

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

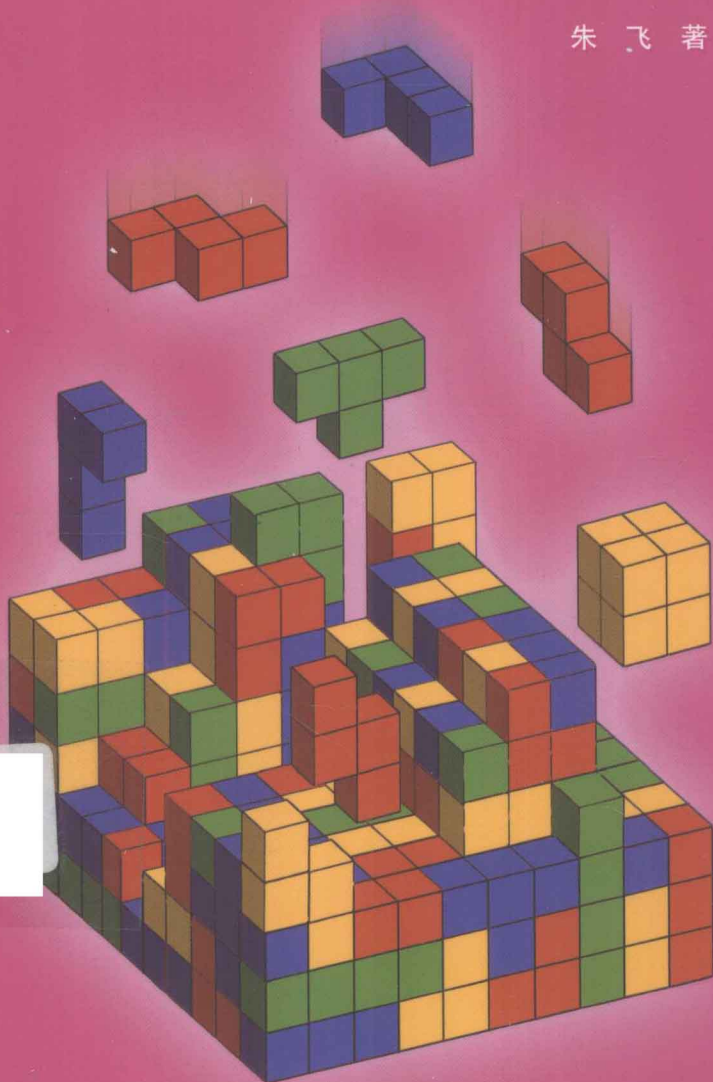
作

绩效激励与薪酬激励

第四版

朱飞 著

本书旨在整合绩效管理 with 薪酬激励体系，并提供一整套完善的管理工具，力求在前版的基础上帮助更多的组织提高绩效管理和薪酬管理的效率，提高绩效和薪酬的竞争力。本书每个章节依旧秉持原有的风格，以简明的语言阐述所涉及的理论、技术和工具，以问题为导向，提供所涉及绩效管理和薪酬激励问题的解决方案，以贴切的案例展示优秀企业的管理实践，还力图以简明的表格最大程度地帮助管理



绩效激励与薪酬激励

(第四版)

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, 2011.7

ISBN 978 - 7 - 80255 - 841 - 0

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 (2011) 第 122998 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 - 80255 - 841 - 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: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68701292

电子信箱: 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: 2011 年 8 月 第 1 版 2011 年 8 月 第 1 次印刷

定 价: 69.8 元

序 以薪酬撬动企业战略

2010年以来，薪酬问题再次成为社会关注的焦点：媒体和学者极力呼吁的“国民收入倍增计划”，万众瞩目的“工资管理条例”，以及备受诟病的“收入差距”问题，让全社会对薪酬问题保持了极高的关注和敏感。再加上中国珠三角和长三角地区的产业升级，同时伴随着全国的“民工荒”，再次给薪酬问题加热到沸点。

作为一个组织，尤其是企业组织，在当前社会情境下，面临的压力是空前的。首先是工资成本上涨的压力，当前的舆情是“涨”声一片；其次是优秀人才竞争的压力，根据统计，近年来各行业的人才流动率都在上升，而且越是优秀的员工越容易流动，企业在人才激励和保留方面的压力是空前的。与此同时，薪酬管理的政策规制也越来越严格，《劳动合同法》的实施、最低工资的调整、《工资条例》即将出台，这些法规和政策对于薪酬的规制趋于精细，薪酬已不再是企业单方面能够决定的。

此时，企业需要做的是做什么？有的企业管理者依然停留在过去的思维定式中，到处寻找“应对”之策，但抱残守缺只会使企业丧失长期持续发展的人才支撑。我们应该思考和执行的是正确认识市场环境的变化，建立一套基于市场竞争的薪酬管理体系。

从薪酬管理的角度看，我们必须注意到以下几个方面的环境压力：

一、从微观视角来看，优秀劳动力始终处于供不应求的状态。从劳动力总量看，中国存在供过于求的现象。但对于微观领域来说，优秀的、适用的劳动力通常总是供不应求，企业要招聘到一个合适的优秀人才是非常困难的。

二、加薪的压力。基于当前行业之间、层级之间“收入差距”不断增大，居民工资收入占GDP总额的比例不断降低，以及物价水平不断上升的现实，许多学者和媒体对“国民收入倍增计划”不断奔走呼吁，企业员工对于收入提高的预期也空前统一。因此，企业在薪酬管理方面压力会更大。

三、劳动力市场的逐渐成熟。劳动力市场的成熟有很多表现，其中突出表现为当前劳动力市场信息传递非常迅速。企业员工所获得的关于本岗位的劳动力市场信息，比如就业机会信息和工资信息，在很大程度上比人力资源部门专业人员所获得的信息更快速，也更准确。这在很大程度上导致员工的流动率不断攀升。在这种情况下，怎样吸引和挽留核心员工是一个值得深刻探讨的课题。

四、人才竞争中的非理性报酬行为。非理性报酬行为有两种表现。第一种是全行业刻意压低报酬。这在过去十几年长三角、珠三角的企业中相当普遍，尤其珠三角表现更加明显一些。技工荒、民工荒，与低工资是有很大关系的。第二种是在人才竞争中“哄抬”薪水。在当前的人才竞争中，企业和应聘者都存在这种情况，这种现象造成了人才市场中薪酬水平的混乱现象，给企业薪酬管理造成了更大的压力。

面对多重的薪酬管理的环境压力，我们在薪酬管理方面应该做些什么样的调整，怎样提高企业薪酬竞争力呢？

第一，不仅要管钱还要管心。我们原来的薪酬管理方式，非常热衷于一件事情，就是机制的设计，尤其是在经济报酬方面很花心思。但是过分热衷也容易导致只顾一点不及其余。分析员工需求，从整体报酬的视角来管理企业

的薪酬，正在成为业界的主流做法。

第二，市场薪酬成为薪酬定位最重要的依据。在市场主导的员工关系中，员工受外部市场的影响更加显著。在薪酬管理中，岗位评估的重要性已经逐步弱化，市场薪酬成为薪酬定位的最重要的依据。这个职位在市场上值多少钱，成为决定薪酬最重要的依据。

第三，为员工拥有的技能支付报酬。这里面有两个原因。首先，在组织扁平化的情况下，员工能力在增长，如果员工在职位上上升空间不大，报酬方面就应该提供一个晋升渠道，亦即为员工拥有的技能来支付报酬。其次，现在在很多制造企业，小规模定制成为很重要的业务来源。这个时候，企业生产某一种产品，需要一个很小的团队去做，一专多能就很重要。这是我们为员工的技能支付报酬的重要原因。

第四，重视薪酬沟通机制的设计和实施。首先是薪酬的激励导向需要进行沟通。在许多薪酬体系设计方案中，设计者的激励导向和思路都很明确。但是，在日常执行中，由于薪酬方案一般包含许多信息，再加上员工有各自的利益诉求和想法，这使得薪酬方案的激励导向作用很容易消弭于无形。所以，在设计薪酬激励体系时，如何把它的激励导向清晰、准确地传递给员工就变得非常重要。另外，把薪酬管理当作一个“黑箱”将会产生敏感的公平感疑虑。许多企业实行“秘薪制”，把薪酬当成一件很神秘的事情，禁止私下谈论。但是在中国，所谓“秘薪制”都是心照不宣的，当着老板不会谈薪水，过了一年半载以后，员工们都会大概知道其他人的工资是多少！所以“秘薪制”没有太多的实际意义，而且还会带来由于感觉“不透明”造成的关于公平感的质疑。

本书力求在前版的基础上帮助更多的组织提高绩效管理和薪酬管理的效率，提高绩效和薪酬的竞争力。本书每个章节依旧秉持原有的风格，以简明的语言阐述所涉及的

理论、技术和工具，以问题为导向，提供所涉绩效管理和薪酬激励问题的解决方案，以贴切的案例展示优秀企业的管理实践，还力图以简明的表格最大程度地帮助管理者简化繁琐的基础工作。

同时，我还想和读者交流一个观点，也是我多年的人力资源管理研究和管理实践工作的一个感悟。“任何建立在形而下的、工具理性层面的所谓共识都是无法持久依靠的！”换句话说，指望从书中直接找到问题的终极答案的企图都可能会落空，我的期望是本书能够提供一定的思路启发，能够达此目的，我心已足。管理者应该在实务之外，学习一些人力资源管理领域形而上的东西，这些才是我们能够长期依靠的！

在本书的修订过程中，过去许多读者的来信给了我很大的启发和帮助，和他们的邮件往来和面对面沟通让我思考和学习了许多东西。中华薪酬网的谭国荣先生和张旭先生的研究对本书国有企业高管薪酬有关章节有非常直接的贡献。我的硕士研究生高冬九也为本书修订做了大量基础工作，在此一并感谢。

企业管理出版社韩天放先生是本书的始倡者，在知识框架、研究方向、案例取舍乃至谋篇布局等诸多方面对本书增益良多。是他的持续关注使本书流转不衰，并得到各界抬爱，使我有机会为中国企业管理进步做点滴实事。

由于本人的知识和认知的局限，本书在框架安排和具体观点方面肯定仍然存在纰漏，肯请读者不吝指正。如果您有任何关于专业的问题需要沟通，欢迎继续和我交流，这也是我学习和进步的机会。我的邮箱地址是：zhufei@vip.sina.com。

朱飞

于2011年3月

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
第三章 绩效考核者应掌握的技能	77
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
第四章 关键绩效指标 (KPI) 考核	99
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
第五章 360 度考核	109
□ 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
第六章 目标管理	126
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
第七章 平衡计分卡（BSC）	145
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
第八章 如何使绩效考核落到实处	160
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

第九章 薪酬体系概要	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
第十章 薪酬战略	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
第十一章 职位评价	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
第十二章 薪酬调查	248
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
第十三章 工资结构设计	262
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
第十四章 绩效奖励	269
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
第十五章 薪酬体系管理	290
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
第十六章 几种重要的薪酬形式	315
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
第十七章 企业福利体系设计	333
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
第十八章 薪酬管理的艺术	366
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
第十九章 销售人员的绩效考核和薪酬激励	390
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
第二十章 研发人员的绩效考核和薪酬激励	434
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
第二十一章 经营者绩效考核和薪酬激励	457
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
第二十二章 团队绩效考核与薪酬激励	489
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
主要参考文献	502

第一部分 绩效激励

