

ExpressExec

CEIBS

中欧—华夏管理快捷键系列

绩效与奖励 管理

[美] 佛洛伦斯·斯通 / 著
甘 泉 / 译

绩效与奖励管理

- ★掌握绩效及奖励管理的快速通道
- ★涵盖了绩效与奖励管理的重要领域，从如何高效地进行绩效评估，遇到资金短缺时如何对工作进行认可，到了解当今各国公司如何利用奖励体系来实现公司的使命和战略
- ★收集了世界上最成功公司的案例和经验，其中包括强生公司、惠普、荷兰皇家壳牌、摩托罗拉等等，荟萃了各路名家，如亚伯拉罕·马斯洛、弗雷德里克·亨茨伯格、彼得·德鲁克、亨利·明茨伯格、汤姆·彼得斯等思想大师们的经典理论和观点
- ★包含关键概念术语和全面的资源指南

华夏出版社

ExpressExec

CEIBS

中欧—华夏管理快捷键系列

绩效与奖励 | 管 理 |

.....
[美] 佛洛伦斯·斯通 / 著

甘 泉 / 译
.....

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效与奖励管理/(美)斯通著;甘泉译.

—北京:华夏出版社,2004.1

(中欧—华夏管理快捷键系列丛书)

ISBN 7-5080-3362-0

I. 绩… II. ①斯… ②甘… III. 企业管理:人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 113179 号

Florence Stone: Performance and Reward Management

Copyright©by Capstone Publishing

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文版专有出版权由 Capstone Publishing 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合作登记号:图字 01-2003-8886

策 划: 周雪林 陈小兰

责任编辑: 陈小兰 王子同

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 世界知识印刷厂

版 次: 2004 年 1 月北京第 1 版

2004 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本: 1/32 开

字 数: 103 千字

插 页: 2

定 价: 15.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

Preface

《中欧－华夏管理快捷键系列丛书》总序

周雪林 博士
(中欧国际工商学院)

在当今的商业世界中,使用频率最高的几个词语也许就是“变革”和“创新”。如果你在 Google 网上键入这两个词语,你将得到 100 万项与此相关的搜索结果,而这仅仅是中文网页的统计数字。

企业为什么要变革和创新呢?首先,信息技术的发展正在改变企业经营的游戏规则,互联网的出现和普及为企业的营销和运作模式带来深刻的变革。其次,世界贸易自由化的加速以及跨国联盟和兼并的盛行,彻底打破了原有的市场界限,世界经济正朝着全球一体化的方向发展。再次,商业利益和社会需求之间的冲突已经变得越来越尖锐,股东权益至高无上的观念开始受到削弱。最后,公司面临的顾客也因为拥有了更多的选择而变得越来越挑剔。所有这一切意味着企业面临的商业世界正在从左栏到右栏的转变:

昨天
自然资源决定力量
生产决定供应
利润靠经验获得
战略以产品为驱动
目标以财务为导向
层级结构

今天
知识就是力量
质量决定需求
利润靠诚信获得
战略以客户为驱动
目标以速度为导向
扁平结构

股东至上

关注价格

追求稳定

强调命令与控制

保持现状

领导是战士

客户至上

关注价值

追求创新

提倡委派与授权

改变现状

领导是教练

在外部环境加速发生变化的背景下,企业和个人如何才能适应复杂多变的形势、始终在竞争中占据有利的地位呢?

毫无疑问,只有那些能不断进行自我调整,以更快的速度适应新局面、新形势的组织和个人才能在未来立于不败之地,才能兴旺发达,这就需要他们不断创新,需要他们成为学习型组织和个人。知识是惟一真正持久的竞争优势的源泉。

从书籍中汲取知识的养分是终身学习的一个重要组成部分,它可以不受时间和地点的限制。然而伤脑筋的是,全世界每年出版的论文书刊数不胜数,它们虽然精彩纷呈,但却良莠不齐。我们如何才能在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章呢?

自1999年以来,中欧国际工商学院利用集各国专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,分批翻译出版,目前已出版80多种图书,不仅受到了同行的好评,也得到了广大读者和经理人的肯定。在此鼓舞下,今年我们又与华夏出版社通力合作,共同推出《中欧—华夏管理快捷键系列丛书》。

本套丛书共分10个分册,每一分册着重探讨一个主题,内容涉及知识管理、全球创新、业务规划、竞争战略、时间管理、领导艺术、绩效管理、现金流管理、客户关系管理以及供应链管理等等。这些都是今日商业人士公认的最重要的主题,同时也是经理人面临的最严峻的挑战。

作为一套为繁忙的经理人量身定做的图书,它集管理大

师智慧、成功人士经验和实务者体会于一体,既有言简意赅的基本概念,更有来自一线的经验技巧,提供迄今为止最全面、最前沿的管理理念和最实用的管理工具。从某种意义上来说,它不仅是一套完整的工具书,而且也是一个小型的图书馆,它能给中国经理人提供全新的学习体验。

我们有理由相信,在一个加速变化的时代,真正拥有未来的是那些不断学习的企业和个人。聪明的企业和个人知道,读一本书只是一个过程的开始,而不是结束……

2003 年 12 月

Content

目 录

01	导 言	1
02	术语定义	5
03	绩效及奖励管理体系的演进	15
04	绩效及奖励管理体系的 E 度 空间(电子化管理)	29
05	全球化维度	41
06	最新发展动态	49
07	实 践	67
08	关键概念和思想大师	87
09	资 源	99
10	管理绩效和奖励的 10 种方法	115
	常见问题解答(FAQs)	127
	译后记	129

01

导 言

本书旨在阐述，如何才能高效而有效地认可并奖励卓越的员工。在简介章节中，你将了解，为什么这会成为当今备受关注的热门话题之一。比如，你将了解以下问题的重要性：

- 将绩效目标与公司目标或使命联系起来
 - 监管为实现这些目标而进行的努力
- 每年对绩效进行评估，并根据评估结果奖励出色的绩效

说到绩效管理，我们免不了要谈及绩效评估的话题。但实际上，评估，或者说每年一次对员工工作绩效的测评，只是绩效管理的一个方面。而绩效管理则是一个过程，是促使人们对行动的目标达成共识的过程，它不仅对出色的员工给予奖励，而且通过奖励促进他们向成功进一步奋进。同时，这个过程还包括员工指导，也就是通过培训和持续的反馈来进一步维持良好的绩效；也包括劝诫咨询，帮助陷入困境或者制造麻烦的员工确立克服困难、改变旧貌的目标。与绩效管理相辅相成的还有奖励管理，这同样是一个过程，我们需要在这个过程中建立完善的薪酬和福利体系，对卓越的绩效给予充分的肯定和奖励，真正凸现卓越的价值。现在的奖励越来越多地体现在各类浮动薪酬（variable pay）上。

爱德华·劳勒（Edward Lawler）的调查研究表明，将工资提高 3% ~ 4%，虽然已经不是微不足道，但也不足以起到改善绩效的作用。海氏咨询集团（Hay Group）的报告显示，从 1996 年开始，考绩工资（merit pay）的年提升率为 4% 左右，然而拿 5 万美元的工资为例，假设税率为 30% 左右，加薪 4% 后新的薪金实际只比老的薪金高出 27 美元。

在这本书中，你应该掌握：

- 如何将绩效目标与具体的公司目标或使命联系起来，并将这些概念清晰地传达给员工；
- 监管为实现这些目标而进行的努力，包括对工作行为的监管，并提供持续的反馈；

- 根据公司政策和程序，至少每年对每个员工的绩效进行一次全面的、完整的评估。有些绩效评估的反对者认为，设定可衡量的绩效目标过于困难，有时又会出现评估机制不合理的情况，并造成员工之间的矛盾，但是对实行绩效评估体系的公司所进行的调查表明，与不实行绩效评估的公司相比，前者的财务状况和生产力水平明显优于后者；
- 在奖励问题上采取全方位的方法，将其与员工的管理结合起来。为此，你需要更好地了解现有的各种奖励形式，以及每种形式是如何发挥功效的。无论是显性的还是隐性的，本书将阐述当前常用的工资和福利体系，解释它们在经济繁荣和萧条时期分别产生的影响，并介绍适应于当前不断变化的工作情况的创新的奖励体系。

为什么我们要强调绩效管理体系和基于绩效的奖励体系的重要性呢？原因显而易见，在当今充满竞争的全球化市场上，对员工绩效进行强有力的管理非常重要。组织是不会行动的，真正行动的是人。作为管理人员，你的职责是确保你的员工能够高效而有效地完成对实现组织目标来说至关重要的任务。如果你做不到这点，那么你就没有尽到作为一个经理以及员工上司的责任。人力资源部门不仅要建立绩效管理体系，还要建立奖励管理体系，从而促进战略的实施和企业目标的实现。他们要做的是避免这两个系统出现弊病而招致批评，比如避免过于宽松的考核评级、糖衣炮弹式的反馈意见、过于好高骛远而不反映提高生产力和获利能力的实际要

求的标准，以及对绩效改善不起作用的绩效 - 薪酬挂钩计划。但是，能够让绩效和奖励管理体系真正发挥效用的，还是组织的管理人员。



02

术语定义



在本章你将学到：

- SMART 目标
 - 文档记录
- 隐性和显性奖励、金钱和非金钱奖励；
 - 绩效和奖励体系

要充分了解高效而有效的绩效管理和奖励管理，你就需要先对相关术语有一个清晰的认识。本章将阐述以下一些概念：

- 绩效管理；
- 奖励管理；
- 相关术语。

显而易见，绩效管理是一个过程，但这个过程是建立在员工和管理人员之间的一种积极主动的合作关系（proactive partnership）上的，它帮助员工实现最佳绩效，并使他们的贡献与组织的目标、价值观以及主张达成一致。

“积极主动的合作关系”一词在这里用得非常恰当，因为绩效管理的一个重要部分就是双方达成协议，即上司与他或她的下属签署“绩效管理合同”，在一系列问题上统一认识，如工作的标准、目标、员工在某一时间段内（通常为一年）需要实现的结果以及如何设定里程碑或阶段性审核来考核进度和发展。

奖励管理也是一种过程，主要是为了鼓励员工一贯的出色表现。一般说来，员工接受一个基本报酬，或者是根据他们职位的重要性、他们的技能在公司里的价值，以及他们的工作经验而决定的基本工资，然后加上根据他们的绩效质量制定的浮动工资。浮动工资的多少取决于员工绩效的优劣，它可以看作是一种形式的“奖金”，或者对出色表现的一次

性奖励。对于后者我们有多种叫法，可称为收益分享（gain sharing）、赢利分享（win sharing）或者利润分享（profit sharing）。增加考绩工资（merit increases）的做法现在越来越不能鼓励员工，因为这个 3% ~ 4% 的加薪对他们来说已经起不到激励的作用，考绩工资增加的比率现在越来越被认为是一种“权力”，是继续留在公司工作的必要条件，与绩效的质量和数量都无关。

在绩效合同以及组织制定的其他相关文件中所明确的目标，实际上与部门目标这个更广层面上的目标是紧紧相连的，甚至与更加广阔的目标：整个组织的目标也密不可分。如何将各个部门的发展方向与其内部每个员工的方向协调一致，对于成功地实施绩效管理体系是非常关键的。当每个员工说的是同样的语言，拥有同样的目标时，他们对自己工作会投入更多的关注，同时也更了解，自己如何才能为实现大家共同的宏伟蓝图添砖加瓦。

公司确定的目标必须符合五个标准。为了方便记忆，管理学专家把它们汇集成一个首字母缩写词，这个词就是 SMART。

S 指的是 Specific（明确的）。一个模糊的目标是没有多少价值的。那么“模糊”是什么意思呢？比如，我们说“提高客户满意度”或者“减少失误”。这些行动的方向应该是正确的，但问题是我们无法对其进行衡量或者评估。一位管理人员要制定明确的目标，首先就要界定好如何对其进行衡量。这使我们必须谈到……

M 指的是 Measurable（可衡量的）。一位管理人员应该懂



得如何衡量结果，从而判断他或她的员工是否实现了目标。比如，让我们再看刚才举过的例子“提高客户满意度”。相对于这个目标来说，我们可以说“在本年度末将平均客户满意度提高达至 90%”，这个目标更加明确，也更有可衡量性。同样，“减少失误”这个说法也可以进一步阐述为“在第一季度末将文案工作失误率降低 5%”。

更理想的情况是，在制定目标时，管理人员可以设法将长期目标分割为更细化的、更容易控制的小目标，比如在每个季度或者每三个月的里程碑评估之间，再设定一些阶段性审核的目标。

A 指的是 Accountable（可靠的）。可靠性有两层含义。其一，员工应该被赋予实现目标所必需的权力，而且组织上下对此都非常清楚。其二，这点可能更加重要，员工必须对实现目标负起责任。因为现实中往往出现这种情况：目标是设定好了，可是员工并没有全心投入，也就是说，并没有为实现这个目标而工作。如果没有足够的责任心，员工是不可能为了这个目标而付出努力的。

R 指的是 Realistic（现实的）。我们需要问自己“这个目标能实现吗？”，的确，我们应该“拉伸”目标，也就是说，设定更高的目标给自己多一些挑战。但理想的情况是，目标不能过低，过低的目标就失去了意义；但是也不能无法企及，否则当员工意识到他们根本无法达到目标时，便会失去信心。

除了目标自身要现实，目标的数量也要切合实际。我们宁愿设定 5 个可以实现的 SMART 目标，也不要设定 10 个根

本实现不了的目标。

T 指的是 Time - related (时间计划)。当你制定了一个目标时，你必须明确，何时才能实现这个目标。一个没有具体实现日期的目标可能永远不会有实现的那天，或者至少是只能被抛在其他所有目标的后面。

许多管理人员在实行绩效管理的时候都会问这么一个问题：为什么？毕竟，这个过程实在耗费时间。不仅要与员工进行一对一的会谈，帮助他们设定目标，而且还要做好后续的审核，最后是年末的评估会谈，其间要对员工 12 个月来的工作进行评定，而这些评定的依据则是对他们日常工作的情况记录，这就要求你平时就要撰写“主要事件汇报”或者记评估日志。如此辛苦到底值不值得？那就让我们看看绩效管理和完善的奖励体系给公司带来的裨益。

- 绩效得到改善：当我们对绩效进行管理，我们会发现，员工的绩效真的改善了。为什么？道理很简单，员工们觉得上司对他们以及他们所做的事情感兴趣，所以会更努力地工作。
- 沟通得到改善：要与员工建立积极主动的合作关系就要与他们保持持续的沟通，这对有效的绩效来说尤为重要。
- 组织更加统一协调：当个人目标与组织目标密切相关时，组织上上下下便会团结一致，从而提高了实现组织目标的机率。员工和/或部门不再各有打算，他们有着统一的目标和重心，对他们应该如何支持组织整体的成功有着清晰的了解。

- 组织能力：一旦组织内所有人都在绩效管理体系的推动下，向着同一方向努力，那么作为整体的组织就比以往有更强的能力、取得更多的成就。
- 员工自我管理能力增强：员工们了解管理人员对他们的期望，也能够对自己的工作负责。其中重要的一点就是，他们能够独立判断工作任务的轻重缓急，而不再是依靠上司的安排。他们明白哪些任务是最为重要的。
- 员工满意度提高：员工们喜欢明确了解对他们的工作期望，并希望得到有关他们工作的反馈意见。这正是绩效管理系统所致力于完成的一项任务。另外，员工越是认真地根据目标制定计划、执行计划，他们对工作的满意度越高。

绩效管理是一个过程，而一个过程只有在认真完成了每一步后才能实现最初设定的结果，下面我们来看看完成这一过程的六个必要步骤：

1. 让员工了解期望：我们可以用“标准”、“目标”或“结果”来代替这里的期望一词。当员工明白公司期望他们做些什么，那么他们不仅会努力实现这些期望，甚至还会超越这些期望。员工表现不好或者不尽人意的一个主要原因就是他们不知道公司期望他们做什么。一旦他们不清楚自身的目标，自然就不知何时可以实现，或者是否已经实现。

“期望”在绩效管理的每个步骤中都起着至关重要的作用。比如，在设定目标的时候，员工和管理人员对所要完成的任务、完成期限以及是否存在预算限制等问题必须有一个