬，那么说出自己薪酬数额的员工就得走人。按照惠普的原则，不追究问的人，而追究说的人。只要有某个员工说：某某比我工资高，希望上级给自己涨工资，那么上级领导就会追究到底：你怎么知道别人比你高的？如果是猜测，自然没有道理去听；如果有证据，那么就拿出证据来，有了证据就可以给他涨工资。一旦员工拿出了证据，说明是谁告诉他的，那么核实以后，泄密者会立即被开除。这样的规定，公司只要严格地执行一次，并向员工进行通报，所有的人都会严守秘密、遵守制度。别忘了市场经济的利益驱动性：一旦员工知道透露薪酬的代价，他就不会那么干了。

提问与回答：

1、企业调整薪酬的根本目的是什么？

回答：就是用恰当的薪酬留住优秀的员工，让员工有优越感和自豪感，当然要在盈利的前提下实现这一目标。人才流动是正常的现象，要想留住优秀的员工，一方面要关心员工的成长，给他们创造一个心情舒畅的工作环境，另一方面也必须提供有竞争力的待遇。

2、薪酬体系一般包括五大项？

答：工资体系、奖励体系、福利体系、股权和激励体系

3、企业有 3 种不同的支付薪酬、建立薪酬体系的方式，我们称之为 3P 模式是哪三种？

第一种 P 叫以岗位（POSITION）定薪。大多数公司采用这样的方式，不管你是博士还是研究生，你这个岗位值多少钱，我们就给你多少钱。一个 EMBA 来公司开汽车，那不好意思你就是司机的薪水

第二种 P 叫以业绩（PERFORMANCE）定薪。很多公司也这么操作，不管你是经理还是职员，我们就看你的实际价值，多劳多得，业绩越高、薪酬越高。很多销售公司按销售提成就是这种。

第三种 P 叫以能力 (PERSON) 定薪。这种方法就是根据你的学历和工作经验来为你定薪酬。这种方法在国外企业用得很多，国内很少应用。

这里我必须强调一下。中国的薪酬制度还只停留在艺术范围之内（管理是科学还是艺术的讨论），在中国为员工定薪酬主要取决于老板的个人喜好。比如：老板认为企业里市场总监 CM0 的作用最大，那么 CM0 的薪水可能比同级别的 CH0、CF0 等等总监高很多，如果老板认为 CF0 的贡献最大，那么 CF0 可能最后的工资就高，待遇就好。

4、惠普的薪酬设计原则？

1) 提供行业领先的薪酬，但不是最高。惠普薪酬管理的一个重要原则是：就是成为行业领先者当中的一员，但是不追求在行业中绝对领先(最高)。

2) 薪酬设计的不可替代性原则 很容易被替换掉的员工薪酬自然就低，没有人可以替代的岗位薪酬自然就高。当然这里存在着博弈关系，企业把员工培养出来了，员工的价值就会提高，来自外面的吸引力就会加大(很多企业可能会来挖人)，企业就必须不断提高薪酬水平以留住优秀员工。反过来看，如果企业不培养员工，表面上看可以省钱，还可以阻止员工跳槽，但是这样的结果是员工不出活，或者工作质量达不到公司的要求，问题更严重。

3) 薪酬设计的决策风险原则 在单位里拥有决策权越大的人薪酬越高，因为决策权越大的人，承担的企业责任和风险就越大。

5、惠普的薪酬发放原则？

惠普在薪酬设计时，考虑到短期、中期、长期相结合。工资是短期的，每个月发一次；奖金和分红可能是一年一次，也可能是一年两次，属于中期的；而退休金，股票期权等奖励则是长期的。惠普是在这三者之间找平衡，既保证了员工激励，又降低了运营成本。

惠普在国内的工资是按月发放，在国外有半月发一次的，也有每周发一次的。惠普的奖金称为第 13 个月工资和第 14 个月工资，一个是在每年的 1 月份发放，一个是在每年的 7 月份发放，而分红通常是在 5 月份和 11 月份。这样一来，员工一年当中有好几次额外收入。

6、 惠普企业执行薪酬透明制度还是不透明制度？为什么？

像大多数跨国公司一样，惠普也实行薪酬不透明的管理方式，因为薪酬透明会有百害而无一利，是一个没有商量余地的、非常简单的问题。试想一下，如果薪酬透明，谁会高兴？薪酬高的员工觉得我比那些不能干的人就多那么一点，显然不公平！而薪酬低的员工会想：凭什么我比别人低，我不比别人差啊！到头来公司内部没有一个人满意。要知道，没有人认为自己的工资足够高，所有的人都希望得到更高的工资。

根据惠普的薪酬设计的案例我们要一起来研究一下现代企业《绩效考核与薪酬设计》的主要受手段

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **微信：** 122285053 **网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **主办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mhjy.net

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧！
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjy.net

课程表

- MBA实录视频课程
- 工商管理 战略管理
- 人力资源 营销管理
- 互联网新思维
- 生产管理 品质管理

第二节《绩效考核与薪酬设计》授课讲义

再讲述这节内容之前我们要一起分析一个小故事

课前互动：谁是龙宫的接班人？

〔案例〕：

东海龙宫里乌龟丞相岁数大了，准备找人来接替他的位置，可是老龙王让他自己来挑选合适的人选。乌龟丞相手底下有 2 个助手，一个是螃蟹甲，一个是章鱼乙。

这下乌龟丞相可犯难了，他手底下的这两个助手都有很多优点，可是各自的缺点也不少。就说螃蟹甲吧，平时工作任劳任怨，人品也好，没犯过什么错误，比如说有一次东海龙王过生日，在生日宴会上，西海龙王的凳子腿突然断了一个，一时半会找不到合适的椅子，螃蟹甲居然自己爬到凳子地下变成一条凳子腿，让西海龙王继续好好的做好，继续参加宴会。但是 老乌龟丞相想来想去，就是想不出螃蟹甲到底有什么惊人的业绩，没有那种让人听起来就惊喜得不得了业绩，你说光靠自己吃苦在前、没有惊人业绩的人做好一个企业领导吗？

再说那个章鱼乙吧，倒是一个机灵鬼，办起事情来风风火火的，主持个会议，办一个大型庆典活动什么的都筹划的漂漂亮亮的，大家都很喜欢他，四海的龙王都认识他，没有一个不夸他的，可是这个机灵鬼，常常是办了大事忘了小事，自己份内的工作，完成的很一般。而且还常出错，比如上次为东海龙王的大太子举办生日宴会的时候，从策划倒主持一天下来跑前跑后，把整个宴会策划的热热闹闹的 龙王很是满意，可是在那一天由他看守的那个仓库却半夜失了大火，这都是它的失职。

乌龟丞相这回可真的犯难了，他的 2 各手下一个工作勤勤恳恳但是却没有大的业绩，性格太古板，还有一个 手下大事干了不少，可是本职工作却做得太不理想了，一个连自己每日应该做的工作都做不好的人怎么当领导压，老乌龟真的快难死了，他不知道到底该选谁来继承它的位置，才会顺理成章，既可以折服众人、也可以让老龙王满意。

大家一起来想一想假如你是这位可爱的乌龟丞相你会选哪一个助手做他的接班人，一个是螃蟹甲还有一个是章鱼乙。

想好了 我们一齐来说说看。



我现在公布一下答案。

科学的角度来看应该选择螃蟹甲来继承老乌龟的工作，因为。龟丞相的工作在企业里面相当于办公室主任，行政管理干部，人事主管之类的工作，它需要一种勤勤恳恳的敬业精神，螃蟹甲可以挑选几个机灵鬼做他的助手，帮他办具体的事情，他只要把住大方向就可以，

但是如果企业要是选择营销总监之类的工作就需要选择章鱼了，因为章鱼有活力是开拓型的和有组织策划能力和团队意思的角色。

这个故事是在特定情况下，来选择丞相接班人的，为什么乌龟丞相这么为难，其实在人力资源管理课程里这是绩效评估的问题，螃蟹甲平时工作努力这是基础绩效，做得好。章鱼关键时刻做得漂亮又精彩这是主要业绩突出。其实一个企业在衡量人才的时候必须学会综合评价一个员工。

企业考评员工的基本方法就是主基二元考核法



即：**企业员工绩效评估=主要绩效+基础绩效**

我们举一个例子，比如说报纸报道了一个派出所民警的故事，他勇斗歹徒，却连中3刀，受伤住进了医院，这件事情一经报道，马上引起老百姓和政府的重视，于是大报小报纷纷采访，领导还给他立了大功，要求所有民警都向他学习，其实这个民警平时做的好人好事，也很多，而且还有好几次比这次功劳还大，以前的她是他，现在的他还是他，为什么只有受伤了才得到了表彰，他平时做的也很好，为什么就没人表扬他，没人报道他，我们说他平时的工作就是基础绩效，他勇斗歹徒引起媒介注意这就是主要绩效（也就是值得一大夸的事情）

没有平时基础绩效的积累是很难产生主要绩效的。

今天我们要讲的课题就是《绩效考评与薪酬设计》



1、何谓绩效 所谓的绩效就是完成某项指标或任务的效果。



2、企业为什么要做绩效考核

企业为什么要做绩效考核？这个问题让所有企业管理人员很难以回答，就像很多 MBA 导师一样会分成两个流派。一方认为绩效考核是完全没有意义的西方的管理工具，我们的企业用不上，而另一方则疯狂的追捧着，认为这是管理法宝。

事实上，绩效考核责任不清，绩效考核方法不正确才是我们对这个管理工具或者管理手段误会深的原因。现代管理学理论则告诉我们绩效管理是企业管理者（包括人力资源管理人员以及所有的企业管理人员）必须掌握的基本管理技能。

在讲述绩效之前我们必须先明白一个道理：

企业管理人员在绩效考核中的具体分工？（请同学们记录）

1、绩效考核中部门经理的责任：

- （1）、企业实施绩效考核过程中，部门经理要担负制定本部门考核的具体办法。部门不同，考核办法也不一样，所以要由部门经理具体制定适合本部门的考核办法
- （2）、部门经理要确定被考核人的考核要素。就是有哪几项内容是你这个部门员工必须考核的，比如技能、态度、财务指标等等
- （3）、就被考核人的业绩与其进行深度的交谈沟通（绩效面谈）。
- （4）、对被考核人进行业绩指导
- （5）、与被考核人讨论发展计划。
- （6）、与被考核人讨论业绩回报的问题。（就是公司对你的奖励应该是多少？）

2、绩效考核中人力资源部的责任：

- （1）、人力资源部在绩效考核过程中要担负制定业绩考核的管理规范的责任。（人力资源部要制定具体的表格、制度与考核的参考方法）
- （2）、检查、监督业绩考核过程中执行的情况。每个部门的考核结果最后都要归结到人力资源部备档，所以要检查他们的执行过程。
- （3）搜集、整理、分析业绩考核评价的结果。
- （4）、指导部门经理完成考核任务，部门经理不会考核，人力资源部要负责传授考核知识与技巧
- （5）、利用绩效考核的结果，制定要对应的奖励政策。
- （6）、接受员工的考核投诉。

〔案例〕这里我们要讲述一个真实的故事，一个企业新招聘的职员，在不满半年的实习期间被经理处罚了 100 元，经理认为这个职员工作马虎，做错了一项业务。这位职员则不服气，投诉到人力资源部，认为，在实习期间，部门经理辅导不到位，在我不能独立工作的情况，交给我任务。并且没有辅导我、指导我、监督我完成任务，结果由于工作经验不足才失误犯错的，是经理部负责人，而且我认为这位经理人不懂管理。因为发钱不应该是唯一的目的。

其实，这件事情我们都知道是经理错了。人力资源部在接到员工投诉后，首先找这位部门经理谈话，告之，绩效考核不是错了就罚钱，在绩效考核的过程中，你作为部门经理要担负的责任，你没有完成。但是，为了维护这位部门经理的面子（今后的权威），人力资源部又找到这位职员进行绩效面谈。首先我们要说明，你没有完成任务，并且没有及时请求部门经理的职员和帮助，缺少沟通能力，才误被认为，已经可以胜任这份工作了，既然我们有具体的考核指标，你没有完成任务就要接受处罚。我们罚你 100 元，同时我们拨给你 1000 元的培训基金。

这件事情圆满解决了。这是典型的中国式管理。

素质测评与业绩评估的不同点

（素质测评要在人才培养之前，业绩评估要在人才培养之后）

项 目	素质测评	绩效评估
考量目的不同	用于招聘、甄选、岗位录用、优化配置、培训与培训方式选择	用于晋升、奖惩、薪酬、激励等
考量的内容不同	个体的心理、特征、个性、兴趣、知识、能力、经验、品质等，较难量化	完成工作任务的数量、质量、社会效益和经济效益
方法不同	方法很多：有公文筐方法，性向测验，情景模拟法，调查法，面试法，墨迹法，想象法等	方法比较简单，有直接业绩衡量和态度效果的民主考评
结果显现时间不同	积累时间很长	当年可以见效益
优异结果需要的素质不同	智质、意志力、长期积累、坚韧度	勤勉、方法正确、市场机遇、善于协作
考量者的要求不同	能掌握多种测量工具及工具的组合	信息收集渠道要顺畅，评估要公正
时效性不同	较长	较短



3、企业里怎样产生最佳绩效

最佳绩效是一个特别的话题，在生活中也有这样的例子。

比如年轻人搞对象就要想到如何投入最少的金钱得到最大的爱情回报。有的人处对象给女朋友一买就买一大堆礼物，这么多礼物往往产生不了作用，花了大笔的钱财，可是东西多了就不值钱了，眼花缭乱的情况下他就不知道什么是真的好东西了，他会觉得都不错又都一般，没新意。人家聪明的男孩子，就不这样，他们买一大堆礼物，可是不是一次都给女朋友，而是突然给他一件，过几天再给他一件，总有新奇感，他会觉得你心里有他总想着他，他还会劝你以后不要买了花这么多钱，我们结婚吧，

你看，花钱不多，既浪漫又实惠，这就是最佳绩效。

再举一个例子，我们这些在职职业人士，平时少不了人际交往，往往是顾此失彼，陪了这个就没时间陪那个，结果忙来忙去还是没人缘，懂得交往之道的朋友就会把朋友分成新朋友与老朋友的关系。

老朋友之间，平时多打几个电话，重要的日子一起吃饭、聊聊天，不用天天见面关系就很铁。剩下

时间就可以在同事和新结实的朋友身边周旋，再比如说，有的人天天喊着号子说要早上起来跑步，锻炼身体是好事，可是能坚持长期早起跑步的有几人，多数都坚持不住，每天早上的大好光阴都浪费了，聪明人就不早起跑步，他们每周去一次健身房由教练手把手的教想锻炼那就锻炼那，双休日约朋友一起去健身房，就锻炼身体，又可以增进朋友的友谊，何乐而不为呢，这也是绩效的问题。

绩效评估的目的就是让我们努力达到一个完美的标准，什么事情都有一个标准，马拉松赛跑，第二名、第三名和第一名也许就差了 0.01 秒，但是第一就是第一，领奖台上人们记住的也只有第一名，因为只有第一才是最佳绩效的完成者，



到底怎样才会产生最佳绩效。

1 要增强团队意识

2 要调整薪资结构

3 实施目标管理



第一点：增强团队意识、提高员工绩效。

[案例] 从前，有一个猎人带着他的一条猎狗、一只老鹰和一匹老马，一起打猎，他们配合得非常好，老鹰在天上在森林的上空，负责查看猎物，一旦发现了目标，老鹰就会告诉猎狗猎物的方向，然后由猎狗去追赶猎物，最后有老马把猎物驮回家。老马还负责驮着猎人指挥作战，他们配合得非常好，猎人的这 3 只动物都很优秀，每次他们都能打到很多猎物，有一天猎人打猎受了伤，他不能亲自打猎了，但是，猎人一天不打猎一天没有猎物吃，他就把 3 个动物叫到身边。对 3 个动物说，我这几天不能和你们一起去打猎了，你们平时配合得都很好，就象以前一样，个负其责，你们自己去打猎把，不然我们都得饿死，我不再，你们也不用打大的猎物，象小兔子之类的小动物，你们去打点回来。

老猎人交代完毕，这 3 个小动物就出发了，他们像往常一样，哼哼着小曲就去森林了。

老鹰在天上看到了一个小兔子，就喊猎狗去追猎物，他说左猎狗就向左追，他说右猎狗就像有追，这只兔子特别狡猾，老鹰好几次都差点喊错了，他想这样什么时候才可以打到猎物呀，他也替猎狗着急，想着想着，他一头冲了下去把兔子用爪子抓住，飞起来，然后狠狠的跌在了猎狗面前，猎狗很生气，他想打猎是我的事情，你的责任是发现目标，你怎么抢我的工作，是不是要在猎人面前买好呀，想让猎人误以为我不努力工作，横 你太坏了，猎人不是说好了吗我们各司其职，各扫门前雪吗，你不仁我不义。一不做二不休，猎狗一口刁住猎物转身就往回跑，他要抢功劳，这下老马急了，驮猎物是他的责任，猎狗怎么把猎物

叼走了，大家连追带跑的回到了家，猎人一看打到了猎物，很高兴也没问怎么打到的猎物，表扬了几句，然后让这 3 个动物去吃饭去了。

猎人休息去了可是这 3 个动物一晚上都没休息，一直在吵架。猎狗说，打猎是我的责任，老鹰你帮我打猎算怎么回事，抢我功劳，你还让不让我混了，老马说了：你还说别人呢，驮猎物回来是我的责任，你一口叼着就跑回来了，今天多亏猎人没问我们怎么打的猎物，不然怎么说呀好像我不干活似的，要是猎人今天不给我吃的我不饿死才怪呢。

大家争吵不休，老鹰说了别少了，一个汪汪叫，一个呜呜喊的以后我们谁也不管谁好了，今天都赖我多管闲事，以后我们各扫门前雪，谁也不管谁，反正猎人已经把我们的工作都安排好了，我们各负其责就是了。

第二天，这 3 个动物，又去森林打猎去了，一路上谁也不理谁都在默默的走着。在森林上空，猎鹰发现了猎物，就喊猎狗正前方有一只兔子去追吧，猎狗就去追这个兔子去了，快追到这个兔子的时候森林里来了一只狼，狼也想吃这个兔子，于是猎狗和老狼为了抢这个兔子打了起来，这只狼很凶猛。打了好久，也没分出胜负来，老鹰在天上干着急没办法，其实他只要冲下来抓狼几下，猎狗就会取胜，可是他不敢，因为昨天帮猎狗打猎物都挨说了，也许猎狗不需要我帮忙呢，还是看着吧。老马也着急，他要是上去踢老狼几脚，猎狗也不会打的那末吃力。可是都说好了各扫门前雪，谁也不管谁，管多了在挨骂怎么办呀，就这样僵持了很久，猎狗终于打跑了老狼但是他自己也是全身都是伤口，鲜血直流，没有力气再去打猎物了，这 3 个动物垂头丧气的回到家猎人一看怎么没有达到猎物还伤痕累累的，怎么回事呀，猎人一问，才知道，原来如此，可是猎人也糊涂了，分工明确难道有错吗，

在企业也是一样为什么分工越明确，企业反倒越没有团队意识了，这样怎么会产生最佳绩效呢，企业创业初期大家那种融洽的气氛，加班加点为了企业拼命工作的精神在企业做大的时候就没有了，难道分工明确；量化管理错了吗。

为什么企业员工没有进取心，没有团队意识，老板在何老板不在为什么不一样，员工在企业推一推走一走，不推就不走，为什么呢，我们说只是量化绩效考核，出的错误，量化考核，不可能考察到所有的面，那末员工就可以考核到的地方我就完成，不考核的地方我就不干。

想改变这一现象企业必须，全面考核，可是这样考核成本就会加大，企业往往得不偿失，好办法只有一个，就是企业在继续加强量化绩效考核（主基二元考核法）的同时，加大态度考核的力度，



员工最佳绩效考核法=主基二元考核法+态度考核

态度考核一般是和量化绩效考核分开操作的。量化绩效考核需要实时监控，态度考核可以一季度或半

年考核一次。

态度考核一般我们要分 4 大块考核，每块 5 各级别。

◆第一版块◆ 团队精神

级别	团队精神的具体操作标准
一级	能在团队中配合其他成员，有一定的合作精神，态度端正，有时会考虑团队目标与利益
二级	尊重团队中的每一个成员，能在团队中积极配合其他成员。有较好的合作精神，态度端正，当团队目标利益与个人目标利益冲突的时候，总是以团队为先
三级	经常为团队提出有意义、建设性的建议，当团队目标利益与个人目标利益冲突的时候，总是以团队为先。
四级	能加强团队中其他成员的合作意思，能加强跨部门团队的合作意思，当团队目标利益与个人目标利益冲突的时候，总是以团队为先。
五级	能把团队管理成一个高度配合、互相信任与支持的团队，并与其他团队紧密配合，团队成员都能作到当团队目利益与个人目标利益冲突的时候，绝对以团队为先。

◆第二版块◆ 责任感

级别	责任感的具体操作标准
一级	根据岗位职责要求，基本完成工作指标。（为了工作而工作）
二级	根据工作标准来完成工作目标（按照好的标准完成本职工作）
三级	严格执行工作标准，有高度的自觉性与主动性。（主动积极热情的工作）
四级	对工作标准进行审视，能够提出改善意见（带着责任心工作）
五级	能对整体工作方法、流程进行分析、并提出改善方案（高度责任心）

◆第三版块◆ 服务意识

级别	服务意识的具体操作标准
一级	根据工作职责提供必要的服务
二级	关注内外部顾客的要求、提升服务质量

三级	以内外部顾客需求为导向、主动提供服务
四级	以内外部顾客需求为导向，努力改进、改善工作流程和操作方法
五级	以顾客利益为中心、全面建设服务的氛围。

◆第四版块◆进取心

级别	进取心的具体操作标准
一级	按照工作职责，主动的完成任务。
二级	具备对于本职工作的热爱、积极努力的完成工作任务，主动寻找差距。
三级	具有事业心、为了更好的达到目标，主动学习，注重创新。
四级	具备较强的使命感和事业心、坚持学习、吸收新的知识，为自己树立更高的目标。
五级	具有强烈的使命感和事业心，主动迎接工作挑战，不断地向更高的目标奋进

绩效考核的原则：可量化的尽量量化，不可量化的尽量细化、尽量流程化

什么叫细化考核，就是把一项难以衡量的事务，分不同的角度去考核。比如一个 MBA 培训班我们怎么去考核培训效果呢？我们可以细分几个方向、几个指标来分析：比如学员对教学满意度能否达到 80%、学员对教材满意度能否达到 80%、学员对餐饮满意度能否达到 80%、学员对后勤服务满意度能否达到 80% 等等，这些指标的综合指标、平均指标能达到 80% 那就是一个优秀的培训满意度。

什么是流程化考核，比如单位新招聘一个清洁工，你告诉他把这间办公室的玻璃擦干净。他用水认真的把玻璃擦完了，你一检查，发现不合格，因为水过多玻璃就会发花，玻璃是没泥了，可是干净了吗？这里面就是大家对玻璃擦干净的一个评点标准的问题，你就必须告诉他要先用水擦、再用干抹布擦最后用干净的毛巾擦。好了这就有了标准了，不管你怎么擦最少要符合我的要求得三遍，低于任何一遍、任何一个环节。我都可以断定你没有努力工作。因为我们是流程化的。



第二点：制定合理的薪酬结构、提高员工绩效。

企业想达到最佳绩效除了提升团队意识。加强态度考核的指标之外，还可以通过合理的薪资结构来调整、提升员工的最佳绩效。

可是现在企业常用的定员工薪水的常用的方式就是“基本工资+效益工资”的方法。

课间游戏：让经理人跳起来摘苹果

我先给大家读一段文字：

张老板最近非常烦恼。他去年给他的总经理定了一个利润指标是 50 万，如果超标的话，超标部分

20%作为奖励奖给总经理。结果去年总经理把企业的利润做到了 450 万元，按照约定，其中 80 万就奖励给总经理了。

“信息太不对称了！他对市场太了解了，制定指标的主动权完全掌握在他的手里，今年的利润指标该怎么定呢？实在不知道！”张老板实在毫无办法啊。

这样的烦恼被一个教授知道了，他告诉张老板，不要烦恼，我给你一个锦囊妙计，包你高枕无忧。

教授教给张老板的计策确实非常简单。

张老板不要给总经理包任何指标，只要跟总经理说：“今年利润指标你来报就行了，你愿意报多少就报多少。”这样老板就不用干其他事情了。但是这样的话，总经理如果一味的压低指标，张老板不是很吃亏吗？教授的“锦囊”里又有第二条妙计。

张老板接着向总经理说，“我们之间还要定三条协议，

第一， 你定的利润指标，我给你打个 8 折，就作为我们今年的合同利润指标；

第二，假如你今年实际完成的利润超过了合同利润指标，超额部分全部作为奖励奖给你；

第三，假如你定的利润指标比实际完成的利润要低，说明你年初有意压利指标，要接受惩罚，压低部分的 90%作为对你的惩罚。”

张老板在和总经理谈好协议之后，就离开办公室了。离开之前，张老板对总经理说了最后一句话：“你晚上回去好好算算，明天来办公室告诉我你定的指标就行了。”

本来一直在烦恼着的张老板竟然变得如此潇洒，呵呵，都是胡教授的功劳啊！

总经理的计算

总经理晚上回到了家，立刻开始计算了，看看怎么报指标对自己最划算。他知道凭自己的能力，今年完全可以完成 600 万左右的利润，现在张老板没有硬性指标了，完全要自己来定，那是不是越低越好呢？他开始计算了，他为自己假定了 5 种情况，看看哪一种对自己最有利？



请大家帮助总经理算一下，加入上班年度指标 是 100 万、200 万、400 万、500 万、600 万和 700 万的话，他最后年度会得多少钱的奖励？

总经理的 5 种情况分别是，报 100 万、200 万、400 万、600 万和 700 万，那么我们根据起先的约定，我们把每一种得结果都算出来，列表如下：

总经理年度预计上报目标	100 万	200 万	400 万	600 万	700 万
董事长实际为总经理定的年度指标(自报目标的八折)	80 万	160 万	320 万	480 万	560 万
总经理实际预计每年任务指标(最少能完成)	600 万	60 万	600 万	600 万	600 万
根据约定超额部分全部奖励给总经理	600-80 520 万	600-160 440 万	600-320 280 万	600-480 120	600-560 40 万
少报利润基数罚款(扣 90%) ((600 - 100) × 0.9 450	(600-200) × 0.9 360	(600 - 400) × 0.9 180	(600 - 600) × 0.9 0	多报了不 罚款
总经理年终实际利润 (总经理年终实际利润 =根据约定超额部分全部奖励-少报利润基数罚款)	520-450 70 万	440-360 80 万	280-180 100 万	120-0 120 万	40 万

总经理算来算去，不管怎么算，总是如实报利润是最为划算的，少报不合算，多报也不合算。没有办法，这就是张老板的厉害之处。他只好向张老板低头，不过话说回来，即使这样他也没有损失啊。

第三点：创造最佳目标管理手段提高员工绩效。

[案例] 白兔子得马拉松冠军的秘密

兔子王国每年进行马拉松比赛，参加比赛的有白兔子、黑兔子、花兔子、长毛兔等，每只兔子选手在赛前都经过了精心的准备与训练。

今年的比赛开始了，白兔子“一兔当先”冲了出去，一路领先，获得了冠军。兔子记者采访白兔子，问到：“白兔子先生，您是如何获得冠军的呢？”白兔子深沉地说：“我跑马拉松是依靠智慧。”

兔子记者很困惑，跑马拉松是依靠体力，依靠耐力，怎么是依靠智慧呢？看来白兔子是在卖关子。

第二年，白兔子依然得了冠军，第三年依然是这样，面对兔子记者的提问，白兔子的回答都是一样的。

第四年，还是白兔子得到了冠军，兔子记者又去采访他。

“白兔子，您如何每年都能获得冠军呢？外界的传文很多，有的说你有一个祖传的秘方，吃了以后耐力特别好；有的说你的腿动过手术，和一般兔子的腿都不一样。”

白兔子笑了笑，回答说：“今年是我最后一次参加比赛了，所以我想是公布我的秘密的时候了。哈哈，其实我得冠军的道理非常简单，比赛之前我会仔细观察每个地方的地形，记住什么地方有一棵树，什么地方有一个小土包，而且在每个地方都做一个标记。在赛跑的时候，我就想：快跑，快跑，到了下面的小土包就是冠军了；过了小土包后我就想下一棵树。每到一个做了标记的地方，我都会这样想。快跑不动的时候，我就想，后面有一只大灰狼在追我，快跑，快跑，到下一个标记处他就追不上了。就这样，我每年都得冠军啦。”

“原来是这样呀，好像很简单吗！怪不得你总说你是依靠智慧获得冠军的。”兔子记者恍然大悟。

白兔子为自己每个阶段都设置了目标，并且给自己精神动力，所以他成功了。

有的同学会说：说着容易，但是做起来难。其实，只要方法得当，这是一件很简单，很有效的东西。

目标管理的定义是这样的。

定义：目标管理是制定目标、过程管理、结果评估与反馈全过程的管理

企业成功目标管理的3大原则

1. 企业要善于制定有效的管理目标
2. 及时的目标过程管理
3. 目标的控制与总结管理

第一企业要善于制定有效的管理目标（有效目标要满足2点要求）

第一．上下级员工之间必须有一个良好的合作基础是制定有效目标的前提

企业经理为员工订立目标的同时，必须让员工看到远景（远景期待），我们要让目标成为员工的激励因素，而不是负担。那怕我们可以告诉员工就是为了钱，为了报酬也要好好工作，领导和员工之间有了默契之后自然就会领会制定目标的意义了。

第二．制定有效目标时要正确理解目标一词的真正意义

首先(1)这个目标必须是上下级员工一致认同的

我们要学会和员工协商而不是简单的下命令。

第(2)这个目标必须符合 SMAT 原则

Specific，具体的，目标必须尽可能具体，缩小范围；

Measurable，可衡量的，你所定的目标要有标准可以依据不能随便定；

Attainable，可达到的，目标设定必须是通过努力可达到；

Time-able，以时间为基础的，计划目标的完成程度必须与时间相关联，比如定一个月的目标，我们就要设计这个月的目标，淡季和旺季的目标是不一样的，否则很难完成。

(3)目标最好有个人努力的成份，指标不要太轻易完成。

定的指标不要太低了，要测评一个度，员工经过努力才可以完成的指标度，企业要不断的增加相关业务知识的培训，从而来提高员工的工作技巧，以便与他努力掌握好的方法来提高自己的业绩

◆◆◆如何实施目标管理的第二步是过程管理

(1)在行动开始前我们要要求员工自己列出完成目标的实施方案和工作计划。

(2)上级必须对下级进行有效授权。充分信任员工的能力，激发其工作的主动性。

(3)上级与下级保持沟通，对下级进行工作辅导，积极帮助下级成功。

上级必须时刻保持与下级的沟通、进行工作辅导。沟通能掌握工作过程中的经验和困难，辅导使工作始终朝向正确的方向发展，也使下级的工作能力和知识在工作中不断提高，使他们更愿意也更有信心投身于工作中。

(4) 若遇情况变化，需要调整计划与目标值，要向上级请示之后，可以稍作调整

如果工作有需要变化，不能按时按质达到目标设定的结果，需要立即向上级汇报，必要时调整目标。

◆◆◆目标管理的第三步是目标管理的结果评估原则

(1) 在制定目标前就定下奖惩激励

有利益的承诺是完整实施目标管理的又一个关键。不能只有工作责任，还要有利益分配措施。

(2) 必须及时兑现，才能激励

对目标管理成果奖惩必须及时兑现，将激励发挥地恰到好处。

(3) 评估结果反馈

反馈不是仅对结果值的确认，更是要上下级一起总结和分析完成目标过程的成功与失误，总结对工作的掌控技巧，要报着学习提高的心态进行。

(4) 目标完成的时间进度的控制

结业测试：

某分公司有 4 个区域经理，甲某能坚持公司的价值观和营销

理念，但没有完成业绩指标；乙某没有一点价值观和营销理念，但完成了业绩指标；丙某既不能完全坚持公司的价值观和营销理念，又完不成业绩指标；丁某既坚持了公司的价值观和营销理念，又完成了业绩指标。您认为哪些人会被提拔，哪些人会被转岗、哪些人会被留用给予机会，哪些人会被辞退：

(B)

提拔转岗留用给予机会辞退

A 甲 乙 丙 丁

B 丁 丙 甲 乙

C 丁 乙 甲 丙

D 丁 甲 乙 丙

点评：企业测评员工的 2 个尺度就是工作能力和工作态度。

丁会被提拔，是因为丁的工作热情度高，能力强。对于热爱企业又能独当一面的员工，我们要及时

的给予表彰和提拔。

丙会被转岗，因为丙不能完全坚持公司理念，指标完成的也不好，这可以说明丙，不是没有能力，是可以通过努力作的更好的，很有可能丙不能接受现在这个团队的文化和管理，他做事没有全力以赴，只是在尽力而为。换个环境可能更适合他的职业发展，所以会被换岗。

甲会被留用，但是同时组织也会告诉他，他的不足。甲的工作热情度高，高度热爱企业，这种工作热情是最难能可贵的，没有完成业绩，是需要为他增强技能培训，使其工作能力提升。如果甲的能力经过岗上再培训可以提升的话，他将是优秀的员工。

乙会被辞退，因为他虽然完成了工作指标，但是工作热情度不高，而且会影响到其他人，会造成恶劣办公室政治的源泉，而且公司不辞退他，他也有可能随时跳槽。

我再重复一遍，企业评定员工好与坏就是 2 个尺度工作能力和工作态度。



影响绩效考核 10 大误区

误区 1---像我

误区 2--晕轮效应

误区 3--政治压力

误区 4 --宽厚性误差与严厉性误差

误区 5--相比错误

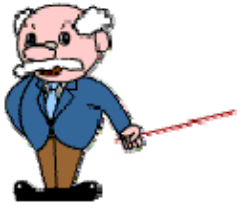
误区 6--盲点

误区 7 --近期行为偏见

误区 8---从众心理

误区 9 --趋中趋势

误区 10 --个人偏见定势



360 度绩效考核的定义

□360° 全面考核

所谓 360° 考核，就是在组织结构图上，位于每一个人上、下、左、右的公司内部的其他人（也就是上级、下级及同事）、被考核的人本人以及顾客，一起来考核这个人的绩效。360° 考核特别注重通过反馈来提高人才的绩效，因此有些专家把 360° 考核中的反馈称为 360° 反馈。

绩效考评最显而易见的用途是为员工的工资调整、职务变更提供了依据。但它的用途不仅仅是这些，通过绩效考评还可以让员工明白企业对自己的评价，自己的优势、不足和努力方向，这对员工改进自己的工作有很大好处。另外，绩效考评还可以为管理者和员工之间建立起一个正式的沟通的桥梁，促进管理者和员工的理解和协作。

公司在制定考评内容时，要注意体现以下两个方面的东西：

(1) 公司的管理原则，即公司鼓励什么，反对什么。

(2) 该岗位的工作要项。考评内容要抓重点，不能面面俱到，另外对于难于考评的项目也要谨慎处理。

考评实施程序一般分为自评、互评、上级考评、考评沟通等四个步骤。

1. 自评

自评即被考评人的自我考评，考评结果一般不计入考评成绩，但它的作用十分重要。自评是被考评人对自己的主观认识，它往往与客观的考评结果有所差别。考评人通过自评结果，可以了解被考评人的真实想法，为考评沟通做了准备。另外，在自评结果中，考评人可能还会发现一些自己忽略的事情，这有利于更客观地进行考评（考评人往往是被考评人的直接上级）。

2. 互评

互评可以在部门内部员工之间进行，也可以由其他部门进行考评。如在一个人数较多的部门中，部门内部员工之间适合进行互评；如果人数少，而这些人主要是服务于其他部门的（如财务部、行政部等），适合由其他部门进行考评。

在互评中要注意两个问题，首先互评的项目只应是互评人有考评条件的项目，协作精神、努力程度等可以考评，某项工作的完成度则不宜考评（应由直接上级考评）；另外互评要不记名，并相互保密，这样才能保证互评的客观性和真实性。

3. 上级考评

上级考评是考评中必不可少的环节，因为被考评人的上级对他的工作情况最为了解。上级考评要考评所有项目。该考评一般由直接上级进行。

4. 考评沟通

考评成绩统计结束后，考评人要与被考评人作一次沟通，主要是通报考评成绩，并指出被考评人的优缺点和努力方向，指导被考评人改善自己的工作。

在考评沟通中，往往容易发生被考评人不认可自己某些缺点的争执。这要求考评人应事前根据自评结果找出可能产生争执的项目，并对相关内容进行客观的广泛的调查，在解决这些争执时，才能做到有理有据。最终要使被考评人接受考评结果。

员工在工作的过程中，希望自己的工作被企业承认并得到应有的待遇和事业上的进步，同时也希望被指导，从这种意义上说，员工是希望被考评的。为了满足员工的这种欲望，许多人事专家认为，在对员工进行考评的时候，应确立以下的原则：

（1）明确化、公开化的原则：企业的考评标准、考评程序和考评责任都应当有明确的规定，而且在考评中严格遵守这些规定，同时这些规定在企业内应该对员工公开，这样才能令员工对考评产生信任感并接受考评的结果。

（2）客观考评的原则：考评应该在遵守上述规定的同时，以客观事实为考评的准则，避免加入主观性和感情倾向。

（3）单头考评原则：对员工的考评，都应由被考评者的直接上级进行，因为直接上级最了解被考评人的实际工作表现，更高层的管理者不应随便对考评的评语进行修改（除非确实有修正的必要）。

（4）反馈的原则：考评的结果一定要反馈给被考评者，否则就不能达到考评的主要目的，应向被考评者进行解释并提出指导。

员工绩效评价表

姓名： 部门： 岗位： 评价日期：

评价项目	对评价期间工作成绩的评价要点	评价尺度				
		优	良	中	可	差

1. 勤奋态度	A. 严格遵守工作制度，有效利用工作时间；	14	12	10	8	6
	B. 对工作持积极态度；	14	12	10	8	6
	C. 忠于职守，坚守岗位；	14	12	10	8	6
	D. 以团队精神工作，协助上级，配合同事。	14	12	10	8	6
2. 业务工作	A. 正确理解工作内容，制定适当的工作计划；	14	12	10	8	6
	B. 不需要上级详细的指示和指导；	14	12	10	8	6
	C. 及时与同事及合作者沟通，使工作进行顺利；	14	12	10	8	6
	D. 迅速、适当地处理工作中的失败及临时追加任务。	14	12	10	8	6
3. 管理监督	A. 以主人翁精神与同事同心协力努力工作；	14	12	10	8	6
	B. 正确认识工作目的，正确处理业务；	14	12	10	8	6
	C. 积极努力改善工作方法；	14	12	10	8	6
	D. 不打乱工作秩序，不妨碍他人工作。	14	12	10	8	6
4. 指导协调	A. 工作速度快，不误工期；	14	12	10	8	6
	B. 业务处理得当，经常保持良好成绩；	14	12	10	8	6
	C. 工作方法合理，时间和经费的使用十分有效；	14	12	10	8	6
	D. 工作中没有半途而废，不了了之和造成后遗症的现象。	14	12	10	8	6
5. 工作效果	A. 工作成果达到预期目的或计划要求；	14	12	10	8	6
	B. 及时整理工作成果，为以后的工作创造条件；	14	12	10	8	6
	C. 工作总结和汇报准确真实；	14	12	10	8	6
	D. 工作熟练程度和技能提高能力。	14	12	10	8	6

1. 通过以上各项的评分，该员工的综合得分是：_____分

2. 你认为该员工应处于的等级是：（选择其一）[☐]A[☐]B[☐]C[☐]D

A. 240 分以上；B. 240-200 分；C. 200-160 分；D. 160 分以下。

3. 评价者意见

4. 评价者签字：_____日期：_____年_____月_____日

人力资源部评定：

1. 评语：

2. 依据本次评价，特决定该员工：

[☐]转正：在_____任_____职[☐]升职至_____任

[☐]续签劳动合同 自_____年_____月_____日至_____年_____月_____日

[☐]降职为

[☐]提薪降薪为

[☐]辞退

*注：本表为 360 度绩效评价表。

姓 名		职务（称）	评价区间				
分 类	评 价 内 容		满 分	1 次	2 次	调整	决定
工 作 态 度	1	细心地完成任务	5				
	2	做事敏捷、效率高	5				
	3	具备商品知识，能应付顾客的需求	5				
	4	不倦怠，且正确地向上级报告	5				
基 础 能 力	5	精通职务内容，具备处理事务的能力	5				
	6	掌握职务上的要点	5				
	7	严守报告、联络、协商的规则	5				
	8	在既定的时间内完成工作	5				
业 务 熟 练 程 度	9	能掌握工作的前提，并有效的进行	5				
	10	能随机应变	10				
	11	有价值概念，且能创造新的价值	5				
	12	善于与顾客沟通，且说服力强	5				
责 任 感	13	树立目标，并朝目标前进	5				
	14	有信念，并能坚持	10				
	15	有开拓新业务的信心	10				
	16	预测过失的可能性，并想出预防的对策	5				
协	17	做事冷静，绝不感情用事	5				
	18	与他人协调的同时，也朝自己的目标前进	5				

调 性	19	在工作上乐于帮助同事	10				
	20	尽心尽力地服从与自己意见相左的决定	10				
	21	有卓越的沟通与说服能力，且不树敌	10				
自 我 启 发	22	有进取心、决断力	10				
	23	积极地革新、改革	5				
	24	即使是自己分外的事，也能企划或提出提案	10				
	25	热衷于吸收新信息或知识	10				
	26	根据长期规划制定目标或计划，并付诸实行	10				
评价分数合计			170				

办公室员工绩效评价表

姓 名				部 门				职 等			
出 勤		迟到	旷工	产假	婚假	丧假	病假	事假	奖励	处分	
奖 惩											
加(扣)分											
项 目	评价内容					配 分	初 核	复 核	评 语		
处 理 能 力	理解力极强, 对事务判断极正确, 处理力极强					20			初 评		
	理解力强, 对事务判断正确, 处理力强					16					
	理解、判断力一般, 处理事务不常有错误					12					
	理解较迟钝, 对复杂事务判断力不够					8					
	迟钝、理解判断力不良, 经常无法处理事务					4					
协 调 性	与人协调无间, 为工作顺利完成尽最大努力					20					
	爱护团体, 常协助别人					16					
	肯应别人要求帮助他人					12			复 评		
	仅在必须与协调的工作上与人合作					8					
	精神散漫, 不肯与别人合作					4					
责 任 感	任劳任怨, 竭尽所能达成任务					20					
	工作努力, 分内工作非常完善					16					
	有责任心, 能自动自发					12					
	交付的工作需要督促方能完成					8					
	敷衍了事, 无责任心, 做事粗心大意					4			分 数		
	奉公守法, 足为他人楷模					20					

极 性	热心工作，支持公司方面的政策	16			等 级
	对本身工作感兴趣，不于工作时间开无聊玩笑	12			
	工作无恒心、精神不振，不满现实	8			
	态度傲慢，常唆使别人向厂方提不合理要求	4			
工 作 勤 惰	不浪费时间，不畏劳苦，交付工作抢先完成	20			
	守时守规，不偷懒勤奋工作	16			
	虽少迟到早退，但上班后常不在工作岗位	12			
	借故逃避繁重工作，不守工作岗位	8			
	时常迟到早退，工作不力时常远离工作岗位	4			
合计					
被评价人意见及希望：		评价人意见及希望：			

管理人员绩效评价表

姓名： 部门： 岗位： 评价日期：

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	评价尺度				
		优	良	中	可	差
1. 工作态度	A. 把工作放在第一位，努力工作；	14	12	10	8	6
	B. 对新工作表现出积极态度；	14	12	10	8	6
	C. 忠于职守，坚守岗位；	14	12	10	8	6
	D. 对下属的过失勇于承担责任。	14	12	10	8	6
2. 业务工作	A. 正确理解工作指示和方针，制定适当的工作计划；	14	12	10	8	6
	B. 按照下属的能力和个性合理分配工作；	14	12	10	8	6
	C. 及时与有关部门进行必要的工作沟通；	14	12	10	8	6
	D. 在工作中始终保持团队精神，顺利推动工作。	14	12	10	8	6
3. 管理监督	A. 在人事关系方面，部下没有不满或怨言；	14	12	10	8	6
	B. 善于放手让下属去工作，鼓励他们乐于协作的精神；	14	12	10	8	6
	C. 十分注意生产现场的安全卫生和整理整顿工作；	14	12	10	8	6
	D. 妥善处理工作中的失败和临时追加的工作任务。	14	12	10	8	6
4. 指导协调	A. 经常注意保持提高下属的工作积极性；	14	12	10	8	6
	B. 主动改善工作和提高效率；	14	12	10	8	6
	C. 积极培训、辅导部下，提高他们的技能和素质；	14	12	10	8	6
	D. 注意实施目标管理，使工作协调进行。	14	12	10	8	6
5. 工作效果	A. 正确认识工作意义，努力取得最好成绩；	14	12	10	8	6
	B. 工作方法正确，时间和费用安排合理有效；	14	12	10	8	6
	C. 工作业绩达到预期目标或计划要求；	14	12	10	8	6
	D. 工作总结和汇报准确真实。	14	12	10	8	6

1. 通过以上各项的评分，该员工的综合得分是：分

2. 你认为该员工应处于的等级是：（选择其一）[]A[]B[]C[]D

A. 240 分以上；B. 240-200 分；C. 200-160 分；D. 160 分以下。

3. 评价者意见

评价者签字：日期：年 月 日

业务管理人员绩效评价表

姓名： 部门： 岗位： 评价日期：

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点				评价尺度				
					优	良	中	可	差
1. 工作业绩		计 划	实际完成	完成计划%					
	A. 总产值（万）				14	12	10	8	6
	B. 利润（万）				14	12	10	8	6
	C. 费用（万）				14	12	10	8	6
	D. 新增客户数				14	12	10	8	6
2. 业务活动	A. 正确理解工作指标和方针，制订适当的实施计划；				14	12	10	8	6
	B. 按照下属的能力和个性合理分配工作；				14	12	10	8	6
	C. 及时与有关部门进行必要的工作沟通；				14	12	10	8	6
	D. 在工作中始终保持团队精神，顺利推动工作。				14	12	10	8	6
3. 工作态度	A. 在人事关系方面下属没有不满或怨言；				14	12	10	8	6
	B. 善于放手让下属去工作，鼓励他们乐于协作的精神；				14	12	10	8	6
	C. 十分注意生产现场的安全卫生和整理整顿工作；				14	12	10	8	6
	D. 妥善处理工作中的失败和临时追加的工作任务。				14	12	10	8	6

1. 通过以上各项的评分，该员工的综合得分是：_____分

2. 你认为该员工应处于的等级是：（选择其一）[]A[]B[]C[]D

A. 240 分以上；B. 240-200 分；C. 200-160 分；D. 160 分以下。

3. 评价者意见

评价者签字：_____日期：_____年_____月_____日

[]续签劳动合同 自_____年_____月至_____年_____月_____日

[]降职为

[]提薪降薪为

[]辞退

[]其他

经理签字：_____日期：_____年_____月_____日

总经理最终核准：

总经理签字：_____日期：_____年_____月_____日

中层管理人员绩效评价表

被评价者姓名：		职位：		部门：	
评 价 指 标		分 值	程 度 描 述		
个 人 素 质 (10)	民 主 性 (5)	5	民主性强		
		4	民主性较强		
		3	有民主性		
		2	民主性较差		
		1	民主性差		
	品 德 修 养 (5)	5	谦虚谨慎，能坚持真理，修正错误		
		4	坚持实事求是原则		
		3	尚能实事求是		
		2	作风浮夸，人云亦云		
		1	表里不一，阳奉阴违		
工 作 业 绩 (20)	办 事 效 率 (10)	10	速度超群		
		8	速度在标准以上		
		6	速度符合标准		
		4	速度离标准还差一步		
		2	离时间要求相差甚远		
	工 作 质 量 (10)	10	工作质量无懈可击		
		8	工作质量在标准以上		
		6	工作质量符合标准		
		4	在保持质量方面时有误差		
		2	工作质量难以保证，需要经常检查其工作		
	责 任	5	明确自己的岗位职责，自觉主动对自己的行为及后果负责		
		4	在有上级监督的情况下，对自己的行为及后果负责		
		3	在一般情况下，能够对自己的行为负责		

工 作 态 度 (20)	心 (5)	2	对工作中的失误，有时进行逃避，或推卸责任
		1	对工作中的失误经常逃避责任，爱发牢骚或者作各种辩解
	协 作 性 (5)	5	能与同事很好地协作
		4	如没有上级的指标，则无论对谁都能积极协作
		3	没有突出的表现，但能与他人配合默契
		2	在某种时间和场合，协调性差
		1	与他人难以协调
	进 取 性 (5)	5	总是怀有争先的欲望
		4	面对挑战充满激情
		3	对所办的事情，基本上有办好的愿望
		2	对于执行上级指示缺乏积极性
		1	完全不领会上级指示，缺乏积极性
	纪 律 性 (5)	5	不仅能遵守规章制度，而且能以身作则为形成良好的工作秩序而努力
		4	能很好地遵守各项规章制度，维持公共场所的秩序
		3	大体上遵守规章制度，不服从命令的事少有发生
		2	不遵守规章制度，不服从命令的事时有发生
		1	经常发生不守纪律，不服从命令的事，必须再三提醒其注意

续表

	业 务 知 识 能 力 (10)	10	具有熟练的业务知识及相关的其他知识
		8	具有熟练的业务知识，但对相关的其他知识还不完全具备
		6	业务知识水平合格，对相关的其他知识了解得不够
		4	业务知识水平尚需进一步提高，缺乏相关的其他知识
		2	缺乏业务知识及相关的其他知识
	分 析	10	分析决策能力强，并能正确判断处理
		8	具有分析决策能力，亦能正确判断处理

工作能力 (50)		决策能力 (10)	6	稍具有分析决策能力，能应用经验判断		
			4	在较窄范围内，能自行判断		
			2	只能按照上级指示进行		
		创新能力 (10)	10	创新能力强，锐意求新		
			8	创新能力较强		
			6	有一定创新能力		
			4	创新能力差		
			2	无创新能力		
		自我学习能力 (10)	10	自学能力强，能迅速获取新知识		
			8	有较强的学习能力		
			6	有一定的学习能力		
			4	自学能力弱		
			2	缺乏自学能力		
		指导能力 (10)	10	能对下级进行正确的指导		
			8	能对下级进行指导，其管理的部门具有良好的协作关系		
			6	对下级的指导马马虎虎		
			4	不能对下级进行有效的指导		
			2	根本不能对下级进行指导，下级对其感到失望		
考勤	事假一天		评价者： (签字盖章)	评价得分：	被评价者： (签字盖章)	评价者与被评价者沟通日期： 年 月 日
	病假一天					
	迟到、早退一天					
	事假一天					

注：本表为 360 度绩效评价表。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **微信：**122285053 **网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mhjy.net

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理

网址：www.mhjy.net

赶紧体验吧

