



HR
必备案头书

本书为您提供系统、专业的薪酬、绩效解决方案

薪酬设计与绩效考核 案例实操指南

周晓飞◎编著

XINCHOU SHIJI
JIXIAO KAOHE



赠送

全套word版表单, 只需手机扫一扫, 也可以上网下载

实战模型 工具方法 实操表格
新鲜案例 最新法规 合理有效

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

薪酬设计与绩效考核 案例实操指南

周晓飞◎编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

XINCHOU SHEJI YU
ANLI SHICAO ZHIHANYAN
JIXIAO KAOHE



图书在版编目(CIP)数据

薪酬设计与绩效考核案例实操指南/周晓飞编著.

—北京:中国铁道出版社,2017.2

ISBN 978-7-113-22597-1

I. ①薪… II. ①周… III. ①企业管理—工资管理—研究 ②企业绩效—研究 IV. ①F272.923②F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 295179 号

书 名:薪酬设计与绩效考核案例实操指南

作 者:周晓飞 编著

责任编辑:吕 芑

编辑部电话:010-51873007 电子信箱:lvwen920@126.com

封面设计:王 岩

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:三河市华业印务有限公司

版 次:2017年2月第1版 2017年2月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:19.25 字数:336 千

书 号:ISBN 978-7-113-22597-1

定 价:58.00 元

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

对于企业而言,其最大的目标就是创造利润,实现持续发展。要实现这个目标,人力资源管理是最关键的因素之一,而人力资源管理的核心问题是如何实现人力资本价值最大化。

人力资本价值最大化的实现,首先必须设计一套科学合理的薪酬体系,其次要建立一套严谨公正的绩效考核办法。只有这二者结合在一起,才能激发出员工的最大潜力,实现最合理的人力资源配置,创造出最大的利润。

科学合理的薪酬体系是企业长远发展的重要保证。因为获得物质报酬是企业员工进行工作的最基本、最重要的原因,没有人愿意长期无偿工作。大量事实证明,薪酬激励做得好将会大大提升员工的积极性和执行力。

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,并做出评价分析,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!

企业可以通过薪酬与绩效的无缝对接实现组织绩效与员工绩效的协同,实现员工个人利益与组织利益的有机结合。

本书就是从员工的薪酬设计与绩效考核两大方面入手,为企业在实际工作遇到的问题做出详细的解答,让企业的管理人员发现并及时解决企业自身存在的问题。

在员工的薪酬设计部分,本书囊括诸多内容,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。

在员工的绩效考核部分,本书从绩效考核的流程与管理、工具与方法、实操

与技巧、反馈与改进几方面具体讲解,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。

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,将薪酬设计和绩效考核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。本书的表单将提供 Word 文档和 PDF 文档,供读者随查随用,可以二维码扫描下载(详见目录首页),也可以通过网站网址(详见目录末页)下载,非常方便。不同于其他同类书,本书提供的文档内容为 WORD 版本和 PDF 版本,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。

表单、法规 pdf 版下载网址:

<http://upload.crphdm.com/2016/1122/1479778470243.pdf>

单表、法规 word 版下载网址:

<http://upload.crphdm.com/2016/1122/1479778484948.doc>

目 录

CONTENTS

上篇 薪酬设计:架构最科学合理的物质激励体系

第一章 薪酬体系设计概述	2
薪酬的构成及作用	2
薪酬体系设计的原则	3
薪酬设计的五种模式	4
薪酬设计的六个步骤	6
典型案例一:某软件开发公司的薪酬改革方案	7
典型案例二:小魏的跳槽	8
第二章 企业薪酬制度设计	19
岗位工资制	19
技能工资制	21
绩效工资制	23
结构工资制	25
典型案例一:某公司的结构工资制设计方案	27
典型案例二:某化工厂的绩效工资制	29
第三章 员工奖金与福利设计	31
奖金的设计	31
津补贴的设计	32
福利的设计	33
弹性福利计划	38

典型案例一:上海贝尔公司的福利薪酬政策	41
典型案例二:北京 LT 通信公司员工福利管理策略	42
第四章 管理层薪酬体系设计	45
高层管理人员薪酬体系设计	45
中层管理人员薪酬体系设计	48
经营管理层年薪制与期权制设计	50
典型案例一:某长途汽车公司中层管理人员的年薪制设计	56
典型案例二:某公司 2015 年管理人员薪酬设计方案	58
第五章 专业技术人员薪酬体系设计	61
专业技术人员的工作特点和薪酬组成	61
专业技术人员的薪酬结构模式和问题分析	63
专业技术人员薪酬模式设计	65
典型案例一:某电信公司的技能取向型薪酬激励模式	67
典型案例二:某集团公司专业技术人员薪酬设计模式	68
第六章 销售人员薪酬体系设计	71
销售人员的薪酬设计	71
销售人员薪酬设计范本	77
典型案例一:某科技公司销售人员的薪酬设计方案	82
典型案例二:某儿童玩具公司销售人员的薪酬设计方案	84
第七章 企业生产线员工薪酬体系设计	87
生产线员工起薪设计	87
生产线员工奖金设计	94
典型案例一:某公司生产线员工工资方案	94
典型案例二:某食品包装公司计件工资设计方案	96
第八章 薪酬体系的调整与管理	98
薪酬预算的方法	98
薪酬的计算与支付方式	100
个人及岗位薪酬调整	102

员工加班薪酬设计	103
自助式薪酬管理	104
典型案例一:某公司薪酬调整方案	107
典型案例二:某公司加班费管控策略	109

下篇 绩效考核:让员工主动自发地努力奔跑

第九章 绩效考核概述	112
绩效考核的目的和作用	112
绩效考核的内容	113
绩效考核的原则	115
绩效考核与薪酬管理要有效结合	116
典型案例一:华为公司绩效考核方案简介	118
典型案例二:天津某公司绩效薪酬设计方案	120
第十章 绩效考核流程与管理	126
制订绩效计划	126
绩效管理的流程	128
开展绩效评估	129
进行绩效反馈面谈	131
绩效考核结果应用	137
典型案例一:GK 公司绩效考核计划赶不上变化	139
典型案例二:朗讯互动反馈的沟通方式	143
第十一章 绩效考核工具与方法	146
360 度考核法	146
目标管理考核法	151
KPI 考核法	153
平衡计分卡考核法	155
绩效考核实施总结报告范本	160
典型案例一:某电子公司 360 度考核法在中高层考核中的应用	162
典型案例二:某机床厂的目标管理	165

第十二章 绩效考核的具体实施	168
销售人员绩效考核办法	168
财务人员绩效考核办法	169
行政人事人员绩效考核办法	174
培训人员绩效考核办法	177
生产人员绩效考核办法	180
物业人员绩效考核办法	181
采购人员绩效考核办法	186
物流人员绩效考核办法	188
销售人员绩效考核量表	190
销售经理绩效考核量表	191
区域主管绩效考核量表	195
销售专员绩效考核量表	197
生产人员绩效考核量表	198
生产经理绩效考核量表	200
车间主任绩效考核量表	201
采购人员绩效考核量表	205
采购经理绩效考核量表	206
采购专员绩效考核量表	207
物流人员绩效考核量表	208
物流经理绩效考核量表	209
运输主管绩效考核量表	212
物业人员绩效考核量表	213
物业经理绩效考核量表	219
维修主管绩效考核量表	221
绿化人员绩效考核量表	222
财务经理绩效考核量表	224
会计人员绩效考核量表	225
行政经理绩效考核量表	230
后勤主管绩效考核量表	231
车辆主管绩效考核量表	232
人力资源经理绩效考核量表	234
招聘主管绩效考核量表	235
薪酬主管绩效考核量表	236

行政秘书绩效考核量表	238
典型案例一:万科房地产工程项目绩效考核管理制度	238
典型案例二:韩国某公司绩效考核管理	241
第十三章 绩效考核的反馈与改进	243
绩效考核结果反馈的技巧	243
制订绩效改进计划	244
绩效考核改进的原则	246
绩效考核改进方案的设计	247
典型案例一:一个典型的绩效面谈失败案例	253
典型案例二:一个典型的绩效面谈成功案例	255
附录 企业薪酬管理常用法律法规	257
中华人民共和国劳动法	257
中华人民共和国劳动合同法	268
劳动争议调解仲裁法	281
关于工资总额组成的规定	289
关于工资总额组成的规定若干具体范围的解释	292
工资支付暂行规定与补充规定	294

上篇

薪酬设计:架构最科学合理的物质激励体系

内容提要

- 薪酬体系设计概述
- 企业薪酬制度设计
- 员工奖金与福利设计
- 管理层薪酬体系设计
- 专业技术人员薪酬体系设计
- 销售人员薪酬体系设计
- 企业生产线员工薪酬体系设计
- 薪酬体系的调整与管理

第一章

薪酬体系设计概述

薪酬的构成及作用

1. 薪酬的构成

薪酬大致由基本薪酬、绩效薪酬、激励薪酬及福利津贴等部分构成。

基本薪酬：基本薪酬是企业给员工的固定工资，一般是根据员工所承担或完成的工作本身，或者员工所具备的工作能力向员工支付的稳定性报酬。也就是现在我们通常情况下所说的底薪。

绩效薪酬：是对员工超额工作部分或工作绩效突出部分所支付的奖励性报酬，旨在鼓励员工提高工作效率和工作质量，也就是我们通常所说的“提成”。

激励薪酬：根据绩效评价结果支付，是旨在激励员工提高绩效水平的薪酬形式，主要指各种奖金。

福利与津贴：一种福利性报酬，除金钱报酬外还有一定的非金钱性福利。福利与津贴是企业为激励和约束员工的重要管理手段，与员工的劳动能力和劳动量相关不是很紧密。

2. 薪酬的作用

(1) 薪酬具有维持和保障作用

①员工要购买必要的生活资料以维持生活的需要，比如衣食住行等方面的支出，这一部分是必要支出，如果不能得到满足，那么员工将不能继续尽力工作。

②员工为了不被淘汰，需要提高自己的工作能力以满足技术进步以及生产发展的需要。因此，学习、培训、进修等自我提高的支出是不可缺少的。

③从马斯洛的需求层次理论来看，为了满足自身需求（如社交需要、尊重需要等），员工在娱乐、社交等方面会有相对比较大的支出。

以上分析可以看出，薪酬对员工而言意味着保障，是必要的；而薪酬对于组织而言也是必要的，这是维持劳动力生产和再生产的需要。

(2) 薪酬具有激励作用

薪酬制度是企业激励制度中最重要的因素之一。薪酬制度如果设计得当，不仅会成为维持和促进员工满意的重要激励方式之一，也会成为吸引人才、留

住优秀人才的一个重要手段。

(3) 薪酬具有优化劳动力资源配置的功能

利用薪酬来优化劳动力资源的配置主要是根据不同区域、不同行业、不同职业的薪酬不同,劳动力会尽量选择与自己能力相符合的高薪酬岗位就职。这里,劳动力供给和需求的矛盾在劳动力价格形成过程中起着非常重要的作用,也同样能够引导劳动力的流向。

那么劳动力供给和需求的矛盾如何对劳动力价格和劳动力配置进行调节呢?具体来说,当某一地区劳动力供不应求时,这一地区薪酬水平就会增加,薪酬的增加便会吸引其他地区劳动力向紧缺的区域流动,当这一地区劳动力的供给有所增加时,薪酬就可以维持在适当的水平。

当然,这种调节的实现还受到很多其他因素的制约:如劳动力跨区域流动会受到地域限制、生活习惯、生存成本的制约;劳动力跨行业流动受到行业政策、行业经验的制约;跨职业人才流动受到知识技能、职业经验的制约。

薪酬体系设计的原则

薪酬体系设计的基本原则如下:

1. 公平性原则

公平性原则可以作为薪酬体系设计、薪酬管理进行的首要原则,一般可以包括以下几个方面。

(1)外部公平。外部是说同一行业、同一地区或同等规模的企业类似职务的薪酬应大致相同,企业薪酬制度的设计应该保持与同行业大致相当,以保证能够留住员工,保持企业的薪酬竞争力。

(2)内部公平。同一个企业中不同职务所获薪酬应与各自的贡献成正比,也就是说贡献越大薪酬越高,这样能够激励员工提高绩效,也容易让员工认为薪酬制度是公平的。

(3)员工公平。企业应根据员工的个人因素诸如业绩和学历等,对完成类似工作的员工支付大致相同的薪酬。

(4)小组公平。企业中不同部门,或者部门内各个任务小组所获薪酬应与各自的绩效水平成正比。

除以上几点外,进行薪酬设计时要保证公平性原则还应该注意以下三点。

(1)企业的薪酬制度应有明确一致的要求作为指导,并有统一的说明规范作为根据。

(2)薪酬系统要有民主性和透明度,如果不能对所有员工公开便容易引起

员工对薪酬系统公平性的怀疑。

(3)由薪资公平着眼,企业更要为员工创造机会均等、公平竞争的条件,并引导员工把注意力从结果均等转到机会均等上。

2. 补偿性原则

基本薪酬应该能补偿员工对劳动力的恢复所付出的代价。这包括精神与物质方面的。如果员工得不到补偿,他就无法进行正常的生产活动。

3. 竞争性原则

这是外部竞争的衍生原则,企业核心人才的薪酬水平至少不应低于市场平均水平,这样才不至于造成核心人才的流失。

4. 激励性原则

体现按劳按贡献分配的原则,贡献大、绩效高则能够得到更多的薪酬,这一原则能够体现员工的个人价值,能够激发员工的工作热情,有利于提高工作效率。

5. 经济性原则

受经济性的制约,除了考虑员工的利益需要、企业的发展需要外,还必须充分考虑企业自身发展的特点和现有的支付能力。短期来看,是指企业的销售收入扣除各项非人工费用和成本后,要能够支付起企业所有员工的薪酬;从长期来看,是说企业在支付所有员工的薪酬,及补偿所用非人工费用和成本后,要有盈余,这样才能支撑企业追加和扩大投资,获得企业的可持续发展。

6. 合法性原则

薪酬制度的设计要符合国家的法律政策。虽然我国的法制建设仍有待填补、弥合与充实完善,但是薪酬制度还是要以国家法律作为基本依据来进行,保证方向的正确性。

薪酬设计的五种模式

企业设计薪酬方案的主要目的是满足企业战略发展的需要,能保持“薪酬的竞争力”,以聘请并留住合适的员工。也就是进行薪酬方案设计时必须考虑两大因素:一是市场因素,二是行政因素。也就是说一要能够应对激烈的市场竞争,二是要达到并应该超过政府制定的最低工资水平等。在充分考虑这两大因素的前提下,企业设计薪酬方案大致有如下五种模式。

1. 主管负责模式

这种模式成本比较低,简便易行,一般是应用在一些小企业或企业初创阶段。这类企业人员数量不多,企业主管大致估计市场行情后便能决定薪资的多

少,这种决定方式往往都带有较大的盲目性。当企业逐步走上正轨后,这种薪酬模式的缺点就会日益暴露,一般都要对这种薪酬方案进行改进。

2. 集体洽谈模式

集体谈判在国际上应用的比较广泛,工资谈判是其中最重要的内容之一。谈判的方式有企业工会代表与雇主谈判,也有行业工会代表与雇主代表谈判等。

劳动和社会保障部颁布的《工资集体协商试行办法》(以下简称《办法》)中的规定:工资集体协商是指职工代表与企业代表依法就企业内部工资分配制度、形式、收入水平进行平等进行协商,并在协商一致的基础上签订工资协议。

《办法》明确说明:订立集体合同的,工资协议作为集体合同的附件,与集体合同具有同等效力。工资协议对企业和职工具有同等约束力,任何一方不得擅自变更或解除工资协议。《办法》规定,工资集体协商一般包括工资协议的期限,工资分配制度、标准和分配形式,职工年度平均工资水平及其调整幅度,奖金、津贴、补贴等分配办法,工资支付办法,变更、解除工资协议的程序,工资协议的终止条件,以及工资协议的违约责任等。《办法》对工资集体协商程序也有明确规定。同时强调,工资协议签订后,应于7日内报送劳动保障部门审查。经同意后,协商双方应将已生效的工资协议向双方全体人员公布。一般情况下,工资集体协商一年进行一次,但是,根据国外经验和教训,工资集体协商可能使劳资关系进一步紧张,甚至限制资方用工积极性。

3. 专家咨询模式

这种薪酬模式虽然设计成本比较高,但是是专家分析企业的内外部各因素后进行的合理设计,一般能较好地适应市场动态。一方面避免劳资关系紧张,为企业人心的稳定起到巨大作用;另一方面也能够保证企业在薪酬上的投入合理,适应企业的战略发展要求。如果企业职工数较多,则请专家的人均成本就相对较低,使用这种模式就是比较合理的。

4. 个别洽商模式

是企业在总体原则初定的情况下对特定员工的一种协商方式,就是对某一职位或某一段时间就某一个人的特殊情况进行洽商的行为。这种情况应变性较高,但可能会造成杂乱无序的情况。

5. 综合设计模式

综合使用上述多种方式,使之更符合实际情况,能很好地解决市场、政府、职工、资方、关键人物等诸多方面问题。但这种方式耗时费力,成本高昂。在理论上取得的结果可能是最科学合理的,但是实施起来却比较困难,并且不知道究竟能不能成为或是何时能成为一种成熟的系统。

薪酬设计的六个步骤

薪酬设计的实施有其大致固定的流程，一般可以分为以下六个步骤。

1. 制定薪酬策略

制定薪酬的策略，也是要明确企业的总体发展战略。这是薪酬设计诸环节的前提环节，在薪酬设计中起着指导的作用。它包括对职工人生观的认识，对职工总体价值的评价以及对管理骨干及高级专业人才所起作用的估计等这类核心价值观的问题，由此则衍生出有关薪资分配的政策和策略，如薪资等级间差异的大小，薪资、奖励与福利费用的分配比例等。

2. 职务分析与工作评价

这是较为关键的一步。那么职务分析与工作评价究竟是什么工作呢？其中职务分析又称工作分析，也就是要进行组织结构编写职务说明书；工作评价则是确定薪酬的因素，选择评价方法，评定工作的价值，制定工作的等级，以确定工资收入的计算标准。这一步也就是薪资制度建立的依据，在这一步骤中将产生企业的组织机构系统图及其中所有工作说明与规格等文件。

3. 市场薪酬调查

主要是对地区及行业进行调查，这一步骤主要需研究两个问题：一是要调查什么，二是怎样去调查并作数据收集。调查的内容首先应是本地区、本行业，尤其是要调查主要竞争对手的薪资状况。参照同行或同地区其他企业的现有薪资来调整本企业对应工作的薪资，便保证了企业薪资制度的外在公平性，能够保证企业在薪资水平上的竞争力。

4. 薪资结构设计

经过工作评价这一步骤，可得到表明每一工作对本企业相对价值的顺序、等级、分数或象征性的金额。一般来说，工作完成的难度越高，对本企业的贡献也越大，对企业的重要性也就越高，就意味着相对价值越大，薪资也应该越高。像这样使企业内所有工作的薪资都按同一的贡献率原则定薪，便保证了企业薪资制度的内在公平性。

5. 薪资分级和定薪

这一步骤的主要内容是薪酬范围级数值的确定，是指在工作评价后，企业根据其确定的薪资结构线，将众多类型的职务薪资归并组合成若干等级，形成一个薪资等级系统，有些企业没能划分薪资等级，也可以是职位等级。这一过程也可以叫做确定薪酬水平。通过这一步骤，就可以确定企业内每一职务具体

的薪资范围,保证职工个人的公平性。

6. 薪资制度的控制与管理

企业薪资制度建立后,如何才能投入正常运作并对之实行适当的控制与管理,使其发挥应有的功能,以实现企业的战略发展目标,是一个复杂的过程,也是一项长期的工作。这一步骤也可以叫做薪酬评估与控制,主要是对薪酬的评估及成本投入的控制。

典型案例一:某软件开发公司的薪酬改革方案

【案例链接】

某软件开发公司有市场、开发、工程、财务、行政等多个部门,并有3个外地分支机构。目前已有100多名员工,其中超过40%都为技术人员。总经理是最大的股东,股份占50%以上,其他股东也都在公司工作。公司骨干成员十几位,平均都在公司工作了2年以上。根据发展需要,公司引进了机构投资,又经过几年的发展,公司渡过了艰难的创业期,走入较为平稳的发展阶段,但公司又面临新的问题:公司的薪酬系统比较混乱,新老投资者之间,利益上的冲突越发明显,公司技术骨干和管理骨干对薪资福利状况感到不满,甚至有些员工因此而离职,员工的稳定性一直下降,团队面临着空前的危机。为了迅速改变目前的状况,公司邀请了专业的公司进行了薪酬体系的设计。

公司薪酬体系设计的基本思路如下:

第一步:对公司全部岗位进行工作分析,建立健全定编、定岗、定员和定额等各项基础工作。

第二步:对公司的各类岗位进行系统的岗位评价和分类分级,明确各岗位的职责和匹配的薪资。

第三步:根据公司生产经营的状况和财务实力,制定适合岗位性质与工作特点的工资和奖励制度。

第四步:建立薪酬调查制度,定期对薪酬市场进行调查,掌握同类企业员工薪酬水平的变动情况,并根据实际情况对公司薪酬制度进行调整改进。

新的薪酬制度推行以后,其效果立竿见影,员工的工作热情很高,公司的精神面貌焕然一新。

【专家点评】

该公司的管理层的收入与业绩挂钩不紧密,几乎不能起到激励和约束的作用,而且,股东权益和薪酬分配混在一起,非常不利于公司员工职业化的发展,且短期福利保障手段单一,员工没有归属感,人才流失越来越严重。而新