

企业人力资源管理实务必备丛书

贺清君 著



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

- ✓ **全面** 一本书彻底搞定绩效薪酬与激励
- ✓ **深刻** 详细阐述常见典型岗位管理思路
- ✓ **领先** 最适合本土企业的管理方法理念
- ✓ **实用** 丰富管理工具让您管理从容落地
- ✓ **经典** 典型管理案例让您管理少走弯路
- ✓ **实战** 整体解决方案让您把控管理全局

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

企业人力资源管理实务必备丛书

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

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

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. —2 版. —北京:

中国法制出版社, 2015.3

(企业人力资源管理实务必备丛书)

ISBN 978-7-5093-6185-6

I. ①绩… II. ①贺… III. ①企业管理-人力资源管理 ②企业管理-工资管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 053607 号

责任编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.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 FANGAN

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 × 1092 毫米 16

印张 / 26.75 字数 / 409 千

版次 / 2015 年 4 月第 2 版

2015 年 4 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-6185-6

定价: 66.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66010406

市场营销部电话: 010-66033296

邮购部电话: 010-66033288

精细化管理是企业人力资源管理必由之路

近年来，随着市场竞争的愈演愈烈，企业人力资源的成本压力愈加彰显，导致企业经营利润空间被急剧压缩，传统的粗放式管理已经难以为继，规范化管理，特别是精细化管理成为企业管理的必然。精细化管理不是新概念，它源于 20 世纪 50 年代西方发达国家，被众多企业接受并采纳使用，其核心目标是最大限度地减少企业管理资源占用和降低企业管理成本。精细化管理既是一种企业经营管理的理念和文化，也是一种企业管理方式，更是社会分工精细化和服务质量精细化对现代企业管理的必然要求。

我国大多数企业都经历过由粗放式管理到规范化管理再到精细化管理的发展阶段。在规范化管理阶段，企业管理的核心任务是建立有效的企业制度。发展到精细化管理阶段，企业需要在日常运营中准确进行成本核算，深入进行成本分析，这就要求企业必须建立健全可量化的绩效管理标准，依此开展全面的绩效管理和考核工作。

许多企业精细化管理工作不到位、成果不理想，很大程度上是因为缺乏全面系统的绩效管理体系，也缺乏科学规范的薪酬管理体系，更缺乏精细化管理所必需的激励机制。企业开展精细化管理，必须系统性地建设绩效管理体系、薪酬管理体系和员工激励机制。对企业和员工来讲，只有将业务数据和绩效管理对接，将薪酬给付和工作业绩关联，有效采用全方位的激励机制，才能起到鞭策落后、鼓励先进的目的，才能最终实现企业精细化管理的目标。

我们非常欣喜地看到，本书从绩效管理、薪酬管理和激励体系的顶层设

计入手，以精细化管理理念和量化管理理念为导向，通过制度设计、流程管理辅之以具体的管理方法和工具来解决企业人力资源管理实践中面临的问题。本书全面融入了精细化和量化管理的思想，这是一种对管理理念、思想和方法的提炼与总结，是本书作者在人力资源管理实践过程中的一种创新表现。

作者作为 HR 领域身经百战的人力资源管理高手，能够直面企业人力资源管理领域中各种疑难杂症，全面系统地解决人力资源管理中最具有核心价值、最让广大 HR 从业者和企业高管困惑的难题，令人钦佩。更难能可贵的是，本书引用的大量案例和解决方案是作者在企业长期实践工作中的经验积累。

总结起来，本书有几个非常显著的特点值得人力资源从业者学习和借鉴：

1. 管理视野有高度：本书从企业战略和人力资源战略的高度审视绩效考核与薪酬激励的问题，阐述了绩效、薪酬和激励体系的总体架构设计和体系设计，总体架构设计和完整的体系性设计，让读者站在企业管理者的角度，以管理者的思维模式看待、思考绩效考核与薪酬激励问题的难点，读者会有一种“既见树木又见森林”的感受。

2. 内容题材新颖：本书内容新颖，题材丰富。比如绩效考核常见热点问题的提出，项目管理考核制度设计、项目考核表单的设计。特别是绩效考核与薪酬激励实施效果的评估，会让读者清楚地了解工作做到什么程度是最适合的，而不是单纯地解读管理知识，读者不会有陷入知识深渊的感觉。

3. 内容针对性强：薪酬管理、绩效管理和员工激励是人力资源管理中最有挑战的工作，这些工作也最能体现 HR 从业人员的价值所在。本书对于绩效考核和薪酬管理所阐述的知识内容都是人力资源管理中的精华和要点，对于人力资源从业者而言具有很强的针对性。

4. 管理知识丰富：本书对长期激励机制的总体设计、非物质激励高超管理艺术以及不同行业绩效考核与薪酬激励特点的归纳总结，将本书对管理知识的扩展做到极致。作为 HR 人员，学习这些知识必然会扩大自己的管理视野。

5. 内容超级实用：本书对于企业高管、战略、企划、研发、生产以及人事、财务等诸多典型部门的工作目标、考核指标、成员工作特征、绩效考核思路、任职资格、绩效激励模式、薪酬激励模式以及配套管理制度都有提纲挈领的阐述，内容不但丰富而且实用，可以说是与企业管理实践零距离接触的系统

性总结。

6. 管理理念与时俱进：书中提出的管理理念均来自企业实践成果，解决问题的方法具有科学性和系统性，摒弃了管理者“头痛医头脚痛医脚”的思想。

此外，本书阐述的内容基本上都是企业人力资源管理工作中最常见、最难解决的实际难题，书中内容突出理论与业务的有机融合，本书所有案例来自企业管理实践，具有相当的普遍性，解决问题的方法和工具拿来即可研究、参考和使用。

读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如名师之路。作者在这本书中为 HR 管理者提供了解决实际问题的钥匙，提升了人力资源从业者的实战能力，如同一盏明灯，拓宽了 HR 管理者的思路。

相信本书必将成为 HR 从业者的良师益友和管理宝典！

互动百科人力资源副总裁

杨岗松

量化管理是企业人力资源精细化管理基础

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。”

量化管理源起于美国，改革开放后被引入中国。20世纪80年代末90年代初，量化管理被引入高校教学，从一定意义上来讲，量化管理不是什么新概念，但它是一种管理趋势。量化管理是企业从管理目标出发，使用科学和可量化的管理手段和管理工具进行组织体系设计和为具体工作建立标准的管理手段。

企业竞争本质就是企业管理软实力的较量，这一切的核心在于人力资源管理顶层管理架构的设计，包括人力资源管理机制以及企业绩效与薪酬激励体系竞争力的有效设计，源自企业的这种顶层架构设计如何吸引有价值的人才，企业是否拥有有战斗力的核心团队和核心人才关系着企业的成败兴衰。

“可量化才可考核，可量化才可评价”，量化管理是企业精细化管理的基础。本书作者从绩效考核和薪酬激励总体管理架构入手，系统提炼了可量化的绩效考核指标、可量化的薪酬职级表以及可量化的薪酬奖励体系，这些可量化的体系构成了绩效考核与薪酬激励的管理基础，使得人力资源绩效考核和薪酬激励管理具有实战性和可操作性。

本书值得重点推荐的是，作者系统总结并提炼了包括企业高管在内的多个典型岗位的任职资格、绩效考核重点以及薪酬模式选择，让我眼前为之一亮。这些内容与企业实际管理实践零距离，加上本书最后作者站在绩效考核

与薪酬激励管理问题和风险应对角度，为广大读者详细解析了绩效考核与薪酬激励各种典型管理案例，值得读者去仔细揣摩和研究。

通读本书，可以感觉到本书的作者具有多年人力资源管理的实践经验，更为难能可贵的是作者对管理架构和流程的梳理和创新，这些一定是多年人力资源管理实践积累的结果，作者还系统地提炼了绩效考核与薪酬激励最有价值的知识体系，结合日常管理有效工具，让这套体系得以成功付诸管理的实践。

在本书中，作者立足企业管理顶层管理体系架构设计，在丰富管理实践的基础上，提炼的方法又高于实践，书中很多新颖的管理观点和管理理念的提出弥补了市面上很多绩效与薪酬管理理论和管理实践的碎片化，作者对于绩效考核的深刻理解，对于薪酬管理实践的流程把控和对人性化管理的深刻领悟，都使得这套建立在鲜活的管理实践上的激励体系更加具有理论指导性。

生活的理想是为了理想地生活，管理的理想是为了实现理想的管理：任何一套有效的管理体系的设计都不是凭空构建的，要建立在多年丰富管理实践基础上才能经得起考验。此外，任何管理体系引入到企业管理变革中，都必须经过顶层的有效性设计和高层的持续推动，唯有如此才能让管理真正见到实效。

管理上没有绝对的权威，适合企业特点的就是最好的管理模式，本书作为作者多年丰富实践的最新杰作，很多管理理念和管理思路都基于丰富的实践。中国企业类型多样、管理多样，任何一套模式不可能适应所有企业。作为读者，要批判性地采纳精华，不要机械照搬，只有这样您才能真正吃透本书管理思想的精髓。

衷心希望本书能成为广大读者的良师益友，衷心希望贺总未来能出版更多佳作，把多年管理实践经验和管理的秘籍分享给更多的读者。

博雅软件集团人力资源副总裁

闫铁卿

为了不辜负广大读者殷切的期望

自从本人第一本实战派专著《企业人力资源管理全程实务操作》上市一年多来，在企业人力资源管理界引起强烈反响，让作者非常欣喜的是本书被很多企业成批购买作为各级经理日常人力管理的指导书（纳入企业人力管理宝典），还被一些高校纳入高校本科生教材、MBA 参考辅助教材，特别是上市一年来狂销近万册就开始再版，这些良好的市场反应已然超过作者的预期。

为了让广大读者从作者多年 HR 管理中分享更多的经验，继本书 2013 年 4 月正式出版后，作者又在 2013 年 12 月出版了《人力资源常见问题解决方案及风险防范》，2014 年 6 月《绩效考核与薪酬激励整体解决方案》也正式上市。

让作者万万没有想到的是，《绩效考核与薪酬激励整体解决方案》作为“一本书彻底搞定绩效考核、薪酬管理和员工激励”的经典之作，上市半年多第一版即售罄，出版社多次催促作者尽快再版，本书销售的火爆已然超过作者的期望，广大读者有这么好的反馈效果已然超过作者的预期。

本书之所以在广大读者中引起强烈好评，总结起来主要有以下几点：

（1）浓缩人力资源管理精华：这本书的定位就是“一本书彻底搞定绩效考核、薪酬管理和员工激励”，面对市面上林林总总眼花缭乱的 HR 图书，读者看了不少书，最后无法形成独特的人力资源管理体系，或者管理上只见树木不见森林，看了不少书最后还是迷茫，本书的面试系统阐述了人力资源管理的精华内容，本书内容如果您学透彻了，相信您的 HR 管理能力肯定会上一个更高的台阶。

(2) 内容实战接地气: 本书内容新颖, 题材丰富, 本书提炼的丰富管理流程, 还有丰富的表单作为管理落地的支撑工具, 此外本书丰富的管理案例的分享, 让广大读者更能切身感受到这些管理案例就在身边;

(3) 实践性针对性强: 本书所覆盖的绩效考核、薪酬管理和员工激励模块都是人力资源管理最经典, 也是最难管理的管理模块, 本书所有案例来自企业管理实践, 具有相当普遍性, 解决问题的方法和工具拿来即可研究参考和使用。这些工作是 HR 从业人员必须认真研究也最能体现 HR 从业人员的价值所在, 这些丰富的实践必将为广大 HR 管理者以及企业管理者提供丰富的实践参考。

(4) 内容绝对超级实用: 任何企业管理都是“真枪实弹”的管理, 如果企业管理玩虚的, 企业浪费的绝不仅仅是人力、物力和财力的事情了, 管理的无效性势必给企业带来很多负面的影响, HR 和企业各级管理者的价值更是无从谈起。

(5) 更高视角审视 HR 管理: 众所周知, 绩效考核、薪酬管理和员工激励模块都是人力资源管理最难管理的管理模块, 很多 HR 管理者都颇为迷茫和困惑, 很多书都是为了讲解模块而讲解模块, 割裂了人力资源管理核心模块的偶尔关系, 本书是市面上第一本系统阐述绩效考核、薪酬管理和员工激励管理关系的经典, 从这个意义上来讲, 广大读者阅读后能从企业管理高度审视核心管理模块的关系, 确保所设计的人力资源管理体系更加实用。

(6) 管理理念与时俱进: 书中提出的管理理念均来自企业实践成果, 解决问题的方法具有科学性和系统性, 让广大读者深刻领会 HR 管理的目标和实施方法论。本书对于企业高管、各个业务部门经理以及人力资源管理等部门都有管理的参考价值, 内容不但丰富而且超级实用, 可以说是与企业管理实践零距离接触的系统性总结。

本书作者坚信的一点是“实践出真知, 能为企业解决问题的书就是好书”, 尽管本书在广大读者中引起好评, 但是作者仍然战战兢兢唯恐辜负广大读者的赞许, 至今本人不敢说这本书内容已经足以完美, 在后续增订版中作者会持续更新一些内容, 确保广大读者能从中学到更有实践价值的管理真知。

在本书第一版即将售罄、增订版即将出版之际, 衷心感谢广大读者对本

人出版丛书的厚爱，俗话说“金杯银杯不如读者的口碑，金奖银奖不如读者的夸奖”，相信本书必将成为企业各级管理者的良师益友。

再次衷心感谢广大读者对本书的厚爱！

贺清君



目录

Contents

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 /005
- 四、绩效考核与薪酬激励实施流程 /006
- 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、绩效考核实施细节攻略 /033
- 七、绩效考核结果的有效应用 /053
- 八、绩效考核常见热点问题分析 /056
- 九、绩效考核制度的设计与实施 /063

第三章 薪酬管理体系总体设计 069

- 一、企业薪酬管理范围定义 /070
- 二、企业薪酬与战略的关系 /071
- 三、薪酬体系设计主要流程 /072
- 四、薪酬总体结构模式设计 /074

- 五、企业薪酬结构的设计 /079
- 六、薪酬职级表建设与应用 /080
- 七、宽带薪酬管理与应用 /105
- 八、企业福利体系有效管理 /111
- 九、薪酬管理的有效艺术 /115
- 十、薪酬成本的有效控制 /118
- 十一、薪酬福利管理制度设计 /120

第四章 企业激励体系总体架构设计 125

- 一、员工激励常见有效手段 /126
- 二、激励体系设计主要原则 /127
- 三、绩效考核与员工激励关系 /128
- 四、薪酬管理与员工激励关系 /128
- 五、精神激励的管理艺术 /130
- 六、激励模式的有机结合 /130

第五章 团队绩效考核与薪酬激励 131

- 一、团队常见主要类型 /132
- 二、团队常见主要考核模式 /132
- 三、团队考核模式选择方法 /133
- 四、团队绩效考核指标提炼方法 /134
- 五、团队考核关键点说明 /134
- 六、项目考核激励管理 /135

第六章 企业高管绩效考核与薪酬激励 147

- 一、企业高管主要典型特征 /148
- 二、企业高管考核价值导向 /148
- 三、企业高管任职资格管理 /149
- 四、企业高管 KPI 考核指标 /150
- 五、企业高管绩效考核指标 /150
- 六、企业高管薪酬模式选择 /152

七、企业高管年薪制的设计 /152

八、短期激励与中长期激励 /154

第七章 战略管理人员绩效考核与薪酬激励 155

一、企业战略管理总体目标 /156

二、战略部门 KPI 考核指标 /156

三、战略管理人员主要工作特征 /157

四、战略管理人员典型任职资格 /158

五、战略管理人员 KPI 考核指标 /159

六、战略人员考核指标量化 /159

七、战略绩效考核激励模式 /160

八、战略管理人员薪酬模式选择 /160

九、战略管理人员薪酬激励模式 /161

十、战略管理人员配套管理制度 /161

第八章 企划人员绩效考核与薪酬激励 163

一、企划工作主要管理目标 /164

二、企划部门 KPI 考核指标 /164

三、企划人员主要工作特征 /165

四、企划人员典型任职资格 /165

五、企划人员 KPI 考核指标 /167

六、企划人员考核指标量化 /167

七、企划绩效考核激励模式 /169

八、企划人员薪酬模式选择 /169

九、企划人员薪酬激励模式 /169

十、企划人员配套管理制度 /170

第九章 市场人员绩效考核与薪酬激励 171

一、企业市场主要管理目标 /172

二、市场部门 KPI 考核指标 /172

三、市场人员主要工作特征 /173

- 四、市场人员典型任职资格 /173
- 五、市场人员 KPI 考核指标 /175
- 六、市场人员考核指标量化 /175
- 七、市场绩效考核激励模式 /177
- 八、市场人员薪酬模式选择 /177
- 九、市场人员薪酬激励模式 /177
- 十、市场管理配套管理制度 /178

第十章 营销人员绩效考核与薪酬激励 179

- 一、企业营销主要管理目标 /180
- 二、营销部门 KPI 考核指标 /180
- 三、营销人员主要工作特征 /181
- 四、营销人员典型任职资格 /181
- 五、营销人员 KPI 考核指标 /183
- 六、营销人员考核指标量化 /183
- 七、营销绩效考核激励模式 /184
- 八、薪酬模式和薪酬的结构 /185
- 九、营销人员薪酬激励模式 /188
- 十、营销人员配套管理制度 /189

第十一章 项目管理人员绩效考核与薪酬激励 191

- 一、企业项目管理主要管理目标 /192
- 二、项目管理部门 KPI 考核指标 /192
- 三、项目管理人员主要工作特征 /192
- 四、项目管理人员典型任职资格 /193
- 五、项目管理人员 KPI 考核指标 /194
- 六、项目管理人员考核指标量化 /194
- 七、项目管理绩效考核激励模式 /195
- 八、项目管理人员薪酬模式选择 /195
- 九、项目管理人员典型激励模式 /196
- 十、项目管理人员配套管理制度 /196

第十二章 产品管理人员绩效考核与薪酬激励 197

- 一、企业产品管理主要管理目标 /198
- 二、产品管理部门 KPI 考核指标 /198
- 三、产品管理人员主要工作特征 /200
- 四、产品管理人员典型任职资格 /202
- 五、产品管理人员 KPI 考核指标 /203
- 六、产品管理人员考核指标量化 /203
- 七、产品管理绩效考核激励模式 /204
- 八、产品管理人员薪酬模式选择 /204
- 九、产品管理人员典型激励模式 /205
- 十、产品管理人员配套管理制度 /205

第十三章 研发人员绩效考核与薪酬激励 207

- 一、企业研发主要管理目标 /208
- 二、研发部门 KPI 考核指标 /208
- 三、研发人员主要工作特征 /209
- 四、研发人员典型任职资格 /209
- 五、研发人员 KPI 考核指标 /210
- 六、研发人员考核指标量化 /211
- 七、研发绩效考核激励模式 /213
- 八、研发人员薪酬模式选择 /213
- 九、研发人员各种激励模式 /214
- 十、研发人员配套管理制度 /215

第十四章 工程人员绩效考核与薪酬激励 217

- 一、企业工程管理主要目标 /218
- 二、工程部门 KPI 考核指标 /218
- 三、工程项目主要管理特征 /219
- 四、工程人员典型任职资格 /219
- 五、工程人员 KPI 考核指标 /220

- 六、工程人员考核指标量化 /220
- 七、工程绩效考核激励模式 /222
- 八、工程人员薪酬模式选择 /222
- 九、工程人员薪酬激励模式 /222
- 十、工程人员配套管理制度 /223

第十五章 采购人员绩效考核与薪酬激励..... 225

- 一、企业采购管理主要经营目标 /226
- 二、采购管理部门 KPI 考核指标 /226
- 三、采购管理人员主要工作特征 /227
- 四、采购管理人员典型任职资格 /227
- 五、采购管理人员 KPI 考核指标 /228
- 六、采购管理人员考核指标量化 /228
- 七、采购管理绩效考核激励模式 /230
- 八、采购管理人员薪酬模式选择 /230
- 九、采购管理人员典型激励模式 /230
- 十、采购管理相关配套管理制度 /231

第十六章 生产人员绩效考核与薪酬激励..... 233

- 一、企业生产经营管理目标 /234
- 二、生产部门 KPI 考核指标 /234
- 三、生产人员主要工作特征 /235
- 四、生产人员典型任职资格 /236
- 五、生产人员 KPI 考核指标 /237
- 六、生产人员考核指标量化 /237
- 七、生产绩效考核激励模式 /238
- 八、生产人员薪酬模式选择 /238
- 九、生产人员薪酬模式选择 /240
- 十、生产人员配套管理制度 /241