

企业HR管理和法律实务丛书

绩效考核与薪酬激励整体解决方案

老HRD不愿透露的人力资源管理秘笈

贺清君 著

第三版



顶层设计 战略高度规划人力管理业务架构 **实战实操** 落地流程表单和工具一本全具备
暴击痛点 抓住问题解决的关键思路和方法 **全面经典** 一本书彻底搞定绩效薪酬与激励



联袂推荐

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

企业HR管理和法律实务丛书

绩效考核与薪酬激励整体解决方案

老HRD不愿透露的人力资源管理秘笈

贺清君 著

第三版



图书在版编目 (CIP) 数据

绩效考核与薪酬激励整体解决方案 / 贺清君著. —3 版. —北京:

中国法制出版社, 2018.10

(企业 HR 管理和法律实务丛书)

ISBN 978-7-5093-9787-9

I. ①绩… II. ①贺… III. ①企业管理 - 企业绩效 ②企业管理 - 工资管理 IV. ① F272.5 ② F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 219385 号

策划编辑: 潘孝莉

责任编辑: 马春芳 (machunfang@zgfs.com)

封面设计: 周黎明

绩效考核与薪酬激励整体解决方案

JIXIAO KAOHE YU XINCHOU JILI ZHENGTI JIEJUE FANG'AN

著者 / 贺清君

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

版次 / 2018 年 10 月第 3 版

印张 / 19.5 字数 / 297 千

2018 年 10 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9787-9

定价: 69.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址: <http://www.zgfs.com>

市场营销部电话: 010-66033393

传真: 010-66031119

编辑部电话: 010-66073673

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926)

【再版序】 不忘初心才能让人力资源管理充满魅力

当中国法制出版社的潘孝莉编辑告诉我《绩效考核与薪酬激励整体解决方案》上市至今已经十多次印刷，累计销量几十万册，经过多年系统归纳总结出的管理知识和经验为很多企业 HR 提供了实实在在的帮助，我发自内心感到高兴。

管理大师德鲁克说过，“所谓企业管理最终就是人力资源管理，人力资源管理就是管理的代名词”。从这个意义上来讲，企业管理核心就是“选用育留”好人才，而绩效薪酬和激励是用好人才的关键。

为了让《绩效考核与薪酬激励整体解决方案》造福更多读者，我在本书多次再版的基础上写序强调一下如何读好本书、用好本书，希望大家认真思考和领会，只有融汇才能贯通。

1. 任何管理都不要忘记初心

在这个复杂多变的社会环境下，员工薪酬待遇、绩效考评和激励充满复杂性和不确定性，但是只有人性是可琢磨的：趋利避害是人的本性，谁都想收入多多益善，谁都想考核受到公平的评价，谁都想拼命努力超越领导期望……所以，任何管理都要回归企业管理原点，那就是作为企业管理者，我们做绩效、薪酬和激励的初心是什么，是让企业盈利？企业盈利的目的又是什么？这些需要各级管理者认真思考，否则管理就会变成为了管理而管理，照猫画虎最终会迷失方向。

2. 管理都要践行大道至简

这本书汲取了企业管理界的知识和经验，这些经典管理知识我们需要认

真琢磨和领会，但是不能完全照搬。

管理的最高境界是简单抓住要害，方法简单方式灵活，最终要达到管理“四两拨千斤”的效果。

需要特别说明的是，本书不是“万能钥匙”：不同企业的管理基础不同，企业文化不同，企业管理风格不同，员工素质不同，企业管理水平不同……这么多不同点，如果完全照搬这本书的做法，有时候会急功近利达不到预期效果。在复杂的知识点中提炼并寻求最适合企业的做法，最简单的就是如果有效再深入完善和实践，循序渐进是最可取的。

3. 选好人、用好人 是管理基础

“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，企业整体业绩的达成需要一个富有战斗力的管理层，如果企业缺少一个有战斗力的核心管理层，员工再有能力也会因受到制约而无计可施。

企业用对人就是最有效果的绩效，激励好核心队伍就是最有效果的激励，企业只有经营好，才有薪酬可谈。如果企业核心团队的人不行，比如能力素质不灵，即使有再好的管理方法和工具也是舍本求末。

很多著名企业老板都把大量精力花在寻人和用人上，事实也证明，企业经营成败在于核心人才的“选用育留”，选人涉及招聘的话题，用人涉及用其所长，育人涉及人才培养，留人涉及用人机制。绩效、薪酬和激励是贯穿“选用育留”这个大主题的主线，既涉及企业管理机制问题，又涉及利益分配问题，还涉及人才价值评价问题。

4. 管理理念是制胜法宝

企业究竟建立什么样的人才观和价值观，涉及绩效、薪酬和激励的管理理念问题。我们在推动企业绩效、薪酬和激励管理的过程中，一定要文化先行。

如何建立良好的绩效、薪酬和激励文化，让员工在没有天花板的舞台上施展才能？如何选对人，把正确的人用在正确的岗位上？员工没有完成业绩如何让其口服心服？如何及时发现团队中的“混子”并及时清理？如何让有业绩的员工获得感超越期望？如何通过考核识别真正的人才？如何管理好绩效实施过程中的风险预警？如何建立“能者上、平者让、庸者下”的用人文化？企业必须建立良好的用人管理理念、卓越的企业文化和富有远见的人力

资源管理机制和制度体系，才能让企业绩效薪酬和员工激励体系行稳致远。

5. 要学会管理创新

企业管理面临复杂的政治、经济和人才环境，任何管理知识和经验都有局限性，只有站在前人的肩膀上突破传统，针对企业管理痛点创造性实践，才是解决企业绩效薪酬和员工激励的钥匙。人性是不变的，但是管理手段、方法和思路是要变化的，变化才是永恒的主题，变化才是因地制宜解决问题的良药。

最后我想要说的是，人力资源管理“既要见到树木又要见到森林”：企业绩效薪酬和员工激励只是人力资源关键核心模块，企业人力资源想要管理好还涉及招聘、培训、任职资格管理等多方面的管理知识，掌握好这些知识才能更好地结合企业自身做好绩效薪酬和员工激励。本人作为丛书主编策划的“老 HRD 手把手”系列丛书上市后在广大读者中反响非常好（可在京东、当当网搜索“老 HRD 手把手”），建议大家本着“艺不压身”的态度认真系统地学习一下，机遇永远垂青知识和技能都有准备的人。

再次感谢广大读者对本书的厚爱。

是为序！

贺清君

第一章 绩效和薪酬激励总体架构设计 //001

- 一、优秀团队构建与管理架构的关系 //002
- 二、绩效考核与薪酬激励管理架构 //003
- 三、绩效考核与薪酬激励管理组织 //004
- 四、绩效考核与薪酬激励实施流程 //005 ✓
- 五、绩效考核与薪酬激励管理优化 //008 ✓

第二章 绩效考核管理体系设计 //011

- 一、绩效管理的主要目标 //012
- 二、绩效管理的基本流程 //013
- 三、绩效管理与绩效考核 //014
- 四、绩效考核管理流程 //015
- 五、绩效考核常见方法 //023
- 六、绩效考核结果的有效应用 //033
- 七、绩效考核常见热点问题分析 //036
- 八、绩效考核制度的设计与实施 //043 ✓

第三章 薪酬管理体系总体设计 //051

- 一、企业薪酬管理范围定义 //052
- 二、企业薪酬与战略的关系 //053

- 三、薪酬体系设计主要流程 //054
- 四、薪酬总体结构模式设计 //056
- 五、企业薪酬结构的设计 //061
- 六、《薪酬职级表》建设与应用 //062
- 七、薪酬管理的有效艺术 //087
- 八、薪酬成本的有效控制 //090
- 九、薪酬福利管理制度设计 //092 ✓

第四章 企业激励体系总体架构设计 //097

- 一、员工激励常见有效手段 //098
- 二、激励体系设计主要原则 //099
- 三、绩效考核与员工激励的关系 //100
- 四、薪酬管理与员工激励的关系 //100
- 五、精神激励的管理艺术 //102
- 六、激励模式的有机结合 //102

第五章 企业高管绩效考核与薪酬激励 //103

- 一、企业高管主要典型特征 //104
- 二、企业高管考核价值导向 //104
- 三、企业高管任职资格管理 //105
- 四、企业高管 KPI 考核指标 //106
- 五、企业高管绩效考核指标 //106
- 六、企业高管薪酬模式选择 //108
- 七、企业高管年薪制的设计 //108
- 八、短期激励与中长期激励 //110

第六章 市场人员绩效考核与薪酬激励 //111

- 一、企业市场主要管理目标 //112
- 二、市场部门 KPI 考核指标 //112
- 三、市场人员主要工作特征 //113
- 四、市场人员典型任职资格 //113

- 五、市场人员 KPI 考核指标 //115
- 六、市场人员考核指标量化 //115
- 七、市场人员绩效考核激励模式 //117
- 八、市场人员薪酬模式选择 //117
- 九、市场人员薪酬激励模式 //118
- 十、市场管理配套管理制度 //118

第七章 营销人员绩效考核与薪酬激励 //119

- 一、企业营销主要管理目标 //120
- 二、营销部门 KPI 考核指标 //121
- 三、营销人员主要工作特征 //121
- 四、营销人员典型任职资格 //121
- 五、营销人员 KPI 考核指标 //123
- 六、营销人员考核指标量化 //123
- 七、营销人员绩效考核激励模式 //125
- 八、营销人员薪酬模式和薪酬结构 //125
- 九、营销人员薪酬激励模式 //128
- 十、营销人员配套管理制度 //129

第八章 项目管理人员绩效考核与薪酬激励 //131

- 一、企业项目管理主要工作目标 //132
- 二、项目管理部门 KPI 考核指标 //132
- 三、项目管理人员主要工作特征 //132
- 四、项目管理人员典型任职资格 //133
- 五、项目管理人员 KPI 考核指标 //134
- 六、项目管理人员考核指标量化 //134
- 七、项目管理人员绩效考核激励模式 //135
- 八、项目管理人员薪酬模式选择 //135
- 九、项目管理人员典型激励模式 //136
- 十、项目管理人员配套管理制度 //136

第九章 研发人员绩效考核与薪酬激励 //137

- 一、企业研发主要管理目标 //138
- 二、研发部门 KPI 考核指标 //138
- 三、研发人员主要工作特征 //139
- 四、研发人员典型任职资格 //139
- 五、研发人员 KPI 考核指标 //140
- 六、研发人员考核指标量化 //142
- 七、研发人员绩效考核激励模式 //143
- 八、研发人员薪酬模式选择 //143
- 九、研发人员典型激励模式 //145
- 十、研发人员配套管理制度 //145

第十章 工程人员绩效考核与薪酬激励 //147

- 一、企业工程管理主要目标 //148
- 二、工程部门 KPI 考核指标 //148
- 三、工程项目主要管理特征 //149
- 四、工程人员典型任职资格 //149
- 五、工程人员 KPI 考核指标 //150
- 六、工程人员考核指标量化 //151
- 七、工程人员绩效考核激励模式 //152
- 八、工程人员薪酬模式选择 //152
- 九、工程人员薪酬激励模式 //153
- 十、工程人员配套管理制度 //153

第十一章 采购管理人员绩效考核与薪酬激励 //155

- 一、企业采购管理主要工作目标 //156
- 二、采购部门 KPI 考核指标 //156
- 三、采购管理人员主要工作特征 //157
- 四、采购管理人员典型任职资格 //157
- 五、采购管理人员 KPI 考核指标 //158

- 六、采购管理人员考核指标量化 //158
- 七、采购管理人员绩效考核激励模式 //160
- 八、采购管理人员薪酬模式选择 //160
- 九、采购管理人员典型激励模式 //160
- 十、采购管理相关配套制度 //161

第十二章 生产人员绩效考核与薪酬激励 //163

- 一、企业生产经营管理目标 //164
- 二、生产部门 KPI 考核指标 //164
- 三、生产人员主要工作特征 //165
- 四、生产人员典型任职资格 //166
- 五、生产人员 KPI 考核指标 //167
- 六、生产人员考核指标量化 //167
- 七、生产人员绩效考核激励模式 //168
- 八、生产人员薪酬模式选择 //168
- 九、生产人员薪酬激励模式选择 //171
- 十、生产人员配套管理制度 //171

第十三章 客服人员绩效考核与薪酬激励 //173

- 一、客服管理主要工作目标 //174
- 二、客服部门主要考核指标 //174
- 三、客服人员主要工作特征 //175
- 四、客服人员绩效考核思路 //175
- 五、客服人员典型任职资格 //175
- 六、客服人员 KPI 考核指标 //177
- 七、客服人员绩效考核激励模式 //178
- 八、客服人员薪酬模式选择 //179
- 九、客服人员薪酬激励模式 //179
- 十、服务管理配套制度 //179

第十四章 HR 管理人员绩效考核与薪酬激励 //181

- ✓ 一、人力资源管理主要工作目标 //182
- 二、人事部门 KPI 考核指标 //183
- 三、HR 管理人员主要工作特征 //183
- 四、HR 管理人员典型任职资格 //185
- 五、HR 管理人员 KPI 考核指标 //189
- 六、HR 管理人员考核指标量化 //189
- 七、HR 管理人员绩效考核激励模式 //191
- 八、HR 管理人员薪酬模式选择 //192
- 九、HR 管理人员典型激励模式 //192
- 十、人力资源配套管理制度 //192

第十五章 行政人员绩效考核与薪酬激励 //197

- ✓ 一、企业行政管理主要工作目标 //198
- 二、行政部门 KPI 考核指标 //198
- 三、行政人员主要工作特征 //199
- 四、行政人员典型任职资格 //199
- 五、行政人员 KPI 考核指标 //200
- 六、行政人员考核指标量化 //201
- 七、行政人员绩效考核激励模式 //203
- 八、行政人员薪酬模式选择 //203
- 九、行政人员典型激励模式 //204
- 十、行政管理配套管理制度 //204

第十六章 财务人员绩效考核与薪酬激励 //207

- ✓ 一、财务管理主要工作目标 //208
- 二、财务部门 KPI 考核指标 //208
- 三、财务人员主要工作特征 //209
- 四、财务人员典型任职资格 //210
- 五、财务人员 KPI 考核指标 //211

- 六、财务人员考核指标量化 //211
- 七、财务人员绩效考核激励模式 //213
- 八、财务人员薪酬模式选择 //214
- 九、财务人员典型激励模式 //214
- 十、财务人员配套管理制度 //215

第十七章 后勤人员绩效考核与薪酬激励 //217

- ✓ 一、企业后勤管理主要工作目标 //218
- 二、后勤管理部门主要考核指标 //218
- 三、后勤人员主要工作特征 //218
- 四、后勤人员绩效考核思路 //219
- 五、后勤人员典型任职资格 //219
- 六、后勤人员 KPI 考核指标 //220
- 七、后勤人员绩效考核激励模式 //222
- 八、后勤人员薪酬模式选择 //222
- 九、后勤人员薪酬激励模式 //222
- 十、后勤管理配套管理制度 //223

第十八章 特殊人员绩效考核与薪酬激励 //225

- 一、特殊人员的主要类型 //226
- 二、特殊人员绩效考核原则 //226
- 三、特殊人员薪酬与激励 //229

第十九章 企业中长期激励机制总体设计 //231

- 一、长期激励主要模式的选择 //232
- 二、非上市公司主要激励模式 //233
- 三、上市公司的中长期激励模式 //238
- 四、中长期激励方案实施步骤 //239
- 五、股权激励时机及激励效应 //240
- 六、如何应对股权无激励效应 //240
- 七、股权激励实施的注意事项 //241

第二十章 非物质激励的有效管理艺术 //245

- 一、薪酬激励方式的局限性 //246
- 二、绩效薪酬激励的双刃剑 //247
- 三、有效激励的管理原则 //247
- 四、非物质激励的管理方式 //249
- 五、非物质激励管理艺术 //252

第二十一章 不同行业绩效考核与薪酬激励重点 //255

- 一、生产型企业绩效与薪酬管理 //256
- 二、项目型企业绩效与薪酬管理 //257
- 三、服务型企业绩效与薪酬管理 //257
- 四、贸易型企业绩效与薪酬管理 //258
- 五、高科技企业绩效与薪酬管理 //259

第二十二章 绩效考核与薪酬激励经典案例解析 //261

- 一、绩效考核目标不清晰应当如何考核? //262
- 二、公司强制实施末位淘汰制是否科学? //263
- 三、为什么设定目标反而导致矛盾加剧? //265
- 四、排名能否真实反映员工的绩效好坏? //266
- 五、一个失败的绩效反馈面谈的案例 //268
- 六、一个失败的 360 度全面考核的案例 //271
- 七、制定目标缺乏民主参与导致考核流产 //273
- 八、绩效考核指标过于刚性的直接后果 //275
- 九、管理者对绩效考核放手不管的后果 //277
- 十、纵向失衡导致公司经营目标难产 //278
- 十一、奖金分配方案不公带来消极反应 //281
- 十二、薪酬方案为何没起到激励作用? //282
- 十三、高薪激励在这家公司为何失败? //284
- 十四、薪酬制度不合理造成的不良后果 //286
- 十五、员工为何因薪酬待遇不断抗议? //287

十六、公司的核心骨干为何辞职? //289

十七、单纯搞精神激励方案的后果 //290

十八、销售薪酬激励如何设计才有效? //292

第一章

绩效和薪酬激励总体架构设计

本章导读

- 卓越管理绩效需哪些关键基础要素？
- 优秀团队和构建管理架构有什么关系？
- 绩效考核与薪酬激励管理的架构是什么？
- 绩效考核与薪酬激励的主要管理流程是什么？
- 绩效考核与薪酬激励如何有效组织？
- 绩效考核与薪酬激励管理如何优化？

企业要想达到卓越的管理绩效，管理层高瞻远瞩的发展战略、清晰的战术计划、优秀的管理团队、团队强有力的执行力以及极具竞争力的运营模式都必不可少，在这些关键成功要素的基础上做好科学有效的绩效管理和薪酬激励，就会达到“四两拨千斤”的管理效果。

一、优秀团队构建与管理架构的关系

任何一个企业的成功，首先源自一个优秀的管理团队，优秀团队的打造和绩效考核、薪酬激励究竟有什么关系呢？



图 1-1 这样的优秀团队无所不能

图 1-1 深刻阐述了企业经营成功的过程中涉及的若干成功要素，但是总结起来，想要打造有战斗力的优秀团队，对以下要素必须进行考量和研究：