

薪酬设计

绩效考核与薪酬支付



中创国业咨询实务系列丛书

康士勇 郭京生 汪雪红 编著



中国劳动社会保障出版社

薪酬设计

绩效考核与薪酬支付

顾问

曾湘泉 中国人民大学劳动人事学院院长、教授

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长、教授

苏海南 国家劳动和社会保障部劳动工资研究所所长



中创国业咨询实务系列丛书

康士勇 郭京生 汪雪红 编著



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬设计——绩效考核与薪酬支付/康士勇编著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2006

ISBN 7-5045-5591-6

I. 薪… II. 康… III. ①企业管理-人事管理②企业管理:劳动工资管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 029876 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 16.75 印张 299 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

定价: 30.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

作者简介

康士勇，男，现任北京劳动管理干部学院教授、北京中创国业薪酬设计院首席策划、全国人力资源管理技术资格考试聘任专家、北京市劳动管理人员岗位培训聘任专家组专家、北京市人力资源管理高级专业技术资格评审专家库成员、北京市劳动学会理事。1999年至今，先后主持设计了49家企事业单位的薪酬改革方案和奖金分配方案。2001年3月至今，先后主持举办了65期现代企业收入分配制度与新一轮工资制度改革方案设计培训班。

主要著述有：《工资理论与工资管理》（全国普通高等教育教材）、《工资理论与管理实务》（全国成人高等教育教材、劳动人事干部岗位培训教材）、《薪酬设计与薪酬管理》（北京市高等教育精品教材）、《社会保障管理实务》（高等教育教材）、《北京市社会保险现行法规选编》等。



薪酬设计

——薪酬理论与政策环境

——工作评价与薪酬标准

——绩效考核与薪酬支付

——按要素分配设计实务

目 录

上篇 绩效考核设计

第 1 章	绩效考核的基本概念和特点	3
	基本概念	3
	基于企业战略的绩效管理体系架构	5
	现代企业绩效考核的基本特点	7

第 2 章	绩效考核方法	10
	绩效考核的常用方法	10
	绩效考核方法的选择	17

第 3 章	绩效考核指标的设计	22
	建立绩效考核体系的基础	22
	公司级关键绩效指标设计	25
	部门级关键绩效指标设计	36
	具体岗位绩效指标设计	41
	指标定义与描述	45

第4章 指标权重和考核标准的确定	47
指标权重的确定	47
考核标准的确定	51

第5章 绩效考核制度设计	55
绩效考核制度文件的主要内容	55
考核程序与阶段的设计	57
绩效考核周期的设计	60
考核中的组织分工与执行设计	63
绩效考核制度的分类分层设计	66

第6章 团队绩效考核设计	69
确定团队绩效考核指标的方法	69
团队绩效考核设计步骤	73
知识型团队和跨部门团队的绩效考核	76

第7章 绩效管理循环	82
绩效计划	83
绩效实施与管理	91
绩效考核	97
绩效结果反馈与面谈	101
绩效结果的应用	110

第8章 绩效管理的实施	115
成功实施绩效管理的条件	115

绩效管理设计和实施的建议	118
绩效管理实施培训	120
绩效管理实施过程中常见问题及应对措施	124

第 9 章 绩效考核方案设计范例	133
范例一 某公司机关部室绩效考核管理办法	133
范例二 HQ 公司绩效考核指标体系	148
范例三 ZGGJ 投资公司绩效考核方案（试行）	153
范例四 ZGGJ 投资公司中层管理岗位绩效考核指标	166
范例五 DT 有限公司机关科以下任职人员绩效考核办法（试行）	176
范例六 某绿化公司部门、岗位绩效标准制订指导书（摘录）	192

下篇 薪酬支付设计

第 10 章 工资支付与绩效工资	203
工资形式的内容与制定要求	203
工资支付必须支持战略目标的实现	205
绩效工资支付指导——激励理论及其应用	207
一揽子报酬体系与支付形式的选择	210

第 11 章 工资支付形式	215
计时工资制	215
计件工资制	217
生产人员和一般管理人员的奖金	226

营销人员的工资支付	230
团队激励计划及奖金总额提取	233

第 12 章 薪酬支付设计范例	241
范例一 绩效考核在薪酬支付中的应用	241
范例二 某公司工资结构与工资支付规定	246
范例三 某规划设计咨询公司薪酬支付办法	249
范例四 某市巴士公司司售人员票款收入工资 提成办法	254

后 记	259
------------	-----

上篇 绩效考核设计

绩效考核的基本概念和特点

基 本 概 念

绩效

广义的绩效概念中包括了组织绩效和个人绩效两个层次。对于绩效的内涵，学者们提出过各种不同的看法。历史上，工业与组织心理学家通常将绩效视为单维度的概念，或者简单地将绩效等同于任务绩效。他们在揭示绩效概念时关注的仅仅是整体绩效，认为它是工作行为及其结果的效能与价值。之后，伯曼（Borman）和莫特维多（Motowidlo）在1993年提出了著名的“关系绩效—任务绩效”二维模型。当员工在组织关键技术流程中运用与工作有关的技术和知识生产产品或提供服务，或完成某项特定的任务以支持组织的关键职能发挥作用时，他们的表现被视为任务绩效。当员工主动地帮助工作中有困难的同事，努力保持与同事之间的良好工作关系，或通过额外的努力而准时完成某项任务时，他们的表现被称为关系绩效。这个二维模型为我们研究提供了一个很好的理论框架。另外，还有人提出了一些多维度的理论模型。这些维度的模型往往过于复杂，难以证实。

从管理实践的历程来看，人们对于绩效的认识是不断发展的：从单纯地强调数量到强调质量再到强调满足顾客需要；从强调“即期绩效”发展到强调“未来绩效”。这说明不论是对组织还是对个人来说，都应该以系统和发展的眼光来认识和理解绩效的概念。绩效实际上反映的是员工在一定时间内以某种方式实现某种结果的过程。

在绩效管理，我们需要一个更加操作化的定义。一般认为绩效指的是那些经过评价的工作行为、方式及其结果。另外绩效必须是经过评价的工作行为、方式及结果，没有经过评价的工作行为及其结果在这里不被视为绩效。这个定义把绩效的概念和评价过程联系在一起。本书中使用的就是这样的概念。在理解绩效

概念时应注意以下三点：

1. 绩效是一个过程的概念，它与评价的过程相联系。
2. 研究绩效问题必须考虑时间因素。
3. 绩效反映在业绩、过程（过往和预期）和行为三个方面。

绩效考核

对于绩效考核，不同的人有不同的定义，一般讲绩效考核包括三个层面的含义：

1. 绩效考核是从企业经营目标出发对员工工作进行考评，并使考核结果与其他资源管理职能相结合，推动企业经营目标的实现。
2. 绩效考核是人力资源管理系统的组成部分，它是运用一套系统和一贯的制度性规范、程序和方法进行的考评。
3. 绩效考核是对组织成员在日常工作中所表现的能力、态度和业绩，进行以事实为依据的评价。

但是，随着经济全球化的发展，人们对绩效问题有了明显不同的看法和观点。现代的绩效考核与管理被赋予了更深刻的意义，即从如何提高企业核心竞争力角度进行思考，通过这种系统化的绩效考核和管理与企业的关键能力相连接，确保组织具有不断提升的竞争力。

绩效考核具体的是指对员工的工作完成情况进行定性与定量相结合的评价。绩效考核的内容包括工作结果和工作行为两个方面。前者反映“做了什么”的问题，后者反映“如何做的”问题。绩效考核出现在绩效管理的特定时期，作为绩效管理的重要组成部分，它为绩效的反馈和应用提供了前提和依据。

绩效管理

在绩效管理的实践过程中，许多人把绩效管理和绩效考核概念等同看待，实际上，两者既有区别，又存在紧密的联系。

绩效管理是指为实现组织发展战略和目标，采用科学的方法，通过对员工个人或群体的绩效目标计划、组织绩效目标实施、对绩效目标实施中员工的行为表现和工作业绩以及综合素质的全面监测和考核、评价，以充分激励员工的积极性、主动性和创造性，持续地改善员工和组织绩效的活动过程。

绩效管理是一个外延比较宽泛的概念，它是指从绩效计划（绩效目标的确定）到考核标准的制定，从具体考核、评价的实施，乃至信息反馈、总结和改进

工作等全部活动的过程。

绩效管理强调的重点是：

1. 绩效管理的目标是不断改善组织氛围，优化作业环境，持续激励员工，提高组织效率。

2. 绩效管理的范围，覆盖组织中所有的人员和所有的活动过程，它是企事业单位全员、全面和全过程的立体性的动态管理。

3. 绩效管理既可按公司、部门或小组的目标定位，也可以按员工的个人目标定位。

4. 明确组织与员工个人的工作目标，并在达成共识的基础上，采用行之有效的管理方法，不但要保证按期、按质、按量地达到和实现绩效目标，还要考虑提升绩效目标的可能性。

5. 绩效管理的活动过程，不仅仅着眼于员工个人绩效的提高，更加注重员工绩效与组织绩效的有机结合，最终实现企业总体效率和效能的提升。

绩效考核作为绩效管理重要的支撑点，它从制度上明确地规定了员工和组织绩效考核评价的具体程序、步骤方法，从而为绩效管理的运行与实施提供了前提和依据。

基于企业战略的绩效管理体系架构

如何操作、如何在企业中建立起基于企业战略的绩效管理体系架构，并将其有效地落实下去应是企业最为关注的问题。本节我们重点讲述如何建立基于企业战略的绩效管理架构。

基于企业战略的、系统性的绩效管理体系架构主要包括：绩效目标体系、绩效管理过程、绩效考核制度以及绩效管理组织和责任体系四个主要组成部分，这些组成部分之间的联系如图 1—1 所示的基于战略的绩效管理体系框架。

绩效目标体系

管理者给下属订立工作目标的依据来自部门的目标，部门的目标来自公司战略目标。只有这样才能保证每个职位都是按照公司要求的方向去努力。因此目标体系从公司战略分析开始，到公司业务重点、策略目标与关键绩效指标（KPI），再到部门业务重点和 KPI，最后层层落实到了岗位，从而建立起了基于公司战略的组织目标责任体系。

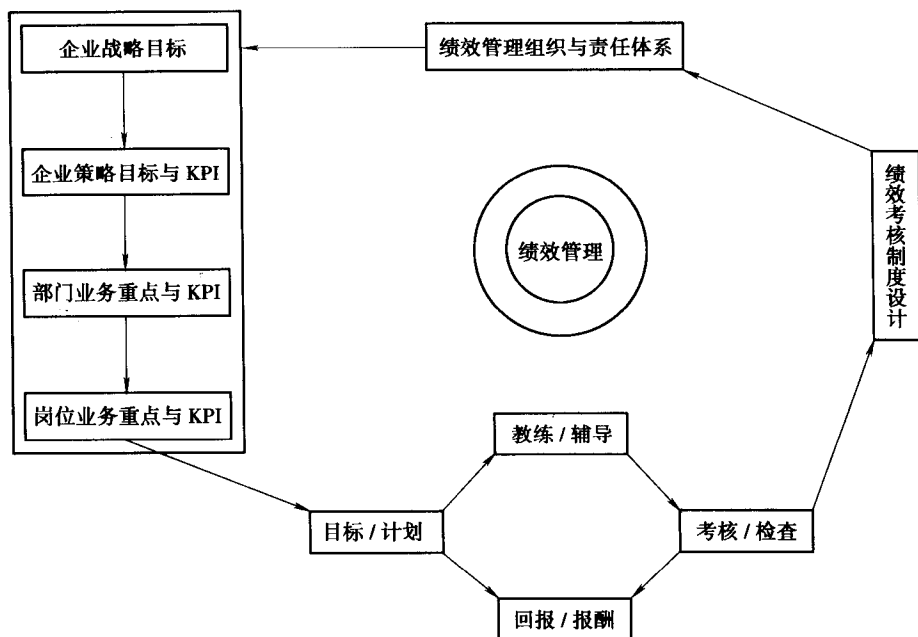


图 1—1 基于战略的绩效管理体系框架

绩效目标体系是围绕“组织（包括流程）”进行的，设定的目标或 KPI 指标都是针对“职位”的，也就是针对“组织”而言的。没有直接涉及组织中的执行者“人”。至于每一位员工如何通过自身的努力来完成组织或职位的目标或 KPI，就是第二个层面“绩效管理过程”要解决的问题。

绩效管理过程

绩效管理过程又称绩效管理循环，它包括绩效计划、绩效实施与管理、绩效考核、绩效反馈面谈和结果运用五个环节，绩效管理过程重点解决了在“任职者”层面如何承担公司战略和组织目标的问题。通过绩效管理过程，绩效目标体系落实在管理者和员工身上，从而使得绩效管理与管理者的日常管理有机结合，公司战略真正得以落实。

绩效管理制度设计

基于战略的绩效目标责任体系要得以落实，除了需要绩效管理过程承接外，

建立统一、完备的绩效考核制度也是非常必要的。通过绩效管理制度引导和约束管理者和员工的行为,使对员工的评价更具公正性和合理性,确保部门和公司目标的达成。第5章将详细讲述绩效考核制度的设计。

绩效组织责任体系

有了目标责任体系、制度体系,明确了相关人员的责任,接下来就要看组织保障体系了。没有一个强有力的组织保障体系,绩效管理只能浮在上面,难以有效落实。如何才能建立有效的组织责任保障体系呢?

首先,成立由公司高层领导,尤其是总裁挂帅、各部门领导参与的绩效管理委员会,明确各委员的职责、推进的方式、日程、问题解决等事宜。

其次,成立各个部门或系统的绩效推进小组,小组成员由各部门有一定管理经验的管理者和员工组成。各小组负责在本部门有效推进绩效考核制度,并定期向绩效管理委员会和绩效管理支持与咨询小组汇报工作进展以及在此过程中发现的问题。

再次,成立以人力资源部为主导、顾问介入的绩效管理支持与咨询小组,协助各推进小组开展工作,培训各小组成员,向高层及时汇报推进过程,解决过程中遇到的各种问题。

第四,由绩效管理支持与咨询小组成员向委员会成员和推进小组成员培训绩效管理的思想、操作方法、制度内容和注意事项,并向全体员工进行宣传。

最后,绩效管理推进小组和支持与咨询小组对绩效考核实施全过程进行定期跟踪,了解制度操作、部门和员工绩效改进等方面的情况,及时总结经验、吸取教训,以便及时对制度进行优化、改进工作。

只有建立紧密相连、互为依托、具有系统化的绩效管理体系,公司基于战略的绩效管理与绩效考核制度才能真正发挥作用。

现代企业绩效考核的基本特点

建立绩效考核、人员测评两个独立的体系

绩效考核体系与人员测评体系具有不同的功能。

绩效考核体系的主要功能有:(1)战略功能,将考核作为实现企业战略的手段;(2)分配功能,为员工的薪酬标准提供客观、准确的依据,调动员工的工作

积极性；(3) 发展功能，通过考核和绩效改进不断提高员工的绩效，促进员工素质的全面提高。

人员测评体系的功能：客观、准确地评价员工的素质，为人力资源规划、职业生涯管理、招聘选拔、培训开发提供依据。

将绩效考核作为绩效管理的一部分，建立与企业战略紧密关联的关键绩效指标体系

关键绩效指标体系通过对企业战略的分析得来，用这样的体系进行考核能够将个人目标、部门目标与企业的战略联系在一起。

绩效指标落实到人

目标管理评价法是企业普遍采用的一种绩效考核方法，它的一个显著特点是将目标层层分解并落实到人，形成一个目标锁链或目标体系，每个人的目标完成，团队的目标和组织的目标才能完成。

考核以客观、明确的标准为依据

绩效考核必须有标准，否则就无从评价。如何制定出明确的、便于评估的考核标准是考核的一个重要问题。

考核表设计采用组合式

将考核项目分为工作态度、工作能力、工作业绩三个方面是一个普遍的做法。工作态度、工作能力代表过程、潜力；工作业绩代表结果。不同考核项目所要求的考核周期不一样，考核目的不同，考核内容也有所不同，因此，考核表可以设计成三个：工作态度考核表、工作能力考核表、工作业绩考核表。三个考核表可以一起使用，也可以单独使用，使考核更灵活、方便。例如，作为每月的考核只使用工作业绩考核表，作为奖金分配的考核使用工作态度考核表和工作业绩考核表。

多角度评价

多角度评价意味着考核主体是多元的。最典型的多角度评价是所谓的 360 度评估，常见的做法是，被考核者、与被考核者有密切工作关系的各方（主要是被考核者的上级、同级、下级，有时还包括客户代表）均参与考核，在每一方分别