

水木知行绩效管理实务丛书

百家企业总经理、人力资源总监 联袂推荐

薪酬设计与 绩效考核全案

最有效的薪酬设计、绩效考核指南

赵国军 著

众多实战模型、工具、方法以及案例精彩呈现，为您提供薪酬设计与绩效考核系统解决方案——

员工薪酬福利方案：

适合企业实际情况、具有激励效应、能解决内外部公平问题

绩效管理方案：

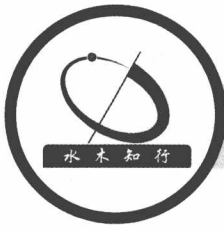
支持企业发展战略、具有可操作性、能切实提高个人和组织绩效



化学工业出版社

013027831

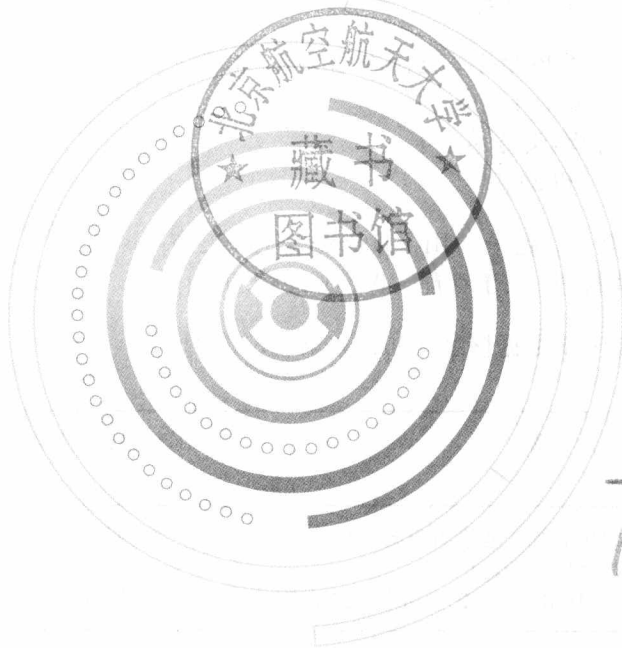
F272.92
1209



水木知行绩效管理实务丛书

薪酬设计与 绩效考核全案

赵国军 著



F272.92
1209



化学工业出版社



北航

C1637094

11870019

薪酬设计和绩效考核一直以来被认为是困扰企业发展的难题，科学合理的薪酬体系及绩效考核制度相辅相成、互相制约、互相促进，对企业长远发展来说显得极其重要。本书将涉及薪酬设计、绩效考核的工具、方法、案例汇集在一起，为各级企事业单位的薪酬设计与绩效考核工作提供强有力的指导和支持，以推动企业管理水平再上新的台阶。

图书在版编目（CIP）数据

薪酬设计与绩效考核全案 / 赵国军著. —北京：
化学工业出版社，2013.1

（水木知行绩效管理实务丛书）

ISBN 978-7-122-16024-9

I. ①薪… II. ①赵… III. ①企业管理-工资
管理-研究②企业管理-人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第296159号

责任编辑：张焕强 孟 嘉

装帧设计：王晓宇

责任校对：顾淑云

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码 100011）

印 装：中国电影出版社印刷厂

787mm×1092mm 1/16 印张27 字数603千字 2013年4月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：58.00元

版权所有 违者必究

推荐序

影响绩效的主要因素有员工技能、外部环境、内部条件以及激励效应，在这四个因素中，只有激励效应是最具有主动性、能动性的因素，绩效管理就是通过适当的激励机制激发人的主动性、积极性，争取内部条件的改善，提升技能水平进而提升个人和组织绩效。


“激励人做事”是非常复杂的管理活动。首先，激励人做事涉及管理者和被管理者的充分互动，需要管理者充分了解和把握被管理者的需求特性并采取适当的激励方式激励后者完成目标。在这个过程中，被管理者的性格特征是非常重要的影响因素。正是因为东西方文化与民族性格特征存在着巨大的差异，因此“激励人做事”应具有权变性和适应性，在绩效管理实践中必须充分考虑经济社会历史发展阶段以及民族性格特征等因素，唯有这样，才能真正激励员工提高积极性，促进企业绩效的提升。其次，在“激励人做事”过程中，不能忽略必要的监督和控制，反思这次经济危机，对有关金融产品及有关高管人员监督管理不力是其根源之一。这次危机启示我们：将一个企业的命运寄希望于人们的自律是不可行的，因此在激励人做事的过程中，一定要做到激励与约束控制的平衡。

水木知行绩效管理咨询公司成立四年来，专门从事绩效管理咨询和培训，积累了很多比较适合现今中国发展阶段以及东方人性格特征的绩效管理模型、工具和方法。

本套丛书最主要的特点就是理论与实践的结合。一方面，有关薪酬绩效的模型、工具和方法都是西方经典管理理论与东方人性格特征以及社会发展阶段的结合；另一方面，本套丛书将系统地介绍有关工具、模型和方法，与大量的实际案例相结合，大大增加了实用性。

预祝水木知行获得更大发展，衷心祝愿本套丛书能为企业中高层管理者、广大人力资源工作者提供有效的、切合企业实际的绩效管理解决方案。

清华大学经济管理学院教授、博士生导师



前言

Foreword

绩效考核一直以来被认为是困扰企业发展的难题，科学合理的薪酬体系对企业长远发展显得尤为重要，而薪酬设计和绩效考核犹如孪生兄弟，向来是相辅相成、互相制约、互相促进的关系，因此本书的出版定会对我国各级企业的薪酬设计与绩效考核工作提供强有力的指导和支持，定会促进企业管理水平再上新台阶。

本书是“水木知行绩效管理实务丛书”的第三本，丛书前两本《薪酬管理方案设计与实施》《绩效管理方案设计与实施》自出版以来，获得了读者的好评，有关薪酬管理、绩效管理等词条的解释广泛被百度百科、百度知道、MBA智库百科等引用，水木知行3PM薪酬体系以及TP绩效体系已经被众多企业广泛应用，现将有关薪酬设计、绩效考核等方面的工具、方法、案例汇集成册，以飨读者。

本书特点之一是理论与实践的结合。一方面，有关薪酬绩效的模型、工具和方法都是西方经典管理理论与东方人性格特征以及社会发展阶段的结合；另一方面，本书除了系统地介绍有关工具、模型和方法之外，还引用了大量的实际案例，大大增加了实用性。

本书特点之二是言简意赅、详略得当，版面活泼生动，有利于阅读体验，避免枯燥乏味感；专家提示、管理小案例等栏目针对性强，富有启示意义。

本书共十二章，第一章到第六章是薪酬设计方面的内容，第七章到第十二章是绩效考核方面的内容。

薪酬管理体系设计的三个核心问题是内部一致性和薪酬结构、外部竞争性和薪酬水平、员工成熟度和薪酬构成，本书前六章对这些方面进行了详尽阐述并提供了解决方案。

绩效管理体系设计有两个核心问题：一是绩效考核要公平公正，绩效管理能真正提高个人、部门和组织的绩效；二是绩效考核能得到切实推进，绩效管理能使企业战略目标落地。本书第七章到第十一章对这些方面进行了详尽阐述并提供了解决方案，第十二章是各类型企业、各职能领域绩效考核实际案例资料。

“水木知行绩效管理实务丛书”是水木知行管理咨询公司多年来绩效管理实践的经验总结、思想结晶，凝聚着水木知行的智慧，为解决企业绩效管理难题提供了系统的解决方案。

笔者多年从事薪酬绩效管理咨询和薪酬绩效管理培训活动，拥有超过100家各类企业薪酬绩效管理成功案例经验。

再次提示：绩效管理理念和工具要与东方人性格特征以及社会发展阶段相结合；绩效管理方式方法要与公司发展战略以及公司决策领导管理风格相匹配。

感谢水木知行的新老客户，感谢水木知行各位员工，感谢水木知行的合作伙伴，感谢各位读者朋友，正是你们的支持与鼓励，才有此书的出版发行，愿以此书与绩效管理同仁共勉！

赵国军

目 录

Contents

第一章 企业薪酬管理剖析

一、薪酬的几个基本问题	002
(一) 薪酬的含义	002
(二) 薪酬的作用和支付依据	005
(三) 薪酬管理及其目标	006
二、有关激励理论及人性假设	008
(一) 内容型激励理论及其启示	008
(二) 过程型激励理论及其启示	010
(三) 水木知行综合激励模型及其启示	013
(四) 人性假设与管理特征	015
三、几种基本工资制度	017
(一) 岗位工资制和职务工资制	017
(二) 技能工资制和能力工资制	019
(三) 绩效工资制	021
(四) 组合工资制	021
四、不同所有制企业薪酬管理特点	022
(一) 国有企业薪酬管理特点	022
(二) 民营企业薪酬管理特点	026
(三) 上市公司薪酬管理特点	029
五、不同业务性质企业薪酬管理特点	030
(一) 以项目管理为核心的企业薪酬管理特点	030
(二) 以生产管理为核心的企业薪酬管理特点	031
(三) 以服务经营为核心的企业薪酬管理特点	032

第二章 如何设计薪酬体系

一、薪酬设计的三个核心问题	036
(一) 内部一致性和薪酬结构	036
(二) 外部竞争性和薪酬水平	036
(三) 员工贡献度和薪酬构成	036
二、水木知行3PM薪酬体系	037
(一) 3PM薪酬体系的含义	037
(二) 3PM薪酬设计原则	037
(三) 3PM薪酬构成	042
三、薪酬体系设计过程	046
四、薪酬管理现状诊断	047
(一) HB公司薪酬管理现状诊断过程	048
(二) HB公司管理现状与薪酬绩效诊断结果	050
(三) HB公司问题解决思路及项目运作	052
(四) HB公司方案实施注意事项及效果评估	055
五、制定薪酬策略	058
(一) 制定薪酬策略需考虑的因素	058
(二) 薪酬结构策略	059
(三) 薪酬水平策略	064
(四) 薪酬构成策略	064

第三章 薪酬水平和薪酬结构设计

一、薪酬调查和薪酬水平设计	068
(一) 如何进行薪酬调查	068
(二) 市场薪酬线及薪酬水平设计	071
二、薪酬政策线和薪酬结构设计	072
(一) 如何制定薪酬政策线	073
(二) 如何设计薪酬结构	073

三、某工程公司薪酬设计案例	075
(一) 薪酬职等划分	075
(二) 薪酬等级表设计	078
(三) 岗位工资基准等级设计	082
(四) 岗位工资如何定级	087
四、其他薪酬设计案例	088
(一) 某集团公司案例	088
(二) 某大型研究院案例	089
(三) 其他形式工资等级表	094
五、薪酬制度案例——薪酬结构及薪酬水平	095
(一) 薪酬结构	095
(二) 岗位工资等级	095

第四章 薪酬构成设计

一、岗位绩效工资制	100
(一) 岗位绩效工资制的工资构成	100
(二) 固定工资设计	102
(三) 绩效工资设计	102
(四) 风险工资设计	105
二、其他常用工资制度设计	107
(一) 年薪制设计	107
(二) 计时工资制设计	112
(三) 计件工资制设计	113
(四) 提成工资制设计	114
(五) 特区工资制设计	115
三、奖金设计	116
四、津贴补贴设计	119
五、薪酬制度案例——某生产制造企业薪酬构成	120
(一) 岗位绩效工资制	120

(二) 计件工资制	121
(三) 提成工资制	123
(四) 工资特区制度	124
(五) 补贴	124
(六) 试用期薪酬	125
六、薪酬制度案例——某高科技公司产品营销激励方案	125

第五章 薪酬成本管理

一、人工成本及薪酬预算	130
(一) 人工成本	130
(二) 人工成本分析	131
(三) 薪酬预算	134
(四) 薪酬总额确定	137
二、薪酬支付及成本监控	141
(一) 薪酬计算支付	141
(二) 薪酬成本控制	144
(三) 薪酬支付案例	145
三、薪酬调整	146
(一) 薪酬水平调整	146
(二) 薪酬结构调整	147
(三) 薪酬构成调整	148
(四) 薪酬调整注意事项	148
四、薪酬制度案例——薪酬调整、计算与支付	149
(一) 薪酬调整	149
(二) 薪酬的计算、支付	150

第六章 如何进行岗位评价

一、岗位体系设计及工作分析	154
---------------------	-----

(一) 岗位体系的含义	154
(二) 工作分析的含义	156
二、岗位评价方法	158
(一) 岗位评价的含义	158
(二) 排序法岗位评价	159
(三) 分类法岗位评价	162
(四) 因素比较法岗位评价	163
(五) 28因素法岗位评价	165
三、岗位评价案例	169
(一) 28因素法岗位评价方案	169
(二) 排序法岗位评价方案	176
(三) 岗位评价准备	177
(四) 岗位评价过程及结果	181

第七章 企业绩效管理剖析

一、绩效管理的含义	184
二、如何进行绩效管理	188
(一) 绩效管理模型	188
(二) 绩效管理发挥作用的机制	189
(三) 激励机制建设需要注意的问题	190
(四) 卓越绩效管理体系的特点	191
三、企业绩效管理现状及分析	194
(一) 企业绩效管理存在的主要问题	194
(二) 绩效管理认识的常见误区	196

第八章 绩效管理体系设计

一、绩效管理体系的核心	206
二、TP绩效管理体系的特点	207

三、绩效管理体系设计过程·····	208
四、绩效管理现状诊断·····	210
五、绩效管理可行性分析·····	214
六、绩效管理变革风险评估与策略·····	217
(一) 绩效管理变革风险评估·····	217
(二) 绩效管理变革策略·····	217

第九章 绩效管理有关工具模型

一、战略驱动绩效指标分析——将发展战略目标分解落地·····	220
(一) 如何将战略目标分解落地·····	220
(二) 战略驱动绩效指标分析过程·····	220
二、组织绩效模型与关键业绩指标·····	222
(一) 组织绩效模型·····	222
(二) 关键业绩指标·····	224
三、能力素质考核及其应用·····	224
(一) 能力素质模型·····	224
(二) 水木知行能力素质模型·····	225
(三) 能力素质模型的应用·····	226
四、满意度模型及其应用·····	230
(一) 满意度的含义·····	230
(二) 满意度模型的建立·····	231
(三) 水木知行员工满意度模型·····	232
(四) 客户满意度·····	237
(五) 部门满意度·····	239
五、如何将绩效管理落到实处——绩效管理循环·····	240
(一) 团队绩效管理循环·····	240
(二) 个人绩效管理循环·····	244
六、平衡计分卡和EVA考核·····	249

(一) 平衡计分卡·····	249
(二) EVA 考核·····	252
(三) 常用考核指标·····	253

第十章 如何设计绩效考核体系

一、绩效考核的组织管理·····	256
二、绩效考核体系构成·····	259
(一) 绩效考核体系的含义·····	259
(二) ZK 公司绩效考核体系构成案例·····	260
(三) ZK 公司绩效考核结果应用案例·····	262
三、对企业整体的考核·····	263
(一) 如何对企业整体进行考核·····	263
(二) ZK 公司整体年度考核案例·····	263
四、对部门团队及负责人的考核·····	264
(一) 如何对部门团队及其负责人进行考核·····	264
(二) ZK 公司各部门及部门负责人考核案例·····	265
(三) ZK 公司项目及项目经理、项目副经理(技术负责人)考核案例·····	266
五、对普通员工的考核·····	267
(一) ZK 公司部门员工考核案例·····	267
(二) ZK 公司项目员工考核案例·····	269
六、绩效考核体系设计中的几个关键问题·····	270
(一) 到底该由谁来负责考核——360 度考核与自上而下考核·····	270
(二) 如何划分绩效考核等级·····	271
(三) 慎用“末位淘汰”法·····	273
(四) 如何避免绩效考核误差·····	274

第十一章 如何设计关键业绩指标

一、水木知行关键业绩指标体系·····	278
---------------------	-----

(一) 水木知行关键业绩指标分类	278
(二) 关键业绩指标案例	279
二、关键业绩指标设计过程	281
(一) 关键业绩指标建立步骤	281
(二) 如何确定工作结果和关键行为	281
(三) 如何确定指标形式、设计评价标准、确定考核者	282
(四) 如何判断关键业绩指标的可操作性	286
三、如何设计定量指标	287
(一) 定量指标的含义	287
(二) 定量指标有效的前提条件	288
(三) 定量指标评价标准制定——加减分法	289
(四) 定量指标评价标准制定——公式法	291
(五) 定量指标评价标准制定——规定范围法	292
四、如何设计定性指标	293
(一) 定性指标的含义	293
(二) 定性指标评价标准制定——加减分法	294
(三) 定性指标评价标准制定——综合评分法	298
五、如何设计过程指标	299
(一) 过程指标的含义	299
(二) 过程指标评价标准制定	299
六、如何设计非权重指标	303
(一) 非权重指标的含义	303
(二) 否决指标及评价标准制定	304
(三) 奖励指标及评价标准制定	305
(四) 奖惩指标及评价标准制定	305
七、关键业绩指标设计的几个关键问题	306
(一) 选择关键业绩指标应该坚持的原则	306
(二) 确定关键业绩指标权重的原则	307
(三) 如何确定定量指标的绩效目标	308

第十二章 绩效考核案例资料

一、生产企业生产车间及生产管理部门考核案例	312
(一) 装配车间年度业绩合同及评价标准	312
(二) 装配车间月度绩效考核指标文件	314
(三) PMC 部年度业绩合同及评价标准	317
(四) PMC 部部门月度绩效考核指标文件	319
(五) PMC 部岗位月度绩效考核指标文件	323
(六) 技术部年度业绩合同及评价标准	333
(七) 技术部部门月度绩效考核指标文件	335
(八) 技术部岗位月度绩效考核指标文件	338
(九) 品管部年度业绩合同及评价标准	348
(十) 品管部部门月度绩效考核指标文件	350
(十一) 品管部岗位月度绩效考核指标文件	354
(十二) 部门通用月度绩效考核指标文件	362
二、高科技工厂公司市场销售部门及员工考核资料	364
(一) 销售部部门年度业绩合同及评价标准	364
(二) 销售部部门季度绩效考核表	366
(三) 销售部部门季度绩效考核指标文件	367
(四) 销售部岗位季度绩效考核指标文件	371
(五) 市场部部门年度业绩合同及评价标准	379
(六) 市场部部门季度绩效考核表	381
(七) 市场部部门季度绩效考核指标文件	382
(八) 市场部岗位季度绩效考核指标文件	384
三、工程公司工程项目及经营管理部门考核案例	387
(一) 项目目标责任书	387
(二) 项目阶段关键业绩考核表及评价标准	390
(三) 项目考核表及评价标准	392
(四) 经营管理部年度业绩合同及评价标准	394
(五) 经营管理部部门季度绩效考核指标	396
(六) 经营管理部岗位季度绩效考核指标	400
(七) 勘查技术部年度业绩合同及评价标准	404
(八) 勘查技术部部门季度绩效考核指标	406
(九) 勘查技术部岗位季度绩效考核指标	414

1

第一章

Chapter 1

企业薪酬管理剖析

- ④ 薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬两大类，其中经济性薪酬又分为直接经济性薪酬和间接经济性薪酬。薪酬管理包括薪酬体系设计、薪酬日常管理两个方面，薪酬体系设计主要包括薪酬水平设计、薪酬结构设计和薪酬构成设计，薪酬日常管理是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环。
- ④ 薪酬管理的目标是效率、公平、合法。公平目标包括三个层次：分配公平、过程公平和机会公平。公平是历史阶段产物，不同时期人们对公平的评价标准不一样，追求公平要考虑企业发展现状及社会发展阶段的要求。
- ④ 依据业绩付酬是现代薪酬管理发展的趋势，只有将薪酬福利待遇与个人、部门、组织绩效紧密联系，激发员工积极性，才能实现普通员工、管理层以及股东的多赢。在进行激励机制设计时，激励内容、激励方式应符合员工的真正需求，同时在制定绩效目标时应充分考虑内外部环境因素，使员工对目标的完成抱有信心。
- ④ 薪酬管理要为实现薪酬管理目标服务，薪酬管理目标是基于人力资源战略设立的，而人力资源战略服从于企业的发展战略，因此薪酬管理应符合企业发展战略需要。

一、薪酬的几个基本问题

(一) 薪酬的含义

薪酬是员工向其所在单位提供劳动后所获得的各种形式的补偿，是单位支付给员工的劳动报酬。

薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬两大类，其中经济性薪酬又分为直接经济性薪酬和间接经济性薪酬。有关薪酬构成见图 1-1。

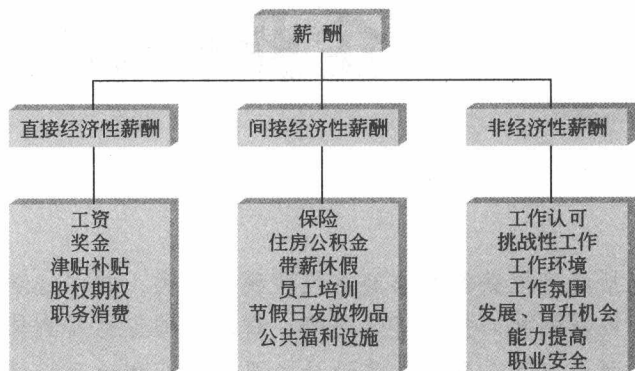


图 1-1 薪酬构成

1. 直接经济性薪酬

直接经济性薪酬是单位按照一定标准以货币形式向员工支付的薪酬。

对于普通员工而言，直接经济性薪酬主要是工资、奖金、津贴补贴等；对于企业中高层管理者而言，除上述形式的薪酬之外，股权期权、职务消费等也是经常采用的形式，在经济性薪酬中往往也占有比较大的比例。

(1) 工资

工资是薪酬的主要形式，是单位依据国家法律规定和劳动合同，以货币形式直接支付给员工的劳动报酬。

工资的具体构成和称谓很多，在企业管理实践中，基本工资、岗位工资、绩效工资、技能工资、薪级工资、激励工资、职务工资、工龄工资、加班工资、计件工资以及计时工资等，都是企业所经常采用的工资形式。

值得说明的是，上述各种称谓是站在不同角度提出的，很多概念有交叉和重叠，但所有工资项目都可以归为两类，即固定工资和浮动工资。

固定工资是在一定期限内数额相对固定的工资，如基本工资、工龄工资等。