

摘 要

在“双减”政策和市场竞争双因素影响下，教育培训行业面临全面洗牌，对教育机构的运营管理水平提出了更高要求。与此同时，人力资源要素成为培训机构市场竞争力的关键影响因素。本文以 S 教育公司一线员工为案例，通过调查一线员工的绩效薪酬现状，总结 S 教育公司绩效薪酬存在的问题及原因，在此基础上有针对性地提出企业绩效薪酬制度优化方案，从而不断完善 S 教育公司企业的人力资源制度，激活一线员工工作积极性，为带动 S 教育公司更好的发展作出努力，为其他同类型企业的绩效薪酬改革提供借鉴。

本论文研究过程遵循发现问题、解决问题和验证解决效果的思路展开。首先，通过文献法、资料归纳法整理课题的研究背景，梳理“绩效管理”、“薪酬管理”相关的研究文献，整理本研究的关键概念和理论基础，作为课题研究的前提和基本参考。其次，以 S 教育公司为研究对象，对一线员工绩效薪酬管理现状开展研究，以访谈法和问卷法作为研究方法，分析当前 S 教育公司一线员工绩效薪酬管理现状，梳理在绩效和薪酬管理方面的问题，探寻造成上述问题的成因。接着，根据平衡计分卡方法，设计 S 教育公司一线员工绩效薪酬管理的具体方案：从顶层设计角度，论述绩效薪酬的整体思路和前期准备工作；从具体实施策略角度，针对绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈应用四个方面开展具体设计。最后，从组织保障、制度保障和培训保障方面提出对应保障措施，运用绩效薪酬满意度问卷和业绩指标跟踪开展实施效果验证。

本次针对 S 教育公司绩效薪酬的研究，提出了全新的薪酬优化方案，能够更好的提升一线员工工作积极性，根据连续三个月的绩效薪酬满意度问卷反馈，论证绩效体系的综合满意度由 65.2 上升到 84.1；试点区域的分公司利润指标上升 8.5，基本达到预期效果。

关键词：绩效薪酬，激励机制，薪酬设计，薪酬管理

Abstract

Influenced by the "Double Reduction" policy and market competition, the education training industry is faced with an all-round shuffle, which also proposes higher requirements for the operation management of educational institutions. At the same time, human resource has become a key influencing factor for the market competitiveness among education training institutions. Taking the first-line employee of S Education Company as the example, through the survey of the current salary incentive status of its first-line employees, this paper summarizes the problems of the salary incentive of S Education Company and related and causes. On this basis, targeted salary system optimization plan for the company is proposed, aiming to continuously improve S Education Company's salary system, activate the first-line employees' enthusiasm, facilitate S Education Company's development, and provide reference for the salary incentive reform in other peer companies.

In the research process, this paper adopts the research idea of problem-finding, problem-solving, effect verification. First, this paper organizes the research background through literature method and information summary method, sorts out related research literature on "performance management", "salary management", summarizes key concepts and theoretical basis as the research premise and basic reference. Secondly, taking S Education Company as the research object, the status quo of first-line employee performance salary management is investigated and analyzed through interview method and questionnaire method. Then, problems in performance and salary management are reviewed and relevant causes are investigated. Next, according to the theoretical basis and the basic method of performance management, S Education Company's first-line employee performance salary management plan is designed. Specifically in terms of top design, the overall idea of performance salary and preparatory work are discussed and designed from four aspects of performance plan, performance monitoring, performance evaluation and performance feedback application. In the end, corresponding protection measures are proposed from aspects of organizational guarantee, institutional guarantee and training guarantee, the implementation effect is verified using performance pay satisfaction questionnaire.

In this paper, through the research on the salary incentive of S Education Company, a new salary optimization plan is proposed, which can better enhance the first-line employees' enthusiasm.

In accordance with the feedback from the performance salary satisfaction questionnaire for three consecutive months, it is verified that the comprehensive satisfaction of the performance system improves from 65.2 to 84.1, profit index of the branch in the pilot area increased 8.5%, basically achieving the expected effect..

Key words: Performance Salary, Incentive Mechanism, Salary Design, Salary Management

**The optimization design of performance
compensation management scheme for front-line
employees for S Education Company**

A Thesis Submitted for the Degree of Master

Candidate: Xie Runyuan

Supervisor: A.P Wang Yu

Chang'an University, Xi'an, China

目 录

第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的与意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国内研究现状.....	2
1.2.2 国外研究现状.....	3
1.2.3 国内外研究述评.....	5
1.3 研究内容与研究方法.....	5
1.3.1 研究内容.....	5
1.3.2 研究方法.....	5
1.4 论文技术路线.....	6
第二章 相关概念及理论基础.....	8
2.1 概念界定.....	8
2.1.1 一线员工.....	8
2.1.2 薪酬管理与薪酬满意度.....	8
2.2 绩效管理基础理论.....	9
2.2.1 需求层次理论.....	9
2.2.2 双因素理论.....	9
2.2.3 效率工资理论.....	9
2.3 绩效管理过程.....	10
2.4 平衡计分卡方法.....	12
第三章 S 教育公司绩效薪酬管理现状及存在问题.....	14
3.1 S 教育公司概况.....	14
3.1.1 基本情况.....	14
3.1.2 组织架构及人员构成.....	14
3.2 S 教育公司绩效薪酬体系现状分析.....	16

3.2.1 调查访谈及问卷设计.....	16
3.2.2 调查访谈结果分析.....	18
3.2.3 问卷调查结果分析.....	20
3.3 S 教育公司绩效薪酬管理存在的问题.....	25
3.3.1 缺乏完善的公司薪酬激励制度.....	25
3.3.2 缺乏较为合理的岗位薪酬待遇.....	26
3.3.3 组织“负面激励”占比过多.....	26
3.3.4 非物质性薪酬激励机制发展滞后.....	27
3.3.5 绩效考核综合执行效果不佳.....	27
3.4 员工绩效薪酬问题产生的原因.....	28
3.4.1 薪酬激励制度战略性不足.....	28
3.4.2 薪酬激励设计缺乏针对性.....	28
3.4.3 公司管理层忽视绩效过程管理.....	29
3.5 本章小结.....	29
第四章 S 教育公司绩效薪酬管理体系设计.....	30
4.1 绩效薪酬管理体系总体设计.....	30
4.1.1 总体原则.....	30
4.1.2 总体设计思路.....	30
4.1.3 实施流程与实施范围.....	31
4.2 前期准备.....	32
4.2.1 加强绩效薪酬管理宣传.....	32
4.2.2 开展绩效薪酬管理员工培训.....	32
4.2.3 明确各部门职责和各岗位职责.....	33
4.3 一线员工绩效薪酬计划设计.....	34
4.3.1 一线讲师层面绩效评价指标体系构建.....	35
4.3.2 客服部层面绩效评价指标体系构建.....	36
4.3.3 市场部层面绩效评价指标体系构建.....	37
4.3.4 网络运营部层面绩效评价指标体系构建.....	38
4.3.5 人事部层面绩效评价指标体系构建.....	38

4.3.6 财务部层面绩效评价指标体系构建.....	39
4.4 一线员工绩效监控体系设计.....	40
4.4.1 绩效薪酬监控方法设计.....	40
4.4.2 绩效薪酬沟通设计.....	41
4.4.3 绩效薪酬辅导设计.....	42
4.4.4 绩效薪酬信息汇总设计.....	42
4.5 一线员工绩效薪酬评价机制设计.....	43
4.5.1 绩效薪酬管理流程设计.....	43
4.5.2 绩效评价实施设计.....	44
4.6 一线员工绩效薪酬体系应用设计.....	46
4.6.1 评价结果应用总体设计.....	46
4.6.2 绩效薪酬调整.....	47
4.6.3 部门计划调整.....	48
4.6.4 绩效申诉管理.....	50
4.7 本章小结.....	52
第五章 绩效薪酬管理体系实施保障措施及效果验证.....	53
5.1 绩效薪酬管理体系实施可能遇到的问题.....	53
5.2 实施组织保障.....	53
5.3 实施制度保障.....	55
5.4 实施培训保障.....	56
5.5 实施效果满意度验证.....	56
5.5.1 验证思路设计.....	56
5.5.2 验证结果分析.....	57
5.5.3 验证结论.....	59
5.6 实施效果业绩指标验证.....	59
5.7 本章小结.....	60
结论与展望.....	61
研究结论.....	61
本文的不足之处.....	61

研究展望.....	62
参考文献.....	63
附 录.....	66
A S 教育公司的绩效管理现状调查问卷.....	66
B 访谈记录表.....	70
C 绩效沟通记录表.....	71
D 绩效反馈面谈与改进记录.....	72
E S 公司绩效体系满意度调查问卷.....	73
致 谢.....	74

第一章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

随着社会文明的进步，在劳动市场中“高薪资，高回报”成为企业薪资的主流制度，在人才竞争时代，建立一套科学、公平、合理的绩效管理体系是企业内控管理能力的体现，特别是需要结合岗位和人才的特点建立符合市场经济特征的工作绩效体系，实现企业人才管理的科学创新。由此可见，员工绩效管理成为企业提升综合管理水平的必要环节。

近年来，随着国内教育事业持续升温，各种教育培训机构发展迅猛，各种课外辅导、外语、艺术特长班充斥着教育培训市场。根据数据显示，受 2021 年“双减”政策影响，预计我国教育培训行业市场规模将下滑至 16140 亿元；据统计，国内的教育培训机构约 115 万家，其中小微教育机构（年营收 350 万元以下）约 95 万家，占比超过 80%；大中型教育机构共计 14.4 万家，整体占比为 15.5%。教育行业面临重组和洗牌，洗牌过后教育培训行业将迈进更正规更成熟的阶段。目前，存在的产业集中度低、市场秩序混乱、“应试”倾向明显、师资建设水平低下等问题将得到改善，市场规模仍将继续扩大。在这种背景下，教育培训机构需要进一步提升内控管理水平，持续提高企业运行效率，探求高质量发展的转型路径。

同时，人才资源是教育培训机构最重要的资源，绩效考核作为人力资源管理的重要模块，是实现企业战略目标的重要工具之一，对企业的薪酬、培训、职位等管理也有着直接影响。根据统计，大部分教育机构的人员构成中，一线职工（如销售、教师、教务等岗位）的占比相对较大，因此能否针对一线员工建立完善的绩效考核体系已经成为教育培训机构实现战略目标的关键。

1.1.2 研究目的与意义

本研究聚焦于教育培训机构一线员工的绩效薪酬研究，并以 S 教育公司为研究对象开展案例研究，试图摸索出一套符合 S 教育公司企业战略的绩效薪酬方案。

课题的研究包括理论意义和实际意义，具体如下：

理论意义：本文以薪酬管理理论为基础，结合需求层次理论、公平理论和效率工资理论，综合关键绩效指标管理、运用平衡计分卡等战略绩效管理方法，为教育类公司一线员工的绩效管理体系进行设计和验证，为教育培训行业的绩效薪酬管理提供理论参考。

实际意义：针对 S 教育公司一线员工的薪酬激励管理开展研究，深入分析当前 S 教育公司绩效管理的问题，并提出更为精益的一线员工绩效薪酬管理体系，旨在为企业提高薪酬激励管理体系的有效性，将薪酬管理作为提高企业竞争力的手段，为完善企业薪酬激励调动员工工作积极性的实践活动做出贡献，同时为同行业企业的绩效薪酬管理提供参考。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国内研究现状

在绩效管理领域，我国学术界的研究大多是基于西方学者的理论研究开展应用研究，在理论领域的创新研究成果相对较少，主要研究的理论应用包括绩效指标方法应用、360度绩效考核应用以及平衡计分卡理论的应用，本小节分别从绩效考核体系、标准、激励和考核方法方面分别整理。

(1) 绩效考核体系研究

绩效考核体系是企业内部绩效管理的总纲领，适当的绩效考核体系可以增加企业的内控管理能力，进一步提升员工的主观能动性，从而增强企业的整体竞争水平。其中，任敬超（2016）运用案例研究法，分析某医药生产企业的绩效管理现状，认为对绩效指标、工作能力指标、考核频率等三个方面是绩效考核体系的关键，并针对上述三方面提出改进建议；周显伟（2016）对 QD 公司进行研究，从人力资源管理理论视角出发，梳理案例企业在员工绩效考核方面的问题和不足，并针对 QD 公司的现状提出绩效考核量表的改进措施，以及对应的保障措施。郭义攀（2019）以中小型企业为研究对象，以中小型企业的销售人员的绩效考核为切入点，认为存在考核内容不全、指标不科学和权重不合理等问题，并提出针对性的改进策略。

(2) 绩效考核标准研究

从绩效考核标准是执行绩效考核的准则，刘叶云（2017）等从绩效管理的理论角度出发，对企业的绩效考评标准体系开展研究，形成“动态绩效考核标准”研究成果。范征（2015）深入分析企业中层人员的绩效考核标准，建议采用 KPI 考核法对中层管理人员进行绩效考核。李凌洋（2016）在研究中运用问卷调查法和数据统计法，对政府部门绩效考核指标进行聚类分析，并提出绩效考核标准优化方案。

(3) 绩效考核激励研究

绩效考核激励是绩效考核的应用表现，徐国亮（2016）分析烟草公司的绩效考核激励制度，分析工作满意度与绩效考核激励的关系，并提出企业应当从二者的关联程度因素考虑，设计对应的绩效激励制度。蔡玥珺（2014）从理论出发，分析薪资福利、考核激励和员工价值满足之间的关系，认为绩效考核激励与应当结合员工的工作价值进行设计。刘新华（2015）分析工业企业的绩效考核激励满意度，认为造成满意度未能达标的因素为领导因素、沟通因素和执行标准因素。

(4) 绩效考核方法研究

绩效考核方法是企业具体执行绩效考核过程所运用的手段。范征（2016）通过案例分析的方法，探究平衡计分卡对企业绩效考核的使用性，并以某案例企业作为研究对象开展满意度调研，并提出“考核-改进-实施-修正”的应用策略。刘新华（2016）研究平衡计分卡的应用范围，提出该方法适用于销售型或业务型公司的绩效考核，能够对企业经营的量化指标进行评定。袁文植（2014）针对中小企业的绩效考核方法开展研究，提出应当结合企业的外部竞争条件动态设定关键指标。樊晓军（2016）分析多个企业的绩效考核方法案例，并结合岗位胜任能力模型与 KPI 指标法，提出一种综合性的考核方法。苏利平（2014）在研究中提出将 KPI 和 BSC 理念相结合的方法，其优势在于能够对企业的经营目标进行有效拆解和分级评估。

1.2.2 国外研究现状

通过文献梳理，西方学者关注绩效管理的理论研究，经过多年的研究，已经形成相对成熟的绩效管理体系，本小节对标国内研究成果进行整理。

(1) 绩效考核体系研究

德鲁克（2006）在研究中提出一种复杂的绩效考核体系，主要步骤包括现状评估、指标设计和绩效计划控制，并提出绩效计划设定是决定绩效考核效果的关键内容。引用张建等（2003）的研究成果中总结了 Baker 关于绩效考核体系的模型，分别为“规划、监督和评价”，绩效规划环节主要关注考核目标和过程，绩效监督关注绩效考核执行过程的效果，评价关注与被考核者的反馈；总结 Ainsworth 的研究成果，绩效考核的设定应当以被考核者的特征为参考。迈克尔·阿姆斯特郎（2004）在研究中提出，绩效考核可以分为考核计划、考核执行和考核评价，三个阶段中需要分别结合被考核者的特征展开针对性设计。

(2) 绩效考核标准研究

绩效考核标准的研究起源于“平衡计分卡”的普及，主要关注平衡计分卡中考核指标的设计和评价。Angelo Denisi（2006）提出了绩效考核标准影响因素，分别为与企业发展的一致性、与经营指标的覆盖度、指标量化程度以及量表的信效度。Messer smith（2010）针对以经营绩效为主的考核标准进行优化，提出增加“企业文化”、“企业价值观”相关内容。

(3) 绩效考核激励研究

绩效考核激励的成果大多数以马斯洛需求层次理论出发，其中 Greenberg J（2015）提出员工需求的满足是员工达成绩效指标的关键，因此公司管理者需要重视员工需求的达成度效果。Philip Saldleruy（2015）在研究中指出绩效激励应当同时关注物质和精神激励，并以员工在岗位中的综合诉求为依据进行设计，从而满足员工的需求。Ichar B（2015）在研究中指出企业的为员工设定的绩效管理目标与员工行为表现相关，绩效考核目标的设定应当与绩效激励反馈相当，实现绩效体系的正向作用。

(4) 绩效考核方法研究

西方学者在理论研究方面相对领先，在研究中设计了多类绩效考核方法。其中，EREZ E.（2011）提出运用主成分分析法开展绩效评价工作，保障绩效考核方法同时具备定性和定量因素。Taneja S（2010）在 360 度考核方法基础上，针对销售型公司设定了优化的多维度指标。Leyerzapf H（2011）针对金融机构的绩效考核方法进行设计，以 KPI 考核法作为基础，并设计针对性的考核指标，包括经营理念、业务指标、数据报告和沟通能力。Cravens K（2014）在研究中

提出，现代企业应当运用综合性绩效考核指标开展考核。Schellenberg B (2014) 等运用层次分析法分析了企业对绩效考核方法的决定因素，最终得出需要按照组织环境、管理层级、员工岗位设定绩效考核方法。

1.2.3 国内外研究述评

通过对国内外相关文献和理论的比较研究分析，学者们多角度、多层次的从企业薪酬公平和满意度等方面对薪酬管理进行了研究，并取得了丰硕的成果。在 20 世纪 80 年代，国内学者的研究多是基于国外学者的研究成果上进行发展延伸，主要聚焦研究薪酬管理的激励作用，一些学者还提出了员工的薪酬应该既要有货币薪酬也要有非货币薪酬，认为如此才能更好的达到薪酬的激励作用。根据马斯洛的需要层次理论，个体在生理、安全、情感等方面存在不同需求，企业应该尽可能满足员工的这些需求，当员工的这些需求都得到满足时，他们为企业的努力程度也会提高。

综上所述，在市场经济条件下，企业之间的竞争归根结底在于人才潜能的挖掘，绩效薪酬是一种十分重要的激励手段，能够保障企业员工与企业战略发展的一致性。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

本研究以 S 教育公司薪酬制度为研究对象，基于需求层次理论、双因素理论、公平理论等作为理论基础，以绩效管理相关方法作为基本方法。运用问卷调查法，对 S 教育公司绩效及薪资管理现状进行综合分析，归纳梳理 S 教育公司薪酬制度存在的问题及成因。在此基础上，结合平衡计分卡方法，提出 S 教育公司一线员工薪酬制度优化方案和保障措施，并开展绩效满意度验证和业绩验证。

1.3.2 研究方法

本研究主要运用以下三种研究方法：

(1) 文献研究法

通过图书馆、报刊和互联网资源，查阅绩效管理、薪酬管理、可变薪酬、激励理论、员工绩效薪酬、绩效管理方法等方面的文献，对已有的研究观点进

行整理、归纳，以相关学者的研究为基础，对绩效薪酬的方法进行学习借鉴。

(2) 案例研究法

以 S 教育公司为研究案例，运用案例研究法对该公司的绩效薪酬管理现状进行调研，结合访谈法和问卷调查法梳理 S 教育公司一线员工绩效薪酬的问题和成因，并提出改进的绩效薪酬体系方案。

(3) 访谈法

面向 S 教育公司一线员工和管理者开展半开放式访谈，了解访谈对象对绩效薪酬管理的期望，并梳理当前对一线员工绩效管理方法的问题和弊端，并分析问题存在的深层次原因，作为后续绩效管理体制改进的依据。

(4) 问卷调查法

设计 S 教育公司一线员工绩效管理现状问卷，面向 S 教育公司的一线员工对当前绩效薪酬方案现状和满意度开展调查；同时，运用问卷法对改进后的绩效薪酬体系开展满意度调查，验证绩效薪酬体系的实施成果。

1.4 论文技术路线

论文技术路线如图 1-1 所示。

背景及理论研究：通过文献法、资料归纳法整理课题的研究背景，梳理“绩效管理”、“薪酬管理”相关的研究文献，整理本研究的关键概念和理论基础，作为课题研究的前提和基本参考。

S 教育公司薪酬管理激励现状及存在问题，以访谈法和问卷法作为调研方法，设计访谈提纲和调查问卷，根据访谈和问卷的结果，分析当前 S 教育公司一线员工绩效薪酬管理现状，梳理在绩效和薪酬管理方面的问题，探寻造成上述问题的成因。

S 教育公司薪酬管理体系设计，根据理论基础和绩效管理基本方法，设计绩效薪酬管理的整体思路，分别从绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈应用四个方面开展具体设计。

S 教育公司薪酬管理体系实施保障及效果验证，结合绩效薪酬管理实施的难点和问题，从组织保障、制度保障和培训保障方面提出对应保障措施，运用绩效薪酬满意度问卷跟踪和试点区域业绩跟踪的方式进行实施效果验证。

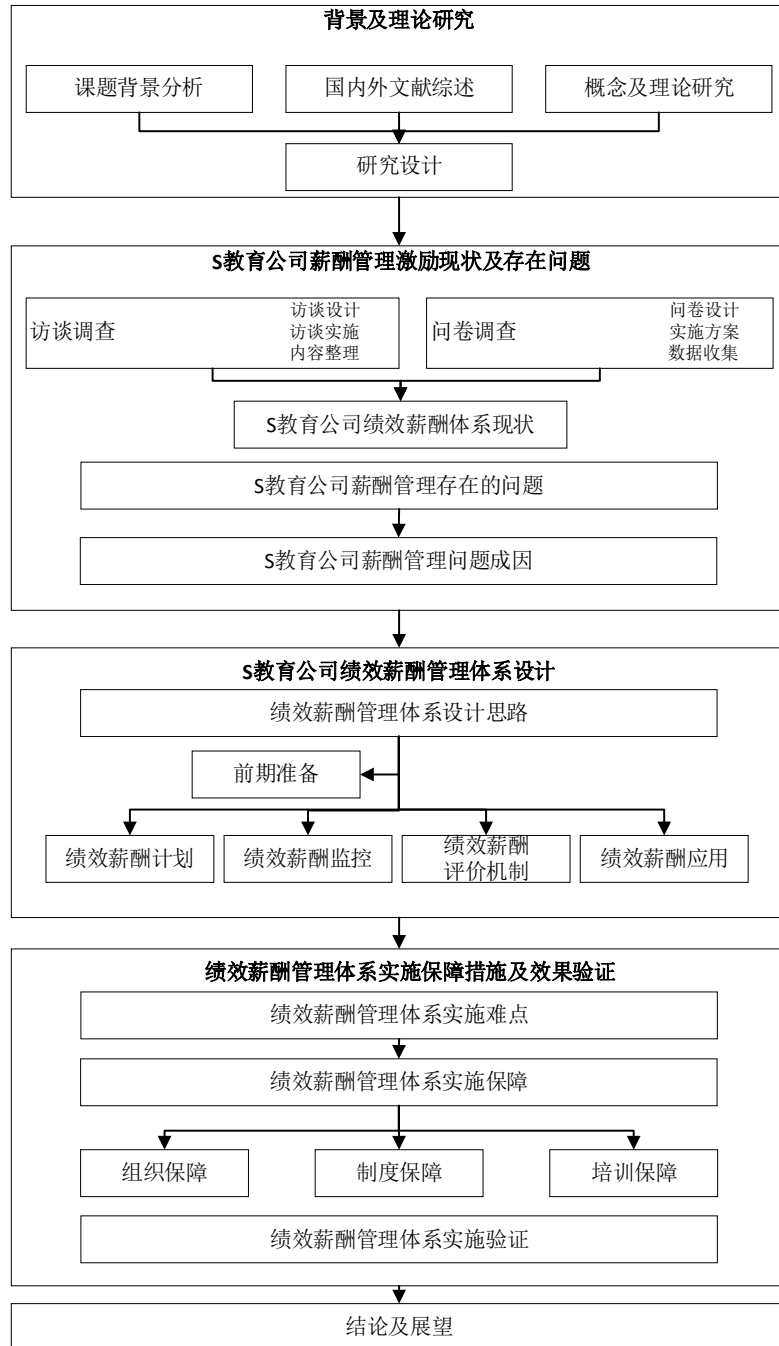


图 1-1 研究技术路线

第二章 相关概念及理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 一线员工

根据文献和企业管理理论，整理一线员工的定义，大多数文献认为一线员工是公司战略的参与者，直接参与生产和运营的人员，一线员工的特征如下：

(1) 对企业认同感不强

大多数一线员工对自身的定位为“打工者”，仅关注个人工作内容与工作得失，对于企业战略发展关注程度低。

(2) 对工作环境的公平性要求较高

相对于企业的高级管理人员，一线员工关注个人在工作中表现与工作所得的关系，即关注绩效的公平性和公开性。

(3) 工作稳定性相对不高

一线员工大多数为企业运转的参与者，整体薪资水平较低且缺乏晋升机会，从而导致这部分人群的流失率相对较高。

(4) 欠缺高层激励

大部分公司的激励制度主要倾向于企业中高层人员，对于一线岗位的激励辐射程度相对较低，导致一线员工欠缺高层激励。

S 教育公司属于分校直营模式，目前全国约有分校 85 家，平均每家分校大约 450 人左右。综合参考一线员工的概念定义和 S 教育公司的现状，本文所研究的一线员工是指 S 教育公司驻扎在全国各个分公司和教学点的职工，主要包括培训讲师、客服部、市场部、运营、财务部、人事部等部门的基层工作人员。

2.1.2 薪酬管理与薪酬满意度

薪酬管理的定义是企业结合自身战略和发展情况设定公司薪酬体系和管理办法，其中薪酬体系包括各个岗位的层级定义、基础薪资、薪资结构和计薪策略等，是企业内控管理的必要制度。薪酬满意度定义为员工在企业薪酬管理制度下，对个人获得薪资的主观满意度评价。

2.2 绩效管理基础理论

2.2.1 需求层次理论

根据马斯洛需求层次理论，个体的需求自高至低分别为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求，高层次需求激发的必要条件是低层次需求被满足。生理需求是需求层次理论中促进人们行动的力量，维持个体生存所需的最基本需求得到满足后，其他更高层次的需求才能成为新的激励因素。安全需求是人类保障生命财产安全、追求安全的机制、免除恐惧威胁与痛苦的需求，包括人身安全、健康、财产、资源等方面。只有安全得到保障，才能摆脱紧张焦虑等消极情绪，获取内心的安全感。社交需求是人类情感和归属的需要，包括亲情、爱情、友情，以及群体的归属和地位。在生活中感受到身边人的关怀，肯定自己的价值，有利于建立温馨和谐的人际关系。尊重需求在工作中体现为组织认可和晋升机会等。希望自身的能力和成就得到他人的认可或赞许，可以在社会上获得一定的地位。既寻求内在价值稳定，也需要外在价值的肯定，即自我尊重与受到他人的尊重。自我实现需求是需求层次金字塔模型中最顶端，也是最高层次的需求，人们发挥自身力量追求远大理想与抱负，不断前进向上发展，达到自我实现的境界。

根据个体情况及思想认知水平的差异，人们对需求层次的追求不尽相同。马斯洛需求层次理论的提出，使个体可以更清晰地了解自己的基本需求，进而迈向更高层次的需求，不断进行自我激励，最终达到甚至超越自我实现需求，实现终极人生目标和理想。但马斯洛需求层次理论也有不足之处，其存在着一定的局限性，界定的标准和程度模糊，略倾向于自我中心，在实际中也会出现层次重叠的现象。因此企业在人力资源管理过程中，要根据实际情况，合理运用马斯洛需求层次理论，对员工进行有效管理和激励，促进企业健康稳定可持续发展。

2.2.2 双因素理论

双因素理论由心理学家赫茨伯格提出，理论的核心为满意因素和不满因素二者均作为员工的绩效管理因素。从正向激励角度，员工在工作中的需求得到满足，将会对员工行为产生激励；相反的，若员工在工作中的需求未能得到

充分满足，将会引起员工消极懈怠。一般来说，员工不满意因素的关注点分布于工作环境、工作强度、薪资所得等，不满意因素与员工工作积极性呈现充分不必要关系；员工的满意因素又称为激励因素，主要包括员工在工作中得到肯定、表彰、晋升等，是提升员工工作积极性的必要条件。

2.2.3 效率工资理论

根据效率工资的定义，体现出工资水平与组织生产效率的关系，是一种宏观经济理论研究的成果。效率工资理论关注员工生产力与获得报酬的关系，并认为二者呈现正向相关的关系。在效率工资理论下，企业支付高于行业评价薪资水平，可以达成员工“非自愿性失业”的效果，即高水平工资对于高效率员工的保留更具有竞争力。例如，在企业缺乏有效的绩效管理手段时，可以适当提升员工的岗位薪资标准，当员工在当前企业获得的薪酬高于他们在其他任何企业中可能获得的薪酬时，员工的工作积极性将会持续提升，为企业带来正向效果。

总的来说，效率工资理论推翻了市场经济条件下“同岗同薪”的绩效管理体系，提出更高的薪资体系将会为企业带来更高的运行效率。

2.3 绩效管理过程

绩效管理是一个遵循的封闭循环体系，国内著名学者付亚和许玉林将绩效管理分为五步，绩效管理过程如图所示：

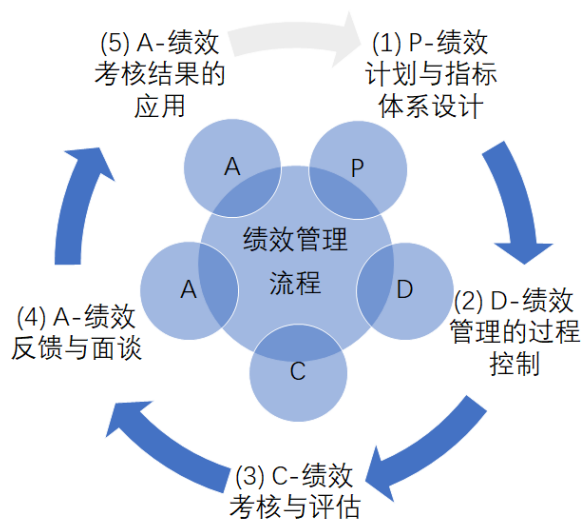


图 2-1 绩效管理流程示意图

(1) 绩效计划与指标体系设计

该步骤作为绩效管理过程的前馈控制阶段，是后续绩效管理过程的前提。

在绩效计划设定环节，需要管理者与被考核者充分沟通，双方需要对齐企业战略目标，并对整体目标进行拆解，并在此基础上对岗位的工作任务和关键结果达成共识。同时，这是企业战略目标分解落地的过程。

绩效指标体系设计将作为岗位绩效目标评价的标准，对于绩效指标的设定，应当关注各指标下工作内容、工作成果、态度行为和能力素质等方面的表现，划定绩效的评价范围；同时，标准指的是各个评价范围的评分标准，是一种量化管理思维的体现。

(2) 绩效管理的过程控制

绩效管理过程是对被考核者岗位工作的监督和指导，由考核者关注被考核者的工作过程，并定期按照绩效考核范围开展对标观测，结合观测结果阶段性的与被考核者进行沟通，旨在解决员工在完成绩效目标时的困惑，实时修正员工的工作方向，以期最终能够达成绩效目标。

(3) 绩效考核与评估

考核评估阶段是针对被考评者的阶段工作进行评价，评价的范围和量化标准按照步骤（1）中设定的绩效考核指标体系执行，本步骤是绩效管理的核心内容，同时也是步骤（4）执行的参考依据。

(4) 绩效反馈与面谈

在完成绩效考核评价后，需要向被考核者同步考核评价结果和开展沟通，本步骤是绩效管理过程的必要环节。绩效反馈面谈的主要目的包括三个，其一是通知被考核者考核结果；其次是接收被考核者关于绩效考核结果的反馈，避免考核结果失真导致的员工工作积极性降低，并提供考核申诉通道；第三，由考核者代表公司帮助被考核者找到绩效评价中的改进项，共同探讨评分较低指标的原因，并在下个绩效循环中得以改进。

(5) 绩效考核结果的应用

绩效考核结果应用是单个绩效循环周期内的最后一个步骤，根据绩效考核的结果，反馈至员工的管理动作中，针对优秀员工给予表扬、奖励或晋升，对于评价得分较低的员工给予惩戒或培训。

2.4 平衡计分卡方法

平衡计分卡法（Balanced Score Card）的产生是对“投资报酬率等财务指标”评价方法的补充，其优势是能够全面评估企业的经营状态，同时体现出员工发展因素与企业战略目标达成的关系，平衡计分卡基本框架如图 2-2 所示。

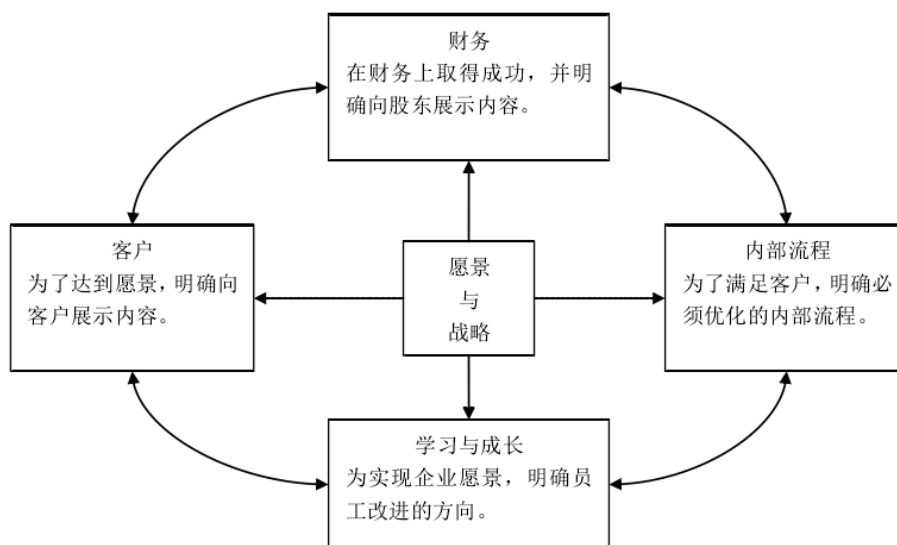


图 2-2 平衡计分卡方法框架图

根据图中内容，分别解释关于财务、运营管理与学习成长方面的要素：

(1) 财务

财务指标能够直接反馈企业的运营健康度，同时企业运转水平的关键评价指标。企业经营管理的最终目标是实现财务指标的最大化，一般来说企业财务指标包括企业营收、企业利润（率）、资产负债率等。

(2) 客户

在市场经济背景下，企业的盈利能力与企业的客户体量和客户价值相关，通过提升客户满意度可以增强企业的综合竞争能力，一般来说企业客户方面的管理指标包括市场占有率、客户增长率和客户满意度等。

(3) 内部运营管理

内部运营管理指标是平衡计分卡方法的特点，关注企业的内部控制和运营能力。BSC 方法理论认为企业内控和运营水平是企业运行的核心驱动力，将会对企业的财务和客户指标产生直接影响。

(4) 学习与成长

学习与成长方面的指标关注企业员工的能力与素质，BSC 方法理论认为企

业的根本竞争力来源于企业员工，因此需要对员工在工作实践和培训环节获得的成长进行评价，考察企业是否具有达成目标的必要能力。

第三章 S 教育公司绩效薪酬管理现状及存在问题

3.1 S 教育公司概况

3.1.1 基本情况

S 教育公司创建于 1999 年，成立初期主要业务为公务员考试培训辅导，经过多年发展，已成为公职人员培训、辅导和教辅出版发行等业务于一体的教育服务业的综合性企业。

根据对 S 公司的走访调研，S 教育公司总部，主要开展辅导课程设计、系统化辅导教材编制和企业运营管理；分支机构方面，S 教育在山西、陕西、重庆、江西、湖北、贵州、海南、甘肃等 28 个省市拥有 85 家分校，S 公司总部各部门为管理部门及职能部门，由人事部负责公司整体人力资源计划制定和制度制定，各分校负责人管理分校的运营工作，严格落实公司总部的各类规则制度，在分公司区域内容开展市场营销、教育培训、教材销售、网络运营和企业管理活动。

3.1.2 组织架构及人员构成

S 教育公司组织架构如图 3-1 所示。



图 3-1 S 教育公司的组织架构

S 教育公司员工基本情况：S 教育公司全国共有员工 41030 名，按照性别划分，男性有 18903 人，女性有 22127 人；按照年龄划分，员工普遍年龄区间在 16-25 岁与 26-35 岁，少部分人员年龄在 36-45 岁，并且该部分人员大多是处于管理级别，45 岁以上的 85 人；按照学历划分，公司大多数员工处于专科及以上，

专科学历占比 2/5，本科人员占约 2/5，研究生学历及以上占比 1/5；按职位等级分，基层有 32696 人，中层有 8287 人，高层约有 47 人；按照工作年限划分，少于一年的约有 17000 余人，1-3 年有 10000 余人，3-5 年有 8000 余人，5 年以上的有接近 3000 人。根据 S 教育公司人力资源部门提供的数据，近 12 个月内一线员工的流失率为 14.2%。

S 教育公司各分校的人员情况见表 3-1 所示。

表 3-1 S 教育公司各分校的人员情况表

	员工数	一线员工数	一线员工占比
北京市	1235	579	46.9%
天津市	447	385	86.1%
河北省	1418	991	69.9%
山西省	1370	952	69.5%
辽宁省	1163	890	76.5%
吉林省	1492	1204	80.7%
黑龙江省	1598	1234	77.2%
江苏省	1490	1185	79.5%
上海市	607	518	85.3%
浙江省	1538	1155	75.1%
安徽省	978	695	71.1%
福建省	1300	1086	83.5%
江西省	1828	1512	82.7%
山东省	2756	2133	77.4%
河南省	2818	2305	81.8%
湖北省	2367	1985	83.9%
湖南省	2814	2462	87.5%
广东省	2798	2482	88.7%
海南省	1282	952	74.3%
重庆市	946	748	79.1%
四川省	3060	2405	78.6%
贵州省	1268	1014	80.0%
云南省	626	562	89.8%
陕西省	487	385	79.1%
甘肃省	958	911	95.1%

表 3-1（续） S 教育公司各分校的人员情况表

	员工数	一线员工数	一线员工占比
青海省	287	223	77.7%
内蒙古	982	756	77.0%
宁夏	1117	867	77.6%
总数	41030	32696	79.7%

根据表中数据，S 教育公司除北京总部外，其余各分公司的一线员工占比大多处于 70%-80%之间，因此，S 教育公司的一线员工数量占比较高。

3.2 S 教育公司绩效薪酬体系现状分析

3.2.1 调查访谈及问卷设计

(1) 调查访谈设计

访谈对象：鉴于调查内容为 S 教育公司一线员工绩效及薪酬管理的现状，访谈对象选取与访谈主题最紧密的人员展开，即 S 教育公司的一线员工，12 名，分别为总部 2 名，分校市场营销人员、教育培训讲师、客服人员、人事财务人员、网络运营人员。同时，针对 S 教育公司 4 家分公司的管理人员开展访谈，调研绩效薪酬管理制度与一线员工管理的现状及问题。

访谈方式：对 S 教育公司采取线上访谈，结束后进行整理得出访谈结果。

访谈提纲：访谈内容涵盖了员工对公司绩效薪酬管理现状的了解程度及建议、期待改进之处，访谈提纲具体见表 3-2 所示。调查访谈结果记录在“访谈记录表”中，具体设计见附录 B。

表 3-2 访谈提纲设计表

访谈时间	2021 年 4 月	
访谈范围	S 教育公司一线员工	
访谈设计	访谈目的	S 教育公司绩效及薪资管理现状
	访谈问题	(1) 公司的目前运行情况及未来发展潜力如何？ (2) 在公司目前的基础管理、企业文化等方面的维系下，是否有利于新的绩效薪酬管理体系的建设？ (3) 公司要怎样进行绩效薪酬考评？选择什么考评方法合

表 3-2（续） 访谈提纲设计表

访谈问题	<p>(4) 公司的目前运行情况及未来发展潜力如何？</p> <p>(5) 在公司目前的基础管理、企业文化等方面的维系下，是否有利于新的绩效薪酬管理体系的建设？</p> <p>(6) 公司要怎样进行绩效薪酬考评？选择什么考评方法合适？考核周期如何设置？</p> <p>(7) 实施绩效薪酬管理能否真的激励员工，提高他们的工作积极性和效率呢？</p> <p>(8) 站在实现组织战略的角度，公司从哪些方面考评您，有哪些关键指标呢？</p> <p>(9) 您认为公司里所有员工都能清楚自己的工作目标吗？</p> <p>(10) 公司是否有跟员工开展绩效面谈，您觉得绩效面谈重要吗，有用吗？</p> <p>(11) 公司目前是如何考核组织、部门以及员工三层次的绩效呢？</p> <p>(12) 您认为组织、部门、个人绩效有什么联系呢？</p> <p>(13) 您有哪些建议要提供给新建的绩效管理体系呢？</p> <p>(14) 当期的绩效薪酬管理体系是否适配分公司的管理业务？（管理层访谈问题）</p> <p>(15) 当期的绩效薪酬管理体系对一线员工的激励效果如何（管理层访谈问题）</p>
访谈步骤	<p>(1) 观察适宜访谈时机</p> <p>(2) 选取对象</p> <p>(3) 开始访谈并记录</p>
笔记本、签字笔等记录工具	
采访资料 录音笔	
访谈提纲	

(2) 调查问卷设计

问卷设计思路：调查问卷的目标是对 S 教育公司一线员工绩效与薪资现状和满意度相关的调查，问卷主要包括基础个人信息、绩效考核认知、绩效考核参与度和绩效考核应用方面，具体题项见附录 A。

问卷对象：鉴于调查内容为 S 教育公司一线员工绩效及薪酬管理的现状，

问卷发放对象为总部一线员工，分校市场营销人员、教育培训讲师、客服人员、人事财务人员、网络运营人员。

问卷发放数量与方式：采用问卷星软件线上发放，发放调查问卷总数为540份。

3.2.2 调查访谈结果分析

S公司一线员工的绩效薪酬体系主要是由基本工资、业绩提成、绩效奖金构成，其他福利包括交通补助、通讯补助、五险一金构成，具体见表3-3所示。

表 3-3 绩效薪酬构成

工资	基本工资
奖金	业绩提成、绩效奖金
福利	五险一金、交通补助、通讯补助

在有关 S 教育公司绩效管理状况调查中，由收集到的问卷调查数据，显示公司在一线员工绩效方面仍处于基础的直观量化、主观臆断阶段，缺乏对公司战略的连接和分解，未能形成体系化的系统，同时也缺乏与人成长方面的结合评价。

由访谈记录汇总分析得出，不同层级的员工对公司绩效薪酬管理持不同意见，这是与被采访者的身份和立场不同有关联的。

管理层的主要意见：管理者虽然支持实行绩效薪酬管理，但是对于绩效薪酬管理的认识仍然只是简单地停留在绩效薪酬评价阶段，而且对评价内容设置的认识也相对粗浅；管理者认为公司当前的基础管理比较薄弱，对于执行新的绩效管理体系有一定的阻碍，亟需加强和完善基础管理。

一线员工的主要意见：在与一线员工的交流中，发现大多数人更关心考核结果应用与自己的实际利益是否挂钩，如晋升空间、薪酬福利等等涉及自己切身利益的方面。同时，高绩效员工对于现行的绩效薪酬体系公平性质疑程度超过低绩效员工；工作年限较长的员工认为公司绩效薪酬体系对于老员工倾斜度不足；业务部门（讲师、客服、市场、运营）等人员相对于职能部门（分公司人事部、分公司财务部）更重视绩效激励。

S教育公司现行绩效管理的程序如下：

(1) 设计总体绩效

公司在年末总结本年度经营情况并设定下一年度绩效目标，下达给各部门人员，让员工明确该年度的工作情况及第二年的工作目标。

(2) 确立部门目标

依据大会决议，由财务部进行各部门的年度指标预算，并转由人事部门备案，部门目标的实施过程中，由各部门管理人员采用一层管一层的方式进行，依据进展情况改进。

(3) 考核目标结果应用

考核内容主要分为日常管理、工作情况评价、工作能力、工作态度等，结果划分为五个等级：极优、优、良、中、差，前三的等级有一定的奖金额度，具体见表 3-4 所示。

表 3-4 绩效考评表

姓名	分数						
	部门	职务					
考核内容	时间	极优	优	良	中	差	分数
	按时、按量完成工作任务	5	4	3	2	1	
工作情况 评价 35%	工作质量、效率高	5	4	3	2	1	
	能够独立完成工作任务	5	4	3	2	1	
	严格遵守相关规章制度	5	4	3	2	1	
	工作所占用的时间成本、金钱成本少	5	4	3	2	1	
	团队间协作性好	5	4	3	2	1	
	团队工作完成度高	5	4	3	2	1	
	工作能力强	5	4	3	2	1	
工作能力 25%	拥有过硬的专业技能	5	4	3	2	1	
	危机处理能力强	5	4	3	2	1	
	办事井然有序	5	4	3	2	1	
	工作事前有计划，事后有总结改进	5	4	3	2	1	

表 3-4 (续) 绩效考评表

姓名	分数	
工作态度 20%	工作办事认真积极	5 4 3 2 1
	有责任心, 勇于担当	5 4 3 2 1
	高标准完成所担任务	5 4 3 2 1
	有协作精神, 团结同事	5 4 3 2 1
日常管理 20%	未出现过迟到早退者的满分, 迟到早退一次扣两分, 累计达 10 分者, 该项不得分	5 4 3 2 1
备注		

从上表可以明显看出, 现行的绩效考核存在的不足之处:

- (1) 指标体系不健全, 考核指标和标准不明确, 与组织战略不衔接;
- (2) 考核内容没有部门、岗位的针对性, 没有与企业目标相结合的体现;
- (3) 评价方式缺乏监控与沟通过程, 考评人员无法对员工进行完成客观、公正的评价。

3.2.3 问卷调查结果分析

(1) 描述性统计分析

问卷描述性统计分析如图 3-2 所示。

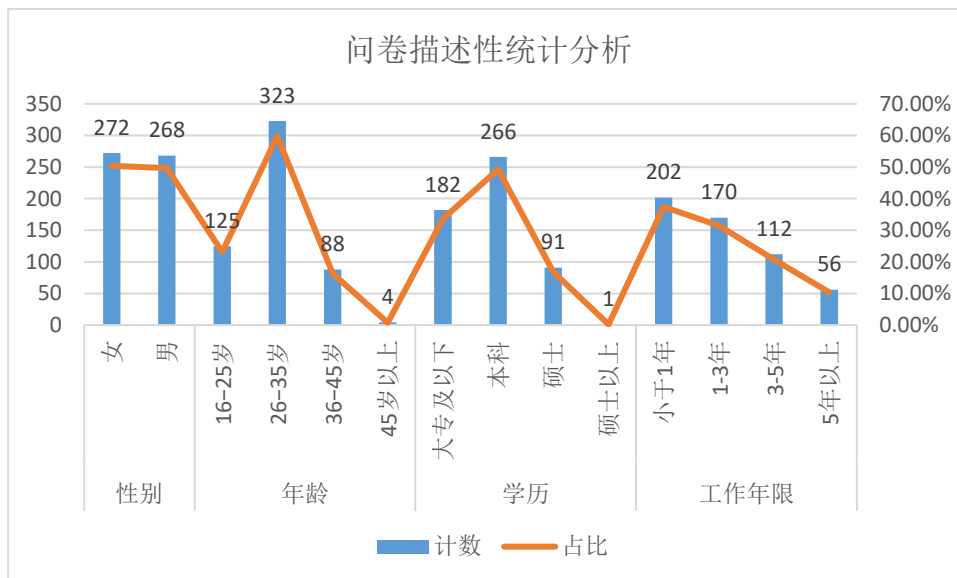


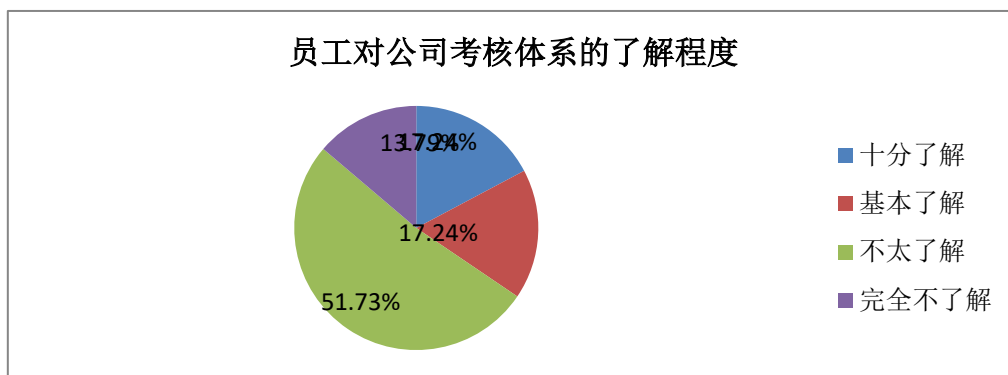
图 3-2 问卷描述性统计分析图

根据图 3-2 数据, 参与调查问卷的男性员工和女性员工比例基本相当; 参与调查问卷的员工年龄大多分布为 16-35 岁, 占比超过 82%; 参与调查问卷的员

工学习分布方面，本科学历占比为 49.2%，其次为专科学历，占比为 33.7%；工作年限 3 年以内的员工分布 68.9%。参与调查问卷的员工社会人口属性分布情况与 S 教育公司全体员工的社会人口属性特征基本相同，因此问卷数据具备较好的代表性。

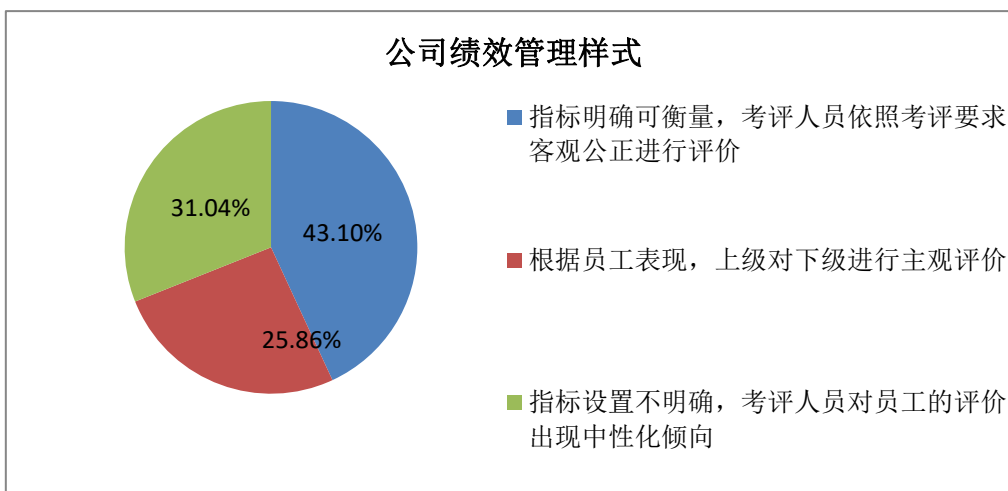
(2) 绩效薪酬考核情况调查

公司员工对于绩效薪酬管理工作认识不深入，只是简单地归结于每月需完成的任务，导致执行效率低下，结果也不尽如人意。从图 3-3 (a) 可以知道 51.73%的员工不太了解，13.79%的员工是完全不了解，说明公司对于考核体系宣传贯彻幅度有限，超半数员工只是被动接受公司考核的结果，对于如何得到此结果基本不了解；图 3-3 (b) 中有超 50%以上的员工认为公司的绩效管理样式不客观公正，考评人员对员工的评价大多出现了主观评价和中心化倾向。



(a)

图 3-3 绩效薪酬考核情况



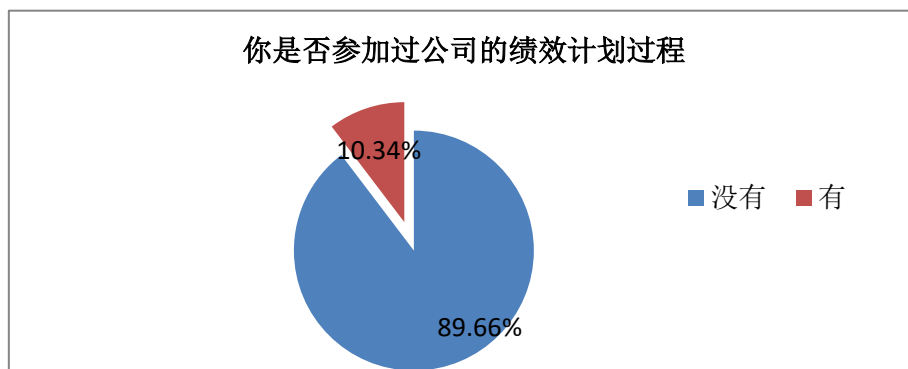
(b)

图 3-3 绩效薪酬考核情况

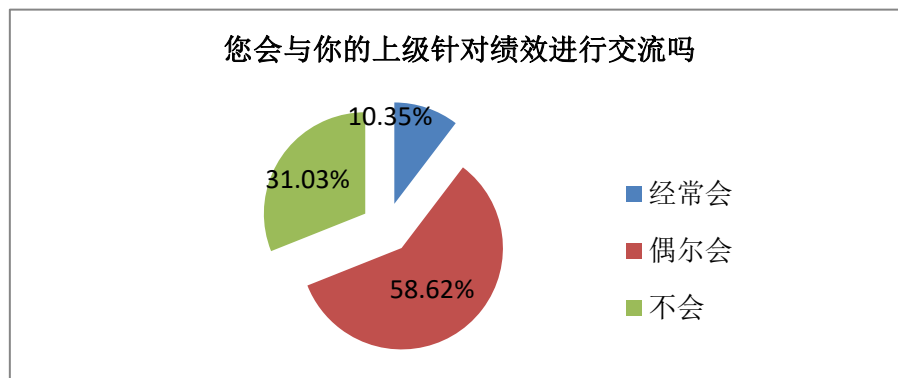
(3) 绩效薪酬管理计划调查

图 3-4 (a) 显示接近 90%员工未参与过公司绩效薪酬计划的过程，体现公

司对于员工应当参与绩效薪酬管理过程意识十分淡薄；图 3-4 (b) 显示员工与上级进行绩效薪酬沟通的频率极低，也是不利于绩效计划制定的因素。通过深入了解归结出 S 教育公司的管理工作不够严谨，形式感较强。虽然公司有些部门会定时进行工作计划安排，但细则不够明确，可操作性较差。首先，大部分员工的工作计划是参考上阶段安排以及自我岗位认知制定的，缺少上级工作目标的指示；其次，员工制定的计划简单，衔接部门、公司目标不紧密。第三，上级对下级的管理松散，随意性强，同时未能制定详细的绩效目标计划书，导致工作安排相对无序。



(a)



(b)

图 3-4 绩效薪酬管理计划调查

(4) 绩效薪酬评价情况调查

评价目的不明确：由图 3-5 分析，10.34% 的员工认为个人工作业绩与公司绩效“无必然联系”，24.14% 的员工认为“不太确定”，访谈中也有员工对绩效薪酬评价的目的存在疑惑。部分分公司管理层和一线员工对绩效薪酬评价的目的认识不清，只是将其当作一项不得不完成的工作，而没有认识到它是提高管理水平和绩效水平的系统工程，使其失去原有的效用。

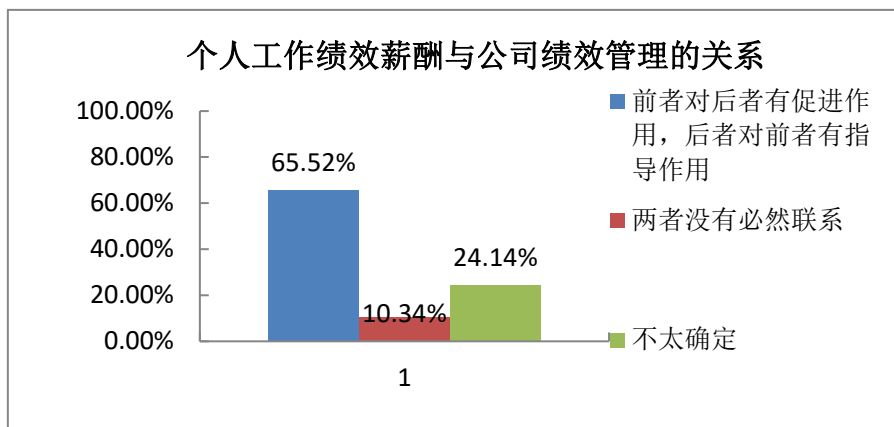
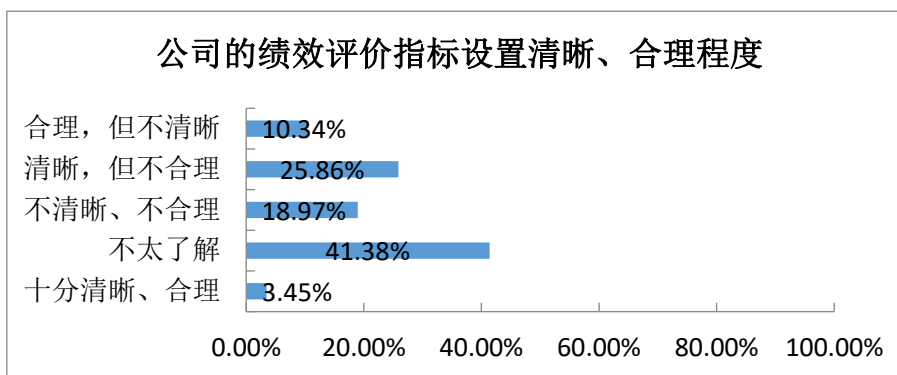
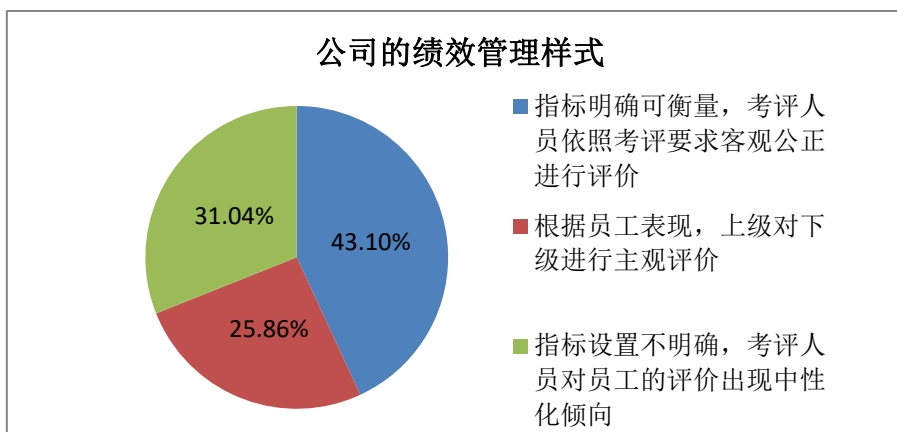


图 3-5 个人工作绩效与公司绩效管理的关系

评价指标设置清晰度和合理性差，宣传贯彻力度差：由图 3-6 (a) 数据显示 41.38%的员工表示根本不了解绩效薪酬评价指标的设置，只有 3.45%认为设置合理清晰，其他的或多或少在清晰度和合理性上有偏差；图 3-6 (b) 中评价主观性和中心化倾向显示公司制定的评价标准不明确，评价主体凭借主观印象打分，有的不愿意得罪人胡乱打分，造成大多数人分数集聚，形成中心化倾向，造成评价失去公平公正性。



(a)



(b)

图 3-6 公司绩效评价指标情况

评价周期设置不合理：由访谈了解到公司的评价周期基本为月度考核。公司没有依据不同岗位，不同层级因地制宜的设置合适的评价周期，部分岗位绩效评价周期太短导致部分问题难以暴露，同时带来更长期的负面影响；部分岗位绩效评价周期过长，造成评价偏差。

(5) 绩效薪酬培训情况调查

从绩效管理过程出发，绩效薪酬培训是管理者在员工执行绩效计划实施过程的必须要步骤，是管理层与一线员工开展绩效沟通的手段。由图3-7可知，公司对于在员工工作过程中提供的绩效薪酬培训力度欠缺，未能及时给予必要的指导，从侧面说明管理者管理不到位，绩效薪酬意识薄弱。

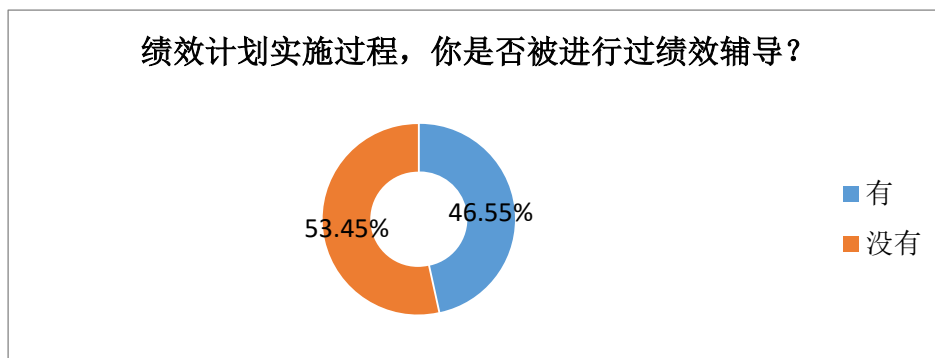


图 3-7 员工绩效薪酬培训情况调查

(6) 绩效薪酬反馈情况调查

由图3-8可以看出公司对于绩效反馈方面拖拉甚至超过半数的是不反馈的，造成绩效薪酬管理有失效用，起不到真正的推动作用。绩效薪酬反馈的目的是通过良好的沟通使员工了解在此绩效周期内的绩效表现，并针对绩效表现方面存在的问题，并采取相应的措施，从而提升绩效达成度。S 教育公司的绩效反馈是上属单向传递给下属的简单结果告知，没有进行具有建设性的绩效改进交流，从一定程度上打击员工工作积极性，未能充分调动员工绩效管理主体意识。

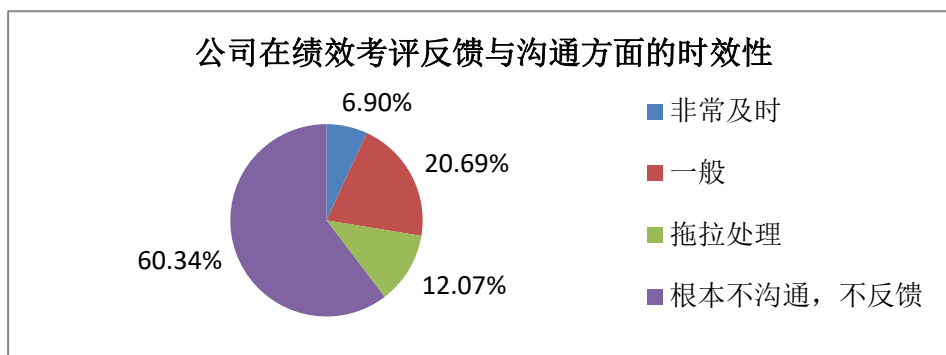


图 3-8 绩效薪酬反馈情况调查

(7) 评价结果反馈情况调查

由图 3-9 得出绩效薪酬评价结果的应用领域较为局限，更多用于薪酬奖金，晋升方面，对于人才的培训和开发，制定绩效薪酬改进计划等其他人力资源管理方面涉及甚少。通过访谈了解到公司培训经常是根据公司阶段性发展需要而制定，并没有与绩效薪酬考核结果相结合，以致骨干人员和专业人员培训机会少，业务能力提升缓慢，逐渐失去工作前进力。在职位晋升方面，公司更注重老员工晋升，一般只任用工作年限较长的员工，使年轻又具备管理能力的员工失去晋升机会，打击其工作积极性和上进心。使绩效薪酬管理流于表面，无法促进组织和员工的成长。

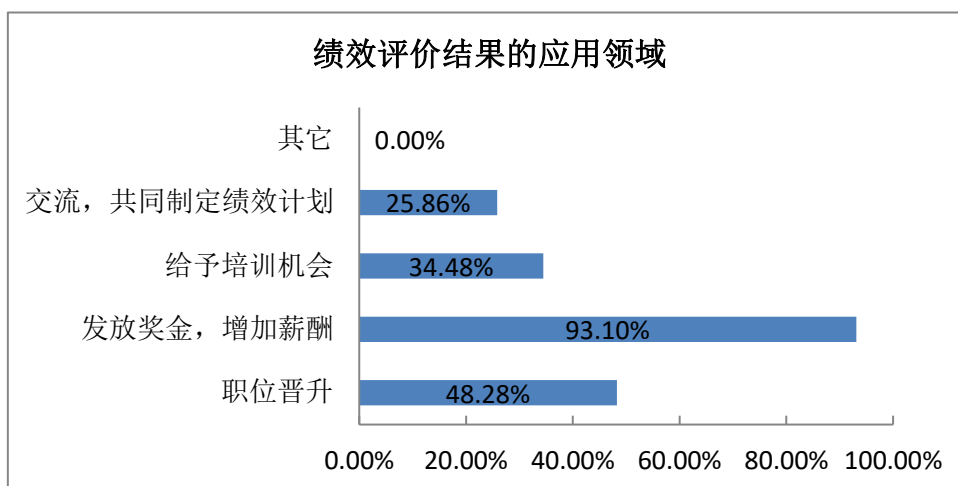


图 3-9 评价结果反馈情况调查

3.3 S 教育公司绩效薪酬管理存在的问题

3.3.1 缺乏完善的公司薪酬激励制度

从 S 教育公司的薪资结构出发，关于 S 教育公司一线员工的薪资结构为岗位工资+绩效工资，体现为基本工资+（业绩提成、绩效奖金），其中绩效工资的占比较低，导致员工绩效表现与薪资的浮动差异不大；另一方面，一线员工的激励制度相对简单，大部分激励效果通过物质形式发放，如工资、奖金和奖品等，部分员工表示薪资制度的激励程度未达到预期。

从公司战略达成角度，上述激励制度背景下，将会对员工造成两方面的“不均衡”，其一，一线员工的薪资水平过于平稳，缺乏一定的市场敏感性和高激励性，导致部分工作能力突出的员工产生离职倾向；其二，长期的低水平薪资激励体系容易导致员工产生一种惰性思维，即“多劳也不见得多得很多”，

导致员工的主观能动性降低，不利于 S 教育公司整体战略目标的达成。

3.3.2 缺乏较为合理的岗位薪酬待遇

根据问卷反馈结果，大部分被调查者表达“公司整体薪资待遇低”的共识，其中 47%的被调查者认为一线员工的待遇低于同行业水平，超过 25%的调查者对当前薪资水平不满意，接近 50%的被调查者认为个人劳动付出与薪资不成正比，不利于公司短期业绩指标的达成。进一步深入挖掘 S 教育公司一线员工岗位待遇不合理的问题，可梳理为如下四个方面：

绩效公平性方面：大部分被调查者认为一线员工与管理层的薪资差距较大，存在收入分配不公平的现象，同时部分员工认为未能达到“劳酬匹配”的程度，一线员工承担的工作任务相对繁重，但是绩效激励的浮动比例较低，最终体现为员工对绩效公平性的评价不高。

绩效满意度方面：同岗位员工比较方面，部分工作表现优异的员工认为自己与表现一般的同岗位员工的薪资差距不明显，甚至在部分情形下出现了“不同劳却同酬”的情况，导致绩效满意度较低；不同岗位员工方面，部分工作岗位面临大量出差工作（如讲师），部分岗位则以固定地点工作为主（如客服、运营、职能部门）等，二者在工作强度方面的差异未能体现在绩效体系中，忽略了业务工作量和工作压力在薪酬激励举措中的体现。

薪资满意度方面：在问卷调查中，47%的被调查者认为一线员工的待遇低于同行业水平，在访谈过程中甚至部分员工表达岗位薪资无法保障基本生活需要。表明 S 教育公司对薪资结构和标准的研究分析不足，导致员工对薪资的满意度较低。

3.3.3 组织“负面激励”占比过多

根据访谈结果的整理，部分被访谈者认为 S 教育公司的“负面激励”措施多于“正面激励”措施，导致员工对现行绩效薪酬体系的满意度角度。“负面激励”措施是指对表现欠佳的员工，主要通过惩罚措施（如扣除薪酬、罚款）等方式调整其绩效行为，以期减少绩效表现欠佳的次数。“负面激励”的理论背景是强化理论，通过“惩罚”反馈调整绩效行为。

在较强的“负面激励”制度下，容易带来如下两个问题，其一是员工将主要关注完成量化工作指标，而忽视对企业整体目标的达成，导致工作的思考力

和创造力减弱；其二，“负面激励”反馈将从一定程度上影响员工心态，使其容易与企业陷入对立面，降低员工归属感，易造成人员流失，对公司长远战略的实现起到负向作用。

3.3.4 非物质性薪酬激励机制发展滞后

目前 S 教育公司非物质性薪酬激励机制发展滞后，员工精神层面的高层次需求无法得到满足，主要体现在三个方面：

首先，荣誉激励效果不明显，S 教育公司的月度团队授奖活动作用群体范围过小，仅限于一线市场销售团队；针对员工个人的表彰机制相对匮乏，每年两次总结会议对表现突出的个人会授予荣誉证书及奖金及奖品类奖励，荣誉表彰的项目较少，且时间跨度大，激励效果不明显。

第二，带薪休假激励制度难以落实。根据国家规定和 S 教育公司的制度，允许员工将加班时长折算为带薪休假，作为额外工作时长的补偿。目前 S 教育公司在制度中支持“加班倒休”制度和带薪年假制度，但是该制度的执行力度较低，由于业务节奏紧张导致休假制度无法执行；其次，“加班倒休”制度的折算机制相对严苛，规定“连续加班超过 4 个小时以上的，可累计 0.5 日倒休”，折算制度的设定无法使员工得到有效的休息。

第三，进修机会与晋升渠道较少。从马斯洛需求层次理论，员工在公司获得物质满足后，其需求层次将上升为精神层面的诉求，如晋升机会、表彰和培训机会等。目前 S 教育公司的非物质激励机制匮乏，一线员工的上升路径不明显，且存在一定的随意性和不确定性，导致员工无法清晰的规划个人职业路径，导致员工归属感较低，且感到无法满足精神层次的需求。

3.3.5 绩效考核综合执行效果不佳

S 教育公司绩效考核综合执行效果方面的问题包括四个方面：

第一，绩效制度的执行与监督效果不佳。S 教育公司的中层管理人员对于一线员工的绩效考核重视程度不足，在绩效管理执行过程中，由于制度流程规范、管理能力和时间精力等因素，导致绩效考核的执行规范无法落实；其次，从公司层级缺少有力的绩效监督机制，对绩效考核过程的不规范、不落实和不公平现象监管不力，从而削弱了绩效制度的执行效果。

第二，绩效考核的客观性欠缺。在当前的绩效考核过程中，大部分绩效评

价工作由一线员工的直属领导负责，一方面具备熟悉直属下属工作内容、工作过程和工作结果的优势，可以全面、直接的开展绩效评价，另一方面，意味着考核者以个人主观认知和个人偏好开展绩效评价，绩效考评缺乏客观性。上述现象，导致绩效评价易产生人为主观因素的干扰，同时使得部分一线员工出现“过度汇报”和“虚假汇报”的情形，从而影响绩效评价的整体公平性。

第三，绩效考核结果运用不足。S 教育公司的绩效考评结果仅用于绩效工资发放参考和岗位职级调整参考，未能结合绩效考核的各类指标进行联合分析，不利于员工激励效应的形成和企业战略目标的决策；同时，绩效考核结果未能产生对绩效管理制度的正向反馈，不利于企业绩效管理制度改进。

第四，考核操作中缺乏交流与反馈。S 教育公司对绩效考核结果的处理方式为通过邮件通知被考评人，要求被考评人通过邮件回复绩效结果的反馈。在此环节中，缺少评价者与被评价者的沟通，考核执行人员既无法帮助员工实现绩效改进，也无法全面了解本次绩效过程的反馈，同时也使一线员工的个人想法缺乏相关的反映渠道，导致员工无法正常维护其自身合法权益，致使员工滋生不满情绪。

3.4 员工绩效薪酬问题产生的原因

3.4.1 薪酬激励制度战略性不足

当前 S 教育公司一线员工的占比超过 75%，一线员工的绩效表现直接关系到企业的核心竞争力，但是 S 教育公司体现出薪酬激励制度战略不足的现状，并体现为绩效薪酬结构制度问题、岗位薪酬待遇问题和绩效激励问题等。上述问题反映出 S 教育公司的管理层面未能根据行业、公司和员工岗位特征深入研判，在绩效薪酬激励方面的战略高度不足，未能形成上下统一认识，仅仅体现为对员工表现的评价和涨降薪的依据，难以体现出薪酬激励制度对企业战略发展目标的倾斜，最终导致一线员工的工作动力不足，从而不利于企业发展目标的达成。

3.4.2 薪酬激励设计缺乏针对性

市场经济背景下，市场竞争因素替代了政策因素，改变了原先大多数企业的“平均分配”主义，因此对于员工的激励必须以“多劳多得”为前提开展正

向激励，特别是对于一线员工，存在薪资起点低、工作强度大且薪资诉求高的特点，企业必须重视员工在薪酬激励制度下关于“平等性”和“激励性”的双重诉求。

结合前文对 S 教育公司薪资管理方面的调研分析，存在一线员工的工资“普遍低于行业均值”、“相同岗位绩效薪资差距低”和“不同岗位薪资结构相似”的问题，究其原因在于未能根据市场行情、岗位职能、工作年限、工作效果等设定针对性的薪资结构设计，特别是对于绩效评价较高的一线员工和部分高司龄老员工，薪酬激励设计缺乏针对性。

3.4.3 公司管理层忽视绩效过程管理

S 教育公司的最高决策机构为董事会，董事会决策层对于员工绩效制度的决策结果将直接影响企业绩效的执行效果，并对绩效体系的态度形成明显的导向作用，将直接影响到员工对绩效体系的态度、考核过程的公平性以及绩效监督尺度等。根据调研分析，S 教育公司的决策层在绩效过程管理方面存在如下三点不足，其一，对绩效执行过程的关注度不足，未能履行主导监督职责；其二，对绩效考核计划的设定及执行关注不足，导致部分绩效制度落实困难；其三，对员工关于绩效制度的反馈关注不足，导致缺乏优化调整信息支撑。

综上所述，S 教育公司董事在推行绩效管理制度中存在重结果、轻过程、轻反馈的问题，从而导致 S 教育公司员工对该激励制度认可度低、企业绩效考核工作实施流于形式。

3.5 本章小结

本章首先对 S 教育公司的基本情况进行了介绍，主要包括公司的基本情况，公司的组织架构及人员组成，之后分析了 S 教育公司的绩效薪酬构成，通过设计调查问卷了解 S 教育公司绩效薪酬现状，通过总结 S 教育公司的现状发现该公司薪酬管理存在的问题主要有：缺乏完善的公司薪酬激励制度、缺乏较为合理的岗位薪酬待遇、组织“负面激励”占比过多、非物质性薪酬激励机制发展滞后、绩效考核应用薪酬激励效果不佳等五个方面，之后分析了 S 教育公司绩效薪酬问题的三类原因。

第四章 S 教育公司绩效薪酬管理体系设计

4.1 绩效薪酬管理体系总体设计

4.1.1 总体原则

系统性原则：考虑到绩效管理与企业其他方面发展的联系，而不是将绩效管理体系独立划分开来，它应该紧密结合人力资源管理的其他模块和公司业务发展情况、企业文化等，形成一张网罗公司整体脉络的思维与行动蓝图。

驱动性原则：绩效体系的社交不仅是驱动战略的推行，也要有利于驱动员工工作积极性，具有双轨推动作用的绩效管理才能促进公司的长远高效发展。

绩效指标的设置具有侧重点：指标的设置除了要涵盖战略所需的，同时针对不同部门与岗位，要因地制宜，构建适合的有效的指标体系。关键绩效指标的设立要遵循 SMART 原则：即 Specific，特定的，具体的；Measurable，量化的或行为化的，数据和信息可获得的；Attainable，通过努力可实现；Relevant，与公司战略相关；Time based，具有时间限制的。

全员性原则：绩效指标的设定应当尽可能做到与相关岗位有关的员工参与到其中，形成“谁主导，谁负责”的管理机制，同时也是提高员工工作积极性的方法，有助于绩效体系实施的顺畅和满意度。

4.1.2 总体设计思路

绩效薪酬管理体系设计思路如图 4-1 所示。

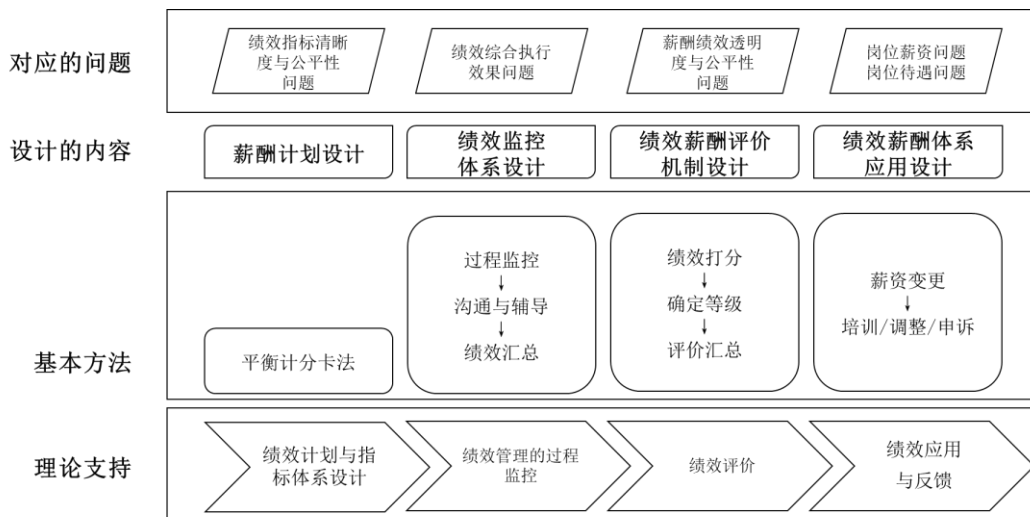


图 4-1 绩效薪酬管理体系设计思路图

绩效薪酬管理体系的设计始终坚持战略导向原则，逐层分解承接战略，自上往下形成组织、部门以及个人的关键绩效指标，制定高效的绩效沟通以及信息渠道，充分落实绩效计划到每一位一线员工，确保实现明确岗位职责和绩效目标的效果，从而保障企业整体目标达成。

针对第三章的访谈结果和绩效薪酬的问题设计总体思路，具体理论方面，以绩效管理过程作为基本理论，遵循“绩效计划与指标体系设计-绩效管理的过程监控-绩效评价-绩效应用与反馈”的闭环设计思路，分别完成“一线员工薪酬计划设计”、“一线员工绩效监控体系设计”、“一线员工绩效薪酬评价机制设计”和“一线员工绩效薪酬体系应用设计”。具体方法方面，运用“平衡计分卡方法”作为绩效体系的设计方法，针对不同岗位的一线员工设定对应的绩效计分卡方案；运用“过程监控-沟通与辅导-绩效汇总”的方法设定绩效监控体系；运用“绩效打分-绩效等级-评价汇总”的方法设定绩效薪酬评价机制；设定“薪酬调整、员工培训、部门调整、绩效申诉”的综合策略设计薪酬体系应用方案。

4.1.3 实施流程与实施范围

绩效薪酬管理体系设计流程如图 4-2 所示。

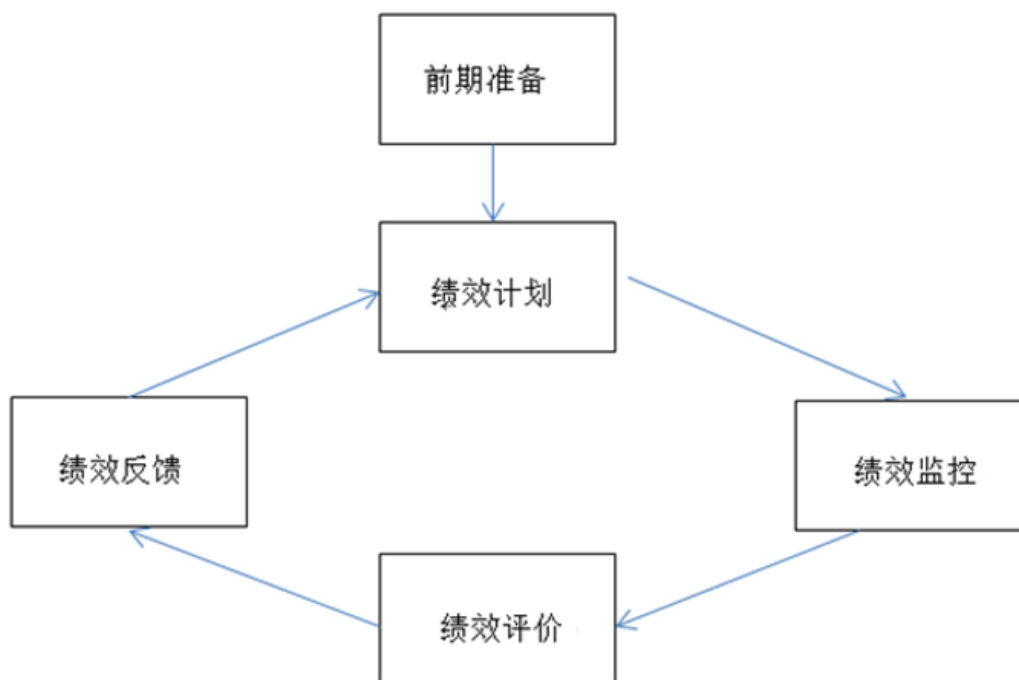


图 4-2 绩效薪酬管理体系设计流程

S 教育公司绩效薪酬体系的设计流程包括前期准备、绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈应用。

该绩效管理体系实施范围如图 4-3 所示。

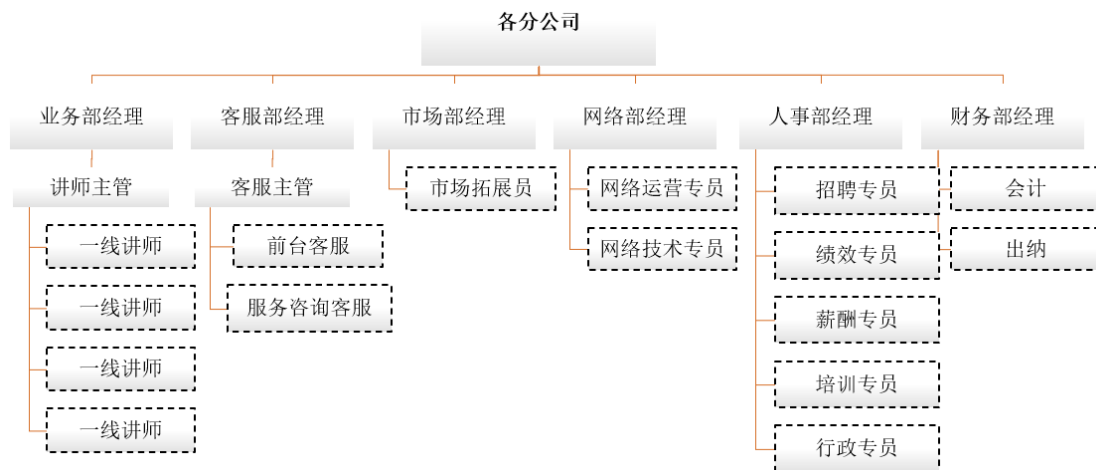


图 4-3 绩效薪酬管理体系实施范围

本次设计的绩效体系的实施范围聚焦在公司一线员工（见图中虚线框岗位），主要包括分校一线讲师、网络客服、市场运营、网络推广、财务、人事等部门。

4.2 前期准备

4.2.1 加强绩效薪酬管理宣传

由问卷调查和访谈信息汇总得知，无论是公司高层还是普通员工，绩效管理意识相对淡薄。因此，做好前期宣传工作，提高员工绩效意识尤为重要，可通过以下途径开展宣传活动：

- (1) 在公司的内部网站中及时发布绩效管理体系设计的相关内容、知识及进程。
- (2) 在公司日常的会议中不断宣讲及强调；
- (3) 定期进行相关内容的调查访问，对于仍有疑惑的员工及时解答；
- (4) 在公司办公场所的醒目位置粘贴宣传绩效管理意识的宣传标语；
- (5) 聘请专业人士开设权威宣讲会。

4.2.2 开展绩效薪酬管理员工培训

为 S 教育公司员工对于绩效管理的错误认识，需要针对全体员工开展相关

的知识培训活动，依据员工的具体状况以及不同层级的要求，设计适合的培训方式，具体包括如下三个方面：

针对管理层的培训以专家开启专题讲座、远程网络教育等为主，让管理层掌握具体的操作技术和方法，如绩效考核的评分方面、绩效沟通方面，使他们拥有系统的绩效管理思维、了解绩效管理的整个过程及实施细节、熟练掌握绩效管理操作流程；

针对人事部的员工应当由专业机构培训、课程网络培训等方式，让人事部能够在推进绩效管理工作中起到支持作用，以专业辅助机构推进公司绩效体系的构建以及日常绩效工作；

针对一线员工应当培训其掌握基础的绩效管理知识，培养绩效管理意识，达到养成绩效管理思维，配合绩效管理实施工作，积极参与绩效沟通。

4.2.3 明确各部门职责和各岗位职责

一线岗位的工作内容实现战略目标的奠基石，因此需要各岗位的职责进行工作分析，整理出清晰的岗位说明书，使员工了解到自己的工作要点，并将岗位与部门目标和个人目标有机联系。

表 4-1 岗位说明书的设计

	分析公司现有岗位说明书与企业实际运营需求及战略贴合性，结合公司现行战略及社会经济政治环境，分析归纳需要整改的说明书；
1	绩效管理体系设计团队分解企业战略到各部门，部门管理者及人事部人员分解或承接战略到各个岗位，并结合岗位特性，修改或重新编制、撰写部门/岗位说明书；
2	将新的岗位说明书及时传达给部门/岗位员工，加强员工对自身职责的认识与实践指导

以分校一线讲师为例，设计岗位说明书，见表 4-2 所示。

表 4-2 分校一线讲师岗位说明书

岗位名称	分校一线讲师	所属部门	业务部	岗位人数	
直接上级	讲师主管	直接下级	讲师助理	下级人数	按需要
工作概要	负责专业课程的讲授与开发				
岗位职责	[1] 进行专业培训课程的教授 [2] 参与课程研发，课程体系完善				

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/067114153030006043>