



猎聘

让员工有动力，企业有活力

——打造立体动力系统：薪酬+绩效+奖励+晋升

- 耕占咨询
- 于彬彬

PRESENT BY LIEPIN



猎聘

企业活力铁三角

PRESENT BY LIEPIN

战略



分配



人才



PRESENT BY LIEPIN

战略最怕用经济指标代替

没有使命感，没有责任感，忘记服务客户



PRESENT BY LIEPIN

人才发展最怕队伍退化

没有战斗力，没有拼搏精神，没有人才辈出



PRESENT BY LIEPIN

薪酬分配最难打造利益共同体



猎聘 打造员工有动力、企业有活力的组织

PRESENT BY LIEPIN



薪资体系

绩效体系

奖励体系

晋升体系

**问题:**

- 1.薪酬模式非互联网化
- 2.利润源即将枯竭，事业部不关注盈利；
- 3.各部门人力成本增加难以控制。

成效:

- 1.3年业绩翻倍；
- 2.超额利润奖金解决事业部盈利难题；
- 3.公司升级为集团二级公司。



猎聘 打造员工有动力、企业有活力的组织

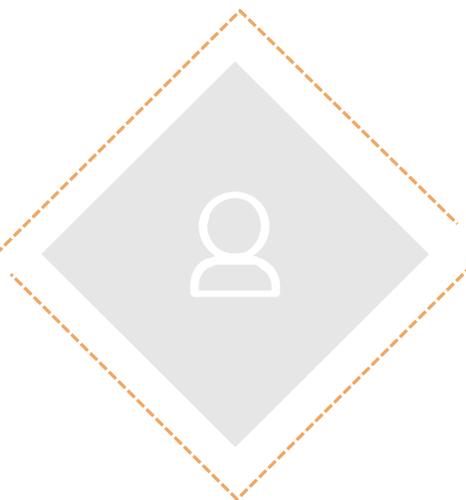
PRESENT BY LIEPIN



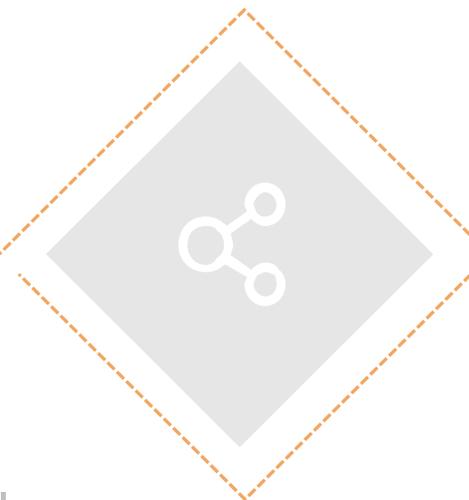
薪资体系



绩效体系



奖励体系



晋升体系



PRESENT BY LIEPIN

以岗定级、以级定薪
人岗匹配、易岗易薪



猎聘 薪酬分配四个核心依据

PRESENT BY LIEPIN

岗位价值

胜任程度

个人绩效

组织绩效

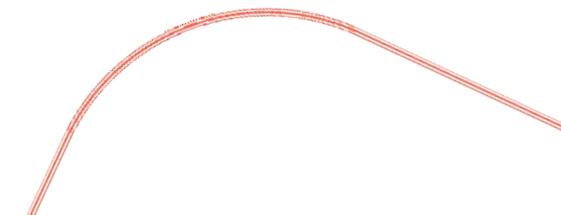
从“按劳分配”转变成为“按价值分配”



猎聘 薪酬（结构）等级表设计

PRESENT BY LIEPIN

职层	职务级别	管理序列 (M)		技术序列 (T)		职能序列 (F)		等级	级幅度	初级			中级			高级		
		等级	岗位	等级	岗位	等级	岗位			1	2	3	4	5	6	7	8	9
决策层	董事长级	M18	董事长	T18	科学家	F18		18	10%	100000	110000	121000	133000	146000	161000	177000	195000	215000
	总经理级	M17	总经理	T17		F17		17	10%	80000	88000	97000	107000	118000	130000	143000	157000	173000
	副总经理级	M16	副总经理	T16		F16		16	10%	50000	55000	61000	67000	74000	81000	89000	98000	108000
管理层	总监级	M15	营销总监、应用总监、开发总监、运营总监、总经理助理	T15	专家	F15		15	10%	32000	35000	39000	43000	47000	52000	57000	63000	69000
		M14	财务总监、人资总监、工厂总经理、采购总监、M15级副总监	T14	资深研发经理	F14		14	10%	25000	28000	31000	34000	37000	41000	45000	50000	55000
		M13	M14级副总监	T13	高级研发经理	F13		13	10%	22000	24000	26000	29000	32000	35000	39000	43000	47000
	经理级	M12	高级应用经理	T12	研发经理	F12		12	10%	19000	21000	23000	25000	28000	31000	34000	37000	41000
		M11	销售管理部经理、应用经理、采购经理	T11		F11		11	10%	15000	17000	19000	21000	23000	25000	28000	31000	34000
		M10	人力资源经理、行政经理、财务经理、安全经理、信息部经理、工厂运营部经理、生产经理、工艺质量经理、工厂管理部经理	T10		F10		10	10%	12000	13000	14000	15000	17000	19000	21000	23000	25000
执行层	主管级	M9		T9	研发工程师	F9		9	10%	10000	11000	12100	13300	14600	16100	17700	19500	21500
		M8		T8	应用工程师	F8	税务主管、采购主管、行政主管、仓库主管	8	10%	8000	8800	9700	10700	11800	13000	14300	15700	17300
	专员级	M7		T7	助理应用工程师、助理研发工程师	F7	会计、采购专员、人力资源专员、行政专员	7	10%	6000	6600	7300	8000	8800	9700	10700	11800	13000
		M6		T6	实验员	F6	出纳、会计助理、业务助理	6	10%	4000	4400	4800	5300	5800	6400	7000	7700	8500
		M5		T5		F5	驾驶员、仓管、保洁员	5	10%	3500	3900	4300	4700	5200	5700	6300	6900	7600





猎聘 三大体系建设

PRESENT BY LIEPIN

组织体系

部门职责、岗位结构、编制设置、
岗位说明书

胜任度体系

胜任度标准、胜任度制度



薪酬体系

岗位价值评估、薪酬等级
结构表、薪酬制度



猎聘 特点

PRESENT BY LIEPIN

依岗付酬

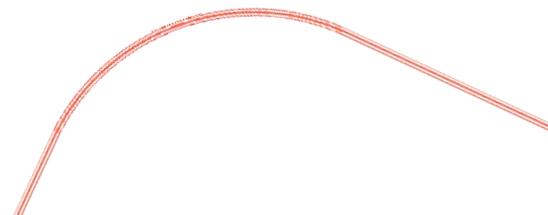
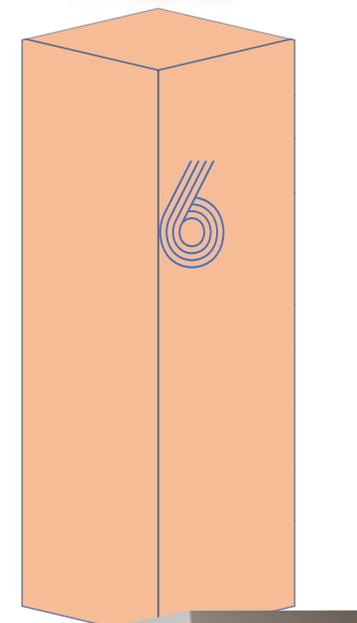
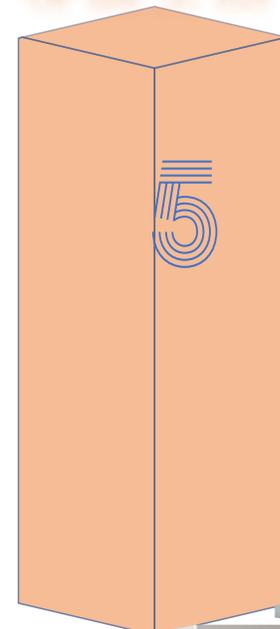
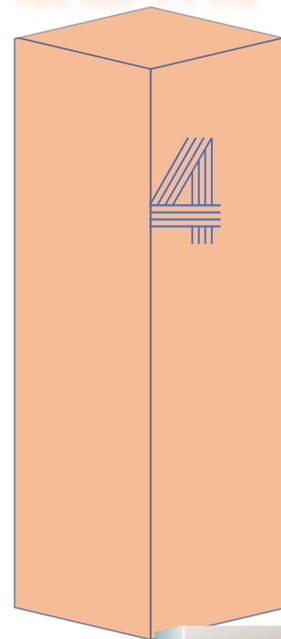
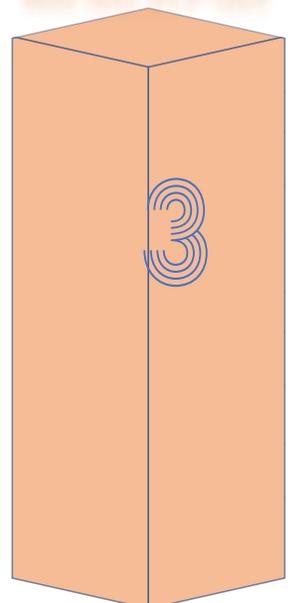
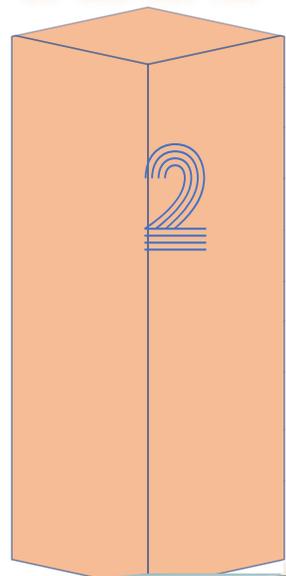
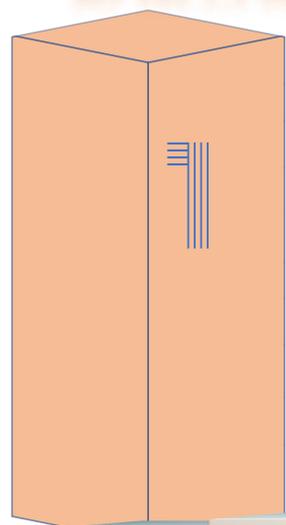
发展通道

调薪机制

激励力度

发展空间

一体化





猎聘

猎聘

打造员工有动力、企业有活力的组织

PRESENT BY LIEPIN



薪资体系



绩效体系



奖励体系

晋升体系



猎聘 绩效管理的底层逻辑

PRESENT BY LIEPIN

• 上下同欲、利出一孔



猎聘 企业要的绩效是

PRESENT BY LIEPIN

- **绩效：增长速度、效率提升、风险控制**
- **绩效考核：监督检查、赏罚分明**
- **绩效管理：千方百计、实现目标**



猎聘 绩效管理本质是目标管理

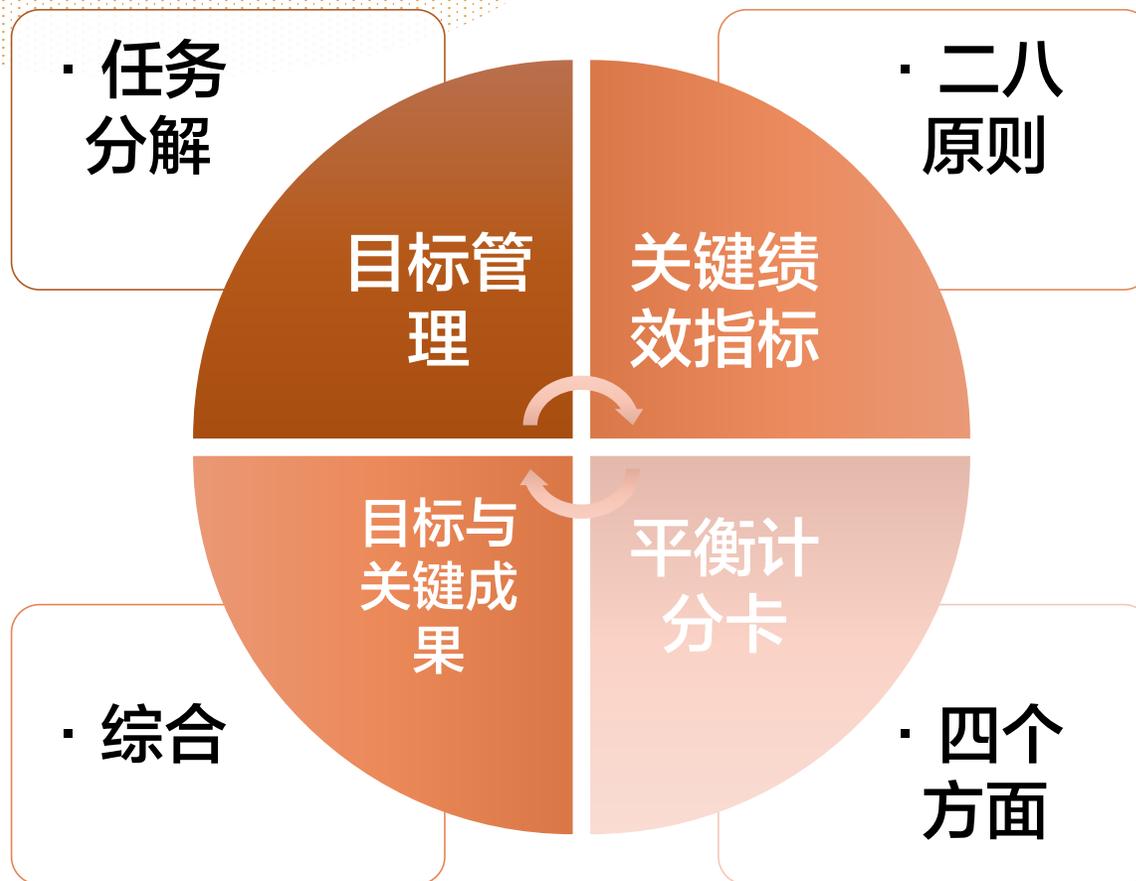
PRESENT BY LIEPIN





猎聘 绩效管理的四个核心方法论

PRESENT BY LIEPIN





猎聘 某家化工材料生产公司

PRESENT BY LIEPIN

战略地图	战略要点	指标	目标值	行动计划
财务 	抢占市场 增加客户 开拓行业	市场占有率 客户收入增长率 进入新兴行业	年度增长率 100% 年度增长率 100% 8个新行业	
客户 	客户满意 价格低	存量客户内占率 低于标杆产品价格率	达到30% 低于10%	存量客户政策
流程 	降低材料成本 控制生产成本	产品成本降低率 吨生产成本降低率	降低10% 降低5%	供应链管理项目 生产厂降本增效项目
学习 	招募行业人才	战略核心岗位满足率	满足率90%	战略核心人才猎头计划



猎聘

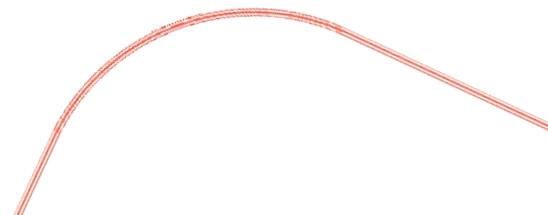
个人绩效承诺PBC-2

PRESENT BY LIEPIN

评估项二：关键举措。

权重：___ %

序号	牵引点	关键举措（完成标准及交付件/关键里程碑）	权重	计划完成时间	目标完成情况	自评等级（下拉选择）	上级评估得分（见批注）
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							





猎聘 个人绩效承诺PBC-3

PRESENT BY LIEPIN

项目三：组织与人员管理。 权重： ____ %							
序号	重点目标描述	完成目标及交付件/关键里程碑	权重	计划完成时间	目标完成情况	自评等级 (下拉选择)	上级评估得分 (见批注)
1							
2							
3							
4							
5							
【组织与人员管理】权重合计 100% (自动计算)			0%	【组织与人员管理】得分小计	权重:		0.00



猎聘

采用强制分布的公司

PRESENT BY LIEPIN

TY电气	AL	TX	某制造企业	某服务企业	某地产企业
A类20%	20%	S: 10%	A: 15%	P1: 5%	优秀10%
B类70%	70%	A: 40%	B: 80%	P2: 15%	优良20%
C类10%	10%	B: 45%	C/D: 5%	P3: 75%	中等40%
		C: 5%		P4: 5%	合格25-28%
				P5: 0-5%	欠佳2-5%



猎聘 薪酬构成与绩效考核

PRESENT BY LIEPIN

01 常规

A 基本工资+绩效工资*绩效系数

02 新思维

B 月薪*绩效系数+强制淘汰

03 高弹性

C 基本工资+计件制



猎聘 绩效应用

PRESENT BY LIEPIN

1. 薪酬晋级、降级
2. 胜任度晋级、降级
3. 奖金分配
4. 岗位调整
5. 劳动合同解除与续订
6. 绩效重心调整
7. 罚款



猎聘

打造员工有动力、企业有活力的组织

PRESENT BY LIEPIN



薪资体系

绩效体系

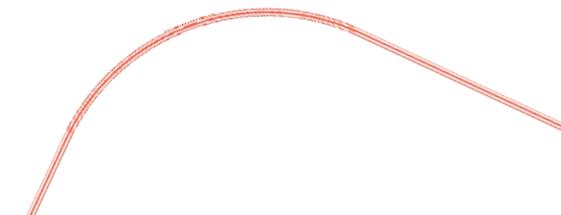
奖励体系

晋升体系



猎聘 薪酬模式

PRESENT BY LIEPIN





猎聘 四阶梯奖励

PRESENT BY LIEPIN

个人奖金

- 计件制
- 提成制

团队奖金

- 项目奖金
- 阿米巴
- 费用包干制
- 内部招投标
- 项目跟投制

部门奖金

- 预算分享制
- 获取分享制
- 利润分享制

公司奖金

- TUP
- EVA
- 合伙人
- 员工持股
- 任期制



猎聘 HW公司人力成本盘子

PRESENT BY LIEPIN

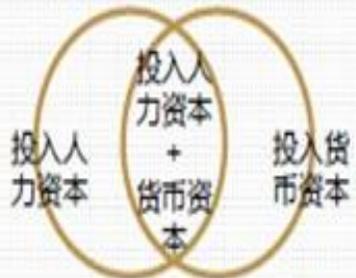
传统的企业价值创造与分配机制

收入
-成本 (含涉及制造、服务的人员的薪酬)
-费用 (含各类销售、行销、研发、职能等人员的薪酬)
-税收
=利润 (可供股东分享的剩余价值)

劳动所得

资本所得

华为价值分配如何激发在价值创造中作用不同三类不同人群：



华为“获取分享”的价值创造与分配机制

收入
-所有与人无关成本和费用 (物料、营销、折旧、运输、差旅、税收...)
=可分享的激励池 (激励总包) (可供分享的利益)

货币资本所得	人力资本所得			
ESOP收益	TUP	工资	奖金	福利
1	3			

劳动投入主要通过对标行业标准来确定其薪酬回报的结构和标准
 资本投入主要通过税后利润分享来获得收益





猎聘 年度超额利润分享制

PRESENT BY LIEPIN

利润目标制定:

底线值	目标值	挑战值
上年度利润实际值	上年度利润实际值 *1.2	上年度利润实际值 *1.4



猎聘 年度超额利润分享制

PRESENT BY LIEPIN

超额利润奖金计算公式：

利润完成情况	分享利润计算公式
实际达成额 < 底线值	分享利润总额 = 0
底线值 ≤ 实际达成额 < 目标值	分享利润总额 = (实际达成额 - 底线值) * 20%
目标值 < 实际达成额 ≤ 挑战值	分享利润总额 = (目标值 - 底线值) * 20% + (实际达成额 - 目标值) * 30%
实际达成额 > 挑战值	分享利润总额 = (目标值 - 底线值) * 20% + (挑战值 - 目标值) * 30% + (实际达成额 - 挑战值) * 40%



猎聘 年度超额利润分享制

PRESENT BY LIEPIN

超额利润奖金分配:

一、总经理特别奖

总经理特别奖占分享利润总额的10%，公司总经理有自由分配权，分配名单及奖励额度经总经理办公会审议后实施。原则上向战略业务部门、突出贡献部门倾斜。

二、职能部门利润分享

总部职能部门分享利润总额占利润分享总额的? % - ? %。



猎聘 年度超额利润分享制

PRESENT BY LIEPIN

超额利润奖金分配:

三、业务单元利润分享

1、业务单元分享利润总额占利润分享总额的? %-? %。

2、各业务单元间分配利润总额按照贡献系数进行分配。

2.1某业务单元利润分享包= (所有业务单元利润分享总额/所有业务单元贡献系数总和) *该 业务单位贡献系数

2.2贡献系数=基础系数*增长系数*人效系数+调节系数

2.2.1 基础系数有公司根据业务单元历史业绩贡献确定;

2.2.2 增长系数根据业务单元上年度业绩增长率确定的系数;

增长率	低于0%	0 (含) -10%	10% (含) -20%	20% (含) -30%	大于30% (含)
增长系数	0	1	1.2	1.4	1.6



超额利润奖金分配:

2.2.3 人效系数根据业务单元上年度人均净收入确定的系数

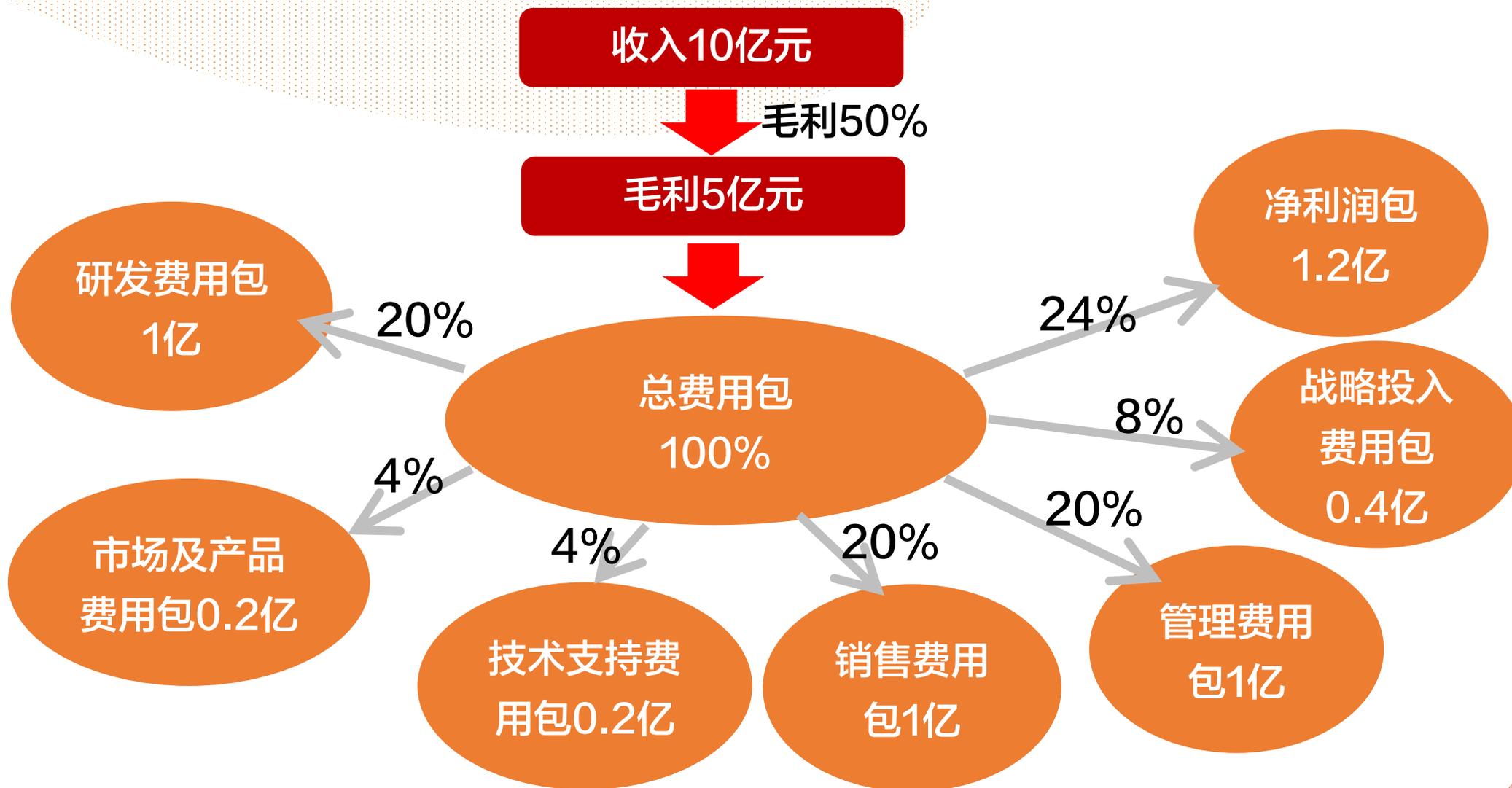
人均净收入增长率	低于0%	0 (含) - 10%	10% (含) - 20%	20% (含) - 30%	大于30% (含)
人效系数	0	1	1.2	1.4	1.6

2.2.4 调节系数是根据由公司总经理办公会依据公平原则提出的系数，用于调节业务单元间明显的分配不公平现象。



猎聘 弹性预算奖励制

PRESENT BY LIEPIN





猎聘 动态股权激励模式—“十二定”

PRESENT BY LIEPIN

序号	定内容	序号	定内容
1	定实施时机	7	定分红机制
2	定实股虚股	8	定合伙人资格
3	定实施频次	9	定激励对象
4	定实施比例	10	定员工持股数额
5	定股份来源	11	定员工资金形式
6	定股份价格	12	定退出机制



猎聘

猎聘

打造员工有动力、企业有活力的组织

PRESENT BY LIEPIN



薪资体系

绩效体系

奖励体系

晋升体系



猎聘 人才发展双通道

PRESENT BY LIEPIN

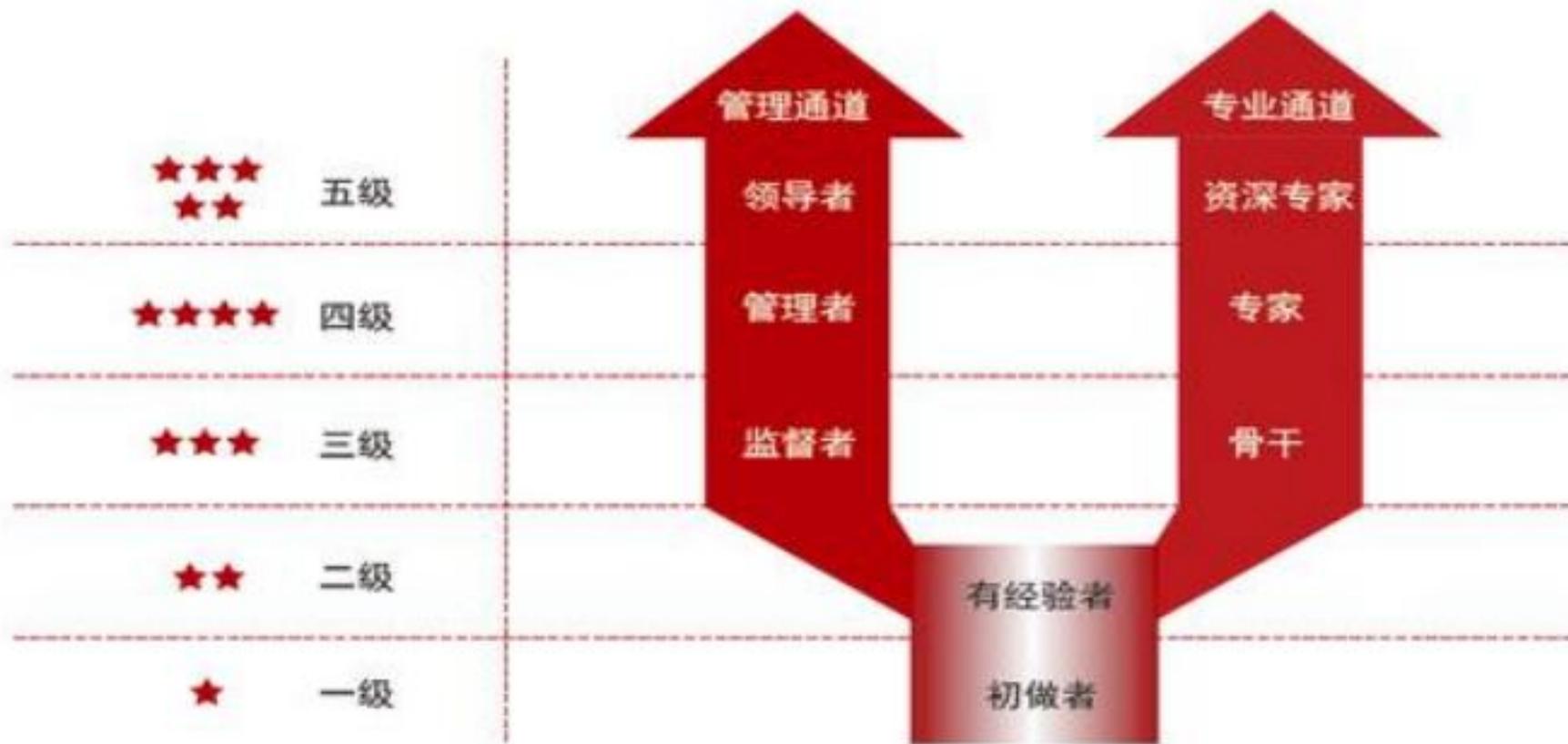
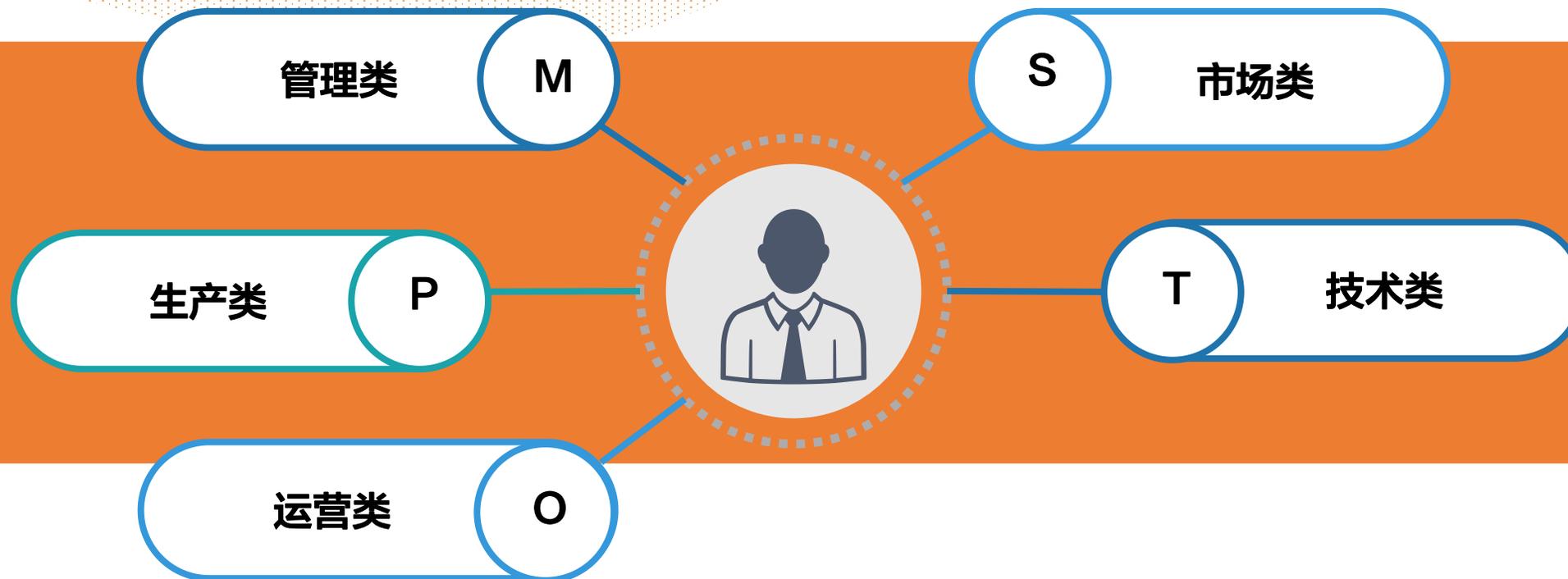


图 2-4 华为的五级双通道能力发展模型



猎聘 划分专业序列

PRESENT BY LIEPIN





猎聘 胜任度标准表（晋升标准）

PRESENT BY LIEPIN

特点	条件	权重	初级	中级	高级	资深	专家
审核要素	经验履历	--					
	绩效考核	--					
	学历资格	--					
考核要素	知识/技能	--					
评审要素	成果/业绩	70%					
	文化/素质	20%					
	人才培养	10%					

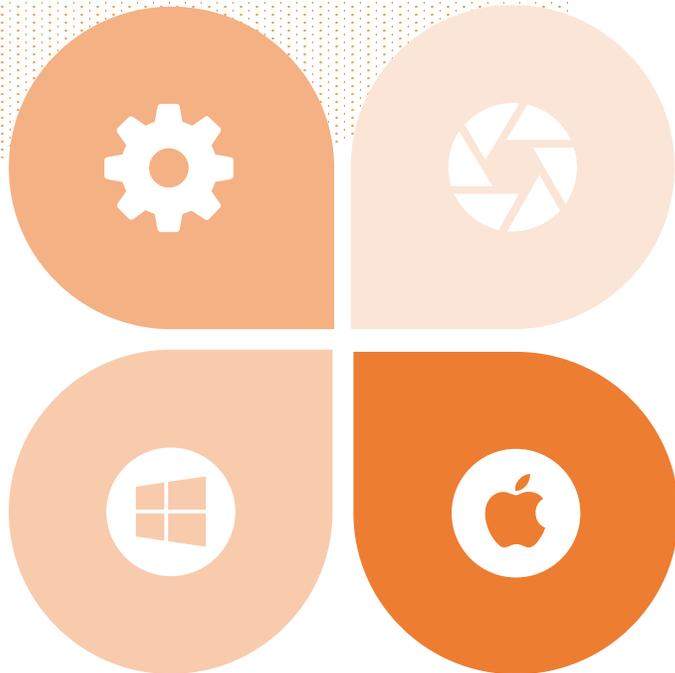


猎聘 胜任度标准标准开发原则

PRESENT BY LIEPIN

1. 结果导向原则

以成果业绩为评价核心，通过成果和业绩证明个人能力，通过成果业绩论功行赏、加薪晋级。



2. 文化认同原则

企业文化认同是人才成长和培养的基础，对企业文化认同、企业文化自信的员工要加速发展。

3. 业务牵引原则

胜任度标准基于公司的业务发展需要，具有一定前瞻性和牵引性，需要员工努力拼搏才能达到，晋升职级是对其贡献的认可。

4. 人才筛选原则

胜任度体系具有自动人才筛选功能，具有内在主动性、成果显著、贡献突出的员工可以快速成长发展；工作缺乏主动性、没有成果、没有贡献的员工，不能滥竽充数，或者停留在原来职级，或者自动降级。



猎聘

某新材料公司产品经理胜任度标准

PRESENT BY LIEPIN

胜任等级	任职资格			知识/技能	胜任度评审		
	学历/资格	专业经验	绩效等级		成果业绩	文化/素质	人才培养
高级 三级	专科/本科/硕士	7年同行业或相关行业客户开发经验,其中4年以上团队管理经验。	在中级阶段连续两年绩效考核成绩为良好以上,其中一年为优秀。	<p>1.良好的业务讲解能力、沟通能力和书面表达能力,能从与客户的沟通中提炼出有效的信息,并能及时响应,制定对策;</p> <p>2.对业绩目标有清晰的认识,并能制定支撑目标的工作计划。</p> <p>3.具有较强的社交能力,良好的客情拓展、维系和深化关系能力,以及客户管理能力和客户经营意识;</p> <p>4.能开展项目组的制度建设、流程优化、绩效改善、士气提升等工作</p> <p>5.有极强的市场敏锐度,对产品细分领域有极强的市场判断和预测能力,快速布局,抓住新机会;</p> <p>6.有带领团队开拓市场的能力,对开发新市场有独到见解,能精准判断市场需求,制定产品打法。</p>	<p>近两年:</p> <p>1.累计收入达到2000万元,其中,公司产品收入累计1200万元以上;累计毛利300万元;</p> <p>2.团队新开发A类客户8个以上, B类客户20个以上,累计收入达到600万元;</p> <p>3.AB类存量客户深耕综合收入增长30%以上;</p> <p>4.行业清单客户(公司发布)拓展,实现新签约客户5家以上,并每客户累计收入达到300万元以上;</p> <p>5.公司新产品收入累计达到500万元以上;其中,新课题产品收入累计达到300万元;</p> <p>6.总结本专业领域的4个最佳实践案例</p>	<p>1、有担当,责任心强,有格局,乐于成就他人(利他)</p> <p>2、认同、理解公司企业文化,在部门内积极宣传,带动其他同事正确认识公司文化、政策和理念;</p> <p>3、没有在背后议论或传播对公司的信息,坚决与不良舆论和行为作斗争;</p> <p>4、没有损害公司利益的行为,坚决抵制外部供应商利益诱惑;</p>	<p>1、培养2人次胜任度晋级(晋升),培养出公司认可的接班人。</p> <p>2、独立开发4门专业课程,并主讲8次课程,至少1次在公司层面举办。</p>



猎聘

猎聘

胜任度体系价值

PRESENT BY LIEPIN

对员工 的价值

1 员工晋级有通道

3 员工加薪有标准

2 员工发展有牵引

4 员工未来有奔头

对公司 的价值

1 人才发展有规划

3 人才培养有体系

2 人才招聘有标准

4 人才队伍有压力



PRESENT BY LIEPIN

最终达到
员工有动力
企业有活力



谢谢

