

企业关键岗位绩效考核与薪酬管理操作丛书

行政部门岗位 绩效考核 与 薪酬设计 模板

伍

Administration

编著 李伟

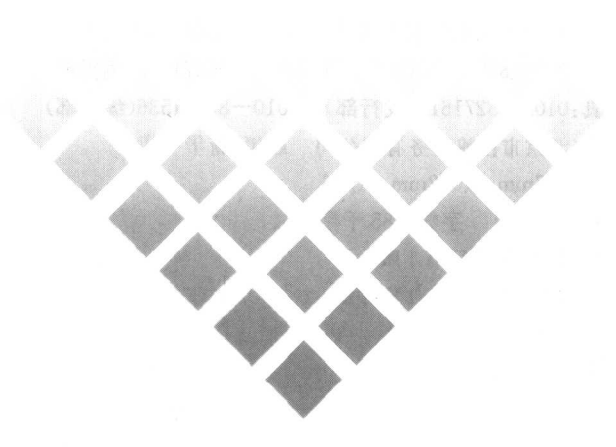
以岗位精细化管理为主线
将绩效考核与薪酬管理紧密联系
为企业提供成功整体运营的实践范本



企业关键岗位绩效考核与薪酬管理操作丛书

行政部门岗位 绩效考核与薪酬 设计模板

李伟 编著



中国海潮出版社

图书在版编目(CIP)数据

行政部门岗位绩效考核与薪酬设计模板/李伟编著. —北京:
中国海关出版社, 2006. 1
(企业关键岗位绩效考核与薪酬管理操作丛书/苏东斌等主编)
ISBN 7-80165-242-8

I. 行... II. 李... III. ①企业管理:行政管理-工作人员-考核②企业管理:行政管理-工作人员-劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 134843 号

行政部门岗位绩效考核与薪酬设计模板

XINGZHENG BUMEN GANGWEI JIXIAO KAOHE YU XINCHOU SHEJI MUBAN

编 著:李 伟

责任编辑:刘先中 普 娜

出版发行:中国海关出版社

社 址:北京市朝阳区东土城路 14 号 邮政编码:100013

电 话:010-85271610(发行部) 010-85271536(编辑部)

传 真:010-85271611(发行部) 010-85271536(编辑部)

印 刷:北京市白帆印务有限公司 经销:新华书店

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:12.75 字数:185 千字

版 次:2006 年 1 月第 1 版

印 次:2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80165-242-8

定 价:24.00 元



海关版图书, 版权所有, 侵权必究

海关版图书, 印装错误可随时退换

企业关键岗位绩效考核与薪酬管理操作丛书编委会

主 编 苏东斌

执行主编 赵光忠

编委成员 (排名不分先后)

李 嘉	刘如冰	张 浩	李 伟	王心茹	张风扬
杨 晨	罗秋映	赵 然	文 丽	陈耀东	陈 聪
赵 新	盛 霖	方磊石	万 鸿	许海玉	张 建
申承彦	许文茂	唐 汉	南辉祖	麦 崇	甘 泽
鲁景宇	历 迪	刘天斌			



岗位、绩效、薪酬 三位一体 的精细化管理

任何企业存在的目的都是为了获得足以维持自己生存、支持自己发展的利润。企业获得利润的多少以及获得利润的稳定性和速度是衡量企业质量的标准。而企业利润是由企业业绩来支持的，企业业绩的好坏反映了企业的发展前景。因此，企业管理的根本就在于保证企业业绩的长期、稳定、快速的生长。这在企业内部主要是通过对企业从事一定工作的人的管理来实现的。这样，企业管理在很大程度上就是以企业岗位为基础的管理。因此，企业管理首先是企业岗位管理。

从企业角度来看，绩效是行为和行为结果的综合。企业管理员工的行为是为了促进结果的合理实现，而对员工的行为结果的管理又可以形成目标导向和标准要求，进一步规范行为，提高行为效益。也就是说，行为与结果是不可分的。绩效管理、绩效考核必须把对行为的管理、引导和对结果的控制结合起来。这要求企业必须把对具体工作岗位的要求、相应价值回报（薪酬与激励）与行为考核结合起来，形成岗位、绩效、薪酬三位一体的管理体系。

同时，从企业整体角度来说，绩效不只是具体员工的反映，而是每一个行为单位的行为与结果的反映。因此，绩效可以分为3个层次：组织绩效（组织效益）、团队绩效（团队业绩）、员工绩效（员工成果）。绩效的根基在员工，因此，对具体岗位上员工的具体、细化的管理是非常重要的，但这又不能使企业沉溺于细节而无法自拔。因此，企业通过规范的、可操作的精细化管理模板来完成专项管理工作，是惟一有效的选择。

岗位、绩效、薪酬的三位一体，形成一个针对具体岗位的精细化管理模板，

还可以进一步地从以下角度来说明。

企业岗位管理是职位管理和人的管理的结合，它要求企业每一个员工在自己的工作岗位上创造最好的绩效。因而，企业岗位管理就必须与绩效管理结合起来。绩效管理的根本目的是企业的优良业绩，但是，企业的整体业绩必须通过企业具体岗位上的员工来创造，更确切地说，必须通过具体岗位上员工的绩效工作来创造。所以，企业绩效管理落到实处，就是岗位绩效管理。

企业岗位绩效管理是以企业战略为导向的。具体来说，企业绩效管理是企业为了提高企业绩效而进行的，是针对企业员工的绩效行为的正激励和对员工非绩效行为的负激励，是帮助全体员工发现、创造、传播最佳绩效行为的管理活动。绩效管理是以员工能力为核心的，但是，这里的能力不是抽象的能力，而是岗位要求的最佳绩效能力，是员工能力与岗位能力要求的最佳匹配。

不过，企业既然要求员工在自己的工作岗位上创造最佳绩效，就必须为员工创造条件，这包括两个方面：

首先，企业必须为员工创造的绩效支付与之相应的工作报酬，既满足员工的基本需要，又让员工觉得物有所值，不会心生怨言。

其次，企业必须激励员工通过学习和创新，不断提高岗位工作绩效，使绩效低的员工向绩效高的员工靠拢，绩效高的员工进一步提高绩效。这里自然就要求企业为那些能力超出本岗位要求的员工提供工作激励——通过职位晋升或职位调整，让员工在新的工作岗位上创造更大的企业价值。

而所有的这些，都是企业薪酬管理的目的和要求。企业薪酬管理，是对企业投资于企业人力资本的一切费用的管理，它必须为企业创造价值——促使人力资本增值。

不过，虽然绩效管理是以能力为核心的，但是，能力是潜在的，是难以通过量化的标准来衡量的。因此，绩效管理和考核的对象就是员工的工作行为。对优秀的岗位绩效行为加以奖励，进行推广；对非绩效的岗位行为（只要不能够带来绩效的行为，或者虽然能为企业带来一定绩效，但是可能会为企业带来同等或更大损失的行为，都是非绩效行为）进行控制。

企业管理是一门规范性、实践性很强的工作，它既需要工作标准的量化管理，也需要针对一些难以量化的因素进行非量化的人性管理。能够把量化管理

和人性管理结合起来的机制有很多，但是最关键、最能够发挥长期作用的莫过于基于岗位进行的绩效和薪酬管理。

可以说，绝大多数员工工作的第一目的都是为了生存，而薪酬则是生存的有力保障。其次，获得尊重同样是每一个员工工作的必要要求，而对自己工作价值最合理的衡量与体现，通过公平的标准显示自己存在的价值，是一个人获得尊重感的最主要来源。所有这些，我们都可以从企业的岗位、绩效与薪酬三位一体的精细化管理中为企业获得最基础的支持。

基于岗位进行管理，可以使企业的管理工作具体到每一个人身上，通过对具体岗位绩效的衡量，则可以使每一个人的工作价值得到具体的量化体现，并为每个人的薪酬提供最合理的依据。对于企业组织最根本构成单位的岗位的管理，是一项非常细化的工作，而把岗位工作特点、岗位绩效与薪酬有效结合的管理，则更可以称之为精细化管理。

每一家企业都必然有分工，总会设立具体岗位去完成具体工作，总需要根据企业绩效、部门绩效和个人工作绩效来为员工支付薪酬。但是，对于企业来说，怎样衡量具体岗位的价值，怎样确定具体岗位的工作绩效，怎样为岗位工作绩效计价，从而确定岗位的一般薪酬？这些问题，一直都是企业管理中存在的根本难题。实践证明，要想解决这些难题，就必须把岗位、绩效与薪酬结合起来，以岗位价值为基准，根据岗位能够创造价值的绩效工作结果，确定岗位单位时间的货币价值，即薪酬。

当然，这其中还会有许多难题需要解决，首要难题就是如何在实践中使岗位、绩效、薪酬三位一体的精细化管理实现具体操作的问题。为了方便大家参考，我们在书中把关键内容划分为3个部分。第一个部分，说明具体职能部门或企业整体绩效工作、绩效管理与薪酬管理的总体特点，为后面的绩效考核与岗位薪酬设计奠定理论基础；第二部分，主要介绍企业整体或具体部门的绩效管理与考核的要点、方法与基本范例；第三部分，主要根据前面的理论和方法，为具体的关键岗位的绩效考核与薪酬模式设计提供实践操作范本。

由于我们更多考虑的是实践操作性和可借鉴性，因此，书中所涉及的具体岗位可能不会完全依据一个固定的企业组织结构。书中的绩效考核方法与薪酬设计模式也会从多样性与实用性出发，涉及众多的具体岗位，而不强求于全套

丛书所有职位构成一个完整体系。从所涉及的具体岗位来说,我们运用的绩效考核方法主要是目标责任制,薪酬模式主要是以岗位为基础的薪酬模式。当然,薪酬模式还将受制于企业支付能力、企业内外部薪酬竞争力与平衡性等客观因素。

丛书编委会

目

录

CONTENTS

岗位、绩效、薪酬三位一体的精细化管理

[1]

第一部分 企业行政部门绩效与薪酬管理

第1章 行政部门的绩效工作

[3]

● 行政部门的价值评价

[3]

● 行政部门的绩效工作

[5]

第2章 行政部门的绩效管理

[7]

● 行政部门的绩效考核

[7]

◆ 绩效考核的原则

[8]

◆ 绩效考核的方法

[10]

◆ 绩效考核的程序

[15]

● 行政部门的绩效关系

[16]

● 行政部门的薪酬结构

[19]

第二部分 企业行政部门绩效考核流程

第3章 行政部门绩效考核流程模板

[27]

● 流程一 分析行政部门的绩效工作,确定行政绩效目标 [27]

◆ 准备阶段

[29]

◆ 调查阶段

[30]

◆ 分析阶段

[30]

◆ 完成阶段

[33]

◆ 检验与控制

[34]

● 流程二 确定行政部门的绩效指标	[35]
◆ 确定关键绩效指标的原则	[36]
◆ 确定关键绩效指标的方法	[37]
◆ 确定关键绩效指标的程序	[38]
◆ 关键绩效指标的类型	[39]
● 流程三 构建行政部门的绩效指标体系	[41]
● 流程四 选择行政部门绩效考核方法	[45]
◆ 等级评定法	[45]
◆ 目标管理法	[46]
● 流程五 确定行政部门绩效考核周期和人员	[47]
● 流程六 行政部门的绩效沟通与辅导	[50]
● 流程七 行政部门的绩效评估	[51]
◆ 步骤一 收集绩效信息	[51]
◆ 步骤二 分析绩效信息	[52]
◆ 步骤三 控制偏差	[52]
◆ 步骤四 评价绩效	[53]
◆ 步骤五 形成绩效评估表	[53]
◆ 步骤六 接受绩效申诉	[54]
◆ 步骤七 形成绩效考核报告	[54]
● 流程八 行政部门的绩效评估结果落实	[57]
● 流程九 行政部门的绩效改进	[58]
◆ 绩效考核的改进	[58]
◆ 绩效工作的改进	[59]

第三部分 企业行政部门关键岗位绩效考核模板

第4章 行政部经理	[63]
● 行政部经理职位说明	[63]

◆ 行政部经理职位评价	[64]
● 行政部经理职位绩效考核流程	[73]
◆ 流程一 分析行政经理职位绩效工作	[73]
◆ 流程二 行政经理的绩效指标	[78]
◆ 流程三 构建行政经理的绩效指标体系	[82]
◆ 流程四 选择行政经理绩效考核方法	[84]
◆ 流程五 确定绩效考核周期和人员	[87]
◆ 流程六 行政经理的绩效沟通	[89]
◆ 流程七 行政经理职位的绩效评估	[90]
◆ 流程八 落实绩效考核结果	[93]
◆ 流程九 行政经理的绩效改进	[94]
● 行政经理职位绩效考核范本	[95]
● 行政经理职位薪酬设计范本	[103]
◆ 行政经理薪酬模式	[104]
第5章 行政助理	[107]
● 行政助理职位说明	[107]
◆ 行政助理职位评价	[108]
● 行政助理绩效考核流程	[110]
◆ 流程一 行政助理的职务分析	[110]
◆ 流程二 明确行政助理的关键绩效工作	[112]
◆ 流程三 行政助理职位绩效考核指标	[115]
◆ 流程四 构建行政助理的绩效指标体系	[116]
◆ 流程五 选择绩效考核方法	[117]
◆ 流程六 确定绩效考核周期和人员	[118]
◆ 流程七 行政助理的绩效沟通	[119]
◆ 流程八 行政助理的绩效评估	[119]
◆ 流程九 行政助理的绩效考核结果落实运用	[120]
◆ 流程十 行政助理的绩效改进	[121]

●	行政助理职位绩效考核范本	[121]
●	行政助理的薪酬设计范本	[127]
第6章	战略部经理	[129]
●	战略部经理职位说明	[129]
◆	战略部经理职位评价	[130]
●	战略部经理岗位绩效考核流程	[131]
◆	流程一 分析战略部经理职位, 确定关键绩效工作	[131]
◆	流程二 确定战略部经理绩效指标, 构建绩效考核体系	[131]
◆	流程三 确定战略部经理绩效考核方法	[133]
◆	流程四 确定战略部经理的绩效考核周期和人员	[133]
◆	流程五 战略部经理的绩效评估	[134]
◆	流程六 战略部经理的绩效评估结果落实	[135]
◆	流程七 战略部经理的绩效改进	[135]
●	战略部经理绩效考核范本	[136]
●	战略部经理的薪酬模式	[143]
第7章	总经理秘书	[147]
●	总经理秘书职位说明	[147]
◆	总经理秘书职位评价	[148]
●	总经理秘书绩效考核流程	[149]
◆	流程一 分析总经理秘书职位, 确定关键绩效工作	[149]
◆	流程二 确定总经理秘书绩效指标, 构建绩效考核体系	[151]
◆	流程三 确定总经理秘书绩效考核方法	[152]

◆ 流程四 确定总经理秘书的绩效考核周期和人员	[153]
● 总经理秘书岗位绩效考核范本	[153]
● 总经理秘书岗位的薪酬设计范本	[158]
第 8 章 秘 书	[159]
● 秘书职位说明	[159]
◆ 秘书职位评价	[160]
● 秘书绩效考核流程	[163]
◆ 流程一 分析秘书职位,确定秘书关键绩效工作	[163]
◆ 流程二 确定秘书绩效指标,构建秘书绩效考核体系	[167]
◆ 流程三 确定秘书绩效考核方法	[171]
◆ 流程四 确定秘书的绩效考核周期和人员	[172]
◆ 流程五 秘书职位的绩效沟通	[174]
◆ 流程六 秘书职位的绩效评估	[175]
◆ 流程七 秘书职位的绩效考核结果落实	[179]
◆ 流程八 秘书职位的绩效改进	[181]
● 秘书岗位绩效考核范本	[181]
● 秘书岗位薪酬设计范本	[186]
参考文献	[187]

A decorative graphic consisting of a series of overlapping diamond shapes, some solid and some outlined, arranged in a grid-like pattern that tapers off to the right.

第一部分

企业行政部门绩效与薪酬管理

QIYE XINGZHENG
BUMEN JIXIAO YU
XINCHOU GUANLI



第1章 行政部门的绩效工作



行政部门的价值评价

企业行政部门是企业组织管理工作的重要执行部门，也可以说是企业的中枢神经系统。

行政管理部担负着企业行政管理的组织实施、具体操作，对企业的发展发挥很强的规划、指导、管理、监督、协调、服务等作用，推动和保证企业的技术、生产、资金、经营发展几大业务的顺利、有效进行和相互之间的协调。

行政部门的工作纷繁复杂，每位行政人员每天面对的好像都是大量琐碎的、不起眼的事物。但是，这些事务其实正是企业获得战略发展的基础。每一件不起眼的行政事务为决策、沟通、信息传递、上传下达和管理执行提供了无所不至的辅助支持。概括起来，行政部门在企业内部从事的主要是管理、协调、服务三大部分工作，其中管理、协调是核心，服务是根本。

当然，行政部门的管理、协调在实质上也是服务，因此可以说，行政部门的实质工作就是服务。

行政部门的服务性工作，为企业的发展提供了良好的环境，可以使企业内部各项工作有条不紊地进行。其中主要包括以下几个方面。

1. 企业领导决策的参谋作用

在企业发展的过程中，行政部门的工作同样是从企业整体出发的。这主要可以体现在行政部门中的战略、信息工作为企业领导决策提供的信息参谋作用。

行政部门发挥决策参谋作用的工作流程主要是，先针对本企业的特点，及时、准确、全面地收集企业各方面信息，发现企业发展中的新情况和新问题；然后对收集到的信息进行提炼、分析、整理，提出对企业决策有用的决策依据，保证企业决策的高效合理。

2. 为企业的发展创造良好的环境

企业行政部门通过部门领导的重视和本部门自身监督、协调职能的发挥,形成在政策上促进、在方法上引导、在权益上保护、在行为上规范的宽松的政策环境,做好企业的“代言人”和“宣传者”。

在企业内部,企业文化是企业长期持续发展的关键要素。而行政部门的环境美化、氛围营造、文化宣传等工作正是确保企业文化的抽象理念具体化,让员工能够真实可感的基础。

3. 搞好企业协调服务工作

企业行政管理部门需要经常与有关部门配合,组织学习并落实企业的各项政策。帮助企业做好战略决策及其执行的沟通和协调。

同时,行政部门还需要会同有关部门研究并解决企业发展中资金、物资、能源、技术、管理等一系列问题,主持做好企业间、顾问部门间的经济技术交流与合作工作,推进企业联盟合作。另外,行政部门还需要针对企业不同发展时期遇到的不同问题开展多种有效服务,为企业解决实际问题。

从上面的论述可以看出,行政部门不参与直接的价值生产,不参与产品价值实现的工作,它甚至可以说是不创造价值的部门。但是,行政部门又是企业创造实现价值必不可少的部门。没有行政部门的决策支持、信息沟通渠道的构建与维持,没有执行过程中的辅助支持工作,企业生产、技术、营销部门的价值创造和实现工作就不可能顺利开展。企业也就不可能顺利创造、实现价值,企业也就基本上没有很好的发展前景。

可以说,行政部门是企业的幕后英雄,它将以服务企业为最终目的,积极努力地做好企业的决策和执行的辅助支持工作,将工作本身设置到合适的位置,为企业提供了强大的后盾,使企业在发展的道路上冲锋陷阵,创造出更高的业绩。

正因如此,行政部门的价值就体现在它的工作为企业价值的创造和实现发挥了辅助支持作用。对合理衡量行政部门价值,为企业行政部门和行政工作人员的绩效考核与薪酬设计奠定基础,需要企业在综合评价行政部门工作价值时,对其工作内容、工作性质有全面充分的理解。企业在绩效考核时更应考虑行政部门工作的繁杂性,给予行政部门一个科学、合理的衡量。