

# 行政职能岗位绩效考核与激励薪酬体系设计

主讲：蒲黄

## 【课程背景】

大多数人认为综合管理岗位承担的“行政职能”工作不能用数字量化，很难进行绩效考核。甚至认为没有具体要求，很难使用 KPI 进行绩效激励。其实这只是绩效管理的盲点与误区。

任何“非量化工作”（公务员 / 行政）岗位都可以使用“数据化”目标制定法达到绩效激励的目的。其中“细化要求 + 量化考核”是绩效管理中最重要的一环，也是技术含量最高的一环，直接影响绩效考核的结果。

本课程从实战角度出发，从考核标准的细化设计、量化制定、高度把关、难度评估四方面对学员进行全方位绩效技术指导。做到考核工具方法专业、考核过程公开透明，考核结果公平公正，才能让所有参与者信服，从而最大限度挖掘员工潜能。

大多数公司的综合管理岗位薪酬体系设计存在缺陷，晋升一旦受阻，无法通过技术晋级进行双通道纵向发展。此外，论资排辈，设定晋级上限，无限期等待都成为员工职业发展的瓶颈。

本课程从员工需求角度出发，推荐使用“双通道晋级晋升 + 双渠道晋档”3D 立体无障碍薪酬激励体系，为员工搭建宽广的个人发展平台，开通可视性职业规划路径；

员工自由选择职业方向、根据自己特点、能力自定职业目标，职业通道畅通无阻。

## 【解决痛点问题】

- 解决学员不会锁定“行政职能”KPI 目标的问题；
- 解决学员对“非量化绩效目标”考核标准不会制定的问题；
- 解决学员不掌握考核标准制定方法、技巧的问题；
- 解决综合管理岗位绩效自评水分大，管理者无法甄别的问题；
- 解决综合管理岗位绩效打分虚高，员工业绩与绩效不成正比的问题；
- 解决综合管理岗位绩效考核没有标准、评估没有依据的问题；
- “绩效工资”解决大锅饭分配问题。奖勤罚懒，打破员工舒适区，消除工作惰性；
- “绩效奖金”拒绝论资排辈、拒绝设限，解决打压能者、奖平者、养庸者的问题；
- “激励工资”解决员工没有努力方向、没有目标感、没有压力感、差距感的问题；
- 解决薪酬分配与绩效考核成绩脱节问题；
- 解决管理者不敢评估、不会评估、睁一只眼闭一只眼、员工低绩效高分数的的问题；

## 【学员收获】

- 学会综合管理岗位绩效目标平衡设置工具：BSC
- 掌握综合管理岗位考核标准细化、量化的设计工具：SMART
- 掌握综合管理岗位绩效目标“三个层层”分解原则；
- 学会综合管理岗位绩效考核 8 个面谈技巧；
- 学会设计“绩效薪酬”+“激励工资”完整体系；
- 掌握部室、岗位价值评估、重要系数测算方法；
- 掌握胜任力、任职资格评估标准设计技巧；

## 【赠送模版】

- 《综合管理/行政岗位绩效目标制定模版》
- 《岗位工作要素评估标准》---评估项目、评估标准设计
- 《胜任力 + 任职资格评估标准模版》
- 《“双通道晋级晋升 + 双渠道晋档”工资体系设计模版》

【课程特色】 实战工作坊、工具分享、案例讨论、互动点评、角色扮演、举一反三。

【课程对象】 企业中高层管理人员

【课程时间】 1-2 天

【课程大纲】

## 第一讲：行政职能岗位绩效考核

### 一、非量化考核标准“量化”设计：

**案例分析 1：**没有 M 量化，全是形容词，无法实施、考核。

**案例分析 2：**考核点不准

- 1.考核点表面量化，不考结果，没有难度；
- 2.应该重新选择考核点，加大难度；

### 二、非细化考核标准“细化”设计：

**案例分析：**任务太笼统，未细化展开

- 1.简单的任务，不需要细化考核点，直接在任务描述中体现量化内容。
- 2.复杂的任务，需要设置细化考核点，在考核点中体现量化与高度，在考核标准中体现难度。

### 三、行政职能考核标准“高度”设计：

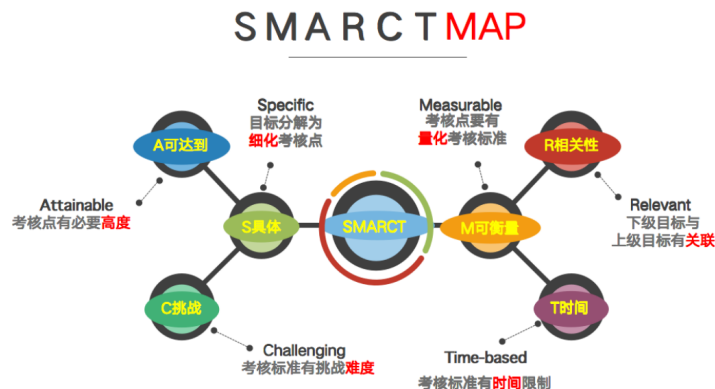
**案例分析：**员工任务与部门任务不一致，高度打折扣。

- 1.情况特殊需要与上级阐述原因，达成一致后进行调整；
- 2.如无法达成一致先按既定执行，过程中不断验证调整；
- 3.擅自降低高度会影响整体布局，给下属造成不良导向；

### 四、行政职能考核标准“难度”设计：

**案例分析：**目标高度足够，考核难度低

- 1.下级与上级玩数字游戏；
- 2.指标标准“导向性”错误，员工对问题进行“埋+推”；
- 3.忽略不同任务完成难度的差异，考核标准、分值要区别；
- 4.指标与任务不匹配；



### 五、综合管理岗位绩效考核实战案例点评：症状盘点 + 问题分析 + 解决方法

(一) 绩效考核自评：

- 1.员工绩效自评陈述模糊，上级评估未指出问题所在；
- 2.员工偷梁换柱，工作步骤与任务结果双重考核；

(二) 上级评估：

- 1.管理者故意给员工打高分；
- 2.员工对绩效考核结果不认同；
- 3.管理者评估常犯错误：

### 六、综合管理岗位绩效考核面谈内容与技巧：

(一) 考核前的准备工作

- 1.汇总员工绩效结果数据、书面数字资料，杜绝个人观察、工作印象评估；
- 2.汇总绩效实施过程跟踪反馈记录，确认各种记录内容齐全、数据准确无误；
- 3.员工进行自评准备；
- 4.上级评估准备：

(二) 绩效考核内容与流程

1. 员工进行绩效工作汇报：
2. 上级进行绩效评估：

(三) 绩效考核面谈技巧

- 技巧 1: 选择轻松的面谈环境  
 技巧 2: 创造融洽的面谈气氛---“汉堡原则”  
 技巧 3: 给员工充分吐槽的机会  
 技巧 4: 管理者检讨自己  
 技巧 5: 准确引导员工  
 技巧 6: 多维度意见反馈给员工更多的参考借鉴  
 技巧 7: 一分钟面谈、随时面谈、每周面谈  
 技巧 8: 背对背不应该！应该脸对脸！

- (四) 学员情景模拟互动训练：绩效考核体验  
 (五) 案例分析：盘点绩效面谈的典型问题  
 (六) 实战工作案例点评：解决绩效考核中的三点困惑

## 第二讲：综合管理岗位激励薪酬体系设计

### 一、解决员工职业发展困惑方面问题：

#### 1. 解决员工晋档、晋升受阻的问题：

员工 3 年没晋升，有能力问题、有评估问题、有名额限制问题

➤ 员工双渠道横向晋档

渠道一：通过任职资格晋档，2 档提升空间

渠道二：通过胜任能力晋档，5 档提升空间

员工本岗位工资涨幅由三方面决定：资历、能力、工作表现 = 任职资格、胜任力、绩效  
 明确 3 个激励导向：

1. 引导员工通过 不断学习，提高职称、学历来实现资历晋档；
2. 引导员工通过 不断提高专业技能来实现能力晋档；
3. 引导员工通过 不断提高月度工作绩效来实现奖金增加；

➤ 员工双通道纵向晋升晋级设计

通道一：管理晋升通道

通道二：技术晋级通道

员工在管理晋升受阻（满额）的情况下可以通过技术渠道进行纵向晋升，不用论资排辈，不会埋没人才，绿色通道，无需等待。

➤ 双通道+双渠道，公司搭建“纵向+横向 = 宽广立体”的个人发展平台，设计可视性职业规划，直观激励员工。员工在公司未来发展畅通无阻，有效减少人才流失。



#### 2. 解决员工个人发展瓶颈问题：

任职资格与胜任力测评是能力与素质要求，让员工对照衡量自身差距、明确努力方向、增强学习动力、看齐部门标杆、挖掘自身潜力。

#### 3. 解决外部分配公平问题：如果市场薪酬高于我们水平，很容易被挖。

- 根据市场薪酬行情、竞争对手薪酬水平，对原有各级别、岗位薪酬范围进行调整（起点、上限、绩效档差、工资极差）。
- 通过与外部薪酬行情接轨，达到外部公平目的，平衡员工心态、有效减少人才流失。

### 二、解决公司薪酬体系设计方面问题：

4. 解决员工晋级、晋档没有参照标准的问题：员工长时间工资不变，因为没有参照标准

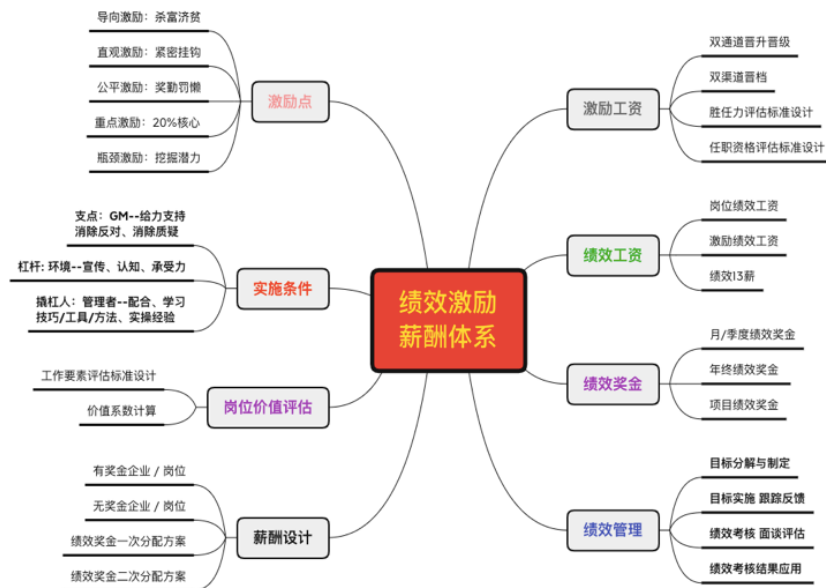
通过各岗位胜任力、任职资格 7 档考核标准量化细化制定，让员工晋升有依据、晋级有评估、晋档有考核。达到公开、公平、公正的目的。

#### 5.解决以往薪酬评估、考核方案认同度低的问题：

- 所有评估项目、考核标准都是人力资源室与用人部门一起访谈、调研、筛选、制定、修改、完善的。
- 充分考虑用人部门专业特点、人员结构、员工素质，结合痛点问题进行定制设计。
- 室主任通过两次打分试用、主管上级经过三轮审核之后最终达成一致的。认可度高，没有异议。

#### 6.解决核心岗位激励不足的问题：

对技术岗位进行倾斜设计，5B，重点激励 20%核心人群。有效减少人才流失。



#### 7.解决“绩效奖金”没有单独设置的问题：

- 以前绩效奖金含在基础工资，存在感不强，重视程度不够，操作停留表面化。
- 绩效奖金作为薪酬结构明确，根据岗位价值、职务高低设置绩效极差、档差，充分突出绩效奖金的激励作用。

#### 8.解决薪酬激励作用不强的问题：

解决员工长期工作惰性问题，树立奖勤罚懒、多劳多得的激励导向。

员工工资涨幅由三方面决定：资历、能力、表现 = 任职资格、胜任力、绩效

- 任职资格 70%的评定项目可以通过增加学习力、继续深造来实现晋级。综合能力、素质提升的同时实现晋级，对于员工是最直接的激励导向；
- 胜任力考核项目、考核点、考核标准都摆在员工面前，员工根据自己的优势进行有效选择、重点突破，得到最直观的激励；
- 员工岗位晋档与绩效奖金挂钩，员工月度工作表现与绩效奖金挂钩，利用绩效奖金充分激发员工工作积极性。

#### 9.解决公司各类薪酬制度、奖励机制各自为战的问题：

年终考核、年度评优、月绩效考核、岗位定档评估、职务晋升、技术晋级、培训体系以前不是缺少就是各自为战，现在整合成为统一的薪酬考核体系，相互联系、相互影响、相互促进。

#### 10.解决薪酬改革对结构的破坏、成本增加、水土不服的问题：

根据公司设计要求，本次设计在不增加人工成本的前提下，最大限度保留原有薪酬结构基础框架，保留原有合理性、简洁性，让用人部门、员工没有陌生感、不适感、繁琐感，与原有制度实现最大化无缝连接。

### 三、解决管理人员困惑方面的问题：

#### 11.解决员工能力参差不齐，无法进行人才评估盘点的问题：

- 胜任力定档中每个岗位有 5-8 项考核项目，
- 每个考核项目有 5 档考核标准，
- 每档对应分值，积分制考核结果直观、客观、公平。

- 可以详细盘点出部门的 20%核心员工、33%骨干员工，搭建后备人才梯队。

#### 12. 解决员工与管理人员在工作品质认同上的矛盾：

- 以前考核多为印象打分、拍脑门评估。结果各执一词、扯皮的想象发生。
- 现在评估结果员工说了不算，管理者说了不算，考核标准说了算。
- 每个考核标准有量化、细化的文字描述，告诉员工不仅仅干了就完了，什么才算干好。使双方在工作能力要求认知口径上达成一致，对资料证明提供达成共识。

#### 13. 解决内部分配公平问题：

通过岗位胜任力、任职资格、招聘难度、创造价值等要素综合评估，对各岗位价值进行重新评估、重新排序，体现多劳多得，鼓励核心价值贡献，达到内部整体分配公平的目的。经过部门负责人与主管领导认可。