



水木知行绩效管理实务丛书

全新修订!

第一版印刷8次

数十万HR受益

薪酬设计与 绩效考核全案



赵国军 著

众多实战模型、工具、方法以及案例精彩呈现，为您提供薪酬设计与绩效考核系统解决方案——

员工薪酬福利方案：

适应企业发展战略，具有激励效应，解决内外部公平问题，有利于人工成本控制

绩效管理方案：

适合企业实际状况，具有可操作性、战略导向和以人为本，提高个人和组织绩效



化学工业出版社
悦读名品出版公司



水木知行绩效管理实务丛书

薪酬设计与 绩效考核全案



赵国军 著



化学工业出版社

·北京·

薪酬设计和绩效考核一直以来被认为是困扰企业发展的难题，科学合理的薪酬体系及绩效考核制度相辅相成、互相制约、互相促进，对企业长远发展来说显得极其重要。本书将涉及薪酬设计与绩效考核的工具、方法、案例汇集在一起，为各企事业单位的薪酬设计与绩效考核工作提供强有力的指导和支持，以推动企业管理水平再上新的台阶。

本书在第一版的基础上进行了修订，对一些内容进行了更为深入的解释，同时更新了部分案例资料，增加了大量知识资本对企业发展起决定作用的行业案例资料。

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬设计与绩效考核全案 (修订版)/赵国军著. —北京:
化学工业出版社, 2016. 8

(水木知行绩效管理实务丛书)

ISBN 978-7-122-27425-0

I. ①薪… II. ①赵… III. ①企业管理-工资管理②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 (2016) 第 143260 号

责任编辑: 张焕强
责任校对: 程晓彤

装帧设计: 王晓宇

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码 100011)
印 装: 三河市双峰印刷装订有限公司
787mm×1092mm 1/16 印张26¹/₄ 字数581千字 2016年9月北京第2版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 68.00元

版权所有 违者必究

修订版 推荐序

在人力资源管理领域，绩效和薪酬是两个被高度重视的模块。与其他人力资源管理模块相比，组织在试图改变自身的人力资源管理体系时，往往选择从这两个模块入手；在进行其他更大范围的组织变革时，这两个模块也往往承担着变革先锋的角色。而在实践中，绩效和薪酬更是密不可分的一个整体。多数企业谈论绩效的时候，其实是在讨论薪酬组成部分中的与绩效挂钩部分（或者更宽泛地说，浮动的部分），这种说法虽然不严谨，但也佐证了两者的密切关系。因此，聚焦于讨论这两个主题的本书就具备了第一个特点：重点突出。

绩效和薪酬管理不仅是人力资源管理体系中的重要模块，也是难点焦点集散地。我经常在课堂上跟学生说，绩效管理是人力资源管理中最难的模块，而薪酬管理是人力资源管理中最敏感的模块。前者的难在于被考核的弱势心态使得绝大多数人对于绩效管理的结果有一种自然的不舒适感，工作内容和目标的多样性又使得绩效管理体系的设计要在针对性和同一性之间不断寻找均衡点，这对管理艺术中“度”的把握要求非常之高；而薪酬管理的敏感则在于它与人们的收入直接关联，这不仅仅是一个收入高低与生活水平之间的关联关系问题，更重要的是多数个体在社会中被标注的价值衡量问题。这也对讨论绩效和薪酬问题的书籍提出了很大的挑战，能否对解决这些难点和敏感问题真正有所启发和助益，对于写作者的实战水平提出了很高的要求。本书作者赵国军将其在多年咨询工作中的经验进行了系统化的整理，并在各章节都描述了实际咨询过的企业实例，使得这本书的实操性很强。虽然每个企业都有自己的特点，即使遇到的问题相似，也不能全盘复制其他企业的具体管理制度，但是许多问题的解决思路还是可以借鉴的。

这本书的写作上也有可圈可点的地方，作者在章节结构搭建中很花心思，有一些很灵活的栏目布局在各个章节中，管理小案例的启发思考，专家提示的言简意赅，都是助益阅读的好方式。在内容上，本书和其他一些来自咨询机构编写的书籍不同的地方是，作者系统介绍了与薪酬和绩效管理相关的一

些理论、模型、工具和方法，而不仅仅只是介绍自己的咨询实例和模型。经典理论与模型工具的介绍，与自己实际操作的咨询项目结合起来，也使得这本书可以为读者提供更全面系统的背景信息，是一个相对更加客观的写作视角。

本书作者赵国军先生曾经就读于清华大学经济管理学院，毕业后专注于人力资源管理领域的咨询培训服务，不仅为企业遇到的实际问题提供解决方案，还在近几年开始了薪酬和绩效管理的实战训练营的新服务方式。在咨询实践和培训分享中总结的大量经验和认知转化为这本书中的一些精辟观点和想法，希望读者能从中获得启发和收获。

世上无难事，只怕有心人，这句话既可以作为描述本书作者辛勤写作的写照，同样也是我提给面临绩效和薪酬管理中的困惑的管理者的建议。莫要工具化、技术化绩效和薪酬管理的核心，切记，人，人心，人的认知，才是人力资源管理的真正核心。

美好的祝福和祝愿送给赵国军先生，也送给本书的所有读者。

王雪莉

2016年2月

王雪莉老师简介

清华大学经济管理学院领导力与组织管理系副教授，清华大学管理学博士，美国人力资源管理协会会员、美国管理学学会会员。在企业文化、组织变革、战略人力资源等领域以及对中国企业管理实践有深入研究，曾负责世界银行、亚洲开发银行项目和中国式企业管理基础科学项目的研究及主导多家大型企业人力资源管理变革实践；出版有《企业组织革命》《战略人力资源管理》《西风东渐：西方管理对中国企业的影响》等专著。

推荐序

影响绩效的主要因素有员工技能、外部环境、内部条件以及激励效应。在这四个因素中，只有激励效应是最具有主动性、能动性的因素，绩效管理就是通过适当的激励机制激发人的主动性、积极性，争取内部条件的改善，提升技能水平进而提升个人和组织绩效。

“激励人做事”是非常复杂的管理活动。首先，激励人做事涉及管理者和被管理者的充分互动，需要管理者充分了解和把握被管理者的需求特性并采取适当的激励方式激励后者达成目标。在这个过程中，被管理者的性格特征是非常重要的影响因素。正是因为东西方文化与民族性格特征存在着巨大的差异，因此“激励人做事”应具有权变性和适应性，在绩效管理实践中必须充分考虑经济社会历史发展阶段以及民族性格特征等因素，唯有这样，才能真正激励员工提高积极性，促进企业绩效的提升。其次，在“激励人做事”过程中，不能忽略必要的监督和控制。反思这次经济危机，对有关金融产品及有关高管人员监督管理不力是其根源之一。这次危机启示我们：将一个企业的命运寄希望于人们的自律是不可行的，因此在激励人做事的过程中，一定要做到激励与约束控制的平衡。

水木知行人力资源管理咨询公司成立九年来，专门从事人力资源管理咨询、企业管理培训业务，积累了很多适合现今中国发展阶段以及东方人性格特征的薪酬绩效管理模型、工具和方法。

本套丛书最主要的特点就是理论与实践的结合。一方面，有关薪酬绩效的模型、工具和方法都是西方经典管理理论与东方人性格特征以及社会发展阶段的结合；另一方面，本套丛书将系统地介绍有关工具、模型和方法，与大量的实际案例相结合，大大增加了实用性。

预祝水木知行获得更大发展，衷心祝愿本套丛书能为企业中高层管理者、广大人力资源工作者提供有效的、切合企业实际的绩效管理解决方案。

清华大学经济管理学院教授、博士生导师



修订版 前言

绩效考核一直是困扰企业各级管理者尤其人力资源管理者的难题，科学合理的薪酬体系对企业的长期发展显得尤其重要。薪酬设计和绩效考核犹如孪生兄弟，向来是相辅相成、互相制约、互相促进的关系。

本书第一版自2013年出版以来获得了广大读者的认同，已经累计印刷8次，对企业薪酬设计以及绩效考核工作有非常强的指导作用。水木知行3PM薪酬体系以及TP绩效体系已经被众多企业广泛应用，现将薪酬设计、绩效考核等方面的有关工具、方法增补修订，同时更新部分案例资料，以飨读者。需要指出的是，第一版以生产制造、项目管理等方面案例为主，修订版增加了大量知识资本对企业发展起决定作用的行业案例资料。

本书特点之一是理论与实践的结合。一方面，有关薪酬绩效的模型、工具和方法都是西方经典管理理论与东方人性格特征以及社会发展阶段的结合；另一方面，本套丛书除了系统的介绍有关工具、模型和方法之外，还引用了大量的实际案例，大大增加了实用性。

本书特点之二是言简意赅、详略得当，版面活泼生动，有利于阅读体验，避免枯燥乏味感；专家提示、管理小案例等针对性强，富有启示意义。

本书共有十二章，第一章到第六章是薪酬设计方面内容，第七章到第十二章是绩效考核方面的内容。

薪酬管理体系设计的三个核心问题是内部一致性和薪酬结构、外部竞争性和薪酬水平、员工成熟度和薪酬构成，本书前六章对这些方面做详尽阐述并提供了解决方案。薪酬调查和岗位评价在薪酬体系设计中有一定的基础性作用，还需要多种工具和方法来设计适应企业发展战略，具有激励效应，实现内部公平性，具有一定外部竞争性，同时有利于人工成本控制的薪酬体系。书中第六章工作分析部分增加了职位晋升设计案例，HR职业成长请关注

hr361招聘网 (hr361.cn), 使您专业技能和管理技能同步提升。

绩效管理体系设计有两个核心问题：一是绩效考核要公平公正，绩效管理能真正提高个人、部门和组织的绩效；二是绩效考核能得到切实推进，绩效管理能使企业战略目标落地。做好绩效管理的四个关键因素：有激励机制、辅导很重要、考核最关键、改进是根本。

本书第七章到第十一章对这些方面进行了详尽阐述并提供了解决方案，第十二章是各类型企业、各职能领域绩效考核实际案例资料。限于篇幅，本书第十二章只选取了部分案例资料，更多案例资料以及信息请浏览水木知行官网 (bjismzx.com)，也可用手机扫码进行查看。

“水木知行绩效管理实务丛书”是水木知行管理咨询公司多年来绩效管理实践的经验总结、思想结晶，凝聚着水木知行的智慧，为解决企业绩效管理难题提供了系统的解决方案。

笔者多年从事薪酬绩效管理咨询和管理培训活动，超过百家企业主导薪酬绩效变革成功案例经验，近千家企业薪酬绩效管理培训经验。

再次提示：薪酬绩效管理的理念和工具要与东方人性格特征以及企业管理基础相结合；薪酬绩效管理的方式方法要与公司发展战略、企业文化及管理风格相匹配。

应广大读者要求，水木知行“薪酬设计实战训练营”和“绩效考核实战训练营”定期开班，为读者提供“理念+技能+工具”三位一体解决方案，用培训的费用，达到咨询的效果，切实提升企业和个人的管理水平，敬请关注！

赵国军



第一章

企业薪酬管理剖析

001

一、薪酬的几个基本问题	002
(一) 薪酬的含义	002
(二) 薪酬的作用和支付依据	005
(三) 薪酬管理及其目标	006
二、有关激励理论及人性假设	008
(一) 内容型激励理论及其启示	008
(二) 过程型激励理论及其启示	010
(三) 水木知行综合激励模型及其启示	013
(四) 人性假设与管理特征	015
三、几种基本工资制度	017
(一) 岗位工资制和职务工资制	018
(二) 技能工资制和能力工资制	019
(三) 绩效工资制	021
(四) 组合工资制	022
四、不同所有制企业薪酬管理特点	022
(一) 国有企业薪酬管理特点	022
(二) 民营企业薪酬管理特点	026
(三) 上市公司薪酬管理特点	029
五、不同业务性质企业薪酬管理特点	030
(一) 以项目管理为核心的企业薪酬管理特点	030
(二) 以生产管理为核心的企业薪酬管理特点	031
(三) 以服务经营为核心的企业薪酬管理特点	032

一、薪酬设计的三个核心问题	036
(一) 内部一致性和薪酬结构	036
(二) 外部竞争性和薪酬水平	036
(三) 员工贡献度和薪酬构成	036
二、水木知行3PM薪酬体系	037
(一) 3PM薪酬体系的含义	037
(二) 3PM薪酬设计原则	037
(三) 3PM薪酬构成	042
三、薪酬体系设计过程	046
四、薪酬管理现状诊断	048
(一) HB公司薪酬管理现状诊断过程	048
(二) HB公司管理现状与薪酬绩效诊断结果	050
(三) HB公司问题解决思路及项目运作	052
(四) HB公司方案实施注意事项及效果评估	055
五、制定薪酬策略	057
(一) 制定薪酬策略需考虑的因素	058
(二) 薪酬结构策略	059
(三) 薪酬水平策略	064
(四) 薪酬构成策略	064

一、薪酬调查和薪酬水平设计	070
(一) 如何进行薪酬调查	070
(二) 水木知行竞争性薪酬指数及薪酬数据库使用简介	073
(三) 市场薪酬及薪酬水平设计	075

二、薪酬政策线和薪酬结构设计	077
(一) 如何制定薪酬政策线	077
(二) 如何设计薪酬结构	078
三、某工程公司薪酬设计案例	080
(一) 薪酬职等划分	080
(二) 薪酬等级表设计	083
(三) 岗位工资基准等级设计	086
(四) 岗位工资如何定级	091
四、其他薪酬设计案例	093
(一) 某集团公司案例	093
(二) 某大型研究院案例	094
(三) 其他形式工资等级表	099
五、某制造企业薪酬结构及薪酬水平案例	100
(一) 薪酬结构	100
(二) 岗位工资等级	100
六、某知识密集型民营企业薪酬结构案例	103



第四章

薪酬构成设计

107

一、岗位绩效工资制	108
(一) 岗位绩效工资制的工资构成	108
(二) 固定工资设计	110
(三) 绩效工资设计	110
(四) 风险工资设计	113
(五) 某投资公司薪酬构成设计	115
二、其他常用工资制度设计	116
(一) 年薪制设计	116
(二) 计时工资制设计	120
(三) 计件工资制设计	121
(四) 提成工资制设计	122
(五) 特区工资制设计	123
三、奖金设计	124

四、津贴补贴设计	127
五、薪酬制度案例——某生产制造企业薪酬构成	128
(一) 岗位绩效工资制	128
(二) 计件工资制	129
(三) 提成工资制	131
(四) 工资特区制度	131
(五) 补贴	132
(六) 试用期薪酬	132
六、薪酬制度案例——某高科技公司产品营销激励方案	133
七、某时尚服装销售公司销售提成管理办法	134
八、某投资公司投资项目激励办法	138

Chapter 5

第五章

薪酬成本管理

139

一、人工成本及薪酬预算	140
(一) 人工成本	140
(二) 人工成本分析	141
(三) 薪酬预算	144
(四) 薪酬总额确定	146
二、薪酬支付及成本监控	150
(一) 薪酬计算支付	150
(二) 薪酬成本控制	154
(三) 薪酬支付案例	154
三、薪酬调整	155
(一) 薪酬水平调整	155
(二) 薪酬结构调整	157
(三) 薪酬构成调整	157
(四) 薪酬调整注意事项	157
四、薪酬制度案例——薪酬调整、计算与支付	158
(一) 薪酬调整	158
(二) 薪酬的计算、支付	159



第六章

如何进行岗位评价

161

一、岗位体系设计及工作分析	162
(一) 岗位体系的含义	162
(二) 工作分析的含义	165
二、岗位评价方法	167
(一) 岗位评价的含义	167
(二) 排序法岗位评价	168
(三) 分类法岗位评价	170
(四) 因素比较法岗位评价	171
(五) 28 因素法岗位评价	173
三、岗位评价案例	178
(一) 28 因素法岗位评价方案	178
(二) 排序法岗位评价方案	185
(三) 岗位评价准备	185
(四) 岗位评价过程及结果	186



第七章

企业绩效管理剖析

193

一、绩效管理的含义	194
二、如何进行绩效管理	198
(一) 绩效管理模型	198
(二) 绩效管理发挥作用的机制	200
(三) 激励机制建设需要注意的问题	200
(四) 卓越绩效管理体系的特点	202
三、企业绩效管理现状及分析	204
(一) 企业绩效管理存在的主要问题	204
(二) 绩效管理认识的常见误区	207



第八章

绩效管理体系设计

215

一、绩效管理体系的核心	216
二、TP绩效管理体系的特点	217
三、绩效管理体系设计过程	219
四、绩效管理现状诊断	221
五、绩效管理可行性分析	225
六、绩效管理变革风险评估与策略	227
(一) 绩效管理变革风险评估	227
(二) 绩效管理变革策略	228



第九章

绩效管理有关工具模型

229

一、战略驱动绩效指标分析——将发展战略目标分解落地	230
(一) 如何将战略目标分解落地	230
(二) 战略驱动绩效指标分析过程	230
二、组织绩效模型与关键业绩指标	232
(一) 组织绩效模型	232
(二) 关键业绩指标	234
三、能力素质考核及其应用	234
(一) 能力素质模型	234
(二) 水木知行能力素质模型	235
(三) 能力素质模型的应用	237
(四) 人力资源专业技能和技能等级模型	241
四、满意度模型及其应用	248
(一) 满意度的含义	248
(二) 满意度模型的建立	249
(三) 水木知行员工满意度模型	250
(四) 客户满意度	255

(五) 部门满意度	257
五、如何将绩效管理落到实处——绩效管理循环	258
(一) 团队绩效管理循环	258
(二) 个人绩效管理循环	262
六、平衡计分卡和EVA考核	267
(一) 平衡计分卡	267
(二) EVA考核	269
(三) OKR考核	270
(四) 常用考核指标	271

Chapter 10

第十章

如何设计绩效考核体系

一、绩效考核的组织管理	274
二、绩效考核体系构成	277
(一) 绩效考核体系的含义	277
(二) ZK公司绩效考核体系构成案例	278
(三) ZK公司绩效考核结果应用案例	280
三、对企业整体的考核	281
(一) 如何对企业整体进行考核	281
(二) ZK公司整体年度考核案例	281
四、对部门团队及负责人的考核	281
(一) 如何对部门团队及其负责人进行考核	281
(二) ZK公司各部门及部门负责人考核案例	284
(三) ZK公司项目及项目经理、项目副经理(技术负责人)考核案例	286
五、对普通员工的考核	287
(一) 三类普通岗位员工考核	287
(二) ZK公司部门员工考核案例	292
(三) ZK公司项目员工考核案例	293
六、绩效考核体系设计中的几个关键问题	294
(一) 到底该由谁来负责考核——360度考核与自上而下考核	294
(二) 如何划分绩效考核等级	296

(三) 慎用“末位淘汰”法	298
(四) 如何避免绩效考核误差	299



第十一章

如何设计关键业绩指标

301

一、水木知行关键业绩指标体系	302
(一) 水木知行关键业绩指标分类	302
(二) 关键业绩指标案例	303
二、关键业绩指标设计过程	306
(一) 关键业绩指标建立步骤	306
(二) 如何确定工作结果和关键行为	307
(三) 如何确定指标形式、设计评价标准、确定考核者	308
(四) 如何判断关键业绩指标的可操作性	311
三、如何设计定量指标	312
(一) 定量指标的含义	312
(二) 定量指标有效的前提条件	313
(三) 定量指标评价标准制定——加减分法	314
(四) 定量指标评价标准制定——公式法	316
(五) 定量指标评价标准制定——规定范围法	317
四、如何设计定性指标	318
(一) 定性指标的含义	318
(二) 定性指标评价标准制定——加减分法	319
(三) 定性指标评价标准制定——综合评分法	322
五、如何设计过程指标	323
(一) 过程指标的含义	323
(二) 过程指标评价标准制定	324
六、如何设计非权重指标	327
(一) 非权重指标的含义	327
(二) 否决指标及评价标准制定	328
(三) 奖励指标及评价标准制定	329
(四) 奖惩指标及评价标准制定	329

七、关键业绩指标设计的几个关键问题	330
(一) 选择关键业绩指标应该坚持的原则	330
(二) 确定关键业绩指标权重的原则	331
(三) 如何确定定量指标的绩效目标	332

Chapter
12

第十二章

绩效考核案例资料

335

一、生产企业车间及管理部门考核案例	336
(一) 钣金车间年度业绩合同及评价标准	336
(二) 车间月度考核指标库	338
(三) 采购部年度业绩合同及评价标准	342
(四) 采购部部门考核指标库	344
(五) 采购部岗位考核指标库	347
(六) 部门通用月度考核指标	352
二、互联网公司考核案例	354
(一) 产品部季度考核指标库	354
(二) 软件及测试部季度考核指标库	357
(三) 硬件及驱动部季度考核指标库	360
(四) 生产与品管部季度考核指标库	363
(五) 技术支持部季度考核指标库	367
(六) 方案咨询部季度考核指标库	371
(七) 部门通用季度考核指标	373
三、集团公司部门及子公司考核案例	376
(一) 集团公司办公室部门考核	376
(二) 集团公司办公室岗位考核	379
(三) 集团公司财务部部门考核	383
(四) 集团公司财务部岗位考核	386
(五) 集团公司某子公司年度绩效合约	395
四、其他考核案例	398
(一) 经营开发部年度目标责任书	398
(二) 商业银行支行年度业绩合同及评价标准	399
(三) 某投资公司业务部门年度考核指标	401