

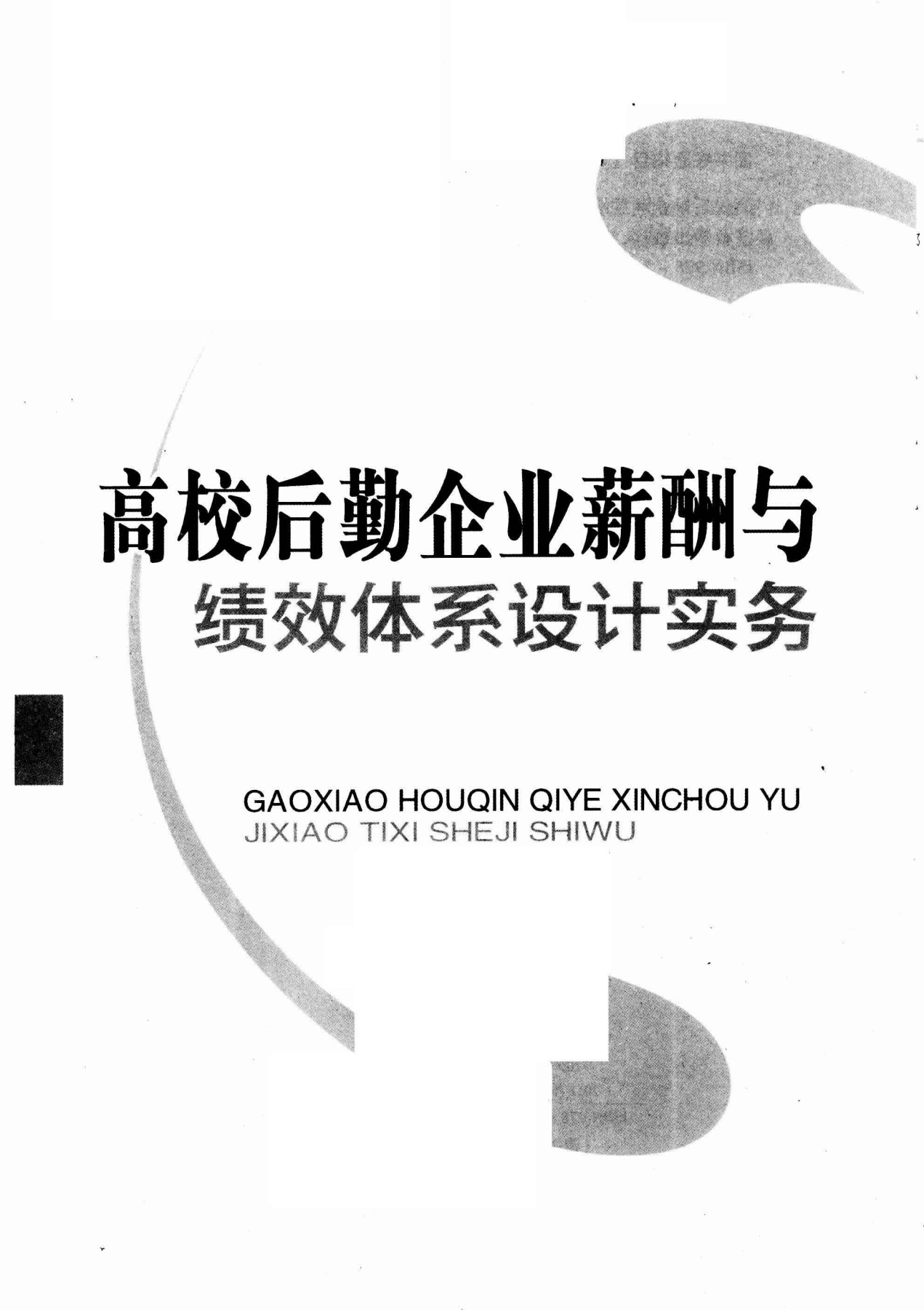
郭林松 著

# 高校后勤企业薪酬与 绩效体系设计实务

GAOXIAO HOUQIN QIYE XINCHOU YU  
JIXIAO TIXI SHEJI SHIWU



经济科学出版社  
Economic Science Press



# 高校后勤企业薪酬与 绩效体系设计实务

GAOXIAO HOUQIN QIYE XINCHOU YU  
JIXIAO TIXI SHEJI SHIWU

## 图书在版编目 (CIP) 数据

高校后勤企业薪酬与绩效体系设计实务/郭林松著. —北京:  
经济科学出版社, 2011. 5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0724 - 1

I. ①高… II. ①郭… III. ①高等学校 - 后勤工作 -  
企业管理: 工资管理 IV. ①F272. 92②G647. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 098025 号

责任编辑: 闫建平 王冬玲

责任校对: 郑淑艳 王苗苗

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

## 高校后勤企业薪酬与绩效体系设计实务

郭林松 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

710 × 1000 16 开 17.5 印张 290000 字

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0724 - 1 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 内 容 简 介

薪酬设计及管理作为人力资源管理的一项最基本、最重要的职能，既是企业激励机制的核心部分，也是员工最为关心的问题。企业薪酬体系设计是否科学合理，不仅关系到员工个人的切身利益，还将直接影响到企业的稳定和生产经营效率。绩效管理系统是企业人力资源开发与管理体系的中枢和关键，直接关系到企业运行的效率和效益。

目前关于薪酬与绩效理论方面的著作以及关于制造业等行业的薪酬与绩效实务方面的著作较多，关于服务行业的薪酬与绩效实务方面的著作较少，而关于高校后勤的薪酬与绩效实务方面的著作基本是空白。

本书展现的内容是作者多年高校后勤管理知识与经验的积累，既有一定的理论指导，又具有很强的可操作性，其无论在理论研究方面还是在实践方面都有较好的参考价值。具体特色体现如下：

有一定的创新性。本书是作者长期实践中，将现代人力资源理念、技能与方法运用于高校后勤管理实践，并进行系统整合的产物。

以问题为导向。从高校后勤管理所面临的问题入手，以解决当前高校后勤人力资源管理中的困惑和技术难点为主要内容，具有较强的针对性和可操作性。

# 前 言

薪酬设计及管理作为人力资源管理的一项最基本、最重要的职能，既是企业激励机制的核心部分，也是员工最为关心的问题，是员工为企业工作所追求的个人目标和工作动机产生的源泉。薪酬管理不仅是一项技术工作，更是一种战略性思考。企业薪酬体系设计是否科学合理，不仅关系到员工个人的切身利益，还将直接影响到企业的生产经营效率、企业形象和员工队伍的稳定。不仅如此，与其他社会科学一样，薪酬管理不存在一套“放之四海而皆准”的标准模式。因此，熟练掌握薪酬管理的基本流程，灵活运用薪酬设计的各种技术和方法，设计符合高校后勤企业自身的薪酬体系是本书写作的动力所在。

当我国企业家高度认同人力资源是最重要、最宝贵的组织资源的时候，员工绩效考核与管理也成为企业界最为关注的问题，随之，绩效管理热潮开始在学术界悄然兴起。纵观现有绩效管理方面的书籍，主要有这样三类：一是侧重于绩效管理前沿理论的，但缺少理论的应用环节；二是侧重于各类考核方法的阐述和介绍，但缺少思想内核和应用心得；三是介绍各种绩效管理表格的，但缺少理论与方法体系。目前关于制造业绩效实务方面的著作较多，关于服务行业绩效实务方面的著作较少，而关于高校后勤企业绩效实务方面的著作基本上是空白，而且现有的理论和实务方面的著作缺少企业实践背景支持。

出于对以上问题的关注与思考以及多年高校后勤管理工作的经验积累，萌发了写一本以高校后勤实践为背景、理论体系与设计运作并重的薪酬与绩效管理书籍。本书以理论为支撑，以问题为导向，从高校后勤管理所面临的问题入手，以解决当前高校后勤薪酬与绩效管理中的困惑和技术难点为主要内容，阐述了高校后勤企业薪酬设计的流程、方法，以及绩效考核指标体系设计的流程和方法，在此基础上，对高校后勤企业薪酬和绩效体系进行了优

化设计。本书针对性和操作性较强。

本书由导论、高校后勤公司薪酬体系设计实务、高校后勤公司绩效考核体系设计实务三篇共 15 章构成。

第一篇：导论，包括三章。第一章，高校后勤薪酬与绩效管理现状分析。这部分主要明确了本书的研究背景，主要包括三部分内容：高校后勤改革之路、高校后勤薪酬管理现状分析、高校后勤绩效管理现状分析，通过这三部分内容的描述，总结出高校后勤薪酬和绩效管理体系中存在的主要问题。第二章，如何进行有效的高校后勤薪酬与绩效体系设计。这部分主要包括两部分内容：如何进行有效的高校后勤薪酬体系设计、如何进行有效的高校后勤绩效体系设计。这两部分内容详细阐述了高校后勤薪酬与绩效体系设计的步骤与流程。第三章，本书的研究方法与结构安排。本章阐述了案例研究法在本书中的运用，以及本书的结构安排。

第二篇：高校后勤公司薪酬体系设计实务，包括八章。第一章，高校后勤公司组织与人力资源现状分析。本章主要介绍了某高校后勤公司的概况、公司组织结构的现状、公司人力资源管理的现状及存在的主要问题。第二章，高校后勤公司薪酬体系现状分析。本章主要对某高校后勤公司的薪酬体系现状、薪酬水平现状、薪酬结构现状以及薪酬构成现状等进行了详细分析，并根据现状分析提出了其存在的主要问题。第三章，高校后勤公司薪酬体系优化设计原则。本章主要介绍了高校后勤公司组织结构调整与薪酬体系优化设计应遵循的原则。第四章，高校后勤公司组织与管理模式建议。本章针对高校后勤公司组织结构与管理模式中存在的问题提出了调整建议。第五章，高校后勤公司岗位分析。岗位分析是薪酬体系设计的基础工作，本章主要介绍了高校后勤公司岗位分析的目的和作用以及岗位分析的实施步骤。第六章，高校后勤公司岗位评价。本章详细阐述了高校后勤公司岗位评价的目的、原则、方法以及岗位评价内容，并对某高校后勤公司的主要岗位按照上述原则和方法进行了岗位评价。第七章，高校后勤公司薪酬体系优化设计。本章详细介绍了某高校后勤公司的薪酬内外调查状况、公司薪酬结构设计的方法和高校后勤公司薪酬体系优化设计的具体方案。第八章，高校后勤公司薪酬管理制度。在以上内容的基础上，将高校后勤公司薪酬体系优化设计的过程和结果合成了高校后勤公司的薪酬管理制度。

第三篇：高校后勤公司绩效考核体系设计实务，包括四章。第一章，高校后勤公司绩效管理现状。本章详细剖析了某高校后勤公司绩效管理的现状

与存在的问题，并分析了高校后勤公司绩效管理与营利企业和学校其他部门的异同。第二章，高校后勤公司绩效管理体系设计思路。本章依据某高校后勤公司的发展现状，详细阐述了高校后勤公司的绩效管理体系设计的目标、原则和思路。第三章，高校后勤公司综合绩效考核指标体系设计。本章详细阐述了高校后勤公司绩效考核指标体系设计步骤以及各部门和岗位的绩效考核指标体系的构成。第四章，高校后勤公司绩效考核实施细则。本章详细阐述了高校后勤公司各部门和岗位的绩效考核实施细则。

本书的顺利完成，要衷心感谢学校领导、学校后勤董事会的支持，要衷心感谢王晓萍教授、张慧博士、陈月艳副教授的大力帮助和指导，要衷心感谢同行们的相互切磋与建议。

本书在写作中参考了国内外大量的著作和文献，在此我向原作者表示诚挚的谢意！本书也将其中的主要书目列在了参考文献中。最后需要特别指出的是，由于作者在理论研究、实践经验以及写作水平方面的限制，书中难免出现不妥甚至错误之处，恳请广大读者和同行们予以批评指正，我将不胜感激。

作 者

2011年5月

# 目 录

## 第一篇 导论

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 第一章 高校后勤薪酬与绩效管理现状分析 .....      | 3  |
| 第一节 高校后勤改革之路 .....             | 3  |
| 第二节 高校后勤公司薪酬管理现状分析 .....       | 4  |
| 第三节 高校后勤绩效管理现状分析 .....         | 6  |
| 第二章 如何进行有效的高校后勤薪酬与绩效体系设计 ..... | 9  |
| 第一节 如何进行有效的高校后勤薪酬体系设计 .....    | 9  |
| 第二节 如何进行有效的高校后勤绩效体系设计 .....    | 15 |
| 第三章 本书的研究方法与结构安排 .....         | 20 |
| 第一节 本书的研究方法 .....              | 20 |
| 第二节 本书的结构安排 .....              | 21 |

## 第二篇 高校后勤公司薪酬体系设计实务

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 第一章 高校后勤公司组织与人力资源现状分析 ..... | 25 |
| 第一节 高校后勤公司概况 .....          | 25 |
| 第二节 高校后勤公司组织结构现状及分析 .....   | 26 |
| 第三节 高校后勤公司人力资源现状及分析 .....   | 27 |
| 第四节 高校后勤公司人力资源管理现状分析 .....  | 33 |
| 第二章 高校后勤公司薪酬体系现状分析 .....    | 36 |
| 第一节 高校后勤公司薪酬体系现状分析 .....    | 36 |



|     |                        |     |
|-----|------------------------|-----|
| 第二节 | 高校后勤公司薪酬水平现状分析 .....   | 40  |
| 第三节 | 高校后勤公司薪酬结构现状分析 .....   | 41  |
| 第四节 | 高校后勤公司薪酬构成现状分析 .....   | 42  |
| 第五节 | 分析总结 .....             | 43  |
| 第三章 | 高校后勤公司薪酬体系优化设计原则 ..... | 45  |
| 第四章 | 高校后勤公司组织与管理模式建议 .....  | 48  |
| 第一节 | 高校后勤公司组织结构调整建议 .....   | 48  |
| 第二节 | 高校后勤公司管理模式建议 .....     | 51  |
| 第五章 | 高校后勤公司岗位分析 .....       | 54  |
| 第一节 | 高校后勤公司岗位分析目的和作用 .....  | 54  |
| 第二节 | 高校后勤公司岗位分析实施步骤 .....   | 55  |
| 第六章 | 高校后勤公司岗位评价 .....       | 87  |
| 第一节 | 高校后勤公司岗位评价原则和方法 .....  | 87  |
| 第二节 | 高校后勤公司岗位评价内容 .....     | 89  |
| 第七章 | 高校后勤公司薪酬体系优化设计 .....   | 111 |
| 第一节 | 薪酬调查 .....             | 111 |
| 第二节 | 高校后勤公司薪酬结构设计 .....     | 113 |
| 第三节 | 高校后勤公司薪酬体系优化设计方案 ..... | 118 |
| 第八章 | 高校后勤公司薪酬管理制度 .....     | 131 |
| 第一节 | 总则 .....               | 131 |
| 第二节 | 薪酬结构 .....             | 132 |
| 第三节 | 各岗级工资标准的测算 .....       | 135 |
| 第四节 | 不同岗位类别人员的薪酬方案 .....    | 136 |
| 第五节 | 新进人员工资标准的确定 .....      | 138 |
| 第六节 | 工资的调整 .....            | 139 |
| 第七节 | 附则 .....               | 140 |

### 第三篇 高校后勤公司绩效考核体系设计实务

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| <b>第一章 高校后勤公司绩效管理现状</b> .....       | 145 |
| 第一节 高校后勤公司特点 .....                  | 145 |
| 第二节 高校后勤公司绩效管理现状 .....              | 146 |
| 第三节 高校后勤公司绩效管理与企业和学校其他部门区别 .....    | 151 |
| <b>第二章 高校后勤公司绩效管理体系设计思路</b> .....   | 153 |
| 第一节 高校后勤公司绩效管理体系设计目标 .....          | 153 |
| 第二节 高校后勤公司绩效管理体系设计原则 .....          | 154 |
| 第三节 高校后勤公司绩效考核体系设计思路 .....          | 155 |
| <b>第三章 高校后勤公司综合绩效考核指标体系设计</b> ..... | 157 |
| 第一节 综合绩效考核指标体系设计步骤 .....            | 157 |
| 第二节 综合绩效考核指标体系设计 .....              | 158 |
| <b>第四章 高校后勤公司绩效考核实施细则</b> .....     | 200 |
| 第一节 高校后勤公司绩效考核实施细则内容 .....          | 200 |
| 第二节 高校后勤公司绩效考核实施细则 .....            | 202 |
| <b>参考文献</b> .....                   | 266 |

# 第一篇 导 论



# 第一章

## 高校后勤薪酬与绩效管理现状分析

### 第一节

#### 高校后勤改革之路

中国高校原有的后勤体制，是历史形成的，是计划经济的必然结果。过去高校长期由“学校办社会”，高校教职工中约有 1/5 是后勤职工，教职工住房与学生宿舍、食堂及其他生活设施占学校总建筑面积一半左右。按照旧的模式，每扩招一个大学生，国家就需投入 4.5 万元左右。计划经济体制下形成的这种后勤机制，不仅使高校背上了沉重的包袱，也是高校发展的体制性障碍，严重制约了高等教育的发展。为了消除制约我国高等教育发展的“瓶颈”因素，保证 21 世纪高等教育的健康发展，1999 年 11 月，经国务院批准，国务院办公厅在上海召开了第一次全国后勤社会化改革工作会议，对改革进行了全面动员和部署，有力地推动了全国后勤社会化改革。之后，又分别于 2000 年 12 月和 2001 年 12 月在武汉和西安召开了第二次、第三次高校后勤社会化改革会议，这对推进高校后勤社会化改革进程，保证高校后勤社会化改革的顺利进行，起到了重要作用。几年来，在党中央、国务院的领导下，国务院办公厅和教育部、国家计委、财政部、国土资源部、建设部、国家税务总局、中国人民银行制定出台了一系列指导改革、保证改革健康进行的文件与政策。各省、自治区、直辖市政府加强了领导、统筹和规划，各省及各级教育行政部门努力组织实施，高校主动参加，社会力量积极参与，保证了全国高校后勤社会化改革稳妥、健康地推进，至 2002 年年底，基本实现了 1999 年上海会议提出的三年改革预定目标。一种新型的、有中国特色的、适应社会主义市场经济体制和高校办学规律的高校后勤保障体系正在

逐步形成,有效地缓解了制约我国高等教育事业发展的“瓶颈”因素,保证并支撑了我国高等教育近几年的快速发展。如今,在过去计划经济体制下形成的高校后勤服务模式已基本打破,各普通高校普遍实现了后勤服务系统与学校行政系统的规范分离,并按照后勤社会化改革和现代企业制度的要求,组建成新型的后勤服务实体。这些新型后勤服务实体在用人办法、资金筹措、日常运转与管理、内部分配与激励制度等方面,都采用了既适应市场经济规律、又坚持为高校服务的新机制。通过改革,实现了原有高校后勤资源的优化配置,有序地引入社会力量参与。初步形成了竞争机制。各地高校在实践中创造了不少成功的做法,积累了许多新鲜的经验。在政府投入不多、没有增加学校负担的情况下,高校后勤的服务质量、规模、水平与效益,不断扩大和提高。一种既坚持为高校服务,又不断探索社会化改革,实现形式多样化的高校后勤保障格局正在形成。高校后勤社会化改革的最终目的,是提高学校办学活力,打破原有后勤模式造成的体制障碍,促进教育资源的整合与优化配置。

随着高校后勤体制改革的不断深入,近几年来,薪酬和绩效制度改革越来越受到人们的关注并且成为全国高校后勤改革的重点。如2009年8月,全国高教学会后勤管理分会在银川主持召开了全国高校后勤薪酬管理与绩效体系建设专题研讨会。

## 第二节

### 高校后勤公司薪酬管理现状分析

薪酬管理是人力资源管理中至关重要的部分,高校后勤实体大多是劳动密集型企业,用工成本在总成本中所占比例较高。公平有效、合理合法的薪酬体系不但能激发员工的工作积极性和潜能,提高工作效率,还能有效降低用工成本,但如今很多高校后勤薪酬体系的设计都存在许多这样那样的问题。例如,高校后勤在编人员和非编人员收入差距偏大,内部形式上存在着分配不公,挫伤了新人的工作热情和创造力,进而导致优秀员工流失,不利于增强企业的凝聚力;薪酬结构不合理,对内缺失激励机制,对外缺乏竞争力,不能激发员工的工作积极性;薪酬分配不能充分与个人业绩挂钩,个人的努力和表现没得到承认和奖励,平均主义、“大锅饭”现象严重存在;尽管部分行业性和专业性较强的部门实行了按效益取酬的分配方式,但科学性

不够,市场机制体现不突出。随着高校后勤社会化的进一步深化,高校后勤实体必须面对日益激烈的外部竞争。传统分配制度存在机制缺失,从而对优秀人才的吸引力不足,有碍后勤实体吸收新鲜血液。而且薪酬结构上的先天不足,也导致后勤实体员工缺乏创新精神,在一定程度上阻碍了后勤实体的改革与发展。高校后勤薪酬体系中存在的具体问题有:

### 1. 薪酬体系缺乏总体设计

随着高校后勤实体的成立和发展,很多高校后勤实体实行了模拟企业化运作,但是在薪酬分配方面,仍然延续了事业单位工资管理的模式,对后勤实体工资总额的预算往往参照历史数据加以确定,而在具体分配制度上,后勤实体内部逐步形成了校编和编外员工之间各不相同、互不相干的多种分配制度,缺乏总体的薪酬体系设计。而学校与后勤无论在人员结构、工作特点,还是在管理模式上都存在着显著的不同,参照学校主要按行政职务职级进行分配的薪酬制度有明显的不合理之处。

### 2. 存在同工不同酬现象

高校后勤实体存在学校编制和编制外用工两种不同的用工形式。由于历史原因,多数高校后勤实体采用“老人老办法、新人新办法”,校编人员的薪酬以学校同类人员的工资分配作为参照,编外人员由后勤实体自主进行分配,同一岗位的收入差距较大,同岗不同酬现象普遍存在,甚至不同部门之间同岗也不同酬。这种由于身份不同、部门不同造成的分配不公,一方面挫伤了外聘员工的工作积极性和创造力,另一方面使部分校编员工形成“铁饭碗”思想。一些员工安于现状、不思进取,缺乏危机意识和开拓创新精神。

### 3. 管理和技术骨干薪酬与社会同行存在差距

由于高校后勤实体具有不以营利为目的社会属性,不能完全按市场化进行运作,与市场上同行业工资水平相比,高校后勤编外员工特别是管理和技术骨干的薪酬水平相对偏低,造成人员流动性较大,管理和专业技术人员难留的现状。随着新劳动合同法的实施,整体劳动用工成本已经大大增加,给

后勤实体造成极大的压力。

#### 4. 缺乏有效的绩效考核制度

绩效考核是薪酬管理体系中的一个重要环节，但高校后勤实体多以简单传统的德、能、勤、绩进行考核，以年终总结和满意度评价作为主要手段，考核的指标比较粗放，没有针对各行业部门和各岗位的具体考核数据和衡量标准，考核结果与薪酬分配挂钩的程度较低。

毋庸置疑，一个合理有效的薪酬体系是企业吸引人才、留住人才和发挥人才作用的重要手段。薪酬管理是企业人力资源管理的核心内容，也是企业最基本的激励机制。从现代企业人力资源管理的角度看，薪酬管理具有改进员工态度、行为、业绩、促进企业经营目标实现等多种功能。薪酬体系还具有向员工传达企业鼓励何种行为和制约何种行为的信息。从某种程度说，薪酬体系是企业价值观的一种体现。高校后勤服务质量的好坏，直接影响到师生的日常生活和学校的服务品质。随着全国各高校竞争的加剧，高校后勤的管理改革，特别是薪酬管理的改革势在必行。

### 第三节

#### 高校后勤绩效管理现状分析

绩效考核是指企业组织以既定标准为依据，对工作结果方面的情况进行收集、分析、评价和反馈的过程。绩效考核是企业管理的核心问题之一，是保障并促进企业内部管理机制有序运转、实现企业各项经营管理目标所必须进行的一种管理行为。随着高校后勤改革的不断深入，高校后勤企业逐步构建起自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的现代企业管理模式，与此同时，绩效考核工作作为重要的管理手段被引入后勤企业管理，经过不断的完善，绩效考核在客观评价部门工作、发挥管理的导向和激励功能等方面发挥着越来越重要的作用。随着高校后勤社会化进程的不断推进，原高校事业单位的人事管理办法已不能完全适应当前的需求。作为改革中的新生事物，高校人力资源管理工作面临着各种各样的问题，而要与目前的高校后勤社会化要求相匹配，绩效考核机制的进一步完善就成为人力资源管理必须解决的问题。高校后勤绩效考核体系存在的主要问题有：



### 1. 绩效考核全局性、系统性不够

绩效考核以考核“结果”为主，缺乏有效的绩效辅导和结果反馈机制。科学的绩效考核应贯穿部门工作始终，并将绩效考核上升为绩效管理，在期初制定部门绩效目标的基础上，实施相应的辅导和跟踪，并在期末进行考核和反馈，从而指导部门工作的正确方向。

### 2. 部门和员工对绩效考核工作重视不够

在实施考核过程中，有较多的基础资料和测评工作需要部门和员工提供和参与，但因为某些部门和员工认识不到位，认为绩效考核是“走过场、形式主义”，导致行动上不配合，存在敷衍了事的现象，最终使考核工作流于形式，考核结果说服力不强。绩效考核操作过程是否规范，考核结果是否客观反映部门工作绩效，需要部门和员工充分重视、积极配合。

### 3. 考核方式和途径不够全面

目前，高校后勤企业普遍采用的是部门领导进行单向的考核，由于受主观因素及个人信息不充分的影响，仅采取主管领导单向对员工打分这种方式，很容易导致最终考评结果不够客观和公正。

### 4. 考核模式缺少共性与个性的有效结合

采用相同的考核指标和权重，指标设计、考核方式与部门工作特性尚未能很好地结合。由于后勤工作涉及面广、行业多，有的部门又具有很强的专业性，管理工作既有共性，又有区别于其他部门的自身特性，“一刀切”的考核模式不利于发挥导向、激励功能，也不利于客观、准确地评价部门工作业绩。

### 5. 绩效评价指标难以定量并缺乏客观性

在目前高校后勤的绩效考核体系中，对于商品销售部门、餐饮销售部