

· 实
· 战
· 图
· 解
· 版

薪酬设计与 绩效考核全案

王子飞 编著

合理的薪酬设计和立体化的绩效考核是企业发展的核心动力

囊括岗位分析与评价·薪酬设计与管理·绩效管理的全方位体系内容

帮助企业搭建个性化的薪酬模式和绩效考核机制

非
外
借

全国百佳图书出版单位
化学工业出版社

薪酬设计与 绩效考核全案

王子飞 编著

· 实
· 战
· 图
· 解
· 版

全国百佳图书出版单位



化学工业出版社

· 北 京 ·

《薪酬设计与绩效考核全案——实战图解版》一书，从岗位分析与评价、薪酬设计与
管理、绩效管理全案三大版块来进行编写。

岗位分析与评价部分包括岗位分析与评价的作用、开展岗位评价；

薪酬设计与管理部分包括进行薪酬调查、薪酬管理体系设计、薪酬结构设计、企业福
利管理的设计、调薪的规划与管理、股权激励设计；

绩效管理全案包括绩效管理规划、绩效管理体系建立、员工绩效管理过程等内容。

这些内容为各级企事业单位的薪酬设计与绩效考核工作提供了有力的指导和支持。本
书适合中小企业中高层管理人员、人力资源管理人员、企业培训师、咨询师以及高等院校
相关专业的师生阅读、使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬设计与绩效考核全案：实战图解版/王子飞
编著. —北京：化学工业出版社，2019.1

ISBN 978-7-122-33412-1

I. ①薪… II. ①王… III. ①企业管理-工资管
理②企业管理-人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第269267号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：王 静

装帧设计：尹琳琳

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：中煤（北京）印务有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张14 字数256千字 2019年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888

售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

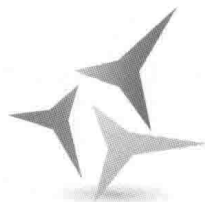
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：68.00元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE



在人力资源管理领域，薪酬和绩效是两个被高度重视的版块，与其他人力资源管理版块相比，组织在试图改变组织的人力资源管理体系时，往往选择从这两个版块入手，在进行其他更大范围的组织变革时，这两个版块也往往充当着变革先锋的角色。两者不仅是人力资源管理中的重要版块，薪酬管理是人力资源管理中最敏感的版块，而绩效管理是人力资源管理中最难执行的版块。

薪酬一般是职场人士最为关注的点。狭义的薪酬指货币或者可以直接转化为货币的报酬，而广义的薪酬则指各种货币和实物报酬的总和，包括工资、福利和社会保险、企业补充保险等各种直接或间接的报酬。其表现形式则有精神的与物质的，有形的和无形的，货币的与非货币的。每个企业都有自己的薪酬体系，好的薪酬体系不仅能够增加员工的积极性，同时也能够让薪酬更具有竞争力。那么，企业如何让员工的薪酬设计更具有竞争力呢？

企业在进行薪酬设计时，不仅仅是制定薪酬制度、计算工资、调薪那么简单，而是需要结合企业的发展规划，从战略层面、制度层面以及操作层面来考虑。

为了调动企业员工的工作积极性，激发员工的工作热情，提升工作业绩，增强企业竞争力，保证企业目标的顺利达成，一般企业都会进行绩效考核。绩效考核是企业绩效管理中的一个环节，是指考核主体对照工作目标和绩效标准，采用科学的考核方式，评定员工的工作任务完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况，并且将评定结果反馈给员工的过程，绩效考核是绩效管理过程中的一种手段。设计合理的绩效考核措施，一方面会对员工造成压力，这种压力来自任务、时间以及效果，让他们无时无刻不受此压力的约束；另一方面，它又会为员工产生一种拉力，会促使员工努力工作，以得到他们渴望的报酬、奖励和晋升。

当然，要做好薪酬和绩效管理，必须进行岗位分析与评价。岗位分析与评价

是人力资源工作的基础性工作。岗位分析与评价是对企业各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统分析与研究，并由此制定岗位规范、工作说明书等人力资源管理文件的过程。

因此，为了使读者能够更加透彻地了解如何进行薪酬设计与绩效考核，我们从岗位分析与评价、薪酬设计与管理、绩效管理全案三大版块来进行编写。岗位分析与评价部分包括岗位分析与评价的作用、开展岗位评价；薪酬设计与管理部分包括进行薪酬调查、薪酬管理体系设计、薪酬结构设计、企业福利管理的设计、调薪的规划与管理、股权激励设计；绩效管理全案包括绩效管理规划、绩效管理体系建立、员工绩效管理过程等内容。这些内容为各级企事业单位的薪酬设计与绩效考核工作提供了有力的指导和支持。本书适合中小企业中高层管理人员、人力资源管理人员、企业培训师、咨询师以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

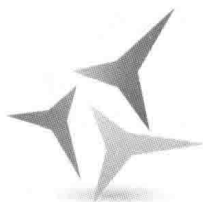
本书由广东省创业培训专家、广东西江学院经济管理系老师王子飞编著，深圳市中经智库文化传播有限公司策划，最后全书由匡仲潇统稿审核完成。在此一并表示感谢！

由于时间和水平所限，书中难免有不妥之处，敬请专家和读者指正。

编著者

目录

CONTENTS



Part 1 岗位分析与评价

第1章 岗位分析与评价的作用	2
1.1 岗位分析与绩效考核.....	2
1.1.1 绩效管理与工作分析的关系.....	2
1.1.2 岗位分析于绩效考核的作用表现.....	2
1.2 岗位分析与薪酬福利.....	3
1.2.1 职位评估与薪酬福利的关系.....	3
1.2.2 岗位分析于薪酬福利的作用表现.....	3
第2章 开展岗位评价	4
2.1 岗位体系评估和分类.....	4
【范本1】岗位簇群范本（一）.....	4
【范本2】岗位簇群范本（二）.....	5
2.2 获取工作分析的信息.....	5
2.3 岗位分析的主体.....	6
2.3.1 利用不同主体的顺序.....	6
2.3.2 不同主体的优劣.....	7

2.4	岗位评价的方法	8
2.4.1	排序法岗位评价	8
2.4.2	分类法岗位评价	11
2.4.3	因素比较法岗位评价	12
	【范本】岗位工资标准确定示例	14
2.4.4	要素计点法	14
2.5	岗位价值模型	16
	【范本1】岗位价值模型（一）	17
	【范本2】岗位价值模型（二）	25
2.6	岗位评价的结果	34

Part 2 薪酬设计与管理

第3章 进行薪酬调查..... 38

3.1	薪酬调查概述	38
3.1.1	薪酬调查的作用	38
3.1.2	薪酬调查的范围	38
3.1.3	薪酬调查的项目	39
3.1.4	薪酬调查的渠道	39
3.2	薪酬调查的方式	41
3.2.1	基准岗位比较法	41
3.2.2	基准岗位转换法	42
3.2.3	工作分类法	43
3.2.4	点数比较法	43
3.2.5	全球定位法	44
3.2.6	两端定位法	44

3.3	薪酬调查问卷与表格	44
3.3.1	薪酬调查问卷	44
	【范本】薪酬调查问卷	45
3.3.2	薪酬调查表格	47
	【范本1】薪酬调查表(一)	47
	【范本2】薪酬调查表(二)	48
3.4	调查数据处理分析	51
3.4.1	数据排列	51
3.4.2	频率分析	52
3.4.3	回归分析	52
3.4.4	制图	52
3.5	薪酬调查报告的使用	53
3.5.1	薪酬调查报告的内容	53
3.5.2	科学地使用薪酬报告中的数据	53

第4章 薪酬管理体系设计..... 55

4.1	薪酬管理概述	55
4.1.1	薪酬管理的目的	55
4.1.2	薪酬管理的具体工作	55
4.2	薪酬管理模型	57
4.3	薪酬管理体系设计	58
4.3.1	薪酬管理体系设计的目的	58
4.3.2	薪酬设计依据的原则	58
4.3.3	薪酬体系设计应避免的事项	59
4.4	薪酬体系的调整	60
4.4.1	薪酬水平的调整	60
4.4.2	薪酬结构的调整	61

第5章 薪酬结构设计.....63

5.1 薪酬结构的内容与构成.....	63
5.1.1 薪酬结构的内涵.....	63
5.1.2 薪酬结构的构成.....	63
5.2 薪酬结构的基本政策.....	64
5.2.1 与组织结构相匹配的薪酬结构模型.....	64
5.2.2 与岗位体系相匹配的薪酬结构模型.....	64
5.2.3 与薪酬支付标准相匹配的薪酬结构模型.....	66
5.2.4 新型薪酬结构.....	66
5.3 薪酬结构模型实例.....	67
5.3.1 销售人员的薪酬模型.....	67
5.3.2 生产人员的薪酬模型.....	68
5.3.3 管理人员的薪酬模型.....	68
5.3.4 技术人员的薪酬模型.....	69
5.4 薪酬结构设计要领.....	70
5.4.1 薪资分级.....	70
5.4.2 确定薪酬水平.....	71
5.4.3 建立薪酬浮动幅度.....	72
5.4.4 扩大薪酬带.....	74
5.4.5 确定薪酬项目及内容.....	76

第6章 企业福利管理的设计.....78

6.1 员工福利的构成.....	78
6.1.1 法定社会保险.....	78

6.1.2	带薪节假日与假期	79
6.1.3	各种补贴或补助	79
6.2	员工福利实施的类型	80
6.2.1	健康福利计划	80
6.2.2	住房计划	81
6.2.3	教育培训计划	81
6.2.4	其他	82
6.3	弹性福利计划	82
6.3.1	弹性福利计划的优缺点	82
6.3.2	一套好的弹性福利制度的要求	82
6.3.3	弹性福利制度的实施步骤	82
6.4	福利规划	86
6.4.1	决定企业福利的内容	86
6.4.2	为谁提供何种福利	86
6.5	福利管理的规范	86
6.5.1	处理福利申请	86
6.5.2	福利沟通	87
6.5.3	福利监控	87
	【范本1】员工福利管理制度	88
	【范本2】××公司年度弹性福利计划及实施方案	90

第7章 调薪的规划与管理.....93

7.1	企业调薪的种类	93
7.1.1	年度调薪	93
7.1.2	特别调薪	94
7.1.3	升等调薪	94
7.1.4	晋升调薪	94
7.1.5	试用期满调薪	95

7.2	影响年度调薪的因素	95
7.3	年度调薪的基本思路	96
7.3.1	根据薪酬调研结果总体调薪	96
7.3.2	根据年度绩效评估和市场比对结果调薪	96
7.3.3	采用多元薪酬结构调薪	97
7.4	年度调薪的具体操作步骤	98
7.4.1	收集调薪的相关资讯	98
7.4.2	拟制调薪建议报告	98
7.4.3	部门间的调薪沟通	99
7.4.4	人力资源部制作调薪建议表并派发至各部门	99
7.4.5	协调各部门交回的调薪建议表	100
7.4.6	汇总资料并申请批准	100
7.4.7	薪酬调整通知与沟通	101
7.4.8	接受员工的申诉	101
7.5	调薪后与员工的沟通	101
7.5.1	调薪沟通形式	101
7.5.2	调薪沟通的内容	101
7.5.3	部门主管与员工沟通的技巧	102

第8章 股权激励设计..... 103

8.1	股权激励概述	103
8.1.1	股权激励的理论基础	103
8.1.2	股权激励的特点	104
8.2	股权激励形式	104
8.2.1	股权激励十种形式	104
8.2.2	股权激励形式的分类与比较	106
8.3	股权激励设计的关键因素	108

8.3.1	激励对象	108
8.3.2	购股规定	108
8.3.3	售股规定	108
8.3.4	权利义务	109
8.3.5	股权管理	109
8.3.6	操作方式	109
8.3.7	退出机制	109
8.3.8	管理机构及操作	109
8.4	股权激励的操作流程	110
8.4.1	确定目标	110
8.4.2	起草方案	110
	【范本】×××公司股权激励计划	111
8.4.3	起草考核条件	117
	【范本】×××公司股权激励计划实施考核管理办法	118
8.4.4	方案决议	121
8.4.5	召开说明会	121
8.4.6	签署协议	122
	【范本】×××公司股权期权激励协议书	122
8.4.7	考核行权	123
8.4.8	转让登记或撤销、回购	123

Part 3 绩效管理全案

第9章 绩效管理规划..... 126

9.1	确定绩效管理的参与者	126
9.1.1	相关部门在绩效管理中的分工	127
9.1.2	绩效管理是企业各层管理者的共同责任	127

9.1.3	人力资源部的管理责任	128
9.1.4	员工在绩效管理中的责任	128
9.2	确定合适的绩效考核指标	129
9.2.1	绩效考核指标的设计步骤	129
9.2.2	绩效考核指标的设计原则	130
9.2.3	关键绩效指标体系	131
	【范本1】生产管理类业绩KPI指标	132
	【范本2】质量管理类业绩KPI指标	134
	【范本3】市场营销类业绩KPI指标	135
	【范本4】客户服务类业绩KPI指标	137
	【范本5】财务管理类业绩KPI指标	138
	【范本6】物控类业绩KPI指标	139
	【范本7】技术研发类业绩KPI指标	141
	【范本8】广告公关类业绩KPI指标	143
	【范本9】人力资源管理类业绩KPI指标	144
	【范本10】行政管理类业绩KPI指标	146
9.3	选择合适的考核者	147
9.3.1	考核者的组成	147
9.3.2	怎样确定考核人员	148
9.4	确定绩效考核的方法	148
9.4.1	绩效考核方法的优缺点分析	148
9.4.2	绩效考核方法选择	150
9.5	确定绩效考核的时间和周期	150
9.5.1	根据考核目的来确定	150
9.5.2	根据员工的职务类型来确定	151
9.5.3	根据考核的工作量来确定	151
9.5.4	根据绩效目标的完成周期来确定	151
9.5.5	根据薪酬的发放周期来确定	151

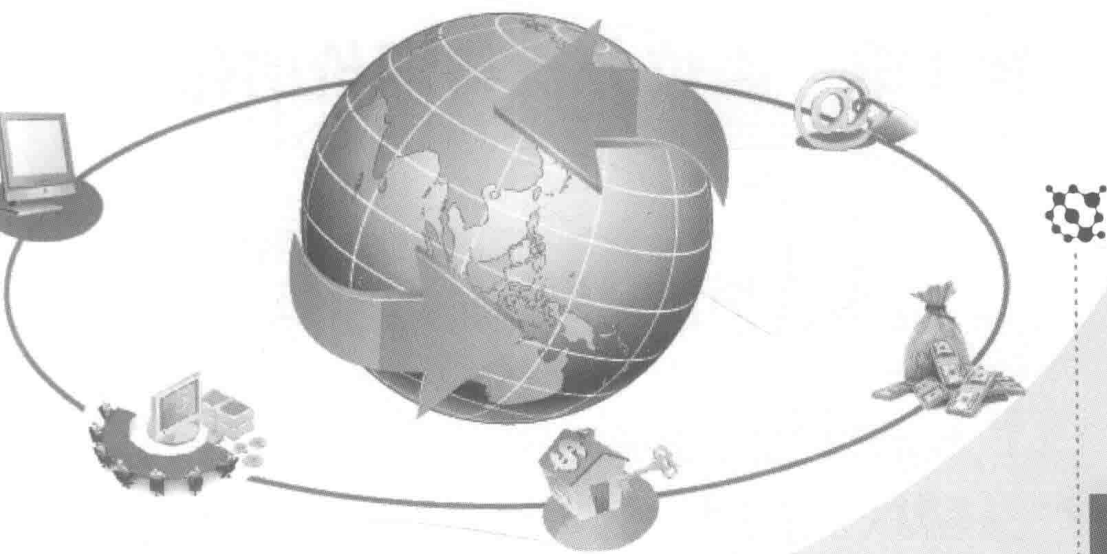
第10章 绩效管理体系建立..... 152

10.1 绩效管理的战略地位.....	152
10.1.1 什么是绩效管理.....	152
10.1.2 绩效管理的三个层面.....	152
10.1.3 绩效管理是人力资源管理的核心.....	153
10.2 绩效管理体系的组成.....	155
10.2.1 建立绩效管理体系的目的.....	155
10.2.2 建立绩效管理体系的目标.....	155
10.2.3 绩效管理体系的组成.....	155
10.3 绩效管理体系设计的基本思路与原则.....	156
10.3.1 绩效管理体系设计的基本思路.....	156
10.3.2 绩效管理体系构建的基本原则.....	157
10.4 绩效管理体系的建立步骤.....	157
10.4.1 梳理企业战略.....	158
10.4.2 绘制战略地图.....	158
10.4.3 识别战略主题.....	160
10.4.4 明确部门使命.....	160
10.4.5 寻找因果关系.....	161
10.4.6 建立因果关系分析表.....	163
10.4.7 落实企业及各部门指标.....	164
10.4.8 指标要素设计.....	165
【范本】某企业的KPI绩效指标体系.....	165

第11章 员工绩效管理过程..... 176

11.1 制订员工绩效计划.....	177
11.1.1 什么是绩效计划.....	177

11.1.2	绩效计划的内容	177
11.1.3	谁来制订绩效计划	177
11.1.4	如何制订绩效计划	177
11.2	绩效实施与管理	180
11.2.1	开展绩效培训	180
11.2.2	开展绩效辅导	182
11.3	开展绩效评估	184
11.3.1	汇总检查员工的相关绩效数据	184
	【范本1】每月与绩效管理相关的报表统计	184
	【范本2】各部门绩效目标达成情况汇总表	186
11.3.2	选择合适的评估方法	189
11.4	绩效反馈面谈	189
11.4.1	绩效面谈准备	189
11.4.2	面谈过程的控制	190
11.4.3	确定绩效改进计划	193
11.5	评估结果应用	197
11.5.1	管理应用	197
11.5.2	开发应用——个人发展计划	198
	【范本1】员工个人发展计划（适用新员工）	200
	【范本2】个人发展计划书	203



薪酬设计与绩效考核全案

——实战图解版

Part 1 岗位分析与评价

第1章 岗位分析与评价的作用

第2章 开展岗位评价

第1章 岗位分析与评价的作用

1.1 岗位分析与绩效考核

1.1.1 绩效管理与工作分析的关系

工作分析是人力资源管理与开发中一项最基础的工作，也是绩效管理工作的基础，公司关键业绩指标纵向、横向分解的依据是部门、岗位的权责划分，除了承接公司关键业绩指标分解外，每个部门和岗位还必须根据其职能职责提炼部分考核内容，职能职责划分、部门岗位设置都是工作分析的输出成果。

不进行工作分析或工作分析不科学不合理对绩效管理将带来矛盾和困惑。比如工作量划分不合理，多劳的员工本身就有怨言，在绩效考核中也容易导致“多干多错、少干少错、不干不错”的不公平现象。比如：有些企业部门设置过多、岗位设置过细，业务流程支离破碎，在绩效考核的时候就会面临公司关键业绩指标难以找到主责部门，自然也难以分解……

绩效管理也可以作为验证工作分析是否合理的依据，企业可以根据绩效管理中发现的问题重新优化工作分析结果。

1.1.2 岗位分析于绩效考核的作用表现

这一作用主要体现在以下两个方面。

(1) 岗位说明书的必备项目中有“岗位关键业绩指标”这一内容，这些指标指明了对该岗位任职人员应从哪些角度进行考核，也指出了岗位上人员的努力方向，而绩效考核方案的起点就是部门和岗位考核指标的选择，广义的工作分析甚至可以提供部门的关键绩效指标。

(2) 岗位说明书如果包含了“沟通关系”这一项目，就可以清晰地指明绩效考核的主体与考核层级关系，因为沟通关系中明确了汇报、指导与监督关系。