

最新

# 最新绩效考核与薪酬管理

PERFORMANCE & PAY MANAGEMENT

## 案例及操作要点分析

本书编写组 编著

绩效管理是人力资源管理的核心。成功实施绩效管理，不但能帮助企业提高管理效率，帮助管理者提升管理水平，而且通过有效的目标分解和逐步逐层的落实使企业能够实现预定的战略目标。在此基础上，理顺企业的管理流程，规范管理手段，提升管理者的管理水平，提高员工的自我管理能力和为后续的薪酬管理提供了公平合理的依据和执行标准，使管理者能够准确把握企业发展的效率和执行程度，让员工能够各得其所，在明确的目标下努力工作。

◆

# 最新绩效考核与薪酬管理 案例及操作要点分析

本书编写组/编著

企业管理出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

最新绩效考核与薪酬管理案例及操作要点分析/本书编写组编著. -北京:企业管理出版社, 2005. 6

ISBN 7 - 80197 - 270 - 8

I. 最… II. 本… 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 (2005) 第 066198 号

---

书 名: 最新绩效考核与薪酬管理案例及操作要点分析  
编 著: 本书编写组  
责任编辑: 齐 观 技术编辑: 左岫仙  
书 号: ISBN 7 - 80197 - 270 - 8 / F · 271  
出版发行: 企业管理出版社  
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044  
网 址: <http://www.emph.cn>  
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387  
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn  
印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司  
经 销: 新华书店  
规 格: 787 毫米×960 毫米 16 开本 23.75 印张 300 千字  
版 次: 2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷  
定 价: 48.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 导 论

公司最重要的资源是什么？是资金？是厂房？是设备？是地理位置？都不是。公司最重要的资源是人，或者说是员工。一切价值，归根结底都是人创造的，没有人的劳动，将不会产生任何东西——无论是产品，还是利润。因此，松下幸之助曾经说过：“企业最好的资产是人。”对于现代企业来说，“人”确实是企业最宝贵的资源，只有充分发挥这一资源的效能，企业才能够市场竞争中立于不败之地，可以说，人（员工）是构成公司有机体的细胞，是公司生命力真正之所在！

既然员工是公司的根本之所在，那么如何知道每一名员工能力的发挥程度，如何让每一员工最大限度的发挥光与热？相信这是任何公司老板都非常关心而又头疼的问题，因为它关系着公司的生死存亡。解决这一问题的有效办法便是加强绩效考核。

绩效考核作为人力资源管理诸多制度中的一个十分重要的组成部分，也无时无刻不处在一个运动、变化、发展与完善之中。绩效考核制度中的每一个具体的标准、方法等等，也并非都是一种放之四海皆准的万能钥匙，企业应当从自身的实际出发，量体裁衣，选择合理的绩效考核制度。

绩效考核到底是什么？对绩效进行考核的价值何在？是否有什么方法可以用来预测绩效，为何有那么多的人虽然头脑聪明却成绩平平？为什么我们的员工不能更积极些？为什么绩效考核总要面对那么多的冲突和矛盾？为什么我们的绩效考核总是在做无用功？我们的考核指标体系能保证实现组织目标吗？如何设置科学的绩效考核标准，如何建立有效的绩效反馈制度，我们怎样才能找到客观依据来支持我们在绩效评估时的主观感觉？为什么很多人都不清楚自己的表现是怎样被评判的？如何评价员工的工作态度和责任心？怎样科学运用绩效评价的结果？怎样改善和提高员工的绩效？上述种种疑问在困扰着每一个误入歧途的企业……绩效考核，一个永远的话题！

绩效考核，顾名思义，就是要“挖掘”出绩效来，绩效考核的根本目的就是通过考核等管理手段促进绩效的提高。绩效考核是要把员工分出等来，但这只是手段而非目的，绩效考核的真正目的是要极大限度的激励起每一个员工的内在潜能，促进企业的可持续发展。每一个员工在为公司的利润最大化而努力工作的同时，作为代价，公司也必定对员工个体的价值给予一定的肯定，公司的薪酬制度也基于此而产生。

作为任何一个公司的经理，你都将会面临着留住你最有价值、最能创造财富的人才的压力，那么，你应当如何应对这些压力呢？一些人的反映是“如果公司不能给他们提供较高的薪水和恰当的福利，我也无能为力呀！”这种反应隐藏在背后的道理就是薪酬和福利是吸引人才，留住人才的主要的吸引因素。企业薪酬的有效管理对内关系到整个企业人力成本的合理控制、员工整体满意度及企业内部管理的公平性等一系列问题；对外则关系到企业增加在市场上的地位，吸引更多优秀人才。

到底该给员工多少薪水才能令员工满意？是否通过降低薪资来降低成本？是否要以个人绩效来发奖金？金钱奖励应该占多少比重？许多企业尽管花了很多人力、物力和时间建立薪资制度，但还是遭到员工抱怨，到底是为为什么？在人才流动频繁的今天，为留住员工，企业的薪酬该如何制定？……这一切一切的问题，都无时无刻不在困扰每一个企业的薪酬管理者。

正是基于此，我们策划了《最新绩效考核与薪酬管理案例及操作要点分析》这本书。本书从浩如烟海的人力资源管理的书籍、网站中，精挑细选出上百个与绩效考核、薪酬管理密切相关的案例，给您以详尽的讲述，并结合相关的知识，对案例加以深刻的剖析，不仅告诉读者它是怎么做的，而且告诉读者为什么这样做，这正是所谓的“既知其然，又知其所以然，”力争做到鞭辟入里，希望对贵公司的人力资源管理有所启示。

本书作为绩效考核和薪酬管理方面的案例，尽管是侧重于对先进企业实践经验的总结和分析，但是，我们认为选取的角度和范围突出以下几个特点，一是能深刻反应绩效考核与薪酬管理在当今蓬勃发展的深刻背景，也就是说，对绩效考核和薪酬管理实践的介绍不能仅仅局限在单纯的实践操作层次上，而应该能对企业经营战略和环境的巨大变革对于绩效考核及薪酬管理革新的影响有全面的揭示；二是应该考虑到绩效考核和薪酬管理的实践不是单个企业或某一类企业的经营行为，而是在公司走向国际化的条件下，所有的企业所面临的共同的挑战和机遇，因此，在案例的选择上，应该尽量体现不同人

员的绩效考核和不同方式的薪酬制度；三是在写作方法上，实践介绍与针对性分析尽量紧密的结合起来，虽然本书是绩效考核与薪酬管理方面的案例，不深入探索一些理论问题，但是，对我们所介绍的案例做出一定的分析和理论升华仍然是必要的，因此本书的宗旨不是单纯的介绍企业在绩效考核与薪酬管理方面的具体做法，而是通过对这些企业实践的介绍，来加深对绩效考核与薪酬管理本质的认识，这是本书有别于其他案例分析的最大不同。

我们相信，通过本书的阅读，您可以对中外一些大公司诸如 IBM，海尔集团等大公司，不用深入其公司内部，而对其绩效考核与薪酬管理方面的成功秘笈一览无余，从而采百家之精华，为我所用，您也可以从许多企业绩效考核与薪酬管理失败方面的案例中汲取经验教训，并以此为鉴，使您在公司的人力资源管理方面少走弯路，以最快的速度走向成功。

目前，知识经济已经初见端倪，知识经济的一个基本特点就是以高新技术知识为依托，人是知识的物质载体，劳动力是生产要素中最活跃的因素。因此，任何一个公司都必须重视员工队伍的建设。因此，建构一个科学有效的绩效考核与薪酬管理制度，对任何一个公司而言，都是一项不可或缺的重要任务，希望本书对您有所裨益！

编 者



# 目 录

## 第一章 中高层管理人员绩效考核案例及操作要点分析

- 案例 1 考核经理人绩效的最佳指标(3)
- 案例 2 IBM 的人才接力棒考核经理人指标(6)
- 案例 3 B 公司的个性化指标(8)
- 案例 4 苹果公司的总经理长期绩效考核(10)
- 案例 5 古井雪地公司的绩效考核(12)
- 案例 6 A 公司部门经理错误的绩效观(15)

## 第二章 人力资源管理绩效考核案例及操作要点分析

- 案例 1 人力资源经理需要具备怎样的能力(21)
- 案例 2 谁是绩效考核的主体(24)
- 案例 3 万科公司的人力资源部新定位(26)
- 案例 4 北京隆达的部门 KPI 考核(29)
- 案例 5 万达公司个性化员工绩效评价指标(32)
- 案例 6 某公司招聘人员绩效考核分析(35)

## 第三章 财务与会计人员绩效考核案例及操作要点分析

- 案例 1 财务主管处理内部关系能力(39)
- 案例 2 财务经理的绩效标准(41)



## 目 录

- 案例 3 福特公司的杠杆超越法(44)
- 案例 4 某公司总会计师的绩效指标(47)
- 案例 5 好孩子集团分公司财务人员的绩效考核(49)
- 案例 6 某支行对委派会计主管的绩效考核(52)

### 第四章 市场营销人员绩效考核案例及操作要点分析

- 案例 1 神州数码:营销人员的 KPI 考核(57)
- 案例 2 某 IT 企业销售人员财务指标考核法(61)
- 案例 3 某企业营销人员的素质评价方法(63)
- 案例 4 某公司:考核应当选择正确的指标(69)
- 案例 5 某冷饮企业营销绩效管理 PDCA 的运用(71)
- 案例 6 某公司针对问题的考核标准(74)
- 案例 7 某乳品企业绩效考核的张冠李戴(77)
- 案例 8 某公司对营销人员的绩效管理为何失败(79)
- 案例 9 不能只注重个人考核而忽略团队考核(82)

### 第五章 行政管理人员绩效考核案例及操作要点分析

- 案例 1 汇丰行政管理人员的考核机制(87)
- 案例 2 企业应该如何有效考核行政人员(89)
- 案例 3 某公司行政主管如何做好绩效面谈(91)
- 案例 4 绩效问题解决应该注意沟通(93)
- 案例 5 某公司培训学院教师工作分析绩效考核(95)





# 目 录

## 第六章 生产运营人员绩效考核案例及操作要点分析

- 案例 1 三洋制冷的现场绩效考核和管理(101)
- 案例 2 海尔的“三工并存,动态转换”考核 (104)
- 案例 3 马钢 H 型钢厂的绩效考核 (106)
- 案例 4 好的绩效是管理出来的(110)
- 案例 5 某企业生产部门主管的绩效考核 (112)

## 第七章 技术人员绩效考核案例及操作要点分析

- 案例 1 某研究院所绩效考核指标体系 (119)
- 案例 2 燕化教培中心:绩效与薪酬一体量化考核 (121)
- 案例 3 某软件企业研发部门员工的绩效评估 (126)
- 案例 4 某软件公司开发部高级工程师的绩效考核 (129)
- 案例 5 某公司技术工程师的绩效考核 (131)
- 案例 6 某公司失败的绩效考核 (133)

## 第八章 MBO 绩效考核法案例及操作要点分析

- 案例 1 联想集团的目标管理 (139)
- 案例 2 东方航空公司的目标设定 (142)
- 案例 3 兖矿集团的目标管理实践 (144)
- 案例 4 宝鸡电信发展的目标激励 (148)
- 案例 5 深圳某企业目标管理的新探索 (151)
- 案例 6 某公司的 MBO 绩效考核制度 (154)



# 目 录

## 第九章 360 度绩效考核法案例及操作要点分析

- 案例 1 绩效考核应注重公平性 (159)
- 案例 2 厦门信达的 360 度绩效考核 (163)
- 案例 3 某公司中高层管理 360 度绩效反馈 (167)
- 案例 4 北京某公司的 360 度绩效评估 (171)
- 案例 5 某公司运用 360 度考核法为什么效果差 (178)
- 案例 6 360 度考核如何防止“水土不服” (181)

## 第十章 平衡计分卡考核法案例及操作要点分析

- 案例 1 沃尔沃汽车公司的平衡计分卡应用 (187)
- 案例 2 美国 FMC 公司平衡计分卡战略体系 (189)
- 案例 3 先锋公司衡量公司未来导向的学习创新指标(194)
- 案例 4 某企业中国特色的平衡计分卡(196)
- 案例 5 某企业如何走出绩效考核的怪圈(200)

## 第十一章 工资制薪酬管理案例及操作要点分析

- 案例 1 IBM 公司的绩效工资制 (207)
- 案例 2 海尔员工的市场化工工资制 (211)
- 案例 3 江铃集团的“日薪制”工资尝试 (214)
- 案例 4 梅山集团的岗位技能工资制(216)
- 案例 5 许继集团的“死工资”与“活工资”比例(218)
- 案例 6 宝钢集团的岗位职能工资制(220)



## 目 录

- 案例 7 某集团“谈判工资制” (222)
- 案例 8 某市热电企业的薪点制工资制 (225)

### 第十二章 奖金制薪酬管理案例及操作要点分析

- 案例 1 爱立信的奖金制度 (231)
- 案例 2 IBM 公司的奖金鼓励 (233)
- 案例 3 ICI 药品集团的特殊表现奖 (235)
- 案例 4 某公司巧用奖金杠杆 (236)
- 案例 5 某公司独具特色的年终奖发放 (239)
- 案例 6 对某企业发放红包的建议 (242)

### 第十三章 津贴制薪酬管理案例及操作要点分析

- 案例 1 宝钢集团的学习性津贴 (247)
- 案例 2 兴隆集团的住房津贴办法 (249)
- 案例 3 工行常州分行信贷员等级津贴制 (251)
- 案例 4 安泰公司的工程师津贴制 (253)
- 案例 5 某商贸企业的“薪酬尺” (255)
- 案例 6 某企业的专家津贴为何效果不佳 (261)
- 案例 7 某企业的学历津贴制度 (266)

### 第十四章 员工福利制薪酬管理案例及操作要点分析

- 案例 1 诺基亚的本土化与人性化福利制度 (271)
- 案例 2 雅芳的福利薪酬制度 (273)



## 目 录

- 案例 3 上海贝尔:福利比高薪更有效 (275)
- 案例 4 西南航空公司的战略性福利 (278)
- 案例 5 乐凯预支的福利制度 (281)
- 案例 6 为员工提供个性化福利 (284)
- 案例 7 福利形式应当多样化 (285)

### 第十五章 年薪制薪酬管理案例及操作要点分析

- 案例 1 中原油田经营者年薪制 (291)
- 案例 2 大显集团的经营者年薪制方案 (294)
- 案例 3 年薪制为何在国有企业受阻 (299)
- 案例 4 某长途汽车公司中层管理人员的年薪制 (301)
- 案例 5 某公司的目标年薪制 (307)

### 第十六章 股票期权制薪酬管理案例及操作要点分析

- 案例 1 微软的股票期权激励 (315)
- 案例 2 杜邦公司的“杜邦股票计划” (317)
- 案例 3 联想集团的股票期权 (321)
- 案例 4 某民营科技企业的“干股+实股+期权” (323)
- 案例 5 某上市公司的业绩股票期权 (325)
- 案例 6 某公司的“储蓄—股票参与计划”制度 (327)
- 案例 7 某公司“分阶段多形式激励计划” (330)
- 案例 8 某网络公司的股票期权计划 (333)



## 目 录

### 第十七章 利润共享制薪酬管理案例及操作要点分析

案例 1 SRC 公司利润共享:账簿公开化管理 (337)

案例 2 沃尔玛的利润共享计划 (340)

案例 3 慧聪的全员劳动股份制 (341)

案例 4 美国西北航空公司的员工持股 (344)

案例 5 某院所下属企业的员工持股 (347)

附录一 平衡计分卡战略全图 (349)

附录二 360 度绩效评价表格 (353)

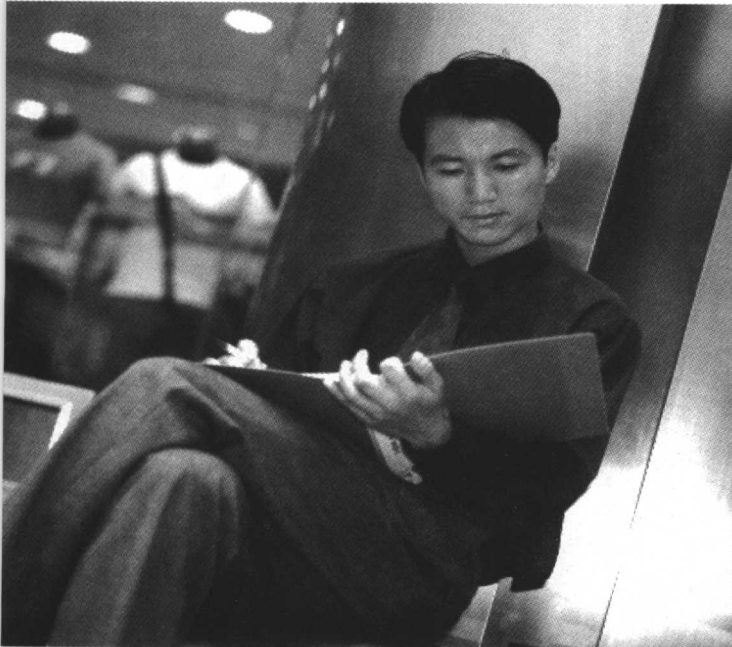
附录三 企业常用 KPI 表格举例 (357)

# 中高层管理人员绩效考核案例及操作要点分析

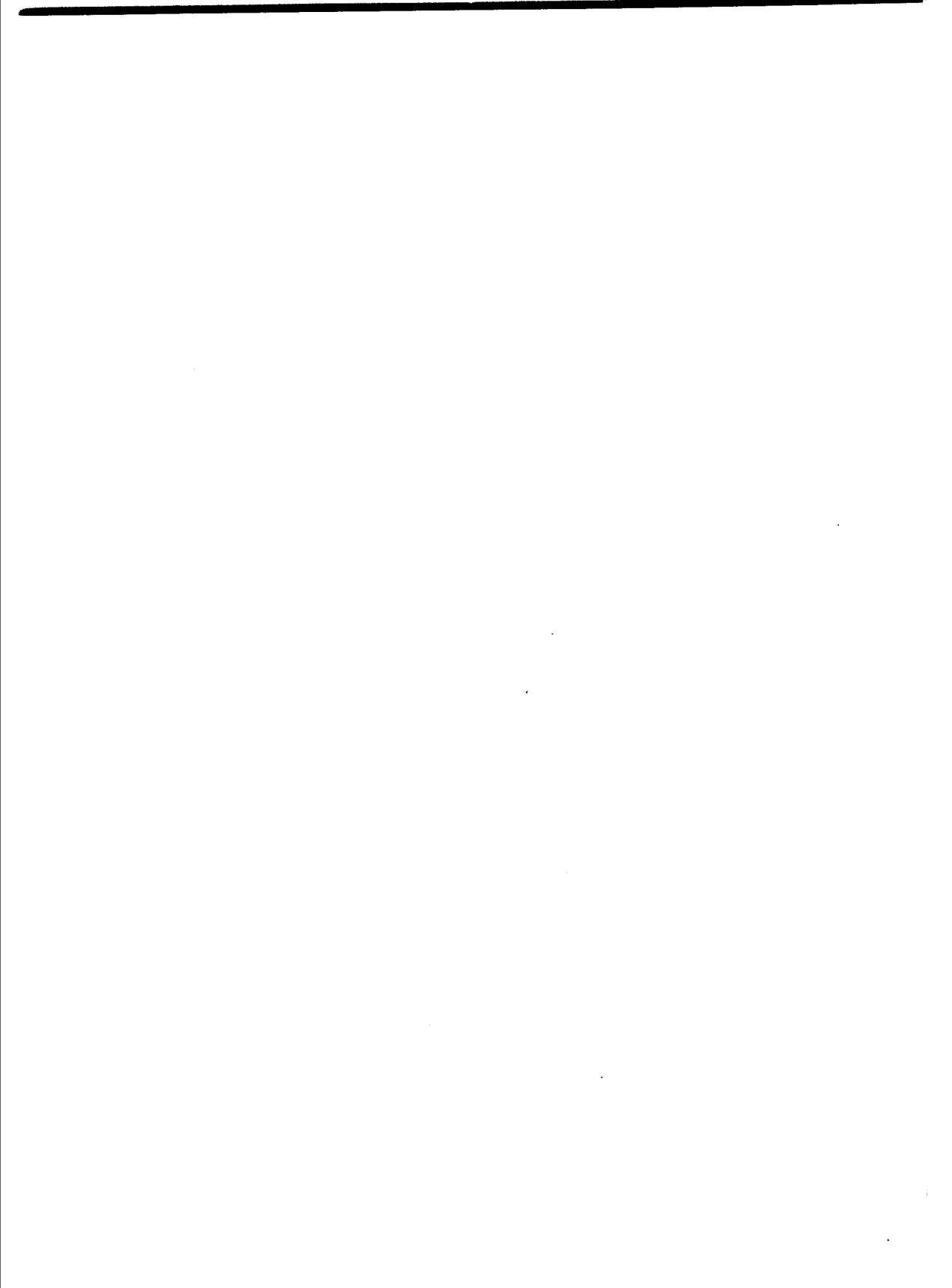
## 第 1 章

### 精彩导读

- 案例 1 考核经理人绩效的最佳指标
- 案例 2 IBM 的人才接力棒考核经理人指标
- 案例 3 B 公司的个性化指标
- 案例 4 苹果公司的总经理长期绩效考核
- 案例 5 古井雪地公司的绩效考核
- 案例 6 A 公司部门经理错误的绩效观



一个企业能否在激烈的市场竞争中生存并发展壮大,关键在于管理者。中高层管理者素质与能力在很大程度上决定着企业的命运。那么管理者的绩效考核就成为企业绩效考核的重要内容,对中高层的绩效考核是全面了解管理者本人及其领导班子成员完成任期目标的有效手段之一,是加强管理干部、对管理干部实施奖惩和职务升降的重要依据。同时,也是发现、培养提高干部素质、德才素质及工作业绩的重要途径。



## 案例1 考核经理人绩效的最佳指标

---

### 案例背景

A公司系电子零件制造业，拥有广大市场，其用以衡量经理人绩效的指标有：生产量、生产效率、经理人流动率、损失工时时间、加班时数比率、品质不良退货率等。

B公司为通讯设备大厂经销商，其用以衡量经理人绩效的指标有：营业额、获利率、节约成本、经理人训练时数、客户满意度等。

C公司经营精密化学产品，其衡量经理人绩效的指标有：营业额成长率、获利率、经理人流动率、客户满意度等。

D公司系光学仪器代理商，其衡量经理人绩效的指标有：营业额成长率、新客户开发数、主要客户维持数等。

E公司系药品制造商，在台湾制造并销售医师处方用药，其衡量经理人绩效的指标有：营业额、新产品开发、成本管控、安全卫生等。

F公司系电脑周边产品制造商，在台湾加工生产电脑键盘外壳，其衡量经理人绩效的指标有：营业额、不良率、退货率、加班时数、经理人流动率等。

### 案例分析

上述六家个案公司在绩效衡量指标上都以具体可量化且与企业营运相关指标，如营业额、生产效率、新客户开发、加班时数等，企业以“成果为基础”的评估方式，最能有效的完成经理人绩效考核。

影响可量化目标达成的因素有哪些？高层经理人一致指出，主要是“人”。经理人的工作能力、学习能力等均系于其个人的工作态度，亦即经理人的工作意愿与行为因素决定其绩效表现，然而公司中并没有以它为衡量指标，此指标诸如：团队合作、主动性、持续学习力、决断力、成果导向的工作态度等，其主要原因在于中小企业规模小、组织结构单纯、获利率不稳定，



与经营最相关且可量化的指标来衡量经理人的绩效最为有效。

其实，企业无国界，仅以成果来衡量经理人的绩效表现，而忽略了执行过程，如此绩效衡量指标是否能为企业组织带来竞争优势，是否能营造一个高效率的经营团队？这些问题关系到组织经营绩效。经理人一致表示，上述问题一直困扰着最高管理层，仅以现行的衡量指标并不能有效地扭转经营困难。

个案公司在经理人绩效衡量指标上，都希望在“成果指标”外能再加入“行为指标”，以能整体评估经理人的绩效，只是行为指标不易具体化与量化，绩效评估结果与人力资源管理相关，如调薪、奖金、晋升、轮调、训练发展、资遣退休等，此管理决策牵动经理人个别权益，如没有使经理人信服的指标，组织内部的不安定与潜藏的经营危机将出现，因此在没有更合适的行为衡量指标前，受访的中小型科技企业，大都仅以容易量化的成果指标来衡量经理人的绩效表现。

此衡量指标对公司的经营绩效有何影响？以上述公司2000年营业额成长状况来分析，六家公司的营业收入成长都在10%以下，受访高阶经理人对此经营状况忧心忡忡，成长性欠佳是由于许多主客观因素造成，诸如经济环境恶化、产品技术变革等。但是经理人的经营管理能力，仍对公司的营运造成一定程度的影响，个案公司经理人大都同意，现行的绩效衡量指标不能充分激励经理人，亦不能完全反映经理人管理能力。量化的衡量指标有缺陷，组织的竞争优势，需仰赖优秀的经理人创造出有竞争力的经营绩效，此绩效包含财务、顾客满意、生产力及组织创新。企业在运用绩效管理机制这个方面，学者大都提出要为经理人建立一个以目标管理为基础的绩效管理制度，并一致提出了平衡计分卡来衡量组织绩效，其目标与衡量是从组织的愿景与策略而来的，它透过4个层面：财务、顾客、企业内部流程、学习与成长来考核一个组织的绩效。

传统的绩效衡量指标大多以财务、生产及业务等三个容易量化的层面着手，通常被视为是控制经理人行为与评估其过去绩效的主要工具。但经营环境日益严苛，具体的量化层面是否足以协助企业提升竞争力？

答案是否定的，经理人的专业才能与组织学习、顾客、创新等亦是企业经营所不可忽视的重要层面。平衡计分卡的衡量指标弥补了传统衡量指标的这一缺口，它是一个沟通、告知和学习的系统，而不是企图控制经理人行为的一个系统。