

绩效考核与薪资管理讲座

目 录

第一章 绩效考核

壹、 如何进行绩效考核

贰、 绩效考核的基本方法

第二章 薪资管理

壹、 薪资管理的重点

贰、 如何进行工作评价

参、 薪资调查

第一章 绩效考核

一、如何进行绩效考核

1. 考核的目的是什么

一提到考核，管理者首先想到奖惩的问题。其实不然，考核的功能远远超过奖惩的意义。在管理过程中，我们时时要考虑“人”与“工作”之间关系的调整，或升或降，或者平行调整，或者进行培训，而这些管理的决策信息大部分来自于考核。考核的基本功能是提取有关人与工作相互适应关系的信息，以便管理者根据信息进行准确的决策和合理的调整。因此我们说，考核具有发掘人才、培训、调整人事安排、调整报酬分配以及决定奖惩的功能。

在人力资源管理中，考核的奖惩功能是比较弱的，问题的关键是如何改进人和工作的分配和提高工作绩效，而传统的考核只是确认事实、决定奖惩。这是现代企业人力资源管理与传统劳动人事管理在考核上的本质差别。

从心理学的角度来看，考核应具有“导向性”、“反馈性”和“惧怕性”的作用。考核的导向性心理作用，指的是考核的内容和标准应该是人所共知的，并且在考核开始之前（比如说在一年的年初）很长时间就确定下来。只有这样，员工才会自觉地用这些标准来要求自己，有效地控制自己的行为和工作结果。这要比考核时确认事实、决定奖惩有意义得多。考核的反馈性作用，是指要把考核的结果具体地反馈给员工本人，使其知道自己需要在哪些方面继续坚持下去，哪些方面加以改善，提高工作的有效性。考核的惧怕性，是指考核给员工带来的心理压力，这种压力在某种程度上起着调节员工行为的作用。员工并不是惧怕考核本身，而是惧怕考核的结果会给自己带来什么不利。因此，公正地使用考核结果是建立考核威信所不可缺少的重要环节。由此可见，做好考核工作是人力资源管理的非常重要的管理内容。

2. 考核应按什么样的程序来进行

考核是一项非常细致的工作，必须严格地按一定的程序来进行。考核的基本程序见图 1-1。

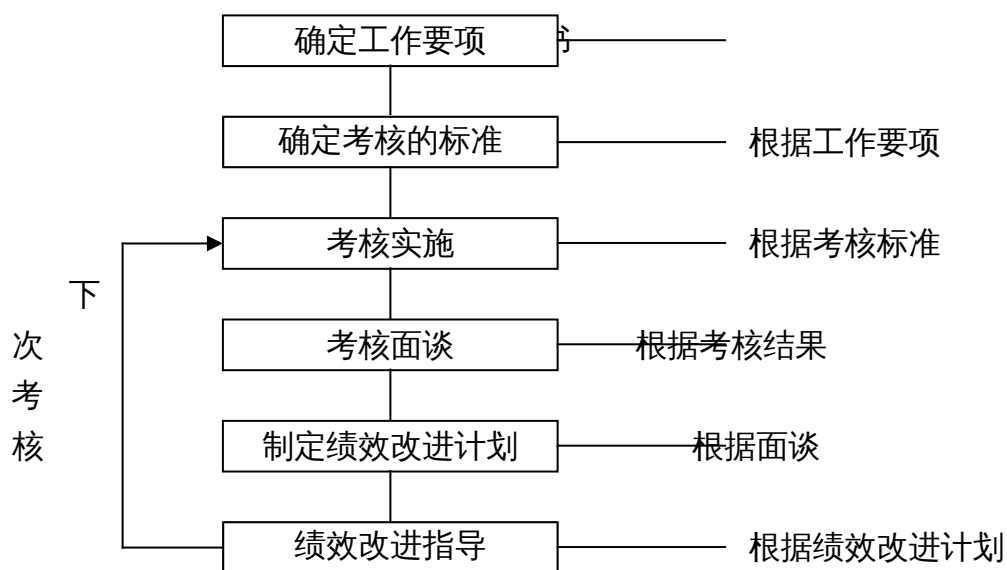


图 1-1 考核的基本程序

(1) 科学地确定考核的基础，它包括：

① 确定工作要项：一项工作往往由许多活动所构成，但考核不可能针对每一个工作活动内容来进行，因为这样做，一是没有必要；二是不易操作。我们所指的工作要项，一般是指工作结果对组织有重大影响的活动或虽然不很重要但却是大量重复的活动。一个工作，其工作要项的选择不超过 4-8 个，抓住了工作要项，就等于抓住了工作的关键环节，也就能够有效地组织考核。

例如，一个办公室的文秘工作，活动内容多而杂，比方说有速记口述文件、撰写日常文书记要、缮打文书报告、电话活动、会议安排、筛选来访人员、筛选来信来函、整理文件和公文档案等。在这些工作活动之中，速记、打字、电话、档案、访客和邮件筛选是比较重要的活动，可以视为工作要项。

② 确定绩效标准：绩效应以完成工作所达到的可接受程度为标准，不易定得过高。由于绩效标准是考核判断的基础，因此必须客观化、定量化。具体做法是将考核要项逐一进行分解，形成考核的判断基准。例如，办公室秘书的报表工作，可以用差错数量来衡量，并分出等级：

- 一级：完全没有计算错误和报错材料的情况；
- 二级：一个月中，只有一次错误；

三级：一周出错四次以内，但仅发生一次；

四级：一周出现六次以内错误，但仅发生一次；

五级：一周出现七次错误，但仅发生一次；

六级：一个月中错误平均每周四次。

看起来标准过细了，非一般管理水平所能做到。当管理水平不高的时候，标准也可以适当放宽一些，可以按如下方式制定。

一般性文书工作：

- (i) 根据口述或手稿打字，打出的文件没有文字、语法错误和涂改痕迹；
- (ii) 复印打出的文件前应先交主管校读，然后再行复印，并将原稿存档；
- (iii) 文书工作在指定时间内完成。

(2) 评价实施：如何消除评价中的非客观因素是考核的关键环节，具体做法是将工作的实际情况与考核标准逐一对照，判断绩效的等级。此时容易产生两个方面的问题：一是主观效应；二是成见效应。

主观效应产生的原因在于：

- ① 受过去记录的影响：某个员工以前的工作绩效很好，因此会推断现在也好；
- ② 相容性：对那些见解、性格等相同的人有宽容的倾向；
- ③ 近期效应：由某人最近表现好而推断一贯表现好；
- ④ 独具效应：因某人的某一特殊条件（如能言会道、仪表不凡、高学位、同乡）而宽容；
- ⑤ 盲点效应：因考核者本人也具有同类缺点而看不见下属的缺点；
- ⑥ 无怨言偏差：由于没有听见抱怨而认为没有缺陷等。

成见效应产生的原因在于：

- ① 完美主义：要求过高，评价过低，以至使人失望；
- ② 部下反调：对经常提意见的部下评价过低；
- ③ 弱队一员：弱队中最好的人比不上强队中最差的人；
- ④ 骤变效应：因最近的一次失误，使原先的有利印象完全改变；
- ⑤ 人格效应：当下属缺乏主管认为应具备的品质时，会被过低地评价；

⑥ 自我比较效应：主管用自己的工作风格、方式来评价下属等。

考核的评价可以是单一方位（直接上级），也可以是多方位的，这取决于考核的性质和目的。一般来说，考核应以单一方位为好。因为直接上级对员工一贯的工作情况最为了解，容易客观地进行评价。多方位的考核操作比较困难，而且由于评价的角度不一样，不便整理，也难以公正。

(3) 评价面谈：面谈是考核中的一项重要技术，但常常被忽略。考核面谈有五个方面的功能：

- ① 通过面谈，双方形成对绩效评价的一致看法；
- ② 指出下属优点所在；
- ③ 指出下属缺点所在；
- ④ 提出改进计划并对改进计划形成一致的看法；
- ⑤ 对下一阶段工作的期望达成协议。

在评价面谈中，有几个方面是应该注意的：

- ① 建立彼此相互信任的关系，创造有利的面谈气氛；
- ② 清楚地说明面谈的目的，鼓励下属说话，倾听而不要打岔；
- ③ 避免对立和冲突；
- ④ 集中精力讨论绩效而不是性格；
- ⑤ 集中对未来的绩效改进，而不是追究既往；
- ⑥ 优缺点并重；
- ⑦ 以积极的方式结束面谈。

经过这样的面谈，下属在离开你的时候，会满怀积极的态度，而不是不满的情绪。这正是我们所追求的效果。

(4) 制定绩效改进计划：绩效改进计划是考核工作最终的落脚点。一个切实可行的绩效改进计划应包括以下要点：

① 切合实际：为了使绩效改进计划确实能够执行，在制定绩效改进计划的时候要本着这样三条原则：即容易改进的优先列入计划，不易改进的列入长期计划，不急于改进的暂时不要列入计划。也就是说，容易改进的先改，不易改进的后改，循序渐进，由易至难，以免使员工产生抵制心理。

② 计划要有明确的时间性：绩效改进计划应有时间的约束，避免流于形式，也利于管理者的指导、监督和控制，同时给员工造成一定的心理压力，使其认真对待。

③ 计划要具体：列入绩效改进计划中的每一个内容，都要十分具体，看得见、摸得着、抓得住才行。例如改进新员工培训能力，可以建议他们读一本有关的书，和同事交流一下各自的体会，听听有关的讲座（参见表 1-2）。

表 1-2 绩效改进计划（例）

改进者：李 X 监督人：章 XX 制定时间：94 年 12 月 25 日 第 (1) 页

绩效改进项目：训练新员工	执行人	执行时间
1. 向王 XX 请教他的方法	李 X	1 月 15 日以前
2. 观摩王 XX 训练新员工	李 X	王 XX 有新员工时
3. 参加〔如何训练新员工〕研讨会	李 X	2 月 12 日
4. 阅读下列书籍	李 X	
(1) 新员工的培训与指导		1 月 15 日以前
(2) 有效的沟通		2 月 10 日以前
(3) 管理者的在职训练		3 月 15 日以前

④ 计划要获得认同：绩效改进计划必须得到双方的一致认同，方为有效，才能确保计划的实现。在制定计划的时候，长官意志是要不得的。绩效改进者要感觉到这是他自己的事，而不是上级强加给自己的任务。这一点务必在面谈时达成。

(5) 绩效改进指导：现代考核技术中，应把在工作中培养下属视为改进工作绩效的重点来抓。因此，主管人员要经常带头与下属讨论工作，以有效地完成工作作为讨论的核心，并时常对下属的工作和绩效改进予以具体的忠告和指导。对绩效改进计划的指导，要一直持续到下次考核为止。主管人员要时时牢记：下属的绩效就是你自己的绩效，下属的失误就是你自己的失误，如果不能有效地指导下属改进工作，就是你自己的失职。

参、 绩效考核的基本方法

1. 事实确认考核方法

事实确认考核方法是一种绝对标准的考核方法，它所适用的范围是那些具有明确工作规范、工作结果可以客观衡量的工作。因此，这种考核方法可以广泛应用于各类工作人员。目前常用的事实确认考核方法有以下几种：

(1) 生产记录法：生产记录法广泛地应用于现场工作人员，设计和操作起来十分简单，只要认真加以控制，效果是非常理想的。对现场工作的考核指标一般可以采用数量、质量、时间进度、消耗和工时利用状况等。具体操作时，由班组长按实际情况每日在班后填写，经每个员工核对无误后签字，交车时统计员按月统计，作为每月考核的主要依据。此种考核方法表面看起来比较繁琐，但如果能够持之以恒地做下去，会收到良好的效果。表 1-3 是一个实例：

表 1-3 生产记录考核表
员工生产记录表

车间： 班组： 时间： 组长：

姓名	合格品数量	残次品数量	废品数量	实际工时数	出勤状况	备注	个人签字

(2) 增减考核法：增减考核法主要由两部分构成，一是考核的判断基准，二是增减分的标准。考核的判断基准是客观的，例如报表计算差错、客户投诉、与同事发生冲突、没有按时完成计划等。而增减分的标准则说明什么情况出现应增减分数，增减多少。考核者的任务就是确认有否出现这种情况，尽量把主观判断降到最低。表 1-4 是一个范例：

表 1-4 增减考核法 (部分)

姓名： 单位或部门： 主考人： 日期：

判断基准	增分标准	减分标准	实际得分
1. 总是提前完成工作任务	5		

2. 一般情况下能按时完成任务	3		
3. 在完成工作任务方面时有拖延		1	
4. 在不断催促下也难按时完成任务		5	

(3) 强制选一法：强制选一法要求考核者在每个考核要素给定的几个描述上，选择一个与员工行为最相似的描述。如表 1-4 中列出的四种描述是考核员工工作效率的一个方面。采用此种考核方法时，首先要确定考核要素，然后考虑应从哪几个方面去评价这个要素，最后把每一个方面转换成具体的描述。例如，我们以工作积极性这个要素为例。我们先分析工作积极性主要表现在哪几个方面，比如说有工作执行的效率、承担任务的主动性、承担责任的主动性、工作中的创造性等。然后把这四个方面转换为下列的具体描述：

① 当有特殊工作需要当日加班完成时

- A、尽管自己手头的工作也很多，仍能主动承担额外任务；
- B、虽然没有主动承担，但领导安排也能接受；
- C、尽管领导的安排能够接受，但牢骚满腹；
- D、以种种理由拒绝接受工作。

② 当工作出现问题时

- A、总是主动承担责任，虚心接受批评；
- B、虽然能够承担责任，但不够主动；
- C、在承担责任的时候怨天尤人；
- D、以种种客观理由推卸自己应承担的责任。

③ 在工作中

- A、总是提出一些有价值的建议；
- B、有时能够提出一些有价值的建议；
- C、当领导征求建议时能提出一些想法；
- D、从来提不出什么有价值的建议或思想。

从上述的例子中，我们不难看出，强制选一法的操作难点在于如何把考核要素转换为可以用做判断的描述。要解决这个问题并不难，只要认真研究和所要达到的理想目标，再经过周密的思考，都是可以做到的。

(4) 限度事例法：限度事例法的考核思想，在于它只看极限行为，而

不考虑其它处于中间状态的行为。说得更确切一些，它只看理想行为和不理想行为，对处于中间状态的行为视而不顾。这种考核的思想认为，管理者所关心的只是两种极端的行为，只要抓住了两头，就可以带动整体。限度事例法的设计思想是先确定评价要素，然后寻找能够准确反映要素的侧面，之后把侧面转换成为两处极限行为。例如，考虑员工的协作精神，可以设定这样两种极限行为。

- A、尽管自己工作也很忙，但仍能主动帮助他人；
- B、尽管自己空闲，但还是拒绝他人请求帮助的要求。

实际上，我们把强制选一法中的中间描述去掉后，就成为了典型的限度事例法。

2. 调整式评价法

调整式评价法，是一种相对考核标准的方法。也就是说，考核是一种相互比较判断的过程。如果我们打个比方，绝对考核标准就相当于运动员的记录，而相对考核标准就相当于运动员的比赛名次。因此，一个运动员可能获得好的名次，但并不一定能破记录。绝对考核标准能够反映员工的实际工作绩效，比较客观，但可比性差，因为每个工作的标准有一些可能不一样。这种考核主要适用于绩效改进。相对考核标准虽然可以确定每个员工在考核上的位置，但主观性比较强，有时难以服人。这种考核主要适用于奖惩。总之，绝对考核和相对考核各有利弊，要根据考核的目的灵活选取。

(1) 配对比较法：配对比较法是一种应用简便、准确性较高的考核方法。它把员工两两相比，积分排序。如果 A 与 B 比，A 比 B 好，A 就在横行 B 栏中记 1 分，B 就在纵列 A 栏中记 0 分。如果 C 和 A 比，A 不如 C，则在 C 行 A 列记 1 分，A 行 C 列记 0 分。列 1-5 是一个范例：

表 1-5 配对比较法范例

姓名	A	B	C	D	E	分数
A		1	0	1	1	3

B	0		0	1	0	1
C	1	1		1	1	4
D	0	0	0		0	0
E	0	1	0	1		2

(2) 序列评定法：序列评定法是把每一个员工分要素排序，然后合计总分的方法。具体做法是：先设定考核要素并列成表，然后针对每个要素评价员工。这时，评价工作只是排一下员工的先后顺序，待全部要素评价排序完毕后，计算总分。表 1-6 是一个范例：

表 1-6 序列评定法范例

	责任心	主动性	差错率	服从性	效率	合作性	创造性	出勤	分数
A	3	4	1	5	8	4	2	1	28
B	2	3	7	3	7	6	5	3	36
C	5	7	6	7	5	8	6	6	50
D	6	5	3	4	6	5	7	5	41
E	1	8	2	6	3	7	1	8	36
F	8	1	8	8	2	3	8	4	42
G	7	2	4	1	1	1	4	2	22
H	4	6	5	2	4	2	3	7	33

从表 1-6 中可以看出，C 得分 22，成绩最好；A 得分 28 其次；H 行分 33，排在第三；B 和 E 得分 36，处于中等水平；D 得分 39，属于一般偏下；C 得分 50，名列最后。考核的方法很多，这里只介绍一些比较容易操作的技术。实际上，复杂的考核技术不易掌握，效果也未必比简单的方法好。只要根据考核的基本原理，并结合企业的具体情况，会摸索出一套适合自己特点的考核方法来。

第二章 薪资管理

壹、薪资管理

1. 决定分配的因素

工资管理是人力资源管理的关键环节之一，无论是国内外的专家学者还是企业管理人员，都非常关心这个问题。改革前，我国实行的是等级工资制，在 80 年代中期，这种工资制度受到了无情的批判。但是，分配方式变来改去，仍然没有摆脱等级工资的形式。这种状况促使人们去深入地思考分配的问题，发现分配问题的根本解决与分配的形式并无直接的干系。可以说，不论采取什么样的分配形式，都能合理的解决分配问题。问题的关键在于确认决定工资的因素是什么和如何有效地运用这些因素。

在企业内部，决定分配的因素是工作的特征。因为，工作的特征决定了完成工作所需支付的脑力劳动和体力劳动的量。从理论上讲，按劳分配要求以活劳动支出的量为依据，然而活劳动是无法直接计量的，因此必须把活劳动转化为可以客观计量的东西。对于现场生产性的工作，产品的数量和质量不失为一种客观的标准，但是不同产品、不同工种的最终劳动成果也是不可比的。至于脑力劳动，其成果的计量几乎无法用一般的数学方法来解决。经过多年的研究和实践，人们一致把目光盯在了工作特征上。

以工作特征来确定分配是基于两个假设：一是企业内的分配可以用工作的相对价值代替工作的绝对价值；二是一个员工如果能够令人满意地完成工作，就等于支出了所要求的劳动量。实际上，计算工作的绝对价值是

完全没有必要的，即便能够计算出工作的绝对价值，也不过是给所有的工作排一个顺序。既然都是排顺序，相对价值就足够了。至于第二个假设，同样也是客观的。

2. 合理的分配体制特征

(1) 公平性。公平的分配主要取决于三个方面，首先是工资标准要符合工作在组织中的相对价值。也就是说要根据对工作特征的评价（工作评价）确定每个工作在组织中的相对位置，然后根据每个工作所处的位置决定报酬。第二是报酬的同一性，也就是说不论从事工作的人具有何种特征，只要他能够胜任工作，就应享受同样的报酬。第三是要运用考核这一手段，调整分配的实际数额。为了避免员工对分配产生不公平的偏见，分配的标准最好是公开的，使每个员工都能了解是什么因素决定了他的工资。

(2) 稳定性。一个好的分配系统应该是稳定的，因为经常变换报酬的分配形式和工资的标准，不仅会使员工怀疑分配的公平性，而且也不利于保持持久的工作热情。分配问题是个影响面大而持久的重要问题，领导者不能总是“标新立异”。改革以来，企业工资分配的形式频繁地变化，原因可能是多种多样的，本意也是好的，但是效果并不理想。工资分配体现了企业的分配思想和分配政策，经常变化会给人一种“负”效应。导致企业分配系统不稳定的另一个原因是，把长工资等级作为调整分配的手段，往往会打乱工作的相对价值关系，最终破坏了分配系统的结构。随着企业经济效益和社会物价指数的变化以及根据员工工作绩效，调整工资的标准是正常的，但不能仅采取长工资等级的做法。在实际中经常出现突破工资最高等级的情况，致使工资系统的最终瓦解。那么，怎样才能在不破坏工作相对价值的条件下解决工资的调整问题呢？比较有效的方法是：

① 在工资的级别内设“等”，对绩效突出的员工用升等的方法调节他们的分配。但是，不管员工的表现如何突出，也不应超出“级”的限制。例如，某级分为五等，每年绩效好的员工可以升一“等”，如果一个员工连续五年绩效突出，他就升到了该级的最高等，除非他的工作发生变化（如获得晋升），否则他的工资等级调整就到头了。在一般情况下，如果一个员工连续五年卓有成效地工作，是应该获得提升的，而提升的同时也就改变了他的工作的级别，从而又可以在该级升等了。如果尽管他的工作表现突出，但能力不足以承担更高的工作或职务，稳定在该级上的最高等上也是合理的。

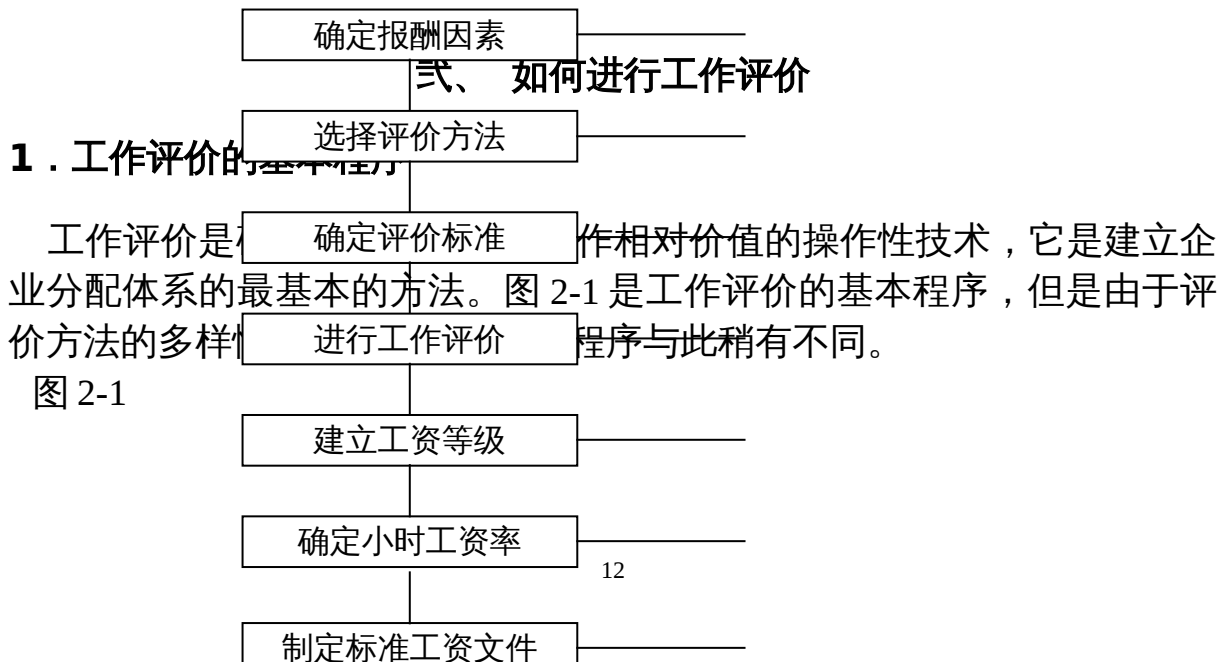
②用工资率调整整体工资水平是稳定工资系统的另一个有效方法。例如某一级的五等小时工资率分别为 1.2、1.3、1.4、1.5、1.6 元，因物价指数上长 10%，小时工资率也相应提高 10%，则五等小时工资率分别为 1.32 元、1.43 元、1.54 元、1.65 元、1.76 元。这样，我们可以在不调整工资等级的基础上改变工资的相对额。

如果能够有效地结合运用这两种方法，就可以不破坏工资的内部结构，同时解决工资额的调整问题。

(3) 简明性。工资的计算方式要尽可能地简单，这样不仅易于管理，而且也有助于员工把自己的工作结果与预期的收入直接联系起来。

3 . 工资水平管理

一个工作的工资水平主要受工作的相对价值、企业的经济效益、物价因素和劳动力市场的供求关系影响。前三个因素是比较容易理解的，至于劳动力的市场因素，是以往很少考虑的问题。劳动力市场具有调整劳动力价格的功能。如果一个企业的某个工作的工资水平低于劳动力的市场价格，劳动力的流失就不可避免。现在许多非国有经济企业从国有企业挖走大量优秀的管理人员、工程技术人员和技术工人，就是因为它们可以提供市场价格或高于市场价格的工资和待遇。当某个工作的劳动力供给少于需求的时候，该劳动力的价格就会上升，提高该工作的工资率是不可避免的。为了了解劳动力市场的价格水平，企业就要定期地对劳动力市场进行调查，掌握劳动力市场的供求变化状况和发展趋势，调整本企业的部分和全部工资水平（通过调整工资率）。对劳动力市场进行调查的主要方法，是进行工资水平调查，调查的对象是本地区、本行业、同等规模和在一个劳动力市场上有竞争行为企业的工资和福利水平。工资水平调查通常每年做一次，一般是在年底。有关具体操作技法，请参阅有关部分。



根据企业特征

根据报酬因素

根据评价方法

根据工作说明书

根据评价结果

根据工作的相对价值和市场价格

2 . 如何确定报酬因素

在工作分析一章里，我们已经初步研究了工作的报酬因素。一般来说，凡是与劳动支出的数量和质量有关的因素，都是报酬因素。通用的报酬因素有：

(1) 工作的职责：不管什么样工作，它都是承担组织整体职责的一部分，只不过有大小之分。它和知识和技能一样，标志着工作“质”的差别。为了顺利履行工作职责，工作执行人员要付出一定的心智，因此是度量活劳动支出的尺度之一。

(2) 知识和技能：人们在履行工作职责的时候，需要使用一定的知识和技能，其多样化和复杂性的程度，是度量活劳动支出的尺度之一。

(3) 工作强度：工作强度包括精力和体力支出的强度，属于重要的报酬因素。不同的工作，对人精力和体力方面的支出的要求是不一样的，因此必须度量。

(4) 工作环境：工作的物理环境和心理环境会影响活劳动的实际支出状况，也需要度量。

3 . 工作评价的方法选择

工作分析的方法有很多，但常用的方法只有几种。鉴于我国目前情况，我们只介绍两种：

(1) 因素比较法：因素比较法是一种简便易行的工作评价方法，这种方法的精确程度虽然不很高，但对于一般规模不大的企业来说，是很有效的。即便是大企业，也可以采用。首先，我们要选择报酬因素，一般有五个就可以了。例如通常选取工作职责、知识和技能、精神努力程度、体力以及工作环境。第二，选取被评价的工作，一般不超过工作总数的 20%。在选取工作的时候，一是要考虑工作的代表性，即它可以代表一类性质相似的工作；二是被选择的工作应有较大的覆盖面，也就是说它提供了较多的岗位或职位。如果你选取的 20% 工作可以覆盖 75%-80% 的工作岗位，那么就成功了。第三，根据工作说明书把每一个选取的工作按因素进行评价排序。第四，确定第一个工作的日（或月）工资率。在确定工资率的时候，按第一个因素分别确定工资率，然后把五个因素的工资率累加起来。第五，确定工资等级，即根据工资率将所评价的工作归并成为若干工资等级。第六，调整并确定各等级工资的上下幅度区间。最后，把其它每一个未参加评价的工作与评价好了的工作相比，规入相应的等级。下面我们举例说明（表 2-2）。

表 2-2 因素比较法实例（日工资率）

	职责	工资率	知识和技能	工资率	精神努力	工资	体力	工资率	工作环境	工资率	合计
A	1	2.00	2	3.00	1	2.60	7	0.80	6	1.30	9.70
B	5	1.10	3	2.80	6	1.40	5	1.20	5	1.40	7.90
C	3	1.50	1	3.20	2	2.40	6	1.00	7	1.20	9.30
D	6	1.00	7	1.80	7	1.20	1	2.00	2	1.70	7.70
E	7	0.80	5	2.20	3	2.10	3	1.60	3	1.60	8.30
F	4	1.10	6	1.90	4	1.90	2	1.80	1	1.80	8.50
G	2	1.80	4	2.50	5	1.60	4	1.40	4	1.50	8.80

根据表 2-2 的工作评价，我们得到了所评价的 7 个工作日的工资率，然后把它们分为五个等级，即一级 9.70 元（A），二级 9.30 元（C），三级 8.80 元（G），四级 8.30、8.50 元（E 和 F），五级 7.70、7.90 元（B 和 D）。

下一步是对工资率进行调整，确定每个工资等级的上限和下限。此时要考虑社会同类工作的工资水平，以便确定每级工资的区间幅度。一般最低等级的上下限幅度各不超过基本工资线的 20%，最高等级的上下限幅度各

在基本工资线 40%-50%左右，并作出工资的趋势线。趋势线一共有三条，最上面的是最高工资趋势线，中间一条是基本工资趋势线，最下面的是最低工资趋势线（图 2-3）。

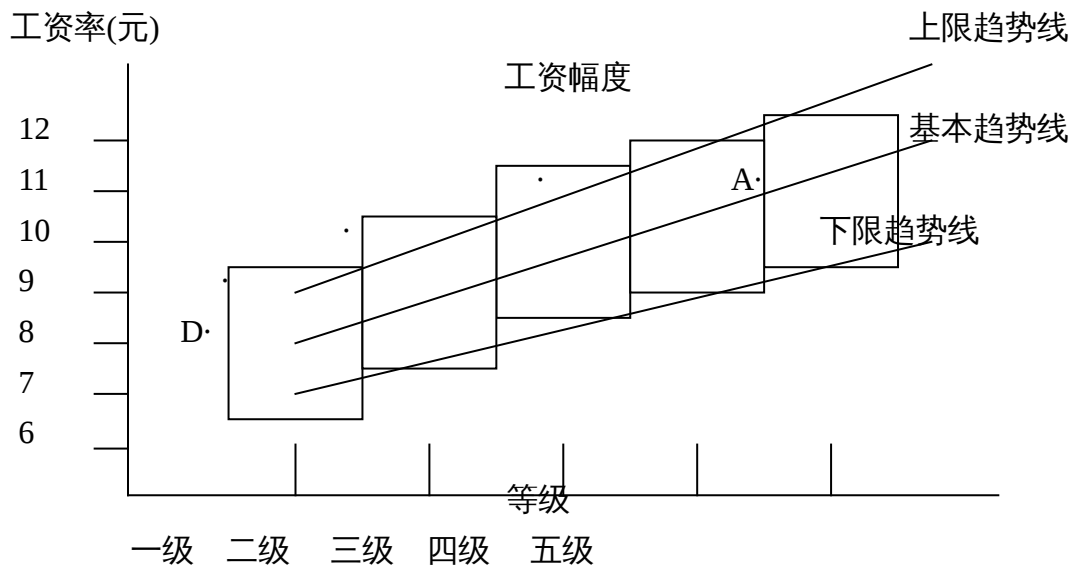


图 2-3 日工资等级趋势与幅度确定

我们根据情况，把每级的工资再划分为三至五等，确定每等的工资额，就形成了一个完成的工资体系。

(2) 记分法：记分法也叫记点法或评分法，是工作评价中较为精确的方法。目前我国一些企业所实行的“岗位技能工资”，基本上采取了这种方法。

第一步我们要确定报酬因素，一般选取工作职责、知识和技能、劳动强度，以及工作环境四大类因素。

第二步，将大类因素细分为子因素，例如工作职责可以细分为：风险控制的责任、成本费用控制的责任、指导监督的责任、对设备安全、对他人安全的责任等；知识和技能可以细分为教育程度和专业、经验和培训、操作技能、管理技能等；劳动强度可以细分为精力集中程度、工作压力、作业姿势、体力要求等；工作环境可以细分为工作的物理环境、工作的心理环境、不可避免的危险、职业病等。因素的细分必须根据企业的实际情况而定，不应随意确定。

第三步，划分子因素的等级并制度判断的基准。一个子因素的等级多少，取决于该因素的重要程度，一般以 4-6 级为宜。等级过多，增加操作的难

度；等级过少，区分性和精确程度下属。对于每个子因素的每个等级，都要制定判断基准。判断基准必须客观、明确，以便操作。

第四步，分配分数。首先把分数按各因素的权重分配到四大类因素上，然后再分配到各个子因素上，最后把分数分配到每个子因素的每个等级上，从而形成一个衡量工作的统一尺度。

第五步，根据每个工作的工作说明书对工作进行评价。在评价时，不要凭主观想象，把可能导致不公平的现象降到最低。

第六步，确定每个工作的工资等级。我们先按得分排定顺序，然后确定最低和最高等级的分数线，再确定每个等级的分数幅度，并根据每个工作的得分归入相应的等级。

此时只要给出每一分的工资率，每个等级的工资和工资幅度就可以确定下来。但是考虑各级工资要有一定的重叠部分，还需对工资幅度进行必要的调整。表 2-4、2-5、2-6 和 2-7 是一个实例。

表 2-4 评价因素表

因素	子因素	等级	分数
工作职责	1.风险控制的责任	5	80
	2.成本费用控制的责任	5	60
	3.指导监督的责任	5	60
	4.设备安全的安全	6	50
	5.他人安全的安全	4	40
	6.组织协调的责任	3	20
	7.计划决策的责任	5	60
知识技能	1.普通教育水平	4	40
	2.专业知识水平	4	40
	3.实践经验	5	50
	4.专业技能	5	50
工作强度	1.精力集中程度	4	30
	2.工作压力	4	30
	3.体力劳动强度	4	40
	4.作业姿势	3	20

工 作 环 境	1.物理环境	5	40
	2.心理环境	3	20
	3.危险性	4	30
	4.职业病	3	30

表 2-5 等级分数幅度表

子因素名称：计划与决策的责任

等级	定 义	分数
1	工作中偶尔针对自己的工作制定一些计划和决策，一般不影响其他人。	8
2	工作中时常针对自己的工作制定一些计划和决策，一般不影响其他人。	15
3	工作中需要制定一些本组的计划和决策，并考虑与其它组计划和决策的协调	30
4	工作中需要制定一些本部门的计划和决策，并考虑与其它部门、组织整体计与决策的协调。	45
5	需要根据组织目标制定整个组织的计划和决策。	60

表 2-6 工作评价表

职务名称：普通文秘

职务编号：01-03-14

所属部门：公司办公室

因 素 名 称	等 级	得 分
1. 风险控制的责任	1	10
2. 成本费用控制的责任	1	8
3. 指导监督的责任	1	7
4. 设备安全的安全	2	20
5. 他人安全的安全	1	8
6. 组织协调的责任	2	8
7. 计划决策的责任	2	20
8. 普通教育水平	3	30
9. 专业知识水平	3	30
10. 实践经验	3	25
11. 专业技能	3	30
12. 精力集中程度	3	25
13. 工作压力	4	22

14. 体力劳动强度	1	10
15. 作业姿势	2	8
16. 物理环境	1	8
17. 心理环境	1	5
18. 危险性	1	5
19. 职业病害	1	8
总分		287

表 2-7 等级分数幅度表 (例)

等级	分数幅度	等级	分数幅度
一级	200 分以下	七级	401 分-440 分
二级	200 分-240 分	八级	441 分-480 分
三级	241 分-280 分	九级	481 分-530 分
四级	281 分-320 分	十级	531 分-560 分
五级	321 分-360 分	十一级	561 分-600 分
六级	361 分-400 分	十二级	600 分以上

表 2-7 的分数幅度是等差的，也可以做成不等差的。此时需要考虑人工成本的支付限度，降低最低等级的分数和最高等级分数，会增大人工成本的总额；而最低等级的分数降低和最高等级分数提高，会减少人工成本总额。因为，最高等级分数幅度降低，会使进入最高工资等级的人数增加，致使人工成本总额提高；相反提高低等级的分数幅度，会使进入最低工资等级的人数增加，从而降低人工成本总额。

三、薪资调查

1. 如何考虑薪资调查问题

为了使企业的薪资水平具有足够的吸引力和及时调整薪资政策、薪资结构和薪资水平，企业必须掌握不同工作或职务的社会薪资水平。而获得信息的手段，就是进行薪资调查。

除了一些三资企业，我国企业基本不进行薪资调查，其根本原因在于我国企业在薪资分配上一直处于无权的状态。随着企业自主决定薪资分配方式和劳动力市场的逐步完善和发展，薪资调查将成为薪资管理中的一项重

要内容。在经济发达和比较发达的国家与地区，政府和一些为企业服务的中介组织，可以提供有关不同地区、不同职业的薪资水平、薪资结构以及福利状况的信息。在不具备这种服务的条件下，企业需要自己进行薪资调查。因此，企业要掌握有关薪资调查的技术和方法。

第一，要确定调查的范围。一般来说，调查的范围是同一地区、同一行业、同种规模的企业和虽然不属于同一行业，但在同一劳动力市场上具有竞争劳动力行为的企业。由于人力、财力的限制，调查的范围不要过大，那些不与本企业在同一劳动力市场争夺人力资源的企业，不应列入调查范围。

第二，调查对象的选择。调查的对象应是那些具有可比性的工作或职务，即便如此，工作职责、工作条件、员工素质等方面也会有所不同。所以，调查对象的选择时应充分考虑选取什么样的工作。

第三，确定调查内容。调查内容一般有基本工资、附加工资（如职务工资或岗位技能工资等）、奖金和红利、各种津贴、福利状况（如福利项目的结构，包括住房、食堂、病事假的待遇、有薪休假等）、保险状况（如除国家规定的保险以外，是否还有额外的医疗、养老、人身安全、财产等保险）等。当调查内容确定以后，还需要把调查内容制成调查表。

第四，调查实施。在调查实施时，首先要征求被调查企业的支持或合作，最好的方式是达成资源共享协议。所谓资源共享，就是对方向我提供信息和资料，你把调查的汇总结果提供给对方。当然，在汇总的材料上只有被调查企业的代号，而不能出现企业的名称。调查的方式可以是到被调查的企业实际访谈，也可以把调查表直接寄给被调查的企业。采用寄送的方式，有助于收集大量的企业信息，但是由于企业的情况千差万别，一张调查表往往不能反映出这些差别，容易产生信息的偏差。访谈的方法虽然费事，但调查表不能准确反映的企业具体情况，要以通过面谈弄清。

在调查时，要把所调查工作员工的工资逐一记录下来，如果人数较多，可只记录几个具有代表性员工的工资。

2. 信息分析与政策调整

如前所述，薪资调查的目的是为了提取有关薪资政策、薪资结构和薪资

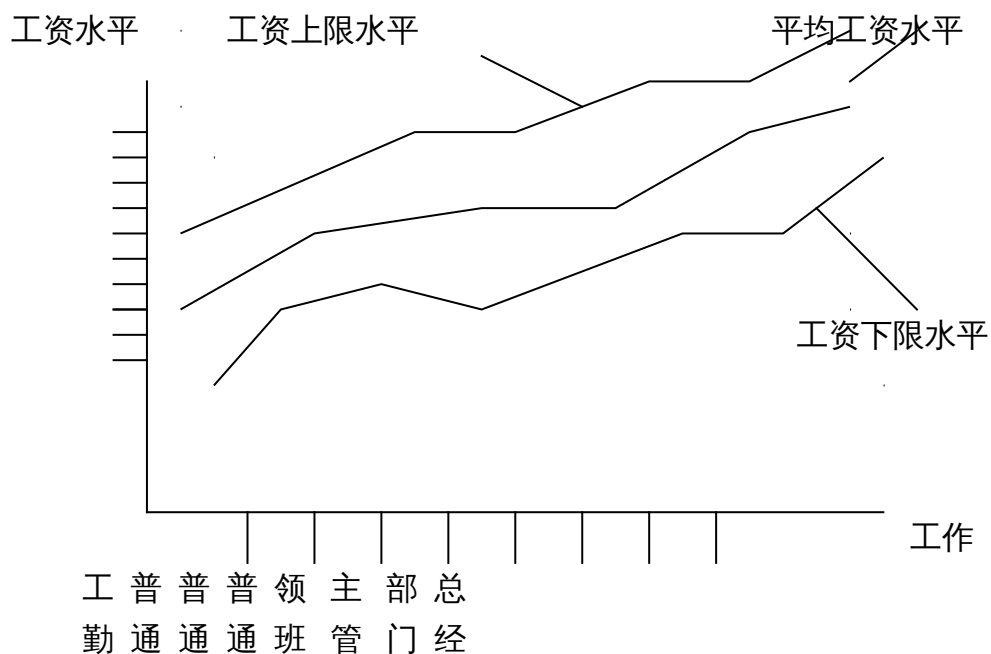
水平调整的信息，因此，薪资调查结果的分析是一种很重要的技术。为了便于理解薪资调查的分析技术，我们看下面的实例。

经过调整，我们把某一工作或职务（比如办公室文秘）的月基本工资按数额的多少顺序排列，并等分为四组：

221；…282，※282；…299；※302；…354；※361；…389。

这组数据中有三个分断点，统计上称为第一四分数点、第二四分数点和第三四分数点。第一个四分数点（282）说明，有四分之一人的工资比这点的工资低，有四分之三人的工资比这点高；第二个四分数点，也就是中位数（299），说明有一半人的工资比这点高，有四分之三人的工资比这点低。一般来说，我们把第一四分数点和第三四分数点之间的区间，视为该工作的工资幅度区间。

当把每一个被调查的工作的工资按上述方法整理完毕后，制成图 2-8 式的工资剖面图，三条趋势线分别代表三个四分数点。



人 文 职 业 级 级 经 理
员 秘 员 务 理 助
员 理

图 2-8 工资水平 (例)

企业可以根据这张图对本企业的工资水平进行分析，制定新的工资政策、工资结构和工资水平。一般情况下，要将本企业的实际工资水平线与调查所获得的工资水平线进行对比，并考虑本企业所提供的福利内容和水平，把自己企业的工资水平调整到社会的平均水平或稍高于平均的水平。

在以下情况下，可以把工资水平调整到较高的水平：

- (1) 在产品成本中，薪资所占的比重比较小时；
- (2) 因效益提高而使人工成本占总成本比重下降时；
- (3) 产品具有市场独占性，售价高，可以把高薪资转嫁给消费者时；
- (4) 为吸引高水准员工和提高士气时。

在以下情况下，可以把工资水平调整到低于平均的水平：

- (1) 工作稳定，收入稳定，特别是工作稳定时；
- (2) 有高于社会平均的福利和津贴时；
- (3) 员工、领导相处和谐，使员工在企业工作感到愉快时等。

总之，薪资调查在我国还是一件新的管理工作，需要一段时间的研究和实践，才会成为薪资管理中的一种重要手段。