

# 绩效考核与薪酬体系设计

# 精细化

# 实操手册

刘仙梅 编著

量化 8 类人员考核指标  
细化各类人员考核办法  
构建 5 类人员薪酬体系

# 绩效考核与薪酬体系设计

# 精细化

# 实操手册

XJ仙姆 编者

量化 8 类人员考核指标  
细化各类人员考核办法  
构建 5 类人员薪酬体系

### 图书在版编目(CIP)数据

绩效考核与薪酬体系设计精细化实操手册/刘仙梅编著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2010

ISBN 978-7-5045-8333-8

I. ①绩… II. ①刘… III. ①企业管理: 人事管理-手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 085101 号

本书立足于解决问题,介绍了人力资源管理工作两大主要模块——绩效与薪酬。其中重点设计了销售、生产、采购、物流、物业、财务、行政人事 7 类人员的量化指标和考核方案,详细构建了管理、销售、技术、研发、专业等 5 类人员的薪酬体系,具有较强的实操性和参考性。

本书最大的特点是理论与实践有机的结合,一方面提供了有关绩效与薪酬管理所需的模型、工具、方法;另一方面有针对性地设计了大量的绩效考核或薪酬设计的方案、示例。

本书适合于企业人力资源经理、绩效考核人员、薪酬管理人员、咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

**中国劳动社会保障出版社出版发行**

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出版人:张梦欣

\*

世界知识印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.25 印张 252 千字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

定价:32.00 元

读者服务部电话:010-64929211

发行部电话:010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话:010-64954652

## 前 言

绩效与薪酬是人力资源管理中非常重要且两个高度相关的组成部分，设计合理的、有激励性的薪酬有助于企业吸引和留住人才，提高企业效率；而有效的绩效考核体系不仅能督促员工提升自身综合素质，而且有助于企业的资源配置和协调，进而提升企业效益。

全书分为绩效与薪酬两部分，在绩效管理的篇章中，按照绩效管理的流程分为四章。其中在绩效考核实施章节中，分别对销售人员、生产人员、采购人员、物流人员、物业人员、财务人员、行政人事人员共7类人员进行**量化指标**设计，并提供了参照**范例**和**设计方案**。

在薪酬管理篇章内容的安排上，从企业的基本工资制度设计、福利管理、薪酬体系设计、薪酬调控四方面展开，其中重点对企业内部高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员、技术人员、研发人员、销售人员等7类人员的特点设计出适合他们的薪酬管理体系，并对其其中的一些细节问题进行了详细的描述和说明，继而给出了**实例**，以便于薪酬管理人员参照执行。

本书根据企业内部不同岗位人员的特点设计出适合他们的绩效指标体系及薪酬管理体系，并给出了相应的**实例**，为企业管理人员建立一套有效的绩效考核与有激励性的薪酬体系提供参考。

作为人力资源管理工作的核心内容，“绩效与薪酬”一书凸现了内容的丰富性、结构的完整性、**理论与实践相结合**的导向性等特点，将绩效与薪酬所需的**模型、工具、方法**加以展现，将绩效考核与薪酬设计的**方案**和**示例**加以嵌入，力求为人力资源管理工作实施提供必要指导。

本系列图书**实用性与操作性**强，可以**拿来即用**，便于人力资源管理人员随时查阅和参照。

本书适合于企业人力资源经理、绩效考核人员、薪酬管理人员、咨询师以及高校相关专业师生阅读使用。

在本书编写的过程中，刘伟、张孝艳负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，李艳、郭蓉参与编写了本书的第一、二章，王淑敏、宋勇新参与编写了本书的第三章，彭韬、李金山参与编写了本书的第四章，权锡哲、詹承豫参与编写了本书的第五章，刘俊敏、袁燕华参与编写了本书的第六章，董连香、刘洋参与编写了本书的第七、八章，全书由刘仙梅统撰定稿。

弗布克 HR 研发中心

2010年8月

# 目 录

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第 1 章 绩效考核与绩效管理 .....   | 1  |
| 1.1 绩效考核 .....          | 2  |
| 1.1.1 绩效考核的内容 .....     | 2  |
| 1.1.2 绩效考核的原则 .....     | 3  |
| 1.1.3 绩效考核的类别 .....     | 4  |
| 1.1.4 绩效考核的管理 .....     | 4  |
| 1.2 绩效管理 .....          | 6  |
| 1.2.1 制订绩效计划 .....      | 7  |
| 1.2.2 绩效实施与管理 .....     | 11 |
| 1.2.3 开展绩效评估 .....      | 14 |
| 1.2.4 进行绩效面谈 .....      | 19 |
| 1.2.5 考核结果应用 .....      | 19 |
| 第 2 章 绩效考核工具与方法 .....   | 27 |
| 2.1 绩效考核方法 .....        | 28 |
| 2.1.1 360 度考核法 .....    | 28 |
| 2.1.2 目标管理考核法 .....     | 36 |
| 2.1.3 基于 KPI 的考核法 ..... | 39 |
| 2.1.4 平衡计分卡考核法 .....    | 43 |
| 2.2 绩效考核文案 .....        | 46 |
| 2.2.1 绩效考核实施工作计划 .....  | 46 |
| 2.2.2 绩效考核实施总结报告 .....  | 48 |
| 第 3 章 绩效考核实施 .....      | 51 |
| 3.1 销售人员绩效考核 .....      | 52 |

|       |            |    |
|-------|------------|----|
| 3.1.1 | 销售经理考核量表   | 52 |
| 3.1.2 | 促销主管考核量表   | 53 |
| 3.1.3 | 区域主管考核量表   | 54 |
| 3.1.4 | 销售专员考核量表   | 55 |
| 3.1.5 | 销售人员考核办法   | 55 |
| 3.2   | 生产人员绩效考核   | 58 |
| 3.2.1 | 生产经理考核量表   | 58 |
| 3.2.2 | 车间主任考核量表   | 59 |
| 3.2.3 | 生产人员考核办法   | 60 |
| 3.3   | 采购人员绩效考核   | 62 |
| 3.3.1 | 采购经理考核量表   | 62 |
| 3.3.2 | 采购专员考核量表   | 63 |
| 3.3.3 | 采购人员考核方案   | 64 |
| 3.4   | 物流人员绩效考核   | 66 |
| 3.4.1 | 物流经理考核量表   | 66 |
| 3.4.2 | 运输主管考核量表   | 68 |
| 3.4.3 | 物流人员考核方案   | 69 |
| 3.5   | 物业人员绩效考核   | 71 |
| 3.5.1 | 物业经理考核量表   | 71 |
| 3.5.2 | 维修主管考核量表   | 72 |
| 3.5.3 | 绿化主管考核量表   | 72 |
| 3.5.4 | 物业人员考核办法   | 73 |
| 3.6   | 财务人员绩效考核   | 75 |
| 3.6.1 | 财务经理考核量表   | 75 |
| 3.6.2 | 会计人员考核量表   | 76 |
| 3.6.3 | 出纳人员考核量表   | 77 |
| 3.6.4 | 财务人员考核办法   | 77 |
| 3.7   | 行政人事人员绩效考核 | 79 |
| 3.7.1 | 行政经理考核量表   | 79 |
| 3.7.2 | 后勤主管考核量表   | 80 |
| 3.7.3 | 车辆主管考核量表   | 80 |
| 3.7.4 | 人力资源经理考核量表 | 81 |

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| 3.7.5 招聘主管考核量表·····      | 82        |
| 3.7.6 培训主管考核量表·····      | 83        |
| 3.7.7 薪酬主管考核量表·····      | 83        |
| 3.7.8 行政秘书考核细则·····      | 84        |
| <b>第4章 考核反馈与面谈</b> ····· | <b>87</b> |
| 4.1 考核面谈与反馈·····         | 88        |
| 4.1.1 面谈的准备·····         | 88        |
| 4.1.2 反馈的技巧·····         | 91        |
| 4.1.3 实施绩效面谈·····        | 92        |
| 4.2 绩效改进·····            | 94        |
| 4.2.1 选择绩效改进方法·····      | 94        |
| 4.2.2 制订绩效改进计划·····      | 95        |
| <b>第5章 企业薪酬管理</b> ·····  | <b>99</b> |
| 5.1 工作岗位评价·····          | 100       |
| 5.1.1 明确岗位评价指标·····      | 100       |
| 5.1.2 工作岗位评价得分·····      | 108       |
| 5.1.3 岗位评价方法应用·····      | 109       |
| 5.2 企业薪酬调查·····          | 114       |
| 5.2.1 薪酬市场调查·····        | 114       |
| 5.2.2 员工薪酬满意度调查·····     | 120       |
| 5.3 工资制度设计·····          | 122       |
| 5.3.1 岗位工资制·····         | 123       |
| 5.3.2 技能工资制·····         | 125       |
| 5.3.3 绩效工资制·····         | 125       |
| 5.3.4 结构工资制·····         | 126       |
| 5.3.5 工资方案设计·····        | 128       |
| 5.4 薪酬制度范本·····          | 129       |
| 5.4.1 薪酬管理制度·····        | 129       |
| 5.4.2 薪酬管理办法·····        | 132       |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| <b>第6章 员工福利管理</b>  | 135 |
| 6.1 法定福利           | 136 |
| 6.1.1 社会保险         | 136 |
| 6.1.2 法定假期         | 137 |
| 6.2 企业福利           | 138 |
| 6.2.1 企业年金         | 139 |
| 6.2.2 津贴补贴         | 143 |
| 6.2.3 弹性福利计划       | 144 |
| 6.2.4 福利实施管理       | 145 |
| <b>第7章 薪酬体系设计</b>  | 153 |
| 7.1 经营管理人员薪酬体系设计   | 155 |
| 7.1.1 企业经营者年薪制设计   | 155 |
| 7.1.2 高层管理人员薪酬体系设计 | 158 |
| 7.1.3 中层管理人员薪酬体系设计 | 162 |
| 7.1.4 基层管理人员薪酬体系设计 | 163 |
| 7.1.5 经营管理人员薪酬方案设计 | 165 |
| 7.2 专业系列人员薪酬体系设计   | 172 |
| 7.2.1 销售人员薪酬体系设计   | 172 |
| 7.2.2 技术人员薪酬体系设计   | 176 |
| 7.2.3 研发人员薪酬体系设计   | 180 |
| 7.2.4 专业系列人员薪酬设计实例 | 181 |
| <b>第8章 薪酬调控</b>    | 193 |
| 8.1 薪酬控制           | 194 |
| 8.1.1 薪酬分析         | 194 |
| 8.1.2 薪酬评估         | 199 |
| 8.2 薪酬调整           | 201 |
| 8.2.1 薪酬水平调整       | 201 |
| 8.2.2 薪酬结构调整       | 202 |
| 8.2.3 薪酬要素组合调整     | 203 |

## 第 1 章

# 绩效考核与绩效管理

绩效考核与薪酬体系设计  
精细化实操手册

绩效考核也称绩效考评、绩效评估，是针对企业中每个员工所承担的工作，应用科学的方法，对员工的工作行为、工作效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价。

绩效管理是以绩效考核为基础的人力资源管理的子系统，它表现为一个有序的复杂的管理活动过程，它首先要明确企业与员工个人的工作目标，并在达成共识的基础上，采取行之有效的管理方法。

绩效考核与绩效管理是两个不同层次的概念，绩效考核只是绩效管理的一个环节，二者之间的主要区别如表 1—1 所示。

表 1—1 绩效管理与绩效考核的主要区别

| 绩效管理                   | 绩效考核              |
|------------------------|-------------------|
| 关注未来绩效的提升              | 反映过去的绩效，侧重于对员工的评价 |
| 侧重管理者的辅导、员工的参与、相互沟通的过程 | 侧重于上对下的评估行为       |
| 注重评估结果和过程              | 注重评估结果            |
| 属于企业管理的程序              | 属于人力资源管理的程序       |
| 是一个循环往复的过程             | 是绩效管理的环节之一        |

1.1 绩效考核

绩效考核作为企业人力资源管理的重要内容，对于任何企业而言都是一项十分重要的工作。绩效考核的主要作用有以下几点：

- 1. 有利于提高企业的劳动生产率和竞争力。
- 2. 为员工的薪酬管理、职务调整提供依据。
- 3. 为企业的招聘和培训工作提供方向。
- 4. 有助于员工更好地进行自我管理。
- 5. 提高员工工作业绩和满意度。
- 6. 为人力资源开发与管理决策提供信息。

1.1.1 绩效考核的内容

企业对于员工的考核应从多方面、多角度展开。员工的品德、能力、态度、业绩、个

性、适应能力等均可作为绩效考核的内容。通常情况下,绩效考核的内容大体可以归纳为以下三方面,如图1—1所示。

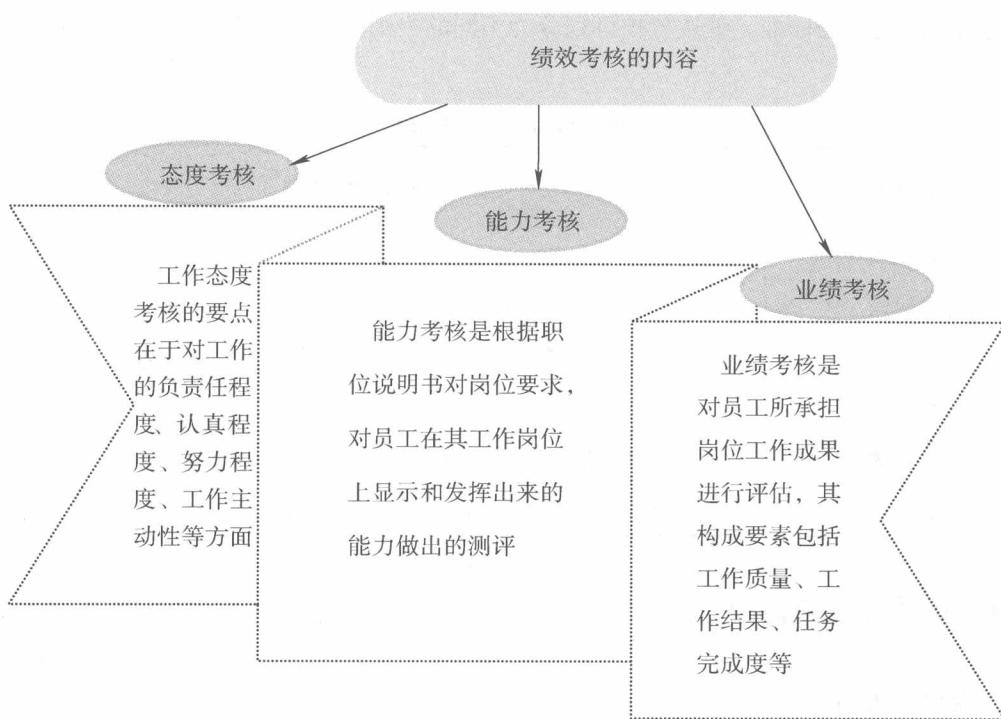


图1—1 绩效考核的内容

### 1.1.2 绩效考核的原则

有效的绩效考核应该能够帮助组织、管理者、员工获取成功。在进行绩效考核过程中,应注意把握以下原则,如图1—2所示。



图1—2 绩效考核中应把握的原则

### 1.1.3 绩效考核的类别

按照不同的划分标准，绩效考核可划分为不同的类别。绩效考核常用的划分标准和类别如表 1—2 所示。

表 1—2 绩效考核的划分标准和类别

| 划分标准 | 绩效考核类别                         |
|------|--------------------------------|
| 考核性质 | 定性考核、定量考核                      |
| 考核时间 | 日常考核、定期考核、不定期考核、长期考核           |
| 考核内容 | 工作态度考核、工作能力考核、工作业绩考核等          |
| 考核目的 | 例行考核、晋升考核、转正考核等                |
| 考核主体 | 上级考核、自我考核、同事考核、下级考核、客户考核等      |
| 考核形式 | 口头考核与书面考核、直接考核与间接考核、个人考核与集体考核等 |

### 1.1.4 绩效考核的管理

#### 1. 选择适当的考核工具

在绩效考核中有多种考核方法可供使用，但在大量考核方法中做出选择，需要对考核工具的实用性、考核所花费的成本、被考核者的工作性质等因素加以综合考虑。

#### 2. 确定合适的评估主体

现代企业中，绩效考核的评定方式主要有以下几种，详见表 1—3。

表 1—3 绩效考核的评定方式

| 评估主体   | 具体内容                                               |
|--------|----------------------------------------------------|
| 直接上级评估 | 由员工的直接上级对员工进行评定，然后由直接上级的领导对评定结果做出复核，以减少肤浅或有偏见的评估结果 |
| 同事评估   | 同事从员工领导能力、人际交往能力等角度对员工进行绩效评估，以补充上级评估中存在的不足         |
| 自我评估   | 员工在综合绩效考核前对自己的绩效水平填写评估表                            |
| 小组考核   | 将小组成员的工作看成一个整体来考核，以小组考核的结果来替代对员工考核                 |

续表

| 评估主体 | 具体内容                        |
|------|-----------------------------|
| 下级考核 | 下级对上级的授权、计划、组织、沟通等方面的能力进行考核 |
| 客户考核 | 客户从服务对象的角度出发，对员工进行考核        |

### 3. 明确考核中存在的问题

绩效考核实施中不可避免地会出现一些问题，影响绩效考核结果的公正性和客观性。在绩效考核实施过程中，应分清问题的不同性质，以便找到行之有效的解决办法。

#### (1) 绩效考核系统本身的问题

由于在实施绩效考核体系时，存在着诸如信息不完全、信息不对称、个人能力和理解有限等客观因素的干扰，考核系统本身存在一些问题，图 1—3 列举了绩效考核系统本身存在的部分问题。

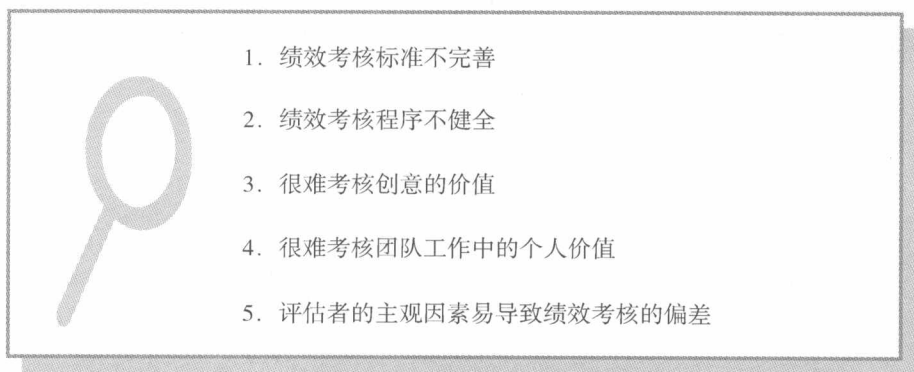


图 1—3 绩效考核本身存在的问题

#### (2) 其他因素造成的误差

除绩效系统外，偏见因素、晕轮效应误差、近因误差、感情效应误差、暗示效应误差等因素均对绩效考核产生一定影响，导致绩效考核的偏差。

### 4. 减少绩效考核中的误差

绩效考核中的误差导致绩效的可信度、有效度大打折扣，因此应采取有效措施减少误差，使考核的有效性达到最大化，确保绩效考核目标的实现。通常情况下，企业可采取以下措施减少误差，如图 1—4 所示。

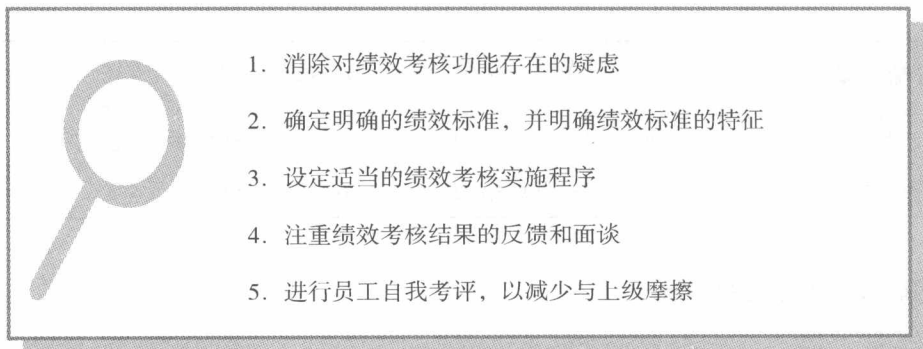


图 1—4 减少绩效考核误差的措施

## 1.2 绩效管理

绩效管理是一个完整的系统, 主要包括制订绩效计划、绩效实施与管理、开展绩效评估、进行绩效面谈与反馈四个环节, 图 1—5 展现了这四个环节之间的联系。

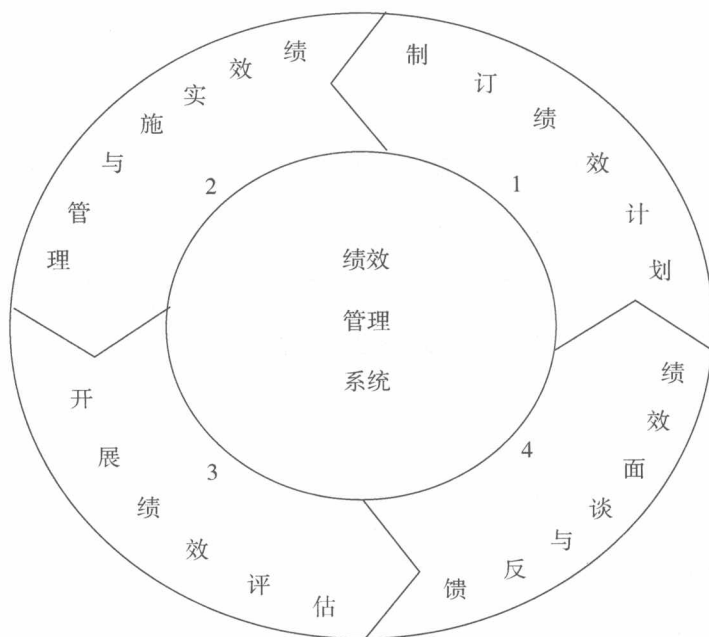


图 1—5 绩效管理循环系统

### 1.2.1 制订绩效计划

绩效计划是在绩效管理开始时,由管理者和被管理者共同讨论确定员工考核期内应该完成的工作和达到的绩效水平的过程。作为绩效管理的起点,它的主要内容包含以下两个方面。

#### 1. 明确绩效计划目标

绩效计划目标是在绩效考核期间内所要达到的工作目标。它的设立是公司目标、期望和要求的压力传递过程,同时也是牵引工作前进的关键。

##### (1) 绩效计划目标的来源

绩效计划目标与岗位 KPI 一样,来源于部门目标的层层分解和职位应负的责任。绩效计划目标通常有以下几个方面来源,如图 1—6 所示。



图 1—6 绩效计划目标的来源

##### (2) 绩效计划目标内容

绩效指标包括 KPI 和行为指标两部分,因此,绩效计划目标也应分为针对 KPI 的绩效计划目标、针对行为指标的绩效计划目标。

##### (3) 绩效目标的设定

为了确保各级绩效目标得以恰当设定,绩效目标的设定除了可以参考其他绩效评估方法所使用的绩效指标设计的原则外,还必须注意以下四点要求(见图 1—7)。

##### (4) 绩效计划目标的衡量标准

绩效目标是在特定时间内,按数量或质量标准对需要实现的结果所进行的陈述。通常情况下,绩效计划的衡量标准主要包括数量、质量、成本、时限等方面,详情如图 1—8 所示。

##### (5) 绩效目标的设定方法

目标的设定方法一般分为传统的目标设定方法和参与式目标设定方法两种,详情如表

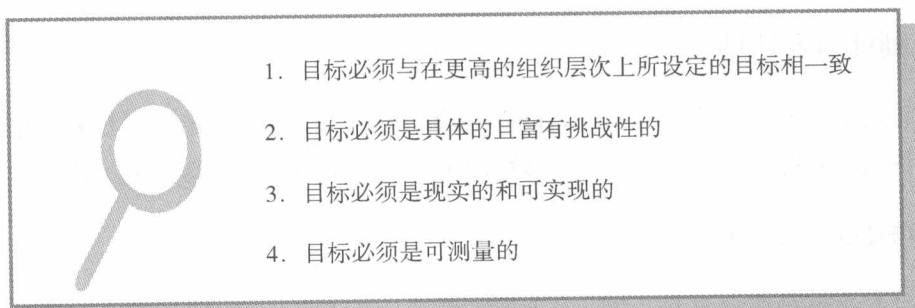


图 1—7 绩效目标的设定要求

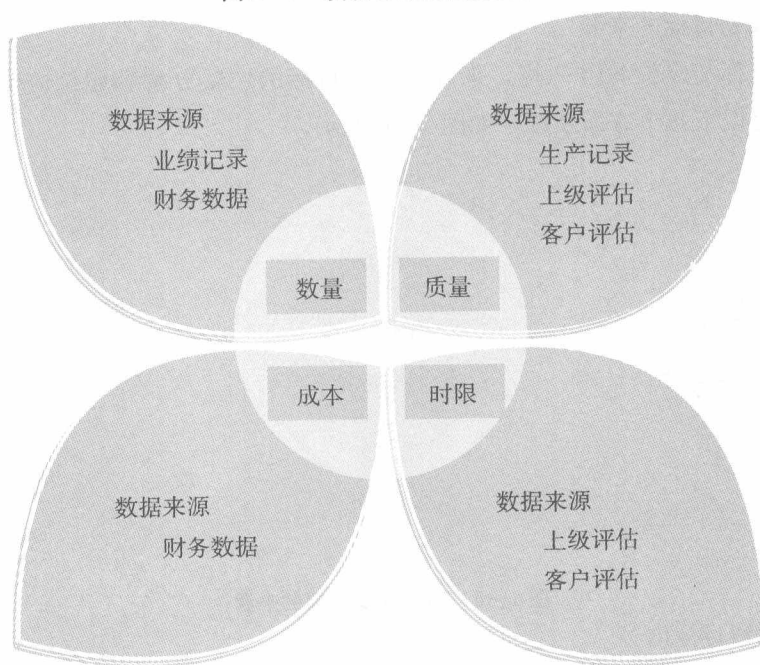


图 1—8 绩效计划目标的衡量标准

1—4 所示。

表 1—4

绩效目标的设定方法

| 设定方法      | 具体内容                                            | 主要特点                                                                                                                   |
|-----------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 传统目标设定方法  | 一般由企业的最高管理者商定，然后分解为子目标落实到各个组织和层次中               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 从上往下，逐级进行设定</li> <li>2. 对于上级目标的理解至关重要</li> </ol>                             |
| 参与式目标设定方法 | 由上级与下级共同决定具体的绩效目标，并定期检查目标完成情况，它是由上至下和由下至上的反复的过程 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目标达成的程序是自上而下</li> <li>2. 目标的分解程序是自下而上</li> <li>3. 既要设定目标，又要制定措施手段</li> </ol> |

## 2. 绩效计划的制订程序

### (1) 准备阶段

绩效计划通常是由管理者与员工进行双向沟通得到的,为达到预期的绩效结果,事先需要准备必要的信息和绩效计划的沟通方式。

#### 1) 相关信息准备

在绩效计划沟通前需要准备的信息主要分为三类,如表 1—5 所示。

表 1—5 绩效计划沟通前需要准备的信息

| 信息类型    | 具体内容                            |
|---------|---------------------------------|
| 关于组织的信息 | 主要包括:组织的战略发展目标和计划、公司年度经营计划等     |
| 关于团队的信息 | 主要包括:业务单元的经营或工作计划、员工所处团队的目标和计划等 |
| 关于个人的信息 | 主要包括:员工个人职责描述、员工上一阶段绩效评价结果等     |

#### 2) 选择沟通方式

在绩效计划的准备阶段,采取何种方式进行绩效沟通也非常重要。在选择沟通方式上,需考虑不同的企业文化氛围、环境、员工的特点、所要达成的工作目标内容等因素。

### (2) 沟通阶段

沟通阶段是整个绩效计划阶段的核心,在这个阶段,管理者和员工经过充分的沟通 and 交流,对员工绩效期间的工作目标和计划达成共识。

#### 1) 沟通环境

在沟通阶段,管理者和员工应首先营造一个适宜的沟通环境,在这个环境中,沟通的气氛要宽松,而且不会有其他事情打扰。

#### 2) 沟通原则

在进行沟通时,应遵循以下原则,如图 1—9 所示。

#### 3) 沟通过程

绩效计划是双向沟通的过程,但受多种因素的影响,沟通的过程也并非完全一致。图 1—10 是一份最为常见的沟通过程,供读者参考。

### (3) 对绩效计划的审定和确认阶段

在绩效计划制订后,还应对绩效计划的成功与否进行审定和确认。通常情况下,成功的绩效计划应达到以下结果,如图 1—11 所示。