



随书 附赠
绩效考核与薪酬设计
全书精华

绩效考核与薪酬设计 实务及典型案例

最实务人力资源编委会◎编著

- ◎流程规范严谨
- ◎表单标准翔实
- ◎方案具体实用
- ◎案例真实典型

绩效考核与薪酬设计 实务及典型案例

最实务人力资源编委会◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

绩效考核与薪酬设计实务及典型案例/最实务人
力资源编委会编著. —北京:中国铁道出版社,
2014. 8

(最实务人力资源)

ISBN 978-7-113-18042-3

I. ①绩… II. ①最… III. ①企业管理—人事管理②
企业管理—工资管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 023964 号

书 名:绩效考核与薪酬设计实务及典型案例
作 者:最实务人力资源编委会 编著

责任编辑:张艳霞 编辑部电话:010-51873005 电子信箱:zyxbooks@126.com
编辑助理:孙晓明 胡娟娟
封面设计:王 岩
责任校对:龚长江
责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京铭成印刷有限公司

版 次:2014年8月第1版 2014年8月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:16 字数:219 千

书 号:ISBN 978-7-113-18042-3

定 价:48.00 元(配光盘)

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

前 言

“九层之台，起于累土”，一个整体大目标的实现，得益于每一个小目标的实现。对于企业而言，其生存的关键是要有良好的效益，员工发展的关键是要有突出的业绩，人力资源管理的核心问题是管理业绩。

公司实行绩效考核，目的是使上级能够掌握部下的实力，激发员工能力的发挥，并作出评价分析，进而做到人尽其才，客观合理地安排组织成员，调动员工的工作积极性，提高工作效率。绩效考核是对员工进行职务调整、薪资调整以及提供培训的重要依据，有利于公司战略目标的顺利实现。

没有考核就没有管理，要想考出绩效，不在于方案多么高深，过程多么复杂，而在于目的明确、思路清晰、方法精准，这样自然就可以化繁为简、事半功倍，轻轻松松考出水平、考出业绩、考出利润！

对于中国的企业来说，如何鉴别员工的能力、激励员工的潜力、发挥员工的才智，是企业人力资源管理所面临的最大挑战。

本书则是从员工的绩效考核与薪酬设计两大方面入手，为企业在实际工作遇到的问题作出详细的解答，让企业的管理人员发现并及时解决企业自身存在的问题。

在员工的绩效考核部分，本书从绩效考核的流程与管理、反馈与改进、工具与方法几方面具体讲解，并通过详细而成功的绩效考核案例，为企业绩效考核方案的制订和管理提供模板。

在员工的薪酬设计部分，也囊括诸多内容，除了包括岗位设计、薪酬体系设计、薪酬制度设计、员工奖金与福利设计、薪酬制度的调整外，还从不同类型的员工的薪酬体系设计入手，详细介绍了不同种类员工的薪酬体系设计的方法及应该注意的问题。

为了体现本书的实务操作性，本书还在每一章后增加了典型案例，针对本章的内容，通过对具体案例的分析，使企业管理者能够从这些案例中吸取经验和教训，更好地改进实际工作。

除此之外，为了方便读者参考和实际运用，我们还在这两部分内容中提供

了很多制度、流程和表单,从客观的角度出发,将绩效考核和薪酬管理的相关知识进行归纳、总结,为读者提供最客观、真实、详细的资料。本书的精华内容将提供电子档,供读者随查随用,具体内容详见所附光盘。不同于其他同类书,本书提供的光盘内容为 WORD 版本,可编辑,更实用。

本书的最大特点是从理论出发,以实用为准绳,内容丰富,资料翔实,讲解系统,分析透彻,可操作性强,是知识与经验的概括。读者可以从中体会到现代薪酬管理的最新理论、最新技术和方法,根据企业的实际设计出合理的管理体系,从而使企业充满生机与活力,最终实现企业的发展目标。

最实务人力资源编委会委员有赵文明、王金芝、孙飞、李志远、张志元、傅桂荣、陈久霞、王桂芳和杨秀敏等。在编写过程中,编者参阅了大量的文献资料,对于相关的作者、编者,在此一并表示衷心的感谢。虽然力求将最完美的作品奉献给大家,但由于编者水平有限,书中难免会有一些纰漏,恳请广大读者予以批评指正!

目 录

CONTENTS

上篇 绩效考核:让员工主动自发地奔跑

第一章 绩效考核概述	2
绩效考核的目的和作用	2
绩效考核的内容	3
绩效考核的原则	5
绩效考核与薪酬管理要有效结合	6
典型案例一:诺基亚公司的薪酬管理制度	8
典型案例二:天津兴盛公司绩效薪酬设计方案	9
第二章 绩效考核流程与管理	15
制订绩效计划	15
绩效管理的实施流程	17
开展绩效评估	18
进行绩效反馈面谈	20
绩效考核结果应用	26
典型案例一:GK 公司绩效考核计划赶不上变化	28
典型案例二:朗讯互动反馈的沟通方式	32
第三章 绩效考核的反馈与改进	35
绩效考核结果反馈的技巧	35
制订绩效改进计划	36
绩效考核改进的原则	38
绩效考核改进方案的设计	39
典型案例一:一个典型的绩效面谈失败案例	45
典型案例二:一个典型的绩效面谈成功案例	47

II 目录

第四章 绩效考核工具与方法	49
360 度考核法	49
目标管理考核法	54
基于 KPI 的考核法	56
平衡计分卡考核法	58
绩效考核实施总结报告	63
典型案例一:某电子公司对中高层应用 360 度考核法	64
典型案例二:某机床厂的目标管理	67
第五章 绩效考核的具体实施	71
销售人员绩效考核量表	71
财务人员绩效考核办法	72
行政人事人员绩效考核办法	77
培训人员绩效考核办法	80
生产人员绩效考核办法	83
物业人员绩效考核办法	85
销售人员绩效考核量表	89
销售经理绩效考核量表	91
区域主管绩效考核量表	95
销售专员绩效考核量表	97
生产人员绩效考核量表	98
生产经理绩效考核量表	100
车间主任绩效考核量表	101
采购人员绩效考核量表	105
采购经理绩效考核量表	107
采购专员绩效考核量表	108
采购人员绩效考核量表	108
物流人员绩效考核量表	112
物流经理绩效考核量表	114
运输主管绩效考核量表	117
物业人员绩效考核量表	118
物业经理绩效考核量表	124
维修主管绩效考核量表	126
绿化人员绩效考核量表	127

财务经理绩效考核量表	129
会计人员绩效考核量表	130
行政经理绩效考核量表	135
后勤主管绩效考核量表	136
车辆主管绩效考核量表	137
人力资源经理绩效考核量表	139
招聘主管绩效考核量表	140
薪酬主管绩效考核量表	141
行政秘书绩效考核量表	143
典型案例一:某公司绩效考核方案	143
典型案例二:韩国某公司绩效评估管理	144

下篇 薪酬管理:最大限度体现公平原则的物质激励法

第六章 薪酬体系设计概述	148
薪酬的构成及作用	148
构建薪酬体系的原则	149
薪酬设计的五种模式	150
薪酬设计的六个步骤	152
典型案例一:某软件开发公司薪酬管理方案	153
典型案例二:小魏的跳槽	154
第七章 企业薪酬制度设计	156
岗位工资制	156
技能工资制	158
绩效工资制	160
结构工资制	161
典型案例一:某公司薪酬设计方案分析	164
典型案例二:某化工厂绩效工资制	165
第八章 员工奖金与福利设计	167
奖金的设计	167
津补贴的设计	168

福利的设计	169
弹性福利计划	173
典型案例一:上海贝尔公司的福利薪酬政策	176
典型案例二:北京 LT 通信公司员工福利管理策略	178
第九章 管理层薪酬体系设计	180
高层管理人员薪酬体系设计	180
中层管理人员薪酬体系设计	183
经营管理层年薪制与期权制设计	184
典型案例一:某长途汽车公司中层管理人员的年薪制设计	191
典型案例二:某公司 2010 年管理人员薪酬设计方案	193
第十章 专业技术人员薪酬设计	196
专业技术人员的工作特点和薪酬组成	196
专业技术人员的薪酬结构模式和问题分析	198
专业技术人员薪酬模式设计	200
典型案例一:某电信公司的技能取向型薪酬激励模式	202
典型案例二:某集团公司专业技术人员薪酬设计模式	203
第十一章 销售人员薪酬体系设计	206
销售人员的薪酬设计	206
销售人员薪酬设计实例	212
典型案例一:某科技公司销售人员的薪酬设计方案	217
典型案例二:某儿童玩具公司销售人员的薪酬设计方案	218
第十二章 企业生产线员工薪酬设计	221
生产线员工起薪设计	221
生产线员工奖金设计	228
典型案例一:某公司生产线员工工资方案	228
典型案例二:某食品包装公司计件工资设计方案	230
第十三章 薪酬体系调整与管理	232
薪酬预算的方法	232
薪酬的计算与支付方式	234

个人及岗位薪酬调整	236
员工加班薪酬设计	237
自助式薪酬管理	238
典型案例一:某公司薪酬调整方案	241
典型案例二:某公司加班费管控策略	243

上篇

绩效考核:让员工主动自发地奔跑

内容提要

- 绩效考核概述
- 绩效考核流程与管理
- 绩效考核的反馈与改进
- 绩效考核工具与方法
- 绩效考核的具体实施

第一章

绩效考核概述

绩效考核的目的和作用

绩效考核也被称作“成绩或成果测评”，是企业为了实现生产经营目的，运用特定的标准和指标，采取科学的方法，对承担生产经营过程及结果的各级管理人员完成指定任务的工作实绩和由此带来的诸多效果做出价值判断的过程。

绩效考核是一项系统性的工程。它是在既定的战略目标下，对员工过去的工作行为及取得的工作业绩进行评估，并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。

明确了这个概念，可以明确绩效考核的目的及重点。企业在制订发展规划、战略目标时，为了更好地完成这个目标，需要把目标分阶段分解到各部门，最终落实到每一位员工身上，也就是说每个人都有任务。

绩效考核本质上是一种过程管理，而不仅仅是对结果的考核。它是将中长期的目标分解成年度、季度、月度指标，不断督促员工实现和完成的过程，有效的绩效考核能帮助企业实现目标。

绩效考核是一个不断制订计划、执行计划、改正计划的循环过程，体现在整个绩效管理环节，包括绩效目标设定、绩效要求达成、绩效实施修正、绩效面谈、绩效改进、再制定目标的循环，这也是一个不断发现问题、改进问题的过程。

总的来说，绩效考核主要有以下几方面的作用。

(1)作为员工的薪酬调整、奖金发放的依据。

每一个员工在绩效考核中都会得到一个评价，这个考核结论不论是描述性的还是量化的，都可以作为员工薪酬调整、奖金发放的重要依据。绩效考核的最终结果对员工本人是公开的，并且要获得员工的认同。所以，把它当作依据是非常有说服力的。

(2)作为员工晋升、解雇和调整岗位的依据。

员工的每一次绩效考核都会客观合理地对员工做出评价。这样将员工的绩效考核与升职等联系起来就显得十分公正了，同时也会得到员工本人和其他职员认可。

(3)作为调整人事政策和激励措施的依据,促进上下级的沟通。

绩效考核中必不可少的一条是员工与管理者的沟通。沟通中,管理者和员工将会面对面地对考核结果进行讨论,并指出其优点、缺点和需要改进的地方。这样正式的沟通机会,不仅可以帮助管理者及时了解员工的实际工作状况及深层次的原因,还能促使员工了解到管理者的管理思路和计划。通过沟通还能促进管理者与员工的相互了解和信任,提高管理者的穿透力和工作效率。

(4)让员工清楚企业对自己的真实评价和期望。

虽然管理者和员工可能经常见面会,并且可以经常一起讨论一些工作上的计划和任务,但是如果没有绩效考核,可能管理者不会告诉员工他在企业中的地位和作用,这样就可能导致员工在不清楚企业对自身评价的基础上,错误地估计自己在组织中的地位和作用,造成一些不必要的麻烦。而绩效考核明确规定了管理者必须向员工说清楚企业对他的评价,这样就能让员工更好地认清自己,减少一些不必要的抱怨。

(5)让企业及时准确地获得员工的工作信息,并以此作为潜能开发和教育培训的依据。

每一次绩效考核后,企业管理者和人力资源部门可以及时准确地获得员工的工作信息。他们通过整理分析这些数据,对企业的招聘制度、激励政策及教育培训制度等方面进行评估,从而及时发现政策中的不足和问题,及时做出调整。

绩效考核有其独特的目的和作用。作为企业管理者,要想把绩效考核的作用发挥出来,就要全面了解绩效考核对企业的意义和作用,还要多向有先进管理模式的企业学习经验,这样才能让绩效考核更好地发挥作用。

绩效考核的内容

完整的绩效考核包括三项内容:业绩评估,能力评估,态度评估。但是在实际运行过程中,由于各企业所处的环境不同,对各个工作人员的要求不同,因此会根据自己的实际情况,重点考核其中的一项或几项。例如,一个部门,它的工作重心更偏向于提高工作效率时,它的绩效考核就会更偏重于业绩评估。如果一个企业需要提升一些有才干的人员来促进企业的发展,则评估的内容就偏重于能力评估。因此,一个企业的评估内容和评估目的是息息相关的。下面我们来看一下这三项内容。

1. 业绩评估

通常称为“考绩”,是对企业人员履行职务工作结果的考察与评价。它可以

衡量组织成员的贡献程度。业绩评估是所有工作关系中最本质的评估,它能直观可感地体现出员工在企业中价值的多少。公司在进行绩效考核时一般从以下三个方面来进行衡量。

(1)任务绩效:与员工的具体工作有密切关系,它反映的是员工对自己本职工作的完成情况,主要考核的是个人任务绩效指标的完成度。

(2)管理绩效:主要是针对行政管理类人员,考核其对部门或下属人员管理的情况。

(3)周边绩效:与组织特征相关联,是对相关部门服务结果的体现。

2. 能力评估

能力评估主要评估的是员工在职务工作中发挥出来的能力。工作能力又分为专业技术能力与综合能力。例如,这一过程会考核员工在工作中判断是否正确,有没有较好的协调能力,工作效率如何等。考核人员会根据被评估者在工作中表现出来的能力,参照标准和要求,对被评估者所担当的职务与其能力是否匹配做出评定。而这里要求的能力主要体现在常识、专业知识和其他相关知识,技能、技术和技巧,工作经验,身体素质四个方面。需要指出的是,企业人事评估中的能力评估和能力测试不同,前者是同被评估者所从事的工作相关,而后者是对员工的能力从人的本身属性进行评价,分出优劣,强调人的共性,不一定要和员工的现任工作相联系。

3. 态度评估

态度评估是评估员工为某项工作而付出的努力程度,比如是否有干劲、有热情,是否忠于职守,是否服从命令等。工作态度评估主要考核员工对待工作的态度和工作作风,其考核指标可以从工作主动性、工作责任感、工作纪律性、工作协作性、考勤状况五个方面设定具体的考核标准。

工作能力向业绩转换的中介就是态度,能力向业绩转换的多少取决于态度的端正度。当然,我们还应该综合考虑到工作完成的内部条件和外部条件。并且“功劳”和“苦劳”之间的关系都是态度决定的,企业必须最大限度地使只有“苦劳”的人成为有“功劳”的人。因此,企业使用态度评估就显得十分有必要了。

具体来说,一个人想要把自己的能力最大化地发挥,就得有一个良好的能力结构与其相适应,否则就会因为缺少某一方面的知识而阻碍其他已有能力的发挥。同时,合作者之间也应该有配套的能力结构,使彼此间可以能力互补,相长相促。有些情况下,甚至连员工自己都不清楚自己有哪些能力,这就需要管理者制订一套切实可行的绩效考核方案,来检测员工,这样不仅能让员工自己更了解自己,还能让企业根据员工的考核表现分配相应的工作,一举多得。

需要注意的一点是,绩效考核一定要根据公司的实际情况来制订,一定要量体裁衣,这样才能发挥它应有的作用。

绩效考核的原则

为了能够使绩效考核达到预期的效果,我们一定要注意绩效考核的原则。绩效考核有以下五项原则。

1. 公平公开原则

公司对于员工绩效考核的各项规定,都要体现公平的原则。公平,在这里的意思就是制度面前人人平等,不能因人而异。一旦制度确定下来,就要向员工公布,大家都明白,这样才能起到激励员工上进的目的。考核的核心与灵魂就是公正性与透明性,这一点是考核能否起到预期效果的关键。同时,考核要有一定的透明度,不能搞暗箱操作,甚至制造神秘感、紧张感。

2. 及时反馈原则

及时反馈就是把考核后的结果及时告诉被考核者。提倡考核结果用不同方式与被考核者见面,使之心服口服、诚心接受,并允许其申诉或解释。而且应该把每一次考核都看作是一次进步的过程,把好的东西坚持下来,发扬光大,不足的地方加以纠正和弥补。

在现代人力资源管理系统中,一次缺少反馈的考核评价是没有任何现实意义的,既不能发挥考核能力开发的功能,也没有必要作为人力资源管理系统的一部分独立出来。为了顺应人力资源管理系统变革的需要,企业内部也必须构筑起良好的反馈系统。

3. 明确性和具体性原则

我们在进行绩效考核时要明确具体,不应该含糊不清,抽象而不易掌握,给执行造成困难。

绩效考核的明确性,就是指对不同的绩效考核,要有一个肯定的、既有定性又有定量的规定,不能有“给予适当奖励”这样含糊其辞的规定。

绩效考核的具体性,就是指这些规定要有明确的界限,例如获得优秀与获得良好的奖励有什么区别,就要有明确的规定,而不能有“绩效考核优良者给予晋升”这样不具体的规定。

4. 相关性和有效性原则

人事管理是由许多互相联系的环节构成的一个完整的体系,考核也只是这个体系中的一个环节,但是这个环节是与其他许多环节相互联系的。凡是有关的联系,都要在制度中做出明确规定,以保证考核与相关问题的一致性。

同时,有效性也是一个必要的考虑因素。例如,在规定考核结果与晋升的关系时,还必须考虑得到考核结果以后,获得优等的数量——高一级职务的数量,否则就可能出现条文规定无法兑现的情况,那样考核的规定就无法执行。

5. 可行性和实用性原则

绩效考核的可行性是指任何一次考核方案所需的时间、人力、物力、财力要被参与考核各方所处的客观环境所允许。因此在制订考核方案时要考虑以下因素:一是绩效标准相关资料的来源;二是潜在问题的分析,预测在考核过程中可能发生的问题、困难和障碍,准备应变措施。

绩效考核的实用性是指绩效考核方案的设计要考虑到实际的情况,即要从企业的、职业的、员工的实际出发来设计考核的方案,遵循实用性原则。在设计考核方案的时候,要考虑两个因素:一是考核的项目是否有助于组织目标的实现,二是考核的方法和手段是否和相应的岗位以及考核目的相适应。

绩效考核与薪酬管理要有效结合

在很多企业中,实施绩效考核的主要目的是为了使薪酬更加公平,更加具有激励性。因此,如何将绩效考核的结果与薪酬管理有效结合,如何使绩效考核的结果成为薪酬变动的依据成为管理者关心的核心问题。

某公司是北京一家多元化集团公司,有900多名员工,年销售收入近9亿元,员工非常稳定和忠诚,很多员工在企业工作已将近15年的时间,员工的薪资水平在北京相对来说是比较高的,从总体上来说,员工对薪酬还是比较满意的。

但有一点令人费解,公司的资金制度并不能刺激员工的积极性,为什么呢?原来是该公司的绩效管理制度出了问题,使大家对奖金分配失去了兴趣。在公司刚开始将考核成绩与奖金结合时,大家还很着急,生怕自己的绩效不好,影响了自己的收入。但到后来大家都发现,绩效考核的结果对奖金的多少并无太大影响,那些评为A级的员工奖金才比B级的多100元,B级比C级的才多50元。为照顾情绪和考虑平衡,部门经理将大多数员工都评为B级,A级和C级的员工很少,有些部门甚至一个都没有。

为什么该公司员工对自己的绩效和奖金漠不关心?主要原因是,公司没有把绩效与薪酬的设计很好地结合起来。如果我们将该公司现有的薪酬模式改为以激励为主的薪酬模式,大幅度提高奖金在薪酬总额中的比重,而且还将奖

金同公司绩效、部门绩效、个人绩效这三者有效结合起来,这样就会完全改变员工对绩效和绩效薪酬的态度,达到以奖金作为杠杆来提升和促进员工绩效的效果。

绩效薪酬是将业绩与薪酬联系起来的一种方式,其目的在于激励员工更好地工作。从广义上来说,绩效薪酬是个人、团队或公司的业绩与薪酬的明确联系,薪酬依据个人、团队和企业业绩的变化而具有灵活的弹性。从狭义上来说,绩效薪酬是员工个人的行为和业绩与薪酬的联系,薪酬根据员工的行为表现和业绩进行相应的变化。这样一来,员工自身的业绩和行为在较大程度上能受到自己控制,因此,员工可以控制他们薪酬总量水平的高低,从而达到对员工业绩调控的目的。

那么,如何才能把绩效考核与薪酬管理有效联系起来呢?很多企业为此都做了大量尝试,但效果不佳,几乎每一种办法都有其局限性和不足之处。

分析原因就会发现,在设计绩效体系和薪酬体系的时候,如果将员工的薪酬与绩效完全关联起来,即员工薪酬的多少完全由考核分数决定,那么在绩效管理体系并不完善的情况下,会产生很多负面的管理问题。

(1)工作量非常大,为了得出企业三个层级的绩效分数(企业、部门和员工),企业管理成本和时间成本会大幅度地增加,这对企业来讲,未必是一件好事。

(2)员工对绩效分数的关心超过了对绩效本身的关心,数字使用过多的一个最大的坏处就是容易引起管理者与员工在差别很小的数字上纠缠不休,争吵不断。这是一个非常现实的问题。

(3)管理人员为了加强管理,增加员工的满意度,平衡同下属员工的关系,也会在考核分数上找一些平衡。时间久了,由于绩效与薪酬的完全关联而使考核失去了它原来应该有的作用和意义,使绩效管理陷入难堪的境地。

所以,针对于此,我们应该尽量减少数字在绩效考核中的应用,采用相对简单的等级法来处理绩效考核与薪酬变动的关系。就是在设计绩效考核表时,尽量避免数字的使用,而采用等级法,每个考核项共分五个等级,可以是A、B、C、D、E,也可以是优、良、中、差、劣。这样考核出每项的结果后进行汇总,确定总的考核结果,用A、B、C、D、E或优、良、中、差、劣表示。

同样,薪酬的涨幅也用A、B、C、D、E或优、良、中、差、劣表示,即采取强制分布的办法,使员工的薪酬涨幅强制性地落到这五个部分里。比如,员工总数的15%涨幅为25%,考核结果为A的人涨幅为25%,员工总数的25%涨幅为20%,考核结果为B的人涨幅为20%,员工总数的35%涨幅为15%,考核结果为C的涨幅为15%,员工总数的15%的涨幅为10%,考核结果为D的员工涨薪为10%,最后的10%不涨薪,考核结果为E的员工不涨薪。