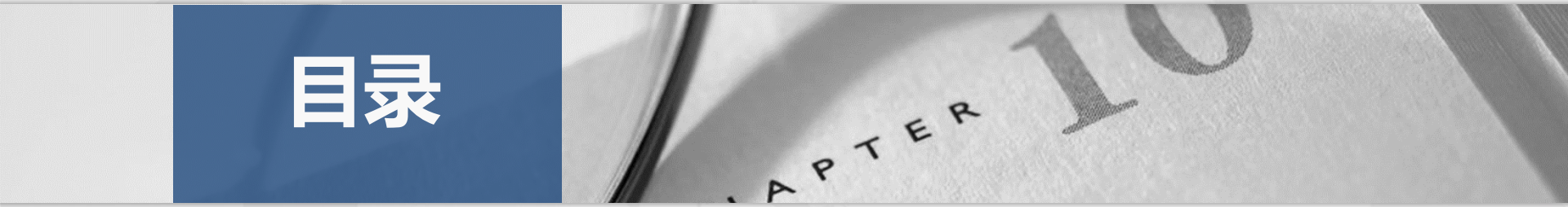


人力资源与社会保障部职业资格认证

人力资源管理师（二级）课程

主讲:陈友志　　2018.长沙

目录



1.薪酬管理基本原理

2.薪酬调查

3.薪酬制度的设计

4.薪酬计划的制订

5.企业补充保险管理



1.薪酬管理基本原理

- 什么是薪酬
- 为什么要进行薪酬管理
- 怎么进行薪酬管理（内容与原则）

1.1什么是薪酬

薪酬

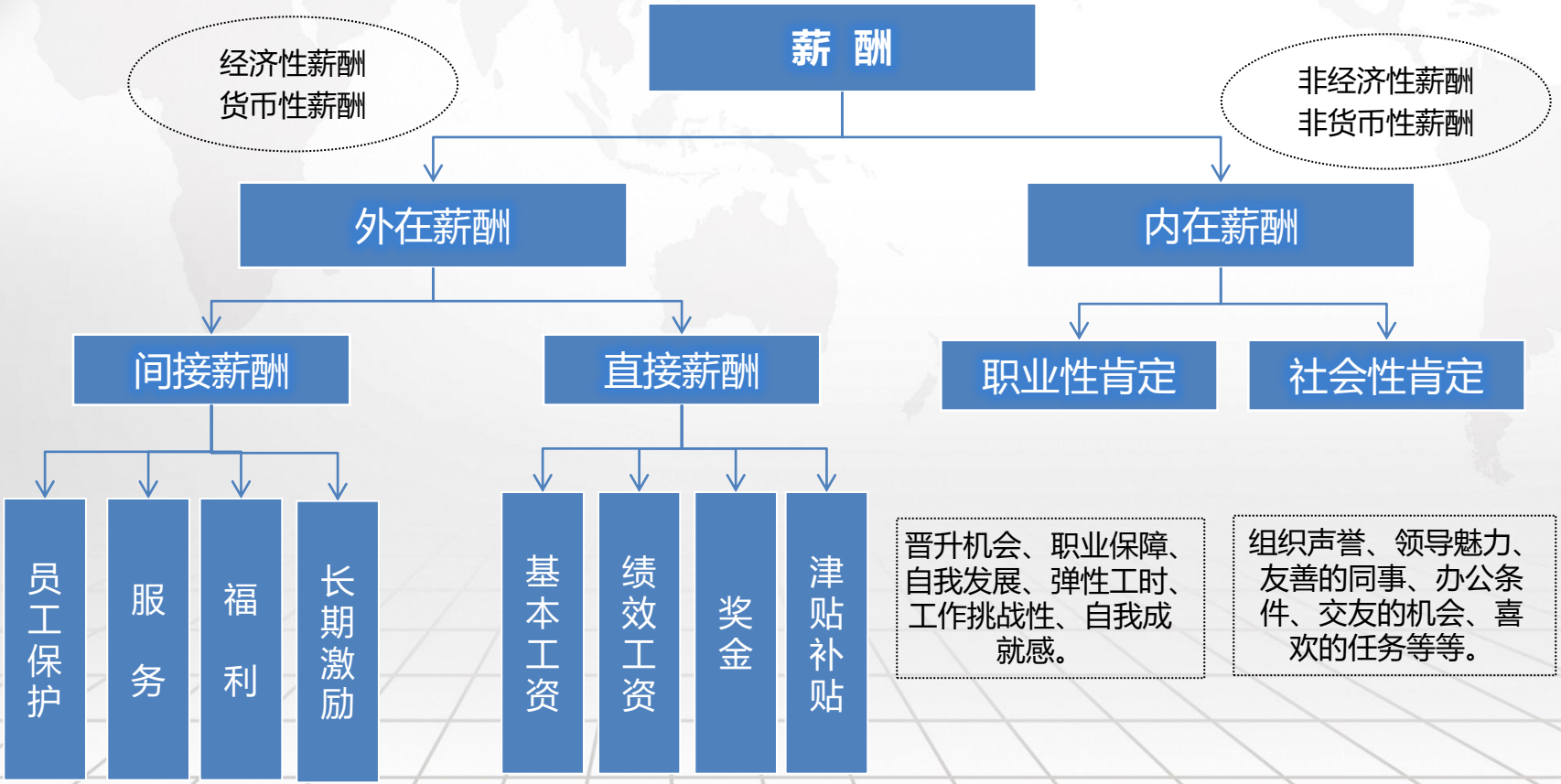
◆薪酬是员工为企业提供劳动而得到的各种货币与实物报酬的总和。

◆薪酬可以分为货币薪酬（经济薪酬、外在薪酬）和非货币薪酬（非经济薪酬、内在薪酬）。

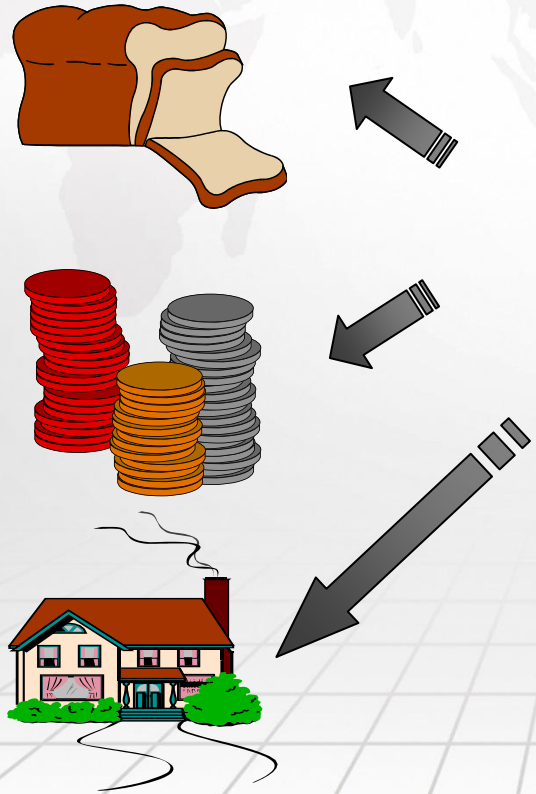
◆货币薪酬又可分为直接薪酬和间接薪酬。直接薪酬一般以现金的形式支付；间接薪酬一般以非现金形式或者延期支付。

◆非货币薪酬是指由工作本身、工作环境和组织特征带来的愉悦与满足感，包括职业性肯定和社会性肯定。

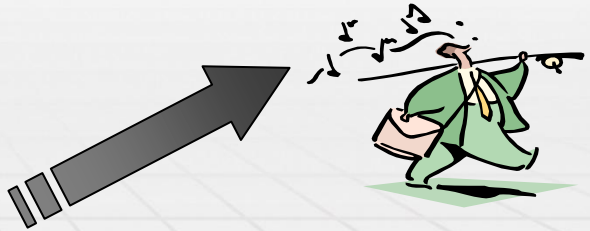
1.1什么是薪酬


薪 酬
经济性薪酬
货币性薪酬
非经济性薪酬
非货币性薪酬
外在薪酬
内在薪酬
间接薪酬
直接薪酬
职业性肯定
社会性肯定
员工保护
服务
福利
长期激励
基本工资
绩效工资
奖金
津贴补贴
晋升机会、职业保障、自我发展、弹性工时、工作挑战性、自我成就感。
组织声誉、领导魅力、友善的同事、办公条件、交友的机会、喜欢的任务等等。

1.2企业为什么要进行薪酬管理（功能）



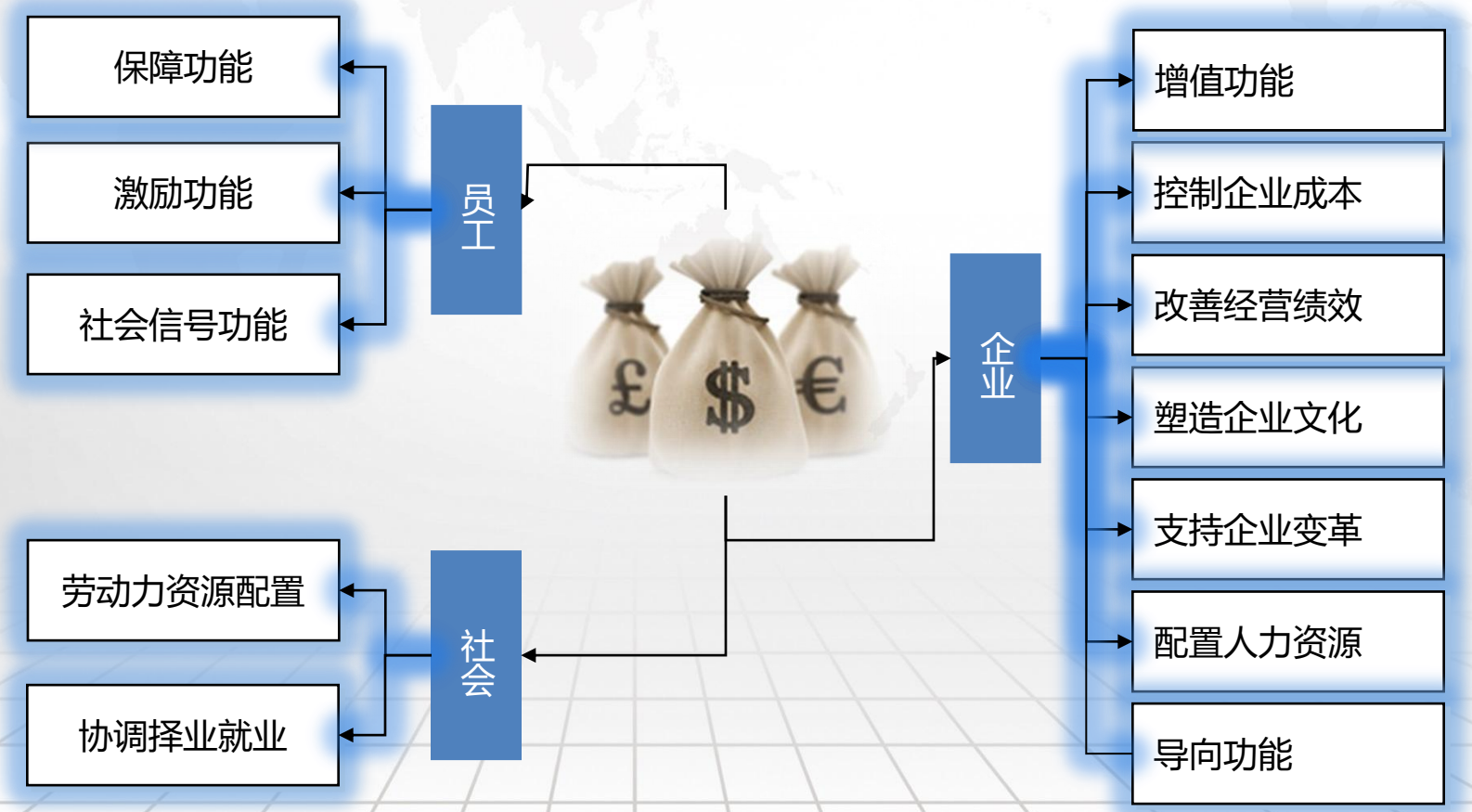
- 工资：是保证“吃得饱的”；
- 奖金：是保证“干得好的”；
- 福利：是保证“跑不了的”。



可能的问题：吃得太饱、干得不好、一走就了！

薪酬=心愁

1.2企业为什么要进行薪酬管理（功能）



1.3怎么来做薪酬管理

薪酬管理

◆薪酬管理是在组织发展战略指导下，对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。

◆薪酬管理包括薪酬体系设计、薪酬日常管理两个方面。薪酬体系设计主要是薪酬水平设计、薪酬结构设计和薪酬构成设计；薪酬日常管理是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环，这个循环称为薪酬成本管理循环。

1.3怎么来做薪酬管理：内容

工资总额的管理	员工薪酬水平的控制	企业薪酬制度的设计与完善	日常薪酬管理
• 国家从宏观上了解人民的收入、衡量员工的生活水平，计算离退休金、有关保险金和经济补偿金的重要依据。 • 工资总额=计时工资+计件工资+奖金+津贴和补贴+加班加点工资+特殊情况下支付的工资	• 企业明确界定各类员工的薪酬水平，以实现劳动力与企业之间公平的价值交换，是薪酬管理的重要内容。	• 企业薪酬制度的设计完善是企业薪酬管理的一项重要任务。	• 薪酬市场调查； • 制订薪酬计划； • 薪酬满意度调查； • 人工成本核算； • 员工薪酬适时调整。

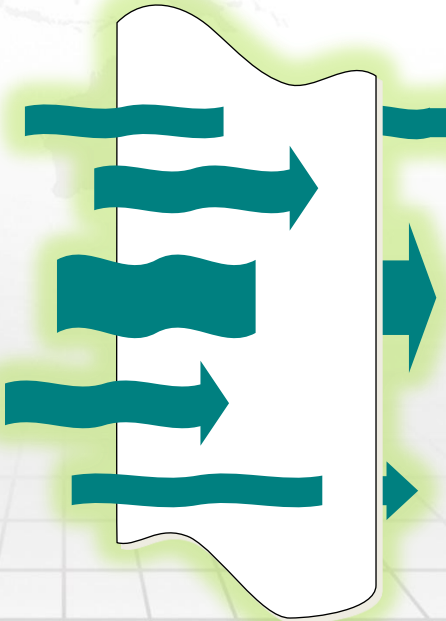
1.3怎么来做薪酬管理：原则

公平性原则	• 对外公平 • 对内公平 • 个人公平
合法性原则	• 企业工资制度必须符合党和国家的政策和法律
激励性原则	• 激励性即差别性，要根据岗位、绩效或能力确定薪酬的差别差别，体现薪酬分配的导向作用。
竞争性原则	• 一般情况下，企业员工的薪酬水平应该比行业的平均水平高15%，这样既不会使企业负担过重，又可以达到吸引、激励和保留员工的目的。
经济性原则	• 企业薪酬制度受经济条件的制约。人工成本还与行业性质有关，在劳动密集型行业中，人工成本可能占到时成本的60-70%；技术密集型行业，人工成本可能只占总成本的8-10%。

1.3怎么来做薪酬管理：原则（公平性原则）

公平理论的主要内容

美国心理学家亚当斯（J.S.Adams）的公平理论认为：个人不仅关心自己经过努力所获得的报酬的绝对值，还关心自己的报酬和其他人报酬的关系，看其相对值。他们总是对自己的投入与得到的报酬的比率和其他人的投入与报酬的比率进行比较。只有当感到比率相等时，才认为公平合理，从而起到激励作用；否则，会感到不公平、不合理而影响工作积极性。



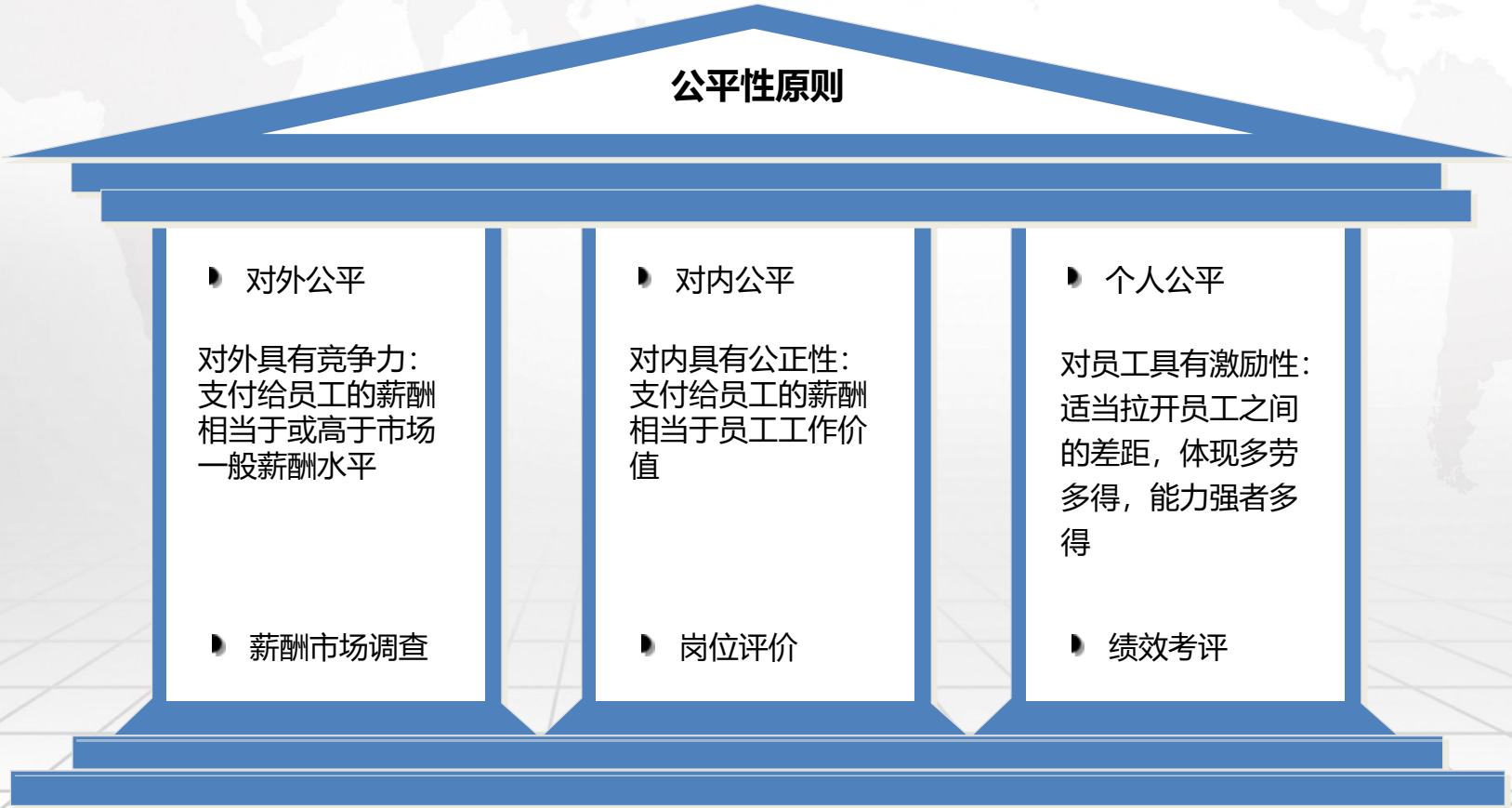
基于公平理论的激励对策

1、贯彻效益优先兼顾公平的原则、建立绩效管理制度，按劳分配、多劳多得、奖勤罚懒，建立公平公正的人力资源政策和制度。

2、在组织推行岗位评价和能力评价，根据岗位评价和能力评价结果建立薪酬管理制度。

3、加强员工培训，让员工正确客观地评价自己与他人的“投入”与“收入”的比例。

1.3怎么来做薪酬管理：原则（公平性原则）



1.3怎么来做薪酬管理：原则（合法性原则）

- 中华人民共和国劳动法（1994年7月5日通过，1995年元月1日实行）
- 关于工资总额组成的规定（1990年1月1日）
- 企业最低工资规定（1993年11月24日）
- 工资支付暂行规定（1994年12月6日）
- 工资集体协商试行办法（2000年11月8日）
- 中华人民共和国劳动合同法（2008年1月1日、2013年修订）

《劳动法》第五章　工资　第48条：国家实行最低工资保障制度。最低工资的具体标准由省、自治区、直辖市人民政府规定，报国务院备案。用人单位支付劳动者的工资不得低于当地最低工资标准。

《劳动法》第49条：确定和调整最低工资标准应当综合参考以下因素：

- 劳动者本人及平均赡
- 社会平均工资水平；
- 劳动生产率；
- 就业状况；
- 地区之间经济发展水

《劳动法》第36条：国家实行劳动者每日工作时间不超过8小时，平均每周工作时间不超过40小时的工时制度。

《劳动法》第41条：用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商后可以延长工作时间，一般每日不得超过一小时；因特殊原因需要延长工作时间的，在保障劳动者身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过3小时，但是每月不得超过36小时。

《劳动法》第44条：有下列情形之一的，用人单位应当按照下列标准支付高于劳动者正常工作时间工资的工资报酬：

- 延长工作时间的，支付不低于工资的150%的工资报酬；
- 休息日安排工作又不能安排补休的，不低于工资的200%的报酬；
- 法定休息日安排劳动者工作的，支付不低于工资的300%的报酬。

1.3怎么来做薪酬管理：原则（合法性原则）

制度计薪日

365-52*2=261天/年

261/12=21.75/月

制度工作日

261-11=250天/年

250/12=20.83天/月

小王月工资为4350元，9月份小王工作时间为197小时，此外，为了赶任务，中秋节加班1天，周末加班2天。请问根据法律规定，其加班费应为多少？

一、加班时间：

1、延长工作时间部分：197-20.83*8=197-167=30小时

2、周末加班2天；中秋加班1天

二、加班工资标准：

4350元/21.75天=200元/天；200元/8小时=25元/小时

三、加班工资计算：

30小时*25元/小时*150%+2天*200元/天*200%+1天*200元/天*300%

本节小结

◆本节主要讲三个问题：什么是薪酬？企业为什么要进行薪酬管理？怎么来进行薪酬管理？

◆什么是薪酬：薪酬的概念与分解。

◆为什么要进行薪酬管理：薪酬的功能，针对企业、员工和社会三个方面

◆怎么来进行薪酬管理：薪酬管理的4个内容与5个原则。

1、薪酬能够为企业和投资者带来预期收益的资本，指的是薪酬的（　）功能。

（A）增值功能　（B）配置功能　（C）导向功能　（D）激励功能

2、对于企业来说，薪酬的功能不包括（　）

（A）控制企业成本　（B）塑造企业文化　（C）保障激励员工　（D）支持企业变革

3、薪酬日常管理是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环，这个循环可以称为（　）

（A）薪酬水平管理循环　（B）薪酬结构管理循环

（C）薪酬公平管理循环　（D）薪酬成本管理循环

4、下列不纳于工资总额组成的是（　）

（A）计时工资　（B）计件工资　（C）津贴和补贴　（D）员工福利

5、工资管理者可以通过（　）来达到工资的内部公平性

（A）岗位分析　（B）岗位评价　（C）岗位设计　（D）薪酬调查

6、企业进行的（　）是保证工资的外部公平性的一个重要的工具。

（A）薪酬市场调查　（B）薪酬满意度调查　（C）岗位评价　（D）岗位分类

7、一般情况下，企业员工薪酬水平高于行业平均水平（　），既不会使企业的负担过重，又可以达到吸引、激励和保留员工的目的。

（A）15%　（B）30%　（C）50%　（D）80%

1、下列属于间接薪酬的有（　）

（A）社会保险　（B）绩效工资　（C）员工福利

（D）股票期权　（E）津贴

2、下列属于职业性肯定的有（　）

（A）晋升的机会　（B）职业保障　（C）自我发展

（D）弹性工时　（E）决策参与

3、对于员工来说，薪酬具有的功能包括（　）

（A）导向功能　（B）增功能　（C）保障功能

（D）激励功能　（E）社会信号功能

4、薪酬体系设计的内容包括（　）

（A）薪酬水平设计　（B）薪酬结构设计　（C）薪酬构成设计

（D）薪酬预算　（E）薪酬支付

5、工资总额的准确统计是（　）的依据

（A）国家从宏观上了解人民的收入　（B）衡量员工生活水平

（C）计算离退休金　（D）计算社会保险金　（E）计算经济补偿金

6、计算合理的工资总额，可采用的方法有（　）

（A）采用工资总额占销售额的比例推算

（B）采用工资总额占人工成本的比例推算

（C）采用盈亏平衡点推算

（D）采用工资总额占附加值比例推算

（E）采用边际收益推算

7、薪酬管理或薪酬制度设计的原则包括（　）

（A）公平性原则　（B）激励性原则　（C）竞争性原则

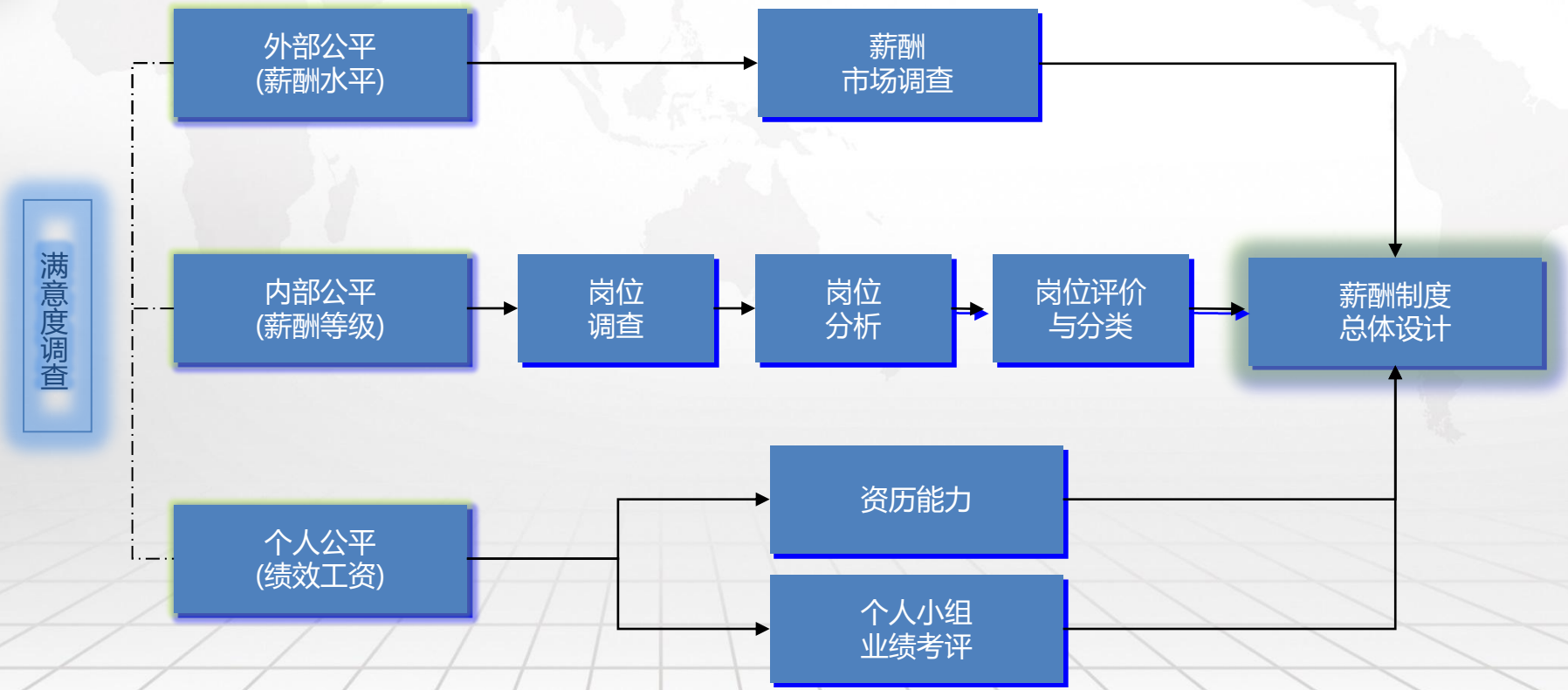
（D）经济性原则　（E）合法性原则



2.薪酬调查

- 薪酬市场调查
- 员工薪酬满意度调查
- 岗位分类分级

2.1.1薪酬市场调查：薪酬调查与薪酬制度的关系



2.1.2薪酬市场调查：概念与作用

概念

- 企业采用科学的方法，通过各种途径，采集有关企业各类人员的工资福利待遇以及支付状况的信息，并进行必要分析处理的过程。

目的

- 建立企业合理的薪酬构成；
- 根据市场薪酬给付水平确定企业薪酬水平的市场定位，既能保持企业产品的市场竞争力，又能吸引、保留企业所需的人才。

作用

- 有助于掌握薪酬管理的新变化与新趋势；
- 为企业调整员工的薪酬水平提供依据；
- 为企业调整薪酬制度奠定基础；
- 有利于控制劳动力成本，增强企业竞争力。

2.1.3薪酬市场调查：种类



按调查的方式

◆正式调查
◆非正式调查



按调查的组织者

◆商业性调查
◆专业性调查
◆政府调查



进行调查的主体

◆政府调查、行业调查、专业协会调查、咨询公司调查、企业自行调查

2.1.4薪酬市场调查：薪酬调查报告

◆薪酬调查概述；

◆薪酬数据统计资料

政府薪酬数据

优点：
1、涵盖的范围广
2、内容分类细致
3、各部分可比性强
4、结果可靠

缺点：
1、行政计划体制色彩强烈，只公布了部分数据；
2、调查集中在工资；
3、数据处理简单

专业公司数据

1、调查范围集中
2、关注工资与其它
3、注重水平与趋势
4、服务对象为HR人员

1、代表性不强
2、调查的透明度低
3、统计方法比较简单
4、指标定义不统一，可比性不高。

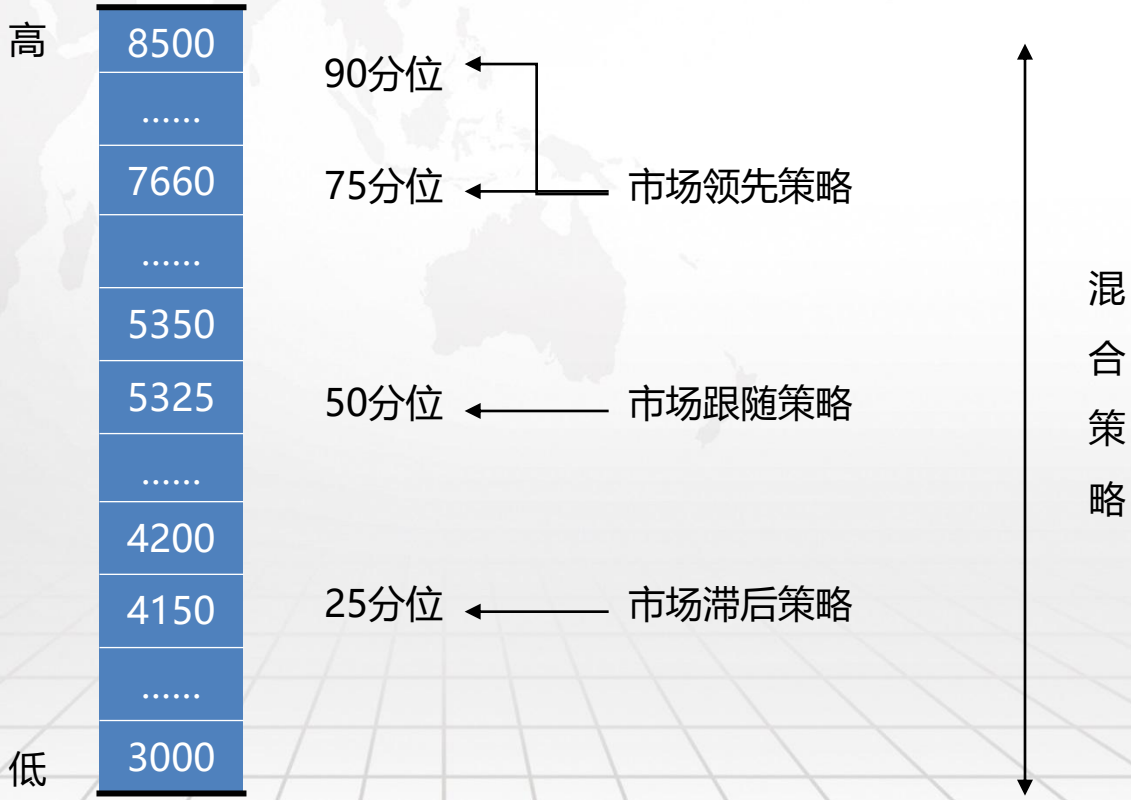
使用数据注意事项：

◆薪酬报告不是万能的，薪酬调查的结果对企业来说永远是参考。确定某个职位的薪酬，应该是薪酬设计和薪酬战略关注和解决的。

◆对应职责而不是职位进行数据比较。

◆科学看待数据结果。一般用50分位而不是平均值来确定中等水平工资。

2.1.5薪酬市场调查：薪酬水平市场定位策略



2.1.6薪酬市场调查：薪酬水平市场定位方法



- 传统行业平稳保守，向本行业本地区主流模式看齐，薪酬水平应适中。
- 领先型行业对人素质要求高，经营利润率也高，宜薪酬创新，采用较高水平的薪酬定位。
- 新兴型行业薪酬政策可能会带来一种独创性，需要较高的薪酬水平才能吸引并留住人才。



- 行业地位对企业薪酬水平的定位往往具有决定性的影响。总体原则是：企业的薪酬水平和他的市场地位相匹配。
- 在行业中属于第一第二的领导型企业，往往倾向于中等水平。
- 在行业中居于第三、第四的企业倾向于制定较高的薪酬水平。
- 行业中的三、四流企业应该侧重于寻找适合本企业要求的那些人，而不是靠较高的工资、奖金、福利等竞争条件来和保留人才，其薪酬往往居于市场平均甚至偏向偏低的水平。

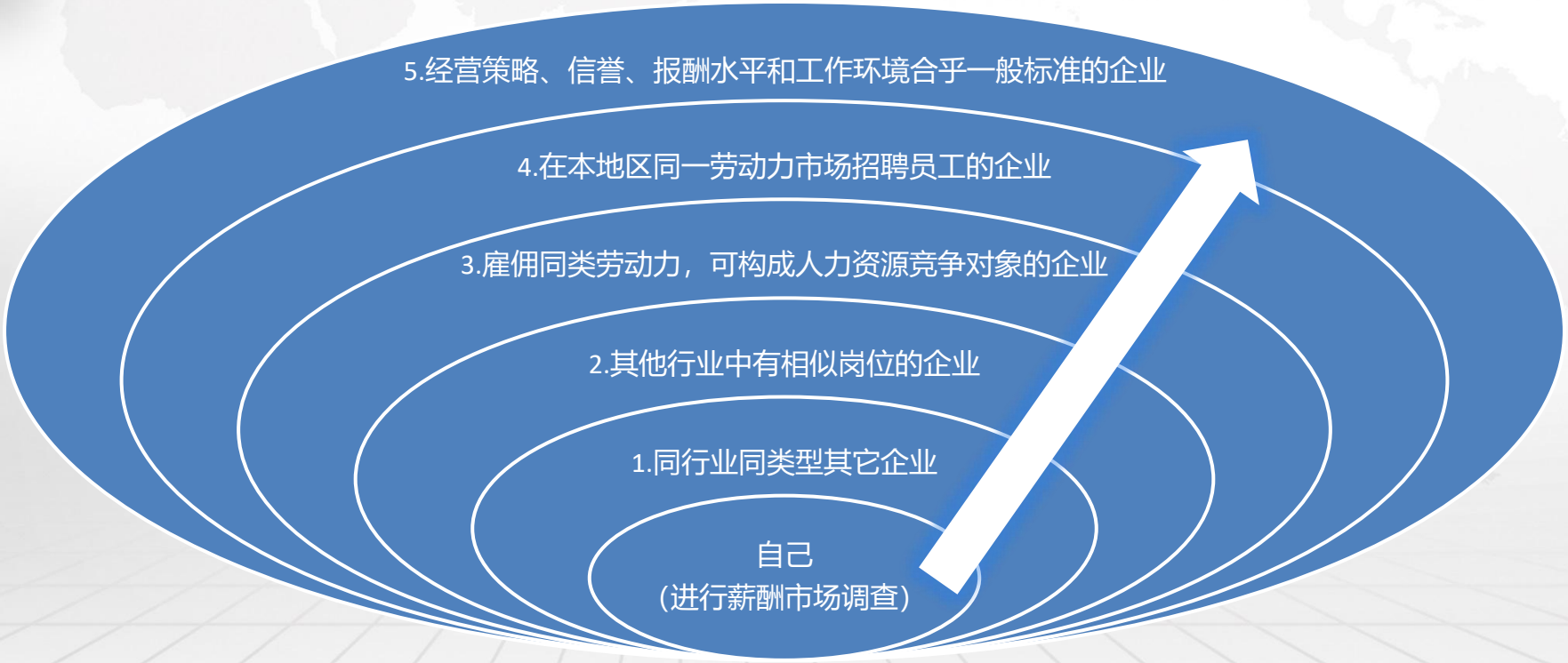


- 创业初始阶段，缺乏财务资源，薪酬水平不能偏高，向市场的较低水平或者中等偏下看齐。考虑组合运用现金支付与延期支付。
- 快速成长阶段，应相应提高绩效薪酬的水平与比例，由于现金匮乏，考虑运用一些非现金的报酬制度。
- 稳定经营阶段，企业的经营利润有保障，薪酬方案尽可能向社会的主流模式看齐，在此基础上还应强调诸如员工的职业发展这样一些内在的薪酬手段。

2.1.7薪酬市场调查：薪酬市场调查的程序

确定调查目的	确定调查范围	选择调查方式	统计分析数据	撰写调查报告
整体薪酬水平调整	确定调查的企业	企业之间相互调查	数据排列法	组织实施情况分析
岗位薪酬水平调整	确定调查的岗位	委托中介机构调查	频率分析法	薪酬数据分析
薪酬差距调整	确定调查的数据	采集媒体公开信息	趋中趋势分析	政策分析
薪酬制度结构调整	确定调查的时间段	问卷调查、通信调查	离散分析	趋势分析
薪酬晋升政策调整			回归分析	对比分析
			图表分析	水平或制度调整建议

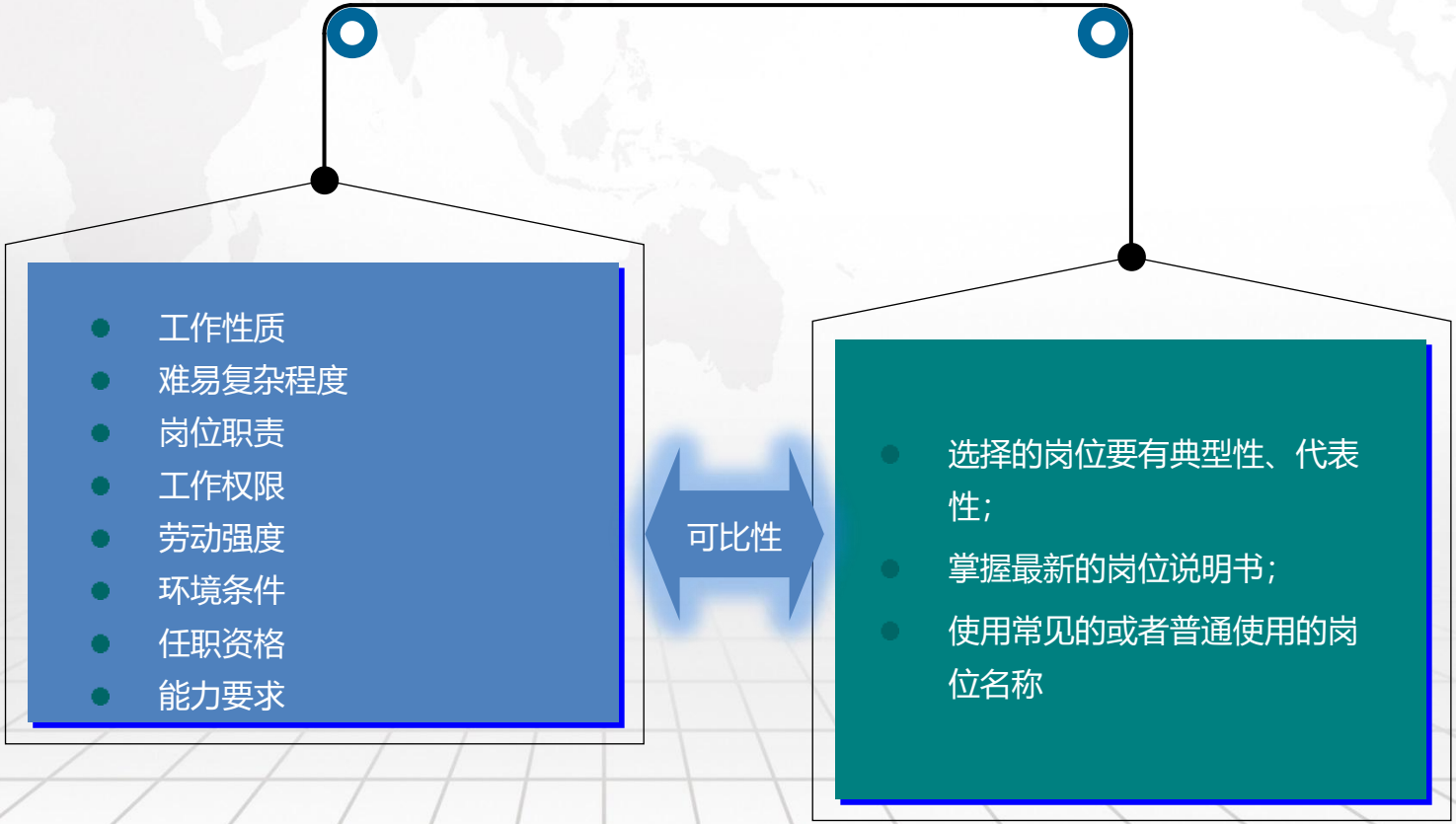
2.1.7薪酬市场调查：薪酬市场调查的程序（范围-企业）



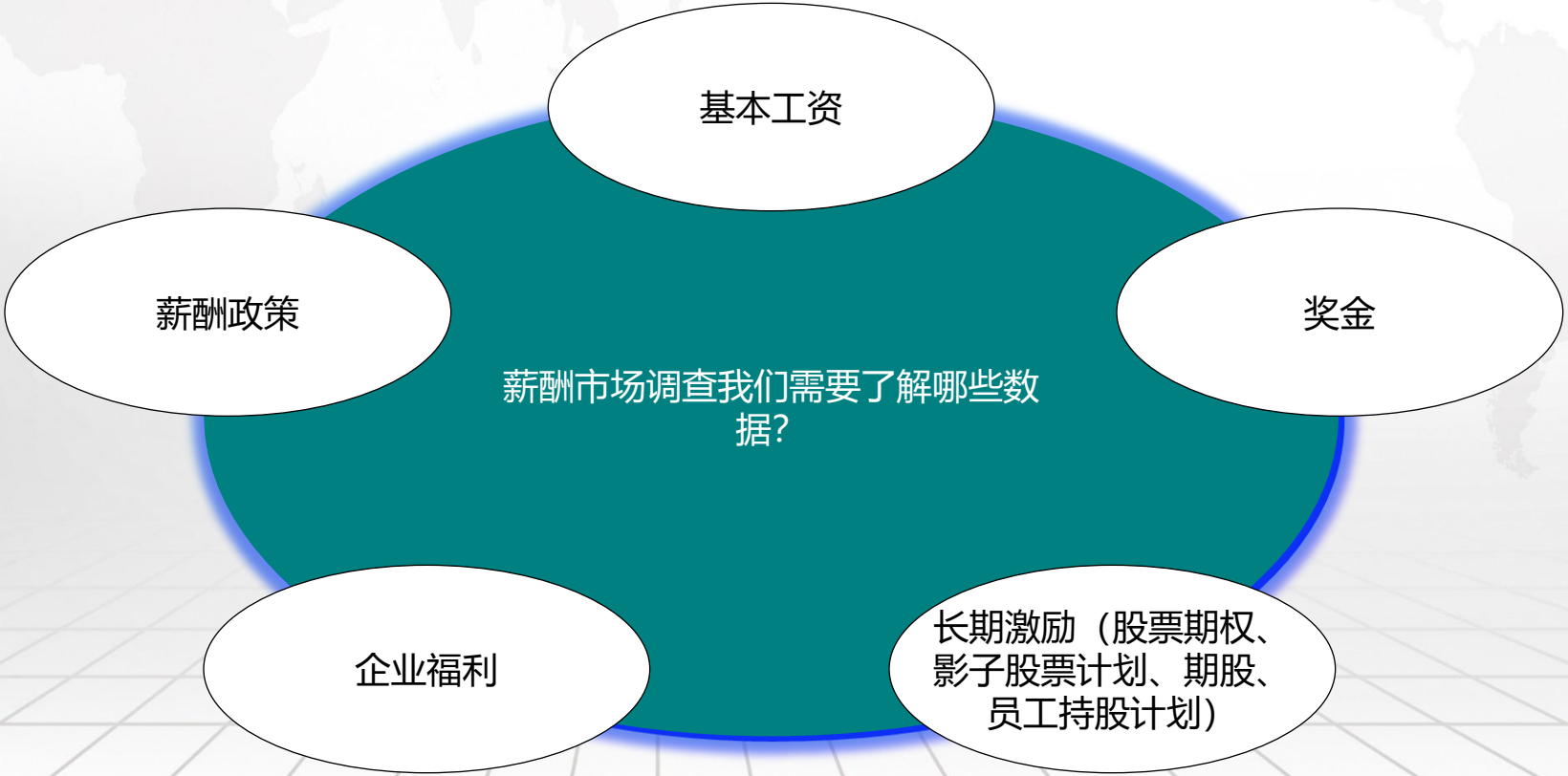
选择基本原则：可比性

样本数据原则：越多越全面，但经济性限制了范围与数量。一般管理类岗位样本数量会多于普通岗位（2倍左右）

2.1.7薪酬市场调查：薪酬市场调查的程序（范围-岗位）



2.1.7薪酬市场调查：薪酬市场调查的程序（范围-数据）



2.1.7薪酬市场调查：薪酬市场调查的程序（方式）

常用的调查方式

- 企业间相互调查
  - 优点：简单易行，省时省力
- 委托中介机构进行调查
  - 优点：快（时间快）、准（质量高）、全（数据全）
- 采集社会公开的信息
  - 优点：便宜、简单
- 调查问卷
  - 优点：适用性强、成本相对较低

2.1薪酬市场调查：薪酬市场调查的程序（数据统计分析）



2.1.7薪酬市场调查：薪酬市场调查的程序（方法：数据排列法）

- 薪酬水平高的企业要注意75%点处甚至90%点处的薪酬水平
- 薪酬水平低的企业要注意25%点处的薪酬水平
- 一般企业应注意中点企业的薪酬水平

企业名称	平均月工资（元）	排列
A	2500	1
B	2200	2　90%点处
C	2200	3
D	1900	4
E	1700	5
F	1650	6
G	1650	7
H	1650	8　中点或50%点处
I	1600	9
J	1600	10
K	1550	11
L	1500	12　25%点处
M	1500	13
N	1500	14
O	1300	15

2.1.7薪酬市场调查：薪酬市场调查的程序（方法：频率分析法）

薪酬额度	出现频率
5400-5599	1
5200-5399	2
5000-5199	1
4800-4999	3
4600-4799	4
4400-4599	1

如果被调查单位没有给出某类岗位完整的工资数据，只能采集到某类岗位的平均工资数据或区间工资数据，可以采用频率分析法。

2.1.7薪酬市场调查：薪酬市场调查的程序（方法：趋中趋势分析）

- 简单平均法

$$\bar{X}=\frac{\sum X_i}{n}$$

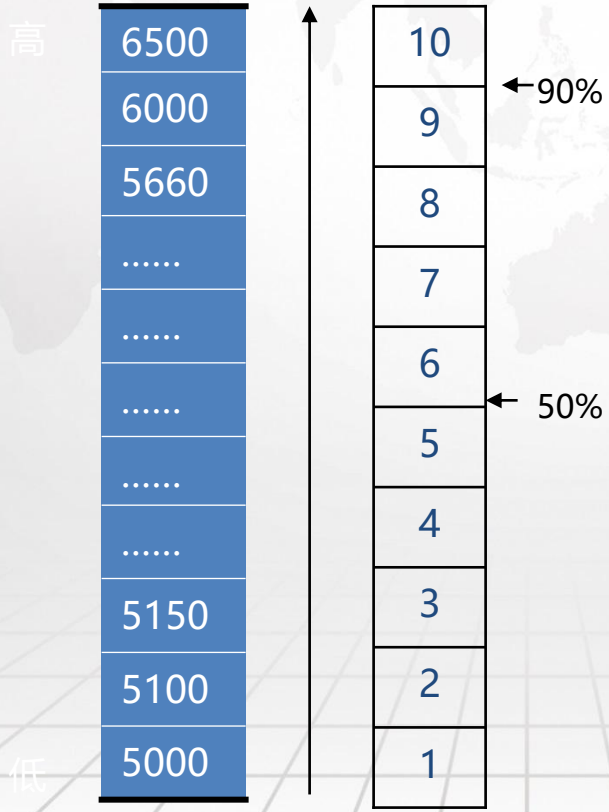
- 加权平均法

$$\bar{X}=\frac{\sum X_i \cdot f_i}{\sum f_i}$$

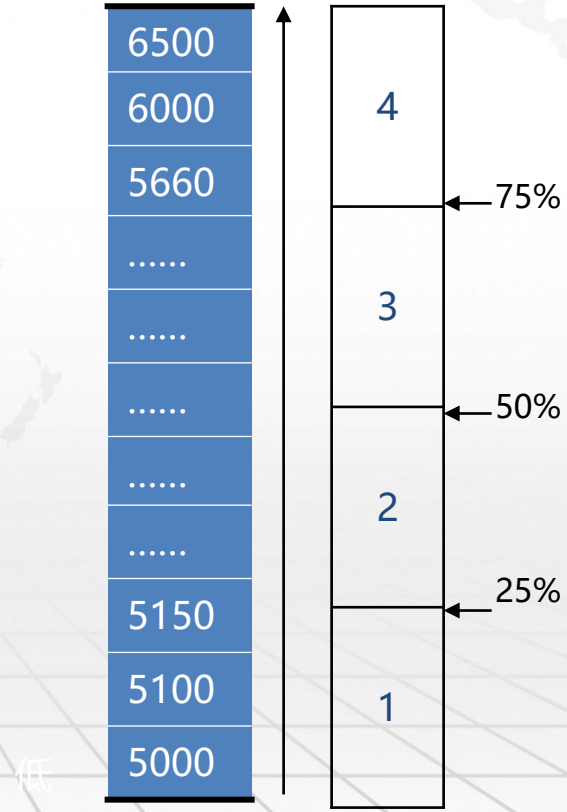
- 中位数法
  - 将搜集到的全部统计数据按照大小次序进行排列之后,再找出居于中间位置的数值,即中位数作为确定某类岗位人员工资水平的依据。

2.1.7薪酬市场调查：薪酬市场调查的程序（方法：离散分析）

离散分析：百分位法



离散分析：四分位法



离散分析：标准差分析 百分位 四分位

2.1.7薪酬市场调查：薪酬市场调查的程序（图表分析）





2017~2018年广东地区薪酬调查报告显示：本年度广东省各职业薪资呈上升趋势，平均增幅约为6.50%，其中广州平均月薪为7210元。

职业薪资排行：金融业仍然以12027元的平均月薪占据头名，其次为互联网、软件、IT服务和信息传输业。

不同学历薪资差距缩小：高中及以下学历的职工平均月薪增幅高达37.93%，而研究生学历的职工平均月薪同比下降14.10%。

2.1.8薪酬市场调查：薪酬市场调查的方法



问卷调查法

使用频率最高的方法。



文献收集法

一种比较简单易行的方法；优点是节省时间、人力物力，不足是针对性不强、信息过时。



面谈调查法

专业的咨询或市场调研机构常用。



电话调查法

一种高效快速、操作简单的方式，还可用于澄清问题，以及获取遗漏信息。

2.1.8薪酬市场调查：薪酬市场调查的方法（问卷调查法）

◆总的要求：封闭式提问；时长不超过１５分钟

◆具体要求：

- 根据目的确定内容，以确保问卷的功能性；
- 确保每个项目都是必要的，以提高有效性和实用性
- 表格要预先试验
- 语言标准、问题简单明确
- 把相关的问题放在一起
- 注明需要提示的事项。

◆课后练习：请将P419的薪酬市场调查问卷进行规范化处理。

2.2.1薪酬满意度调查：内容

薪酬满意度	员工对薪酬水平的满意度
	员工对薪酬决定因素的满意度
	员工对薪酬差距的满意度
	员工对薪酬结构、比例的满意度
	员工对薪酬调整的满意度
	员工对薪酬发放方式的满意度
	员工对工作本身（台自主权、成就感）的满意度
	员工对工作环境（如管理制度、工作时间）的满意度

2.2.2薪酬满意度调查：影响员工满意度的因素



2.2.3薪酬满意度调查：程序

确定调查的对象：内部所有员工

确定调查的方式：调查表

确定调查的内容：8项内容

1.水平；2.结构； 3、差距； 4.决定因素；5.调整；6.发放方式；
7.工作本身；8.工作环境

2.2.4薪酬满意度调查：调查表设计

薪酬满意度调查问卷

调查问卷说明：

1、本调查问卷共有 50 个问题，问题采用单项选择的方式，简明扼要并易于回答；2、你可以匿名填写此份调查表；3、本调查问卷的保密级为 A 级，任何信息都将严格受到保密，所以你可以放心做答；4、当有超过 50%的题目不做回答时，本问卷将做无效处理。

你的姓名：（可以不填）　　所在部门：　　（可以不填）
你的职位：　　入厂年限：　　年龄：
性别：　　学历程度：　　所学专业：

1、你对自己努力付出与工资回报二者公平性的感受是（　）
（1）完全公平　（2）基本公平　（3）不确定　（4）不公平　（5）非常不公平
2、以自己的资历，你对自己的工资收入（　）
（1）非常满意　（2）较满意　（3）不确定　（4）不满意　（5）非常不满意
3、领到工资时，你的感受是（　）
（1）非常愉快　（2）比较开心　（3）不确定　（4）有些失落　（5）心情非常糟糕
4、你的努力工作在工资中有明显的回报吗？（　）
（1）一定有　（2）可能有　（3）不确定　（4）没有　（5）完全没有
5、和其他同职位的人相比，自己的工资（　）
（1）非常高　（2）较高　（3）不确定　（4）较低　（5）非常低
6、与同行业其它企业比，你对你目前的工资水平感到满意吗？（　）
（1）非常满意　（2）比较满意　（3）不确定　（4）不满意　（5）让人难以接受
如果选择（4）或（5），请写明简要理由或感受
7、你对目前公司薪酬制度科学性的评价是（　）
（1）非常科学合理　（2）较科学合理　（3）不确定　（4）不够科学合理　（5）非常不科学不合理

薪酬满意度调查问卷的设计要点：

- 结构：填表说明；基本情况；问卷主体；
- 提问：一般采用封闭式提问；
- 基本问题：外部公平性、内部公平性、个人公平性、结构满意度（奖金、福利、其它激励性工资）、期望薪酬。
- 更多的问题：管理制度、工作时间、办公设施、办公环境、目前岗位、薪酬发放方式等等。
- 开放性问题：您对本企业的薪酬管理（激励机制）有何好的建议？您对本次调查有何意见？

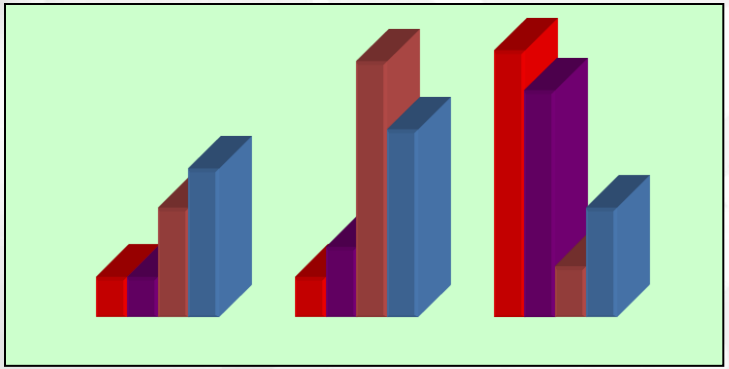
2.2.5薪酬满意度调查：调查结果分析

佳丽宝公司是由原来的三家企业合并而成的中型汽车配件企业。近些年来，该公司的经济效益迅速提高，财务实力明显增强。但由于领导层重视生产轻视管理，使公司各项管理的基础工作十分薄弱，规章制度也不够健全完善，特别是在人力资源管理方面，绝大部分员工对公司目前的薪资制度怨声载道，严重地影响了公司生产经营活动的正常进行。为此，公司董事会决定对员工薪资制度进行一次全面调整。该公司目前一般员工实行的是技术等级工资制，采用计时工资加奖金（按月支付）的计酬方式，而管理人员实行的是职务等级工资制，按照职务高低支付工资，每个季度按照对各个部门的绩效考评结果，支付一定数额的季度奖，其奖金水平不得超过一般员工奖金水平30%。图1、图2和图3是一家管理咨询公司对该公司员工薪资满意度调查结果的分析图

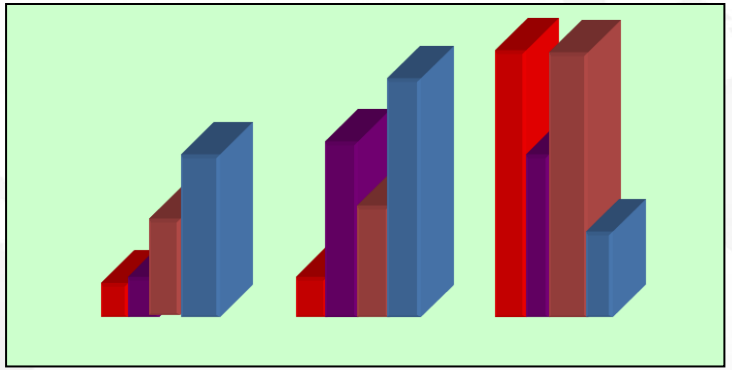
(1)根据薪资调查的结果分析图，说明三类人员薪资结构存在的主要问题是什么?

(2)针对上述三类人员薪资管理存在的问题应如何进行整体性的调整?

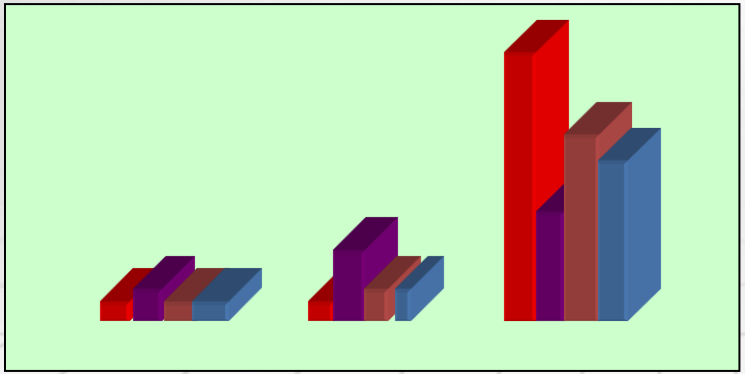
2.2.1薪酬满意度调查：调查结果分析



一般员工薪资满意调查结果



中层管理人员薪资满意调查结果



高层管理人员薪资满意调查结果

- 与市场对比对我薪酬水平的满意
- 我的薪资反映了我的岗位特点
- 我的薪资反映了我的业绩
- 我的薪资反映了我的能力

2.2.5薪酬满意度调查：调查结果分析

此类案例一般要求分析存在的问题及处理的意见:

对于存在的问题,可以从三个方面判别:

- 外部公平性。与劳动市场相比，本企业薪酬水平是否低于市场平均水平；
- 内部公正性。企业内部分配是否体现了岗位与能力的差别
- 个人公平性。企业内部分配是否体现了绩效的差别。

对于处理意见，可以根据以下法则来进行：

- 通过市场调查，调整薪酬水平，使其达到或略高于市场平均水平；
- 进行岗位评价，体现内部公平；
- 建立绩效管理体系，体现个人公平；

改变薪酬制度，采用更适合的薪酬制度；

- 一般员工采用组合工资制；
- 中级管理人员采用宽带薪酬；
- 高层管理人员实行长期激励

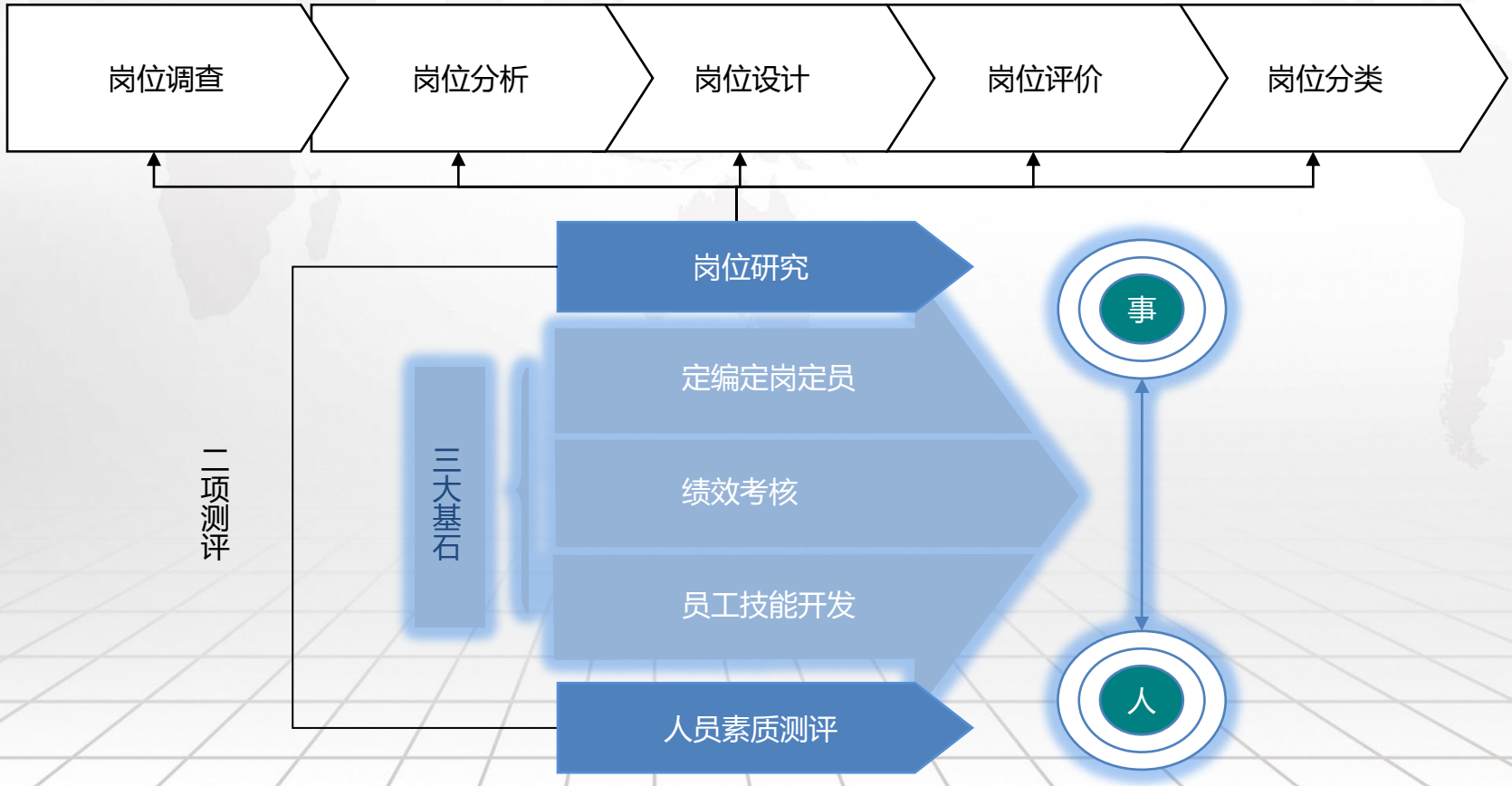
2.3.1岗位分类与分级：概念

岗位分类

◆岗位分类是在岗位调查、岗位分析、岗位设计和岗位评价的基础上，采用科学的方法，根据岗位自身的性质和特点，对企事业单位中全部岗位，从横向与纵向两个维度所进行的划分。从而区别出不同岗位的类别和等级，作为企事业单位人力资源管理的重要基础和依据。

◆岗位分类的最终结果，是将企事业单位的所有岗位纳入由职门、职组、职系、岗级和岗等构成的体系之中。

2.3.1岗位分类与分级：概念



2.3.2岗位分类与分级：职门、职组、职系

职门

- 职门是工作性质和特征相近的若干职组的集合。
- 职门是岗位分类中的大类。
- 不同职门的岗位工作性质完全不同。

职组

- 职组是由工作岗位性质和特征相似相近的若干职系所构成的岗位群。
- 职组是岗位分类中的中小类。

职系

- 职系是由工作性质和基本特征相似相近，而任务轻重、责任大小、繁简难易程度和要求不同的岗位所构成的岗位序列。
- 一个职系相当于一种专门职业，职系是岗位分类中的细类。

2.3.2岗位分类与分级：职业分类大典

6 生产、运输设备操作人员

6-14 烟草及其制品加工人员

6-14-2 卷烟生产人员

6-14-2-1 烟叶制丝工

本职业(细类)包括下列工种：

精选烟叶工(32-025)
配叶工(32-002)
润储叶工(32-005)
蒸压梗工(32-006)
切丝工(32-008)
烘丝工(32-009)
加香工(32-010)
储丝工(32-010)

职门　　职组　　职系

大类（8）	中类（66）	小类（413）	细类（1838）
国家机关、党群组织、企事业单位负责人	5	16	25
专业技术人员	14	115	379
办事人员和有关人员	4	12	45
商业、服务业人员	8	43	147
农、林、牧、渔、水利业生产人员	6	30	121
生产、运输设备操作人员	27	195	1119
军人	1	1	1
不便分类的其他从业人员	1	1	1

2.3.2岗位分类与分级：岗级

人力资源职系
人力资源总监、人力资源经理、招聘主管、招聘专员、培训主管、培训专员、绩效主管、绩效专员、薪酬主管、薪酬专员、劳动关系主管、劳动关系专员、企业文化主管

岗位等级	岗位名称	薪酬标准（千元）
四	人力资源总监	150-200
三	人力资源经理	120-150
二	招聘主管、培训主管、绩效主管、薪酬主管、劳动关系主管、企业文化主管	50-80
一	招聘专员、培训专员、绩效专员、薪酬专员、劳动关系专员	40-60

岗级是在同一职系中，工作岗位性质、任务轻重、繁简难易程度、责任大小以及所需人员资格条件相同或相近的工作岗位的集合。

2.3.2岗位分类与分级：岗等

岗等不是同一职系内不同岗位之间的等级划分，而是不同职系之间的相同相似岗位等级的比较与平衡。

人力资源职系		
岗位等级	岗位名称	薪酬标准（千元）
四	人力资源总监	150-200
三	人力资源经理	120-150
二	招聘主管、培训主管、绩效主管、薪酬主管、劳动关系主管、企业文化主管	50-80
一	招聘专员、培训专员、绩效专员、薪酬专员、劳动关系专员	40-60

如何比较？如何平衡？

岗等是将工作性质不同，但工作繁简难易、责任大小以及所需资格条件等因素相同相近的岗位纳入统一的岗等，从而使各个职系中隶属于不同岗级的岗位纳入了统一的价值维度中。

财务职系		
岗位等级	岗位名称	薪酬标准（千元）
五	财务总监	150-200
四	财务经理	120-150
三	财务副经理	90-120
二	财务主管	50-80
一	应收会计、应付会计、材料会计、成本会计、税务会计、费用会计、出纳	40-60

2.3.2岗位分类与分级：统一岗等

薪酬等级	对应岗位						
	操作人员	普通员工	中层管理（部门主管）	中层管理（部门经理）	高层管理（总/副总经理、总监）	研发人员（建议参考）	销售人员（建议参考）
23					总经理		
22							
21					副总经理		
20							销售经理
19					总监	研发总监（主任研究员）	
18				高级经理			
17						研发经理（资深研究员）	
16							销售主管
15				经理			
14			高级主管				
13						研发主管（高级研究员）	
12							
11			主管				
10						研发专员（研究员）	销售代表
9							
8		专员					
7						研发助理（助理研究员）	
6							销售助理
5		助理					
4							
3	操作人员						
2							
1							

2.3.3岗位分类与分级：岗位分类与岗位分级

- 岗位分类适用于国家公务员的各类各级岗位；
- 岗位分类由国家专门的的组织机构负责制定，以法律即《岗位分类法》的形式公布实施，具有强制性；
- 岗位分类实施难度大。

岗位分类



- 岗位分级适用于各种企事业单位；
- 岗位分级由企事业单位的主管部门负责组织，每个企事业单位都可以根据自己的实际情况具体设计、实施；
- 岗位分级实施难度相对较小。

岗位分级



2.3.3岗位分类与分级：岗位分级与品位分类

- 岗位分级是根据工作或岗位的性质、繁简难易、责任轻重和所需资格条件进行的，对事不对人；
- 岗位分级以事为标准，事在人先，以事择人；
- 岗位分级适用于专业性、机械化、事务性强等容易量化且工作比较固定的岗位。

岗位分级



分类的依据不同

分类标准不同

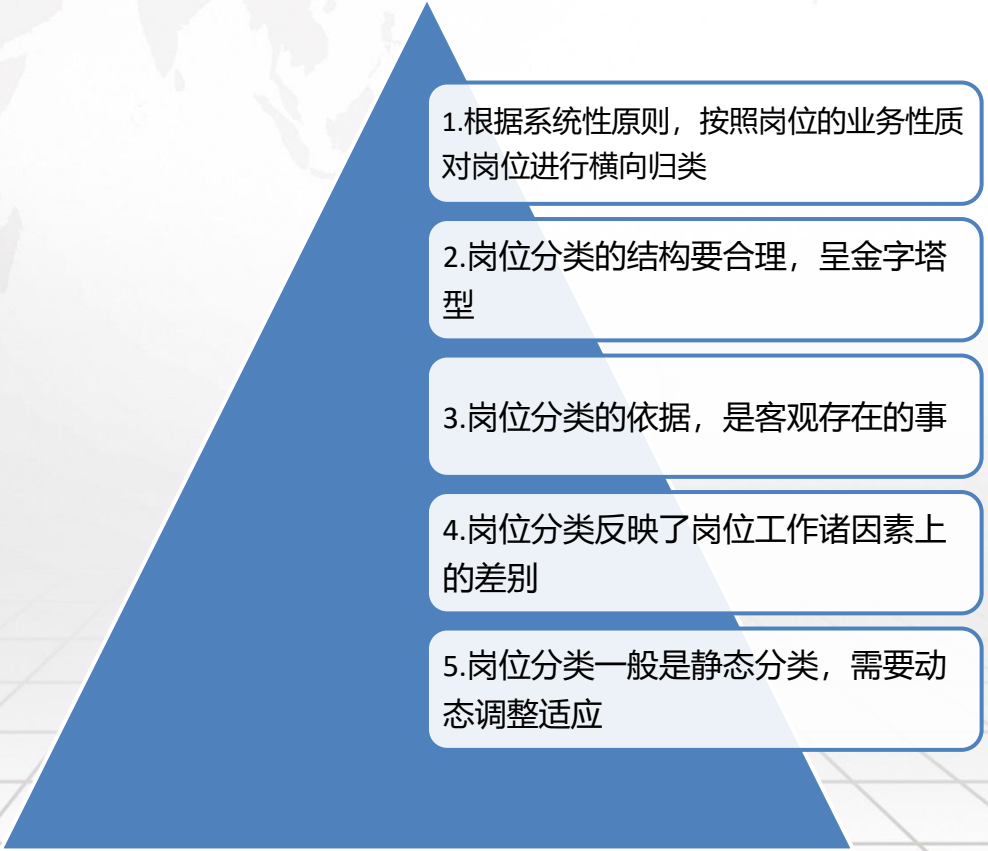
适用范围不同

- 品位分类则根据人员资历、学历、劳动态度、综合绩效和贡献率的分析，达到对人进行了分类的目的，对人不对事；
- 品位分类以人为标准，人在事先，以人择事；
- 品位分类则适合于工作经常变化、工作效果不易量化的岗位或工作。

品位分类



2.3.4岗位分类与分级：岗位分类的基本要求



2.3.5岗位分类与分级：岗位横向分类

◆单一原则。即每一个岗位只能归入一个岗位类别。

◆程度原则。多种归属以程度最高的那一类为准。

◆时间原则。程度相当时，以占时间较多的那一类岗位类别为准。

◆选择原则。以上原则难以归属时，依此岗位主管领导的意见为准则，确定其应属类别。

横向分类的原则与要求

◆岗位分类的层次宜少不宜多。

◆直接生产人员岗位的分类应根据企业的劳动分工与协作的性质与特点来确定；管理人员岗位的分类则应以它们具体的职能来划分。

◆大类、小类的数目多少与划分的粗细程度有关，在分类粗细方面，应以实用为第一原则，不宜将类别划分得较细。

2.3.6岗位分类与分级：岗位分类的主要步骤

岗位横向分类

- 根据岗位的工作性质及特征，将它们划分为若干类别。
- 包括划分职门、职组、职系

岗位纵向分类

- 根据每一岗位的繁简难易程度、责任轻重以及所需资格条件等因素，将它们归入一定的档次级别。
- 包括划分岗级和统一岗等。

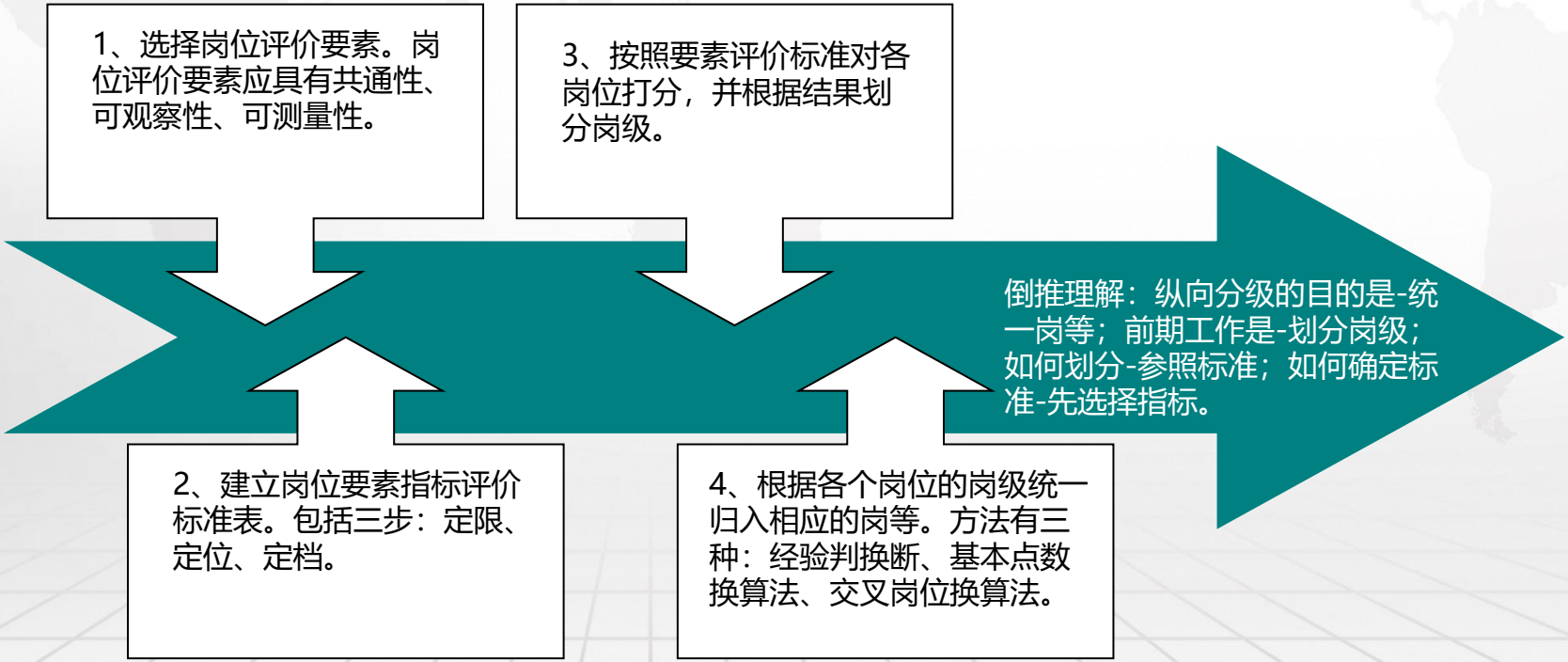
制定分类规范

- 根据岗位分类的结果，制定各类岗位的岗位规范，并以此作为各项人力资源管理工作的依据。

建立分类图表

- 建立企业岗位分类图表，说明企业各类岗位的分布及其配置状况，为企业员工的分类管理提供依据。

2.3.7岗位分类与分级：生产性岗位纵向分级的方法



2.3.7岗位分类与分级：生产性岗位纵向分级的方法

一、选择岗位评价要素。

生产性岗位的评价要素一般可以有：

- 操作方式（操作复杂程度、工作重复程度）
- 任职要求（知识要求、技能要求）
- 岗位责任（成本责任、质量责任）
- 劳动环境（温度、危险度）等等，

这些岗位评价要素哪一个更加重要呢？这与企业特点有关系，如技术密集型企业，应该将任职要求排在前面；如果是劳动密集型企业，应该把岗位职责排在前面。

在选择这些岗位评价要素时，基本的要求是具有

- 共通性
- 可观察性
- 可衡量性。

2.3.7岗位分类与分级：生产性岗位纵向分级的方法

二、建立岗位要素指标评价标准表

即依据岗位的重要程度，赋予岗位评价要素相对合理的量值（点数）。

评价要素6	评价指标	1档	2档	3档	4档	5档
任职要求	技能要求	50	100	150	200	250
	知识要求	40	80	120	160	200
岗位责任	质量责任	30	60	90	120	150
	成本责任	25	50	75	100	125
操作方式	复杂程度	20	40	60	80	100
	重复程度	15	30	45	60	75
劳动环境	危险度	10	20	30	40	50
	温度	10	20	30	40	50
	合计					1000

2.3.7岗位分类与分级：生产性岗位纵向分级的方法

二、建立岗位要素指标评价标准表

即依据岗位的重要程度，赋予岗位评价要素相对合理的量值（点数）。

评价要素	评价指标	
任职要求	技能要求	50
	知识要求	40
岗位责任	质量责任	30
	成本责任	25
操作方式	复杂程度	20
	重复程度	15
劳动环境	危险度	10
	温度	10
	合计	

依据岗位评价要素间相对重要程度，确定程度最低和最高要素，并赋予它们点数（定限）

将其它诸要素指标与极限要素指标一一比较，以认定它们的相对位置，并赋予它们相对的点数（定位）

2.3.7岗位分类与分级：生产性岗位纵向分级的方法

将评价要素，依程度高低，分割为数个档次，每个档次可以都是等距（等差或等比）的（定档）

评价要素	评价指标	1档	2档	3档	4档	5档
任职要求	技能要求	50	100	150	200	250
	知识要求	40	80	120	160	200
岗位责任	质量责任	30	60	90	120	150
	成本责任	25	50	75	100	125
操作方式	复杂程度	20	40	60	80	100
	重复程度	15	30	45	60	75
劳动环境	危险度	10	20	30	40	50
	温度	10	20	30	40	50
	合计					1000

2.3.7岗位分类与分级：生产性岗位纵向分级的方法

三、按照要素评价标准对各岗位打分，并根据结果划分岗级

在对岗位划级时，可以采用对岗位点数离散程度进行统计分析的方法，将比较密集的点数区域所对应的岗位划归同一岗级，并制定出点数换算表。

岗级	1	2	3	4	5
点数范围	150-200	201-320	321-750	751-900	901-1000

2.3.7岗位分类与分级：生产性岗位纵向分级的方法

四、根据各个岗位的岗级统一归入相应的岗等。

在完成对岗位划分岗级的任务之后，应对全部生产性岗位的岗级统一划归岗等。可以采用的方法有三种：

- 经验判断法。即岗位评价小组凭借经验，比较各职系的劳动差别，作出归入岗等的决策。
- 基本点数换算法。
- 交叉岗位换算法。

2.3.7岗位分类与分级：生产性岗位纵向分级的方法

机械产品检验职系岗位评价表

评价要素	指标/岗位	模型检工		铸件检工		机械检工		铆焊检工		数床检工	
任职要求	技能要求	4	200	2	100	4	200	3	150	5	250
	知识要求	4	160	2	80	4	160	3	120	5	200
岗位责任	质量责任	5	150	4	120	5	150	5	150	5	150
	成本责任	3	75	3	75	3	75	3	75	4	100
操作方式	复杂程度	4	80	2	40	5	100	3	60	5	100
	重复程度	3	45	2	30	5	75	3	45	5	75
劳动环境	危险度	2	20	2	20	3	30	3	30	3	30
	温度	3	30	3	30	3	30	4	40	1	10
	合计	760		495		820		670		915	
	岗级	4		3		4		3		5	

2.3.8岗位分类与分级：管理性岗位纵向分级的方法

1、精简机构、定编定员，岗位再设计。

2、对管理岗位进行横向分类。

3、岗位评价与划岗归级（管理性岗位岗级数目一般为生产性岗位的1.4-2.6倍）。

4、根据岗级归入相应的岗等。

我国企业尤其是国有企业管理性岗位普遍存在冗员严重的情况。

本节小结

本节小结

◆本节讲三个问题：薪酬市场调查、薪酬满意度调查和岗位分类

◆薪酬市场调查：市场调查的种类\薪酬水平的4种市场定位策略3种定位方法。技能要求有薪酬市场调查的5个基本程序、4种调查方法和市场调查问卷的设计

◆薪酬满意度调查：薪酬满意度调查的内容、影响员工薪酬满意度的因素。技能要求有薪酬满意度调查的程序、调查表的设计、调查结果的分析。

◆岗位分类：5+1个概念以及岗位分级与岗位分类、岗位分级与品位分类的比较；岗位分类的5个基本要求、横向分类的4个原则和3个要求。技能要求有：岗位分类的步骤、生产性和管理性岗位纵向分级的方法。

8、美国管理学会（AMA）的一项业务就是调查并提供各行业行政人员、管理人员以及专业人员的薪酬状况；美国行政管理协会（AMS）每年都要对美国、加拿大和西印度群岛的相关城市的企业进行薪酬调查，它们属于（　）。

（A）商业性薪酬调查（B）专业性薪酬调查（C）政府薪酬调查D）咨询公司薪酬调查

9、美国劳工局（BLS）组织的薪酬调查属于（　）

（A）商业性薪酬调查（B）专业性薪酬调查（C）政府薪酬调查D）咨询公司薪酬调查

10、企业薪酬水平定位在市场75分位，采用的是（　）

（A）市场领先策略　（B）市场跟随策略　（C）市场滞后策略　（D）混合策略

11、（　）对企业薪酬水平的定位往往具有决定性的影响。

（A）所处行业　（B）发展阶段　（C）企业战略　（D）行业地位

12、在行业中属于第一第二的领导型企业，薪酬水平往往处于（　）

（A）领先水平　（B）中等水平　（C）滞后水平　（D）都有可能

13、在选择薪酬调查的具体对象时，一定要坚持（　）的原则。

（A）可比性（B）关键性（C）同一性（D）科学性

14、薪酬调查所需要的最低样本规模在很大程度上取决于调查本身的详细程序。管理类岗位调查样本数量一般为普通岗位的（　）倍左右。

（A）1倍（B）2倍（C）3倍（D）5倍

15、在薪酬调查中，确定被调查的岗位时，应当遵循（　）原则

（A）科学性（B）关键性（C）可比性（D）针对性

16、在薪酬调查中，选定被调查岗位时，调查者必须掌握最新的（　）。

（A）工作规范（B）工作流程图（C）组织结构图（D）工作岗位说明书

17、那些有着良好对外关系的企业比较适合采用（　）的调查方式。

（A）企业之间相互调查（B）委托中介机构调查（C）调查公开的数据（D）问卷调查

18、当企业需要确定薪酬水平的岗位难以在类似企业中找到对等的岗位时，或者企业属于新兴行业时，适当采用（　）的调查方式。

（A）企业之间相互调查（B）委托中介机构调查（C）调查公开的数据（D）问卷调查

19、进行薪酬调查时，若岗位复杂且数量大，应采用（　）。

（A）企业之间相互调查 （B）问卷调查法（C）采集社会公开信息 （D）委托中介

20、具有“快、准、全”特点的薪酬调查方式是(　　)。

（A） 企业之间相互调查　　（B） 问卷调查

（C） 采集社会公开信息　　（D） 委托中介机构进行调查

21、薪酬水平一般的企业应注意（　）点处的薪酬水平。

（A）25%　（B）50%　（C）75%　（D）90%

22、百分位法将岗位的所有薪酬调查数据从低到高排列，分为(　　)组。

（A） 2　　（B） 5　　（C） 10　　（D） 20

23、如果被调查单位没有给出某类岗位完整的工资数据，只能采集到某类岗位的平均工资数据，在进行工资调查数据分析时，可以用（　）。

（A）数据排列法（B）离散分析（C）频率分析法（D）趋中趋势分析

24、（　）的最大特点是可以剔出异常值即最大值和最小值对于平均工资值的影响。

（A）简单平均法（B）加权平均法（C）中位数法（D）频率分析法

25、薪酬满意度调查比较常用的方式是（　）

（A）访谈法（B）委托中介（C）座谈法（D）问卷调查

26、薪酬满意度调查的步骤包括①设计并发放调查表②回收并处理调查表③确定调查方式④确定调查对象⑤反馈调查结果⑥确定调查内容。排序正确的是(　　)。

（A） ④③⑥①②⑤　　（B） ⑥④③①②⑤

（C） ④⑥③①②⑤　　（D） ⑥③④①②⑤

27、（　）是由工作性质和基本特征相似相近，而任务轻重、责任大小、繁简难易程度和要求不同的岗位所构成的序列。

（A）职系　（B）职组　（C）职门　（D）岗级

28、(　)是指工作性质和特征相近的若干职组的集合。

（A）职系　（B）职组　（C）职门　（D）职等

29、（　）是岗位分类中的细类，一个（　）就相当于一种专门的职业

（A）职系　（B）职组　（C）职门　（D）职等

30、（　）是一种按照预定分类原则和方法根据人员的学历、资历及贡献大小等资格条件，将人员分成不同品级的人事制度。

（A）职业分类（B）岗位分级（C）岗位分类（D）品位分类

31、每一个岗位只能归入一个岗位类别，而不能既属于这一类，又属于那一类，指的是岗位横向分类的（　）原则

（A）单一原则　（B）程度原则　（C）时间原则　（D）选择原则

32、岗位分类的层次宜少不宜多，一般比较复杂的大型企业单位最多也不宜超过（　）个层次

（A）2　（B）3　（C）4　（D）5

33、工作岗位横向分类的程序包括①职组的划分②职门的划分③职系的划分。排序正确的是（　）。

（A）②-③-①　（B）③-②-①　（C）②-①-③　（D）③-①-②

35、岗位评价要素的特征不包括(　　)。

（A） 共通性　　（B） 显著性　　（C） 可观察性　　（D） 可衡量性

36、生产性岗位纵向分级的步骤包括①建立岗位要素指标标准表②选择岗位评价要素③根据各个岗位的岗级统一归入相应的岗等④按照要素评价标准对各岗位打分，并根据结构划分岗级。其正确的顺序是（　）

（A）①-②-④-③　（B）②-①-④-③　（C）①-③-②-④　（D）②-①-③-④

37、管理性岗位纵向分级时，岗级数目应多于直接生产岗位的岗级数目，一般为（　）倍

（A）1.2-1.5　（B）1.4-2.6　（C）1.5-3.0　（D）2.0-3.0

8、从调查的组织者来看，正式薪酬调查可以分为（　）。

（A）企业薪酬调查　（B）商业性薪酬调查　（C）行业薪酬调查

（D）专业性薪酬调查 （E）政府薪酬调查

9、薪酬调查的作用包括（　）

（A）为企业调整员工的薪酬水平提供依据（B）为企业调整员工的薪酬制度奠定基础

（C）为企业建立科学合理的绩效管理制度提供保障

（D）有助于掌握薪酬管理的新变化与新趋势 （E）有利于控制劳动力成本

10、政府公布的薪酬数据的优点有（　）

（A）涵盖的范围广　（B）内容分类细致　（C）各部分可比性强

（D）即注重薪酬水平，又注重趋势分析　（E）结果可靠

11、在创业初始阶段，你对企业的薪酬定位建议为（　）

（A）缺乏财务资源，薪酬水平不能偏高，向市场的较低水平或者中等偏下看齐

（B）缺乏财务资源，但为了吸引人才，向市场领先水平看齐

（C）考虑组合运用现金支付与延期支付

（D）只考虑现金支付　（E）重点考虑职业规划等内在报酬

12、薪酬调查的意义在于能够为（　）提供参考依据。

（A）绩效管理制度的调整（B）薪酬晋升政策的调整（C）整体薪酬水平调整

（D）岗位薪酬水平的调整（E）薪酬制度结构的调整

13、确定薪酬调查的范围，即确定(　　)。

（A） 被调查的岗位　（B） 调查的目的　（C） 调查的时间段

（D） 调查的步骤　（E） 被调查的企业

14、企业进行薪酬调查可选择的企业类型包括(　)。

（A）合乎一般标准的企业　（B）同行业中同类型的其他企业

（C）与本企业构成人力资源竞争对象的企业

（D）其他行业中有相似相近工作岗位的企业

（E）在本地区同一劳动力市场上招聘员工的企业

15、企业进行薪酬调查要了解的信息包括（　）。

（A）家庭人口　（B）奖金福利　（C）长期激励

（D）加班时间　（E）健康状况

16、常用的薪酬调查方式有(　)。

（A）企业之间相互调查　（B）问卷调查　（C）委托中介机构调查

（D）访谈调查　（E）采集社会公开信息

17、为了全面掌握目标企业的基本工资支付情况，可以考虑要求被调查者填写被调查岗位的工资浮动范围，即工资跨度的（　）

（A）最低值（B）最高值（C）平均值（D）中间值（E）加权值

18、进行市场调查时，被调查岗位应在（　）方面与本企业所需调查的岗位具有可比性。

（A）工作性质 （B）岗位职责 （C）薪酬水平 （D）任职资格 （E）工作年限

19、对薪酬调查的数据进行整理、分析时，可以采取的方法有（　）。

（A）数据排列法　（B）频率分析法　（C）回归分析法

（D）离散分析法　（E）图表分析法

20、对薪酬调查数据进行离散分析的方法有（　）。

（A）四分位法　　（B）简单平均法　　（C）百分位法

（D）加权平均法　（E）标准差分析

21、薪酬调查分析报告的内容包括（　）

（A）组织实施情况分析（B）政策分析（C）最低工资变动分析

（D）趋势分析　（E）宽带工资实施情况

22、关于设计薪酬调查问卷说法正确的是(　　)。

（A） 把相关的问题分散开来

（B） 语言标准，问题简单明确　　（C） 充分考虑信息处理的简便性和正确性

（D） 确保表格中的每个调查项目都是必要的

（E） 先明确薪酬调查问卷要调查的内容，再设计调查表

23、薪酬市场调查的主要方法有（　）

（A）问卷调查法　（B）面谈调查法　（C）文献收集法

（D）电话调查法　（E）网络调查法

24、薪酬满意度调查的内容包括（　）

（A）员工对薪酬福利水平的满意度（B）员工对薪酬福利结构比例的满意度

（C）员工对薪酬福利发放方式的满意度（D）员工对薪酬福利决定因素的满意度

（E）员工对工作环境的满意度

25、影响员工薪酬满意度的因素有（　）

（A）薪酬管理政策　（B）员工对薪酬的期望值　（C）薪酬制度的公平性

（D）边际效应规律　（E）员工职业生涯的阶段

26、在同一职系中划分不同的岗级，对人力资源管理工作具有非常重要的意义，主要体现在（　）

（A）它能划分出不同岗位在工作要求上的差异性

（B）它能使从事相同业务但能力不同的员工具有适合的工作岗位

（C）能够确定员工工资福利待遇（D）能够促进员工职业生涯发展

（E）能够确定员工的培训需求

27、下列关于岗位分类与职业分类，说法正确的有（　）

（A）岗位分类与职业分类是对同一事物的不同称谓

（B）职业分类对企业中的岗位分类起重要的指导和规范作用

（C）企事业单位的岗位分类为国家职业分类体系提供了丰富的内容和有益的补充

（D）国家社会职业分类的发展，带动了企事业单位岗位评价与分类制度的不断进步

（E）岗位分类与职业分类是特殊性和一般性的关系。

28、岗位分级与品位分类的主要区别包括（　）

（A）分类标准不同（B）分类方法不同（C）分类的依据不同

（D）适用范围不同（E）分类体系不同

29、关于岗位分类的基本要求，下列说法正确的有（　）

（A）按照岗位的业务性质对岗位进行横向归类

（B）高层次的岗位相对少，低层次的岗位相对多

（C）岗位分类的依据，是客观存在的“事”

（D）岗位分类要尽可能地细　（E）在分类过程中，要留有余地

30、工作岗位横向分类的原则包括（　）

（A）岗位分类的层次宜少不宜多（B）直接生产人员岗位分类应根据企业的劳动分工与协作的性质与特点来确定（C）管理人员岗位的分类应以它们具体的职能来划分（D）在分类粗细方面应以标准化为第一原则（E）在分类粗细方面应以实用为第一原则。

31、对生产性岗位的技术工种岗位和熟练工种岗位统一岗等，可采取的方法有（　）

（A）经验判断法　（B）基本点数换算法　（C）交叉岗位换算法

（D）要素计点法　（E）综合排序法

简答题：

1、请谈谈薪酬市场调查的程序P405-418

2、薪酬调查数据统计分析的方法有哪些？P412

3、请谈谈岗位分类的主要步骤有哪些?并说明岗位分类的基本要求P432、P430

4、请谈谈岗位横向分类的步骤与方法？P432-434

5、请谈谈生产性岗位与管理性岗位纵向分级的方法？P436-440

综合题：

1、请设计一份薪酬调查问卷，并说明设计薪酬调查问卷应该注意哪些事项？P418-420

2、请设计一份薪酬满意度调查表P423,并谈谈影响员工满意度的因素有哪些？P422-423

3、请根据满意度调查结果，谈谈该企业薪酬管理存在哪些问题？并提出对策建议。P424-426



3.薪酬制度设计

- 薪酬制度设计
- 宽带薪酬设计
- 薪酬制度的诊断
- 薪酬调整

3.1.1薪酬制度的设计：概念

薪酬制度

◆薪酬制度大体是通过薪酬等级表、薪酬标准表、技术（业务）等级标准及岗位名称表等具体形式加以规定的。

◆薪酬制度中必须明确的内容有：工资分配政策、原则、工资支付方式、工资标准、工资结构、工资等级与级差、奖金、津贴、过渡办法和其他规定。

3.1.2薪酬制度的设计：类型



岗位薪酬制

◆岗位等级薪酬制

◆岗位薪酬薪酬制



技能薪酬制

◆技术薪酬制

◆能力薪酬制



绩效薪酬制

◆计件薪酬制

◆佣金制



其它薪酬制度

◆管理人员薪酬

◆经营者年薪

◆团队薪酬

3.1.2薪酬制度的设计：类型—岗位薪酬制

特点

- 薪酬的支付“对岗不对人”
- 它以岗位分析与岗位评价为基础
- 它具有较强的客观性

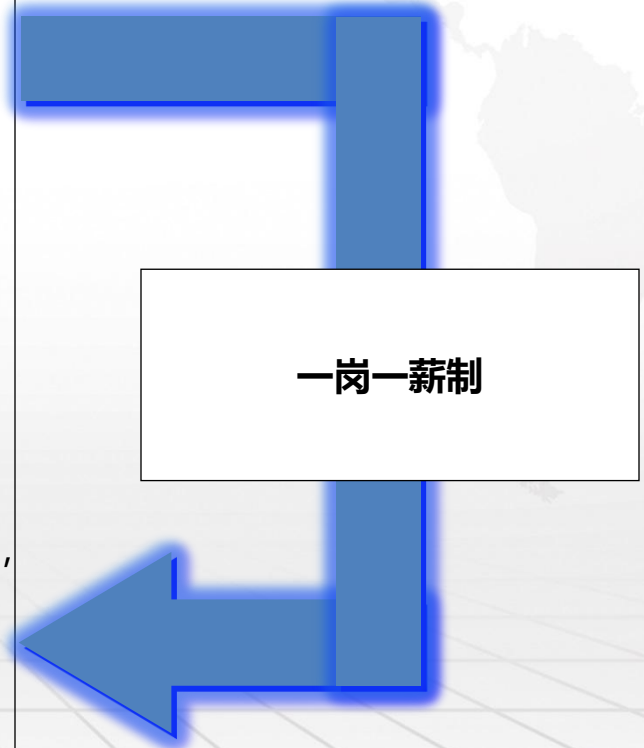
类型

- 岗位等级薪酬制
  - 一岗一薪制
  - 一岗多薪制
- 岗位薪点薪酬制

岗位薪酬制以员工在生产经营中的岗位为基础确定薪酬等级和薪酬标准

3.1.2薪酬制度的设计：类型—岗位薪酬制（一岗一薪制）

- 一岗一薪制是指一个岗位只有一个薪酬标准，凡在同一岗位上工作的员工都按照统一的薪酬标准获得薪酬。
- 在这一薪酬体系内，岗内没有薪酬等级，员工上岗时采取”试用期”或“熟练期”的办法，期满经考核合格，就可以按岗位薪酬标准获得薪酬收入。
- 岗位薪酬反映的只是不同岗位之间的薪酬差别，不反映岗位内部的工作和相应的报酬差别。
- 一岗一薪制不存在升级问题，所以员工只有在变动工作岗位时，即到较高等级的岗位工作时或企业整体提高岗位薪酬标准，才能提高薪酬水平。
- 它适合于专业化、自动化程度高、流水作业、工种技术比较单一的工作岗位。



3.1.2薪酬制度的设计：类型—岗位薪酬制（一岗多薪制）

岗位	岗位职等	工资等级及标准				
		1	2	3	4	5
公司总经理	八	9800	10300	11800	11300	12800
公司副总经理	七	7100	7350	7600	7850	8100
总经理助理	六	5560	5840	6120	6400	6680
部门经理	五	3720	3900	4080	4260	4440
部门副经理	四	2800	2940	3080	3220	3360
业务主管	三	2210	2320	2430	2540	2650
业务骨干	二	1570	1650	1730	1810	1890
业务员	一	1320	1370	1420	1470	1520

●一岗多薪制，是指在一个岗位内设置几个薪酬标准以反映岗位内部员工之间的劳动差别的岗位薪酬制度。

- 由于企业的岗位比较多，从管理成本上分析，不可能为每一个岗位都设立薪酬标准，企业只能是采取将相近的岗位进行合并以采取同一薪酬标准，这就造成了同等级岗位内存在工作差别的问题.为了解决这一问题，有些企业在同一等级内划分档次，员工在一个岗位等级内可以通过小步考核而升级，直至其薪酬达到本岗最高标准。

●一岗多薪制适用于那些岗位划分较粗、岗位之间存在工作差别、岗位内部的员工之间存在技术熟练程度差异的企业或部门。

3.1.2薪酬制度的设计：类型—岗位薪酬制（岗位薪点制）

薪点薪酬制是在岗位评价的基础上，用点数和点值来确定员工薪酬的薪酬制度。表现为：

薪点薪酬=薪点数*薪点值

薪点数

- 员工的薪点数可由三部分组成
  - 岗位薪点。通过岗位评价得出；
  - 绩效（个人）薪点。通过绩效考核得出；
  - 附加薪点组成。岗位点数和绩效（个人）点数不能体现的。



薪点值

- 薪点值的高低按照企业效益的好坏进行确定。使薪酬水平与企业效益相联系。企业在确定薪点值时，可将薪点值分为基值和浮动值。
  - 基值由企业整体经济效益确定。
  - 浮动值由部门的生产经营状况决定。

3.1.2薪酬制度的设计：类型—技能薪酬制

技能薪酬制是一种以员工的技术和能力为基础的薪酬。它强调根据员工的个人能力提供薪酬。分为技术薪酬与能力薪酬。企业实施技能薪酬应该满足四个前提：

1.企业要有比较开放的、有利于员工参与的企业文化；2.企业要明确对员工的技能要求；

3.要制定与技能薪酬制度配套的技能评估体系；4.企业要将薪酬计划与培训计划相结合。

技术薪酬

◆技术薪酬是以应用知识和操作技能为基础的薪酬。主要应用于“蓝领”。

◆它的基本思想是根据员工的通过证书或培训所证明的技术水平支付其薪酬，而不管这种技术是否在实际工作被应用。

◆应用：生产制造性质的企业、部门或低等级岗位。

◆优势：鼓励员工发展技能；增强参与意识；因表达了努力与报酬的关系而受员工欢迎。

◆劣势：人工成本增加。

能力薪酬

◆能力薪酬适用于企业的专家人员和主管人员，属于“白领”薪酬。这种薪酬的给予的标准比较抽象，而且与具体的岗位联系不大。

◆能力薪酬分为以胜任能力为基础的薪酬和以策略能力为基础薪酬。

◆胜任能力是指胜任某一岗位的工作所应该具有的能力。

◆策略能力是指非常难以得到的、能够影响企业竞争优势的、在本质上有一定策略性的能力。策略能力薪酬的发放对象是企业具有核心竞争能力的人才。它的设计与制定是自上而下的。给予的主要对象是管理者和专家人员。

3.1.2薪酬制度的设计：类型—绩效薪酬制

- 绩效薪酬制的特点：
  - 注重个人绩效差异的评定；
  - 个人绩效的评定以直接主管为主；
  - 薪酬信息反馈的频率不高。而且是单向的，即上级向下级反馈。

- 绩效薪酬的缺点：
  - 绩效薪酬的基础缺乏公平性；
  - 绩效薪酬过于强调个人绩效；
  - 绩效评价的方式决定绩效薪酬制度的成败。如果员工认为绩效评价的方式不是公平、精确的，则整个绩效薪酬制度有崩溃的危险。

绩效薪酬制是以员工的工作业绩为基础支付的薪酬，其主要方式有计件薪酬制与佣金制

思考：如何有效地发放绩效薪酬？

3.1.2薪酬制度的设计：类型—绩效薪酬制

薪酬增长幅度（%）		员工薪酬与市场薪酬的比较比率				
		0.85~0.95	0.95~1.0	1.0~1.05	1.05~1.15	1.15~1.25
绩效评价等级	A(好)	12~15	11~13	10~12	9~11	增长上限
	B (较好)	10~12	9~11	8~10	7~9	-
	C (一般)	8~10	6~9	-	-	-
	D (差)	5~8	-	-	-	-
	E (极差)	-	-	-	-	-

在绩效矩阵中，员工薪酬增长的规模与频率取决于两个因素：个人的绩效评价等级；个人的实际薪酬与市场薪酬之间的比较比率

思考：绩效矩阵具有什么样的功能?

✓为员工加薪提供依据

✓确定有竞争力的薪酬水平

✓合理控制人工成本

3.1.2薪酬制度的设计：类型—绩效薪酬制

加薪幅度（%）	激励工资	绩效加薪
2010年某员工A的基本工资额：30000（元）		
2010年底加薪 加薪幅度：4%	获得加薪量：30000×4%=1200 支付总额：30000＋1200=31200	获得加薪量：30000×4%=1200 支付总额：30000＋1200=31200
2011年该员工 的基本工资额	30000	31200
2011年底加薪 加薪幅度：5%	获得加薪量：30000×5%=1500 支付总额：30000＋1500=31500	获得加薪量：31200×5%=1560 支付总额：31200＋1560=32760
2012年该员工 的基本工资额	30000	32760
2012年底加薪 加薪幅度：6%	获得加薪量：30000×6%=1800 支付总额：30000＋1800=31800	获得加薪量：32760×6%=1965.6 支付总额：32760＋965.6=34725.6
2013年该员工 的基本工资额	30000	34725.6
三次加薪后基本 工资增量（%）	0%	（34725.6 - 30000）30000×100% ≈15.8%

3.1.2薪酬制度的设计：类型—绩效薪酬制

以下为某企业绩效矩阵，已知培训主管岗位的市场薪酬一般水平为5000元，该企业培训主管王明、张宏、刘诚2013年的绩效评价等级分别为A、B、D，2013年三人月薪分别为4700、5500、4300。请回答以下问题：

1、根据绩效矩阵，3人2014年的加薪额度分别为多少?

2、绩效矩阵具有哪些作用?

3、除开绩效矩阵，还有哪些合理控制人工成本的方法?

薪酬增长幅度（%）		员工薪酬与市场薪酬的比较比率				
		0.85~0.95	0.95~1.0	1.0~1.05	1.05~1.15	1.15~1.25
绩效评价等级	A(好)	15	13	11	9	增长上限
	B (较好)	12	11	9	7	-
	C (一般)	8	6	-	-	-
	D (差)	5	-	-	-	-
	E (极差)	-	-	-	-	-

3.1.2薪酬制度的设计：类型—绩效薪酬制



计件薪酬制

◆源于泰勒的古典管理研究成果。

◆根据员工生产的合格产品的数量或完成的作业量，按照预先规定的单价支付的劳动报酬。

佣金制

◆又称提成制，主要用于营销人员的薪酬支付制度。它直接按照营销人员营销额的一定比例确定其薪酬报酬。

◆优点是可以充分调动营销人员的积极性；

◆缺点是使营销人员和企业之间产生较大的离心力。

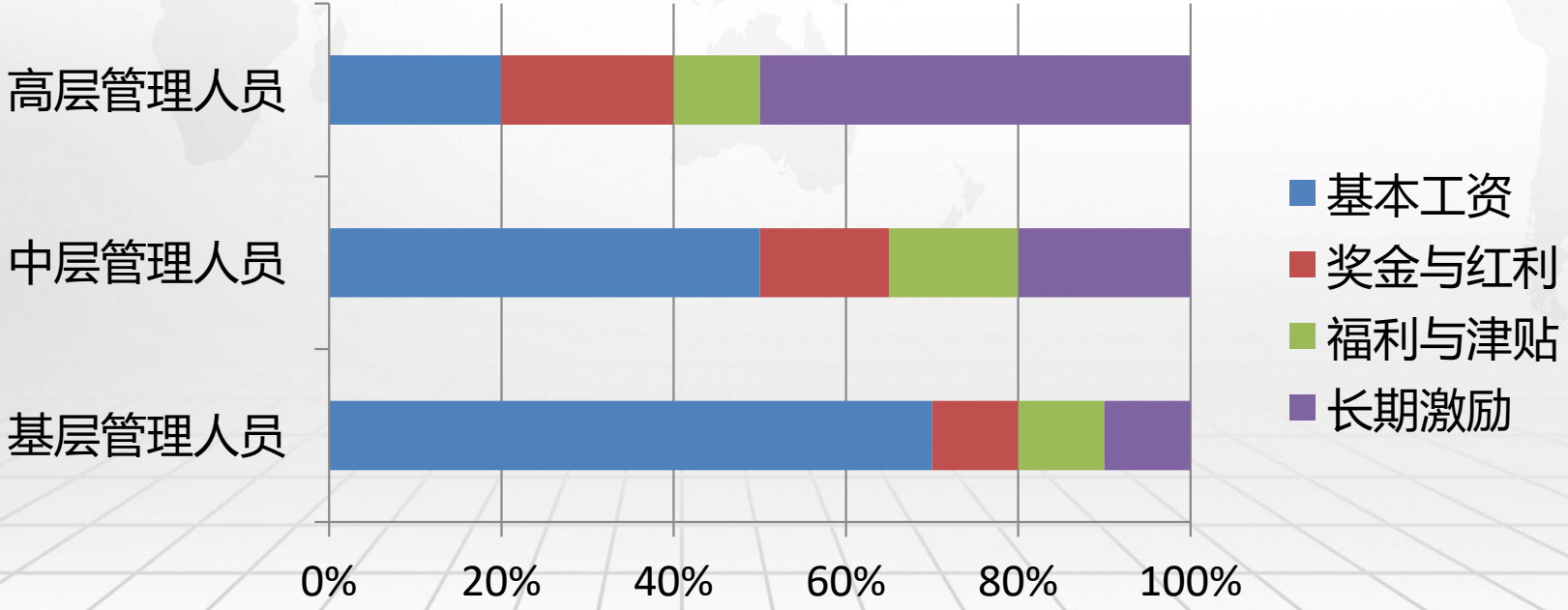
3.1.2薪酬制度的设计：类型—其它薪酬制度（管理人员薪酬）

相对比例较少，但最重要，是其它薪酬确定的基础。

弹性部分，与工作绩效密切相关

满足安全需要与地位需要，吸引和稳定人才。

将管理人员的利益与企业整体利益长期结合。



3.1.2薪酬制度的设计：类型—其它薪酬制度（经营者年薪制）



概念

- 经营者年薪是指以企业的一个经济核算年度为时间单位确定经营者的基本薪酬，并根据其年终经营成果确定其可变薪酬的一种薪酬制度。
- 年薪制一般由固定薪酬与可变薪酬两部分构成。前者水平取于“经营者市场”形成的市场薪酬率和企业的支付能力，后者取决于本企业的经营状况，在总的年薪中，可变薪酬一般大于固定薪酬。



特定内涵

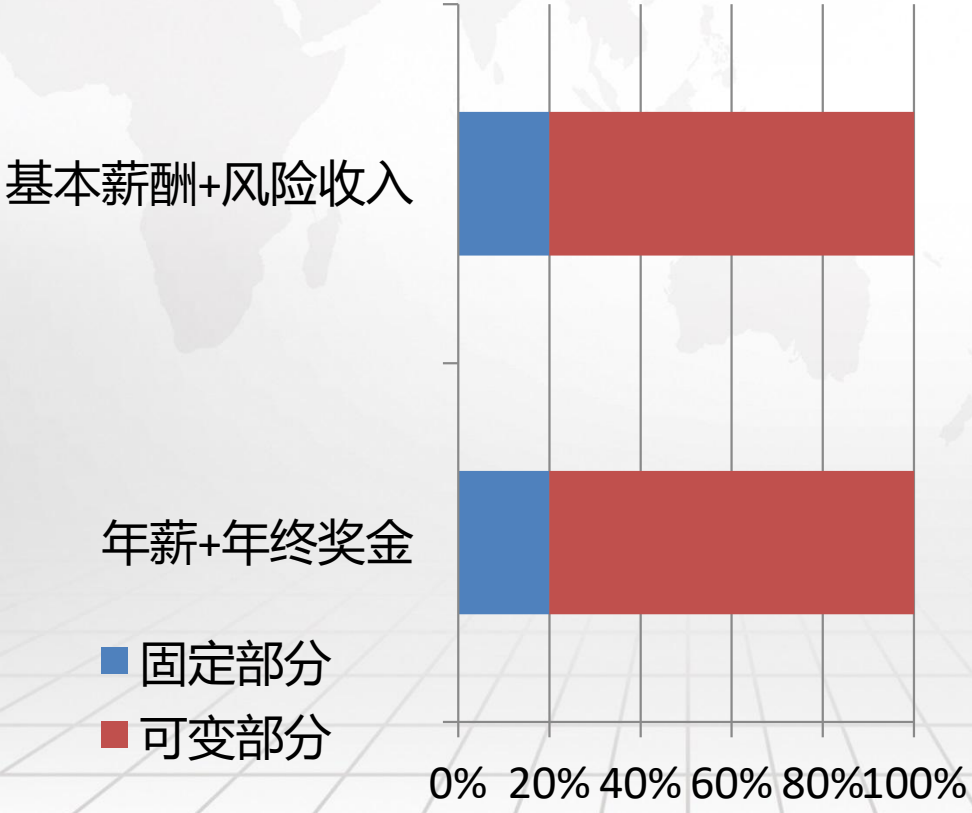
- 实行年薪制的企业，经营者的利益与员工的利益相分离，与企业的利益相联系；
- 经营者的年薪与员工薪酬相分离，而与工作责任、决策风险、经营效益挂钩；
- 年薪不在工资总额内列支，固定薪酬从管理费用中支出，浮动薪酬则从企业税后利润中支出；
- 经营者的年薪及调整由企业董事会或股东大会决定。



实施条件

- 健全的经营者人才市场，完善的竞争机制；
- 明确的经营者业绩指标考核体系；
- 健全的职工代表大会制度，完善的群众监督机制。

3.1.2薪酬制度的设计：类型—其它薪酬制度（经营者年薪制）



经营者年薪的组成形式：

◆ 基本薪酬加风险收入。基本薪酬根据企业生产经营规模、经济效益水平、员工平均薪酬水平和**市场薪酬水平**确定，**按月预付**；风险收入按基本薪酬的一定倍数支付，具体倍数根据企业完成的经济效益情况、生产经营责任大小、风险程度等因素确定

◆ 年薪加年终奖金。年薪根据企业生产经营规模、经济效益水平、员工平均薪酬水平和**经营者的能力**确定，年薪确定后**按月支付**。奖金按年终经济效益的各项指标完成状况而定。与前者相比区别在于年薪不是预付性质的而是固定的，奖金条件只是经济效益指标，不考虑风险报酬。

3.1.2薪酬制度的设计：类型—其它薪酬制度（经营者年薪制）



经营者年薪水平是指经营者年薪与企业员工平均薪酬水平的比例关系



在确定年薪水平时，要注意：

◆1、经营者的工作是高级的复杂劳动，其劳动耗费是普通员工劳动耗费的倍加，所以经营者年薪应该数倍于企业员工的平均薪酬。

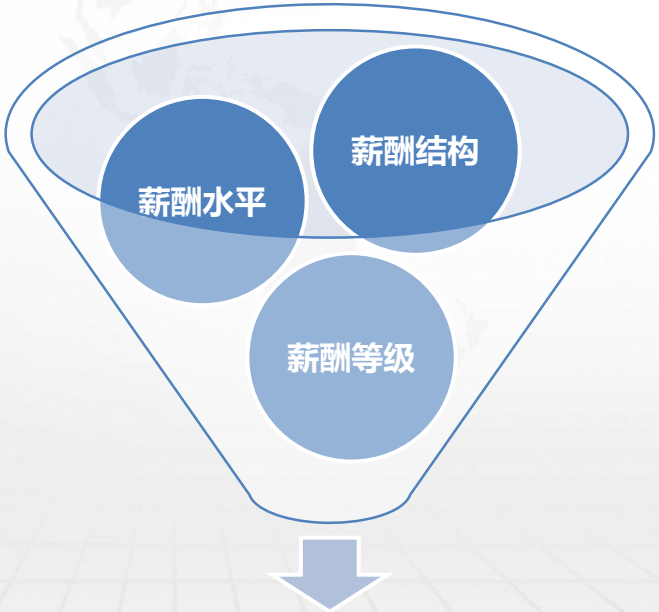
◆2、年薪水平的确定既要照顾到员工的心理承受能力，又要能够吸引到企业需要的经营管理人才。

◆3、得到年薪的经营者不再享受企业员工的工资性收入与福利待遇。

3.1.2薪酬制度的设计：类型—其它薪酬制度（团队薪酬制度）

团队类型	团队特点	基本薪酬	激励性薪酬	绩效认可奖	例举
平行团队	兼职性质，有主要的工作；持续时间短；自治水平低。	基于个人工作而非团队工作。	不使用激励性薪酬。	设计非货币性的绩效认可奖励。	临时的材料或规划团队、工会团队、委员会等
项目团队	全职性质，持续时间随项目，自治水平居中。	属于传统组成部分。	避免使用过多的激励性薪酬（难量化、可变因素多）；按基本薪酬相同比例支付。	少量货币性绩效奖励。	以项目为基础的团队 如房产项目、研发项目
流程团队	分工协作完成，全职性质，持续时间长，自治水平高。	设计关键，基于能力和技能的宽带薪酬体系。	预先确定激励性薪酬（平等支付）。		以研究或生产流程为基础的团队，如产品生产线团队

3.1.3薪酬制度的设计：内容



薪酬制度设计的内容

3.1.3薪酬制度的设计：内容—薪酬水平

薪酬水平是指企业一定时期内所有员工的平均薪酬。薪酬水平=薪酬总额/企业平均从业人数

企业薪酬水平的影响因素来自于两个方面：外部与内部

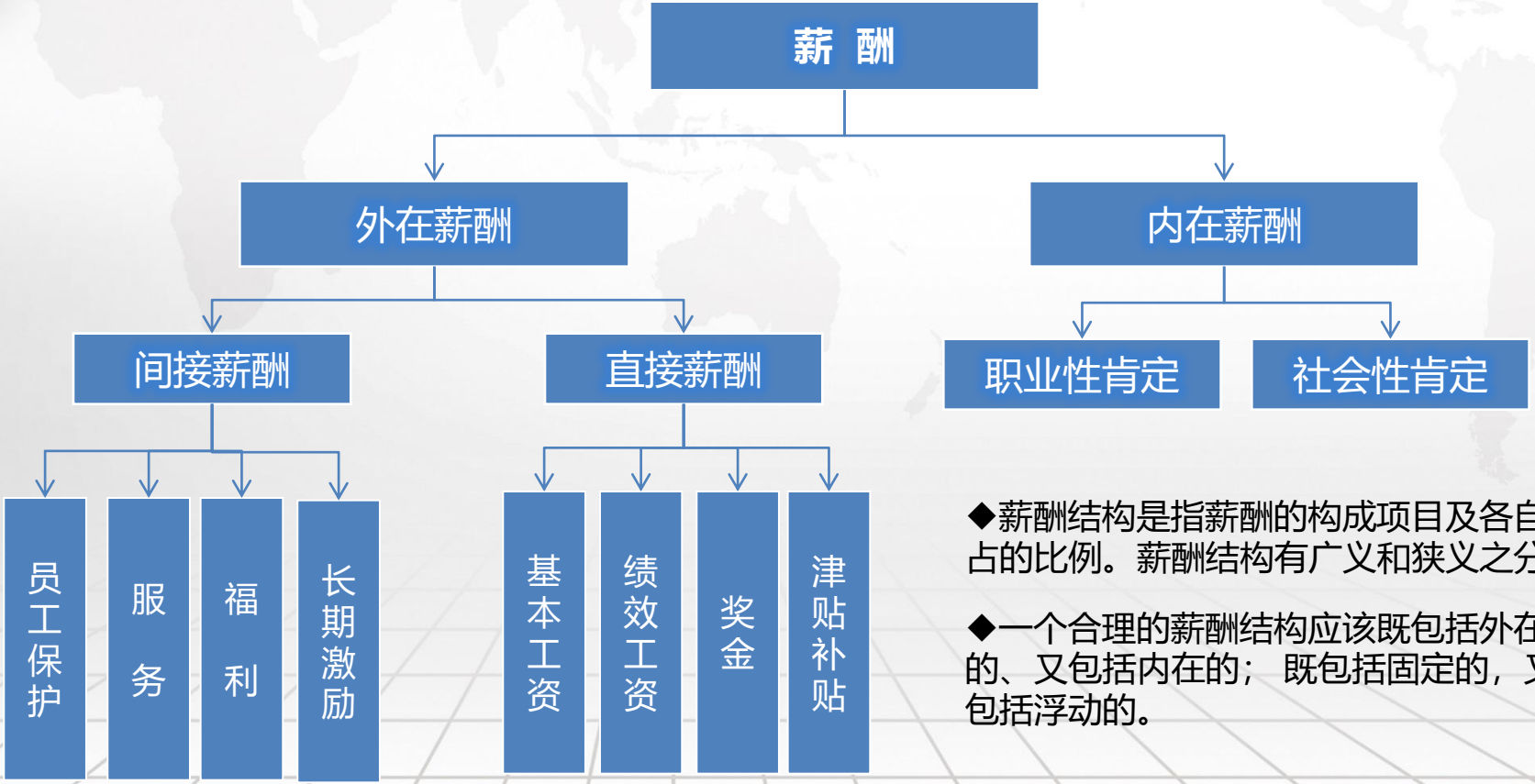
企业外部影响因素

- 市场因素：包括商品市场与劳动力市场
- 生活费用与物价水平
- 地域的影响
- 政府的法律法规

企业内部影响因素

- 企业自身特征：企业所属行业、企业的规模、企业所处的发展阶段
- 企业决策层的薪酬态度

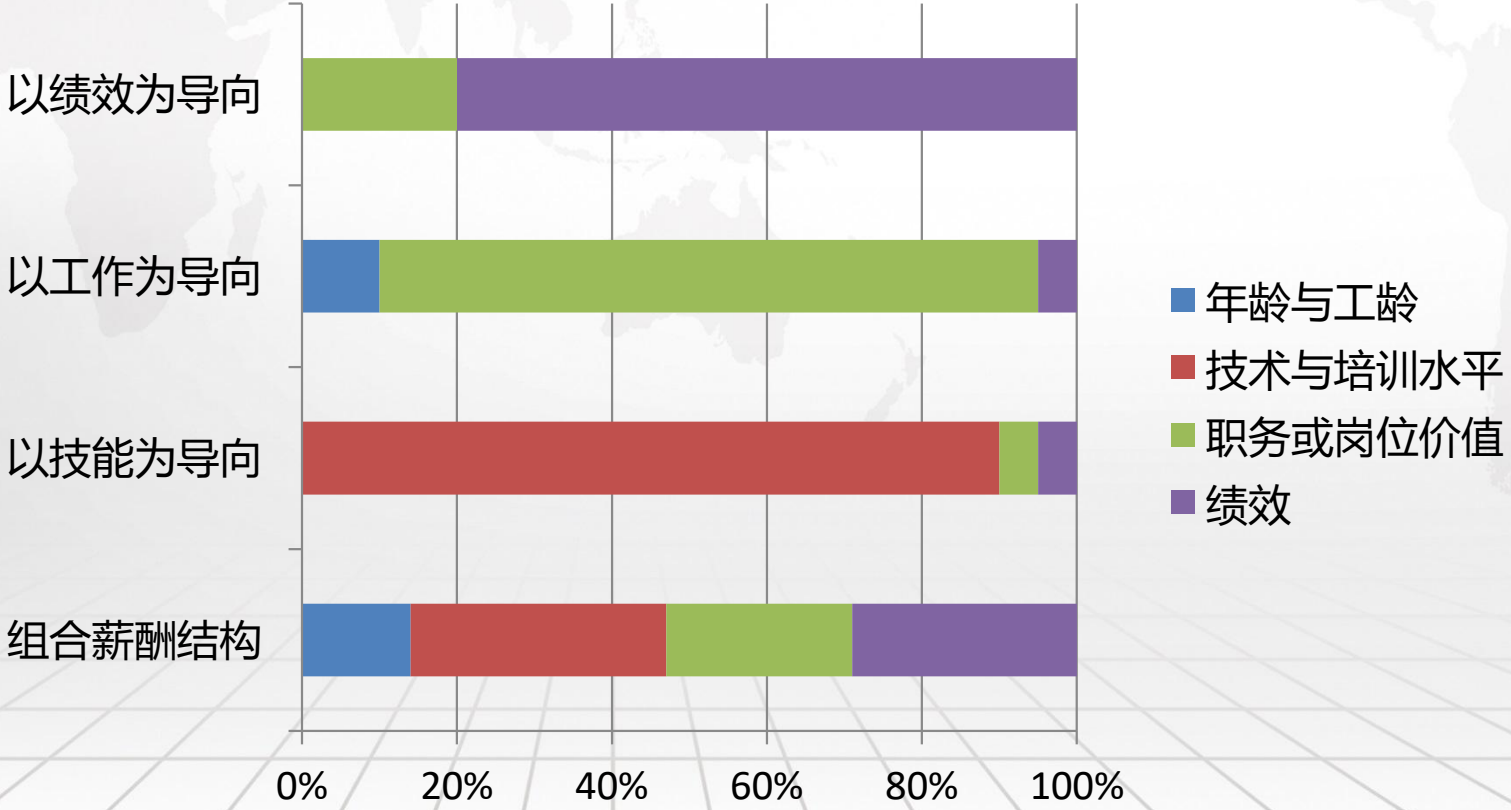
3.1.3薪酬制度的设计：内容——薪酬结构



◆薪酬结构是指薪酬的构成项目及各自所占的比例。薪酬结构有广义和狭义之分。

◆一个合理的薪酬结构应该既包括外在的、又包括内在的； 既包括固定的，又包括浮动的。

3.1.3薪酬制度的设计：内容——薪酬结构



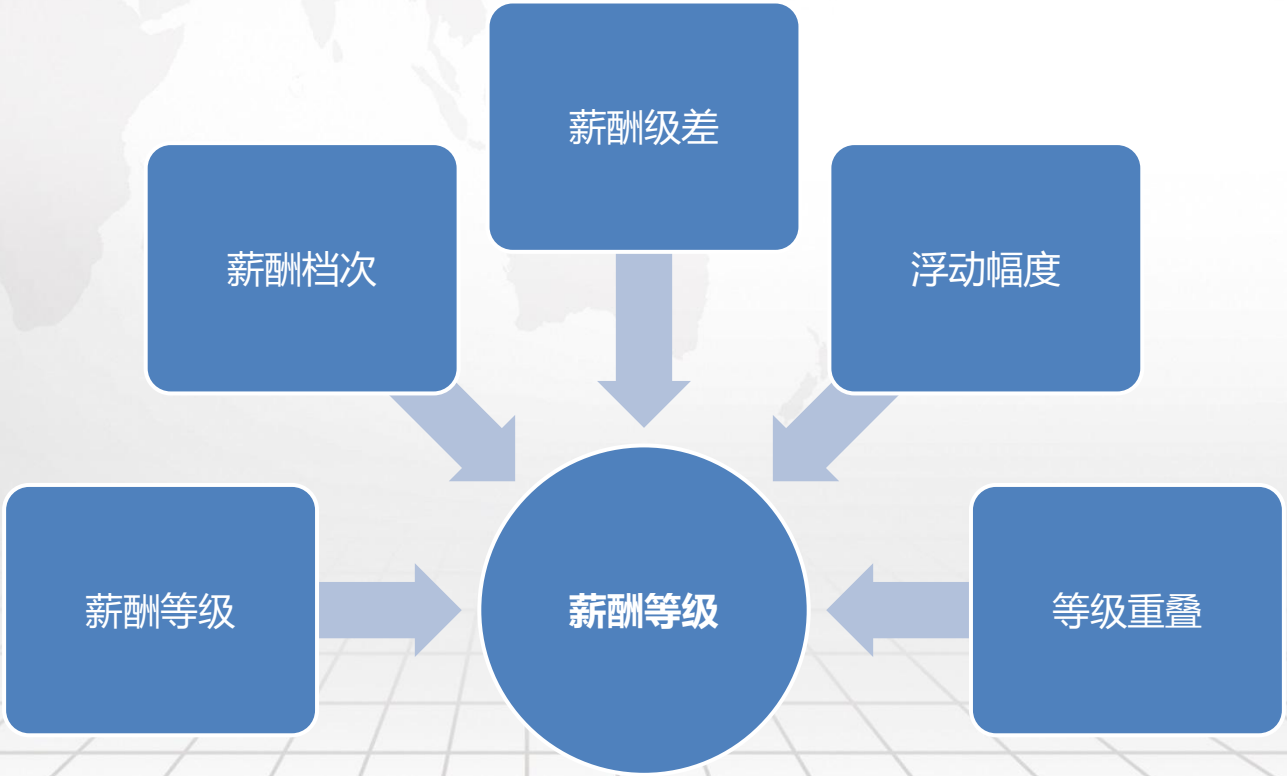
3.1.3薪酬制度的设计：内容——薪酬结构

薪酬结构类型	年龄与工龄	技术 与培训水平	岗位 或职务价值	绩效	应发工资
以绩效为导向	基本工资			绩效工资	
	2000			8000	10000
以工作为导向	工龄工资	岗位工资		绩效工资	
	1000	8500		500	10000
以技能为导向	技术等级工资		岗位津贴	生产津贴	
	9000		500	500	10000
组合薪酬结构	工龄工资	技术工资	岗位工资	绩效工资	
	1500	3000	2500	3000	10000

3.1.3薪酬制度的设计：内容——薪酬结构

薪酬结构类型	特点（薪酬决定）	优点	缺点	举例	适用企业
以绩效为导向	员工近期绩效	激励效果好	重眼前、轻长远； 重绩效、轻技能； 重个人、轻团队。	计件薪酬、销售提成薪酬、效益薪酬	工作任务饱满、有超额工作必要；员工可以通过主观努力改变绩效的企业
以工作为导向	岗位或职务的重要程度、任职要求、劳动环境	有利于激发员工的工作热忱和责任心	无法反映在同一岗位上工作的员工因技术、能力和责任心不同而引起的贡献差别	岗位薪酬制、职务薪酬制	各工作之间的责、权、利明确的企业。
以技能为导向	员工工作能力与潜力	有利于激励员工提高技术、能力	忽略了工作绩效及能力的实际发挥程序；薪酬成本高	技术薪酬制、能力薪酬制、技术等级薪酬制	技术复杂程度高、劳动熟练程度差别大；艰难期急需提高核心能力的企业
组合薪酬结构	绩效、技术和培训水平、岗位、年龄工龄	全面考虑了员工对企业的投入	薪酬制度设计与实施比较复杂	岗位技能薪酬制、薪点薪酬制、岗位效益薪酬制	各种类型的企业

3.1.3薪酬制度的设计：内容——薪酬等级



3.1.3薪酬制度的设计：内容——薪酬等级（薪酬等级）

岗位评价	对应岗位	薪酬等级	薪酬级差	顶薪点	中点值	起薪点	浮动幅度	等级重叠	档次
1330-1500	总经理	8	3500	18000	15000	12000	6000	1000	3
1160-1330	副总、总工	7	1500	13000	11500	10000	3000	1000	4
1000-1160	项目、HR经理	6	1500	11000	10000	9000	2000	1000	4
860-1000	行政、财务经理	5	1000	10000	9000	8000	2000	1000	4
720-860	……	4	800	8800	8200	7600	1200	800	6
580-720	……	3	…	…	…	…	…	…	6
440-580	……	2	……	…	…	…	…	…	7
300-440	……	1	……	3400	3000	2600	800	…	7

- 薪酬等级主要反映不同岗位之间在薪酬结构中的差别。它以岗位评价、岗位分级的结果为依据，根据岗位评价得到的每个岗位的最终点数，划分岗位等级，并使薪酬等级与岗位等级一一对应。

3.1.3薪酬制度的设计：内容——薪酬等级（薪酬档次）

岗位名称	薪酬等级	薪酬幅度	薪酬档次及标准						
			1	2	3	4	5	……	档次
总经理	8	12000-18000	12000	15000	18000				3
副总、总工	7	10000-13000	10000	11000	12000	13000			4
项目、HR经理	6	9000-11000	9000	9500	10000	10500	11000		5
行政、财务经理	5	8000-10000	8000	8500	9000	9500	10000		5
……	4	……	……	……	……	……	……	……	6
……	3	……	……	……	……	……	……	……	6
……	2	……	……	……	……	……	……	……	7
……	1	……	……	……	……	……	……	……	7

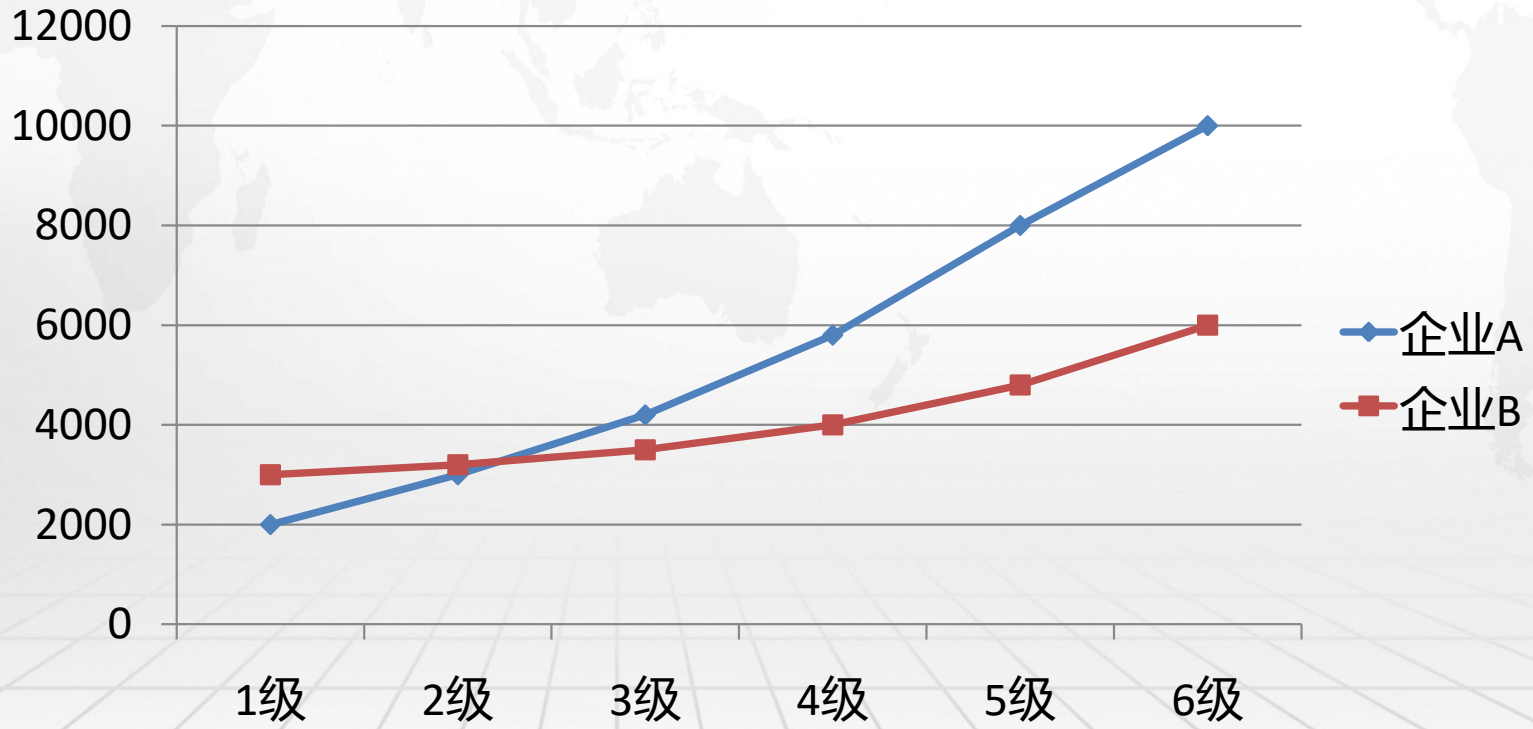
- 由于同一薪酬等级的员工在能力上有差别，在实际薪酬管理中企业可根据员工的能力、绩效等情况，将同一薪酬等级划分成若干档次。

3.1.3薪酬制度的设计：内容——薪酬等级（薪酬级差）

岗位评价	对应岗位	薪酬等级	薪酬级差	顶薪点	中点值	起薪点	浮动幅度	等级重叠	档次
1330-1500	总经理	8	3500	18000	15000	12000	6000	1000	3
1160-1330	副总、总工	7	1500	13000	11500	10000	3000	1000	4
1000-1160	项目、HR经理	6	1500	11000	10000	9000	2000	1000	4
860-1000	行政、财务经理	5	1000	10000	9000	8000	2000	1000	4
720-860	……	4	800	8800	8200	7600	1200	800	6
580-720	……	3	…	…	…	…	…	…	6
440-580	……	2	……	…	…	…	…	…	7
300-440	……	1	……	3400	3000	2600	800	…	7

- 薪酬级差是指不同等级之间薪酬相差的幅度，即企业内最高等级与最低等级的薪酬比例关系以及其他各等级之间的薪酬比例关系。（相邻两个等级中点值的差距）注意：理解工资结构线。

3.1.3薪酬制度的设计：内容——薪酬等级（级差与工资结构线）



3.1.3薪酬制度的设计：内容——薪酬等级（浮动幅度与等级重叠）

岗位评价	对应岗位	薪酬等级	薪酬级差	顶薪点	中点值	起薪点	浮动幅度	等级重叠	档次
1330-1500	总经理	8	3500	18000	15000	12000	6000	1000	3
1160-1330	副总、总工	7	1500	13000	11500	10000	3000	1000	4
1000-1160	项目、HR经理	6	1500	11000	10000	9000	2000	1000	4
860-1000	行政、财务经理	5	1000	10000	9000	8000	2000	1000	4
720-860	……	4	800	8800	8200	7600	1200	800	6
580-720	……	3	…	…	…	…	…	…	6
440-580	……	2	……	…	…	…	…	…	7
300-440	……	1	……	3400	3000	2600	800	…	7

- 浮动幅度是指在同一个薪酬等级中，最高档次（顶薪点）的薪酬水平与最低档次（起薪点）之间的薪酬差距，也可以指中点档次的薪酬水平与最低档次或最高档次之间的薪酬差距。浮动幅度可以用绝对值来表示，也可以用相对值来表示：浮动幅度=（顶薪点-起薪点）/起薪点*100%。

3.1.3薪酬制度的设计：内容——薪酬等级

a: 某等级最大值（顶薪点）

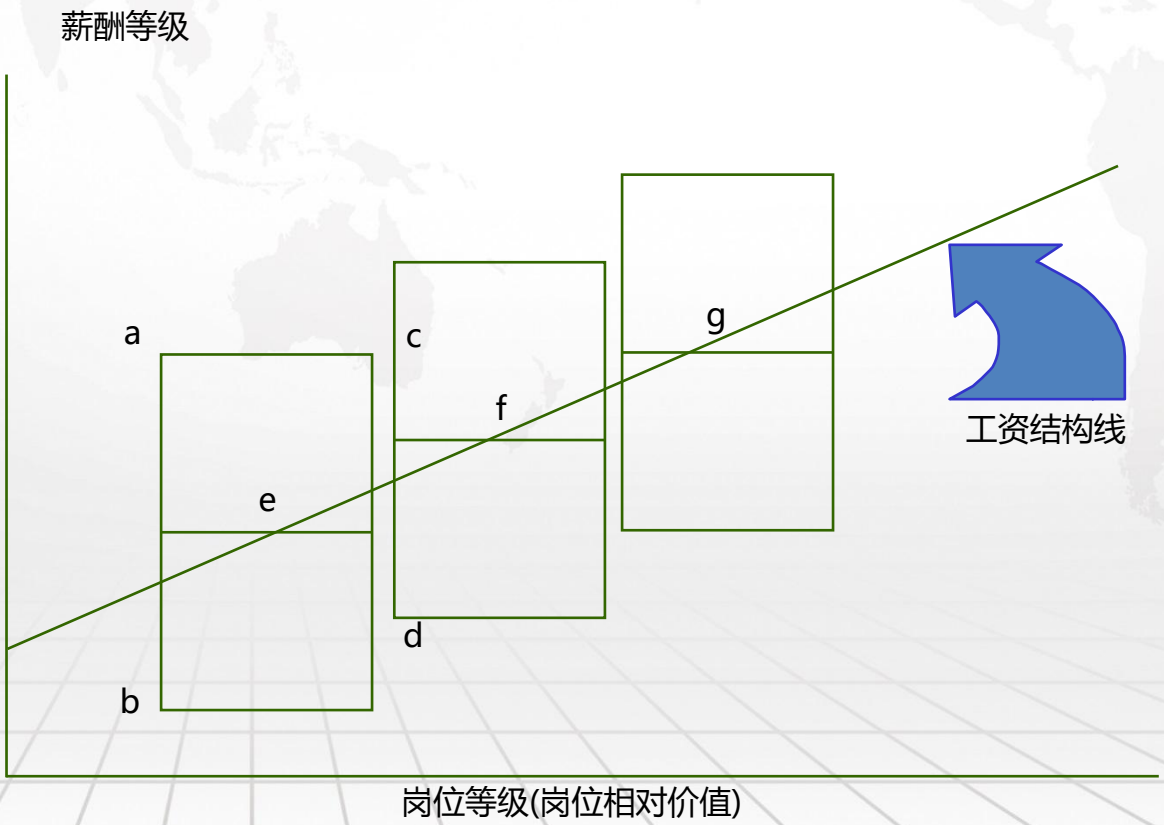
b: 某等级最小值（起薪点）

a-b: 浮动幅度

c-d: 相邻等级的重叠

e,f,g: 某等级中点值

f-g: 相邻等级的级差



3.1.4薪酬制度的设计：程序

确定企业员工的薪酬原则与策略

- 原则：公平优先还是效率优先
- 结构策略：高弹性、高稳定还是折衷

岗位分析与评价

- 通过岗位分析、岗位评价与分类分级，保证薪酬制度的内部公平

薪酬市场调查

- 通过薪酬市场调查，保证薪酬水平的外部竞争力

薪酬水平的确定

- 将薪酬水平完全建立在市场调查的基础上
- 根据薪酬曲线确定薪酬水平

薪酬结构确定

- 构成项目的确定
- 构成项目的比例

薪酬等级的确定

- 薪酬等级类型的选择
- 薪酬档次的划分
- 浮动薪酬的设计

薪酬制度的实施与修正

- 在保持相对稳定的前提下，以薪酬满意度调查为基础进行适当调整

3.1.4薪酬制度的设计：程序—结构策略



高弹性：

员工的薪酬在不同时期起伏大，绩效薪酬与奖金的比例较大。

以绩效为导向的薪酬结构属于这种类型。



高稳定：

员工的薪酬与实际绩效关系不太大，主要取决于年功及企业的整体经营状况，员工薪酬相对稳定。

日本的年功序列薪酬属于这种类型。



折中类：

既有高弹性成分，以激励员工提高绩效，又有高稳定成分，以促使员工注意长远目标。以能力为导向、以岗位为导向、组合薪酬结构属于这种类型。

3.1.4薪酬制度的设计：程序—薪酬策略与发展战略的关系

企业薪酬策略与企业发展战略的关系					
发展战略	企业发展阶段	薪酬策略	薪酬水平	薪酬结构类型	
				性质	薪酬结构
以投资促进发展	合并或迅速发展阶段	以业绩为主	高于市场平均水平的薪酬与高中等个人绩效奖	高弹性	以绩效薪酬为导向
保持利润与保护市场	正常发展至成熟阶段	薪酬管理技巧	平均水平的薪酬与中等个人\班组或企业绩效奖相结合	高弹性	以绩效为导向
				高稳定	年功薪酬
				折中	以技能\岗位为导向或组合薪酬
收获利润并向别处投资	无发展或衰退阶段	着重成本控制	低于平均水平的薪酬与刺激成本控制的适当奖励相结合	高弹性	以绩效为导向
				折中	以能力\岗位为导向或组合薪酬

38、（　）代表了薪酬制度发展的主流，为越来越多的企业所采用。

（A）岗位薪酬制（B）绩效薪酬制（C）年薪制（D）技能薪酬制

39、薪点薪酬制是在（　）的基础上，用点数和点值来确定员工薪酬的薪酬制度。

（A）岗位分析（B）岗位分类（C）岗位评价（D）岗位设计

40、企业确定薪点值时，可以将薪点值分为基值和浮动值，其中基值由企业的整体经济效益确定，浮动值由（　）决定。

（A）部门的生产经营状况　（B）员工绩效

（C）员工工龄、学历、职称等（D）岗位评价结果

41、以下不属于岗位薪酬制度的是（　）。

（A）一岗一薪制　（B）技术薪酬制　（C）一岗多薪制　（D）薪点薪酬制

42、（　　)将薪酬计划和培训计划结合在一起。

（A） 年薪制　　（B） 技能薪酬制　　（C） 绩效薪酬制　　（D） 岗位薪酬制

43、能够鼓励员工发展各项技能，提高业绩表现，增强参与意识的薪酬种类是（　）。

（A）能力薪酬　（B）提成薪酬　（C）技术薪酬　（D）岗位薪酬

44、反馈的频率不是很高，反馈的方向大部分是单方向的薪酬形式是（　）。

（A）能力薪酬　（C）技术薪酬　（D）岗位薪酬

45、目前，许多企业的绩效薪酬制度都采用了（ ）的形式，作为员工薪酬增长的依据。

（A）岗位分析（B）岗位评价 （C）绩效模型（D）绩效矩阵

46、关于绩效薪酬说法错误的是（　）。

（A）佣金制不属于绩效薪酬形式（B）绩效薪酬过于强调个人的绩效

（C）计件薪酬属于绩效薪酬形式（D）绩效薪酬的基础缺乏公平性

47、使营销人员和企业之间产生较大的离心力的薪酬形式是（　）。

（A）计件薪酬制　（B）提成薪酬制　（C）技能薪酬制　（D）岗位薪酬制

48、以员工的工作业绩为基础支付薪酬的薪酬制度称为(　)。

（A）奖励薪酬制　（B）提成薪酬制　（C）技术薪酬制　（D）绩效薪酬制

49、薪酬分配直接与企业效益和员工的工作业绩相联系的薪酬制度为（　）

（A）一岗一薪制　（B）薪点薪酬制　（C）一岗多薪制　（D）提成薪酬制

50、经营者年薪制度的构成一般不包括（　）。

（A）可变薪酬　（B）浮动薪酬　（C）提成薪酬　（D）固定薪酬

51、（　）是指经营者与企业的员工平均薪酬水平的比例关系

（A）经营者年薪水平（B）基本薪酬（C）风险收入（D）浮动薪酬

52、给员工支付相同的激励性薪酬的工作团队类型是（　）。

（A）平行团队　（B）交叉团队　（C）流程团队　（D）项目团队

53、不适合采用激励性薪酬的工作团队类型是(　)。

（A）平行团队　（B）交叉团队　（C）流程团队　（D）项目团队

54、应使员工间的薪酬差距最小化的工作团队类型为（　）

（A）平行团队　（B）交叉团队　（C）流程团队　（D）项目团队

55、（　）是指员工薪酬的各构成项目及各自所占的比例

（A）薪酬水平　（B）薪酬等级　（C）薪酬结构　（D）薪酬档次

56、（　）的薪酬结构比较适用于各工作之间的责、权、利明确的企业。

（A）以绩效为导向　（B）以行为为导向　（C）以工作为导向　（D）以技能为导向

57、(　)的薪酬结构有利于激励员工提高技术、能力。

（A）以绩效为导向　（B）以行为为导向　（C）以工作为导向　（D）以技能为导向

58、（　）的薪酬结构适合各种类型的企业。

（A）以绩效为导向　（B）以工作为导向　（C）以技能为导向　（D）组合薪酬结构

59、（　）反映不同岗位之间在薪酬结构中的差别。

（A）薪酬等级　　（B）薪酬档次　　（C）薪酬级差　　（D）浮动幅度

60、（　）是指不同等级之间薪酬相差的幅度

（A）薪酬等级　　（B）薪酬档次　　（C）薪酬级差　　（D）浮动幅度

61、薪酬结构具有高稳定性的薪酬制度是（　）。

（A）岗位薪酬制　（B）考核薪酬制　（C）技能薪酬制　　（D）年功序列制

62、员工的薪酬与实际绩效关系不太大的薪酬类型是(　)。

（A）高弹性类　（B）低弹性类　（C）高风险类　（D）高稳定类

32、薪酬制度大体是通过（　）等具体形式加以规定的。

（A）薪酬等级表　（B）薪酬标准表　（C）技术（业务）等级标准

（D）岗位名称表　（E）岗位说明书

33、岗位薪酬制的主要类型有（　）

（A）岗位等级薪酬制　（B）一岗一薪制　（C）一岗多薪制

（D）岗位薪点薪酬制　（E）年薪制

34、岗位等级薪酬制的主要形式有（　）

（A）岗位等级薪酬制　（B）一岗一薪制　（C）一岗多薪制

（D）岗位薪点薪酬制　（E）年薪制

35、岗位薪酬制的特点主要有（　）。

（A）根据业绩支付薪酬　（B）客观性较强　（C）以岗位分析为基础

（D）对岗不对人　　（E）根据岗位支付薪酬

36、企业薪酬制度的类型主要包括（　）。

（A）固定薪酬制　（B）组合薪酬制　（C）绩效薪酬制

（D）岗位薪酬制　（E）技能薪酬制

37、关于“一岗一薪制”，下列说法正确的有（　）

（A）一个岗位只有一个薪酬标准

（B）员工上岗时采取“试用期”或“熟练期”的办法，期满考核合格即可按岗位薪酬标准获得薪酬收入

（C）适用于专业化、自动化程度高、流水作业、工种技术比较单一的工作岗位

（D）不存在薪酬升级的问题

（E）要增加薪酬只有变动工作岗位或者企业薪酬标准的提高。

38、一岗多薪制适用于（　）的企业

（A）专业化、自动化程度高　（B）流水作业　（C）岗位划分较粗

（D）岗位之间存在工作差别　（E）岗位内部的员工之间存在技术熟练程度差异

39、企业实行技能薪酬制度的前提有（　）

（A）企业要有一种比较开放的、有利于员工参与的企业文化

（B）企业要有清晰的战略目标

（C）明确对员工的技能要求（D）制定实施与技能薪酬制度配套的技能评估体系

（E）将薪酬计划与培训计划相结合

39-2、关于技术薪酬下列说法正确的有（　）

（A）技术薪酬是以应用知识和操作技能水平为基础的薪酬

（B）主要应用于“白领”员工

（C）它的基本思想是根据员工的通过证书或培训所证明的技术水平支付其薪酬，而不管这种技术是否在实际工作中被应用

（D）主要适用于生产制造性质的企业或部门，以及低层次的岗位

（E）它鼓励员工发展各项技能，提高业绩表现，增强参与意识，尤其适用于那些提倡员工参与管理的企业。

40、在绩效矩阵中，员工薪酬增长的规模和频率取决因素有（　）

（A）岗位评价等级　（B）个人的绩效评价等级　（C）个人在薪酬浮动范围中的位置

（D）企业的整体经济效益（E）部门的生产规模与效益

41、绩效矩阵的作用主要有（　）

（A）为岗位评价提供依据（B）为员工加薪提供依据

（C）帮助企业确定并维持员工的市场薪酬水平　（D）有利于企业人工成本的控制

（E）确保绩效考核的公开公平公正

42、(　　)属于绩效薪酬制。

（A）销售提成薪酬制　（B）计件薪酬制　（C）岗位技能薪酬制

（D）计时薪酬制　（E）佣金制

43、绩效薪酬的不足有（　）

（A）绩效薪酬的基础缺乏公平性　（B）绩效薪酬过于强调个人的绩效

（C）绩效薪酬过于依赖与强调绩效评价的公平与精确

（D）绩效薪酬过于主观　（E）绩效薪酬适用的范围过小

44、年薪制中，基本薪酬的决定因素有（　）

（A）市场薪酬水平　（B）员工平均薪酬水平　（C）企业经济效益

（D）员工绩效考评结果　（E）生产经营规模

45、实行经营者年薪制应具备一定的条件，这些条件包括（　）

（A）完善的群众监督机制　（B）完善的竞争机制　（C）健全的经营者人才市场

（D）完善的薪酬体系　（E）明确的经营者业绩考核指标体系

46、关于年薪制，下列说法正确的有（　）

（A）经营者的利益与员工的利益相分离，与企业利益相联系

（B）经营者的年薪与员工薪酬制度相分离，与工作责任、决策风险、经济效益挂钩

（C）年薪不在员工薪酬总额内列支，固定薪酬从管理费用中支出，浮动薪酬则从企业税后利润中支出

（D）经营者的年薪及调整由企业的董事会或股东大会决定

（E）年薪制一般由固定薪酬与可变薪酬两部分构成。

47、（　　)薪酬制度属于团队薪酬制。

（A）核心团队　（B）项目团队　（C）平行团队（D）流程团队　（E）虚拟团队

48、关于项目团队薪酬制度的设计，下列说法正确的有（　）

（A）基本薪酬在项目团队的薪酬结构中属于传统组成部分

（B）薪酬的可变性来自于少量货币奖励和基于团队绩效的激励性薪酬

（C）设计项目团队的薪酬计划时要避免使用过多的激励性薪酬

（D）认可奖尤其是非货币性的认可奖励比较适用

（E）项目团队的工作通常比流程团队的工作更难以量化，因此薪酬方案比较复杂。

49、影响企业薪酬水平的外部因素包括（　）。

（A）市场因素 （B）所属行业 （C）生活费用 （D）企业规模 （E）物价水平

50、（　）属于以绩效为导向的薪酬结构。

（A）计件薪酬 （B）提成薪酬 （C）效益薪酬 （D）岗位薪酬 （E）技能薪酬

51、（　）属于组合薪酬结构。

（A）技术等级薪酬 （B）职能薪酬 （C）岗位技能薪酬

（D）薪点薪酬制 （E）岗位效益薪酬

52、下列关于以技能为导向的薪酬结构说法正确的有（　）

（A）其特点是员工的薪酬主要根据员工所具备的工作能力和潜力来确定

（B）它利于激励员工提高技术、能力

（C）它忽略了工作绩效及能力的实际发挥程度 （D）企业薪酬成本高

（E）它适用于技术复杂程度高、劳动熟练程度差别大的企业，或者是处在艰难期，急需提高企业核心能力的企业。

53、以绩效为导向的薪酬结构适用的企业有（　）

（A）处于艰难期，急需提高企业核心能力的企业

（B）工作任务饱满，有超负荷工作的必要的企业

（C）绩效能够自我控制，员工可能通过主观努力改变绩效的企业

（D）责、权、利比较明确的企业　（E）劳动熟练程度差别大的企业

54、薪酬制度总体设计的前期工作包括(　　)。

（A） 个人业绩考评　　（B） 薪酬的市场调查

（C） 确定薪酬原则与策略　　（D） 薪酬制度的调整　E） 工作岗位分析与评价

55、从性质上看，员工薪酬结构的类型可以分为（　）

（A）高弹性类　（B）低弹性类　（C）高风险类　（D）高稳定性　（E）折中类

56、高稳定类薪酬结构的特点包括（　）

（A）员工的薪酬与实际绩效关系不太大

（B）员工薪酬主要取决于年功及企业整体经营状况

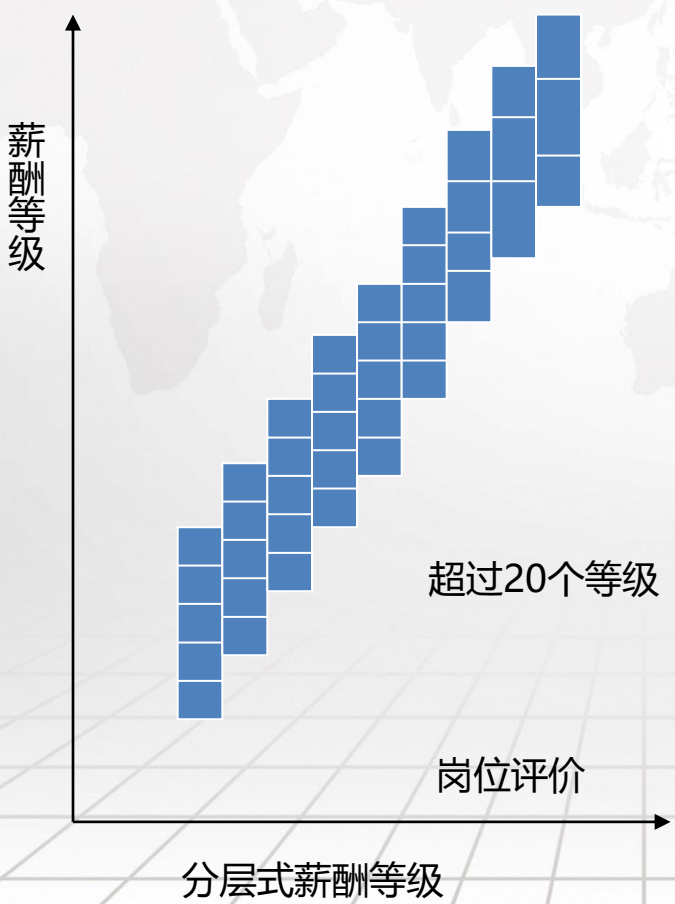
（C）员工的薪酬相对稳定　（D）员工薪酬中基本薪酬所占的比重相当大

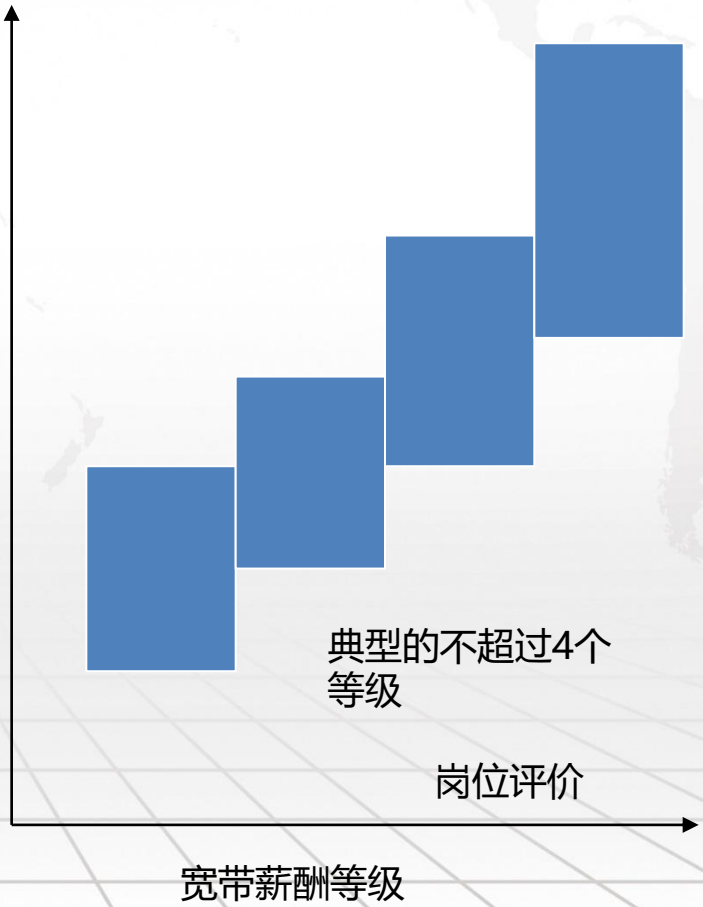
（E）员工奖金根据公司整体经营状况，按照个人基本薪酬的一定比例发放

3.1.5薪酬制度的设计：宽带薪酬体系设计—概念



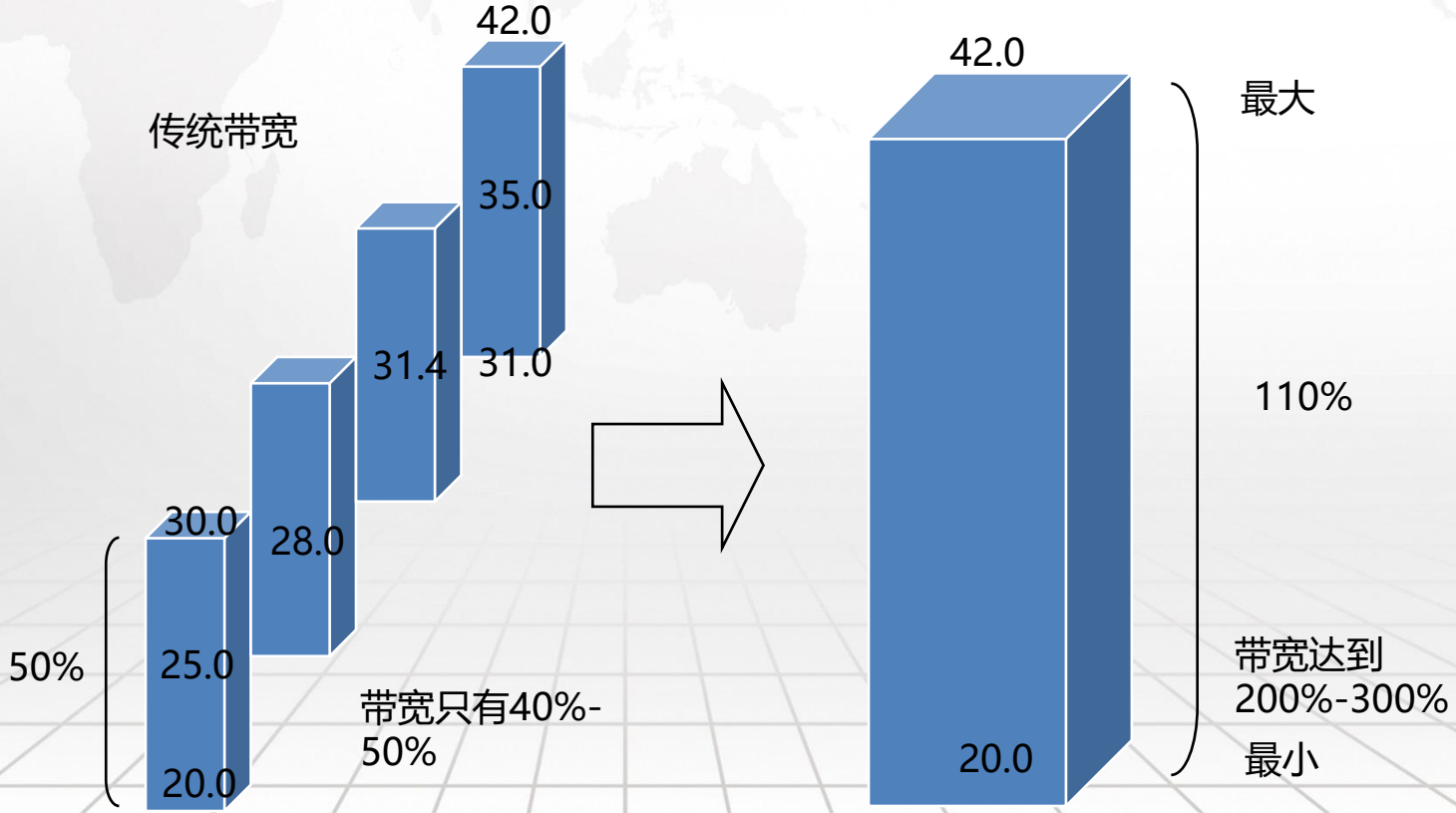
3.1.5薪酬制度的设计：宽带薪酬体系设计—概念





3.1.5薪酬制度的设计：宽带薪酬体系设计—概念

- 分层式与宽带式薪酬结构带宽比较



3.1.5薪酬制度的设计：宽带薪酬体系设计

岗位序列和等级		岗位名称	最低	中位	最高	带宽	等级差	重叠度
管理序列	四等	总经理	14400	28800	43200	200%	1	N/A
	三等	部门经理	7200	14400	21600	200%	1	0.5
	二等	部门主管	3600	7200	10800	200%	1	0.5
	一等	部门员工	1800	3600	5400	200%	N/A	0.5
设计序列	四等	资深设计师	11500	22900	34400	200%	0.6	N/A
	三等	高级设计师	7200	14300	21500	200%	0.6	0.7
	二等	中级设计师	4500	9000	13400	200%	0.6	0.7
	一等	初级设计师	2800	5600	8400	200%	N/A	0.7
项目序列	四等	项目经理	14000	28000	42000	200%	0.4	N/A
	三等	项目部门经理	7800	15600	23300	200%	0.4	0.6
	二等	项目主管	4300	8600	13000	200%	0.4	0.6
	一等	项目员工	2400	4800	7200	200%	N/A	0.6

3.1.5薪酬制度的设计：宽带薪酬体系设计—特征

组织

支持扁平型组织结构

有利于推动良好的工作绩效

员工

引导员工个人技能与能力的提升

有利于岗位轮换

人力资源管理

能密切配合劳动力市场的变化

有利于管理人员以及人力资源专业人员的角色转变

3.1.5薪酬制度的设计：宽带薪酬体系设计—原则



战略匹配原则：宽带薪酬的特性决定其更适合于技术型和创新型企业，而劳动密集型企业则不宜采用。

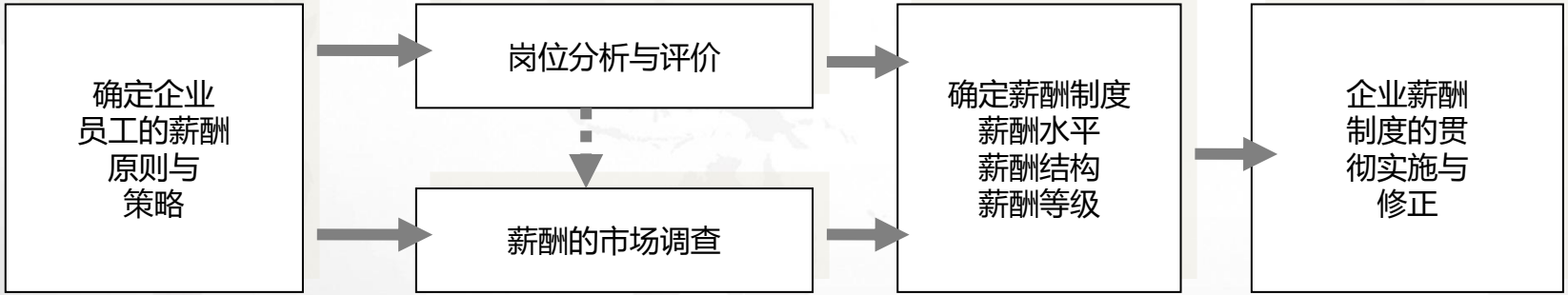


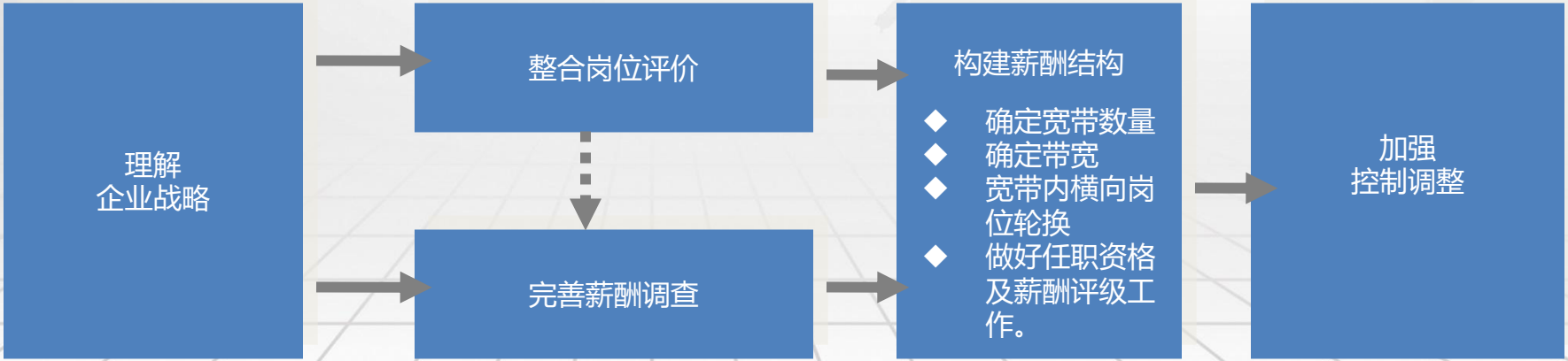
文化适应原则：宽带薪酬模式建立在公平、协作和沟通的企业文化基础上，它不强调资历，承认员工个人之间的差异，体现企业对个人能力和绩效的充分尊重。弱化等级观念，提倡绩效第一，突出关键员工的作用。



全面激励原则：薪酬激励、考核激励、培训激励、荣誉激励相结合

3.1.5薪酬制度的设计：宽带薪酬体系设计—流程





3.1.5薪酬制度的设计：宽带薪酬体系设计—流程

岗位序列和等级		岗位名称	最低	中位	最高	带宽	等级差	重叠度
管理序列	四等	总经理	14400	28800	43200	200%	1	N/A
	三等	部门经理	7200	14400	21600	200%	1	0.5
	二等	部门主管	3600	7200	10800	200%	1	0.5
	一等	部门员工	1800	3600	5400	200%	N/A	0.5
设计序列	四等	资深设计师	11500	22900	34400	200%	0.6	N/A
	三等	高级设计师	7200	14300	21500	200%	0.6	0.7
	二等	中级设计师	4500	9000	13400	200%	0.6	0.7
	一等	初级设计师	2800	5600	8400	200%	N/A	0.7
项目序列	四等	项目经理	14000	28000	42000	200%	0.4	N/A
	三等	项目部门经理	7800	15600	23300	200%	0.4	0.6
	二等	项目主管	4300	8600	13000	200%	0.4	0.6
	一等	项目员工	2400	4800	7200	200%	N/A	0.6

员工薪酬的定位。绩效法：根据员工个人绩效对员工薪酬定位。

技能法：根据员工的资格证书与技能要求来进行薪酬定位。

能力法：根据员工胜任工作的知识能力要求与综合绩效进行薪酬定位。

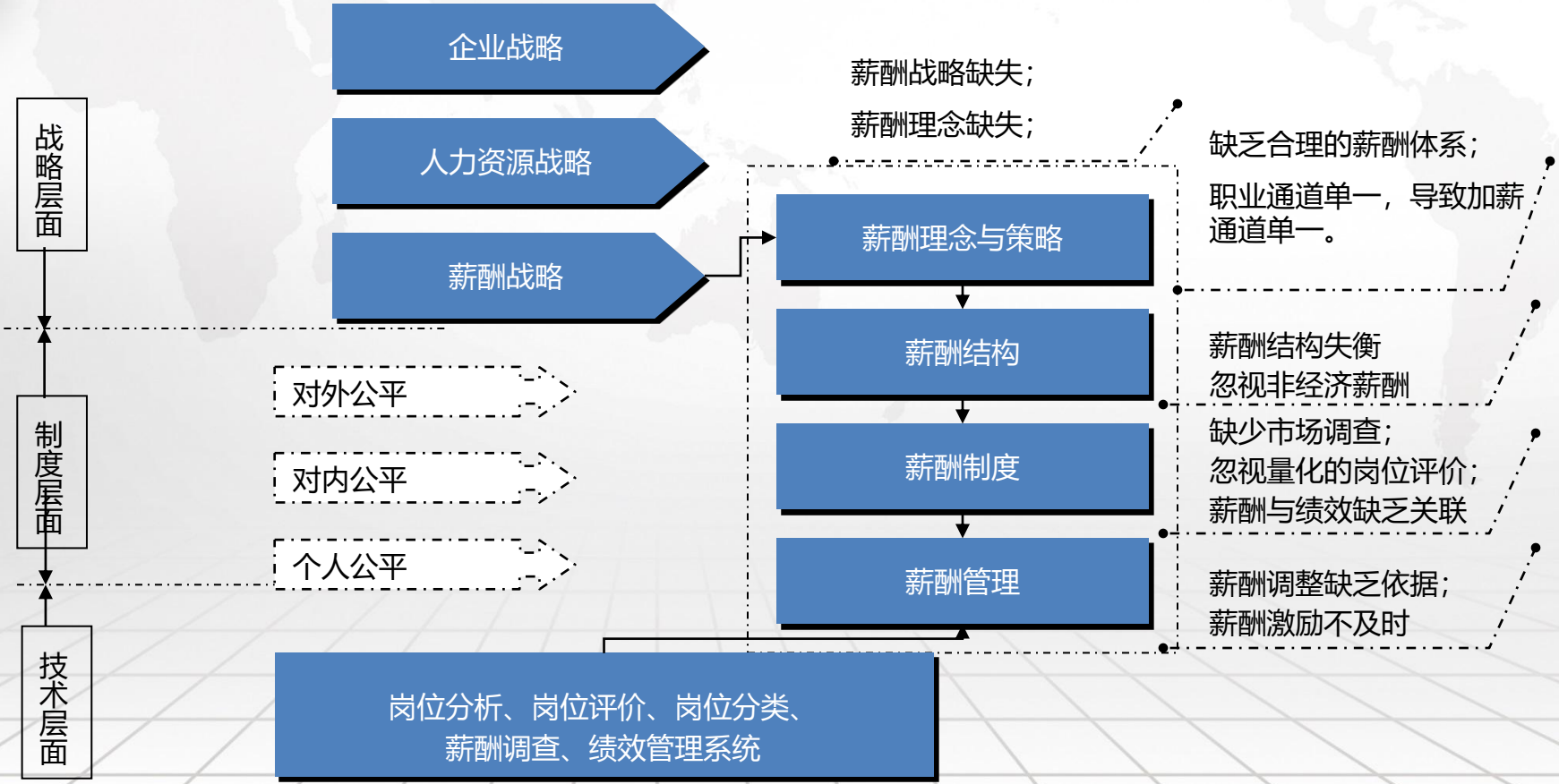
宽带数量的确定。宽带之间的分界线往往是岗位工作或技能、能力要求存在较大差异的地方

薪酬宽带的定价。根据岗位评价结果，参照市场薪酬水平和薪酬变动区间，对同一宽带中的不同职能或职位族的薪酬分别定价。

3.1.5薪酬制度的设计：宽带薪酬体系实施要点

1.密切关注公司的文化、价值观和战略	• 看其与宽带薪酬的理念是否一致。 • 宽带薪酬要求形成自己的绩效文化、团队文化、沟通文化、参与文化
2.注重加强非人力资源部门的人力资源管理能力	• 给非人力资源部门的管理者将有更大的空间参与其下属员工的薪酬决策。 • 要求非人力资源管理人员在人力资源管理方面有足够的成熟度。
3.鼓励员工的参与，加强沟通	• 让关键员工参与宽带薪酬结构的设计。 • 加强和全员的沟通，让其知道宽带薪酬是什么？为什么？怎么做。
4.要有配套的员工培训与开发计划	• 必须在实施宽带薪酬的同时，就各职位或职级需要具备的能力以及配套的培训制定完善的培训开发体系，并积极推行。 • 只有这样，员工才能具有薪酬增长空间，企业才能从实施宽带薪酬过程中打造一支真正有竞争力的员工队伍。

3.1.6薪酬制度的设计：薪酬制度的问题



3.1.6薪酬制度的设计：薪酬制度的问题

- F公司是一家生产电信产品的公司，在创业初期，依靠一批志同道合的朋友，大家不怕苦不怕累，从早到晚拼命干，公司发展迅速，几年之后，员工由原来的十几人发展到几百人。业务收入由原来的每月10多万元发展到每月1000多万元，企业大了，人也多了，但公司领导明显感觉到，大家的工作积极性越来越低，也越来越计较报酬。
- F公司的总经理黄先生想，公司发展了，确实应该考虑提高员工的待遇，这一方面是对老员工为公司辛勤工作的回报。另一方面也是吸引高素质人才加盟公司的需要。为此，F公司聘请一家知名的咨询公司为企业重新设计了一套符合公司老总要求的薪酬制度。大幅度提高了公司各类员工的薪酬水平，并对工作场所进行了全面整修，改善了各级员工劳动环境和工作条件。
- 新的薪酬制度推行以后，其效果立竿见影，F公司很快就吸引了一大批有才华有能力的人，所有的员工都很满意，工作十分努力，工作热情高涨，公司的精神面貌焕然一新。但这种好势头没有持续多久，员工的旧病复发，又逐渐地恢复到以前懒洋洋，慢吞吞的状态。
- 请根据本案例，回答以下问题：
- （1） 该公司应采取哪些措施对员工的薪酬制度进行再设计、再改进？（12分）
- （2） 为了持续保持公司员工旺盛的斗志，应当采取哪些配套的激励措施？（8分）

3.1.6薪酬制度的设计：薪酬制度的问题

- 该公司应采取哪些措施对员工的薪酬制度进行再设计、再改进？（12分）
- （1）明确企业战略目标，根据企业战略选择合适的薪酬战略
- （2）根据薪酬战略确定合理的薪酬理念
- （3）进行岗位分类，不同类型的岗位应该采用不同的薪酬体系，使员工能够通过多途径获得加薪
- （4）完善薪酬结构，尤其注意非经济性薪酬的设计
- （5）进行薪酬市场调查，根据市场调查结果确定合理的薪酬定位
- （6）进行量化的岗位评价，薪酬要与岗位职责、岗位特点挂钩
- （7）建立绩效考核平台，薪酬体现员工个人贡献
- （8）薪酬激励要及时，要根据制度对员工进行加薪。
- 为了持续保持公司员工旺盛的斗志，应当采取哪些配套的激励措施？（8分）
- （1）薪酬激励要与考核激励相结合；（2）薪酬激励要与荣誉激励相结合；（3）薪酬激励要与培训激励相结合；（4）建立良好的企业形象与企业文化；（5）建立长期稳定的劳动关系；（6）注重员工职业生涯规划；（7）及时发布员工晋升计划，采用公开的渠道晋升人才；（8）其它..

3.1.6薪酬制度的设计：薪酬制度的诊断

诊断维度	是	否	诊断维度	是	否
1、管理性诊断			4、激励性诊断（个人公平）		
（1）设有专门负责薪酬管理的人员			（1）设定个人能力薪酬		
（2）每年举行一次薪酬调查			（2）根据绩效设定薪酬		
（3）两年一次修正薪酬制度			（3）设定全勤津贴		
2、明确性诊断			5、安定性诊断（外部公平）		
（1）具体明确的薪酬表格			（1）现行薪酬制度符合生活费水准		
（2）大部分员工都会计算自己的薪酬			（2）现行薪酬高于同业一般水平		
（3）制订长期薪酬计划			（3）3年以来，招聘时薪酬有吸引力		
（4）薪酬制度完善			管理性：具有科学完善的薪酬管理队伍、制度 明确性：员工明晰薪酬制度与薪酬计算方法 能力性：薪酬制度科学有技术含量 激励性：薪酬制度能有效的激励个人与团队 安定性：薪酬水平能吸引保留优秀人才		
3、能力性诊断（内部公平）					
（1）进行岗位分析与评价					
（2）同一岗级的加薪有最高限度					
（3）设有岗位评价委员会					

3.1.7薪酬制度的设计：薪酬制度的调整

薪酬制度调整（薪酬标准调整）

按性质分

◆个体薪酬标准调整；
◆整体薪酬标准调整；
◆结合内容分配改革对薪酬结构调整。

按内容分

◆薪酬定级性调整；
◆物价性调整；
◆工龄性调整；
◆奖励性调整；
◆效益性调整；
◆考核性调整

3.1.7薪酬制度的设计：薪酬制度的调整



- 薪酬定级性调整
  - 包括新员工、转业军人、调入员工的薪酬定级。
  - 薪酬定级性调整时要考虑员工的生活费用、市场薪酬水平和员工的实际工作能力等因素。
- 物价性调整
  - 是补偿因物价上涨而给员工造成的经济损失而实施的薪酬调整方法。
- 工龄性调整
  - 是把员工的资历和经验当做一种能力和效率予以奖励的薪酬调整方法。
- 奖励性调整
  - 一些员工做出了突出的成绩或重大贡献后，为保持与激励员工而采取的调整方式。
- 效益性调整
  - 是当企业效益提高时，对全体员工给予等比例奖励的薪酬调整方法。
- 考核性调整
  - 根据员工的绩效考评结果，每达到一定折合格次数即提升一个薪酬档次的调整方法。

3.1.7薪酬制度的设计：薪酬制度的调整

员工个体薪酬标准调整	• **薪酬等级调整**：员工向上或向下调整岗位时，应按调整后的岗位等级确定相应的薪酬等级。由于岗位的调整，晋升或下调薪酬等级，一般从新任岗位的次月起执行。 • **薪酬档次调整**：技变晋档与学变晋档，从员工取得有效证书之月起调整；龄变晋档与考核变档，一般从变档年度的1月5日起调整。
员工薪酬标准的整体调整	• **定期普遍调整整体薪酬标准**：整体薪酬标准的调整，一般综合了居民消费价格指数增长、社会和本企业劳动生产率增长、员工生活水准的提高等综合因素。整体调整薪酬标准的幅度，一般按工资指导线的基准线计算薪酬增量。 • **根据业绩决定加薪酬 幅度**：一般根据绩效矩阵加薪。目前的趋势是：一次性奖金制取代业绩薪酬。
企业员工薪酬结构的调整	• 如何确定薪酬结构，取决于薪酬改革的指导思想与所要达到的目的。 • 让薪酬结构简单明了，合并各类津、补贴是目前的趋势。

本节小结

本节小结

◆本节讲三个问题：不同类型薪酬制度的设计、宽带薪酬体系设计、薪酬制度的诊断与调整

◆不同类型薪酬制度的设计：3种基本薪酬制度和3种其它薪酬制度；薪酬制度设计3个主要内容（薪酬水平、薪酬结构、薪酬等级）；技能要求有制定薪酬制度的基本程序。

◆宽带薪酬体系设计：宽带薪酬的概念、6个特征、3项原则。技能要求有宽带薪酬设计5个流程、3项关键决策、4个实施要点。

◆薪酬制度的诊断与调整：薪酬制度的11个常见问题、诊断的5个要点、薪酬调整的3种类型6项内容。技能要求有薪酬标准的个体、整体和结构调整。

63、宽带薪酬结构支持（　）组织结构

（A）金字塔型（B）扁平型（C）直线型（D）职能型

64、下列不属于宽带薪酬设计原则的是（　）

（A）战略匹配原则　（B）文化适应原则　（C）突出绩效原则　（D）全面激励原则

65、企业效益提高，对全体员工给予等比例奖励的薪酬调整方法是（　）。

（A）物价性调整　（B）工龄性调整　（C）奖励性调整　（D）效益性调整

66、把员工的资历和经验当做一种能力和效率予以奖励的薪酬调整方法是（　）

（A）物价性调整　（B）工龄性调整　（C）奖励性调整　（D）效益性调整

67、由于岗位的调整，晋升工资等级或下调工资等级，一律从（　）起执行。

（A）新任岗位的次月（B）新任岗位的当月（C）本年度的元月（D）下年度的元月

68、员工个体工资标准的调整中，考核变档一般从（　）起

（A）变档年度的12月5日　（B）变档年度的1月5日　（C）考核之月（D）考核次月

57、采用宽带薪酬，员工薪酬的定位通常可以采用的方法有（　）

（A）绩效法　（B）评价法　（C）排列法　（D）技能法　（E）能力法

58、关于宽带薪酬，说法正确的有（　）

（A）薪酬等级少，呈扁平状　（B）企业是对人而不是对岗位提供薪酬

（C）员工薪酬既可以是个人岗位级别向上发展而提高，也可以是横向工作调整提高

（D）在成熟型、等级型企业常见

（E）体现的薪酬策略是借助各种不同的岗位去发展自己比岗位升迁更重要。

59、薪酬制度诊断可以从（　）等方面进行。

（A）管理性　（B）明确性　（C）能力性　（D）激励性　（E）安定性

60、工资调整的具体类型包括（　）

（A）物价性调整（B）工龄性调整（C）定期调整（D）效益性调整（E）考核性调整

61、整体调整工资标准，应该综合（　）因素

（A）居民消费价格增长（B）社会和本企业劳动生产率增长（C）员工生活水准提高

（D）员工绩效水平的提高（E）企业战略目标



4.薪酬计划的制订

- 薪酬战略
- 薪酬计划

4.1.1薪酬战略：概念

薪酬战略

◆薪酬战略是企业根据外部环境存在的机会与威胁及自身的条件所作出的具有总体性、长期性、关键性的薪酬决策。薪酬战略具有三个特征:

◆薪酬战略是与企业总体战略相匹配的薪酬决策

◆薪酬战略是一种具有总体性、长期性的薪酬决策与薪酬管理。它要重视两个原则：系统性原则、动态发展原则

◆薪酬战略对企业绩效与企业变革具有关键性作用

◆薪酬战略的内容包含两个方面：薪酬战略要素与薪酬政策。

4.1.2薪酬战略：薪酬战略的内容



薪酬基础：是指确定薪酬的依据与条件，即员工的薪酬由什么来确定。

薪酬水平：企业薪酬的市场定位。薪酬水平的决策主要考虑三个要素：市场薪酬水平与竞争对手的薪酬水平；组织自身的绩效与财务状况；组织自身所处的发展阶段。

薪酬结构：批薪酬的具体形式及其构成

薪酬管理：薪酬管理要讨论的内容主要有三个：薪酬信息的透明程度；薪酬管理权限的划分；员工参与薪酬决策的状况。

薪酬文化：指组织的薪酬战略所贯穿的思想理念。包括：把薪酬看成“人力成本”还是“人力资本”；薪酬设计是以人为基础还是以岗位为基础；薪酬理念是“物质报酬”还是“全面报酬”；薪酬目标是成本控制还是重在激励；薪酬决策是侧重公平还是效率，强调外部竞争性还是内部公平性等等。

4.1.3薪酬战略：制订薪酬战略的流程

1.评估薪酬战略的意义和目的	• 分析全球性的竞争压力 • 分析员工的薪酬需求
2.开发薪酬战略，使之同企业经营战略和环境相匹配	• 通过对企业内外环境和经营战略分析，开发支持企业经营战略、提升企业竞争优势的薪酬战略。
3.实施薪酬战略	• 通过设计薪酬体系来实施薪酬战略，将薪酬战略转变成薪酬管理实践。
4.对薪酬战略和经营战略匹配进行再评价	• 定期对薪酬战略和经营战略匹配进行再评价。

4.2.1薪酬计划：薪酬计划报告

部门：　　编制日期：

职位名称	员工姓名	受聘日期	上次调薪时间	目前薪酬数额（元）	工作表现	预测增薪酬（%）	预测薪酬水平（元）	备注
薪酬计划总数								

◆薪酬计划报告通常包括以下内容：1、本年度企业薪酬总额和各主要部门薪酬总额；2、人力资源规划情况；3、预测年度企业薪酬总额与薪酬增长率，4、预测年度各主要部门薪酬增长率等。

◆企业在制定薪酬计划时要坚持两个原则：1、与企业目标管理相协调的原则；2、以增强企业竞争力为原则。

4.2.2薪酬计划：制订薪酬计划的方法

制订薪酬计划的方法

自下而上法

- 根据部门的人力资源规划和企业的每一位员工在未来一年的薪酬的预算数字，计算出整个部门所需薪酬，然后汇集所有部门的预算，编制出企业整体薪酬计划。
- 从下而上法实际，灵活，可行性高。
- 但不易控制总体的人工成本。

自上而下法

- 企业高层主管根据人力资源规划等决定企业整体的薪酬计划额和增薪的数额，然后再将整个计划数目分配到每一个部门。各部门按照所分配的计划数额，根据本部门的实际情况，将数额分配到每一个员工。
- 自上而下法可控制总体的薪酬成本。
- 但缺乏灵活性，计划的准确性受主观因素的影响，不利于调动员工的积极性。

4.2.3薪酬计划：制订薪酬计划的程序

做三项调查

- 1.通过薪酬市场调查，比较企业各岗位与市场相对应岗位的薪酬水平。
- 2.了解企业财务状况，根据人力资源策略，进行薪酬市场定位。
- 3.了解企业人力资源规划。

做整体计划

- 4.结合三项调查做薪酬计划计算表
- 5.计算预计薪酬总额/预计销售收入的比值，看其是否小于或等于同业或往年水平，否则需要调整。

做部门计划

- 6.各部门根据整体薪酬计划和企业薪酬分配制度规定，考虑本部门人员变化情况，做出部门薪酬计划，报人力资源部，人力资源部进行汇总。

调整与报批

- 7.如果汇总的各部门薪酬计划与整体薪酬计划不一致，需要再进行调整。
- 8.将确定的薪酬计划上报企业薪酬管理委员会。

本节小结

◆本节讲二个问题：薪酬战略、薪酬计划

◆薪酬战略：薪酬战略的含义、3个特征；薪酬战略的内容包括5个薪酬战略要素及其政策（薪酬基础、薪酬结构、薪酬水平、薪酬管理、薪酬文化）。技能要求有制定薪酬战略的流程。

◆薪酬计划：制定薪酬计划的2个原则、薪酬计划报告的4项内容。技能要求有制定薪酬计划的2个方法、8个步骤。

69、（　）是企业根据外部环境存在的机会与威胁及自身的条件所作出的具有总体性、长期性、关键性的薪酬决策。

（A）薪酬计划　（B）薪酬战略　（C）薪酬水平　（D）薪酬政策

70、下列不属于薪酬战略特征的是（　）

（A）薪酬战略是与企业总体发展战略相匹配的薪酬决策

（B）薪酬战略是一种具有总体性、长期性的的薪酬决策与薪酬管理

（C）薪酬战略独立于企业总体发展战略，具有较强的特殊性

（D）薪酬战略对企业绩效与企业变革具有关键性作用

71、下列关于制定薪酬计划的方法“从下而上法”，说法正确的是（　）

（A）从下而上法比较实际、灵活，可行性高，且容易控制总体的人工成本

（B）从下而上法比较实际、灵活，可行性高，但不容易控制总体的人工成本

（C）从下而上法虽然可以控制总体人工成本，但缺乏灵活性，不利调动员工积极性

（D）从下而上法不但可以控制总体人工成本，而且灵活、有利于调动员工积极性

72、制定薪酬计划的第一步骤是（　）

（A）了解企业财务状况，确定薪酬水平定位　（B）了解企业人力资源规划

（C）制定薪酬计划计算表　（D）薪酬市场调查

73、判定薪酬计划是否可行的方法是（　）

（A）计算薪酬总额/利润的比值，如果大于同行业或本企业往年的该比值，则计划可行

（B）计算薪酬总额/利润的比值，如果小于或等于同行业或本企业往年的该比值，则计划可行

（C）计算薪酬总额/销售收入的比值，如果大于同行业或本企业往年的该比值，则计划可行

（D）计算薪酬总额/销售收入的比值，如果小于或等于同行业或本企业往年的该比值，则计划可行

62、薪酬战略要素包括（　）

（A）薪酬基础　（B）薪酬水平　（C）薪酬结构　（D）薪酬文化　（E）薪酬管理

63、在薪酬战略中，薪酬水平的决策主要考虑的要素有（　）

（A）市场薪酬水平与竞争对手薪酬水平　（B）组织自身的绩效

（C）组织的财务状况　（D）组织自身所处的发展阶段　（E）组织所处行业

64、薪酬管理及政策要讨论的内容有（　）

（A）薪酬水平的市场定位　（B）薪酬的具体形式及其构成

（C）薪酬信息的公开透明程度　（D）薪酬管理权限的划分

（E）员工参与薪酬决策的状况

64-1、薪酬管理及政策要讨论的内容有（　）

（A）薪酬水平的市场定位　（B）薪酬的具体形式及其构成

（C）实行保密薪酬制度还是公开薪酬制度　（D）薪酬管理是集权式还是分权式

（E）薪酬决策模式是集权型还是民主型

65、薪酬计划报告的内容包括（　）

（A）本年度企业薪酬总额和各主要部门薪酬总额（B）人力资源规划情况

（C）预测的下一年度企业薪酬总额和薪酬增长率（D）各主要部门薪酬增长率

（E）本行业薪酬状况

66、制定薪酬计划应了解企业的财务状况，具体包括（　）

（A）新招聘员工的工资总额　（B）企业薪酬支付能力　（C）企业预计的效益状况

（D）股东要求的回报率　　（E）企业上一年度经济效益状况

67、企业在制定薪酬计划时，应掌握计划期内人力资源规划的资料有（　）

（A）预计晋升职务的员工人数　（B）企业现有的员工人数

（C）预计岗位轮换的员工人数　（C）预计休假的员工人数

（E）企业过去的各类员工人数

简答题：

1、制定薪酬计划有哪些方法？请分别简述其步骤与特点P489-490

2、请谈谈制定薪酬计划的工作程序？P490-491



5.企业补充保险管理

- 企业年金
- 补充医疗保险

5.1企业年金：概念

企业年金

◆企业年金是指企业及其员工在依法参加基本养老保险的基础上，自愿建立的补充养老保险制度。

◆为建立多层次的养老保险制度，更好地保障企业员工退休后的生活，完善社会保障体系，2004年1月6日国家劳动和社会保障部公布了《企业年金试行办法》(劳动和社会保障部令第20号，本办法自2004年5月1日起施行）。

◆《企业年金办法》经2016年12月20日人社部第114次部务会审议通过，财政部审议通过，并于2017年12月18日公布。本办法共7章32条，自2018年2月1日起施行。

5.1企业年金

适用范围

- 依法参加基本养老保险并履行缴费义务；
- 具有相应的经济负担能力；
- 已建立集体协商机制
- ——企业年金适用于试用期满的员工

申报与备案

- 企业在完成年金计划设计方案以后，应该报送所在地区县级以上地方政府的劳动保障行政部门；
- 中央所属企业年金方案，应当报送人社部。
- 跨省企业的企业年金方案报送其总部所在地省级人民政府人力资源社会保障行政部门。
- 劳动保障行政部门自收到企业年金方案文本之日起15日内未提出异议的，企业年金方案即行生效。

资金筹集方式

- 企业年金基金由三部分组成：企业缴费、员工个人缴费、企业年金基金投资运营收益。
- 企业缴费每年不超过本企业员工工资总额的8%。企业和职工个人缴费合计不超过本企业员工工资总额的12%。
- 企业年金基金实行完全积累，采用个人帐户方式进行管理。

5.1企业年金

企业年金的领取

- 员工在达到国家规定的退休年龄时，一次性或定期领取企业年金，也可以将本人企业年金个人账户资金全部或者部分购买商业养老保险产品。
- 员工或退休人员死亡后，其企业年金个人账户余额由其指定的受益人或法定继承人一次性领取。
- 出境定居人员的企业年金个人账户资金，可根据本人要求一次性支付给本人。

个人帐户转移

- 实行企业年金制度的企业，其员工在变动工作单位时，企业年金个人账户资金可以随同转移。
- 员工升学、参军、失业期间或新就业单位没有实行企业年金制度的，其企业年金个人账户可由原管理机构继续管理。

5.1企业年金：设计程序

- 企业缴费不超过员工工资总额的8%；
- 企业与员工合计不超过工资总额的12%

- 一次性支付；
- 定期支付；
- 一次性支付与定期支付相结合；
- 购买商业养老保险产品

确定补充养老金的来源 → 确定每个员工和企业的缴费比例 → 确定养老金的支付额度 → 确定养老金的支付形式 → 确定实行补充养老金的时间 → 确定养老金基金管理办法

- 完全由企业负担
- 企业与员工共同负担

- 确定养老金的计算基础额；
- 确定养老金的支付率。

- 工资调整时实施

5.2企业补充医疗保险：概念

补充医疗保险

◆补充医疗保险从广义上讲，是指医疗保障体系中除基本医疗保险以外的其他所有医疗保险形式；从狭义上讲，是指企业在参加基本医疗保险的基础上，自愿建立的满足在职职工和退休人员较高医疗需求的医疗保险补充形式，用于对城镇职工基本医疗保障制度支付以外个人负担部分的补助。其政策依据有：

- ◆《国务院关于建立城镇职工基本医疗保险制度的决定》（国发【1998】44号）
- ◆《关于企业补充医疗保险有关问题的通知》（财社【2002】18号）
- ◆《关于补充养老保险费补充医疗保险费有关企业所得税政策问题的通知》（财税【2009】27号）

5.2企业补充医疗保险：特征

福利性

- 建立企业补充医疗保险是对基本医疗保险的补充，是企业福利的延伸。

自办性

- 企业补充医疗保险筹资、支付和管理具有相对的独立性。

非营利性

- 企业补充医疗保险不以营利为目的。

一定的强制性和自愿性

- 企业有责任和义务为员工提供补充医疗保险，员工参加补充医疗保险坚持自愿原则。

统筹的级次性

- 为了提高企业补充医疗保险的抗风险能力，企业补充医疗保险的筹资应在较高层次上进行。

5.2企业补充医疗保险：模式

模式	主要内容	优点	缺点	适用企业
保障型（商业模式）	企业为职工购买医疗保险，保险公司承担保险责任，一般执行基本医疗保险支付范围，按照理赔条款赔付的保险方式。保险公司从方案上控制风险，企业自由选择保险方案。	员工自行理赔，保险事务简单。	老龄化企业不适用。	适用于企业员工自身年龄结构较轻，工资总额较低的情形。
第三方管理型（委托管理型）	保险公司作为第三方管理者的身份，利用自身的医疗保险专业化管理经验，负责对企业医疗保险方案提供理赔管理、技术支持、咨询服务等一系列服务项目，并按所提供的服务收取一定比例的管理费。	有利于控制总体费用；减少医疗费用销中矛盾；保险事务简单。		适用于大型企业集团或行业组织
自主管理型	企业有自己的管理队伍，自主管理医疗基金，定制适合本企业的医疗报销方案。	自主性强	费用控制难	适用于一些效益好的中、小企业。

5.2企业补充医疗保险：模式



本节小结

本节小结

◆本节讲二个问题：企业年金计划、企业补充医疗保险

◆企业年金计划：企业年金的概念、适用范围、企业年金方案的内容、企业年金计划的申报和备案、企业年金基金管理、企业年金的支付方式。技能要求有企业年金制度设计的程序。

◆企业补充医疗保险：企业补充医疗保险的概念、主要内容、特点、基本模式。技能要求有企业补充保险制度的设计程序

74、在企业年金缴费中，企业和员工缴费不得超过工资总额的（　）。

（A）4%　（B）12%　（C）16%　（D）24%

75、企业年金适用于（　）

（A）全体员工 （B）新进员工 （C）临时员工 （D）试用期满的员工

76、劳动保障行政部门自收到企业年金方案文本之日起（　）日内未提出异议的，企业年金方案即行生效

（A）10　（B）15　（C）30　（D）60

77、企业年金基金实行（　），采用个人账户方式进行管理

（A）现收现付制 （B）完全积累制 （C）综合制 （D）部分积累制

78、企业补充医疗保险费在不超过职工工资总额（　）内的部分，在计算应纳税所得额时准予扣除

（A）4%　（B）5%　（C）6%　（D）7%

79、如果企业自身年龄结构较轻，工资总额较低可选择（　）医疗保险。

（A）保障型　（B）自主型　（C）第三方管理型　（D）混合型

68、企业年金方案的主要内容包括（　）。

（A）双方约定的其他事项　（B）计发办法

（C）支付企业年金　（D）支付方式　（E）员工企业年金个人账户管理方式

69、（　)的情况下，企业年金个人帐户可由原管理机构继续管理。

（A）员工升学　（B）员工死亡　（C）员工参军

（D）员工失业　（E）新就业单位没有实行企业年金制度

70、企业建立企业年金，必须符合的条件有（　）

（A）依法参加基本养老保险并履行缴费义务（B）具有相应的经济负担能力（C）已建立集体协商机制（D）企业成立5年以上（E）企业经过股份制改造

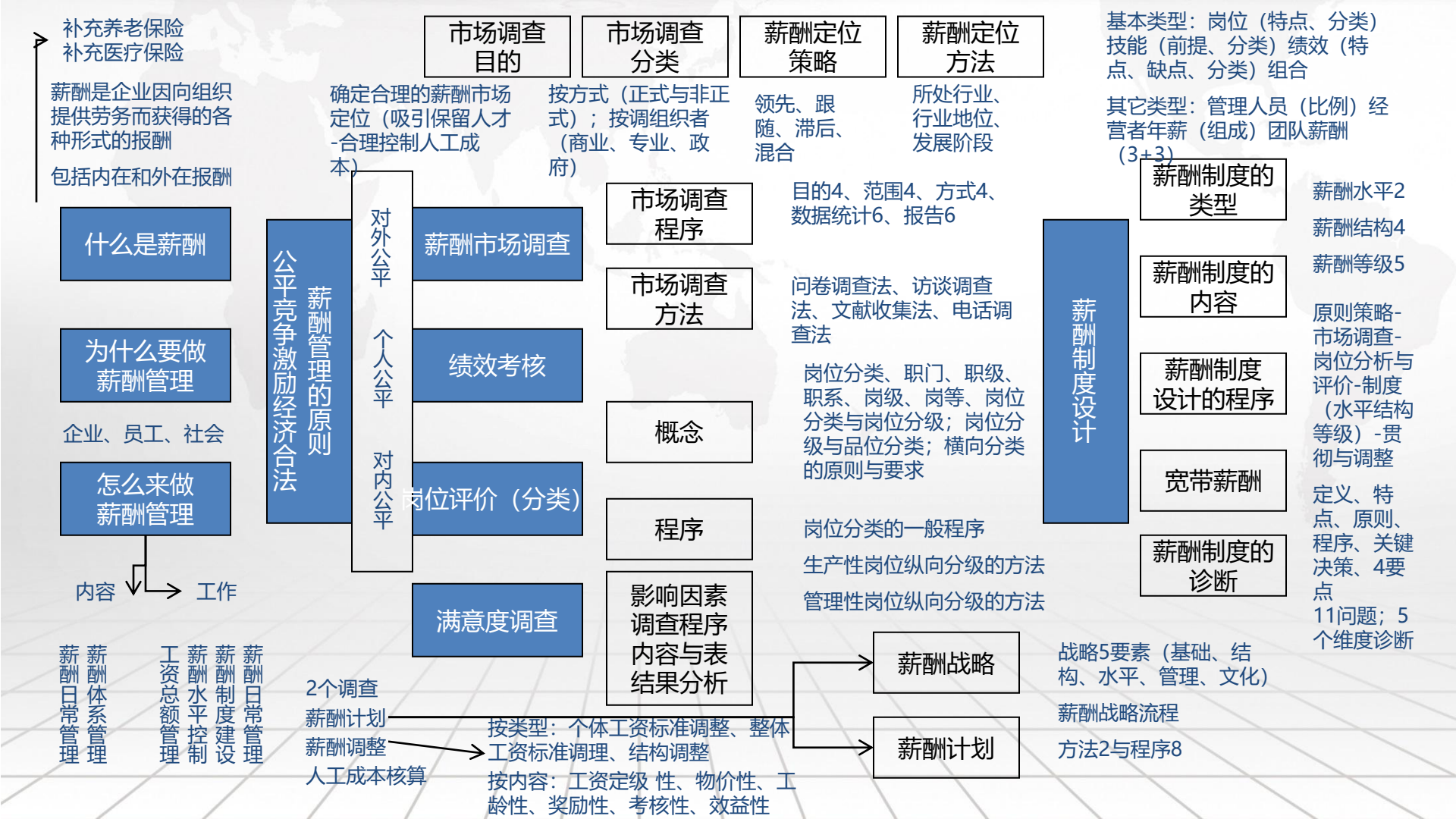
71、企业年金的支付形式有（　）

（A）预先支付（B）一次性支付（C）定期支付（D）一次支付与定期支付相结合（E）预先支付与一次支付相结合

72、企业补充医疗保险的特征有（　）

（A）福利性　（B）自办性　（C）非营利性

（D）一定的强制性和自愿性相结合　（E）统筹级次性


补充养老保险
补充医疗保险
薪酬是企业因向组织提供劳务而获得的各种形式的报酬
包括内在和外在报酬
什么是薪酬
为什么要做薪酬管理
企业、员工、社会
怎么来做薪酬管理
内容
工作
薪酬管理的原则
公平竞争激励经济合法
对外公平
个人公平
对内公平
薪酬日常管理
薪酬体系管理
工资总额管理
薪酬水平控制
薪酬制度建设
薪酬日常管理
市场调查目的
确定合理的薪酬市场定位（吸引保留人才-合理控制人工成本）
市场调查分类
按方式（正式与非正式）；按调组织者（商业、专业、政府）
薪酬定位策略
领先、跟随、滞后、混合
薪酬定位方法
所处行业、行业地位、发展阶段
薪酬市场调查
绩效考核
岗位评价（分类）
满意度调查
市场调查程序
目的4、范围4、方式4、数据统计6、报告6
市场调查方法
问卷调查法、访谈调查法、文献收集法、电话调查法
概念
岗位分类、职门、职级、职系、岗级、岗等、岗位分类与岗位分级；岗位分级与品位分类；横向分类的原则与要求
程序
岗位分类的一般程序
生产性岗位纵向分级的方法
管理性岗位纵向分级的方法
影响因素
调查程序
内容与表
结果分析
2个调查
薪酬计划
薪酬调整
人工成本核算
按类型：个体工资标准调整、整体工资标准调整、结构调整
按内容：工资定级 性、物价性、工龄性、奖励性、考核性、效益性
薪酬战略
薪酬计划
战略5要素（基础、结构、水平、管理、文化）
薪酬战略流程
方法2与程序8
薪酬制度设计
基本类型：岗位（特点、分类）技能（前提、分类）绩效（特点、缺点、分类）组合
其它类型：管理人员（比例）经营者年薪（组成）团队薪酬（3+3）
薪酬制度的类型
薪酬水平2
薪酬结构4
薪酬等级5
薪酬制度的内容
原则策略-市场调查-岗位分析与评价-制度（水平结构等级）-贯彻与调整
薪酬制度设计的程序
定义、特点、原则、程序、关键决策、4要点
宽带薪酬
薪酬制度的诊断
11问题；5个维度诊断

人力资源与社会保障部职业资格认证课程



薪酬管理

- 课件制作：陈友志；
- 主　　讲：陈友志；
- 修改时间：2018年3月
- 联系方式：1553992584@qq.com

请尊重知识产权，切勿上传互联网