

人力资源经理必备工具书

企业高管必备参考书

以薪酬撬动企业战略

全

程

实

务

操

作

# 绩效激励与 薪酬激励

2013版

朱飞 著

在组织内，约束人的行为有两个主要因素：制度和  
文化。“孤阴不生，独阳不长”，这是一个显而易见的道理，  
但却经常被忽略的道理。许多绩效问题的答案不在问题本身内部寻找，而要在绩效管理系统之外，  
从绩效文化乃至企业文化上去寻找解决之道。

绩效实现是一个复杂的“黑箱”，除了企业外部因素会产生明显的影响之外，在企业内部，领导力、企业文化、绩效激励、人职匹配等都是绩效实现的关键影响因素。正如许多学者和实践者共同体会的那样，绩效实现“三分靠考核，七分靠管理”，单独依赖或者完全排斥绩效管理都是不合理、不可行的。

# 绩效激励与薪酬激励

(2013 版)

朱 飞 著

企业管理出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

绩效激励与薪酬激励/朱飞著. —北京: 企业管理出版社, 2013. 4

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0303 - 7

I. ①绩… II. 朱… III. ①企业绩效 - 企业管理②企业管理: 工资管理 IV. ①F272. 5②F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 069285 号

---

书 名: 绩效激励与薪酬激励

作 者: 朱飞

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0303 - 7

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: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 68701292 发行部 68467871

电子信箱: [bjtf@vip.sohu.com](mailto:bjtf@vip.sohu.com)

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 32.5 印张 500 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 68 元

---

## 再版序

---

在企业管理实践中，“绩效管理”被赋予了极高的期望，同时也引起了太多的争议。2007年，索尼常务董事土井利忠以“天外伺朗”为笔名发表文章称“绩效主义毁了索尼”；2012年，万科地产董事长王石发表博文称“绩效主义是企业脓包”。巧合的是，两人在发表各自言论的时候，各自的企业都碰到了激烈的市场信任危机问题。“一石激起千层浪”，两人的观点在管理者和研究者中引起了深刻的讨论和反思，也得到了很多“共鸣”，一时间甚至有人危言耸听：“谁动绩效谁先死！”

绩效管理真的已经成为企业的脓包和毒瘤了吗？“一犬吠人，众犬吠声”！我们要做的不是人云亦云，而是理性的分析和解读；不是抱怨和攻击，而是探究真正的问题所在，寻求最有效的解决之道。

### 一、绩效主义带来的危害有哪些？

绩效主义最明显的特征是“唯绩效是举”，以绩效论英雄，单纯以绩效作为各种资源分配的决定因素。虽然有人认为，土井利忠“绩效主义导致索尼的创新精神与创新能力减弱”的观点，是日本传统管理思想充满怀旧情结在向欧美绩效主义发难，是因为其自身及其代表的群体的利益受到不公正对待而发泄的不满，但是，只要我们稍加留意就会发现，持有同等观点的不乏其人，稻盛和夫就是其中的著名人物，欧美国国家也有许多研究者和管理者在讨伐绩效主义产生的问题。那么，绩效主义到底是怎么回事，它造成了哪些问题呢？

“绩效主义”关键的假设前提是：所有的绩效都能够得到清晰的量化评估；将绩效结果和奖惩严密挂钩能够刺激员工按照期望的方向实现绩效。如果所有的组织绩效和员工绩效都如“1+1=2”那样清晰明白、容易评估的话，“绩效主义”的确是一种易于执行、减少争议、提高公平性的管理理念和工具。

但是事实却并非如此！

在实践中，“绩效主义”以高强度、单一的外在刺激（报酬）替代了员工的内在动力，否定了企业文化的参与价值，最终导致员工只重视个体的绩效指标，忽略了坚守责任的心理支撑。在此过程中，员工学会的是算计，丧失的则是责任和激情；员工更加“专注于”个体的利益，淡漠了对组织和团队的承诺和忠诚；员工更容易以自身的绩效指标“画地为牢”，团队协作精神因此大大削弱。

另外，由于绩效具有非常显著的隐性特征，而这种隐性特征则大大增加了绩效管理的复杂程度，从而加大了绩效主义带来危险的可能性。

## 二、绩效管理何以复杂？

绩效管理真的能推动企业的绩效吗？这是所有管理者都期望获得确切答案的问题，也有许多学者试图通过实证研究去寻找这个问题的答案。但是，每每得到的结果却是令人失望的：绩效管理和绩效之间的因果关系是模糊的！绩效管理过程是复杂的，这种复杂性主要由以下三个原因造成：绩效具有隐性特征；绩效和激励之间关系模糊或者非一致；工具理性无法跨越人性。

（一）绩效具有隐性特征。绩效的隐性特征在很大程度上增加了绩效管理的难度，也大大影响了绩效管理的效果。这种隐性特征主要体现在两个方面：首先，绩效并不总是清晰明确、容易识别和容易衡量的；其次，绩效的实现过程是一个“黑箱”。

并不是所有的绩效都能够轻易识别和衡量，哪些是我们应该重点关注的绩效领域通常也不一定清晰。从逻辑上说，我们需要重点关注那些企业战略的成功关键因素，并将这些成功关键因素结合每个部门、每个职位的具体职责进行分解，并进行考核。

也就是所谓的“要什么就考核什么”，但这句话是一个看似合理的谬论！

“战略成功的关键驱动因素到底是什么”这个问题并不容易回答。我们现在关注的可能并非是重要的。例如，实现企业的盈利应该依靠扩大市场份额、靠规模制胜，还是应该依靠对市场进行精耕细作、提高单位产品的附加价值呢？这些都必须基于对市场的深入研究和判断，我们的直觉选择未必是正确的。而且，那些真正特别重要的绩效部分反倒不容易进行准确的衡量。例如，管理实践中几乎有一个共识：敬业的员工更加能够产生持续的高绩效。但是“敬业”本身却很难进行衡量。另外，还有一个特别重要的常见问题，我们在绩效管理中主要关注纵向层次的绩效，但真正推动产生绩效的流程以及流程中部门/个体之间的界面却很容易被忽略。例如，对于企业而言，真正重要的是由研发、生产、采购、物流、市场、销售、客户服务、后勤支持等职能共同支撑的流程绩效，也就是说某一产品在“穿越”这些流程环节之后真正能够产生期望的绩效结果，但是在绩效管理实践中，我们更容易分割地关注每一个纵向部门的绩效，最后导致的结果可能是每个部门、每个员工都不错地完成了指标，但是企业的整体流程绩效却是亏损的。

绩效的实现犹如一个复杂的“黑箱”，企业绩效实现过程会受到内外部复杂因素的综合影响。即使在组织内部，绩效管理也不一定是影响绩效实现的主要管理因素。笔者在很多管理培训中都问过学员一个同样的问题：“推动员工绩效和企业绩效的主要内部管理因素有哪些？”得到的答案大体一致：在企业中，推动员工绩效和企业绩效的主要管理因素是领导力、企业文化、企业战略、人职匹配和绩效激励等。从这些粗略的调查中，我们很容易发现，在推动绩效实现的管理因素中，绩效管理只是因素之一而已，甚至不是最主要的因素。但是，现在的舆论把所有关于绩效不佳问题的原

因都指向了“绩效管理”，有人还专门发明了一个词“绩效主义”来为绩效管理带来的问题扣帽子，这显然是一种过于武断的结论！之所以出现绩效问题，不管是索尼公司的“电池”问题还是万科的“装修”事故，原因都是多方面，绩效实现是一个复杂的“黑箱”，不应该简单归病于“绩效主义”。

（二）绩效和激励之间关系模糊或者非一致。绩效管理和绩效之间何以关系模糊，还有一个非常关键的原因：绩效和激励之间的一致性很难保证。绩效和激励之间的一致性，是绩效管理体系行之有效的重要假设前提。也就是有的管理学者所说的，“要什么就激励什么！”为什么绩效和激励之间的一致性很难保证，主要原因有以下四个方面：一是绩效内容通常包含较多的方面，很难和薪酬激励内容保持对应关系；二是薪酬激励需要服务于多重目标，如员工保障、组织公平、绩效、薪酬成本控制等，通常无法随着绩效变化而进行经常性的变化和调整；三是员工的激励内容需求是存在差异的，但出于管理的可行性考虑，企业薪酬激励体系的个性化程度却非常有限；四是绩效和激励之间并不是直接的因果关系，激励必须通过影响员工的心理和行为影响绩效，但是员工对待激励的心理和行为反应是一个模糊和不确定的过程。由于绩效和激励之间关系的模糊和非一致性，往往导致企业评估了正确的绩效，但员工可能没有得到正确的激励，因而产生负面影响甚至是逆向选择，即“看激励下菜碟”的行为。

（三）工具科学无法跨越人性。绩效主义将组织内每一个人的绩效和切身利益紧紧地捆绑在一起，因而，人性因素的影响在这一过程中就体现得更加明显。于是就容易出现许多扭曲的行为。在绩效管理的实践中，我们经常看到种种由于人的原因造成的问题。例如，在确定绩效指标时进行无休止的博弈、对确定好的绩效指标进行舍小保大、绩效评估时刻意偏袒或者报复、对较差的客观绩效结果进行推诿辩解等等。

于是，许多企业期望通过设计和执行更加精细的绩效管理系统，把这些问题统统解决掉。可惜这只是一个美好的幻想！工具理性是有边界的，工具科学不可能跨越人性！

在组织内，约束人的行为有两个主要因素：制度和文化的。“孤阴不生，独阳不长！”这是一个显而易见但却经常被忽略的道理。许多绩效问题的答案不能在问题本身内部寻找，而要在绩效管理系统之外，从绩效文化乃至企业文化上去寻找解决之道。

### 三、绩效管理能为企业做什么？

显然，指望把绩效管理当作一颗药到病除的仙丹的想法是不切实际的，但是我们也不能够走向另外一个极端，认为绩效管理一无是处，是企业的脓包。一项优秀的绩效管理工具能够帮助企业实现以下目标：

（一）分解战略目标，固化战略执行。通过绩效指标的分解和执行过程，企业可以将战略目标进行分解，将绩效责任落实到具体的部门和个人，并通过科学合理的绩效监督和管理流程，将战略执行的流程和责任固化，从而推动企业战略的成功执行。

（二）传递市场压力，提高组织的市场响应灵敏度。企业组织的形成在客观上弱化了企业内员工对市场压力感知的灵敏度，这当然不是企业希望看到的。在市场变化速

度加快、竞争激烈程度加剧的今天，尤其需要提高员工对市场压力的感知，提高组织对市场的响应灵敏度。绩效管理制度通过分解绩效责任迅速地传递市场压力，能够显著地支持企业提升市场响应灵敏度。

（三）强化绩效责任，塑造管理者和员工的职业化行为。在绩效管理过程中，通过将绩效责任落实到个人的方式，把辅导性的宽大（绩效沟通与辅导）与制度性的威胁（绩效奖惩）结合起来，使员工敢于和勇于承担责任，并且展现期望的绩效结果和职业化的绩效行为，提高企业管理者和员工队伍的职业化程度。

（四）通过绩效管理过程实现管理的自动纠偏。绩效管理不是简单的“考”和“核”，而是一系列有内在逻辑关系的系统过程。在绩效管理过程中，通过绩效观察和辅导、绩效反馈和面谈等过程，能够发现绩效运行过程中出现的目标偏差、指标偏差、资源偏差、人员偏差等问题，并且更加有利于通过及时的沟通反馈，就问题的原因以及如何解决问题达成共识，在过程中“纠偏”。

（五）管理决策的基础。毫无疑问，尽管我们不能“唯绩效”，但是绩效结果仍然是许多员工管理决策（例如，报酬分配、职位调整、劳动纠纷等）的基础依据，是提高组织决策公平的基础，也是当前劳动法律的客观要求。

在企业的经营管理实践中，任何试图简化绩效实践的想法和努力都需要冒极大的失败风险，不论试图推行“唯绩效是举”的绩效主义，还是尝试“去绩效主义”的管理举措都是危险的、不可取的。绩效管理的影响几乎是不可逆的！我们要做的不是对绩效管理“一棍子打死”，而是从更加宏观、更加系统的角度，思考、设计和执行绩效管理系统，不断地进行循环改进。另外，还是需要回到文章的开头，绩效实现是一个复杂的“黑箱”，除了企业外部因素会产生明显的影响之外，在企业内部，领导力、企业文化、绩效激励、人职匹配等都是绩效实现的关键影响因素。正如许多学者和实践者共同体会的那样，绩效实现“三分靠考核，七分靠管理”，单独依赖或者归责于绩效管理都是不合理、不可行的！

以上是作者的一些新感悟，愿与读者分享。本书在以前版本的基础上，从绩效管理的系统性和操作性相结合的视角，阐述绩效管理的系统、理念、方法、流程和工具等，以期对读者在理念上有启发、实践中有帮助。另对上一版本中的错漏努力进行了校订。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  
2013年4月

# 目录

## Contents

### 第一部分 绩效激励

第一章 全面认识绩效管理 .....	3
一、什么是绩效管理 .....	4
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 .....	28
一、基础绩效管理方法 .....	28
二、如何选择绩效考核方法 .....	33
三、考核者的选择 .....	36
四、如何设立考核指标 .....	39
五、绩效考核指标的权重如何赋值 .....	42
六、考核指标标准的设计 .....	46
□ 管理者提示 目标设定窍门 .....	57
七、绩效考核数据的收集方法 .....	58
八、考核结果如何应用 .....	58



九、团队和员工绩效考核的难点及其解决 .....	59
□ 案例 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
<b>第三章 绩效考核者应掌握的技能 .....</b>	<b>77</b>
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
□ 管理者提示 批评人的金点子 .....	84
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 .....	88
五、如何组织绩效评估会议 .....	89
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、绩效沟通的技巧 .....	93
八、绩效面谈公正性的影响因素 .....	96
□ 案例 索尼公司对考核者的辅导 .....	96
<b>第四章 关键绩效指标 (KPI) 考核 .....</b>	<b>99</b>
一、什么是关键绩效指标 (KPI) .....	99
二、KPI 考核方法的特征 .....	100
三、KPI 考核方法的作用 .....	101
四、如何设计 KPI 考核体系 .....	101
五、绩效考核指标的测试 .....	103
六、如何量化绩效软指标 .....	104
七、KPI 指标考核的支持体系 .....	104
八、KPI 绩效考核的难点分析 .....	105
九、KPI 考核方法的误区 .....	106
□ 管理者提示 KPI 考核：警惕“数字陷阱” .....	107
<b>第五章 360 度考核 .....</b>	<b>109</b>
□ 案例 美国普渡公司的 360 度绩效考核 .....	109
一、什么是 360 度考核 .....	110
二、360 度绩效考核的优点和缺点 .....	111
三、360 度绩效考核的前期准备工作 .....	113
四、如何选择考核主体 .....	115

五、360 度绩效考核实施环节和应该遵守的原则 .....	117
六、360 度绩效考核的误区 .....	121
七、360 度考核容易忽视的问题 .....	122
<b>第六章 目标管理 .....</b>	<b>126</b>
一、什么是目标管理 .....	126
二、目标管理的关键特征 .....	127
三、目标管理方法的优点和缺点 .....	128
四、目标管理的典型步骤和典型问题 .....	129
五、实施目标管理的基本条件 .....	130
六、目标管理的局限性 .....	130
七、企业绩效考核中目标管理的认识误区 .....	131
八、目标管理失败的原因 .....	132
□ 示例 1 M 公司绩效管理目标考核表 .....	133
□ 示例 2 M 公司绩效管理——市场人员目标管理表（填写规范） .....	134
□ 示例 3 M 公司绩效管理——财务人员目标管理表 .....	136
□ 示例 4 某公司目标管理考核方案 .....	138
<b>第七章 平衡计分卡（BSC） .....</b>	<b>145</b>
一、平衡计分卡的内容 .....	146
□ 管理者提示 平衡计分卡并非仅有固定的四个方面 .....	148
二、实施平衡计分卡的前提和基础 .....	150
□ 管理者提示 并非所有的企业都能够被平衡 .....	151
三、平衡计分卡的实施步骤 .....	151
□ 管理者提示 平衡计分卡不一定要将战略分解到岗位层次 .....	152
四、平衡计分卡实施的成功要素 .....	153
五、常规平衡计分卡指标 .....	153
□ 案例 平衡计分卡在可口可乐瑞典饮料公司（CCBS）的推广 .....	155
□ 案例 W 公司的平衡计分卡实施过程全录 .....	157
<b>第八章 如何使绩效考核落到实处 .....</b>	<b>160</b>
一、绩效考核的根本目的 .....	160
二、绩效管理培训导入 .....	161
三、“填表游戏”终结的关键点 .....	163
四、考核结果失真的调整 .....	165
五、绩效考核结果的运用效应和技巧 .....	166

六、如何消除绩效管理的体外循环 .....	173
七、避免绩效管理的误区 .....	176
八、员工绩效管理中应该注意的劳动合同风险 .....	179
九、基于实践的绩效管理执行的原则和成功经验 .....	180
十、建立高绩效工作系统 .....	182
□ 案例 高绩效工作系统 (HPWS) 的实例——美国施乐公司 .....	183
□ 案例 通用电气 (中国) 公司的考核秘笈 .....	185

## 第二部分 薪酬激励

<b>第九章 薪酬体系概要</b> .....	189
□ 案例 薪酬管理困境 .....	189
一、薪酬管理的目的 .....	190
二、薪酬体系的组成部分 .....	190
三、薪酬管理的框架 .....	192
四、典型的薪酬体系设计的步骤 .....	194
□ 管理者提示 薪酬体系设计过程中应该注意的问题 .....	200
□ 案例 美国 IBM 公司的薪酬管理 .....	200
<b>第十章 薪酬战略</b> .....	204
一、薪酬须关注经营战略和关键成功因素 .....	205
二、薪酬战略和企业战略的联结点 .....	205
三、薪酬体系设计如何达到企业战略期望 .....	207
四、薪酬战略的内容构成 .....	208
五、薪酬模式选择：4P 模式 .....	210
六、整体薪酬战略设计 .....	215
七、不同企业战略选择之下的薪酬战略选择 .....	218
<b>第十一章 职位评价</b> .....	220
一、什么是职位评价 .....	220
二、为什么需要职位评价 .....	221
三、职位评价的结果和形式 .....	221
□ 管理者提示 工作分析，有效的职位评价的基础 .....	221
四、职位评价常用的方法 .....	223

五、职位评价方法的选择 .....	224
六、采用哪些薪酬因素 .....	227
七、薪酬因素的相对权重 .....	229
八、如何给因素和等级分配点数 .....	230
九、谁来评价 .....	230
十、整个过程的结束 .....	231
十一、职位评价方法共同的理念及操作要点 .....	232
□ 示例 海氏 (Hay) 职位评价系统 .....	233
□ 示例 某公司职位评价手册 .....	240
<b>第十二章 薪酬调查 .....</b>	<b>248</b>
一、薪酬调查对企业的价值 .....	248
二、薪酬调查的七个步骤 .....	249
三、哪些职位可作为“关键”或“基准”职位 .....	252
四、如何获取工资数据 .....	253
五、哪些信息是合乎需要的 .....	254
六、市场职位与公司职位相匹配 .....	254
七、如何应用薪酬调查数据 .....	255
八、现行薪酬调查应注意避免的弊端 .....	260
<b>第十三章 工资结构设计 .....</b>	<b>262</b>
一、采用单一还是复合的工资结构 .....	263
二、工资结构分多少个等级 .....	265
三、工资范围的幅度 .....	267
四、工资结构中的参数设置 .....	268
<b>第十四章 绩效奖励 .....</b>	<b>269</b>
一、绩效奖励的种类 .....	269
二、绩效奖励实施成功的关键 .....	277
□ 案例1 绩效薪酬战略的林肯之道 .....	278
□ 案例2 美国西北航空公司的职工持股 .....	280
□ 示例 某公司绩效奖励方案 .....	282
<b>第十五章 薪酬体系管理 .....</b>	<b>290</b>
一、健康的薪酬制度的特征 .....	290
二、管理薪酬体系的框架 .....	291
三、如何评价薪酬体系的健康状态 .....	293

四、如何调整薪酬体系 .....	298
五、薪酬体系保持与薪酬政策及指导方针一致 .....	303
六、如何对超出工资范围的情况进行控制 .....	304
七、什么样的工资信息应该让员工们知道，如何沟通 .....	305
八、薪酬方案必须经常更新 .....	306
□ 管理者提示 企业薪酬方案变革成功经验步骤 .....	307
□ 示例 某公司薪酬满意度调查问卷 .....	308
<b>第十六章 几种重要的薪酬形式 .....</b>	<b>315</b>
一、岗位工资：以岗位价值为依据 .....	315
二、宽带薪酬 .....	317
三、能力薪酬 .....	320
□ 案例 T公司能力薪酬的操作 .....	325
□ 示例 能力词典示例（部分） .....	327
四、基于 EVA 的薪酬激励 .....	329
<b>第十七章 企业福利体系设计 .....</b>	<b>333</b>
一、福利不再是“小额优惠” .....	333
二、员工福利的分类 .....	334
三、福利的功能 .....	336
四、员工福利体系设计的影响因素 .....	338
五、企业员工福利计划设计 .....	339
六、弹性福利计划 .....	345
□ 案例 宝洁——弹性福利实现员工生活平衡 .....	349
七、企业年金 .....	349
八、工作——生活平衡福利 .....	354
□ 案例 索尼——绿色空间 .....	358
九、员工援助计划（EAP） .....	358
□ 案例 雅芳的薪酬福利 .....	362
□ 案例分析 上海贝尔——福利比高薪更有效 .....	363
<b>第十八章 薪酬管理的艺术 .....</b>	<b>366</b>
一、薪酬沟通：重要性及其关键要素 .....	366
二、巧付薪酬 .....	370
□ 案例 1 发给员工妻子的“奖金” .....	371
□ 案例 2 微软：创造百万富翁的企业 .....	372

□ 案例3 沃尔玛：员工是企业的合伙人 .....	372
三、如何控制工资成本 .....	373
□ 案例 工资全额浮动为何失灵? .....	376
四、如何挤掉薪酬中的水分 .....	378
五、加薪的艺术 .....	379
六、薪酬公开还是保密 .....	381
七、员工薪酬管理中应注意的劳动合同风险 .....	383
八、薪酬和福利不是激励员工的唯一方法 .....	384
九、薪酬之外的激励员工的21种方法 .....	385
<b>第十九章 销售人员的绩效考核和薪酬激励 .....</b>	<b>390</b>
一、销售人员的工作特征和常见绩效考核问题 .....	391
二、销售人员绩效考核的原则 .....	391
三、销售人员绩效指标的确定 .....	395
四、销售人员绩效考核实施中应注意的关键问题 .....	398
□ 管理者提示 能力模型——帮助销售人员成功 .....	400
五、销售人员的薪酬激励模式和薪酬水平 .....	401
六、销售人员薪酬激励体系的设计 .....	406
七、销售人员常用销售奖励方案模式 .....	409
八、推行销售人员薪酬方案应关注的程序 .....	416
□ 案例 AR 仪器公司销售员工的激励难题及其解决之道 .....	417
□ 管理者提示 薪酬匹配绩效 .....	421
□ 示例1 销售人员绩效考核及发展表格 .....	422
□ 示例2 业务代表考核表 .....	426
□ 示例3 渠道销售序列的胜任能力组合及其标准 .....	427
□ 示例4 某公司营销系统薪酬管理制度 .....	429
<b>第二十章 研发人员的绩效考核和薪酬激励 .....</b>	<b>434</b>
一、研发人员的概念界定及特征 .....	434
二、研发人员考核的常见难题 .....	436
三、研发人员绩效考核体系的原则和要点 .....	436
四、如何提炼研发人员绩效指标 .....	438
五、研发人员绩效考核方式的选择 .....	439
六、研发人员的薪酬模式 .....	442
七、研发人员的激励组合 .....	443

八、研发人员激励应注意的问题 .....	448
□ 示例 1 研发能力模型——“团队合作”要素 .....	448
□ 示例 2: 某企业技研部 2005 年 KPI 指标考核标准 .....	451
□ 示例 3: 华为公司基于研发人员职业生涯阶段的激励状况统计 .....	453
□ 示例 4: H 公司产品开发项目提成奖励办法 .....	454
<b>第二十一章 经营者绩效考核和薪酬激励 .....</b>	<b>457</b>
一、经营者绩效评价指标体系建立的理论基础和原则 .....	457
二、几种经营者绩效考核的理论方法 .....	458
三、经营者绩效评价参照系的选择 .....	460
四、经营者薪酬激励的组成 .....	460
五、经营者薪酬激励设计的理论基础 .....	462
六、经营者薪酬的影响因素 .....	465
七、经营者薪酬体系设计的原则 .....	467
八、经营者年薪制 .....	468
九、经营者的奖励报酬形式 .....	473
十、国有企业经营者薪酬改革 .....	477
□ 示例 某市国有及国有控股企业负责人薪酬管理暂行办法 .....	484
<b>第二十二章 团队绩效考核与薪酬激励 .....</b>	<b>489</b>
一、团队类型 .....	490
二、团队绩效考核体系的几个重要问题 .....	491
三、团队绩效测评维度确定方法 .....	492
四、团队绩效评价多维指标 .....	495
五、跨部门团队绩效考核的注意事项 .....	496
六、与团队表现挂钩的薪酬 .....	498
七、团队奖励发放的几个问题 .....	500
八、成功的团队激励机制 .....	501
<b>主要参考文献 .....</b>	<b>502</b>

# 第一部分 绩效激励





