

<<绩效管理 with 薪酬激励>>

图书基本信息

书名：<<绩效管理 with 薪酬激励>>

13位ISBN编号：9787801979995

10位ISBN编号：7801979990

出版时间：2008-8

出版时间：企业管理出版社

作者：朱飞 著

页数：443

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<绩效管理 & 薪酬激励>>

前言

新形势，新挑战！

人力资源管理在中国企业的实践已经有近20年的时间了，许多企业管理者都已经充分认同了人力资源以及人力资源管理的重要性，而绩效管理和薪酬管理作为人力资源管理的核心，受管理者关注的程度则更高。

中国企业普遍面临“内忧外患”。

所谓“内忧”主要是由于国家调整出口退税政策、通货膨胀及原材料成本上涨、劳动合同法实施等复杂因素带来的影响，这使得中国企业面临的成本(包括生产成本和人工成本等)压力巨大。

所谓“外患”主要是由于人民币升值、美国经济衰退、某些国家以各种借口损坏中国产品的国际形象、抵制中国产品等原因，中国企业的国际市场需求面临极大的挑战。

在这种环境下，中国企业的薪酬激励工作无疑更加困难：一方面必须承受更加严峻的成本压力，另一方面必须面对员工越来越强烈的加薪愿望。

《劳动合同法》对企业的薪酬管理也提出了更多、更加明确的要求，例如，薪酬制度设计必须经过法定程序、同工应该同酬等，这对于中国企业的薪酬管理带来的挑战是前所未有的。

由于中国企业面临的这些压力和挑战，企业要实现薪酬的保障和激励功能，必须要制定更多的对策。

一方面企业必须要根据《劳动合同法》的要求，制定和完善自身的人力资源管理制度体系。

例如，“同工同酬”的规定要求企业、尤其是一些国有企业必须清理企业的职位体系和薪酬体系，避免“以身份定工资，同工不同酬”的问题，还必须按照法律建立正常的工资增长机制。

另一方面企业必须引入整体报酬的理念。

显然，如果我们仍然停留在原来“基本工资+可变薪酬+福利”的简单模式来理解薪酬激励，就很难解决“内忧外患”形势下的员工激励问题。

引入整体报酬的理念和激励方式则有利于这一问题的解决。

按照美国薪酬协会的界定，所谓“整体报酬”包含五个要素：薪酬、福利、绩效与认可、学习和发展机会、平衡工作和生活。

这些要素的引入显然更加有利于全面地解决员工的激励问题，而且所需要的财务成本很可能要低不少，而起到的激励效果却更加全面。

可以预测，整体报酬的理念和实践必将成为企业薪酬管理工作的趋势。

当然企业激励和挽留核心员工还有一些其它的新办法，例如，建立差异化的雇主品牌，合理利用非正式组织等。

“可变薪酬”的设计成为企业更加关注的问题。

这主要由于企业面临的外部竞争压力和内部成本压力的双重挤压，在员工激励和企业发展之间取得平衡的要求更加强烈，此时可变薪酬的作用就更加明显。

可以预期，在传统的薪酬领域当中，可变薪酬必将成为更受关注的问题。

本书主要体现了以下三个思路：第一，整合绩效管理和薪酬激励体系。

在企业的人力资源管理工作中，绩效管理和薪酬管理工作衔接是非常紧密的，但目前许多专业书籍习惯于就绩效管理来谈绩效管理，就薪酬管理来谈薪酬管理，这样实际上导致了理论和实践的割裂，而本书将在整体上打通绩效管理和薪酬激励体系。

第二，深入细致地剖析绩效管理和薪酬激励体系。

目前，大多数的中国企业都经历了人力资源管理理念的“洗礼”，这些企业已经基本上建立了绩效管理和薪酬管理体系。

但是，进一步的问题出现了，比如，研发人员、销售人员、职能部门人员的绩效应如何管理，如何对他们进行激励等问题。

显然，企业不能再指望靠一套体系就能够解决所有的问题，本书将对这些重要类别的员工的绩效管理和薪酬管理的理念和工具进行剖析。

第三，分析当前企业关注的趋势和热点问题。

<<绩效管理 & 薪酬激励>>

如前分析，整体报酬是企业薪酬管理领域的趋势，劳动合同法对企业绩效管理和薪酬管理实践的影响是许多企业都特别关注的问题。

本书对这些问题都将进行深入剖析。

作为一名专业的人力资源管理研究和咨询实践者，我在工作中非常信奉一句话，“真正的商业管理知识在企业实践，真正的管理理论来源于思维的碰撞”。

我自身的专业经历在不断地印证这句话。

我期望能够以本书更好地反映我这些年来在绩效管理和薪酬管理方面的一些理论沉淀和经验积累，也期望把自己在研究和管理咨询实践中所看到和总结的一些教训与读者分享。

希望更多的研究者和实践者关注企业内部不同层级员工尤其是高层和基层员工的工资增长机制以及合理的工资差距的问题，希望更多的企业能够建立合理的工资增长机制。

个人认为，从技术层面来说，企业的工资增长机制关键是要解决依据的问题。

主要依据有二：一是员工的生活成本变化，二是企业的经济效益。

员工的生活成本变化姑且可以用CPI指数作为依据，尽管这不是一个好依据，但在缺乏其他权威的、更加能够反映员工生活成本的依据的情况下，姑且用它吧。

而企业的经济效益，应该更多地用企业的利润指标进行衡量，而不应该是规模指标，因为规模并不代表企业的持续发展和盈利。

由于作者的知识积累和精力所限，本书框架、内容和规范可能存在一些不周之处，希望读者不吝指正。

如果您有相关的专业问题需要沟通和讨论，也希望您能和我联系，这也是我学习的机会！

<<绩效管理与薪酬激励>>

内容概要

《绩效管理与薪酬激励全程实务操作》讲述了员工的招聘与选择，薪酬与奖金的分配与发放，职务的升降与调整，人力资源的规划与开发……凡此种种的管理工作每天都在发生，对应的决策水平与工作质量决定着企业运营的质量，甚至决定着企业的成败。

《绩效管理与薪酬激励》旨在整合绩效管理与薪酬激励体系，并提供一整套完善的管理工具，帮助企业建立科学有效的绩效管理与薪酬激励机制。

<<绩效管理与薪酬激励>>

作者简介

朱飞，人力资源管理博士，资深管理顾问和培训讲师。
毕业于中国人民大学劳动人事学院。
现任教于中央财经大学商学院。
研究领域包括绩效管理、薪酬激励、员工关系管理、组织文化和雇主品牌。
多家大型企业高级管理顾问。
主持、参与多项国家级课题。

<<绩效管理 & 薪酬激励>>

书籍目录

上编 绩效管理第一章 全面认识绩效管理一、什么是绩效管理二、企业为什么需要绩效管理三、绩效管理和绩效考核的联系和区别四、绩效管理的基本流程五、各级管理者的角色和职责六、绩效管理的风险七、绩效管理的难点八、高效的绩效管理体系的特征管理者提示 员工表现不佳的16项原因示例 摩托罗拉的绩效管理第二章 绩效管理体系设计一、基础绩效管理方法二、如何选择绩效考核方法三、考核者的选择四、如何设立考核指标五、绩效考核指标的权重如何赋值六、考核指标标准的设计管理者提示 目标设定窍门七、考核结果如何应用八、团队和员工绩效考核的难点及其解决案例分析 A公司的考核因何草草收场示例 多个岗位的绩效标准第三章 绩效考核者应掌握的技能一、人们为什么不喜欢绩效考核二、绩效管理背后的“软肋”——缺乏沟通三、如何进行绩效辅导四、如何准备绩效评估会议管理者提示 准备绩效评估会议的技巧五、如何组织绩效评估会议六、如何主持绩效评估会议管理者提示 主持绩效评估会议的技巧七、绩效面谈公正性的影响因素案例 索尼公司对考核者的辅导第四章 关键绩效指标(KPI)考核一、什么是关键绩效指标(KPI)二、KPI考核方法的特征三、KPI考核方法的作用四、如何设计KPI:考核体系五、绩效考核指标的测试六、如何量化绩效软指标七、KPI指标考核的支持体系八、KPI绩效考核的难点分析九、KPI考核方法的误区示例 某公司的KPI指标库及其定义第五章 360度考核一、什么是360度考核二、360度绩效考核的优点和缺点三、360度绩效考核的前期准备工作四、如何选择考核主体五、360度绩效考核实施环节和应该遵守的原则六、360度绩效考核的误区七、360度考核容易忽视的问题第六章 目标管理一、什么是目标管理二、目标管理的关键特征三、目标管理方法的优点和缺点四、目标管理的典型步骤和典型问题五、实施目标管理的基本条件六、目标管理的局限性七、企业绩效考核中目标管理的认识误区八、目标管理失败的原因示例1 M公司绩效管理目标考核表示例2 M公司绩效管理——市场人员目标管理表示例3 M公司绩效管理——财务人员目标管理表示例4 某公司目标管理考核方案第七章 平衡计分卡(Bsc)一、平衡计分卡的内容二、实施平衡计分卡的前提和基础三、平衡计分卡的实施步骤四、平衡计分卡实施的成功要素五、常规的平衡计分卡指标案例分析W公司的平衡计分卡实施过程全录第八章 销售人员的绩效考核一、销售人员的工作特点二、销售人员的四种类型三、销售管理的难题四、销售人员考核指标的确定五、销售人员的目标考核六、销售人员的绩效指标七、销售人员考核的重要数据来源八、销售考核应注意的关键问题九、能力模型对于销售人员成功的作用示例1 销售人员绩效考核及发展表格示例2 业务代表考核表示例3 渠道销售序列的胜任能力组合及其标准第九章 研发人员的绩效考核一、研究开发人员的群体特征二、研发人员考核的难点三、研发人员绩效考核体系的原则和要点四、如何提炼研发人员绩效指标五、考核方式的选择六、目标管理和项目管理的结合示例 某企业技研部KPI指标考核标准第十章 如何使绩效考核落到实处一、绩效考核的根本目的二、“填表游戏”终结的关键点三、绩效考核结果的运用效应和技巧四、如何消除绩效管理的体外循环五、避免绩效管理的误区六、员工绩效管理中应该注意的劳动合同风险七、基于实践的绩效管理执行的原则和成功经验案例 落在实处的绩效考核下编 薪酬与激励第十一章 薪酬体系概要一、薪酬管理的目的二、薪酬体系的组成部分三、薪酬管理的框架四、典型的薪酬体系设计的步骤案例 美国IBM公司的薪酬管理第十二章 薪酬战略一、薪酬须关注经营战略和关键成功因素二、薪酬战略和企业战略的联结点三、薪酬体系设计如何达到企业战略期望四、薪酬战略的内容构成五、薪酬模式选择:4P模式六、整体薪酬战略设计七、不同企业战略选择之下的薪酬战略选择第十三章 职位评价一、什么是职位评价二、为什么需要职位评价三、职位评价的结果形式四、职位评价常用的方法五、职位评价方法的选择六、采用哪些薪酬因素七、薪酬因素的相对权重八、如何给因素和等级分配点数九、谁来评价十、整个过程的结束十一、职位评价方法共同的理念及操作要点示例1 海氏(Hay)职位评价系统示例2 某公司职位评价手册第十四章 薪酬调查一、薪酬调查对企业的价值二、薪酬调查的七个步骤三、采用哪些职位来作为“关键”职位或“基准”职位四、如何获取工资数据五、哪些信息是合乎需要的六、哪些市场职位与哪些公司职位相匹配七、如何应用薪酬调查数据八、现行薪酬调查有何弊端第十五章 工资结构设计一、采用单一还是复合的工资结构二、工资结构分多少个工资等级三、工资范围的幅度四、工资结构中的参数设置第十六章 绩效奖励一、绩效奖励的种类二、绩效奖励实施成功的关键案例1 绩效薪酬战略的林肯之道案例2 美国西北航空公司的职工持股示例 某公司绩效奖

<<绩效管理 & 薪酬激励>>

励方案第十七章 薪酬体系管理一、健康的薪酬制度的特征二、管理薪酬体系的框架三、如何评价薪酬体系的健康状态四、如何调整薪酬体系五、薪酬体系保持与薪酬政策及指导方针一致六、如何对超出工资范围的情况进行控制七、什么样的工资信息应该让员工们知道，如何沟通八、薪酬方案必须经常更新管理者提示 企业薪酬方案变革成功经验步骤示例 薪酬满意度的测度第十八章 几种重要的薪酬形式一、岗位工资：以岗位价值为依据二、宽带薪酬三、能力薪酬案例 T公司如何操作能力薪酬示例 能力词典示例(部分)四、基于EVA的薪酬激励第十九章 销售人员的薪酬激励一、销售人员的特征二、销售人员的一般薪酬模式三、薪酬模式选择应该考虑的关键因素四、销售人员的薪酬水平决定的因素五、销售人员薪酬体系设计的原则六、销售人员薪酬方案设计的六个关键问题七、推行销售人员薪酬方案案例 AR仪器公司销售员工的激励难题及其解决之道示例 某公司营销系统薪酬管理制度第二十章 研发人员的薪酬激励一、研发人员的工作特征二、研发人员的薪酬模式三、研发员工的激励组合四、研发人员激励应注意的问题第二十一章 团队考核与薪酬激励一、团队类型二、团队绩效考核体系的几个重要问题三、团队绩效测评维度确定方法四、团队绩效评价多维指标五、跨部门团队绩效考核的注意事项六、与团队表现挂钩的薪酬七、实行团队薪酬的时机选择第二十二章 企业福利政策设计一、福利不再是“小额优惠”二、福利的分类和功能三、弹性福利计划四、企业年金五、员工援助计划(EAP)案例雅芳的薪酬福利第二十三章 薪酬管理的艺术一、薪酬沟通：重要性及其关键要素二、巧付薪酬三、如何控制工资成本案例 工资全额浮动为何失灵？四、如何挤掉薪酬中的水分五、加薪的艺术六、薪酬公开还是保密七、员工薪酬管理中应注意的劳动合同风险八、薪酬和福利不是激励员工的唯一方法九、薪酬之外的激励员工的21种方法随书附赠光盘目录：人力资源制度范例与表格目录(具体内容详见光盘)主要参考文献

<<绩效管理 & 薪酬激励>>

章节摘录

七、不同企业战略选择之下的薪酬战略选择 蒙特梅约(Edilberto F. Momemayor)认为不同的企业薪酬战略支撑着不同的企业经营战略。

他认为企业可选择的经营战略有三种：成本先导型、创新型和差异型。

而薪酬战略配合这些经营战略需要达到的目标有： 主要目标：劳动成本目标；吸引/留住竞争性人才的目标；激励目标。

辅助目标：工资水平；激励工资的比重；业绩平均水平；提高业绩的员工范围；非豁免权员工中采用业绩加薪制度的人数比例；薪酬决策的员工参与度；能对工作评价和薪酬升级方法发表意见的员工数量。

在这种目标设置条件下，薪酬政策通过调整辅助目标来实现主要目标。

围绕薪酬战略与企业战略的关系，蒙特梅约对美国薪酬协会的1400家成员企业进行研究，结果发现：

1. 成本先导型战略更强调薪酬政策侧重于“劳动成本”目标，从而适应稳定的组织结构和传统管理模式。

这些企业往往严格控制成本，尽量减少成本超支。

2. 创新型战略需要薪酬政策把重点放在吸引/留住有价值员工的目标上，网罗大量复合型员工，满足企业对员工技能的要求，借助从外部获得的人员来提升企业的竞争力。

3. 差异型战略强调的是薪酬的“激励”目标，鼓励员工对组织整体目标的认同，并在此框架下进行目标定位，并完成任务。

因此，与其他两种战略相比，更强调员工高水平的协调和配合。

4. 从薪酬水平看，成本先导型战略的薪酬水平更可能低于竞争对手的薪酬水平，而创新战略则更有可能高于市场水平。

5. 差别型战略和成本先导型战略倾向于采用激励工资，激励工资的比重较高。

实施这两种战略的企业较多地采用定量方法来衡量工作成果，并确定薪酬额，如通过收益分享等措施来提高效率。

而创新型战略提倡稳定的薪酬，所追求的文化是员工强烈的归属感，而不是以激励计划来达到商业化企业文化。

6. 创新型战略可能广泛采用绩效加薪政策，承认员工过去令人满意的工作行为，在基础薪酬的基础上进行永久性加薪。

因为这种加薪并不需要事先协商，这样就可以鼓励员工的创新行为，承担更大的风险，追求工作行为的长期效果。

7. 实施创新型战略、成本先导型战略和部分差异型战略的企业薪酬政策比较开放，注重员工参与薪酬决策。

七、不同企业战略选择之下的薪酬战略选择 蒙特梅约(Edilberto F. Momemayor)认为不同的企业薪酬战略支撑着不同的企业经营战略。

他认为企业可选择的经营战略有三种：成本先导型、创新型和差异型。

而薪酬战略配合这些经营战略需要达到的目标有： 主要目标：劳动成本目标；吸引/留住竞争性人才的目标；激励目标。

辅助目标：工资水平；激励工资的比重；业绩平均水平；提高业绩的员工范围；非豁免权员工中采用业绩加薪制度的人数比例；薪酬决策的员工参与度；能对工作评价和薪酬升级方法发表意见的员工数量。

在这种目标设置条件下，薪酬政策通过调整辅助目标来实现主要目标。

围绕薪酬战略与企业战略的关系，蒙特梅约对美国薪酬协会的1400家成员企业进行研究，结果发现：

1. 成本先导型战略更强调薪酬政策侧重于“劳动成本”目标，从而适应稳定的组织结构和传统管理模式。

这些企业往往严格控制成本，尽量减少成本超支。

2. 创新型战略需要薪酬政策把重点放在吸引/留住有价值员工的目标上，网罗大量复合型员工

<<绩效管理 & 薪酬激励>>

, 满足企业对员工技能的要求, 借助从外部获得的人员来提升企业的竞争力。

3. 差异型战略强调的是薪酬的“激励”目标, 鼓励员工对组织整体目标的认同, 并在此框架下进行目标定位, 并完成任务。

因此, 与其他两种战略相比, 更强调员工高水平的协调和配合。

4. 从薪酬水平看, 成本先导型战略的薪酬水平更可能低于竞争对手的薪酬水平, 而创新战略则更有可能高于市场水平。

5. 差别型战略和成本先导型战略倾向于采用激励工资, 激励工资的比重较高。

实施这两种战略的企业较多地采用定量方法来衡量工作成果, 并确定薪酬额, 如通过收益分享等措施来提高效率。

而创新型战略提倡稳定的薪酬, 所追求的文化是员工强烈的归属感, 而不是以激励计划来达到商业化企业文化。

6. 创新型战略可能广泛采用绩效加薪政策, 承认员工过去令人满意的工作行为, 在基础薪酬的基础上进行永久性加薪。

因为这种加薪并不需要事先协商, 这样就可以鼓励员工的创新行为, 承担更大的风险, 追求工作行为的长期效果。

7. 实施创新型战略、成本先导型战略和部分差异型战略的企业薪酬政策比较开放, 注重员工参与薪酬决策。

<<绩效管理与薪酬激励>>

编辑推荐

《绩效管理与薪酬激励全程实务操作》介绍的全球化背景下薪酬管理的八大趋势： 一、从人本管理理念转向能本管理理念。

- 二、从经济薪酬为主转向全面薪酬回报。
- 三、从等级工资制转向宽带薪酬体制。
- 四、从关注结果公平转向关注程序公平。
- 五、从重点提高满意转向重点提高忠诚度。
- 六、从与个体绩效挂钩薪转向与团队绩效挂钩薪酬。
- 七、从侧重短期激励转向重长期激励。
- 八、从重视薪酬普遍原则转重视员工个体方案。

<<绩效管理 & 薪酬激励>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>