第五章　薪酬管理

主讲人：黄快生

2018年9月

内容预览

第五章 薪酬管理

- 薪酬制度设计
  - 薪酬体系设计
  - 专项薪酬管理制度
- 岗位评价
  - 岗位评价的基本步骤
  - 岗位评价系统设计
- 人工成本核算
- 员工福利管理

探讨之一：为什么员工会流失？

- 薪酬福利
- 企业文化
- 人际关系
- 领导观念
- 职业前途

……





探讨之一：为什么越来越多的海归回国就业？

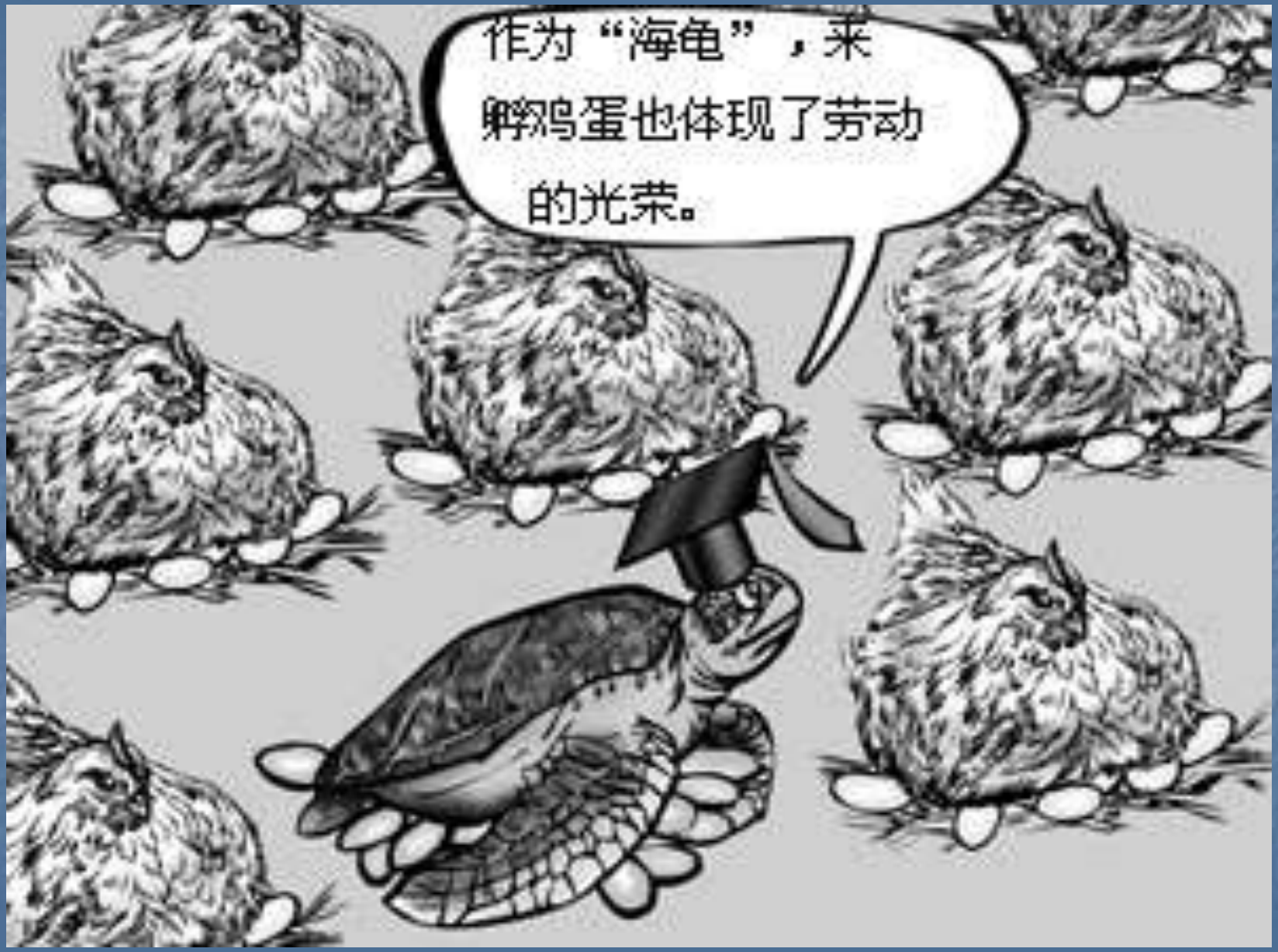


日前，珠海选出了首位『海归』双硕士居委会委员孙晓燕。与她的『低就』形成鲜明对比的是，不少『海归』找不到工作变成『海待』。

海归“猪倌”陈声贵



2003年，留美“海归”陈声贵来到秦岭深处，创建了一个特种猪繁育中心，当起了“猪倌”。


作为“海龟”，采
孵鸡蛋也体现了劳动
的光荣。

第一节　薪酬制度的设计

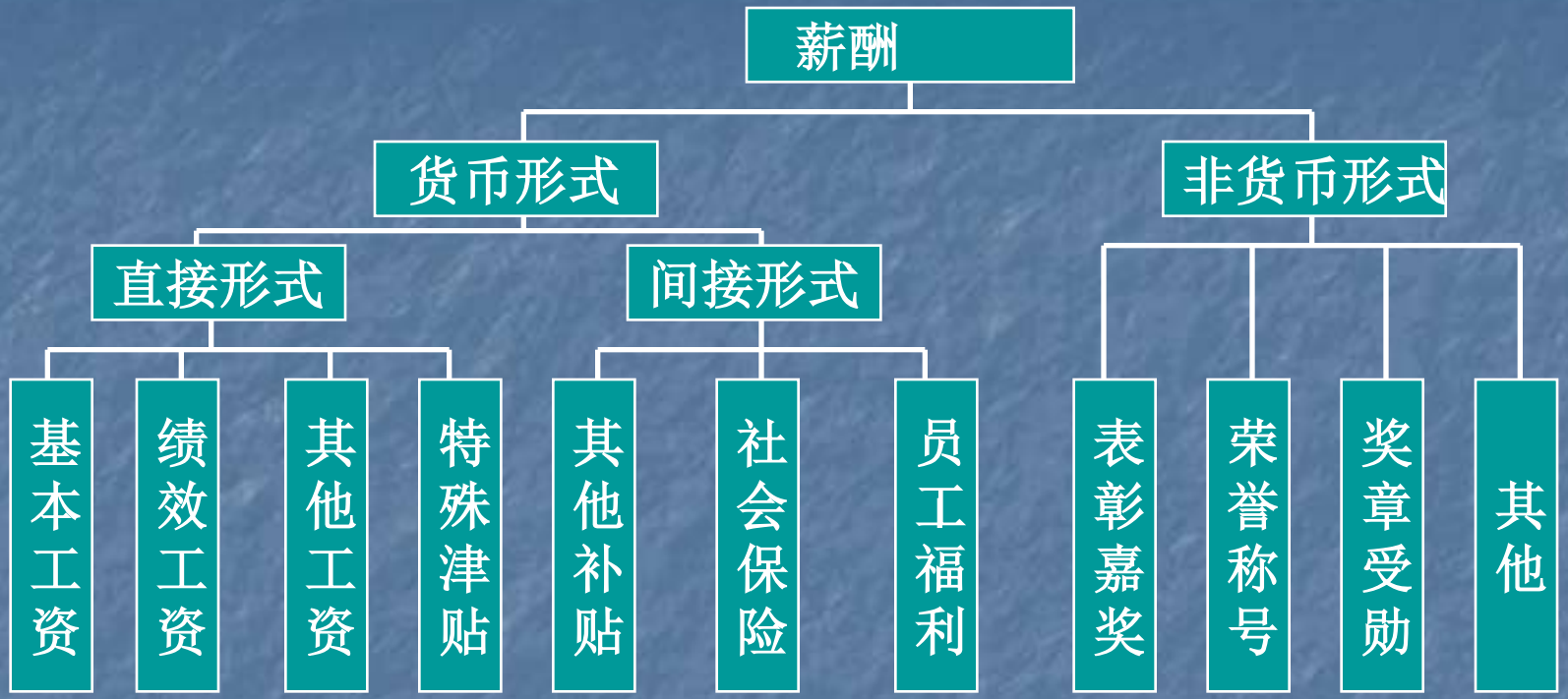
第一单元　薪酬管理制度制定的依据

【知识要求】

一、薪酬内涵——“心愁”

（一）薪酬的概念：泛指员工获得的一切形式的报酬。

有精神的与物质的；有形的与无形的；货币的与非货币的；内在的与外在的，等等。


薪酬
货币形式
非货币形式
直接形式
间接形式
基本工资
绩效工资
其他工资
特殊津贴
其他补贴
社会保险
员工福利
表彰嘉奖
荣誉称号
奖章受勋
其他

例： IBM中国公司的薪酬构成

1、基本月薪——是对员工基本价值、工作表现及贡献的认同；

2、综合补贴——对员工生活方面基本需要的现金支持；

3、新年奖金——新年之前发放，使员工过一个富足的新年；

4、休假津贴——为员工报销休假期间的费用；

5、浮动奖金——当公司完成既定的效益目标时发出，以鼓励员工的贡献；

6、销售奖金——销售及技术支持人员在完成销售任务后的奖励；

7、奖励计划——员工由于努力工作或有突出贡献时的奖励；

8、住房资助计划——公司提出一定数额存入员工个人账户，以资助员工购房。使员工能在尽可能短的时间内用自己的能力解决住房问题；

9、医疗保险计划——员工医疗及年度体检的费用由公司解决；

10、退休金计划——积极参加社会养老统筹计划，为员工提供晚年生活保障；

11、其他保险——包括人寿保险、人身意外保险、出差意外保险等多种项目，关心 员工每时每刻的安全；

12、休假制度——鼓励员工在工作之余充分休息，在法定假日之外，还有带薪年假、探亲假、婚假、丧假等；

13、员工俱乐部——公司为员工组织各种集体活动，以加强团队精神，提高士气，营造大家庭的气氛，如各种文体活动、大型晚会、集体旅游等。

（二）薪资的概念：简称薪金、工资

1、薪金：也叫做薪水。劳动报酬。

例：求职谈底薪

例：薪水在中国和国外

2、工资：一般情况有劳动就有工资。

工资（wage）是指给普通劳力的报酬，以劳动时间或产品件数为基础来计算。

薪水（salary）是指给专业人士的报酬，换取员工持续的工作或服务，以相对比较长一点的时间段为基础来计算（但可能按月来支付），不以劳动时间为基础来计算。



（三）与薪酬相关的其他概念

1、报酬：注意与薪酬、薪金、收入的区别。

2、收入

思考：收入＞报酬吗？

思考：在中国，个人收入有哪些？

3、薪给

4、奖励

5、福利

6、分配

（四）薪酬的实质

薪酬的实质是一种交易或交换。

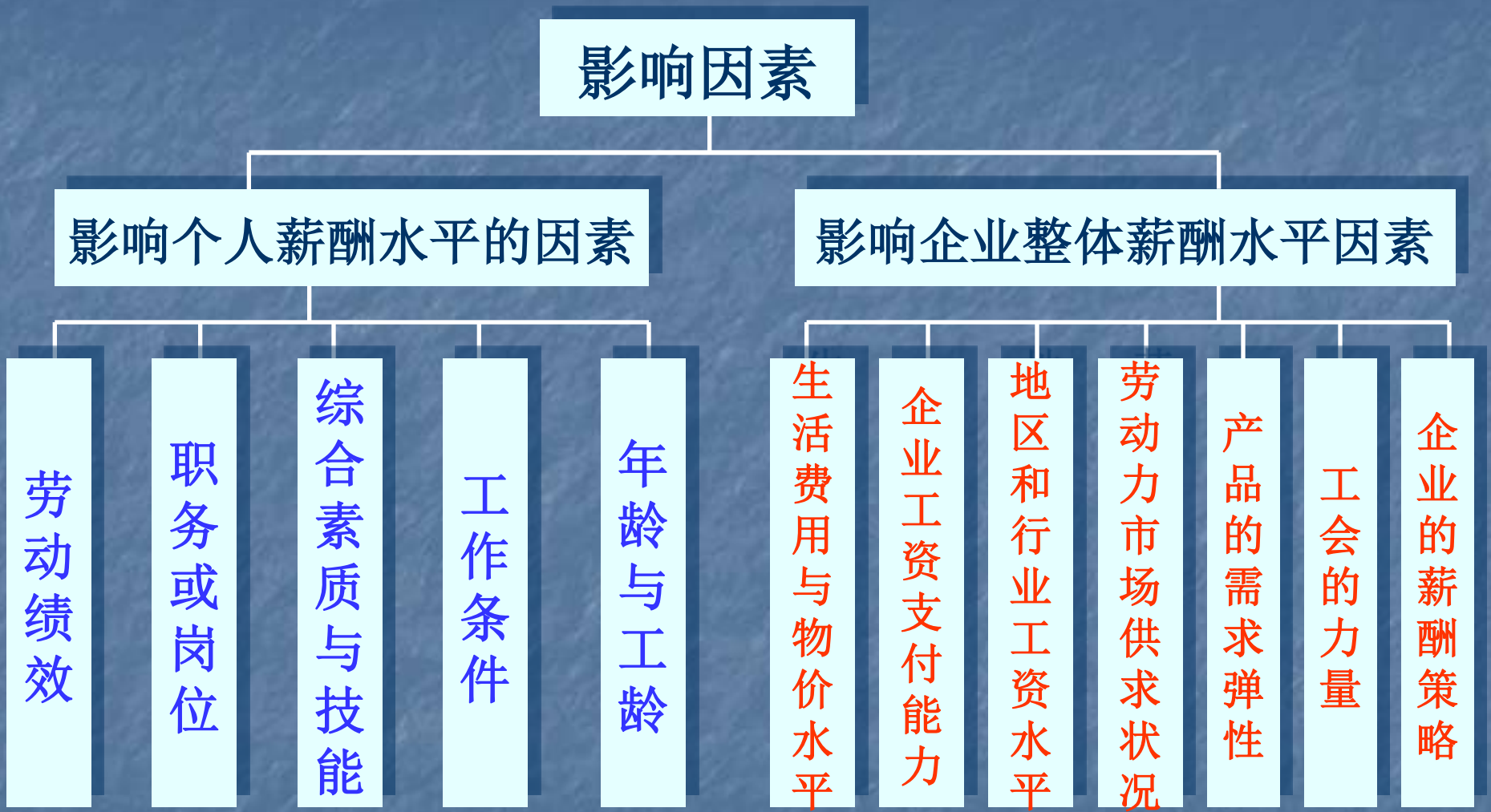
对企业而言：必须支付给员工工资；

对员工而言：必须为企业卖力工作。

外部回报：指员工因为雇佣关系从自身以外所得到的各种形式的报酬

内部回报：指员工自身心理上感受到的回报。

二、影响员工薪酬水平的主要因素



三、薪酬管理

（一）企业员工薪酬管理的基本目标

1、保证薪酬在劳动力市场上具有竞争性，吸引并留住优秀人才

2、对各类员工的贡献给予充分的肯定，使员工及时得到响应的回报

3、合理控制人工成本

4、促进公司与员工结成利益关系的共同体，谋求员工与企业的共同发展

（二）企业薪酬管理的基本原则

1、对外具有竞争力的原则：支付符合劳动力市场水平的薪酬

例：三一重工的工资待遇

2、对内具有公正性的原则：支付相当于员工岗位价值的薪酬

例：欧文改革的失败

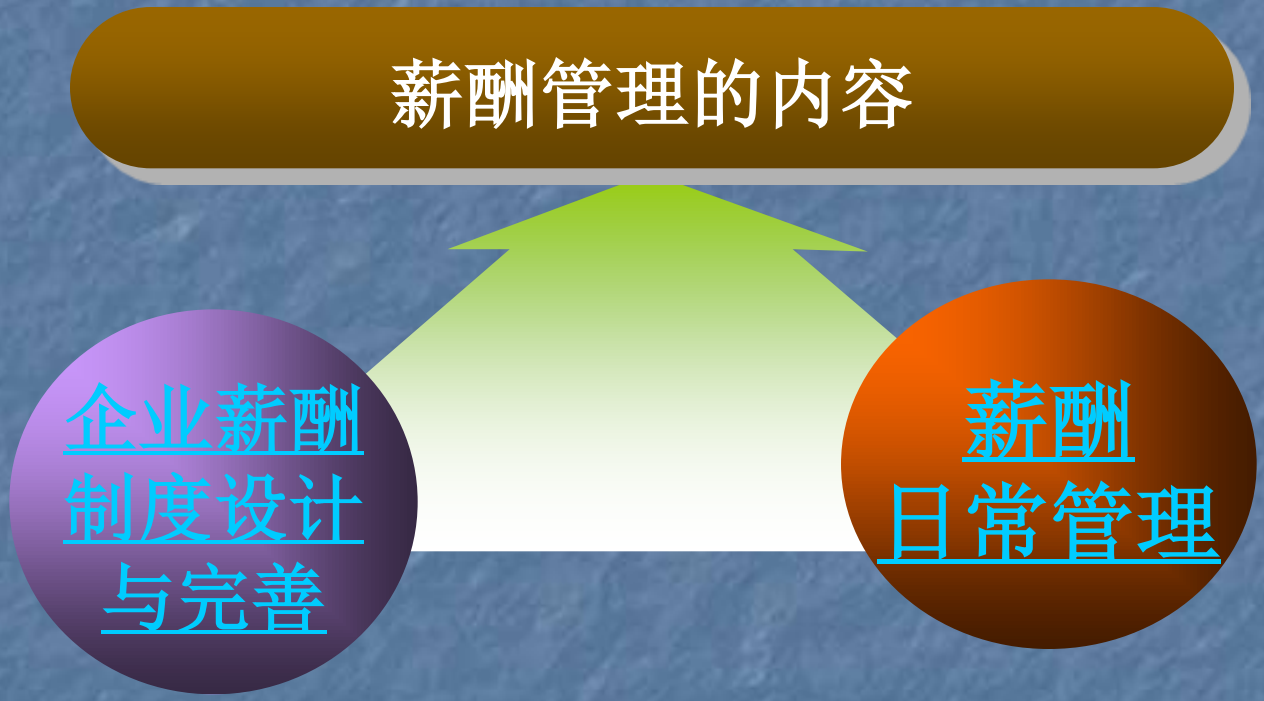
3、对员工具有激励性：适当拉开员工的薪酬差距

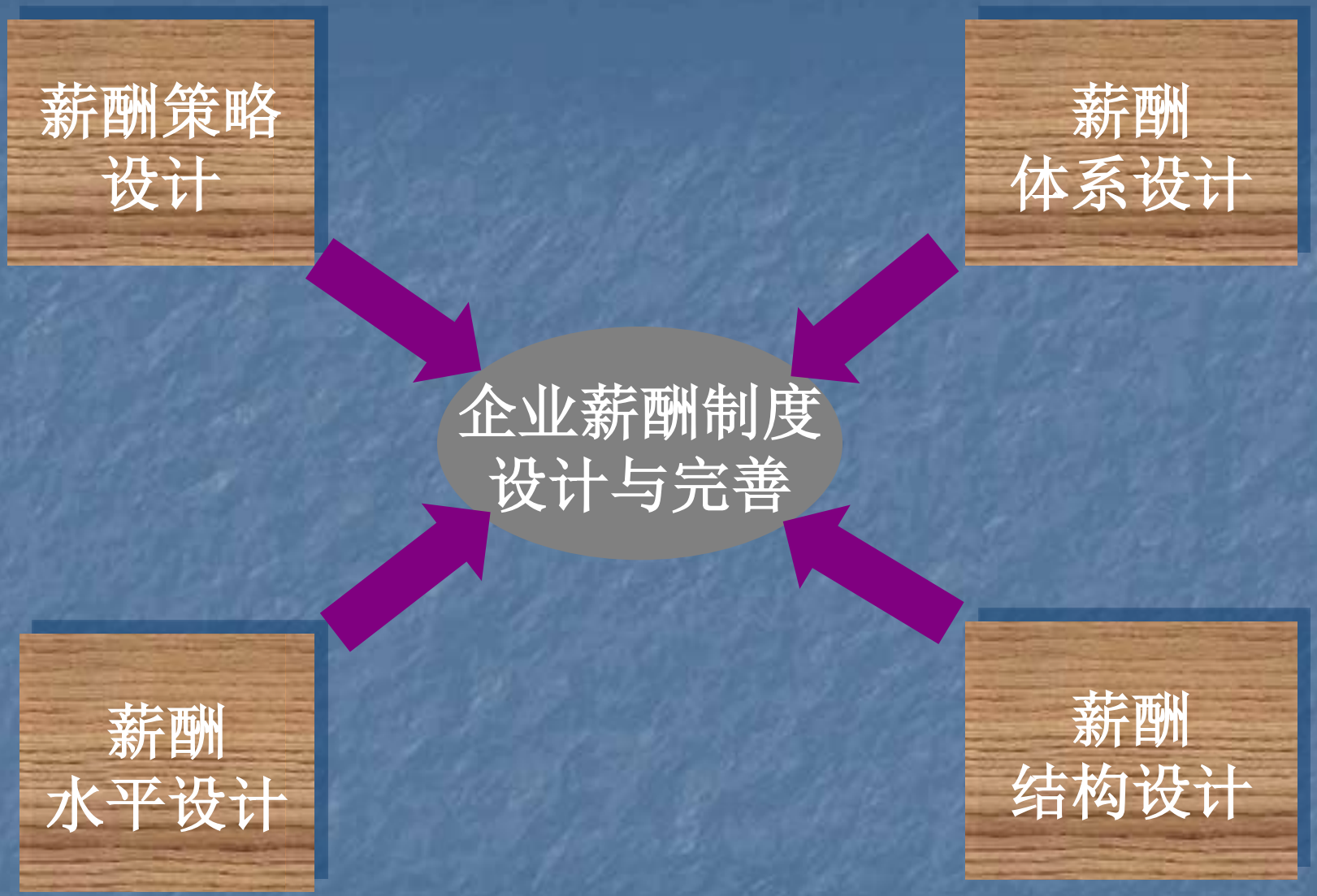
例：IBM的郭士纳

4、对成本具有控制性的原则

（三）薪酬管理的内容

思考：目前中国企事业单位薪酬管理的问题是什么？




薪酬策略设计
薪酬体系设计
企业薪酬制度设计与完善
薪酬水平设计
薪酬结构设计

目前中国企事业单位薪酬管理的问题：

- 结构日益复杂——结果计算困难；
- 希望面面俱到——结果怨声载道；
- 待遇内外有别——亲疏关系不同；
- 奖金黑箱操作——人治决定一切；
- 不做薪酬调查——背离市场环境；
- 战略目标不明——政策缺乏导向。

关键词：

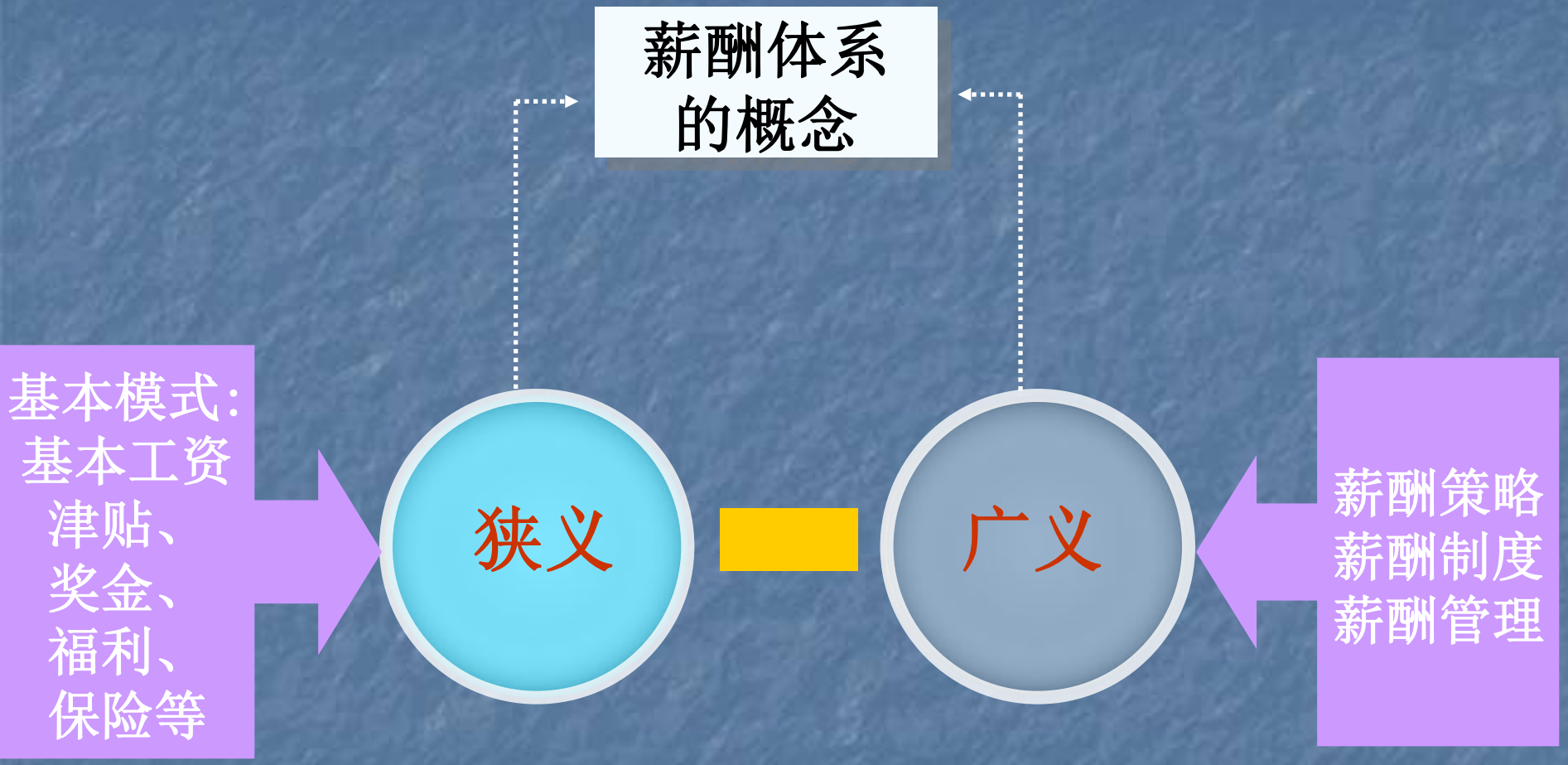
- 适合的，就是最好的。

薪酬日常管理

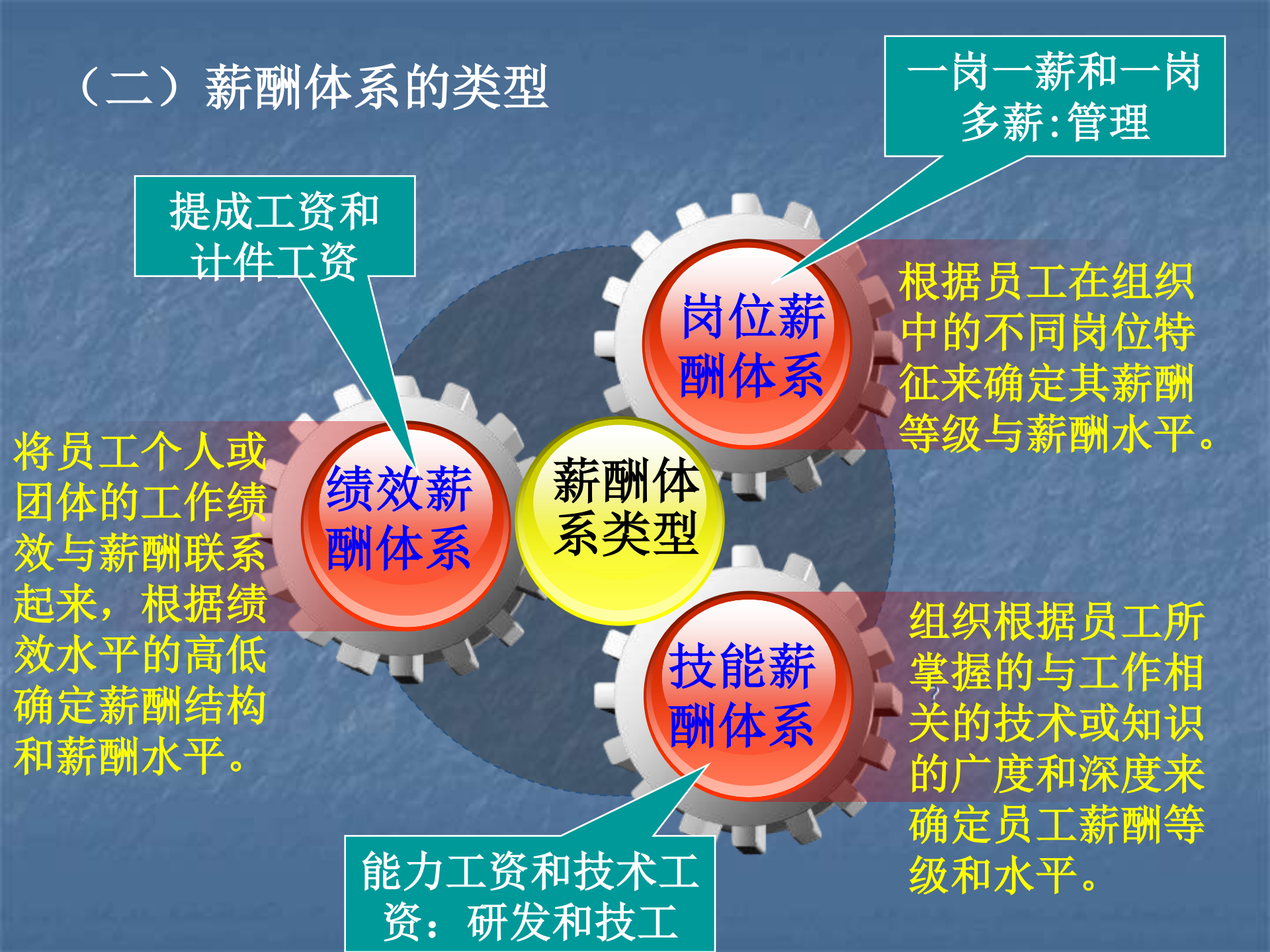
- 开展薪酬市场调查，统计分析调查结果，写出调查分析报告
- 制订年度员工薪酬计划，对薪酬计划执行情况进行统计分析
- 深入调查了解各类员工的薪酬状况，进行必要的员工满意度调查
- 对报告期内的人工成本进行核算，检查人工成本计划的执行情况
- 根据公司薪酬制度的要求，结合各部门绩效目标的实现情况，对员工薪酬进行必要的调整

四、薪酬体系

（一）薪酬体系的概念

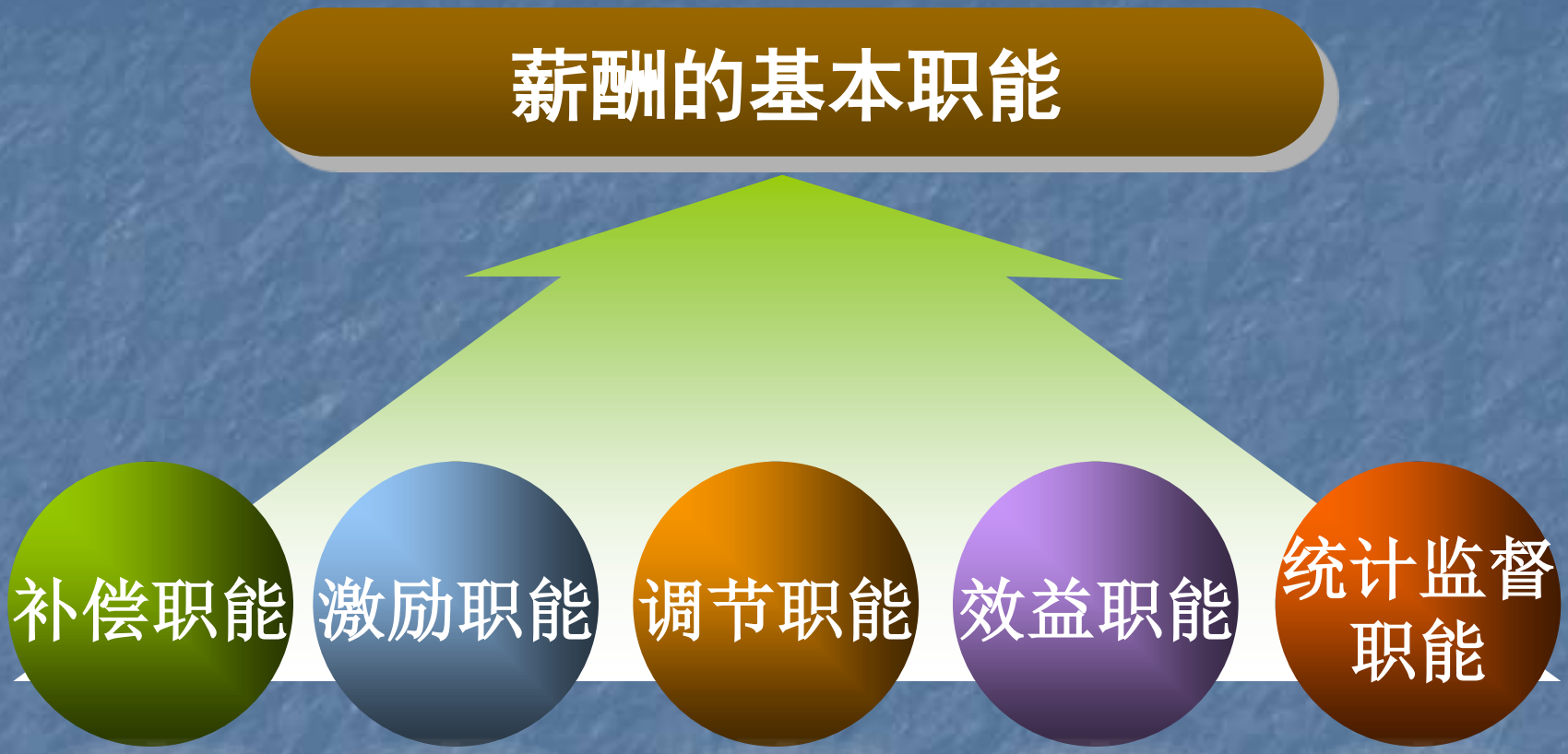


（二）薪酬体系的类型


一岗一薪和一岗多薪:管理
提成工资和计件工资
岗位薪酬体系
根据员工在组织中的不同岗位特征来确定其薪酬等级与薪酬水平。
将员工个人或团体的工作绩效与薪酬联系起来，根据绩效水平的高低确定薪酬结构和薪酬水平。
绩效薪酬体系
薪酬体系类型
技能薪酬体系
组织根据员工所掌握的与工作相关的技术或知识的广度和深度来确定员工薪酬等级和水平。
能力工资和技术工资：研发和技工

五、薪酬体系设计的基本要求

（一）薪酬体系设计要体现薪酬的基本职能

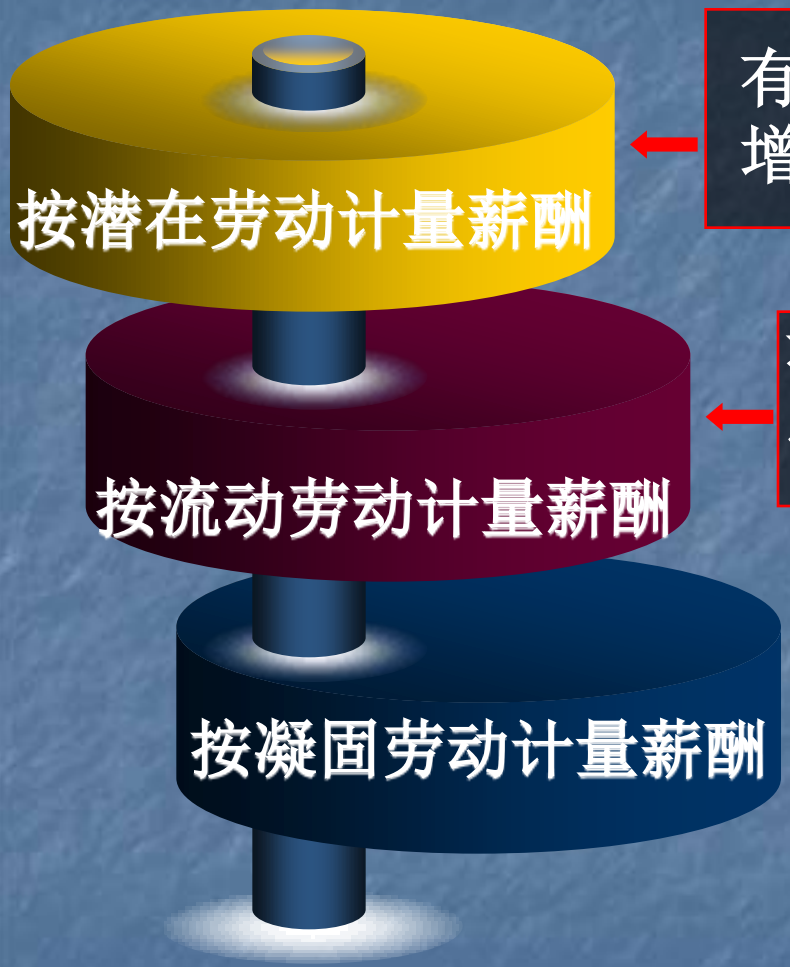


美国的一位学者经过研究发现，在计时薪酬制下，一个人如果没有受到激励，仅能发挥其能力的20%-30%；如果受到充分的激励，其能力可发挥80%-90%。这就是说，同样一个人受到激励后所发挥的作用相当于激励前的3倍-4倍。

（二）薪酬体系要体现劳动的基本形态



三种劳动的适用范围及作用



有利于鼓励员工进行人力资本投资，增强组织对人才的吸引力。

适用于那些难以计算或不必计算工作定额、不存在竞争关系而只要求按时出勤的工作或岗位。

能够比较准确地表明劳动价值的大小，也便于发挥薪酬管理的激励功能，但适用范围有限。

【能力要求】

一、薪酬体系设计的前期准备工作

薪酬体系设计的前期准备工作

- 明确企业的价值观和经营理念 例
- 明确企业总体发展战略规划的目标和要求 例
- 掌握企业的生产经营特点和员工特点
- 掌握企业的财务状况
- 明确掌握企业劳动力供给与需求关系
- 明确掌握竞争对手的人工成本状况

二、岗位薪酬体系设计

环境分析
- 宏观环境分析：PEST
- 企业分析：性质、规模、阶段、文化等

确定薪酬策略 → 范例

岗位分析 → 问卷调查法、参与法、观察法、访谈法、关键事件法、工作日志法等

岗位评价 → 排序法、归类法、因素比较法、计点法和海氏评估法等

岗位等级划分

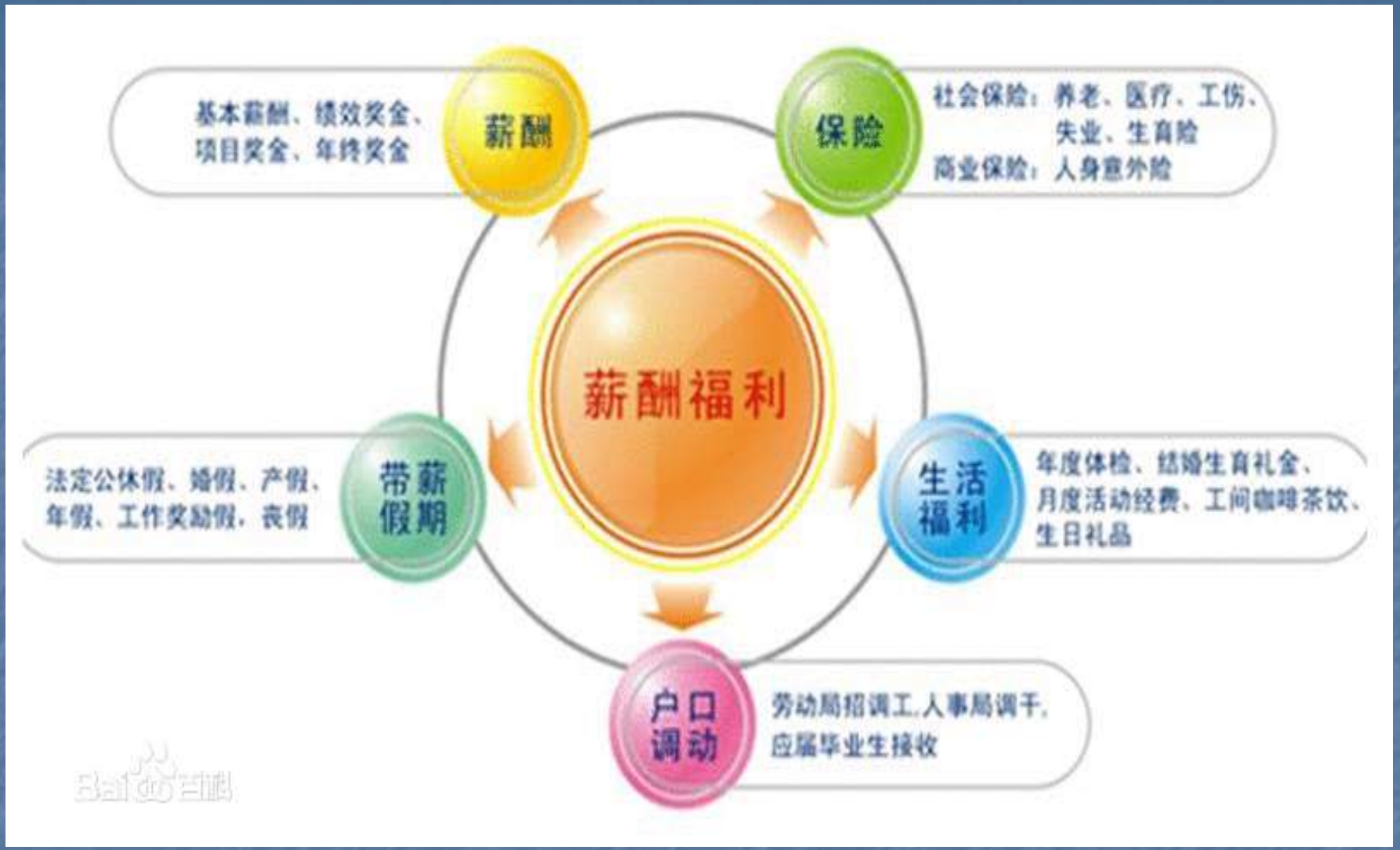
薪酬市场调查 → 问卷调查、委托调查、相互调查、采集媒体公开信息等

确定薪酬结构与水平

实施与反馈

确定薪酬策略与薪酬水平、薪酬结构的关系

发展阶段	薪酬策略	薪酬水平	薪酬结构	
			性质	薪酬结构
合并或迅速发展阶段	以业绩为主	高于平均薪酬水平	高弹性	以业绩为导向
正常发展至成熟的阶段	薪酬管理技巧性	平均水平薪酬与中等个人、班组、企业绩效相结合	高弹性	以绩效为导向
			高稳定	年功序列工资
			折衷	以能力、工作为导向或组合薪酬
无发展或衰退阶段	着重成本控制	低于平均薪酬水平与刺激成本控制的适当奖励相结合	高弹性	以绩效为导向
			折衷	以能力、工作为导向或组合薪酬


薪酬福利
薪酬
基本薪酬、绩效奖金、
项目奖金、年终奖金
保险
社会保险：养老、医疗、工伤、
失业、生育险
商业保险：人身意外险
带薪假期
法定公休假、婚假、产假、
年假、工作奖励假、丧假
生活福利
年度体检、结婚生育礼金、
月度活动经费、工间咖啡茶饮、
生日礼品
户口调动
劳动局招调工，人事局调干，
应届毕业生接收

某公司薪酬构成

三、技能薪酬体系设计

思考：目前有哪些常见的工资体系？链接

技能等级模块
技能组合模块

例



技能分析的基本内容

以职位为基础
pay for position

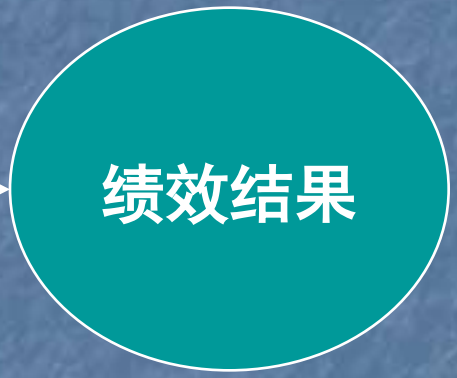


以人为基础
pay for person

在其位，取其酬

以绩效为基础
pay for performance





有好的技能和能力，就有好的绩效

干得好坏，得多少

人力资源管理技能

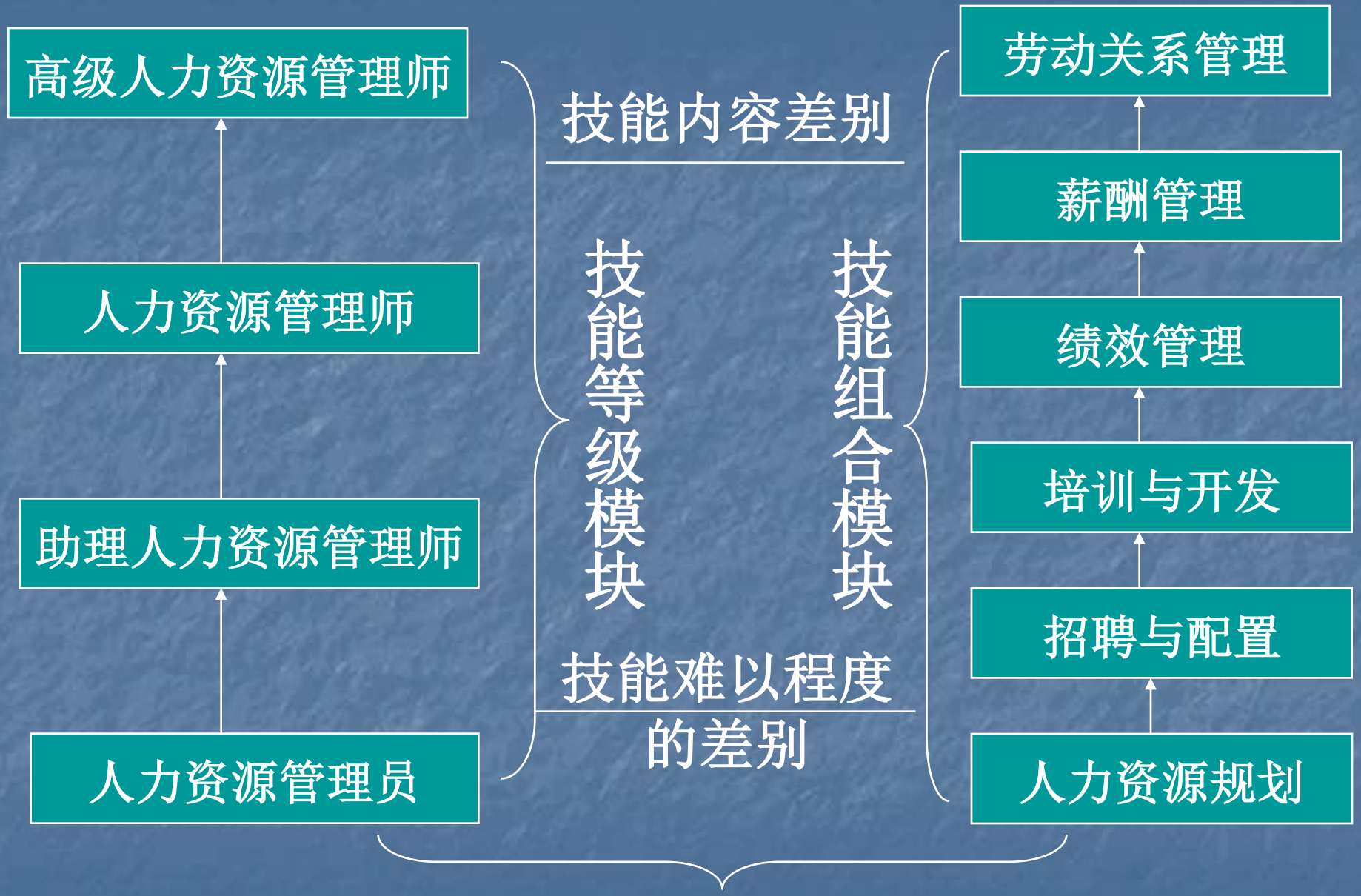
人力资源管理技能模块

六大技能组合模块

四大等级

人力资源管理每个技能模块
有多个单元
例：薪酬管理

工资管理
福利管理
奖金管理


高级人力资源管理师
人力资源管理师
助理人力资源管理师
人力资源管理员
技能内容差别
技能等级模块
技能组合模块
技能难以程度的差别
劳动关系管理
薪酬管理
绩效管理
培训与开发
招聘与配置
人力资源规划

四、绩效薪酬体系设计

（一）含义（了解）

绩效薪酬是对员工超额工作部分或工作绩效突出部分所支付的奖励性报酬，旨在鼓励员工提高工作效率和工作质量。

（二）形式

计件薪酬制、佣金制（提成制）和奖励性薪酬等。

（三）特点

1、注重个人绩效差异的评定；

2、关于绩效信息的大多数信息都是由主管人员搜集上来的，同级评定和下级评定都比较少；

3、反馈的频率不是很高，反馈方向是单方向的，有管理人员向下属员工反馈。

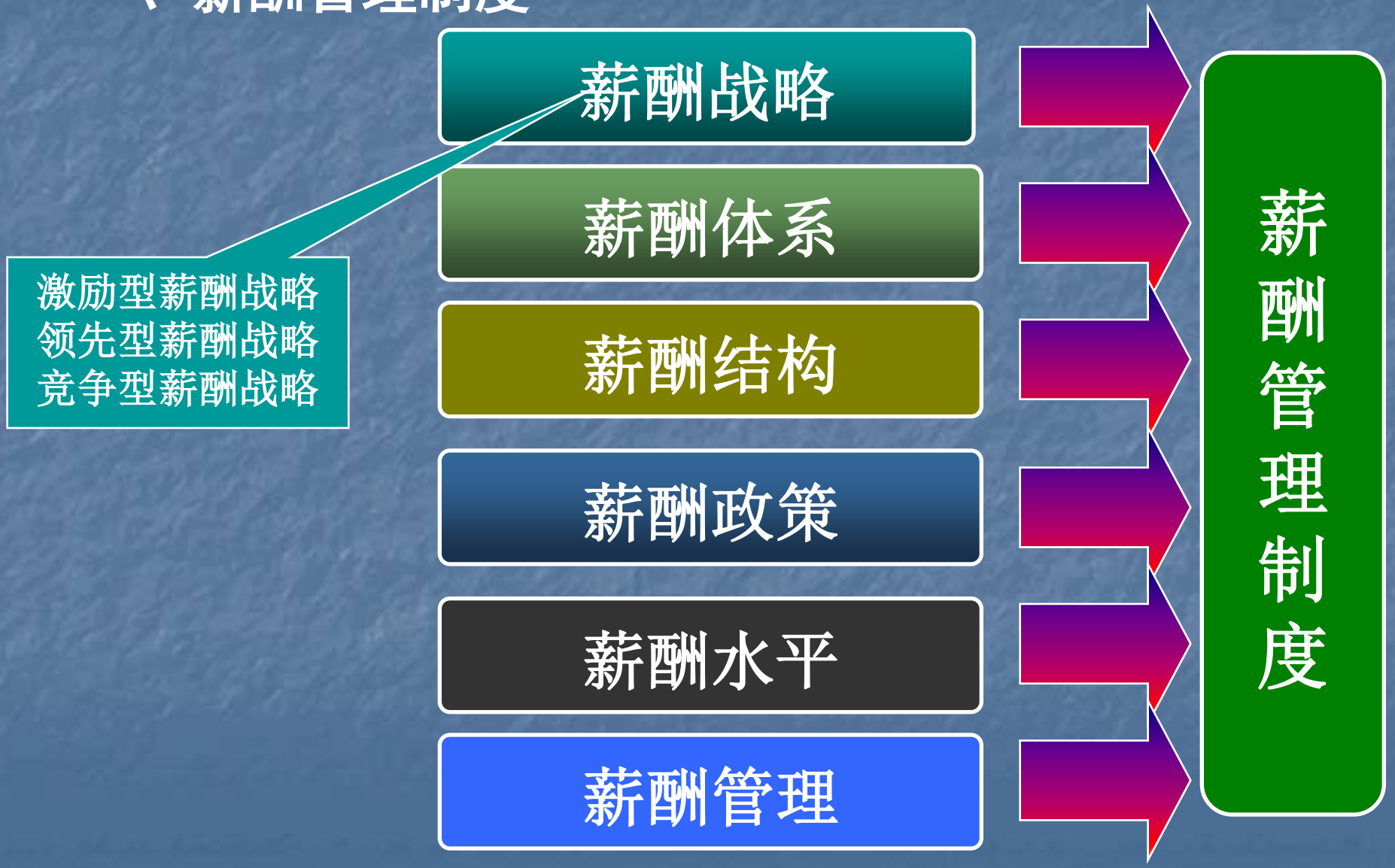
（四）不足

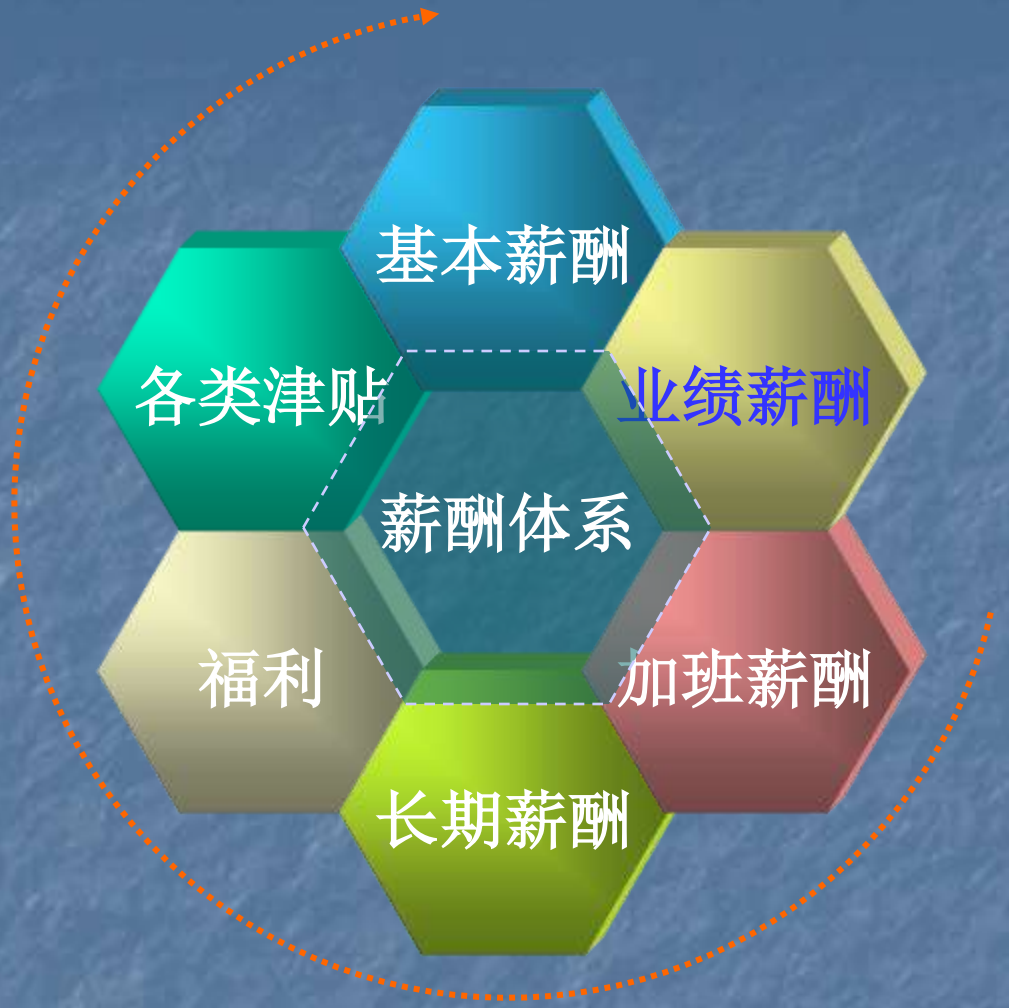
1、对员工行为和成果难以进行准确的衡量；
2、绩效薪酬设计不合理；
例：公务员的13个月工资
3、绩效薪酬制度多以个人绩效为基础，不利于团队合作。

第二单元　专项薪酬管理制度

【知识要求】

一、薪酬管理制度





薪酬体系的构成

薪酬结构：是指薪酬的各个构成部分及其比重，通常指固定薪酬和变动薪酬，短期薪酬和长期薪酬。

目前比较常见的薪酬结构有：以绩效为基础的薪酬结构、以岗位为基础的薪酬结构 、以能力为基础的薪酬结构、组合薪酬结构等。

(1)以绩效为基础的薪酬结构

年龄与工龄
技术与培训水平
职务价值
绩效（生产量、销售量）

基本工资（20%）
绩效工资（80%）

(2)以工作为基础的薪酬结构

年龄与工龄
技术与培训水平
职务（或岗位）价值
绩效（生产量、销售量）

基本工资（11.1%）
职务工资(86.9%)
能力工资（2%）

(3)以能力为基础的薪酬结构

年龄与工龄
技术与培训水平 → 技术等级工资（90%）

职务（或岗位）价值 → 职务津贴(5%)

绩效（生产量、销售量） → 生产津贴（5%）

(4)组合薪酬

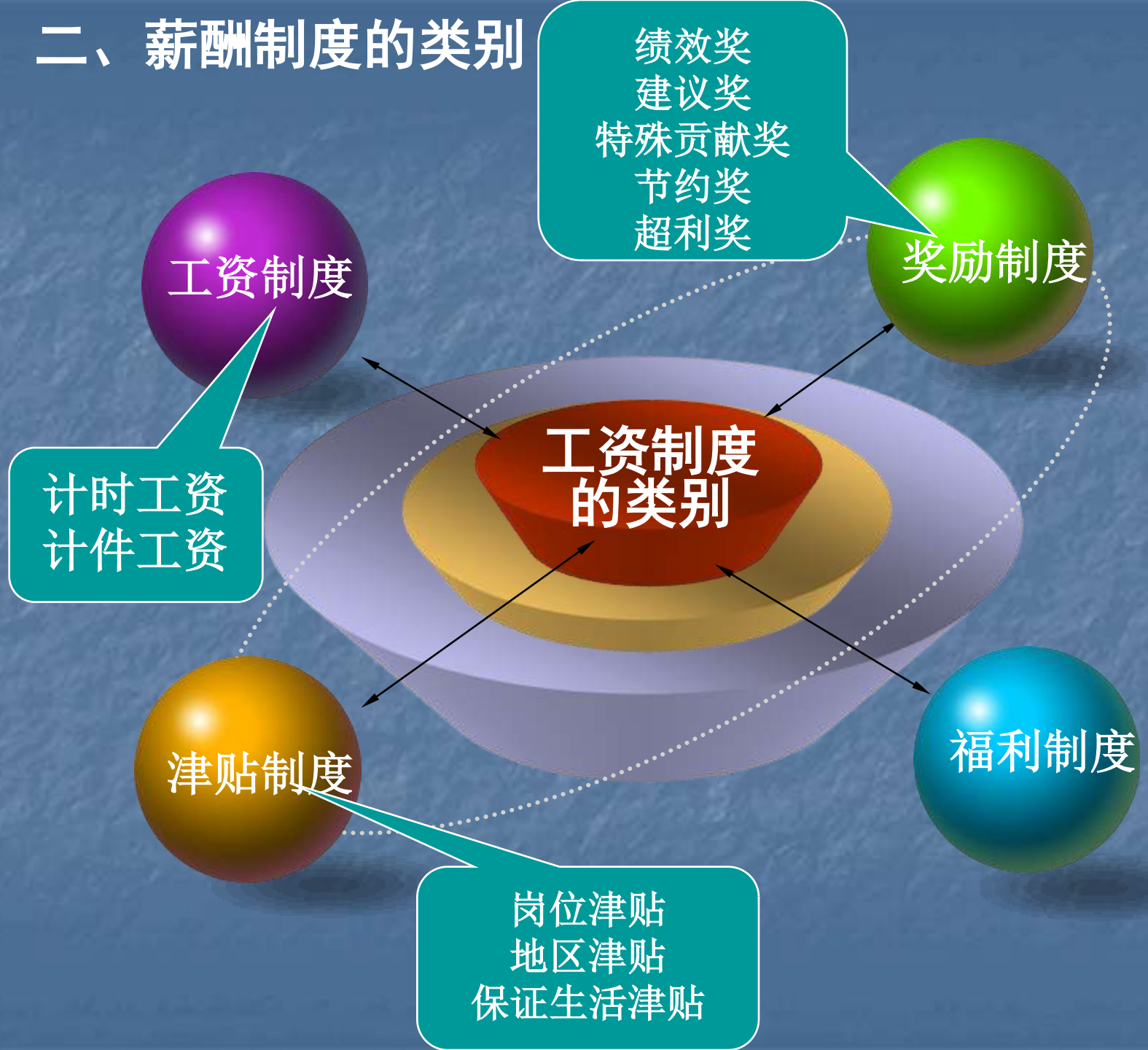
年龄与工龄 → 工龄工资（14%）

技术与培训水平 → 基础工资（33%）

职务（或岗位）价值 → 岗位工资 (24%)

绩效（生产量、销售量） → 奖金 （29%）

二、薪酬制度的类别


绩效奖
建议奖
特殊贡献奖
节约奖
超利奖
工资制度
奖励制度
计时工资
计件工资
工资制度
的类别
津贴制度
福利制度
岗位津贴
地区津贴
保证生活津贴

【能力要求】

一、设计单项工资管理制度的基本程序

1、准确表明制度名称；
2、明确界定单项工资制度的作用对象和范围；
3、明确工资支付与计算标准；
4、涵盖该项工资管理的所有工作内容。

二、岗位工资或能力工资的制定程序

1、岗位工资或能力工资在工资机构中的比例，并确定岗位工资或能力工资总额；
2、根据企业战略等确定岗位工资或能力工资的分配原则；
3、进行岗位分析与评价或对员工进行能力评价；
4、根据岗位（能力）评价结果确定工资等级数量以及划分的等级；
5、工资调查及结果分析；
6、了解企业财务能力；
7、确定工资等级中点；
8、确定每个工资等级之间的工资差距；
9、确定每个工资等级的工资幅度；
10、确定工资等级之间重叠部分大小；
11、确定具体的计算办法。

三、奖金制度的制定

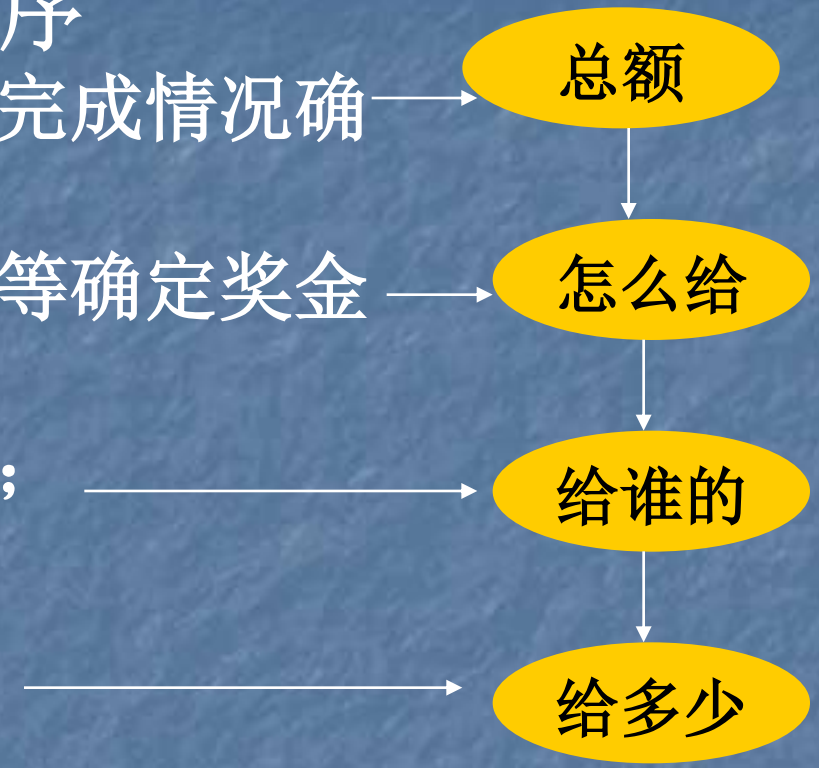
（一）奖金制度的制定程序

1、按照企业经营计划的实际完成情况确定奖金总额；

2、根据企业战略、企业文化等确定奖金分配原则；

3、确定奖金发放对象及范围；

4、确定个人奖金计算办法。



案例：某企业现行的薪酬制度是岗位工资制度，薪酬等级依据是岗位评价的结果，但由于企业生产经营领域有所改变，需要将工资制度改为能力工资制。请为该企业设计能力工资制度。

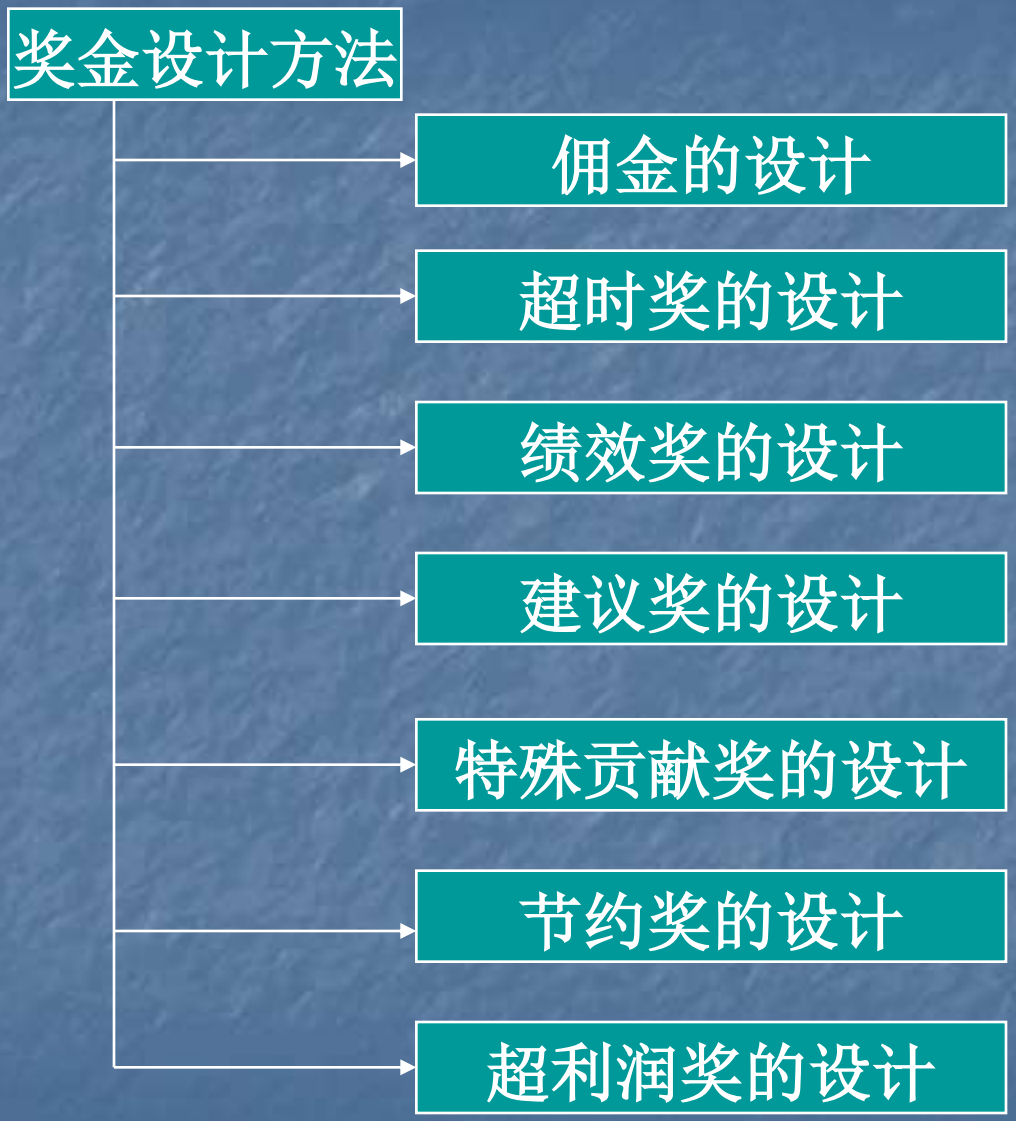
例：某企业的年终奖金分配，因为办公室、人事部、财务部的考核指标无法量化，企业中的工程、设计、生产等工作任务往往需要若干部门配合完成，各部门的工作量与效果难以区分。往年的奖金分配总是出现部门之间、岗位之间的攀比，都觉得自己付出的多，得到的呼。原是为了调动大家积极性的年终奖金反而引起矛盾，影响员工的积极性。

(1)请说明奖金分配方案的制定程序。

(2)请为该企业销售部设计一个奖金分配方案。

(1)奖金分配方案制定程序：
①按照企业经营计划的实际完成情况确定奖金总额。
②根据企业战略、企业文化等确定奖金分配原则
③确定奖金发放对象及范围。
④确定个人奖金计算办法。
(2)奖金分配方案设计：
①要明确绩效考核的指标，如销售额、汇款率、销售费用、资金周转天数、市场占有率等。
②要有明确具体的奖金支付标准和支付办法。
③有明确的具体管理办法，即审批人、发放时间等。

（二）奖金设计方法


奖金设计方法
佣金的设计
超时奖的设计
绩效奖的设计
建议奖的设计
特殊贡献奖的设计
节约奖的设计
超利润奖的设计

（二）奖金设计方法

1、佣金的设计

（1）比例要适当；

（2）不要轻易改变比例；

（3）兑付要及时。

例：佣金制的设计

1、单纯佣金制：收入=每件产品单价*提成比率*销售件数

对销售人员而言，单纯佣金制是一种风险较大而且挑战性极强的制度。

2、混合佣金制：收入=底薪+销出产品数*单价*提成比率（单级提成和多级提成）

3、超额佣金制：收入=底薪+销出产品数*单价*提成比率-定额产品数*单价*提成比率（有责任底薪）

4、瓜分制。个人月工资=团体总工资×（个人月销售额÷全体月销售额）或个人月工资=团体总工资×（个人月销售毛利完成额÷全体月售毛利完成总额）

2、超时奖的设计：节假日的加班也属于这一类

（1）尽量鼓励员工在规定时间内完成任务；

（2）明确规定何时算超时，何时不算超时；

（3）明确规定哪一类岗位有超时奖，哪一类岗位没有超时奖；

（4）允许在某一段时间内，由于完成特殊任务而支付超时奖。

3、绩效奖的设计

（1）绩效标准要明确；

（2）达到某一绩效标准后的奖金要一致，即任何人达到这一绩效标准后均应该获得相同的奖金；

（3）以递增方法设立奖金，鼓励员工不断提高绩效。

4、建议奖的设计

（1）只要是出于达成组织目标的动机，均应该获奖。

（2）奖金的金额应该较低，而获奖的面要较宽。

（3）如果建议重复，原则只奖第一个提此建议者。

（4）如果建议被采纳了，除了建议奖之外，还可以给予其他奖金。

思考：一般来说，合理化建议包括哪些方面的建议？

一般来说，合理化建议的内容：

（1）施工技术、施工工艺、施工机具的改进；

（2）安全技术、劳动保护技术的改进；

（3）节约材料（以三材为主办、能源的措施和办法；

（4）工程设计的改进、工程质量的提高；

（5）科技成果“四新”技术推广应用、引进技术、进口设备的消化吸收和革新。

（6）企业现代管理方法、手段的创新和应用，经营管理的建议；

（7）企业精神文明建设、企业文化建设和企业职业道德建设方面的建议。

5、特殊贡献奖

（1）制定标准时要有可操作性，即可以测量的内容；

（2）为企业增加的金额（或减少损失的金额）要大；

（3）要明确规定只有在他人或在平时无法完成的情况下，而该员工却完成时才能获奖；

（4）受奖人数较少，金额较大；

（5）受奖时要大力宣传，使受奖人和其他人均受到鼓励。

例：袁隆平

6、节约奖

（1）要奖励节约，而非假节约；

（2）明确规定指标来确定是否降低了成本；

（3）降低的成本可以通过累积而获奖。

7、超利润奖的设计

（1）只奖励与超额完成利润指标有关的人员；

（2）根据每个员工对超额完成利润指标的贡献大小发放奖金，切忌平均主义；

（3）明确规定超出部分多少百分比作为奖金，一旦决定后，不要轻易改变，否则易挫伤员工的积极性。

例：A煤矿是有2000余人的年产120万吨原煤的中型煤矿．2006年上级主管部门特拨下15万元奖金．奖励该矿在安全与生产中做出贡献的广大员工。在这15万元奖金的分配过程中，该矿矿长召集下属五位副矿长和工资科长、财务科长、人事科长和相关科室的顿导开了一个“分配安全奖金”的会议．这些高层管理者认为．工人只需保证自身安全，而主管们不但要保证自身安全还要负责一个班组、区、队或一个矿的安全工作：尤其是矿领导，不但要负经济责任，还要负法律责任。

因此，会议决定，将奖金根据责任的大小分为五个档次．矿长3000元．副矿长2500元．科长800元．一般管理人员500元，工人一律50元．奖金刚好发完．奖金下发后全矿显得风平浪静．但几天后矿里的安全事故就接连发生。当矿长亲自带领工作组到各工队追查事故起因时，矿工们说：“我们拿的安全奖少，没那份安全责任，干部拿的奖金多，让他们干吧!”还有一些工人说：“老子受伤，就是为了不让当官的拿安全奖。”

请结合本案例回答下列问题：

(1)请剖析A煤矿的奖金分配方案．并说明它产生负激励作用的原因．(2)本次奖金分配方案的设计应重点考虑哪些因素?

(3)如你是该矿负责人会如何分配这批奖金?并说明理由。

（1）A煤矿的奖金分配方案产生负激励作用的原因：
①安全奖金的分配按行政级走，得不到广大基层矿工的认同
②对同一行政级别的员工搞平均主义，对内缺乏公平性。
③A煤矿的员工人数多，基数大，每个人能得到的奖金不多，尤其是基层矿工，每个人才50元，员工对激励的感受度弱，很难起到激励作用。
（2）本次奖金分配方案的设计应考虑的因素：
安全责任
①区分负有直接安全责任和负有间接安全责任的员工。
②区分安全意识淡薄和安全责任意识强的员工。
③借此机会完善安全责任制。

分配方式

①不同分配方式的激励力度不同。

②不同分配方式激励持续的时间不同

（3）奖金分配方案：

A煤矿员工人数多，基数大，如果将15万元分发下去，每个员工得到的金额很少，起不到激励的作用，因此建议采取团队激励的方式分配奖金，如建设员工俱乐部。这种激励方式的优点如下：使员工能更好地度过业余时间；通过俱乐部进一步宣传安全生产的知识；为企业员工的沟通提供新的平台；激励力度大；激励持续时间长久。

第二节　工作岗位评价

【知识要求】

一、工作岗位评价的基本理论

（一）工作岗位评价的特点

1、以岗位评价为对象；

2、岗位评价是对企业各类具体劳动的抽象化；

3、岗位评价需要运用多种技术和方法。

（二）原则

1、系统原则

2、实用性原则

3、标准化原则

4、能级对应原则

（三）基本功能

1、为实现薪酬管理的内部公平公正提供依据；

2、量化岗位的综合特征；

3、横向比较岗位的价值；

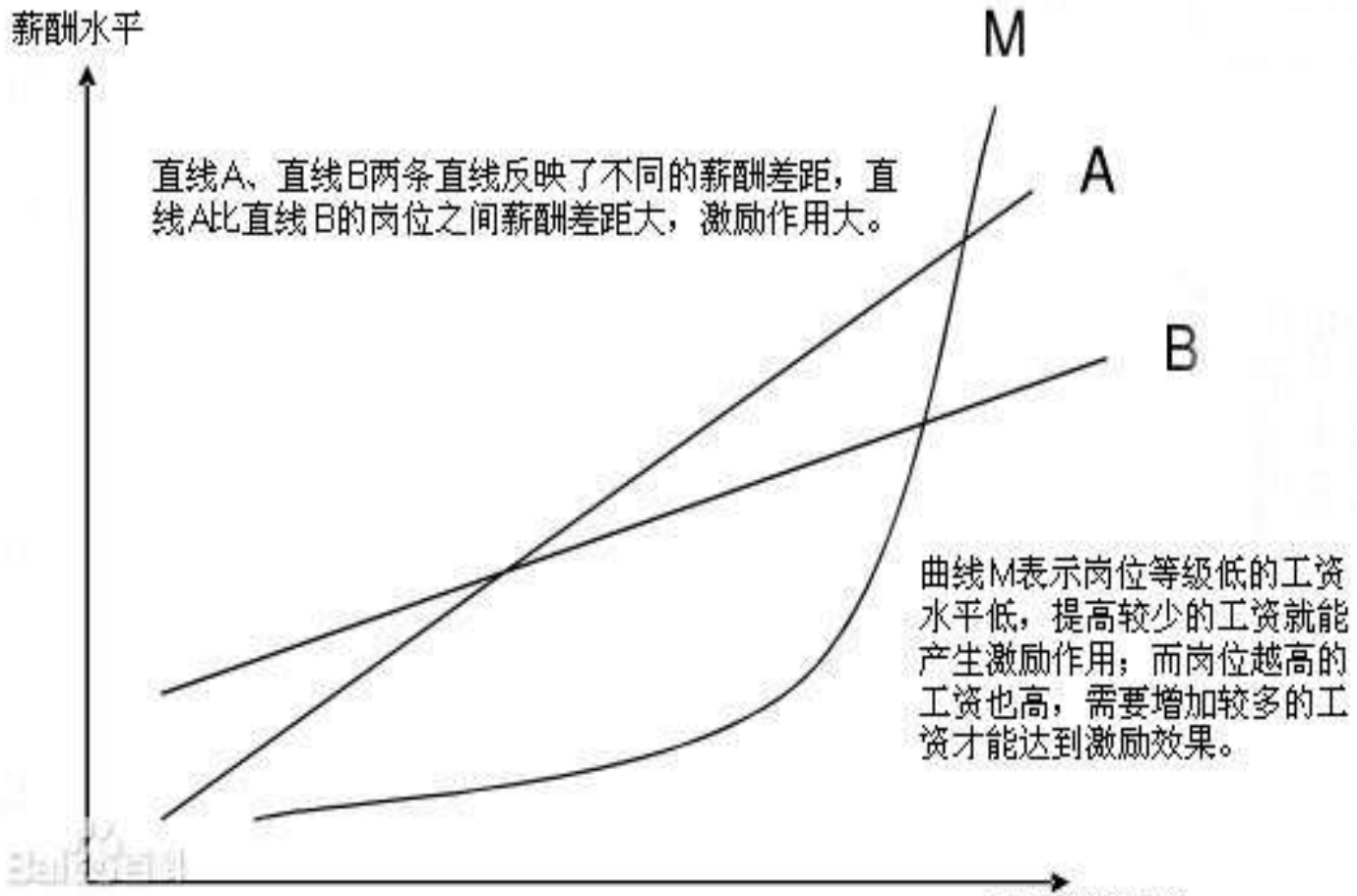
4、为企事业单位岗位归级列等奠定了基础。

二、工作岗位评价的信息来源

1、直接信息来源：运用观察法、访谈法、工作日志法参与法、关键事件法、职位分析问卷法（PAQ法）等方法获得

2、间接的信息来源：通过资料分析获得。如岗位说明书、工作职责等。

三、工作岗位评价与薪酬等级



工作岗位评价与薪酬的比例关系

案例分析

1、通过薪酬调查，得到A、B、C、D四个规模大小相似的同类生产企业的薪酬曲线图（如图1所示）。

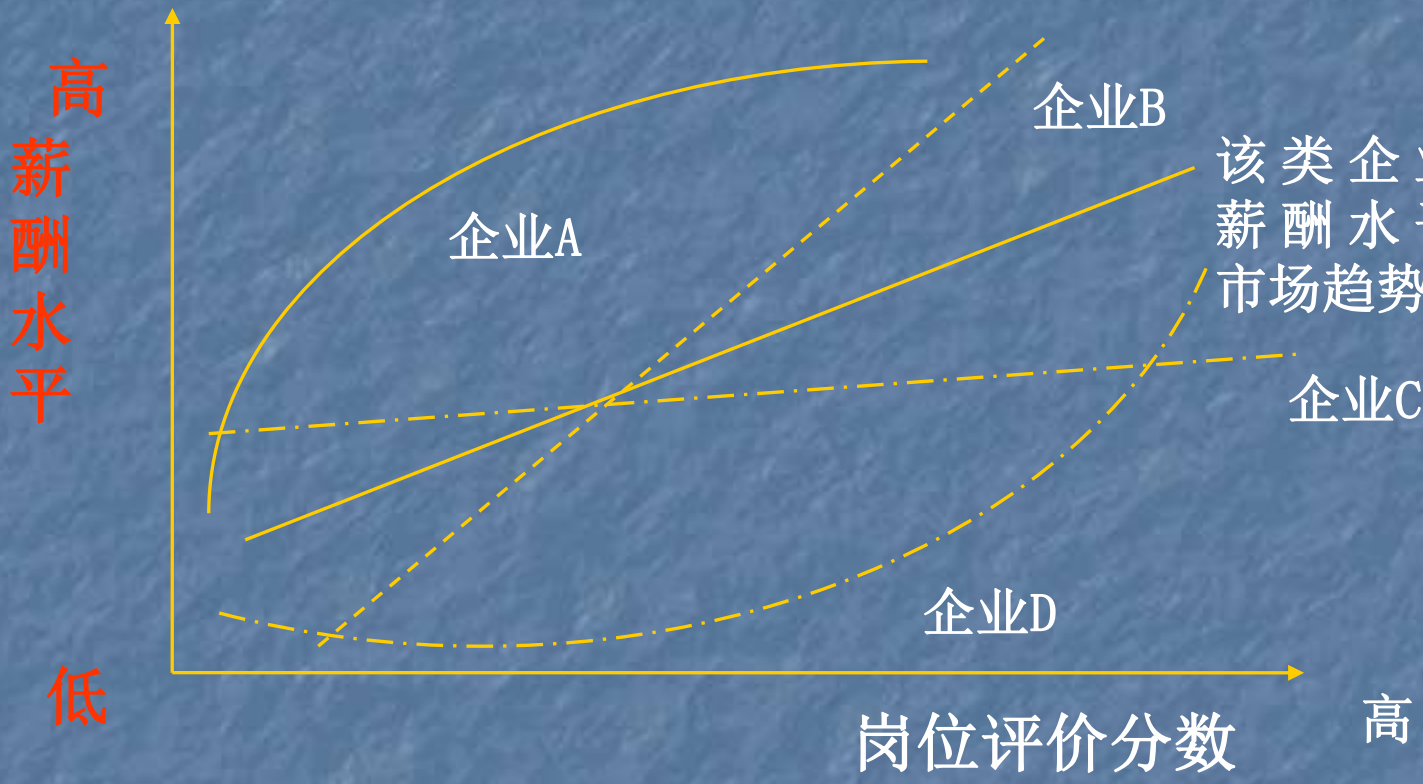


图1 四个同类生产企业的薪酬曲线比较图

请分析各企业在薪酬管理方面的特点，阐述其优势和不足是什么？

1）企业A：薪酬水平全面显著高于其他同类企业的平均水平，基层员工之间薪酬差距较大，而高层岗位间差距较小。这可能导致人工成本太高，不利于企业取得竞争优势，较低等级岗位之间薪酬水平差距大，而中高级岗位之间反而较小，不利于激发高层人才的工作积极性。

2）企业B：基层员工的薪酬水平低于市场一般薪酬水平。中高级员工的薪酬水平高于市场一般薪酬水平，等级低的岗位和等级高的岗位之间的薪酬差距相同，中高级岗位之间的差距拉不开，可能会影响相应员工的工作积极性。

3）企业C：基层员工的薪酬水平高于市场一般薪酬水平，中高级员工的薪酬水平低于市场一般薪酬水平，等级低的岗位和等级高的岗位之间的薪酬差距相同。基层岗位和中高层之间的薪酬差距很小。这不利于留住中高级人才，平均主义的色彩比较浓厚。
4）企业D：薪酬水平全面显著低于同类企业的平均水平，岗位评价等级高的岗位之间的薪酬差距较大，而等级低的岗位之间差距较小。由于薪酬水平太低，容易导致人才流失。但从其薪酬等级及级差来看，有利于激励员工尤其是中高级员工的工作积极性。

【能力要求】

岗位评价的主要步骤

（一）建立岗位评价委员会

（二）制定、讨论、通过《岗位评价体系》

（三）制定《岗位评价表》，评价委员人手一份

（四）评委会集体讨论岗位清单，并充分交流岗位信息

（五）集体讨论：按照评价要素及其分级定义，逐一要素确定每个岗位的等级（要求每个要素讨论一轮）

（六）代表性岗位试评，交流试评信息

（七）评委打点：每一评价委员根据《岗位说明书》和日常观察掌握的岗位信息，按照岗位评价标准体系，逐一要素对岗位进行评价，并得出每一岗位评价总点数

（八）制定岗位评价汇总表，汇总各个评价委员评价结果，求出每一岗位算术平均数

（九）根据汇总计算的平均岗位点数，按升值顺序排列

（十）根据评价点数情况，确定岗位等级数目，并确定岗位等级划分点数幅度表

（十一）根据岗位等级点数幅度表，划岗归级，作为岗位初评岗位等级序列表

（十二）将初评岗位等级序列表反馈评价委员，对有争议的岗位进行复评

（十三）将复评结果汇总，形成岗位等级序列表，岗位评价委员会工作结束

（十四）将岗位等级序列表提交工资改革决策委员会讨论通过，形成最终的岗位等级序列表

第二单元　工作岗位评价指标与标准

[知识要求]

一、岗位评价系统

（一）岗位评价指标

岗位责任、工作技能、工作心理、工作强度、工作环境等五个要素。

（二）岗位评价标准

岗位评价指标的分级标准、岗位评价指标的量化标准、岗位评价的方法标准等。

（三）岗位评价技术方法

排列法、分类法、评分法和因素比较法

（四）岗位评价结果的加工和分析

二、岗位评价指标

（一）岗位评价指标的构成

岗位评价的指标体系

因素	劳动责任	劳动技能	劳动强度	劳动环境	劳动心理
指标	1、质量责任 2、产量责任 3、管理责任 4、安全责任 5、消耗责任 6、看管责任	7、技术知识要求 8、操作复杂程序 9、看管设备复杂程度 10、品种质量难易程度 11、处理预防事故复杂程度	12、体力劳动强度 13、工时利用率 14、劳动姿势 15、劳动紧张程度 16、工作规则	17、接触粉尘危害程度 18、接触高温危害程度 19、接触毒物危害程度 20、接触噪音危害程度 21、其他危害	22、择业心理 23、择岗心理 24、岗位位置

（二）确定工作岗位评价要素和指标基本原则

1、少而精的原则

2、界定清晰便于测量的原则

3、综合性原则

4、可比性原则：时间与空间、数量与质量、绝对数与相对数

（三）权重系数的基本理论

1、类型

（1）从权数一般形态来看，有自重权数（绝对权数）与加重权数（相对权数）

（2）从权数的数字特点来看，它可以采用小数、百分数和整数

（3）从权数使用范围来看，可将权数分为总体加权、局部加权和要素加权

2、作用

三、岗位评价的技术与方法

1、非解析法：排列法和分类法

2、解析法：因素比较法和评分法

四、岗位评价过误差的调整

（一）调整的方法

1、事先调整：通过加权来解决

2、事后调整：平衡系数调整法调整

（二）两个重要的指标

1、信度

2、效度

（1）内容效度

（2）统计效度

【能力要求】

一、岗位评价指标的分级标准设定

（一）劳动责任、劳动技能要素所属的工作岗位评价指标的评价标准

（二）劳动强度、劳动环境和社会心理要素所属评价指标的分级标准

主要掌握劳动责任中的安全责任指标分级标准和消耗责任指标的分级标准

方案设计题

某机械制造企业为了进行岗位工资制度设计，拟对生产岗位进行综合评价。

请您对“安全生产责任”和“原材料消耗责任”两项重要评价指标的分级标准做出设计，填入表3和表4中（要求：评价标准划分为五级，并对每个等级做出明确的界定）。

表1　安全生产责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	
2	
3	
4	
5	

表2　原材料消耗责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	
2	
3	
4	
5	

表1 安全生产责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	不会发生事故的岗位
2	事故发生率小，造成伤害和损失都较小的岗位
3	事故发生率小，但造成较大伤害和损失的岗位
4	事故发生率大，造成的伤害轻，但损失较大的岗位
5	事故发生率大，易造成严重伤害和重大损失的岗位

表2　原材料消耗责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	使用原材料少，价值小，或不使用原材料
2	使用原材料较多，但消耗不受人为因素影响
3	使用原材料较少，作业对原材料、能耗有影响
4	使用原材料较多，价值较大，作业人员对原材料、能耗有一定影响
5	使用原材料多，价值较大，作业人员对原材料、能耗影响很大

二、工作岗位评价指标的计分标准制定

（一）单一指标计分标准的制定：自然数法和系数法

1、自然数法:单一自然数和多个自然数

2、系数法：函数法和常数法

(二)多种要素综合积分标准的制定

1、简单相加法：把各项计分相加

2、系数相乘法：

3、连乘积法

例：某岗位有A、B、C、D四个人评分，其中A评分占40%、B评分占20%、C评分占30%、D评分占10%。如表所示：

项目	权重	A（ 40% ）	B （ 20% ）	C （ 30% ）	D （ 10% ）
劳动责任	0.5				
劳动强度	0.3				
劳动环境	0.4				
社会心理	0.5				

4、百分比系数法

某设备工业公司是一家中型企业，根据岗位的工作性质和特点，该公司将工作岗位划分为管理人员、技术人员和操作人员三大类。公司人力资源部根据薪酬制度改革的要求，拟对现有各类岗位组织一次系统全面的岗位评价。为了切实保证岗位评价的质量，从各个职能业务部门抽调了一些有丰富工作经验的主管人员，组成了岗位评价专家小组。人力资源部张经理在总结吸收同行业岗位评价的经验的基础上，提出了包含岗位责任、劳动强度、技能要求和工作条件四方面要素共22项评价指标的岗位评价体系，但在与专家小组讨论如何制定岗位评价指标的计分标准时，大家各执一词，使他一筹莫展。

请结合本案例，回答下列问题：

（1）岗位评价指标的计量标准应由哪些基础标准组成？

（2）在制定岗位评价指标的计分标准时，可采用哪几种计分标准和方法？

（1）岗位评价指标的计量标准包括：
1）评价指标计分标准。
2）评价指标权重标准。
3）结果误差调整标准。
（2）制定岗位评价指标的计分标准时，可采用：
1）单一计分标准。具体方法包括：
A.自然数法。
B.系数法。
C.系数法包含函数法和常数法。
2）多种要素综合计分标准
具体方法包括：
A. 简单相加法。
B. 系数相乘法。
C. 连乘积法。
D. 百分比系数法。

计算题

A公司在岗位评价过程中，采取了百分比系数法。以B岗位为例，其评价要素（Ei）及其权重（Pi）、评价指标（Eij）及其权重（Pij）、评价指标得分（Xi）如表1所示。

评价要素Ei	评价指标Eij	评价指标评定			评价要素得分		
		Xij	Pij（%）	Xij·Pij	Xi	Pi（%）	Xi·Pi
任职资格	专业知识水平	80	40			30	
	工作经验	80	60				
能力要求	组织协调能力	80	40			40	
	沟通能力	80	40				
	创造能力	60	20				
责任与强度	工作复杂程度	60	20			40	
	工作责任	80	30				
	监督责任	80	25				
	工作强度	60	25				
工作岗位评价总分							

请回答以下问题：

填写表1，计算出B岗位各评价要素指标的得分（Xi）以及评价总分。

评价要素 Ei	评价指标 Eij	评价指标评定			评价要素得分		
		Xij	Pij	Xij · Pij	Xi	Pi	Xi·Pi
任职资格	专业知识水平	80	40	32	80=32+48	30	24
	工作经验	80	60	48			
能力要求	组织协调能力	80	40	32	76=32+32+12	30	22.8
	沟通能力	80	40	32			
	创造能力	60	20	12			
责任与强度	工作复杂程度	60	20	12	71=12+24+20+15	40	28.4
	工作责任	80	30	24			
	监督责任	80	25	20			
	工作强度	60	25	15			
工作岗位评价总分		75.2					

三、评价指标权重标准的制定

1、确定概率

2、分数与概率相乘

3、所有概率权数相加

四、岗位评价方法的应用

（一）岗位排列法

1、简单排列法：由高到低进行排列。

例：企业按照董事长　　总经理　　……清洁工排名

2、选择排列法：首先选出最高与最低，然后依次进行下去

（二）分类法（目前我国应用得最多的）

1、组建岗位评价小组，收集相关资料。

2、横向划分岗位分类系统。（企业一般分为管理类、技术类、操作类、营销类与后勤类岗位等,管理类又可细分.）

3、纵向划分岗位层次（多少等级的问题）。

4、明确规定各档次岗位的工作内容、责任和权限。

比如管理类可分一级、二级、三级等或A、B、C、D、E等

比如管理类岗位一级要求是无违纪行为，担任公司高层领导一年以上、大学本科毕业、有五年以上工作经验，所主管的业务比上一年有明显的进步（其中营销总监应使公司的销售额比上一年增长15%）等等。

例：企业的技术岗位可分为关键岗、重点岗、重要岗和一般岗

5、明确各系统各档次岗位的资格要求

6、评定出不同系统不同岗位之间的相对价值和关系。

（三）评分法

1、选择岗位评价的主要影响因素（可比性、典型性和公认性）

2、界定各类工作岗位评价的具体项目

3、确定等级并赋予点数

4、赋予权重

5、计算得分确定级别

它适合生产过程复杂，岗位类别、数目多的大中型企事业单位

（四）因素比较法

1、挑选15-20个关键岗位作为主要岗位，并进行岗位评价

2、选定岗位薪酬要素。一般为五项

3、对主要岗位每个薪酬影响因素进行比较，按程度高低排序

薪酬要素 / 岗位名称	智力条件	身体要求	技术要求	责任	工作环境
主治医生	1	5	1	1	4
保安	4	2	4	3	1
清洁工	5	2	5	5	1
焊工	1	4	1	2	2
护士	2	5	2	2	4

注：分五个等级，其中1、2、3、4、5表示：高分到低分

4、确定每一个岗位工资总额

等级	智力条件	身体要求	技术要求	责任	工作环境
1	500	300	800	600	240 240
2	400	250	680	510	210
3	300	200	560	420	180
4	200	150	440	330	150
5	100	100	320	240	120

薪酬要素 岗位名称	智力条件	身体要求	技术要求	责任	工作环境
主治医生	500（1）	5（100）	800（1）	600（1）	150（4）
保安	200 （4）	250（2）	440 （4）	420（ 3）	240（1）
清洁工	100 （5）	250 （2）	320（5）	240 （5）	240 （1）
焊工	400 （2）	150（4）	680 （2）	420（ 3）	210 （2）
护士	400 （2）	100（5）	680（2）	510（2）	180（ 3）

5、以已经评定的岗位为基准岗位来评价尚未进行评定的岗位

（五）成对比较法（操作方式与绩效管理中成对比较法是一样的）

第三节 人工成本的核算

麦肯锡曾这样评价中国企业：成本优势的巨人却是成本管理上的侏儒。特别是人力成本方面，由于管理者与员工长期片面形成的“人本观念”，没有全面理解“以人为本”的实质，从而进入了“人本陷阱”，造成人工成本呈现失控状态，最终导致企业利润与人工成本的失衡，也成了企业管理者最“头疼的顽疾”。

著名经济学家吴敬琏说，“成本控制是一门花钱的艺术，而不是节约的艺术。以节约为成本控制基本理念的企业只是土财主式的企业，他们除了盘剥工人和在原材料上大打折扣以外，没有什么过人之处。所以，我们需要学习现代企业应有的成本控制战略以及方法。”

【知识要求】

一、人工成本的概念及其构成

（一）概念

（二）构成

1、按财政部的要求有16项。

计算题 表1是某企业 2012 年一季度人工成本支出的统计表

表 1 是某企业 2012 年一季度人工成本支出的统计表

序号	企业人工成本构成（甲）	金额（乙）	列支科目（丙）
1	产品生产人员工资、奖金、津贴补贴	720	
2	产品生产人员的员工福利费	31.6	
3	产生单位管理人员工资	26.4	
4	产生单位管理人员的员工福利费	3	
5	工厂管理人员工资	130	
6	工厂管理人员的员工福利费	12	
7	销售部人员工资	200	
8	销售部门的员工福利费	18	

9	员工教育经费	38	
10	养老、医疗、失业、工伤和生育保险费	160	
11	劳动保护费	19	
12	工会经费	33	
13	员工集体福利设施费	39	
合计		1430	

（1）请指出人工成本各项目的列支渠道（科目）并填写在表 1（丙）栏内。 （2）分别核算出该企业 2012 年一季度人工成本在制造费、管理费、销售费和公益金中所列出的金额。

序号	企业人工成本构成（甲）	金额（乙）	列支科目（丙）
1	产品生产人员工资、奖金、津贴、补贴	720	制造费用—直接工资
2	产品生产人员的员工福利费	31.6	制造费用—其他支出
3	产生单位管理人员工资	26.4	制造费用
4	产生单位管理人员的员工福利费	3	制造费用
5	工厂管理人员工资	130	管理费用
6	工厂管理人员的员工福利费	12	管理费用
7	销售部人员工资	200	销售费用
8	销售部门的员工福利费	18	销售费用
9	员工教育经费	38	管理费用
10	养老、医疗、失业、工伤和生育保险费	160	管理费用
11	劳动保护费	19	制造费用
12	工会经费	33	管理费用
13	员工集体福利设施费	39	公益金
合计		1430	

制造费用=720+31.6+26.4+3+19=800万
管理费用=130+12+38+160+33=373万
销售费用=200+18=218万
公益金=39万

2、按照劳动行政主管部门的统计口径

（1）从业人员劳动报酬：基础工资、职务工资、级别工资、工龄工资、计件工资、奖金、津贴、补贴等

（2）社会保险费用：五险+企业建立的补充养老保险、补充养老保险、补充医疗保险等费用等

思考：包括个人缴纳的吗？

（3）住房费用

①企业负责交纳的住房公积金；

②企业自管、代管住房维修和管理费用的支出；

③由企业负担或代从业人员支付的购建租改住房或住房使用权的支出；

④设立“企业住房基金”前企业自有住房的折旧；

⑤企业负担的出售住房净损失；

⑥企业为从业人员负担的各种税费；

⑦企业用于住房方面的其他支出。

（4）福利费用

（5）教育经费

包括就业前培训，在职提高培训、转岗培训、派外培训、职业道德等方面的培训费用和企业自办大中专、职业技术院校等培训场所所发生的费用以及职业技能鉴定费用。

例：惠普

（6）劳动保护费用

劳动保护费是指确因工作需要为雇员配备或提供工作服、手套、安全保护用品等所发生支出。

劳动保护费（劳保费）的范围包括：工作服、手套、洗衣粉等劳保用品、解毒剂等安全保护用品；清凉饮料等防暑降温用品，以及按照原劳动部等部门规定的范围对接触有毒物质、矽尘作业、放射线作业和潜水、沉箱作业、高温作业等5类工种所享受的由劳动保护费开支的保健食品待遇。

（7）其他人工成本：工会经费、招工招聘费用、解聘辞退费用等

二、合理确定人工成本考虑的因素

（一）企业支付能力

做为人工成本内容之一的工资是坚持双低原则：企业工资总额的增长低于企业经济效益的增长；平均工资的增长低于劳动生产率的增长的原则。

（二）员工生计费用

（三）工资市场行情

【能力要求】

一、人工成本核算程序

（一）核算人工成本的基本指标

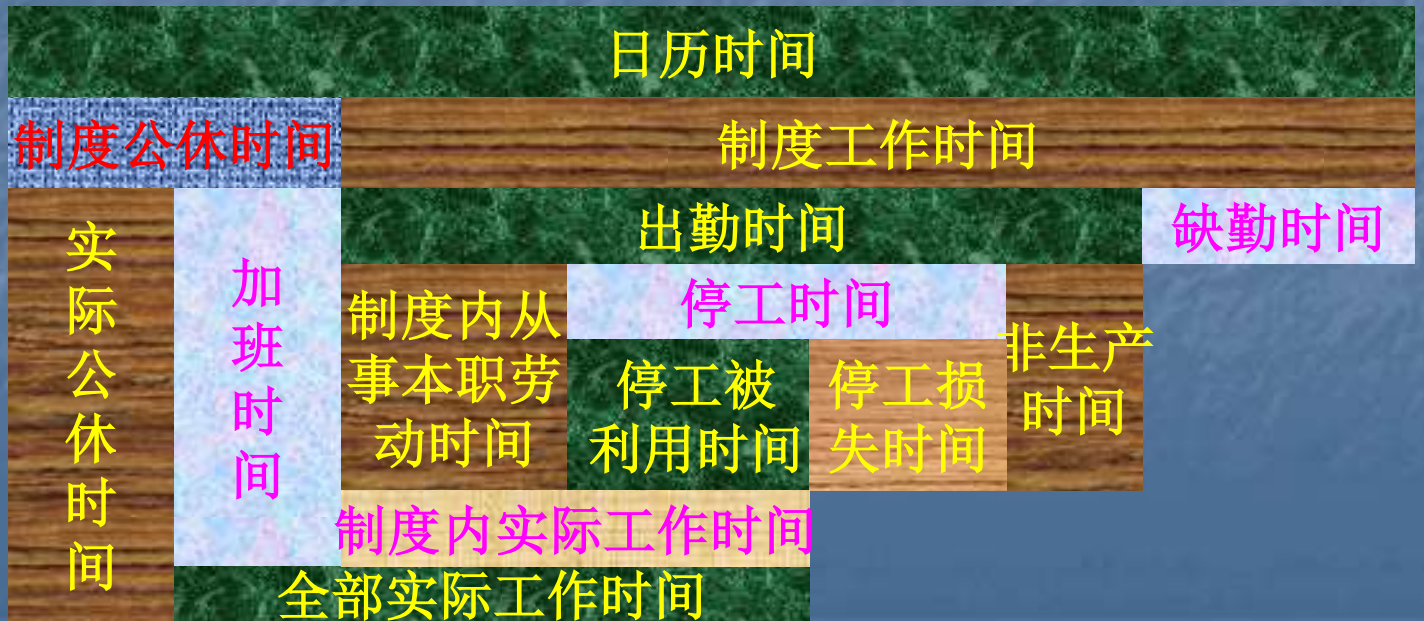
1、企业从业人员年平均人数

2、企业从业人员年平均工作时数

制度工作天数=（365—104—11）=250　365/7=52（星期）52×2=104 。全民节假日（清明节1天、五一1天、端午节1天，国庆3天、中秋节1天，元旦1天和春节3天）共11天

每月制度工作天数=（365—104—11）/12=20.833=20.83

每月制度工作时数= 20.83×8=166.64



3、企业销售收入（营业收入）：全部收入

思考：出租厂房算收入算吗？

4、企业增加值（纯收入）

5、企业利润总额

6、企业成本（费用）总额

7、企业人工成本总额（教材的公式）

（二）核算人工成本的产出指标

1、销售收入（营业收入）与人工费用率

人工费用比率=人工费用/销售收入（营业收入、销货额）

2、劳动分配率

劳动分配率=人工费用/增加值（纯收入、附加值、净产值）

二、合理确定人工成本的方法

（一）劳动分配率基准法

1、附加值的计算

（1）扣除法

附加值=销货（生产）净额—外购部分=销货净额—当期进货成本（直接原材料+购入零配件+外包加工费+间接材料）

（2）相加法

附加值=利润+人工成本+其他形成附加值的各项费用=利润+人工成本+财务费用+租金+折旧+税收

2、销售额的计算

（1）用目标人工费用率等三项指标进行计算

合理的人工费用率=人工费用/销货额=（净产值/销货额）×（人工费用/净产值）

目标销售额=目标人工费用/人工费用率=目标人工费用/（目标净产值率×目标劳动分配率）

例：企业某年度增加值率为60%，劳动分配率为20%，其人工费用比率是多少？

人工费用比率=人工费用/销售收入（营业收入）

=[增加值/销售收入（营业收入）] ×[人工费用/增加值（纯收入）]=增加值率×劳动分配率=60%×20%=12%

（2）用劳动分配率计算合理薪资的增长幅度

例:某公司上年度相关费用如表1所示。上一年度净产值为9780万元，本年度确定目标净产值为12975万元，目标劳动分配率同上一年。

请根据上述资料，分别计算出该企业本年度目标人工成本总额及其目标人工成本的增长率。

表1 某公司上年度相关费用表

项目	在岗员工工资总额	不在岗员工工资总额	企业高管分红	社会保险费用	福利费用	教育经费	劳动保护费用	住房费用	工会经费	招聘费用	解聘费用
经费	2300	81	260	678	219	44	58	127	30	22	21

(1)人工成本=从业人员的劳动报酬+社会保险费+住房费用+福利费用+教育经费+劳动保护费用+其他人工成本

本题：人工成本费用(总额)=企业在岗人员工资总额+不在岗员工工资总额+社会保险费用+福利费用+教育经费+劳动保护费用+住房费用+工会经费+招聘费用+解聘费用

(2)则上一年度人工成本费用总额

=2300+81+678+219+44+58+127+30+22+21=3580

(3)又因：劳动分配率=人工费用总额/净产值，则：

上一年度劳动分配率=3580÷9780=36.61%

(4)根据已知条件，本年目标劳动分配率与上一年相同，则：

本年度目标劳动分配率=36.61%

(5) 目标劳动分配率=目标人工成本费用/目标净产值

即：36.61%=目标人工费用/12975

则：本年度目标人工成本=12975×36.61%=4750.15(万元)

(6)本年度目标人工成本增长率= 4750.15 ÷3580-100%=32.69%

（二）销售净额基准法

主要是销售人员的薪酬、人工费用计算。

某公司毛利金额为5400万元，公司中推销人员月工资1860元，一年发13个月工资，公司为推销人员花费的总费用如表所示

员工工资总额	社会保险费用	福利费用	教育费用	住房费用	招聘费用	解聘费用
532	151	59	13	28	10	7

①该推销员年度目标销售毛利是多少?

②该推销员月目标销售毛利是多少?

（1）解：推销人员人工费用总额=员工工资总额+社会保险费用+福利费用+教育费+住房费用+招聘费用+解聘费用
=532+151+59+13+28+10+7=800(万元)

推销人员人工费用率=推销人员人工费用总额÷毛利额
=800÷5400=14.81%

该推销员年目标销售毛利=某推销人员工资÷推销员人工费用率 =1860×13÷14.81%=163 268(元)

综上计算可得，该推销员年度目标销售毛利是163 268元。

（2）解：该推销员月目标销售毛利=该推销员年目标销售毛利÷12 =163268÷12=13606(元)

综上计算可得，该推销员年度目标销售毛利是13606元。

（三）损益分歧点基准法

收入=成本　　PX=F+VX

P:价格　X：产量或销量　F：固定成本　V：变动成本

PX=F+VX ⟶（P—V）X=F ⟶ X=F/（P-V）

PX=P[F/（P-V）]

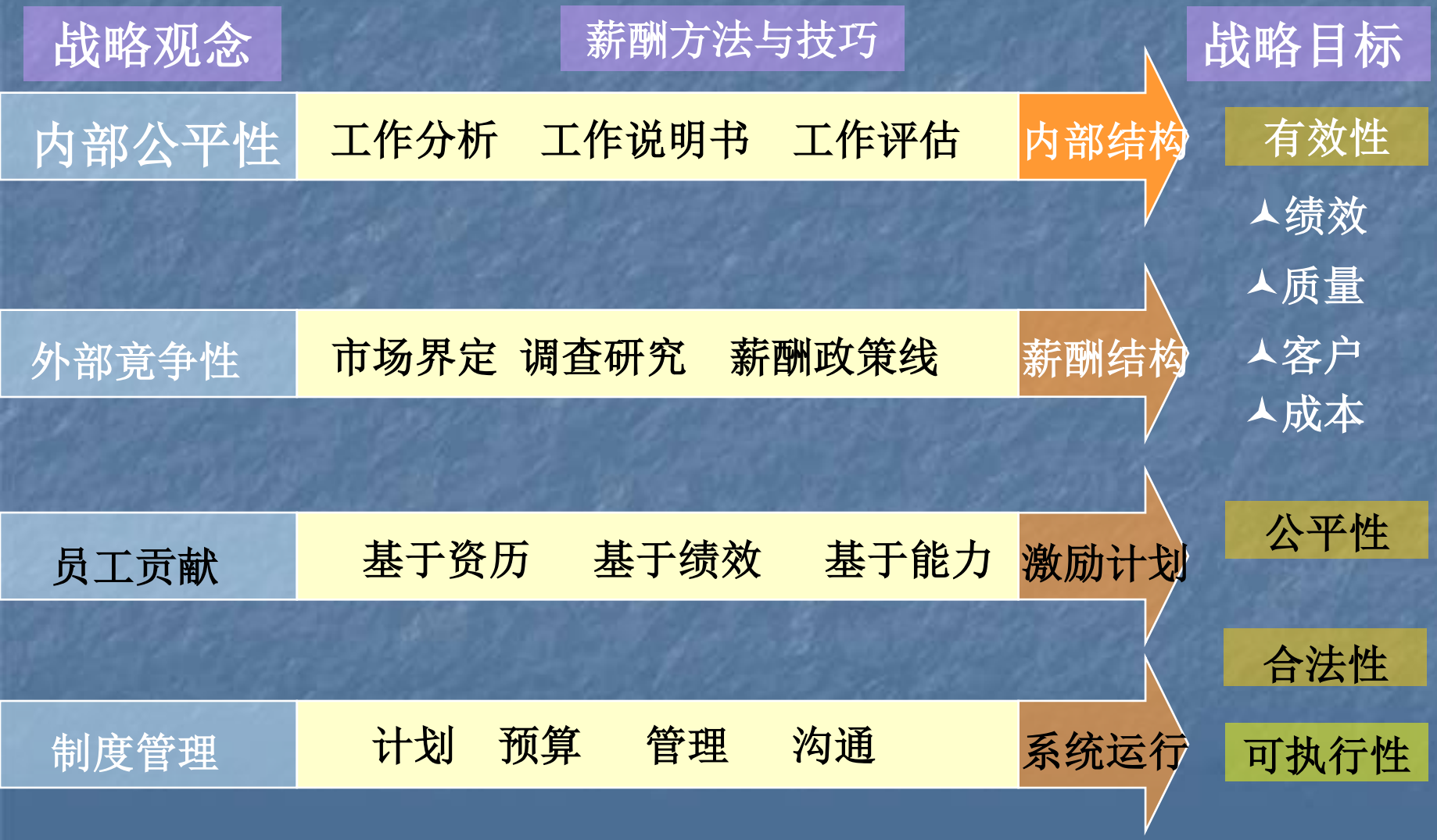
损益分歧点基准法课用于三种目的:P345

例：某企业为新建企业，生产甲、乙、丙三种产品，固定资产投资为300万，采取均匀分摊的形式。甲产品单价10元，乙产品单价为15元，丙产品单价为8元，甲产品的单位变动成本为6元，乙产品单位变动成本为甲产品的1.5倍，丙产品单位变动成本为甲产品的50%，该企业的人工费用率为20%，请运用损益分歧点法基准法计算该企业的人工成本为多少？企业高层怎样促使营销部门确保保证目标销售额的完成？

计算：
三种产品的固定成本均为：300/3=100万元
甲产品的销售额=[100/（10-6）] ×10=250万元
乙产品的销售额= =[100/（15-6×1.5）] ×15=250万元
丙产品的销售额= =[100/（8-6×0.5）] ×8=160万元
该企业的人工费用=660×0.2=132万
确保企业核心竞争力,提升员工绩效的五个环节:
1、计划第一;
2、目标第二;
3、监督第三;
4、指导第四;
5、评估第五。

第四节　员工福利管理

薪酬福利设计模型



【知识要求】

一、福利的本质：补充性报酬，不以货币支付，以服务或实物支付

1、全员福利：五险一金、工作餐、节日礼物、健康体检、带薪年假、奖励礼品等

2、特殊福利

◆外派地住房待遇

◆配偶家属随同外派

◆配偶工作就业

◆子女入托上学

◆就医、探亲

◆管理人员专车、住房等

◆生活补助等

3、困难补助：比如医疗困难补助、生活困难补助

（二）福利管理的内容

1、主要内容：确定福利总额、明确实施福利的目标，确定福利的支付形式和对象，评价福利措施的实施效果

例：某公司目前已有的福利项目如下所示。

福利项目	费用（元）
班车	30000
工作服装	200000
带薪休假	210000
通讯费和交通费	150000
社会保险	60000
带薪培训	300000

公司明年准备增到50万元带薪培训的投资，参加40万元的企业补充养老保险和4万元的医疗保险，并根据管理的要求，取消班车，发放车补10万元。其他不变。请根据上述资料，提出明年该公司福利费用总额的预算。

（三）福利管理的主要原则

1、合理性原则

2、必要性原则

3、计划性原则

4、协调性原则

二、社会保障的基本概念和构成

（一）概念

1、概念

2、基本要素

（1）具有经济福利性

（2）属于社会化行为

（3）是以保障和改善民生为根本目标

（二）社会保障的构成P348

社会保障体系	社会保险	养老、失业、工伤、医疗、生育
	社会救助	贫困户、灾民、残疾人
	社会福利	公共设施、财政补贴、居民住房、生活补贴、集体福利
	社会优抚	退伍军人安置、军人烈属抚恤、其他项目

三、住房公积金

（一）住房公积金的性质

1、普遍性

2、强制性

3、福利性

4、返还性

（二）缴存范围

1、机关事业单位

2、相关企业或解决组织

3、民办非企业单位、社会团体

4、外资企业和其他经济组织常驻代表

【能力要求】

一、各项福利总额预算计划的制订程序（2013年11月）

1、该项福利的性质：设施或服务；

2、该项福利的起始、执行日期，上年度的效果以及评价分数；

3、该项福利的受益者、覆盖面、上年度总支出和本年度预算；

4、新增福利的名称、原因、受益者、覆盖面、本年度预算、效果预测、效果评价标准；

5、根据薪酬总额计划和工资、奖金等计划，检查该项福利计划的成本是否能控制在薪酬总额计划内。

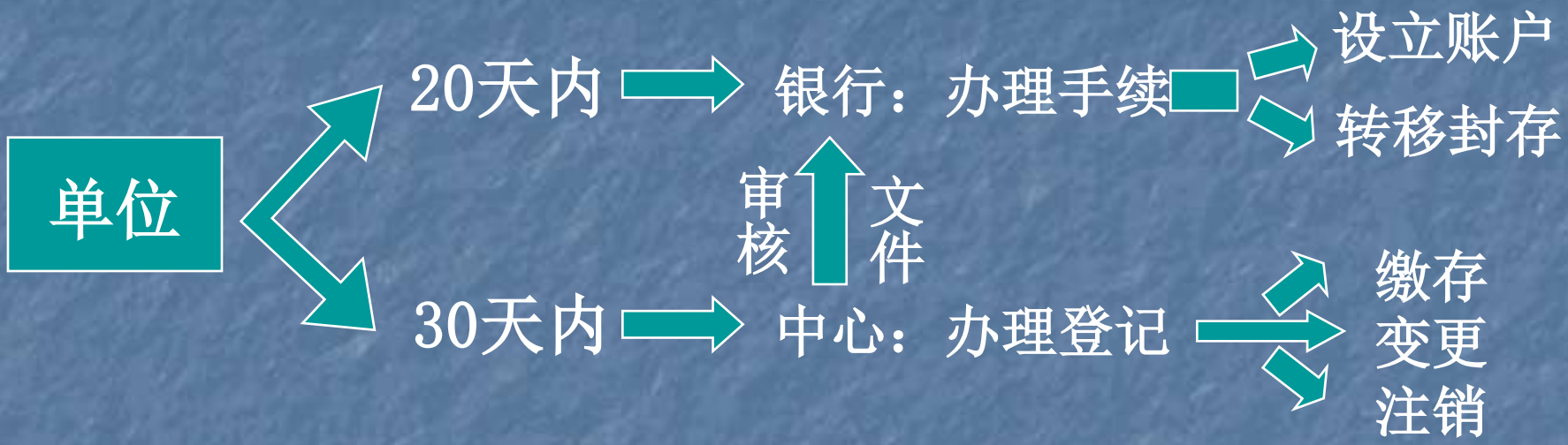
二、各类保险金的计算

（一）社会保险费的征缴

项目	单位	个人
基本养老	20%	8%
基本医疗	6%（10%）	2%（2%+3）
失业保险	2%（1%）	1%（0.2）
工伤保险	行业比例（0.5%）	——
生育保险	1%（0.8%）	——

三、住房公积金的计算

（一）有关制度规定



（二）员工住房公积金的缴费

（三）单位为员工缴存住房公积金

1、购买、建造、翻建、大修自住房的

2、离休、退休的

3、完全丧失劳动能力，并与单位终止劳动关系

4、户口迁出所在市、县或者出境定居的

5、偿还购房贷款本息的

6、房租超出家庭工资收入的规定比例的

计算简答题

1、某企业本月共有A、B、C、D、E五名员工，其中D 为本月新调入的员工，E为本月新参加工作的员工。A、B、C三名员工上一年度的月平均工资分别为1500元，1800元和2000元，D本月的工资为2000元，E 本月的工资为1200元。

（1）计算该公司每位员工本月个人应缴存的住房公积金金额（该企业所在城市员工个人住房公积金的缴存比例为8%）。

（2）员工在哪些情况下可提取住房公积金帐户内的存储余额？

谢谢大家！