

毕节电信本地网绩效薪酬模式

□撰文/黎燕

企业的绩效薪酬是根据企业内个人或团队的业绩来支付相应报酬的一种薪酬分配方式。它将员工的部分或全部收入与团队和个人业绩结合起来,从而调动员工的积极性和创造性,进而提升企业的整体经营业绩和核心竞争力。

绩效薪酬设计包括绩效薪酬的支付形式、关注对象、配置比例、绩效等级、分配方式、绩效薪酬增长方式等。其关键目标就是提高绩效及企业生产力。随着BPR业务流程重组在本地网实施,绩效薪酬的应用,可以对员工起到物质激励作用。以下介绍毕节电信本地网的绩效薪酬模式。

以团队业绩为基础的绩效薪酬支付形式

理想中的员工个人绩效薪酬应是以员工个人行为和业绩为依据,直接将绩效工资分配给员工。但是,目前要在本地网内全面实施,存在如下风险:

1. 绩效指标中定性指标的难以衡量性。与定量指标相比,定性指标过于模棱两可,并且在业绩评估时主要取决于考评人的个人判断,员工无法明确理解定性指标的含义,导致其无法实现具体的业绩目标。

2. 团队成果无法有效具体化为个人成果,给精确衡量个人的业绩带来难度,或因所需付出的管理成本过高而无法实现。

3. 部门经理评价的差异性。由于考评主体的主观性,有的部门经理考评较为宽容,打分时手较松,从而使得该部门员工的绩效分数偏高;而有的部门经理要求严格,员工的考核分数普遍偏低,造成了各部门之间的评估不公平,如果员工的绩效与本部门绩效没有挂钩,又势必对提高部门的团队绩效造成一些阻力。

基于员工个人业绩考核的复杂性与难度,毕节电信选择以团队业绩为基础的绩效薪酬支付形式。按照“适当授权、分级考核”的原则,将各部门每月的考核结果作为部门绩效工资分配的依据,各部门将

员工绩效考核结果作为员工绩效工资分配的依据。同时加大对部门二次分配的管控力度,各部门按月报送对员工的具体考评和绩效工资分配情况。这种支付方式是在衡量团队业绩的基础上衡量个人业绩,既提高了操作的有效性,也能鼓励团队成员之间团结协作、信息共享与分享成果,从而推动企业业绩整体提升。

建立新的以市场为导向的业务和管理流程,体现薪酬与贡献密切挂钩、责任与贡献对等

绩效薪酬向市场前端倾斜,根据业务收入完成情况设定绩效工资的调节系数,全区各部门以同一标准作为绩效工资的基本基数,绩效工资基数为基本基数×调节系数。调节系数按业绩收入完成情况设为5个档次,前端的调节系数在0.8-1.4之间浮动,后端的调节系数在0.9-1.2之间浮动。为体现薪酬和激励相结合,提高浮动工资的比例,将浮动工资由原来的200元基数调整为前端500元、后端400元、管控300元。更好地体现了激励与约束相一致,报酬与责任、风险对等的原则。

通过一段时间的运作,在2004年10月—12月的收入任务完成的高峰期,毕节电信前、后端和管控部门的绩效工资分别占绩效工资总额的71%、17%、12%,较之原来66%、21%、13%的比例,前端部

门员工的绩效工资在绩效工资总额中所占的比例得到提升;且前、后端员工的人均绩效工资额分别上升了26.63%和7.97%,管控部门员工的人均绩效工资额则下降了10.52%,较好地体现了绩效薪酬向直接为企业创造效益的生产部门员工倾斜的激励作用。

与渠道建设紧密结合,落实收入服务责任制

目前,毕节电信已建立大客户部、商业客户部、流动客户部等收入服务责任制,对于营销口涉及经营任务且便于计量计件的大客户经理、商业客户经理、片区经理、社区经理、农村统包人员、增值业务经理和公话业务经理等岗位人员实行收入服务责任制,其绩效薪酬主要依据其完成的业务收入、业务发展、营销服务质量、欠费率、客户资料管理等方面的考核情况发放。对大客户经理、商业客户经理、增值业务经理、公话经理,按其工作能力、工作表现、工作业绩等将其收入服务责任薪酬基数分为A、B、C、D四个档次,考评等级呈正态分布;片区经理、社区经理、农村统包人员的收入同时还与其维护数量和质量挂钩。

绩效薪酬总额的控制

根据省公司每月核准的本地网工资总额,采用绩效工资与资金到账率挂钩的分配方案,考核相关业务单位业务收入资金到账情况,根据实际上缴的业务收入占应缴业务收入比例折算当月绩效工资,既能有效控制资金风险,又确保了绩效工资与省公司考核提取工资额相匹配。■

(作者单位:贵州省电信有限公司毕节地区分公司)