

# 软体家具项目

## 薪酬管理方案

### 目录

<b>第一章 项目基本情况</b> .....	<b>4</b>
一、项目名称及建设性质.....	4
二、项目承办单位.....	4
三、项目实施的可行性.....	5
四、项目建设选址.....	6
五、建筑物建设规模.....	6
六、项目总投资及资金构成.....	7
七、资金筹措方案.....	7
八、项目预期经济效益规划目标.....	7
九、项目建设进度规划.....	8
<b>第二章 目标管理</b> .....	<b>10</b>
一、目标管理的优势与不足.....	10
二、目标管理的含义.....	14
<b>第三章 标杆管理</b> .....	<b>16</b>
一、标杆管理的实施.....	16
二、标杆管理的作用.....	18
<b>第四章 绩效评价的内容</b> .....	<b>22</b>

一、工作态度评价.....	22
二、工作能力评价.....	23
<b>第五章 绩效评价主体的选择 .....</b>	<b>25</b>
一、绩效评价主体的培训.....	25
二、绩效评价主体的选择依据.....	27
<b>第六章 薪酬的内涵及其功能 .....</b>	<b>30</b>
一、薪酬的概念.....	30
二、报酬与薪酬的关系.....	31
<b>第七章 薪酬管理概述.....</b>	<b>34</b>
一、薪酬管理的内容.....	34
二、帮助员工明确工作目标.....	38
<b>第八章 薪酬水平决策的影响因素 .....</b>	<b>40</b>
一、其他因素.....	40
二、劳动力市场因素.....	40
<b>第九章 薪酬水平及其外部竞争性.....</b>	<b>47</b>
一、薪酬水平及其外部竞争性的作用.....	47
二、薪酬水平及其外部竞争性的含义.....	48
<b>第十章 薪酬结构概述.....</b>	<b>53</b>
一、薪酬结构的概念及其构成.....	53
二、薪酬等级.....	55

<b>第十一章 宽带薪酬 .....</b>	<b>58</b>
一、 宽带薪酬的局限性以及实施条件 .....	58
二、 宽带薪酬的特点和作用 .....	63
<b>第十二章 薪酬制度设计概述 .....</b>	<b>67</b>
一、 薪酬制度设计的依据 .....	67
二、 薪酬制度的含义及其设计目标 .....	69
<b>第十三章 职位薪酬制度体系设计 .....</b>	<b>73</b>
一、 技能薪酬制度体系的主要类型 .....	73
二、 技能薪酬制度体系的设计流程 .....	74

# 第一章 项目基本情况

## 一、项目名称及建设性质

### （一）项目名称

软体家具项目

### （二）项目建设性质

本项目属于技术改造项目

## 二、项目承办单位

### （一）项目承办单位名称

xxx 有限公司

### （二）项目联系人

史 xx

### （三）项目建设单位概况

面对宏观经济增速放缓、结构调整的新常态，公司在企业法人治理机构、企业文化、质量管理体系等方面着力探索，提升企业综合实力，配合产业供给侧结构改革。同时，公司注重履行社会责任所带来的发展机遇，积极践行“责任、人本、和谐、感恩”的核心价值观。多年来，公司一直坚持坚持以诚信经营来赢得信任。

公司满怀信心，发扬“正直、诚信、务实、创新”的企业精神和“追求卓越，回报社会”的企业宗旨，以优良的产品服务、可靠的质量、一流的服务为客户提供更多更好的优质产品及服务。

公司全面推行“政府、市场、投资、消费、经营、企业”六位一体合作共赢的市场战略，以高度的社会责任积极响应政府城市发展号召，融入各级城市的建设与发展，在商业模式思路上领先业界，对服务区域经济社会的发展做出了突出贡献。

公司坚持诚信为本、铸就品牌，优质服务、赢得市场的经营理念，秉承以人为本，始终坚持“服务为先、品质为本、创新为魄、共赢为道”的经营理念，遵循“以客户需求为中心，坚持高端精品战略，提高最高的服务价值”的服务理念，奉行“唯才是用，唯德重用”的人才理念，致力于为客户量身定制出完美解决方案，满足高端市场高品质的需求。

### 三、项目实施的可行性

#### （一）不断提升技术研发实力是巩固行业地位的必要措施

公司长期积累已取得了较丰富的研发成果。随着研究领域的不断扩大，公司产品不断往精密化、智能化方向发展，投资项目的建设，将支持公司在相关领域投入更多的人力、物力和财力，进一步提升公司研发实力，加快产品开发速度，持续优化产品结构，满足行业发展

和市场竞争的需求，巩固并增强公司在行业内的优势竞争地位，为建设国际一流的研发平台提供充实保障。

## （二）公司行业地位突出，项目具备实施基础

公司自成立之日起就专注于行业领域，已形成了包括自主研发、品牌、质量、管理等在内的一系列核心竞争优势，行业地位突出，为项目的实施提供了良好的条件。在生产方面，公司拥有良好生产管理基础，并且拥有国际先进的生产、检测设备；在技术研发方面，公司系国家高新技术企业，拥有省级企业技术中心，并与科研院所、高校保持着长期的合作关系，已形成了完善的研发体系和创新机制，具备进一步升级改造的条件；在营销网络建设方面，公司通过多年发展已建立了良好的营销服务体系，营销网络拓展具备可复制性。

## 四、项目建设选址

本期项目选址位于 xxx（以选址意见书为准），占地面积约 37.00 亩。项目拟定建设区域地理位置优越，交通便利，规划电力、给排水、通讯等公用设施条件完备，非常适宜本期项目建设。

## 五、建筑物建设规模

本期项目建筑面积 47045.29m<sup>2</sup>，其中：主体工程 29928.52m<sup>2</sup>，仓储工程 8351.75m<sup>2</sup>，行政办公及生活服务设施 4985.63m<sup>2</sup>，公共工程 3779.39m<sup>2</sup>。

## 六、项目总投资及资金构成

### （一）项目总投资构成分析

本期项目总投资包括建设投资、建设期利息和流动资金。根据谨慎财务估算，项目总投资 17902.99 万元，其中：建设投资 14687.95 万元，占项目总投资的 82.04%；建设期利息 384.89 万元，占项目总投资的 2.15%；流动资金 2830.15 万元，占项目总投资的 15.81%。

### （二）建设投资构成

本期项目建设投资 14687.95 万元，包括工程费用、工程建设其他费用和预备费，其中：工程费用 12946.98 万元，工程建设其他费用 1438.60 万元，预备费 302.37 万元。

## 七、资金筹措方案

本期项目总投资 17902.99 万元，其中申请银行长期贷款 7854.85 万元，其余部分由企业自筹。

## 八、项目预期经济效益规划目标

### （一）经济效益目标值（正常经营年份）

- 1、营业收入（SP）：35300.00 万元。
- 2、综合总成本费用（TC）：27749.53 万元。
- 3、净利润（NP）：5527.63 万元。

### （二）经济效益评价目标

1、全部投资回收期 (Pt)：5.55 年。

2、财务内部收益率：24.33%。

3、财务净现值：9188.79 万元。

## 九、项目建设进度规划

本期项目按照国家基本建设程序的有关法规和实施指南要求进行建设，本期项目建设期限规划 24 个月。

## 十四、项目综合评价

主要经济指标一览表

序号	项目	单位	指标	备注
1	占地面积	m <sup>2</sup>	24667.00	约 37.00 亩
1.1	总建筑面积	m <sup>2</sup>	47045.29	容积率 1.91
1.2	基底面积	m <sup>2</sup>	14060.19	建筑系数 57.00%
1.3	投资强度	万元/亩	393.31	
2	总投资	万元	17902.99	
2.1	建设投资	万元	14687.95	
2.1.1	工程费用	万元	12946.98	
2.1.2	工程建设其他费用	万元	1438.60	
2.1.3	预备费	万元	302.37	
2.2	建设期利息	万元	384.89	
2.3	流动资金	万元	2830.15	
3	资金筹措	万元	17902.99	
3.1	自筹资金	万元	10048.14	
3.2	银行贷款	万元	7854.85	

4	营业收入	万元	35300.00	正常运营年份
5	总成本费用	万元	27749.53	" "
6	利润总额	万元	7370.18	" "
7	净利润	万元	5527.63	" "
8	所得税	万元	1842.55	" "
9	增值税	万元	1502.44	" "
10	税金及附加	万元	180.29	" "
11	纳税总额	万元	3525.28	" "
12	工业增加值	万元	12044.29	" "
13	盈亏平衡点	万元	11708.06	产值
14	回收期	年	5.55	含建设期 24 个月
15	财务内部收益率		24.33%	所得税后
16	财务净现值	万元	9188.79	所得税后

## 第二章 目标管理

### 一、目标管理的优势与不足

目标管理作为一种系统性的管理方法，已经在营利性和非营利性组织中被大量采用，并且确实产生了积极的结果。正如德鲁克所言，目标管理既是对目标进行管理，也是依据目标进行管理。因此，进行目标管理不仅可以保障目标的实现和绩效的提升，还可以带来员工能力提升、促使员工态度转变、增强组织沟通以及提高士气等。但是，目标管理方法也并非完美无瑕，在具体实施中也有一些缺陷。因此，必须客观地分析目标管理的优势和不足，扬长避短，才能收到实效。

#### （一）目标管理的优势目标管理具有以下优势

（1）明确了各自的工作目标和任务。目标管理使组织各级主管及成员都明确了组织的总目标、组织的结构体系、组织的分工与合作以及各自的工作目标和任务，同时又赋予他们相应的权限、责任。有了明确的目标和清晰的权、责、利关系，部门和员工就有了一致的努力方向。为了实现这些目标和任务，大家必然会努力工作，想方设法地促成目标和任务的完成，一改以往按领导安排开展工作的被动局面，因此工作效率会有很大提高，员工也受到很大的激励。

(2) 促进组织沟通，改善组织内部的人际关系。通过实施目标管理可以增强员工之间、组织领导之间以及领导与员工之间的相互沟通，培育组织的团队意识，减少相互猜疑和相互间的不信任，大大改善组织内部的人际关系，为组织目标的实现和任务的完成创造良好的组织人际氛围。

(3) 激发员工的潜能，提高员工士气。目标一般具有前瞻性，能否实现目标本身也是对员工工作能力的一种考验。如果激励措施得力，完成目标对员工同时也具有诱惑力，可以将员工的潜力调动起来，鼓舞员工的士气。因为当目标成为组织的每个层次、每个部门和每个成员自己未来一定时期内想达成的结果，且实现的可能性相当大时，目标就是成为组织成员的内在激励，尤其当这种结果实现时组织还有相应的报酬，目标的激励效用就更大

(4) 消除部门的本位主义，扫除集权控制。目标管理的实施，要求组织内各部门必须紧密围绕组织目标的实现来开展工作，而不是各自为政、追求部门利益的最大化。当部门目标与组织目标发生冲突时，部门必须无条件地服从组织目标的要求，有时甚至要牺牲部门的利益，因此目标管理加强了部门之间的合作，对本位主义是一种冲击。

(5) 使绩效评价具体可行。传统的管理方式对于部门及人员的评价主要采用主观的评价方法，多是按照员工的个性或其工作习惯来评

价员工。在这种评价方式下，员工的个人努力程度很难表现出来，也容易造成员工的不满。而目标管理方法允许员工参与目标的制定和成果的鉴定，因此，可以通过目标的实际完成情况与目标计划之间的比较来鉴定员工的绩效，从而保障绩效评价的客观性。

## （二）目标管理的不足

目标管理在实施过程中也存在以下不足：

（1）目标管理的哲学假设不一定普遍存在。目标管理理论是建立在“Y理论”的人性假设基础上的，而“Y理论”对于人类的动机作了过分乐观的假设，实际上人是有“机会主义本性”的，尤其在监督不力的情况下。在多数情况下，目标管理所要求的承诺、自觉、自治气氛难以形成。因此，目标管理对组织内员工的素质、知识和能力提出了更高的要求。

（2）目标难以确定。目标管理的目标必须是可分解、可考核的。但是由于组织面临的内外环境随时都有可能发生变化，这就使得真正用来考核的目标很难确定，尤其是一些具有弹性”的目标，如果目标设定过高，势必打击员工的工作积极性，目标设定过低又失去了目标管理的本意。现代组织实际上是一个产出联合体，它的产出是一个联合的不易分解出谁的贡献大小的产出，在这种合作体中，许多部门或团队工作在技术上不可分解，目标的可度量性本身就较小，所以有时

候组织的目标只能是定性的表述，而无法量化。另外，即使目标可以量化，也由于目标商定过程中上下级沟通、统一思想是很费时间的；每个单位、每个人都关注自身目标的完成，很可能忽略了相互协作和组织目标的实现，滋长本位主义、短期取向和急功近利倾向，可能会造成管理成本的大幅上升。

(3) 重结果，轻过程。目标管理是以结果为导向的，缺少对执行过程的监督管理，这就使得很多员工在工作过程中为追求结果而采取不正当途径达到目标的现象出现。尽管目标管理使员工的注意力集中在目标上，但它没有具体指出达到目标所要求的行为，造成对员工缺乏必要的“行为指导”，这对一些员工，尤其是那些需要更多指导的新员工来说，是一个比较严重的问题。

(4) 强调短期效应。目标管理方法的时效性很强，所设定的目标时限一般都很短，目标管理中的大多数目标都是一些短期目标，比如以季度和月度目标为主，很少有超过一年的目标，这就导致了一些短期效应的出现，不利于组织长期目标的达成。事实上，短期目标比较具体易于分解，而长期目标比较抽象、难以分解，另一方面短期目标易迅速见效，长期目标则不然。这使得组织似乎常常强调短期目标的实现而对长期目标关心不够。这种只重视短期效应的做法如果深入组

织的各个方面和成员的脑海，将对组织的未来发展带来严重的负面影响。

(5) 无法权变。在目标管理过程中，所形成的目标体系内部之间往往具有很强的关联性，环环相扣，难以局部修正。比如组织总目标分解成一系列目标，落实到每个层次、每个部门和每个成员，如果在目标执行中进行改变，会导致整个组织混乱，这使得目标管理在实践中无法根据环境的变化灵活做出及时调整。

## 二、目标管理的含义

管理学大师彼得德鲁克在 1954 年出版的《管理实践》一书中，这样阐述目标管理：“只有这样的目标考核，才会激发起管理人员的积极性：不是因为有人叫他做某些事，或是说服他做某些事，而是因为他的任务的目标需要做某些事（岗位职责）；他付诸行动，不是因为有人要他这样做，而是因为他自己决定他必须这样做——他像一个自由人那样行事。”德鲁克认为，古典管理学偏重于以工作为中心，忽视人性的一面；行为科学又偏重于以人为中心，忽视与工作相结合。而目标管理则综合了对工作的兴趣和人的价值，从工作中满足其社会需求，企业的目标也同时实现，这样就可以把工作和人的需要两者统一起来。目标管理正是一种以“员工”为中心、以“人性”为本位的管理方法，其本质就是以“民主”代替“集权”，以“沟通”代替“命

令”，使组织成员充分而切实地参与决策，并采用自我控制、自我指导的方式，从而把个人目标与组织目标结合起来。德鲁克认为，企业的目的和任务都必须转化为目标，而企业目标只有通过分解成每个更小的目标后才能够实现。德鲁克的学生乔治

欧迪伦（George Odiorne）对目标管理理论作出了重大贡献，他在《目标管理》一书中给目标管理下了这样一个定义：“目标管理可以描述为如下一个过程：一个组织中的上级和下级一起制定共同的目标；同每一个人的应有成果相联系，规定他的主要职责范围；并用这些措施作为经营一个单位和评价其每一个成员的贡献的指导。”由此可见，所谓目标管理是指一种程序或过程，它使组织中的上下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励的标准。

“请你告诉我，我该走哪条路？”爱丽丝说：“那要看你想去哪里。”猫说“去哪儿无所谓。”爱丽丝说。那么走哪条路也就无所谓了。”

## 第三章 标杆管理

### 一、标杆管理的实施

标杆管理的规划实施有一套逻辑严密的实施步骤，通常可按照如下步骤进行

(1) 确定标杆管理的主题。标杆管理的主题可以是组织、行业甚至国家层次最为关心的问题或最关键的竞争力决定因素，如组织成本、组织供应链体系、组织人力资源管理模式。主题一般是在对自己状况进行比较深入细致研究的基础上确定的。对于所选择的标杆管理主题要能够带动或促进组织竞争力或工作效率的提高。

(2) 确定标杆管理的对象和内容。标杆管理对象应当是在同部门、同组织或同行业中业绩最佳、效率最高的少数有代表性的对象。标杆管理的内容应当是决定标杆管理对象主要表现业绩的作业流程、管理实践或关键要素。

(3) 组成工作小组，确定工作计划。组建的工作小组要担当发起和管理整个标杆管理流程的责任，其组成人员通常由相关领域的专业人士组成。在许多大型组织中，该小组通常扩建为一个独立的部门，从而能够更有效地为所有的标杆瞄准活动提供平台支持。标杆管理的工作计划主要包括：明确标杆管理的目标；通过对组织的衡量评估确

定标杆项目；选择标杆伙伴；制订数据收集计划，如设置调查问卷，安排参观访问，充分了解标杆伙伴并及时沟通；开发测评方案，为标杆管理项目赋值以便于衡量比较等。

（4）资料收集和调查。首先收集与相关主题、相关调查对象和调查内容有关的已有的研究报告、调查报告或相关信息，在研究这些已有资料的基础上，拟定实地调查提纲和调查问卷。在实地调查之前，要对调查问卷和实地调查方法事先在内部进行检验，确定调查问卷和方法的有效性。在实地调查过程中，需要重点关注标杆对象形成差异的环节和方面。

（5）分析比较，找出差距，确定最佳做法。在对调查所取得的资料进行分类、整理分析的基础上，对组织和标杆对象进行比较研究，确定出各个调查对象所存在的差异，明确差距形成的原因和过程，并确定出最佳做法。

（6）明确改进方向，制定实施方案。在明确最佳做法的基础上，找出弥补自己和最佳实践之间差距的具体途径或改进机会，设计具体的实施方案，并进行实施方案的经济效益分析。实施方案要明确实施重点和难点，预测可能出现的困难和偏差，确定对实施情况的检查和考核标准。

(7) 沟通与完善方案。利用各种途径，将拟定的方案、所要达到的目标前景同全体成员进行反复交流与沟通，征询意见，争取全体成员的理解和支持，并根据成员建议修正和完善方案，以统一成员思想，使全体成员在方案实施过程中目标和行动一致。

(8) 实施与监督。将方案付诸实施，并将实施情况不断和最佳做法进行比较，监督偏差的出现并采取有效的校正措施，以努力达到最佳实践水平，努力超过标杆对象。

(9) 总结经验。在完成了首次标杆管理活动之后，必须对实施效果进行合理的评判，并及时总结经验，对新的情况、新的发现进行进一步的分析。

(10) 再标杆。针对环境的新变化或新的管理需求，持续进行标杆管理活动，确保对“最佳实践”的“跟踪”。

## 二、标杆管理的作用

标杆管理方法体现了现代知识管理中追求竞争优势的本质特性，对于组织认清自我、找出差距，提升组织竞争优势，促进组织持续成长与发展具有重要的作用，具体表现在以下几个方面。

(1) 标杆管理使组织认清自我，找到差距，从而改进和提高了组织绩效。标杆管理不是简单的抄袭其他组织的做法，而是一个甄别最佳实践，对其进行调整并实行，以提高组织整体绩效的过程。标杆管

理更能从系统的角度出发，对组织整体绩效的改进加以评判，避免出现片面的增长影响整体绩效的情况。通过实施标杆管理，一方面可以使一个组织能够对自身的发展状况有个清醒地认识，知道自身的发展程度、优势与劣势以及在同行业中的位置，从而更好地制定出正确的短期乃至长期的发展规划，避免在发展的道路上走错方向。另一方面，可以帮助组织辨识行业内外最佳组织的绩效及其实践途径，找到自身与最佳实践之间存在的差距大小和造成差距的原因，并据此引进最佳实践，设定可的目标，制定相应的绩效评价标准，并对其绩效进行评价，以此改进和提高组织绩效，缩小与最佳实践者之间的差距。

(2) 标杆管理能够采纳各种已被实践证明的正确做法和措施. 从而有效地节约了资源。当今社会，每个组织本身或多或少都会存在一些问题，而这些问题又不乏共性。当我们需要解决此类共同问题时，可以通过引进其他组织所采用的且已经被实践所证明的正确的方法和措施，迅速高效地解决问题。而如果闭门造车，对外部形势知之甚少，即使最终取得创新成果，也有可能是在同类优秀组织中早已存在或出现过的成果，既浪费了人力物力，又未能产生预期的效益。由此可见，通过向标杆组织学习，采用他们已经被实践所证明的正确的最佳

做法和措施，不仅提高了实现组织目标和完成组织任务的工作进度，又节约了大量组织资源。

(3) 标杆管理有助于组织建立学习型组织。标杆管理是一种辨识最佳组织实践并进行学习的过程。在当今知识经济时代，组织的学习能力对于组织的成长与发展至关重要，如何把自己转变为学习型组织是每一个现代组织必须面临的挑战和任务。学习型组织是一个能熟练地创造、获取和传递知识的组织，同时也要善于修正自身的行为，以适应新的知识和见解。学习型组织强调要跳出组织内部的狭隘圈子，到外界学习新事物，并且将新观念带进组织内来促进组织的变革。这与标杆管理的观念不谋而合，所以标杆管理对推动组织向学习型组织转变发挥着重要作用。同时，标杆管理所提倡的持续不断的改善的观点，可以促使组织不断地学习外界先进的管理方法和理念，更进一步促进组织的蜕变。

(4) 标杆管理有助于组织战略定位，塑造组织核心竞争力，促进组织长远发展。组织的战略定位需要根据充分的信息资讯做好竞争分析，弄清竞争情势，而标杆管理本身即是一种收集资料的过程，不论是世界巨头的还是竞争者的资料都是标杆管理数据库的重要组成部分。透过标杆管理，组织可以更明了自己在市场竞争中所处的地位，明确自己的战略定位。标杆管理还有助于组织核心竞争力的塑造，通过

标杆管理，组织不仅可以知道优秀的组织为顾客创造怎样的卓越价值，而且可以明确这些价值是如何被提供的。优秀组织将这些最佳实践经过消化、吸收，成功地应用到自己的组织内，就可开发出一套卓越的做法与技术，从而使自己的核心竞争力得以提升，促进组织的长远发展。

## 第四章 绩效评价的内容

### 一、工作态度评价

工作态度是影响员工工作能力发挥的个性因素，主要包括纪律性、协作性、积极性、主动性、服从性、执行性、责任性、归属感、敬业精神、团队精神等。人们通常会认为，能力强的人能够取得更高的工作业绩，但现实情况并不总是如此，有时好的工作能力并不一定产生高的工作业绩。好的工作能力首先必须要在个体良好的工作态度下，并且具有内部和外部条件的支持才能取得，不同的工作态度将产生不同的工作结果。因此，绩效评价中还要对员工的工作态度进行评价，以鼓励员工充分发挥现有的工作能力，最大限度地创造优异的工作业绩，并通过日常工作态度评价，引导员工增强工作热情，避免“出工不出力”的情况发生。工作态度是影响工作能力向工作业绩转化的重要调节变量。通过对工作态度的评价引导员工改善工作态度，是促进员工达成绩效目标的重要手段。关于工作能力、工作态度和工作业绩三者之间的关

系。各种外部变量其他人为因素工作能力工作业绩自变量因变量  
工作态度、工作态度和和工作业绩的关系简图态度评价和能力评价的内  
容不同，态度评价不论员工的职位高低，也不管员工的能力大小，而  
只是评价员工是否努力、认真地工作，工作中是否有干劲、有热情，  
是否遵守各种规章制度等。一般情况下，对工作态度的评价往往采用  
过程评价的方式进行，而工作能力评价则可以是过程评价，也可以是  
结果评价。

## 二、工作能力评价

工作能力是指个体工作业绩的基础和潜在条件，没有工作能力，  
创造良好的工作业绩几乎是不可能的。工作能力包括体能、知识、智  
能、技能等内容。体能是员工工作能力的基础，它取决于员工的年龄  
、性别和健康状况等因素；知识主要包括文化水平、专业知识水平、  
工作经验等项目。员工在工作中所表现出来的专业知识水平、工作经  
验等往往和他所受的教育是分不开的；智能主要包括记忆、分析、综  
合、判断、创新等能力，它反映了一个人认识客观事物、获得知识并  
运用知识分析决策问题的能力。智能水平的变化一方面表现在人们认  
识客观事物的深刻、正确和完整程度上，另一方面表现在人们获取和  
运用知识解决实际问题的速度与质量上；技能则主要包括实际操作能  
力、表达能力、组织能力等。与员工的业绩

评价相比，员工的能力评价显得格外困难，因为业绩是外在的、可以把握，而能力是内在的、难以衡量和比较的。在绩效管理实践中，员工的能力评价并不一定要综合评价能力所包含的体能、知识、智能和技能这四个方面，而是根据评价的目的和职位的特征有针对性地进行评价。对于那些不易改变的、可以通过资格审查说明的能力，并不需要在日常的绩效评价中进行评价，而只是在较长的绩效周期结束之后进行一次测评或资格认证。在员工能力评价中，我们注重的是这些能力在工作时集中发挥的状况。

## 第五章 绩效评价主体的选择

### 一、绩效评价主体的培训

评价主体在绩效管理过程中扮演着重要的角色，而评价主体的培训对于实现绩效评价的目的以及绩效管理的目标都是非常重要的一个环节。通过对评价主体的培训，主要要达到以下几个方面的目的：

(1) 使评价主体认识到绩效评价在人力资源管理中的地位和作用，认识到自身在绩效评价过程中的作用；

(2) 统一各个评价主体对于评价指标和评价标准的理解；

(3) 使评价主体理解具体的评价方法，熟悉绩效评价中使用的各种表格，并了解具体的评价程序；

(4) 避免评价主体误区的发生，使评价主体尽可能地消除误差与偏见；

(5) 帮助管理者学习如何进行绩效反馈和绩效指导。员工的直接上级或主管是最常见的评价主体，因此，对于员工的直接上级或主管人员的培训就显得格外重要。对于上级管理者作为评价主体的培训，其内容主要包括以下六个方面：

(6) 评价主体的主观误区培训。绩效评价是一个对客观绩效进行主观评定和估价的过程，在这一过程中，评价主体的主观判断准确与

否非常重要，这就要求评价者必须尽可能地避免绩效评价的各种主观误区和主观错误。通过评价主体的误区培训，可使评价者对各类评价误区有更加深刻的认识和理解，找到克服或防止这些主观误区的方法和措施，减少由此造成的评价误差。

2、为了使评价结果更有说服力，并且为评价后的绩效反馈提供充分的信息，评价主体业绩充分收集各种与员工的绩效表现相关的信息。员工的职位和工作性质不同，能够获取有关工作绩效信息的渠道就会有所不同，因此，根据评价对象的不同情况有针对性地进行绩效信息收集方法的培训，对于评价主体收集到真正有价值的评价信息和反馈信息至关重要。

(1) 绩效评价指标的培训。绩效评价指标的培训是指通过培训，使评价者熟悉在评价过程中将使用的各个绩效指标，了解它们的真正含义。只有评价者真正理解这些指标的内涵和价值，他们才能够将绩效评价体系所要传达的信息传达给员工，因此，对评价主体就有关的绩效评价指标进行培训是必要的。

(2) 关于如何确定绩效标准的培训。关于确定绩效标准的培训是指通过培训，向评价者提供评价时的比较标准或者参考的框架。评价主体如何理解绩效标准将在很大程度上影响他们对每位评价对象的评

价结果，因此，对评价主体进行绩效标准的培训是实现绩效管理中的程序公平的前提。

(3) 绩效评价方法的培训。绩效评价过程中可供选择的评价方法多种多样，有定性评价方法与定量评价方法之分，也有主观评价方法与客观评价方法之别，每一种评价方法都有各自的优点和缺点，应当通过培训使评价主体对各类评价方法尤其是在评价过程中可能会用到的方法有一个比较全面地认识和充分的掌握，对所选的评价方法产生认同感和信任感，以便在实际操作过程中做到扬长避短，充分发挥各种评价方法所具有的优势。

(4) 绩效反馈培训。绩效反馈是评价主体与评价对象之间的沟通过程，通过把绩效信息反馈给评价对象，可帮助评价对象认识到自己的绩效状况和存在的问题，纠正自己的绩效不足。通过开展绩效反馈方面的培训，可使评价者掌握绩效反馈的方法和技巧，更好地帮助员工提高能力，改进绩效，实现绩效管理系统的预期目标。评价主体的培训内容要根据组织不同的情况而确定，并没有统一的模式，每一次培训可针对不同的问题来进行。另外，对于其他类型的评价主体进行培训时，也可参考对上级管理者进行培训的相关内容有针对性地开展培训。

## 二、绩效评价主体的选择依据

绩效评价主体指的是对被评价者作出评价的人。在绩效评价过程中，能否选择合适的评价主体对于保证评价结果的公正有效至关重要。选择什么样的评价主体在很大程度上与所要评价的内容相关，因此，评价主体与评价内容相匹配是一个非常重要的选择依据。一般情况下，选择绩效评价主体要把握好以下原则：

(1) 绩效评价主体所评价的内容必须基于他可以掌握的情况。评价主体必须要熟悉和掌握他所要评价的内容，如果要求评价者对于他不能观察到或感知到的情况作出评价，那么这种评价一定是不准确的，必将对整个绩效评价的准确性和公正性产生不良影响。比如对于客服人员的服务态度进行评价，客户最能感受到其服务态度的优劣，客户就比客服人员的主管更有发言权，因此，评价主体选择客户要比其主管或其他人员更合理、更有效。

(2) 绩效评价主体应对所评价职位的工作内容有一定的了解。绩效评价主体不仅应该了解所评价的内容，而且对于所评价的职位及其工作内容也应该有一定程度的了解。员工的任何职位行为都是以实现一定职责任务为目的的，并不是孤立的行为，如果评价主体缺乏对该职位的全面了解，就可能会做出以偏概全的判断。

(3) 所选择的评价主体应有助于实现一定的管理目的。绩效管理通过设定评价指标来引导员工关注组织所强调的方面，引导员工表现

出企业期望的行为。在这一过程中，员工的直接上级是绩效管理的实施者，他要对员工的职务工作履行监督和指导的职能，他对组织绩效管理负有不可推卸的责任，因此员工的直接上级往往是最重要的评价主体。直接上级可以通过绩效评价者的身份更好地监督、了解并控制员工的绩效表现，更好地整合全部下属员工的工作，从而更好地实现团队或部门的整体工作目标。

## 第六章 薪酬的内涵及其功能

### 一、薪酬的概念

“薪酬”（compensation）一词源于西方的管理学，在历史上不同时期不同国家的人们并不总用“薪酬”来表达它所代表的含义。中国古代的“俸禄”（薪俸、俸饷、俸金）、“工钱”、“军饷”等，都可以看作是薪酬的最初表达形式。在西方国家，1920年以前，薪酬的主要含义使用Wage（工资）来表达：1920年以后人们开始使用Salary（薪水）来表达薪酬。随着理论研究与管理实践的不断发展，到了1980年，薪酬的概念开始为多数人所接受。20世纪90年代中期，薪酬作为一个管理学范畴在我国开始流行起来。薪酬是指企业因员工的工作与服务付出而支付给员工的各种直接的或间接的经济收入，包括各种货币收入以及实物报酬。员工的薪酬主要由基本工资、可变工资和员工福利三部分组成。基本工资（basepay

)是企业按照一定的时间周期,定期向员工发放的固定薪酬,它主要反映员工所承担的职位的价值或者员工所具备的技能或能力的价值。基本工资的形式主要有:职位工资(也叫岗位工资),即根据员工所承担的工资本身的重要性、难度、对组织的价值、工作环境对员工的伤害程度以及对员工资格的要求确定;技能工资,即根据员工拥有地完成工作的技能或能力高低来确定;资历工资,即根据员工的工作时间长短定期增加其基本工资。在国外,基本工资往往有小时工资、月薪和年薪等形式;在中国大多数企业中,提供给员工的基本工资往往是以月薪为主,即每月按时向员工发放固定工资。可变工资是指薪酬系统中直接与绩效挂钩的部分,包括业绩工资和激励工资。业绩工资是对过去工作行为和已取得成就的认可,是基本工资之外的增加额。业绩工资主要随员工业绩的变化而调整。激励工资也是与业绩直接挂钩的工资类型,可以是短期的,也可以是长期的;既与个人绩效挂钩,还可与团队或组织绩效挂钩。员工福利是员工在从业中不断获取的、间接的货币报酬。福利是对员工生活的照顾,是组织为员工提供的除工资与奖金之外的一切物质待遇,它是薪酬体系的重要组成部分。在我国主要表现为法定福利和自定福利,法定福利包括“五险一金”,即养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险和住房公积金;自定福利则由组织根据经营状况和效益自主决定。

## 二、报酬与薪酬的关系

报酬主要由内在报酬和外在报酬构成，外在报酬又包含了经济性报酬和非经济性报酬，薪酬属于外在报酬中的经济性报酬。在组织当中，与内在报酬相比，员工和组织更倾向于注重外在报酬，尤其是薪酬。这是因为外在报酬比较容易定性，也容易衡量，而且也便于在不

同个人及组织间进行比较，而内在报酬则往往难以清晰地界定、衡量和比较。在组织中，员工对薪酬的不满和抱怨并不全是因为薪酬而引起的，一部分是因内在报酬或外在报酬中的非经济性报酬引起的。组织必须清楚地意识到，员工对薪酬的抱怨很可能掩盖其对组织中其他方面的不满，这些方面包括领导风格、职业发展机会、工作成就感、对工作的影响力、工作自由度、决策参与机会水平等。因此，简单地提高员工的薪酬水平，并不能从基础从根本上消除员工的不满。组织可以通过工作系统设计、增强员工对组织的影响力、调整人力资本的内部流动政策等，来为员工提供内在报酬。但这些做法本身不一定能起到降低组织薪酬成本的作用，反倒有可能导致员工要去更高的薪酬。尽管如此，由于内在报酬有可能刺激员工的奉献精神，启发其工作潜力，同时对绩效、创新、间接劳动力成本、员工队伍的灵活性等产生积极影响，因此，即使内在报酬无法降低组织的薪酬成本，它对组织仍然具有积极的作用。组织在处理薪酬与报酬的关系时，必须在外在报酬与内在报酬之间实现平衡。当员工获得更大的工作自由度时，内在激励就会出现。但是，当组织将薪酬以及其他外在报酬与绩效过于紧密地挂起钩来，反而有可能削弱内在激励

的作用。因此，管理者必须决定是把内在报酬还是外在报酬作为激励员工的主要方式，以及不同的内在报酬和外在报酬组合适用的场合和时间，以防止薪酬或其他外在报酬削弱内在激励而带来的不良后果。

## 第七章 薪酬管理概述

### 一、薪酬管理的内容

薪酬管理涉及比较复杂的企业员工之间的利益关系，必须根据企业生产经营管理实践和企业员工现状及结构特点进行分析和处理。其中，确定薪酬管理目标、选择合适的薪酬政策、制订科学的薪酬计划、控制薪酬总额、设计和调整薪酬结构等方面的内容，是薪酬管理中最为重要和最为普遍的内容。

#### （一）确定薪酬管理目标

企业薪酬战略的制定、薪酬制度和薪酬体系的设计及其管理都要围绕薪酬管理的目标展开，因此，薪酬管理的首要任务是确定薪酬管理目标。薪酬管理目标根据企业的人力资源战略确定，具体包括以下三个方面：建立稳定的员工队伍，吸引企业发展所需要的高素质人才；激发员工的工作热情，提高员工工作的积极性和满意度，进而提升企业竞争优势创造高绩效；实现企业与员工目标的协调发展

#### （二）选择合适的薪酬政策

企业薪酬政策是企业管理者对企业薪酬管理运行的目标、任务和手段的选择和组合，是企业在员工薪酬上所采取的方针政策。选择合适的薪酬政策，关键是要选择与企业发展战略、实际情况相适应的薪

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/728005142025006117>