

企业关键岗位绩效考核与薪酬管理操作丛书

高层领导职位 绩效考核 与 薪酬设计

模板



Leadership

编著 张浩

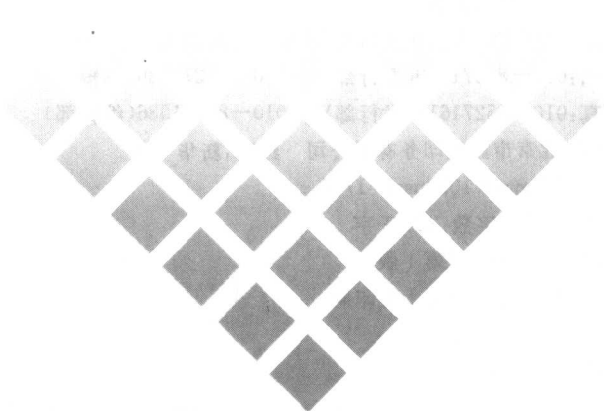
以岗位精细化管理为主线
将绩效考核与薪酬管理紧密联系
为企业提供成功整体运营的实践范本



企业关键岗位绩效考核与薪酬管理操作丛书

高层领导职位 绩效考核与薪酬 设计模板

张浩 编著



中国海闻出版社

图书在版编目(CIP)数据

高层领导职位绩效考核与薪酬设计模板/张浩编著. —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 7-80165-238-X

I. 高... II. 张... III. ①企业-领导人员-考核②企业-
领导人员-劳动工资管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 135320 号

高层领导职位绩效考核与薪酬设计模板

GAXIENG LINGDAO ZHIWEI JIXIAO KAOHE YU XINCHOU SHEJI MUBAN

编 著:张 浩

责任编辑:刘先中 普 娜

助理编辑:左桂月

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:15.5 字数:225 千字

版 次:2006 年 1 月第 1 版

印 次:2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80165-238-X

定 价:28.00 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

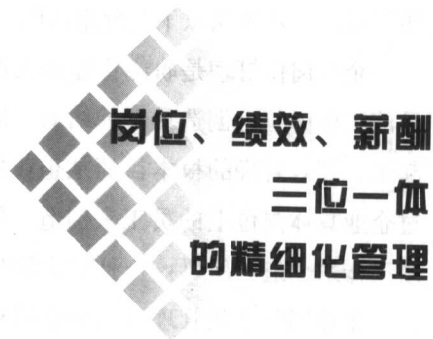
企业关键岗位绩效考核与薪酬管理操作丛书编委会

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 企业高层领导职位绩效与薪酬管理

[1]

第1章 企业高层领导职位的绩效工作

[3]

● 高层领导职位价值评价

[3]

● 高层领导职位的绩效工作

[6]

◆ 公司类型分析

[7]

◆ 企业素质分析

[9]

◆ 高层领导职位的绩效工作

[11]

第2章 企业高层领导职位绩效管理

[16]

● 高层领导职位的绩效考核

[16]

◆ 高层领导职位绩效考核的必要性

[17]

◆ 高层领导职位绩效考核的作用

[18]

◆ 高层领导职位绩效考核要点

[20]

● 高层领导职位设置与公司治理结构

[23]

◆ 企业高层领导职位的设置

[23]

◆ 公司治理结构

[27]

● 高层领导职位薪酬标准

[29]

第二部分 企业高层领导职位绩效考核流程模板

[31]

第3章 企业高层领导职位的设置流程

[33]

● 企业职能设计的价值与方法

[33]

◆ 按照职能的归属关系划分	[33]
◆ 按照业务工作的性质划分	[34]
◆ 按照在实现企业战略任务过程中的重要性划分	[34]
◆ 按照对于制定、贯彻落实企业经营决策所起的作用划分	[34]
◆ 按照对生产活动有无直接指挥关系划分	[34]
◆ 按照管理层次划分	[35]
◆ 按照管理范围的权限划分	[35]
● 企业职能设计的流程	[35]
◆ 流程一 确定基本职能	[35]
◆ 流程二 明确中心职能	[40]
◆ 流程三 职能分解	[41]
第 4 章 企业高层领导职位的绩效考核流程	[43]
● 流程一 分析高层领导职位的绩效工作	[43]
◆ 高层领导职位的工作分析	[44]
◆ 高层领导职位工作分析方法	[45]
◆ 高层领导职位工作分析的执行	[50]
● 流程二 制定高层领导职位绩效工作目标	[52]
◆ 高层领导职位绩效工作目标的确定	[52]
◆ 企业关键战略目标	[55]
● 流程三 高层领导职位的绩效指标	[58]
◆ 工作目标与绩效指标	[58]
◆ 企业绩效指标	[59]
◆ 高层领导职位的绩效考核指标	[61]
● 流程四 构建高层领导职位的绩效指标体系	[65]
◆ 绩效指标权重的确定方法	[65]
◆ 绩效指标的量化	[67]
◆ 高层领导职位绩效指标的量化	[68]
● 流程五 选择绩效考核方法	[68]

◆ 平衡记分卡	[69]
◆ 等级评定法	[71]
◆ 民意测验法	[73]
● 流程六 确定绩效考核周期和人员	[73]
● 流程七 高层领导职位的绩效沟通与辅导	[74]
● 流程八 高层领导职位的绩效评估	[74]
◆ 制定绩效考核计划	[74]
◆ 进行技术准备	[76]
◆ 设计考核方法	[77]
◆ 培训考核者	[81]
◆ 收集数据	[81]
◆ 分析评价	[82]
◆ 反馈运用	[85]
● 流程九 高层领导职位的绩效评估结果落实	[86]
◆ 选择落实绩效考核结果的方法	[87]

第三部分 企业高层领导关键职位绩效考核模板 [91]

第5章 总经理 (CEO) [93]

● 总经理职位说明	[93]
◆ 总经理职位评价	[95]
● 总经理岗位绩效考核流程	[99]
◆ 流程一 分析总经理的岗位工作	[99]
◆ 流程二 总经理的绩效指标	[100]
◆ 流程三 构建总经理的绩效指标体系	[105]
◆ 流程四 确定绩效考核周期和人员	[109]
◆ 流程五 总经理的绩效沟通	[110]
◆ 流程六 总经理的绩效评估	[110]

● 总经理绩效考核范本	[112]
● 总经理薪酬设计范本	[115]
◆ 年薪制	[115]
◆ 股票期权激励模式	[119]
第6章 财务总监	[121]
● 财务总监职位说明	[121]
◆ 财务总监的职位评价	[123]
● 财务总监岗位绩效考核流程	[127]
◆ 流程一 分析财务总监的岗位工作	[127]
◆ 流程二 确定财务总监的绩效指标	[130]
◆ 流程三 构建财务总监的绩效指标体系	[132]
◆ 流程四 选择绩效考核方法	[137]
◆ 流程五 确定绩效考核周期和人员	[138]
◆ 流程六 财务总监的绩效沟通	[138]
◆ 流程七 财务总监的绩效评估	[138]
◆ 流程八 财务总监的绩效考核结果落实	[138]
◆ 流程九 财务总监的绩效改进	[138]
● 财务总监绩效考核范本	[140]
● 财务总监薪酬设计范本	[148]
◆ 财务总监的年薪制	[148]
◆ 财务总监的等级薪酬模式	[150]
第7章 人力资源总监	[152]
● 人力资源总监职位说明	[152]
◆ 人力资源总监职位评价	[154]
● 人力资源总监职位绩效考核流程	[156]
◆ 流程一 分析人力资源总监职位绩效工作	[156]
◆ 流程二 人力资源总监的关键绩效工作	[160]

◆ 流程三 确定人力资源总监的绩效指标	[162]
◆ 流程四 构建人力资源总监的绩效指标体系	[165]
◆ 流程五 选择绩效考核方法	[165]
◆ 流程六 确定绩效考核周期和人员	[167]
● 人力资源总监职位绩效考核范本	[168]
● 人力资源总监职位薪酬设计范本	[174]
第8章 行政总监	[176]
● 行政总监职位说明	[176]
◆ 行政总监的职位评价	[177]
● 行政总监绩效考核流程	[178]
◆ 流程一 分析行政总监职位关键绩效工作	[178]
◆ 流程二 确定行政总监绩效考核指标, 构建绩效指标体系	[179]
● 行政总监岗位绩效考核范本	[182]
● 行政总监岗位薪酬设计范本	[185]
第9章 营销总监	[186]
● 营销总监职位说明	[186]
◆ 营销总监的职位评价	[188]
● 营销总监绩效考核流程	[188]
◆ 流程一 分析营销总监职位, 确定关键绩效工作	[188]
◆ 流程二 确定营销总监绩效指标, 构建绩效考核体系	[189]
◆ 流程三 确定营销总监绩效考核方法	[193]
◆ 流程四 确定营销总监的绩效考核周期与人员	[196]
◆ 流程五 营销总监的绩效评估	[196]
◆ 流程六 营销总监的绩效评估结果落实	[197]
◆ 流程七 营销总监的绩效改进	[198]
● 营销总监绩效考核范本	[200]

● 营销总监的薪酬模式	[207]
第 10 章 生产总监	[212]
● 生产总监职位说明	[212]
◆ 生产总监职位评价	[214]
● 生产总监绩效考核流程	[215]
◆ 流程一 分析生产总监职位，确定关键绩效工作	[215]
◆ 流程二 确定生产总监绩效指标，构建绩效指标体系	[216]
● 生产总监岗位绩效考核范本	[217]
● 生产总监岗位薪酬设计范本	[220]
第 11 章 技术总监	[221]
● 技术总监职位说明	[221]
◆ 技术总监职位评价	[223]
● 技术总监绩效考核流程	[224]
● 技术总监岗位绩效考核范本	[226]
● 技术总监岗位薪酬设计范本	[229]
参考文献	[230]

第一部分

企业高层领导职位绩效与薪酬管理

QIYE GAOCENG
LINGDAO ZHIWEI JIXIAO YU
XINCHOU GUANLI

第1章 企业高层领导职位的绩效工作



高层领导职位价值评价

企业高层领导是企业的最高决策人，他们通过战略决策和推动战略决策的执行来领导企业的发展。高层领导职位的价值在整体上可以通过企业战略管理的价值来体现。在本书中，我们主要从整体上评价高层领导职位的价值，不专门涉及如何评价具体职位。对具体高层领导职位的价值评价将在后面相应职位部分做出。

企业战略是对企业的全局谋划和指导，是指企业为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划。企业经营战略的特征如下：

1. 全局性

经营战略具有全局性的特征。它指以企业全局为研究对象，来确定企业的总体目标，规定企业的总体行动，追求企业的总体效果。

2. 长远性

指企业战略的着眼点是企业的未来，而不是现在，是为了谋求企业的长远利益而不是眼前利益。

3. 纲领性

指经营战略所确定的战略目标和发展方向是一种原则性和总体性的规定，是对企业未来的一种粗线条设计，是对企业未来成败的总体谋划，而不是纠缠于现实的细枝末节。

4. 竞争性

指企业在竞争中为战胜竞争对手，迎接环境的挑战而制定的一整套行动方案。

5. 风险性

指战略考虑企业的未来，而未来具有不确定性，因而战略必然具有风险性。