

工商管理经典

如何制订 绩效奖励方案

RUHE ZHIDING JIXIAO JIANGLI FANGAN

时光 ◎著

- ◎精选著名企业的绩效奖励方案做范本，让你即学即用。
- ◎传授制订绩效奖励方案的方法，真知灼见，不可多得。
- ◎提供卓有成效的管理工具，帮助企业提升组织和个人绩效。
- ◎创立行为塑造学派的绩效管理理论，财经院校学生必读。



河南人民出版社

工商管理经典

如何制订 绩效奖励方案

RUHE ZHIDING JIXIAO JIANGLE FANGAN

时光◎著



河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何制订绩效奖励方案 / 时光著. — 郑州 : 河南人民出版社, 2014. 4

ISBN 978 - 7 - 215 - 08687 - 6

I. ①如… II. ①时… III. ①企业管理 - 人力资源管理 - 研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 293635 号

河南人民出版社出版发行

(地址:郑州市经五路 66 号 邮政编码:450002 电话:65788063)

新华书店经销 河南永城彩色印刷有限公司印刷

开本 710 毫米×1010 毫米 1/16 印张 12.25

字数 180 千字

2014 年 4 月第 1 版

2014 年 4 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

这是一本怎样的书

这是第一本系统介绍如何制订绩效奖励方案的书。

这本书是从研究绩效与奖励之间的函数关系开始的。

美国心理学家斯金纳最早发现“行为与奖励”之间存在着函数关系。他认为：如果对行为给予奖励，就会大大增加这种行为发生的概率。每当业务员销售100万元时，就会得到1万元的奖励。这位想挣大钱的业务员发现，绩效与奖励之间存在着“某种关系”，而且奖励多少取决于自己所创造的销售额。

从本质上看，绩效奖励方案是绩效与奖励之间的函数关系的表现形式。而且，“量化”是建立起稳定的函数关系的先决条件。

有了这样的认识，长期困扰着传统绩效管理的种种困惑，比如：“为什么一些行政工作难以评价、难以奖励？”“为什么听起来十分动人的内部激励常常被排除在绩效奖励方案的奖励范畴之外？”……犹如乱七八糟的颜色立即被点化成为“一清二白”。

首先，绩效是可以量化的部分。绩效是任务结果，或者是行为，那么它一定可以量化，像“销售额”“接听电话的次数”本身就是一个数量词。即使是某些绩效，比如像“积极主动”这样的特质，只要它可以描述、可以测量，它也是可以标定为分数的。但是，对于行政部门的一些繁杂、琐碎而且重复不断的工作内容，量化就是一件困难的事情，绩效奖励方案面对这些无法量化的绩效内容时，评估和奖励就显得无能为力了。

第二，奖励也是可以量化的部分。对于那些难以量化的内部激励因素，比如“自我实现”“良好的人际关系”“有趣的工作”通常被排除在绩效奖励方案的奖励



范畴之外。毫无疑问,内部激励因素非常重要,对达成绩效有益。但是我们要清楚地看到,由于它无法量化,在企业里,大部分内部激励因素只能在概念层面发挥作用,而无法在技术层面发挥作用;领导者常常把它作为管理艺术即兴使用,而无法将它作为管理制度复制使用。这也是为什么在这本书里一般不使用“激励”这个词,而是用“行为塑造”或“强化”来描述绩效奖励方案对员工的影响。

以绩效与奖励的函数关系为起点,开始了绩效奖励方案的研究,研究重点有两个方面:

第一,绩效形式。

在绩效奖励方案中,或者说是在绩效与奖励的函数关系中,绩效的表现形式多种多样:绩效内容是以“工作量”“完成率”“分值”“等级”“排名”等形式表现出来的。

通过分析、比较绩效形式的特点,各种绩效形式的优势、局限性以及它们的适用条件清晰地呈现在我们面前。因此,绩效形式这种貌似简单的见解的重要性立即凸现出来。在特定的发展阶段和市场环境中,针对特定的考核对象,我们可以选择一种较佳的绩效形式并与适当的奖励相链接——是选择工作量奖励,还是完成率奖励,还是分值奖励……这个问题解决了,绩效奖励方案才能够成为因时、因地、因人而生动的方案,才能够经得起实践的考验。

例如,可口可乐公司早期的绩效奖励方案采用工作量奖励形式(提成奖励形式),随着企业的发展和市场规模的扩大,工作量奖励形式已经无法承担管理升级的重任。形势所迫,可口可乐公司不得不寻求国际上五大管理咨询公司之一的凯捷—安永的帮助,凯捷—安永为可口可乐公司设计出全新的绩效奖励方案,新方案采用完成率奖励形式取代了工作量奖励形式。

第二,绩效与奖励函数关系的斜率。

建立起绩效与奖励之间的函数关系: $Y = F(X)$,使得强化程度的研究成为可能。沿着这样的线索,可以推导出以下结论:奖励系数,即单位绩效的奖励,实际

上就是绩效与奖励之间函数关系的斜率,对斜率的研究就是对强化程度的研究。重要的是我们找到了一种研究强化程度的方法。

伴随对“斜率”研究的不断深入,创设了“差别化奖励系数”和“无差别奖励系数”的概念。一般情况下,当你 100% 完成任务,给予你 100% 的奖励(奖励基数是约定好的);当你 130% 完成任务,给予你 130% 的奖励,以此类推。这是“无差别奖励系数”的实际应用,也就是说绩效与奖励函数关系的每一点的斜率是相同的。

在本书提供的绩效奖励方案范本中,函数关系发生了变化,当你 100% 完成任务,给予你 100% 的奖励;当你 130% 完成任务,给予你 151% 的奖励;当你 160% 完成任务,给予你 214% 的奖励。实际上每一点的斜率都是不同的,这就是所谓的“差别化奖励系数”的概念。

这种刻意追求差别化的强化效果的设计,加大了奖励的力度,目的是引导员工建立起更具挑战性的目标,并为实现目标而付出努力。

尽管在现实中类似差别化奖励系数的应用早已存在,但是仍然需要具有说服力的理论成果来做出合理的解释。

传统绩效管理理论聚焦于“指标设计”的领域,所进行的是定向的研究。如果把“箭”比作方向、目标,在这一领域研究的学者,都可以归结为“箭派”。

纵使箭的锋芒再锐利,离开弓的力量,也无法所向披靡。“箭派”的尴尬在于,怎么把静止的“箭”变成正中靶心的飞矢呢?

强化程度的研究是力量的研究、是定量的研究,可以把它比作“弓”。

对绩效奖励方案的研究不仅包容“指标设计”的研究成果,而且包括强化程度的研究。因此,它既是方向、也是力量的研究。我们可以将绩效奖励方案,这种行为塑造的技术称之为“弓箭之道”。

希望那些保守传统的“箭派”能够沉静下来,钻研一下“弓箭之道”吧!

前面我们研究的绩效与奖励之间的函数关系: $Y = F(X)$ 是单个指标绩效的奖励形态。但是,每一个人的工作都是由多项任务构成的,因此需要对多指标绩效



的完成情况进行评估并给予相应的奖励。在现实中早就存在着多种多样的奖励形态,本书第一次归纳出“多指标对应的奖励组合”共有6种形态,并且将这6种形态用数学函数形式一一地呈现出来,它们分别是累加型、比例型、数量调整型、系数调整型、混合型和主基二元型。从单个指标奖励形式的研究跨越到多指标的奖励形式的研究并且形成了规律性的认识,我们惊奇地发现,绩效奖励方案的现实版本是多么丰富多彩啊!

从组织行为学角度看,关键绩效指标(KPI)和平衡计分卡指标(BSC)实际上是一种认知体系,它假设这些指标引导员工的行为。然而,所谓“关键不关键”“平衡不平衡”仅仅是认知的结果吗?

在绩效奖励方案中,关键绩效指标体系(KPI)和平衡计分卡指标体系(BSC)是以“多指标对应的奖励组合”的形式出现的。也就是说,多指标对应的奖励组合是关键绩效指标体系(KPI)和平衡计分卡指标体系(BSC)的载体,可谓是“皮之不存,毛将焉附?”

在本书提供的“范本”中,我们看到平衡计分卡(BSC)在绩效奖励方案中的具体运用。考核销售部员工的指标达到几十个之多,有的是财务指标,有的是市场指标、内部运营指标和学习创新指标,面对“指标超载”的困境,我们如何才能设计出卓有成效的绩效奖励方案呢?答案是“主基二元型”能够解决这些问题。

这些“数学模型”不仅丰富了行为塑造理论的内容,而且将行为塑造理论发展成为一门具有可操作性的应用技术,解决了关键绩效指标(KPI)和平衡计分卡指标(BSC)从理论到实践的操作问题。

还有一个重要问题需要研讨,集团公司的绩效管理远比一般的单体公司复杂得多,在制定集团公司的绩效奖励方案时,一定要考虑到集团公司绩效管理的特殊性。

在集团公司内部,集团总部对子公司的考核通常不是“个人考核个人”的形式。子公司是一个有着投入和产出的经济组织,对这个组织的评价远比直接上级

对文员的评价复杂得多。需要对子公司的财务指标、内部运营指标、客户满意度指标以及学习创新指标进行综合的评价,所有这些工作需要在集团总部的统一领导下有条不紊地进行。比如,集团的人力资源管理中心选择绩效考核技术,设计奖金分配方法,确定考核奖励周期;集团的财务管理中心负责财务指标的设计,数据的收集和评价工作;运营管理中心负责对子公司运营质量进行评估,按时提供评估报告。

对子公司进行评估和奖励是一项严谨的工作,别忘了子公司财务部门的功能也是很强大的。

从研究评估者和被评估者演进的过程入手,推演出一个重要的结论:考核模式从“个人考核个人”的直觉考核模式(“P→P”),发展为“组织考核组织”的系统考核模式(“O→O”)。

研究表明,“组织考核组织”的系统考核模式(“O→O”)成为集团公司绩效管理的最为显著特点。进而我们认识到,在集团公司内部,绩效管理的组织机构有哪些,各自的职能是什么;绩效管理制度通常有哪些部分,发挥着什么样的作用。

总之,“组织考核组织”的系统考核模式(“O→O”)适用于大型公司,特别是对于集团公司的绩效考核具有重要的现实意义。

对于一个殚精竭虑的学者来说,只要在上面提到的任何一个领域取得突破就已经很满足了,何况是在绩效管理的诸多领域同时取得进展并且有所建树。

难能可贵的是,本书并不是对某些观点或假说的经院式求证,而是建立起科学、系统的绩效管理理论体系,严格地说是“行为塑造学派”的绩效管理理论(区别于传统绩效管理的“目标设置学派”)。指导管理者制订绩效奖励方案,帮助企业提升组织和个人的绩效。

时光

2013年12月23日星期一

目 录

第一篇 绩效奖励方案

(绩效管理制度、经营管理目标责任书)

★本篇理论向导 / 3

第一章 绩效奖励方案(绩效管理制度、经营管理目标责任书)的概念

/ 5

第二章 绩效与奖励之间的函数关系 / 8

■绩效与奖励之间的函数关系 / 8

■强化程度 / 12

第三章 绩效形式和强化程度 / 15

■绩效内容和绩效形式 / 16

■工作量奖励 / 20

□ 计件工资 / 20

□ 销售量提成 / 22

□ 销售额提成 / 23

□ 利润提成 / 25

□ 其他形式的工作量奖励 / 26



■ 分值奖励 / 27

■ 完成率奖励 / 32

□ 行为塑造的方法 / 33

□ 强化程度的表现形式 / 37

□ 绩效奖励方案范本分析 / 45

■ 等级奖励 / 47

■ 排名奖励 / 52

■ 连续达标奖励 / 53

■ 提成奖励与完成率奖励的特点和应用范围 / 55

■ 完成率奖励与分值奖励的特点和应用范围 / 60

第四章 多指标对应的奖励组合 / 69

■ 累加型 / 71

■ 比例型 / 72

■ 数量调整型 / 76

■ 系数调整型 / 77

■ 混合型 / 78

■ 主基二元型 / 78

□ 平衡计分卡 / 79

□ 主基二元型 / 81

□ 绩效奖励方案范本分析 / 85

第五章 考核奖励周期 / 86

第六章 浮动工资占工资总额的比例 / 89

第七章 经营管理目标责任书 / 93

■ 目标责任书签订大会 / 94

■目标责任书的内容 / 95

■绩效奖励方案范本分析 / 96

第八章 企业和员工的需求 / 98

第二篇 集团公司的绩效管理制度

★本篇理论向导 / 105

第一章 “组织考核组织”(“O→O”)的系统考核模式 / 107

■考核模式的种类 / 107

■研究系统考核模式的前提 / 108

■评估者的演进 / 108

■被评估者的演进 / 109

■系统的考核模式 / 110

第二章 健全的绩效管理组织机构 / 113

■绩效与薪酬管理委员会 / 113

■绩效与薪酬管理委员会授权的领导机构 / 114

■专业机构 / 116

第三章 完善的绩效管理制度 / 117

■绩效管理制度的作用 / 117

■绩效奖励方案范本分析 / 118

第三篇 绩效奖励方案工具表

★本篇理论向导 / 125



第一章 指标定义和数据来源表 / 126

第二章 评估表 / 130

第三章 链接表 / 136

第四篇 绩效奖励方案范本

★本篇理论向导 / 143

绩效奖励方案范本-1 销售部奖金分配方案(××饮料有限公司)
/ 145

绩效奖励方案范本-2 2013 年度中科复合材料股份有限公司总经理
经营管理目标责任书 / 155

绩效奖励方案范本-3 中国能源(江苏)控股有限公司绩效管理制度
(2008 年修订) / 160

第一篇

绩效奖励方案 (绩效管理制度、经营管理 目标责任书)

- ◆ 绩效奖励方案(绩效管理制度、经营管理目标责任书)的概念
- ◆ 绩效与奖励之间的函数关系
- ◆ 绩效形式和强化程度
- ◆ 多指标对应的奖励组合
- ◆ 考核奖励周期
- ◆ 浮动工资占工资总额的比例
- ◆ 经营管理目标责任书
- ◆ 企业和员工的需求

★本篇理论向导

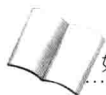
传统绩效管理研究的内容集中在目标设置领域,翻开绩效管理教科书你会发现目标设置占据着大部分篇幅:诸如什么是绩效考核指标体系,什么是目标管理(MBO),什么是关键绩效指标(KPI),什么是平衡积分卡指标(BSC)……洋洋洒洒,数以万言。

令人遗憾的是,在传统绩效管理理论体系中完全缺失“如何制订绩效奖励方案(包括绩效管理制度、经营管理目标责任书)”这部分内容,甚至连支离破碎的、孤立的片段也无法寻觅。

在企业里,绩效奖励方案是实施绩效管理的前提条件。企业通过精心设计的绩效奖励方案来塑造员工的行为,员工可以在工作开始之前就清楚自己完成任务以后能够得到多少奖励,从而增加了他们达成绩效的可能性。难以想象一个实施绩效管理的企业还没有制订绩效奖励方案。同样,在理论上缺失了绩效奖励方案内容的绩效管理理论无论如何都是不科学、不完整的。

制订绩效奖励方案是企业优先解决的问题。从管理者的角度讲,他必须具备这样的能力。因此,制订绩效奖励方案是企业管理者,特别是人力资源管理者、绩效管理者的基本功。

传统绩效管理探讨理念、概念的成分多,在“绩效计划”“绩效沟通”这些尽人皆知的内容上倾注了极大的精力。目的、原则、作用、必要性、指导思想诸如此类,应该阐述的是那么苍白无力,不该阐述的又是连篇累牍,其中很大一部分理论是绝对缺失和过度诠释的结合体。



如果与“空头文学”作比较,这部分理论无异于“空头理论”。然而,理论与现实之间存在极大的距离,无法回避的问题是:绩效管理应该如何去做?

绩效管理呼唤着能够“落地”的理论,呼唤着强有力的管理工具。企业期盼着“拿过来就能用”和“解决问题”的绩效奖励方案。

制订绩效奖励方案需要科学、系统的理论指导,同时它也是一个“技术活儿”,需要实践经验和操作技巧。本篇内容在总结规律性认识的基础上引领读者进入到广阔的绩效管理应用领域。

第一章 绩效奖励方案(绩效管理制度、经营管理目标责任书)的概念

在企业里,我们经常见到这样的方案:“子公司总经理绩效考核方案”、“销售部奖励方案”,等等。所谓的“考核方案”“奖励方案”——这些都是简单的说法,从理论上分析绩效考核仅仅是对员工的绩效进行评估的过程和结果,“考核方案”并不涉及对绩效进行奖励的内容,而“奖励方案”忽视了绩效考核,以及绩效考核对奖励的影响,因此这两种说法都是不完整的。显然,“绩效奖励方案”要比“考核方案”或“奖励方案”的说法更合理一些。实际上我们很清楚,从内容上看,企业里的“考核方案”“奖励方案”就是我们研究的“绩效奖励方案”。

绩效管理理论可以划分为两个流派:目标设置派和行为塑造派。我们目前所能见到的绩效管理理论都可以归划为目标设置派。翻开绩效管理教科书或其他的绩效管理书籍,我们发现其中大部分都是如何建立起绩效考核的指标体系,比如什么是目标管理(MBO),什么是关键绩效指标(KPI),什么是平衡计分卡指标(BSC),它们的作用、意义是什么等等目标设置的内容。迄今为止,绩效管理理论仍然缺失绩效奖励方案的内容。

目标管理(MBO),关键绩效指标(KPI)和平衡计分卡指标(BSC)都是帮助员工建立起对目标的认知体系。仅仅是有了这种认知,员工