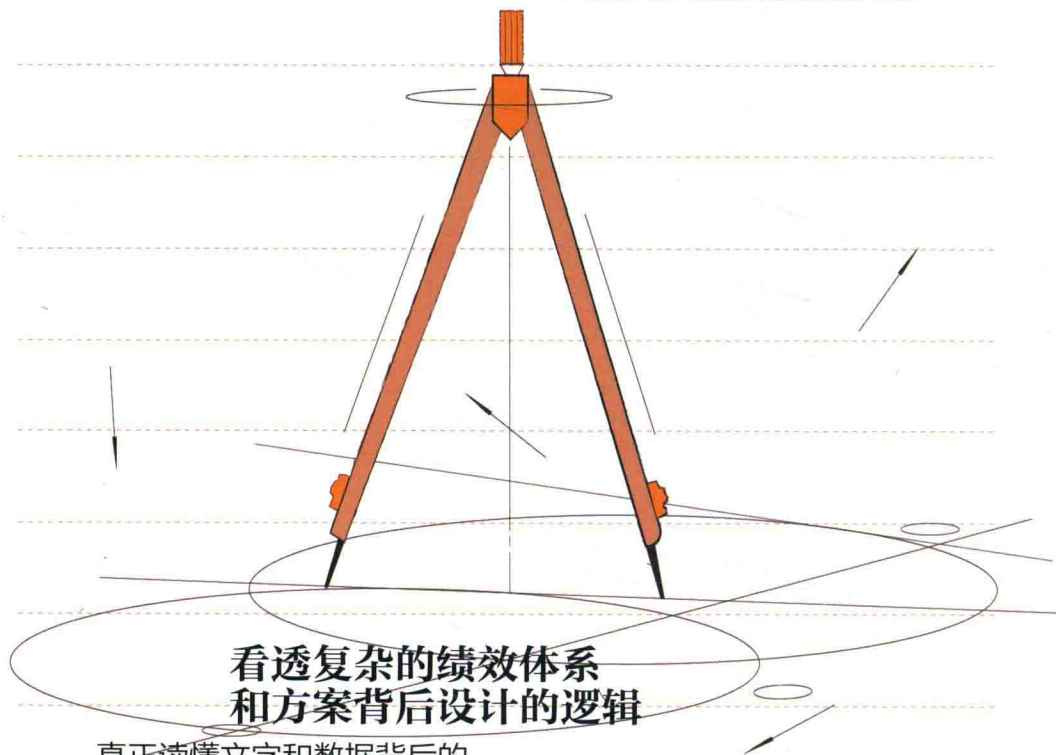


不一样的考核

绩效管理企业 案例解读笔记

张明辉 / 著

老HR带你解读繁琐
绩效管理案例的细枝末节
带你看到本土企业
真实的绩效管理实况

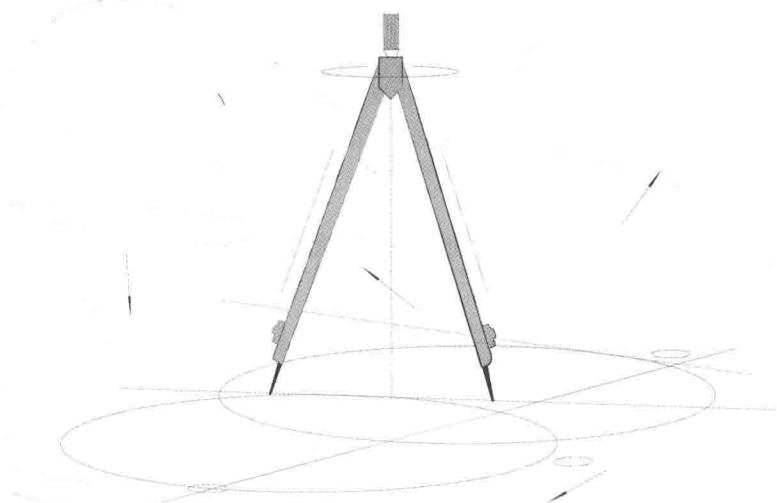


看透复杂的绩效体系
和方案背后设计的逻辑

真正读懂文字和数据背后的
业务实质及老板意图、杠杆导向



化学工业出版社
悦读名品出版公司



不一样的考核
**绩效管理企业
案例解读笔记**

张明辉 / 著



化学工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

不一样的考核 : 绩效管理企业案例解读笔记 / 张明辉著. —北京 : 化学工业出版社, 2017.5

ISBN 978-7-122-29400-5

I. ①不… II. ①张… III. ①企业绩效-企业管理
IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 066681 号

责任编辑 : 罗 琨

装帧设计 : 水玉银

责任校对 : 边 涛

出版发行 : 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装 : 三河市双峰印刷装订有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张 18 字数 243 千字 2017 年 7 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询 : 010-64518888 (传真 : 010-64519686) 售后服务 : 010-64518899

网 址 : <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价 : 45.00 元

版权所有 违者必究

近些年，在绩效管理领域，读者耳熟能详的是：KPI，平衡记分卡，360度考核，目标管理等。

但是，中国的本土企业，尤其是一些老牌民企，它们做大做强，实现可持续经营，实行的却是相对陌生的管理土办法：核算分配体系、经济责任制考核、承包制、经济责任书、管理五大方面考核等。因此，解读这些资料就显得很有必要，我们可以挖掘出其中的精华，为我所用。

本书详细深入解读了七大类企业的绩效管理真实案例，包括：老牌民企、IT企业、老牌上市国企运营商、上市公司、合资企业、服务企业、特定部门和人员的分类考核方案。由老HR带你做解读与测算，读懂绩效管理案例的细枝末节。

在案例的编排上，考虑多样化和代表性，但不追求门类齐全。因为每家企业由于行业，规模，体制，阶段，文化等因素影响，绩效管理变异多样，无法穷尽，但多看几个行业，企业类型，加以比较，在方法论中举一反三，融会贯通，结合本企业的实际，学以致用，必有所得。

从案例中可以看到中国本土企业最真实的绩效管理。如：

核算分配体系、经济责任制考核、承包制、经济责任书、管理五大方面考核、年薪制、分部门的奖金提成方案、模范班组评选、工资总额与业绩挂钩、各部门KPI选取、IT公司的KPI体系建立、保险公司的L-KPI考核，业务员薪酬与费用、客服人员星级考评、中高层述职制度、货代公司的分部门考核薪酬方案等。

总的来说，本书通过深度解读，帮读者看透复杂的绩效体系和方案背后设计的逻辑，真正读懂文字和数据背后的业务实质和老板的意图、杠杆导向。现在，请一起阅读本书，做一场中国本土企业绩效管理的探秘之旅。

第1章 核算分配体系与经济责任制考核

(老牌民企甲的绩效考核案例解读)	1
1.1 工厂核算分配体系(老牌民企甲的绩效考核案例解读一)	1
1.1.1 方案整体鸟瞰(四类结算方法)	2
1.1.2 月度部门结算方法(八步)	2
1.1.3 年度部门结算方法(指标分解、年度与月度的关系)	15
1.1.4 月度部门经理结算方法(年薪组成与考核对应)	19
1.1.5 年度部门经理结算方法(岗位工资、激励收入的考核)	20
1.1.6 数据提供规定(主角与配角)	21
1.2 职能部门核算分配体系(老牌民企甲的绩效考核案例解读二)	22
1.2.1 职能部门月度结算方法(平均奖、总薪资系数、考核系数、 核算指标扣罚)	22
1.2.2 职能部门的年终结算方法(年薪减预发)	26
1.2.3 职能部门经理的月度结算方法(年薪组成与考核对应)	28
1.2.4 职能部门经理的年终结算方法(年薪减预发)	29
1.2.5 职能部门与工厂的核算体系的比较	30
1.3 经济责任制考核(老牌民企甲的绩效考核案例解读三)	31

1.3.1 经济责任制考核的框架（实质、依据、考核分基数）	31
1.3.2 年度部门经济责任制的考核样表和操作表单	35
1.3.3 各部门的年度指标分解到月	37
1.4 核算分配体系与经济责任制考核的设计逻辑（工厂、职能部门）	38

第2章 分公司工资总额与业绩挂钩

（老牌民企乙的绩效考核案例解读）	40
2.1 分公司管理人员奖金计算（老牌民企乙的绩效考核案例解读一）	41
2.2 分公司经济责任书（老牌民企乙的绩效考核案例解读二）	46
2.2.1 经济责任书七类指标和套表简化说明	46
2.2.2 模拟数据结果	48
2.3 分公司五大管理方面考核（老牌民企乙的绩效考核案例解读三）	58
2.3.1 考核指标的组成	58
2.3.2 考核指标的配套（考核标准与检查表单）	60
2.3.3 模拟数据的结果分析	77
2.3.4 考核方案的逻辑	80

第3章 子公司的考核（老牌民企丙的绩效管理案例解读）

子公司工资总额与业绩挂钩（老牌民企丙的绩效管理案例解读一）	81
3.1.1 工资总额考核方案与测算（三类子公司的区别）	81
3.1.2 奖金发放依据（集团管理人员和物流、外贸公司）	86

第4章 服装专卖店考核提成方案（民企丁的绩效管理案例解读）

4.1 服装专卖店薪资方案	88
4.2 专卖店提成方案与测算（总部自营店、直营店）	91
4.3 考核表（直营店）	94

第5章 上市软件公司的分部门提成奖金方案

(IT企业的绩效案例解读)	97
5.1 销售一部的薪资组成与提成方案	97
5.1.1 提成计算	98
5.1.2 系数说明	98
5.1.3 提成支付	100
5.1.4 配合销售的提成比例划分	100
5.2 销售二部的薪资组成与提成方案	101
5.3 技术部的薪资组成与提成奖金方案	101
5.3.1 提成计算	102
5.3.2 年终奖	103
5.4 工程部的薪资组成与提成奖金方案	103
5.4.1 提成计算(工程一处、二处、客服中心)	103
5.4.2 年终奖	104
5.5 研发部的薪资组成与提成奖金方案(提成、年终奖、基薪)	105
5.6 财务部、综合部的薪资组成与奖金方案	105

第6章 营销部门的分类考核(某制造公司的销售考核案例解读) ... 107

6.1 行业、渠道部经理的考核(某制造公司的销售考核解读一)	108
6.1.1 行业部经理的考核	108
6.1.2 渠道部经理的考核	111
6.1.3 考核奖励挂钩与考核分测算	112
6.2 大区经理、大区行业主管、大区渠道主管的提成考核方案 (某制造公司的销售考核解读二)	116
6.2.1 区域岗位分类年终奖计算	116
6.2.2 区域岗位KPI考核表	122

6.3 销售支持部门的KPI考核（某制造公司的销售考核解读三）	125
---------------------------------------	-----

第7章 集团公司、各级分公司绩效考核体系

（运营商Y绩效管理案例解读）	131
7.1 经营责任制考核办法A解读（Y的上市公司省级子公司）	131
7.1.1 考核指标体系	131
7.1.2 考核办法、计分标准及解释	132
7.1.3 奖惩办法	139
7.2 经营业绩考核办法B解读（Y的上市公司省级子公司）	142
7.3 经营业绩考核办法修订C解读（Y的上市公司省级子公司）	143
7.4 总经理绩效考核办法解读（Y的地市级分公司）	145
考核指标、分值及计分标准	145
7.5 员工绩效考核办法解读（Y的省公司）	148
7.6 年度运营业绩考核办法解读（Y的市分公司）	150

第8章 省分公司的工资总额核定办法

（运营商L的绩效考核案例解读）	152
8.1 薪酬总额计提	152
8.2 薪酬总额测算（三类）	154
8.2.1 各地市分公司的薪酬总额测算	154
8.2.2 合并的薪酬总额测算	155
8.2.3 集团下达的省公司薪酬总额测算	156

第9章 IP卡公司的分公司考核办法

（运营商J的绩效考核案例解读）	159
9.1 分公司经营业绩评价办法	159
9.2 薪资调整办法	163

9.3 分公司经营等级调整办法	164
9.3.1 分公司经营等级划分标准	165
9.3.2 分公司经营等级的权益和变动	166
 第10章 销售分公司经理年薪制考核 (某国产手机厂家绩效管理实例解读)	 169
10.1 分公司经理的月度考核	169
10.2 分公司经理的年终考核	170
 第11章 销售人员年薪制考核方案 (制造企业S的销售考核案例解读)	 173
11.1 产品结算(四类业务费提成)	173
11.1.1 传统产品业务费结算	173
11.1.2 其他产品业务费结算	175
11.1.3 回收业务业务费结算	175
11.1.4 代维业务业务费结算	176
11.1.5 分公司考核奖励配套(年终奖励、房租补助)	176
11.2 销售公司薪资管理办法	178
11.3 销售工程师月度考核实施方案	179
11.3.1 考核表及计算	179
11.3.2 考核办法	180
 第12章 部门KPI指标库(上市国企绩效管理案例解读)	 183
12.1 营销部门的KPI考核表(销售部、市场部)	184
12.2 生产部门的KPI考核表(锻造、热处理、装配、装备车间)	186
12.3 技术部门的KPI考核表(研发部、工程部)	192
12.4 供应链部门的KPI考核表(计划部、采购部、质量部)	193

12.5 职能部门的KPI考核表（办公室、财务部、人力资源部）	196
第13章 员工绩效考核办法（合资手机厂家绩效管理案例解读）	201
13.1 员工绩效考核办法（合资手机厂家绩效管理案例解读一）	201
13.1.1 总则	202
13.1.2 技术行政人员的考核细则	204
13.1.3 工人的考核细则	204
13.1.4 考核与变动薪资挂钩	206
13.1.5 考核与技能工资挂钩	208
13.2 模范班组的评定（合资手机厂家的绩效考核案例解读二）	209
13.2.1 参评人员范围、评比周期	209
13.2.2 班组考核细则	210
13.2.3 奖励方案与发奖形式	213
13.3 拉长的考核（合资手机厂家的绩效考核案例解读三）	214
13.3.1 拉长考核（两类拉长）	215
13.3.2 拉长奖金计算	219
13.4 积分制考核的变种，生产线员工考评扣分细则 （合资手机厂家的绩效考核案例解读四）	220
13.4.1 生产线员工考评细则的框架	221
13.4.2 生产线员工考评扣分标准	223
13.4.3 装配车间员工考评扣分标准	224
13.4.4 材料仓库员工考评扣分标准	225
13.4.5 成品库员工考评扣分标准	227
第14章 长期KPI考核与业务员薪酬 （某保险公司绩效管理案例解读）	229
14.1 寿险机构长期KPI考核表与指标定义	229

14.2 保险营销人员的薪酬（业务员、主管）	232
14.3 年终奖（团队、个人）	235
14.4 保险销售的费用率与考核	236

第15章 年薪制与部门年度考核书

（某通信服务企业的绩效管理案例解读）	237
15.1 年度部门考核书（6个部门）	237
15.2 考核与奖金挂钩	242
15.2.1 奖励系数的确定	242
15.2.2 各部门奖金包基数的确定	242

第16章 代维、自维考核方案及测算

（运营商网络部的绩效管理案例解读）	246
16.1 某县分公司网络代维与自维结合的考核方案	246
16.2 代维与自维费用测算	249
16.2.1 代维与自维费用数据	249
16.2.2 代维与自维费用比较分析	250
16.3 某市分公司网络自维承包方案	252

第17章 工厂成本考核的漏洞与补救

（某民企工厂的绩效管理案例解读）	254
17.1 成本考核指标调整的漏洞与补救措施（系数法介绍）	254
17.2 系数法的测算	256
17.2.1 品种结构改变的系数法测算	256
17.2.2 价格变动的系数法测算	257
17.2.3 系数法的利弊和进一步的修正措施	259

第18章 业务提成方案与核算（某外贸公司的绩效管理案例解读）…	262
18.1 薪资结构与客户分类	262
18.2 业务员提成计算	263
18.3 内勤人员、跟单员的提成计算	268
18.4 特别贡献奖、部门奖金池、其他规定	269
 第19章 业务人员、项目组、中间商、代理商、推荐人的提成奖励分配 （某节能公司销售提成方案解读）	 271
19.1 项目提成	272
19.1.1 营销人员提成	272
19.1.2 中间商、代理商的提成	273
19.2 其他规则（扣罚、提成支付、费用控制）	275
19.2.1 惩罚规则	275
19.2.2 提成支付、兑现方式、扣税	275
19.2.3 销售费用控制	276

核算分配体系与经济 责任制考核

(老牌民企甲的绩效考核案例解读)

长三角地区的老牌民企甲集团有40多年的历史，产值规模几百亿，人员规模数万人。集团旗下有家上市公司，实行核算分配体系与经济责任制考核制度，与HR常见提法“KPI、平衡记分卡、目标管理、360度考核”等不同。这难免令人好奇：企业做得这么大、这么好，持续经营这么久，这种听起来与流行管理不同的“土办法”，究竟是什么内容，精华在哪里？

本案例探秘分为三步：先锁定工厂的核算分配体系，再探职能部门的核算分配体系，最后探经济责任制考核。现在让我们从头说起……

1.1 工厂核算分配体系

(老牌民企甲的绩效考核案例解读一)

工厂核算分配体系重点要讲清楚四类结算方法，分别是月度部门结算、年度部门结算、月度部门经理结算、年度部门经理结算。

§ 1.1.1 方案整体鸟瞰（四类结算方法）

先从工厂组织架构、考核方案框架、四类结算方法对方案进行整体鸟瞰。

工厂的组织架构

该厂有六个车间：制造部、金工一车间、金工二车间、金工三车间、动力车间、机加工车间。见图 1.1。



图 1.1 工厂的组织架构图

考核方案框架

考核文件的撰写适用期限取自然年度，即当年的1月1日～12月31日；核算指标有四项，分别是制造成本、人均产量、平均人数、百元产值资金占用；结算周期分月度、年度结算。对部门、部门经理分类结算，部门指剔除部门经理后的本部门员工。数据提供以财务部为主，其次是质管部，人事部只提供一项。数据造假规避：各车间的数据由制造部审核，制造部的数据由企管办审核。解释权归财务部。

四类结算方法划分

按照月度、年度，及部门、部门经理，划分出四类：月度部门结算方法、月度部门经理结算方法、年度部门结算方法、年度部门经理结算方法。

月度部门结算方法比较复杂，一旦理解了它的操作步骤和设计逻辑，其他三类结算方法也就容易懂了。因此，先从月度部门结算方法讲起。读这部分，一定要有耐心，反复看几遍，暂且抛却脑海中已习惯的HR常规考核做法，换换思路。

§ 1.1.2 月度部门结算方法（八步）

月度部门结算方法共有以下八步。

- ① 确定月度部门薪资基数。
- ② 确定月度部门的单项指标的薪资基数。
- ③ 确定月度部门单项指标的可分配薪资。
- ④ 确定月度部门可分配薪资。
- ⑤ 确定月度部门剩余可分配薪资。
- ⑥ 确定月度部门实际可分配薪资。
- ⑦ 确定月度部门可兑现薪资。
- ⑧ 加倍核算新增销售的奖励额。

第一步，确定月度部门薪资基数

年度的部门薪资基数A是公司核定的。通过月分摊系数L，分解得到月度的部门薪资基数B。计算公式：月度部门薪资基数B=年度部门薪资基数A×月分摊系数L/100。即： $B=A \times L/100$ 。

1～12月的分摊系数模拟数据，见表1.1。

表1.1 月分摊率模拟数据

月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	合计
分摊系数L	7.4	7	7.9	8.3	8.5	8.3	8.4	8.5	8.8	8.8	8.8	9.3	100

测算举例如下，假定甲车间的年度部门薪资基数B=200万，则甲车间1月的月度部门薪资基数 $B=200 \times 7.4/100=14.8$ （万）。

关于甲车间的年度部门薪资基数到底多少，暂且不讨论，后面再说。

解读笔记

月度分摊率是怎么确定的？或许是该工厂几年下来的经验数据。但这个系数分摊的方法值得学习：因为月度部门薪资基数B是薪资包，按照习惯的思路，薪资包整体应与考核分挂钩，但是本案例却采取了切块的做法。

第二步，确定月度部门的单项指标的薪资基数

通过各指标的重要性，按比例分配，得到月度部门的单项指标的薪资基数C。

计算公式：月度部门的单项指标的薪资基数C= 月度部门薪资基数B× 单项指标薪资占比P。即：C=B×P。

四个单项指标（制造成本C1、人均产量C2、平均人数C3、百元产值资金占用C4）的薪资占比（P），见表1.2。

表 1.2 单项指标的薪资占比

指标C	制造成本	人均产量	平均人数	百元产值资金占用	合计
薪资占比P	40%	40%	10%	10%	100%

上述四个单项指标的月度部门薪资基数C1、C2、C3、C4的计算公式，见表1.3。

表 1.3 单项指标月度部门薪资基数C1 ~ C4的计算公式

计算公式	C1=B×0.4	C2=B×0.4	C3=B×0.1	C4=B×0.1
------	----------	----------	----------	----------

测算举例：甲车间1月各指标的薪资基数，见表1.4。

表 1.4 甲车间1月各指标的薪资基数计算表

序号	月度部门 薪资基数 B（万元）	指标	薪资 占比	月度部门的单项指标的薪资基数 C	计算公式	C 金额 （万元）
1	14.8	制造成本	40%	月度部门的制造成本的薪资基数 C1	$C1=B\times 0.4$	5.92
2		人均产量	40%	月度部门的人均产值的薪资基数 C2	$C2=B\times 0.4$	5.92
3		平均人数	10%	月度部门的平均人数的薪资基数 C3	$C3=B\times 0.1$	1.48
4		百元产值 资金占用	10%	月度部门的百元产值资金占用的 薪资基数 C4	$C4=B\times 0.1$	1.48
合计			100%			14.8