



**RESEARCH ON THE EMPLOYEE COMPENSATION
MANAGEMENT OF PROPERTY COMPANY H**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023**



H物业公司员工薪酬管理研究



此论文为申请中国国际学院

工商管理专业研究生学历

之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2023 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON THE EMPLOYEE COMPENSATION
MANAGEMENT OF PROPERTY COMPANY H**

by
YUAN LIU

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Gu Fan, Ph.D.
Member

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

January 18, 2024

致谢

首先要特别感谢我的导师金茂竹教授，您用渊博的知识、严谨的思维和耐心的指导帮助我完成了这篇毕业论文。您对我学术研究的启发和激励，让我真正体会到了科研的乐趣和意义。在您的严格要求和精辟见解下，我逐渐成长为一个更成熟的研究者。

同时，我要感谢我在研究生期间遇到的各位老师和同学。您们与我共同探讨问题、研究领域的交流和互相帮助，让我在学术之路上不断前行。感谢您们的友谊和支持，您们是我成长路上最宝贵的财富。

最后，特别要感谢我的家人，您们是我坚强的后盾和无限的鼓励。感谢您们无私的支持和理解，让我能够专注于我的研究工作。没有您们的陪伴和支持，我将无法走到今天。

再次感谢您们的支持和教诲，您们的悉心指导是我求学路上最宝贵的财富。在今后的学术研究和工作中，我将不忘您们的教诲，不断努力前行。

刘 媛
研究生

6105389 : Yuan Liu
 Thesis Title : Research on the Employee Compensation Management of
 Property Company H
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Jin Maozhu, Ph.D.

Abstract

With the initiation of the West Development, the property industry in Duyun has developed rapidly. H property company mainly serves high-end residential quarters in Duyun City; however, due to the relatively backward salary management, the staff mobility is large, affecting the normal operation and development of the company. In order to solve this problem, this article's research object focuses on H Property Company's salary management of enterprise's personnel. This article consists of seven chapters. Chapter 1 introduces the background, significance, and current status of the research; Chapter 2 introduces the relevant theories of salary and salary management; Chapter 3 and Chapter 4 conducted a survey on the current situation of salary and performance management of employees in H Property Company through research methods such as questionnaire surveys and interviews, and identified the existing problems and their causes; Chapter 5 optimized the performance management plan; Chapter 6 explores the guarantee measures for optimizing employee salary management; Chapter 7 summarizes the research and proposes future research directions. The conclusion of this study has guiding significance for the salary management of property companies. Through the optimization of salary management, a complete and scientific performance management system is constructed to enhance the core competitiveness of property companies and promote their healthy, long-term, and efficient development.

(Total 118 pages)

Keywords: Salary Management, Salary Management of Enterprise's Personnel, Property Company

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

6105389 : 刘媛
论文题目 : H 物业公司员工薪酬管理研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 金茂竹教授

摘要

随着西部大开发的启动，都匀市的物业行业得到了快速发展。H物业公司主要服务于都匀市的高档住宅小区，但由于薪酬管理较为落后，导致员工流动性较大，影响了公司的正常运转和发展。为了解决这个问题，本文以H物业公司员工薪酬管理作为对象展开研究。文章分为七个章节，第一章介绍了研究的背景、意义和现状；第二章介绍了薪酬和薪酬管理的相关理论；第三、四章通过问卷调查和访谈等方法，对H物业公司员工的薪酬和绩效管理现状进行了调查，找出其现存的问题和问题产生的原因；第五章对绩效管理方案进行了优化设计；第六章探讨了员工薪酬管理优化的保障措施；第七章对研究进行了总结，并提出了今后的研究方向。本研究的结论对物业公司的薪酬管理具有指导意义，通过薪酬管理的优化，建构一套完整的、科学的绩效管理制度体系，从而提升物业公司的核心竞争力，促进其健康、长远和高效的发展。

(共 118 页)

关键词：薪酬管理、员工薪酬管理、物业公司

学生签字_____ 指导老师签字_____

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章	绪论
	1
1.1	研究背景与意义
	1
1.2	国内外研究综述
	4
1.3	研究内容与研究方法
	15
1.4	研究的创新点
	17
第 2 章	相关概念与基本理论
	18
2.1	相关概念
	18
2.2	基本理论
	25
2.3	绩效管理体系
	28
2.4	绩效管理工具
	32
第 3 章	H 物业公司员工薪酬管理现状分析
	37
3.1	H 物业公司概况
	37
3.2	H 物业公司员工薪酬管理的现状调查
	39
第 4 章	H 物业公司员工薪酬管理存在的问题与成因
	42

目录 (续)

	页
4.1 H 物业公司员工薪酬管理的问卷调查结果	42
4.2 H 物业公司员工薪酬管理的访谈结果	57
4.3 H 物业公司员工薪酬管理存在问题的成因	63
第 5 章 H 物业公司员工薪酬管理优化	68
5.1 H 物业公司员工薪酬管理优化概述	68
5.2 H 物业公司员工绩效管理工具的选择	77
5.3 绩效管理体系优化设计	80
5.4 绩效管理的执行与落实	92
5.5 绩效评估主体和周期	94
5.6 绩效评估结果的应用	97
第 6 章 H 物业公司员工薪酬管理优化方案的保障实施	100
6.1 优化薪酬管理的思想	100
6.2 建立健全完善相关配套制度	101
6.3 强化员工反馈和员工培训	103
第 7 章 结论与展望	106
7.1 研究结论	106
7.2 展望	107
参考文献	108
附录	113
个人简历	119

表目录

表	页
表 2.1 5W1H 问题	30
表 3.1 H 物业公司在岗员工年龄分布	38
表 3.2 H 物业公司在岗人员学历统计	38
表 3.3 H 物业公司在岗人员岗位类别统计	39
表 5.1 递阶层次结构（高层管理者）	88
表 5.2 比例标度表	89
表 5.3 考核维度相对重要性等级表	89
表 5.4 高层管理者考核维度权重	90
表 5.5 绩效考核指标体系各指标权重	90
表 5.6 绩效考评主体及其权重	96
表 5.7 绩效考核结果与考核系数关系表	97



图目录

图	页
图 2.1 PDCA 循环图	30
图 4.1 问题 1 调查结果	42
图 4.2 问题 2 调查结果	43
图 4.3 问题 3 调查结果	44
图 4.4 问题 4 调查结果	45
图 4.5 问题 5 调查结果	46
图 4.6 问题 6 调查结果	47
图 4.7 问题 7 调查结果	48
图 4.8 问题 8 调查结果	49
图 4.9 问题 9 调查结果	50
图 4.10 问题 10 调查结果	51
图 4.11 问题 11 调查结果	52
图 4.12 问题 12 调查结果	53
图 4.13 问题 13 调查结果	54
图 4.14 问题 14 调查结果	55
图 4.15 问题 15 调查结果	56

第 1 章

绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

自改革开放以来，我国的社会经济获得了迅猛发展，物业行业也取得了长足进步，其管理体制也日趋成熟。物业管理作为一项综合性强的服务行业，不仅关乎人们日常生活质量和水平的提升，还直接影响到整个城市建设的进步和繁荣。随着城市化进程的不断推进，物业行业的覆盖范围不断扩大，其身影遍布各地，行业内部竞争也变得异常激烈。在这种情况下，物业公司如何提升自身的服务质量和水平成为迫切需要解决的问题之一。物业公司在提高服务品质和水平的同时，也面临着成本降低和效率提升的双重挑战。

在 20 世纪 80 年代之后的一段时间里，中国大陆的物业行业一直与房地产密切相关，银行等机构曾将其划归为房地产行业，直到国家实施营业税改为增值税政策后，物业行业才被归入服务行业，并对物业和房地产进行明确的划分。随着改革开放的深入推进，我国的经济水平迅速提高，人民生活质量也显著改善，对生活品质的要求也越来越高，这促使物业管理行业应运而生。直到 2007 年，中国才开始引入物业管理的概念，这标志着中国物业管理的发展进入了一个全新阶段。自此以后，我国的物业管理得到了规范，相关条例明确物业管理的本质是为客户提供服务，并要求客户支付相应报酬，以科学的方式引导人们认识物业管理的本质，从国家层面推动物业行业健康发展，逐步规范物业服务。目前，国内许多大型城市已经建立了较为完善的物业公司体系，然而这些体系仍然存在许多问题亟待解决，例如缺乏专业化人才和服务水平低下等。随着我国社会的不断发展，

人们对生活品质的追求也越来越高，因此物业公司不仅需要提升服务品质，还需要加强从业人员的专业素养培养，并注重打造和发展自身的物业品牌。与时俱进，物业行业也在不断变化发展。

随着物业行业的快速发展以及员工认知方式、沟通渠道和需求方式的变化，企业需要更加关注员工的实际需求，建立科学合理的薪酬体系和管理制度，以促进内部管理的高效运行和薪酬支付的公平公正。只有通过加强待遇和条件的保障，才能有效地激励、吸引和保留优秀人才。在西部大开发的背景下，都匀市采取了“资本置换、资源整合、以人为本、环境优化”的战略，关注“大城建、大商贸、大工业、大农业、大旅游、大文化”等重点工作，致力于构建经济社会发展的“一圈两翼”新格局。由于经济社会快速发展，都匀市物业行业呈现蓬勃发展的态势。据统计，全市现有 120 多家物业企业，物业市场竞争也更加激烈。H 物业公司成立于 2019 年，作为一家民营物业公司，由于起步较晚，该公司在物业行业竞争中面临不利地位，尤其是员工流失率较高，且薪酬管理方面存在众多问题和缺陷。

为确保 H 物业公司持续稳定发展，关键在于吸引一批有价值和奉献精神的杰出员工。为了留住这些优秀员工，公司必须在薪酬管理方面下功夫，制定科学合理的薪酬制度，并根据不同人才需求制定个性化的激励计划。同时，公司内部需要形成差异化，并保持员工的稳定性。为促进企业的长期稳定发展，必须确保对具备优秀素质、适合企业发展的人才给予特殊优待。同时，也要建立科学完善的绩效考核体系，为优秀人才提供良好的工作环境和平台。目前，H 物业公司亟需加强企业文化建设，提升员工的思想文化素养，广泛宣传物业文化，同时加强党企联合管理，以推动企业发展。

1.1.2 研究意义

薪酬管理在企业的运营和发展中扮演着至关重要的角色。作为一种有效的管

理方法和重要手段，它可以促进企业各项经营管理和机制管理等目标的高效运行。随着社会经济的快速发展，我国房地产市场也在不断变化，而在房地产开发过程中不可或缺的物业管理公司，其对员工的管理水平直接影响了企业整体的运营效率。H 物业公司所处的行业属于劳动密集型范畴，其员工薪资普遍偏低，主要由低端廉价劳动力构成。与制造业从业人员相比，物业行业的从业人员具备较高的综合素质，然而他们的薪酬普遍较低。这使得公司在人才竞争方面处于劣势地位，不利于提高竞争力，因此需要对薪酬进行调整。H 物业公司员工薪酬管理的优化改革已成为必然之举，因为物业行业人员的薪酬普遍偏低，同时也存在员工工作积极性不高、工资发放不公平等问题。通过对 H 物业公司的绩效管理体系进行优化研究，本论文为绩效管理理论的创新提供了丰富的素材，同时也为绩效管理理论案例的研究提供了重要的补充。

本文聚焦于 H 物业公司员工薪酬管理的研究，通过对当前物业行业薪酬管理现状的调查和分析研究，我们对公司在员工薪酬管理工作中存在的问题进行了合理论证，并查找了问题的根源。针对这些问题，提出了一些有效的解决方案，旨在提高员工的工作效率，激发员工的工作积极性，并更好地实现公司人力资源在物业服务管理行业中的合理配置。通过协助 H 物业公司解决其绩效管理运营方面的问题，建立一套完备、科学、符合其发展需求的绩效管理制度框架，可以提升公司的核心竞争力，促进其健康、长远和高效的发展。同时，这也能够进一步完善我国物业管理行业的绩效管理体系，并为其他企业的绩效管理系统构建提供有益的借鉴。

通过实施全新的绩效管理制度体系，旨在提升 H 物业公司的绩效水平和员工职业能力。经过改革和优化，促使公司的绩效水平和员工职业能力得到显著提升，实现公司和员工之间的互利共赢。同时，以 H 物业公司的薪酬管理研究为切入点，也为其他物业公司的薪酬管理提供有价值的借鉴和启示。

1.2 国内外研究综述

薪酬管理是当代人力资源管理中一项具有挑战性的任务，它占据了人力资源管理的核心地位，对组织管理产生着深远的影响。随着经济全球化和知识经济时代的到来，企业之间的竞争日益激烈，薪酬管理工作越来越受到重视。专家学者们一直致力于对薪酬管理进行全面而系统的研究，以确保其有效性和实用性。

1.2.1 国外研究综述

1.2.1.1 薪酬管理的要素、效用研究

马特布卢姆（2004）指出，公平分配薪酬规则是影响工作态度与积极性的一个关键因素，其中包括工资满意度和员工满意度。然而，仅仅依靠薪酬系统来达到有效的管理是不够的。

根据 Matt Bloom（2010）的研究，薪酬系统是一种相对简单的机制，它通过组织雇佣者和由劳动者提供的经济交换行为来确保薪酬能够提供经济报酬，从而实现管理系统的有效性。这表明了薪酬与工作态度之间的关系是相互作用的。

此外，约瑟夫·J·马尔托奇（2010）认为，薪酬管理的基本概念应该从企业战略规划的角度出发，将薪酬管理战略划分为内部和外部两个层面。在企业薪酬管理规划战略的执行过程中，职工的重要作用必须得到充分发挥。

根据 Kamil Galuscak（2012）的比较研究结果显示，员工法定最低工资的确定过程及其对最低工资水平的影响是复杂的。实际上，若员工未与企业进行协商，其法定最低工资将显著低于正式协商后所认定的最低工资水平。这说明了协商对于薪酬水平的决定具有重要的影响。

此外，工业企业的薪酬制度应该满足一定的要求。根据 Michail Sagandykov（2017）的研究，这些要求包括：将企业的既定目标与薪酬制度建立起激励性关

联；找到固定薪酬和激励薪酬之间的平衡点；不可盲目地制定员工激励制度；薪酬制度要公平、公开和透明。

另外，Maria（2017）等认为，薪酬差距是企业制定不同薪酬措施的关键因素，因为薪酬差距给高管们对自己的薪酬组合评估设置了参照标准。这表明，在薪酬设计中，需要考虑不同职位间的薪酬差距。

根据 Marasi（2018）的研究发现，薪酬公开支付能够引发员工对信息公平和分配公平感知的情感共鸣，从而促使员工实行组织公民行为，提高工作效率，为企业创造更多效益。此外，薪酬公开支付还能减少员工偷懒懈怠和偷盗等不和谐行为。因此，薪酬公开支付在提高员工工作动力和减少不正当行为方面具有重要作用。

根据 Nur Hidayah Che Ahmat（2019）的研究结果，最低薪资制度被认为有助于提高员工薪酬满意度，从而提高其工作积极性。这表明，合理的薪酬水平对员工的动力和积极性产生了显著影响。此外，员工的薪酬满意度也对其工作满意度和美好生活的感知起着重要作用。这进一步强调了薪酬管理在提高员工工作态度和满意度方面的重要性。

另外，John A. McClendon（2020）等研究表明，高管的执行力对企业绩效考核制度的实际效果起着重要作用。因此，企业在绩效考核方面要加大力度，确保高管认真执行带来的好处得到充分发挥，而不是摒弃传统的绩效考核制度。

同时，Mario Daniele Amore（2020）等研究了企业创新和高管薪酬差距之间的关系。他们发现，可变薪酬部分的比重越高，企业的创新率就越高；而固定薪酬部分的比重越高，创新率就越低。这表明，适当设计和调整薪酬结构对于激励企业创新具有重要作用。

最后，Grabner Isabella（2021）等的研究扩展了对水平薪酬差距对个人激励

有效性的影响的研究。他们认为，企业应该意识到基于绩效的激励制度可能会对那些无法明确将薪酬差异与绩效差异联系起来的员工产生不良后果。因此，在设计激励制度时，企业需要更加关注绩效与薪酬的关联性，确保激励机制的公平和有效性。

综上所述，这些研究结果表明薪酬管理在不同方面对组织的影响至关重要。公平的薪酬分配、有效的薪酬系统、明确的薪酬管理战略以及适当的薪酬差距等因素都对增强员工工作动力和减少不当行为具有重要作用。然而，仍有许多问题需要进一步研究和探讨，以完善对薪酬管理关键因素和其对组织的影响的理解。

1.2.1.2 关于薪酬体系设计研究

企业的持续发展和壮大必然伴随着更加激烈的竞争和更大的不确定性。在面对这些困难时，个人的力量已经显得力不从心，因此，建立一个强大的团队成为企业成功的关键。然而，要建立高质量的团队并衡量其综合能力，就需要企业建立合适的绩效考核制度和团队绩效评估方案。

在确定薪酬方案时，Vas Taras（2012）强调了直接薪酬和间接薪酬的平衡，并将福利纳入其中。福利可以部分取代货币薪酬，对于吸引和激励员工具有重要作用。

此外，Pankaj M. Madhani（2014）认为，薪酬体系的设计必须与企业文化保持一致，薪酬体系的设计、实施和优化应成为企业文化的支撑因素。

为了建立基于胜任力的薪酬体系，S. Praveen（2017）提出了一套具体的步骤，首先是建立胜任力模型，然后评估员工能力，接着将能力与薪酬影响因素结合起来，最后根据员工的能力进行薪酬设计。

Biniyam Asmare Kassa（2020）提出了一个数学模型，为企业设计兼顾内部平衡和外部竞争力的薪酬结构提供了思路。该模型可延伸和优化，例如将影响薪

酬水平的因素与工资预算总额上限相结合。

Michael Wagner (2020) 认为, 员工对于企业政策、实践或计划的支持意愿和意图对于调整企业绩效薪酬体系具有重要影响。

同时, Kuvaas (2020) 的研究确定了一些控制因素, 这些因素是了解个人可变绩效工资对员工工作行为影响的关键衡量手段, 也是了解员工可变绩效工资如何间接和消极地影响内在动机的关键因素。

总的来说, 这些研究结果表明薪酬管理对于组织的影响至关重要。公平的薪酬分配、有效的薪酬体系设计以及与企业文化的一致性都对于激发员工的工作动力和减少不当行为具有重要作用。然而, 仍有许多问题需要进一步研究和探讨, 以完善对薪酬管理关键因素及其对组织的影响的理解。未来的研究可以注重探索如何更好地平衡直接薪酬和间接薪酬, 并进一步深入研究薪酬激励与员工士气、团队协作等方面的关系, 以提供更实用的指导和建议。

1.2.2 国内研究综述

1.2.2.1 薪酬管理要素、效用研究

根据孙俊梅 (2011) 的研究, 企业在应对新的法律规定时, 需要更加注重内部薪酬的均衡问题, 而不仅仅关注外部均衡。这意味着企业需要制定科学、合理的职位评估标准, 公正评价员工的贡献, 并且合理界定员工的薪酬水平。这些措施可以帮助企业维持薪酬的内部相对平衡, 从而达到更好的管理效果。

然而, 竹邻 (2013) 的研究指出, 尽管岗位薪酬或绩效薪酬可以激励员工积极工作, 提高企业的生产效益, 但也存在一些明显的弊端。因此, 在实施这些薪酬体系时, 企业需要同时考虑到各种可能的弊端, 并采取相应的措施予以解决。

此外, 刘苏 (2017) 的研究认为, 一些企业由于控制人力成本的需求, 可能

会削减员工的薪酬，然而这往往会导致员工的离职率上升，对企业的发展产生不利影响。因此，企业在制定薪酬策略时，需要综合考虑企业的实际情况，确保员工的薪酬水平合理且能够满足他们的需求。

张桂舟（2018）的研究表明，公平的薪酬管理可以加深员工与企业之间的情感联系，并激励员工积极工作，提高工作效率。同时，当企业加大薪酬公平性的计算时，能够发挥薪酬的应有激励作用，使员工保持正确的工作态度。

白雪（2019）指出，在制定薪酬水平政策时，企业需要综合考虑各方面的因素，如企业利润、发展战略、企业文化，同时也要结合员工的技术技能、职位类型和绩效来确定合理的薪酬水平。这样的考虑能够确保企业的薪酬策略与整体目标相符，满足员工的期望，进而促进组织的持续发展。

根据马玉水（2019）的研究结果，采取保密的方式给员工支付工资可以有效避免员工之间产生内部矛盾，这对于提高员工的薪酬满意度和保持行业内的人才竞争优势非常有利。保密薪酬制度的实施可以降低员工之间的比较基础，减少薪酬差距的感知，从而减少员工之间的不满和纷争。这一观点指出了保密薪酬制度对于员工关系管理的积极作用。

在王瑶（2019）的研究中，针对知识性员工进行薪酬管理时，提出了两个重要的方面。一方面，推荐采用宽带薪酬体系，给予员工更多的福利自主选择权，满足他们个性化需求。另一方面，要建立和谐的工作氛围，建立畅通的沟通渠道并关心员工及其家人的生活状况。这些措施有助于提高员工的工作满意度和忠诚度。

通过实证研究，翟淑萍、张晓琳和王鹤洁（2020）发现，企业薪酬粘性制度可以激励员工、减少员工流失。虽然薪酬粘性制度可能增加企业的劳动力成本，但它同时也促使企业改进技术、进行自主创新，从而提高劳动生产率。这一观点揭示了薪酬粘性制度与员工留存及企业绩效的正向关系。

许爱茹（2021）提出了薪酬管理体系的要点，主要是根据员工的年龄资历、具体岗位职责等因素来确定合理的薪资水平，并结合员工的日常工作表现以及其他指标进行综合评估，最终为员工提供适宜的薪资和相关福利。关键在于坚持公平公正的原则，通过调动员工的工作积极性，帮助员工创造更大的价值，为企业谋取更多的经济利益。

白雪华（2021）将薪酬回报定义为员工为所在单位提供劳动服务或接受劳务而获得的各种形式的劳动报酬，包括基本工资、奖金、就业津贴等，同时也包括基本福利、社会保险、带薪休假等方面的补偿。这一观点强调了薪酬范围的广泛性。

根据张孟泽（2022）的观点，企业人力资源管理在用人质量和人员规划方面扮演了重要的角色，而薪酬管理则是其中至关重要的一部分。薪酬管理不仅仅是为员工提供正向回报，更重要的是通过激励机制来提高员工的工作效率。这一观点强调了薪酬管理与员工激励的紧密联系。

刘琪（2022）指出，薪酬管理是企业人力资源管理的重要组成部分之一，它通过根据员工的绩效和工龄支付相应的报酬，满足员工的生活需求，减轻经济压力，同时也能够激发员工的工作动力和创新潜能，为企业培养更多高素质的人才，不断优化组织的人力资源。这一观点强调了薪酬管理对于员工激励和人力资源优化的重要性。

综合而言，薪酬管理在企业管理中具有重要的作用，可以提高员工的满意度、忠诚度和工作效率。根据各位学者的研究和观点，企业在制定薪酬管理策略时需要注意内部薪酬的均衡，同时考虑岗位薪酬和绩效薪酬的利弊，合理控制薪酬差距，为员工提供综合报酬，设计适合企业的薪酬模式，加强薪酬的公平性，并综合考虑各方面因素制定合理的薪酬水平政策。这样的举措可以帮助企业更好地管理薪酬，促进组织的发展和绩效的提升。

1.2.2.2 薪酬体系设计研究

根据文跃然（2013）的观点，要评估一个企业的薪酬制度是否健康合理，需从多个方面来进行诊断。首先，要看薪酬体系是否能够满足企业的战略需求，也就是与企业战略的一致性。其次，薪酬是否具备内外公平性，即是否公平地对待内部员工和外部市场竞争。最后，要考虑薪酬是否能够在整体上节约企业成本并提高效率。

根据黄永发（2017）的研究，物业行业在构建工资体系时需要考虑增加工资的透明度，体现出多劳多得的原则。同时，还要确保工资在市场上具有竞争力，通过提供相关工资福利来激励员工并留住人才。

牛巧云（2018）提出，在建立基于能力的薪酬体系时，企业应该按照三个步骤进行。首先是构建员工素质模型，这是整个体系的核心环节。然后是评价员工相关能力，确定员工应该得到的薪酬。最后是设计能力薪酬方案，确保薪酬与员工能力相匹配。

根据刘颖（2019）的观点，企业的薪酬支付标准不是一成不变的。当企业调整发展战略时，薪酬支付标准也需要相应作出改变。在企业进行产业升级或开拓新市场时，应该以岗位价值作为员工薪酬的标准，并通过定岗定编定责的方式来确定员工的个人绩效。

根据张建（2020）的研究，建立以岗位为核心的薪酬体系的前提是进行科学的岗位价值评价。通过明确岗位价值，员工在比较时就有了标准，有利于企业建立合理的职位和职级体系。

张璐（2020）指出企业在设计薪酬体系时应注重对员工的工作分析和岗位分析。这一步骤的目的是准确评估员工的胜任能力，从而确定合理的薪酬项目和水平，同时也能为员工设定明确的工作目标。通过工作和岗位分析，企业可以更好

地了解员工的职责和工作要求，从而为薪酬设计提供基础和指导。

许艾霖（2021）认为，科学合理的薪酬体系设计不仅能够有效地激发员工的工作热情，吸引和留住人才，而且对企业的经营发展也具有重要意义。在设计薪酬体系时，企业应考虑到员工的需求和公司的战略目标的协调。通过合理激励和奖励机制，可以激发员工的积极性和创造力，提高整体工作绩效，从而推动企业的持续发展。

熊国东（2021）提出，基于当前的薪资设计体系，应在多劳多得和平均分配的基础上，采用层级化的设计理念进行层级分化。针对不同人员群体的不同需求，制定具有层次化的薪资设计模式，为人员提供晋升空间和发展机会。此外，通过薪资调整和绩效奖励，可以有效激励人员的工作积极性，提高整体工作质量。这种层级化的薪资设计模式有利于实现人员的差异化管理和激励。

朱彩秋（2022）认为，基于素质模型对人员招聘和薪酬设计流程进行分析具有现实意义。素质模型是一种将员工的个人优势和企业的发展方向相结合的管理方法，可以帮助企业不断提升综合竞争力。通过招聘符合素质模型的人员，企业可以更好地匹配员工与岗位要求。同时，在薪酬设计过程中，可以根据员工的素质和能力制定差异化的薪酬方案，从而激励员工不断提升自身素质和能力，为企业的发展做出贡献。

综上所述，不同学者对企业薪酬制度的评价有所差异，但总体上强调了公平、竞争、激励、经济和合法等原则。企业在设计薪酬制度时，应结合自身战略需求和行业特点进行合理调整，以确保薪酬体系的合理性和健康性。同时，还需关注员工能力和绩效评价，并保持薪酬的外部竞争性和市场竞争力，以促进企业的发展和员工的激励。

1.2.2.3 物业行业薪酬管理研究

崔菲（2013）指出，为了充分调动物业企业员工的积极性和创造性，建立的薪酬体系必须符合企业的实际情况并针对不同员工进行侧重。在实际操作中，物业企业应该考虑到员工的不同层次和职责，设计出相应的激励薪酬制度。通过这样的设计，可以更好地激发员工的工作热情，提高员工的工作绩效。

石宗强（2016）认为，物业管理企业在制定激励薪酬制度时，应针对不同层次的员工制定具体的方案，并确保制度的透明性和员工的监督参与。此外，物业企业还应将绩效考核结果公开，以实现公平和公正。这样做可以增加员工的信任感，并提高绩效考核的有效性。

张瑞芬（2017）强调，物业企业要明确绩效考核的目标，管理者和员工应该共同参与制定考核标准的过程，并对员工进行相应的绩效反馈。此举有助于建立一个客观、公正和一致性的绩效考核体系。通过员工的积极参与和管理者的专业反馈，可以更好地评估员工的工作表现，为进一步提升整体绩效提供指导。

李小渊（2019）建议物业企业在制定不同岗位员工薪酬标准时，应参考本地市场类似岗位的行情，并考虑公司的实际情况，使员工的薪酬与岗位价值相匹配。这样的薪酬设计原则可以激励员工更为努力地工作，实现能者多劳、多劳多得的原则。

综上所述，物业企业在设计薪酬体系时，应考虑到企业的实际情况和员工的差异性，建立符合实际的激励薪酬制度。同时，要确保薪酬制度的透明性，接受员工的监督，并公开绩效考核结果。此外，明确的绩效考核目标和员工的参与，加上合理的薪酬标准制定原则，可以激发员工的积极性，提高整体工作绩效。

1.2.2.4 福利管理的研究

戴思琦，张宝生（2019）提出，福利对于基本薪酬而言具有两个重要特征。

首先，福利支付方式多为实物支付或延期支付。其次，福利具有类似固定成本的特点。这意味着福利不仅是一种薪酬形式，而且对企业来说是一项固定的支出。

在此基础上，王旭（2019）认为企业应该多元化地开展薪酬管理工作，并调整和优化现有的福利结构。这可以提高员工的忠诚度，增加员工的归属感，并进一步激发员工的主观能动性。通过提供多样化和有差异化的福利，企业可以更好地满足员工的需求，促进员工的幸福感和满意度。

同年，周雯仪，宋莉莉（2019）指出，无限制地提高现金薪酬不是最佳方法，而福利在内涵和执行手段上的灵活性与多样性，使它具有比现金薪酬更广泛的操作空间。为了提高员工的幸福感，企业应该细化福利政策，并采取多样化的福利形式。这样可以满足不同员工的需求，进而促进企业的长期发展。

展文静（2020）认为，除了薪酬基础福利以外，企业应该实施相关的考核制度，并将其细化到每个部门和形式上。此外，还应该公开员工的考核明细，以警示和鼓励员工。通过明确的考核制度和公开的考核结果，员工可以更好地认识到自己的工作表现，进而提高工作质量和绩效。

此外，黄靖梅（2020）认为，优化薪酬福利分配模式对于提高员工的觉悟、促进积极工作具有积极意义。弹性福利的采用可以有效降低企业在薪酬福利管理方面的风险。通过科学合理的薪酬福利管理，企业能够吸引并留住优秀员工，凝聚员工的凝聚力，减少员工的流失情况。

张庆（2021）认为，随着市场经济的发展，企业之间的竞争压力日益增大，人才成为主要竞争内容。作为人力资源管理中的重要组成部分，人才的竞争也是企业人力资源管理水平的竞争。薪酬福利制度是企业人力资源管理过程中的重要模块，健全薪酬福利体系，加强薪酬福利体系建设和优化，一定程度上可以提高员工工作积极性和主动性，对企业吸引人才、使用人才、提升人才以及留住人才有着积极作用。

综合以上文献综述可知，在薪酬福利管理方面，企业应采取多元化且有差异化的策略。福利支付方式应包括实物支付或延期支付，并具有固定成本的特点。调整和优化福利结构可以提高员工忠诚度、归属感和主观能动性。同时，采取弹性福利制度有助于激励员工、吸引人才，并应及时评价和反馈其适用性。细化福利政策、采用多样化福利形式可以提升员工的幸福感，进而促进企业的长期发展。公开员工考核明细，建立考核制度，能对员工起到警示和鼓励作用。优化薪酬福利分配模式能够提高员工的觉悟，促进他们努力工作，并减少人员流失情况。因此，对于企业来说，合理的薪酬福利管理对于吸引和留住优秀员工，增强企业竞争力至关重要。

1.2.3 国内外研究述评

根据国内外学者对企业薪酬管理的研究，可以发现研究者们从多个角度对构成因素、影响因素和效用进行了深入研究。研究指出，薪酬管理在企业中发挥着积极的作用，薪酬制度设计的科学有效性对于保障员工利益、吸引高素质人才并提升市场竞争力具有重要意义。近年来，许多大型企业已经开始重视薪酬体系的建设，并且取得了一些成效，例如通过建立绩效工资制来提高员工的工作积极性。然而，在确保人力成本控制的前提下，如何进一步发挥薪酬的激励效应，成为我们需要改进的方面。为实现薪酬的保障性和激励性的有机结合，在薪酬结构的设计中达到最佳的经济效益和员工满意度，需要根据实际情况综合借鉴国内外先进的研究成果，并考虑到市场经济的发展规模以及公司的实际情况等多方面因素，并针对具体问题进行处理。因此，在本文的创作过程中，我们将以收集和分析相关文献资料为指导，并结合公司的实际情况对薪酬管理方案进行优化设计。我们将根据人员分类和工作性质的差异，对量化和非量化的工作绩效进行科学合理的界定，并在薪酬结构比例的调整等方面进行考虑，以探讨和改进尚不完善的薪酬管理方案。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

本文共分为七个章节，以H物业公司员工薪酬管理研究为例进行调查分析和研究。

第一章介绍本文的研究背景和意义，国内外薪酬管理研究现状和本文的研究内容和主要方法。

第二章以相关概念和理论基础为依据，介绍薪酬、薪酬管理的概念，经济学和管理学视角下相关薪酬理论。

第三、四章分析H物业公司员工薪酬管理现状、存在问题及原因分析，采取问卷调查、访谈等方法，对H物业公司员工的薪酬进行调查，聘请相关专家、高校博士、业内专业人士对H物业公司在员工薪酬管理上的看法，对前期收集的资料进行分析，分析后得出H物业公司的员工在薪酬管理过程中产生的问题，并找出问题形成的原因。

第五章分析H物业公司员工薪酬拟优化管理，明确员工薪酬管理优化的基本原则、总体思路、优化流程之后，针对H物业公司的绩效管理方案的进行优化设计。

第六章探究H物业公司员工薪酬管理优化保障实施，包括优化薪酬管理的思想、建立健全完善相关配套制度、强化员工反馈和员工培训。

第七章对本文的研究进行总结，指出研究中存在的不足，进一步指出今后研究的方向。

1.3.2 研究方法

1.3.2.1 文献归纳总结法

本文通过查阅薪酬管理的相关书籍以及维普网、中国知网、万方等专业数据和黔南州图书馆馆藏书籍、都匀市图书馆馆藏书籍，认真学习薪酬管理的相关知识点，并对相关研究现状进行深入了解，并对收集的资料进行梳理归纳和总结研判。

1.3.2.2 调查研究法

通过问卷和访谈调查收集相关数据，以改善员工薪资结构，调整员工薪资体系为出发点，收集员工对现有薪酬管理的认识和看法，以及对薪酬管理优化的认识和看法，通过相关的数据分析总结，为H物业公司员工薪酬管理问题成因和优化方案提供数据支持。随后进行搜集和整理数据信息，对H物业公司在员工薪酬管理上目前存在的问题进行优化。

1.3.2.3 案例分析法

结合H物业公司的实际情况，对案例进行分析研究，找出H物业公司薪酬管理过程中存在的问题和不足，运用先进的薪酬管理知识，重新构建H物业公司员工薪酬管理指标体系。

1.3.2.4 定性与定量相结合

采用定性与定量分析相结合，在实证科学研究的基础上，对H物业公司薪酬管理制度体系进行调查研究分析，在充分论证的基础上得出研究结论。

1.4 研究的创新点

目前，物业公司普遍采用固定的薪酬管理模式来管理员工薪酬，然而在物业

行业中，对薪酬管理理论的应用相对缺乏。随着物业管理公司规模的不不断扩大，建立一套科学有效的薪酬管理体系成为当前亟待解决的重要课题。对于薪酬管理、绩效管理以及绩效考核等方面的综合研究，目前还相对匮乏。为解决H物业公司员工薪酬管理存在的问题，本文将运用薪酬管理相关理论知识，对薪酬管理、绩效管理和绩效考核等方面进行全面深入的系统研究，以确保对H物业公司薪酬管理的研究更加科学合理。

此外，本文还将对H物业公司的绩效管理体系进行优化设计，以满足不同职级岗位的需求，包括高层管理者、中层管理者、基层管理者和一线岗位员工，并对绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈面谈和绩效结果应用等方面进行全面优化。本项研究范围广泛，涵盖了各个领域。在绩效管理方面，以企业战略为导向，结合公司实际情况，提出了一套科学、合理且符合公司发展需求的绩效管理系统，以更好地服务于公司战略目标的实现。为了设计H物业公司的绩效计划，本文采用层次分析法来计算各项考核指标的权重，以确保其合理性和有效性。

通过深入研究和精心设计，提升H物业公司的薪酬管理水平，实现薪酬管理与绩效管理的无缝衔接，推动企业的长远发展和员工个人成长。同时，为物业行业的薪酬管理提供了有益的参考，进一步推动了薪酬管理理论的深入发展和广泛应用。

第 2 章

相关概念与基本理论

2.1 相关概念

2.1.1 员工

员工是一个不断发展的概念。随着工业时代的到来，员工作为企业最基本的人力资源，其地位和作用不断演变。本文将员工的发展划分为三个阶段：首先是被管理者，在企业中扮演工具人的角色；其次是自我管理阶段，员工在企业中担任高阶管理职位；最后是企业管理者阶段，在企业发展的过程中，第三个阶段将员工定位为员工管理者，与此同时，所有者和经营者在企业中扮演主要角色。员工的角色定位使其能够更好地发挥自身价值，实现个人与企业之间的双赢局面。

随着社会经济的不断进步，员工在企业中扮演越来越重要的角色，因此企业必须更加注重和培养员工，提高他们的综合素质水平。因此，员工应该遵守企业的规章制度，并接受严格的考核指标，以确保其工作表现符合企业的标准和要求。

2.1.2 薪酬

薪酬指员工的劳动贡献受到公司通过货币和实物形式的补偿，这是一种雇佣关系，即员工通过自己的劳动获得相应的报酬。随着雇佣关系的升级和社会的发展进步，“薪酬”一词已经成为广泛讨论的话题，对企业的雇佣关系产生了深远的影响。员工愿意将自己的劳动价值贡献给企业，同时也希望从企业获得相应的经济回报。不论员工贡献的是时间、能力或技能，他们都希望获得相符的经济回报，而企业直接发放给员工的便是薪酬。薪酬作为激励员工工作积极性的有效手段，在企业中发挥着巨大的作用。员工所获得的报酬不仅与他们的个人素质息息

相关，同时也与所处的企业或社会环境密不可分。

2.1.2.1 薪酬的分类

薪酬可以按照不同的分类标准进行分类。一种常见的分类是按照支付方式。根据支付方式的不同，薪酬可以分为固定薪酬和变动薪酬。固定薪酬是指员工按照一定的时间周期（例如月薪或年薪）获得固定金额的报酬，不受业绩或绩效的影响。而变动薪酬则是根据员工的个人绩效、公司业绩或其他因素进行调整的薪酬，例如奖金、提成或股权激励。另一种常见的分类是按照薪酬组成部分。根据薪酬组成的不同，薪酬可以分为基本工资和福利津贴、激励性薪酬和附加薪酬等。基本工资和福利津贴是员工的基本报酬，包括固定的工资和各种福利待遇，例如社会保险和住房公积金等。激励性薪酬是根据员工绩效表现给予的额外报酬，例如奖金或提成。附加薪酬包括各种非金钱形式的补偿，例如员工福利、假期福利或培训费用等。

2.1.2.2 不同视角下的薪酬

1) 员工

员工在不同的社会阶段面临着各种不同的生存需求，因此企业需要根据员工的需求发放相应的薪酬来支持他们的发展。如何设计有效的薪酬体系既能满足员工的生活需求，又能提高企业的效益，是一个重要的问题。如果一家企业不能满足员工最基本的生活需求，那么它将难以在社会中立足。如今，如果员工连最基本的生活需求都得不到满足，他们将无法激发出对工作的热情和动力。

另外，随着互联网的快速发展，人们渴望轻而易举地获取各种信息。对于员工而言，他们可以轻松地比较企业发放的薪酬与市场水平，从而判断该企业的薪酬是否合理。因此，在现代社会中，企业必须重视员工的激励作用，提高公司竞争力。员工的社会地位在一定程度上可以通过其薪酬高低来体现。此外，为了吸

引更多优秀人才加入，许多企业也会提高薪酬待遇。在企业中，员工的地位与他们所从事工作的价值成正比，因此，员工希望获得公司和同事的尊重。因此，在发放薪酬时，一般员工会更倾向于获得更高水平的薪酬。

尽管同一企业、同一职位的员工所获得的薪酬相对透明，但员工之间的攀比心理不可避免地存在。因此，在发放员工薪酬时，企业必须遵循公平、公正、合理的原则。如果薪酬制度不公正，将增加管理层的管理难度，影响员工对工作的热情。此外，薪酬差距过大可能导致企业内部不团结，使得部分优秀员工离职率增加，进而增加企业的隐性成本。因此，每个员工都应该受到平等对待，成为企业最重要的资源之一。

随着员工在企业和社会中的成长和发展，他们追求个人价值和能力的充分发挥，渴望从工作中获得内心的满足感。因此，薪酬激励成为企业人力资源管理的重要手段之一。在员工薪酬管理方面，企业需要投入更多的精力和资源，以确保满足员工在不同时间段和层次上的需求，同时保持企业的持续稳定发展。

2) 企业

为了确保企业的可持续发展，必须最大限度地发挥员工的劳动能力。招聘员工提供服务需要承担相应的人力成本，这是企业经营不可避免的成本之一，而薪酬则是激励员工、为企业创造价值和提高收益的重要策略。如果员工得不到合理的回报，企业可能面临亏损甚至破产的危险。因此，企业应当认真履行员工薪酬发放的职责，确保员工获得合理的薪酬待遇。管理者们也越来越重视薪酬管理，并将其作为促进组织绩效的一种激励手段。

在企业的发展过程中，员工薪酬发放是一项关键的职责。不同企业员工薪酬成本所占比例各有不同，因此几乎所有企业都希望通过降低成本来实现可观的利润。同时，员工薪酬总额对企业经营效益产生影响，因此越来越多的企业希望通过减少薪酬支出来降低成本。然而，实现这一愿望是一项极具挑战性的任务，因

此各大企业都高度重视员工薪酬总额在收入中所占的比例。为确保员工薪酬方案的合理性和科学性，企业应根据实际情况制定科学合理的方案。

其次，对于企业而言，向员工提供薪酬是对未来的投资。随着员工不断成长和发展，我们坚信他们 will 为企业创造更为丰厚的价值。因此，企业必须重视对员工薪酬的管理。提供高薪给员工，不仅有助于留住优秀人才，还能吸引杰出人才加入企业，推动企业不断发展，为实现企业战略目标储备人才。

3) 社会

根据社会视角的观点，薪酬不仅仅是满足员工的生存需求，还扮演着更广泛的角色。首先，薪酬作为一种原始的积累方式，帮助员工满足基本的经济需求，同时也鼓励员工努力工作并提高生产效率。一些员工可能选择创业，他们的创新产品不仅为经济增加了新的产值，还创造了更多的就业机会，从而推动了社会的就业和进步。

此外，薪酬也起到促进企业经营管理和技术创新的作用。高水平的薪酬不仅能够吸引和保留优秀的人才，还能激发员工的积极性和创造力。通过提供公平、有竞争力的薪酬，企业能够激发员工的工作动力，促进团队合作，提高绩效表现。此外，薪酬还可以用作奖励和激励工具，激发员工的学习和发展动力，从而推动企业的技术创新和竞争力提升，取得良好的经济效益。

从全球化的角度来看，薪酬在经济发展中发挥着至关重要的作用。员工的薪酬水平的高低直接影响着国家产品的成本。随着人们薪酬水平的不断提高和社会进步的发展，薪酬对社会经济的影响也变得越来越重要。合理的薪酬政策可以有效促进经济增长，吸引外国投资，促进国际竞争力的提升，加速社会经济的发展进程。

最后，薪酬的发放对于维护社会治安的稳定和促进人民安居乐业也具有重要

意义。合理的薪酬水平能够减少社会的不公平现象，提高人们的生活水平，从而降低犯罪率并增加社会的长治久安的可能性。通过提供公平合理的薪酬，社会可以减少贫富差距，增加社会的和谐稳定，为人民的幸福生活创造更好的环境。

综上所述，薪酬的发放对于满足员工的经济需求、促进企业的发展和推动社会的稳定都起到了重要的作用。因此，企业和政府应该高度重视薪酬管理，制定科学合理的薪酬方案，既满足员工的期望，又能够推动企业和社会的长期发展目标。

2.1.3 薪酬管理

薪酬管理是一项关键的人力资源管理活动，旨在确保员工在工作方面得到公平报酬和合理激励。它涉及设计和实施薪酬体系、设定薪酬政策、制定薪酬标准、支付薪资和提供福利等方面的工作。

薪酬管理的第一步是确定薪酬政策和体系。这包括确定组织的薪酬哲学和目标，制定薪酬结构（如基本工资、奖金、津贴等），并确保薪酬体系与组织的战略目标相一致。

其次，企业需要制定薪酬标准，根据不同岗位的职责、技能要求、市场竞争情况等制定合理的薪酬水平。这需要考虑到内部公平（员工之间的相对工资差距）和外部公平（与竞争对手企业的薪资水平相比较）的因素。

执行薪酬计划是薪酬管理的重要环节。这包括确定员工的工资结构、福利待遇、绩效考核标准等，并确保在付款和福利提供方面的准确性和及时性。

绩效评估是薪酬管理的关键步骤之一。通过定期进行员工绩效考核，薪酬管理人员能够根据绩效结果来确定员工的薪酬激励水平，实施个别差异化的奖励和激励措施。

薪酬管理还涉及提供各种福利和奖励，如员工保险、退休金计划、培训发展机会等。这些福利和奖励旨在提高员工的满意度、工作质量和绩效水平。

此外，薪酬管理也需要处理与薪酬相关的问题和纠纷，如工资争议、薪酬差距过大等。在这种情况下，薪酬管理人员需要与员工和管理层进行沟通，解决问题并确保公正和透明。

总的来说，薪酬管理是企业为了吸引和留住人才、提高员工绩效、维护组织运转效率而进行的一系列管理活动，它对于组织的成功和发展具有重要意义。

2.1.4 绩效管理

作为一种管理理念，绩效管理是对企业绩效问题进行全方位、系统性思考的核心，涵盖了企业管理全过程的各个方面。它是人力资源管理与开发中最基础、最具根本性的环节之一。在当今的管理学领域，绩效管理已经成为一门不可或缺的重要分支学科，并在国外得到了广泛的应用。随着我国社会主义市场经济体系的完善和发展，绩效管理也越来越受到国内企业界的关注，逐渐形成了自己独特的理论体系和方法。

绩效管理研究的起点在于探索如何提升员工和组织的绩效水平，以确保组织的使命、愿景和战略目标得以成功实现。因此，所有旨在提高组织绩效的理论研究活动和工作实践都应被归类为绩效管理研讨的范畴，以促进组织绩效的不断提升。绩效管理是通过科学有效的方法来评估和改进员工及其团队的行为，以达到提升组织效率或改善经营业绩目的的过程。

绩效管理最早是在西方发达国家引入的。在20世纪70年代，国际学者首次提出了绩效管理的概念，随着时间的推移，到了90年代初，绩效管理已成为人力资源管理的核心要素，并被广泛认可和接受。目前，世界上许多国家的政府部门及企事业单位纷纷开始实施绩效考核制度，以期通过建立科学有效的绩效管理体系

来激励与约束工作人员的行为。随着我国市场经济改革的不断深入和企业经营机制的转型，绩效管理工作已成为管理者和企业界人士越来越重视的焦点。目前，绩效管理已经发展成为现代管理学中一个重要的组成部分。在学术界对绩效管理的界定中，可以概括为三个不同的范畴：

第一，为了有效管理组织绩效，必须建立一个系统化的绩效管理框架。从绩效管理的视角来看，这种模式注重于企业战略规划的实施和绩效目标的达成。虽然员工个体因素在组织战略中扮演着至关重要的角色，但并未成为其主要考虑的对象。绩效管理是一个由管理者和员工共同参与的活动，用于监督和评估员工在工作中的绩效表现。从员工个人绩效管理的角度来看，绩效管理强调评估和激励员工个体的工作绩效和发展潜力，并将其视为一个周期性的循环过程。这种管理机制强调员工对组织的直接投入和贡献。

第二，绩效管理应当是一个综合性的管理机制，它将组织绩效与员工绩效结合起来。从全面管理组织和员工绩效的角度来看，绩效管理应以员工个体的工作行为和绩效为核心，而不仅仅关注组织的绩效。企业文化作为一种独特的企业资源，对员工绩效产生着重要影响作用。企业文化和绩效管理之间存在着紧密的相互作用和相互促进的关系，二者相辅相成，相互帮助。良好的绩效管理体系应该能够激发并保持员工的积极性，从而使他们能够更有效地发挥潜力。

第三，员工的绩效管理是实现企业目标的关键因素，因此，在组织绩效管理中，基于员工的绩效管理是必不可少的，以确保组织的长期稳定发展。对于员工的绩效评估，必须建立在客观、公正、科学、准确的基础之上，以确保评估结果的准确性和可靠性。为了保证绩效管理工作的顺利进行，企业必须建立一套完整有效的绩效考核体系，以促进整个组织战略目标的顺利实现。此外，员工的绩效活动必须以特定的组织架构为基础，并建立在企业的根基之上，以确保其有效性和可持续性。

本文认为，绩效管理是将组织的绩效与员工的绩效相互融合，形成一个综合性管理体系。绩效管理作为一种以战略为基础的人力资源管理方式，旨在优化员工的绩效表现，提升企业的整体竞争力。它包括评价个人、部门或团队的工作结果，并对其行为进行指导，从而实现个体和团队的目标。绩效管理是一个综合性的管理过程，通过与员工充分交流，达成组织战略目标和实现路径的共识，为员工提供多种有效的激励措施，从而推动他们取得更高的绩效水平，圆满完成企业使命并实现企业战略目标。绩效管理的关键是建立良好的沟通渠道和共同的目标意识，以确保员工与组织的利益相互契合，并为员工提供适当的激励和发展机会，以激发他们的工作动力和创造力。绩效管理体系需要包括明确的评估标准和评估方法，并建立合理的绩效考核体系。这样可以确保绩效评估的客观、公正、科学和准确，以便为员工提供准确的反馈和发展建议。同时，绩效管理还需要与员工发展规划和培训相结合，以提高员工的工作技能和绩效水平。

2.2 基本理论

从对H物业公司调查研究的情况来看，本研究综合采用马斯洛需求理论、成本收益理论、组织公平感理论、薪酬管理理论展开研究。

2.2.1 马斯洛需求理论

马斯洛的需求层次理论是管理学中的经典理论之一，对于研究员工薪酬管理具有重要的理论指导作用。该理论认为，人的需求可以按照层次结构来划分，包括生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。不同层次的需求对于员工的薪酬管理具有不同的影响。

首先，生理需求层次对于员工的薪酬需求来说是最基础的。员工需要通过工资来满足生活的基本物质需求，包括食物、住房、医疗等。因此，在薪酬管理中，提供足够的工资水平以满足员工的生活需求是至关重要的。

其次，安全需求层次是指员工对安全和稳定的需求，包括经济安全和职业稳定。因此，在薪酬管理中，除了提供稳定的工资和福利待遇，还需要提供职业发展机会，以满足员工的安全需求。

第三，社交需求层次是指员工对社交关系和归属感的需求。在薪酬管理中，团队合作以及良好的工作环境和公司文化，可以满足员工的社交需求。

第四，尊重需求层次是指员工希望得到他人的尊重和认可。在薪酬管理中，为员工提供晋升机会、培训发展和工作成就的认可，可以满足员工的尊重需求。

最后，自我实现需求层次是指员工追求个人成长和实现潜能的需求。在薪酬管理中，给予员工更高级别的工作责任和挑战，鼓励员工自我发展和创新，可以满足员工的自我实现需求。

当前，人类的需求呈现出多样化的趋势，与此同时，企业也有可能需要同时满足员工的多样化需求。因此，要想让一个企业在竞争激烈的环境中立于不败之地，就必须设计出一套科学有效的激励方案。对于企业而言，仅仅依靠单一的激励方案来满足员工的特定需求已经无法达到最初的预期效果。因此，马斯洛的需求层次理论为员工薪酬管理提供了重要的理论基础。理解员工的各种需求，并针对不同层次的需求，提供相应的薪酬和激励措施，可以有效满足员工的需求，提高员工的积极性和绩效，进而促进组织的发展和竞争力。

2.2.2 成本收益理论

经济学中的理性经济人理论表明，每个人在做出决策时都会追求自身效益的最大化，考虑收益和成本之间的权衡，以便做出最优的决策。作为市场主体的企业也应该遵循这一规律来进行管理，而绩效管理被认为是实现这一目标的有效手段之一。在决定是否实施绩效管理及其具体实施方式时，企业需要做出决策；而员工在做出决策时，也需要权衡配合和反对企业绩效管理制度的利弊，这是一项

极其重要的任务。这两者都直接影响着企业的绩效水平和经济效益。实践证明，科学有效地实施绩效管理对于企业来说是一种能够带来可观利润的策略。而员工只有与企业的绩效管理制度紧密配合，才能够实现更大的收益。

企业在员工薪酬管理中需要根据理性经济人理论权衡成本和效益，实施科学绩效管理来促进企业绩效水平和经济效益的提升。而员工也需要在配合和反对绩效管理制度时，考虑利弊以获得更大的收益。这样的协同作用将为企业带来长远的盈利和发展。

2.2.3 组织公平感理论

为了提升员工和组织的绩效，组织必须设计一套注重全员参与的制度，并确保制度的公平合理性。在此基础上，组织可以打造企业文化，以增强员工对组织的认可。在现代人力资源管理中，薪酬管理也是至关重要的一部分。因此，完善薪酬管理需要建立员工参与、反馈、申诉、监督和信息公开等多种机制，以确保员工的权益得到充分保障。

为了实现公平合理的薪酬管理，组织需要广泛征求员工的意见和建议，确保他们在制度设计过程中的有效参与。同时，员工的反馈和申诉机制也应得到建立和加强，以便及时解决薪酬管理中的问题和矛盾。此外，通过建立监督机制，组织可以确保薪酬管理的执行情况符合公正的原则，防止偏向和不公现象的发生。最后，组织还应该向员工公开相关的薪酬信息，使得员工对薪酬体系有足够的了解和信任。

通过这些机制的建立和完善，组织可以确保薪酬管理的公平性，并使员工的权益得到充分的保障。这样的做法不仅可以提高员工的满意度和工作动力，也将有助于形塑积极向上的企业文化，提升企业的综合绩效。因此，组织必须重视并不断改进薪酬管理的各项机制，以实现员工参与和权益保障的目标。

2.2.4 薪酬管理理论

首先，在组织中，薪酬管理理论必须确保薪酬的公正性，以确保员工的薪酬来源在外部得到合理的分配。这意味着在薪酬分配的过程中，每个人都能得到同等水平的待遇，而不是平均主义。薪酬的外部竞争性指的是员工会将自己的薪酬与在外部劳动力市场或其他企业从事相同工作的员工进行比较，以获得竞争优势。薪酬竞争可以激发员工的危机感，从而提高工作效率。

其次，薪酬的内部平等性也是非常重要的。薪酬的内部差异性考虑的是同一岗位上不同人的薪酬差异。薪酬的内部一致性指的是企业内部不同职位之间薪酬的对比问题。员工通常会将自己的薪酬与比自己等级低或相同等级的职位以及等级更高的职位的人进行比较，以评估企业对其从事工作所支付的薪酬是否公平合理。在此基础上，还可以分析企业对其所属人员薪酬的公平程度，如果不公平则需要调整薪酬结构以实现内部公平。这三个方面均是绩效公正性的重要因素。

员工在薪酬方面感觉不公平会直接导致他们的离职倾向，并最终影响整个组织的工作效率和经济效益。在实际的薪酬管理中，由于受到传统文化的束缚，许多管理者采用了“暗箱操作式”的薪酬管理模式。员工对企业薪酬制度的不信任通常源于隐晦的薪酬决策方式和保密政策。在信息披露机制尚未健全的情况下，企业内部薪酬制度设计与外部监督存在脱节的现象，这会降低员工对企业薪酬制度公平性的认知。制定薪酬制度时，采用公开、透明和与员工进行沟通后做出的薪酬决策，有助于提升员工对企业薪酬公平性的认同和接受度，同时也能有效提高薪酬体系的有效性。

2.3 绩效管理体系

2.3.1 绩效管理思想

绩效管理体系的理念源自于著名的 PDCA 循环，根据 Plan（计划）、Do（执

行)、Check (检查) 和 Act (行动和改进) 的顺序进行质量管理, 并不断重复循环, 以确保工作流程处于受控状态。PDCA 循环是全面质量管理中必须遵循的科学流程, 以确保质量管理的高效性和有效性。它以预防为主, 持续改进为指导思想, 将工作中出现的问题和解决方法贯穿于整个生产经营活动中, 保证了企业各项管理工作的顺利进行, 实现了预定目标。全面质量管理活动的全过程即为制定和组织实施质量计划的过程, 该过程在 PDCA 循环中不断循环。

2.3.1.1 PDCA 循环的原理

具体来说, PDCA 循环分为以下四个阶段:

- 1) P (Plan) 计划: 制定规划蓝图, 确立具体目标。
- 2) D (Do) 执行: 执行所规划的工作事项。
- 3) C (Check) 检查: 进行全面的审查和评估, 以发现存在的问题和缺陷。

4) A (Act) 行动和改进: 在检查过程中发现问题后, 及时提出解决方法并加以实施。同时, 对于检测结果进行加工处理。针对存在的问题提出解决方案并实施, 对于获得成功的经验给予充分肯定并推广。针对出现的偏差及时提出解决方案或改进措施, 进一步完善。总结失败的经验教训, 以避免重蹈覆辙, 并将未解决的问题传递至下一个 PDCA 循环中, 进一步解决。

通过 PDCA 循环的实施, 绩效管理可以不断优化与提升。在每个阶段中, 对绩效进行计划、执行、检查和行动与改进, 能够使绩效管理过程更加有效和有序。这种持续循环的方法使得绩效管理能够持续适应组织和员工的变化, 促使工作流程的稳定性和可靠性得以保证。据此, 绩效管理能够为企业的发展提供力量, 并推动组织向预定的目标迈进。具体如图 2.1 所示。

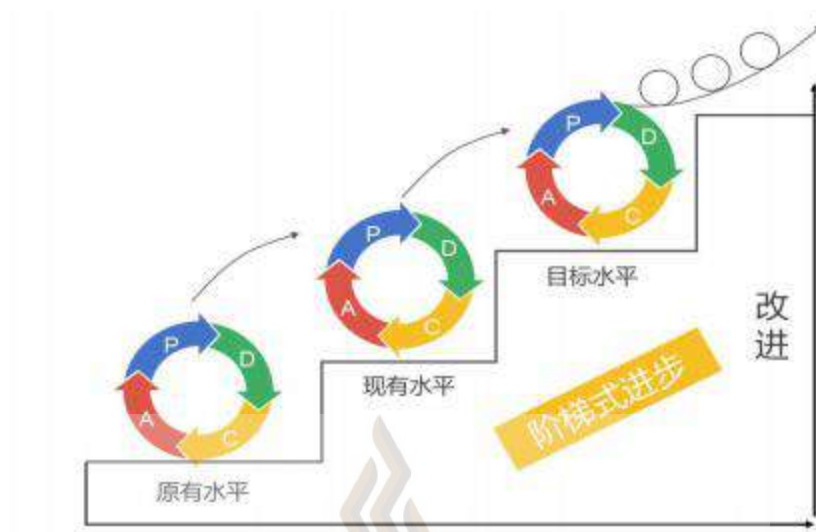


图 2.1 PDCA 循环图

2.1.4.2 PDCA 循环的过程

PDCA 循环通过以下六个步骤来构建一个有效的改进过程：

首先，对当前形势进行深入分析，明确存在的问题以及其所受到的影响因素。这是 PDCA 循环的起点，只有准确识别问题，才能有针对性地制定解决方案。

其次，制订一份改进计划，并确保其中包含“5W1H”这一关键要素，即明确何时、何地、何人、何种方式、为何做以及如何做。这个步骤是为了确保改进计划的具体性和可行性。具体如表 2.1 所示。

表2.1 5W1H问题

Why	为什么制定？
What	达到哪些目标？
Where	在哪些方面执行？
Who	由谁负责完成？
When	什么时间完成？
How	如何完成？

然后，进行实施方案的执行。执行阶段是将改进方案转化为具体行动的过程，需要有明确的责任分工和任务落实。

接着，对计划的实施效果进行审查。这一步骤是核查执行过程是否符合计划要求，并评估改进措施是否达到预期效果。在此过程中，需要及时发现问题和不足，以便及时进行调整和完善。

然后，总结所得经验，确立规范标准，并对工作流程和相关制度进行调整。这一步骤是为了把成功经验固化为规范标准，确保工作流程和制度得到改进和规范化。

最后，在接下来的 PDCA 循环中，致力于解决尚未妥善解决的问题以及新出现的难题。PDCA 循环是一个不断循环的过程，每一轮循环都是对前一轮经验的总结和改进，确保绩效管理体系的持续优化。

通过以上步骤的不断循环执行，绩效管理体系能够实现有效改进和优化。PDCA 循环为公司的绩效管理提供了一个持续改进和完善的框架，能够帮助公司应对变化和挑战，推动组织向着更高水平发展。

2.3.2 绩效管理流程

绩效管理是一个重要的管理工具，它通过一系列环节来确保员工在工作中取得良好的绩效，并为组织的目标达成做出贡献。以下是绩效管理的六个环节：

第一个环节是绩效计划。在这一环节中，组织需要明确设定个体或团队的年度或季度目标，并将其与组织的整体战略目标相对应。通过制定明确的绩效目标和指标，能够落实员工的工作重点，提高组织绩效。

第二个环节是绩效实施。在这一环节中，组织需要确保员工具备完成工作所需的资源和支持，并提供必要的培训和发展机会。同时，组织还需要建立有效的

沟通渠道，以便员工理解和执行组织的期望，并充分发挥个人能力和潜力。

第三个环节是绩效考核。在这一环节中，组织需要使用合适的评估工具和方法来评价员工的绩效。这可以包括定性和定量的评估手段，例如员工自评、360度评估、KPI等。通过评估绩效，组织可以客观地了解员工的工作表现和成果。

第四个环节是绩效反馈。在这一环节中，组织需要及时向员工提供准确的绩效反馈。这包括指出员工的优点和不足之处，以及提供具体的建议和支持，帮助员工改进和发展。绩效反馈应该是双向的，员工也可以提供自己对绩效评估的理解和看法。

第五个环节是绩效改进。在这一环节中，组织需要针对员工绩效的优劣之处提出具体的改进计划，并提供必要的支持和资源。同时，组织也需要关注员工对绩效改进计划的反馈和意见，积极解决问题和障碍，确保改进方案的有效实施。

最后一个环节是绩效结果的应用。在这一环节中，组织需要将绩效结果与薪酬管理和职业发展等绩效相关的方面相结合。通过将绩效结果与薪酬激励、晋升和培训发展等联系起来，可以更好地激励员工，推动组织的发展。

绩效管理的六个环节是相互关联、相互作用的，构成了一个循环的过程。通过这个过程，组织能够不断地对员工的绩效进行管理和改进，提升整体绩效水平，实现组织的长期发展目标。

2.4 绩效管理工具

2.4.1 关键绩效指标

关键业绩指标（KPI）是管理和衡量组织或个人绩效的重要工具。它们通过量化和衡量关键业务指标，帮助组织或个人明确目标、衡量成果并监控进展。

2.4.1.1 关键业绩指标的概念

关键业绩指标是从组织或个人的战略目标中提炼出来的关键指标，它们与长期目标密切相关，是组织成功实现目标的关键因素。**KPI** 需要具备可衡量性、可观测性、可影响性和可导向性等特点，能够有效衡量组织或个人的绩效。

2.4.1.2 关键业绩指标考核法的流程

关键业绩指标的制定和应用通常涉及以下几个步骤：

首先，组织需要明确战略目标，并将其分解为具体、可衡量的绩效目标。这些绩效目标应与组织的战略重点紧密关联。然后，根据战略目标确定与之关联的关键业绩指标。例如，对于 H 物业公司，其关键业绩指标可能包括客户满意度、租售合同签订数量、维修及保养响应时间等。

接下来，组织需要制定相应的衡量指标和测量方法，并确保数据的准确性和可靠性。这可以通过建立数据收集和分析系统、使用有效的数据收集工具和技术等手段来实现。在整个实施过程中，组织需要定期收集和分析数据，以监测 **KPI** 的达成情况，并及时进行调整和改进。通过与实际情况的对比，组织可以评估绩效并采取适当的措施来提高绩效。

2.4.1.3 关键业绩指标考核法作用

关键业绩指标在组织中发挥着重要作用。

第一，**KPI** 可以帮助组织明确目标，确保全体员工都朝着同一个方向努力工作。它们使组织的工作和决策与战略保持一致，并确保各部门和个人的工作紧密配合，以实现整体目标。

第二，**KPI** 促进组织内部的有效沟通和协作。**KPI** 将战略目标转化为具体的衡量指标和目标，使员工能够更清晰地了解自己的工作重点和职责。它们为员工

提供了明确的目标和标准，使他们能够知道自己的工作对组织绩效的贡献，从而激发工作动力。

第三，KPI 还有助于追踪和评估绩效，及时发现问题和不足，并采取相应的改进措施。通过定期收集和分析 KPI 的数据，组织可以识别出绩效差距，找出造成问题的原因，并制定改进计划，以提高绩效水平。KPI 还可以帮助组织更好地分配资源，并提供决策支持，以保持竞争优势。

最重要的是，关键业绩指标可以激励员工努力工作，提高工作效率和产出。通过将 KPI 与奖励和认可机制相结合，组织可以激发员工的积极性和创造力，推动他们为实现目标而努力。此外，KPI 还为薪酬和晋升等管理决策提供了客观的依据，从而使员工的奖励与绩效成果更加公平和透明。

综上所述，关键业绩指标作为一种量化的评估工具，在现代组织管理中发挥着关键作用。通过明确目标、激励员工、监控绩效和推动组织发展，对于 H 物业公司员工薪酬管理研究具有重要意义。

2.4.2 360 度绩效管理

当涉及员工薪酬管理时，360 度绩效考核法也是一种非常有用的工具。它可以为公司提供一个全面评估员工绩效的方法，而不仅仅是依靠上级的评价。通过引入 360 度绩效考核法，公司可以获得来自不同角色的反馈和意见，包括同事、上级、下属和客户，这将大大提高评估的客观性和准确性。

2.4.2.1 360 度绩效考核法的概念

360 度绩效考核法认为，一个人的绩效不应仅仅由其上级主观评价来决定，而应采用多个角度的反馈来对员工的表现进行评估。通过将同事、上级、下属和客户等作为参与评估的人员，可以获取到多个视角对员工表现的看法和评价，从而提供一个更全面的绩效评估。

2.4.2.2 360 度绩效考核法的流程

首先，组织需要确定被评估的人员和参与评估的人员。这需要根据具体岗位的特点和组织的需求来确定评估的范围。然后，制定评估指标和评估表，以反映员工的各项工作表现和能力。这些指标可以涵盖工作素质、表现、技能、领导能力等方面。

接下来，通过不同的方式收集评估数据，例如填写问卷、进行面对面的访谈或观察。评估数据必须保护参与者的匿名性和隐私，以确保评估结果的准确性和客观性。

最后，对收集到的数据进行整理和分析，以便为员工提供准确且全面的绩效评估结果。将这些结果反馈给被评估员工，帮助他们了解自己的强项和发展需求，并制定相关的提升计划。

2.4.2.3 360 度绩效考核法的作用

1) 为员工提供了来自多个角色和视角的全面反馈。通过多方评估，员工可以了解自己在不同方面的绩效表现，并能够更全面地认识到自己的优势和改进方向。这有助于他们更好地定位自己的发展需求，并通过针对性的培训和学习来提升自己的绩效水平。

2) 360 度绩效考核法有助于加强团队合作和沟通。通过邀请同事、上下级和客户参与评估，可以促进员工之间的交流和合作。这有助于建立更良好的工作关系和团队氛围，并帮助整个团队和组织提升绩效水平。

3) 360 度绩效考核法还可以帮助发现员工的潜力和发展需求。通过获取来自不同参与者的反馈，可以发现员工的潜在能力和发展潜力，并据此制定相应的培训计划和方案。这有助于提升组织的人才储备，激发员工的工作动力和积极性，推动组织的发展和成长。

4) 360 度绩效考核法可以提高绩效评估的公正性和客观性。相比于传统的单方面评估，它可以减少主观因素的干扰，提供更客观和全面的评估结果。这有助于建立公平和透明的绩效评估机制，增加员工对评估结果的信任感，从而提高员工的工作积极性和组织的整体绩效。

综上所述，360 度绩效考核法是一种全面、客观和多方参与的绩效评估方法，它通过引入多个角色的反馈和意见，提供全面的绩效评估结果，帮助员工了解自己的表现和发展需求，并促进团队合作和沟通。在 H 物业公司员工薪酬管理研究中，应用 360 度绩效考核法可以提高员工的绩效水平，推动公司的发展和成长。



第 3 章

H 物业公司员工薪酬管理现状分析

3.1 H 物业公司概况

H物业公司成立于2019年，业务管理范围以都匀市中高档住宅小区物业管理为主。

3.1.1 各部门职能

自2019年物业公司成立以来，公司为加强内部管理和充分发挥团队作用，下设管家客服、秩序维护部、保洁部、行政部门四个主要职能部门与岗位。

3.1.1.1 管家客服部

管家客服部是物业公司工作的主线，面对广大业主服务、对上工作安排、对下业务落实等工作，主要通过管家客服人员进行协调解决。

3.1.1.2 秩序维护部

秩序维护部是物业公司发展壮大的窗口，员工良好的形象和工作责任心都彰显了H物业公司的独有特色。

3.1.1.3 保洁部

保洁部是物业公司的名片。每天重复进行的工作都极为繁重，员工凸显较强的吃苦精神和服务意识。

3.1.1.4 行政部门

公司各项工作在行政领导的统一指导下有序进行，在组织框架、人员调整、各部门管理，对内对外业务连接中发挥了重要作用。

3.1.2 员工基本情况

H物业公司目前已有百余名员工，在发展过程中虽有稳定向好的趋势，但是在经营发展过程中也遇到了员工流失、招聘难的“卡脖子”问题。

据笔者调查，H物业公司现有在岗员工104人。其中男性53人，占50.96%；女性51人，占49.03%。由表3.1可知，H物业公司在岗员工年龄集中在41—51岁为主。

表3.1 H物业公司在岗员工年龄分布

年龄	人数	占比 (%)
30 岁以下	15	14.4
31—41 岁	23	22.1
41—51 岁	54	51.9
51 岁以上	22	21.1

H物业公司在岗人员学历以高中为主，占40.19%，学历普遍偏低，如表3.2所示。

表3.2 H物业公司在岗人员学历统计

学历	人数	占比 (%)
初中	21	20.19
高中	47	40.19
专科	24	23
本科	12	11.5

H物业公司在岗人员中，保洁类人员占比较大，占全体员工的43.2%；其次是技术类人员和保安类人员，分别占比18%和14.4%；高层、中层和管理人员分别占比4.8%、9.61%和9.61%，如表3.3所示。

表3.3 H物业公司在岗人员岗位类别统计

岗位类别	人数	占比 (%)
高层管理人员	5	4.8
中层管理人员	10	9.61
基层管理人员	10	9.61
技术类人员	19	18
保安类人员	15	14.4
保洁类人员	45	43.2

3.2 H 物业公司员工薪酬管理的现状调查

3.2.1 调查方法和调查对象

经过仔细调研和论证，本次问卷调查旨在探索H物业公司员工薪酬管理的现状，以优化其绩效管理模式。为了便于收集调查对象的信息、看法、意见和建议，本次调查采用线上派发问卷星的方式，填写时间为2023年6月10日至2023年6月20日，共回收有效问卷100份。通过H物业公司的员工进行调查，可以了解其对于当前薪酬管理的认知和反馈意见，并准确把握实践需要和推动方向。最终，通过问卷设计和数据分析，为优化和改进H物业公司员工薪酬管理提供有益的指导性意见。

3.2.2 调查问卷的设计

为了全面、深入地了解H物业公司员工薪酬管理的现状，需要设置一个综合性的问卷，收集到全面而准确的信息，从而为优化公司薪酬管理提供有力支持。在问卷设计时，本文参考了陈小丽的《C公司销售人员绩效管理问题与对策研究》、陈虹的《新星宇地产集团绩效管理体系优化研究》和朱琳的《A物业公司员工薪酬管理优化研究》三篇论文，并听取了专家的意见。最终确定了问卷的五个角度，

即绩效考核目标设定、考核方法与流程、绩效评估打分、绩效评估制度的落实、绩效评估结果的反馈与应用。解读如下：

3.2.2.1 绩效考核目标设定

绩效考核目标设定是绩效管理的基础，它决定了员工应该追求的目标和衡量标准。通过调查绩效考核目标设定，可以了解H物业公司在设定绩效目标时的方法和侧重点，以及目标与公司战略的对齐程度。这有助于评估该公司是否明确传达绩效要求，是否能够激励员工朝着公司目标努力。

3.2.2.2 考核方法与流程

绩效考核方法与流程是实施绩效管理的关键环节。通过调查这一角度，可以了解H物业公司是如何评估员工绩效的，有助于评估公司绩效管理的科学性和公正性，以及评估过程中是否存在偏见或不公平的现象。

3.2.2.3 绩效评估打分

绩效评估打分是对员工绩效进行量化评价的过程，通过调查这一角度，可以了解H物业公司对员工绩效进行打分的标准和方法。这有助于评估公司对员工绩效的评价是否客观、准确，并了解打分结果的分布情况，从而得出公司绩效评估与员工实际表现之间的关系。

3.2.2.4 绩效评估制度的落实

绩效评估制度的落实是保证绩效管理有效运作的关键。通过调查这一角度，可以了解H物业公司绩效评估制度的具体操作情况，包括是否严格按照评估流程进行，评估记录是否完整和准确。这有助于评估绩效管理的执行程度，发现可能存在的问题和改进空间。

3.2.2.5 绩效评估结果的反馈与应用

绩效评估结果的反馈与应用是绩效管理的最后一步，也是最关键的一步。通过调查这一角度，可以了解H物业公司如何向员工反馈评估结果，并如何运用评估结果进行激励、奖励和发展规划等。这有助于评估公司对绩效评估结果的应用程度和对员工发展的支持程度。

通过从这五个角度进行调研，你可以全面了解H物业公司员工绩效管理的现状，为进一步分析和探讨员工薪酬管理提供有力的数据支持。

通过以上五个角度的问卷设计，本研究共设置了15个单选题。最终，本论文形成了《H物业公司员工薪酬管理现状调查问卷》（见附录），从而为优化和改进H物业公司员工薪酬管理提供更加精准和有效的数据支持。

3.2.3 调查问卷的检验

查验量表信度经常使用系数法，此种方法利用系数大小来判断量表的信度，多数研究人员认为系数大于0.90则代表信度极佳，还有一些研究人员则认为量表系数应该不能小于0.70，否则需要对量表进行相应的修改。本文认为系数应该不能小于0.70。经检验，本问卷的信度系数值为0.975，大于0.9，因而说明研究数据信度质量很高。在得出信度后，接下来对量表进行Kaiser Meyer Olkin（KMO）和Bartlett球形检验，一般要求KMO值大于0.70，而Bartlett球形检验值则越大越好。使用KMO和Bartlett检验进行效度验证，本次问卷调查的KMO值为0.929，KMO值大于0.8，研究数据非常适合进行下一步分析。

第4章

H 物业公司员工薪酬管理存在的问题与成因

4.1 H 物业公司员工薪酬管理的问卷调查结果

4.1.1 绩效考核目标设定方面

在问题1“你认为公司为员工设定的绩效考核目标是否明确？”中，从数据来看，大部分员工对于公司为员工设定的绩效考核目标的明确度持较为肯定的态度，其中有26人选择了“非常明确”。尽管比较明确的比例较高，但仍有少部分员工觉得目标设定不够明确，有9人选择了“不太明确”。调查结果如图4.1所示。

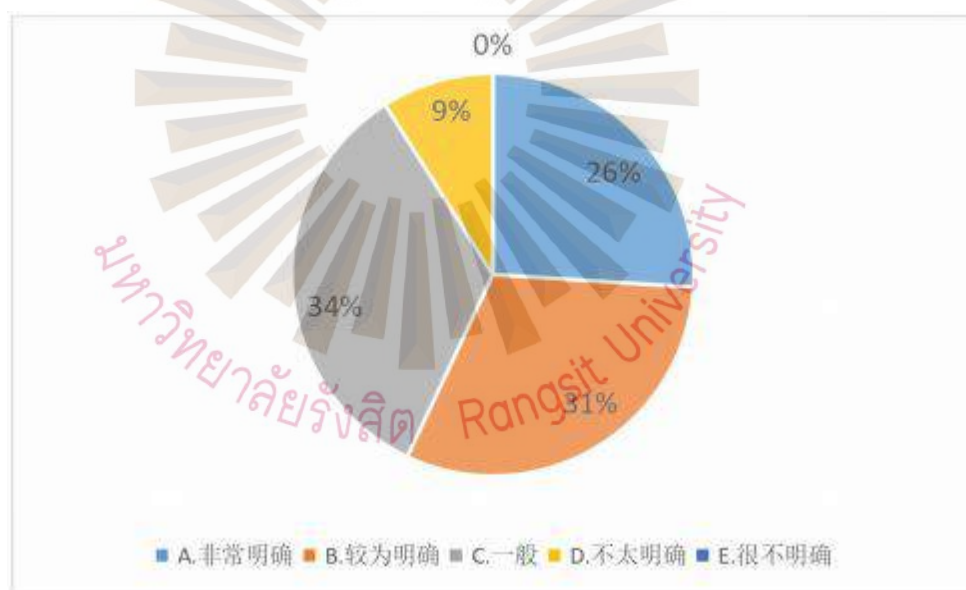


图4.1 问题1调查结果

从图4.1中可以看出，H物业公司绩效考核目标的明确度可能存在问题。虽然大部分员工认为目标设定相对明确，但仍有少部分员工提出了不太明确的意见。

见。这可能会导致员工对于完成任务的要求和期望不够清晰，影响员工的工作动力和绩效表现。

在问题2“在设定绩效考核目标时，你感觉自己是否参与其中？”中，结果显示有5人表示在设定过程中有自己的参与，6人表示只是偶尔有参与，而47人表示偶尔会被咨询意见。另外，有18人表示自己非常少参与，24人从未参与过。调查结果如图4.2所示。

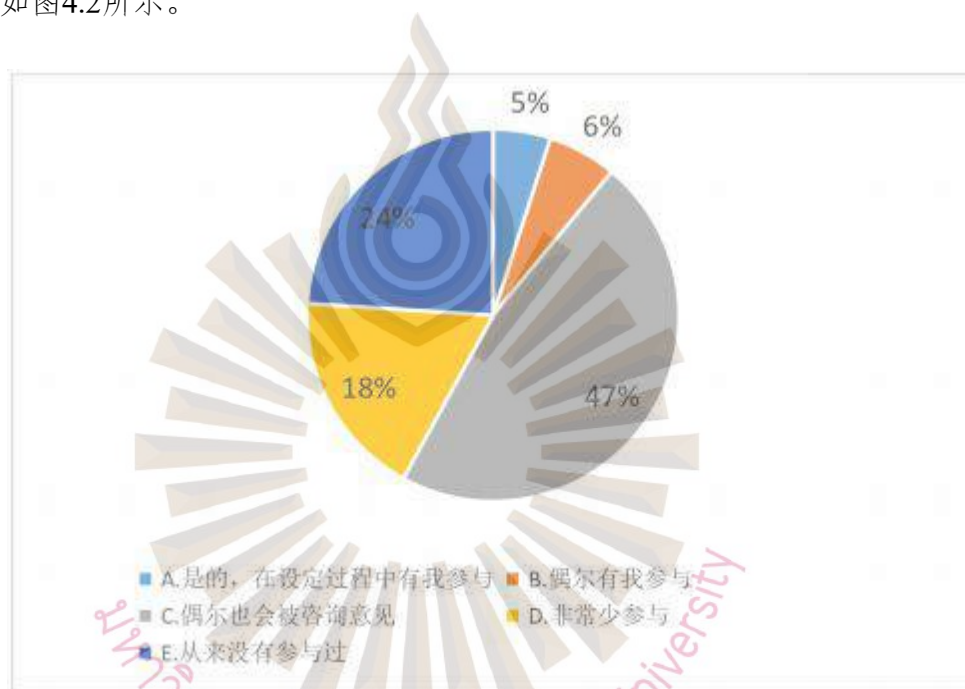


图4.2 问题2调查结果

从图4.2中可以看出，只有少部分员工参与了绩效考核目标的制定过程，大部分员工的参与度较低。这可能会导致员工对于绩效考核目标的理解和认同度不高，影响到员工对目标的积极性和自我激励的程度。

在问题3“你认为公司设定的绩效考核目标是否与个人工作职责相符？”中，结果显示大部分员工认为相符程度较高，有34人选择了“非常相符”，51人选择了“较为相符”。只有极少数员工认为目标设定与个人工作职责不太相符。调查

结果如图4.3所示。

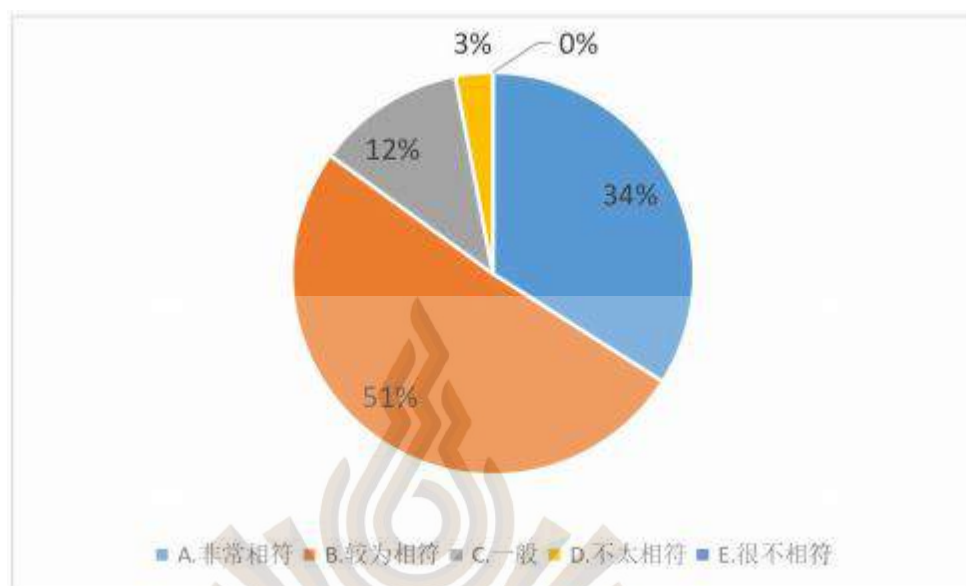


图4.3 问题3调查结果

从图4.3中可以看出，整体来说，公司设定的绩效考核目标与员工的工作职责相符合度较高。这可能表明公司在目标设定上较为科学和合理，能够指导员工朝着正确的方向努力。然而，仍需注意少部分员工觉得目标与个人工作职责不太相符，这可能需要进一步优化和个性化目标设定的过程。

综上所述，在绩效考核目标设定方面，H物业公司存在部分问题。明确度不高、员工参与度较低可能会影响到员工的工作动力和绩效表现。然而，整体来看，公司的绩效考核目标与个人工作职责相符合度较高，这为员工提供了明确的工作方向。H物业公司需要进一步提高绩效考核目标的明确度、鼓励员工参与目标设定的过程，并对不太相符的情况进行个性化处理和优化，进一步提升员工的工作动力和实现绩效管理的效果。

4.1.2 考核方法与流程方面

在问题4“公司使用的绩效考核方法是否公正公平？”中，根据调查结果，大部分员工对于公司使用的绩效考核方法的公正性和公平性持较为肯定的态度，有41人选择了“非常公正公平”，52人选择了“较为公正公平”，没有人选择了“不太公正公平”或“很不公正公平”。调查结果如图4.4所示。

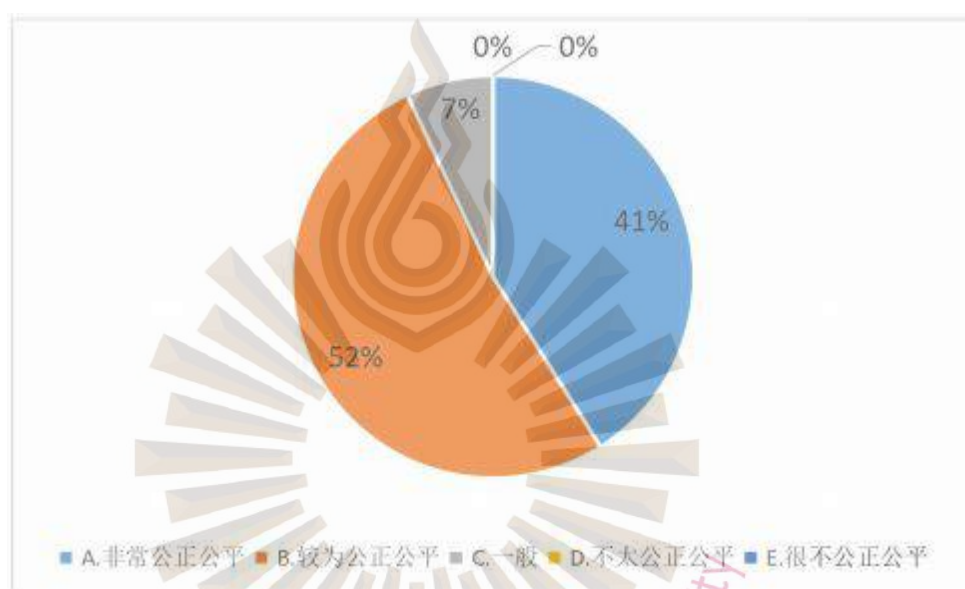


图4.4 问题4调查结果

从图4.4中可以得出，员工普遍认为公司使用的绩效考核方法是公正和公平的。这表明公司在绩效考核方面的规则 and 标准较为清晰并且能够公平评估员工的工作表现。然而，仍需注意少数员工的意见，可能是因为个别员工认为公司的绩效考核方法还有改进的空间。

在问题5“你认为公司的绩效考核流程是否流畅高效？”中，调查结果显示，大部分员工对公司的绩效考核流程持肯定态度，有23人选择了“非常流畅高效”，57人选择了“较为流畅高效”。少数人认为绩效考核流程一般、不太流畅或很不流畅，分别有17人选择了“一般”，3人选择了“不太流畅高效”，并且没有人

选择了“很不流畅高效”。调查结果如图4.5所示。

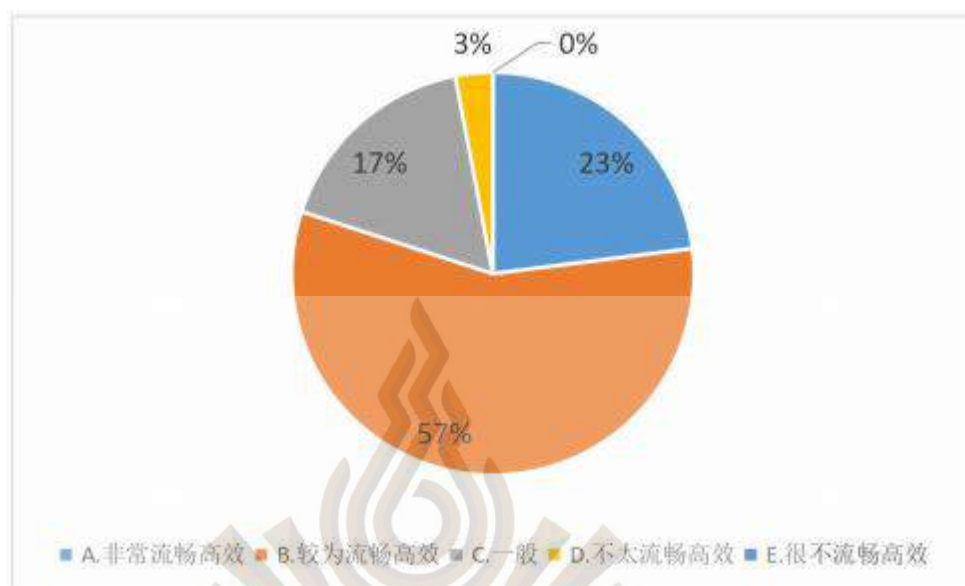


图4.5 问题5调查结果

从图4.5中可以得出，尽管大部分员工对公司的绩效考核流程表示满意，但少部分员工认为流程存在一些问题。这可能意味着公司还需要进一步优化和改进绩效考核流程，以提高流畅性和效率，更好地满足员工的需求和期望。

在问题6“公司是否为员工提供足够的绩效考核信息和反馈？”中，调查结果显示，26人认为公司提供得很充分，32人认为提供得还可以，20人认为一般，15人认为不太充分，7人认为几乎没有反馈。调查结果如图4.6所示。

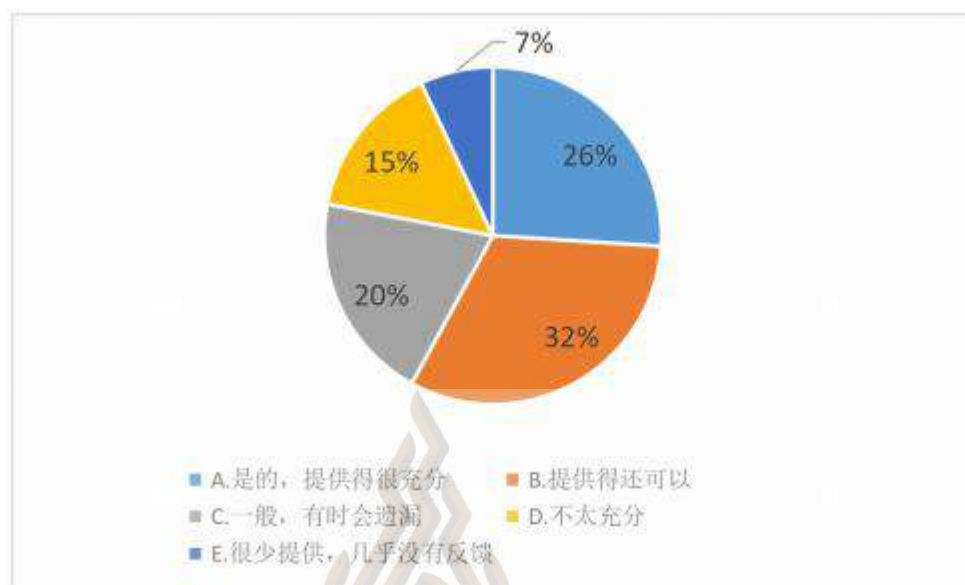


图4.6 问题6调查结果

从图4.6中可以得出，大部分员工认为公司在绩效考核信息和反馈方面做得较好，但仍有少部分员工认为反馈不够充分。这可能意味着公司在提供绩效考核信息和反馈方面存在一些缺陷，有待改进。充分的信息和反馈可以帮助员工了解自己的表现情况，以及改进的方向，促进个人发展和提高绩效。

综上所述，H物业公司在绩效考核方法和流程方面表现较好，大部分员工认为方法公正公平、流程流畅高效。及时的反馈是绩效评价的重要环节，能够帮助员工及时了解自己的表现，并在必要时进行改进。笔者发现，在H物业公司中，绩效评价只在年终进行一次，这就导致员工在一年的时间里无法及时了解自己的表现和改进的方向。因此，H物业公司应该建立定期的绩效评价机制，及时对员工的表现进行反馈和评价，如定期的一对一沟通、团队讨论等方式，与员工进行持续的反馈和改进。此外，尽管大部分员工认为公司提供了足够的绩效考核信息和反馈，但还有少部分员工持相反的观点。这可能需要公司更加关注员工的需求，提供更准确、及时和有针对性的反馈，以帮助员工进一步提升绩效。

4.1.3 绩效评估打分方面

在问题7“你是否清楚绩效评估中的分数标准和等级？”中，共有52人选择了“非常清楚”，27人选择了“较为清楚”，10人选择了“一般”，11人选择了“不太清楚”，而没有人选择了“很不清楚”。调查结果如图4.7所示。

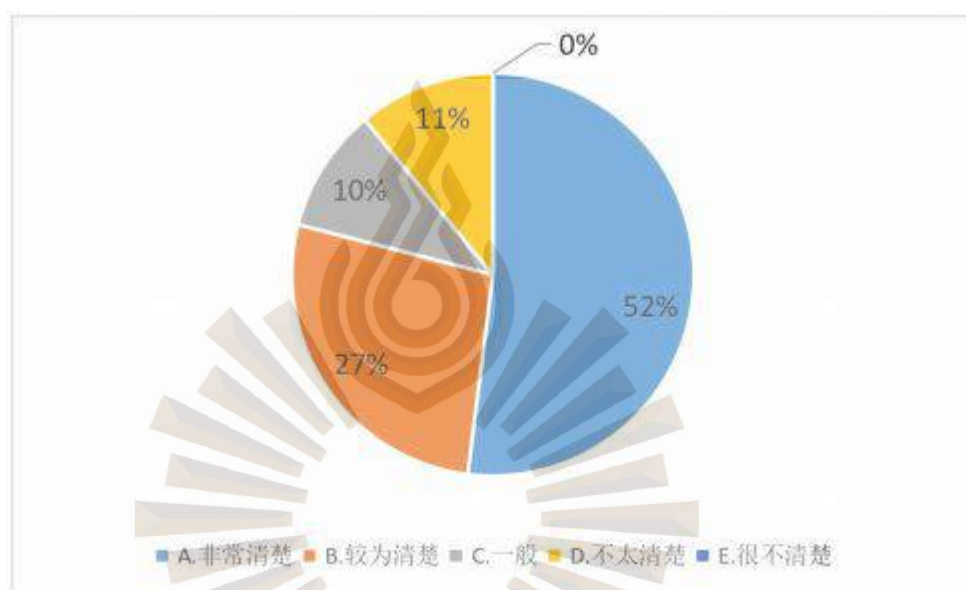


图4.7 问题7调查结果

从图4.7中可以得出，绝大多数员工对于绩效评估中的分数标准和等级具有一定的了解和认知，尤其是有52人选择了“非常清楚”这一选项。然而，仍有一部分员工对于绩效评估的分数标准和等级存在一定的不清楚程度，需要公司加强对员工的培训和解释，提高员工对绩效评估标准的理解和认同。

在问题8“在绩效评估中，你是否认为自己的努力和贡献被合理地反映在分数上？”中，有67人选择了“是的，反映得很合理”，21人选择了“反映得还可以”，9人选择了“一般，有时会不够公平”，3人选择了“不太合理”，没有人选择了“反映得很不合理”。调查结果如图4.8所示。

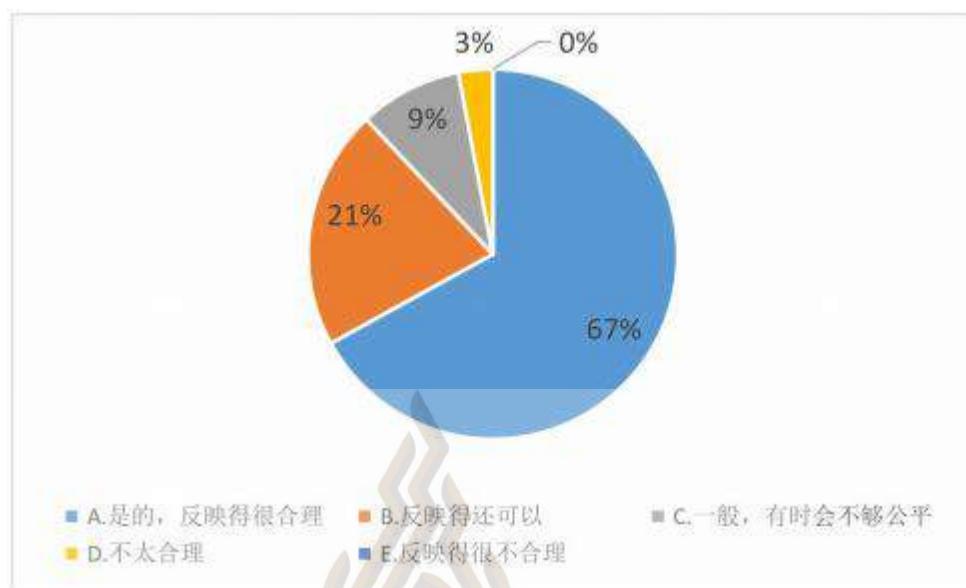


图4.8 问题8调查结果

从图4.8中可以得出，大部分员工认为自己的努力和贡献在绩效评估中被合理地反映在分数上。然而，9人选择了“一般，有时会不够公平”，3人选择了“不太合理”，这表明存在一部分员工对绩效评估的公平性持有不同的观点。公司需要更加透明和公正地进行评估，以提高员工对绩效评估结果的认可度。

在问题9“你认为公司的绩效评估打分是否客观准确？”中，24人选择了“非常客观准确”，47人选择了“较为客观准确”，25人选择了“一般”，4人选择了“不太客观准确”，没有人选择了“很不客观准确”。调查结果如图4.9所示。

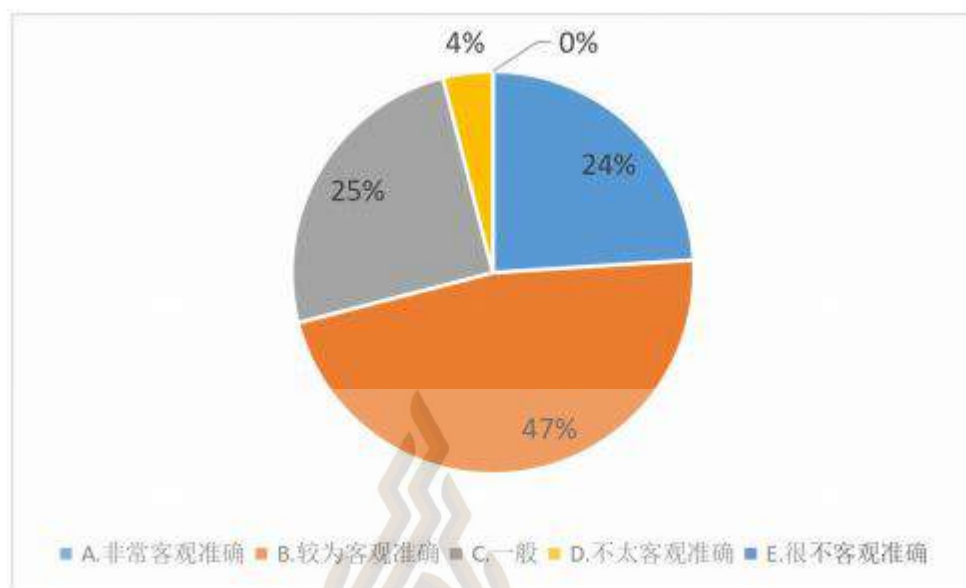


图4.9 问题9调查结果

从图4.9中可以得出，大部分员工认为公司的绩效评估打分具有一定的客观准确性。然而，仍有一部分员工对此持有不同意见，选择了“一般”和“不太客观准确”。为了提高绩效评估的可信度和客观性，公司需要进一步优化评估标准，确保评估过程中的公正性和准确性。另外，公司还需要加强与员工之间的沟通交流，以更好地解释评估结果，提高员工对绩效评估的信心和认可度。

综合分析以上数据，尽管大部分员工对绩效评估的分数标准和等级、自身努力和贡献被反映在分数上、公司的绩效评估打分的客观准确性持有正面评价，但仍有一部分员工对于这些方面存在不满意或有疑虑。这可能意味着公司在绩效管理方面存在一些问题。为了提高绩效管理的效果，公司需要更加清晰地制定和传达绩效评估的标准和等级，确保评估结果能够合理地反映员工的努力和贡献。同时，也需要加强绩效评估的公正性和客观性，确保评估打分具有一定的准确性和可信度。此外，公司还应加强与员工之间的沟通与交流，解决员工对于绩效评估的疑虑和不满意，提高员工的满意度和认可度。

4.1.4 绩效评估制度的落实方面

在问题10“公司是否严格按照绩效评估制度进行评估？”中，根据调查结果，有74人选择了“A.是的，严格按照制度进行评估”，21人选择了“B.大部分时候会按照制度评估”，5人选择了“C.有时会有偏差”。综合分析可以得出该项调查结果中的大多数人选择了公司严格按照绩效评估制度进行评估。调查结果如图4.10所示。

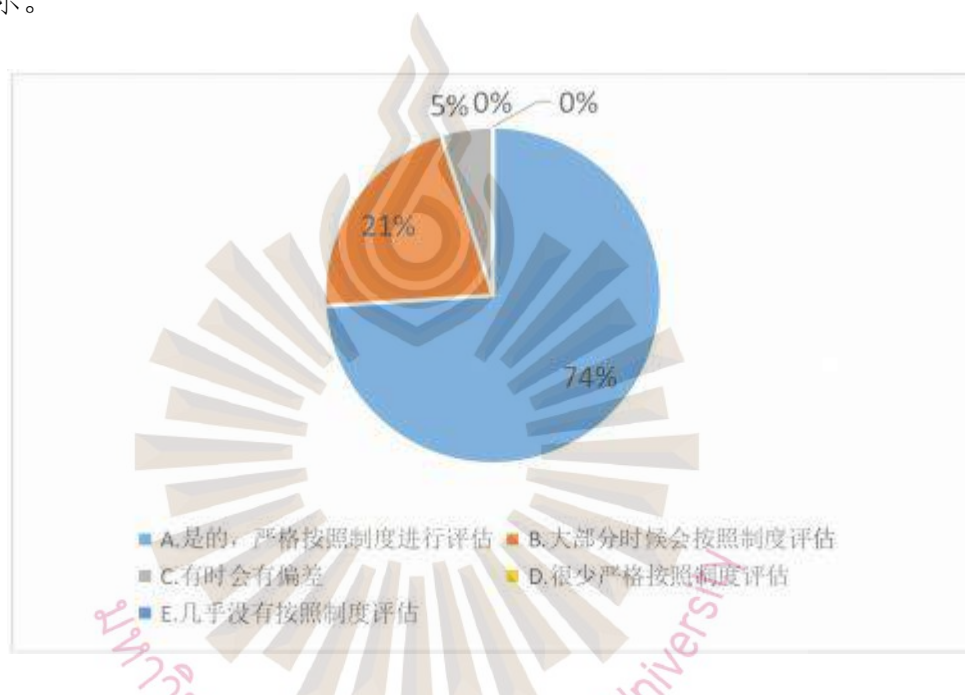


图4.10 问题10调查结果

从图4.10中可以得出，绩效评估制度的严格执行可以更好地对员工的工作进行评价，并为员工提供一个公正的竞争环境。这有助于激励员工更加努力地工作，提高工作质量。然而，少部分员工选择了“C.有时会有偏差”选项，这可能暗示着在实际操作中可能存在评估制度不一致或偏差的情况。这可能会导致评估结果的失真，降低员工对绩效评估制度的认同度和满意度。

在问题11“是否存在绩效评估制度执行不公平的现象？”中，29人选择了“A.完全没有不公平现象”，56人选择了“B.几乎没有不公平现象”，15人选择了“C.

一般，有时会存在不公平现象”，没有人选择D、E选项。调查结果如图4.11所示。

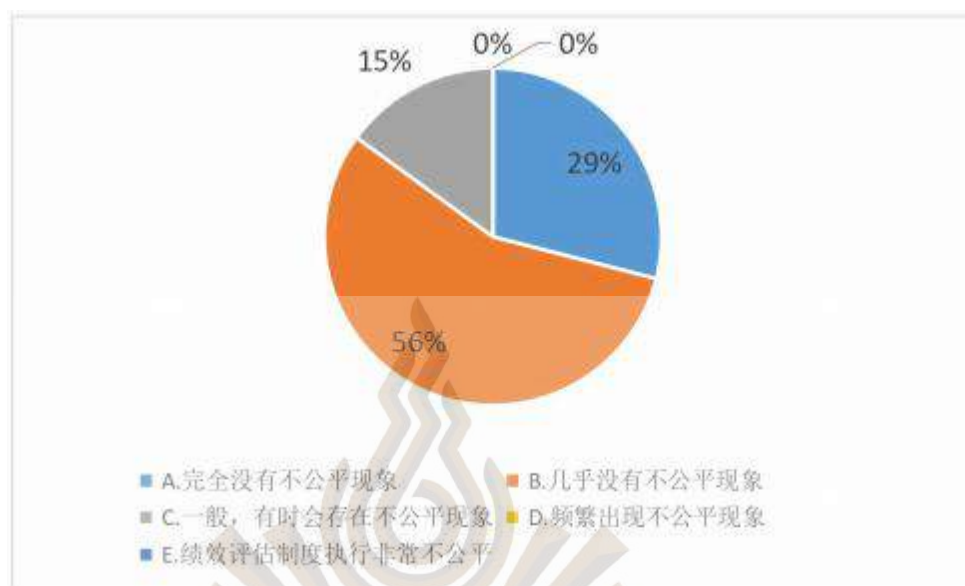


图4.11 问题11调查结果

从图4.11中可以得出，大多数员工认为公司的绩效评估制度执行几乎没有或完全没有不公平现象。然而，少数员工选择了“C.一般，有时会存在不公平现象”选项，这可能意味着在实施绩效评估时存在一些问题。不公平的评估可能包括不合理的标准、主管是偏见、不公正的分配等。这些情况可能会导致员工对绩效评估制度的不满和不信任感，进而影响员工积极性和工作动力。

在问题12“公司是否制定了合适的绩效评估流程和方法？”中，17人选择了“A.是的，非常合适”，39人选择了“B.较为合适”，42人选择了“C.一般”，2人选择了“D.不太合适”。调查结果如图4.12所示。

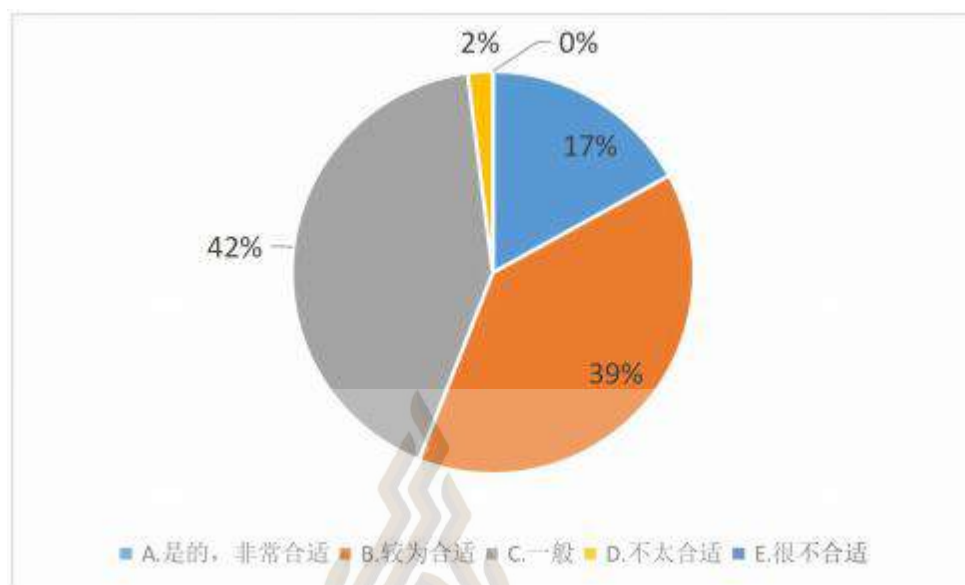


图4.12 问题12调查结果

从图4.12中可以得出，一部分员工认为公司制定的绩效评估流程和方法非常合适或较为合适，表明员工对公司在绩效评估制度方面的努力感到满意。然而，还有一部分员工选择了“C.一般”“D.不太合适”或“E.很不合适”选项。这反映出部分员工对公司的绩效评估流程和方法存在一定的保留或不满意。可能的原因包括评估标准不准确、评估方法不科学、评估流程不透明等。这些问题可能导致评估结果的不准确，减弱员工对绩效评估的认可度。

综合以上数据分析，尽管大部分员工认为公司严格按照绩效评估制度进行评估，且绩效评估制度的执行几乎没有不公平现象，仍有员工对绩效的公正性以及评估流程的适用性持有不同意见。这可能意味着在H物业公司的员工绩效和薪酬管理方面存在一些问题。为了提高绩效管理的效果，H物业公司需要在绩效评估的实施过程中加大标准的执行力度，对员工的绩效进行公正评估；同时需要更多地倾听员工的反馈意见，改进评估流程与方法，提高员工对绩效评估的认可度和满意度。

4.1.5 绩效评估结果的反馈与应用方面

在问题13“公司是否及时向员工反馈绩效评估结果？”中，19人选择了“A.是的，及时反馈”，37人选择了“B.有时会及时反馈”，30人选择了“C.偶尔会反馈”。调查结果如图4.13所示。

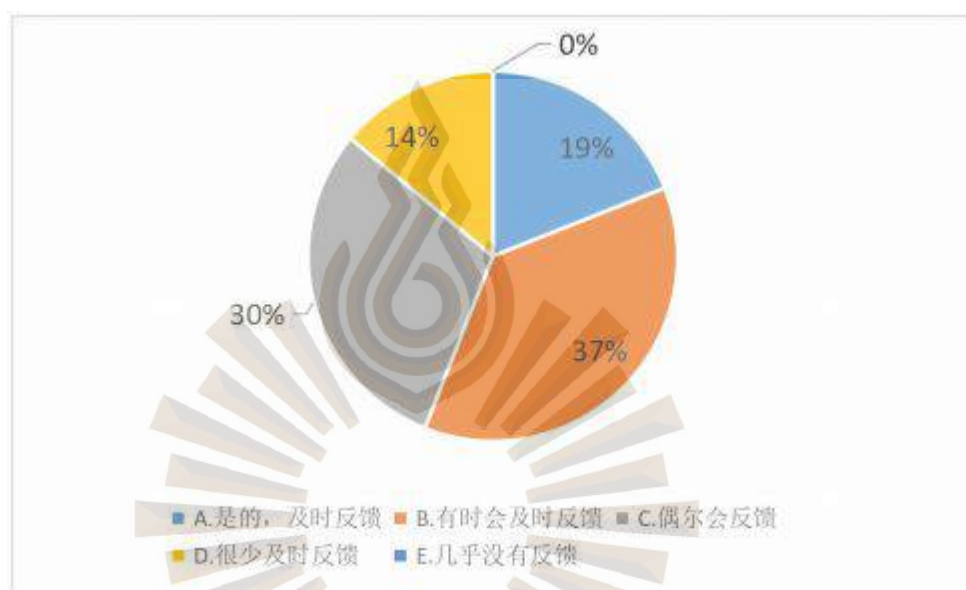


图4.13 问题13调查结果

综合分析可以得出，该项调查结果中的大部分人反映公司在绩效评估结果的及时反馈方面存在一定问题。绩效评估结果的及时反馈对于员工个人的发展和工作动力非常重要。如果公司不能及时向员工反馈评估结果，员工无法了解自己的绩效表现，也无法对自己的工作进行调整和改进。这可能会导致员工对绩效评估的不满和不理解，降低员工的工作积极性和投入度。

在问题14“你认为公司是否充分利用绩效评估结果进行激励和奖励？”中没有人选择了“A.充分利用”选项，9人选择了“B.比较利用”，61人选择了“C.一般，有些时候会利用”。27人选择了“D.不太利用”，3人选择了“E.几乎不利用”。调查结果如图4.14所示。

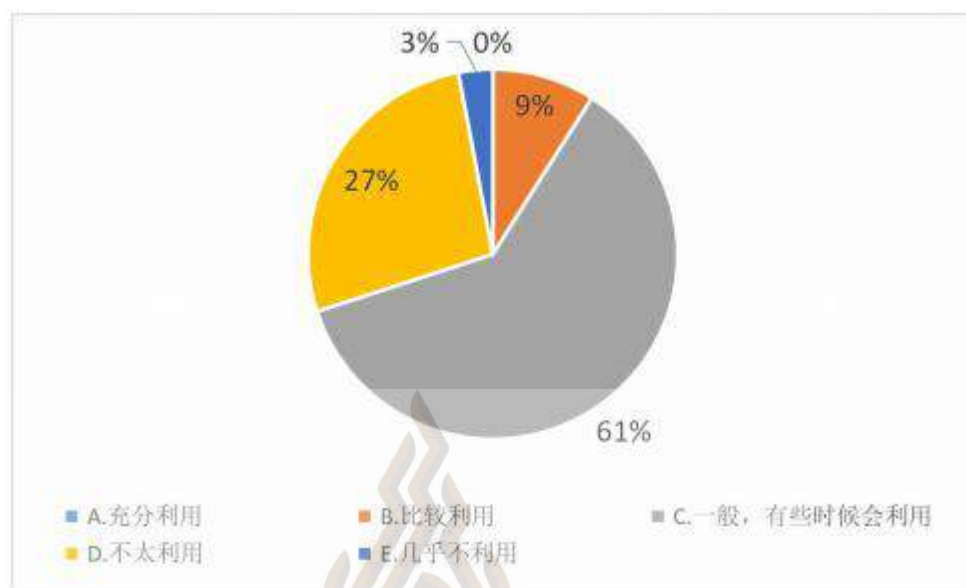


图4.14 问题14调查结果

从图4.14中可以得出, 调查结果显示公司在利用绩效评估结果进行激励和奖励方面存在一定问题。绩效评估结果的应用对于激励员工、调动员工积极性十分重要。如果公司不能充分利用评估结果进行激励和奖励, 员工的工作动力和积极性可能会受到影响。这可能会导致员工对绩效评估制度的不信任感, 降低员工对工作的投入和满意度。

在问题15“绩效评估结果对你的个人发展是否有帮助?”中, 14人选择了“A. 帮助非常大”, 49人选择了“B. 帮助比较大”, 19人选择了“C. 一般, 有些帮助”, 17人选择了“D. 帮助不太大”, 1人选择了“E. 几乎没有帮助”。调查结果如图4.15所示。

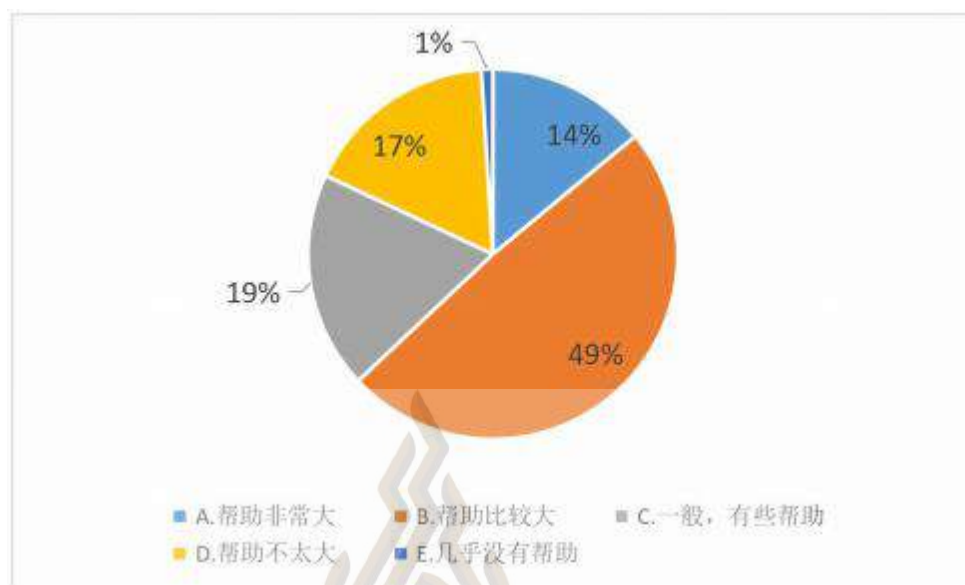


图4.15 问题15调查结果

从图4.15中可以得出，调查结果显示大部分员工认为绩效评估结果对个人发展有一定的帮助。绩效评估结果的有效应用可以帮助员工了解自己的优势与不足，为个人的发展提供指导和方向。然而，仍有一部分员工认为绩效评估结果对个人的帮助不太大。可能的原因包括评估结果的准确性、未能提供具体的发展建议、评估结果与激励措施的匹配度等。这需要公司在评估结果的反馈和应用过程中加强对员工的个性化指导和支持。

综合以上数据分析，调查结果显示H物业公司在绩效评估结果的及时反馈、利用以及对员工个人发展的帮助方面存在的问题。为了提高绩效评估的效果，H物业公司需要加强对评估结果的及时反馈，建立有效的激励和奖励机制，同时提供具体的个人发展指导，以增加员工对绩效评估制度的认可度和满意度，激发员工的工作积极性和创造力。

4.2 H物业公司员工薪酬管理的访谈结果

4.2.1 访谈目的与访谈对象

为了推进H物业公司员工薪酬管理的优化工作，需要深入了解公司的高层管理者、中层管理者和一线员工对于薪酬优化的态度和看法。为此，笔者进行了深入访谈，旨在确保本次优化工作的顺利推进，并获得各类型员工的积极支持。

通过对三位高层管理者的访谈，获取公司领导层对于薪酬管理优化的策略和目标的见解。首先，副总经理作为高层管理者，负责监督公司政策的实施；行政副总作为行政和人事相关事务的负责人，兼任薪酬管理优化小组负责人；运营总监作为管理公司所有经营领域的高级管理者。而三位中层管理者的基本情况如下，财务经理作为一位担任日常财务事务管理的专业人士，提到了自己长期在该单位工作的经验使得他能够准确评估薪酬政策的影响和效果；综合楼项目经理作为一位主管职务的中层管理者，他在访谈中指出了薪酬管理优化对于综合楼的日常运营和管理的重要性，并提到了薪酬激励与员工绩效之间的联系；楼管员作为负责楼管设备管理和维护等业务的中层管理者，他在访谈中谈到了薪酬管理优化对于员工的工作积极性和满意度的重要性。在一线员工的访谈中，笔者选择了维修工、保洁工和保绿工进行访谈。

为了确保访谈的有效性和公正性，我们与九位H物业公司员工预约了不同的时间，并在访谈前详细说明了我们的访谈目的。通过此次访谈，我们可以更全面地了解公司员工对于薪酬管理优化的态度和看法，为本次薪酬管理的进一步优化提供参考依据。

4.2.2 访谈的设计与内容

本次论文访谈分为两个部分，被访者根据公司当前的现状和未来的发展方向，提出了自己的思考和建议，以期对公司的发展产生积极的影响。每个部分都包含

三个问题，这些问题被九位访谈者所探讨，以便于发现问题的存在。通过对每个问题进行分析讨论，从而得出公司未来发展中需要解决的一些问题和应该注意的事项。本次访谈的提纲如下：

4.2.2.1 现状方面

您对公司员工薪酬管理的现状有何见解？

一直以来，公司对于员工薪酬管理的优化一直面临着重重困难，您认为其中的原因是什么呢？

在当前的公司员工薪酬管理中，您是否遇到了任何具有挑战性或令人困惑的问题？

4.2.2.2 未来发展方面

对于未来员工的薪酬管理，您是否有任何特别的期望或要求？

为了优化员工薪酬管理，公司正在实施一系列措施，以实现您的期望和目标？

根据您所掌握的信息，对于本次薪酬管理的优化，您持有何种立场？

4.2.3 访谈结论及其分析

4.2.3.1 高层管理者

经过深入访谈和分析，对于本次薪酬管理优化，三位高层管理者一致认为若不能持续优化，将会对公司未来发展产生深远的影响。特别是在面对公司员工年龄偏大、学历层次偏低等特殊情况时，这些因素将对公司未来的发展产生不利影响。对于年事已高的员工，他们面临着劳务方面的风险，因此需要为他们购买额

外的保险以确保其安全。此外，公司目前缺乏行之有效的绩效管理标准，导致很多员工不愿意加入公司，也难以稳定队伍。同时，公司普遍存在员工学历层次偏低的问题，妨碍了公司相关智能化工作的推进，增加了企业的成本负担。因此，在公司内部建立一个智能小区可以有效缓解上述问题。

然而，由于公司在2022年的合作项目中透露将对合同价格进行轻微调整，对公司而言是一个不利的消息，因此公司无法再沿用之前的“大锅饭”模式。为了适应新时期发展的要求，公司应该根据实际情况制定出一套更符合现代社会需求的人力资源管理模式。考虑到员工用工成本不断攀升，原有激励机制与市场脱节，导致员工工作懒散怠慢，公司需要进行薪酬管理优化，引进技术人员，推动公司智能化进程，逐步实现物业管理的智能化。

人力是公司保洁、保绿、保安等人员工作的主要来源。然而，考虑到员工一天的精力有限，单纯增加工作量可能会影响项目完成的质量，同时也会降低员工的工作积极性。基于这一考虑，本次薪酬管理优化旨在吸引懂技术的人员，以便他们能够操作全自动化和半自动化的设备。在薪酬体系上进行创新，将员工的绩效考核纳入薪酬体系中，让员工有成就感，同时也能提高工作效率。随着薪酬观念的转变，企业和员工的服务理念和服务意识也随之发生转变。

此外，物业行业收入偏低，近年来物业人员储备不足，导致物业行业发生了激烈的人才争夺。为了吸引充满热情的优秀人才，需要对H物业公司对员工薪酬进行优化，并希望能够留住现有的优秀员工。然而，在物业行业中，由于物业管理费的低廉以及薪酬管理的复杂性，员工的层次参差不齐，高能力和高层次的员工不愿意加入物业行业。如果企业一直坚持现行的薪酬政策，将很难在项目中提供完美的服务。这一系列问题无疑增加了H物业公司薪酬管理优化的困难。

通过以上访谈分析，我们可以看出H物业公司员工薪酬管理需要综合考虑公司发展需求、员工专业技能和市场价值，以及员工的生活保障和激励机制。只有

通过优化薪酬管理，公司才能有效吸引和保留优秀人才，推动公司的持续发展。

4.2.3.2 中层管理者

根据对三位中层管理者的访谈，我们得出以下结论和分析：在本次员工薪酬管理优化中，两位中层管理者持支持态度，另一位则持中立态度。他们主要关注优化后的薪酬管理对公司发展和个人利益的影响。这两位中层管理人员都是企业内部的中层干部，对于本次薪酬管理优化有很强的认同感和归属感。此外，优化后对他们所在团队的影响也显著提升。

优化后的薪酬管理对其他员工也产生了影响。他们希望通过这次优化能够留住那些愿意承担劳动、勤奋的员工，以及那些在日常工作中积极配合他们的员工，这将有助于他们取得更好的工作成果。另外，优化后对团队中其他成员也起到了作用。通过优化薪酬管理，他们能够更有效地领导团队，也更有动力为团队成员争取更丰厚的薪酬，从而促进团队成员之间的共同成长。此外，通过建立凝聚力强的优秀团队，有助于团队成员变得更加务实、注重细节，力求提供更完美的项目服务，从而提高整个团队的项目服务能力，进而取得更好的业绩。

根据中层管理者的访谈结果，可以看出他们关注的主要是自身和所在团队，而不仅限于公司整体或团队内部管理。然而，他们仍然渴望在本职工作中做好组织和管理的工作。中层管理者希望重视薪酬管理，期望通过优化薪酬管理激发团队成员的潜力，激励杰出人才，以及激发他们在工作中的独特见解，从而推动整个团队的进步。同时，中层管理者也希望通过出色的工作表现赢得董事和高层管理层的认可。

4.2.3.3 三位一线员工访谈结论及其分析

根据对三位一线员工的访谈，可以得出以下结论和分析：他们对本次员工薪酬管理优化表现出中立的态度。如果他们在优化后获得的薪酬比之前更高，他们

会积极支持薪酬管理的优化；如果薪酬在优化后有所下降，他们会反对这次薪酬管理的改变。这表明，员工对薪酬管理的态度与他们个人所得到的薪酬大小密切相关。

一线员工中有些人对薪酬管理的优化并不感兴趣，原因在于他们担心新的薪酬管理方式会对他们原有的工作模式产生负面影响，同时也不愿意面对新的挑战。这类员工对于薪酬管理的重要性不够重视，他们更关注自己的工作安稳和稳定收入。

在当前的形势下，一位保洁人员希望公司能够考虑提高她们的薪酬待遇。她们认为随着流行病多发季节的到来，工作任务变得更加复杂和繁重，因此希望公司能够适当提高她们的薪酬水平。同样的，另一名员工也希望公司能够增加她们的奖金。这些员工对公司现行的薪酬政策感到不满和困惑，因为他们认为薪酬是激励他们工作的动力，而公司在增加工作量的同时，也需要及时调整薪酬增长的幅度以保持员工的积极性和贡献动力。

此外，还有一位员工认为公司的薪资结构不合理，没有体现出按劳取酬的原则。他们认为薪酬越高，收入越低，这使得他们对公司现有的薪酬政策感到不满。公司的节日福利额度未能满足她的期望，这进一步强调了对福利待遇的改进需求。该员工希望公司能够提供更加优厚的福利待遇，以增长员工的满意度和忠诚度。

对公司现有的薪酬分配方案表示不满的员工认为其不符合多劳多得的原则，需要进行重新评估。他们认为公司没有为他们提供必要的培训机会，这使得他们感到自己的努力得不到妥善的认可和回报。随着工作负荷的增加，他们未能获得相应的报酬，这表明公司未能充分考虑员工的需求。例如，一些骑电动车上班的员工希望公司能够建立停车棚，方便车辆停放和充电，这是他们工作过程中的实际需求。

也就是说，员工对薪酬管理的态度与个人获得的薪酬直接相关。为了激励员

工，公司需要认真考虑他们的需求，提供合理和积极的薪酬政策，并及时调整薪酬的增长幅度。此外，向员工提供必要的培训和适当的福利待遇，可以提高员工的满意度和积极性，从而提高整体的工作效果。公司还需要重视员工的意见和需求，改进薪酬分配方案，确保其公平、合理，并体现多劳多得的原则。此外，公司应该考虑员工的实际需求，如提供停车棚等便利设施，以提高员工的工作环境和满意度。

经过与一线员工的深入访谈，笔者发现H物业公司在薪酬管理方面仍然停留在传统的雇佣关系中。公司缺乏与员工的有效沟通和了解员工实际能力和技能的机制，仅仅依赖员工入职时提供的简历来评判他们的能力，而忽略了员工通过不断学习和培养其他技能的重要性。因此，员工不断提高工作能力，但却没有被及时发现和提拔。公司未能从整体上认识到员工的潜力和价值，直到员工离职后，才意识到人才流失的严重性。同时，公司也未能及时发现自身存在的问题并进行必要的改进。这导致了一个普遍存在的问题：招募一线员工并不是一件容易的事情。如果拥有敬业且熟练的员工，对公司来说将是一种巨大的优势。在当前疫情时期，由于未考虑到招聘成本和员工适应性等因素，招聘过程变得异常困难。公司在招聘方面投入不足，导致许多员工不能稳定地留在公司工作。

过去，H物业公司的一线员工除了维修工外，并无学历等要求。只要员工能胜任工作即可，这与现代企业的经营理念背道而驰。然而，现在企业需要拥有操作机器设备的一线员工，但现有员工无法满足公司的需求。同时，公司的薪酬水平也无法吸引到所需的高素质人才。企业迫切需要大量具备操作机器设备技能且适应企业发展的人才来填补市场需求的空缺，但目前的企业薪酬体系不能满足这种需求。企业陷入了困境，一方面需要找到熟练掌握机器设备操作技能的员工，另一方面也需要留住那些愿意与企业共同发展的员工。然而，现有薪酬体系无法适应时代的步伐，优化薪酬管理已成为一项迫切任务。

4.3 H 物业公司员工薪酬管理存在问题的成因

4.3.1 管理层缺乏重视

然而，H物业公司的管理层却对这些问题缺乏足够的重视。他们一直固守着十几年前的薪酬管理制度，对现代薪酬管理理念没有深入了解和应用。由于缺乏与时俱进的管理理念，企业的人力资源部门被局限于繁琐的考勤统计和工资核算工作，无法真正发挥其应有的作用。与此同时，企业的人事管理操作也仍然依赖传统的做法，无法满足现代企业的需求。

这样的管理模式不仅限制了人才的发展空间，还导致优秀人才的流失。随着时代的不断发展，人力资源管理方向正逐渐转向现代化，而绩效考核则成为其中非常重要的一环。为了确保公司内部的公平和公正，人力资源部门需要根据不同员工的特点和需求，制定个性化的员工薪酬方案，并建立起差异化的合作机制。然而，在H物业公司，人事管理部门和行政部门的合并后，并未设立独立的人力资源部门，由于每天需要处理大量琐事，他们无法抽出时间来开展对员工的开发和研究，也没有足够的资源来更新和完善公司的薪酬管理制度。

更为令人担忧的是，过去的重利益导向使得管理层在关注员工学历和内在素养方面存在盲点，缺乏长远的企业规划。由于没有根据岗位特点制定合适的薪酬制度，高学历、经验丰富和高素质的人才不得不面对岗位级别的严格限制，这进一步加剧了人才流失的问题。同时，行政人事部门严格遵循过去的薪酬管理制度，未能与市场化竞争的步伐同步，导致公司发生了人才断层现象。由于专业人才没有明确的岗位定位，他们的工作热情和态度受到极大的薪酬影响，使得他们缺乏对公司的忠诚度和归属感。

在面对这些问题时，H物业公司亟须重视人力资源管理，特别是薪酬管理。公司应当成立独立的人力资源部门，专门负责制定现代化的薪酬管理制度，以适

应时代的需求和员工的特点。此外，管理层需要制定长远的企业规划，将员工的学历和内在素养纳入考虑范围，从而吸引和留住高素质的人才。同时，对岗位进行明确地定位也是非常重要的，只有这样才能确保薪酬与岗位相匹配，激发员工的工作热情和积极性。通过解决人才流失问题，提升内部人力资源的管理水平，H物业公司才能更好地应对市场化竞争的挑战，实现可持续发展。

4.3.2 薪酬管理缺少市场调查

H物业公司在薪酬管理方面存在着重要的问题，即缺乏对市场的调查。长期以来，该公司一直实行内部薪酬制度，但却没有及时根据市场和员工需求进行相应调整。这就意味着公司薪酬结构无法及时适应市场和员工的变化需求。而且，公司在同行业薪酬管理方面也缺乏深入了解，未充分考虑到自身独特的物业属性，以及当前劳动力市场的行情。由于没有对市场进行充分调查和了解，H物业公司无法获取关键的薪酬信息，无法把握行业内薪酬的发展趋势和竞争对手的实际情况。这就导致了公司薪酬管理的盲目性和不科学性。

薪酬管理的不足对H物业公司的发展带来了重大影响。员工的工作积极性不高，工作效率低下，导致了公司整体的竞争力下降。当公司管理层并未给予业绩和成本控制足够的重视，没有制定统一的规章制度来规定员工年终奖的发放方式时，问题更加恶化。例如，公司没有建立根据经营业绩来确定奖金金额的制度，导致了因管理不当而出现的许多人力资源管理问题。

以2020年为例，由于新冠肺炎疫情持续影响，国家为了鼓励企业保持生存，对企业职工社保进行了部分减免，减轻了企业的负担。在这种情况下，H物业公司于2020年底拿出资金向员工发放了年终奖，以激励员工继续为公司贡献努力。然而，这样的举动导致了21年初现金流紧缺的问题。为了解决这一问题，公司管理层决定将这一年的所有收入都用于年终奖金的发放，以增加公司业绩，但降低了员工的薪酬水平，也进而导致了企业利润的下降。

此外，H物业公司在2020年年终奖金的发放方面缺乏统一的标准，总经理单独决定管理层奖金范围应在2万至10万元之间，而其他员工的奖金范围则应在1千至1万元之间。这种差异性的奖金设置导致了薪酬管理和薪酬预算的不合理性。

H物业公司应加强市场调查和了解，以获取行业内最新的薪酬信息，并根据市场和员工需求进行相应调整。同时，公司应建立统一的规章制度，明确员工年终奖的发放标准，例如根据绩效来决定奖金金额，以提高薪酬管理的公平性和科学性。此外，应合理安排资金流动，避免年终奖发放过多而导致现金流问题的发生。通过这些改进措施，H物业公司能够更好地管理薪酬，提高员工工作积极性和效率，推动企业实现长效、稳定发展。

4.3.3 绩效管理体系不健全

H物业公司的绩效管理体系存在严重的不健全性，表现出诸多的不完善和不科学之处。首先，其绩效考核制度存在明显的缺陷。该公司缺乏一个全面考核机制，仅限于职能部门的考核，使得中高层领导无法真正参与其中。此外，对绩效管理工作的重视程度不够，导致考核只停留在形式上，缺乏有效的激励机制。其次，在设计考核标准和体系时，过于注重公司规模，导致各职能部门形成了各自为战的状态。而且，这些考核标准和体系往往带有一定的个人主观色彩，导致简单的“检查评比”式考核不可避免地出现。考核指标过于宽泛，无法全面反映员工的实际贡献，使得绩效考核仅仅成为一种形式而已。此外，绩效管理的流程过于简化，缺乏与绩效考核相关的环节实施，例如缺乏沟通和辅导的有效措施。绩效管理只是组织一些填表和交表的工作，没有给予足够的关注和反馈。而在绩效考核结果与薪酬激励方面，由于考核表单缺乏说服力，导致绩效考核仅仅停留在表面，无法真正起到帮助员工提升自身能力的作用。绩效考核结果与薪酬激励的挂钩程度不足，员工对绩效考核的重要性缺乏真正的认识和动力。

也就是说，H物业公司的绩效管理体系存在严重的缺陷，包括不完善的绩效

考核制度、简化的绩效管理流程、缺少与绩效考核相关的沟通和辅导措施，以及绩效考核结果与薪酬激励挂钩不足。为了解决这些问题，该公司迫切需要加强绩效管理體系的设计与执行，建立全面考核机制，确保考核标准客观、公正，能够全面反映员工的贡献和能力。同时，该公司还应加强与员工之间的沟通与反馈，提供必要的辅导和培训，以帮助员工提升自身的能力。此外，将绩效考核结果与薪酬激励紧密结合，激发员工的工作动力和积极性，对于促进公司整体绩效的提升至关重要。

4.3.4 薪酬管理与企业文化不匹配

由于H物业公司长期实行总经理“一人堂”文化，员工的工作积极性不高，思维模式变得僵化，即认为只有通过提高岗位级别才能提高薪酬水平。许多员工认为只要有高工资就足够了，没有什么可抱怨的，因为公司以绩效为基础，如果绩效不提升，就算是失败。员工们觉得只要有机会，就会努力向上晋升并得到上级的表扬。随着时间的推移，员工之间形成了不同的小团体，普遍感受到与领导建立良好关系的重要性，这种关系不仅可以提升职位，还可以全身心地投入与领导建立好关系的工作中，而本职工作只是轻描淡写地完成。

然而，实际上，薪酬管理与员工个人利益息息相关，因为每个员工都有独特的利益诉求。例如，某一时期公司需要大量人才满足市场需求，但员工并不满意。工作人员未能妥善履行职责，未能将员工提出的想法和意见付诸实施。在企业发展过程中，如果不能及时调整薪酬管理方法，就会导致人才缺失。据人事部相关工作人员所述，员工薪酬的变动可能会引起不满和反感，从而导致员工流动，对公司产生不利影响，因此需要高度关注。在公司内部，许多人认为薪酬管理只是小事情，不值得大惊小怪。一旦涉及员工薪酬问题，所有人都会回避。在迫不得已的情况下，公司不会正视问题，对员工的正常需求不做出及时处理，拖延时间，导致员工对公司的工作效率产生怀疑，进而影响公司整体效率。公司内部没有明确的目标体系来指导下一步工作，员工也因此失去进取动力，给公司发展带来阻

碍。随着公司提出薪酬管理优化，员工的积极性并不高，他们认为公司只是形式主义，而薪酬管理优化只针对极少数员工，与他们自身似乎无关。因此，薪酬管理优化没有达到预期效果。由于公司在实施新政策前未能充分展开组织宣传工作并且没有出台一般人事政策，导致员工信息传递滞后，从而给员工沟通带来困难。他们没有充分了解政策制定的背景和意图，导致公司的人力资源管理水平较低。新政策出台后，没有及时对员工进行解读，导致员工没有真正理解政策的目的以及对自身的影响。此外，政策实施时，员工对政策内容缺乏理解，结果效果不如预期。员工也不能从政策中获取更多信息，对新政策的认识不够充分，对政策失去了信心。随着时间的推移，公司逐渐失去了对员工工作态度和状态的及时了解，导致出台的政策无法得到员工的支持，管理层难以有效开展工作，公司也无法持续发展。



第 5 章

H 物业公司员工薪酬管理优化

经过对 H 物业公司薪酬管理现状以及存在问题和原因进行全面的分析，笔者深刻领悟到，为了确保竞争优势的建立和长远发展的实现，H 物业公司必须对其现有绩效管理体系进行优化与改进。

5.1 H 物业公司员工薪酬管理优化概述

5.1.1 薪酬管理优化的目标和原则

5.1.1.1 薪酬管理优化的目标

1) 推动 H 物业公司的蓬勃发展。为了推动 H 物业公司的蓬勃发展并促进其持续壮大，H 物业公司需要在薪酬体系设计上采取差异化和激励化措施，以提高员工的满意度和归属感。为了实现公司的可持续稳定发展，我们需要优化员工的薪酬结构，以激发他们的工作热情，从而为企业创造持续的利润。另外，我们还应注重提高员工的满意度，让他们感受到自己在组织中的重要性，从而提升自身的价值。此外，为了优化 H 物业公司的薪酬管理结构，还必须确保公司管理的公正性和公平性，特别是要充分考虑员工的需求，并将其与企业的薪酬制度相互协调。

2) 吸引留下优秀的人才。在企业竞争中，高水平的员工是非常宝贵的资源，因为他们能够为企业未来的发展打下坚实的基础。目前，H 物业公司的一线员工普遍处于较低层级，缺乏学习意愿，还主要从事劳务性工作，无法满足市场发展的需求。第一，为了实现自动化设备取代纯劳务的目标，减少员工数量并提高效率，H 物业公司可以通过优化薪酬管理来吸引精通物业操作设备的杰出员工，招

募一批具备管理能力，能够协助员工转变服务理念，并愿意与员工共同进步的优秀管理人员。第二，注意留住那些上进心强的员工。本次薪酬管理的优化旨在改变员工的服务理念和态度，以提升员工的服务质量和满意度，这就要求 H 物业公司必须保留那些对公司长期做出贡献的员工。目前的薪酬体系缺乏激励机制，导致员工无法全身心地投入工作，表现出惰性和消极态度。我们期待新的薪酬管理优化方案的实施，以留住那些不断进取、愿意学习和工作的员工。那些在企业内勤奋工作、乐于与企业共同进退的员工，需要得到企业特别关注和培养，同时在薪酬方面也应给予相应的奖励，以激励员工，推动他们不断提升工作水平。

3) 提升员工间的凝聚力。为了提升员工间的凝聚力，促进团队合作与发展，H 物业公司必须改变以前的管理模式，建立一种新型的“以人为本”的管理制度。这意味着要尊重每个人的人格，让每位员工都能充分发挥自己的才能，实现自身的价值。然而，由于之前的多种因素，H 物业公司员工对当前企业存在许多误解。此外，由于薪酬保密措施不到位，公司内部形成了许多“小团体”，增加了管理难度，员工凝聚力不足。这对企业的发展和战略部署都有不利影响，现在的员工就像是一盘散沙，管理困难，对员工的要求多种多样，人心不往一处使，这对企业来说极为危险。为了解决这个问题，H 物业公司应该积极鼓励员工参与公司的各项活动，鼓励那些有能力的员工为企业带来新的项目，为企业注入新鲜的血液。这将有助于改善员工的凝聚力，增强团队合作精神，为企业的发展和战略部署提供积极的支持，为企业的发展注入新的活力。

4) 创造积极向上的工作环境。创造积极向上的工作环境是非常重要的，可以激发员工的工作热情和积极性。为此，首先要加强培训，让员工不断学习和提升自己的能力。其次要建立完善的激励机制，给予员工适当的奖励和认可，以鼓励他们更加努力工作。这些措施将有助于增强员工的凝聚力和战斗力，从而使整个公司保持一个良好稳定的局面。对于 H 物业公司来说，营造一种充满人情味和人性化的管理氛围十分关键。这样的环境将激发员工的工作热情，让他们在轻松

的工作环境中发现自身的优缺点。另外，企业应该积极鼓励员工，让他们更加热爱本职工作。H 物业公司如果能够提升员工素质，就能够有效增强在市场竞争中的地位，从而为企业带来无形的优势。员工积极向上的工作氛围不仅为员工提供了额外的奖励，同时也为企业创造了经济价值，并提升了整体服务质量。

5.1.1.2 薪酬管理优化的原则

薪酬管理优化是 H 物业公司提高员工绩效和促进企业可持续发展的重要手段之一。为了确保薪酬管理的有效性和公正性，H 物业公司需要遵循一些基本原则：

1) 公正公平原则。公正公平原则是薪酬管理优化的基石。公正公平意味着对员工的薪酬待遇要严格按照其工作贡献来确定。相同岗位的员工应该获得相近的薪酬报酬，确保员工在工作中获得公正对待。公正公平的薪酬体系能够建立员工对公司的信任和忠诚，从而提高整体员工满意度和团队合作力。

2) 竞争原则。竞争原则强调薪酬管理应该与市场竞争相匹配。H 物业公司需要根据行业和地区的薪酬水平来设定具有竞争力的薪酬待遇，以吸引、留住和激励优秀人才。高薪酬待遇能够让员工感到自己的价值得到认可，进而更加投入工作。同时，高竞争力的薪酬体系也能够吸引更多高素质人才，提升整体员工素质和企业的竞争力。

3) 激励原则。激励原则对薪酬管理优化至关重要。激励机制包括奖励、晋升和其他激励措施，可以有效刺激员工的工作动力和积极性。H 物业公司可以设立基于绩效奖金制度，鼓励员工超过预期地完成工作目标。此外，晋升机制可以为员工提供晋升通道和个人发展的机会，让员工感到有成长空间和发展前景。激励机制的建立不仅能提高员工的工作绩效和效率，还能增强员工的满意度和忠诚度，增强企业的凝聚力和战斗力。

4) 可持续发展原则。可持续发展原则是薪酬管理优化的长远考量。H 物业公司需要考虑员工的长期发展和职业规划，为员工提供培训和成长机会。同时，关注员工的福利待遇和工作环境也是可持续发展的重要组成部分。通过关注员工的持续发展，H 物业公司可以增强员工的归属感和忠诚度，提高员工的工作动力和工作稳定性，为企业的长远发展奠定基础。

5.1.2 优化绩效管理体系的必要性

薪酬作为一种重要的激励手段，通过绩效管理体系与薪酬挂钩，可以激发员工的积极性和动力，提高整体绩效水平，从而进一步促进员工的个人成长与公司的长期发展规划。尤其对于发展历史较短的 H 物业公司来说，通过绩效管理体系可以更好地分配薪酬资源，并激励员工做出更好的工作表现。本节将重点说明如下两个问题：

第一，优化绩效管理体系对于 H 物业公司的薪酬管理有何帮助？

第二，结合 H 物业公司的绩效管理现状，说明采用复杂的绩效评价方式的原因何在？

然而，在实际操作过程中，很多企业会选择采用复杂的绩效评价方式。这可能是因为企业希望通过深入评估绩效，准确地评价员工的工作表现，并确保薪酬分配的公平和合理性，以此激励员工更好地发挥个人能力，并推动整体绩效的提升。对于 H 物业公司来说，复杂的绩效评价方式可能涉及多个评估指标和评估工具，以及更为详细的绩效评估流程，这能够更全面地衡量员工的工作贡献和能力，更加客观地反映员工的工作实际情况，从而更好地支持薪酬管理方面的决策。综上所述，构建绩效管理体系对于 H 物业公司的薪酬管理具有明显的帮助作用，而企业选择复杂的绩效评价方式应该是希望提高评价的准确性和全面性，以更好地推动薪酬管理的发展。

5.1.2.1 H 物业公司优化绩效管理体系的意义

通过绩效管理体系支持薪酬管理，可以使 H 物业公司能够更加公平、科学地分配薪酬资源，激发员工的工作积极性和动力，提高整体绩效水平，同时也为员工的发展和职业规划提供支持和引导。具体分析如下：

1) 建立公平与激励的薪酬体系。绩效管理体系可以帮助 H 物业公司评估和量化员工的工作表现，根据评估结果制定相应的薪酬激励方案，通过将薪酬与绩效挂钩，可以确保薪酬分配公平合理，并激励员工更加努力地工作，提高整体绩效。

2) 提高薪酬决策的科学性。绩效管理体系提供了明确的绩效评估指标和标准，可以帮助 H 物业公司对员工进行科学、客观的评估，从而准确地确定薪酬水平和涨幅。这样可以消除主观因素对薪酬决策的影响，使薪酬制度更加透明、可信。

3) 激发员工的动力与积极性。薪酬作为一种重要的激励手段，通过绩效管理体系与薪酬挂钩，可以明确、及时地向员工传递对其卓越表现的认可和奖励。这将激发员工的工作积极性和动力，促使他们更加努力地为公司做出贡献，提高整体绩效水平。

4) 有针对性地分配薪酬资源。通过对员工绩效的评估和排名，H 物业公司可以更有针对性地分配薪酬资源。优秀表现的员工可以获得更高的薪酬奖励，从而提高了他们的满意度和忠诚度。同时，低绩效员工也可以通过薪酬激励机制获得改进的机会，帮助他们提高工作表现。

5) 促进员工发展与职业规划。绩效管理体系可以帮助 H 物业公司识别和培养潜力员工，为他们提供进一步发展的机会和培训计划。同时，通过与薪酬挂钩，员工可以更好地了解自己的优势和不足，规划职业发展路径，提高员工的价值和

市场竞争力。

6) 加强员工与管理层之间的沟通和协作。绩效管理体系可以促进员工与管理层之间的沟通和交流,让双方了解对方的期望和需求,通过定期的绩效评估和反馈,共同制定改进计划,加强团队协作,增进组织内部的合作和凝聚力。

5.1.2.2 H 物业公司采用复杂绩效评价方式的原因

通过前文的调查了解到,经过多年的发展,H 物业公司发展规模不断壮大,员工队伍整体素质在不断提高,建立了较为合理的组织构架,绩效管理制度也从无到有并在不断完善。然而,H 物业公司目前绩效管理过于简单,导致绩效管理流于形式,难以在薪酬管理中发挥其应有的作用。下面将结合 H 物业公司的绩效管理现状,说明 H 物业公司为何需要采用复杂的绩效评价方式进行薪酬管理。

1) 绩效考核目标设定

尽管 H 物业公司在绩效目标设定方面采用了以目标为导向的管理策略,并将公司战略目标视为绩效考核体系的核心组成部分,但其在实际应用中存在一些局限性。

首先,虽然 H 物业公司每年都会根据上一年度的经营状况、公司内部资源和行业外部环境制定全面的年度目标计划,以确保公司在未来的发展中保持竞争力,但在目标设定的过程中缺乏战略性和远见卓识。公司只关注了每年的具体目标,而未将长期发展战略与绩效目标相结合,缺乏对未来发展方向的全面规划。

其次,尽管 H 物业公司将年度总目标分解为各个部门和每一位员工的具体任务,以便更好地实现目标,但公司尚未建立一套全面、科学的员工绩效评估指标和标准框架,这导致绩效评估的公正性和准确性受到了一定的影响。在绩效评价指标体系中,除了财务维度外,还应该考虑其他维度,如客户满意度、学习与成长以及创新与发展等方面的指标,以使绩效评估更加全面和科学。

另外，尽管 H 物业公司具备绩效评价，但在实际操作中，公司仍然缺乏有效的激励和约束机制。除了对绩效达成情况进行评估外，公司还需要为员工提供明确的激励措施，如奖励机制和晋升途径，以激发员工的积极性和创造力。同时，公司也需要建立一套有效的约束机制，确保员工在完成任务的过程中遵守规范和标准，以提高整体绩效水平。

此外，绩效目标设定过程中的沟通和承诺方面表现不尽如人意。员工需要清楚了解自身的工作表现和存在的问题，才能在下一个绩效周期中调整工作行为方式，提高绩效水平。因此，公司需要加强与员工之间的沟通，明确目标和预期结果，并建立良好的反馈机制，使员工能够得到实质性的反馈和指导。

最后，H 物业公司的企业文化建设未将绩效考核纳入其中，导致绩效考核形式化，缺乏有效的文化引导。为了提高绩效管理水平和提升整体绩效方面的作用。企业需要发挥绩效考核在激励员工、促进发展和提升整体绩效方面的作用。

因此，H 物业公司需要更加注重战略性和远见卓识，在目标设定过程中充分考虑企业长期发展战略。同时，建立全面、科学的员工绩效评估指标和标准框架，并加强激励和约束机制的建设。此外，加强与员工之间的沟通与承诺，并将绩效考核纳入企业文化建设中，以提高绩效管理水平和员工参与度。

2) 考核方法与流程

H 物业公司的考核方法与流程目前存在不足之处，需要进行进一步的分析和改进。目前的考核流程主要包括自我评估和上级评分，然后根据权重来确定最终的考核结果。这一流程存在一定的局限性，可能导致评估结果的不准确性和公正性不足。

这就需要 H 物业公司建立一个科学的绩效评价体系，这个体系可以包括更多的评估要素和更全面的评估流程，以确保每个员工的绩效能够得到准确评估并得

以合理反映。除了自我评估和上级评分之外，还可以考虑引入同事评价、下级评价等方面进行评估。同时，应该设立合理的评分标准和权重，并确保所有参与评估的人员都理解和遵守这些标准。

与此同时，考核结果的反馈与管理也是非常重要的环节。公司的人力资源部门应及时向考核对象反馈考核结果。这个反馈过程应该清晰明确，涵盖对绩效优劣的解释和建议。同时，公司的人力资源管理总部应对所有的考核资料和成绩进行综合归纳，并进行归档管理，以便于后续参考和分析。

因此，H 物业公司的考核方法与流程还需要进一步改进和完善，建立一个科学的绩效评价体系。通过引入更全面的评估要素和流程，合理设定评分标准和权重，以及加强考核结果的反馈与管理，可以提高考核的准确性、公正性和公信力，进而推动员工的发展和公司的持续进步。

3) 绩效评估打分

据我的笔者知道需要定期填写绩效评估表，却对整个绩效管理流程和目的缺乏充分的了解。实际上，绩效管理是一种对下属员工进行绩效考核和评价的过程，其核心是在每个考核周期结束时对下属员工进行评分并撰写评语。绩效考核是一项重要且复杂的管理工作，旨在让每个管理人员清楚了解自己的能力和业绩，从而更好地激励他们提高自身水平。

然而，由于绩效考评的标准缺乏明确性，且在各个项目管理处之间缺乏一致性，评估工作往往只能基于考核者对被考核者的主观感受和印象展开，导致考核结果缺乏客观性和一致性。缺乏制度约束的考核过程也使得对涉及考评的关键事件缺乏完整全面的记录，从而导致评分的客观依据缺失。同时，由于缺乏有效的反馈机制，被考核者只能看到自己所做的事情，而无法了解别人的贡献和表现。填表被考核者和考核者都普遍认为这是一项繁琐而缺乏实际效果的工作，更像是形式主义。

此外，对于被考核者而言，“评估”常常被视为惩罚和扣薪的手段，只有在未能达到预设绩效目标或犯下错误时才会被视为“评估”。这使得许多员工在“评估”之后才意识到自己的问题并开始反思和改正，与人力资源管理科学中评估的意义和宗旨偏离，背离了其追求的目标。绩效考核作为人力资源管理中的重要职能，对于实现组织战略目标至关重要，但常常与其他工作发生冲突且难以处理。由于基层员工对绩效评估心存畏惧和反感，他们对此抱有疑虑。这导致一些企业的人力资源管理部门在绩效考评时采取简单粗暴的方式。然而，这种简单粗暴的绩效管理方式并不能有效提升员工的职业能力和企业绩效，反而可能引发管理上的矛盾和问题。

4) 绩效评估制度的落实

尽管 H 物业公司已经建立了一套自上而下的绩效评估框架，但由于缺乏全面的员工绩效计划和实施路径，导致绩效考核过程中存在主观性和不确定性的问题，进而对员工的工作表现产生了影响。这也使得公司的绩效评估体系无法满足公司的战略目标和发展需求。此外，由于绩效考核结果在激励措施中的运用效果不佳，导致激励措施缺乏动力。在具体的绩效考核过程中，公司过分关注员工的表现和能力，忽视了绩效过程和偶发因素的影响，这给员工带来了公司的不公正和缺乏关怀的感受。因此，为了提高绩效评估的科学性和操作性，H 物业公司需进一步改进和完善绩效评估制度。同时，应加强激励措施的效果，并重视绩效过程管理及员工关怀，以促进员工的全面发展，提升企业绩效。

5) 绩效评估结果的应用

H 物业公司绩效评估结果的应用存在一些缺陷，这些缺陷可能导致一系列问题：首先，公司目前的绩效评估结果仅用于奖惩措施，主要以惩罚为主，辅以奖励的形式。这种做法存在明显的问题。惩罚虽然可以对表现不佳的员工起到威慑作用，但过度依赖惩罚措施会导致员工无法真正反思和改进，而只是出于避免惩

罚的动机。同时，奖励手段也仅限于给予一定的奖金，这样的单一奖励方式无法全面激励员工的工作热情和创造力。其次，公司将绩效评估结果与员工的培训和发展相脱离。这导致了无法充分发挥绩效评估的潜力。通过将绩效评估与培训和发展结合，公司可以根据评估结果有针对性地为员工提供培训和发展机会，帮助员工进一步提高能力、实现个人和组织的共同发展。此外，公司缺乏有效的绩效反馈机制。员工在绩效考核结果出来之后，并没有机会与上级进行讨论和反馈。这将导致被考核者无法清楚了解自己的绩效优劣，并且缺乏改善绩效的方向和意识。这种情况下，绩效改进只会成为一句空洞的口号，无法真正促使员工的成长与提高。

科学的绩效体系应该综合考虑奖励和惩罚的因素，采取多种奖励形式激励员工；将绩效评估结果应与员工的培训和发展相结合，为员工提供个性化的培训计划。同时，公司需要建立有效的绩效反馈机制，与员工进行及时地沟通和共享绩效评估结果，鼓励员工根据反馈进行有针对性的改进。通过这样的科学绩效体系，可以更好地调动员工的积极性和工作热情，实现持续的绩效改进。

总之，基于以上考虑，H 物业公司需要构建一个全面、复杂、精细的绩效管理体系，从而提高员工的工作表现和发展，优化组织的资源分配和协调，确保公平、公正和高效的绩效评价，并利用绩效评价提供适当的激励和奖励机制，进而促进 H 物业公司员工薪酬管理水平的提升。

5.2 H 物业公司员工绩效管理工具的选择

随着绩效管理理论与实践的不断深入，涌现出了多种高效的绩效管理和考核工具。这些绩效管理或绩效考核工具在我国物业管理企业中已经得到应用，并且发挥着重要作用。它们都具备一定的科学性和合理性，但同时也存在着自身的限制和适用范围。因此，需根据 H 物业公司的实际情况，精选最为适宜的绩效管理工具，以达到最佳的绩效评价效果。

5.2.1 常用绩效管理工具的优缺点分析

5.2.1.1 管理目标制度 (MBO)

优点：MBO 注重员工参与制定目标的过程，强调自我管理和主动性，激发员工的积极性和创造力。通过制定明确的目标和评估标准，可以提高绩效管理的透明度和公正性。

缺点：MBO 有时过于依赖目标的量化和可衡量性，忽略了非量化因素的考虑。此外，员工的目标可能过于短期，无法兼顾长期战略目标，容易导致局部优化和部门间的利益冲突。

适用范围：MBO 适用于注重自主性和创新的工作岗位，适合强调个人目标和成果的业务环境。

5.2.1.2 关键绩效指标 (KPI)

优点：KPI 通过设定关键绩效指标，帮助企业明确关注的重点领域，并督促员工向这些目标努力。KPI 可以提高员工对组织整体目标的认知，并准确衡量绩效表现，帮助管理层做出决策。

缺点：KPI 可能导致目标过度追求，而忽略了其他重要的因素。此外，KPI 的制定可能存在主观性和个人意愿的影响，容易引发不公平和不公正的评价。

适用范围：KPI 适用于注重目标管理和量化绩效的领域，特别是生产和销售等明确可度量的职能。

5.2.1.3 平衡计分卡 (BSC)

优点：BSC 综合考虑了企业的多个维度，包括财务、客户、内部流程和学习与成长，以实现战略目标的平衡。BSC 可以帮助企业对整体表现进行综合评估，

从而提高绩效管理的系统性和战略性。

缺点：**BSC** 的制定和实施需要较大的时间和资源投入，对企业管理层和员工的理解和支持程度要求较高。同时，制定和管理 **BSC** 需要克服信息获取的难题，确保数据的准确性和可靠性。

适用范围：**BSC** 适用于希望重视战略目标、全面提升绩效的企业，尤其是需要统筹不同维度的业务部门和职能团队。

5.2.1.4 360 度绩效评估法

优点：**360 度** 评估法通过多角度的评价，包括员工自评、上级评价、同事评价和下级评价等，可以提供全面的绩效信息，减少主观偏见和评价不准确的可能。同时，**360 度** 评估法可以促进员工的自我认知和成长。

缺点：**360 度** 评估法存在进行评估的复杂性和耗费时间的问题。此外，评估结果可能容易受到人际关系和政治因素的干扰，导致评价不公正。

适用范围：**360 度** 评估法适用于注重团队合作和相互评价的环境，特别是管理层和需要进行领导力评估的职位。

5.2.2 绩效管理工具的选择

考虑到 H 物业公司员工的综合素养普遍不高，且公司的发展仍处于成熟阶段，因此公司迫切需要提升自身的管控能力，并增强内在驱动力和竞争力，而不是急于追求速度和规模。首先，采用 **KPI** 作为绩效考核的主要手段，H 物业公司可以建立一个清晰的员工绩效考核指标体系，并借助定量评价的方式来量化员工的工作业绩。这有助于确保员工的工作目标明确，激发员工的工作动力，并且能够客观地对员工绩效进行衡量和评价。通过设定明确的 **KPI**，公司可以将员工的工作目标与公司整体的战略目标相对应，实现员工和公司目标的统一。同时，采用 **360**

度绩效考评法可以更全面地评估员工的工作表现。这种方法不仅依赖于上级对员工的评价，还包括同事、下级和员工自身对自己工作表现的评价。通过多方评价的方式，可以减少主观性和偏见的影响，增加评价的准确性和客观性。此外，360度绩效考评法还可以促进组织内部的沟通和合作，以及员工的个人成长和发展。

综上所述，本文选择“KPI+360度绩效考核法”作为绩效管理工具对于优化H物业公司的绩效管理体系具有重要意义。KPI的引入可以确保员工工作目标的明确，激发员工的工作动力，并与公司的战略目标相匹配；而360度绩效考评法则可以提供全面而客观的评价，减少主观因素的干扰，并促进组织内部的沟通和合作。

5.3 绩效管理体系优化设计

H物业公司绩效管理体系优化设计要素如下：

一是绩效管理体系优化工具：KPI法和360度绩效考评法；

二是以KPI法和360度绩效考评法为指导分别对公司高层管理者、中层管理者、基层管理者和一线岗位人员进行绩效管理体系优化设计；

三是优化设计主要从绩效管理流程着手，包括绩效指标的内容和权重、绩效管理的执行与落实、绩效评估的主体和周期、绩效评估结果的应用四个方面的优化设计。

5.3.1 指标内容设计

5.3.1.1 绩效计划设计

绩效计划将战略意图转化为具体行动并付诸实施的全过程。制定科学合理的绩效计划是绩效管理的核心，只有这样才能确保组织战略目标的实现。绩效计划，

作为一份指导员工工作行为的计划书，涵盖了两个主要方面的内容：即工作内容和方法。本文将通过对这两方面的阐述，为企业在实际中进行绩效计划的设计提供借鉴。以下所述为具体内容：

- 1) 在当前的绩效管理周期内，员工的工作目标是什么？
- 2) 每个任务的完成期限是何时？
- 3) 每个任务所需达成的成果应当是何等模样？
- 4) 如何评估员工的成就？何为评判之准则？
- 5) 工作目标与成果有多重要？
- 6) 获取工作成果信息的渠道何在？
- 7) 各项工作目标所占的权重是何等重要？
- 8) 我们需要获取哪些资源和支持，以满足组织的需求？
- 9) 员工或许会遭遇何种挑战和阻碍？
- 10) 员工将获得管理者提供的协助和支持，以促进其工作表现的提升？
- 11) 如何实现上下级之间的有效沟通？

5.3.1.2 绩效计划的制定

H 物业公司绩效计划的制定是确保员工薪酬管理体系有效实施的重要一环。绩效计划的制定可以分为三个阶段，分别是目标设定阶段、指标确定阶段和评估与调整阶段。

- 1) 目标设定阶段。在目标设定阶段，H 物业公司需要明确制定绩效计划的

目标和目的。这意味着确定了公司希望通过绩效计划实现的具体目标，比如提升工作效率、促进员工发展等。在这个阶段，需要对公司整体目标进行研究和分析，并将其分解为可量化的、与员工工作相关的目标。此外，也需要与相关部门和员工进行沟通，了解他们的期望和可行性，以便确立合理且可达到的目标。

2) 指标确定阶段。在这个阶段，H 物业公司需要明确具体的绩效指标，这些指标应该与公司的目标和员工的工作职责相一致。指标的确定可通过与相关部门和员工的合作，以及借鉴行业标准和最佳实践来进行。同时，还需要制定一套合理的指标评价体系，明确指标的权重和评估方法。在该阶段，关注员工的绩效数据和个人目标的设定，确保指标的可衡量性和关联性。

3) 评估与调整阶段。在评估与调整阶段，H 物业公司需要对绩效计划进行定期评估和调整，以保证其有效性和适应性。这包括制定评估周期，收集员工绩效数据，进行定量和定性评价，并与员工进行反馈和沟通。通过评估结果，可以及时对绩效计划进行调整，如果需要对目标进行修正或是指标进行改进，以更好地满足公司的战略需要和员工的工作实际。

5.3.1.3 H 物业公司绩效评价指标体系设计

1) 考核维度（一级指标）设计

构建一套科学、合理的绩效评估指标框架是优化绩效管理的重要组成部分。通过优化考核维度，H 物业公司可以更好地评估员工的工作表现，促进员工发展，提高全员绩效水平，实现公司整体目标的达成。根据 H 物业公司的实际情况和员工的问卷调查结果，考核维度需要突出“能”这个核心指标，以能力、勤奋、绩效和道德为侧重点。这四个方面密切关联着员工的工作能力、工作态度、工作业绩以及职业道德。通过明确这些一级指标，有助于确立具体的绩效评估标准和绩效等级划分，从而实现对员工绩效的科学、公正和准确评估。

2) 考核维度的具体含义及内容（二级指标）设计

2.1) 工作业绩维度。工作业绩维度考核指标是基于 KPI 设计的，主要用于评估员工在本职工作任务方面的绩效表现。通过对工作业绩维度考核指标的设计和评估，可以全面、客观地评价员工在工作任务完成方面的绩效表现，为薪酬管理提供科学的依据。工作业绩维度考核指标包括本职工作任务绩效、创新、效率和特殊成果四个内容：

第一，本职工作任务绩效是衡量员工在完成日常工作任务时的表现情况。它指标员工是否能够按时完成工作任务，任务执行的质量和效果如何。这个指标主要关注员工在具体工作职责范围内的工作完成情况，体现了员工对于本职工作的责任心和专业能力。

第二，创新是考核员工在工作中提出新的创意和解决问题的能力。这个指标关注员工在工作中是否能够提出创新的思路和方法，为公司的发展带来新的灵感和效益。创新能力的高低，反映了员工对工作的热情和积极性，对推动公司的创新和发展起到重要的作用。

第三，效率是评估员工在工作中的工作效率和时间管理能力。这个指标关注员工完成工作任务所花费的时间和所采用的方法是否高效、合理，反映出员工的工作效率和时间管理能力。高效的工作方法能够提高工作效率、节约时间和资源，对于公司的发展具有重要意义。

第四，特殊成果指的是员工在特定任务或项目中取得的突出成绩和额外的贡献。这个指标关注员工在特殊任务或项目中的表现和成果，体现了员工的专业能力和解决问题的能力。特殊成果的达成，可以进一步反映员工在工作中的综合能力和应对复杂情况的能力。

2.2) 工作态度维度。工作态度维度考核指标是基于 KPI 法和 360 度绩效考

评价设计的，主要用于评估员工在工作态度方面的表现。这些指标旨在衡量员工对工作的态度、态度的积极性和负责任程度，包括员工在工作中的工作纪律性、责任感、主动性和独立性四个内容：

第一，工作纪律性是指员工按照公司规定的工作制度和流程进行工作的能力和执行情况。这个指标关注员工是否能够遵守工作纪律，包括准时上下班、按时完成工作任务、遵守工作规范等。工作纪律性高的员工具有良好的自律能力，能够始终秉持专业态度去完成工作。

第二，责任感是评估员工对于自己工作任务的责任心和担当的程度。这个指标关注员工在工作中是否能够主动承担起自己的工作责任，勇于面对困难和挑战，对工作充满责任感。责任感强的员工对工作具有高度的认真态度和专业精神，能够保证工作任务的高质量完成。

第三，主动性是指员工在工作中能够积极主动地提出建议和解决问题的能力。这个指标关注员工是否具有独立思考和创新意识，以及能否在遇到问题和挑战时主动寻求解决方案。主动性强的员工具有积极进取的工作态度，能够主动提高工作效率和工作质量。

第四，独立性指的是员工在工作中能够独立思考和行动的能力。这个指标关注员工是否能够独立思考问题，独立完成工作任务，不依赖他人或上级的指导和帮助。独立性较高的员工具有较强的自我管理能力和解决问题的能力，能够在工作中发挥更大的自主性和创造性。

2.3) 工作能力维度。工作能力维度考核指标是基于 KPI 法和 360 度绩效考核法设计的，旨在衡量员工在工作中所展现的理解能力、业务能力、沟通能力、学习能力和决策能力等方面的能力水平，以评估员工在这些方面的表现：

第一，理解能力是指员工对工作任务和所涉及的知识、信息等的理解和把握

程度。这个指标关注员工是否能够准确理解和领会工作要求，对工作内容 and 目标有清晰的认识和理解。理解能力高的员工能够迅速理解工作要求，准确把握工作细节，并据此进行工作安排与执行。

第二，业务能力是指员工在相关领域的专业技能和知识的掌握程度。这个指标关注员工是否具备所需的专业知识和技能，能够胜任工作任务，并在工作中展示出优秀的业绩。业务能力强的员工能够凭借丰富的专业知识和技能，高效地完成工作，并提供高质量的解决方案。

第三，沟通能力是指员工在工作中与他人沟通和协调的能力。这个指标关注员工是否能够与他人进行有效的沟通和合作，包括口头和书面的沟通表达能力，以及与团队成员和上下级之间的协作能力。沟通能力强的员工能够清晰、准确地表达自己的意见和需求，有效地与他人沟通合作，协同完成工作任务。

第四，学习能力是指员工不断学习和适应新任务、新知识的能力。这个指标关注员工是否具备快速学习的能力，能够积极主动地学习和掌握新知识和新技能，以适应工作的变化和发展。学习能力强的员工能够快速适应新的工作要求，不断提升自己的知识和技能水平。

第四，决策能力是指员工在工作中能够做出明智和有效的决策的能力。这个指标关注员工是否具备分析问题、判断归纳和做出决策的能力，以及对工作中风险和机会的把握能力。决策能力强的员工能够快速准确地分析和解决问题，做出明智的决策，并及时调整和优化工作方案。

2.4) 职业道德维度。职业道德维度考核指标是基于 KPI 法和 360 度绩效考评法设计的，用于评估员工在职业道德方面的表现。该维度旨在衡量员工在品质修养、协作精神、职业操守和政治素质等方面的行为和态度，以评估员工在职业道德方面的表现：

第一，品质修养是指员工在日常工作中体现出来的道德品质和修养水平。这个指标关注员工是否具备良好的道德品质，如诚实守信、正直守法、谦虚谨慎等，并能够在工作中表现出高度的职业道德标准。品质修养高的员工能够自觉遵守公司的规章制度和职业道德准则，时刻保持良好的职业形象。

第二，协作精神是指员工在团队合作和协同工作过程中展现出来的合作态度和团队意识。这个指标关注员工是否具备积极的团队合作精神，能够与他人良好地沟通、协调和合作，共同完成工作任务。协作精神高的员工能够通过有效的沟通和合作，推动团队的协同效能，实现共同的工作目标。

第三，职业操守是指员工在工作中表现出来的积极的职业态度和职业道德准则的坚持。这个指标关注员工是否具备高度的责任心和敬业精神，遵守职业道德规范，执行工作任务并保守公司的商业机密。职业操守高的员工能够以高标准要求自己，在工作中兢兢业业，忠诚履职，维护公司的形象和利益。

第四，政治素质是指员工在政治思想和政治行为方面的素养和品质。这个指标关注员工是否正确认识党和国家的政策方针，遵守相关的法律法规，积极参与组织的政治教育和培训，增强政治意识和政治能力。政治素质高的员工能够以正确的政治立场和思想觉悟履行工作职责，为公司的政治任务 and 决策提供有力支持。

H 物业公司在绩效评估时，首要任务是明确考核对象的职责和级别，然后再根据评估目标来确定相应的评估内容和权重。

5.3.2 指标权重设计

在进行绩效评价时，如何科学地选择和应用绩效考核指标体系中各个考核指标的权重，将直接影响到评价结果的准确性、科学性和公正性。本文所采用的方法为层次分析法，旨在确定各项绩效考核指标的权重分配。

5.3.2.1 层次分析法思路

1) 建立递阶层次结构。

2) 构造两两比较判断矩阵。对各指标之间进行两两对比之后，然后按 9 分位比率排定各评价指标的相对优劣顺序，依次构造出评价指标的判断矩阵 A 。

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \cdots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

其中 A 为判别矩阵， a_{ij} 为要素 i 与要素 j 重要性比较结果，并且有如下关系：

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$$

3) 针对某一个标准，计算各备选元素的权重（几何平均法）。

3.1) 计算矩阵 A 各行各个元素的乘积，得到一个 n 行一列的矩阵 B ：

$$M_i = \prod_{j=1}^n a_{ij}$$

3.2) 计算矩阵 B 中每个元素的 n 次方根得到矩阵 C ：

$$\overline{w}_i = \sqrt[n]{M_i}$$

3.3) 对矩阵 C 进行归一化处理得到矩阵 D ，该矩阵 D 即为所求权重向量。

$$w_i = \frac{\overline{w}_i}{\sum_{j=1}^n \overline{w}_j}$$

3.4) 计算矩阵 A 的最大特征值 $\lambda_{\max}$ ：

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{nw_i}$$

3.5) 一致性判断:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}; CR = \frac{CI}{RI}$$

5.3.2.2 高层管理者考核维度（一级指标）权重设计

本节以高层管理者考核维度（一级指标）权重设计为例，其他层级员工考核维度的权重设计均可通过同理计算来确定，具体细节可参考后文。

1) 建立递阶层次结构（表 5.1）。

表 5.1 递阶层次结构（高层管理者）

考核对象	考核维度（一级指标）	考核内容（二级指标）
高层管理者（考核指标体系）	工作业绩	本职任务绩效
		创新
		效率
	工作态度	特殊成果
		工作纪律性
		责任感
	工作能力	主动性
		独立性
		业务能力
	职业道德	沟通能力
		理解能力
		决策能力
		学习能力
		创新能力
		品质修养
		协作精神
		职业操守
		政治素质

2) 构造两两比较判断矩阵。本人在具体操作时，主要通过访谈和征询公司

各层级员工代表的赋值意见来确定各指标之间的相对重要性，打分标准以比例标度表为标准，比例标度表如表 5.2 所示。

表 5.2 比例标度表

量化值	含义
1	两因素相比较，具有同等重要程度
3	两因素相比较，一个因素比另一个因素稍微重要
5	两因素相比较，一个因素比另一个因素明显重要
7	两因素相比较，一个因素比另一个因素强烈重要
9	两因素相比较，一个因素比另一个因素极端重要
2, 4, 6, 8	上述两相邻判断的中间值

通过汇总分析访谈对象的赋值数据，得出高层管理者考核维度指标相对重要性如表 5.3 所示。

表 5.3 考核维度相对重要性等级表

	工作业绩	工作能力	工作态度	职业道德
工作业绩	1	3	4	5
工作能力	1/3	1	2	3
工作态度	1/4	1/2	1	2
职业道德	1/5	1/3	1/2	1

由上表构建判断矩阵 A 如下：

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 4 & 5 \\ 1/3 & 1 & 2 & 3 \\ 1/4 & 1/2 & 1 & 2 \\ 1/5 & 1/3 & 1/2 & 1 \end{bmatrix}$$

3) 计算。根据上述矩阵， $n=4$ ，可以计算得出：

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{nw_i} = 4.05$$

一致性指标：

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = 0.0167$$

通过查平均随机一致性指标 RI 标准值表，可得 RI=0.9。

所以有：

$$CR = \frac{CI}{RI} = 0.019$$

由于 $CR < 0.10$ ，所以高层管理者考核维度（一级指标）相对重要性判断矩阵 A 具有较好的一致性，即其权重设计合理，其权重如表 5.4 所示。

表 5.4 高层管理者考核维度权重

考核维度（一级指标）	权重	调整后权重
工作业绩	54.51%	55%
工作态度	13.85%	13%
工作能力	23.29%	24%
职业道德	8.35%	8%

5.3.2.3 绩效考核指标体系权重设计

遵照上述计算方法，计算出 H 物业公司绩效考核指标体系各指标权重如表 5.5 所示。

表 5.5 绩效考核指标体系各指标权重

考核对象	考核维度（一级指标）	权重	考核内容（二级指标）	权重
高层管理者	工作业绩	55%	本职任务绩效	35%
			创新	5%
			效率	10%
			特殊成果	5%
			工作纪律性	3%
	工作态度	13%	责任感	6%
			主动性	2%
			独立性	2%
	工作能力	24%	业务能力	6%

表 5.5 绩效考核指标体系各指标权重（续）

考核对象	考核维度（一级指标）	权重	考核内容（二级指标）	权重
中层管理者	职业道德	8%	沟通能力	3%
			理解能力	3%
			决策能力	8%
			学习能力	2%
			创新能力	2%
			品质修养	1%
	工作业绩	50%	协作精神	2%
			职业操守	4%
			政治素质	1%
			本职任务绩效	30%
			创新	8%
			效率	10%
	工作态度	13%	特殊成果	2%
			工作纪律性	5%
			责任感	5%
			主动性	2%
			独立性	1%
			业务能力	7%
基层管理者	工作能力	20%	沟通能力	4%
			理解能力	2%
			决策能力	3%
			学习能力	2%
			创新能力	2%
			品质修养	3%
	职业道德	17%	协作精神	5%
			职业操守	7%
			政治素质	2%
			本职任务绩效	25%
			创新	8%
			效率	10%
	工作业绩	45%	特殊成果	2%
			工作纪律性	8%
			责任感	7%
			主动性	3%
			独立性	2%
			业务能力	6%

表 5.5 绩效考核指标体系各指标权重（续）

考核对象	考核维度（一级指标）	权重	考核内容（二级指标）	权重
一线岗位 工作人员	职业道德	15%	沟通能力	2%
			理解能力	2%
			决策能力	2%
			学习能力	4%
			创新能力	4%
			品质修养	4%
			协作精神	5%
			职业操守	5%
			政治素质	1%
			本职任务绩效	19%
	工作业绩	40%	创新	10%
			效率	10%
			特殊成果	1%
			工作纪律性	13%
			责任感	7%
	工作态度	25%	主动性	3%
			独立性	2%
			业务能力	8%
			沟通能力	1%
			理解能力	2%
	工作能力	20%	决策能力	1%
			学习能力	4%
			创新能力	4%
			品质修养	6%
			协作精神	2%
	职业道德	15%	职业操守	6%
			政治素质	1%

5.4 绩效管理的执行与落实

实施绩效是一项至关重要的中间阶段，其核心职责在于促进绩效交流并收集绩效信息。绩效计划的实施和执行过程，涵盖了从计划制定到目标达成的所有活动。在整个绩效实施过程中，只有通过有效的绩效信息收集才能使绩效结果更加

准确地反映组织的战略意图。

5.4.1 绩效信息的收集

在进行绩效信息的收集过程中，需要注意以下几个问题：

首先，确保信息的准确性和可靠性。在收集绩效信息时，应采取客观公正的方法和工具，避免主观偏见和误差的产生。如果收集到的信息不准确或不可靠，可能会导致对员工绩效的错误评估，进而影响薪酬管理的公正性和有效性。

其次，要保护员工的隐私和个人数据的安全。在收集绩效信息时，应遵守相关法律法规，严格保护员工的隐私权益。应确保绩效信息的存储和传输过程中的安全性，防止信息泄露和滥用。如果不注意隐私保护问题，可能会引发员工信任和合规方面的问题，影响公司的声誉和员工的积极性。

第三，要确保信息的完整性和全面性。绩效信息的收集需要全面涵盖员工在工作上的表现和成果，不能只依靠单一的指标或有限的数据。如果信息不完整或不全面，可能无法真实反映员工的绩效水平，导致薪酬分配的偏颇和不公正。

第四，还要注重沟通和透明度。在收集绩效信息时，应与员工进行及时有效的沟通，让员工了解收集信息的目的、方法和使用方式。应保持信息的透明度，让员工能够获得对自己绩效评估的理解和认同。如果缺乏沟通和透明度，可能会引起员工的不满和抵触情绪，进而影响员工的工作积极性和组织的稳定性。

只有充分注意这些问题，并采取相应的措施，才能确保绩效信息的准确性、员工隐私的保护、信息的完整性和全面性，以及沟通和透明度的维持。这样才能真正激励员工的积极性和创造力，实现公司的长期发展目标。

5.4.2 绩效沟通

绩效沟通的目的是帮助管理者及时了解员工的绩效进展情况，并发现并解决

工作中存在的问题，以便进行改进和优化。在绩效实施的全过程中，管理者需要强化对员工绩效的监管和管理，与员工进行有效的沟通，以确保绩效实施的顺利进行。

为了达到绩效沟通的目标，管理者可以选择正式交流和非正式交流的方式。正式交流方式主要包括定期的书面报告和定期的会面交谈，以促进员工之间的沟通和交流。在 H 物业公司绩效实施过程中，管理者有责任要求员工定期提交书面报告，详细反映他们工作的进展和遇到的问题，并向员工介绍公司的未来发展规划和组织文化等内容。此外，定期与员工进行一对一或一对多的交流，了解他们最近的工作进展情况，也是必要的。

而非正式交流则是通过口头、书面或电话等形式进行。在非正式的绩效沟通中，管理者可以随时随地与员工进行沟通，不限于工作时间和场合，提供了灵活性和及时性。有效地运用非正式沟通可以提高管理效率，但管理者需要掌握沟通艺术，灵活运用各种沟通技巧，不断提升沟通能力。非正式交流最大的优势在于能够及时传递信息，解决工作中的意外问题。

绩效沟通旨在确保员工与管理者之间的信息交流畅通，并帮助管理者察觉绩效问题并及时采取措施进行纠正。通过不断改进和优化绩效沟通方式，管理者能够更好地监测员工的工作进展，解决工作中的问题，提高员工满意度和组织绩效。

5.5 绩效评估主体和周期

在 H 物业公司，当绩效考核期结束时，需要按照预设的绩效考核标准和指标对员工的绩效目标实现情况进行全面评估。进一步比较员工绩效结果和绩效计划，管理者能够明确发现员工的进步和不足之处，从而客观评估其绩效活动并撰写总结性报告。为了提供精确的决策数据，管理层需要运用科学方法来确保数据的准确性。评估结果应用于员工薪酬分配、业务培训、职位晋升以及绩效改进等多个

领域的实践中，以提升员工的综合素质和能力。绩效评估过程需要各方面利益相关者的配合和认可，以确保评估结果的准确性和公正性。同时，管理者还需要关注员工的反馈和意见，以进一步完善和改进绩效评估机制。管理层应该采取开放和透明的态度，积极听取员工的意见和建议，建立积极的沟通机制，以促进员工的参与和投入。

绩效评估应该是一个循环的过程，不断进行监测和调整。定期的绩效评估可以帮助管理者及时了解员工的绩效情况，发现问题并采取措施进行改进。通过科学的绩效评估，可以提高员工的工作动力和满意度，促进团队的协作和创新，从而不断提升组织的绩效。

5.5.1 绩效评估主体的选择

在 H 物业公司的员工薪酬管理中，选择适当的绩效评估主体是至关重要的。合适的评估主体可以全面地评价员工的绩效，从而更加准确地进行薪酬管理和激励措施的制定。主要的评估主体包括直接上级、平级同事、本人和直接下级。

直接上级作为评估主体之一，对员工的工作情况有较为直观的了解。优点：他们能够从管理角度来评估员工的绩效，对员工的工作表现和职务要求有较为准确的判断。缺点：直接上级在评估过程中可能存在的问题是主观性较强，可能受个人偏好的影响，导致评估结果不够客观。

平级同事作为评估主体之一，能够从同事的角度对员工的绩效进行评估。优点：他们与员工有较密切的工作接触，对员工的工作能力和团队合作能力有较为了解。平级同事的评估相对客观，并且能够提供比较全面的反馈。缺点：平级同事对员工的工作可能了解有限，某些方面的评估可能会受到个人关系的影响。

本人作为评估主体之一，对自身的工作情况和工作质量有最直接的了解。优点：员工可以自我评估自己的绩效，提供对自身各方面的评价反馈。缺点：自我

评估容易受到主观偏见的影响，可能存在自我夸大或销毁的倾向。

直接下级作为评估主体之一，能够从受评员工的工作质量、协作能力和管理风格上对其进行评估。优点：他们对员工的工作非常了解，并且可以提供有关管理者的评价反馈。缺点：直接下级在评估过程中可能存在的问题是不够客观，可能会受到个人情感和关系的影响。

为了确保评估的客观性和全面性，需要采取综合评估的方式，将多个评估主体的意见和反馈进行整合和比较。根据上述不同绩效考核主体优缺点的分析，结合 H 物业公司实际，H 物业公司绩效考评主体及其权重如表 5.6 所示。

表 5.6 绩效考评主体及其权重

考核对象	考核内容
	考核维度 工作业绩 55% 工作态度 13% 工作能力 24% 职业道德 8%
高层管理者	评价主体及权重 上级考评 (100%) 1. 自己（被考核人）（10%）； 2. 上级（50%）；3. 下级（20%）； 4. 平级同事（20%）
	考核维度 工作业绩 50% 工作态度 13% 工作能力 20% 职业道德 17%
中层管理者	评价主体及权重 上级考评 (100%) 1. 自己（被考核人）（10%）； 2. 上级（50%）；3. 下级（15%）； 4. 平级同事（25%）
	考核维度 工作业绩 45% 工作态度 20% 工作能力 20% 职业道德 15%
基层管理者	评价主体及权重 上级考评 (100%) 1. 自己（被考核人）（10%）； 2. 上级（60%）；3. 下级（10%）； 4. 平级同事（20%）
	考核维度 工作业绩 40% 工作态度 25% 工作能力 20% 职业道德 15%
一线岗位员工	评价主体及权重 上级考评 (100%) 1. 自己（被考核人）（10%）； 2. 上级（70%）；3. 平级同事（20%）

5.5.2 评价周期

考核周期分为月度、季度和年度考核。针对不同职级员工，考核周期设计如下：

一线岗位员工、基层管理者：月度、季度、年度考核；

中层管理者：季度、年度考核；

高层管理者：年度考核。

5.6 绩效评估结果的应用

企业之所以推行绩效考核，是为了提高员工的工作效率，这是企业推崇绩效考核的根本原因。然而，在实际操作中，很多企业为了提高考核分数往往采用“一刀切”的办法，这种方法使得考核无法达到预期效果，反而导致员工的工作积极性下降。为解决这一问题，合理运用最终考评得分情况对于企业来说至关重要。通过合理运用考评结果，企业能够改善员工工作的质量和效率，缓解工作中的问题和冲突，从而实现企业与员工之间的良性互动和共同发展。因此，在开展绩效考核时，企业应根据实际情况，并结合员工的工作特点和需求，对考核体系进行调整和优化，确保其发挥最大的效用。

5.6.1 分配薪酬的依据

薪酬的分配不仅能最大限度地激发员工的工作热情，同时也是激励员工不断提升工作绩效的重要动力。为了合理有效地设计和运用绩效考核指标，H 物业公司可以将考核分数划分为四个级别，并针对每个级别制定相应的绩效考核奖金系数，具体的分配情况详见表 5.7。通过这样的分级制度，我们能更准确地评估员工的工作表现，并根据实际情况进行奖励的分配。

表 5.7 绩效考核结果与考核系数关系表

考核分数	90-100	80-89	60-79	60 以下
考核结果	优秀	称职	基本称职	不称职
考核系数	1.2	1	0.8	0

5.6.2 人事的任免与晋升的依据

通过绩效考核，H 物业公司能够深入了解员工的综合素质和能力，从而将评估结果作为员工晋升的重要参考依据。对于那些在考核中表现出色、为公司发展做出巨大贡献的员工来说，可以重点考虑他们个人意愿和岗位匹配度，并为其提供一个适当的晋升途径。员工晋升不仅能有效激发内部积极性和创造性，提高组织的整体竞争力，还能推动企业的持续稳定发展。通过晋升员工职位，不仅激发了员工的工作热情，还为其他员工提供了挖掘人才和取得优异考核成绩的机会，从而推动公司整体绩效的提高。对于那些在考核中表现不尽如人意的员工，即使经过领导的指导和培训，仍无法适应岗位需求，则需要考虑是否需要更换他们的工作岗位。这种良性互动有助于组织与员工之间的有效沟通和共同发展，进而推动公司的持续稳定发展。

5.6.3 员工培训的参考

将绩效考评结果作为员工是否需培训的参考，可以帮助公司更加准确地评估员工的工作表现和能力，并为其提供有针对性的培训方案。在分析和研究绩效考评结果时，还可以识别出员工在工作中存在的不足之处，包括知识和技能方面的不足，工作方法上的改进空间，以及与团队合作相关的问题等等。

基于这些识别出来的问题，H 物业公司可以制定详细的培训计划，针对不同员工的具体需求进行培养和提升。培训内容可以涵盖新的工作技能的学习、现有工作技能的加强、沟通和协作能力的提升等。通过有目的性的培训，员工有机会不断增加知识和技能，提升工作能力和效率，同时也能够更好地适应公司不断发展变化的需求。

此外，将绩效考评结果作为是否培训的参考，还能激发员工对培训的积极性和主动性。通过将绩效考评与培训联系起来，公司能够向员工传达了一个明确的信息，即公司重视培训并愿意为员工提供成长和发展的机会。这将激发员工的学习动力和参与度，促进自我发展和提升。



第 6 章

H 物业公司员工薪酬管理优化方案的保障实施

6.1 优化薪酬管理的思想

6.1.1 提升管理层的重视程度

为了确保薪酬优化的顺利实施，公司的管理层必须高度关注并全力支持。在这次优化方案中，管理层担负着重要角色，他们承担着设计和规划薪酬体系的责任，需要组织相关人员进行必要的培训和学习，以提高团队成员的综合素质，为薪酬管理的优化提供基础保障。只有得到管理层的充分支持，员工薪酬管理优化工作才能更加便捷地进行，这将激发公司全体员工的工作热情，并引起各部门的高度重视。同时，管理层与薪酬管理小组的紧密配合也将共同推动本次优化任务的完成。因此，管理层对于员工薪酬管理的重视程度是关键。

因此，H 物业公司管理层需要对此次优化的内容进行全面分析，深入了解其意义所在，并针对具体问题提出合理建议与应对措施。这样的全面分析有助于确保制定的优化方案能够真正解决问题并取得实际效果。领导层和基层员工对于薪酬管理优化工作高度重视，并一致认为实施优化方案需要全员积极参与，共同努力完善方案的制定并配合后续实施。只有每个人都参与其中，薪酬管理优化才能真正实现，并让每个员工在企业中得到应有的回报。

在管理层高度重视的带领下，本次员工薪酬管理优化的难度将大大降低。由于能够收集到大多数员工的心声和意见，公司能够更好地了解员工的需求和期待，从而更加准确地制定薪酬管理方案。领导层的指导与合理的决策在方案的制定和实施中起着重要的推动作用，能够减少实践中遇到的困难和阻力。同时，员工们

也能够感受到领导层对于他们工作的重视和关注，从而更加积极主动地参与到薪酬管理优化的工作中来。通过共同努力，公司将取得更好的薪酬管理效果，为员工提供良好的工作回报，进而提升整体的企业绩效和竞争力。

6.1.2 树立新的薪酬管理理念

H 物业公司迫切需要正视自身的认知问题，调整态度，迎接现代薪酬管理理念的挑战。这就要求摒弃传统的薪酬管理模式，而员工则需要从思想上正确理解传统的“大锅饭”薪酬管理制度，并认识到这一制度已无法满足企业发展的迫切需求。以市场行情的步伐为指导，了解到“大锅饭”式的薪酬发放机制已经无法适应现实的挑战，不能够确保员工得到公正的回报。因此，在树立新的薪酬管理理念的过程中，重要的一环就是根据公司自身的实际情况制定出符合企业发展需求的薪酬制度。这个过程需要结合企业的整体战略目标，并制定科学合理的薪酬体系。为了确保薪酬管理的有效性，必须全面考虑市场行业的发展趋势。同时，公司在制定薪酬管理方案时也要着眼未来，制定企业的战略发展目标。科学、公平、激励和经济等原则应该成为我们优化薪酬管理的指导原则，以实现人才为本的目标。此外，为了满足员工和公司的需求，还需要在制度上加以完善。制度的完善应能够适应企业的发展要求和时代的潮流，确保每个人都能够获得相应的利益。通过这些调整，H 物业公司能够提高员工工作动力和满意度，从而提升整体绩效和竞争力。

6.2 建立健全完善相关配套制度

6.2.1 成立独立的人力资源管理部门

在 H 物业公司的创立之初，该公司并没有设立一个独立的人力资源部门，而是成立了一个行政人事部门，该部门负责多个与公司人力资源管理相关的职责。然而随着公司业务规模不断扩张，行政人事部门逐渐成为公司重要的职能部门之

一。尽管该部门在人力资源管理方面起到了关键作用，但由于分担了过多职责，特别是在薪酬管理方面难以分身，所以公司需要建立一个独立的人力资源管理机构来专门负责薪酬管理任务的分配和执行。

在 H 物业公司的组织架构中，人力资源管理部门是核心部分，也是决定整个公司能否健康持续发展的重要因素之一。该部门承担着重要的责任，包括对现有员工进行全面深入的分析，制定周密的安置方案，以及制定公司的岗位规划，预测员工的需求，并储备优秀人才以规避招聘短缺的挑战。同时，人力资源管理部门还需要根据公司战略制定相应的人才策略，通过系统化、科学化的培训和开发，提升企业的整体素质水平。此外，该部门还需建立完善的绩效考核体系，为员工提供公平公正的考核标准。通过设立独立的人力资源管理部门，H 物业公司能够更专注于薪酬管理工作，确保公司薪酬体系的科学合理性。

6.2.2 成立专门的薪酬管理小组

为了确保所制定的新的薪酬管理方案能够完全满足公司当前的发展需求，H 物业公司需要成立一个专门的薪酬管理小组。这个小组的成立旨在监督和协调人力资源管理部门，促使他们及时制定出与市场规则相符的薪酬结构体系，以确保在薪酬分配过程中的公平和公正性。通过进行薪酬管理的优化工作，使公司在今后的竞争中保持有利地位。仅仅由公司的人力资源部门单独来开展此次薪酬管理优化是不够的，必须与由各部门组成的薪酬管理小组密切合作，在优化实施方面保持决心，从而促进规范流程的落实。此外，该小组还负责审核薪酬管理制度初稿并监督终稿的敲定。

薪酬管理小组在优化过程中，需要将结合公司的现实情况，调整薪酬水平以适应岗位设置和人员结构等变化，以建立员工与组织之间良好的关系。为了确保薪酬小组正确地导向优化工作，还需要严格把控每一个细节，以确保本次优化的过程对任何一个方面都不会产生牺牲或负面影响。此外，薪酬管理小组还可以对

人力资源部门收到的投诉和意见进行归纳整理，并充分讨论。通过表决的方式进行整改以进一步改进薪酬管理，并将整改结果纳入公司管理章程，以确保优化工作能够最大程度地实现收益。

6.3 强化员工反馈和员工培训

6.3.1 形成薪酬反馈绿色通道，提高员工对薪酬的满意度

当前，许多企业中存在着薪酬体系不合理的问题，这不仅阻碍了企业的发展，还影响了员工的积极性。要提升员工对薪酬的内部公正性，需要加强管理者与员工之间的互动与交流，以增进彼此的互信，从而解决员工主观感受所带来的问题。如果薪酬被不合理地分配给不同的人，那么公平就会消失，这意味着公司需要重新设计薪酬体系来满足所有员工的利益诉求。

目前，许多企业采用薪酬保密原则，即不公开员工的薪酬情况，因为当员工了解其他员工的薪酬时，可能会降低他们对薪酬管理公平性的认同。薪酬保密原则可以提高员工的工作积极性和改善组织绩效。然而，由于薪酬保密原则的存在，员工很难准确判断薪酬与绩效之间的关系，这导致他们无法获知其他人的薪酬信息，也无法了解他们对公司的贡献，从而削弱了薪酬体系的激励效果。另外，由于员工无法及时获得薪酬信息，可能导致他们对工作的不满，进而引发离职等一系列问题。

因此，建立一套有效的薪酬沟通机制对员工来说是感受到平等的重要途径，也是实现员工对薪酬满意度和激励作用的关键手段。通过建立薪酬反馈绿色通道，公司可以在适当的时候向员工提供薪酬信息，解释薪酬政策和升涨奖励的依据，以及管理者对员工贡献的肯定和认可。这种沟通机制不仅可以增强员工对薪酬公平性的认同，还可以促进员工对公司的忠诚度和承诺感，提高员工的工作动力和绩效。

为了确保薪酬反馈绿色通道的有效运作，公司可以采取以下措施：首先，建立一个定期沟通平台，例如定期举行薪酬相关会议或工作坊，与员工共享公司的薪酬政策、绩效评估标准和奖励制度。其次，积极收集员工的反馈和建议，关注员工对薪酬体系的看法和需求，根据反馈信息调整和优化薪酬政策。此外，公司还可以提供培训和资源支持，帮助员工理解薪酬体系和绩效评估的原理，提高员工对薪酬的认知和满意度。其次，通过形成薪酬反馈绿色通道，公司能够增强员工对薪酬的满意度，提高员工对薪酬管理公正性的认同，加强员工的工作动力和绩效。这将有利于公司吸引和留住优秀人才，增强企业的竞争力和可持续发展能力。

6.3.2 加强人员的培训，提高薪酬管理水平

为了确保公司的持续发展，所有级别和类型的管理人员都需要接受适当的理论培训和学习交流，以提高他们的业务能力水平。考虑到 H 物业公司的规模和市场定位的独特性，对于专业薪酬管理人员的需求呈现出高度专业化和差异化。为了满足这一需求，公司需要加强人力资源管理，完善人力资源规划。

调查结果显示，H 物业公司的人力资源部门拥有较为充足的人员配置，因此可以从该部门抽调员工兼职学习薪酬管理专业知识，并根据市场变化加强培训。员工可以以专业知识为武器，运用科学化手段进行绩效评估和薪酬调整。此外，公司还应注意加强薪酬管理制度的建设，完善激励机制，建立有效的沟通渠道，以提高薪酬管理的效率。

6.3.3 注重培养企业员工的共同价值观

若一家企业缺乏共同的价值观来引导员工的工作，那么他们的动力和方向就会缺失，工作效率也会受到影响。然而，企业的共同价值观可以将所有员工的思想紧密结合，形成共同的努力方向，从而进一步激发员工的潜能和内在动力。为实现企业的长期可持续发展，H 物业公司必须重视对员工共同价值观的构建和培

育。员工共同价值观的塑造备受企业推崇，这是因为它能够有效地引导员工的思维和行为，使他们能够共同追求企业的战略目标，为企业的长远发展带来益处。为了提高培养员工共同价值观的效果，可以从以下两个角度展开培养工作。

首先，提升员工对绩效考核策略的认知水平。在激烈的市场竞争中，企业必须重视并加强对企业文化建设的研究，使之成为推动企业发展的强大动力。企业倡导的文化不仅能够有效地引导员工的行为，同时也能够引导他们在价值选择方面做出明智的决策。以企业战略目标为导向，公司致力于推广和培养与公司发展战略相契合的企业文化，强调绩效考核的重要性和引导作用，并营造积极向上的企业文化氛围，通过绩效考核来实现员工对企业战略的认同。

其次，致力于培养员工对现代绩效考核的深刻理解。现实中存在一些人对绩效考核持有偏见和误解。许多员工将绩效考核视为一种负担，并认为这是公司对自身表现不信任的表现，因此只是出于考核目的而从事相关工作。为了改变这种陈旧的绩效考核观念，企业必须明确实施绩效考核的目的、作用和意义，激发员工对绩效考核的认可度，推动现代绩效考核观的发展和重视。

通过以上措施，企业能够注重培养员工共同价值观，提升员工对企业发展的认同感和责任心。这将有助于使员工积极投入工作，主动追求个人和团队的发展目标，推动企业向着更高的目标奋进，并取得长期的可持续发展。

第 7 章

结论与展望

7.1 研究结论

通过对 H 物业公司员工薪酬管理的研究，本研究发现了一些实际问题，并提出了相应的方案和配套措施，研究结论如下：

第一，H 物业公司员工缺乏现代薪酬管理理念的指导，导致传统的薪酬管理方式无法满足员工的物质和精神需求。薪酬仅仅按照严格的岗位级别划分，这导致了人才的流失、员工斗志的丧失以及工作态度的懈怠。员工对公司失去了信心，认为他们的付出得不到应有的回报。

第二，H 物业公司的管理层对员工薪酬管理、员工对企业的影响以及人才对企业未来发展的重要性缺乏意识。在没有独立的人力资源管理机构的情况下，管理层轻视薪酬管理，忽视与员工的关系，这些因素严重阻碍了企业的长期发展。此外，小团体和帮派在企业中追求自身利益，必须改变员工的观念，瓦解小团体和帮派，以树立企业卓越的风气和氛围。

第三，在制定公司制度的过程中，管理层应高度重视与员工的沟通。及时接收员工的反馈信息，了解员工对制度的认可程度，并在人力资源部门的后续工作中采取必要的措施来完善制度。为了促进企业与员工的共同发展，需要建立一种有效的沟通机制，使管理层能够与员工建立更紧密的联系，并倾听员工的意见。此外，公司还需要向员工详细解释管理层在制定规则时的初衷。

通过以上的研究结论，可以得出，H 物业公司的成功发展离不开对员工薪酬管理和与员工沟通的高度重视。唯有倡导现代化的薪酬管理理念，转变员工的思

维方式，并建立有效的沟通机制，方能有效提升员工的服务意识和整体绩效，从而推动企业向更高的目标迈进。综合以上结论，本文采用“KPI+360 度绩效考核法”的方法对 H 物业公司的绩效管理体系进行优化设计，构建出一个全面、复杂、精细的绩效管理体系，从而提高员工的工作表现和发展，优化组织的资源分配和协调，确保公平、公正和高效的绩效评价，并利用绩效评价提供适当的激励和奖励机制，进而促进 H 物业公司员工薪酬管理水平的提升。

7.2 展望

H 物业公司的绩效管理体系优化设计方案尚未通过实践检验，因此其科学性仍需进一步验证。为此，做出如下研究展望：首先，进行跟踪调研，能够有效增强员工的服务意识和整体绩效，进一步推动企业向着更高的目标发展。验证新绩效管理制度体系的科学性、有效性和实用性。通过与公司管理层的共同研究，可以对该制度体系的各方面内容进行调整，更好地适应 H 物业公司的发展需求。其次，在此基础上改进和完善现有的绩效管理方案，并结合公司实际制定一套科学、合理、实用且符合公司长远战略的考核方案，为今后的实施提供参考依据。此外，还需要完善公司的激励机制，不仅要员工绩效考核结果应用于员工奖惩方面，更要研究如何更好地将绩效考核结果应用于员工的职业发展，实现企业和员工的双赢，进而推动公司的可持续发展。

针对 H 物业公司员工薪酬管理问题，还需意识到优化并非一蹴而就的过程。薪酬管理问题是一个不断变化的动态过程，也是一个不断涌现新问题的过程。为促进公司的长期发展，仍需要持续发现问题、分析问题产生的原因、制定解决方案，并提供相关的配套措施。只有这样，才能推动 H 物业公司实现可持续发展。

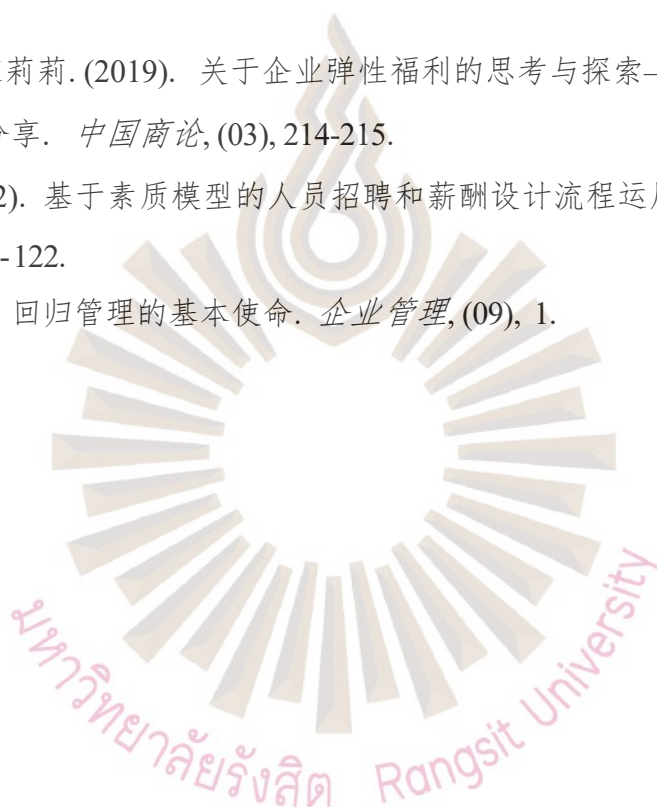
参考文献

- Bård Kuvaas, Robert Buch, & Anders Dysvik. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44(02), 525-533.
- Bauer, K. (2004). Kpis - the metrics that drive performance management. *DM Review*, 9, 63-64.
- Biniyam Asmare Kassa. (2020). A Decision Support Model for Salary Structure Design. *Compensation & Benefits Review*, 52(03), 12.
- Grabner Isabella, & Martin Melissa. (2021). The effect of horizontal pay dispersion on the effectiveness of performance-based incentives. *Accounting, Organizations and Society*, 88(01), 101.
- John, A. McClendon, John R. Deckop, Soojung Han, & Tony Petrucci. (2020). A study of system execution of performance appraisal. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(03), 322-336.
- Kamil Galuscak, Mary Keeney, Daphne Nicolitsas, & Matija Vodopivec. (2012). The determination of wages of newly hired employees: Survey evidence on internal versus external factors. *Labour Economics*, 19(05), 802-812.
- Marasi, Wall, & Bennett. (2018). Pay openness movement: Is it merited? Does it influence more desirable employee outcomes than pay secrecy?. *Organization Management Journal*, 15(02), 58-77.
- Maria, M. Campos, Domenico Depalo, Evangelia Papapetrou, & Roberto Ramos. (2017). Understanding the public sector pay gap. *IZA Journal of Labor Policy*, 6(01), 1-29.
- Mario Daniele Amore, & Virgilio Failla. (2020). Pay Dispersion and Executive Behaviour: Evidence from Innovation. *British Journal of Management*, 31(03), 487-504.
- Matt Bloom. (2004). The Ethics of Compensation Systems. *Journal of Business Ethics*, 52(02), 149-152.
- Michael Wagner, & James D. Westaby. (2020). Changing Pay Systems in

- Organizations: Using Behavioral Reasoning Theory to Understand Employee Support for Pay-for-Performance (or Not). *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(03), 21.
- Michail Sagandykov, & Galia Shafikova. (2017). Salary administration as part of employee incentive system at industrial enterprises. *SHS Web of Conferences*, 35(03), 6.
- Nur Hidayah Che Ahmat, Susan W. Arendt, & Daniel W. Russell. (2019). Effects of minimum wage policy implementation: Compensation, work behaviors, and quality of life. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 229-238.
- Pankaj M. Madhani. (2014). Aligning Compensation Systems With Organization Culture. *Compensation & Benefits Review*, 46(02), 13.
- S. Praveen, & R. Karuppasamy. (2017). Competency-based compensation system: as a strategic HR technique with special reference to Coimbatore. *Int. J. of Economic Policy in Emerging Economies*, 10(01), 116-128.
- Vas Taras. (2012). Direct Versus Indirect Compensation. *Compensation & Benefits Review*, 44(01), 5.
- 白雪. (2019). 企业特征对企业薪酬水平决策的影响. *中外企业家*, (20), 79.
- 白雪华. (2021). 企业薪酬管理的优化探索. *中国市场*, (36), 107-108.
- 崔菲. (2013). 浅议企业团队执行力对员工素质的要求. *新西部(理论版)*, (08), 65.
- 戴思琦, & 张宝生. (2019). 企业薪酬模式分析及改进对策研究. *北方经贸*, (03), 130-135.
- 翟淑萍, 张晓琳, & 王鹤洁. (2020). 员工薪酬粘性改善企业创新效率吗? ——基于高管—员工薪酬粘性差距的调节作用. *研究与发展管理*, 32(04), 162-175.
- 黄靖梅. (2020). 企业人力资源绩效和薪酬福利风险管理实践. *人力资源*, (20), 62-63.
- 黄永发. (2017). 构建合理工资体系 稳定物业员工队伍. *住宅与房地产*, (25), 42-45.
- 李小渊. (2019). 物业公司经营成本管理与控制研究. *经营管理者*, (12), 84-85.

- 刘琪. (2022). 企业人力资源管理中的薪酬管理要点分析. *商场现代化*, (23), 108-110.
- 刘苏. (2017). 不同生命周期薪酬体系的选择. *时代金融*, (35), 224.
- 刘颖. (2019). 薪酬战略与多元化战略匹配研究. *海峡科技与产业*, (07), 35-37.
- 马玉水. (2019). 薪酬保密制度对员工薪酬满意度影响的实证研究. *哈尔滨学院学报*, 40(07), 53-55.
- 牛巧云. (2018). 基于能力的薪酬方案及其设计. *管理观察*, (31), 16-18.
- 石宗强. (2016). 在物业管理中激励薪酬制度的应用分析. *现代物业(中旬刊)*, (06), 107-109.
- 孙俊梅. (2011). 《劳动合同法》背景下的职工薪酬管理. *内蒙古煤炭经济*, (9), 74-75.
- 王旭. (2019). 探析薪酬福利管理中的问题与对策. *人力资源*, (20), 114-115.
- 王瑶. (2019). 知识性员工薪酬管理技术探析. *中国市场*, (32), 179-180.
- 文跃然. (2013). 文跃然:总量控制之下, 国企薪酬管理何去何从?. *中国人力资源开发*, (20), 70-72.
- 熊国东. (2021). 事业单位人力资源管理薪酬设计与绩效考核探析. *现代商贸工业*, 42(32), 92-93.
- 许艾霖. (2021). 典型岗位的薪酬体系设计研究. *现代商业*, (28), 69-71.
- 许爱茹. (2021). 人力资源管理中薪酬管理体系存在的问题及对策研究. *商讯*, (30), 184-186.
- 约瑟夫·J·马尔托奇奥. (2010). *战略薪酬管理*. 北京: 中国人民大学出版社.
- 展文静. (2020). 薪酬福利的管理思路与实践. *人力资源*, (08), 92.
- 张桂舟. (2018). 企业薪酬管理公平性对员工工作满意度及绩效的影响. *现代营销(下旬刊)*, (01), 179.
- 张建. (2020). 以岗位为核心的薪酬体系设计与应用. *企业改革与管理*, (05), 90-91.

- 张璐.(2020). 现代企业薪酬体系设计优化策略探究. *中外企业家*, (15), 122.
- 张孟泽.(2022). 企业人力资源管理中薪酬管理创新探究. *全国流通经济*, (07), 110-112.
- 张庆.(2021). 企业薪酬福利体系优化策略研究. *中小企业管理与科技(中旬刊)*, (12), 19-21.
- 张瑞芬.(2017). 浅谈物业企业绩效管理存在的问题及对策. *中国集体经济*, (18), 76-78.
- 周雯仪, & 宋莉莉.(2019). 关于企业弹性福利的思考与探索——企业福利积分计划实践分享. *中国商论*, (03), 214-215.
- 朱彩秋.(2022). 基于素质模型的人员招聘和薪酬设计流程运用分析. *办公室业务*, (17), 120-122.
- 竹邻.(2013). 回归管理的基本使命. *企业管理*, (09), 1.



附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

H物业公司员工薪酬管理现状调查问卷

一、绩效考核目标设定：

1.你认为公司为员工设定的绩效考核目标是否明确？

- A.非常明确
- B.较为明确
- C.一般
- D.不太明确
- E.很不明确

2.在设定绩效考核目标时，你感觉自己是否参与其中？

- A.是的，在设定过程中有我参与
- B.偶尔有我参与
- C.偶尔也会被咨询意见
- D.非常少参与
- E.从来没有参与过

3.你认为公司设定的绩效考核目标是否与个人工作职责相符？

- A.非常相符
- B.较为相符
- C.一般
- D.不太相符
- E.很不相符

二、考核方法与流程：

4.公司使用的绩效考核方法是否公正公平？

- A.非常公正公平
- B.较为公正公平
- C.一般
- D.不太公正公平
- E.很不公正公平

5.你认为公司的绩效考核流程是否流畅高效？

- A.非常流畅高效
- B.较为流畅高效
- C.一般
- D.不太流畅高效
- E.很不流畅高效

6.公司是否为员工提供足够的绩效考核信息和反馈？

- A.是的，提供得很充分
- B.提供得还可以
- C.一般，有时会遗漏
- D.不太充分
- E.很少提供，几乎没有反馈

三、绩效评估打分：

7.你是否清楚绩效评估中的分数标准和等级？

- A.非常清楚
- B.较为清楚

C.一般

D.不太清楚

E.很不清楚

8.在绩效评估中，你是否认为自己的努力和贡献被合理地反映在分数上？

A.是的，反映得很合理

B.反映得还可以

C.一般，有时会不够公平

D.不太合理

E.反映得很不合理

9.你认为公司的绩效评估打分是否客观准确？

A.非常客观准确

B.较为客观准确

C.一般

D.不太客观准确

E.很不客观准确

四、绩效评估制度的落实：

10.公司是否严格按照绩效评估制度进行评估？

A.是的，严格按照制度进行评估

B.大部分时候会按照制度评估

C.有时会有偏差

D.很少严格按照制度评估

E.几乎没有按照制度评估

11.是否存在绩效评估制度执行不公平的现象？

- A.完全没有不公平现象
- B.几乎没有不公平现象
- C.一般，有时会存在不公平现象
- D.频繁出现不公平现象
- E.绩效评估制度执行非常不公平

12.公司是否制定了合适的绩效评估流程和方法？

- A.是的，非常合适
- B.较为合适
- C.一般
- D.不太合适
- E.很不合适

五、绩效评估结果的反馈与应用：

13.公司是否及时向员工反馈绩效评估结果？

- A.是的，及时反馈
- B.有时会及时反馈
- C.偶尔会反馈
- D.很少及时反馈
- E.几乎没有反馈

14.你认为公司是否充分利用绩效评估结果进行激励和奖励？

- A.充分利用
- B.比较利用

C.一般，有些时候会利用

D.不太利用

E.几乎不利用

15.绩效评估结果对你的个人发展是否有帮助？

A.帮助非常大

B.帮助比较大

C.一般，有些帮助

D.帮助不太大

E.几乎没有帮助



个人简历

姓 名	刘媛
出生日期	1990 年 04 月 11 日
出 生 地	贵州省都匀市
教育背景	本科：黔南民族师范学院 专业：旅游管理，2014 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2023 学年
联系地址	贵州省都匀市 173 温泉新城 11 栋 2402 号
联系邮箱	3231681329@qq.com

