

绩效与薪酬管理 全解手册

PERFORMANCE AND
REMUNERATION MANAGEMENT
INSTRUCTION MANUAL

王楠◎编著

实操指南 管理事项 + 关键节点 + 风险管控
操作范本 工作流程 + 执行方案 + 工作表单
必备锦囊 实用方法 + 精细指导 + 参照范例



中国劳动社会保障出版社

FBOOK
弗布克 HR 全解手册系列

提供全方位一站式的绩效与薪酬管理解决方案

绩效与薪酬管理 全解手册

王楠 编著

 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效与薪酬管理全解手册/王楠编著. -- 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2018
(弗布克 HR 全解手册系列)

ISBN 978-7-5167-3683-8

I. ①绩… II. ①王… III. ①企业绩效-企业管理-手册②企业管理-工资管理-手册
IV. ①F272.5-62②F272.923-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 258495 号

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)

*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.75 印张 241 千字

2018 年 12 月第 1 版 2018 年 12 月第 1 次印刷

定价: 45.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/84209101/64921644

营销中心电话: (010) 64962347

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 50948191

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

丛书序

工作有重点才能做到有的放矢，有技巧便能做到事半功倍，有工具即可提高效率，有模板使得做事有所参照。“弗布克 HR 全解手册系列”旨在帮助企业人力资源管理者快速提高执行力，提升管理效率。

“弗布克 HR 全解手册系列”丛书共计四本，包括《岗位分析与招聘管理全解手册》《培训管理全解手册》《绩效与薪酬管理全解手册》《员工管理全解手册》。这套丛书结合“互联网+”这一时代背景，从管理事项、关键点、管控风险这三个维度对每一工作事项进行深度解析，详细介绍了各个具体工作事项的执行、流程、技巧等内容，为人力资源管理人员的工作开展提供了系统化的解决方案和实用的工具与模板。

本系列丛书主要有以下三大特色。

1. 呈现精细化

本套丛书从企业人力资源管理工作的实际出发，对招聘、培训、绩效与薪酬、员工管理四大模块的工作进行了系统的梳理，将其分解为 N 项工作。书中还进一步地对分解出的工作模块又分别从管理事项、关键点、风险点、流程、注意事项等进行了全方位的解析，为企业人力资源管理者提供了全面、精准、高效的工作指导。

2. 执行规范化

本套丛书从实务的角度，针对人力资源管理的四个模块，从操作流程、工作要求、企业实例等方面对人力资源工作进行了要点式的展示，为人力资源工作的规范化管理提供最有效的指导范本。

3. 模板实用化

本套丛书给出并细化了人力资源关键模块的工作模板，包括制度、方案、表单、计划书等，便于人力资源管理人员随时参阅和参照使用。

“弗布克 HR 全解手册系列”丛书为读者提供了一套完善的管理方法、工作技巧和执行工具，集知识、技能与工具于一体，是一套实用性很强的人力资源管理工具书。

前言

“互联网+”时代的到来，各行各业都面临着升级换代的任务。人力资源管理作为现代企业管理的关键环节之一，也必须进行升级换代。那么，人力资源管理升级换代的方向在哪？方向就在于注重精细化、专业化和技术化的管理。

绩效与薪酬是人力资源管理的两大核心内容。如何通过绩效与薪酬管理来引导员工的行为，进而实现企业的战略目标？本书给出了一套完备的解决方案。

《绩效与薪酬管理全解手册》从强化培养岗位技能、掌握实用技术的角度出发，结合企业绩效与薪酬工作的实际，对绩效目标与计划制订、考核指标设计技术、绩效辅导技术、绩效考核实施、绩效反馈与结果应用、薪酬调查与分析、薪酬水平与结构设计、薪酬模式设计、员工奖金与福利设计、团队绩效考核与薪酬激励设计、不同类别人员绩效考核与薪酬激励设计共 11 个工作事项进行了详细介绍和实例展示。书中着重强调了各项工作的关键点和风险点的操作要求，是一本便于企业管理者开展绩效与薪酬管理工作的实用指导手册。

《绩效与薪酬管理全解手册》一书为企业管理者创造了一套工作方法，并提供了很多实用的操作模板和工作技巧。具体而言，本书具有以下三大特点。

1. 建体系搭框架，提供精准指导

为了更简明有效地为读者提供实用的指导，本书以工作开展的流程为主线，构建起一套行之有效的工作体系。其中，在每一单元模块下，又从管理事项、风险管控这两个维度对其进行解析，从整体到部分、从纵向到横向对企业的绩效与薪酬管理工作进行精细化的指导。

2. 明重点晰关键，培养实操技能

本书除详细阐述了每项任务的关键事项、管控风险外，还结合“互联网+”这一时代特征对员工绩效与薪酬管理工作带来的改变，特意增加了一些热门行业和职位的绩效与薪酬管理的内容，为广大企业人力资源工作者提供解决问题的方案。

3. 举实例加模板，提供参照范本

本书结合企业绩效与薪酬管理工作实际，给出了诸多量表、工作方案、范例等工

具，以方便读者能够“拿来即用”或者“稍改即用”。

在本书编写的过程中，孙立宏、孙宗坤、程富建负责资料的收集和整理，贾月、赵睿负责图表编排，袁艳烈参与编写了本书的第1章，周鸿参与编写了本书的第2章，王淑敏参与编写了本书的第3章，王淑霞参与编写了本书的第4章，于增元参与编写了本书的第5章，姚胜源参与编写了本书的第6章，周辉参与编写了本书的第7章，李艳参与编写了本书的第8章，池永明参与编写了本书的第9章，金丹仙参与编写了本书的第10章，权仁善参与编写了本书的第11章，张丽萍参与编写了本书的第12章，全书由王楠统撰定稿。

目 录

第1章 绩效考核与薪酬管理	1
1.1 绩效考核体系设计	2
1.1.1 绩效目标设定	2
1.1.2 绩效沟通与辅导	2
1.1.3 绩效考核实施	3
1.1.4 绩效反馈与改进	4
1.2 员工薪酬体系设计	4
1.2.1 设计要求	4
1.2.2 设计步骤	4
1.3 岗位技能快速学	6
1.3.1 通过关键事项学	6
1.3.2 通过风险管控学	6
第2章 绩效目标与计划制订	7
2.1 工作事项与风险管控	8
2.1.1 图解3大关键事项	8
2.1.2 风险管控3个要点	8
2.2 绩效目标设计与分解	9
2.2.1 绩效目标设计	9
2.2.2 绩效目标分解	11
2.3 绩效计划制订	15
2.3.1 绩效计划制订依据	15
2.3.2 绩效计划制订流程	15
2.3.3 绩效计划的沟通	17
第3章 考核指标设计技术	19
3.1 工作事项与风险管控	20
3.1.1 图解3大关键事项	20

3.1.2 风险管控3个要点	21
3.2 考核指标设计	21
3.2.1 指标设计说明	22
3.2.2 定性指标设计	24
3.2.3 定量指标设计	27
3.3 关键绩效指标设计	27
3.3.1 关键绩效指标确立的原则	27
3.3.2 提取关键绩效指标的方法	28
3.4 考核指标权重设计	31
3.4.1 考核指标权重设计要点	32
3.4.2 考核指标权重设计方法	32
3.5 10类人员考核指标表	33
3.5.1 采购人员绩效考核指标表	33
3.5.2 配送人员绩效考核指标表	34
3.5.3 产品开发人员绩效考核指标表	35
3.5.4 生产车间主任绩效考核指标表	35
3.5.5 生产班组长绩效考核指标表	36
3.5.6 生产操作工绩效考核指标表	37
3.5.7 电商客服人员绩效考核指标表	37
3.5.8 会计人员绩效考核指标表	38
3.5.9 招聘人员绩效考核指标表	38
3.5.10 行政文员绩效考核指标表	39

第4章 绩效辅导技术	41
4.1 工作事项与风险管控	42
4.1.1 图解4大关键事项	42
4.1.2 风险管控3个要点	42
4.2 绩效辅导方式	43
4.2.1 辅导方式问题	43
4.2.2 辅导时机问题	44
4.3 绩效信息收集	47
4.3.1 关键问题分析	47

4.3.2 问题解决工具	48
第5章 绩效考核实施	49
5.1 工作事项与风险管控	50
5.1.1 图解4大关键事项	50
5.1.2 风险管控3个要点	51
5.2 绩效考核技术	51
5.2.1 目标管理考核法	51
5.2.2 360度考核法	55
5.2.3 关键绩效指标考核法	61
5.2.4 平衡计分卡考核法	63
5.2.5 目标与关键成果考核法	64
5.3 考核方案实施	66
5.3.1 明确绩效考核的类型	66
5.3.2 确定绩效考核频率	67
5.3.3 设计绩效考核量表	67
5.3.4 考核者的选择与培训	72
5.3.5 考核结果汇总与反馈	73
5.4 考核实用表单	77
5.4.1 市场调研专员绩效考核表	77
5.4.2 电商售后客服绩效考核表	77
5.4.3 电商企业美工绩效考核表	78
5.4.4 企业行政秘书绩效考核表	79
5.4.5 物流调度人员绩效考核表	79
第6章 绩效反馈与结果应用	81
6.1 工作事项与风险管控	82
6.1.1 图解4大关键事项	82
6.1.2 风险管控3个要点	83
6.2 绩效反馈与改进	83
6.2.1 绩效反馈	83
6.2.2 绩效改进	87
6.3 考核结果应用	91

6.3.1	考核结果在薪酬中的应用	91
6.3.2	考核结果在培训中的应用	92
6.3.3	考核结果在岗位调整中的应用	92
第7章 薪酬调查与分析		95
7.1	工作事项与风险管控	96
7.1.1	图解3大关键事项	96
7.1.2	风险管控3个要点	96
7.2	薪酬调查准备	97
7.2.1	明确薪酬调查目的	97
7.2.2	确定薪酬调查范围	98
7.2.3	明确薪酬调查方法	98
7.3	薪酬调查实施	102
7.3.1	薪酬调查的流程	102
7.3.2	编写薪酬调查报告	103
7.4	薪酬数据分析和使用	104
7.4.1	薪酬数据分析	104
7.4.2	薪酬数据使用	106
第8章 薪酬水平与结构设计		109
8.1	工作事项与风险管控	110
8.1.1	图解3大关键事项	110
8.1.2	风险管控3个要点	110
8.2	薪酬水平设计	111
8.2.1	薪酬水平定位策略	111
8.2.2	影响薪酬水平的因素	112
8.2.3	绘制市场薪酬线	113
8.3	薪酬结构设计	114
8.3.1	薪酬等级数目设计	115
8.3.2	薪酬级差设计	115
8.3.3	薪酬等级宽度设计	116
8.3.4	宽带薪酬设计	117

第9章 薪酬模式设计	123
9.1 工作事项与风险管控	124
9.1.1 图解3大关键事项	124
9.1.2 风险管控3个要点	124
9.2 基于岗位的薪酬模式设计	125
9.2.1 岗位等级工资制	126
9.2.2 岗位薪点工资制	128
9.2.3 应用示例	129
9.3 基于技能的薪酬模式设计	131
9.3.1 实施条件	131
9.3.2 薪酬构成	131
9.3.3 应用示例	132
9.4 基于绩效的薪酬模式设计	133
9.4.1 实施条件	134
9.4.2 薪酬形式	134
9.4.3 应用示例	139
第10章 员工奖金与福利设计	143
10.1 工作事项与风险管控	144
10.1.1 图解3大关键事项	144
10.1.2 风险管控3个要点	144
10.2 奖金设计	145
10.2.1 奖金的类别设计	145
10.2.2 明确奖励项目和标准	146
10.2.3 确定奖金总额	147
10.2.4 制定奖金分配办法	148
10.3 福利设计	153
10.3.1 法定福利	153
10.3.2 企业自主福利	153
第11章 团队绩效考核与薪酬激励设计	161
11.1 销售团队绩效考核与薪酬激励设计	162
11.1.1 销售团队绩效考核设计	162

11.1.2	销售团队薪酬激励设计	168
11.2	研发团队绩效考核与薪酬激励设计	171
11.2.1	研发团队绩效考核设计	171
11.2.2	研发团队薪酬激励设计	176
11.3	工程项目团队绩效考核与薪酬激励设计	178
11.3.1	工程项目团队绩效考核设计	178
11.3.2	工程项目团队薪酬激励设计	185
11.4	软件项目团队绩效考核与薪酬激励设计	188
11.4.1	软件项目团队绩效考核设计	188
11.4.2	软件项目团队薪酬激励设计	194
第12章	不同类别人员绩效考核与薪酬激励设计	199
12.1	电商人员绩效考核与薪酬激励设计	200
12.1.1	电商运营人员绩效考核方案	200
12.1.2	电商客服人员绩效考核方案	202
12.1.3	电商运营人员绩效薪酬方案	203
12.1.4	电商客服人员薪酬激励方案	205
12.2	物流人员绩效考核与薪酬激励设计	206
12.2.1	物流人员绩效考核方案	206
12.2.2	快递人员绩效考核方案	208
12.2.3	物流人员薪酬激励方案	209
12.2.4	快递人员薪酬激励方案	211
12.3	专业技术人员绩效考核与薪酬激励设计	212
12.3.1	工程项目经理绩效考核方案	212
12.3.2	网络工程师绩效考核方案	214
12.3.3	技术研发人员绩效考核方案	216
12.3.4	互联网产品专员绩效考核方案	220
12.3.5	技术人员提成设计方案	221
12.3.6	产品开发人员考核及奖励办法	222

第1章

绩效考核与薪酬管理

F G
Q J

1.1 绩效考核体系设计

1.1.1 绩效目标设定

绩效目标的设定犹如方向性的指导。目标设置不合理,会导致结果南辕北辙,无法达到绩效考核的目的,反而成了为考核而考核的负激励。

如何设定绩效目标,不同的企业做法不同。有的企业将年度目标分解到部门,有的企业是部门自行设定,也有的企业是结合阶段性的工作任务设定等。不论是哪种方式,其设定的绩效目标都可以从定量与定性两个方面对其进行细化。

定量目标即可衡量的目标,能够为企业管理者提供判断绩效的标准。因此,企业需要对目标进行量化设计,如企业产品的市场份额达到35%、客户保有率不低于60%、将成本控制在5%~10%、客户响应速度控制在3分钟以内等。概括起来,企业量化目标可从收入、利润、成本、时间,以及相关管理费用的事项目标进行设计。

工作中,有些目标是较难直接用数字来衡量的,这种目标称之为定性目标,如提高企业知名度。此时,企业需对评价对象进行客观描述和分析来反映评价结果的指标,这样有利于员工明确工作开展的要求与方向,有利于激励员工按要求积极完成岗位工作。

对定量目标和定性目标的具体设计将在第3章详细介绍。

1.1.2 绩效沟通与辅导

(1) 绩效沟通

绩效沟通是指为了达到绩效管理目标,企业管理者与员工之间进行绩效信息发送、接收与反馈的过程。

绩效沟通贯穿于企业绩效管理的整个过程,是管理者与员工就绩效目标的设定及实现进行的一个持续不断、双向沟通的过程。概括起来,其沟通的内容主要包括如下4个方面。

- ①阶段工作目标完成情况。
- ②工作中表现好的地方及需要改进的地方。
- ③了解员工在工作中需要的帮助。

④让员工了解管理人员能为员工提供哪些帮助。

(2) 绩效辅导

绩效辅导是企业管理者在掌握员工绩效表现的前提下,根据绩效计划对员工进行的工作指导,用以帮助员工实现绩效计划目标。

绩效辅导的目的在于帮助员工找到实现绩效目标的途径和方法,因此其辅导的内容主要可以分为如下两个方面。

①了解员工的绩效现状。

②寻找改进绩效的方法。

1.1.3 绩效考核实施

绩效考核是针对企业中每个员工所承担的工作,运用科学的方法,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。绩效考核的主要作用如图1—1所示。

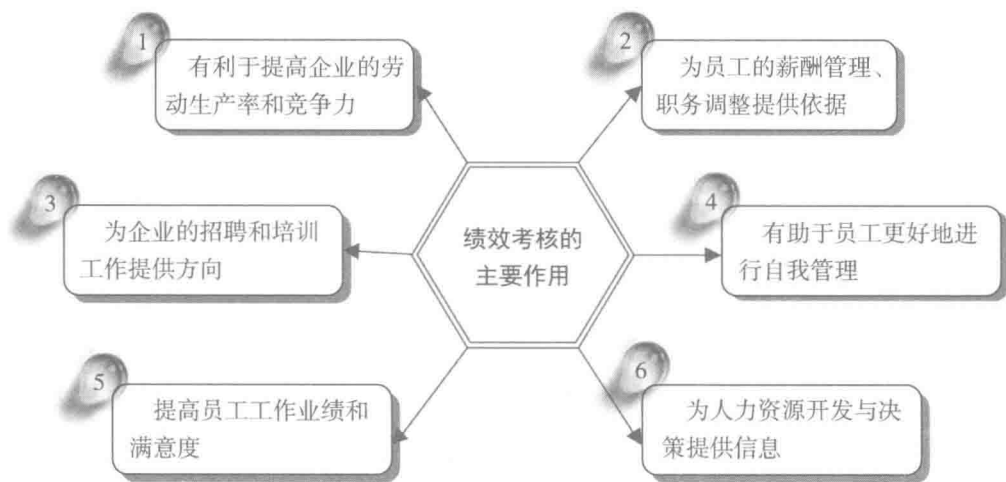


图 1—1 绩效考核的主要作用

为了发挥绩效考核的作用,在实施绩效考核时,企业至少需做好如下几项工作。

①明确考核时间和内容。

②选用恰当的考核方法。

③设计完善的绩效考核表。

④制定科学的考核方案。

⑤组织考核培训。

1.1.4 绩效反馈与改进

(1) 绩效反馈

绩效反馈是指在绩效评估后将结果反馈给员工的过程，它是企业实施绩效考核不可缺少的重要环节。主要包括考核结果、成绩与优势、缺点与不足、改进计划以及下一周期的考核目标等内容。

在整个绩效管理过程中，绩效反馈发挥着重要的作用，有效的反馈可以使员工真正认识到自己的能力，从而知道如何发展自我，便于下一阶段绩效改进工作的开展。

(2) 绩效改进

绩效改进是绩效考核的后续阶段，是连接本次绩效考核周期和下一绩效考核周期目标制定的关键环节。绩效考核结果不仅仅是作为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的标准，员工能力的不断提高以及绩效的持续改进才是绩效考核的根本目的，而实现这一目的的途径就是绩效改进。

1.2 员工薪酬体系设计

1.2.1 设计要求

一套科学的薪酬体系与企业的战略规划有着紧密的联系，从而使员工的努力方向和行为集中到帮助企业提升市场竞争力上去。

薪酬作为分配价值形式之一，设计时应当遵循按劳分配、效率优先、兼顾公平及可持续发展的原则。

1.2.2 设计步骤

一套科学、合理的薪酬体系应该对内具有激励性、对外具有竞争性。若想设计一套科学、合理的薪酬体系，一般要经过以下6个步骤，具体内容如下。

(1) 设计前的准备工作

在进行薪酬体系设计前应做好相应的准备工作，主要包括薪酬现状调查、确定薪酬策略、薪酬承受测算。

1) 薪酬现状调查

薪酬现状调查是就员工对现有薪酬情况的态度所开展的调查,主要包括员工对薪酬水平、薪酬结构、薪酬政策、薪酬差距、薪酬决定因素、薪酬调整、薪酬发放方式等方面所持态度的调查。通过调查可以发现企业薪酬体系中的不足及问题,方便企业进行薪酬体系调整,更好地适应企业发展需要。

2) 确定薪酬策略

企业的发展战略决定了其薪酬策略。发展战略不同,薪酬政策、薪酬水平、薪酬结构等也会有所不同。

例如,处于发展阶段的企业的经营战略是追求快速成长,因此它所采取的薪酬策略可能是企业与员工共担风险,在薪酬结构上采取降低固定薪酬比例、提高浮动薪酬比例的方式;处于成熟阶段的企业的经营战略是追求稳健的发展,因此,它所采取的薪酬策略可能是给予员工较高的薪酬,提高员工固定薪酬的比例。

3) 薪酬承受测算

企业所建立的薪酬体系需满足的原则之一即“经济性原则”,它强调的是企业提供的薪酬水平须与公司的经济效益和承受能力保持一致。要使得企业所构建的薪酬体系符合这一要求,薪酬管理人员就需对企业的薪酬承受能力进行测算。

(2) 岗位分析及评价

岗位分析是指对企业各个岗位的工作职责、工作内容进行分析和描述,并在此基础上对岗位的性质及任职资格进行认定;岗位评价是对岗位的难易程度、责任大小等相对价值进行评价,其目的是发现和确认实现企业战略目标的关键岗位,明确哪些岗位需要更高的管理、业务和技能水平,以及现有人员是否符合岗位的任职要求等。通过岗位分析和岗位评价,薪酬标准和分配制度的设计就有了客观依据,从而有效实现贡献与报酬之间的对应,确保薪酬系统的内部公平性。

(3) 薪酬调查与分析

薪酬调查与分析是薪酬设计的重要组成部分。它主要是为了解决企业薪酬外部均衡性与企业战略需要之间的关系。在具体实施薪酬调查工作时,企业可以委托专业的市场调查公司开展调查,也可自行展开调查。

(4) 薪酬结构设计

薪酬结构是指员工的薪酬构成项目及各自所占的比例。薪酬的不同组成部分,起着不同的激励作用:基本薪酬和福利主要承担适应劳动力市场外部竞争力的功能;浮