

第一部分 中国移动（香港）职位分析、职位描述、职位评估

第一章 职位分析

1. 职位分析的定义

职位分析主要是指通过系统地收集、确定与组织目标职位有关的信息，对目标职位进行研究分析，最终确定目标职位的工作任务、职责、工作环境、任职要求以及与其他职位的关系等。

与职位分析有关的信息主要包括公司的方针政策、年度工作报告、组织结构图、产品手册、工作报告等。

2. 职位分析的方法和步骤

2.1 明确分析的目的

- 工作的性质：工作的目的、职责。
- 工作所需技能：技巧、绩效衡量的因素，关系（内部/外部）、工作条件。

2.2 信息收集

信息收集方法有直接观察、个别访谈、团体访谈、调查问卷、员工工作日记/记录等。其中访谈是我们获取信息最直接、最有效地方法，此处详细介绍其操作步骤：

- **访谈准备。**明确访谈目标→事先获得有关资料→时间约定→安排一不受干扰之处→让访谈者准备相关材料→准备访谈清单。
- **访谈开头。**采用较友好的方式→解释访谈的目的→营造一个较为宽松的环境→从访谈者中获得对该工作的总体认识→对访谈情况综合分析，去除偏见。
- **获得应答。**职位分析访谈是一种事实挖掘的访谈。切忌获得似是而非的观点或偏见。因此在具体访谈中，要引导整个访谈过程，当访谈跑题时，要及时把对方带回主题。为提高访谈质量，谈话时要让对方有时间思考。具体谈话时，可采取不同的提问方式，如开放式提问，如谁，怎么样，为什么？给你该工作的初步概念；直接式提问，如你所负责工作的目的是什么？你向谁汇

报？有多少员工向你汇报。

- 1) 澄清。告诉对方你要记些笔记→向对方澄清任何不清楚的方面→使用开放式，探究式，澄清式，陈述式，总结式，封闭式，连接式等提问和倾听技巧，如在适当的时候问下列类型的问题：如多少员工向你汇报？你的计划是如何影响整个部门的？在什么样的情况下你需要获得上级的批准？请告诉我...？你的意思是你必须对所有的投诉在 3 天内给予应答？你说你组织了经济合同审计，你还在组织其它的审计活动吗？你说你对公司的设备采购总负责等。尽量避免提一些引导性问题、连珠炮式问题、偏见式陈述和多选式问题，如我觉得你不喜欢督导你的员工？你的日常工作是哪些，你每周要接触多少客户？财务部是否常常没什么事干？你是每周、每月或每两月与客户见面？
- 2) 结束访谈。检查一下是否已获得了所有的信息→询问对方是否还有什么要说的→总结关键信息并告知下一步行动→感谢对方所投入的时间和努力。
- 3) 后续工作。趁你对细节记得比较清楚时写出工作说明书→如果有什么还不够清楚的地方应及时回去询问→让做该工作的员工或上级管理员复审一下→如果需要就进行修改并让双方签署工作说明书。

3. 职位分析应注意的问题

- 不同部门在确定共同职位的衡量标准和职责的不一致；
- 工作说明受现任员工的影响，即是什么与应该是什么；
- 为个人利益而夸大描述，如升职；
- 技术说明对普通人来说可能会难理解，如过份专业的术语，缩略语；
- 说明中使用含糊的语言；
- 没有明确工作范围的专有名字和系统；
- 不同岗位职责之间的界面不清晰，有交叉、重复的现象。

第二章 职位描述

1. 职位描述的定义

职位描述是用书面语表述目标职位的工作目的、职责及衡量标准，是从工作职责中提炼出来的反映工作表现的标准，而不是通常意义上的工作职责的全部，它须经工作持有人与主管经理讨论并同意。如果工作发生重要变化或因组织变化而受到影响时，要对过去的职位描述进行重新检查，看是否仍然符合新的要求。

2. 职位描述的内容

职位描述通常包括以下主要内容：

- 1) **职位名称**：提供公司批准的职务名称。
- 2) **督导关系**：在职人直接督导的职位，汇报途径，下属的职位。
- 3) **组织机构图**：表明在职人，他的直接下属，上司及向其上司汇报的其他同事。
- 4) **目的陈述**：简单、准确地说明该工作存在的意义及其对整个组织成功的独特贡献，注意不要将怎样完成结果的过程写入目的陈述。如该工作实现了组织的哪些目的？这一工作对组织具有什么特殊贡献？如果没有这一工作，会出现什么样的损失？
 - 撰写目的陈述时通常始于一个动词，以此动词继续陈述这一动词起着什么样的作用，要到达什么目的，但是，请注意，职位目的陈述不包括如何完成结果的过程
 - 举例：行政总裁的职位目的为指导及管理公司的营运，以达到符合董事会的计划和方针的发展营运；销售代表的职位目的完成特定产品和服务在特定区域的销售目标，并且不超过所规定的折扣范围
- 5) **职责说明**：说明这一工作所要求的最终结果，为达到工作的目的，工作主要在哪些领域开展；说明该项工作具有明确的成果或产出的主要部分，以及为完成该工作个人所负有的责任，工作持有人所负有的职责以及其所要求的最终结果是什么？
 - 职责说明具有以下特征：
 - 总的来说代表了工作的主要产出；
 - 描述了工作的成果而非全过程；

- 每一说明描述了单独的、不同的最终结果；
 - 他们不是广义的、含糊的说明；
 - 每一说明都是没有时限的，如果工作没有改变，职责就不会改变；
 - 每一工作说明应不超过八项职责。
- 描写职责说明的步骤：
 - 明确列举必须执行的任务。
 - 指出每项工作的目的或目标。
 - 分析任务并归类相关任务。
 - 简要描述各部分的主要责任，最多以两句话描述。
 - 指出工作频率，可能的情况下，说明占用时间的比率。
 - 合关相关行为并加标题以便参考。
 - 职责说明可分成三个部分：
 - 行为动词：制定，建议，检查，确保，表达，联络
 - 目的：为谁，为什么
 - 最终结果：实现什么结果
 - 主要的职责说明一旦确定，返回到工作目的重新阅读。是否正确地归纳了工作？如果没有正确地总结了工作，则重新检查，重写职责说明。阅读主要职责，并问以下问题：它们表达的清楚，简明吗？它们精确地概括了工作吗？
- 6) 衡量标准：即说明这一工作的衡量标准和数据，包括：
- 货币尺度：即与职位或目标相关的预算或成本
 - 非货币尺度：例如职位在职人员负责的产品数量，处理的票据数量
 - 人：直接或间接接受职位在职人员管理的人员数量以及提供资源的人的数量
 - 举例：招聘经理的衡量标准为广告预算 200,000 元，提供服务给 7 个部门，2000 年补充空缺职位 42 个，直接上司为 2 个，间接上司 6 个。
- 7) 其他内容
- 工作接触：即部门或公司内外部最重要的接触，以及接触的目的和频率
 - 工作条件：即工作时间，安全与健康的危害，出差要求和其工作的其他特点
 - 决策权：即职位在职人员的决策权以及按政策，规定或先例预先确定，而需作出的决定和独立处理工作的范围

- 职位要求：包括知识，技能，和个性；以及教育和经历即从事该职位所必备的最低要求，胜任该职位的新员工的资历，请记住，此处的教育背景和经历不一定和目前该职位在职人员的个人资历相同

8) 最后为制定日期和签名

第三章 职位评估

1. 职位评估的含义

职位评估是一个系统及客观的量度职位的相对价值的级别评估方法，以平衡职位在企业内部及外部市场的竞争力，根据职位评估的结果，即职位的排列，制定一套等级及薪酬制度，能够帮助规划员工的事业发展及晋升阶梯的方向。因此，职位评估具备以下特点：

- 职位评估是用来衡量职位的相对价值，而不是衡量该职位在职人员的价值
- 衡量的时候关注职位与职位之间的相对关系，而不是职位与职位之间的绝对价值
- 在进行职位评估时，不应该考虑以下因素：
 - 谁做哪个职位？
 - 谁应该做什么？
 - 做到有多好？
 - 何时做？
 - 在何地做？

2. 职位评估的意义和时机

职位评估的意义在于：

- 通过对职位相对价值的评定，充分了解每一职位工作的内容，从而明了工作职位是否能够配合公司架构。
- 通过建立企业内部的职等制度，为薪酬结构的合理建立提供了切实的依据

通常在企业发生以下情况之时，应该进行职位评估：

- 当觉察到组织内没有达到内部平衡时
- 当企业进行急速增长之后
- 当合并和重整之后

- 当员工成本过高的时候
- 当员工流动及离职率过高的时候
- 当员工意见调查之后（发现员工士气低落...）

3. 职位评估的准备

在进行职位评估之前，应该：

- 首先，确定哪些职位需要被评估，通常企业在采用职位评估系统进行职位评估时，应该包括所有工作职位，当然，若有合理原因可以不包括高级管理层。
- 其次，选定职位评估的方法或工具，一般来说在一个企业内部，所有职位都应该采用同一套评估方法或工具。

4. 职位评估的方法或工具

职位评估有多种方法和工具，本文重点介绍本次中国移动（香港）人力资源管理系统改进项目所采用的“惠悦全球职等系统”。

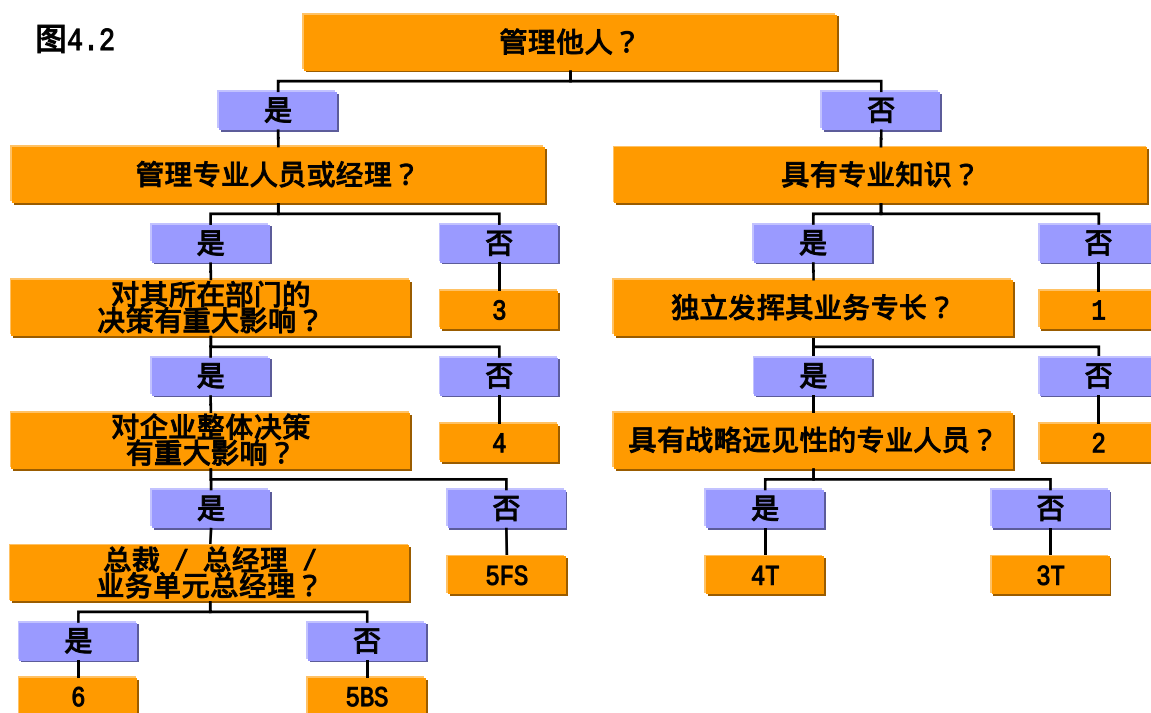
4.1 简介

- 惠悦全球职等系统是惠悦公司专有的职位评估软件工具，该系统共分为 25 个等级架构，通过了解企业业务及规模确定企业整体最高职位等级，尔后详细分析各职位的专业知识，业务专长，团队领导，影响性质等多方面因素，进行全方位平衡比较，以电脑软件的形式实现评估过程

4.2 评估过程

- 第一步：通过获得各省公司的营业收入，员工总数，市场范围，产品和服务的种类复杂程度分析企业业务及规模，得出省公司总经理的职等，并以此作为各省公司的最高职等
- 第二步：通过回答详细的问题，进行职等段归类，详见图 4.2

图4.2



- 第三步：评估具体职位等级，即通过对专业知识，业务专长，团队领导，解决问题，影响性质，影响领域，人际关系技巧进行打分，评出该职位的最终等级

5. 中国移动（香港）职位评估的结果

2001年5月21 - 5月24日中国移动（香港）13省人力资源部经理组成了职位评估小组，对本项目三试点单位的161个标准职位运用惠悦全球职等系统进行了评估，最终职位评估结果请见附录三。

附录一 职位分析与职位描述的操作手册

工作职务名：_____
部门职称：_____
分析人：_____

总体目标：

- 1) 了解组织结构。
- 2) 了解整体业务战略。
- 3) 了解业务单位, 分支机构和部门的关键目标和措施。
- 4) 了解不同层次人员的关键职责及业绩衡量方法。
- 5) 完成职位描述。

分析步骤：

1. 描述你在组织结构中的位置(员工数, 画出组织结构图, 识别分支机构和部门)。
2. 你的部门在组织里的关键作用是什么?
3. 请你描述你的职责及你在部门中的关键作用?
4. 对于你的部门, 目前如何衡量业绩的好坏?
5. 你的经理如何衡量你本人的业绩表现?
6. 你在工作中需要哪些关键能力来实现部门的工作目标?(计划、财务、决策、协调、领导能力等等)

总 结

工作分析对象：_____
所在单位和部门：_____

1) 职位描述摘要：

1.
2.
3.

4.
5.
6.
7.
8.

2) 关键业绩指标:

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

附录二 职位描述样张

职位名称：		
督导关系：	上级主管（职位）：	
	负责管理（职位）：	
所属部门：		
-----工作目的----- ----- 职责说明-----		

-----衡量标准-----

-----工作接触-----

-----知识、技能与教育（最低学历要求）-----

-----组织结构图-----

职位在职人：_____

签名

日期：_____

上级主管：_____

签名

日期：_____

附录三 中国移动（香港）标准职位评估结果

001-北京移动		002-河北移动		003-山东移动	
职位编号	职位名称	职位编号	职位名称	职位编号	职位名称
19 001 SJ-051	总经理	002 HB-001	省公司总经理	003 SD-001	省公司总经理
18					
17 001 SJ-052	副总经理	002 HB-002	省公司副总经理	003 SD-002	省公司副总经理
		002 HB-013	石家庄市公司总经理	003 SD-028	济南市公司总经理
16 001 SJ-038	发展规划部总经理	002 HB-005	省公司计划财务部副主任	003 SD-009	省公司计划财务部总经理
001 SJ-048	计划建设部总经理	002 HB-004	省公司市场部总经理	003 SD-007	省公司市场部总经理
001 SJ-050	工程建设中心总经理	002 HB-006	省公司网络部副主任	003 SD-008	省公司网络部总经理
001 SJ-045	市场经营部总经理				
001 SJ-039	网络部总经理				
001 SJ-041	网络优化中心总经理				
001 SJ-046	营销中心总经理				
001 SJ-040	运行维护中心总经理				
15 001 SJ-042	客户服务中心总经理	002 HB-003	省公司综合部主任	003 SD-006	省公司综合部总经理
001 SJ-047	客户服务中心总经理	002 HB-007	省公司工程管理部主任	003 SD-003	省公司人力资源部总经理
001 SJ-037	综合部总经理	002 HB-008	省公司财务部主任		
001 SJ-054	财务部总经理	002 HB-009	省公司人力资源部主任		
001 SJ-053	人力资源部总经理	002 HB-014	省公司副总经理		
14 001 SJ-044	党群工作部总经理			003 SD-004	省公司财务部副总经理
001 SJ-043	纪检监察部总经理			003 SD-025	省公司网络管理中心主任
001 SJ-049	行政部总经理			003 SD-024	省公司网络优化中心主任
				003 SD-051	省公司服务中心主任
				003 SD-005	省公司党工委书记
13		002 HB-010	省公司党工委书记		
		002 HB-012	省公司事务部主任		
		002 HB-011	省公司审计监察部主任		
12 001 SJ-058	东区优化中心经理	002 HB-027	省公司财务核算及控制	003 SD-034	市公司市场部经理
001 SJ-057	市场开发部经理	002 HB-016	省公司市场营销部经理	003 SD-037	市公司网络部经理
001 SJ-059	基站维护中心经理				
11 001 SJ-035	基站网络管理	002 HB-025	省公司计划财务部网络规划	003 SD-011	省公司法律事务管理
001 SJ-056	综合部外联部经理	002 HB-022	省公司综合部法律事务岗	003 SD-026	省公司计划建设部规划管理
001 SJ-020	薪酬与福利管理	002 HB-028	省公司薪酬管理和绩效考核	003 SD-016	省公司安全管理
001 SJ-031	市场经营部业务管理	002 HB-023	省公司市场营销部业务综合管理	003 SD-015	省公司财务收支计划管理
001 SJ-027	IT系统技术支持	002 HB-015	省公司综合部主任	003 SD-012	省公司薪酬福利及绩效管理
001 SJ-011	网络部移动通信网络系统管理	002 HB-018	省公司财务部主任	003 SD-020	省公司新技术开发应用
001 SJ-012	网络部移动通信网络系统管理	002 HB-019	市公司人力资源部主任	003 SD-018	省公司市场营销发展
001 SJ-059	网络优化中心应急通信管理	002 HB-017	市公司网络部经理	003 SD-013	省公司人事管理
001 SJ-010	网络优化中心移动通信规划技术支持	002 HB-020	县公司经理	003 SD-023	省公司服务中心业务开发
001 SJ-055	预算管理			003 SD-032	市公司计划建设部经理
001 SJ-029	营销渠道管理			003 SD-031	市公司综合部经理
001 SJ-034	营销中心代维管理			003 SD-030	市公司财务部经理
001 SJ-016	移动系统技术支持			003 SD-029	市公司人力资源部经理
001 SJ-019	移动网络技术支持			003 SD-036	市公司营销中心经理
				003 SD-035	县公司经理
10 001 SJ-013	基站工程项目经理	002 HB-026	省公司工程管理	003 SD-014	省公司教育培训管理
001 SJ-038	大客户代表	002 HB-024	省公司网络部交换设备维护管理	003 SD-010	省公司综合文稿
001 SJ-022	计划建设部基建管理	002 HB-045	市公司客服中心主任	003 SD-021	省公司服务中心综合管理
001 SJ-023	计划项目管理	002 HB-033	市公司市场经营分析	003 SD-022	省公司服务中心生产管理
001 SJ-001	计费中心综合业务	002 HB-049	市公司网络部网优中心主任	003 SD-042	市公司客服中心经理
001 SJ-021	纪检监察部审计	002 HB-052	市公司网络部交换设备维护中心主任	003 SD-043	市公司服务中心经理
001 SJ-026	综合部综合文稿管理	002 HB-043	市公司营销中心中心主任		
001 SJ-006	工程建设中心交换工程项目主管				
001 SJ-007	工程建设中心土库工程项目主管				
001 SJ-028	行政部物资采购招投标管理				
001 SJ-014	无线传输项目经理				
001 SJ-032	业务运营支撑系统技术开发				
9 001 SJ-036	网络优化中心移动网络区域优化	002 HB-050	省公司综合审计	003 SD-017	省公司经营责任制管理
001 SJ-025	营销中心维修技术支持	002 HB-037	市公司计划财务部中心主任	003 SD-046	市公司网络部机房
		002 HB-044	市公司计费系统技术支持	003 SD-045	市公司网络部优化机房
		002 HB-036	市公司人事管理与教育培训	003 SD-027	省公司党工委书记
		002 HB-034	市公司网络部基建工程管理		
		002 HB-053	市公司网络部交换设备技术支持		
		002 HB-051	市公司网络部交换设备优化		
		002 HB-050	市公司网络部无线优化		
8 001 SJ-015	移动系统维护	002 HB-029	省公司党工委书记	003 SD-040	市公司综合部服务中心主任
		002 HB-035	市公司财务部会计		
7 001 SJ-035	市公司市公司代表	002 HB-031	省公司财务部固定资产管理		
001 SJ-024	营业厅业务主管	002 HB-047	市公司客户经理		
001 SJ-016	移动网络设备维护	002 HB-032	市公司综合秘书		
001 SJ-036	网络网络分析				
6 001 SJ-033	客户服务中心值班	002 HB-057	市公司网络部基站监控	003 SD-019	省公司市场部H卡管理
001 SJ-017	移动网络监控	002 HB-041	市公司营业厅经理	003 SD-047	市公司网络部机房
001 SJ-002	服务中心账务			003 SD-049	市公司代客代缴管理
				003 SD-044	市公司交换机房
				003 SD-050	市公司营业室管理
				003 SD-039	县公司综合管理
5 001 SJ-034	客户服务中心业务处理	002 HB-048	市公司1860值班	003 SD-041	市公司综合部档案管理
		002 HB-045	市公司市场营销部业务稽核	003 SD-048	市公司财务部
4		002 HB-042	市公司业务受理岗	003 SD-038	县公司话费清欠
		002 HB-059	县公司基站维护		

第二部分 中国移动（香港）薪酬管理系统（管理者手册）

第一章 薪资结构设计

1. 综述

- 这一部分说明了建立中国移动（香港）薪资结构的主要工作。有关中国移动（香港）薪资结构的详细内容，详见后页。
- **薪资结构设计的目标：**根据各级别与中国移动（香港）的总体情况，企业的薪资、员工职业发展与市场竞争力的理念，建立中国移动（香港）的薪资结构。

2. 薪资结构设计步骤

2.1 第一步 - 固定现金收入与现金总收入的市场比对

根据市场数据，我们分析了中国移动（香港）薪资与市场的竞争力。对于中国移动（香港）的标准与非标准职位的基本薪金、现金补贴与固定奖金所组成的固定收入（GC），以及固定现金收入、变动奖金、鼓励绩效奖金与佣金组成的现金总收入（TC）分别与市场的固定现金收入和现金总收入进行比对。

2.2 第二步 - 确定中位值与中位值级差

职等薪资的中位值反应了合格的在职人员的总体薪资水平。因此，中位值是薪资结构设计的基础，并应作为与市场进行比对的基础。 根据中国移动（香港）高层的决策，中国移动（香港）各职等的薪资中位值将争取在四年之内，经过四次调整，达到各地市场的五十分位 / 市场薪资中位值水平。

中位值的级差指：两个职等对应的薪资中位值之差的百分比。中位值级差越大则薪资结构中的级别数越少。在制定中位值级差时有两个考虑因素：

- 中位值级差过大：员工晋升的成本较高
- 中位值级差较小：级别差异过小，使晋升员工不能得到相应奖励

在传统的薪资结构中，通常采用下列级差设置：

- 一般员工：10-15%
- 专业人员及一般管理人员：

公司 职等范围	北京				河北				山东			
	1*	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
17~19 省公司高层	30	35	35	40	25	30	40	40	20	30	35	40
12~16 部门总经理 / 经理	25	30	30	35	25	25	30	30	20	25	25	30
9~11 经理/ 主任/ 主管	20	25	25	35	20	20	25	25	15	20	25	30
6~8 专业技术人/主管	15	20	20	30	15	20	20	25	15	15	25	30
1~5 普通员工	10	15	20	20	10	10	15	15	10	15	20	20

* 注一：1 - 2001 年第一次调整，2 - 2002 年第二次调整，3 - 2003 年第三次调整，4 - 2004 年第四次调整

注二：在北京建议薪资结构的第四次调整中，采用 20% 作为职等 12 的级差，以相对加大部门主任及以上，所有高级管理岗位与其他岗位之间的差异。

2.3 第三步-设置薪资的等级分布

薪资的等级分布包含了三个部分：

- 各等级薪资的最小值（最小值）
- 各等级薪资的最大值（最大值）
- 各等级薪资的中位值（中位值）

各等级薪资的最大值与最小值之差即为等级薪资的分布或带宽。根据职位等级所涉及技能与职责的复杂程度，各职等的薪资带宽也有所不同。

如果职位所涉及的技能与职责能在较短时间得以掌握，则此等级薪资的带宽较窄。而管理人员等较高的职位所需学习时间较长，继续提升的机会也较小，所以其相应的带宽较大。

下面的计算公式反应了中位值、带宽、最小值与最大值与之间的关系：

$$\text{带宽} = \left(\frac{\text{最大值}}{\text{最小值}} - 1 \right) \times 100\%$$

$$\text{最小值} = \frac{2 \times \text{中位值}}{2 + \text{带宽}}$$

$$\text{最大值} = (1 + \text{带宽}) \times \text{最小值}$$

在设计中国移动（香港）的薪资结构中，采用适度重合的原则，建议带宽如下：

中国移动（香港）试点公司建议固定收入薪资结构带宽

（单位：%）

公司 职等范围	北京				河北				山东			
	1*	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
17~19 省公司高层	30	35	35	40	25	30	40	40	20	30	35	40
12~16 部门总经理 / 经理	25	30	30	35	25	25	30	30	20	25	25	30
9~11 经理/ 主任/ 主管	20	25	25	35	20	20	25	25	15	20	25	30
6~8 专业技术人/主管	15	20	20	30	15	20	20	25	15	15	25	30
1~5 普通员工	10	15	20	20	10	10	15	15	10	15	20	20

*注一：1 - 2001 年第一次调整，2 - 2002 年第二次调整，3 - 2003 年第三次调整，4 - 2004 年第四次调整

2.4 第四步-薪资结构

在建议中国移动（香港）的薪资结构时，我们根据中国移动（香港）高层领导的有关意见：

- 市场定位理念
 - 中国移动（香港）各职等的薪资中位值将争取在四年之内，通过四次调整，达到各地市场的五十分位。
- 市场薪资增幅
 - 根据惠悦的统计，在设计中国移动（香港）的薪资结构中可采用 8%作为 2002 年，2003 年及 2004 年的市场薪资增长率。

基于中国移动（香港）高层领导的决策以下考虑因素，惠悦提出中国移动（香港）薪资结构的建议：

- 在改变中国移动（香港）现有薪资结构，与市场接近的四年中，应平均分配薪资增长。
- 将中国移动（香港）目前空缺的职位等级一起纳入设计范围，形成完整的薪资结构，为中国移动（香港）未来的发展打下基础。

2.5 第五步：确定个人在带宽中的位置

薪资结构只决定了各个级别的薪资范围，而个人在薪资段中的位置可由以下因素决定：

- 职位重要性
- 工作表现
- 年资

个人在带宽中的位置一般分为四段，而个人在薪资段中的位置一般为 50P：

- 下四分位：（0 ~ 25P）
- 中下四分位：（25 ~ 50P）
- 中上四分位：（50 ~ 75P）
- 上四分位：（75 ~ 100P）

2.6 第六步：未来薪资调整

薪资结构需要不断地监测与更新，以使其能恰当地反应职位的内部相对价值与所需外部竞争力。我们建议此项监测与更新至少一年进行一次，以保证各级别的**中位值**能有效地用于管理内部薪资水平并保持在整个劳动力市场中的所需竞争力。

薪资结构的更新一般包含以下步骤：

- 确定是否调整或在多大程度上调整薪资范围，以反应企业的目标薪资定位。
- 利用薪资段的中位值作为调整的基础进行计算。例如，中国移动（香港）需要将级别薪资提高 5 个百分点，则可将目前中位值乘以 1.05 得出新的中位值。
- 然后，根据设定的带宽计算最小值与最大值。

确定薪资结构整体的调整是否考虑不同职能的市场差异：根据每一个职能的差异进行调整，或分几大类职能进行差异调整。

第二章 薪资调整流程

1. 含义及目标

- 薪资管理是企业沟通表现期望与相应奖励的最有效的工具之一。而薪资理论的核心是：**将付薪作为奖励的表现：绩效表现，知识能力水平与年资，并考虑薪资范围，确定薪资预算，决策级别薪资差异与地域薪资差异。**
- 目标：根据绩效等付薪理念，分配员工与管理人员的薪资。

2. 薪资调整步骤

根据员工绩效与市场薪资水平，制定员工的付薪政策与步骤。薪资调整步骤总共可分为四个步骤：

2.1 第一步-计算确定薪资比率

计算每个职位或职等的薪资比率，惠悦已经计算了以中国移动（香港）为整体的薪资比率，并估算中国移动（香港）的年度薪资预算。其计算公式如下：

市场薪资比率：
$$\frac{\text{职等薪资中位值}}{\text{市场薪资水平}} \times 100$$

根据建议薪资结构的设计，中国移动（香港）各级别的固定收入市场比率如下：

	市场比率			
	2001	2002	2003	2004
• 全球职等 17~19，中国移动（香港）省公司高层	51~73%	94~99%	15~48%	27~60%
• 全球职等 12 ~ 16，部门总经理/ 经理 / 主任	20~66%	33~76%	56~86%	93~102%
• 全球职等 9 ~ 11，经理/ 主任/ 主管	32~82%	47~90%	68~96%	100~105%
• 全球职等 6~8，专业技术人员/ 主管	44~106%	57~110%	77~114%	102~112%
• 全球职等 1 ~ 5，普通员工	65~216%	75~195%	93~175%	109~165%

2.2 第二步 - 确定绩效薪资计划

控制薪酬支出的决策往往很难。然而，其实在减少薪资增长预算的同时，管理层还是可以运用变动薪资奖励那些绩效杰出的员工。

- 明确部分员工不会有薪资增长。确保不会有薪资增长的是那些绩效较差的员工，这样其余员工就有了较大的薪资增长余地。
- 限制获得较高薪资增长的员工人数。确保获得较高薪资增长的是绩效最优秀的员工。

2.3 第三步 - 处理绿圈与红圈

红圈与绿圈是指落在薪资范围之外的员工。目前，中国移动（香港）的薪资差异较小，还未出现此类情况，但是随着薪资差异的不断加大，中国移动（香港）需要对绿圈与红圈的情况处理作好准备。

- **绿圈**指员工的薪资低于最小值。其原因有：
 1. 尚在试用期或培训期的员工。
 2. 快速或新提升的员工，尚处于学习阶段，还未能完全称职。
 3. 由于过去的业绩不佳，薪资增长较慢。
 4. 薪资过低。
 5. 企业重组或职位调整。

绿圈的处理：在作出调整决策之前，先估算调整所需成本。考虑是一次性调整还是分几年慢慢调整至薪资范围内。我们一般不建议作一次性调整，而建议企业可观察在职人员的业绩表现的，通过增加调薪频率，慢慢将其纳入薪资范围。

- **红圈**指员工的薪资高于最大值。其原因有：
 1. 具有特殊能力或技能的员工。
 2. 由于杰出的业绩，薪资增长较快。
 3. 薪资过高。

4. 年资较长。
5. 挖人。
6. 企业重组或职位调整

红圈的处理：有意识地降低薪资增长幅度，使其慢慢纳入薪资范围。将有潜力的员工晋升至上一级别。运用奖金等变动薪资，颁发一次性奖励，而不是增加基本薪金。或者，通过递延薪金，降低企业的一次性支出。

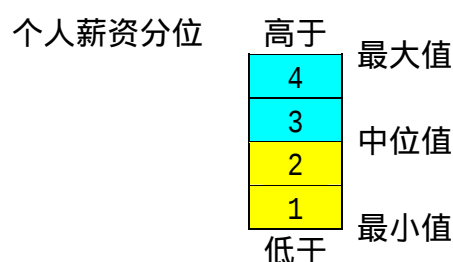
2.4 第四步 - 个人薪资分位

在新的薪资结构完全实施时，薪资范围将反映根据个人的能力、经验与业绩所决定的薪资分布。个人的薪资分位显示了其在级别薪资段中的位置，计算公式如下：

$$\text{个人薪资分位} = \frac{\text{实际薪资} - \text{最小值}}{\text{最大值} - \text{最小值}}$$

一个既考虑薪资分位又考虑业绩的薪资增长率结构可如下表所示：

个人薪资分位 工作表现	低于	1	2	3	4	高于
5 - 杰出	6.3%	4.9%	2.9%	2.0%	1.4%	1.0%
4 - 优秀	4.9%	3.7%	2.2%	1.5%	1.1%	0.8%
3 - 好	2.9%	2.2%	1.7%	1.2%	0.8%	0.6%
2 - 有待改进	2.0%	1.5%	1.2%	0.6%	0.4%	0.3%
1 - 不合格	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%



第三部分 中国移动（香港）绩效管理系统 （管理者手册）

前 言

经过对中国移动（香港）三试点单位进行的访谈，目前中国移动（香港）自上而下已经存在一定的绩效管理基础，例如：香港公司对各省公司制定了一定的绩效管理系统，各省、市公司也已经制定了一定的员工绩效考核办法，但整体而言，各子公司对于绩效管理的理念认识不一致，具体作法也有所不同，简言之，目前中国移动（香港）绩效管理系统目前主要存在的问题为：

1. 目前各级公司，部门已经根据公司绩效指标制定了绩效考评办法，但十三个省公司在贯彻控股公司绩效考核指标时并不一致
2. 目前确定比例、分数、系数、等级的过程太复杂
3. 月度考评流程繁复且不能激励表现优秀的员工
4. 在进行绩效考评时采用了太多评估因素且缺乏有机联系
5. 透明度和公平性差
6. 无法体现不同级别对公司的影响差异
7. 员工认为奖金与考核结果并没有紧密结合

新系统主要针对中国移动（香港）绩效管理系统存在的以上主要问题进行改进，并结合惠悦公司的绩效管理系统方法进行设计。

第二章 绩效管理系统综述

1. 绩效管理的基本概念

在设计任何一种绩效管理系统时，都应该反映出它所支持的企业经营战略，如果组织的经营战略目标改变了，而绩效管理系统没有变，那么后者起码是无效，甚至可能对企业运营起负面作用。因此，首先我们应说明企业战略远景，它有助于经理们就公司战略达成共识，并以能按本单位或部门的指导行动的条文予以表述。其次是沟通与联系，它使经理能把他们的战略在组织中上下沟通，并使之与各部门和个人的目标联系起来。第三是业务规划，它使公司能把自己的经营计划和财务计划组成一个整体。第四，我们可以通过制定相应的绩效管理系统将员工的行为向公司的战略进行拉动。

中国移动（香港）绩效管理系统是一种以实现股东价值为驱动力，以关键绩效指标、工作目标设定、能力发展计划为载体，通过三大环节实现对全公司各层各类人员工作绩效的客观衡量，及时监督、有效指导、科学奖惩，从而调动全员积极性并发挥各职位优势提高公司绩效，创造股东价值，实现先进的人力资源管理。此三大环节为：

- 1)制定绩效计划及其衡量标准，
- 2)进行日常和定期的绩效指导
- 3)最终评估、考核绩效并以此为基础确定个人回报

2. 绩效管理的适用对象

绩效管理系统的特点之一，是不同的绩效管理对象承担不同的工作职责，应根据其特点对应不同的绩效考核方法。因此界定和建立绩效管理系统，首先要明确绩效管理系统的适用对象。中国移动（香港）绩效管理系统适用于全体员工，包括管理层和普通员工。

管理层的特点是，对公司生产经营结果负有决策责任，并具有较为综合的影响力。对应这样的特点，对管理人员的考核，应采用量化成分较多、约束力较强，独立性较高，以最终结果为导向的绩效评

估方式。

普通员工的特点是，工作基本由上级安排和设定，依赖性较强，工作内容单纯，对生产经营结果只有单一的、小范围的影响。对应这样的特点，对普通员工的考核，应采用量化成分少、需要上下级随时、充分沟通，主要以工作过程为导向的绩效衡量方式。

管理层的工作职责又可分为生产经营直接管理职责和生产经营间接管理职责两大类。生产经营直接管理是指直接参与生产经营活动，作出的决策对企业效益与各项生产经营指标有直接影响。生产经营间接管理职能是指不直接参与生产经营活动，但从事诸如各项管理程序的政策制定、监督执行、协调管理及信息沟通等工作，其决策对企业效益与各项生产经营指标有间接影响的职能。职能部门负责人、党群工会负责人、工程技术、科研单位负责人等职位的工作中这类职能占有很大比例。

生产经营的直接管理职能与间接管理职能，因其工作的着力点不同，也应在绩效管理系统的设计中针对其不同特点，选择适宜的指标进行考核。

3. 绩效管理系统的的主要内容及形式

绩效管理的内容即对员工绩效表现的管理和对员工能力发展的管理。其中第一项内容，即对员工绩效表现的管理，可以采用关键绩效指标及工作目标进行管理。下面对它们分别加以简要说明。具体内容将在后面的章节中进行讨论。

3.1 关键绩效指标和工作目标设定的定义

- 关键绩效指标(KPI)

即用来衡量某一职位工作人员工作绩效表现的具体量化指标，是对工作完成效果的最直接衡量方式。关键绩效指标来自于对企业总体战略目标的分解，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素。设立关键绩效指标的价值在于：使经营管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的经营行动上，及时诊断生产经营活动中的问题并采取提高绩效水平的改进措施；关键绩效指标一般分为四大类，即财务类、内部营运类、市场类、学习和发展类。

- 工作目标设定(GS)

即由上级领导与员工共同商议确定员工在考核期内应完成的主要工作及其效果，并在考核期结束时由上级领导根据期初所定目标是否实现，为员工绩效打分的绩效管理方式。它是一种对工作职责范围内的一些相对长期性、过程性、辅助性、难以量化的关键工作任务完成情况的考核方法。

3.2 关键绩效指标和工作目标设定的异同点

KPI 与 GS 在绩效管理系统中互相配合、互为补充。

- 其共同点在于：

都是依据目标职位的工作职责和工作性质而设定，反映由公司战略目标分解得出的关键价值驱动因素，并且只反映目标职位的最主要经营活动效果，而非全部工作。

- 其不同点在于：

KPI 可以用计算公式计算出员工经营活动的量化结果，侧重考察员工对经营成果有直接控制力的工作，它考察的是当期绩效和最终经营成果；GS 是由上级领导以打分的形式，定性评价员工完成不易量化的主要工作情况，侧重考察员工对经营成果无直接控制力的工作，它考察的是长期性工作和工作的过程。使用工作目标完成效果评价，可以弥补仅用完全量化的关键绩效指标来考核的不足，以便更加全面地反映员工的工作表现。工作目标完成效果评价主要包括工作目标与目的的设定、评估标准的制定、权重的确定、评估级别的评定等。

针对中国移动（香港）目前员工总数较多、管理层级较复杂的情况，目前主要推荐采用以下方式进行绩效管理：

- 对于 17 - 19 级的企业高级管理层即领导层：采用关键绩效指标为主要的考核载体。
- 对于 12 - 16 级的企业中层管理人员：采用关键绩效指标和工作目标设定相结合的方式进行绩效管理，其中关键绩效指标所占权重大于工作目标设定。
- 对于 6 - 11 级的企业一般员工：采用关键绩效指标和工作目标设定相结合的方式进行绩效管理，其中工作目标设定指标所占权重大于关键绩效指标。
- 对于 1 - 5 级的企业基层员工：采用工作目标设定为主要的考核载体。

绩效管理的第二部分内容是对员工工作能力的指导。员工工作能力

是实现组织所期望的工作绩效的前提。通过绩效管理系统的建立并与薪酬、职业发展挂钩，能够解决员工工作积极性的问题，但怎样帮助员工建立完成其工作所必须的工作能力呢，在这里，对员工工作能力的管理是完整的人力资源管理体系中不可缺少的一环。中国移动（香港）目前面临的首要问题是设计并实施绩效管理系统，同时我们也希望在本书中对员工能力的管理进行必要的介绍，以维护系统的完整性，并帮助读者从最高的角度全面认识和看待绩效管理。

员工工作能力管理主要通过制定并实施个人能力发展计划来实现。个人能力发展计划在年初对每个职位完成其绩效要求所须具备的能力进行界定和沟通，在绩效实现过程中由经理人和员工就员工能力的发展情况进行指导和沟通。请注意：在目前阶段，考虑到员工对于绩效管理系统的认知程度以及能力考核的难度，因此，目前暂时不对能力计划的实现情况进行单独评估，但可以将部分能力实现情况以工作目标设定的方式进行评估。

4. 绩效管理系统的三大环节

绩效管理系统的主要任务基本可看作两大类，一是通过考核，衡量个人绩效表现与工作能力作为个人激励政策(薪酬及晋升)的基础；二是通过对个人绩效及工作能力的指导与培养，以促进员工绩效及能力的提高。一硬一软两任务相结合，共同致力于增加员工对公司的贡献。

基于这样的基本任务，绩效管理程序涉及以下三大环节：

- 1) 制定绩效计划及绩效目标
- 2) 进行绩效指导
- 3) 进行绩效评估并与个人回报挂钩

4.1 制定绩效计划及绩效目标

- 制定(修订)关键绩效指标(KPI)和工作目标设定(GS)：根据公司总体发展战略和各单位生产经营目标，自上而下确定不同层次不同职位的关键价值驱动因素，依据这些关键价值驱动因素，设立各个职位的关键绩效指标(KPI)和工作目标完成效果评价

(GS)。

- 设定关键绩效指标的目标值以及挑战值，并确定当年工作目标应达标准；具体而言即根据公司业务战略与年度工作重点，以及各职位对所选关键绩效指标/工作目标完成效果的控制力和相对重要程度为关键绩效指标和工作目标完成效果评价分配权重。上级经理人和员工之间就指标，指标目标以及相应的权重形成一致的认识，从而完成各级员工的绩效计划。
- 根据设定的指标，经理人指导员工制定相应的能力发展计划，以更有效地实现绩效目标

4.2 绩效指导

无论是用关键绩效指标还是制定工作目标的方法确定下一绩效年度的绩效计划及绩效目标，下一步所要做的就是真正落实完成所制定的绩效计划。在此过程中，虽然各级人员均对自己所计划的绩效指标或工作目标负责，上级人员对下级人员在日常工作中的跟踪指导，帮助他们完成或超越所制定的绩效目标是绩效管理系统中不可或缺的一个关键步骤。这个步骤被称为绩效指导。

从整个中国移动（香港）公司来说，作为上级，你的绩效指标是通过所有的下级人员完成他们绩效来完成的。通过对下属人员绩效完成情况的不断跟踪，适当提供积极性反馈，鼓励良好的行为及工作方法，及时提供建设性的反馈以纠正不良的工作方法来提高绩效，这样可以避免由于直到年底结束时才知道下属人员完不成所计划的绩效指标或工作目标所带来的负面影响。绩效指导这个步骤分两部分完成：

- **日常指导与反馈**

指导是提供鼓励，方向，指示来帮助下属人员完成绩效指标或设定的工作目标的一种方法，不同的人员所需指导的数量以及形式并不相同。

- **中期回顾**

为了确保上级人员与下属人员能有机会共同讨论，回顾跟踪绩效计划完成情况，绩效管理系统设置了中期回顾这一步骤。其最终目的是用一正式会议的形式来确保上下级之间相互讨论绩效计划完成情况。遇到哪些问题，应作哪些调整，要提高哪些能力等。

中期回顾时间不能过长，也不能过短，建议中国移动（香港）的绩效管理系统每半年进行一次中期回顾以确保跟踪绩效计划的完成。

4.3 进行绩效评估并与个人回报挂钩

年终评估及回报是对下属人员在上一年中，绩效计划的实际完成情况进行评估，计算相应的分数或给予相应的级别，并根据分数、级别来提供相应的薪酬回报的一个过程。这是一个上下级人员共同互动完成的步骤。这一过程看似是一个绩效年度的最后一步，实际又与下一绩效年度的绩效计划紧密相关。它分为三部分完成：

1) 年终评估与考核

所谓绩效评估，就是按照规定的程序和方法，对被考核对象在一定期限内实现个人绩效的情况进行定量计算和定性评价。评估结果是实施奖惩的依据，是进行绩效后续管理的基础，是绩效管理流程中承前启后的重要环节。年终评估与考核将下属人员在上一年度内所计划的绩效指标或工作目标逐项与实际完成的绩效进行比较，根据绩效计划各项完成分值的计算方法或绩效评估表中事先制定好的标准来逐项给予相应的分数，将每项所获得的分数级别乘以各自的权重并加总成总分。上下级人员对每项获分和总体分数达成共识后签字存档。

搞好绩效跟踪、指导与评估，要注意处理好以下问题：

- 谁来进行评估。一般由人力资源部门牵头组织，财务、计划、审计、业务等部门予以配合，与员工相关的部门和人员予以协作。
- 用什么标准进行评估。评估在某种意义上讲就是“度量”，度量必须有工具。这个“工具”应该是事先确定的，而且是公开透明的、对同类员工是一致的。绩效评估的工具，就是评估标准，或称之为考核办法。
- 如何保证绩效评估的真实可靠性。绩效评估过程中，有些数据是通过信息系统自动生成的，有些是采取问卷调查、测评获取的，为保证数据采集结果的真实性和可靠性，可采取个别谈话、征求客户意见、调阅有关材料和数据、听取监督部门意见等方式，对所采集的数据进行分析、核对，发现与事实不符或

有舞弊行为的，要及时采取措施予以更正，并追究有关人员的责任。

2)考核结果与薪酬挂钩

- 考核的结果与薪酬（基本工资的增加幅度及激励性奖金比例）相关联，同时会与非现金的回报相关。根据绩效评估结果和企业的整体绩效情况，制定各种绩效等级的激励措施，对员工实施物质性奖励、非物质性奖励以及帮助与处罚。
- 考核结果与薪酬的这种相关性越紧密，中国移动（香港）在薪酬方面的投入就越有可能对中国移动（香港）的整体经营目标产生贡献。

3)员工发展目标制定

在对绩效完成情况评估的同时，评估人和被评估人对绩效计划所制定的能力发展计划亦予以评价，并进一步制定员工的能力发展方向及职业发展发展方向。

第三章 建立绩效管理系统的必要条件

建立新的绩效管理系统对于大多数企业来讲，是一次去旧布新的革命，主客观上都要求有一些内部和外部条件支持和保证，其中有一些是必不可少的，比如，为确定职位的关键价值驱动因素，就必须科学合理地设置机构、划分职能；为使员工明确绩效管理的意义，推动这项工作的深入开展，就必须统一公司上下的思想认识；为及时准确提供和处理有关财务数据，就必须建立适应绩效管理体系需要的信息支持。因此，建立绩效管理体系，必须事先做好必要的组织、信息、薪酬等方面的准备。这是建立绩效管理体系的必须而且应当具备的条件。

1. 建立绩效管理体系需要的组织支持

在第一章中，我们介绍了制定绩效计划是绩效管理的最主要的工具。现在我们来了解一下绩效计划的建立流程。请看下表：

表 3 - 1 绩效计划建立流程

	界定职位 工作职责	设定关键 绩效指标	设定工作目 标	分配权重	检查 一致性
主要目的	理解所涉及职位关键业务内容及主要工作成果	结合企业战略重点, 设定可衡量的具有代表性的关键绩效指标	针对员工工作性质, 设定工作目标, 考核难以量化的关键工作领域, 作为关键绩效指标的补充	根据各关键绩效指标及工作目标的战略重要性, 员工对其的影响力大小确定权重	检查上一级领导的考核指标是否在下属中得到承担或进一步分解; 检查同级别员工的标准是否统一
所需信息	组织组织结构图; 部门工作使命	企业战略及业务计划; 职位工作职责描述;	企业战略及业务计划; 职位工作职责描述	企业战略及业务计划; 职位工作职责描述	企业战略及业务计划; 职位工作职责描述
参与	人力资源部	人力资源部	人力资源部	人力资源部	人力资源部

	界定职位 工作职责	设定关键 绩效指标	设定工作目 标	分配权重	检查 一致性
与 者	部组织制 定	议, 各级员工 认同	建议, 各级员 工认同	建议, 各级 员工认同	执行

从上表中不难看出，组织机构与职位工作职责的确定是制定绩效计划的基础，也是理解目标职位关键业务内容及主要工作成果的前提。

1.1 设置组织机构

设置组织机构须遵循这样三个原则：

- 一个上级原则
即每个部门均对应一个上级部门，向一个上级单位汇报。这样规定能保证上级部门对下属单位有完整的领导权和控制力，便于工作任务的分配和工作效果的管理。在组织中经常遇到这样的情况，下属二级单位的不同业务、管理领域受到上级不同职能部门的管理，但应明确上级职能部门的定位只是协助配合决策班子实施某一领域的管理，二级单位的考核由决策班子负责，其上级汇报部门只是决策班子。
- 责权一致原则。
组织机构的设置包括对各部门职责的界定、主要工作程序的描述，以及信息与其他企业资源在各部门之间的分配与流动。在这些内容中，要保证对应各部门的职责，该部门获得相应的决策权力与企业资源以实现这些职责。只有这样，才可能使该部门完成其职责的效果负责，并对其进行相应的考核。
- 全员覆盖无重叠无空白原则。
上级单位的工作职责分解至下级单位是组织机构设置的基本方法。在这里要确保所有下级的工作职责汇总，能覆盖上级单位的全部职责，并有进一步分工和细化。同时，应注意下级单位之间不要出现职责的重叠，以避免工作的互相推诿和管理程序的混乱。

部门或单位是指在企业组织结构中，具有独立职能的工作单元组合。组织机构的设定，实际上就是将工作编组成可管理的单元，编组依据是该部门或单位在为企业创造整体价值方面发挥了哪些不可替代的作用（即部门或单位工作使命）。组织机构设置的最终成果，应

是组织组织架构图，各部门工作职责，管理程序及信息流，而这其中最重要的信息是对应组织组织架构图为各部门界定的工作使命。

部门或单位工作使命回答的是：该部门或单位在组织中处于何地位？其主要经营活动是什么？其工作实现了组织的哪些战略目的？其工作成果优劣如何影响组织的整体效益？以及如何与其他部门或单位合作等。

1.2 职位设置与职位工作职责界定

职位设置与组织机构设置有很多共通之处。在对职位进行明确设置的基础上，针对部门中的主要管理职位，应编写出职位工作职责，这些工作将为建立和推广绩效考核建立坚实的基础。职位设置除须应用与组织机构设置相同的原则外，还须注意以下问题：

- (1) 职位设置是组织机构设置的发展和细化。每个部门的工作职责通过该部门全体职位的工作共同完成。因此职位工作职责的界定以部门或单位工作使命为基础，对部门工作职责作进一步细分。部门内所有职位的工作加在一起，构成部门全部的工作，在设置职位时，要从横向和纵向进行全方位的考虑。
- (2) 考虑总体人员编制。设定职位，要考虑的重要一点是每个部门的人员编制限制，要确保有限的职位承担部门全部的职责。

管理人员职位工作职责的编写考虑该职位为完成部门或单位工作使命所负的主要责任是什么（即职位工作职责），其目的是在有效地实施具体细致的管理，避免职责不清和实施中的矛盾，形成强有力的责任制的同时，为管理人员绩效计划的制定确定明确的考核范围和考核重点，以便从中发现最有效的考核衡量方式和内容。因此，编写管理人员职位工作职责的基本原则是：

- 合理有效的管理范围。
- 确切具体的关于管理职能、责任和权限的描述。应尽量清晰地界定职位在各项相关管理程序中的具体职责。
- 必要的操作空间及管理灵活性。
- 对岗不对人。职位设置及相应职责的界定是针对职位工作需要的，不因为具体谁来承担这一职位而变化。换言之，职位职责的界定是相对稳定的，不受具体承担人员工作能力强弱的影响。

- 重点突出。职位的具体工作内容可能复杂繁多，应将这些工作按重要性排序后自重向轻排出。
- 职责内容有一定挑战性，职责定位与实施对在职人员的个人能力与职业发展具有强有力的推动作用。

以下两点需要注意：1)真正通过关键绩效指标及工作目标完成效果评价进行考核的管理人员工作可能只是职位工作职责中最重要最有影响力的前几条。因此，职位工作职责的描述总条数不宜过多，只体现主要工作成果而不是全部工作过程，从而避免分散管理人员注意力。2)某一职位的工作职责不随组织经营战略与业务计划的改变而变更，而随组织机构设置与职责划分的改变而变更。

明确了部门或单位工作使命和职位工作职责，我们就可根据企业总体发展战略和工作目标，从目标职位的职责界限出发，确定关键工作内容，选择对其绩效最具体现力的关键驱动因素，在综合考虑重要性、可控制性、可衡量性的基础上，确定关键绩效指标。

1.3 组织结构的澄清

清晰明确的组织机构设置与工作职责界定是建立绩效管理体系的基础，而且其意义远远超越绩效管理本身，而对公司战略的执行具有直接的影响作用。因此建议中国移动（香港）各级单位在进行绩效管理系统实施之前，应该全面解决组织结构尚存的问题。

2. 建立绩效管理体系需要的信息支持

当今时代是信息时代，信息技术正在高速发展、快速普及，给人类文明、社会进步、企业经营带来巨大的推动力。绩效管理体系的建立和运作，同样离不开信息网络这一高新技术的应用。在实施绩效管理过程中，有大量的 KPI 数据和绩效计划完成结果需要进行统计、处理、汇总、计算、分析。这些工作，单靠人工来完成是难以想象的，必须采用计算机管理信息系统予以支持。

信息系统应以业务板块、单位层次、时间等为维度进行 KPI 分析，创建图形、表格和报表，以全面、准确、及时地反映公司上下各个层次在一定期间的经营绩效状况和存在的问题，为制定企业发展规划、减少经营风险和高层决策提供依据。

信息系统应实现的主要目标：

- 形成 KPI 报告；自动生成每一项指标的本期实际值、本期目标值、本期挑战值、本期差异、本期绩效分值和累计实际值、累计目标值、累计挑战值、累计差异、累计绩效分值。
- 绩效分析；通过汇总从公司总部到基层生产单元的每个经营领域的 KPI 数据，分析绩效差异，了解导致差异的因素，以便于采取行动改进绩效较差者的绩效。
- 绩效检查流程。要求公司内的每个层次，都要向上一级汇报绩效数据和绩效分析结果，以检讨目前战略方针的合理性，在各个管理层次建立起自主意识和责任感。

3. 建立绩效管理体系需要的薪酬支持

科学完整的绩效管理体系，归根结底是为激励员工执行公司战略而设计的，只有与以其为基础的薪酬体系及晋升机制相结合，才能真正实现其意义。不同的企业可以有不同的薪酬体系，但先进的薪酬体系必须具有这样几个特点：

- 薪酬和企业整体效益的好坏密切联系。

企业追求的目标是投资回报最大化，这是企业一切活动的最终目的。因此，将员工薪酬与企业经济效益紧密联系，是实现这一目标的保证。当企业的效益指标完成得好时，薪酬总额随之提高，反之薪酬总额就相应降低，这样才能打破传统企业分配上的大锅饭，形成薪酬高低以效益好坏决定。

- 薪酬随职位责任的大小和绩效分值的高低“能多能少”，差距拉大。

长期以来，分配上的平均主义一直困扰着企业改革的深化，要想充分调动经营管理人员的积极性，就必须实现真正意义上的按劳分配，只有将经营管理人员个人收入与其职位责任和工作绩效紧密结合在一起，才能打破分配上的平均主义。在具体操作上，就是首先按职位责任拉开薪酬标准的差距，其次依据个人表现不同决定薪酬的多少，以此作为调动经营管理人员积极性，驱动绩效增长的动力。

差距的拉大通过基本工资的调整实现，但更主要是通过奖金等可变薪酬部分实现。许多企业现行的分配制度是固定部分大，变动部分小，激励不足。从充分发挥薪酬的激励作用出发，须减少固定薪酬，加大变动薪酬，逐步形成经营管理人员层次越高，变动部分所占比例越大的结构。从而体现高层管理人员对企业所负重大责任，并将其个人利益与公司利益、股东利益更紧密结合。

- 一切以绩效为导向。

决定同类职位员工间薪酬差异的因素需从工作年限、原有工资水平等多种因素过渡到一切以绩效为导向。这是绩效管理体系与薪酬体系的结合点。只有这样，才能将各级员工的个人利益与其对公司的贡献真正挂钩，实现对个人价值的公正、客观衡量和公平回报。

第四章 关键绩效指标

在正式阐述绩效管理系统流程之前，先引入关键绩效指标 KPI 这个概念，KPI 是用来全面衡量创造股东价值的能力，衡量通过各种经营活动推动整体战略目标完成的能力，衡量建立企业价值观和组织竞争能力。为全面理解这个重要问题，我们在这里将系统阐述关键绩效指标的含义及其意义、关键绩效指标的分类、关键绩效指标的设计方法和流程等。

1. 关键绩效指标的含义及意义

关键绩效指标是用来衡量某一职位工作人员工作绩效表现的量化指标，是绩效计划的重要组成部分。关键绩效指标具备如下几项特点：

- 来自于对公司战略目标的分解。

这首先意味着，作为衡量各职位工作绩效的标准，关键绩效指标所体现的衡量内容最终取决于公司的战略目标。当关键绩效指标构成公司战略目标的有效组成部分或支持体系时，它所衡量的职位便以实现公司战略目标的相关部分作为自身的主要职责；如果 KPI 与公司战略目标脱离，则它所衡量的职位的努力方向也将与公司战略目标的实现产生分歧。中国移动（香港）作为上市公司，核心战略应该为创造并增加股东价值，因此关键绩效指标均是对创造和提高股东价值具有直接或间接支持作用的经营活动的衡量。

KPI 来自于对公司战略目标的分解，其第二层含义在于，KPI 是对公司战略目标的进一步细化和发展。公司战略目标是长期的、指导性的、概括性的，而各职位的关键绩效指标内容丰富，针对职位而设置，着眼于考核当年的工作绩效、具有可衡量性。因此，关键绩效指标是对真正驱动公司战略目标实现的具体因素的发掘，是公司战略对每个职位工作绩效要求的具体体现。

最后一层含义在于，关键绩效指标随公司战略目标的发展演变而调整。当公司战略侧重点转移时，关键绩效指标必须予以修正以反映公司战略新的内容。

- 关键绩效指标是对绩效构成中可控部分的衡量。

企业经营活动的效果是内因外因综合作用的结果，这其中内因是各职位员工可控制和影响的部分，也是关键绩效指标所衡量的部分。关键绩效指标应尽量反映员工工作的直接可控效果，剔除他人或环境造成的其它方面影响。例如，销售量与市场份额都是衡量销售部门市场开发能力的标准，而销售量是市场总规模与市场份额相乘的结果，其中市场总规模则是不可控变量。在这种情况下，两者相比，市场份额更体现了职位绩效的核心内容，更适于作为关键绩效指标。

- KPI 是对重点经营活动的衡量，而不是对所有操作过程的反映。

每个职位的工作内容都涉及不同的方面，高层管理人员的工作任务更复杂，但 KPI 只对其中对公司整体战略目标影响较大，对战略目标实现起到不可或缺作用的工作进行衡量。

- KPI 是组织上下认同的。

KPI 不是由上级经理人强行确定下发的，也不是由本职职位自行制定的，它的制定过程由上级经理人与员工共同参与完成，是双方所达成的一致意见的体现。它不是以上压下的工具，而是组织中相关人员对职位工作绩效要求的共同认识。

KPI 所具备的特点，决定了 KPI 在组织中举足轻重的意义。首先，作为公司战略目标的分解，KPI 的制定有力地推动公司战略在各单位各部门得以执行；其次，KPI 为上下级对职位工作职责和关键绩效要求有了清晰的共识，确保各层各类人员努力方向的一致性；第三，KPI 为绩效管理提供了透明、客观、可衡量的基础；第四，作为关键经营活动的绩效的反映，KPI 帮助各职位员工集中精力处理对公司战略有最大驱动力的方面；第五，通过定期计算和回顾 KPI 执行结果，管理人员能清晰了解经营领域中的关键绩效参数，并及时诊断存在的问题，采取行动予以改进。

2. 关键绩效指标分类

由于每个关键绩效指标的含义、地位、所起的作用不同，有必要把关键绩效指标进行分类，这样既有利于突出工作重点，又有利于对关键绩效指标进行分析和统计。通常可以按照“平衡计分卡”的方式把关键绩效指标分为四类，即财务类、内部营运类、市场类、和学习发展类。

2.1 平衡计分卡

越来越多的企业认识到：企业经营不单单是为了利润，辛辛苦苦工作一年，企业资产、收入、利润、收益率数字有了一些变化外，似乎还创造了更多的价值，而且这些价值也是企业发展所必须的。

因此，哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰和复兴全球战略集团（管理咨询公司）总裁大卫·P·诺顿，在总结十几家绩效测评处于领先地位公司经验的基础上，于1992年发明了平衡计分卡的方法。该方法不但改变了绩效评估思想，而且还推动企业自觉去建立实现战略目标的管理体系，在产品、流程、顾客和市场开发等关键领域使企业获得突破性进展。

平衡计分卡方法从以下四个重要方面来考察绩效，能够较全面地定位和评价各个层次的企业经营工作：

- 我们怎样满足股东？（财务角度）
- 我们要在哪些方面做到最好？（内部营运角度）
- 顾客如何看我们？（顾客角度）
- 我们能否继续提高并创造价值？（学习与发展角度）

由此，运用平衡计分卡方法进行关键绩效指标的收集存在以下优点：

- 衡量绩效的范围更全面、更实际、更客观；
- 表明工作方向和目前达到的水平，是向前看，向前进；
- 是企业战略目标的分解，是帮助企业建立战略能力、实现战略目标的绩效推进指南，与企业的使命、战略目标联系在一起；
- 指明了绩效管理思路以及工作进步和工作管理的方向。

2.2 财务类指标

从财务角度来看：我们怎样满足股东？对于中国移动（香港）这样的上市公司而言，企业经营的直接结果是使股东获得财务回报，确定企业的财务目标是进行绩效考评的主要内容之一，由此第一类指标即财务类关键绩效指标，它们是投资者重点关注的公司价值的重要参数，是体现公司价值创造成果的最直接财务指标。这类指标能全面、综合地衡量经营活动的最终成果、衡量公司创造股东价值的能力。财务类指标主要包括利润，收入，资产回报率，毛利率，税前收益，股价等。

2.3 内部营运类指标

从内部营运角度思考：我们必须擅长什么？一个企业不能样样都是最好，但是它必须在某些方面满足生产顾客需要产品的机能，在某些方面拥有竞争优势，它才能立足。把企业必须做好的方面找出来，把需要提高竞争优势的方面找出来，制定考核指标，督促这些方面越做越好，企业就能炼出过硬本领。

内部营运类关键绩效指标衡量为实现公司价值增长的重要营运操作控制活动的效果，是紧密结合不同职位特色，体现其直接工作效果的指标，也是对公司利用各种内部营运活动推动整体战略目标实现的能力的直接考察。内部营运类指标根据公司当年生产经营计划和各单位经营操作的具体情况来确定。内部营运指标主要包括和内部运营流程相关的质量，时间有关的指标，如生产率，质量率，成本有效性，产品开发周期等。

2.4 客户和市场类指标

从顾客角度来看：顾客如何看我们？向顾客提供产品和服务，满足顾客需要，企业才能生存。顾客关心时间、质量、性能和服务、成本，企业就必须在这引起方面下功夫，提高服务质量、保证服务水平、降低定价等。从顾客的角度给自己设定目标如评价指标，就能够保证企业的工作都会有成效。客户和市场类指标主要包括市场占有率，客户数量，客户保留度，客户满意度，品牌知晓度等。

2.5 学习和发展类指标

从企业的学习和发展角度：我们能否持续提升并创造价值？企业必须不断的成长，这包括人力资源、产品线、技术、能力等方面的进步，还必须有自我成长的能力即学习的能力。每个企业的自我能力是不一样的，不同的环境对企业在这方面的要求也不一样。把两者

结合起来，确定主要目标，即能够规范与提升企业的创新能力、学习能力。由此，围绕对“人”的管理设定的学习和发展类指标，其意义在于通过考核与人相关的管理工作，衡量相关职位在追求营运效益的同时，是否为长远发展营造了积极健康的工作环境和企业文化，是否培养和维持了组织中的人员竞争力。学习和发展类关键绩效指标用来评估员工管理、员工激励与职业发展等保持公司长期稳定发展的能力。学习和发展类指标主要包括员工满意度，员工保留度，继任计划完善度等。

3. 关键绩效指标的设计

3.1 关键绩效指标设计的原则

各级公司在设定关键绩效指标时，应该从实际出发，立足高起点，保证科学性，充分考虑指标自身的特点，体现关键绩效指标的价值。设计关键绩效指标首先应遵循以下主要原则：

- 关键绩效指标基于公司的整体业务战略而设定

正如前所述，关键绩效指标是对公司战略目标的分解，因此设计关键绩效指标必须基于对公司整体业务战略的清晰了解。一切指标的设置是否合理，首先以其是否最终推动公司整体业务战略为衡量标准。

- 关键绩效指标应与所在单位当年的经营目标相关

为实现公司整体战略目标，各级公司和部门均会制定相应的年度经营计划。这些计划是整体战略目标在各单位的具体体现。比如，“通过削减成本提高营运效益，以实现股东价值”作为公司整体战略目标，其相应得各单位年度经营计划中就会包括“削减部门管理费用”这样的目标。关键绩效指标作为某单位工作重点的体现，就会设定为“员工总数”，“部门管理费用”等，即关键绩效指标与单位当年经营目标相关。

- 关键绩效指标应是员工职位职责直接相关的工作成果

关键绩效指标均是针对员工职位所设定的，其衡量的是职位职责中的重要组成部分，因此应从被衡量者的职责权限出发，选择对其绩效表现最具有体现力的指标，反映与员工职位职责直接相关的工作

成果。这首先包括员工职位所直接管理和决策的工作，其次也包括员工职位投入较大精力参与、协调、支持的工作，完成这些 KPI 所衡量的工作，是员工完成其职位职责不可或缺的一环。

- 关键绩效指标应体现各职位工作的重点

员工的工作职责往往涉及生产经营的诸多方面，科学的工作方法是将注意力集中在其中最重要的领域。关键绩效指标要体现这一科学的管理思想，即选取职位工作内容中对公司最具战略意义的领域进行重点考察。这一方面反映在关键绩效指标的筛选上，另一方面也反映在之后的权重确定上。（后文还有详述）。

- 关键绩效指标应确保可以衡量

可衡量的含义，是有确切的计算方法和数据来源，并能保证组织中有相应的信息系统或专人完成数据采集与计算的工作，从而保证 KPI 的实际结果会定期生成。

关键绩效指标的确定是一项复杂的系统工程，几乎涉及到企业内部各个专业和学科，在设计过程中，除必须遵循有关原则外，还应以专业知识和企业生产经营实践为依托，设计出科学合理的流程，明确界定各级公司，部门的职责，这样才能较好地发挥关键绩效指标在使用过程中的价值。关键绩效指标的设计过程通常体现以下几方面的理念：

- 合作理念

制定关键绩效指标来提高经营绩效，要求在员工、管理层、客户和供应商之间建立互信关系，一旦公司进行重大改革调整，各方面需能够相互理解，求同存异，在重大关键问题上迅速达成共识。

- 授权理念

- 要认识到管理者的作用就是给予员工以指导，创造一种使员工明确改革调整的动机的良好环境，保证上下协调一致。
- 管理者应参与制定关键绩效指标并加以贯彻。
- 制定关键绩效指标最重要的是组织管理，要有具体的机构或单位。

- 人力资源部组织选择和制定关键绩效指标时，有关部门和单位要认同和使用。
- 管理方必须提供有关战略信息，提供提高绩效的途径和绩效考核方法的培训，让员工了解绩效指标，并采取行动提高工作绩效。

- 改进理念

绩效的改进，是管理方提出改进的要求和方向，员工通过他们的工作给予实施。为达到此目的，管理层必须向员工明确传达改革的必要性信息，帮助员工理解公司的战略目标，确定或与员工协商确定他们的工作领域的关键因素，并营造一种让员工参与重大决策的环境。

- 团队理念

提高绩效和制定关键绩效指标的最有效的途径，是建立起自我管理、自我规范的团队机制。允许团队在公司总体战略框架下，根据其特殊需要，不断完善关键绩效指标。

另外，应注意关键绩效指标的设定是可变化的。每个职位的关键绩效指标应随外部市场、政策环境及企业的组织结构、战略重点定期调整和补充。

3.2 关键绩效指标设计流程

- 制定公司发展战略及年度生产经营计划，决定重点战略目标。
- 对重点战略目标进行分解，确定关键绩效驱动因素。
- 根据关键绩效驱动因素，并参考国际同行及公司现有的绩效指标体系，收集整理有关的关键绩效指标。
- 核实确定关键绩效指标的计算方法和数据来源。
- 结合职位职责，为具体职位设定关键绩效指标。
- 上下沟通情况，检查关键绩效指标与实际情况的一致性。

3.3 关键绩效指标设计过程中的职责分配

- 公司最高决策层：负责决定公司的发展战略及年度生产经营计划，审核批准绩效重点；参与制定并审批关键绩效指标。
- 各级公司人力资源部门：负责牵头组织设计和设定关键绩效指标，收集汇总关键绩效指标数据，监督 KPI 制定的每一个步骤，确保绩效评价和后续管理的顺利进行。

- 各级公司计划部门：协助决策层制定公司发展战略，应建议 KPI 的考核方向，参与确定关键绩效驱动因素，协助设计下属公司的重点绩效，协助对重点绩效进行分解，使其有效反映企业发展战略的完成情况。
- 各级经理人：结合下属员工的职位职责，根据人力资源部门制定收集汇总提供的相关关键绩效指标，设定下属员工适用的关键绩效指标。
- 各级公司财务部门：提供财务数据支持，提供有关关键绩效指标的财务解释和统一的计算标准，落实数据来源，并对财务数据进行汇总。
- 各级公司IT 部门：负责建立关键绩效指标自动生成系统，落实量化数据的来源，提供历史数据支持，为关键绩效指标的顺利实施提供保证。

3.4 设计关键绩效指标应注意的几个问题

设计关键绩效指标首先要注意这一过程中沟通的重要性。绩效标准或指标本身，必须是能被员工和管理者接受和了解的，且是双方共同协商制定的，这样的指标才是有效的。在这种背景下，为了使特定组织员工和管理者理解和认同这些双方制定的指标，选择关键指标的过程中必须注意清晰、明确地陈述关键绩效指标对组织将来的发展与员工个人成功的重要性。当然，设计关键绩效指标其次要注意避免单纯以某职位可自行决定具体数值的指标作为该职位工作绩效的衡量标准。

设定关键绩效指标时，还要结合实际，具体情况，具体分析。有以下具体问题要予以注意：

- **设计财务类关键绩效指标时应考虑的问题**
 - 设计有限的、有典型意义的财务类指标。财务类指标反映的是经营活动的最终成果，而且是投资者所关注的能最有效反映企业价值的成果。为保证指标的先进性和综合性，财务类指标应选用最具代表性的指标。
 - 生产经营性单位与职能部门的财务类指标应是不同的。生产经营性单位管理者须对本单位效益负责，因此在其自身主要财务类指标可获得的情况下，考核其工作应以本单位财务类指标为主；同时为体现生产经营基层单位受上级单位领导、是整个上

级公司的组成部分，避免过分追求局部利益，还可加入少量上级单位的最终财务类指标作为补充，以赋予基层单位提高上级公司整体绩效水平的共同使命感。职能部门与科研单位一般不存在提高本单位经营效益的任务，它们通过自身工作促进上级单位整体效益的提高，因此应通过赋予其管理人员上级单位财务类指标，间接考核其工作绩效。

- **设计营运类指标时应考虑的问题**

- 营运类指标应反映该职位独特的工作成果。通常各职位选用的财务类指标和学习和发展类指标都是有限的，而营运类指标丰富多彩，是职位工作特点的体现，也是关键绩效指标中最需要斟酌以反映职位真正工作效果的地方。
- 应注意不要选两个相似的指标考核同一项具体工作。由于营运情况的复杂多变，有时会出现看似不相关的两项指标，其实是同一项工作产生的后果，应注意选用最精确的一个，避免重复考核。
- 理想的营运类指标是与职位上级经理人详细访谈得出的，并应根据公司战略要求，突破职位上级经理人的个人局限性。营运类指标的直接来源是目标职位上级经理人，即通过询问上级经理人经理对目标职位的期望和衡量标准，确定营运类指标。但职位上级经理人，尤其是中国移动（香港）这样的刚刚开始建立绩效管理体系的各级经理人，往往需要丰富的经验和充分的时间才能明确对各职位的最佳衡量标准。

- **设计客户和市场类指标时应考虑的问题**

- 客户和市场类指标主要和关系到客户和市场的部门及个人相关，即对于市场，销售及客户服务直接相关；因此客户和市场类指标主要将运用到这些相关部门和个人。
- 但对于一些工作将间接影响客户满意度，市场份额的部门和个人，也应该考虑设定一定的客户和市场类指标进行考核。

- **设计学习和发展类指标时应考虑的问题**

- 并不一定每个职位的绩效计划都一定要有学习和发展类指标。有许多职位不从事与企业学习和发展相关的工作，如员工激励、教育等，因此不必为其设立学习和发展类指标；还有些职位所管辖的人员数十分有限，根据公司业务战略与其工作职责，对属下的管理只是其工作中相对次要的部分，对他们也不一定要设计学习和发展类指标。

- 学习和发展类指标在同级职位上的设置必须保持一致性。通常同级职位在组织上的决策权是一致的，这样做是为了维护绩效指标设置的横向一致性。
- 党群工作职位及人事管理职位，通常承担学习和发展类指标相对多一些。

第五章 工作目标设定

1. 工作目标设定的含义与意义

工作目标设定是衡量被考核人员那些工作范围内的一些相对长期性，过程性，辅助性难以量化的关键任务的考核方法。对于部分职能部门的人员，他们的工作对于中国移动（香港）整体的成功起着至关重要的作用，但却不能由绩效量化指标来衡量。在此情形下，工作目标设定的价值就在于：

- 提供了绩效管理的客观基础和全面衡量标准以弥补仅用完全量化的关键绩效指标所不能反映的方面，更加全面地反映员工的工作表现。
- 关键绩效指标与工作目标相互结合，使上级领导对公司价值关键驱动活动有更加清晰全面的了解。
- 各层各类人员都能对本岗位职责与工作重点有更加明确的认识。

中国移动（香港）的每位基层员工对完成中国移动（香港）整体绩效指标起着坚实的基础作用。然而每位员工由于更多地承担整体程序中的一部分过程，这种对过程的努力很难用量化指标来衡量。在这种情形下，工作目标设定的价值在于：

- 确保这些基层员工同样能确立下一绩效年度的绩效计划以明确组织对自己的绩效期望以及自己下一年度的努力方向。
- 对那些无法用量化结果来衡量的工作过程设定衡量使绩效表现的差异得到区分。
- 使所有员工的努力与中国移动（香港）整体绩效目标相一致。

2. 工作目标的设计

2.1 工作目标设计原则：

- 明确具体：有明确具体的结果或成果。
- 可衡量的：衡量可以包括质量、数量、时间性或成本等。
- 相互认可：上级和下属认可所设定目标。

- 可实现性：既有挑战性又是可实现的。
- 与企业经营目标密切相关：所设定的目标必须是对中国移动（香港）的成功紧密相关的。

2.2 工作目标设计需具备的技能及背景知识

- **职位分析能力**：职位分析是一种对目标职位所从事的活动、主要目的及与其他职位间的相关性进行分析的能力。
- **背景知识**：职位分析的结果是对职位所从事的主要活动的了解。这种了解成了工作目标设定的一种背景知识。同时，由于职位分析还包括了该目标职位与其他职位间的相关性分析，其结果是了解了目标职位的下道工序或客户对该职位的所应有产出的期望，这种客户期望的了解成了设定工作目标的背景知识。
- **工作职责描述能力**：职位分析的结果是了解目标职位所从事的各项工作活动。将这些工作活动归纳合并成关键的职位职责并加以描述是设定工作目标所需具备的能力。
- **设定有效衡量的能力**：对每一关键的职位职责制定出能够区分绩效差异的衡量，这是整个目标设定的关键能力。

2.3 设定工作目标应考虑的问题

- 与关键绩效指标的设计应遵循同样的原则，但侧重不易量化衡量的领域。
- 职能部门人员的工作目标是作为关键绩效指标的补充。基层员工的工作目标是全年的绩效计划。
- 只选择对公司价值有贡献的关键工作区域，而非所有工作内容。
- 选择的工作目标不宜过多，一般不超过 5 个。
- 不同的工作目标应针对不同工作方面，不应重复。

2.4 工作目标完成效果评价级别的分类

工作目标完成效果评价，不同于关键绩效指标的考核，它不是根据现成的生产经营统计数据得出确切的绩效结果，其完成效果是以上级对下级的评级实现的。评估级别是用来衡量被评估人工作表现的，是根据被考核对象在每项关键工作目标上的完成情况，对其工作绩效确定相应级别档次，一般分为三级：

- 第一级为未达到预期：员工职责范围内关键工作中，数项或多数未达到基本目标；关键工作表现低于合格水平，妨碍了上级

单位整体业务和本单位整体业务目标的实现；未表现出任职职位应有的个人素质及能力。

- 第二级为达到预期：员工在职责范围内，大部分关键工作达到了基本目标；在少数领域的表现达到了挑战目标；为上级单位整体业务和本单位工作目标做出了贡献；表现出了稳定、合格的个人素质与能力。
- 第三级为超出预期：员工在职责范围内许多关键工作中，实际表现达到挑战目标；成功完成了额外的工作，并为上级单位的整体业务目标和本单位工作目标的实现做出了贡献；表现出了超过预期基本目标要求的个人素质及能力。

2.5 工作目标设定的设计流程

- 了解公司发展战略及年度生产经营计划，决定本部门的工作使命。可以提出以下问题来帮助分析本部门的工作使命：
 - 本部门在组织中及价值驱动流程中处于何位置
 - 部门的主要经营活动及产出是什么
 - 通过该部门的工作实现了组织的哪些战略目标
 - 工作成果的优劣如何影响组织的整体效益
 - 在关键管理流程中与其他部门的合作及相关性如何
- 进行职位分析，列出主要工作活动内容，通过调查研究，思考回答下面几方面的问题，最后列出员工所要从事的主要工作活动内容。
 - 本职位在组织中或工作流中的关键作用是什么
 - 应从事哪些工作活动来帮助实现其在组织中的作用或上一级的绩效目标或下道工序或客户（内，外部）期望
 - 目前该职位的工作结果是如何衡量的
 - 分析客户（内，外部）对该职位的主要期望
 - 除了常规要完成的工作活动内容以外还要完成哪些特殊项目来帮助实现上一级绩效目标及改进本职位工作流程
- 归纳合并工作活动内容，写出工作职责描述，根据主要工作职责，确定主要的工作目标
- 确定每项工作目标的权重，即根据每项工作目标的重要性来决定每项衡量所占的权重。

- 检查所设定的目标与原理的一致性 & 内部一致性，即检查所设的目标是否明确具体的，可衡量的，所设的衡量是否是共同认可的，所设的目标是否既有挑战性又是可实现的，所衡量的区域是否与企业目标密切相关。最后检查所设的工作目标与其他职位的工作目标的关联性及一致性，使该职位目标与其他职位目标间保持一致性及相互支持性。

2.6 工作目标设定过程中的职责分配

- 公司决策层负责决定公司的发展战略及年度生产经营计划，审核批准各职能部门的工作职责；参与制定并审批工作目标的设定及衡量标准；审核批准考核方法。
- 各部门根据各自工作职责，按职位进行分解，确定每个职位的关键职责及关键结果区域，对工作目标设定提出建议。
- 公司人力资源部负责牵头组织工作目标的设计和选择，收集汇总工作目标设定及草拟考核方法并存档，负责计算工作目标分值。

2.7 设定工作目标的沟通方式

- 上级部门目标沟通：让员工了解上级部门绩效指标或目标
- 培训：组织一次培训，将目标设定的方法及原理告诉员工。
- 员工自定目标：当员工基本掌握设计目标的方法后让其自行制定目标
- 经理人和员工讨论目标：
 - 首先强调员工自己参与工作目标设定的重要性，告诉员工最终要争取达到或超越工作目标的是员工本人。
 - 介绍一下需讨论的两大内容。绩效目标与能力选择，帮助员工理解这两步骤强调了“要干什么”和“怎么干”的联系。在向下一步进展前，先询问一下员工是否有什么要在此会议中讨论的内容以表达你对员工意见的兴趣
 - 逐条讨论每项目标，引导员工自己列出所有重要的绩效区域及可衡量的目标并获得员工的承诺。
 - 双方共同讨论每项列出的目标与完成上级部门目标和中国移动（香港）整体目标，这样能帮助员工认识到自己工作对中国移动（香港）间的联系来加强会后他/她对目标的投入。
 - 表示对员工达到那些具有挑战的目标的信心，以建立员工对完成挑战性目标的信心及承诺。

- 征求员工的意见，在整个讨论过程中，自始至终征求员工的看法，寻求对完成目标的意见，创造一种公开合作的氛围以让员工发表看法，想办法解决员工对完成目标的担忧，并确认员工是否已清楚了解目标。共同讨论并认可完成目标所需的资源及协助。员工对完成自己工作所需的资源和协助会有较清晰的了解。
- 讨论如何跟踪每次目标及下次回顾的时间。
- 确认最后的目标。
- 让员工重新整理一下双方讨论后的目标，这是再次确认员工是否已清楚理解目标的机会，同时让员工认识到这是员工本人的职责。
- 重申您对员工达到目标的信心，结束讨论。

第六章 能力发展计划

1. 能力的含义和分类

1.1 含义

- 能力是指根据企业发展的整体要求，个人需要发展的能力与知识，而不是个人需要完成任务或职责。
- 个人需要发展的能力与知识可以用个人的行为表现具体化，从而为实现关键绩效指标与工作目标，提供帮助。

1.2 分类

- **专业能力**，即完成个人职责范围内的工作所需具备的专业技能。例如：对于规划计划部门，个人需要具备战略、市场以及统计数字等方面的知识，在投资谈判方面的技巧，与相关政府部门建立良好的关系。而财务部门则要求个人具备财务方面的知识与技能等；
- **管理能力**，即不同层面的管理人员所需具备的一般能力；例如：沟通能力，时间管理能力，行业知识等

2. 制定能力发展计划

2.1 制定能力发展计划的意义

当完成下一年度绩效计划后，对要做什么已经有了明确的方向，但对于如何帮助员工达到目标，中国移动（香港）绩效管理系统中引入了能力发展计划，其意义在于：

- 对工作持有者本人：在忙于常规忙乱的工作的同时，有机会来反思怎样提高工作能力以提高工作效率和完成计划的绩效目标，怎样提高工作能力为今后承担更多的责任来作好准备。并通过制定一些活动来有意识地提高能力。
- 对工作持有者的上级：通过制定能力发展的计划，传递给下属一个重要信息，即：您是真正在关心他/她的提高，在帮助他/她完成绩效。同时还可通过能力发展计划来真正落实对下属的能力发展，行为方式的要求，为完成目前和将来的绩效计划打下能力或做事方式的基础。

- 对人力资源部门：通过收集各层级人员的能力发展计划，可了解目前中国移动（香港）所需要的培训发展的主要需求情况，将其与中国移动（香港）的整体战略计划相结合可制定出结合中国移动（香港）实际的培训发展计划。使中国移动（香港）在培训发展方面所投入的成本真正转化为中国移动（香港）的实际绩效。

2.2 能力发展计划的使用范围

下列几种情形须建立能力发展计划

- 尚未完全具备目前工作职位所需的能力，为有效完成日常工作或已计划的绩效指标或工作目标，须提高某个或某几个方面的能力。
- 目前已具备完成目前工作或工作目标的能力，如若在某个或某几个方面的能力有进一步发展就能担任更高的职位或承担更多的责任。
- 已被设定为某职位的继任者，对目标继任职位所要求的能力及行为方式须制定能力计划。

2.3 能力发展计划的具体方式

- 一对一指导
- 公司内培训课程
- 公司外学习科目
- 国外培训课程
- 公司外工作课程
- 有计划的自学课程
- 轮换职位
- 参加特殊项目
- 给予更多的职责

3. 能力发展计划制定流程

- 根据工作目标设定和关键绩效指标涉及的领域，经理人和员工共同探讨，确定员工所需发展的能力领域
- 在该领域，列出相应的能力发展活动内容和希望达到的程度。例如确定员工所需发展的某一能力为组织能力，员工希望达到能对自己日常工作设定优先顺序以按期，按质，有效率地完成工作。

- 确定具体的活动内容后，经理人可以根据日常观察或共同商讨用什么方法来提高此方面的能力。例如：安排参加一次‘时间管理’的培训，或许是指定一位指导者。
- 明确制定能力发展行动方案，如确定参加培训的时间，或指定谁作为指导者，至少保证指导几次等。
- 商议完成这些内容的时间后，填写在绩效评估表中相应的位置，作为今后跟踪的基础。

第七章 绩效计划

在以上详细介绍了绩效管理系统的三个重要载体即：关键绩效指标，工作目标，能力发展计划的概念和设计方法之后，本章将重点介绍这三个重要载体在绩效计划中的具体运用。

绩效计划是中国移动（香港）绩效管理体系的第一个关键步骤，也是实施绩效管理系统的主要平台和关键手段，通过它可以在公司内建立起一种科学合理的管理机制，能有机地将股东的利益和员工的个人利益整合在一起，其价值已经被国内外众多公司所认同和接受。

进行绩效计划的过程是经理人和员工进行充分沟通，确定绩效计划，并填写绩效计划及评估表格的过程，因此，本章将结合绩效计划及评估表格阐述绩效计划的概念，方法及流程。

1. 绩效计划的含义和意义

绩效计划是被评估者和评估者双方对员工应该实现的工作绩效进行沟通的过程，并将沟通的结果落实为订立正式书面协议即绩效计划和评估表，它是双方在明晰责、权、利的基础上签订的一个内部协议。绩效计划的设计从总公司开始，将绩效目标层层分解到各级省公司，市公司及部门，最终落实到个人。对于各级公司而言，这个步骤即为经营业绩计划过程，而对于员工而言，则为绩效计划过程。

因此，绩效计划作为绩效管理的一种有力工具，它体现了上下级之间承诺的绩效指标的严肃性，使决策层能够把精力集中在对公司价值最关键的经营决策上，确保公司总体战略的逐步实施和单位年度工作目标的实现，有利于在公司内部创造一种突出绩效的企业文化。

2. 绩效计划制定的原则

不论是对于公司进行经营业绩计划，还是员工进行绩效计划，在制定绩效计划时应该注意以下原则。

- **价值驱动原则。**要与提升公司价值和追求股东回报最大化的宗旨相一致，突出以价值创造为核心的企业文化。
- **流程系统化原则。**与战略规划、资本计划、经营预算计划、人力资源管理 etc 管理程序紧密相连，配套使用。
- **与公司发展战略和年度经营计划相一致原则。**设定绩效计划的最终目的，是为了保证公司总体发展战略和年度生产经营目标的实现，所以在考核内容的选择和指标值的确定上，一定要紧紧围绕公司的发展目标，自上而下逐层进行分解、设计和选择。
- **突出重点原则。**员工担负的工作职责越多，所对应的相应工作成果也较多。但是在设定关键绩效指标和工作目标设定时，切忌面面俱到，而是要突出关键，突出重点，选择那些与公司价值关联度较大、与职位职责结合更紧密的绩效指标和工作目标，而不是整个工作过程的具体化。

通常，员工绩效计划的关键指标最多不能超过 6 个，工作目标不能超过 5 个，否则就会分散员工的注意力，影响其将精力集中在最关键的绩效指标和工作目标的实现上。

- **可行性原则。**关键绩效指标与工作目标，一定是员工能够控制的，要界定在员工职责和权利控制的范围之内，也就是说要与员工的工作职责和权利相一致，否则就难以实现绩效计划所要求的目标任务。同时，确定的目标要有挑战性，有一定难度，但又可实现。目标过高，无法实现，不具激励性；过低，不利于公司绩效成长。另外，在整个绩效计划制定过程中，要认真学习国外先进的管理经验，结合公司的实际情况，解决好实施中遇到的障碍，使关键绩效指标与工作目标贴近实际，切实可行。
- **全员参与原则。**在绩效计划的设计过程中，一定积极争取并坚持员工、员工的管理者和管理层多方参与。这种参与可以使各方的潜在利益冲突暴露出来，便于通过一些政策性程序来解决这些冲突，从而确保绩效计划制订得更加科学合理。
- **足够激励原则。**使考核结果与薪酬及非物质奖惩等激励机制紧

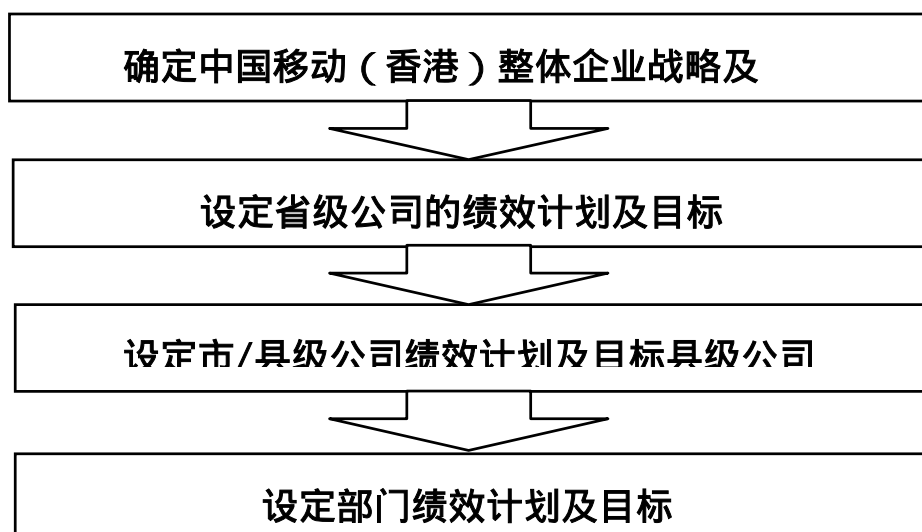
密相连，拉大绩效突出者与其它人的薪酬比例，打破分配上的平均主义，做到奖优罚劣、奖勤罚懒、激励先进、鞭策后进，营造一种突出绩效的企业文化。

- **客观公正原则。**要保持绩效透明性，实施坦率的、公平的、跨越组织等级的绩效审核和沟通，做到系统地、客观地评估绩效。对工作性质和难度基本一致的员工的绩效标准设定，应该保持大体相同，确保考核过程公正，考核结论准确无误，奖惩兑现公平合理。
- **综合平衡原则。**绩效计划是对职位整体工作职责的唯一考核手段，因此必须要通过合理分配关键绩效指标与工作目标完成效果评价的内容和权重，实现对职位全部重要职责的合理衡量。
- **职位特色原则。**与薪酬系统不同，绩效计划针对每个职位而设定，而薪酬体系的首要设计思想之一便是将不同职位划入有限的职等体系。因此，相似但不同的职位，其特色完全由绩效管理体系来反映。这要求绩效计划内容、形式的选择和目标的设定要充分考虑到不同地区、不同业务、不同单位中类似职位各自的特色和共性。

3. 公司经营业绩计划制定的要素和步骤

各级公司及部门制定经营业绩计划的过程即总公司经营业绩目标的层层分解的过程，也是各级公司和上级公司之间就关键业绩指标，权重和目标值进行沟通并达成一致的过程，主要流程如下图所示：

图 7 - 1 公司经营业绩计划步骤



3.1 公司经营业绩计划的要素

公司经营业绩计划及评估表的要素主要包括以下几方面，详细请见附录一“中国移动（香港）公司经营业绩计划及评估表”

- **绩效计划及评估内容**：中国移动（香港）公司经营业绩计划及评估内容包括各类关键绩效指标
- **权重**：列出按绩效计划及评估内容划分的大类权重，以体现工作的可衡量性及对公司整体绩效的影响程度。
- **指标值的设定**：对关键绩效指标设定目标值和挑战值两类，以界定指标实际完成情况与指标所得绩效分值的对应关系。
- **绩效评估周期**：公司经营业绩计划的评估周期一般为一年一次。

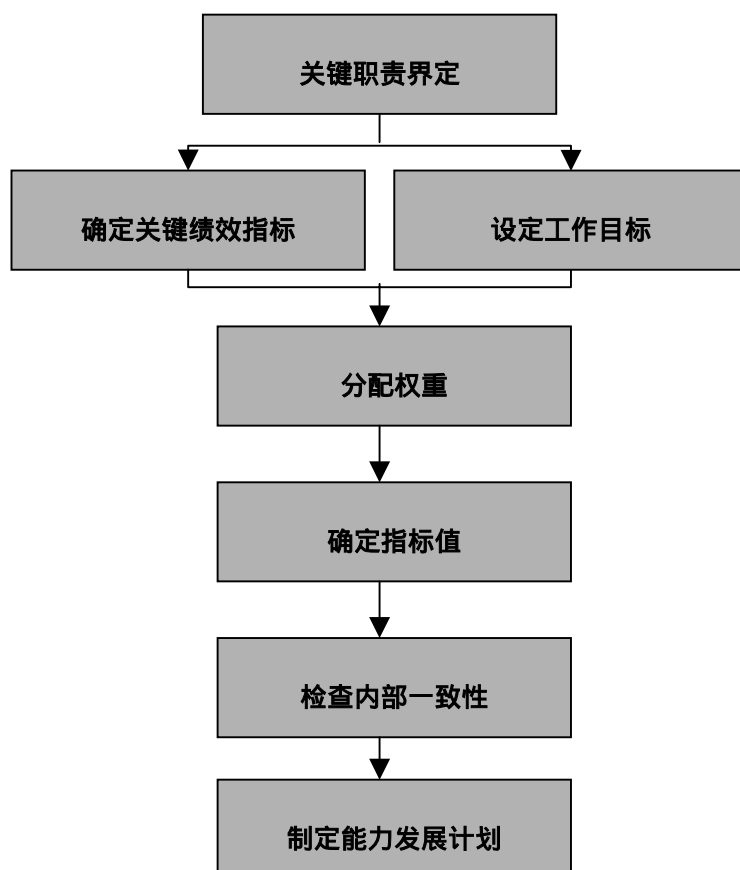
3.2 公司经营业绩计划的步骤

- 香港公司下达绩效管理系统实施文件
- 香港公司确定总公司绩效考核指标体系，提出考核方法，推动计划确定，搞好后续管理，收集汇总数据，计算绩效分值。
- 香港公司经过与省公司商讨确定总公司对省公司的绩效考核指标体系。
- 各省公司经过与市公司商讨确定对其下属市公司的绩效考核指标体系。
- 各市公司经过与县公司和基层部门商讨确定其下属县公司和基层部门绩效考核指标。

4. 员工绩效计划制定的要素和步骤

员工绩效计划过程即评估者和被评估者（各级员工和直接上级）之间进行充分沟通，明确关键绩效指标、工作目标及相应的权重，参照过去的绩效表现及公司当年的业务目标设定每个关键绩效指标的目标指标及挑战指标，并以此作为决定被评估人浮动薪酬、奖惩、升迁的基础。同时，绩效计划还帮助员工设定一定的能力发展计划，以保证员工绩效目标的实现。主要流程如下：

图 7 - 2 绩效计划制定流程



4.1 员工绩效计划的要素

下面我们来看一下，绩效计划及评估表格的主要组成要素（可参阅附录二：中国移动（香港）公司员工绩效计划及评估表）

- **被评估者信息**：通过填写职位、工号及级别，可将绩效计划及评估表格与薪酬职等直接挂钩，便于了解被评估者在公司中的相对职级及对应的薪酬结构，有利于建立一体化人事管理体系。
- **评估者信息**：便于了解被评估者的直接负责人和管理部门。通常，评估者是按业务管理权限来确定的，常常为上一级正职（或正职授权的副职）。
- **关键职责**：是设定绩效计划及评估内容的基本依据，提供查阅、调整绩效计划及评估内容的基本参照信息。
- **绩效计划及评估内容**：中国移动（香港）的绩效计划及评估内容包括关键绩效指标与工作目标完成效果评价两大部分，它用以全面衡量被评估者的重要工作成果，是绩效计划及评估表格的主体。
- **权重**：列出按绩效计划及评估内容划分的大类权重，以体现工作的可衡量性及对公司整体绩效的影响程度，并便于查看不同职位类型在大类权重设置上的规律及一致性。
- **指标值的设定**：对关键绩效指标设定目标值和挑战值两类，以界定指标实际完成情况与指标所得绩效分值的对应关系。对工作目标设定的完成效果评价则主要按照工作目标设定中设制的评估标准及时间进行判定。
- **绩效评估周期**：绩效计划及评估表格原则上以年度为周期。针对某些特定职位，如销售人员、市场人员等，根据其职务和应完成的工作目标等具体工作特点，也可以月度或季度为评估周期，设定相应指标。
- **能力发展计划**：制定能力发展计划，是以具体技能知识的方式，将企业对个人能力的要求落实到人，让员工明了为实现其绩效指标需要发展什么样的能力，如何发展，形成持续不断、协调一致的发展道路。

4.2 员工绩效计划的流程

对于关键绩效指标，工作目标设计以及能力发展计划的制定，我们在第四章至第六章已分别作了详细的阐述。下面，我们将按设计流程的七个步骤来具体阐述员工个人绩效计划的设计。

• 步骤一 - 职位工作职责界定

职位工作职责界定，主要是通过工作分析的方法，对目标职位的关键业务内容及应实现的主要工作成果，用简炼而准确的语言进行书面描述。主要由人事部门协助公司高层管理者来完成的。职位工作职责界定是设定关键绩效指标，做好绩效计划设计的前提和基础。

（详细的职位分析方法请见管理者手册第一部分 - 职位分析，职位描述和职位评估）

职位职责界定完毕后，我们就可以开始着手为其设定关键绩效指标了。

• 步骤二 - 设定关键绩效指标

这一步主要是根据公司的战略及业务计划、职位工作职责的描述，为被评估者制定可衡量的、能够量化的、具有代表性的关键绩效指标。这项工作由所在省/市公司人力资源部提出建议，由员工和上级经理人共同讨论商定后确定。关键绩效指标如何制定，在第四章已有详细描述，这里不再赘述。

总的来说，在关键绩效指标的选择上，一定要力争做到科学合理，以发挥绩效管理的激励约束作用，最大限度地提升员工绩效水平。

• 步骤三 - 工作目标的设定

公司内部不同职位的工作性质，存在着很大的差异，也并非所有职位都是可以用量化的关键绩效指标来衡量的，比如职能部门，其工作内容不少属于宏观管理，定性的含量比较大。因此，需要结合公司发展战略、业务发展计划，针对被评估者的职位职责描述和工作性质，把一些具有长期性、过程性、辅助性的关键工作纳入工作目标评价，作为对关键绩效指标的一种重要补充和完善。

在设定工作目标与完成情况时要考虑以下问题：

- 与关键绩效指标的选择遵循同样的原则，但侧重不易衡量的领域。
- 作为关键绩效指标的补充，不能和关键绩效指标内容重复，且由于关键绩效指标相对于工作目标完成效果评价，其客观性更强，对绩效的衡量也更精确，可以用关键绩效指标衡量的工作领域应首先考虑使用关键绩效指标，在无法科学量化的领域，在引入工作目标完成效果评价。
- 只选择对公司价值有贡献的关键工作领域，而非所有工作内容。
- 不宜过多，一般不超过 5 个。
- 不同工作目标应针对不同工作方面，不应重复；而每个工作目标，应只针对单一的工作方面。

● 步骤四 - 权重分配

权重是绩效指标体系的重要组成部分，通过对每个被评估者职位性质、工作特点及对经营业务的控制和影响等因素的分析，确定每类及每项指标、工作目标设定整体及其中各项在整个指标体系中的重要程度，赋予相应的权重，以达到考核的科学合理。权重确定的具体方法一般为：

- **关键绩效指标和工作目标完成效果之间的权重分配。**

一般来讲，对领导层（惠悦 GGS 职等 17 级及以上），绩效计划不设工作目标完成效果，其权重为零，如各省公司总经理，各省公司副总经理。而党群工会部、综合职能部门，如人力资源部、财务部、总经理办公室、审计监察部等，通常要设工作目标完成效果评价。由于各单位部门在职能设置上的不同，在实际操作中权重的高低要视情况而确定。

- **关键绩效指标权重的确定**

在设定各项指标权重时应注意以下问题：一些典型通用指标，如

“客户满意度，员工总数，部门管理费用”等，在各部门及单位所占权重保持统一，以体现一致性。每一项的权重一般不要小于5%，否则对综合绩效的影响太微弱。为体现各指标权重的轻重缓急的不同，指标之间的权重差异最好也控制在5%以上。

- 工作目标权重的确定

工作目标完成效果评价是独立于关键绩效指标评价完全不同的评价方法，其各项工作目标或目的权重之和为100%。一般只有3~5项指标，所以权重的分配比较容易拉开差距。在权重分配时，也要遵循同关键绩效指标权重分配相同的原则。工作目标权重，反映评估者对被评估者工作目标的期望。工作目标越重要，被评估者对该项工作的直接影响力越大，权重就越高。

下表是我们在结合上述原则和方法基础上，制定的一个不同层次人员关键绩效指标和工作目标权重的分配建议表。

表 7 - 1 各级员工关键绩效指标和工作目标权重分配表

考核对象	内容及权重	
	关键绩效指标	工作目标完成情况
领导层（17 - 19 级）	100%	
管理层（12 - 16 级）	60%	40%
执行层（6 - 11 级）	20%	80%
基层（1 - 5 级）		100%

• 步骤五 - 确定关键绩效指标和工作目标的指标值

绩效计划中的指标值是用来衡量考核对象工作是否达到公司期望的参照标准，是确保绩效管理体系公平客观性的关键环节。绩效计划及评估指标针对绩效计划中考核的每一项内容而设立，包括关键绩效指标的目标指标、挑战目标，以及工作目标完成效果的衡量标准。它由评估者和被评估者双方共同商定确立。

关键绩效指标与工作目标完成效果评价的完成目标设定均遵循以上原则，但它们的设定过程不完全相同。关键绩效指标往往包括企业或部门的重要经营结果，其目标值的设定直接关系到企业的经营目标，涉及到企业预算、概算等其它相关管理程序，因此往往需经过正式的估测、试算，予以慎重确定。而工作目标完成效果评价，正如我们在第四章所述，其衡量标准往往更多应用于基层，应用于对工作过程的衡量，因此与工作目标设定的内容密切相关，主要通过经理人与员工之间的沟通即可完成。因此我们在第五章介绍工作目标完成效果评价时，就其衡量标准一并进行了详细的介绍，这里不再重复，而以关键绩效指标的目标值设定作为讨论的重点。

引用国际大公司的经验，我们将关键绩效指标的指标值设计为两个，一是目标指标，二是挑战指标。

1、目标指标

目标指标是指正好完成公司对该职位某项工作的期望时，职位应达到的绩效指标完成标准，通常反映在正常市场环境中、正常经营管理水平下部门或单位应达到的绩效表现。实际完成值达到目标指标时，对应该项 KPI 的绩效得分为 2 分。目标指标的确定，可根据批准的年度计划、财务预算及职位工作计划，由省/市公司人力资源部提出指导性意见，各级经理和员工共同商讨认同，上级经理和省/市公司人力资源部最终审核。

确定目标指标时首先可参考过去相类似指标在相同市场环境下完成的平均水平，并根据情况的变化予以调整；其次可参照一些行业指标、技术指标、监管指标、国际指标，从而确定合理的水平；第三

应参考为上级职位相关指标所设定的目标值，保证下级单位对上级单位目标值的分解；最后应结合本公司战略的侧重点，服务于本公司关键经营目标的实现。目标指标的设定，侧重考虑可达到性，其完成意味着职位工作达到公司期望的水平。

2、挑战指标

挑战指标是评估者对被评估者在该项指标完成效果上的最高期望值。完成挑战指标即对应 3 分的关键绩效指标分值。因此挑战性目标值的内在含义可看作是对被评估者在某项指标上完成效果的最高期望。

设定挑战性目标时，要在基本目标设定的基础上，考虑实际工作绩效是否很容易在基本目标上下有较大波动，对波动性较强的指标，应设定较高的挑战性目标；反之亦然。比如 A，B 两家子公司，销售收入分别是 1000 万和 6000 万，由于盈利能力不同，年度利润目标指标定为 A100 万，B400 万。但 A 的总规模小，即使绩效完成再好，也最多实现 150 万利润，而 B 的总规模大，市场价格稍有提升，就可能实现 500 万利润。这样的情况下，只设定目标指标对二者进行同样的考核显然不合理。而如果将 A 的挑战性目标定为 150 万，B 定为 600 万，就可以抵销因指标波动性差异对绩效考核结果造成的不良影响。

理论上讲，无论是目标指标，还是挑战指标，均应由评估者和被评估者来协商确定。指标值要在听取评估者和被评估者意见后，最后报省/市公司人力资源部组织审定。指标值每年核定一次。指标一经确定，一般不作调整。如遇不可抗拒因素等特殊情况确需调整，由被评估者向评估者提出书面申请，并按规定程序审批。未获批准的，仍以原指标值为准。

在确定过程中，尤其要注意公平地为各职位设定指标，对相同类型

的职位统一要求，尽量避免同样类型职位的指标值在相同情况下有高有低。对同样类型职位，其指标值的差异可以因自然条件、当地经营环境与企业资源多少产生，但不应由于个人能力与过去绩效水平不同产生差异。例如，不能由于某员工工作能力与管理水平高，就给予其设定较高的目标值，造成对其的衡量标准高于他人，所得绩效分值低于其应得的水平。

• 步骤六 - 检查指标内部一致性

作为绩效计划设计结束前的关键一步，要从横向、纵向两个方面检查设计是否维持了统一的标准。从横向上，检查相同单位、职务的关键绩效指标与工作目标设定的选择和权重的分配等标准是否统一；从纵向上，根据公司战略及业务计划、职位工作职责描述，检查省级和经理的考核指标是否在下属中得到了合理的承担或进一步分解，能否保证公司发展战略目标和业务计划的实现。

• 步骤七 - 制定能力发展计划

在制定了关键绩效指标，设定了相关的工作目标之后，经理人和员工应该就员工如何达到绩效目标进行讨论，确定员工应该着重发展的能力领域，以及希望实现的目标，并根据具体的目标设定相应的发展行动方案，这部分已经在第六章中进行了详细阐述，这里不再赘述。

4.3 员工绩效计划举例说明

下面，以中国移动（香港）某省级子公司的客户服务中心总经理为例，说明绩效计划的设计。

● XX 移动客户服务中心总经理绩效计划及评估表格样本

员工姓名：李 × ×				评估人姓名：王 × ×			
职位：XX 移动客户服务中心总经理				职位：XX 移动公司副总经理			
工号：R1 - 047				上级经理姓名：张 × ×			
级别：15 级（惠悦公司全球职等）：公司二级经理				职位：XX 移动公司总经理			
单位：XX 移动（省公司）				签署日期：2001 年 12 月 1 日			
部门：客户服务中心总经理							
关键职责（由人力资源部填写）：							
- 制定本中心工作纪律，流程及业务规范，指导下属执行 - 组织收集，整理，汇总客户信息，向销售及网络部门反馈				- 受理解决下属无法处理的客户投诉问题 - 对部门内部进行工作指导及员工绩效考核			
第一部分：关键绩效指标 (总权重：A = 60%)		权重	单位	目标指标	挑战指标	实际执行结果评分	
						1	2
● 客户满意度		50	百分	90%	95%		2
● 用户月平均服务态度投诉		30%	次数	5 次	1 次		2
● 新增用户率		10%	百分	30%	45%	1	
● 客户离网率		10%	百分	5%	1%		3
Δ 关键绩效指标完成评分						2*50%+2*30%+1*10%+3*10%=2	
第二部分：工作目标 (总权重：B' = 40%)		权重	工作目标完成情况 (由评估人根据实际完成情况填写)			工作目标完成结果评估	
						自评	
						上级评估	
						1	2
						1	2
● 每月对下属人员至少进行一次工作指导，以提高客户满意度		50%	较好地完成了目标，并且实现了客户满意度目标			3	3

• 每月组织收集，整理汇总客户信息，为销售及网络部门提高网络服务质量提供帮助		30%	进行了信息收集，但是根据其他部门的反馈，信息的有效性系统性有待提高			3		2	
• 及时妥善安排处理所有客户投诉，提高客户满意度		20%	基本妥善处理客户投诉问题			3		2	
B. 工作目标完成效果评分				3*50%+2*30%+2*20%=2.1					
绩效评估总分 (A*A'+ B*B')	2*60%+2.1*40%=2.04	综合 评述 意见	绩效表现基本符合要求，尚须在内部部门沟通上继续努力，提供更加有益的客户反馈信息。						
第三部分·能力发展计划（此栏由评估者和被评估者在进行绩效计划时共同讨论后制定）									
发展领域		具体行动			期望结果				
• 客户信息分析能力		参加市场营销，客户心理类培训			熟练掌握信息分析技巧，提供更有价值的信息				
• 计算机操作技巧		参加中级计算机培训班			获得证书，数量运用计算机帮助进行客户信息分析				
•									

填表说明：

- 本表格中关键绩效指标评分“1”代表未实现目标指标；“2”代表实现目标指标；“3”代表实现挑战指标；

- 本表格中工作目标实现结果评分“1”代表未达到工作目标；“2”代表达到工作目标；“3”代表超越工作目标期望；
- 关键绩效指标及工作目标的总权重根据不同的员工级别有所不同：
 - ◆ 17 - 19 级： 关键绩效指标 100%
 - ◆ 12 - 16 级： 关键绩效指标 60%；工作目标 40%
 - ◆ 6 - 11 级： 关键绩效指标 20%；工作目标 80%
 - ◆ 1 - 5 级： 工作目标 100%
- 工作目标的自评和上级评估结果，以上级评估分数为准，但双方须就结果达成一致

评估结果及审批：

绩效评估总分： 2.04 分

评估级别：

评估者（签名）：

被评估者（签名）：

上级经理审批（签名）：

人力资源部核定（盖章）：

以下由人力资源部填写：

- 基本工资增长比率： 10%
- 奖金比率： 40%
- 级别调整结果： 不变

第八章 绩效指导

1. 日常指导

作为上级人员，指导下属员工是日常工作中最重要的职责之一，而且指导必须是经常性的而非一定要等到有什么问题发生的时候才开始进行指导。通过经常不断的指导能确保员工从一开始就能把工作做正确，这样可以省去大量花在等问题产生以后再去解决的时间。同时还能确保员工的工作结果符合企业的利益和客户的期望。

1.1 日常指导的类型

指导可以分为三类：

- **具体指示型**：对于那些对完成工作所需的知识及能力较缺乏的员工，常常需要给予较具体指示型的指导，将做事的方式分成一步一步的步骤传授并跟踪完成情况。
- **方向引导型**：对那些具有完成工作的相关知识及技能但偶尔遇到特定的情况不知所措的员工给予适当的点播及大方向指引。
- **鼓励型**：对那些具有较完善的知识及专业化技能的人员给予一些鼓励或建议，以促动更好的效果。

1.2 日常指导的契机

一般有如下四种情形发生时，您可用到日常指导的技巧

- 当员工希望您对某种情状发表意见时，例如，在绩效管理回顾阶段或员工过来向您请教问题时，以及向您征询对某个新想法的看法时，如：改进流程的新点子。
- 当员工希望您解决某个问题时，尤其是出现在您的属下工作领域中的问题。
- 当您发现一个需要采取改进措施的机会时，例如，当您注意到有某项工作可以作得更好、更快时，您也可以指导他人采取措施，改进作法，适应企业，部门及流程的变化。
- 当您手下的员工通过培训掌握了新的技能，而您希望鼓励他们运用于实际工作中时。

1.3 日常指导的内容

作为上级，很明显，您身上承担很多的责任，你并不会会有时间去跟踪并指导每位下属员工的每一次具体发生的问题或每个要改进的方面。把精力放在那些对完成关键绩效指标或已制定的工作目标所需的能力的指导上，这样就使你的时间能有效地应用在员工能取得绩效的关键方面，最大限度地提高下属员工的绩效。

上级管理人员经常忽视了员工“怎么做”，而只是注重最后的绩效结果。这样会导致部分下属人员用影响公司整体利益的方式去完成结果。例如：只顾自己的目标而影响他人或某些行为加剧了部门与部门之间的冲突等。您在工作中如果注意对下属人员工作方法的指导就会避免类似的问题发生。另外，您如果对做事的方式加以指导，员工今后会自己独立地运用这种方式去服务于其他场景或解决其他的问题。

有效的指导须平衡“问”与“告诉”两者之间的量的关系。大量研究证明询问信息，想法，建议等。比仅仅告诉他人怎么做要有效得多。当您用“问”的方式时，下属需自己去思考解决问题的方法。如果您不重视或认真倾听下属的想法或感觉，下属人员会对你告诉他应做什么或应改什么持有反感。所以在指导中多用“问”的方式对下属日后真正在行动上落实改进的方案较为有效。当然，你在某些场合还是要用“告诉”的方式。当您要提供一些下属人员所缺乏的资讯。由于您在中国移动（香港）的工作资历与所积累的经验，你会有一些下属员工所不具备的想法和讯息，你可能要告诉他们以便让他们在具备这些讯息的基础上用自己的思考来处理这些讯息以推导解决问题的方法。

1.4 日常指导的步骤

- **强调此次指导的目的和重要性**

用一种积极的方式来开始指导，强调员工的想法对此次讨论的意义。描述一下将要讨论的具体内容以及你为什么需要讨论此问题。

- **询问具体情况**

利用此机会更多地收集到真实的情况。您收集的情况越具体真实，您的指导也就越有效。您可以用开放式问题来收集具体的信息，征求员工对此问题的认识及想法。最后总结一下您的理解以确认已对所有事实有清楚了解。

- **商议期望达到的结果**

在确认事实的基础上开始商议期望达到的结果是什么。可能是下属员工需有更多的投入，改进沟通技能、或减少迟到等，确保这些理想的结果与完成已计划的绩效指标或工作目标紧密相关。双方对最终想获得的结果，有一个共同的认识是至关重要的。因为如果双方对想达到的结果意见不一致就会对为达到结果所采取的有效工作方式产生分歧。最终完成目标的是下属人员本人。

- **讨论可采用的解决问题的方法**

在对理想结果取得一致认可的基础上，开始讨论用什么样的方法来达到目标。这是指导的最终关键，你可以通过询问：

- 那你将采用什么方法来处理.....？
- 如果.....你将怎么办？
- 如果.....你将怎么说？

当有几种解决问题的方法时，开诚布公地讨论每种方法的利弊，尽量多地采用下属人员本人提出的方案，双方认可为达到理想的目标应采取的步骤和方法，确认双方都理解了将要采取的方法及步骤。

- **设定下次讨论时间**

在结束讨论之前指定一个下次讨论的时间。以让下属人员感觉到你始终关注他/她这方面的改进情况。

2. 中期回顾

2.1 中期回顾的目的和意义

- 中期回顾的目的与平时日常工作中经常性指导是相同的。可以理解为是一次较正式的跟踪指导，提供必要的指导以确保他们能达到或超越既定的绩效指标及工作计划。中国移动（香港）绩效管理系统设置了中期回顾，即在年初计划了绩效指标或工作目标后 180 天后有一次回顾，最终年末是年终评估考核。
- 有效地进行中期回顾是表示上级帮助下级完成绩效指标或工作目标的诚意。上级人员并非担任一种裁判的角色来判别下属是否完成目标，而是承担了教练员的角色来帮助下属成功。为了保证年度绩效考核指标的实现，经理人要定期了解员工绩效计划完成情况，根据管理幅度、工作运行周期和不同指标的特点，对绩效计划指标的进展区别不同情况实行日报、月报、季报或年报，并采取工作进度汇报分析会、指导会或书面通知等方法，使这项工作制度化、规范化。

2.2 中期回顾的准备工作 - 收集绩效计划执行结果

- **数据收集的程序：**

人力资源部于每个月末或季度末给有关职能部门或下一级单位人力资源部下达书面通知，对数据收集提出具体要求，于每个月或季度末将员工绩效计划完成情况数据报有关业务管理部门审核，然后报人力资源部。

- **数据收集的角色分配：**

人力资源部负责组织数据收集并汇总；职能部门或相关业务部门负责业务指标的审计确认，保证数据的真实可靠，最后将审定后数据报人力资源部。

- **关键绩效指标的数据收集方式：**

人力资源部于每季度末下达一次收集通知，

- 财务类和市场类关键绩效指标数据，一般由本单位综合职能部门和业务部门负责提供。
- 内部营运类和学习发展类关键绩效指标数据，由相关部门提供，或采取问卷、测评等方法获取。对于那些需要采取问卷、测评等方法才能获取的指标，如客户服务满意度、职工队伍稳定等采集难度比较大、成本比较高，可视其重要性或工作需要适当减少采集的频率。

- **工作目标完成效果收集方式：**

人力资源部于每半年末下达一次收集通知，让员工准备一些已完成目标的具体材料，你自己也整理或收集一些下属人员绩效完成情况以及工作方式，行为，能力方面的信息，判断年终完成绩效计划的可能性。

- **数据收集过程中应注意的问题：**为保证数据采集结果的真实性和可靠性，对上报的考核指标数据，必须经过严格审查、审计，也可采取个别谈话、征求客户意见、审查工作报告、调阅有关材料和数据、听取监督部门意见等方式，对所采集的数据进行核查，发现数据与事实不符或有舞弊行为的，要及时采取措施予以更正。需要平衡调整的，按程序报批。对出现的虚报浮夸、弄虚作假等问题要及时进行调查核实，凡情况属实的，要采取果断措施，及时予以纠正处理。

2.3 中期回顾会议：个人绩效反馈

- 绩效计划执行情况收集完成后，人力资源部要组织有关部门对绩效计划完成情况进行全面的综合分析，并对每个员工的绩效完成情况作出阶段性评估结论，并以书面形式向员工进行反馈。反馈的主要内容，应包括经理人审核后的考核结果，并根据其绩效完成情况，肯定成绩，指出问题和不足，提出改进工作的建议和要求，帮助制定绩效改进计划，并与绩效计划一并存入个人绩效档案，作为年度考核分析的依据。员工如对考核

评价结果存有异议，可按管理权限逐级反映，如需要更改，按程序审批。

- 绩效考核结果可按管理权限逐级进行反馈。正职由其上一级正职（或正职授权的分管副职）反馈，副职由正职反馈。
- 最有效的绩效反馈形式是上下级人员间的中期回顾会议，这也是绩效管理系统中设置中期回顾的根本所在，即：促使上级在百忙中抽出时间来与下属人员进行绩效沟通。会议中可讨论完成绩效指标或工作目标的进展情况，讨论个人行为方式或能力表现情况，讨论一个改进绩效或改进能力的行动计划。

2.4 绩效计划的目标调整

一般情况下，员工个人的绩效计划目标每年核定一次。一经确定，一般不作调整。如在计划执行过程中或绩效指导过程中发觉：由于公司业务发展计划的变更，组织结构的调整，市场外部环境的重大变化，或遇到一些不可抗拒因素等非个人主观因素，绩效目标确实难以完成，需要调整的，员工可以向经理人提出书面申请，由人力资源部组织有关职能部门重新审定，并经高层管理者批准后，进行适当调整。未获批准的，仍以原指标为准。

第九章 绩效评估和回报

通过完成第八章所介绍的经常性指导与中期回顾，我们可以看到真正的绩效管理系统并不仅仅是简单的年初设定考核标准，然后年终进行考核，而是一种通过年初进行绩效计划，让职位在职者本人明确该努力的方向，在绩效年度内不断努力，上级人员不断提供指导与反馈，层层帮助完成各层级的目标。所以绩效管理系统不只是对绩效目标最终完成情况的考评，而应是对绩效目标全过程、全方位的管理，包括绩效目标的确定、执行过程中的日常或阶段检查指导、反馈、修正、考评、奖励等，它是一个周期性循环的过程。这个周期性循环的过程的最后也是较关键的一步是：制定科学合理的评价方法，进行绩效评估与考核。进行正确的奖励。

绩效评估考核工作通常由人力资源部负责组织，有关部门予以配合。

1. 绩效评估

1.1 年终评估与考核的时间

年终考核定在每年 12 月份进行。

1.2 年终评估与考核的目的

对过去的实际绩效与计划绩效间的差异作一次正式评估以探寻如何改进和提高今后的绩效。

1.3 年终评估与考核覆盖的内容

- 对过去一年实际绩效的回顾及评估,其中包括收集关键绩效指标或工作目标执行的结果,将实际结果与已设定的衡量标准进行对照,评出分数级别
- 为下一绩效年度制定或调整关键绩效指标、工作目标及能力发展计划
- 确定基本工资调整和奖金比率

1.4 年终评估考核前要做的工作：收集执行结果

- 由人力资源部负责组织,有关部门或单位予以配合。
- 对于工作目标的考核,应在进行年终考核会议前要做一些计划和准备工作,收集有关人员的绩效具体执行情况,倾听各相关方面的反馈,即该下属人员的内、外部客户反馈.有关的文档、数据信息,回想一下你平时的观察。对员工实际绩效与个人行为方式及能力表现有较清晰的了解,并初步评估员工的绩效、分数级别和能力表现情况。安排好与下属进行绩效讨论的会议时间,向下属传递一个信息:你很重视此次会议。
- 让员工准备:员工必须在评估会议前知道会议的议程。最好在两周前通知并让其了解会议的目的,让员工自己准备一些已完成绩效的资料并事先进行自我评估。

1.5 个人绩效分值的计算

为使员工工作绩效相互间具有可比性,以便有效地实施奖惩,通常采用绩效分值算法,评估员工个人工作绩效完成情况。个人绩效分值计算公式为:

个人绩效分值= $\sum (KPI_i \text{ 绩效分值} \times KPI_i \text{ 权重}) \times KPI \text{ 总权重} + \sum (GS_n \text{ 完成分值} \times GS_n \text{ 权重}) \times \text{工作目标总权重}$

说明：

- 对关键业绩指标的评分，若未实现目标指标得 1 分；若实现目标指标得 2 分；若实现挑战指标得 3 分；
- 工作目标完成效果的评分，若未达到工作目标得 1 分；若达到工作目标得 2 分；若超越工作目标期望得 3 分；
- KPI_i 权重即第 i 项关键绩效指标在关键绩效指标集合中所占的权重
- GS_n 权重即第 n 项工作目标在工作目标集合中所占的权重。

1.6 个人绩效反馈

年度考核结束后，应及时将绩效结果反馈给被评估人，在被评估人没有异议的情况下，再与个人奖惩进行挂钩。被评估人若有异议，可通过公司制定的申诉程序进行申诉。

象中期回顾一样，可采用绩效评估讨论会议来进行绩效反馈。

1.7 绩效评估讨论会议的程序

- 强调绩效评估的目的及会议将讨论的议程

设定一个宽松的讨论氛围，介绍绩效评估主要的目的是探寻今后如何提高绩效。重申员工参与的重要性。逐项讨论指标或目标完成情况。在双方均有准备的情况下，对绩效计划及评估表格上所列指标或目标的完成情况进行逐条讨论，让下属对每项指标或目标先作一总结。分享您对其绩效的观察。无须对具体的细节加以讨论而是注重较突显的成果，目标达到或超越的情况。

- 逐项评估分数级别

在对所有列出的关键绩效指标或工作目标的完成效果逐项讨论后，让下属先对其关键绩效指标或工作目标的完成情况根据衡量标准来给予分数级别，指出那些您觉得较合适的分数级别，讨论那些您觉得有差异的分数级别，寻找和回顾绩效事实，注重绩效事实而非人员本身，获得对分数的一致认同。如果先期目标和衡量指标较清晰，在日常工作中又不断进行跟踪指导及中期回顾，在年终评估会议上获得认同的难度就会大大降低，因为员工不会对结果感到特别的惊讶。

- 进行绩效诊断

在评估会议中，对那些完成较好的绩效指标及目标以及那些未完成的指标及目标进行原因分析，在哪些方面员工表现出贯有的行为模

式以获得了某些强项或导致了某些弱项？有哪些方面如果采用了不同的做法就可能达到目标或标准？例如，有效的交流沟通技巧，积极倾听会帮助员工提供较高质量的客户服务。

- 商讨改进计划

告诉员工加总各项分值后的个人绩效评估得分。询问为保持良好绩效，解决相关问题可以采取的行动方案。记录这些行动方案为制定下年度绩效计划备用。制定相应能力发展领域、具体行动和期望结果。设定下一年度绩效计划或另定一个时间讨论。将绩效评估的结果清楚填入绩效评估表内，双方签署，各保留一份，将原件交人力资源部。

2. 绩效回报

绩效管理必须与薪酬等激励机制相挂钩才能体现其价值。如何根据员工的绩效考核结果确定合理的薪酬奖励，是保证绩效考核激励作用的主要手段和核心问题。在设计绩效管理体系的同时，我们也同步为各级员工设计了与绩效挂钩的薪酬体系。

2.1 固定工资调整

- 固定工资的调整是在考虑物价指数增长率、市场薪资增长率和中国移动（香港）整体薪资市场定位的基础上，基于员工的个人绩效评估得分和目前在公司内部同一职等的薪资带宽中所处的位置两方面因素来决定的。
- 将员工按个人绩效评估得分，依据正态分布原理，按 10%/30%/50%/10% 的比例分成优秀/中等/合格/不合格四等，作为员工当年的个人绩效等级。个人绩效等级为不合格的员工，当年将不予以提升固定工资。个人绩效等级为优秀、中等和合格的员工，按照绩效越优，加薪越多的原则，结合考虑该员工在薪资带宽中的位置，按公司当年加薪政策确定其加薪幅度。一般来说在薪资带宽中所处的位置越高，则其加薪空间就越小（升职的情况除外）。
- 下表给出了在中国移动（香港）达到其薪酬目标市场定位后，若某年生活指数增长率为 4%，市场薪资增长率为 8% 时，不同各人绩效等级和不同薪资带宽位置的员工的加薪比例。

表 8 - 1 基于绩效的加薪比例示例

绩效等级	25 分位或以下	25 分位至 50 分位	50 分位至 75 分位	75 分位以上
优秀	13 - 14%	12 - 13%	11 - 12%	10 - 11%
中等	11 - 12%	10 - 11%	9 - 10%	8 - 9%
合格	9 - 10%	8 - 9%	7 - 8%	5 - 6%

2.2 激励性奖金比例的确定

在薪资架构调整到目标市场定位之后，激励性奖金的比例将按照每个员工的个人绩效表现结合总公司、子公司的整体业绩进行确定。激励性奖金定为固定工资的一个比例数。不同的职位等级的激励性奖金由各自相应的考核指标决定，并且根据等级的不同各部分指标的内容以及权重各不相同。

- 下表给出的是每一职等段对应的个人绩效和公司业绩在确定激励性奖金比例时所占的比重。

表 8 - 2 人绩效和公司业绩在确定各职等段激励性奖金时所占比重

职等	所属公司	总公司业绩	省公司业绩	市/县级公司业绩	个人绩效
17 - 19	省公司	60%	40%	-	-
	市公司	20%	30%	50%	-
12 - 16	省公司	20%	50%	-	30%
	市/县公司	10%	10%	50%	30%
6 - 11	省公司	10%	40%	-	50%
	市/县公司	5%	15%	30%	50%
1 - 5	省公司	-	40%	-	60%
	市/县公司	-	20%	20%	60%

个人绩效依据前述绩效评估的因素及权重予以确定分数。公司业绩分数的确定方法是，每年企业进行年度经营计划时，设定本企业的经营业绩目标以及挑战目标，年底进行公司业绩评估时，依据业绩目标实现的情况确定分数。未达到业绩目标得 1 分，达到业绩目标得 2 分，超越挑战目标得 3 分。

- 下表给出了公司业绩分数的确定方法。

表 8 - 3 公司业绩分数确定方法

公司	未达目标	达到目标	超越挑战
总公司	1	2	3
省公司	1	2	3
市/县公司	1	2	3

将个人绩效得分和公司业绩得分按上述方法和表 8 - 2 所示比例加权求和后，得出用以确定激励性奖金的员工综合绩效得分。在得出员工的综合绩效得分后，依据正态分布原理，按 10%/30%/50%/10%的比例分成优秀/中等/合格/不合格四等，作为员工当年的综合绩效等级。综合绩效等级为不合格的员工，当年将不予以发放激励性奖金。综合绩效等级为优秀、中等和合格的员工，按照级别越高，奖金比例越高；同等级别内绩效越优，奖金比例越高的原则，按公司当年奖金发放政策确定其奖金比例。

- 下表给出的是各职等、各综合绩效等级对应的激励性奖金比例数。

表 8 - 4 各职等、各综合绩效等级对应的激励性奖金比例数

职等	综合绩效等级		
	合格	中等	优秀
17 - 19	10 - 15%	40 - 45%	80 - 100%
12 - 16	8 - 10%	30 - 40%	35 - 50%
6 - 11	5 - 8%	18 - 28%	30 - 40%
1 - 5	5 - 8%	8 - 16%	20 - 30%

2.3 职业发展

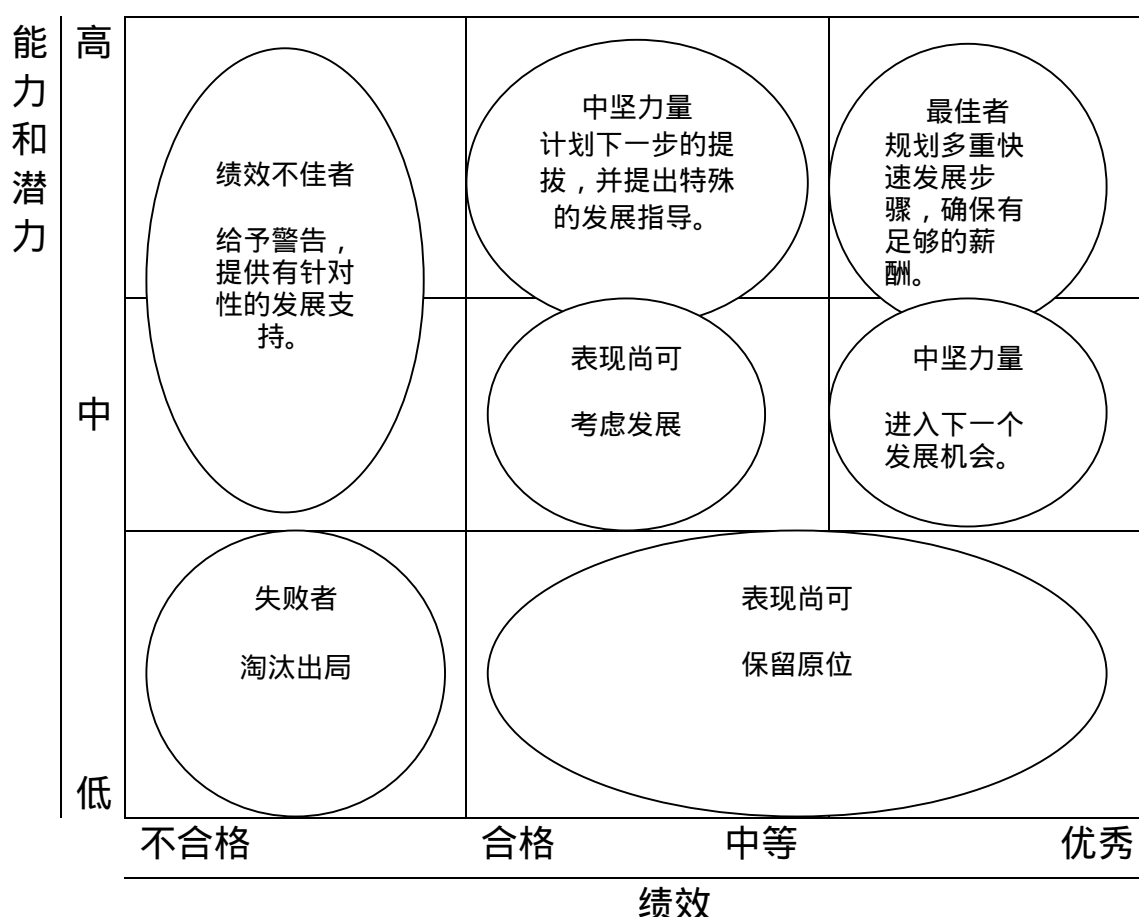
绩效管理的最终目的是提高生产率和效率。通过每位员工的成功而使中国移动（香港）成功。当员工绩效评估的分数级别较低时，应商讨如何提高完成绩效所需的能力来提高绩效，并制定行动计划。要根据绩效考核结果，结合其他考核，发掘出绩效突出、素质好、有创新能力的优秀管理人员和员工，通过岗位轮换、特殊培训等方式，从素质和能力上进行全面培养，在班子调整补充人员时，优先予以提拔重用。同时，要通过对绩效考核结果的对比、分析，找出被考核者素质与任职岗位的差距，按照本单位经营方针与长远发展

战略对管理人员的要求，设计并实施有针对性的培养计划，及时提高管理人员的能力和水平。

对那些绩效不能达到要求，能力改进并不明显的员工要考虑是否有其他合适的岗位比原岗位更能发挥其作用。通过对员工职业发展的考虑，使工作绩效、工作能力或行为方式与员工个人的职业前景互为连结，从而强化了提高绩效和能力的意识，促使所有中国移动（香港）员工努力去提高能力，完成绩效目标。也使中国移动（香港）将人力成本向绩效转化，向人力资本的转化得到具体的落实。

为了更好地对绩效不同表现者的管理，可参考以下的人才矩阵模型。

图 8 - 1 人才矩阵模型



说明：

- 能力潜力可包括诸如领导能力、智力、价值观等特有品质。

- 绩效：基于个人绩效评估得分，使用正态分布百分比，按 10%/30%/50%/10% 将绩效评估结果分成优秀/中等/合格/不合格四等，以强调结果和成就。

2.4 其他奖励形式

实行绩效与薪酬挂钩，虽然对提升员工的绩效水平有较好的激励作用，也是一种主要的激励手段。但是不可否认其本身也存在一些局限性，同时因组织因素、环境因素和个人因素又造成了固定工资增长和激励性奖金具体操作的难度和复杂性，这些问题解决不好，将损害绩效奖励的激励作用。

在实际操作中应积极地规避这些消极因素，可以在更大范围内考虑奖励和激励的方式。实现以工资增长和绩效奖金为主要奖励和激励手段，配合其他奖励方式，并给奖励配备一个连续的政策框架，充分发挥其他奖励的潜在作用，可以较好地弥补绩效工资工资的制约作用。下面对其他奖励方式作一简要的介绍：

了解掌握奖励的不同形式，以及不同奖励的效应，是实施有效奖励的第一步。从广义角度讲，可以将奖励分为两大类：

一类是外在奖励。包括工资增长、绩效奖金和其他具有酬劳性质的奖励，如职位的提升，国内外的考察学习、旅游渡假，经理的认可和表扬。

二类是内在奖励。包括员工对自己的奖励（如成就感），福利，授予荣誉称号，赋予挑战性的职责，重要而有意义的工作，在设定目标和制定决策时的影响力等。

以上讲的奖励的形式，可根据不同类型人员、不同地点时间以及员工不同的奖励需求选择不同的奖励方式，这样才能达到真正激励的目的，也就是说要奖励正确的东西，奖励员工希望得到的东西，就是我们在实施奖励时应该遵循的一个原则。另外在奖励时还应该把握不要把认识局限于绩效最好的员工上；奖励还要具体、及时。

3. 年度绩效计划修订

由于公司战略方向或每年公司的侧重点会随着公司发展的不同阶段或外界竞争形势的改变而作相应的调整，各层级部门或员工的工作

目标也会作相应的调整。年度绩效考核完成后，在广泛听取各方意见的基础上，应该对绩效管理的实践进行全面地总结分析，具体可从以下几个方面考虑：

- 绩效计划的绩效考核内容(包括关键绩效指标、工作目标设定)。

找出最成功的部分是哪些？最难操作的是哪些？意义不大的是哪些？工作目标调整将反映在主要工作活动内容或关键结果区域。另外，即使是相同的工作活动内容或相同的关键结果区域，也可以因为完成该结果区域的能力或外界因素等原因而作相应的调整，这种调整会反映在衡量标准上。例如，去年，在某省公司客户服务的目标是：客户满意度 90%，今年，由于能力的提高，工作熟悉程度的加深，经验的积累，可能会提高到 95%。通过对关键结果区域以及衡量标准的调整，使整个中国移动（香港）公司各个层级的目标与中国移动（香港）的整体目标紧密相扣。

- 绩效计划目标值(包括关键绩效指标的目标指标与挑战指标，以及工作目标设定的完成标准)。

根据实际完成情况与目标进行对比，以确定指标值确定的是否合理，并对下一年绩效计划指标值的确定提供经验和指导。

- 绩效指导与强化的方法及绩效考核与回报方法。

对指导及考核方法进行全面的验证分析，剔除不合理的因素，并进行修正。在全面总结分析的基础上，根据公司新的年度业务发展规划和经营预算目标，对绩效计划进行重新修订，进入下一轮绩效计划的运行。

附录一 中国移动（香港）有限公司经营业绩计划及评估表

单位名称：_____省_____市_____县_____部门

上级单位：公司名称：_____省_____市_____县_____部门

指标类别 (最好≤5 - 6 个)	权重	绩效目标		实际执行情况		
		目标值	最大值	未达要求	达到要求	超过要求
				1	2	3
◆ I 类指标						
1.						
2.						
◆ II 类指标						
1.						
2.						
◆ III 类指标						
1.						
2.						

经营业绩评分结果：

上级单位确认（盖章）：

被评估单位确认（盖章）：

中国移动（香港）有限公司人力资源部审核（盖章）：

附录二 中国移动（香港）公司员工绩效计划及评估表

员工姓名：				评估人姓名：							
职位：				职位：							
工号：				上级经理人姓名：							
级别：				职位：							
单位：				签署日期：							
部门：											
关键职责（由人力资源部填写）：											
第一部分：关键绩效指标		权重	单位	目标	挑战指标			实际执行结果评分			
（总权重：A'）								1	2	3	
Δ 关键绩效指标完成评分											
第二部分：工作目标		权重	工作目标完成情况			工作目标完成结果评估					
（总权重：B'）						自评			上级评估		
						1	2	3	1	2	3

•								
•								
B 工作目标完成效果评分								
绩效评估总分 (A*A'+ B*B')		综合 评述 意见						
第二部分·能力发展计划（此栏由评估者和被评估者在进行绩效计划时共同讨论后制定）								
发展领域		具体行动			期望结果			
•								
•								
•								
•								
•								
•								
•								
•								

填表说明：

- 本表格中关键绩效指标评分“1”代表未实现目标指标；“2”代表实现目标指标；“3”代表实现挑战指标；
- 本表格中工作目标实现结果评分“1”代表未达到工作目标；“2”代表达到工作目标；“3”代表超越工作目标期望；
- 关键绩效指标及工作目标的总权重根据不同的员工级别有所不同：
 - ◆ 17 - 19 级： 关键绩效指标 100%
 - ◆ 12 - 16 级： 关键绩效指标 60%；工作目标 40%
 - ◆ 6 - 11 级： 关键绩效指标 20%；工作目标 80%
 - ◆ 1 - 5 级： 工作目标 100%

- 工作目标的自评和上级评估结果，以上级评估分数为准，但双方须就结果达成一致

评估结果及审批：

绩效评估总分：

评估者（签名）：

上级经理审批（签名）：

评估级别：

被评估者（签名）：

人力资源部核定（盖章）：

以下由人力资源部填写：

- 基本工资增长比率：
- 奖金比率：
- 级别调整结果：

第四部分 中国移动（香港）福利计划建议

前言

根据中国移动（香港）有限公司人力资源系统提升项目的安排，惠悦咨询(上海)有限公司项目小组与中国移动（香港）项目小组共同对三试点单位即：北京移动、河北移动和山东移动的福利安排现状进行了详细了解。期间，我们访谈了三试点单位的人力资源部、财务部的主要负责人和有关人员，掌握了三家公司目前的福利状况；此外，项目小组还分别走访了三试点单位所在地的相关政府机关，包括：税务局，财政厅（局），劳动厅（局），社保厅（局），住房基金管理部门等单位，详细了解福利安排相关地方政策。

基于我们对北京移动、河北移动和山东移动目前福利状况的了解以及对政府有关法律、法规的了解，我们对目前中国移动（香港）的福利状况提出一些建议。这些建议旨在帮助贵公司更好地执行地方政府有关养老、医疗、工伤、生育等保险政策以及建立企业具有市场竞争力的福利政策。

本报告还提供了相关市场福利信息作为贵公司制定福利政策的参考依据，详见另外附上的文件。

第一章 中国移动（香港）三试点单位福利安排现状

1. 综述

- 公司背景：

中国移动（香港）通信集团公司（前身为中国电信移动通信局，以下简称“中国移动（香港）”）是遵照党中央、国务院关于政企分开、邮电分营、电信重组的要求，在分离原中国电信移动通信网络和业务的基础上新组建的国有重要骨干企业，2000年4月20日正式成立，由中央管理。2000年5月16日，中国移动（香港）通信集团公司正式揭牌。

中国移动（香港）在我国18个省（区、市）设有全资子公司（中国移动（香港）通信集团各省移动通信公司），并全资拥有中国移动（香港）集团有限公司。中国移动（香港）集团有限公司控股的中国移动（香港）有限公司已成为香港市值最大的公司之一。集团公司注册资本为518亿元人民币。

由中国移动（香港）集团有限公司控股的中国移动（香港）有限公司在我国广东、浙江、江苏、福建、河南、海南、北京、天津、辽宁、河北、山东、上海、广西等13省（区、市）设立了移动通信有限责任公司。

在香港上市公司的企业性质由国有企业转变为外商投资企业。惠悦咨询公司接受中国移动（香港）（香港）集团有限公司的邀请，对北京、河北、山东移动通信有限公司的福利状况进行了了解。目前北京移动、河北移动和山东移动的在岗人员分别为1600，3500，4000左右，公司提供的职工福利有社会保险、住房公积金和企业其他福利。

- 福利安排基本状况

社会保险：中国邮电的基本养老保险属于实行行业统筹的中央部属业范围，有些政策与地方政府基本养老保险的规定不一致，如缴费比例等。以中国移动（香港）目前外商投资企业的性质，应纳入地方社会保险体系。目前被访谈的中国移动（香港）三个省、市公司的基本养老保险仍按中央企业行业统筹的办法执行。其他社会保险如基本失业保险、基本医疗保险、工伤保险和生育保险均依照属地原则。

住房公积金：中国移动（香港）河北和山东均按照当地政府规定执行。北京移动目前尚未按北京市政府规定的外商投资企业的标准缴纳住房公积金。

企业其他福利：目前参加访谈的中国移动（香港）企业其他福利主要是参照国家对国有企业的标准，福利内容主要包括：14%的职工福利基金，基本用于员工及家属的医疗费报销和职工困难补助；1.5%职工教育经费用于职工培训和学历教育；劳动保护费用于职工的服装费、夏季防暑降温和冬季取暖费；另外还有带薪年假以及国家规定的其他假期，如探亲假、婚假、产假和丧假等。

2. 中国移动（香港）福利安排现状

以下的表格将分别列明北京移动、河北移动和山东移动目前福利状况和当地地方政府的规定。

2.1 北京移动福利安排现状

• 社会保险

类别	公司目前缴费基数	公司目前缴费比例	北京市政府规定的缴费基数	北京市政府规定的缴费比例
基本养老保险 - 公司	职工上年实际工资总额（上限为300%的北京市上年平均工资，下限为60%的北京市上年平均工资。）	18% (按集团公司的缴费比例)	职工上年实际工资总额（上限为300%的北京市上年平均工资，下限为60%的北京市上年平均工资。）	19% (外商投资企业缴费比例)
基本养老金 - 个人	同上	7%	同上	7%
基本失业保险金 - 公司	同基本养老金	1.5%	上年职工实际工资总额	1.5%
基本失业保险金 - 个人	同上	0.5%	职工本人上年实际工资总额（上限为上年市平均工资的300%，无下限）	0.5%
基本医疗保险金 - 公司	没执行		全部职工缴费工资基数之和 (目前只在个别试点单位执行)	9%
基本医疗保险金 - 个人	没执行	无	职工本人上年实际工资总额(上限为上年市平均工资300%，下限为上年	2%

类别	公司目前缴费基数	公司目前缴费比例	北京市政府规定的缴费基数	北京市政府规定的缴费比例
个人			市平均工资 60%。)	
工伤保险 - 公司	职工上年实际工资总额	0.4%	上年本企业被保险人平均工资总额。	0.4%
生育保险金	不缴纳	无	方案未出台	无

- 公司提供的其他福利

项目	福利待遇	资金来源	政府规定
1. 加班工资	北京移动目前加班费管理流程： （1）年初核定各部门加班费总额。（核定依据：假期总天数、国家加班费规定、预计平均加班人数） （2）按国家规定并根据各部门实际上报的加班发生数支付现金。 （3）.各部门的全年实际加班费必须控制在核定总数内。	上级公司核定的人工成本 - 工资总额	工作日加班：工资的150% 公休日加班：工资的200% 节假日加班：工资的300%
2. 住房公积金	本人上年工资总额的8%。	上级公司核定的人工成本 - 住房公积金	本人上年工资总额的10%。 (外商投资企业)
3. 职工医药费	北京移动目前医药费管理流程： （1）年初公司核定每人当年的基本医药费总额，并一次性付现。 （2）一年以内，员工实际使用医药费少于核定数，不须退还；超过核定数，则按公司规定报销部分金额。 (超支部分的报销比例，与工龄数成正比)	上级公司核定的人工成本 - 福利基金。	允许在福利基金中列支，但必须少于工资总额的14%以内。

项目	福利待遇	资金来源	政府规定										
4. 家属医药费	(1) 独生子女医药费报销 50%。 (2) 无经济收入的直系老人的医药费，报销 50%。	上级公司核定的人工成本 - 福利基金。	允许在福利基金中列支。										
5. 在福利基金中列支的其他项目	(1) 先进疗养费。 (2) 员工困难补助。 (3) 食堂管理费	上级公司核定的人工成本 - 福利基金。	允许在福利基金中列支。										
6. 带薪年假	<table><thead><tr><th>工龄</th><th>年休假</th></tr></thead><tbody><tr><td>> 20 年</td><td>20 天</td></tr><tr><td>16 - 20 年</td><td>15 天</td></tr><tr><td>11 - 15 年</td><td>10 天</td></tr><tr><td>6 - 10 年</td><td>5 天</td></tr></tbody></table> (当年假期不能顺延至次年。)	工龄	年休假	> 20 年	20 天	16 - 20 年	15 天	11 - 15 年	10 天	6 - 10 年	5 天		国家劳动法规定：劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年假。
工龄	年休假												
> 20 年	20 天												
16 - 20 年	15 天												
11 - 15 年	10 天												
6 - 10 年	5 天												
7. 其他带薪假期	(1) 享受国家规定的探亲假、婚假、产假和丧假。 (2) 先进疗养假期的 50%。 (3) 个人乔迁新居有 2		国家对探亲假、婚假、产假和丧假有明确规定。										

项目	福利待遇	资金来源	政府规定
	天假期。 （3）考试假（根据学校开具的请假单） （4）家长会半天假（凭子女学校的会议通知）。		
8. 培训费 （由人力资源部控制、审核、批准）	（1）提供员工境外培训。 （员工必须自培训期满后为公司服务2年）。 （2）提供省公司决策层培训。 （没有服务期限限制）。 （3）提供员工专业培训。 （没有服务期限限制。） （4）提供员工部分学历培训费用报销。 （员工的学历培训有员工自己负责，公司则视具体情况决定是否给予读书费用报销。读书内容必须与工作有关。合同期内离开公司，需按比例赔偿学费）。 （5）支付学校录用毕业生培训费。 （新招毕业生服务期规定3年。员工在规定服务期限内离开公司，则全额赔偿）。	按工资总额的1.5%计提的教育基金。	按工资总额的1.5%计提职工教育基金。

项目	福利待遇	资金来源	政府规定
9. 劳动保护费	公司提供员工服装费（四年一次）、夏季防暑降温费和冬季取暖费。	管理费用 - 劳动保护费	对外商投资企业无明确规定。

2.2 河北移动福利安排现状

• 社会保险

类别	公司目前缴费基数	公司目前 缴费比例	石家庄市政府规定的缴 费基数	石家庄市政府规定的缴费比 例
基本养老金 - 公司	职工当年实际工资总额（无封顶）	19.5% (按集团公司的缴费比例)	职工当年当月实际工资总额（无封顶）	20%
基本养老金 - 个人	当年当月实际工资总额（最高为省上年平均工资的300%，最低为省上年平均工资的60%）。	6%	当年当月实际工资总额（最高为省上年平均工资的300%，最低为省上年平均工资的60%）。	6%
基本失业保险金 - 公司	职工当年实际工资总额（无封顶）	2%	职工当年当月实际工资总额（无封顶）	2%
基本失业保险金 - 个人	当年当月实际工资总额（最高为省上年平均工资的300%，最低为省上年平均工资的60%）。	1%	当年当月实际工资总额（最高为省上年平均工资的300%，最低为省上年平均工资的60%）。	1%

类别	公司目前缴费基数	公司目前 缴费比例	石家庄市政府规定的缴 费基数	石家庄市政府规定的缴费比 例
基本医疗 保险金 - 公司	没 执 行	无	单位上年度 职工工资总 额	6. 5%
基本医疗 保险金 - 个人	没 执 行	无	本人上年度 工资收入	2%
工伤保险 金	不缴纳	无	方案未出台	无
生育保险 金	不缴纳	无	方案未出台	无

- 公司提供的其他福利

项目	福利待遇	资金来源	政府规定
1. 加班工资	按国家规定执行。 (经理以上不享受)	上级公司核定的人工成本 - 工资总额	工作日加班：工资的150% 公休日加班：工资的200% 节假日加班：工资的300%
2. 住房公积金	本人工资总额的11%。	上级公司核定的人工成本 - 住房公积金	石家庄市房改 〔2001〕3号： 住房公积金缴费比例按单位和职工分别占职工工资总额的11%和7%的比例执行。1998年12月15日后新参加工作的职工按在单位缴存11%的基础上再增加12%的比例执行。
3. 职工医药费	按实报销医药费100%。	上级公司核定的人工成本 - 福利基金。	冀财外〔2000〕32号。
4. 带薪年假	工龄 年假 > 20 年， 14 天 10 - 20 年， 10 天 1 - 10 年， 7 天		国家劳动法规定：劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年假。
5. 其他带薪年假	享受国家规定的探亲假、婚假和产假。		国家对探亲假、婚假、产假和丧假有明确规定。

项目	福利待遇	资金来源	政府规定
6. 培训费	（1）提供员工境外培训。 （超过 90 天的 境 外 培 训 ， 有 服 务 期 的 限 制。员工必须自培训期满后为公司服务 5 年） （2）提供省公司决策层培训。 （没有服务期限限制） （3）提供员工专业培训。 （没有服务期限限制） （4）提供员工部分学历培训费用报销。 （员工的学历培训有员工自己负责，公司视具体情况决定是否给予读书费用报销。读书内容必须与工作有关。）	按工资总额的 1.5% 计提的教育基金。	冀财外〔2000〕32 号。
7. 劳动保护费	公司提供员工夏季防暑降温费和冬季取暖费。	管理费用 - 劳动保护费	对外商投资企业，政府无明确规定。

2.3 山东移动福利安排现状

• 社会保险

类别	公司目前缴费基数	公司目前缴费比例	山东省政府规定的缴费基数	山东省政府规定的缴费比例
基本养老金 - 公司	职工上月实际工资总额（上限为省内中央直属企业上年平均工资 300%，下限为省内中央直属企业上年平均工资 60%。）	20% (按集团公司的缴费比例)	职工上月实际工资总额（上限为省内中央直属企业上年平均工资 300%，下限为省内中央直属企业上年平均工资 60%。）	20%
基本养老金 - 个人	同上	6%	同上	6%
基本失业保险金 - 公司	同基本养老金	2%	同基本养老金	2%
基本失业保险金 - 个人	同上	1%	同上	1%
基本医疗保险金 - 公司	无	无	规定尚未出台 (按医保政策属地原则，山东移动省部及济南市移动均应执行济南市医保规定，预计 2001 年下半年将出台)	预计 8%

类别	公司目前缴费基数	公司目前缴费比例	山东省政府规定的缴费基数	山东省政府规定的缴费比例
基本医疗保险金 - 个人	无	无	规定尚未出台	预计 2%
工伤保险金 - 公司	没 执 行	无	上月职工实际工资总额（上限为济南市上年平均工资 300%，下限为济南市上年平均工资 60%。）	0.6%~0.8%
生育保险金 - 公司	没 执 行	无	上月职工实际工资总额（下限为济南市上年平均工资 60%。）	0.8%

- 公司提供的其他福利

项目	福利待遇	资金来源	政府规定
1. 加班工资	一般员工加班按国家规定支付加班费。 管理层加班享受补休。	上级公司核定的人工成本 - 工资总额	工作日加班：工资的150% 公休日加班：工资的200% 节假日加班：工资的300%
2. 货币分房	参照省直机关待遇：基本工资与工龄工资之和的35%	上级公司核定的人工成本 - 工资总额	省直机关为基本工资与工龄工资之和的35%
3. 住房公积金	本人工资总额的8%。	上级公司核定的人工成本 - 住房公积金	本人工资总额的8%。
4. 职工医药费	（1）根据员工的不同工龄，确定其门诊全额报销基数。当年报销基数节余部分的80%返回个人作为奖励。 （2）超基数门诊的普通药费和诊疗费由企业报销80%。 （3）员工住院所发生的合理医药费，全部由企业承担。	上级公司核定的人工成本 - 福利基金。	允许在福利基金中列支，但必须控制在工资总额的14%以内。
5. 家属医药费	职工供养的直系亲属在指定医院就医的医药	上级公司核定的人工成本 - 福	允许在福利基金中列支。

项目	福利待遇	资金来源	政府规定
	费，由企业承担 50%。	利基金。	
6. 在福利基金中列支的其他项目	集体福利费用支出。	上级公司核定的人工成本 - 福利基金。	允许在福利基金中列支。
7. 带薪年假	工作满 5 年不满 10 年，7 天年假。 工作满 10 年不满 20 年，10 天年假。 工作满 20 年，14 天年假。 当年年假不能顺延至此年。		国家劳动法规定：劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年假。
8. 其他带薪假期	享受国家规定的探亲假、婚假、产假和丧假。		国家对探亲假、婚假、产假和丧假有明确规定。
9. 培训费 (由人力资源部控制、审核、批准)	(1) 提供员工境外培训。(员工必须自培训期满后为公司服务 5 年) (2) 提供员工专业培训。并组织岗位职业技术鉴定。 (没有服务期限限制) C. 鼓励员工学历培训，公司报销 80% - 100% 学费。 (没有服务期限限制)	按工资总额计提 1.5% 的教育基金。 并根据山东省政府规定，教育基金的 20% 缴纳政府机关。 自留部分 = 工资总额 × 1.5% × 80%	按工资总额的 1.5% 计提职工教育基金。

项目	福利待遇	资金来源	政府规定

第二章 福利安排基本建议

1. 对中国移动（香港）有限公司的整体建议

企业福利计划的安排，主要包含二方面的内容：政府规定福利和企业提供的补充福利。

1.1 政府规定福利

政府规定福利主要包括社会基本保险和职工住房公积金。目前法定的社会基本保险包括以下五方面：

- 基本养老保险
- 基本医疗保险
- 基本失业保险
- 工伤保险
- 生育保险

企业在安排本公司的社会规定福利计划时，应考虑计划的制定及实施必须符合国家及当地政府规定的法律法规。

从我们对部分省、市公司访谈中了解到，目前有部分中国移动（香港）属下公司的基本养老保险仍按照中国邮电的基本养老保险模式执行，有的尚未在当地社会保险机构变更企业的性质。以中国移动（香港）目前外商投资企业的性质，应纳入地方社会保险系统。

建议中国移动（香港）公司属下各公司，及时变更登记企业的性质。与当地社会保险机构及时进行沟通，确定各项社会保险正确的缴费基数及缴费比例，按时足额缴纳社会保险基金，并及时通知中国移动（香港）有限公司。

中国移动（香港）公司属下各公司还应充分了解当地政府规定的住房公积金管理条例，以确定正确的缴费基数及缴费比例，并及时通知中国移动（香港）有限公司。

1.2 企业提供的补充福利

企业在计划本公司的补充福利时，首先应考虑其计划的有效性及可操作性，即计划是否能吸引或保留公司的优秀人才，计划是否有合理合法的资金来源作保证，计划是否简便易操作。

根据国家财政部《关于加强和改进外商投资企业提缴使用涉及中方职工权益资金管理的通知》〔财外字（1999）735号〕的规定，外商投资企业必须按照职工工资总额提取14%的职工福利费，用于职工的基本医疗保险费及其他各项保险；必须按照职工工资总额提取1.5%的职工教育经费，用于企业职工参加在职培训，提高业务技能所需费用支出。

根据国家税务总局《关于外商投资企业和外国企业为其雇员提存医疗保险等三项基金以外的职工集体福利类费用税务处理问题的通知》〔国税函（1999）709号〕的规定，企业不得在税前预提其他职工福利类费用。企业实际发生的其他福利类支出，可按实际发生数在当年度税前扣除，但当年度税前扣除的此类费用，不得超过企业全年职工税前列支工资总额的14%，其超过部分也不得在以后年度扣除。

根据上述规定，并结合其他有效的资金来源，建议中国移动（香港）公司属下各公司最大限度合理安排其每年的福利费用开支，并可考虑以下几方面的福利安排：

（1）为员工建立补充养老基金

目前各地政府规定的建立补充养老金的资金来源共有三种：

- 按税前工资总额计提4%~10%，用于建立补充养老基金。
- 用税前工资总额14%的福利基金一部分，来建立补充养老基金。
- 实际税前工资总额超过当地市平均工资300%以上部分。

上述三种资金来源，并不是适合所有的省市。建议各公司在计划以前先与当地税务局沟通，了解本地区本公司适合的资金来源，以确定可用资金总额。

（2）为员工提供一定的商业保险

目前外商投资企业为员工提供的一般商业保险有：

- 团体人寿保险（主险）
- 团体意外伤害保险（主险）
- 附加医疗保险（含因疾病或意外伤害引起的门诊及住院费用）
- 雇主责任保险（包括因公出差保险）等

在上述保险类别中，前三项保险其资金来源，只能是企业的福利基金。

（3）为员工提供灵活的福利计划

这种福利计划的特点是具有竞争性、激励性、多样性、灵活性和成本控制性。目前已在美国等西方国家的大企业较流行。

在计划方案时，必须考虑以下因素：

- 不同年龄层员工的需求
- 不同岗位对企业的贡献
- 员工的业绩
- 员工为公司服务的年份

灵活的福利计划是一种以菜单型的供员工在规定的年度福利费用限额内自由挑选的并在当年使用的一种福利模式。福利菜单可由公司根据惠悦公司提供的市场福利信息有针对性地选择 8 - 10 种福利形式组成。

（4）建立补充住房基金

由于各地政府对住房基金的规定均不相同，有的地方尚未出台相应政策，建议中国移动（香港）公司属下各公司对当地政府的相关政策了解透彻。对于有住房资金来源的公司，建议为员工制定补充住房基金分配方案。

制定补充住房分配方案时，应重点考虑以下因素：

- **目标员工。** 即确定住房分配方案的享受对象。
- **行业和市场实例。** 即了解市场尤其是同行业竞争对手的住房分配方案，以使方案达到最佳的经济效益。

- **资金来源。**即方案的实施，应由合法合理的资金来源作保证。
- **员工流失。**即方案要充分考虑到员工流失率，制定方案时应与员工的服务年限相结合。
- **国内法律和政府规定。**即方案要合法，合规。
- **资源管理。**即方案的实施管理。制定方案时应考虑其可操作性。
- **人力资源策略。**即方案既要考虑到员工的普及性，更要考虑能吸引和保留优秀员工。

目前市场上比较普遍的补充住房方案有：

- 现金补贴（固定金额或按工资比例）。
- 以记帐形式为个人建立住房基金帐户。
- 提供购房贷款。
- 提供一次性购房补贴。
- 提供贷款利息补贴。
- 提供公寓或宿舍。

（5）为不同层面的员工提供培训和发展机会

建议中国移动（香港）公司属下各公司制定关键员工发展计划，为其制定详细的短期及长期培训计划，并增加计划的透明度。

为使中移员工适应市场竞争及快速多变的市场需求，提高快速应变能力，建议各公司每年进行不同层面、不同岗位的专业培训。

2. 对中国移动（香港）公司属下三被访谈公司的具体建议

2.1 企业性质改变后社会保险的归属

目前中国移动北京、河北及山东三公司的基本养老保险按照中国邮电的基本养老保险模式，实行行业统筹的中央部属业政策，有些政策与地方政府基本养老保险不一致，如缴费比例等。以中国移动目前外商投资企业的性质，应纳入地方社会保险系统。目前地方的缴费比例高于中央部属企业的缴费比例。

由于公司性质的改变，建议三公司到当地的社会保险机构重新登记，与当地社会保险机构协商，确认今后社会保险缴费渠道。

2.2 补充养老计划

- 北京移动：

按照北京市政府京财企二[2000]1858号文件有关规定，企业按照职工工资总额 14%提取的职工福利基金，可用于支付中方职工补充养老保险费。

建议贵公司在政府规定的政策范围内为职工建立补充养老方案。以保障员工退休后的生活水平，享受国家税收政策，并作为为员工提供长期的、具有市场竞争力的福利计划的一个组成部分。

- 河北移动：

公司上交基数部分无封顶，与其他省市政策不一致。公司承担的养老金成本高。由于公司上交 19.5%的基本养老金中有 14.5%用于社会统筹，5%划转到员工的个人帐上，所以员工实际从公司得到的福利相对较少。

建议公司与当地劳动与社会保障部门进行谈判，将公司上交超过省平均工资 3 倍以上部分的基本养老金作为公司的补充养老金，为本公司员工争取更多的福利。

- 山东移动：目前对企业建立补充养老金无税收优惠政策。

2.3 医疗保险

目前，北京、河北和山东政府都已拟定了基本医疗保险政策。建议企业保持与政府医疗保险机构的联系，及时参加当地政府法定的医疗保险。

实行基本医疗保险制度后，员工生病住院个人负担的医疗费将比公费医疗制度有所增加。建议贵公司为员工建立补充医疗保险政策以减轻员工生病住院所增加的负担。

补充医疗保险计划可通过两种渠道实施：一是寻找社会商业保险公司，二是利用公司 14%职工福利基金建立内部补充医疗方案。

2.4 工伤保险

- 北京移动：已按政府规定执行。
- 河北移动：政策尚未出台。
- 山东移动：

山东省政府一九九七年三月二十一日鲁劳发[1997]60 号文件颁发山东省劳动厅关于贯彻劳动部《企业职工工伤保险试行办法》的通知。通知第二条规定工伤保险实行属地管理。企业(包括养老保险实行行业统筹的中央部属企业)不分隶属关系，必须按规定参加所在地的工伤保险费用社会统筹，不得以任何理由拒绝参加。

济南市市长谢玉堂于一九九八年五月十三日签发济南市人民政府令第 132 号。内容如下：现发布《济南市企业职工工伤保险办法》，自一九九八年一月一日起施行。

山东移动目前未按政府规定参加工伤保险，建议按政府规定执行。

2.5 生育保险

- 北京移动：政策尚未出台。

- 河北移动：政策尚未出台。

- 山东移动：

山东省政府一九九五年五月二日鲁劳发[1995]138号文件颁发山东省劳动厅转发劳动部《关于发布<企业职工生育保险试行办法>的通知》的通知。通知第一条规定生育保险按属地管理的原则实行社会统筹。凡驻我省行政辖区内的城镇企业(含国务院批准实行养老保险系统统筹的中央属业和外资企业中方职工及个体劳动者)，不分隶属关系，不论经济性质，都必须参加所在地职工生育保险基金社会统筹。

济南市市长谢玉堂于二000年十一月三十日签发济南市人民政府令第168号。内容如下：《济南市城镇企业职工生育保险暂行办法》已经第51次市长办公会议讨论通过，现发布，自二000年十二月一日起施行。

山东移动未按政府规定参加生育保险,建议按政府规定执行。

2.6 住房公积金

- 北京移动：

北京市政府规定内资企业及个人上交公积金比例各为员工上年度实际工资总额的8%。外商投资企业及个人上交公积金比例为员工上年实际工资总额的10%。北京移动目前按内资企业的规定8%缴纳。

由于公司目前性质已由国有企业转变为外商投资企业，建议公司按外商投资企业标准为职工缴纳住房公积金。

- 河北移动：按政府规定缴纳员工工资总额的11%。
- 山东移动：按政府规定缴纳员工工资总额的8%。

2.7 职工福利基金

中国移动（香港）香港总公司在核定分公司的人工成本中包含了14%的职工福利基金。从我们对北京移动、河北和山东三公司的访谈中了解到目前这部分基金主要用于员工及家属的医疗费，个别员工的困难补助，先进疗养和食堂管理等。

随着工资总额的逐年增长和基本医疗保险政策的实施，职工福利基金将会有一部分结余。建议这些公司考虑用这部分基金建立一些其他的短期的、灵活的职工福利计划。

2.8 培训

• 境外培训

- 北京移动：员工必须自培训期满后为公司服务 2 年。
- 河北移动：超过 90 天的境外培训，员工必须自培训期满后为公司服务 5 年。
- 山东移动：员工必须自培训期满后为公司服务 5 年。

目前各分公司规定不一致。建议总公司制定统一制度，并按境外培训期长短来决定服务期限。如果员工未按规定的时间为公司提供服务，建议按年限比例赔偿费用。

• 决策层培训和员工专业培训

目前北京移动、河北和山东对决策层的培训和员工专业培训均无服务年限要求。

建议各公司制定培训政策。在年度培训计划中增加透明度，明确对哪一层领导提供哪一方面的领导能力培训以及对哪些专员人员提供哪些专业培训。如果培训费用超过一定额度的，建议制定服务年限的规定。

• 员工学历培训

- 北京移动：员工的学历培训有员工自己负责，公司视具体情况决定是否给予读书费用报销。读书内容必须与工作有关。合同期内离开公司，需按比例赔偿学费。

- 河北移动：员工的学历培训有员工自己负责，公司视具体情况决定是否给予读书费用报销。读书内容必须与工作有关。
- 山东移动：鼓励员工学历培训，公司报销 80% - 100% 学费。没有服务期限限制。

各公司对学历培训的政策不一致。建议制定相关政策，增加透明度。明确相关人员的相关专业和报销范围。如果公司提供了员工的学费报销，应与员工签订一定期限的服务合同，如果员工未按合同规定的期限为公司提供服务，建议按年限比例赔偿费用。

第五部分 中国移动（香港）股票期权计划 建议

前言

根据中国移动（香港）有限公司人力资源系统提升项目的安排，惠悦咨询(上海)有限公司项目小组对现行的首次第一阶段配发员工认股股权的实施方案进行了仔细的研究（如股数现状、人数和工资等）。基于我们对市场常规的了解和在认股股权方面的经验，我们对目前贵公司的认股股权计划提供了一些建议，这些建议希望能帮助建立一个更具有竞争力的认股股权方案。

本报告讲述了贵公司认股股权方案的现状和惠悦提供的建议。

第一章 中国移动（香港）认股期权方案的现状

1. 综述

中国移动（香港）有限公司现存的认股期权方案是根据财政部财管字（2000）106 号文件的批复精神而制定的。此方案实施范围为中国移动（香港）有限公司在内地设立的运营子公司中 1999 年 12 月 31 日已在册且到配发认股期权时仍然在册的中高级管理人员。

2. 现状

1.1 股数现状

中国移动（香港）有限公司 2000 年在市场上所拥有的流通股总额为 18,605,312,000 股，至 2000 年底还未行使的股权为 40,316,000 股。在 2000 年中共配发的股数为 31,590,000 股，配发数占市场流通股总数的 0.17%。

1.2 认股期权配发的资格

认股期权的配发现根据基本股数（一手交易单位）、员工职级、工作表现和年资而定。现职级设计范围相当于惠悦 GGS8 级或以上的员工。

1.3 配发时间

现行的认股期权方案中没有制定定期的配发时间。

1.4 授权规定和行使期限

除特别规定外，认股期权的行使期要员工在工作满二年后可行使该批所配发认股期权的 50%；另外 50% 的认股期权应在该批认股期权获配发日起届满五年后至最后行使日期间行使。所有认股期权的最后行使日期为 2007 年 10 月 7 日，逾期作废。

第二章 中国移动（香港）认股期权方案的建议

1. 认股期权配发的原则

认股期权一般是用来激励企业高层管理的一种长期性的奖励制度。中国移动（香港）现行的配发原则涉及的面较广。惠悦建议股权仅配给职级为惠悦 GGS 级别 14 级及以上的员工。以基于市场的整体薪酬概念，以职位、技术、对公司整体业绩的影响力为依据，确定配发数额，以激励个人绩效。以下列表以某省公司为例，按照股票利润法计算的期权配发数。

配发金额 (HK\$)	41.80
配发金额 (RMB)	44.37
股票发行总量 (TSO)	10,600,000,000
股票年增长率	10%
假设所有配发的期权执行的年数 (用于利润计算)	4

认股期权配发范围

级别	人数	平均固定 现金收入	利润作为固定现 金收入的倍数	配发股票占 TSO的 百分比	最低数	目标配发数	最高数	最后一年度 的利润	配发值占固定 现金收入的 百分比
19	1	209,405	3.00	0.00016%	21,800	30,506	39,240	628,215	646%
18	3	177,462	2.50	0.00012%	15,400	21,544	27,720	443,655	539%
17	3	150,391	1.25	0.00005%	6,500	9,129	11,700	187,969	269%
16	11	127,450	0.75	0.00002%	3,300	4,642	5,940	95,588	162%
15	9	108,009	0.50	0.00001%	1,900	2,622	3,420	54,005	108%
14	30	92,315	0.35	0.00001%	1,100	1,569	1,980	32,310	75%
总量	57	6,336,445	0.79	0.00131%	173,800	244,253	313,020	5,029,957	

2. 配发时间

建议定期配发股票，现市场惯例是一年一次。

3. 授权规定和行使期限

除特别规定外，按市场惯例以期权的行使期在员工工作每满一年后可行使该批所配发认股期权的 25%，该批的所有行使权在四年内实现。从配发日起，10 年购买期限，逾期作废。

第六部分 中国移动（香港）项目详细实施 步骤

说明

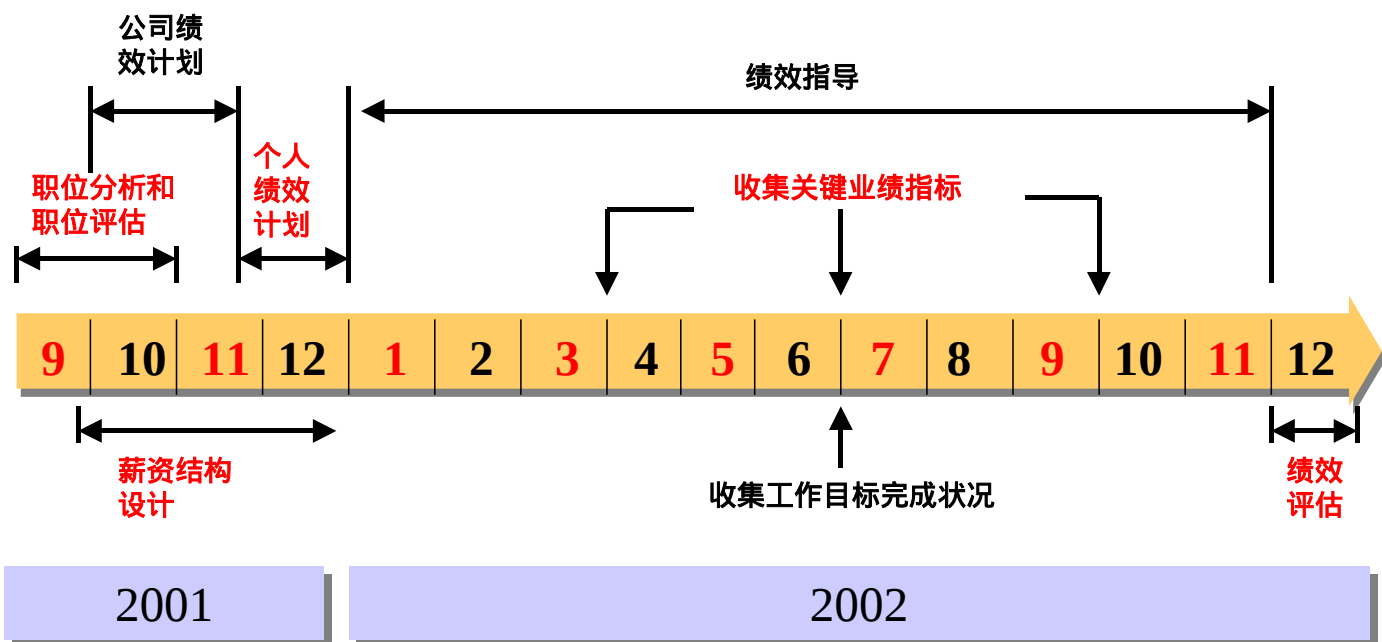
根据惠悦公司所设计的方案，本部份列明了中国移动（香港）各级公司和部门在实际操作中的具体步骤，对于部分较复杂的步骤，本文中指出了在管理者手册中相应的参考文档，以便操作时查阅；实施方案包括以下部分

第一章：职位分析，职位描述及职位评估；

第二章：薪资结构系统；

第三章：绩效管理系统；

具体实施时间建议如下：



第一章 职位分析，职位描述和职位评估实施

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
1. 下达职位分析和职位评估指导意见			
	- 香港公司人力资源部根据 2001 年 5 月职位评估委员会对三试点单位所进行的职位评估结果讨论确定具体的职位评估架构，或以某一省公司为蓝本制定职位评估指导意见	Gradingresult	
	- 香港公司整理惠悦公司提供的职位描述培训材料及职位描述表格	JobDiscription JobDiscription Sample	
	- 香港公司下达职位分析和职位评估指导意见，并提供职位评估架构和职位描述相关材料作为附件		
2. 组成职位分析和职位描述小组			
	- 各省公司人力资源部收集整理全省目前已有的职位名单及在岗人数，对工作量形成大致概念	JEPreparation	
	- 各省公司人力资源部抽调部分市公司的人力资源部员工，以及省公司人力资源部代表，组成省公司职位分析和职位描述撰写小组（简称“工作小组”），为下一步进行职位分析和职位描述撰写作准备		
3. 为职位分析和职位描述撰写作准备			
	- 各省公司人力资源部根据香港公司下达的职位评估指导性意见及职位描述培训材料，准备本省职位分析和职位描述培训材料	JobDiscription JobAnalysis	
	- 各省公司人力资源部对工作小组进行培训，并结合本省情况，讨论分析本省公司目前的所有职位		

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
	情况，职位分为两种，一为省公司职位，二为市公司职位，市公司职位中分为市公司共有的职位，以及个别市公司特殊设定的职位，经过仔细讨论最终确定本次职位分析和职位描述及评估的所有范围		
	- 工作小组内部进行分工，以便对所有职位的情况进行信息收集和访谈		
4. 进行职位分析			
	- 工作小组成员收集自己分工的职位具体工作信息，包括已有的工作描述，年度工作计划及小结等内容，充分了解各职位的信息，并对照职位描述撰写的要点，检查了解的信息是否全面	JobAnalysisMethod	
	- 对于部分工作内容无法从现有资料中了解的职位，工作小组成员可采取对职位直接上级进行访谈的方式进行了解，访谈可以采取面谈或电话访谈的方式，准备一定的访谈提纲	JobAnalysisMethod	
5. 完成职位描述的撰写			
	- 工作小组汇总所有收集的职位信息，确定信息收集的完整性		
	- 工作小组成员根据收集的职位信息，按照惠悦公司提供的职位描述表格撰写职位描述的初稿	JobDescriptionJobDescriptionSample	
	- 工作小组内部检查职位描述撰写情况，根据修改意见进行修改		
	- 工作小组将修改后的职位描述交省公司人力资源部审批，最终定稿		
6. 完成职位评估			
	- 各省公司人力资源部召集省公司主要部门的负责人和市公司代表，组成省内职位评估小组（具体成员可以由省公司具体定），	JEPreparation	

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
	由省公司人力资源部总经理担任组长		
	- 根据香港公司下达的职位评估指导意见，以及职位评估培训材料，职位评估小组组长对职位评估小组进行评估培训	JobEvaluation	
	- 各省职位评估小组对照职位分析和职位描述小组撰写的职位描述，运用惠悦公司提供的全球职等系统逐个对所有职位进行评估，并对比平衡内部的合理性，取得评估小组内部一致意见	JEPProcess	
	- 各省职位评估小组将职位评估结果交给省公司领导审阅，获得批准	JEResult	
7. 最终确定职位评估结果			
	- 各省公司向香港公司上报职位评估结果		
	- 香港公司人力资源部收集所有 13 省的评估结果后，进行对比平衡，给各省公司下达修改意见	JEResult	
	- 各省公司根据香港公司的修改意见，确定最终的职等结果，报香港公司备案		
8. 沟通职位评估结果			
	- 各省公司起草职位评估沟通文件，向员工说明启动新的职位评估系统的意义，并向员工公布与其相对应的职位评估结果	JEPurpose	
9. 职位描述和职位评估结果的日常维护			
	- 每年各省公司人力资源部审查职位设定情况，当目前的职位出现变化（增加，减少，变化）后，应该根据变化增加，减少或修改职位描述	JobDiscription	
	- 在企业组织结构或职位工作内涵发生变化后，应该根据重新确定	JETime	

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
	的职位设置，进行相应的职位评估，确定职等		

第二章 薪资结构实施

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
1. 下达薪资结构实施文件			
	- 惠悦公司顾问和中国移动（香港）项目小组对 13 省公司人力资源部培训薪资结构详细设计方案	SalaryStructure	
	- 项目小组听取省公司对于薪资结构的意见，并讨论具体情况对于薪资结构的影响，根据意见，最终确定薪资结构设计方案	DetailDesign	
	- 香港公司人力资源部起草薪资结构调整指导意见，明确中国移动（香港）的薪资定位，新设计的薪资结构方案的原理和具体方法		
	- 惠悦公司提供各省公司省会城市的市场薪资数据		
	- 香港公司人力资源部下发薪资结构设计实施文件（包括市场薪资数据，薪资结构调整指导意见，惠悦公司薪资设计报告，薪资结构设计模板）	SalaryStructure	
2. 初步设计各省公司和省会城市的薪资结构			
	- 各省公司人力资源部学习香港公司下达的实施文件，以及惠悦公司提供的薪资结构设计培训		
	- 各省公司指定专人运用惠悦公司提供的设计模板，按照惠悦公司提供的省会城市市场薪资数据，进行薪资结构设计（具体步骤按照惠悦公司薪资设计报告进行），设计的结果为	SSDesignStep	

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
	省公司和省会市公司各职等的薪资结构		
	- 各省公司人力资源部领导审批省公司和省会所在地市公司各职等的薪资结构		
	- 香港公司人力资源部审批各省公司初步设计的薪资结构，对其中的特例进行微调，确定最终的省公司薪资结构		
3. 细化下属公司的薪资结构			
	- 各省公司人力资源部收集当地统计部门进行的全省各地市物价水平及薪资水平统计信息		
	- 各省公司人力资源部根据统计信息，确定省公司下属各市、县公司所在地相对于省会城市物价水平和薪资水平的比例，并由此确定省内一类地区，二类地区，三类地区相对于省会城市的薪资指数		
	- 各省公司人力资源部指定专人分别设计一类地区，二类地区，三类地区的市，县公司各职等薪资结构	SSDesignStep	
	- 将设计的各市，县薪资结构上交省公司人力资源部领导及省公司领导审批，并报香港公司备案		
	- 各省公司人力资源部最终确定各市，县公司的薪资结构		
4. 细化全省各等级中不同职位在薪资带宽中的位置，确定全体员工的薪资结构			

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
	- 各省公司人力资源部讨论已经确定的职等情况及归属于各职等的职位，根据职位的重要性，基本确定各职位在同一等级内固定薪资带宽中的位置（建议划分为四等：75分位以上、50分位至75分位、25分位至50分位，25分位以下）	SalaryAdjustment	
	- 各省公司人力资源部制定薪资结构具体实施意见（包括各级公司薪资结构，以及各职位在薪资带宽中的位置），下发给属下各级公司		
	- 各省公司，市公司人力资源部根据具体实施意见即各等级，各职位的薪资结构，以及本公司所有员工目前的工作表现和年资，确定本公司所有员工的具体固定工资定位，以及奖金比例		
	- 各级公司将具体制定的员工薪资结构上报给省公司，省公司汇总员工薪资结构，上报香港公司		
	- 香港公司人力资源部收集各省制定的详细薪资结构，进行对比和平衡，最终批准所有薪资结构		
5. 沟通并进行调薪			
	- 各省公司人力资源部制定员工沟通文件，向员工说明新的薪资结构理念，以及其本人的调整后的薪资水平	SalaryAdjustment	
	- 各省公司人力资源部按照最终设计的薪资结构以及员工目前的薪资水平，确定调薪比例		

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
	- 各省公司人力资源部将最终确定的薪资结构及调薪比例上报香港公司，获得最终批准		
	- 各级公司按照批准后的方案进行调薪		

第三章 绩效管理系统实施

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
1. 下达绩效管理系统实施文件			
	- 惠悦公司及中国移动（香港）项目小组对 13 省人力资源部培训新的绩效管理系统的主要原理和流程及步骤（详细内容请见绩效管理培训材料和绩效管理系统管理者手册）	PMOverall	
	- 项目小组听取省公司对于绩效管理系统的意见，并讨论各省公司的具体情况及相应的解决方案		
	- 香港公司人力资源部起草绩效管理系统实施指导意见，明确中国移动（香港）新设计的绩效管理系统的原理，理念及实施的具体步骤，连同绩效管理系统管理者手册下发给各省公司	PMOverall	
2. 确定总公司的绩效考核指标体系			
	- 香港公司召开总公司下一年度经营计划会，根据市场环境，政策环境，竞争对手状况，以及今年的业务发展状况，确定总公司的战略发展目标及发展重心	CompanyPM	
	- 香港公司借鉴国际其他移动运营商或电信运营商的绩效考核指标体系，在现有的绩效考核指标体系的基础上进行筛选，确定总公司的年度考核重点指标	CompanyPM	
3. 确定总公司			

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
对省公司的绩效考核指标体系			
	- 香港公司财务部，业务部，综合部，战略发展部召开会议，根据总公司确定的年度考核重点指标，进行分解细化，基本确定总公司对省公司绩效计划指标体系的结构	KPI	
	- 香港公司人力资源部组织和各省公司代表进行绩效计划讨论，结合各省下一年发展的目标，以及目前的发展现状，确定各省的考核重点		
	- 根据确定的各省考核重点，香港公司与各省讨论确定绩效考核指标和相应的目标值及最大值，及相应权重	CompanyPM	
	- 香港公司人力资源部将各省公司确定的绩效目标和目标值记录在“中国移动（香港）公司经营业绩计划和评估表格”中	CompanyPMForm	
4. 确定各省公司对市公司的绩效考核指标体系			
	- 各省公司将和香港公司确定的绩效考核指标进行分解		
	- 各省公司和属下的市公司进行讨论，确定各市公司的绩效考核指标，目标值及相应权重，并和各市公司取得一致意见，填写“中国移动（香港）公司经营业绩计划和评估表格”	CompanyPMForm	
	- 各省公司人力资源部收集各市公司填写的业绩计划		

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
	和评估表格，并审阅其中设定的指标，目标值，权重的合理性，如有出入，再返回给相应公司进行填写		
5. 确定市公司 属下县公司 和基层部门 绩效考核指标			
	- 各省公司人力资源部根据香港公司下发的指导意见组织对下属市公司人力资源部进行绩效管理系统培训		
	- 各市公司根据培训的要 点，与属下各县公司及部 门确定其相应的绩效计 划，包括指标，目标值及 权重，并填写“中国移动 （香港）公司经营业绩计 划和评估表格”	CompanyPMForm	
	- 各市公司人力资源部收集 表格，并审阅各下属公司 及部门的绩效计划中设定 的指标，目标及权重的合 理性，如有出入，提出修 改建议		
6. 确定各级员 工的绩效考 核指标			
	- 各省公司，市公司人力资 源部对主要经理进行培 训，向各级管理层沟通新 的绩效管理理念及新系统 实施方案		
	- 各省公司，市公司人力资 源部将本单位承担的关键 业绩指标进行分解，提出 对于各职位的关键业绩指 标的考核意见（包括指标 和目标值）	PersonalPM	
	- 各省公司，市公司人力资	PersonalPMForm	

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
	源部依据职位描述，填写员工绩效计划和评估表格中的关键职责一栏，列举该员工的主要职责，并将绩效计划表格下发给各级经理		
	- 各级经理按照人力资源部提供的关键职责，以及人力资源部出具的关键业绩指标考核意见，确定属下员工所承担的关键业绩指标以及相应的目标值，并取得双方的一致认同	PersonalPM	
	- 各级经理和员工就工作的职责，重点，确定工作目标，并取得双方的一致认同		
	- 各级经理和员工就应该达到的绩效指标进行讨论，制定相应的能力发展计划	competencyplan	
	- 各级经理将其和下属确定的绩效计划上交给上级经理，听取上级经理的指导意见并进行相应修改		
	- 各级经理将其和下属最终确定的绩效计划上交给各省，市人力资源部，由人力资源部进行审阅，保证所有员工的绩效计划按照“绩效管理系统管理者手册”中的要求进行填写，并且各职等员工按照相应的权重要求进行指标设置	PersonalPM	
7. 进行绩效指导与绩效强化			
	- 各级经理在工作中对下属员工进行指导和鼓励，引导员工朝正确的方向工作，并提供必要的帮助和指导，确保员工以最有效的方式达到工作目标	PMCoaching	
	- 各级（总公司，省公司，	FixedCoaching	每季度末

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
	市公司）人力资源部向财务部，业务部，IT 部门等相关部门收集各级公司，部门，员工绩效计划中各项关键业绩指标的实施情况		
	- 各级（总公司，省公司，市公司）人力资源部向各相关部门收集各级员工工作目标实现状况，由于工作目标设定的多样性，收集情况可以采用问卷调查等方式进行辅助	PMRevision	
	- 在年中，随着市场情况等外界情况的变化，各级经理和员工可以就绩效计划的指标和目标设定进行调整，并将调整结果上报人力资源部		
8. 年终企业业绩评估			
	- 香港公司统计整体业绩实现情况，以及各省公司业绩实现情况，根据财务部，业务部等相关部门提供的绩效指标实现情况，对照年初设定的企业经营业绩计划，对省公司进行评估，确定各省公司绩效等级	PMEvaluation	
	- 各省公司依据以上方式，对属下市公司的业绩实现情况进行评估，确定市公司的绩效等级		
	- 各市公司依据以上方式，对属下县公司及部门的业绩实现情况进行评估，确定县公司及部门的绩效等级		
9. 年终员工绩效评估			
	- 各级公司人力资源部汇总整理个人关键业绩指标实	PMEvaluation	

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
	现状况及工作目标实现状况		
	- 各级公司人力资源部下发员工绩效计划和绩效评估表格，由员工对工作目标实现情况进行自评	PMEvaluation	
	- 各级经理人和员工进行讨论，对照人力资源部提供的关键绩效指标和工作目标实现情况，对年初确定的绩效计划逐项打分，确定绩效评估总分，并获得员工的认同，对于部分双方产生分歧的部分进行详细沟通，确保最终双方的意见一致		
	- 各级经理将属下员工的绩效评估结果上报给上级经理进行审阅，上级经理提供自己对于绩效评估的意见，确保评估结果的公允性		
	- 各级经理将三方（评估人，被评估人，上级经理）确定的绩效评估结果上交给人力资源部		
	- 各级人力资源部对绩效评估的结果进行审阅，确保评估的合理性，对于其中出现的部分特殊情况如：个人自评和经理评估的结果相差甚远的情况进行质疑，获得评估人和被评估人双方的意见，确定评估结果		
	- 各级人力资源部向员工沟通绩效评估结果，受理申诉事件，就申诉事件进行调查；并就部分申诉事件组成绩效评估委员会进行单独处理，最终确定所有员工的绩效评估结果		
10. 为员工进			

主要步骤	具体步骤	参考文档	完成时间
行固定工资加薪，发放当年奖金			
	- 各级人力资源部根据各级公司的业绩评估结果，以及员工个人绩效考核结果，最终算出员工的绩效考核等级，并由此确定员工下一年度的固定工资调整比例以及当年的奖金比例	Reward	
	- 根据确定的奖金比例向员工发放本年度的绩效奖金	Reward	
	- 各级人力资源部向员工通知下一年度的固定工资调整比例		