

绩效与薪酬管理实验报告

一、实验目的

《绩效与薪酬管理》是人力资源管理专业的实践专业核心课程，实验课是该门课程的课带实验，是在理论可基础上，完成实务操作，以案例为基础，以情景模拟为手段。在给定的企业经营背景下，结合所学的理论知识，对公司进行绩效管理、薪酬管理等一系列人力资源管理活动，使学生在模拟管理中制定薪酬标准、进行绩效考核等，让学生在亲身实践中体验人力资源管理精髓，增强人力资源实际操作能力，掌握人力资源管理技能。

二、使用工具、材料

- 人力资源管理综合能力实验软件：浙江精创教育科技有限公司“绩效管理专业技能实训系统软件”、“薪酬管理专业技能实训系统软件”。
- 计算机、桌椅、投影仪、纸张等。

三、实验过程

绩效管理实训

基础教学部分

绩效管理核心

在绩效管理实训中，我们首先了解了实验背景。我们了解到，战略绩效管理的核心是为了实现现代企业战略。绩效管理应当通过制定绩效计划将员工的工作活动与组织目标联系起来。绩效管理系统本身具有一定灵活性，当企业目标和战略发生变化的时候，组织所期望的结果、行为以及员工特征也需要随之进行相应的变化。

除此之外，绩效管理还具有管理目的、激励目的和诊断目的。绩效管理的四个目的相辅相成，共同构成了绩效管理的核心。

绩效管理工具

了解完绩效管理的核心目的，我们需要了解绩效管理所需要的工具以及应用方法。

关键绩效指标 (KPI: Key Performance Indicator)

关键绩效指标(KPI)是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系，是做好绩效管理的关键。KPI 的主要管理原理是“二八原理”，即 20%的骨干人员创造企业 80%的价值。

平衡记分卡 (BSC: Balanced Score Card)

平衡计分卡(BSC)是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度、将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系，设计平衡计分卡的目的就是要建立“实战战略制导”的绩效管理体系，从而保证企业战略得到有效的执行。因此，人们通常称平衡计分卡是加强企业战略执行的最有效的战略管理工具。

从实践经验看，平衡计分卡主要适用于以下特征的企业：

1. 组织的战略目标能够层层分解的企业--这是运用平衡计分卡的前提。
2. 面临紧张压力较大的企业--且这一压力为企业所感知。
3. 以目标战略作为导向的企业。
4. 适用于具有协商式或民主式领导体制的企业。
5. 成本管理较高的企业。

360 度绩效考评

360 度绩效考评法，又称为全方位考核法，是常见的绩效考核方法之一，其特点是评价维度多元化（通常是四个或四个以上）。该方法通过员工自己、上司、下属、顾客等不同主体来了解其绩效。

从实践方面看，360 度绩效考评法适合以下的方面：

1. 协作性和流程性强的行业和企业。
2. 中层干部和职能服务部门绩效考核。
3. 员工能力素质培养。

目标管理 (MBO: Management by Objectives)

目标管理 (MBO) 是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。是指在企业个体职工的积极参与下，自上而下地确定工作目标，并在工作中实行“自我控制”，自下而上地保证目标实现的一种管理办法。

标杆超越法

标杆超越是通过对比和分析业内外领先企业的经营方式，对本企业的产品或服务、业务流程等关键成功因素进行改进和变革，使企业成为同行业最佳的系统过程。标杆超越的实质是企业的变革:通过学习同行业经验，改掉制约企业发展陋习的过程。

绩效计划

绩效计划是一种绩效契约，它是在绩效管理开始前由考核者和被考核者共同制定的协议，从而使被考核者的工作目标与企业各个部门的工作计划、标准达成一致。它能够为企业和部门目标的实施提供保证，是绩效考核的重要依据。

绩效计划的实行步骤如下：

1. 明确目标
2. 制定部门计划总目标
3. 确定关键绩效指标及其考核标准
4. 确定各项指标权重
5. 制定具体行动计划
6. 完成绩效任务书

绩效监控

绩效监控指在绩效计划实施过程中，管理者与下属通过持续的绩效沟通，采取有效的监控方式对下属的行为及绩效目标的实施情况进行监控，并提供必要的工作支持的过程。

管理者应当审视他在组织中所扮演的角色。只有管理者知道如何有效地领导员工，员工的绩效才有可能最大限度地提高。当今的管理工作越来越要求管理者能够在适当的时间采取适当的管理风格。

绩效评价

绩效评价是指运用一定的评价方法、量化指标及评价标准，对中央部门为实现其职能所确定的绩效目标的实现程度，及为实现这一目标所安排预算的执行结果所进行的综合性评价。绩效评价的过程就是将员工的收集工作绩效同要求其达到的工作绩效标准进行比对的过程。

在建立绩效评价方法后，我们可以通过一系列方法对其进行分析与判断：

1. 配对比较法
2. 图尺度量法
3. 混合标准量表法
4. 行为锚定量表法
5. 行为对照表法
6. 关键事件法
7. 态度记录法
8. 行为观察量表法

根据分析判断得出的分数，对员工进行登记画风，找到相对不足的能力并进行分析。

绩效反馈

在绩效反馈的过程中，我们可以用 BEST 反馈法来直出问题所在。

B: (Behavior description) 描述行为

E: (Express consequence) 表达结果

S: (Solicit input) 征求意见

T: (Talk about positive outcomes) 着眼未来

BEST 反馈步骤

1. 具体的表述员工的行为。耐心，具体，描述现骨干的行为（所说，所做）。对事不对人，描述而不是判断。
2. 描述这种行为所带来的后果。客观，准确，不指责。
3. 征求员工的看法。倾听，从员工的角度看问题。
4. 探讨下一步的做法。提出建议及这种建议的好处。

绩效结果应用

在运用绩效考核方法进行绩效改进后，我们应该分析原因并提出改进计划。对工作绩效突出的员工支付奖励性报酬。

绩效惯例与工作分析、人力资源规划、薪酬惯例、人员培训、培训开发、工作分析都有着密切的联系。

实战练习部分

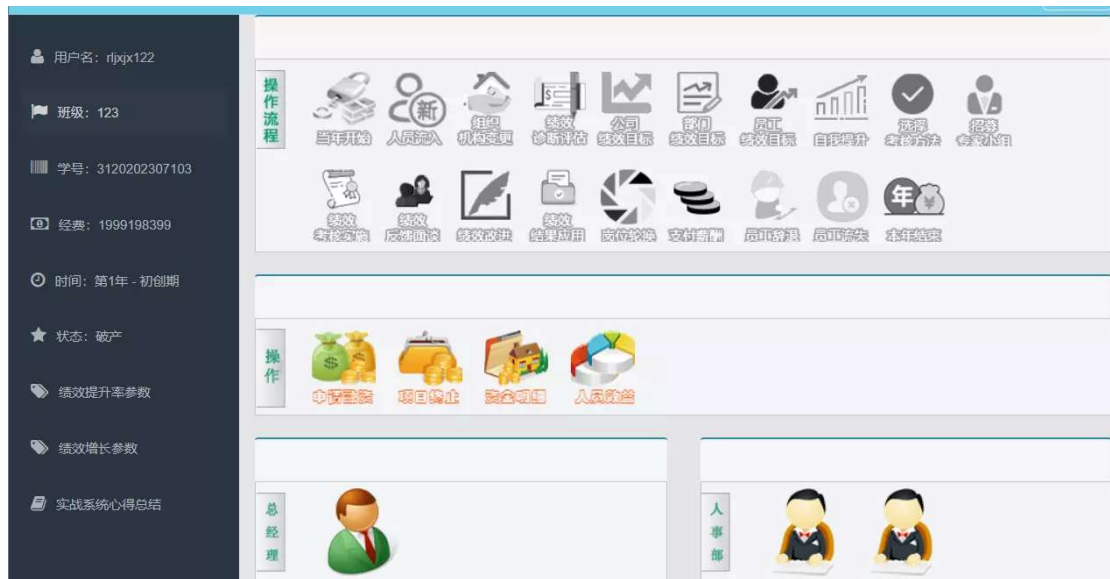
实战背景

江苏霞客环保色纺股份有限公司（以下简称“霞客色纺”），成立于 1999 年；2004 年 7 月在深圳交易所成功挂牌上市，目前已成为国内色纺行业的龙头企业。公司主营有色纤维和有色多纤维混纺纱线，集研发、生产、销售、外贸进出口于一体，拥有员工 700 余人，拥有总资产 5.5 亿元，其中大厂房 2 个，小厂房 6 个，化纤生产线 4 条，纱锭 30 万锭，年产有色纤维 5 万吨，有色多纤维混纺纱线 4 万吨。20016 年，为了提高产品的质量，融合时尚因素，公司的生产效率大幅度下降，销售额锐减，导致公司的产品供不应求，广大顾客抱怨不已。

实战过程

在一年伊始，新的员工来到我们的公司。我首先申请融资，得到了本年业务所需的经费，再进行绩效评估；得到绩效参数后，依次制定公司绩效目标、部门绩效目标、员工绩效目标；然后选择适当的考核方法，并招募专家小组。在实施一段时间后，要进行绩效的考核实施与反馈面谈，根据结果进行改进与应用。

在年末，我们可以进行岗位轮换，再支付本年薪酬，对于绩效考评不佳的员工进行辞退，也有员工选择离职，然后本年迎来结束。



薪酬管理实训

基础教学部分

薪酬基础部分更加注重对于员工薪酬水平的设计，包括岗位的划分、薪酬水平以及奖金等预算的设计。

薪酬调查

分为**市场薪酬调查**和**薪酬满意度调查**。

薪酬市场调查是解决薪酬外部不公平的有效手段。通过薪酬市场调查，以了解市场薪酬水平及动态，尤其是同行业企业的薪酬水平，从而检查分析本企业各岗位薪酬水平的合理性，确定薪酬在市场上的地位和竞争力。

薪酬满意度调查对公司来说是一个很好的沟通和交流的工具。通过调查，管理层能够有效地诊断公司潜在的问题，了解公司决策对员工的影响，以对公司管理进行全面审核，保证企业工作效率和最佳经济效益，减少和纠正低生产率、高损耗率、高人员流动率等紧迫问题。

薪酬原则和策略

薪酬设计的原则有**公平性、经济性、激励性、合法性、补充性、战略导向性和外部竞争性**。

薪酬设计模式（策略）有**领导决定模式、集体洽谈模式、专家咨询模式、个别洽谈模式、综合设计模式**。

岗位评价

岗位评价是一种系统地测定每一岗位在这种单位内部工资结构中所占位置的技术。它以岗位任务在整个工作中的相对重要程度的评估结果为标准，以某具体岗位在正常情况下对工人的要求进行的系统分析和对照为依据，而不考虑个人的工作能力或在工作中的表现。

岗位评价的方法有**岗位排列法、岗位归类法、要素比较法、要素计点法**。

薪酬水平设计

薪酬水平是指企业内部各类职位和人员平均薪酬的高低状况，薪酬水平反映了企业薪酬相对于当地市场薪酬行情和竞争对手薪酬绝对值的高低，对员工的吸引力和企业的薪酬竞争力有着直接的影响。

所谓薪酬水平，是指企业支付给不同职位的平均薪酬。薪酬水平侧重分析组织之间的薪酬关系，是相对于其竞争对手的组织整体的薪酬支付实力。一个组织所支付的薪酬水平高低无疑会直接影响到企业在劳动力市场上获取劳动力能力的强弱，进而影响企业的竞争力。所谓薪酬的外部竞争性，实际上是指一家企业的薪酬水平高低以及由此产生的企业在劳动力市场上的竞争能力大小。

公司薪酬水平的确定主要有四大步骤：

1. 拟合公司现行薪酬曲线；
2. 拟合市场薪酬曲线；
3. 薪酬曲线对比分析；
4. 确定公司薪酬政策线。

薪酬结构设计

薪酬构成也称薪酬组合，是企业支付给员工薪酬由哪些部分构成，各占多少比例的结构形式，在同等的总额预算和预算水平政策下，不同的薪酬构成有不同的报酬意义和激励意义，也会体现公司的薪酬哲理和理念特点。

薪酬等级设计

薪酬等级是在岗位价值评估结果基础上建立起来的，它将岗位价值相近的岗位归入同一个管理等级，并采取一致的管理方法处理该等级内的薪酬管理问题。薪酬等级是一个基本框架，是薪酬结构的基础。

薪酬结构的一个主要特点是将薪酬分成不同的等级，因而出现了薪酬等级，薪酬等级设计是薪酬体系设计的关键环节。

薪酬等级设计的步骤分为：

1. 薪酬归级
2. 匹配度分析
3. 等级中位值分析与确定
4. 宽带工资体系设计
5. 档差设计
6. 修正、取值

奖金福利设计

奖金津贴福利是用来奖励员工、激励员工、维系和吸引员工的一种方式，也是企业一种人才竞争差异化的手段，与其他薪酬形式相比，具有明显的特点，更加受到员工们的喜爱和欢迎。

奖金福利设计分为**奖金设计、津贴设计和福利设计**。

薪酬预算

薪酬预算是一种定量的控制计划，是指组织在薪酬管理过程中进行的一系列人工成本开支方面的权衡和取舍。准确的预算，可保证企业在未来一定周期内的薪酬支付受到一定程度的协调和控制。

薪酬预算目标

分为**公平性、经济性和激励性**。

公平性旨在使人工成本的增长与企业效益增长相匹配，经济性旨在将员工流动率控制在合理范围，激励性旨在引导员工的行为符合组织的期望。

薪酬预算方法

分为**自下而上法**和**自上而下法**。

自下而上法从企业的每一位员工在未来一个薪酬的预算估计数字，计算出整个部门所需要的薪酬支出，然后汇总所有部门的预算数字，编制为公司整体的薪酬预算。

自上而下法是先由公司高层决定公司整体的薪酬总额与加薪幅度，然后分解到每一个部门，确定各部门的薪酬总额，各部门根据部门薪酬总额与员工的特点再分解到每一个员工。

薪资核算

薪资核算是薪酬管理中重要的环节，薪资往往是员工最关注的东西，做好薪资核算是整个薪酬管理工作的重中之重，同时也是人力资源管理专业学生在工作中也需要处理薪资核算的工作，因此有必要提前学习和了解薪资核算的内容。

薪酬调整

企业在薪酬执行过程中，经常会出现一些薪酬制定不符合现实情况或执行不理想的情形，因此要不断地对其已有薪酬进行调整。

实战练习部分

实战背景

康宁国际旅游服务公司成立于 1993 年 5 月，坐落在美丽的海滨之都——大连，干部职工 30000 余人，主营出入境、客运、机票代理和旅游关联业务。为 PATA(太平洋亚洲旅游协会)成员。自 1999 年以来，历年荣获国家旅游的“全国国际旅行社百强”证书，多次被辽宁省旅游局和大连市旅委评为“辽宁省省国际旅行社 10 强”及“大连市最佳旅行社”、“百佳诚信旅游企业”。2009 年荣获辽宁省首批五强旅行社。公司拥有自置的办公楼宇玉涛广厦三楼全层。

实战过程

本年开始后，首先申请项目所需要的资金，在人员流入后进行市场调查和岗位分析，这一过程需要资金支持。根据市场调查的结果，制定薪酬结构和薪酬等级，设计奖金、津贴、福利以及长期激励。

经过了薪酬预算后进行费用申请以及定岗定薪，根据需要进行薪酬调整。在月末编制薪资表，进行相关费用缴纳和薪酬的发放，随后迎来人员流失，当年结束。



四、模拟实验的分析及总结

1. 本次模拟实验过程中你印象最深的内容是什么？

本次实验我印象最深的是对于不同岗位的绩效考评，由于站在管理层视角，看到的表现更加宏观，我运用基础教学中的绩效考评方法对不同部门进行考评，制定出了具有区分度，同时又保证了公平的绩效考评表。

2. 实验过程中，你如何制定绩效与薪酬的相关制度？做对或做错哪些事？带来什么结果？

实验过程中，我制定绩效、薪酬制度的维度并不是唯一的，通过部门内部表现与市场调查的平均结果比较，选择了适合部门的考评制度（如在落实个人绩效指标时，可以采用关键绩效指标法）。但在薪酬中，我一开始错误估计了薪酬级差，致使不同岗位的薪酬差异不能够体现，不能通过系统校验。我修改了相关数据，最终正确提交了薪酬安排。

3. 结合本次模拟实验，谈谈你如何看待绩效与薪酬在企业管理中的作用？

合理的设计薪酬结构，有利于调动企业内部员工的工作积极性，关于企业薪资，近日有下面一则新闻：

京东集团创始人、董事会主席刘强东在给全体员工的邮件中表示，要对员工和高管待遇进行“一升一降”：一方面，逐步把外包员工转化为德邦员工，为包括全体德邦在内的所有物流、客服等基层员工设立“住房保障基金”。同时，为了提高基层员工福利待遇，尽量减轻公司压力，自2023年1月1日起，京东集团高级管理人员的现金薪酬降低10%-20%不等，职位越高降得越多。

由此体现薪资体系对于一个企业的重要性，好的薪资体系是企业的活力保障。

绩效考评也在企业管理中发挥着重要作用，绩效考评作为衡量员工工作质量的指标，和员工薪酬也有着直接关系，要保证绩效考评足够客观，减少不公平现象，避免有人利用规则漏洞。绩效考评可以是自上而下的，也可以是自下而上的，双向评价，保障每一个员工的工作成果都能被客观公正的反映。

4. 本次模拟实验，对你今后的工作有何参考意义？

本次实验为我提供了一次绩效与薪酬的实践机会，作为管理层，应该从多个角度去观察一个员工的表现，从人文方面关心员工，给予员工人文关怀的同时调动员工的工作积极性，运用科学的方法使考评结果对每一位员工公平。

5. 模拟实验总结（总体感受、得失）

经过本次实验，我了解到了人力资源岗位的工作内容，作为会计专业的学生，这节课拓展了我人力资源的专业知识，在实验过程中，我深感作为管理人员的不易，需要考虑多方面的因素。在本次试验中，我也因为许多不合理的操作导致薪酬不合理分配，绩效考评出现失误，这些在未来实务中都是需要去避免的。

总的来说，这次实验更像是对我专业能力的一次检验，虽然作为模拟实验参考价值有限，但是对于方法论的学习影响的是长远的未来，我们应该总结本次实验的优点与不足，在未来的学习中不断精进，做一名专业的管理者。