

21世纪人力资源管理精品教材

绩效与薪酬管理

P

PERFORMANCE AND COMPENSATION
MANAGEMENT

付维宁 编著



清华大学出版社

● 21世纪人力资源管理精品教材 ●

P 绩效与薪酬管理

PERFORMANCE AND COMPENSATION
MANAGEMENT

付维宁 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以通俗、简练的语言和丰富、翔实的内容,从战略视角系统地阐述了绩效与薪酬管理的基础理论、基本思想和基本方法。全书共十二章,其中第一章至第六章是绩效管理部分,主要内容涉及绩效管理的基础理论、绩效管理工具及其运用、绩效计划、绩效执行、绩效评价和绩效反馈等;第七章至第十二章是薪酬管理部分,内容主要涉及薪酬管理的基础理论、薪酬战略及其制定、薪酬水平及其外部竞争性、薪酬结构与设计、基本薪酬制度体系设计以及员工福利管理等。本书坚持理论和实践的紧密结合,每章均附有与内容相关的阅读案例、知识链接或案例故事等专栏,以增加可读性和实践性。

本书可作为普通高等教育相关专业本科生、工商管理硕士(MBA)教材,也可作为企事业单位领导和管理人员的培训教材,还可供对绩效与薪酬管理感兴趣的相关人员自学使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

绩效与薪酬管理/付维宁编著.--北京:清华大学出版社,2016

(21世纪人力资源管理精品教材)

ISBN 978-7-302-42511-3

I. ①绩… II. ①付… III. ①企业管理-人事管理-教材②企业管理-工资管理-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 316487 号

责任编辑:左玉冰

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王荣静

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.qbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:27 字 数:649千字

版 次:2016年3月第1版 印 次:2016年3月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:49.00元

产品编号:062254-01

绩效管理 with 薪酬管理作为现代人力资源管理系统中的两个核心模块,在传统的人事管理中总是被作为两个相对独立的模块来进行认识 and 研究的,即使将两者联系起来,也只是强调“绩效与薪酬挂钩”。事实上,绩效与薪酬的关系是密不可分的。从经济学视角来看,绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系,绩效是员工对组织的承诺,而薪酬是组织对员工所做出的承诺。一个人进入组织,必须对组织所要求的绩效做出承诺,这是进入组织的前提条件。当员工完成了他对组织承诺的时候,组织就实现其对员工的承诺。这种对等承诺关系的本质,体现了组织与员工的等价交换,人力资源管理的任务之一就是确保这种等价交换能够公平、公正、合理地进行,并能够持续下去。

在人力资源管理实践中,我们不难发现:研究“绩效”问题必然会带出“薪酬”问题,而研究“薪酬”问题也必然离不开“绩效”问题。因为绩效代表了员工为组织做出的贡献,它是组织所看重的;而薪酬则是组织作为回报给予员工的经济补偿或待遇,它是员工所看重的。组织与员工之间的这种目标和方向冲突只有通过绩效管理与薪酬管理之间的平衡和有效整合才能得到有效的解决。因此,笔者认为,把“绩效管理”与“薪酬管理”两个模块放在一起研究和学习更有助于掌握绩效管理规律和薪酬管理规律,从而创造最佳人力资源实践。

本书以笔者在大学为本科生、研究生(MBA)等讲授“绩效与薪酬管理”的课程讲义为基础编写而成。在编写过程中,笔者尽可能把最新的绩效与薪酬管理理念和思想融入其中,以便提高教材的新颖性和创新性。同时,也参阅了大量国内外文献,并吸取了已经出版的各种绩效管理 and 薪酬管理教材的长处和优势,力图做到通俗易懂、深入浅出,突出基础性和系统性。考虑到管理学科的实践性特征,本书每章均附有与内容相关的阅读案例、知识链接或案例故事等专栏。

为了便于读者学习和思考,本书每章都配有学习目标、关键词语、开篇引例、课后思考题和案例分析题。本书内容分为两大部分:第一部分是绩效管理,主要包括第一章至第六章,内容涉及绩效管理的基础理论和知识、绩效管理的常用工具和方法、绩效计划、绩效执行、绩效评价和绩效反馈等;第二部分是薪酬管理,主要包括第七章至第十二章,内容涉及薪酬管理的基础理论和知识、薪酬战略及其制定、薪酬水平及其外部竞争性、薪酬结构及其设计、基本薪酬制度体

系设计以及员工福利设计与管理等。本书在编写过程中始终坚持理论和实践的紧密结合,密切关注当前我国各类组织尤其是企业组织的绩效与薪酬管理实践,借鉴国内外最新的管理理念和管理实践,深入分析研究绩效与薪酬管理体系,使之更具科学性和实效性。

本书在编写过程中得到了兰州大学管理学院以及兄弟院校许多老师和学生的支持与帮助,在此表示衷心的感谢! 特别感谢我的博士生导师包国宪教授的指导和帮助! 感谢王群的鼓励、支持和帮助! 感谢李忻弋在我撰写后期提供的支持、帮助和鼓励! 同时,非常感谢清华大学出版社出版工作人员付出的辛勤劳动!

需要特别说明的是,在本书写作过程中参阅了大量的国内外文献和案例资料。在此,对所有引用文献的作者和机构表示诚挚的谢意! 虽然编者付出了极大的努力,但限于能力和水平,书中难免会有纰漏和不足之处,恳请各位专家、老师和广大读者批评指正,使之日臻完善。

(作者邮箱:fuweining@lzu.edu.cn)

付维宁

2015年12月10日

于兰州大学管理学院

目 录

绩效与薪酬管理

Performance and Compensation Management

第一部分 绩效管理

第一章 绩效管理基础	3
第一节 绩效的内涵	5
一、绩效的含义	5
二、绩效概念的沿革与发展	6
三、绩效的分类及性质	10
四、绩效的影响因素	12
第二节 绩效管理概述	14
一、绩效管理的含义	14
二、绩效管理的重要作用	15
三、绩效管理与绩效评价的区别与联系	16
四、绩效管理的战略定位	17
第三节 绩效管理系统	22
一、绩效管理系统的含义	22
二、绩效管理系统的目的	24
三、绩效管理系统的作用	25
四、绩效管理系统的构成	26
五、绩效管理系统的特征及评价标准	28
第四节 绩效管理的理论基础	32
一、一般理论基础	32
二、绩效管理的直接理论基础	33
第二章 绩效管理工具	41
第一节 目标管理	43
一、目标管理的含义	43
二、目标管理的特征	43
三、目标管理的过程	44
四、目标管理的优势与不足	46
第二节 标杆管理	49
一、标杆管理的含义	49

二、标杆管理的作用	49
三、标杆管理的分类	50
四、标杆管理的实施	53
五、标杆管理的缺陷	54
第三节 关键绩效指标	55
一、关键绩效指标的含义	55
二、确定关键绩效指标的原则	57
三、确定关键绩效指标的方法	58
四、KPI 考核法的操作流程	62
五、KPI 的实例分析	62
第四节 平衡计分卡	64
一、平衡计分卡的提出	64
二、平衡计分卡的特点与功能	65
三、平衡计分卡系统及其战略地图	67
四、平衡计分卡的实施流程	69
五、平衡计分卡在使用过程中应注意的问题	71
 第三章 绩效计划	77
第一节 绩效计划概述	78
一、绩效计划的含义及特征	78
二、绩效计划的作用	80
三、绩效计划的制订者	80
四、绩效计划的内容	81
五、制订绩效计划的程序	82
第二节 绩效目标的确定	86
一、绩效目标的来源	86
二、绩效目标的组成	87
三、确定绩效目标的原则	88
四、确定绩效目标的方法	89
五、确定绩效目标应注意的问题	91
第三节 绩效评价指标体系的设计	93
一、绩效评价指标体系的演变	93
二、绩效评价指标的构成与分类	94
三、绩效评价指标的选择依据和方法	96
四、绩效评价指标权重的确定	98
五、绩效评价指标体系的设计原则	101
六、绩效评价指标体系的设计步骤	102
第四节 绩效评价周期的确定	103
一、绩效评价周期及其类型	103

二、影响绩效评价周期的因素	103
三、绩效评价周期的划分依据	104
四、不同岗位和不同部门绩效评价周期的确定	105
第五节 绩效计划书的编制	106
一、绩效计划书的内容	106
二、绩效计划书的格式	107
三、编制绩效计划书的步骤	108
四、绩效计划书范例	111
第四章 绩效执行	116
第一节 绩效执行概述	118
一、绩效执行及其责任分工	118
二、绩效执行的影响因素	118
三、绩效执行的内容及其关键点	119
四、绩效执行的有效保障	121
第二节 绩效辅导	122
一、绩效辅导及其意义	122
二、绩效辅导的方式	123
三、绩效辅导的内容	124
四、绩效辅导的流程	124
五、绩效辅导过程中应注意的问题	126
第三节 绩效沟通	127
一、沟通的含义及过程	127
二、绩效沟通的意义	128
三、绩效沟通的原则	129
四、绩效沟通的内容	129
五、绩效沟通的方式	130
六、绩效沟通的技巧	133
第四节 绩效信息的收集	135
一、绩效信息收集的目的与意义	135
二、绩效信息的来源	136
三、绩效信息收集的内容	137
四、绩效信息收集的流程与方法	137
五、绩效信息收集应注意的事项	138
第五章 绩效评价	141
第一节 绩效评价的流程	143
一、绩效评价的目标	143
二、绩效评价的原则	143

三、绩效评价系统的构建	144
四、绩效评价的过程	145
第二节 绩效评价的内容	149
一、工作业绩评价	149
二、工作能力评价	150
三、工作潜力评价	150
四、工作态度评价	151
第三节 绩效评价主体的选择	151
一、绩效评价主体的选择依据	151
二、不同绩效评价主体的选择与比较	152
三、绩效评价主体的培训	156
四、绩效评价主体应避免的主观误区	158
第四节 绩效评价的方法	159
一、绩效评价方法的分类与选择	159
二、比较法	163
三、量表法	165
四、描述法	175
第六章 绩效反馈	184
第一节 绩效反馈概述	185
一、绩效反馈及其重要性	185
二、绩效反馈的原则	186
三、绩效反馈的内容	187
四、绩效反馈的形式	188
第二节 绩效反馈面谈	192
一、绩效反馈面谈的目的与意义	192
二、绩效反馈面谈的内容及策略	192
三、绩效反馈面谈的步骤及过程	194
四、绩效反馈面谈过程中应注意的问题	197
第三节 绩效诊断与改进	198
一、绩效诊断的含义	198
二、绩效诊断的方法	199
三、绩效诊断的过程	199
四、绩效改进	204
第四节 绩效评价结果的应用	207
一、绩效评价结果的应用原则	207
二、绩效评价结果的具体应用	208

第二部分 薪酬管理

第七章 薪酬管理基础	215
第一节 薪酬的内涵及其功能	216
一、报酬的概念	216
二、薪酬的概念	218
三、报酬与薪酬的关系	218
四、薪酬的基本功能	220
第二节 薪酬管理概述	221
一、薪酬管理的概念及作用	221
二、薪酬管理的原则	222
三、薪酬管理的内容	224
四、薪酬管理的影响因素	226
五、薪酬管理的流程	229
第三节 薪酬理论	233
一、早期的工资理论	233
二、工资决定理论	234
三、工资分配理论	237
四、薪酬运用理论	240
第四节 职位评价	242
一、职位评价的含义	242
二、职位评价的战略意义及作用	242
三、职位评价的原则	243
四、职位评价的方法	245
五、职位评价过程中应注意的问题	252
六、职位评价的发展趋势	253
第八章 薪酬战略	258
第一节 薪酬战略概述	261
一、薪酬战略的含义	261
二、薪酬战略与企业战略的匹配	264
三、影响薪酬战略决策的因素	267
四、薪酬战略的制定	270
第二节 薪酬战略的演进与发展	272
一、传统的薪酬战略	272
二、全面薪酬战略	274
三、全面报酬战略	280
第三节 战略性薪酬管理	284

一、战略性薪酬管理概述	284
二、战略性薪酬管理与一般薪酬管理的区别	286
三、战略性薪酬管理的原则及内容	288
四、战略性薪酬管理的基本步骤	290
五、战略性薪酬管理对人力资源管理职能的新要求	291
第九章 薪酬水平	298
第一节 薪酬水平及其外部竞争性	300
一、薪酬水平及其外部竞争性的含义	300
二、薪酬水平及其外部竞争性的作用	302
三、薪酬水平及其外部竞争性的策略选择	302
第二节 薪酬水平决策的影响因素	306
一、劳动力市场因素	306
二、产品市场因素	309
三、企业特征因素	309
四、法律法规因素	312
五、其他因素	313
第三节 市场薪酬调查	315
一、薪酬调查的概念及类型	315
二、薪酬调查的目的	317
三、薪酬调查的内容	318
四、薪酬调查的实施过程	319
五、根据薪酬曲线确定薪酬水平	325
第十章 薪酬结构	327
第一节 薪酬结构概述	328
一、薪酬结构的概念及其构成	328
二、影响薪酬结构的因素	331
三、薪酬等级	332
四、薪酬结构策略	334
第二节 薪酬结构设计	335
一、薪酬结构设计的目标	335
二、薪酬结构设计的原则	336
三、薪酬结构设计的步骤	338
第三节 宽带薪酬	346
一、宽带薪酬的内涵	346
二、宽带薪酬的特点和作用	347
三、宽带薪酬的局限性及实施条件	349
四、宽带薪酬结构的设计	351

第十一章 薪酬制度设计	355
第一节 薪酬制度设计概述	356
一、薪酬制度的含义及其设计目标	356
二、薪酬制度设计的依据	357
三、薪酬制度体系设计的流程	359
第二节 职位薪酬制度体系设计	361
一、职位薪酬制度体系的概念及特点	361
二、职位薪酬制度体系的主要类型	362
三、职位薪酬制度体系的实施条件	363
第三节 技能薪酬制度体系设计	364
一、技能薪酬制度体系的概念及特点	365
二、技能薪酬制度体系的主要类型	366
三、技能薪酬制度体系的设计流程	367
四、技能薪酬制度体系的实施条件	369
第四节 绩效薪酬制度体系设计	371
一、绩效薪酬制度体系的概念及特点	371
二、绩效薪酬制度体系的主要类型	372
三、绩效薪酬制度体系的实施条件	382
第十二章 员工福利管理	388
第一节 员工福利概述	391
一、员工福利的定义	391
二、员工福利的特点	391
三、员工福利的作用	392
第二节 员工福利的种类	394
一、法定福利	394
二、非法定福利	397
三、弹性福利计划	400
第三节 员工福利设计与管理	402
一、影响员工福利设计的因素	402
二、员工福利设计的流程	403
三、员工福利管理	408
参考文献	412

第一部分

绩效管理

绩效管理基础

一家公司的好坏取决于公司的人才,而人才能量释放多少就要取决于绩效管理了。

——[美]玫琳凯·艾施(Mary Kay Ash)



学习目标

- 深刻理解绩效的内涵及性质;
- 掌握影响绩效的主要因素;
- 理解绩效管理的概念;
- 阐明绩效管理与绩效评价的区别;
- 指出绩效管理与其他人力资源职能之间的联系;
- 理解绩效管理体系的内涵及其构成;
- 掌握理想的绩效管理体系应具备的特征及评价标准;
- 理解控制论、系统论和信息论的基本思想;
- 熟悉绩效管理的直接理论来源及其主要观点。



关键术语

绩效	个人绩效	群体绩效
组织绩效	任务绩效	关系/周边绩效
绩效管理	绩效评价	绩效管理系统
信度	效度	控制论
系统论	信息论	

开篇引例

猎狗和兔子的故事

一、目标

一条猎狗将兔子赶出了窝,一直追赶它,追了很久仍没有捉到。牧羊人看到此种情景,

讥笑猎狗说：“你们两个之间小的反而跑得快得多。”猎狗回答说：“你不知道我们两个的跑是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，它却是为了性命而跑呀！”

二、动力

这话被猎人听到了，猎人想：猎狗说得对啊，那我要想得到更多的猎物，得想个好法子。于是，猎人又买来几条猎狗，凡是能够在打猎中捉到兔子的，就可以得到几根骨头，捉不到的就没有饭吃。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力追兔子，因为谁都不愿意看着别人有骨头吃，自己没的吃。就这样过了一段时间，问题又出现了。大兔子非常难捉到，小兔子好捉，但捉到大兔子得到的奖赏和捉到小兔子得到的骨头差不多，猎狗们善于观察，发现了这个窍门，专门去捉小兔子。慢慢地，大家都发现了这个窍门。猎人对猎狗说：“最近你们捉的兔子越来越小了，为什么？”猎狗们说：“反正没有什么大的区别，为什么费那么大的劲去捉那些大的呢？”

三、长期的骨头

猎人经过思考后，决定不将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩，而是采用每过一段时间，就统计一次猎狗捉到兔子的总重量。按照重量来评价猎狗，决定一段时间内的待遇。于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了，猎人很开心。

但是过了一段时间，猎人发现猎狗们捉兔子的数量又少了，而且越有经验的猎狗，捉兔子的数量下降得就越厉害。于是猎人又去问猎狗，猎狗说：“主人，我们把最好的时间都奉献给了您，但是我们随着时间的推移会老，当我们捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？”

四、骨头与肉兼而有之

猎人做了论功行赏的决定。他分析与汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量，规定如果捉到的兔子超过了一定的数量后，即使捉不到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨头。猎狗们都很高兴，大家都努力去达到猎人规定的数量。一段时间过后，终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量。这时，其中一只猎狗说：“我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捉的猎物远远超过了这几根骨头，我们为什么不能给自己捉兔子呢？”于是，有些猎狗离开了猎人，自己捉兔子去了。

五、只有永远的利益，没有永远的朋友

猎人意识到猎狗正在流失，并且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子。

情况变得越来越糟，猎人不得已引诱了一条野狗，问它到底野狗比猎狗强在哪里。野狗说：“猎狗吃的是骨头，吐出来的是肉啊！”接着又道：“也不是所有的野狗都顿顿有肉吃，大部分野狗最后骨头都没的舔！不然也不至于被你诱惑。”于是猎人进行了改革，使得每条猎狗除基本骨头外，可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$ ，而且随着服务时间加长，贡献变大，该比例还可递增，并有权分享猎人总兔肉的 $m\%$ 。就这样，猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷强烈要求重归猎狗队伍。

日子一天一天地过去，冬天到了，兔子越来越少，猎人们的收成也一天不如一天。而那些服务时间长的老猎狗们老得不能捉到兔子，但仍然在无忧无虑地享受着那些他们自以为是应得的大份食物。终于有一天猎人再也不能忍受，把它们扫地出门，因为猎人更需要身强力壮的猎狗……

六、MicroBone 公司的诞生

被扫地出门的老猎狗们得到了一笔不菲的赔偿金，于是他们成立了 MicroBone 公司。

他们采用连锁加盟的方式招募野狗,向野狗们传授猎兔的技巧,他们从猎得的兔子中抽取一部分作为管理费。当赔偿金几乎全部用于广告后,他们终于有了足够多的野狗加盟,公司也开始盈利。一年后,他们收购了猎人的家当……

七、MicroBone 公司的发展

MicroBone 公司许诺加盟的野狗能得到公司 $n\%$ 的股份,这实在是太有诱惑力了。这些自认为怀才不遇的野狗们都以为找到了知音:终于做公司的主人了,不用再忍受猎人们呼来唤去的不快,不用再为捉到足够多的兔子而累死累活,也不用眼巴巴地乞求猎人多给两根骨头而扮得楚楚可怜。这一切对这些野狗来说,比多吃两根骨头更加受用。

于是野狗们拖家带口地加入了 MicroBone,一些在猎人门下的年轻猎狗也开始蠢蠢欲动,甚至很多自以为聪明实际愚蠢的猎人也想加入。好多同类型的公司如雨后春笋般地成立了,BoneEase、Bone.com、ChinaBone……一时间,森林里热闹起来。

八、F4 的诞生

猎人凭借出售公司的钱走上了老猎狗走过的路,最后千辛万苦要与 MicroBone 公司谈判的时候,老猎狗出人意料的顺利答应了猎人,把 MicroBone 公司卖给了猎人。老猎狗们从此不再经营公司,转而开始写自传《老猎狗的一生》,又写《如何成为出色的猎狗》《如何从一只普通猎狗成为一只管理层的猎狗》《猎狗成功秘诀》《成功猎狗 500 条》《穷猎狗,富猎狗》,并且将老猎狗的故事搬上屏幕,取名《猎狗花园》,四只老猎狗成了家喻户晓的明星 F4。它们收版权费,没有风险,利润更高……

资料来源:中国人力资源开发网(<http://www.chinahrd.net>)。

著名管理学大师德鲁克曾指出:“所有的组织都必须思考绩效为何物,这在以前简单明了,现在却不复如是,战略的制定越来越需要对绩效的新定义。”绩效作为组织使命、核心价值观、愿景和战略的重要表现形式,是所有组织所追求的目标。在组织管理过程中,组织的战略目标要分解为各部门和团队的业务目标,每个部门和团队的业务目标又要进一步分解为各岗位上员工的具体工作目标。只有员工实现了自己的岗位工作目标,部门和团队的业务目标才能得以实现,最终组织战略目标的实现才有了保障和基础。因此,激发团队和员工的积极性和创造性,持续地提高他们的绩效水平,就成为组织取得成功的关键。对绩效内涵的准确把握和界定是实现绩效管理目标的前提和基础,本章将从理解绩效的内涵入手,对绩效管理的含义、绩效管理系统及其构成、绩效管理的理论基础等内容展开分析和介绍。

第一节 绩效的内涵

一、绩效的含义

绩效(performance)在组织管理中是一个非常重要的概念,也是一个含义非常丰富的概念。在不同情况下,有着不同的含义。应当说,要给绩效下一个明确的定义是非常困难的。《牛津现代高级英汉词典》中对英文“Performance”的解释是“执行、履行、表现、成绩”,这个界定本身就很不清。如果从字面上理解,绩效就是业绩与效率;业绩一般指组织的外部效率,效率则是指组织的内部运营水平。业绩与效率是互为补充的,如果缺乏内部效率,可能