

第九章 绩效薪酬与激励薪酬管理制度

第一节 绩效薪酬

一、绩效薪酬概述

1. 绩效薪酬的演变

绩效薪酬是近年来西方比较流行的一种员工薪酬管理计划，被称为“与绩效相关的收入”，或简称“绩效报酬”、“绩效工资方案”（Pay - For - Performance, PFP 方案）等。PFP 方案是企业激励计划（Incentive Plans）的一个组成部分。从性质上讲，绩效薪酬方案既是企业的一项薪酬管理制度，也是企业设计的薪酬激励项目。

科学管理理论与激励理论是绩效薪酬的两大理论基础。素有“企业管理之父”之称的泰勒，已经提出金钱是对员工的主要刺激因素。他认为员工作为一个追求个人利益最大化的“经济人”，会为收入最大化而竞争和挑战。为了经营和产出的最大化，他主张从组织的角度建立一种报酬体系，使员工的收入随个人产出的不同而有所差异。因此，他建议通过组织和文化氛围，利用收入机制激励员工为企业多做贡献。这些思想是早期绩效报酬管理的理论基础。

而后，随着行为科学引入企业薪酬管理实践，激励理论引起关注。企业人力资源管理进入科学化、系统化、目标化的发展阶段，特别是受人本主义思想的影响，强调员工对企业的贡献，员工与雇主的协同合作，对员工的行为管理和内在激励等新的管理思想成为企业人力资源管理的主线。

短期激励薪酬制度是一个发展演进的过程，最初的形式是计件工资，而后是奖金和成就工资等，它们都是绩效薪酬的前身。但是一些观察和研究表明，个体激励薪酬形式，例如计件工资，虽然对个体绩效有一定的刺激作用，但难以进行质量和责任方面的监督，与以团队为基础的管理也不太吻合，故计件工资目前对一些企业来讲，已逐渐过时。奖金在性质上虽然非常灵活，但难以纳入系统的管理，与组织的战略和绩效的关联度小，有时甚至会破坏团队业绩，助长成员间的恶性竞争。成就工资的弊端也是比较明显的，它不仅加大企业成本，对员工预期绩效的激励效应也小，因此，在上述短期激励薪酬的基础上，近年来推出了绩效薪酬方案。

与其他激励薪酬相比，绩效薪酬的不同之处在于，它不是简单地将收入与产品的数量挂钩，而是通过一整套管理制度，将员工的绩效管理 with 薪酬管理有机地结合起来。绩效薪酬设计不仅仅是为了降低生产成本，获取收益最大化，而是把员工作为企业的合作者，依据员工为企业作出的贡献大小和绩效状况而支付报酬。

绩效薪酬方案是一套有机的管理体系。首先，绩效是一个综合的指标，它不仅包括员工生产的产品数量和质量，还包括员工的其他贡献。换言之，绩效指标是可以根据企业对员工的绩效期望而设立的绩效指标体系。其次，企业根据员工的贡献也可设计多种绩效回报形式，例如基本薪酬的增长、浮动薪酬、货币薪酬、非货币薪酬、短期激励、长期激励等，都可以包括在绩效薪酬计划之中。最后，绩效方案的设计一定要与企业的需要，特别是企业战略和薪资政策保持一致，有组织、有目的进行统筹计划和实施。

二、绩效薪酬类型

在实施中，基于不同的激励对象和激励目标，主要有以下几种绩效薪酬类型：

1. 个体激励型 (Individual Incentive Pay)。基于不同的群体可分为员工激励、技术人员激励和经营者激励等不同类别，主要是基于个人对企业的特殊贡献而采取的不同激励形式，例如发放红利、奖金或者赠予股票期权等。

2. 团队激励型 (Team Incentive Pay)。它是基于团队对企业的特殊贡献发放奖金和其他奖励形式，主要采取的方式是收益分享 (Gain Sharing)。

3. 员工对企业的特殊贡献，例如员工对企业经营而提出的合理化建议，重大的技术和管理创新贡献等，为此而采取的一次性嘉奖。

从形式上看，这些奖励项目似乎与企业奖金形式没有太大区别，但是如果把它们作为一项管理计划和项目实施，就有了与一般奖金所不同的内涵。

FPF 方案比较适合于各项成本支出单独计算，员工的工作绩效与工作数量之间有直接的联系，工作程序标准，运行有规律，很少出现窝工现象，容易控制工作质量，以及能够准确计算劳动消耗的工作。

绩效薪酬制度的实施需要一些外部条件，例如一个良好的企业文化氛围，较为和谐的劳资关系，企业政策的支持以及员工的积极参与等。在计划实施过程中，一定要让员工了解计划的目标、意义和评定标准，尽可能得到员工的理解和支持，并注意将计划的重点放在对员工超额绩效的激励上，而不是通过扣减员工的基本薪酬，来达到降低生产成本的目的。总之，唤起员工的参与、竞争和自我管理意识是 FPF 计划的宗旨。

三、绩效薪酬方案设计

绩效薪酬的确定取决于两个基本因素：一是绩效评定等级，体现高绩效高薪酬，低绩效低薪酬；二是个人在工资浮动范围中的位置，即个人的实际工资与市场工资之间的比率。

下面介绍一种将员工的绩效与报酬激励结合起来的简单易行的管理方式：计分卡制度。其基本做法是：

1. 确定绩效等级

在绩效等级的确定过程中，一般需要以下步骤：

(1) 企业制定一个绩效激励计划，根据企业的经营目标设定员工激励目标和激励重点；

(2) 将绩效激励目标分解为不同的绩效评定项目和评定指标，指标的选择重在精而不是多，即选择核心绩效指标（KPI, Key Performance Index）；

(3) 确定每个评选项目和指标的权重和分值；

(4) 由评定者对员工绩效进行评价；

(5) 将各指标分值加总、比较，得出每个员工的相应评定等级；

(6) 根据项目目标，修正评定结果，建立企业绩效等级分布结构。

2. 绩效薪酬确定方法

在绩效薪酬的设计中，一般需要以下步骤：

(1) 以原有工资为基础；

(2) 确定报酬机会板，将绩效等级或分值转换为绩效奖励薪酬比例；

(3) 将实际的绩效奖金比例乘以原有工资数额，确定实际的奖酬金额。

3. 计分板方式

计分板方式是一种简便易行的绩效薪酬管理方式。其操作步骤以美国某银行对某一特定员工的绩效薪酬评定为例，如表 6-9-1 所示。

(1) 确定 5 个核心绩效考核指标。

表 6-9-1 核心绩效指标评价表

核心绩效指标	权重 %	最差		预算 计划			目标				优秀	得分
		50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	
客户满意度	10						√					10
家庭服务次数	15				√							12
存款额增长率	15								√			18
工作效率	30							√				33
初始投入回报	30									√		39
总计												112

在表 6-9-1 中，有几个关键项目：首先，区分评分标准和相应的绩效标准，50 分以下为最差，70 分达到预算计划，100 分为达标绩效，优秀为 140 分；其次，对该社区银行的业务人员来说，表中的 5 个指标为关键指标；最后，每个指标配置相应的权数

以及得分。

(2) 建立报酬奖励机会板,按照绩效评价的分值确定报酬增长的机会,如表 6-9-2 所示。

表 6-9-2 报酬奖励机会板

分数	奖励机会(%)
0~69	0
70~79	2
80~89	3
90~99	4
100~109	5
110~119	6
120~129	7
130~139	9
140+	12
总计	100

(3) 根据绩效得分,找出对应的增资机会率或确定新的绩效薪酬。案例中该名员工的总分数为 112 分,对照报酬机会板,其当期的绩效工资或奖金的增长幅度是 6%。

四、绩效薪酬管理要点

绩效薪酬的实质是通过调节绩优与绩劣员工的收入,对员工的心理——行为进行相互调控,以刺激员工行为,从而达到发挥其潜力的目的。由于影响绩效薪酬的因素很多,因而在使用过程中特别是在“技术面”上有许多操作困难:

1. 绩效薪酬可能对雇员产生负面影响。有时候,绩效薪酬的使用会影响“暂时性”绩劣员工的情绪,甚至会将其淘汰,而这种淘汰会引发企业管理成本的大幅上扬。

2. 绩效薪酬的效果受外界诸多因素制约。这些因素难以事先预料,却易给员工绩效带来不良的影响。

3. 绩效薪酬的评判标准往往很难达到双方的认可。绩效评估和绩效薪酬的指标必须共同认可,但现实中并非容易。假如未被员工认可,绩效薪酬就不能起到奖优惩劣的作用。

4. 出现刺激高绩效员工与实际收入背离现象。事实上,目前真正能达到“重赏勇夫”的具体方案实在太少;如果不能达到效果,则打击绩优者;而实施激励机制,又会孤立绩优者。

5. 社会及竞争对手的影响。当一家企业辛辛苦苦构筑起企业内部绩效薪酬时，很有可能一夜间就被竞争对手的“反击竞争策略”所击垮，比如在对手更优惠的条件前，企业为留住员工只能作出让步。

因此，有关专家提出，完善绩效薪酬必须做到以下几点：

第一，有精确测量业绩的方法和手段；

第二，有充足的理由，证明所采取的绩效薪酬方案将对员工产生举足轻重的影响；

第三，所用方法可以清晰地表述绩效与薪酬之间的函数关系；

第四，对绩优员工能够提供其他改善和晋升的机会。

第二节 短期个体报酬激励项目管理

短期报酬激励管理主要是针对企业的普通员工和市场人员而设计的激励项目。它通常有三种激励计划：对操作性员工的激励计划、对专业技术人员的激励计划以及对管理人员的激励计划。

一、对操作人员的报酬激励

对实行计件工资的操作性员工的激励方式是，在工作评估的基础上，将工作分为两部分，一部分为基本定额和满足基本收入部分；另一部分为超额和奖励收入部分，两部分的工资率不同，前者低于后者。例如，每个产品支付的报酬是 0.4 元，工人生产 100 个以上的产品，可获得 40 元的收入，生产 200 个产品以后，工资率为 0.8 元，就可以再获得 80 元的收入，两者的工资率差距为 1:2。

对实行计时工资的操作员工来说，主要激励措施是付给工人基本小时工资，然后随工作时间超额的比列支付超额收入。具体方法是通过工作评估计算出每标准小时的产品数量，将超出部分折算成相应时间，累计支付超出时间的收入。

对一些需要集体完成的工作，制定集体激励计划。计划的特点是要以集体的形式进行工作评估，但是以每个成员为基础设计激励计划。该计划的实施难度是一些工作很难辨别出个人在其中的贡献，难以确定准确的个人奖励标准。处理中有不同的原则，例如，有的企业强调集体意识，树立不突出嘉奖个体的意识，但有的企业则主张尽可能体现有差别的奖励。

二、对专业技术人员的报酬激励

专业技术人员包括在企业工作的工程师、律师、医生、研究人员和专业咨询人员等，他们的收入涉及许多特殊的因素。按照通常的观点，似乎这些人不需要特殊的工作

激励，因为他们不太看中金钱的作用，更重视工作的技术价值以及被同行的认可，而且其收入水平在企业也属于中高水平，所以为这些人员设立专项短期激励似乎意义不大。但是事实说明，物质性收入对知识员工也具有很高的价值，只不过意义更加多样化了。因此，许多企业也非常重视对专业技术人员的报酬刺激。根据 1985 年对美国高技术企业的一项调查显示，有 83% 的企业对特殊贡献者实施现金奖励计划，奖励幅度从 5000 美元到 30000 美元不等，最高达到 50000 美元；26% 的企业实行非货币奖励计划，包括奖励汽车、旅游、研究基金、休假等；还有将近一半的企业实施股票期权计划。

多数的观点认为，纯粹性的现金短期激励对专业技术人员的效率是有限的，从企业薪酬管理的趋势看，主要报酬激励手段还是以长期、非货币形式和综合激励模式为好。因为对技术性人才而言，他们的贡献往往需要较长时间才能体现出来，而且其忠诚度直接影响工作的努力程度。企业应该以吸引和留住他们为主要目的，而不只看中一时的行为刺激。

三、对管理人员的报酬激励

由于企业管理者，特别是高层经理人对企业的特殊作用，对他们应设计特殊的激励措施。据美国一项调查显示，90% 的大公司实行管理人员和总经理奖励制度。另一项调查显示，70% 的小企业也有类似的计划。其中有 50% 的美国公司对经营者实行长期奖励（赠股权）。在对经营者的激励计划中，短期的激励形式是年度奖金（Annual Bonus），主要是为了刺激现有资产的有效利用，奖励条件主要是企业的总体效益指标。从发展趋势看，尽管年度奖金的数量占各层次管理人员收入的比例不等，一般占年薪的 30% ~ 50% 左右，但在对经营者的报酬激励中，最具有代表性的是长期激励手段，如股票期权（金手铐）、离职风险保障金（金降落伞）等。

第三节 增益分享与短期团队报酬激励方案

一、增益分享方案

增益分享，也称收益分享（Gain Sharing），是企业与雇员、团队分享生产率收益的一种手段。其基本含义是企业与一个生产经营部门，或者员工群体事先设定一个目标，如果一个团队节约了生产成本或者人工成本，就将节约的部分按照事先规定的额度在团队中进行分配；如果超过既定的赢利目标，就将部分收益归团体所有。

增益分享方案有两个突出的优点：一是有利于增强员工的团队意识和集体意识；二是在一定程度上抑制了员工之间的恶性竞争。增益分享的主要缺点是无法有效避免团队

中的搭便车行为，有可能造成有价值员工的流失。因为一些能力强、努力度高的员工不能容忍能力弱和努力度低的员工的行为，特别是在内部报酬分配不公的情况下。

增益分享一般以奖励薪酬方案的形式实施，比较适合在班组、小团体，以及从事间接服务的团队中推行，在这些组织形式中，员工的个人绩效不容易单独观察，只能考察集体绩效。

增益分享方案是一个整体的、有计划的管理过程，它的有效实施必须有企业经营者和员工素质、企业文化等各方面的支持。增益分享方案更适合于具备以下条件的企业：

1. 规模小的部门和单位，以小团队（Small Team）的形式比较好；
2. 企业的财务状况良好，企业中没有大的资本投资计划；
3. 企业产品的市场需求旺盛，企业的产品具有稳定性；
4. 企业生产的季节性波动不强；
5. 员工能够控制产品的生产成本；
6. 企业中不盛行加班加点；
7. 生产部门的管理人员能力强，可以有效实施收益分享计划；
8. 员工在本企业的工龄较长，绩效标准可以根据以往情况估计，技术水平较高；
9. 员工的参与意识较强，企业有一种开放和高度信任的气氛；
10. 可以得到高层领导的支持，管理者能够信任员工并与之有效沟通。

二、斯坎伦计划

提及增益分享方案，都会追溯到 20 世纪初的斯坎伦计划。

1. 起源与思路

增益分享计划最初由约瑟夫·斯坎伦（Joseph Scanlon）设计。斯坎伦是美国俄亥俄州帝国钢铁厂的工会主席。20 世纪 30 年代他提出了一个劳资合作计划，其要点是如果能够使大萧条时期倒闭的工厂重新开工，工会就同意与公司一起组成生产委员会，努力降低生产成本。最初的斯坎伦计划没有包括薪酬因素，后来演变为专项激励薪酬方案。

作为最初的团队薪酬激励方案，斯坎伦计划实施的意义在于强调参与式的管理模式，将员工和企业之间的关系建立在合作的基础上，同时为现代企业的奖金分配和增益分享制度奠定了理论基础和运作思路。具体为：

（1）强调通过团队工作降低人工成本，提倡员工配合企业的生产管理。

（2）组成有员工参与的两个委员会：一个是生产委员会，由管理人员和员工代表参加，任务是鼓励员工提合理化建议，如果建议被实施，就给予奖励；另一个是审查委员会，任务是加强管理者和员工之间的沟通，监督公司的绩效等。

（3）提出了一个增益分享公式，即斯坎伦比：

斯坎伦比 = $\frac{\text{人工成本}}{\text{产品销售价值（销售收益和盘存货品的价值之和）}}$

例如，某公司每年劳动力的成本是 4400 万美元，同期，产品销售是 8300 万美元

(其中, 销售收益 650 万美元, 盘存价值 180 万美元), 则斯坎伦比为 0.53。

实际上, 斯坎伦比提供的是一个增益分配基线, 如果员工经过努力, 使劳动力成本与销售产品价值之比低于这个比例, 就会分享增益。

2. 运作步骤

一个典型的斯坎伦计划, 需要 6 个实施步骤:

第一步: 确定收益增加的来源, 劳动成本的节约表示生产率的提高, 次品率的降低表示产品质量的提高和生产材料成本的节约等;

第二步: 将各种收益增加额相加得到增益总额;

第三步: 收益提留或弥补上期亏空, 提留比例一般是现期增益的 1/4 左右;

第四步: 确定员工利润分享的比重, 根据比重计算员工增益分享总额;

第五步: 计算分享收益系数, 为员工分配的增益总额与员工当期工资总额之比;

第六步: 用分享收益系数乘以各员工的工资, 所得结果为该员工分享收益数额。

表 6-9-3 是根据斯坎伦原则制定的收益分享方案。其基本指标是, 如果工厂的劳动力成本占产品的销售额的比率低于某一特定的标准, 员工(或小组)将获得货币奖励。

表 6-9-3 斯坎伦计划应用示例

单位: 美元

1	销售额	1100000
2	减: 销售退回、补贴、折扣	- 25000
3	净销售额	1075000
4	加库存增加(根据成本价或销售价)	+ 125000
5	产品价值	1200000
6	允许的工资成本(产品价值的 20%)	240000
7	实际工资成本	210000
8	奖金总额	30000
9	公司分享份额(按 50% 分享)	15000
10	成本节约	15000
11	为赤字月份留存(比例为 1/4)	3750
12	雇员分享	11250

根据表 6-9-3 所示, 按照劳资双方的契约规定, 如果工资成本占产品销售额的比

率低于某一特定标准，员工将获得货币奖励。本案例中，标准工资成本为 24 万美元，实际工资成本是 21 万美元，节约 3 万美元。增益分享计划的分配比例为，企业和员工团体各获得 50% 的增加收益，扣除留存后，实际员工获得 3/4 的增加收益，即 11250 美元。

三、鲁克计划 (Rucker Plan)

鲁克计划是 20 世纪 30 年代在斯坎伦计划的基础上修订而成的，该计划与斯坎伦计划性质相同，也强调通过物质报酬激励员工参与企业的生产和管理，但与斯坎伦计划的主要区别在于它不是激励员工节约成本，而是激励生产率的提高。

在鲁克计划中使用了一个附加值公式 (Value-added Formula) 测量生产率，该公式也被称作鲁克比。鲁克比的特点是考虑了产品的附加值，可以一个简单的从谷物生产到面包销售的例子说明：

一个农民种了谷物卖给了磨房主；磨房主从农民处买了谷物，又把它卖给了面包师；面包师制作成面包又通过零售商将面包卖给了消费者，在转手的每一个阶段产品都得到了附加价值，这样就构成了一个价值增值的链。

$$\text{鲁克比} = \frac{\text{销售额} - (\text{原材料成本} + \text{供应成本} + \text{服务成本等})}{\text{预计全员人工成本} (\text{工资、薪水、收入税、福利支出等})}$$

假设一个制造厂前一经营期的销售额是 750 万元，减去材料成本 320 万元，杂项支付 25 万元，税收等其他费用 22.5 万元，则附加值为 382.5 万元。

$$382.5 \text{ 万} = 750 \text{ 万} - (25 \text{ 万} + 25 \text{ 万} + 22.5 \text{ 万})$$

式中，总人工成本为 240 万元，包括临时雇佣工人工资、固定工人工资以及收入税等。

以前一期的经营状况计算的鲁克比为标准比，即作为当期增益分享的标准是：

$$\text{标准鲁克比} : 1.59 = 382 \text{ 万} / 240 \text{ 万}$$

当期，以月为核算单位，则实际附加值为 67 万元，人工成本 62.5 万元，则实际鲁克比为 1.07。因此，按照标准鲁克比为 1.59 计算，当期只有在高于这个比例的前提下方可得到利益分享，即应超过 106.53 万。

$$106.53 \text{ 万} = 1.59 \times 67 \text{ 万}$$

对比两个鲁克比，可以计算出实际收益与目标收益之间的差距：

$$34.84 \text{ 万} = 106.53 \text{ 万} - (67 \text{ 万} \times 1.07)$$

显然，当期该团队的实际收益额与预先确定的标准相差 34.84 万元，不能获得增益分享。

四、其他形式的团队激励薪酬

目前在企业管理中，对团队建设和成员激励问题日益受到关注，相应地，团队薪酬

设计与管理也是现代企业薪酬管理中一个十分热门的领域。团队根据组织形式和任务目标，一般有三种形式：平行团队、流程团队和项目团队。每种团队都具有一定的特点，也需要采取与之匹配的薪酬方案。

1. 平行团队的薪酬支付

平行团队通常是为解决某一特殊的问题或承担一项特定的任务而组建的。这种团队可以是暂时性的，也可以是长期的，但成员基本上是“兼职”的。这些兼职人员除了特殊需要之外，往往会将大部分时间、精力投入常规的、正式的工作中，而不是临时团队中。对平行团队，一般不主张实行标准的、长期的激励薪酬形式，可实行一次性认可的货币奖励或者一些非货币性奖励。

2. 流程团队的薪酬支付

流程团队是通过其成员的共同合作来承担某项工作或某个工作流程，一般具有“全职性”和“长期性”的特点。流程团队成员接受过正规训练，工作能力相当或技能互补，工作目标明确。对流程团队的薪酬支付有别于平行团队，应该先支付基本工资，但支付的等级不应过细，标准不应差距过大，可以兼顾市场工资率和工作评价结果；同时，适当的增薪、认可的绩效奖励薪酬等形式都是绝对必要的。

3. 项目团队的薪酬支付

项目团队是为了开发一种新的产品或服务而组成的一个工作团队。项目团队成员来源不同，等级、能力、专长有所不同，在项目期内，要求“全职”工作。根据这些特点，在支付项目团队成员的报酬时，可以考虑根据任务、职责和能力区分不同的基本薪酬等级和增薪幅度。支付绩效薪酬时可采用两种办法：如果为了强化合作意识，奖励薪酬参照基本薪酬的等级按比例支付；如果为了强化竞争意识，按照成员个人的贡献大小支付。但后者管理的难度相对前者要大。

此外，对项目团队的薪酬支付还要考虑项目期的特点。例如，在初创期，慎用具有过于刺激性的报酬，以免影响合作；震荡期，可适当加大激励力度，以稳定中坚力量；稳定期，可采用规范的、标准的薪酬方案。

第四节 激励薪酬方案设计讨论

一、激励薪酬设计中的主要问题及其考虑因素

在现实的企业薪酬管理中，薪酬设计者和管理者在策划一个激励薪酬方案时，经常面临着多种选择，在决策时，至少应该考虑5个因素：

1. 激励计划是以个体的形式进行，还是以集体的形式进行。
2. 员工可能承受的风险程度和水平有多高。

3. 激励薪酬是否可以完全取代传统的薪酬制度，亦或只是对其进行补充和完善。
4. 绩效薪酬如何与绩效考核及绩效管理有机地结合起来。
5. 针对不同的企业或者群体，是应用长期激励薪酬，还是短期激励薪酬，亦或两者的结合。

上述5个问题可以归结为3个方面：团队报酬激励方案与个体报酬激励方案的选择、浮动薪酬在总薪酬中的比例确定和报酬激励方案与绩效评估的协调。

二、团队报酬激励方案与个体报酬激励方案的选择

各种管理方案的设计都应该适合于组织的结构特征，团队报酬激励方案适合于一些相互依赖性较强，而个人的贡献又很难单独测量的工作，在这种情况下，组织最需要的是合作，而不是竞争。公司应该借助薪酬机制激励团队行为，以实现部门或者单位目标，并且有效地约束一些偏离集体目标的行为。相应地，个体激励项目适合于一些相互独立，而不是相互依赖的工作，方案的重点是一些个体行为目标的激励，例如成本控制、产量或销售额的增长等。

任何团队激励项目最终都要落实在个体绩效行为的激励上，但是因为直接激励的对象和目标不同，管理方式也应有所区别。在团队激励项目中，应该注意将个体目标置于集体目标的管理和控制之下，例如，一些产品的销售工作可以有效地测量销售者的个人贡献；而一些诸如计算机软件和网络的开发，则适合以团队而不是个体的形式进行市场开发，因为它需要整体专业技术力量的支持。

三、激励薪酬在总薪酬中的比例

在报酬激励方案的设计中，应该考虑员工可能承受的风险程度，具体为激励薪酬是否可以完全、部分或者在一定的比例上取代基本和固定的薪酬。显然，风险程度是随着激励薪酬在总薪酬中所占比例的增大而上升；浮动薪酬在总薪酬中的比例不断上升也是一个总体趋势。但是应该综合考虑本企业的状况和员工可承受的报酬风险程度两个因素。

第一，因企业绩效水平而异。如果企业绩效水平较高，激励比例相对低一些；如果绩效水平不高，就应该高一些。

第二，因企业性质而异。一般而言，一些外部环境、生产经营状况相对稳定，对特殊人才没有强烈需求的企业，也需要员工的相对稳定，因此，加大固定薪酬的比例，缩小内部薪酬水平的差异有利于促进稳定，减少波动；一个成长迅速，对高层次人才需求强烈的企业，加大浮动薪酬的比例，制造内部和外部薪酬水平的差异，有利于对员工绩效的激励。

第三，因企业总体薪酬水平而异。风险指标不能太高，也不要太低，高了实现不了，低了目标很容易实现，也失去了应有的意义。如果企业薪酬的总体水平较高，风险

薪酬可适当高些；如果水平较低，则比例不易过高。否则，员工就会产生不安全感，对完成指标失去信心。

第四，因岗位和工作性质而异。一些需要激励个体绩效的工作，浮动薪酬的比例应该高一些；一些需要激励合作的工作，浮动比例可低一些。例如，内部经理应该比销售经理风险薪酬的比例小；高层管理者可以比一般管理人员比例高，以此激励这些人员承担更大的风险。

第五，因员工层次而异。在企业的薪酬结构中，风险薪酬的比重应该随层级的升高而上升，例如，薪酬水平高的员工，风险薪酬比例可以比薪酬水平低的员工要高一些。

四、绩效考核指标与激励薪酬方案的协调

激励薪酬的设计必须与绩效考核管理密切配合。从人力资源管理流程来说，激励薪酬是绩效考核的下游管理环节，没有一个公正、科学的绩效考核系统，激励薪酬方案也不可能得到有效的实施。

与报酬相关的绩效考核系统在设计与实施中应该关注以下问题：

1. 关键绩效指标的确定。为了突出评估效率，降低评估成本，不必将所有的岗位职责和工作标准都作为考核内容，可以确定一些关键绩效指标或有代表性的指标。在确定关键绩效指标时，可以采取通用的图表选择法或比较选择法。首先，将可以描述某类人员绩效特征的指标排列出来；然后，区分为非评估不可、非常需要评估、需要评估、需要评估程度很低、几乎不需要评估等几个类别，加以分析研究；最后，确定一些主要的、关键的评估指标。

例如，对推销员的绩效行为评估可以列出：出勤率、销售额、销售额增长率、遵守秩序、采取可行的工作推进方式、销售额及其增长率、销售费用、不良债权比例、对客户及顾客是否礼貌、能否从公司全局出发等 10 个指标，根据指标的效度比较，认定后 5 个指标是关键绩效指标。这 5 个指标的评价结果就可以作为激励薪酬的确定标准。

2. 不同层次绩效指标的选择。激励薪酬在设计时必须与绩效考核指标相联，应该考虑 3 个层次的绩效指标：企业、团队和个人，根据指标考核结果决定员工薪酬要素的实现程度。

企业指标的考核涉及企业利润的核定、员工利润分享基金的提取比例、经营者绩效的考核等，相关的考核指标主要有：企业利润、销售收益以及其他与企业战略相关的指标。例如，顾客满意度、质量、市场份额等。

团队指标的考核涉及以团队形式发放的薪酬、奖金、佣金，以及增益分享方案的实施等，相关的考核指标主要有：以团队为基础计算的成本节约、产量和营业额的增长等。

与个人绩效相关的指标较多，主要包括两大部分，一是与个人工作成果相关的指标，这些指标可以直接量化，独立于员工所在的群体绩效，如产量、销售量、产品质量、顾客满意度、成本节约指标等；二是与个人工作表现相关的指标，这些指标大多不

可量化，难以独立于员工所在的群体绩效，很大程度上是员工与特定群体中的相对绩效，如绩效等级、工作态度、管理目标达成结果等。

在员工的薪酬结构设计中，应该考虑三类指标的适度搭配，搭配的比例与员工对薪酬风险承受度有关，企业是倾向于高风险薪酬，还是低风险薪酬。如果设计一个高风险薪酬，三者的比例依次为 10%（企业）、35%（团队）、55%（个体）；如果设计一个低风险薪酬，比例则要调整，将个体考核指标的比例缩小，将团队指标和企业指标的比例加大。