

绩效管理_与 薪酬激励

全程实务操作

朱 飞 编著

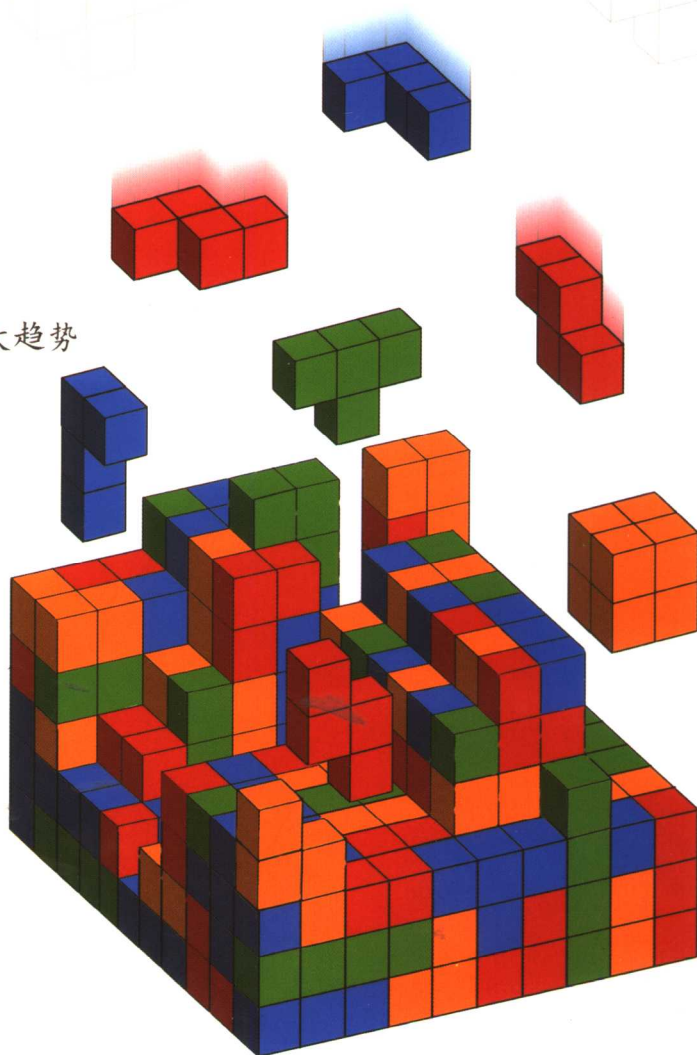
全球化背景下薪酬管理变化的八大趋势

- 一、从人本管理理念转向能本管理理念
- 二、从经济薪酬为主转向全面薪酬回报
- 三、从等级工资制转向宽带薪酬体系
- 四、从关注结果公平转向关注程序公平
- 五、从重点提高满意度转向重点提高忠诚度
- 六、从与个体绩效挂钩薪酬转向与团队绩效挂钩薪酬
- 七、从侧重短期激励转向侧重长期激励
- 八、从重视薪酬普遍原则转向重视员工个体方案



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



绩效管理与薪酬激励全程实务操作

朱 飞 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效管理 with 薪酬激励全程实务操作 / 朱飞编著. — 北京:
企业管理出版社, 2006. 6
ISBN 978 - 7 - 80197 - 444 - 0

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 (2006) 第 065032 号

书 名: 绩效管理 with 薪酬激励全程实务操作

作 者: 朱飞

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 444 - 0

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

电子邮箱: 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 印张 560 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 59.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

作者简介

朱飞，经济学博士，毕业于中国人民大学劳动人事学院，现任教于中央财经大学商学院。

曾任多家大中型企业高级管理咨询顾问和培训讲师，致力人力资源战略、绩效管理、薪酬管理、组织结构设计等领域研究。翻译和编写多种专著。

全球化背景下薪酬管理变化的八大趋势

20 世纪 90 年代以来，伴随着经济全球化步伐的明显加快，战略薪酬、谈判工资、报酬包等新的思想扑面而来，传统的薪酬策略和薪酬实践已经越来越不适应新的市场急剧变化的需要。正如查尔斯·汉迪（Charles Handy）所指出的那样，新的企业生产率和利润公式已经变成了 $1/2 \times 2 \times 3 = P$ ，即采用原来一半的人，提供双倍的薪酬，但得到 3 倍产出的方式来创造价值。这就是说，在新的形势下，单纯依靠人海战术是不行的，有效的组织需要的是更少的但素质水平更高，工作积极性和创新精神更强的员工。这种竞争和变化使得从传统的薪酬体系向现代薪酬体系转型，实行薪酬战略性激励显得越来越迫切。当前企业薪酬管理上面临的挑战和发展趋势主要有以下几方面。

一、从人本管理理念转向能本管理理念

较之物本管理而言，以人为本的管理理念对人在管理中的作用的认知更加深刻和全面。但人本管理的“人”含义模糊，尤其把人看作是一种资源的观点还没有完全摆脱物本管理的局限性，在总体上还是把人归结为物的范畴，需要向能本管理理念转变。能力是一种主要取决于人自身努力和奋斗，并能够实现内化的因素。随着知识经济时代的到来，人的能力，特别是创新能力和学习能力已成为人性中最为突出的方面。能本管理理念强调包括薪酬分配在内的一切管理活动都要有利于体现和发展人的能力。这就要求企业应该认识到，在现代薪酬管理体系中，工资体系的成本不仅取决于支出，而且更取决于基于能力的效率，“最贵的劳动力往往最便宜”。薪酬不应仅仅被看作是一种成本支出，更应被看作是一种投入，一种能带来价值回报的投资，企业支付给知识员工的薪酬应该是一种人力资本而非人力成本。同时，企业要弘扬能本管理的薪酬文化，真正做到人才为本，通过建立基于素质的薪酬体系和科学的薪酬制度安排来激励员工更好地工作。

二、从经济薪酬为主转向全面薪酬回报

目前，企业一般将薪酬仅仅理解为经济性报酬，但实际上，员工在工作完成后，

更希望得到全面的回报和奖励。目前,在发达国家已普遍推行全面薪酬观念,即认为不能把薪酬看作是纯粹的经济性薪酬,更不能看作是单一的工资,除了经济性薪酬以外,它还包括精神方面的激励,比如优越的工作条件、良好的工作氛围、晋升机会、培训机会等。随着薪酬的提高,非经济的薪酬对知识员工的激励作用会更大。我国企业要树立全面薪酬理念,从相信“重赏之下必有勇夫”转变为认识到“士为知己者死”,走出过去的薪酬激励“单行线”,将内在薪酬和外在薪酬结合,物质激励和精神激励并重,对员工进行全方位的激励,以应对人才全球化竞争的挑战。

三、从等级工资制转向宽带薪酬体系

所谓宽带薪酬,指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合,从而变成只有少数的薪酬等级以及相应的较宽薪酬变动范围。它将工资等级融入到工资变化范围更大、更宽的工资带之中,简化了对工资的管理,有助于促进员工事业发展,也将薪酬和实现人力资源管理联系在一起。宽带薪酬制度重视人的因素,尽管仍以职位等级为基础,但在不突破现有工资制度的框架内,在一定程度上避免完全按照等级确定工资的传统做法,它更能激发员工的能力和绩效,同时可以扩大内部等级之间薪酬差距,有利于提高员工工作的积极性。宽带薪酬制度是一种与企业组织扁平化、流程再造、团队导向、能力导向等新的管理战略相配合的新型薪酬结构设计方式。它最大的特点是压缩级别,将原来十几甚至二三十个级别压缩到几个级别,并将每个级别对应的薪酬范围拉大,从而形成一个新的薪酬管理系统和操作流程,以便适应新的竞争形势和业务发展的需要。比如,IBM公司在20世纪90年代以前的薪酬等级一共有24个,后来合并为10个范围更大的薪酬等级。

四、从关注结果公平转向关注程序公平

目前,随着经营环境中的竞争越来越激烈,在薪酬上搞平均主义导致员工干好干坏一个样的危害已逐渐有目共睹,企业内部已经逐渐实行按劳分配与按要素分配相结合的分配方式。员工对公平的关心已经开始从关注结果公平转向关注程序公平,即在关注薪酬分配结果的同时,也越来越关注薪酬沟通等这些程序性问题。一般来说,公平包括两部分:一是程序性公平,指企业与员工之间在薪酬管理上应该建立起一个公平、公开和公正的程序,它是指在方案制定和执行过程中的公平问题;另一个是分配公平或者分配结果公平,是相对于员工付出来谈回报的公平性问题,即是指外部公平、

内部公平和个人公平。然而，令人遗憾的是，目前仍有许多企业没有给予薪酬沟通等程序性问题以足够的重视，许多员工对自己的薪酬知之甚少。而之所以出现这种情况，与这些企业和经营者观念上的误区有关，他们认为薪酬管理只是管理者的事情，与普通员工无关，还没有认识到自己工作的一个很重要的职责就是向员工推销企业的薪酬体系。良好的沟通已经成为有效激励员工的关键要素。

五、从重点提高满意度转向重点提高忠诚度

目前，很多企业都面临着这样的困惑：企业往往支付了很高的薪酬，但一些核心员工的忠诚度却反而下降了。也就是说，虽然员工对企业薪酬满意度较高，但忠诚度却偏低。这里的原因很多，其中重要的一点就是仅仅注重了薪酬要具有外部竞争性，而没有足够重视薪酬的内在一致性，即对员工的薪酬水平非常重视，但对员工的薪酬结构重视不够。具体表现在薪酬结构上的保健性因素所占比重过大，而真正起激励作用的因素所占比例不足，薪酬能留人，但不能有效地激励人。这种现象在经济全球化背景下表现也越来越明显。所以在市场竞争条件下，企业必须认识到员工的满意度并不等于忠诚度，薪酬水平高并不意味着忠诚度就高。企业需要适应形势变化的需要，从关注支付方式转向关注支付效能，不断进行薪酬策略变革，采取薪酬承诺制，或基于承诺的薪酬体系，善待核心员工，实行灵活与更有人性化的管理体系，不仅给他们以较高的报酬，而且还要注意让他们多多参与企业的收益分享。

六、从与个体绩效挂钩薪酬转向与团队绩效挂钩薪酬

员工，尤其是知识员工的工作一般是以团队开展的。在美国，团队已经在各种各样的组织中得到认可。有人在不久前做过调查，80%的《财富》500强企业都有一半或者更高比例的员工在团队中工作。此外，68%的美国小型制造企业在其生产管理中采用团队的方式。同时，几乎所有的高科技企业使用项目团队组织。而对于高绩效的团队来说，就需要通过一种科学的薪酬激励机制来鼓励合作而不是鼓励某一个优秀的个人。所以，企业应该将薪酬与个体绩效挂钩转向与团队绩效挂钩，针对团队设计专门的薪酬激励方案和计划。当然，在团队工作中，也并不意味着每位团队成员的贡献都是不可以进行衡量的，企业可以在基于团队绩效薪酬和个人基本薪酬系统之外，采取一种以团队完成目标为前提的个人薪酬制度，使员工的奖金、晋升、加薪以及其他各种激励都会以他们在团队合作中的表现为衡量标准。

七、从侧重短期激励转向侧重长期激励

当前，伴随着越来越激烈的经济全球化竞争，世界范围内对人才的争夺已经像一场没有硝烟的战争正如火如荼地展开。如何留住优秀的员工？如何更好地激励他们为企业发展而努力工作？关键就在于要从注重对员工的短期激励转向重视长期激励。短期性质的薪酬容易导致员工工作行为的短期化，而员工尤其是关键岗位上的优秀知识员工工作行为的短期化和人才流失，必然会影响企业的可持续发展和长期发展战略的实现。为了留住关键的人才和技术，稳定优秀的员工队伍，引导员工将关注重点放在企业发展的长远目标上，近年来，已经有越来越多的企业开始实施包括沉淀薪酬、业绩股票、股票增值权、虚拟股票计划、股票期权等长期激励方式，以提高对员工的长期激励效应。

八、从重视薪酬普遍原则转向重视员工个性方案

对员工的薪酬激励设计，只有普遍原则，没有普遍方案。“适合的就是最好的。”尽管具体薪酬方案设计在理念、原则和方法上完全可能是相同的，但由于不同员工的需求存在差别，就使得同样的原则在不同的企业具体运用的效果却可能会不同，甚至会大相径庭。目前，随着市场的日益急剧变化，员工的个性化差异也越来越明显，企业不仅要为员工提供一份与其贡献相称的薪酬，而且要充分了解他们的个人需求和职业发展意愿，在薪酬支付上，要做到因人而异，体现出特殊性和个性化倾向。例如，员工在福利方面的偏好是不同的，这就要求企业在对员工福利制度设计上，要体现出他们个性化的特点，改变过去单一福利制度，采用自助式福利和弹性福利制，即让员工在规定的范围内选择自己喜欢的福利组合，以发挥福利的留人和激励作用。在许多企业里，员工的薪酬往往是与他们的职业生涯发展紧密联系在一起，企业就应该给他们设置管理类、技术类、营销类等多条生涯发展通道，使他们可以选择最能体现自身价值的发展途径，通过职位升迁获得更高的薪酬回报，更好地发挥薪酬对他们的激励作用。

17 世纪，英国经济学家托马斯·格雷欣（Thomas Gresham）发现了一个有趣现象，两种实际价值不同而名义价值相同的货币同时流通时，实际价值较高的货币，即“良币”必然退出流通。因为它们被收藏、熔化或被输出国外；实际价值较低的货币，即“劣币”则充斥市场。人们称之为“格雷欣法则”（Gresham's Law），亦称之为“劣

币驱逐良币规律”(bad money driver out good)。在薪酬体系设计不佳的企业同样也会发生类似的情形。企业里一般都存在三种人：奉献者、打工者和偷懒者。奉献者对于企业工作的投入是大于他的回报的；打工者是投入等于回报，给他发多少工资，他就给企业干多少活；偷懒者得到的回报则大于他的实际贡献。一个科学的企业薪酬设计应该使得偷懒者逃离或者向打工者、奉献者转变。企业应该适应全球化竞争和知识经济挑战的需要，从战略高度系统设计员工薪酬激励体系，并在实践中对员工进行恰当的薪酬激励，充分发挥员工的积极性，才能促使员工的智力资本真正转化为现实生产力，转化为企业的市场竞争优势。

顾建平 张 兵

2006 年 8 月

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	(6)
二、	企业为什么需要绩效管理	(7)
三、	绩效管理和绩效考核的联系和区别	(8)
四、	绩效管理的基本流程	(10)
五、	各级管理者的角色和职责	(13)
六、	绩效管理的风险	(16)
七、	绩效管理的难点	(19)
八、	高效的绩效管理体系的特征	(23)
	管理者提示 员工表现不佳的 16 项原因	(26)
	示例 摩托罗拉的绩效管理	(27)
第二章	绩效管理体系设计	(31)
一、	基础绩效管理方法	(31)
二、	如何选择绩效考核方法	(36)
三、	考核者的选择	(39)
四、	如何设立考核指标	(42)
五、	绩效考核指标的权重如何赋值	(45)
六、	考核指标的标准设计	(49)
七、	考核结果如何应用	(55)
	管理者提示 目标设定窍门	(56)
	案例 A 公司的考核因何草草收场	(56)
	示例 多个岗位的绩效标准	(61)
第三章	绩效考核者应掌握的技能	(64)
一、	人们为什么不喜欢绩效考核	(64)
二、	如何进行绩效辅导	(66)
三、	如何准备绩效评估会议	(71)

管理者提示 准备绩效评估会议的技巧	(73)
四、如何组织绩效评估会议	(74)
五、如何主持绩效评估会议	(76)
管理者提示 主持绩效评估会议的技巧	(78)
六、绩效面谈公正性的影响因素	(79)
案例 索尼公司对考核者的辅导	(79)
第四章 关键绩效指标 (KPI) 考核	(82)
一、什么是关键绩效指标 (KPI)	(82)
二、KPI 考核方法的特征	(83)
三、KPI 考核方法的作用	(84)
四、如何设计 KPI 考核体系	(84)
五、绩效考核指标的测试	(86)
六、KPI 指标考核的支持体系	(87)
七、KPI 绩效考核的难点分析	(87)
八、KPI 考核方法的误区	(88)
示例 某公司的 KPI 指标库及其定义	(89)
第五章 目标管理 (MBO)	(110)
一、什么是目标管理	(110)
二、目标管理的关键特征	(111)
三、目标管理方法的优点和缺点	(112)
四、目标管理的典型步骤和典型问题	(113)
五、实施目标管理的基本条件	(113)
六、目标管理的局限性	(114)
七、企业绩效考核中目标管理的认识误区	(115)
八、目标管理失败的原因	(116)
示例 1 M 公司绩效管理目标考核表	(117)
示例 2 M 公司绩效管理——市场人员目标管理表	(118)
示例 3 非市场人员填表 M 公司绩效管理——目标管理表	(119)
示例 4 某公司整体目标考核方案	(121)
第六章 360 度绩效考核	(129)
一、什么是 360 度绩效考核	(130)
二、360 度绩效考核的优点和缺点	(130)
三、如何选择考核主体	(132)
四、360 度绩效考核实施环节和应该遵守的原则	(135)

五、360 度绩效考核的误区	(139)
六、360 度绩效考核容易忽视的问题	(140)
第七章 平衡计分卡 (BSC)	(144)
一、平衡计分卡的内容	(145)
二、实施平衡计分卡的基础	(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	(152)
五、常规的平衡计分卡指标	(152)
案例 W 公司的平衡计分卡实施过程全录	(155)
示例 保险公司的平衡计分卡	(158)
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	(159)
三、销售管理的难题	(160)
四、销售人员考核指标的确定	(160)
五、销售人员的目标考核	(162)
六、考核销售经理的五项指标	(162)
七、销售人员考核的重要数据来源	(163)
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	(168)
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	(176)
一、研发人员考核的难点	(176)
二、研发人员绩效考核体系的原则和要点	(176)
三、如何提炼研发人员绩效指标	(178)
四、考核方式的选择	(179)
五、目标管理和项目管理的结合	(181)
示例 1 研发能力模型——“团队合作”要素	(182)
示例 2 某企业技研部 2005 年 KPI 指标考核标准	(184)
第十章 团队和员工绩效考核的难点及其解决	(187)
一、难题的解决方法	(187)
二、确定考核工作要点的五种方法	(189)

三、如何追踪绩效	(195)
四、绩效管理的成功经验	(197)
第十一章 如何使绩效考核落到实处	(200)
一、绩效考核的根本目的	(200)
二、绩效考核结果的运用效应	(201)
三、绩效考核结果的八种运用技巧	(201)
四、如何消除绩效管理的体外循环	(208)
五、避免绩效管理的误区	(212)
案例 博能绩效考核：落在实处的绩效考核	(215)

下编 薪酬与激励

第十二章 薪酬体系概要	(223)
一、薪酬管理体系的目的	(224)
二、薪酬体系的组成部分	(225)
三、薪酬管理的框架	(226)
四、典型的薪酬体系设计的步骤	(228)
案例 美国 IBM 公司的薪酬管理	(234)
第十三章 薪酬战略	(238)
一、薪酬须关注经营战略和关键成功因素	(239)
二、薪酬战略和企业战略的联结点	(239)
三、薪酬体系设计如何能达到企业战略期望	(241)
四、薪酬水平策略选择	(242)
五、薪酬模式选择	(243)
六、整体薪酬战略设计：	
组织战略—人力资源管理战略—薪酬战略	(248)
七、不同企业战略选择之下的薪酬战略选择	(250)
第十四章 职位评价	(252)
一、什么是职位评价	(252)
二、为什么需要职位评价	(253)
三、职位评价的结果形式	(253)
四、职位评价常用的方法	(254)
五、职位评价方法的选择	(256)
六、采用哪些薪酬因素	(258)

七、薪酬因素的相对权重	(261)
八、如何给因素和等级分配点数	(262)
九、谁来评价	(262)
十、整个过程的结束	(263)
十一、职位评价方法共同的理念及操作要点	(264)
示例 海氏 (Hay) 职位评价系统	(265)
第十五章 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的职位相匹配	(279)
七、如何应用薪酬调查数据	(280)
八、现存的薪酬调查有什么弊端	(285)
第十六章 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、工资范围的幅度应该多大	(291)
四、工资结构中几个参数设置的经验	(292)
第十七章 绩效奖励	(294)
一、绩效奖励的种类	(294)
二、绩效奖励实施成功的关键	(302)
案例 绩效薪酬战略的林肯之道	(303)
案例 美国西北航空公司的职工持股	(305)
示例 某公司绩效奖励方案	(307)
第十八章 管理工资体系	(314)
一、健康的薪酬制度的特征	(314)
二、管理薪酬体系的框架	(315)
三、如何评价薪酬体系的“健康”状态	(317)
四、薪酬体系需要什么样的调整	(322)
五、保持薪酬体系与薪酬政策及指导方针一致	(327)
六、如何对超出工资范围的情况进行控制	(328)
七、什么样的工资信息应该让员工们知道	(329)

八、薪酬方案必须经常更新	(330)
管理者提示 企业薪酬方案变革成功经验步骤	(331)
示例 薪酬满意度的测度	(332)
第十九章 几种重要的薪酬形式	(341)
一、岗位工资	(341)
二、宽带薪酬	(343)
三、能力薪酬	(346)
四、基于 EVA 的薪酬激励	(354)
第二十章 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、销售人员的薪酬决定的因素	(364)
四、销售人员薪酬体系设计的原则	(365)
五、推行销售人员薪酬方案	(366)
案例 AR 仪器公司销售员工的激励难题及其解决之道	(367)
示例 某公司营销系统薪酬管理制度	(371)
第二十一章 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)
案例 以效益定分配	
——CJ 集团科技人员参与企业收益分配的方法	(384)
第二十二章 团队考核与薪酬激励	(389)
一、团队类型	(390)
二、团队绩效考核体系的几个重要问题	(391)
三、团队绩效测评维度确定方法	(392)
四、团队绩效评价多维指标	(395)
五、与团队表现挂钩的薪酬	(396)
六、实行团队薪酬的时机选择	(398)
第二十三章 薪酬管理的艺术	(399)
一、巧付薪酬	(399)
二、青年员工的薪酬支付秘诀	(401)
三、如何控制工资成本	(402)

四、如何挤掉薪酬中的“水分”	(407)
五、加薪的艺术	(408)
六、薪酬公开还是保密	(411)
七、薪酬和福利不是吸引、保留和激励员工的唯一手段	(413)
八、薪酬之外激励员工的 21 种方法	(413)
案例 雅芳的薪酬福利	(418)
附录 1：某房地产企业公司绩效管理制度	(420)
附录 2：北京 A 科技发展有限公司薪酬制度	(425)
主要参考文献	(430)

上编 绩效管理

