



光华管理经典
Guanghua Classic Management

∞ 高级经理人实战百科全书 ∞

人力资源管理 实战全案_下

【薪酬绩效卷】

编委会主任 **成思危** / 推荐作序 **柳传志**

孙成军 等 编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



鹭江出版社



光华管理经典
Guanghua Classic Management

人力资源管理实战全案^①

【薪酬绩效卷】

孙成军 刘蕊 编著
魏爱新 苏倩



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实战全案. 下 / 孙成军等编著. —厦门:鹭江出版社,2011. 11
(光华管理经典·职业经理人管理实战全案)

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0363 - 8

I. ①人… II. ①孙… III. ①企业管理:人力资源管理
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 179590 号

人力资源管理实战全案(下)

孙成军等 编著

责任编辑 / 甘于黎

特约编辑 / 卢风保 陈 慧

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62376499(编辑部) 010 - 65921349(发行部)

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

规 格 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 49

字 数 / 681 千字

印 次 / 2011 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0363 - 8/G · 188

定 价 / 158.00 元

(如有印装错误,请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》

丛书编委会

主 任：成思危

副主任：潘承烈 张文定 高建华

编 委：（按姓氏笔画为序）

王礼平 王雪莉 文 钊 付 遥

刘明忠 邢以群 李 平 李东汉

李雪峰 张 德 张声雄 张晓彤

张烜搏 茅理翔 范英俊 胡圣云

柴寿钢 徐 勇 章义伍

序



中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行得通。只有真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口感与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。其实，MBA 教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从 MBA 的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。在阅读条目式的问答手册的时候，有两点要注意：一方面，不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现得尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。

A square box containing a handwritten signature in black ink. The signature is stylized and appears to be '柳传志' (Liu Chuanzhi).

致读者



在世界经济舞台上，中国企业如此接近中心，同时，我们也看到了越来越多的中国高级经理人的身影。国力的角逐在于企业，而企业的较量在于企业管理者的综合素质与能力，正是共同选择了提升自己和企业素质的战略性路径——不断学习，全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力，中国企业和高级经理人正受到社会越来越多的关注和尊重。

但中国企业走向国际化仍任重而道远。真正具备国际竞争力的中国企业是凤毛麟角，而大多数国内企业与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。企业管理的合理化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助企业解决管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争、职业化与专业化高度融合的高层管理团队，在引领企业追求卓越发展的道路上越走越远。

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》丛书是深受企业界欢迎的《职业经理人十万个怎么办》丛书的最新修订精华版，专门为企业家、高级经理人量身定制，系统收集了世界500强企业及部分中国优秀企业最新管理理念与管理方法，针对经理人在企业管理实务中最常见的问题和难点进行深入分析，提供兼具系统化、标准化与国际化的操作指南，同时也为高级经理人提升职业化素质提供了简便易行的解决方案。

这套丛书具有以下特色：

1. 实用性与有效性。本丛书力求实用，从书目选择到具体的培训内容，紧扣中国企业管理工作实际，强调针对性、实用性和操作性；同时十分注重培训效果，为管理者提供“知行合一”的实践方案，快速把知识转化为生产力和企业竞争力。

2. 系统性与工具性。本丛书紧扣经理人日常管理工作的九大方面，内容广泛，体系全面，同时集知识、技能、案例、工具于一体，可作为企业各项管理工作标准化、规范化的参考手册，更是职业经理人自我提升的实用培训教材。

3. 资深实战专家编写。本丛书编委和作者不仅有实战经验丰富的跨国公司高级管理人员，还有理论水平卓著的国内管理学界知名专家教授。本丛书是一套拥有专业性、可操作性的管理经典。

本丛书涵盖领导力、通用管理技能、人力资源、市场营销、客户服务、生产、财务、物流、行政等九大类别，分别从管理知识、技能、经典案例与实用工具等角度，为企业管理者提供兼具规范性、职业化、实用性与操作性的管理解决方案，是一套经理人案头必备的实用管理全书。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，成为中国企业管理者自我提升与发展的学习培训教材，从而推动更多中国企业走向成功，推动中国经济获得更大发展。

由于时间仓促，难免有纰漏与不妥之处，欢迎管理界行家和广大读者朋友批评指正。



.....● 第一篇 企业的薪酬设计 ●.....

第一章 现代薪酬设计概述 / 3

- 第一节 明确薪酬的组成部分 / 3
- 第二节 划分薪酬管理人员的工作 / 6
- 第三节 做好企业的薪酬设计工作 / 8
- 第四节 设计科学合理的薪酬方案 / 10
- 第五节 分析薪酬组成部分对薪酬设计的影响 / 14
- 第六节 有效利用薪酬设计的模式 / 16

第二章 薪酬战略与体系设计 / 19

- 第一节 制定有效的薪酬战略 / 19
- 第二节 设计企业薪酬结构 / 22
- 第三节 科学地设计薪酬体系 / 24
- 第四节 进行职位薪酬体系设计 / 27
- 第五节 进行技能薪酬体系设计 / 33
- 第六节 进行能力薪酬体系设计 / 36
- 第七节 区分不同的薪酬体系 / 38

第三章 薪酬体系的设计流程 / 41

- 第一节 科学地进行工作分析 / 41

- 第二节 收集工作分析数据 / 44
- 第三节 正确、客观地编写职位说明书 / 45
- 第四节 利用排序法进行职位评价 / 49
- 第五节 利用分类法进行职位评价 / 52
- 第六节 利用计点法进行职位评价 / 53
- 第七节 进行薪酬调查 / 56
- 第八节 撰写薪酬调查报告 / 59
- 第九节 分析处理薪酬调查结果 / 63

第四章 工资制度与工资形式 / 67

- 第一节 以绩效为导向设计工资制度 / 67
- 第二节 以能力为导向设计工资制度 / 70
- 第三节 确定员工的工资标准 / 72
- 第四节 设计岗位工资 / 75
- 第五节 设计计量制工资 / 78
- 第六节 设计计时制工资 / 81
- 第七节 设计佣金制工资 / 83
- 第八节 设计年薪制工资 / 86

第五章 激励性报酬 / 91

- 第一节 使绩效奖励计划发挥应有作用 / 91
- 第二节 制定奖金分配政策 / 93
- 第三节 制订利润分享计划 / 98
- 第四节 制订长期绩效奖励计划 / 99
- 第五节 制订短期绩效奖励计划 / 102
- 第六节 制订经营者股票期权计划 / 104
- 第七节 制订员工持股计划 / 107

第六章 员工福利管理 / 111

- 第一节 实施企业福利政策 / 111
- 第二节 明确人力资源部门的福利工作 / 113
- 第三节 制订切实可行的企业福利预算 / 116
- 第四节 实施企业自主的员工福利项目 / 120
- 第五节 充分发挥社会福利顾问机构的作用 / 121
- 第六节 制定特殊福利政策 / 123
- 第七节 提高企业福利工作的效率 / 125

第七章 专门人员的薪酬模型 / 129

- 第一节 设计通用的薪酬模型 / 129
- 第二节 设计销售人员的薪酬模型 / 132
- 第三节 设计生产人员的薪酬模型 / 135
- 第四节 设计专业技术人员的薪酬模型 / 136
- 第五节 设计项目经理的薪酬模型 / 137
- 第六节 设计特殊人员的薪酬模型 / 139
- 第七节 设计一般管理人员的薪酬模型 / 140
- 第八节 设计高层管理人员的薪酬模型 / 142

第八章 薪酬预算、支付与沟通 / 145

- 第一节 制订企业薪酬预算 / 145
- 第二节 执行薪酬预算并使其发挥更大作用 / 148
- 第三节 执行通常情况下的薪酬调整 / 151
- 第四节 执行特殊情况下的薪酬调整 / 153
- 第五节 把握薪酬支付的恰当时机 / 156
- 第六节 做好日常的薪酬沟通工作 / 158
- 第七节 做好薪酬调整时的沟通工作 / 161

第九章 薪酬管理的技巧 / 163

- 第一节 引导员工的心理预期 / 163
- 第二节 让薪酬制度更加激励员工 / 166
- 第三节 在支付同等薪酬情况下最大限度地提升员工的业绩 / 169
- 第四节 运用薪酬制度妥善解决人才流失 / 171
- 第五节 应对工资管理中常见的危机 / 174
- 第六节 解决不同职位之间的工资水平差距过小的问题 / 177

..... ● 第二篇 绩效管理 ●

第十章 探索绩效管理 / 183

- 第一节 正确理解绩效管理 / 183
- 第二节 正确区分绩效管理与绩效考核 / 188
- 第三节 明确绩效管理的受益者 / 192
- 第四节 针对不同对象采取个性化绩效管理方式 / 197
- 第五节 克服绩效管理的障碍 / 200

第十一章 制订绩效管理计划 / 207

- 第一节 按照标准的方法和程序设定绩效目标 / 207
- 第二节 使绩效目标合理化 / 214
- 第三节 建立 KPI 体系 / 218
- 第四节 正确理解绩效计划 / 225
- 第五节 制订绩效计划 / 228
- 第六节 进行绩效计划沟通 / 234

第十二章 构建绩效考核标准 / 237

- 第一节 应用绩效方法确定考核要素 / 237
- 第二节 设计绩效考核标准 / 241

- 第三节 保证绩效考核标准的有效性 / 244
- 第四节 构建完善的绩效考核标准体系 / 248

第十三章 实施绩效辅导 / 257

- 第一节 有效授权 / 257
- 第二节 进行持续不断的有效沟通 / 263
- 第三节 作好绩效信息的收集和记录 / 270
- 第四节 将组织和团队绩效与员工绩效结合 / 275

第十四章 使用绩效考核方法 / 279

- 第一节 用传统方法进行绩效考核 / 279
- 第二节 使用平衡记分卡进行绩效考核 / 285
- 第三节 使用 360 度考核方法 / 288
- 第四节 确定企业适用的绩效考核方法 / 292
- 第五节 把握绩效考核在小企业中的“度” / 295
- 第六节 绩效考核的有效实施 / 298
- 第七节 克服考核中的三大心理障碍 / 303
- 第八节 考评者易陷入的误区 / 306
- 第九节 减少考核误差 / 312

第十五章 团队绩效测评方法 / 317

- 第一节 如何理解团队绩效 / 317
- 第二节 应对团队绩效测评中的难题 / 319
- 第三节 在团队考核前做好准备工作 / 325
- 第四节 确定团队绩效考核维度 / 328
- 第五节 界定团队成员个人绩效的考核维度 / 334
- 第六节 分配各项考核维度的权重 / 337
- 第七节 对不同类型团队进行考核 / 340

第十六章 进行绩效反馈 / 345

- 第一节 发挥绩效反馈的魔力 / 345
- 第二节 进行建设性反馈 / 349
- 第三节 进行绩效面谈 / 356
- 第四节 与不同类型的员工面谈沟通 / 360
- 第五节 进行面谈的评价 / 364
- 第六节 批评员工 / 367

第十七章 绩效结果应用 / 375

- 第一节 合理地应用绩效结果 / 375
- 第二节 处理员工的绩效问题 / 380
- 第三节 进行绩效付薪 / 383
- 第四节 进行绩效改进 / 387
- 第五节 进行员工晋升 / 392
- 第六节 制订和实施员工职业生涯规划 / 396
- 第七节 结合绩效考核结果激励员工 / 403

..... ● 第三篇 评估下属 ●

第十八章 科学制定评估标准 / 409

- 第一节 使评估标准具有战略一致性 / 409
- 第二节 使评估标准具有可操作性 / 412
- 第三节 使评估标准具有客观性 / 414
- 第四节 使评估标准能被组织成员所接受 / 416
- 第五节 使评估标准具有可衡量性 / 418
- 第六节 平衡评估标准中量化标准和非量化标准 / 420
- 第七节 确定单一或多重评估标准 / 423
- 第八节 设定评估的时间间隔 / 425
- 第九节 确定绝对评估标准和相对评估标准 / 426

第十九章 精心甄选评估主体 / 429

- 第一节 确定同事为评估主体 / 429
- 第二节 确定直接领导为评估主体 / 431
- 第三节 确定下级为评估主体 / 434
- 第四节 进行自我评估 / 436
- 第五节 确定评估小组为评估主体 / 438
- 第六节 确定外部人员为评估主体 / 440
- 第七节 进行 360 度评估 / 443
- 第八节 选择进行评估的人员 / 445

第二十章 合理选择评估方法 / 449

- 第一节 利用排序法进行评估 / 449
- 第二节 利用平行比较法进行评估 / 451
- 第三节 利用强制分配法进行评估 / 454
- 第四节 利用尺度评估表进行评估 / 456
- 第五节 利用行为定位等级法进行评估 / 459
- 第六节 利用行为观察量表法进行评估 / 462
- 第七节 利用关键事件法进行评估 / 465
- 第八节 利用目标管理法进行评估 / 467
- 第九节 选择合适的评估方法 / 471

第二十一章 有效开展评估面谈 / 475

- 第一节 准备评估面谈 / 475
- 第二节 选择面谈的方式 / 477
- 第三节 主持评估面谈 / 479
- 第四节 恰当运用沟通技巧 / 481
- 第五节 创造沟通氛围 / 483
- 第六节 利用非语言沟通 / 485
- 第七节 处理沟通中的对抗与冲突 / 487

第二十二章 充分进行评估培训 / 491

- 第一节 进行评估标准培训 / 491
- 第二节 选择评估方法培训 / 494
- 第三节 进行评估实战培训 / 495
- 第四节 进行评估面谈培训 / 497
- 第五节 选择评估培训时间 / 499
- 第六节 对被评估者进行培训 / 501

第二十三章 巧妙避免评估误区 / 505

- 第一节 避免晕轮效应 / 505
- 第二节 避免人情压力 / 508
- 第三节 避免宽大化与严格化倾向 / 510
- 第四节 避免评估盲点 / 512
- 第五节 避免近期行为偏见 / 514
- 第六节 避免从众心理 / 517
- 第七节 避免中心化趋势 / 518
- 第八节 避免个人偏见 / 521

第二十四章 及时反馈评估结果 / 525

- 第一节 选择评估反馈的方式 / 525
- 第二节 进行正面反馈 / 527
- 第三节 利用汉堡原理进行建设性反馈 / 530
- 第四节 利用 BEST 方法进行建设性反馈 / 532
- 第五节 进行有效的自我反馈 / 534
- 第六节 接受反馈 / 536

第二十五章 妥善使用评估结果 / 539

- 第一节 对评估结果进行统计与分析 / 539

第二节	根据评估结果制订绩效改进计划 / 541
第三节	根据评估结果进行报酬的分配和调整 / 544
第四节	根据评估结果进行人员调整 / 547
第五节	根据评估结果制定招聘决策 / 549
第六节	利用评估结果制订培训计划 / 552

.....● 第四篇 处理劳动争议 ●.....

第二十六章 劳动合同的订立与履行 / 557

第一节	确定用人单位订立的劳动合同符合法律规定 / 557
第二节	确立劳动合同签订的程序 / 560
第三节	拟订劳动合同的内容 / 562
第四节	保证劳动合同的履行 / 566
第五节	变更劳动合同 / 569
第六节	处理无固定期限劳动合同 / 572

第二十七章 劳动合同争议的处理 / 575

第一节	处理与事实劳动关系相关的问题 / 575
第二节	处理劳动者单方解除劳动合同 / 578
第三节	单方解除与员工的劳动合同 / 581
第四节	确定解除劳动合同的经济补偿金 / 586
第五节	追究劳动合同当事人的违约责任 / 589
第六节	依法终止劳动合同 / 592
第七节	进行经济性裁员 / 595
第八节	解决因劳动合同无效而发生的法律纠纷 / 597
第九节	解决培训费争议 / 600