

短期激励的种类

—蜜蜂学堂·编辑部—



什么是短期激励

短期激励是：

- 基于一段特定时期内（通常为12个月）的业绩状况而变动支付的薪酬
- 需要重新“赚取”
- 将员工个人的薪酬收入与个人、部门与公司业绩紧密关联起来



WHAT?

什么是短期激励

- 引导员工行为，**关注特定的绩效目标和结果**
- 将员工个人目标与公司目标相结合
- 支持企业文化和行为变革
- 吸引和保留高绩效员工
- 降低薪酬成本



短期激励的类型



drive succeed encouragement
time
inspire organize
make fire power
light practice words fly dance
Motivation

① 现金分红 (Cash Profit Sharing)

员工分享非延期的、来自部分利润的奖金。通常此类奖金来自于超过以往业绩或预算的部分



优点

- 有助于团结团队
- 易于衡量和理解
- 鼓励以公司的财务结果为导向



缺点

- 影响利润的因素可能超出相关人员或公司的控制
- 衡量指标（利润）太宏观
- 容易导致过分的短期行为/决策

① 现金分红的适用情况

- 公司规模小—层级少（从最高级到最低级）
- 部门间的合作需要物质刺激
- 需要较多的沟通努力
- 激励计划需要基于短期时间表基础上完成
- 是最初级的激励方案



① 现金分红举例

公司会在每个财政年度末计算其营运利润

- 销售收入
- 人工成本
- 商业成本
- 办公室成本
- 财务及一般成本

= 营运利润

Case study



营运利润	现金分红 企业-员工	用于激励的营运 利润	企业分红	员工分红
0-5%	100-0	\$20,000	\$20,000	\$ -
5-10%	90-10	\$50,000	\$45,000	\$5,000
10-15%	80-20	\$80,000	\$64,000	\$16,000
15-20%	65-35	\$150,000	\$97,500	\$52,000
20%+	50-50	\$300,000	\$150,000	\$50,000

② 进步共享 (Gain Sharing)

员工分享一部分在预定规则或公式下由提高生产效率或节约成本带来的价值

如：送货员所送货物，每超出目标1吨，可获得25元奖金



优点

- 能够把激励与员工可影响的绩效目标紧密相联
- 同时适用于成本中心或利润中心
- 可把员工的注意力引至过程管理



缺点

- 方案设计过程较冗长
- 设置合理的标准较难
- 绩效水平的提高对财务结果的影响较难衡量

② 进步共享的适用情况

- 适用于生产线
- 生产率标准清晰且可衡量
- 经营环境适度稳定



现金分红 VS 进步分享

	现金分红	进步共享
侧重点	公司	业务单元
衡量指标	财务结果	运营目标
支付频率	年度	频繁
结果导向	利润	运营效率的提升



③ 团队激励 (Group Incentives)

相对于预定目标而言的增长的业绩，对一个小型或大型的团队给予可变奖励



优点

- 鼓励团队绩效/行为，倡导团队合作文化
- 目标一般是能被观察到并受团队控制的
- 通常被公司认为是较为有效的计划



缺点

- 公司内各部门的目标并不一定是公平的
- 较难确保团队目标与公司总体目标保持一致
- 需要花时间制定合适的目标
- 可能在公司未达标时，仍需支付团队奖金

③ 团队激励的适用情况

- 团队/部门更趋向于独立而不是整合的
- 各团队/部门的绩效结果要求明确
- 团队环境适度稳定
- 很少的团队间交换
- 注重团队绩效改进



③ 团队激励：独立分层业务目标激励方案范例

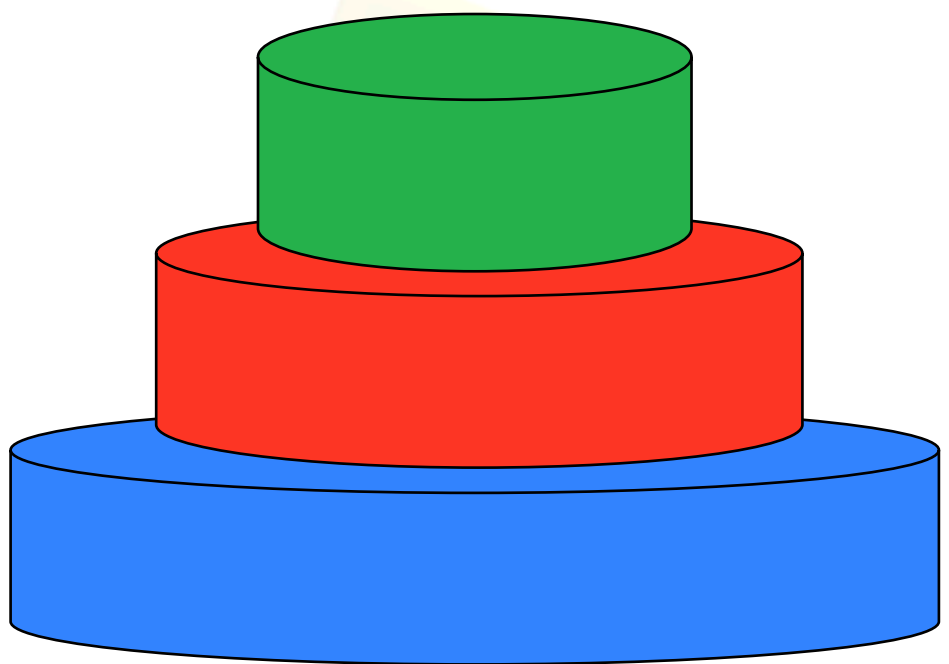
独立的分层结构

- 公司业绩评估
- 业务单元/部门业绩评估
- 小组/个人

第1层

第2层

第3层



优点

- 所有人都可以参加
- 关注长期利益
- 整合雇员和股东的利益



缺点

- 订立部门目标可能比较困难
- 可能会助长“单干”行为
- 不一定能自我控制
- 第1层可能无法获得利润

③ 团队激励：非独立的分层激励方案

第一层：公司级的绩效结果（决定第二层的奖金池）

第二层：事业部/部门的绩效结果（决定第三层的奖金池）

第三层：团队/个人的绩效结果



优点

- 全员参加
- 各级绩效与激励的联系紧密
- 各级之间的合作增强



缺点

- 复杂
- 可能打击团队积极性

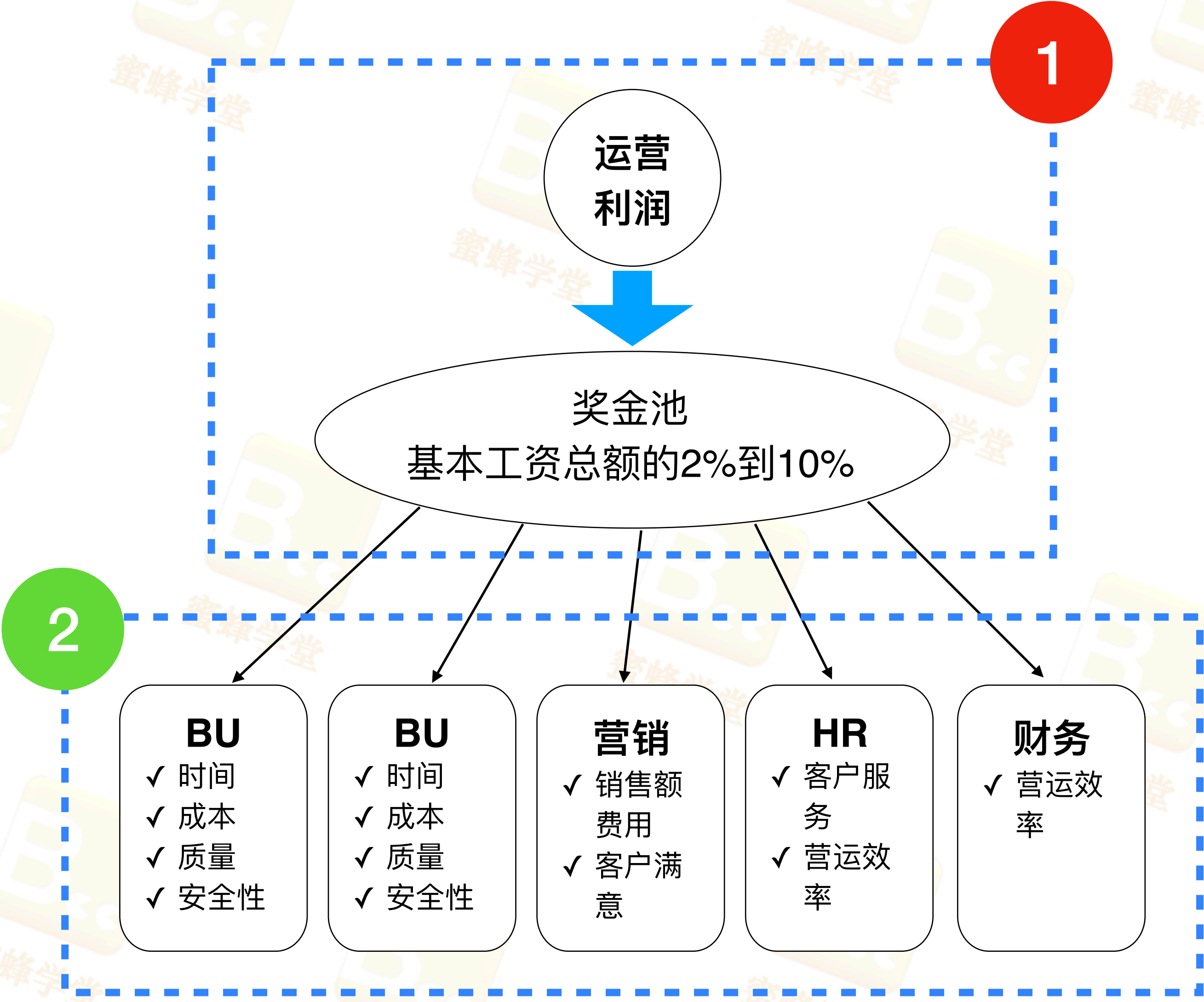
③ 团队激励：非独立分层方案操作案例

第1层：

公司总体奖金池的大小取决与
公司财务目标的达成情况

第2层：

部门的奖金池取决于各部门的
绩效达成程度



③ 团队激励：业绩计分卡方案

- 结合使用财务、运营、客户和人员发展方面的绩效指标
- 需将团队绩效指标与公司的关键成功驱动因素相结合

衡量标准A	20%
衡量标准B	40%
衡量标准C	20%
衡量标准D	20%
	100%



优点

- 加强了员工贡献与“整体”业务业绩的重要联系
- 有助于在公司各组织间层叠关键的业务驱动



缺点

- 不一定能自我控制
- 需要相当的业务学习
- 建立和维护可能相当复杂

③ 团队激励：项目/里程碑式奖金方案的范例

- 从最低的等级开始
- 激励完全针对团队的业务成果
- 为一线经理提供设计和必要的执行支持（比如，激励手册）
- 不能实现自动更新和循环



优点

- 无需授权
- 本地支持
- 自我控制



缺点

- 范围过于狭窄
- 成员可能不愿意加入项目

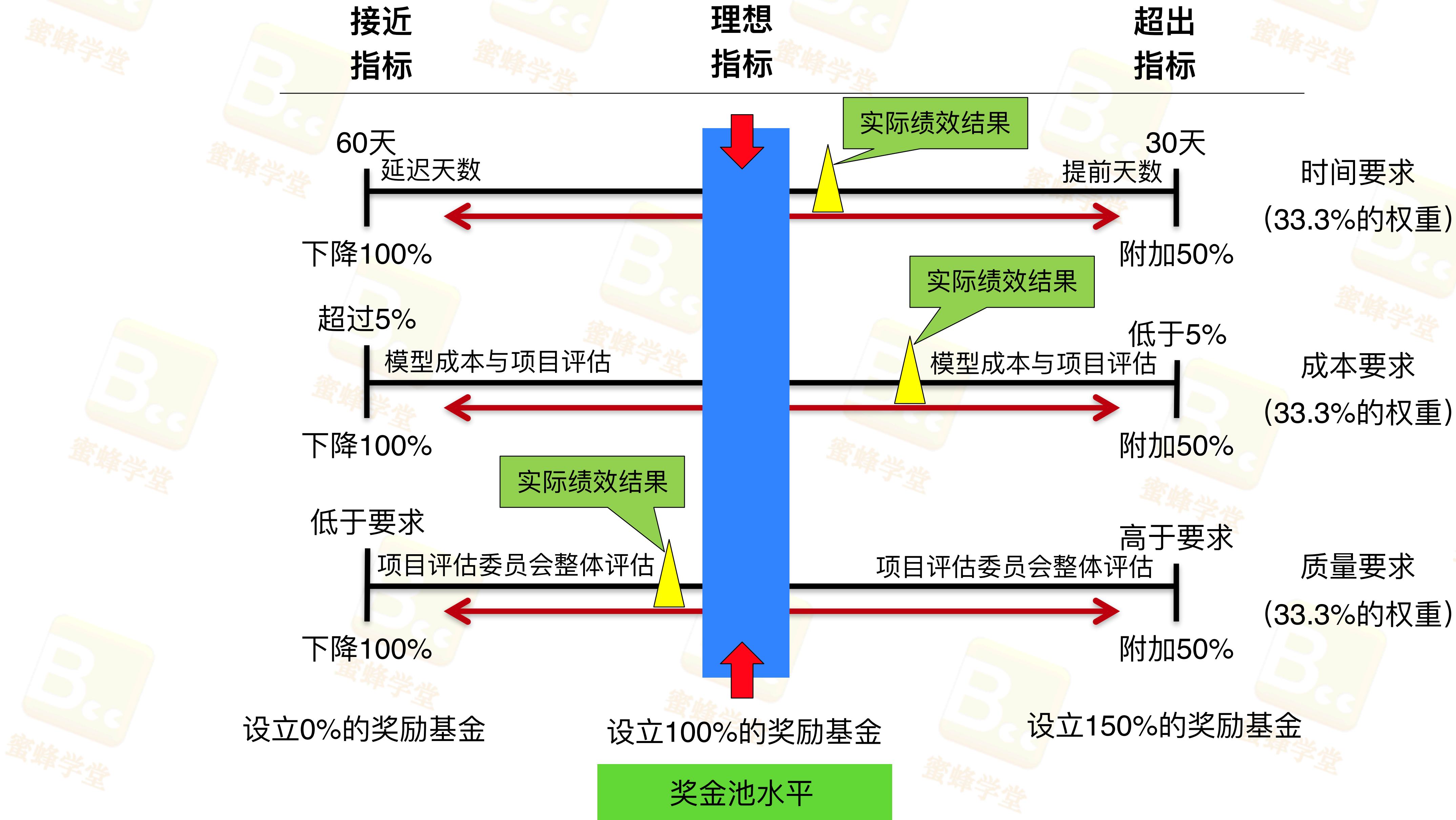
③ 团队激励：项目小组的奖励结构案例（研发人员）

项目小组的业绩周期覆盖长达12个月的完成时间表

奖励结构建立在以下4个等级上，这取决于员工在项目活动中担任的职责，比如：

➤ 核心成员	= 目标奖金10, 000
(把精力完全投入到项目中，起到核心的领导作用)	
➤ 普通成员	= 目标奖金5, 000
(把精力完全投入到项目中，起支持性作用)	
➤ 共享成员	= 目标奖金2, 500
(间或投入项目的工作-仍然有“日常”工作)	
➤ 重大贡献人员	= 额外的10%的奖金池
(对项目作出过短期的、有价值的贡献)	

③ 团队激励：项目小组的奖励结构案例（研发人员）



④ 个人激励 (Individual Incentive)

在绩效周期开始之初，即对个人的目标奖金水平根据预定的个人绩效目标进行约定。

此类目标管理类型的激励通常用于专业人员，如销售、操作工人、工程师和高级主管等。



优点

- 绩效目标可受个人控制的
- 侧重于个人绩效的成功
- 通常个人参与绩效目标的设定，加强个人实现绩效目标的意愿
- 对个人的绩效/行为有高度影响



缺点

- 需要大量的监督管理工作
- 需要有效的绩效管理体系
- 可能较难将个人绩效目标与公司/团队目标保持一致
- 如激励无法区分个人绩效的高低，激励效果将无法实现
- 可能当公司/团队没有达标时，仍需支付个人激励

④ 个人激励适用情况

- 要求结果清晰且相对稳定的
- 有时间用于监督管理、培训和辅导
- 强调个人绩效改善
- 团队主要由愿意贡献的个人组成



④ 个人激励——一个人目标奖金实力

事先约定

个人绩效					
绩效指标	权重	目标奖金	达标情况	奖金比率	奖金支付金额
A	25%	1,500	3-达标	100%	1,500
B	25%	1,500	5-卓越	150%	1,725
C	25%	1,500	5-卓越	150%	1,725
D	25%	1,500	2-良好	50%	750
合计					5,700

⑤ 即时奖励 (Spot Award)

为卓越的成功表现或行为而给予有限的一部分员工/团体的实时奖励。



优点

- 所获得的认同与公司倡导的价值观/文化息息相关
- 聚焦卓越的业绩/行为
- 强化业绩文化
- 可用于奖励非常规的、一次性的成就



缺点

- 通常即时奖励的规则较为宽泛，较难保证跨部门/团队的一致
- 可能会在公司其他部门引起不平的争议
- 可能没有事先约定评价的标准和流程，员工无法知道如何才能获得奖励，而容易认为取决于主管意志

⑤ 即时奖励适用情况

- 奖励标准易于衡量
- 奖励流程顾及了最大程度的公平与平等
- 提倡公开奖励的氛围



蜜蜂学堂



是知己，才知你！

蜜蜂学堂，一个聚焦高效管理者都在学的平台！

为10万HR&管理者量身打造的最具系统化的一站式深度学习平台
，助力提升和发现更好的自己！

后台回复【资料包】30G HR&管理者人手必备资料包等你来拿！

声明

本PPT及相关文件已获得创作者本人授权，蜜蜂学堂对此拥有完整的知识产权，购买者仅可限于自我学习使用，任何未经蜜蜂学堂及创作者本人同意的转发以及利用互联网等各种形式的传播都构成严重的侵权，蜜蜂学堂将通过法律途径追究其侵权责任。