

人力资源经理必备工具书

企业高管必备参考书

整合系统、实践技术与案例

全

程

实

务

操

作

绩效管理_与薪酬激励

朱飞 著

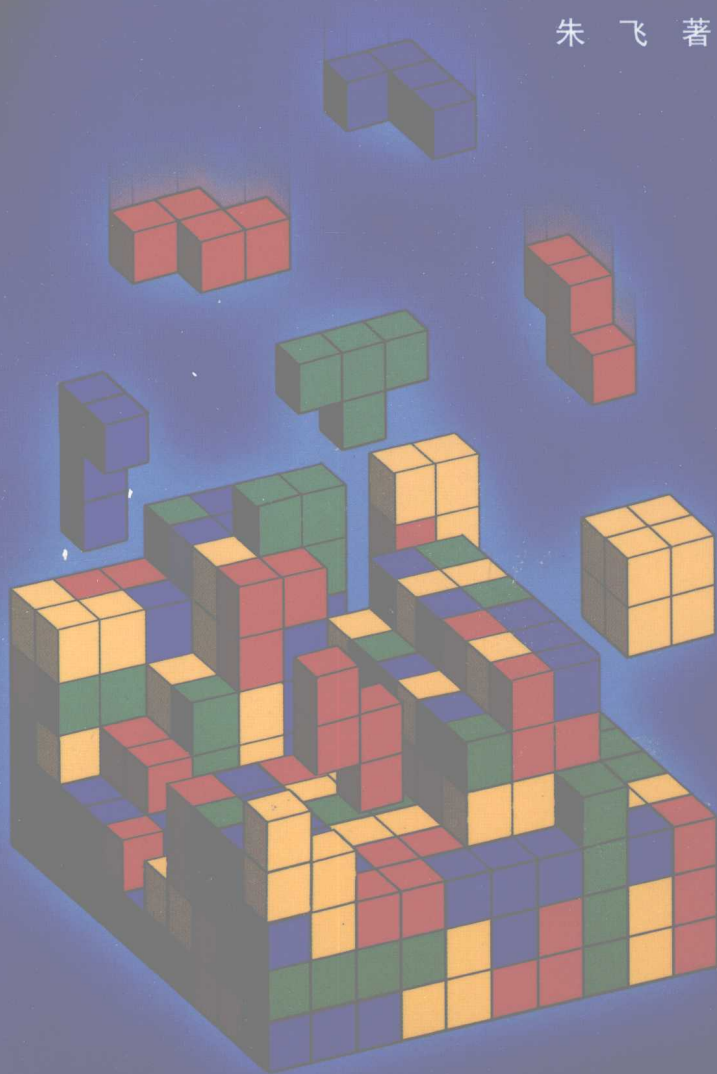
员工的招聘与选择，薪酬与奖金的分配与发放，职务的升降与调整，人力资源的规划与开发……凡此种种的管理工作每天都在发生，对应的决策水平与工作质量决定着企业运营的质量，甚至决定着企业的成败。

本书旨在整合绩效管理与薪酬激励体系，并提供一整套完善的管理工具，帮助企业建立科学有效的绩效管理与薪酬激励机制。



企业管理出版社

EMPH ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



绩效管理 与 薪酬激励

■ 朱 飞 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理与薪酬激励/朱飞著. —北京:企业管理出版社,2008.7

ISBN 978 - 7 - 80197 - 999 - 5

I. 绩… II. 朱… III. ①企业管理:人事管理②企业管理:劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 096809 号

书 名: 绩效管理与薪酬激励

作 者: 朱飞

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 999 - 5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 28.5 印张 590 千字

版 次: 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 65.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

新形势,新挑战!

人力资源管理在中国企业的实践已经有近 20 年的时间了,许多企业管理者都已经充分认同了人力资源以及人力资源管理的重要性,而绩效管理和薪酬管理作为人力资源管理的核心,受管理者关注的程度则更高。

中国企业普遍面临“内忧外患”。所谓“内忧”主要是由于国家调整出口退税政策、通货膨胀及原材料成本上涨、劳动合同法实施等复杂因素带来的影响,这使得中国企业面临的成本(包括生产成本和人工成本等)压力巨大。所谓“外患”主要是由于人民币升值、美国经济衰退、某些国家以各种借口损坏中国产品的国际形象、抵制中国产品等原因,中国企业的国际市场需求面临极大的挑战。在这种环境下,中国企业的薪酬激励工作无疑更加困难:一方面必须承受更加严峻的成本压力,另一方面必须面对员工越来越强烈的加薪愿望。《劳动合同法》对企业的薪酬管理也提出了更多、更加明确的要求,例如,薪酬制度设计必须经过法定程序、同工应该同酬等,这对于中国企业的薪酬管理带来的挑战是前所未有的。

由于中国企业面临的这些压力和挑战,企业要实现薪酬的保障和激励功能,必须要制定更多的对策。一方面企业必须要根据《劳动合同法》的要求,制定和完善自身的人力资源管理制度体系。例如,“同工同酬”的规定要求企业、尤其是一些国有企业必须清理企业的职位体系和薪酬体系,避免“以身份定工资,同工不同酬”的问题,还必须按照法律建立正常的工资增长机制。另一方面企业必须引入整体报酬的理念。显然,如果我们仍然停留在原来“基本工资+可变薪酬+福利”的简单模式来理解薪酬激励,就很难解决“内忧外患”形势下的员工激励问题。

引入整体报酬的理念和激励方式则有利于这一问题的解决。按照美国薪酬协会的界定,所谓“整体报酬”包含五个要素:薪酬、福利、绩效与认可、学习和发展机会、平衡工作和生活。这些要素的引入显然更加有利于全面地解决员工的激励问题,而且所需要的财务成本很可能要低不少,而起到的激励效果却更加全面。可以预测,整体报酬的理念和实践必将成为企业薪酬管理工作的趋势。当然企业激励和挽留核心员工还有一些其它的新办法,例如,建立差异化的雇主品牌,合理利用非正式组织等。

“可变薪酬”的设计成为企业更加关注的问题。这主要由于企业面临的外部竞争压力和内部成本压力的双重挤压,在员工激励和企业发展之间取得平衡的要求更加强烈,此时可变薪酬的作用就更加明显。可以预期,在传统的薪酬领域当中,可变薪酬必将成为

为更受关注的问题。

本书主要体现了以下三个思路:第一,整合绩效管理和薪酬激励体系。在企业的人力资源管理工作中,绩效管理和薪酬管理工作衔接是非常紧密的,但目前许多专业书籍习惯于就绩效管理来谈绩效管理,就薪酬管理来谈薪酬管理,这样实际上导致了理论和实践的割裂,而本书将在整体上打通绩效管理和薪酬激励体系。第二,深入细致地剖析绩效管理和薪酬激励体系。目前,大多数的中国企业都经历了人力资源管理理念的“洗礼”,这些企业已经基本上建立了绩效管理和薪酬管理体系。但是,进一步的问题出现了,比如,研发人员、销售人员、职能部门人员的绩效应如何管理,如何对他们进行激励等问题。显然,企业不能再指望靠一套体系就能够解决所有的问题,本书将对这些重要类别的员工的绩效管理和薪酬管理的理念和工具进行剖析。第三,分析当前企业关注的趋势和热点问题。如前分析,整体报酬是企业薪酬管理领域的趋势,劳动合同法对企业绩效管理和薪酬管理实践的影响是许多企业都特别关注的问题。本书对这些问题都将进行深入剖析。

作为一名专业的人力资源管理研究和咨询实践者,我在工作中非常信奉一句话,“真正的商业管理知识在企业实践,真正的管理理论来源于思维的碰撞”。我自身的专业经历在不断地印证这句话。我期望能够以本书更好地反映我这些年在绩效管理和薪酬管理方面的一些理论沉淀和经验积累,也期望把自己在研究和管理咨询实践中所看到和总结的一些教训与读者分享。希望更多的研究者和实践者关注企业内部不同层级员工尤其是高层和基层员工的工资增长机制以及合理的工资差距的问题,希望更多的企业能够建立合理的工资增长机制。个人认为,从技术层面来说,企业的工资增长机制关键是要解决依据的问题。主要依据有二:一是员工的生活成本变化,二是企业的经济效益。员工的生活成本变化姑且可以用 CPI 指数作为依据,尽管这不是一个好依据,但在缺乏其他权威的、更加能够反映员工生活成本的依据的情况下,姑且用它吧。而企业的经济效益,应该更多地用企业的利润指标进行衡量,而不应该是规模指标,因为规模并不代表企业的持续发展和盈利。

由于作者的知识积累和精力所限,本书框架、内容和规范可能存在一些不周之处,希望读者不吝指正。如果您有相关的专业问题需要沟通和讨论,也希望您能和我联系,这也是我学习的机会!我的 E-mail 地址:zhufei@vip.sina.com。

朱飞

目 录

上编 绩效管理

第一章	全面认识绩效管理	(3)
一、什么是绩效管理	(3)	
二、企业为什么需要绩效管理	(5)	
三、绩效管理和绩效考核的联系和区别	(6)	
四、绩效管理的基本流程	(7)	
五、各级管理者的角色和职责	(10)	
六、绩效管理的风险	(13)	
七、绩效管理的难点	(17)	
八、高效的绩效管理体系的特征	(20)	
管理者提示 员工表现不佳的 16 项原因	(23)	
示例 摩托罗拉的绩效管理	(24)	
第二章	绩效管理体系设计	(29)
一、基础绩效管理方法	(29)	
二、如何选择绩效考核方法	(34)	
三、考核者的选择	(37)	
四、如何设立考核指标	(40)	
五、绩效考核指标的权重如何赋值	(43)	
六、考核指标标准的设计	(47)	
管理者提示 目标设定窍门	(58)	
七、考核结果如何应用	(58)	
八、团队和员工绩效考核的难点及其解决	(59)	
案例分析 A 公司的考核因何草草收场	(70)	
示例 多个岗位的绩效标准	(74)	
第三章	绩效考核者应掌握的技能	(77)
一、人们为什么不喜欢绩效考核	(77)	
二、绩效管理背后的“软肋”——缺乏沟通	(79)	

	三、如何进行绩效辅导	(80)
	四、如何准备绩效评估会议	(85)
	管理者提示 准备绩效评估会议的技巧	(87)
	五、如何组织绩效评估会议	(88)
	六、如何主持绩效评估会议	(90)
	管理者提示 主持绩效评估会议的技巧	(92)
	七、绩效面谈公正性的影响因素	(93)
	案例 索尼公司对考核者的辅导	(93)
第四章	关键绩效指标(KPI)考核	(97)
	一、什么是关键绩效指标(KPI)	(97)
	二、KPI 考核方法的特征	(98)
	三、KPI 考核方法的作用	(99)
	四、如何设计 KPI 考核体系	(99)
	五、绩效考核指标的测试	(101)
	六、如何量化绩效软指标	(102)
	七、KPI 指标考核的支持体系	(102)
	八、KPI 绩效考核的难点分析	(103)
	九、KPI 考核方法的误区	(104)
	示例 某公司的 KPI 指标库及其定义	(105)
第五章	360 度考核	(107)
	一、什么是 360 度考核	(108)
	二、360 度绩效考核的优点和缺点	(109)
	三、360 度绩效考核的前期准备工作	(111)
	四、如何选择考核主体	(112)
	五、360 度绩效考核实施环节和应该遵守的原则	(115)
	六、360 度绩效考核的误区	(119)
	七、360 度考核容易忽视的问题	(120)
第六章	目标管理	(125)
	一、什么是目标管理	(125)
	二、目标管理的关键特征	(126)
	三、目标管理方法的优点和缺点	(127)
	四、目标管理的典型步骤和典型问题	(128)
	五、实施目标管理的基本条件	(128)
	六、目标管理的局限性	(129)

七、企业绩效考核中目标管理的认识误区	(130)
八、目标管理失败的原因	(131)
示例 1 M 公司绩效管理目标考核表	(132)
示例 2 M 公司绩效管理——市场人员目标管理表	(133)
示例 3 M 公司绩效管理——财务人员目标管理表	(134)
示例 4 某公司目标管理考核方案	(135)
第七章 平衡计分卡(BSC)	(143)
一、平衡计分卡的内容	(144)
二、实施平衡计分卡的前提和基础	(149)
三、平衡计分卡的实施步骤	(150)
四、平衡计分卡实施的成功要素	(151)
五、常规的平衡计分卡指标	(152)
案例分析 W 公司的平衡计分卡实施过程全录	(154)
第八章 销售人员的绩效考核	(159)
一、销售人员的工作特点	(159)
二、销售人员的四种类型	(160)
三、销售管理的难题	(160)
四、销售人员考核指标的确定	(161)
五、销售人员的目标考核	(162)
六、销售人员的绩效指标	(163)
七、销售人员考核的重要数据来源	(164)
八、销售考核应注意的关键问题	(164)
九、能力模型对于销售人员成功的作用	(166)
示例 1 销售人员绩效考核及发展表格	(167)
示例 2 业务代表考核表	(172)
示例 3 渠道销售序列的胜任能力组合及其标准	(173)
第九章 研发人员的绩效考核	(177)
一、研究开发人员的群体特征	(177)
二、研发人员考核的难点	(177)
三、研发人员绩效考核体系的原则和要点	(178)
四、如何提炼研发人员绩效指标	(179)
五、考核方式的选择	(180)
六、目标管理和项目管理的结合	(183)
示例 某企业技研部 KPI 指标考核标准	(184)

第十章	如何使绩效考核落到实处	(187)
一、绩效考核的根本目的	(187)	
二、“填表游戏”终结的关键点	(187)	
三、绩效考核结果的运用效应和技巧	(190)	
四、如何消除绩效管理的体外循环	(196)	
五、避免绩效管理的误区	(199)	
六、员工绩效管理中应该注意的劳动合同风险	(202)	
七、基于实践的绩效管理执行的原则和成功经验	(203)	
案例 落在实处的绩效考核	(206)	

下编 薪酬与激励

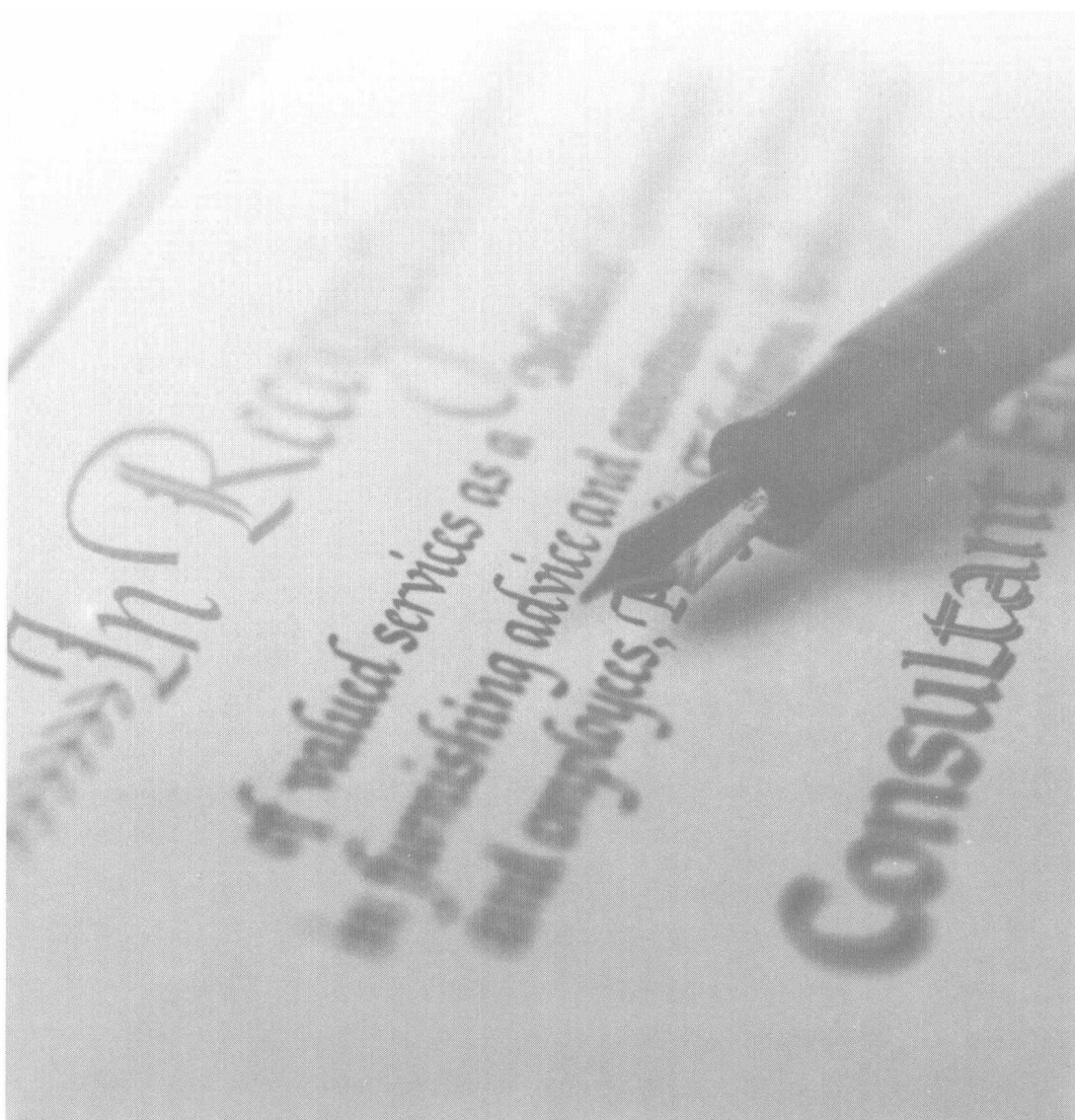
第十一章	薪酬体系概要	(213)
一、薪酬管理的目的	(214)	
二、薪酬体系的组成部分	(215)	
三、薪酬管理的框架	(216)	
四、典型的薪酬体系设计的步骤	(218)	
案例 美国 IBM 公司的薪酬管理	(224)	
第十二章	薪酬战略	(229)
一、薪酬须关注经营战略和关键成功因素	(230)	
二、薪酬战略和企业战略的联结点	(230)	
三、薪酬体系设计如何达到企业战略期望	(232)	
四、薪酬战略的内容构成	(233)	
五、薪酬模式选择:4P 模式	(235)	
六、整体薪酬战略设计	(240)	
七、不同企业战略选择之下的薪酬战略选择	(243)	
第十三章	职位评价	(245)
一、什么是职位评价	(245)	
二、为什么需要职位评价	(246)	
三、职位评价的结果形式	(246)	
四、职位评价常用的方法	(247)	
五、职位评价方法的选择	(249)	
六、采用哪些薪酬因素	(251)	
七、薪酬因素的相对权重	(254)	

八、如何给因素和等级分配点数	(255)
九、谁来评价	(255)
十、整个过程的结束	(256)
十一、职位评价方法共同的理念及操作要点	(257)
示例 1 海氏(Hay)职位评价系统	(258)
示例 2 某公司职位评价手册	(265)
第十四章 薪酬调查	(273)
一、薪酬调查对企业的价值	(273)
二、薪酬调查的七个步骤	(274)
三、采用哪些职位来作为“关键”职位或“基准”职位	(277)
四、如何获取工资数据	(278)
五、哪些信息是合乎需要的	(279)
六、哪些市场职位与哪些公司职位相匹配	(279)
七、如何应用薪酬调查数据	(280)
八、现行薪酬调查有何弊端	(285)
第十五章 工资结构设计	(287)
一、采用单一还是复合的工资结构	(288)
二、工资结构分多少个工资等级	(290)
三、工资范围的幅度	(292)
四、工资结构中的参数设置	(292)
第十六章 绩效奖励	(295)
一、绩效奖励的种类	(295)
二、绩效奖励实施成功的关键	(303)
案例 1 绩效薪酬战略的林肯之道	(304)
案例 2 美国西北航空公司的职工持股	(306)
示例 某公司绩效奖励方案	(308)
第十七章 薪酬体系管理	(315)
一、健康的薪酬制度的特征	(315)
二、管理薪酬体系的框架	(316)
三、如何评价薪酬体系的健康状态	(318)
四、如何调整薪酬体系	(323)
五、薪酬体系保持与薪酬政策及指导方针一致	(328)
六、如何对超出工资范围的情况进行控制	(329)
七、什么样的工资信息应该让员工们知道,如何沟通	(330)

八、薪酬方案必须经常更新	(331)
管理者提示 企业薪酬方案变革成功经验步骤	(332)
示例 薪酬满意度的测度	(333)
第十八章 几种重要的薪酬形式	(341)
一、岗位工资:以岗位价值为依据	(341)
二、宽带薪酬	(343)
三、能力薪酬	(346)
案例 T 公司如何操作能力薪酬	(351)
示例 能力词典示例(部分)	(353)
四、基于 EVA 的薪酬激励	(354)
第十九章 销售人员的薪酬激励	(359)
一、销售人员的特征	(359)
二、销售人员的一般薪酬模式	(360)
三、薪酬模式选择应该考虑的关键因素	(364)
四、销售人员的薪酬水平决定的因素	(365)
五、销售人员薪酬体系设计的原则	(366)
六、销售人员薪酬方案设计的六个关键问题	(367)
七、推行销售人员薪酬方案	(368)
案例 AR 仪器公司销售员工的激励难题及其解决之道	(369)
示例 某公司营销系统薪酬管理制度	(374)
第二十章 研发人员的薪酬激励	(379)
一、研发人员的工作特征	(379)
二、研发人员的薪酬模式	(380)
三、研发员工的激励组合	(381)
四、研发人员激励应注意的问题	(384)
第二十一章 团队考核与薪酬激励	(385)
一、团队类型	(386)
二、团队绩效考核体系的几个重要问题	(387)
三、团队绩效测评维度确定方法	(388)
四、团队绩效评价多维指标	(392)
五、跨部门团队绩效考核的注意事项	(392)
六、与团队表现挂钩的薪酬	(394)
七、实行团队薪酬的时机选择	(396)

第二十二章 企业福利政策设计	(397)
一、福利不再是“小额优惠”	(397)
二、福利的分类和功能	(398)
三、弹性福利计划	(400)
四、企业年金	(403)
五、员工援助计划(EAP)	(409)
案例 雅芳的薪酬福利	(412)
第二十三章 薪酬管理的艺术	(415)
一、薪酬沟通:重要性及其关键要素	(415)
二、巧付薪酬	(419)
三、如何控制工资成本	(422)
案例 工资全额浮动为何失灵?	(425)
四、如何挤掉薪酬中的水分	(427)
五、加薪的艺术	(428)
六、薪酬公开还是保密	(431)
七、员工薪酬管理中应注意的劳动合同风险	(432)
八、薪酬和福利不是激励员工的唯一方法	(434)
九、薪酬之外的激励员工的 21 种方法	(434)
随书附赠光盘目录:人力资源制度范例与表格目录(具体内容详见光盘)	(439)
主要参考文献	(441)

上编 绩效管理



第一章 全面认识绩效管理

即便最好的战略也无法自动实施。中国企业过去的失败、中国企业当下面临的几乎所有问题都被举重若轻地归结为战略问题。但只要稍加引申，便成为人人皆知的错误逻辑：企业只需选择正确的战略，将自然获得成功。问题的症结在于战略的执行和实施。在战略的执行和实施过程中，企业的绩效管理和薪酬激励无疑是最为重要的管理工具之一。

绩效管理和薪酬管理是企业人力资源管理的核心工作，但同时也是企业的难点工作。

在企业的绩效管理工作中，有许多问题困扰着我们：比如，管理者在某处听到一些关于绩效管理的新名词、新概念，一时特别兴奋，于是在一知半解的情况下就把这些概念搬到企业当中进行实践，企业成了活脱脱的“小白鼠”；绩效考核考核的不是绩效，公司上下一张表；总经理忙于经营，疏于绩效管理；各级经理人员认为绩效考核就是“填表”，除了增加工作量之外毫无意义，所以或明或暗地在抵制；人力资源部门把自己划为权力部门，越俎代庖，由人力资源部门来对各部門及其员工进行考核；考核指标设计的过于复杂，最后弄得管理者不清楚、员工不明白，实施过于繁琐，成本过高，最后不了了之就是大家不堪其扰；有些绩效管理的理念非常好，但是一实施就问题百出，尤其是跟薪酬挂钩之后，问题更是被放大，真是“按下葫芦起了瓢”……

以上这些问题在很多企业都是非常常见的。

本书在第一章中试图给您一个绩效管理的全景概貌，使您全面地认识绩效管理，了解绩效管理的一些基础知识，看看实施绩效管理存在什么风险，在绩效管理操作中都有哪些困难，优秀的绩效管理体系是什么样的。

一、什么是绩效管理

（一）绩效：结果 + 行为 = 高绩效

绩效是一个大家常常挂在嘴边的词，是一个所有组织都不得不关注的课题。那么，绩效到底是什么？绩效，一般人的理解就是工作成果，但这个认识是非常片面的。绩效是指具有一定素质的员工围绕职位的应负责任所达到的阶段性结果，以及在达到过

程中的行为表现。从这个概念中我们可以看出，绩效管理中的绩效和很多人通常所理解的“绩效”不太一样。

在绩效管理中，我们认为绩效首先是一种结果，即做了什么；其次是过程，即用什么样的行为得到。概括地说，即为以下等式：

结果（做什么）+ 行为（如何做）= 绩效

（二）绩效管理的概念

那么绩效管理是什么呢？所谓绩效管理，是指管理者与员工之间，在目标与如何实现目标上所达成共识的过程，以及促进员工达到目标的管理方法和促进员工取得优异绩效的管理过程。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质，改进与提高公司绩效水平。

从绩效管理的概念中我们可以看出，绩效管理包含几个重要的方面：

1. 就目标及如何达到目标需要达成共识；
2. 绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导和员工能力的提高；
3. 绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程。

绩效管理是一种过程导向的方法。通过绩效管理，组织能确定、度量员工的核心能力和绩效水平，并同员工进行沟通，根据结果支付报酬，使组织获得最大生产率。它以个人和组织目标为导向，视组织和员工为更大的共同有机体的必要组成部分。为了管理绩效，高层经理必须有很强的沟通能力，能让员工清楚地了解组织目标和组织战略，使员工清楚自己对“更大的整体”的贡献。

绩效管理所涵盖的内容很多，它所要解决的具体问题主要包括：

1. 如何确定有效的目标？
2. 如何使目标在管理者与员工之间达成共识？
3. 如何引导员工朝着正确的目标发展？
4. 如何对实现目标的过程进行监控？
5. 如何对实现的业绩进行评价和对业绩进行改进？

绩效管理是一个完整的循环，而不是一个阶段或者一个时点的工作，通过管理者与员工之间持续不断地进行的业务管理循环过程，实现业绩的改进，所采用的基本手段为 PDCA 循环。

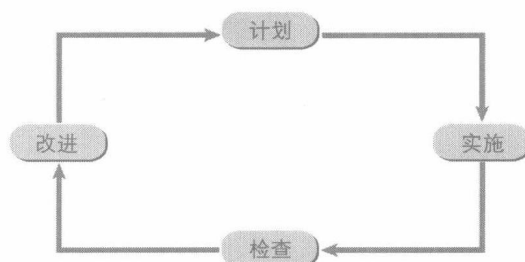


图1-1 绩效管理的PDCA循环

二、企业为什么需要绩效管理

绩效管理是现代企业管理体系中不可缺少的一环，有效的绩效管理会给我们日常的管理工作带来巨大的好处。如果绩效管理运用得当，对每个人，包括员工、各级管理人员和企业都会有明显的帮助。

各级管理人员，在为企业服务的过程中，经常会为以下事情感到烦恼：需要进行过细的管理并深入到每一个具体事务中去，时间不够用；员工们对他们的工作缺乏了解，工作显得不够积极主动；员工们对谁应该做什么和谁应该对什么负责有异议；员工们给经理提供的重要信息太少；问题发现太晚以致无法阻止它扩大；员工们重复犯相同的错误。等等。

尽管绩效管理不能直接解决所有的问题，但它为处理好其中大部分管理问题提供了一个工具。只要管理者投入一定的时间，和员工形成良好的合作关系，绩效管理就可以使上级主管不必介入到所有具体事务中，可以通过赋予员工必要的知识来帮助他们进行合理的自我决策，员工们可以知道上级希望他们做什么，自己可以做什么样的决策，必须把工作干到什么样的地步，何时上级必须介入，从而为管理者节省时间。可以减少员工之间因职责不明而产生的误解，可以减少出现当上级主管需要信息时没有信息的局面，可以通过帮助员工找到错误和低效率的原因来减少错误和偏差（包括那些重复出错的问题）。

绩效管理是企业战略执行的重要管理机制，很难想象一个没有绩效管理机制的企业能够成功地执行它的战略并实现它的战略目标。因此从战略的层面来说，绩效管理是企业战略管理机制的重要组成部分，是企业战略实现的重要驱动工具。

但是从操作的层面来说，企业实行绩效管理主要出于以下考虑：

1. 你无法管理那些你不能考核的东西。没有绩效考核，管理者、自我管理的专业技术人员和团队就无法定义期望目标，就不知道应该反馈和认可什么。
2. 你无法改善那些你不能考核的东西。“让我们尝试一下这个新计划吧！”这么说很容易，但如果没有前前后后的一些数据，你将无法弄清绩效是否真的得到了改善。
3. 高绩效的团队和个人需要有明确的目标。要想产生高绩效的结果，就必须先对高绩效本身有一个的明确定义，使你一看到它就明白你该做些什么。高绩效的人和团队之所以能取得高绩效，是因为他们清楚他们的目标。
4. “为绩效付酬”需要对绩效进行量化。如果企业想基于绩效来支付报酬，就要让员工清楚，他们的报酬是怎样得来的。