

中小企业 绩效考核与薪酬体系 设计全案

孙宗虎 编著

15 套管理方法更加实用化、可执行化
15 个标杆案例更加具体化、清晰化
45 项实务示范更加新颖化、创新化
148 项工作规范更加标准化、专业化



附赠光盘

014013417

F276.3

233

中小企业 绩效考核与薪酬体系 设计全案

孙宗虎 编著



北航

C1700401

F-276.3
233

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业绩效考核与薪酬体系设计全案 / 孙宗虎编
著. —北京: 人民邮电出版社, 2014. 2
ISBN 978-7-115-34218-8

I. ①中… II. ①孙… III. ①中小企业—企业绩效—
企业管理②中小企业—工资管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 306920 号

内 容 提 要

本书汇集了绩效考核与薪酬设计的工具、方法、案例, 具体内容包括绩效管理系统激励设计、绩效考核标准激励设计、绩效考核计划激励设计、绩效考评与辅导激励设计、岗位分析与评价激励设计、薪酬内外部调研激励设计、员工奖金与津贴激励设计、员工福利项目激励设计及股权期权长期激励设计等。这些内容为各级企事业单位的薪酬设计与绩效考核工作提供了强有力的指导和支持。

本书适合中小企业中高层管理人员、人力资源管理人员、企业培训师、咨询师, 以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

-
- ◆ 编 著 孙宗虎
责任编辑 李宝琳
执行编辑 程珍珍
责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 36.5 2014 年 2 月第 1 版
字数: 380 千字 2014 年 2 月北京第 1 次印刷

定 价: 85.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

激励是企业管理的核心，是企业管理过程中不可或缺的一环，而绩效考核与薪酬是企业普遍采用的激励手段，也是最能激发员工工作热情、督促其提高自我管理能力和工作能力的工具。因此，如何设计有效的绩效考核激励体系和薪酬激励体系，对于任何一个中小企业来说都是应该重点考虑的问题。

对于中小企业而言，绩效考核与薪酬体系设计是一项任重道远的工作：一方面是中小企业本身可能存在管理体系不健全的问题，导致绩效考核与薪酬体系设计缺乏良好的环境基础；另一方面则是管理人员和员工对绩效考核与薪酬体系设计认识不到位，在具体操作时流于形式，没有实际作用，导致整个激励体系存在很多漏洞。

如何更好地解决中小企业激励机制建立过程中出现的上述问题，找到有价值的方法和工具，成为中小企业管理者重点关注的焦点。本书通过梳理绩效考核激励机制、薪酬激励机制的实施体系，解读绩效考核激励机制、薪酬激励机制的内在精髓，为中小企业管理者提供了实用的操作指南。

纵观本书，其内容结构具有如下特点。

1. 全书贯穿“1条主线”

首先，本书以“激励”为中心点，各个章节在标题设置和内容撰写上始终围绕“激励”二字。其次，本书以“激励”为契合点，将管理的核心与人力资源管理的重点结合起来。最后，本书以“激励”为落脚点，旨在通过对相关内容的介绍，为企业激励员工提供有效的方法。

2. 重点介绍“2个模块”

本书围绕“激励”这条主线，重点介绍人力资源管理中最具激励作用的绩效考核和薪酬体系两大模块。科学合理的绩效考核与薪酬体系是相辅相成、互相制约、互相促进的，对中小企业的长远发展极为重要。绩效考核为薪酬管理提供了客观公正的依据和执行标准，薪酬管理则为绩效考核结果应用提供了更加具体的渠道。

3. 详细说明“3种工具”

本书以“工作规范+设计方法+标杆案例”的形式，具体介绍了绩效考核激励体系与薪酬激励体系在设计和实施过程中所用到的相关工具。

4. 强化突出“4大特点”

本书结构与内容突出体现了四大特点，即体系化、实务化、流程化和模板化：体系化主

要体现在全书以激励为主导，同时在各章节设置上，严格按照绩效考核激励体系和薪酬激励体系进行设计；实务化是本书的定位，各章节的内容设置旨在为实际工作提供具有可操作性的工具，突出表现为工作规范、设计方法、标杆案例的内容设计；流程化体现在介绍绩效考核激励体系与薪酬激励体系时，严格按照二者的操作流程进行，使全书结构更加严谨；模板化主要体现在全书提供了大量模板范例，方便读者“拿来即用”或“稍改即用”。

由于时间所限，本书可能存在不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者用起来更加方便。

在编写本书的过程中，孙立宏、刘井学、程富建、李金山、刘伟、王淑燕负责资料的收集和整理，王锋锐、郑超荣、王玉凤、廖应涵、王建霞、李苏洋、赵莉琼负责图表的编排，王瑞永、李亚慧参与编写了本书的第1章，金成哲、黄成日参与编写了本书的第2章，毕春月、杨雪参与编写了本书的第3章，姚小凤、程淑丽参与编写了本书的第4章，韩伟静、滕晓丽参与编写了本书的第5章，王海燕、刘俊敏参与编写了本书的第6章，高春燕、金虎男参与编写了本书的第7章，李育蔚、张瀛参与编写了本书的第8章，赵全梅、薛显东参与编写了本书的第9章，杨晓溪、滕金伟参与编写了本书的第10章，王胜会、姜东青参与编写了本书的第11章，李作学、齐艳霞参与编写了本书的第12章，毕汪峰、严刘建参与编写了本书的第13章，王德敏、王兰会参与编写了本书的第14章，袁艳烈、韩斌参与编写了本书的第15章，韩建国、杨彩参与编写了本书的第16章，全书由孙宗虎统撰定稿。

目 录

第 1 章 中小企业绩效与薪酬管理	1
1.1 中小企业管理界定	1
1.1.1 中小企业的特点	1
1.1.2 中小企业管理的特征	2
1.1.3 中小企业管理的效率	3
1.1.4 中小企业管理的诊断	3
1.2 中小企业绩效考核与薪酬管理解读	5
1.2.1 中小企业的绩效考核	5
1.2.2 中小企业的薪酬管理	6
1.2.3 绩效管理的激励效应	7
1.2.4 薪酬管理的激励效应	8
1.3 中小企业绩效模式与薪酬模型	9
1.3.1 中小企业绩效模式汇总	9
1.3.2 中小企业薪酬模型汇总	17
1.4 中小企业绩效与薪酬管理标杆	20
1.4.1 绩效与薪酬管理标杆界定	20
1.4.2 绩效与薪酬管理标杆选取	21
1.4.3 绩效与薪酬管理标杆参照	22
1.4.4 成为绩效与薪酬管理标杆	24
1.5 中小企业绩效与薪酬激励模板	25
1.5.1 绩效与薪酬激励体系模板	25
1.5.2 绩效与薪酬工作规范模板	27
1.5.3 绩效与薪酬管理方法模板	29
1.5.4 绩效与薪酬标杆案例模板	33
1.5.5 绩效与薪酬实务前沿模板	36

第2章 绩效管理系统激励设计	39
2.1 绩效管理系统体系设计	39
2.1.1 绩效管理系统的框架	39
2.1.2 绩效管理系统设计要点	40
2.2 绩效管理系统设计工作规范	42
2.2.1 设计目标与管理宗旨	42
2.2.2 实施主体与管理原则	44
2.2.3 组织实施与操作步骤	47
2.2.4 结果运用与注意事项	51
2.3 绩效管理系统设计方法	57
2.3.1 方法类型划分	57
2.3.2 方法特点汇总	58
2.3.3 方法适用范围	58
2.3.4 方法关联原理	59
2.3.5 方法管理模式	61
2.4 绩效管理系统标杆案例	62
2.4.1 标杆企业解读	62
2.4.2 绩效管理现状	63
2.4.3 诊断与分析	64
2.4.4 优化与提升	65
2.5 绩效管理系统实务前沿	72
2.5.1 国内外绩效管理系统理论与实践	72
2.5.2 中小企业绩效管理系统发展趋势	75
第3章 绩效考核指标激励设计	77
3.1 绩效考核指标体系设计	77
3.1.1 绩效考核指标的框架	77
3.1.2 绩效考核指标量化设计	78
3.2 绩效考核指标设计工作规范	81
3.2.1 定量指标与定性指标	81
3.2.2 设计原则与设计步骤	86
3.2.3 指标定义与计算公式	89

3.2.4	信息来源与失真提示	93
3.2.5	目标制卡与指标建库	96
3.3	绩效考核指标设计方法	101
3.3.1	方法类型划分	101
3.3.2	方法操作原理	102
3.3.3	方法管理模式	102
3.3.4	方法特点汇总	104
3.4	考核指标设计标杆案例	105
3.4.1	标杆企业解读	105
3.4.2	考核指标现状	105
3.4.3	诊断与分析	106
3.4.4	优化与提升	106
3.5	考核指标设计实务前沿	112
3.5.1	国内外绩效考核指标理论与实践	112
3.5.2	中小企业绩效考核指标设计发展趋势	116
第4章	绩效考核标准激励设计	119
4.1	绩效考核标准体系设计	119
4.1.1	绩效考核标准的框架	119
4.1.2	绩效考核标准设计要点	120
4.2	绩效考核标准设计工作规范	121
4.2.1	标准组成与标准分类	121
4.2.2	绝对标准与相对标准	125
4.2.3	标准形式与标准审核	127
4.2.4	制作特性与制作主体	130
4.2.5	制作技巧与制作原则	132
4.3	绩效考核标准设计方法	133
4.3.1	方法类型划分	133
4.3.2	方法适用范围	134
4.3.3	方法特点汇总	134
4.3.4	方法操作注意事项	135
4.4	考核标准设计标杆案例	136

4.4.1	标杆企业解读	136
4.4.2	考核标准现状	137
4.4.3	诊断与分析	138
4.4.4	优化与提升	138
4.5	考核标准设计实务前沿	146
4.5.1	国内外绩效考核标准理论与实践	146
4.5.2	中小企业绩效考核标准设计发展趋势	150
第5章	绩效考核计划激励设计	153
5.1	绩效考核计划	153
5.1.1	绩效考核计划的框架	153
5.1.2	绩效考核计划设计要求	154
5.2	绩效考核计划设计工作规范	155
5.2.1	计划界定与计划效用	155
5.2.2	计划目标与计划内容	158
5.2.3	设计主体与设计程序	164
5.2.4	合约组成与合约范例	170
5.3	绩效考核计划设计方法	174
5.3.1	方法类型划分	174
5.3.2	方法特点汇总	175
5.3.3	方法执行主体	176
5.3.4	方法操作注意事项	177
5.4	考核计划设计标杆案例	178
5.4.1	标杆企业解读	178
5.4.2	考核计划现状	178
5.4.3	诊断与分析	180
5.4.4	优化与提升	181
5.5	考核标准设计实务前沿	185
5.5.1	国内外绩效考核计划理论与实践	185
5.5.2	中小企业绩效考核计划设计发展趋势	187

第 6 章 绩效考评与辅导激励设计	189
6.1 绩效考评与辅导体系设计	189
6.1.1 绩效考评与辅导的框架	189
6.1.2 绩效考评与辅导设计重点	190
6.2 绩效考评与辅导设计工作规范	192
6.2.1 考评界定与辅导界定	192
6.2.2 考评问题与辅导问题	196
6.2.3 考评程序与辅导步骤	199
6.2.4 考评分类与辅导分类	202
6.2.5 制度编制与制度范例	205
6.3 绩效考核与辅导设计方法	210
6.3.1 方法类型划分	210
6.3.2 方法特点汇总	211
6.3.3 方法适用范围	212
6.3.4 方法操作注意事项	212
6.4 绩效考评与辅导设计标杆案例	213
6.4.1 标杆企业解读	213
6.4.2 考评辅导设计现状	214
6.4.3 诊断与分析	215
6.4.4 优化与提升	215
6.5 绩效考评与辅导设计实务前沿	218
6.5.1 国内外绩效考评及辅导理论与实践	218
6.5.2 中小企业绩效考评与辅导发展趋势	220
第 7 章 绩效反馈与面谈激励设计	223
7.1 绩效反馈与面谈体系设计	223
7.1.1 绩效反馈与面谈体系框架	223
7.1.2 绩效反馈与面谈体系设计重点	224
7.2 绩效反馈与面谈设计工作规范	225
7.2.1 面谈内容与面谈技巧	225
7.2.2 面谈步骤与面谈原则	226
7.2.3 实施主体与实施目的	228

7.2.4	绩效反馈与面谈周期及时机选择	229
7.3	绩效反馈与面谈设计方法	230
7.3.1	方法类型划分	230
7.3.2	方法特点汇总	231
7.3.3	方法适用范围	231
7.3.4	方法操作注意事项	232
7.4	绩效反馈与面谈标杆案例	233
7.4.1	标杆企业解读	233
7.4.2	绩效反馈与面谈现状	234
7.4.3	诊断与分析	235
7.4.4	优化与提升	237
7.5	绩效反馈与面谈实务前沿	238
7.5.1	国内外绩效反馈及面谈理论与实践	238
7.5.2	中小企业绩效反馈与面谈发展趋势	240
第8章	绩效改进与提升激励设计	245
8.1	绩效改进与提升体系设计	245
8.1.1	绩效改进与提升体系框架	245
8.1.2	绩效改进与提升设计要点	246
8.2	绩效改进与提升设计工作规范	249
8.2.1	实施原则与实施策略	249
8.2.2	实施主体与管理原则	253
8.2.3	影响因素与计划制订	256
8.2.4	绩效诊断与改进宣传	258
8.2.5	方案制定与组织实施	260
8.2.6	操作步骤与改进评估	265
8.3	绩效改进与提升设计方法	267
8.3.1	方法类型划分	267
8.3.2	方法特点汇总	269
8.3.3	方法适用范围	270
8.3.4	方法操作注意事项	271
8.4	绩效改进与提升标杆案例	272

8.4.1	标杆企业解读	272
8.4.2	绩效改进与提升现状	273
8.4.3	诊断与分析	273
8.4.4	优化与提升	275
8.5	绩效改进与提升实务前沿	276
8.5.1	国内外绩效改进及提升理论与实践	276
8.5.2	中小企业绩效改进与提升发展趋势	277
第9章	岗位分析与评价激励设计	281
9.1	岗位分析与评价体系设计	281
9.1.1	岗位分析与评价体系框架	281
9.1.2	岗位分析与评价的设计重点	283
9.2	岗位分析与评价设计工作规范	285
9.2.1	分析内容与信息来源	285
9.2.2	评价要素与评价指标	290
9.2.3	实施主体与时机选择	295
9.2.4	组织实施与操作步骤	297
9.2.5	结果运用与注意事项	302
9.3	岗位分析与评价设计方法	310
9.3.1	方法类型划分	310
9.3.2	方法特点汇总	313
9.3.3	方法适用范围	315
9.3.4	方法操作注意事项	316
9.4	岗位分析与评价标杆案例	318
9.4.1	标杆企业解读	318
9.4.2	岗位分析与评价现状	320
9.4.3	诊断与分析	322
9.4.4	优化与提升	323
9.5	岗位分析与评价实务前沿	324
9.5.1	国内外岗位分析及评价体系理论与实践	324
9.5.2	中小企业岗位分析与评价发展趋势	326

第 10 章 薪酬内外部调研激励设计	329
10.1 薪酬内外部调研体系设计	329
10.1.1 薪酬内外部调研体系框架	329
10.1.2 薪酬内外部调研设计重点	331
10.2 薪酬内外部调研设计工作规范	332
10.2.1 调研内容与调研目的	332
10.2.2 实施主体与对象范围	333
10.2.3 组织实施与操作步骤	334
10.2.4 数据分析与报告编写	339
10.2.5 结果运用与注意事项	343
10.3 薪酬内外部调研设计方法	345
10.3.1 方法类型划分	345
10.3.2 方法特点汇总	345
10.3.3 方法适用范围	347
10.3.4 方法操作注意事项	347
10.4 薪酬内外部调研标杆案例	348
10.4.1 标杆企业解读	348
10.4.2 薪酬内外部调研现状	348
10.4.3 诊断与分析	350
10.4.4 优化与提升	351
10.5 薪酬内外部调研实务前沿	353
10.5.1 国内外薪酬内外部调研体系理论与实践	353
10.5.2 中小企业薪酬内外部调研发展趋势	354
第 11 章 薪酬预算与控制激励设计	357
11.1 薪酬预算与控制体系设计	357
11.1.1 薪酬预算与控制体系框架	357
11.1.2 薪酬预算与控制设计的重点	358
11.2 薪酬预算与控制设计工作规范	360
11.2.1 薪酬总额与影响因素	360
11.2.2 薪酬平均率与增薪幅度	363
11.2.3 控制依据与核算指标	365

11.2.4	预算目标与控制实施	367
11.3	薪酬预算与控制设计方法	370
11.3.1	方法类型划分	370
11.3.2	方法特点汇总	371
11.3.3	方法适用范围	372
11.3.4	方法操作注意事项	373
11.4	薪酬预算与控制标杆案例	375
11.4.1	标杆企业解读	375
11.4.2	薪酬预算与控制现状	375
11.4.3	诊断与分析	376
11.4.4	优化与提升	382
11.5	薪酬预算与控制实务前沿	382
11.5.1	国内外薪酬预算及控制理论与实践	382
11.5.2	中小企业薪酬预算与控制发展趋势	385
第 12 章	薪酬水平与结构激励设计	387
12.1	薪酬水平与结构体系设计	387
12.1.1	薪酬水平与结构的框架	387
12.1.2	薪酬水平与结构设计重点	389
12.2	薪酬水平与结构设计工作规范	391
12.2.1	设计目标与设计原则	391
12.2.2	设计步骤与注意事项	393
12.2.3	影响因素与策略选择	397
12.2.4	薪酬构成与模式选择	399
12.2.5	薪酬等级与薪酬级差	401
12.2.6	薪酬幅度与变动比率	405
12.3	薪酬水平与结构设计方法	407
12.3.1	方法类型划分	407
12.3.2	方法特点汇总	408
12.3.3	方法适用范围	409
12.3.4	方法操作注意事项	409
12.4	薪酬水平与结构标杆案例	411

12.4.1	标杆企业解读	411
12.4.2	薪酬水平与结构现状	412
12.4.3	诊断与分析	414
12.4.4	优化与提升	415
12.5	薪酬水平与结构实务前沿	417
12.5.1	国内外薪酬水平及结构设计理论与实践	417
12.5.2	中小企业薪酬水平与结构设计发展趋势	420
第13章	员工奖金与津贴激励设计	423
13.1	员工奖金与津贴体系设计	423
13.1.1	员工奖金与津贴的框架	423
13.1.2	员工奖金与津贴设计难点	425
13.2	员工奖金与津贴设计工作规范	426
13.2.1	奖金类别与津贴类型	426
13.2.2	奖金制定与津贴设计	429
13.2.3	奖金发放与津贴发放	434
13.2.4	奖励原则与注意事项	438
13.2.5	奖金总额与奖金标准	440
13.2.6	年终奖金与绩效奖金	442
13.3	员工奖金与津贴设计方法	445
13.3.1	方法类型划分	445
13.3.2	方法特点汇总	445
13.3.3	方法适用范围	446
13.3.4	方法操作注意事项	446
13.4	员工奖金与津贴标杆案例	447
13.4.1	标杆企业解读	447
13.4.2	奖金与津贴现状	448
13.4.3	诊断与分析	450
13.4.4	优化与提升	451
13.5	员工奖金与津贴实务前沿	455
13.5.1	国内外员工奖金及津贴设计理论与实践	455
13.5.2	中小企业员工奖金与津贴设计发展趋势	459

第 14 章 员工福利项目激励设计	461
14.1 员工福利项目体系设计	461
14.1.1 员工福利项目的框架	461
14.1.2 员工福利项目设计要求	462
14.2 员工福利项目设计工作规范	463
14.2.1 福利作用与福利类别	463
14.2.2 法定福利与企业福利	465
14.2.3 福利模式与福利策略	469
14.2.4 福利设计与福利管理	472
14.2.5 企业年金与补充医疗	477
14.3 员工福利项目设计方法	482
14.3.1 方法类型划分	482
14.3.2 方法特点汇总	482
14.3.3 方法适用范围	483
14.3.4 方法操作注意事项	483
14.4 员工福利项目标杆案例	484
14.4.1 标杆企业解读	484
14.4.2 员工福利现状	485
14.4.3 诊断与分析	487
14.4.4 优化与提升	489
14.5 员工福利项目实务前沿	491
14.5.1 国内外员工福利项目设计理论与实践	491
14.5.2 中小企业员工福利项目设计发展趋势	494
第 15 章 股权期权长期激励设计	497
15.1 股权期权激励体系设计	497
15.1.1 股权期权激励的框架	497
15.1.2 股权期权设计的难点	499
15.2 股权期权激励设计工作规范	501
15.2.1 设计原则与注意事项	501
15.2.2 股票来源与资金来源	503
15.2.3 授予条件与授予数量	504

15.2.4	行权价格与行权期限	506
15.2.5	行权实施与监督管理	509
15.2.6	高层持股与员工持股	512
15.3	股权期权激励设计方法	519
15.3.1	方法类型划分	519
15.3.2	方法特点汇总	520
15.3.3	方法适用范围	521
15.3.4	方法操作注意事项	522
15.4	股权期权激励标杆案例	523
15.4.1	标杆企业解读	523
15.4.2	薪酬激励现状	524
15.4.3	诊断与分析	525
15.4.4	优化与提升	526
15.5	股权期权激励实务前沿	529
15.5.1	国内外股权期权激励理论与实践	529
15.5.2	中小企业股权期权激励发展趋势	533
第 16 章	战略性绩效薪酬激励设计	535
16.1	战略性绩效薪酬体系设计	535
16.1.1	战略性绩效薪酬的框架	535
16.1.2	战略性绩效薪酬设计要求	537
16.2	战略性绩效薪酬设计工作规范	538
16.2.1	发展战略与生命周期	538
16.2.2	影响因素与指导理论	542
16.2.3	机制选择与薪酬计算	546
16.2.4	体系设计与体系调整	550
16.3	战略性绩效薪酬设计方法	552
16.3.1	方法类型划分	552
16.3.2	方法特点汇总	552
16.3.3	方法适用范围	553
16.3.4	方法操作注意事项	553
16.4	战略性绩效薪酬标杆案例	554