

员工考核与薪酬管理实用必备全书

作者：肖剑, ePUBw.COM

本书由“ePUBw.COM”整理, ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

封面

□

本书由“ePUBw.COM”整理, ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

前言

当中国企业家高度认同人力资源是非常重要、非常宝贵的组织资源的时候, 员工考核与薪酬管理也成了企业界尤为关注的问题。

员工考核是人力资源管理的核心, 成功实施员工考核, 不但能帮助企业提高管理效率, 帮助管理者提升管理水平, 而且通过有效的目标分解和逐步逐层的落实使企业能够实现预定的战略目标。在此基础上, 理顺企业的管理流程, 规范管理手段, 提升管理者的管理水平, 提高员工的自我管理能力, 并且为后续的薪酬管理提供公平合理的依据和执行标准, 使管理者能够准确把握企业发展的效率和执行程度, 让员工能够各得其所, 在明确的目标下努力工作。员工考核关注的是对员工工作结果的评估, 对员工具有约束作用, 因而是企业人力资源管理的一个关键环节。

激励是管理的核心, 而薪酬激励又是企业目前普遍采用的一种激励手段, 因为相对于内在激励, 企业管理者更容易控制, 而且也较容易衡量使用效果。虽然薪酬是企业管理人力资源的有效手段, 但由于薪酬会直接影响员工的工作情绪, 且收入也不是衡量工作价值的唯一标准, 使用不好会造成负面影响, 所以每一个公司对薪酬构建都会非常慎重进行。如何设计有效的薪酬激励制度是每个公司都应考虑的事, 所谓有效的薪酬激励只是相对于传统的利用薪水、金钱等外在的物质因素来促使员工完成企业工作目标而言的, 它更多地从尊重员工的“能力”“愿望”“个人决策”和“自主选择”角度出发, 从而能更好地营造员工个人与企业利益的“一体化”氛围。

对于那些想通过公正、准确的考核, 实用、有效的薪酬激励来帮助员工提高工作效率, 以实现企业战略目标的人力资源经理而言, 本书是不可或缺的。

本书系统介绍了员工考核与薪酬管理的基本理论和常用的方法与技巧, 对员工考核与薪酬管理各个环节都做了具体的介绍并附有一些案例。本书在介绍理论的同时, 注重从实际操作的角度讲述各种常用的考核与激励技术。

本书适用于企业人力资源管理人员、员工考核专员、企业培训师、管理咨询师以及高校相关专业的师生。本书在编写过程中, 参考了许多已有的研究成果和相关书籍、资料, 在此向相关作者一并表示感谢。由于编者水平有限, 书中疏漏之处在所难免, 敬请广大读者予以批评指正!

编者

2018年1月1日

本书由“ePUBw.COM”整理, ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

第一章 步入员工考核

第一节 掌握员工的业绩

任何企业，只有创造出一定的利润来，才能够继续生存和发展。

那么利润从哪里来呢？

这一点想必大家都非常清楚，它是由员工创造出来的，只有每个员工都朝着企业的发展目标努力去工作，企业才能兴旺发达。

改革开放以前，国有企业根本不重视对职工的业绩考核，而是“论资排辈”。职工的年龄越大则资历越深，资历越深则级别越高，级别越高就意味着贡献越大，贡献越大，那么收入就相应地越高。在一定的级别上，大家干多干少一个样，干好干坏也一个样。这种做法，严重挫伤了职工的积极性，致使国有企业的经济效益普遍低下。

随着经济体制改革的深入，一部分国有企业也引入了新的机制，摒弃传统的做法，开始重视对职工的工作业绩进行考核。无论是谁，只要成绩突出，对企业的贡献大，就能够获得相应的待遇。职工的热情被激发出来了，经济效益明显好转了，这些企业也相继走出了困境。

可见，在企业中，对员工的工作业绩进行考核是非常重要的。

那么，员工的业绩包括什么呢？可以用两个词加以概括——效率和效果。

效率，是指投入与产出的关系。对于一定的投入，如果能获得比别人多的产出，那么你的效率就高；或者说，对于同样的产出，投入的比别人都少，那么你的效率也是高的。

比如，裁剪同样一件衣服，别人需要7尺（1尺 $\approx$ 0.33米）布，而你由于改变了方法，只需要5尺布就够了，那么你的效率就比其他人的高；类似地，用一丈（1丈 $\approx$ 3.33米）布，别人只能裁出一件衣服来，而你却可以裁出同样的两件衣服，你的效率当然也就比别人的高。

针对效率问题，一家美发中心的经理曾经向笔者咨询过：“我们这里并不生产产品，那么怎样考核服务员的效率呢？”

其实，在投入方面，除了原材料以外，还有一个重要的因素，那就是时间。对类似于美发中心这类的服务性行业，就可以用时间来衡量员工的效率。服务员甲修剪一个发型需要40分钟，而乙修剪同样的发型只需30分钟。很明显，乙的效率就比甲的高。

在生产性企业，对时间的考核也是很重要的。我们依然用服装厂的例子来说明这个问题。A和B两个人裁剪同样一件衣服都用了5尺布，那么他们谁的效率高呢？这就要看他们所花费的时间了，A裁剪这件衣服花了10分钟，B则用了15分钟才完成，显然A的效率比较高。

“如果A和B两人裁剪同样的衣服，花费的时间不同，耗费的布匹数量也不同。那么，怎么来考核他们的效率呢？”许多人会很自然地问这样一个问题。这里，不仅仅涉及效率，还存在一个工作的效果问题，当员工的工作实现了企业的目标时，我们就可以说他的工作是有效果的。企业的目标，一般而言都是创造利润，维系生存，并谋求更大的发展。

所以，在对员工的效率进行考核时，还必须要考核他们的工作效果。

我们再来看一下这家服装厂。A裁剪一件衣服用10分钟，需要7尺布；B裁剪这种衣服要用15分钟，但他只需要用5尺布。假设每尺布的进价是10元，每件衣服的卖价是100元。那么在1个小时内，A创造的利润是180元，而B却可以创造出200元的利润。每天按工作8小时计算，B就比A多创造出160元的利润。那么这两个人谁的工作效果好呢？当然是B了。

美发中心同样存在这一问题。虽然乙的工作效率高，但是如果他修剪的技术不高，顾客对这里的服务不满意，以后就不会再来修剪头发了。连顾客都没有了，工作效率再高又有什么用呢？美发中心也只有关门大吉了。

关于效率和效果，如图1-1所示，我们会有更清楚的了解。

□

图1-1 效率和效果

可见，效率涉及工作的方式，而效果则涉及工作的结果。任何企业都在朝着“高效率+高效果”这一方向努力，那么对员工的考核当然不能少了这一内容。

第二节 清楚员工的能力

张政和于杰分别从大专和本科院校毕业后，来到同一家公司工作。张政负责文件管理的工作，包括文件的打印、分发、保管等，由于工作比较简单，他做得非常出色，从来没有出过差错。于杰就不同，他主要从事文件的起草，由于这项工作比较复杂，有相当的难度，虽然于杰非常努力，但是工作完成得并不出色。如果我们简单地依据工作完成情况对他们进行考核，认为张政对公司的贡献比于杰大，这肯定是不公平的。

所以，在对员工业绩考核的同时，还必须对员工的能力进行考核。

能力考核不仅是一种公平评价的手段，而且也是充分利用企业人力资源的一种手段。通过能力考核，将有能力的人提拔到更重要的岗位上，把能力偏低的人调离其现职，这无疑会促进企业更好地发展。

业绩考核与能力考核，就如同跳高比赛一样。当跳过某个高度时，就有了对应的成绩，裁判员会对此进行“考核”；你可能发挥得很好，比其他选手跳得都高，甚至打破这一级别的纪录，这时你会得到相应的荣誉和嘉奖，这就是“业绩考核”。但是，你还必须进一步努力，不断提高跳高的技巧和能力，达到更高一级的水平，这就是“能力考核”。

能力与业绩有着显著的差异。业绩是外在的，是可以把握的；而能力则是内在的，难以比较和衡量。

那么怎么来考核员工的能力呢？经理们都非常关心这个问题。

具体来讲，能力可以分解成四部分：一是常识和专业知识，二是技能和技巧，三是工作经验，四是体力，如图1-2所示。

□

图1-2 员工能力分解

为了更好地说明这一问题，不妨来看一个例子。对于航空公司的驾驶员来讲，要想获得驾驶资格，就必须掌握许多常识以及驾驶的知识。此外，还要了解与驾驶飞机相关的气象知识、航天航空知识、通信导航知识、飞机维修和制造知识等，并通过专业考试。但这仅仅是“能力”的一部分而已。此外还要经过一定时间的模拟飞行、练习操作，直到掌握操作技能并通过考试，才能取得驾驶资格。换言之，要取得驾驶执照，就必须具备知识与技能，即能力的前两个构成内容。

真正要单独飞行，还得“随机”若干年，从最基本的工作干起，甚至可能要从维修飞机干起，积累了与飞行有关的基本工作经验之后才能允许单独飞行。这就是能力构成的第三部分内容，即“经验”。好的驾驶员，是以飞过多少个小时而论的。

当你真正成为“飞行员”后，也不是说想飞行就能够飞行的，必须由医生开具“许可证”，即必须由医生证明你的“体力”没问题，可以飞行，你才有资格登机驾驶。飞行员年纪一大，体力衰退，就得及时调换，这就是能力的第四部分构成内容。

对员工的能力进行考核，就是分别对这四部分的内容做出评价。

第三节 明白员工的态度

一般而言，员工的能力越强，他的工作业绩就越好。但是，有一种现象却使我们无法把两者等同起来，这就是在企业中经常可以看到的现象：某个员工的能力很强，但是在工作中出工不出力；而另外一个员工，能力虽然不及前一个人，却兢兢业业，勤勤恳恳，工作业绩相当不错。两种不同的工作态度，产生了截然不同的工作效果，这与能力无关，与工作态度却有着密切的关系。

所以，在考核的内容中还应当包括工作态度。企业是不能容忍缺乏干劲、缺乏热情的员工，甚至是懒汉的存在。

对于工作态度这一点，日本经济界领袖人物土光敏夫有着独到的见解。他从自己长年从事的经营管理工作中深刻地体会到：“人们能力的高低强弱之差固然是不能否定的，但这绝不是人们工作好坏的关键，工作好坏的关键在于他有没有干好工作的强烈欲望。”他总结说：“人们能够具有对工作的强烈欲望并且能长久地存在下去，这是最重要的。具有了这种强烈欲望的人，才可以说是具有了成功法宝的人。”同时，他还认为，尽管有的人很有才能，但由于缺乏对工作的热情和欲望，一段时间以后，也会产生很大的差异。土光敏夫的成功就是拥有强烈工作热情的充分表现。

土光敏夫年轻时，在石川岛造船所和石川岛芝浦透平会社工作过，就是凭着一股子热情和强烈的欲望，他才获得了成功。直到担任了最高领导人，他还是每天凌晨4点起床，早晨7点就到达东芝总社上班，晚上11点才睡觉。

当时，在石川岛的人员中，充满了一种“为了事业的人请来，为了薪水的人请走”的工作气氛，因此吸引了大批技术高超、事业心强的人来这里工作。此时的土光敏夫只是一个技术员，为了不让自己落后，他一方面努力提高技术，另一方面攻读德语。由于自己的热情和工作欲望，在石川岛期间，他研制成功了日本国产发动机，大量使用进口产品的厂家开始使用日本本国产品。

每当有人问起此事时，土光敏夫总是说：“我没有什么超人的才能，但我有着永不熄灭的工作热情和强烈的工作欲望。”

可以这么说，工作态度是工作能力向工作业绩转换的“中介”。

只要员工的工作态度不错，工作能力就一定能全部发挥出来，转换成工作业绩吗？

这也未必，因为从能力向业绩转换的过程中，除了个人的努力因素之外，还需要其他一些“中介条件”，有些是企业内部条件，如分工是否合适，人际关系是否融洽，指挥是否正确，工作场地是否良好，设备是否先进……还有些是企业外部条件，如宏观经济环境，国家的法律政策，原材料的供给……这些都影响着能力向业绩的转换。

能力、态度和业绩三者之间的关系如图1-3所示。

□

图1-3 能力、态度和业绩关系

所以，对工作态度进行考核时，要剔除那些内部和外部的条件，同时对员工是否努力工作、是否有干劲、是否有热情等个人的态度因素进行考核。

第四节 考察员工的个性

一位经理请人力资源顾问给他的公司做人事诊断，因为他发现员工的业绩普遍比较糟糕。经过详细的“诊断”，最后找到了病因——这位经理在安排工作时犯了错误。他把那些性格内向、不擅社交的人安排去搞销售工作；而让性格外向、活泼好动、喜欢与人打交道的员工去做财务工作。这样的安排，员工怎么可能干出令人满意的工作业绩呢？

在企业中，这是一个普遍存在的问题。“干一行，爱一行”“我是一颗螺丝钉，无论放在哪里都能发光”……正是受这种思想的影响，许多企业在为员工安排工作时，根本就没有考虑他们的个性。

其实，我们每个人的个性，包括性格、气质等，都是不同的，正是由于个体在心理特性上的差异，才会出现不同的人干同一件工作产生不同效果的情况。只有当员工的个性特征与工作类型相互匹配时，才能更好地发挥他的优势，把工作完成得更加出色。

接着上面的例子继续说下去。找到病因后，顾问就向经理建议重新安排员工的工作，让性格内向的员工去做财务，销售工作则交给性格外向的员工去做。经过这一调整，情况很快就发生了转变，公司的各项工作完成得比以前都出色。

因此，在对员工进行考核时，也不能忽视对其个性的考察。

在人的个性中，气质是最主要的方面。气质也就是我们通常所说的“脾气”“性情”，它是一个人在生理基础上形成的稳定的心理特征。

按照人的高级神经活动类型，心理学家把人们千姿百态的气质划分为如下四种类型。

·胆汁质

·多血质

·黏液质

·抑郁质

每种气质类型的人，在性格上都有各自的长处与不足。

1. 胆汁质

具有这种气质的人，精力旺盛、行动迅速、易于激动、直率、进取心强、大胆倔强、敏捷果断，但是自制力差，有时候甚至刚愎自用，不听劝告。

2. 多血质

具有这种气质的人，灵活机智、思维敏锐、善于交际、适应性强、活泼好动、情感外露，富于创造精神。但是他们往往粗心大意，情绪多变，富于幻想，生活散漫，缺乏忍耐力和毅力。

3. 黏液质

具有这种气质的人，坚定顽强、沉着踏实、耐心谨慎、自信心足、自制力强、善于克制忍让、生活有规律、心境平和，但是却沉默少语，不够灵活，固执拘谨，因循守旧。

4. 抑郁质

具有这种气质的人，对事物敏感、做事谨慎细心、感受能力强、沉静含蓄、办事稳妥可靠、感情深沉持久，但是遇事往往犹豫不决、缺乏信心、多疑、孤僻、拘谨、自卑。

这四种气质类型，在日常生活中都有典型的代表人物。但是大多数人的气质都是属于混合型的，如胆汁——黏液质，多血——黏液质，多血——抑郁质等，因此在性格上就兼具两种气质的长处与不足。

我们大家都知道，不同的职业对人有不同的要求。例如，飞行员要求情绪稳定、抗干扰能力强，反应迅速，而医务人员则需要耐心、细致、热情……

所以，不同气质类型的人，他们最适合从事的工作也是不相同的，如表1-1所示。

表1-1 不同气质类型人适合的职业

而具有混合质的人，职业适应性更强。例如胆汁——多血质类型的人，就能从事胆汁质和多血质这两种人适合的工作。

怎么才能知道员工的气质类型呢？

这里，给大家介绍一下在业内非常流行的气质测验表。通过该表测试，就能确定员工的气质类型。

答题方法：

下面的每一个问题，凡是符合自己情况的，就在题前的括号内记2分，比较符合的记1分，比较不符合的记-1分，完全不符合的记-2分，介于符合与不符合之间的记0分。

测验题

- () 1. 做事力求稳妥，不做无把握的事。
- () 2. 遇到可气的事就怒不可遏，想把心里话全说出来才痛快。
- () 3. 宁肯一个人干事，不愿很多人在一起。
- () 4. 到一个新环境很快就能适应。
- () 5. 厌恶那些强烈的刺激，如尖叫、噪声、危险镜头等。
- () 6. 和人争吵时，总是先发制人，喜欢挑衅。
- () 7. 喜欢安静的环境。
- () 8. 善于和人交往。
- () 9. 羡慕那种善于克制自己感情的人。
- () 10. 生活有规律，很少违反作息制度。
- () 11. 在多数情况下情绪是乐观的。
- () 12. 碰到陌生人觉得很拘束。
- () 13. 遇到令人气愤的事，能很好地自我克制。
- () 14. 做事总是有旺盛的精力。
- () 15. 遇到问题常常举棋不定，优柔寡断。
- () 16. 在人群中从不觉得过分拘束。
- () 17. 情绪高昂时，觉得干什么都有趣；情绪低落时，又觉得什么都没意思。
- () 18. 当注意力集中于一事物时，别的事很难使自己分心。
- () 19. 理解问题总比别人快。
- () 20. 碰到危险情景，常有一种极度恐怖感。
- () 21. 对学习、工作、事业怀有很高的热情。
- () 22. 能够长时间做枯燥、单调的工作。

- () 23. 符合自己兴趣的事情，干起来劲头十足，否则就不想干。
- () 24. 一点小事就能引起情绪波动。
- () 25. 讨厌做那种需要耐心和细致的工作。
- () 26. 与人交往不卑不亢。
- () 27. 喜欢参加强度大的工作。
- () 28. 爱看感情细腻、描写人物内心活动的文学作品。
- () 29. 工作学习时间长了，常感到厌倦。
- () 30. 不喜欢长时间谈论一个问题，愿意实际动手干。
- () 31. 宁愿侃侃而谈，不愿窃窃私语。
- () 32. 别人说我总是闷闷不乐。
- () 33. 理解问题常比别人慢些。
- () 34. 疲倦时只要短暂的休息就能精神抖擞，重新投入工作。
- () 35. 心里有话宁愿自己想，不愿说出来。
- () 36. 认准一个目标就希望尽快实现，不达目的，誓不罢休。
- () 37. 学习、工作同样一段时间后，常比别人更疲倦。
- () 38. 做事有些莽撞，常常不考虑后果。
- () 39. 老师或师傅讲授新知识、技术时，总希望他讲慢些，多重复几遍。
- () 40. 能够很快地忘记那些不愉快的事情。
- () 41. 做作业或完成一件工作总比别人花的时间多。
- () 42. 喜欢运动量大的体育活动，或参加各种文艺活动。
- () 43. 不能很快地把注意力从一件事转移到另一件事上去。
- () 44. 接受一个任务后，就希望把它迅速解决。
- () 45. 认为墨守成规比冒风险强些。
- () 46. 能够同时注意几件事物。
- () 47. 当自己烦闷的时候，别人很难使我高兴起来。
- () 48. 爱看情节起伏跌宕、激动人心的小说。
- () 49. 对工作抱认真严谨、始终如一的态度。
- () 50. 和周围人的关系总是相处不好。
- () 51. 喜欢复习学过的知识，重复做已经掌握的工作。
- () 52. 希望做变化大、花样多的工作。

- () 53. 小时候会背的诗歌，我似乎比别人记得清楚。
- () 54. 别人说我“出语伤人”可我并不觉得是这样。
- () 55. 在体育活动中，常因反应慢而落后。
- () 56. 反应敏捷，头脑机智。
- () 57. 喜欢有条理而不甚麻烦的工作。
- () 58. 兴奋的事常使我失眠。
- () 59. 老师讲新概念，常常听不懂，但是弄懂以后就很难忘记。
- () 60. 假如工作枯燥无味，马上就会情绪低落。

判断方法：

- (1) 把每题得分按表1-2相加，并计算出各种类型的总分。

表1-2 气质测验得分表

□

(2) 如果胆汁质一栏总分超过20分，而其他三栏得分较低，则气质类型为典型的胆汁质。其他依此类推。

(3) 如果胆汁质一栏总分在20分以下、10分以上，而其他三栏得分较低，则气质类型为一般胆汁质。其他依此类推。

(4) 如果某两栏的得分显著超过另外两栏，而且分数比较接近，则为混合气质类型。

(5) 如果某一栏的得分很低，其他三栏也不高，但是非常接近，那就是这三种气质的混合型，如多血——胆汁——黏液质。

掌握了员工的气质类型，就可以给他们安排最合适的工作，真正做到“因人而异”。

第五节 确定考核项目的技巧

一位专家在与一家乡镇企业的经理聊天时，经理谈到这么一个问题，“为了对员工进行考核，我特意翻阅过相关的书籍，也知道要从业绩、品质、能力、态度这几方面着手。但是，到具体制订方案时，却总感到无从下手……”

这位经理的感受很有代表性。如何来确定考核的项目，这的确难为了不少的经理。

其实，问题也没有那么严重，所谓“会者不难”，之所以感到困难，主要是他们没有掌握其中的种种技巧。

1. 考核的项目要具体

正如那位乡镇企业的经理所说，很多人都知道应该对员工的品德、业绩、能力等进行考核。但是，这些内容能够直接拿来作为考核的项目吗？

答案是否定的。

有一所学校，为了加强对教师的管理，在学期结束时，给每个学生发了一份教师调查表。这份调查表主要包括“出勤情况”“授课情况”“作业布置情况”以及“总体印象”这几个项目，要求每个学生用优、良、中、

差四个等级，对授课老师做出相应的评价。

调查的结果出来以后，校长是大跌眼镜。学生对老师的评价简直是五花八门，就算是对同一位老师，他们也“照顾”得面面俱到——优、良、中、差全都有了。这样的结果，怎么能拿来对教师进行考核呢？没有办法，调查也就不了了之了。

像这种事情，还有很多。探究其原因，主要就是考核项目过于笼统。这样一来，每个人都按照自己对该项目的理解来进行评价，结果当然相距甚远。所以，在确定考核项目的时候，一定要做到具体。

就拿上面提到的那所学校来说，他们应当把调查的项目进一步细分。例如，授课情况就应当具体分解为：

- （1）上课时精神是否饱满。
- （2）板书是否整齐。
- （3）讲课时是否逻辑清晰。
- （4）授课内容是否吸引人。
- （5）对问题的解释是否明白。

.....

考核的项目具体以后，学生就可以针对这些方面对授课老师做出评价，结果肯定会比以前的要可信。

2. 考核项目要与企业目标一致

我们先来看一个例子。在美国的一个小镇里，每天都有交通警察骑着巡逻摩托车穿梭于大街小巷，但是这里的交通状况却非常糟糕。一些细心的人很快就发现原因了，那些警察对很多交通事故，像违章驾驶、交通堵塞等行为，往往都置之不理。

这是怎么回事？原来，小镇的警察局对交通警察的考核，是看每天巡逻的里程数。这么一来，警察自然就不那么热衷于处理交通事故了，这与考核结果根本就没有多大关系。

如果把这个警察局换成一家公司，它恐怕早就倒闭了。考核项目与企业目标相背离，员工的行为自然就会与企业目标南辕北辙了。

所以，在确定考核项目时，这个问题也应当引起重视。

3. 考核项目要全面

“经理，为什么我这个月的出勤情况只得了80分，而小王却是满分？”

“你自己看看出勤登记表：这个月你迟到两次，一次迟到10分钟，一次是20分钟，合起来都半个小时了；而人家小王每天都提前5分钟到公司。”

“可是他这个月请了两次假，我却一次也没请呀.....”

“这.....”

你是不是也经常碰到这种情况？经理们一旦遇上这种事情，往往都责怪员工“刁蛮”，殊不知这都是他们自己的错。

如果在确定考核项目时考虑得周到一些，对迟到、早退、请假、旷工.....都进行考核，那怎么会出现这种局面呢？

这里说的仅仅是员工的出勤情况，在对其他方面进行考核时，同样存在这一问题——考核的项目一定要全面。

4. 制订切合实际的考核项目

什么是“切合实际的考核项目”？就是说，这些考核项目对于员工从事工作而言，是必需的。

举个例子来说，要考察经理的能力，就要对他的组织能力、领导能力、协调能力等项目进行考核，因为这都是作为一个经理必须具备的。但是，在对门卫的能力进行考核时，这些项目就成为“不符合实际的”。因为要干好门卫这项工作，是否具备这些方面的能力是无足轻重的，主要应该考察他分辨是非的能力以及处理紧急情况的能力，这些才是“切合实际”的考核项目。

有很多企业，就是因为制订的考核项目“不符合实际”，结果造成了意想不到的损失。有一家大公司，因业务的发展，需要招收一批应届毕业生。他们对应聘者的考核，除了“学习成绩”外，还包括“政治面貌”以及“社会职务”。正是后两个考核项目，使得公司拒绝了一名有潜质的学生。后来，这个学生去了另外一家小公司。谁知几年以后，这家小公司竟发展壮大起来，成为大公司主要的竞争对手，而它的业务骨干就是当初被大公司拒绝的那个学生。

这家大公司错失人才的原因之一，就在于它没有做到考核项目的“切合实际”。一个学生的“政治面貌”以及在校期间是否担任过“社会职务”，这与他能否干好工作是没有必然的联系的，又怎么能拿来作为考核项目呢？把“政治面貌”和“社会职务”作为参考项目倒是挺合适的。

第六节 陆氏模式

陆氏模式是由上海交通大学陆红军教授所设计的考核项目模式，也是目前国内使用比较广泛的一种考核项目确定模式。在陆氏模式中，绩效考核项目按照特定的相互关系组合而成，主要包括素质结构、智力结构、能力结构、绩效结构以及各结构所属的要素。

1. 素质结构

素质结构主要指员工政治素质、思想素质和品德素质，通常设计为政策性、事业心、廉洁性等要素。

2. 智力结构

智力结构主要指员工的一般能力和知识结构，是先天素质、社会历史和教育因素以及个人努力四个方面的相互作用的结果，通常设计为知识、认知能力、观察能力和思维能力等要素。

3. 能力结构

能力结构主要指员工的特殊能力和专业结构，是完成社会活动的本领和各种心理特征的总和，通常设计为工作经验、处事能力、组织能力、领导能力、表达能力和创造性等要素。

4. 绩效结构

绩效结构是物化的素质和智能，通常设计为工作效率和工作效果。

表1-3~表1-6是陆氏模式的几个应用实例，在实际工作过程中可以参考。

表1-3 管理人员考核项目的基本模式

-
-

表1-4 科技人员考核项目的基本模式

-
-

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《员工考核与薪酬管理实用必备全书》肖剑 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/430.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

