

案例正文：

## 永辉超市——别出“薪”裁的变身记<sup>1</sup>

**摘要：**一线员工薪酬低、离职率高是超市行业的普遍现象。为解决这一问题，永辉超市创新性地引入 OP（内部）合伙人制度，并以此为基础进一步实施 KSF 薪酬全绩效模式。本案例将对 OP 合伙人制度和 KSF 薪酬全绩效模式在永辉超市中的应用进行深入解析，剖析其具体运行规则。通过对本案例的分析，有助于学员掌握 OP 合伙人制度、KSF 薪酬全绩效模式的原理，了解两种模式在永辉超市中的运行规则和实施效果，学习不同的绩效评估方法，最终明确永辉超市如何通过适当的内部制度和绩效激励来提升员工积极性，促进自身进一步发展。

**关键词：**永辉超市；OP 合伙人制度；KSF 薪酬全绩效模式

### 0 引言

拿着刚发的工资单，吴静望着“2350”这个数字，想着孩子高额的补习费她忍不住叹了口气。吴静是永辉超市的一名员工，为了家庭，她起早贪黑，可每月的工资只有两千，实在不够日常开销。想到月月捉襟见肘的窘迫，吴静找到了居委会的郑大妈，请她帮忙介绍酬劳更高的工作。热心的郑大妈一口应下，答应帮她留意高薪的工作。

一周后，郑大妈打听到合适的工作，找到了吴静，却没想到被她回绝了。“郑大妈，谢谢您！不过我暂时不打算辞职了”，吴静一脸歉意地说。郑大妈一头雾水，“你上次不是说永辉的工资低，想换新工作吗？”“本来是想换的，可门店这几天提出了新的计薪方式。”提到这，吴静脸上漏出一丝喜色，“改革后，我们的薪酬除了基本工资，还有绩效和奖金包。以前工资少，上班总觉得没动力。现在大家都说：卖得多就挣得多，我想留下再接着干！”

郑大妈听了也替吴静高兴，不过她提醒道，“工资能不能涨还不一定，以前至少收入稳定，现在如果业绩不好，那工资不是更低吗？”听了这话，吴静心里也开始打鼓，改革后收入是否更不稳定，对一线员工而言，改革究竟是好是坏？

1. 本案例由重庆工商大学会计学院的姚佩，彭琦，刘胜强，罗诗怡撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

她一时拿不准主意，打给了店长张飒。电话那头，张飒回道：“你会这么担心，还是因为刚来门店一年，对咱们超市不够了解，看来我有必要给你科普一下永辉的历史。”

## 1 永辉之路

### 1.1 “农改超”杀出重围

永辉超市成立于 2001 年，十年创业，飞跃发展，是中国企业 500 强之一。它以“农改超”的特点杀出重围，成为大陆首批将生鲜农产品引进现代超市的流通企业之一。最初，永辉超市将农贸市场作为超市供应商，采取自营的方式进行产品供应。因此，其生鲜农产品比竞争超市更加便宜、更加新鲜。同时，永辉超市对于超市环境也格外看重，相比于菜市场、农贸市场脏乱差，永辉超市内部环境整洁干净、货物码放清楚、商品分类合理，受到了众多消费者的好评。有着跟农贸市场同等价位的生鲜农产品，却更加整洁有序，这样突出的优势使得永辉超市大受欢迎，仅十年，便成为了业内知名的企业。随后，永辉超市的版图在不断扩张，从福建到全国，永辉超市开设了多家连锁门店，还占据了相当规模的市场份额。截至 2010 年 6 月底，永辉及其控股子公司拥有 135 家连锁门店。当年半年报显示永辉超市归属于母公司股东的净利润为 1.38 亿元，同时永辉也在上市（股票代码：601933）后进行了首次公开募股。当时募得资金 18.94 亿元，全用于永辉超市后续的门店建设。庞大的资金规模使得永辉在零售业超市业绩普遍下滑的态势中脱颖而出。截至目前，永辉超市共拥有门店 842 家，2018 年净利润超 14 亿元。显而易见，永辉超市已成为行业领先，以独立之姿立于顶尖！

### 1.2 发展与创新

永辉创始人张轩松层透露：永辉当前急需创新业务，否则发展之路会十分危险。因此，永辉开始针对自身业务进行布局，做好短、中、长期规划，用创新业务保护核心业务，用探索业务保护创新业务。实际上各项数据也印证了这一点，2016 年-2017 年，社会消费品销售总额从 332316 亿元增长为 366262 亿元，增长率同比下降 0.2%。2018 年上半年的社会消费品零售总额为近年最低，仅 180018 亿元。可见得零售业日渐低迷的态势，这股态势下永辉超市自然无法独善其身，它迫切地需要发展新的业务。

21 世纪是互联网的时代，线上服务越来越普及，永辉自然也领悟到了这一点。它决定从单纯的线下服务向线上服务延伸，结合物流科技摸索出一种新的销售模式。2015 年，永辉开始大刀阔斧的变革。首先，大规模将红标店改为定位相对高端的绿标店。绿标店通过对消费者需求的不断细分，从商品结构、运营设备、服务等方面更加充分地满足消费者需求，为永辉零售体验升级奠定了坚实的

基础。同年京东以总价 43.1 亿元入股永辉超市，京东到家与永辉超市联合拓展生鲜 O2O 市场，这是永辉开启线上线下渠道的第一次尝试。这次尝试给永辉带来了巨大的收益，2016-2017 年净利润大幅提升，于是初尝甜头的永辉紧锣密鼓的组织着接下来的一系列变革。

过去一年里，云创业务主导了永辉之后的转型方向，2017 年，永辉正式推出了新零售品牌“超级物种”，推行“高端食材餐饮体验+高端超市+永辉生活 APP”新零售模式。永辉生活 App 主要承接永辉超市和超级物种的线上订单。此外，永辉还开发了 YHSHOP 系统，结合会员体系，将永辉生活 APP、商品码、会员卡、充值卡余额管理以及第三方支付系统有机融合。同时打通永辉会员通、商品通、支付通等运营系统，使得永辉在向线上引流时，具有相对完善的运营机制。当年末，腾讯入股永辉，并提供技术方面的支持帮助永辉进行新零售的改造。

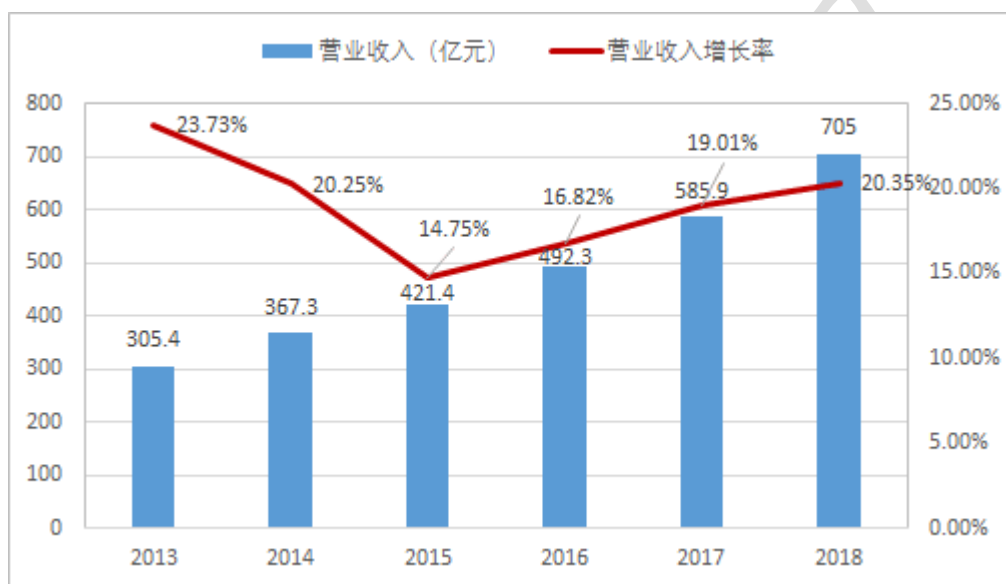


图1：2013年-2018年永辉营业收入情况

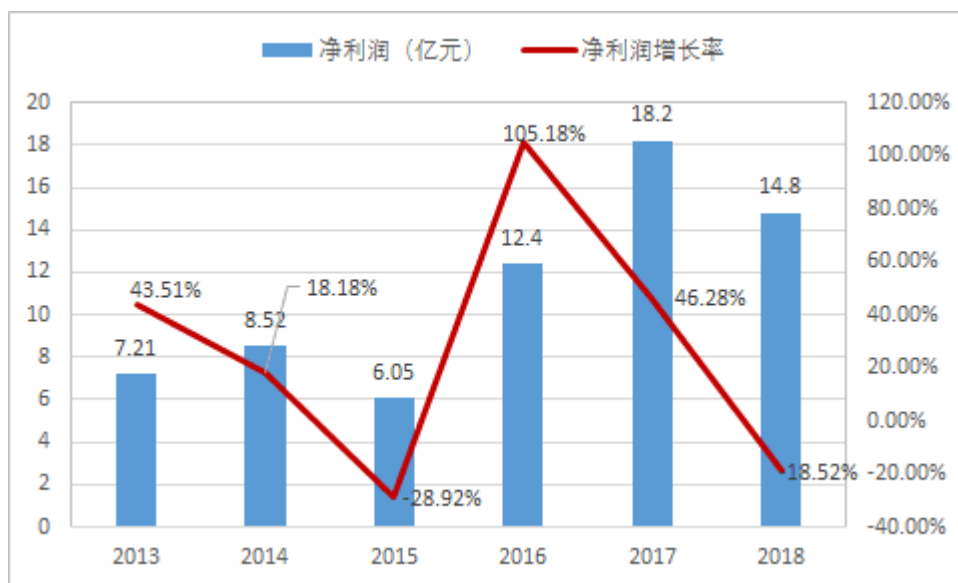


图2：2013年-2018年永辉净利润情况

结合图 1、图 2 可以看出，2016-2017 年永辉在营业收入和净利润上实现大爆发。营业收入分别增长了 16.82%、19.01%，但净利润增速更为惊人，分别为 105.18%、46.28%。这恰恰说明永辉此次调整带来了新的机遇，这也打响了永辉新零售体验的第一枪。

就 2017 年的发展情况来看，永辉通过一系列的合纵连横，联合腾讯投资家乐福中国，与京东展开合作，创新工场投资永辉旗下永辉云创，无疑有助于提升永辉的资源整合和技术能力。而在 2018 年永辉年报的数据看来，这样的创新似乎没能使得永辉取得更进一步的突破，净利润较去年反而下降了 27.76%。这也是永辉自 2016 年以来净利润首次下跌。其中新零售业务净亏 3.89 亿元，成为了本次永辉财报亏损的罪魁祸首。这出乎意料的结果让很多人疑惑，看来永辉的转型之路仍需探索。从创立到创新，永辉不断前进，并结合自身特点，制定了许多经营策略，其中，最重要的策略之一便是采用 OP 合伙人制度。

讲到这里，张飒停了一下，“咱们这次薪酬改革正是实施的 OP 合伙人制度和 KSF 薪酬全绩效模式。这个 OP 合伙人制度说起来复杂，其实就是奖金包，是咱们张轩松董事长 2012 年提出来的，以前只在福建试点，因为效果不错，也开始在咱们门店推广了。”

## 2 OP 合伙人制度

### 2.1OP 合伙人制度的提出

永辉董事长张轩松先生曾在一次进店调研时发现，永辉的一线员工每个月只有 2000 多的收入。张轩松对此感到十分惊讶，一线员工干着最脏最累的活计，却只拿到微薄的薪水，这样的境况下，谁会积极工作呢？这次的发现让张轩松感

到后怕，一线员工是离顾客最近的人，若他们因为薪酬问题而消极工作，这样的超市又怎能在顾客心中留下好印象呢？受到互联网和电商的冲击，零售业的竞争愈加激烈，永辉超市面对着汹涌不定的暗潮，张轩松以为前进的阻力来自企业外部，却没想到企业内部也暗潮汹涌。

意识到这个问题后，张轩松迫切地想要激发员工的工作激情。只是怎样才能既提升一线员工的工资，又不增加企业的成本负担呢？这几乎是不可能实现的，因此，他开始将目光放到员工和企业的关系上，希望能通过某种方式使员工与企业业绩有直接关联。于是他开始到处搜集国内外相关的资料，无意中发现了 OP 合伙人制度。

最早的合伙人诞生于海上贸易的需要，技术人员与商人的合作，本质就是资本和劳动力的合伙，在现代公司制度未产生前，合伙人制度实现了资本和人头的有效联合。发展至今，现代的合伙人制度已经有了明确的定义，指公司由两个或两个以上合伙人组建，合伙人为公司主人或股东，共同分享公司的利润。合伙人共同参与经营，共同承担法律责任，或者部分合伙人经营，其他合伙人仅出资并自负盈亏。而 OP 合伙人制度比较特殊，是以内部员工为企业的合伙人，该合伙人不承担风险和法律责任，仅对企业的经营负责。OP 合伙人不占有企业股权，致力于公司的价值增值，分享企业的超额利润。既然 OP 合伙人制度将员工与企业的利益绑在一起，那么它是否可以作为激励员工的工具呢？张轩松突然灵光一闪，像是有了决定，着急地去搜寻激励的相关研究理论。

## 2.2 员工激励与 OP 合伙人制度

如何有效地激励员工，研究学者对此有着不同的观点和研究。马斯洛需求层次理论认为员工的需求激励他们的行为，期望理论进一步强调要给员工制定有把握的目标，公平理论则注重员工的薪酬分配和公平意识。结合各类激励理论，张轩松认为永辉应该针对员工对高薪的迫切需求来制定激励制度，同时，要考虑薪酬与劳动的对等，尽量保证员工工资的公平性。

这些要求与 OP 合伙人制度的特点完全相符。OP 合伙人制度以额外分红满足员工对加薪的期望，以量化的业绩指标使员工对业绩完成度有基本的把握，贡献业绩越多的部门分得的利润越高，可保证劳薪对等的公平性。

张轩松喜出望外，决定先从福建的门店试行 OP 合伙人制度，没想到效果令人惊喜。2012 年永辉超市开始试点合伙人制度，2014 年，由于试点门店的业绩大幅提升，张轩松决定将 OP 合伙人制度推广到全国各大门店中，至此，永辉超市开启了航海新篇章。

### 2.3 OP 合伙人制度的实施

永辉的 OP 合伙人制度以门店为单位，根据以往的数据为各门店设置业绩标准，只要超过该标准，门店就能按比例分配增量部分的利润。这样，既不削弱企业的所有权，也不增加企业的生产经营成本，还将员工与企业的业绩绑在一起以激发其工作积极性。

永辉所采用的 OP 合伙人制度是要将一线员工打造为永辉的增值合伙人。一方面，永辉根据具体情况对不同门店设定基础毛利额或利润额，每个门店的不同品类和柜台，也会设置相应的标准额，在达到标准后，员工可以获得收益分成，分成比例也不是一成不变的，员工可以和门店负责人讨论，在合理的情况下进行分配。这样一来，员工的收入和自己所在柜台或部门的收入是息息相关的，只有提供更加优质的服务吸引消费者，才能提高收入，自己才能得到更多的回报。对于员工而言，薪酬不再是固定的，而是呈可持续发展的，这不但激发了员工的干劲，也能集思广益为永辉发展提供助力。除此之外，一些门店与员工协定的是利润或毛利的分成，员工不只需要提高收入，还要减少不必要的成本，才能使净利润最大化。如此一来，员工在售卖果蔬时一定会轻拿轻放，注意保鲜程序，才能减少果蔬损坏，达到降低成本的目的。一线员工开始为永辉开源节流，从基本程序入手，更容易取得显著的效果。这也就是为什么在国内整个果蔬部门损耗率都超过 30% 的情况下，永辉超市只有 4%-5% 损耗率的原因。

成功之路并非一帆风顺，在合伙制的道路上，永辉超市也是摸着石头过河，应用的具体指标需要不断地改进完善。2012 年，永辉的合伙人制度开始在福建大区的门店试点，该次试点中门店业绩发生了较大的改善。于是，2013 年 6 月，永辉超市开始在福建大区全面推行合伙制。2014 年，永辉在全国的门店均开始推行 OP 合伙人制度。制度实施过程中，许多问题逐渐显现。例如：员工有分红，公司整体却并没有明显的利润增长。原来，根据当年的调查，由于初期制度不完善，分红仅仅与门店的最小单位课组挂钩，导致各组单位内部竞争、“自扫门前雪”，门店的整体业绩反而没有太大提升。为了团结员工，永辉超市开始以门店为单位开展合伙人，设置门店业绩标准，增量利润在门店与总部间分配。如此一来，员工只有共同改善门店的业绩，才能得到分红。在不断的实施与改进中，永辉超市的合伙制终于走上正轨。

永辉超市的 OP 合伙人制度是建立在其门店结构基础上的，各门店具体结构见图 3：

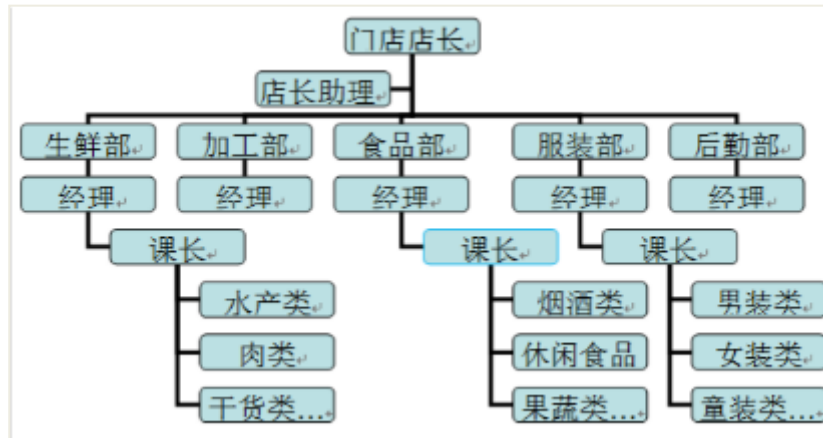


图3：永辉超市门店结构概览图

永辉超市以分红的诱惑刺激一线员工的工作激情，使得员工利益与企业利益趋同，在不增加运营成本的同时，有效改善了员工的薪酬问题，这种创新模式是值得行业与其他企业学习与借鉴的。

听到这里，吴静已经对 OP 合伙人制度有了大致的理解。她有一丝疑惑：“这个制度和另外一个 KSF 薪酬全绩效模式有什么关系呢？”电话那头回道：“关系大着呢，要是不提出 OP 合伙人制度，总部怎么能想到在工资方面也这么做呢！”

#### 2.4 OP 合伙人制度与 KSF 薪酬全绩效模式

合伙制的提出为永辉超市打开了一个新世界，既然员工的积极性能因分红而调动，那么在员工薪酬方面应该也能如法炮制。将一线员工的日常薪资与门店业绩挂钩，使员工自发地为了薪酬而提升业绩比任何激励方法都有效。

在该种思路下，KSF 薪酬全绩效模式被永辉选中。该模式的原理与 OP 合伙人制度有异曲同工之处，在 KSF 薪酬全绩效模式中，门店会选出某些岗位的关键性指标，为指标设置标准值，员工业绩超过标准则奖励，低于标准则罚钱。这样的薪酬结算方式没有给一线员工设定业绩要求，员工并没有最低业绩的压力，薪酬仅与劳动成正比。OP 合伙人制度打开了永辉超市的新局面，将公司利益与员工利益捆绑，以分红激励一线员工的工作热情。这种制度为 KSF 薪酬全绩效模式能够被员工接受并顺利实施奠定了基础。

赵飒看了眼窗外，夜色深重，跟吴静约定明天再聊，挂断了电话。可吴静内心并不平静，改革后没有固定工资，虽说有了加薪的途径，可万一达不到业绩标准，工资岂不是更低？这晚，怀着对未来薪酬的担忧，吴静辗转反侧，毫无睡意。

### 3 KSF 薪酬全绩效模式

#### 3.1 关键：指标平衡点

第二天一早，吴静直奔门店，找到张飒，“店长，我昨天想了一夜。新模式下咱们没了固定工资，月月都得看指标发工资，万一达不到，将来工资不就更低了吗？”张飒很吃惊，“你怎么想的这么消极，制定业绩标准时肯定会考虑大家的能力，别这么焦虑，听我给你解释。”

永辉超市的最新绩效评估方法定为 KSF 薪酬全绩效模式。KSF 即关键成功因子，顾名思义，KSF 薪酬全绩效模式就是找到决定企业成功的关键因子，也就是核心岗位。再进一步分析核心岗位的关键衡量指标，对指标提出平衡点的要求，只要业绩达到平衡点，便能获得基准薪酬。超过则多发，达不到则少发。

其中，最关键的一步在于制定平衡点。永辉超市具体岗位的业绩平衡点由一线员工、门店店长和永辉总部共同制定，他们以该岗位某项指标的历史数据为参考，并结合超市当期的目标销售额，制定出合适的平衡点。一方面，一线员工才是实施薪酬绩效模式的体验者。上月制定的平衡点若在实施过程中难以达到，或者因市场发生变化该平衡点已不再适用，员工们应积极向店长反映，以便及时作出调整。另一方面，企业的利益也应得到保障。在制定平衡点时，总部代表会依据门店近期业绩，与门店店长共同确定当月目标销售额。店长负责将各其换算成具体指标的目标额，下达给员工们。

吴静稍微安心，让张飒继续讲讲新模式下的具体薪酬计算。

### 3.2 KSF 薪酬全绩效模式下的基本工资

在全绩效薪酬模式下，企业首先应根据价值导向，找出对企业最有价值的岗位，并且对该岗位进行绩效化。而对于核心岗位的判断，需要考虑企业的经营愿景与目标。

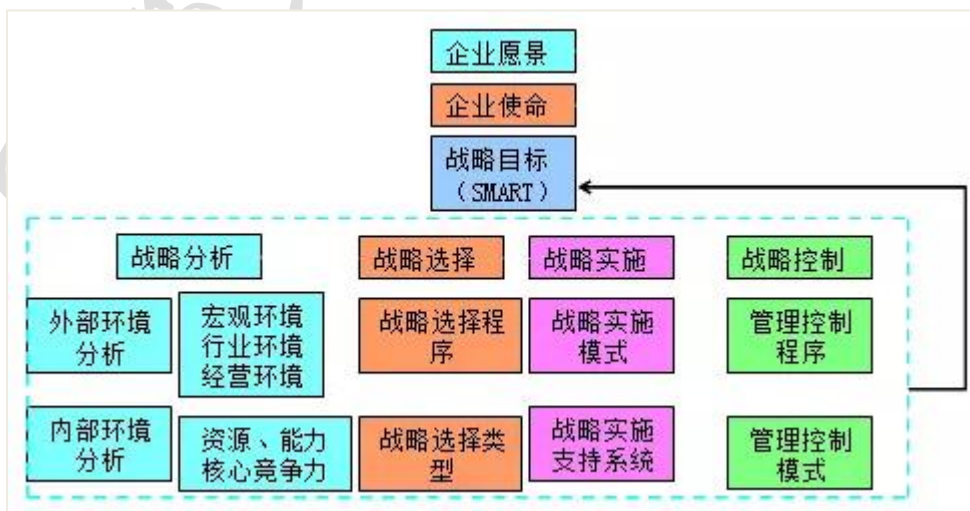


图4：企业愿景分解

如图 4 所示，永辉超市根据“成为中国农业产业、流通一体化的龙头企业；



成为中国零售行业中最受尊敬企业及最佳雇主”的企业愿景，找到对其发展目标有贡献的关键部门，再锁定部门中有价值的岗位，那就是 KSF 薪酬全绩效模式下的核心岗位。

KSF 薪酬全绩效模式下的指标制定，是将岗位的职责和标准值通过有效的转化，结合目标管理的要求，设计成指标模型。在指标的选取上，要选择业绩导向性更强、与利润粘合度更高的指标，例如：不应选择“销售计划达成率”，而应选择“销售毛利率”等效果性指标。

表1：经理级薪酬结构

		岗位：xx 部经理							姓名：王三						
薪酬结构	指标	K1		K2		K3		K4		K5		K6		K7	
		销售额 (元)		毛利率 (%)		利润总额 (元)		营业费用比率 (%)		客户投诉率 (%)		客户满意度 (%)		员工培训 (次)	
	月薪权重	25%		20%		20%		15%		10%		5%		5%	
	占比金额 (元)	2,000		1,600		1,600		1200		800		400		400	
	平衡点	5,000,000		26%		1,150,000		8%		5%		95%		3%	
	奖励刻度	每多	100,000	每多	0.3%	每多	100,000	每少	0.3%	每少	0.3%	每多	0.3%	每多	1
	奖励尺度	奖励	200	奖励	200	奖励	300	奖励	300	奖励	300	奖励	300	奖励	50
	少发刻度	每少	100,000	每少	0.3%	每少	100,000	每多	0.3%	每多	0.3%	每少	0.3%	每少	1
	少发尺度	少发	200	少发	200	少发	300	少发	300	少发	300	少发	300	少发	50

如表 1 所示，永辉超市某门店经理的薪酬根据销售额、营业费用比率、客户投诉率等指标的完成程度来评定。根据其所占权重可以看出，该经理的工作重点是达成当月销售额、控制营业费用以及提升客户满意度。只要这几项指标达到平衡点，经理就可领取基本工资。在此基础上，某一指标如果超过平衡点，便可领取对应的额外奖励；相反地，若对其中某一指标不太重视，导致当月指标没有达到平衡点，那么按照少发刻度，经理将被扣掉部分工资。

如此一来，永辉超市的员工们能够通过薪酬标准快速清晰地知道工作重点，根据其工作进度估算当月的工资，发现工作中的不足并及时地作出调整、改变。这样透明化、标准化的薪酬制度，既最大程度地保证了劳薪平等，又促使员工积极工作，推动企业的整体发展。

这样算来，新模式下的工资比原来高上不少，吴静按捺不住心里的喜悦。张飒调侃道：“这样就满足啦？除了工资，如果门店业绩完成的好，我们还能得到额外的分红呢！”

### 3.3 额外的分红

对于永辉超市的员工们而言，除了新模式下的基本薪酬外，若当期门店业绩超额完成，能够获得额外的分红，即奖金包。但奖金包的获得不是无条件的，对于适用的人员也有一定的限制。所能够参与的人员包括：店长、店助、营运部门人员、后勤部门人员和固定小时工（工作时间超过 192 小时/月）。微店课、咏悦汇、新肌荟和茅台等课组人员不参与奖金包的分红，培训生、实习生、学习干部也与奖金包无缘。

事实上，奖金包也并非想得就能轻易得到，不同级别的人员都需恪守各自的分红条件。对于店长、店助和后勤人员来说，当门店销售达成率超过 100%且门店利润总额超过 100%时方可分红；对于营运部门经理、经理助理以及部门公共人员来说，部门销售超过 95%且部门毛利达成率超过 95%时才有分红的资格；对于营运部门各课组人员来说，课组销售超过 95%且课组毛利达成率超过 95%时才能参与分红。当然，企业不是慈善机构，都是以盈利为目的且追求价值最大化。因此，永辉超市对于奖金包的奖励金额并非毫无上限，当门店奖金包超过 30 万时，按照 30 万元的限额来分发。

OP 合伙人制度下的永辉超市对于门店的奖金包有一套完整的计算体系：

门店奖金包=（门店利润总额超额部分/减亏部分）\*30%

门店利润总额超额部分/减亏部分=实际值-目标值

当门店奖金包计算出来之后，各职级的员工再进行具体的分配，店长、店助级分配奖金包的 8%，经理级分配 9%，课长级分配 13%，最后的 70%归属于超市一线员工。

假设重庆某家永辉超市门店 2018 年第二季度的全店销售达成 101%，利润总额 108%，利润超额 36 万，门店合伙奖金 12 万。各级奖金包见表 2：

表2：各职级奖金包

职级	门店奖金包	分配比例	奖金包（元）
店长	11 万	8%	8800
经理级	11 万	9%	9900
课长级	11 万	13%	13000
员工级	11 万	70%	70000

根据第二季度该门店所获得奖金包进行各职级的划分，店长、经理级、课长级及员工级所得到的奖金包分别是 8800 元、9900 元、13000 元、70000 元。各职级奖金包计算出来之后要根据各部门、课组的对应分配系数和总份数以及各自的出勤系数进行个人奖金的计算。

当一线员工发现自己可以分得 70% 的门店红包时当然会干劲满满，门店红包就是他们工资不断增加的筹码。虽然一线员工人数较多，但是只要自己干的比别人好，业绩排名靠前就可以得到较高的分配系数，从而获得更高的奖金包。而具体的个人奖金则依据出勤系数、对应的分配系数、各职级的总份数来确定，具体计算见表 3：

**表3：OP合伙人奖金计算公式**

职级	个人奖金
店长、店助	店长级奖金包*出勤系数
经理级	经理级奖金包/经理级总份数*对应分配系数*出勤系数
课长级	课长级奖金包/课长级总份数*对应分配系数*出勤系数
员工级	员工级奖金包/员工级总份数*对应分配系数*出勤系数

注：表中各职级的总份数不包含指标未达数

如果一个门店存在二助的情况，那么门店级奖金包店长分配 70%，店助分配 30%。永辉超市对于出力贡献的 OP 合伙人奖金包按季度结算，奖金和下月的工资一同发放。这样一来，每一季度的第一个月，员工会格外期待工资，生活也有了新的期待，工作也会做的更加顺心。

**表4：各部门分配系数**

部门	毛利达成率	毛利达成排名	对应分配系数
生鲜	109%	1	1.5
食品加工	104%	2	1.3
服装	93%	3	1.2
加工	89%	4	1.1
后勤	-	-	1

根据表 4 数据显示，永辉超市的四大营运部门中服装部和加工部毛利达成率未超过 100%，按照奖金包分配的前提条件来看，这两个部门将错失参与分红的机会，两个部门的所有员工在第三季度中也因此不再享有分配增量利润的资格。

四大营运部中生鲜部的发展一直很好，业绩也是遥遥领先且长居于榜首，这和超市本身的性质、顾客的购物倾向有关。永辉超市作为国内超市届生鲜行业的巨头，其各门店的生鲜销量及毛利率固然可圈可点，但大多数顾客去永辉超市也主要采购生鲜类以及其他的食品类，服装和加工类产品的选购频率相对较低。

表5：参与分红的部门

部门	店长级	经理级			课长级			员工级		
		人数	对应系数	总份数	人数	对应系数	总份数	人数	对应系数	总份数
店长办公室	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
生鲜部	-	2	1.5	3	4	1.5	6	40	1.5	60
食品用品部	-	2	1.3	1.3	3	1.3	3.9	8	1.3	10.4
后勤部	-	2	1	2	3	1	3	35	1	35
合计	1	6	-	6.3	10	-	12.9	83	-	105.4

以生鲜部为例，假设生鲜部的所有员工在第三季度都没有请假，即出勤率为1，出勤率为（当季应出勤天数－事假/病假/产假/工伤假天数）÷当季应出勤天数，由此可以算出生鲜部各职级的实发奖金：

$$\text{生鲜部经理奖金分红} = (9900/6.3) * 1.5 * 1 = 2357.14 \text{ (元/人)}$$

$$\text{生鲜部蔬菜课课长奖金分红} = (13000/12.9) * 1.5 * 1 = 1511.63 \text{ (元/人)}$$

$$\text{生鲜部员工奖金分红} = (70000/105.4) * 1.5 * 1 = 996.20 \text{ (元/人)}$$

从以上计算结果可以看出，职级越高分配的增量利润就越多，不同职级之间的奖金差额较大。这对员工来说将是极大的诱惑，升职就意味着可以分得更多的奖金包。在 KSF 薪酬全绩效的模式下，员工自己是可以计算工资的，当工资计算的透明度较高时，大家免不了会算算别人的工资，当差距出现时，就免不了会反思，别人都能做到的业绩，自己一定也能做到。

想着高额的奖金包，吴静动力满满，只要自己的业绩完成的出色，不仅每月能拿到高薪，还有机会晋升，升职后还能获得更高的奖金包。这意味着只要工作做得好，工资只会越来越高。她按捺不住心中的雀跃，对未来的生活充满了信心！

## 4 永辉的改变

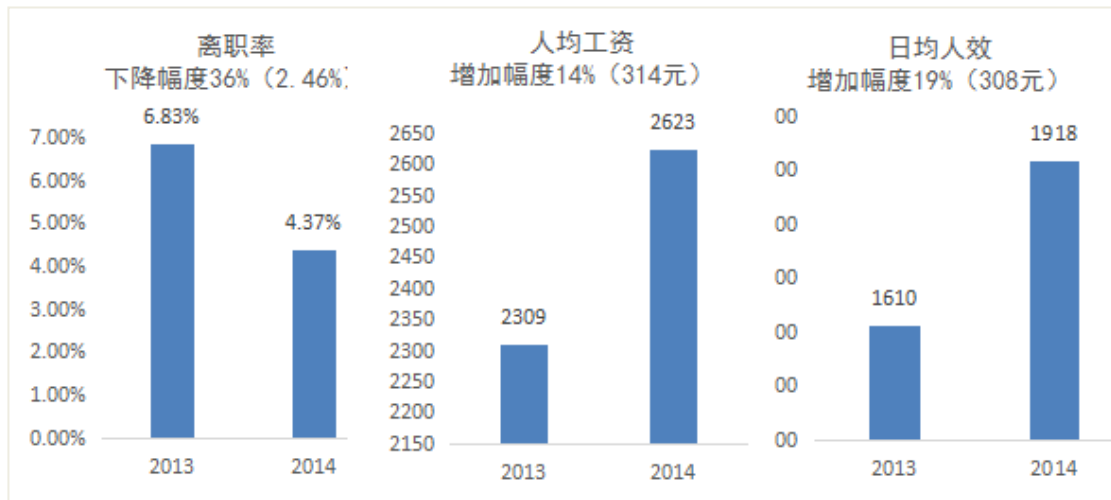


图5：永辉薪酬改革前后对比

永辉超市于2013年开始实施KSF薪酬全绩效模式，在该种模式下，永辉旗下各家门的店业绩有了明显的改善，企业利润不断增加，员工工资也明显提高，具体见图5。从2013年到2014年，永辉超市的人均工资增长14%，人均日效增加19%，而离职率下降36%。这些数据说明，KSF薪酬全绩效模式有效地帮助永辉超市提升员工的工作积极性，在提高员工薪酬的同时，大大促进了工作效率。整个企业的离职率大幅下降，也说明永辉超市的薪酬模式深得人心，在提升薪酬的同时，还能够满足员工的心理需要。KSF薪酬全绩效模式在永辉超市的应用无疑是成功的，只是这份“成功”在新零售的冲击下能维持多久，这种模式在未来是否依旧适用于转型后的永辉，这是急需创始人张轩松思考的问题。

## 5 KSF薪酬全绩效模式在永辉的未来

KSF薪酬全绩效模式适用于一线员工和管理层，就永辉超市而言，门店一线员工和管理人员的工资是由基本工资和目标工资以及其他津补贴组成。其中目标工资弹性大，最终到手工资很大程度上由员工自己所决定。永辉超市所采用的KSF薪酬绩效模式，既起到了激励员工将个人目标和企业目标融合的效果，又加强了各部门之前的团结。各部门分配系数的差异化带来了增量利润分配的差异化，这种差异化激发了部门内部员工一起团结工作的热情。结合永辉超市的OP合伙人模式制度的特色，超市将员工的招聘、解雇放权给员工们，这将极大地降低员工存在浑水摸鱼、消极怠工心态的可能性，从而实现资源配置的最优化，达到不累死人，但也不养闲人的理想状态。

可以看出，永辉超市能有今天的成就与其采用的KSF薪酬全绩效模式有很

大关系。该种模式激发了员工的工作激情，帮助企业提升工作效率。最关键在于将企业与员工的利益系在一起，员工为了自我利益将不停为企业创造收益。同时，永辉提供给一线员工拿高薪酬的机会远远高于行业内其他企业，员工在别的地方拿到更高薪资的可能性降低，企业人才流失率也会减少。优质的人才又将为企业创造更多的价值，这个良性循环便是 KSF 薪酬全绩效模式带来的好处。因此，我们相信，永辉超市在未来也将继续采用 KSF 薪酬全绩效模式，并以此为基础，创新更多的优秀经营模式，成为行业内的典范与榜样！

（案例正文字数：9621）

## **Research on Performance Compensation Management of Yong Hui Supermarket Based on OP Partner System**

### **Abstract:**

Low salary and high turnover rate are common phenomena in supermarket industry. In order to solve this problem, Yong Hui Supermarket innovatively introduces the OP (internal) Partner System, and further implements the KSF Salary Full Performance Mode on this basis. This case will analyze the application of OP Partner System and KSF Salary Full Performance Mode in Yong Hui Supermarket, and analyze its specific operation rules. Through the analysis of this case, students can master the principles of OP Partner System and KSF Salary Full Performance Mode, understand the actual operation rules and implementation effect of the two models in Yong Hui Supermarket, learn different performance evaluation methods, and finally make clear how Yong Hui Supermarket can improve employees' enthusiasm and promote their further development through appropriate internal system and performance incentive.

**Keywords:** Yong Hui Supermarket; OP Partner System; KSF Salary Full Performance Mode

附录：图表

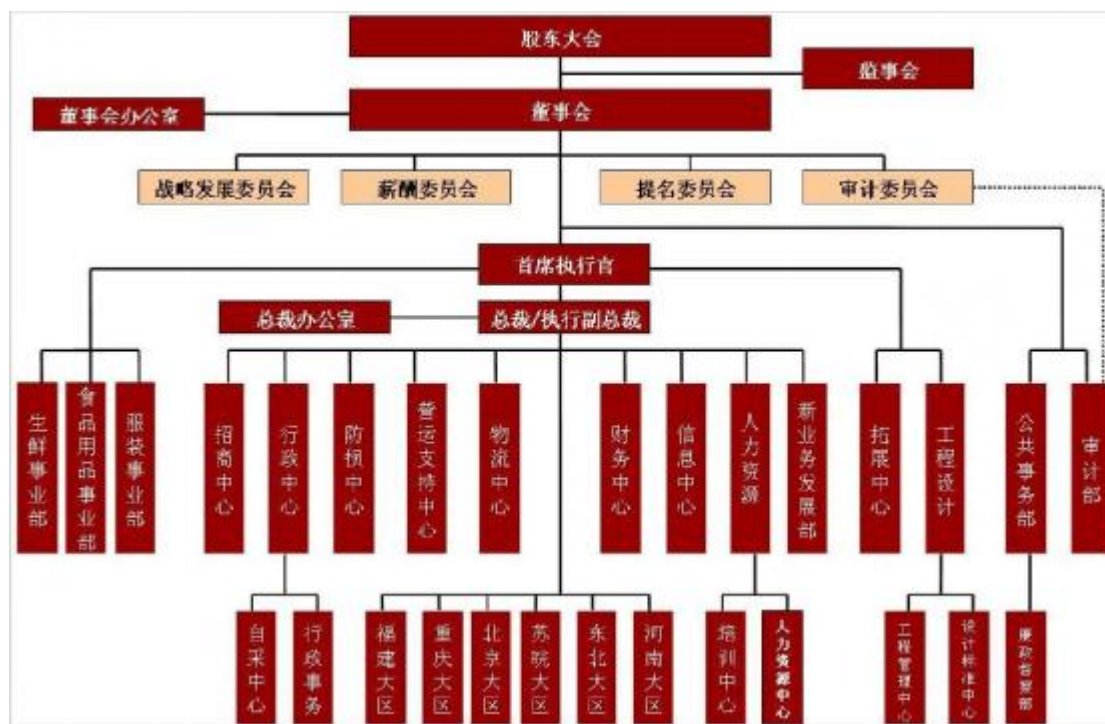


图1：永辉超市组织结构图

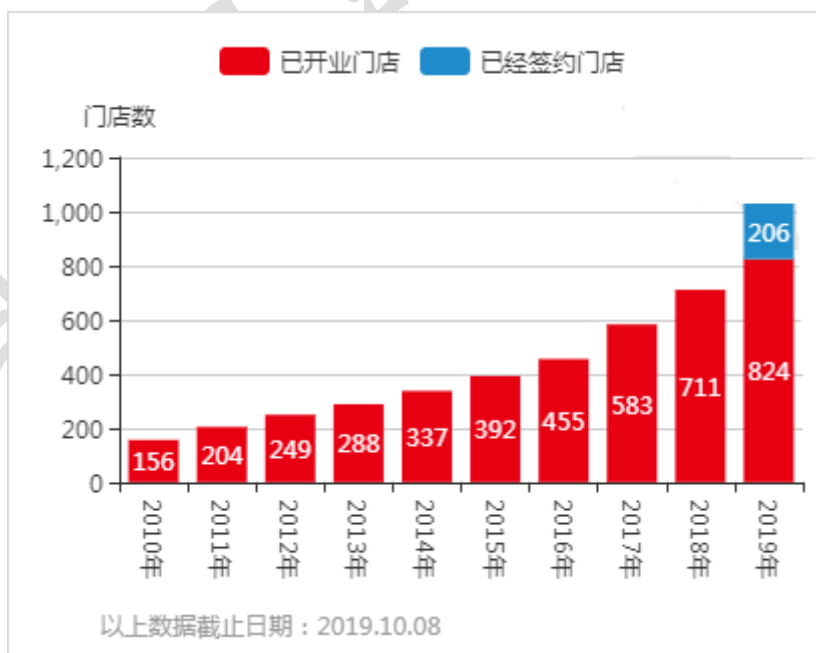


图2：永辉超市门店增长数量（2019年有206家门店为已签约）

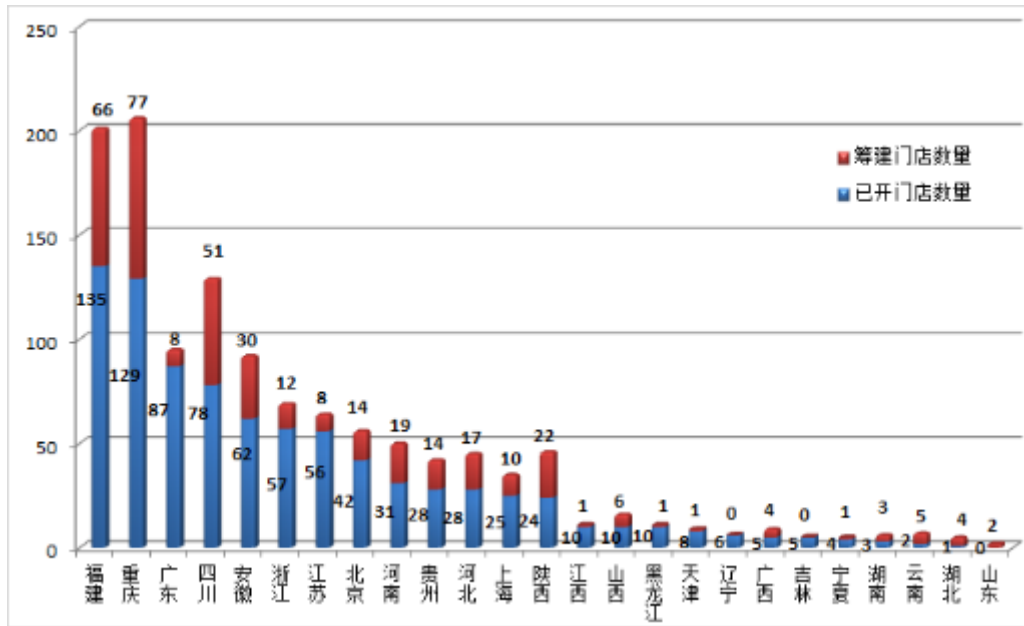


图 3：永辉超市全国门店分布图



图 4：永辉超市员工薪酬福利





图 5: 永辉超市净资产收益率与行业均值的对比



图 6: 永辉员工晋升结构图

项目	本报告期	上年同期	增减变动幅度 (%)
营业总收入	4,117,345.55	3,439,739.86	19.70
营业利润	148,259.29	93,812.58	58.04
利润总额	158,232.52	100,451.36	57.52
归属于上市公司股东的净利润	135,370.64	93,348.83	45.02
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	107,867.22	82,605.73	30.58
基本每股收益 (元)	0.14	0.10	40
加权平均净资产收益率 (%)	6.71	4.89	增加 1.82 个百分点

图 7: 2019 年上半年绩报