

深度

绩效奖励全案

如何有效激发员工工作动力？

时光 / 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

深度

绩效奖励全案

如何有效激发员工工作动力？

时光

/ 著



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

深度绩效奖励全案 / 时光著 . — 北京 : 中国法制出版社 ,

2018.2

(企业 HR 管理和法律实务丛书)

ISBN 978-7-5093-9296-6

I . ①深… II . ①时… III . ①企业绩效—研究

IV . ① F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 041156 号

策划编辑 : 马春芳 潘孝莉

封面设计 : 周黎明

深度绩效奖励全案

SHENDU JIXIAO JIANGLI QUANAN

著者 / 时 光

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 730 毫米 × 1030 毫米 16 开

版次 / 2018 年 7 月第 1 版

印张 / 12.75 字数 / 206 千

2018 年 7 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9296-6

定价 : 49.00 元

值班电话 : 010-66026508

传真 : 010-66031119

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址 : <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话 : 010-66073673

市场营销部电话 : 010-66033393

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)

序一 提供范本、传授方法、解决难题

综观绩效管理书籍，不论是“经典教材”还是“实用宝典”都欠缺绩效奖励方案的内容。作为一名来自企业的绩效管理实践者，我深刻地体会到绩效奖励方案的重要性。因此，我十分推崇时光先生的见解：“绩效奖励方案在绩效管理过程中发挥着决定性的作用。制订绩效奖励方案的过程就是绩效管理制度化的过程，贯彻执行绩效奖励方案的过程就是绩效管理实施的过程。我从未见过、也从未听说过哪一个实施了绩效管理的组织还没有制订绩效奖励方案的实例。”我们也会看到现实为作者的这一观点提供了有力的证据。

令人遗憾的是，传统绩效管理从未把“绩效考核办法”“业绩奖励方案”“绩效管理制度”以及“经营管理目标责任书”等形式的绩效奖励方案作为一个理论专题进行研究。由时光先生撰写、中国法制出版社出版的《深度绩效奖励全案》一书填补了传统绩效管理理论体系中的空白。对于我们这些在绩效管理实践中摸索的企业管理者来说，这本书的面世可谓是雪中送炭！

《深度绩效奖励全案》是第一本系统论述绩效奖励方案基本原理和基本特征的书，也是第一本将管理心理学理论引入绩效管理领域的书。它选题精准、内涵深刻、逻辑严密、论据充分。如果从企业管理者偏爱的实用主义观点来看，这本书亦为读者送出了不少的“实惠”。

一、为企业管理者和知识工作者学习借鉴绩效奖励方案提供了丰富的第一手资料

这本书精挑细选了久经考验、卓有成效的绩效奖励方案，其中包括国资

委制定的《中央企业负责人经营业绩考核办法》，以之为范本供读者学习借鉴。

从范本涉及的企业类型来看，既有装备制造企业，又有食品加工企业；既有新兴的高科技企业，又有传统的生产和服务企业。从范本的奖励对象来看，既有中央管理的大型国有企业的负责人，又有销售部门的各级员工；既有集团公司管理总部的高管，又有集团下属单位的普通管理者。从范本采用的绩效形式来看，既有统计指标，又有分值和等级。从范本应用的文体来看，既有管理制度的章节形式，又有组织与责任人之间签订的协议书形式。总之，这些范本具有较强的代表性和广泛的适用性，它让你拿来就能用！

二、让读者知其然，更知其所以然

学习绩效奖励方案范本是迅速提升实战能力的有效途径。但是，读者不会仅仅满足于坐享其成，他们在阅读范本的过程中肯定会有更深层次的思考：成功的绩效奖励方案都包含了哪些内容？具有哪些共同特征？它们的形式和结构是什么样子？这本书的理论阐述部分将为读者揭晓这些问题的答案。

在理论阐述部分中，每当重要的概念出现以后，紧紧跟随的部分是“绩效奖励方案阅读与分析”，这样的结构安排将理论与实际紧密地联系起来，对有关的概念和学说进行深入浅出的阐释。

这本书还涉及一些管理心理学或被称为“组织行为学”以及绩效管理的理论，学习这些理论能帮读者厘清思路，从事物的表象中发掘本质，找到它们的历史渊源。在这里没有令人望而却步的说教，有的是把这些“大道理”通过对事实的诠释朴实无华地表达出来。

三、解决了传统绩效管理理论在实践中“难以落地”的问题

理论研究的终极目的是把“复杂问题简单化”。作者发现，不论绩效奖励方案的形式有多么复杂，都能用多项指标函数的数学模型形式将它们呈现出来。当下流行的目标设置理论，如关键指标法（KPI）、目标与关键成果法（OKR）、平衡计分卡（BSC）等都可以在数学模型中找到属于自己的应用模式，从而解决传统绩效管理理论在实践中“难以落地”的问题。

序二 全面探讨绩效奖励方案的第一本书

我的学生们要求我推荐绩效管理方面的书籍，我毫不犹豫地向他们推荐了由时光先生撰写、中国法制出版社出版的《深度绩效奖励全案》一书。我告诉他们：“如果不看这本书，你也许不能真正地理解绩效管理。”原因很简单，现代绩效管理理论是由目标设置、绩效考核和行为强化三个部分构成的，而传统绩效管理仅仅涉及目标设置和绩效考核两个方面的内容。翻开经典的绩效管理教科书，我们会发现其中大部分篇幅的内容是关于如何建立起对目标的认知体系以及应该采用什么样的绩效考核方法。传统绩效管理理论仍然缺失行为强化的内容，令人遗憾。而《深度绩效奖励全案》一书全面探讨了行为强化对员工绩效产生的影响。这本书的出版、发行标志着绩效管理认识领域中最后一个坚固的堡垒已经被攻克，正如作者形容的那样：“一切坚固的东西顿时烟消云散！”

一、这本书首次提出“基点”的概念，这一重要的概念揭示了绩效奖励方案的核心秘密

作者指出，在设计绩效奖励方案时，第一件事情，也是最重要的事情就是确定指标函数在坐标系中的基点。只有在基点确定之后，企业才能明确地向员工传递这样的信息：员工做到什么程度才能令组织满意；只有在基点确定之后，员工才能搞清楚：要做到什么程度才能得到自己想要的奖励，才能规避自己不愿接受的惩罚。

传统观念一直把原点（0,0）作为奖励和惩罚的分界点，而作者的创新观

点颠覆了人们对奖励和惩罚的认识。作者指出，基点（绩效合格标准值，奖励基数）才是绩效奖励方案中分割奖励和惩罚的标志点。在基点的概念出现以后，绩效奖励方案的核心秘密终于袒露出来，函数形式上的奖励强化被基点分割为奖励强化和惩罚强化，基点设计将函数上的一元强化转化为心理上的二元强化，从此绩效奖励方案嬗变为一项强有力的管理工具。

二、这本书首次提出“‘奖励是绩效的函数’是构建绩效奖励方案的基本条件”“‘奖励是绩效的函数’是绩效奖励方案的表现形式”，这样的见解奠定了绩效奖励方案的理论基础

从第一章“绩效奖励方案的概念”开始，时光先生就展现出非凡的洞察力，他提出绩效奖励方案的本质特征是“奖励是绩效的函数”和“系统性强化”。在以后的章节中，作者始终以绩效奖励方案的这两个本质特征为基础来构建这本书的理论框架。

作者指出，“‘奖励是绩效的函数’是构建绩效奖励方案的基本条件”及“‘奖励是绩效的函数’是绩效奖励方案的表现形式”。具体来讲，即在指标函数的基础上设计出精确的基点，设计出精确的奖励和惩罚的空间以及精确的奖励比率。所有对绩效产生影响的决定性因素，都通过对指标函数的设计来实现它们的强化功能。

作者认为，形形色色的绩效奖励方案都可以用数学函数形式表达出来。这意味着，在设计绩效奖励方案时，我们用系统的逻辑推理代替了盲目的直觉臆断，更重要的是，我们在经过了长期的探索之后终于找到了一条发现绩效奖励方案内在规律的有效途径。

三、这本书首次提出“奖励比率”和“强化程度”的概念

经典的管理心理学或组织行为学已经对强化方法和强化程序进行了深入细致的研究。强化方法被分为积极强化、忽视、惩罚和消极强化；强化程序被分为连续强化和间断强化。强化方法讨论的是强化有多少种形式，强化程序讨论的是强化应按照什么样的节奏来进行。迄今为止，经典的管理心理学或组织行为学仍未涉及强化程度的内容。然而，精确操控强化程度是设计出科

学、高效的绩效奖励方案的关键所在!

《深度绩效奖励全案》一书首次提出强化程度的概念，而且作者发现，奖励比率，即指标函数斜率的大小，控制着强化程度的大小，精确操控奖励比率的目的是引导员工接受更具挑战的目标，并为实现目标竭尽全力。奖励比率和强化程度的概念丰富、发展了行为塑造理论（shaping behavior theory）。尽管在现实中奖励比率和强化程度的应用案例早已存在，但是仍然需要具有说服力的理论成果来作出合理解释。

除此之外，《深度绩效奖励全案》这本书的创新理论还包括多项指标函数的数学模型、绩效形式等。对于一个学者来说，只要在上面提及的任何一个理论观点上取得突破就已经很满足了，何况是在绩效奖励方案的诸多理论观点上同时取得进展并有所建树。更难能可贵的是，这本书并不限于对某一观点、某一学说的求证，而是建立起科学、系统的绩效奖励方案的理论体系。从这个意义上讲，这本书是行为学派绩效管理的开山之作。

任何管理理论的产生、发展都有其客观必然性。西方的管理理论是在近现代工业革命和信息技术革命的大环境中产生、发展起来的。中国的管理学者从西方，几乎没有自己的管理理论和管理思想，但这种情况正在发生着改变。改革开放 40 年来，中国已经跻身成为世界第二大经济体、第一大贸易国。在广袤的中国大地上，波澜壮阔的社会经济活动为中国管理理论的产生创造了条件。管理学经典理论仅仅源于欧美的时代也许已成过去，地球重心东移这一进程正在从经济领域延伸到管理领域。

河南财经政法大学 MBA 学院副院长、副教授

张方

自序

在学校读研究生时，导师推荐的专业书籍我一本不漏地认真阅读。尽管我还不能完全理解书中的一些内容，但是，从那时起，马克思、泰勒、斯金纳等人的思想对我产生了深刻的影响。所以毕业后，我把对管理学和心理学的兴趣自然而然地带到了企业中。

首先要提到的是一家历史悠久的世界 500 强企业，其生产和管理的操作流程已经实现了标准化。而由我主持设计的绩效奖励方案参考了这家企业在北美和欧洲运行的方案并借鉴了中国的成功经验，它兼具严谨和生动的特点，是一个中西合璧的绩效奖励方案。

外资企业告诉我相对完善的管理是什么样子，而国有企业同样令我受益匪浅。有一家国有企业，其人才储备和技术实力足以傲视同行，但是企业中复杂的人际关系、僵化的奖励机制是其无法回避的问题。在设计绩效奖励方案时，我必须面对现实，在有限的条件下使绩效奖励方案发挥出最大的功效。

民营企业的情况又不一样。即使是在行业内居于领导地位的民营企业也没有固定的管理模式，其组织架构、运营模式、经营方向经常改变，一件事情还未落实，新的变化就出现了。我第一次体会到“骑飞马射飞靶”的感觉。在快速变化的企业中，如果没有自己的管理思想，绩效考核和绩效奖励工作将寸步难行。

无论是从外资企业、国有企业，还是从民营企业的背景来看绩效奖励方案，都会有不同的眼界和收获。如果没有在这些企业中任职的经历，我对绩效奖励方案的理解肯定是平庸和浅薄的。感谢这些企业为我的实践和认识活动提供了广阔的空间。

20多年的经验告诉我，每一个行业、每一个企业都有自己的特点，每一次绩效奖励方案的设计过程都将面临新的疑惑。这迫使我不得不对绩效奖励方案进行深入、系统的思考：隐藏在错综复杂的现象背后的本质及其内部联系究竟是什么？

于是，我自己设计的以及他人设计的各种版本的绩效奖励方案都成了我的研究对象，经典教材《组织行为学》和《绩效管理》成了我案头上的工具书。我试图找出不同形式且卓有成效的绩效奖励方案的共同特点以及构成绩效奖励方案理论的主要内容是什么。有的问题可以在教材中找到答案，有的问题根本没有现成的答案，要解决问题必须独立思考。

随着研究的深入，大量的信息交汇在一起，我就像在编织着一张巨大的网，感觉自己深陷其中、无法自拔，每天都在杂乱无章、支离破碎的想法中梳理头绪，身体也日渐羸弱。某一项认识上的突破可能发生在饭店的餐桌上、地铁的车厢里，而这些看似偶然的灵感其实都是长期思考的结果。

开辟一条崭新的认识道路是艰辛的、充满挑战的，支持我做这件事情的信念来自对绩效奖励方案的认识：绩效结果和绩效行为的产生不是随机的，它一定指向某个目的，员工相信这个目的是对自己最有利的。

《深度绩效奖励全案》一书以管理心理学为基础构建其理论体系，是第一部将管理心理学引入绩效管理领域的书。越来越多的人已经认识到这样一个事实：管理的核心是人的管理。管理者在设计绩效奖励方案时，首先要做的是“读人”，你要了解员工的真实需求和行为动机，然后你才能预测员工在你设计的不同情境下将如何采取行动。

这本书是一部多层面的作品，而越是复杂的理论越要在内容的提炼上下功夫，怎样才能做到由博返约使我费尽思量。在本书中，我始终围绕着绩效奖励方案的两个本质特征，即“奖励是绩效的函数”和“系统性强化”来构建理论框架。同时，尽量使用简单平实的语言来阐述深刻的道理。

细心的读者会发现，这本书中出现了不少全新的词汇。实际上，我在写作过程中从没有想过标新立异、颠覆传统，我只是想把20多年积累的实践经验进行总结、提炼，把事实明明白白地告诉读者。

《深度绩效奖励全案》一书的撰写是一个庞大的工程，单凭我一个人的力

量很难做到尽善尽美。坦率地讲，这本书还有不少缺点，如一些章节的质量还有待提高。但是，不论这本书有什么缺点，它的优点是明显的：它是我独立思考的理论原创，是我 20 多年实践经验的结晶，借鉴了当代管理心理学的研究成果，有着严密的逻辑关系，是一个完整的理论体系。以此出发，我们能洞悉绩效奖励方案的本质及绩效奖励方案的整体与局部的脉络，让绩效奖励方案设计和实施过程中出现的如同一堆混乱色彩的误区、困惑，经过彻底、纯粹地点化，最终一清二楚。

时光

第一篇 绩效奖励方案的基本理论

第一章 绩效奖励方案的概念

- 一、绩效奖励方案的必要性 //003
- 二、绩效奖励方案的概念 //008

第二章 基点和基点设计

- 一、基点和基点设计 //011
- 二、收益类指标和消耗损失类指标的基点设计 //016
- 三、“奖励是绩效的函数”是绩效奖励方案的表现形式 //017
- 四、绩效奖励方案范本阅读与分析 //020

第三章 奖励与绩效

- 一、奖励与绩效的关系 //023
- 二、绩效和奖励具备的条件 //027

第四章 绩效奖励方案的基本特征

- 一、强化理论 //032
- 二、绩效奖励方案的强化方法和强化特征 //034
- 三、绩效奖励方案的运作机制 //035

第二篇 系统性强化

第五章 奖励和惩罚的空间设计

- 一、封顶 //041
- 二、保底 //044
- 三、归零 //047
- 四、绩效奖励方案范本阅读与分析 //049

第六章 奖励比率和强化程度

- 一、奖励比率和强化程度的概念 //051
- 二、强化过程的两种表现形式 //055
- 三、绩效奖励方案范本阅读与分析 //063

第七章 多项指标函数

- 一、多项指标函数的必要性 //064
- 二、排序组合型 //067
- 三、比例调整型 //070
- 四、主基指标型 //071
- 五、指标项目型 //075

第八章 从认知系统到强化系统的转化

- 一、认知系统和强化系统 //080
- 二、从关键绩效指标法到排序组合型 //085
- 三、从平衡计分卡到主基指标型 //087

第三篇 绩效形式

第九章 绩效内容和绩效形式

- 一、绩效内容 //095
- 二、绩效形式 //096
- 三、绩效形式的分类 //097

第十章 绩效的转化形式

- 一、分值 //099
- 二、等级 //106
- 三、排名 //114
- 四、连续达标次数 //115
- 五、连续未达标次数 //116

第四篇 集团公司的绩效奖励方案

第十一章 系统考核模式

- 一、评估者的演进过程 //121
- 二、组织绩效与个人绩效的相关性 //122
- 三、系统考核模式 //123

第十二章 集团公司绩效奖励的组织机构

- 一、绩效与薪酬管理委员会 //126
- 二、绩效奖励的管理机构 //126
- 三、绩效奖励的专业机构 //128

第十三章 集团公司的绩效奖励方案

- 一、集团公司的绩效奖励方案 //129
- 二、绩效奖励方案范本阅读与分析 //130

第五篇 绩效奖励方案范本

- 绩效奖励方案范本 1 中央企业负责人经营业绩考核办法 //135
- 绩效奖励方案范本 2 ×× 乳业有限公司销售部奖金分配方案 //144
- 绩效奖励方案范本 3 ×× 年度 ×× 股份有限公司总经理经营管理目标责任书 //153
- 绩效奖励方案范本 4 ×× 能源控股有限公司绩效管理制度 //158

词汇表 //179

第一篇

绩效奖励方案的基本理论

- 绩效奖励方案的概念
- 基点和基点设计
- 奖励是绩效的函数
- 绩效奖励方案的基本特征

第一章

绩效奖励方案的概念

绩效奖励方案能够塑造员工良好的个人行为，能够提升组织和个人的绩效。但是长期以来，绩效奖励方案的作用并未得到人们的充分肯定。实际上，绩效奖励方案在绩效管理过程中发挥着决定性作用，甚至可以说，如果不了解绩效奖励方案，就不能真正地理解绩效管理。

在学习本章的内容时，我们将重点放在绩效奖励方案的本质特征上，当我们清晰地将绩效奖励方案与其他类型的管理技术区别开时，我们已经站在了绩效奖励方案认识领域的制高点上。

一、绩效奖励方案的必要性

1. 绩效奖励方案包含的内容

在组织中，我们经常见到这样的管理制度：“中央企业负责人经营业绩考核办法”“子公司总经理绩效考核方案”“销售部奖励方案”。所谓的“经营业绩考核办法”“绩效考核方案”“奖励方案”——这些都是组织内部约定俗成、简单易懂的说法。从理论上分析，业绩考核、绩效考核仅仅是对员工的工作绩效进行识别、评估的过程和结果，但是现实中的“经营业绩考核办法”“绩效考核方案”不仅包含着绩效考核的内容，而且包含着如何对绩效进行奖励的内容。

我们再来看“奖励方案”，仅从字面上理解，“奖励方案”忽视了绩效考