第五章　薪酬管理

主讲人：黄快生

2019年3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

……

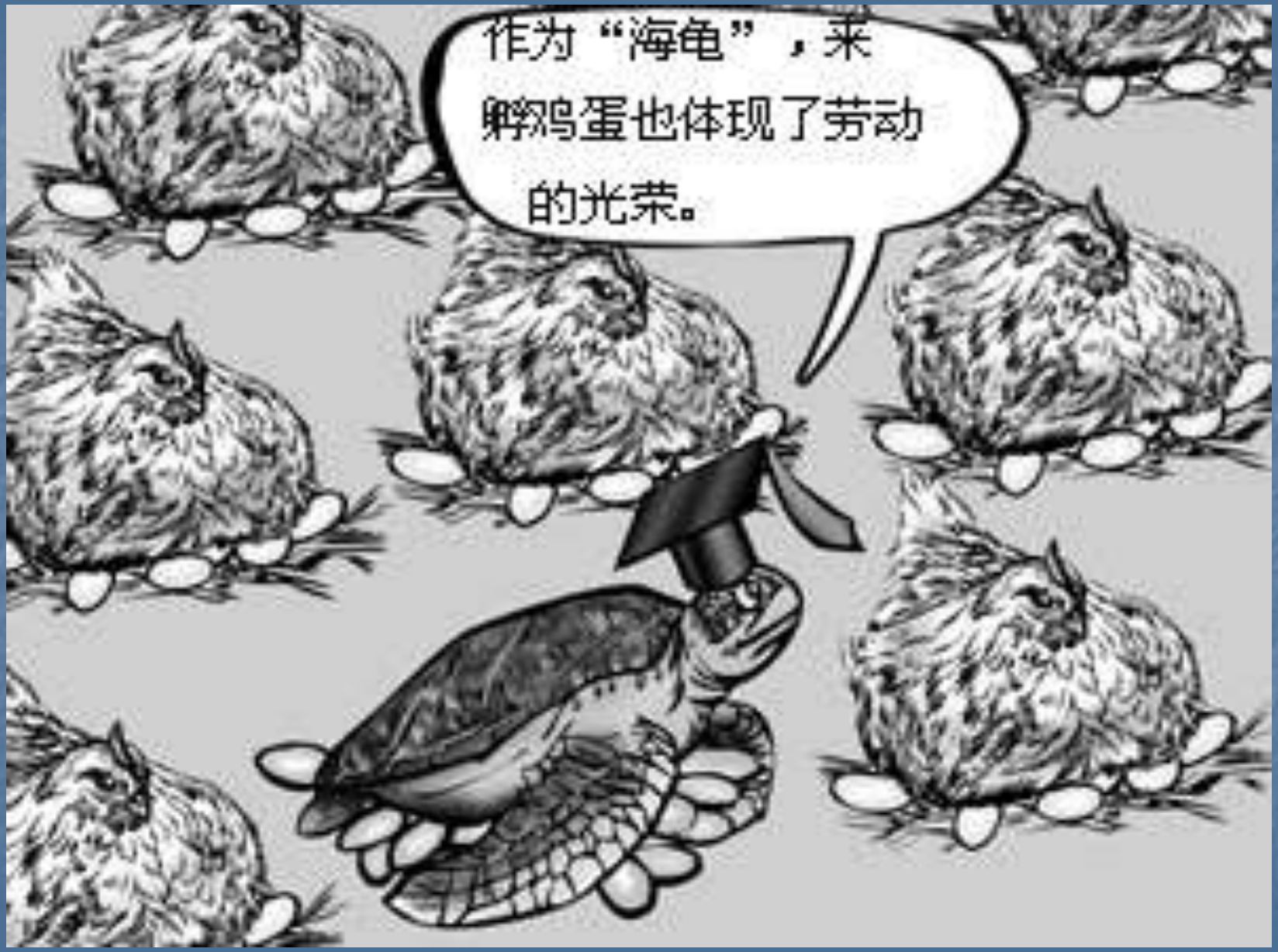




探讨之一：为什么越来越多的海归回国就业？



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』。


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。

调查结论：

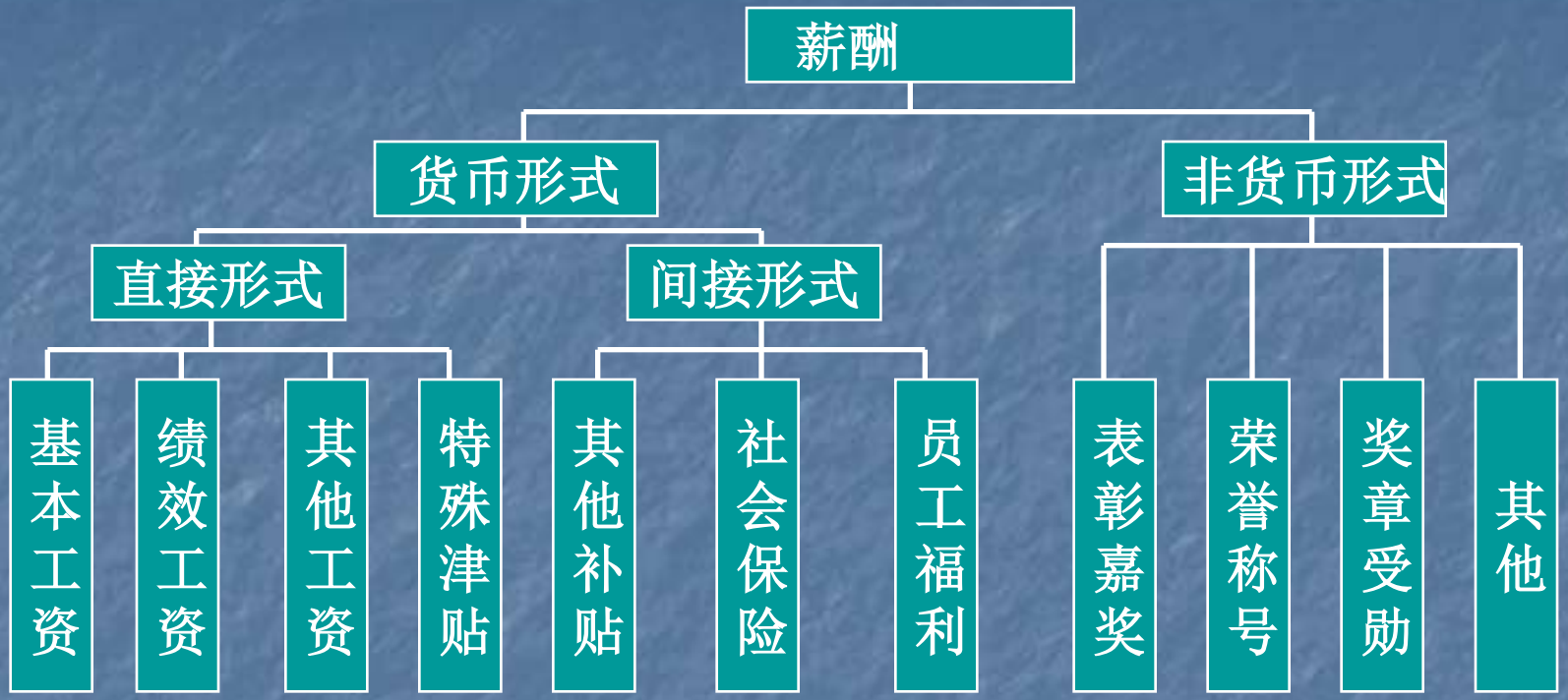
员工最讨厌什么？

员工最向往什么？

员工最希望什么？

员工最炫耀什么？

员工最讨厌什么？加班。
员工最向往什么？放假。
员工最希望什么？加薪。
员工最炫耀什么？福利。


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

思考：津贴和补贴的区别？

（一）津贴。包括：补偿职工特殊或额外劳动消耗的津贴，保健性津贴，技术性津贴，年功性津贴及其他津贴。

（二）补贴。包括：为保证职工工资水平不受物价上涨或变动影响而支付的各种补贴。

公司为失恋员工提供带薪休假

日本东京的一家公司近日推出了“失恋假期”，不幸和伴侣分手的员工可以享受一段时间的带薪休假，为心灵疗伤。而且年龄越大，“失恋假期”也更长。

据英国媒体29日报道，这家位于东京的“姬会社”为失恋的员工提供带薪休假，让他们伤心痛哭之后，能够重振精神回到工作岗位上来。

“姬会社”规定，25岁以下的员工每年有一天的“失恋假期”，25到29岁的员工则能享受2天假期，29岁以上的员工则有3天假期。对于这样的安排，公司首席执行官平官美吉说，“20多岁的女性失恋后很快能开始一段新的恋情，但是对于30岁的女性来说，分手的打击更严重。”

此外，“姬会社”还在促销旺季为员工提供两个上午的“购物假期”，以便员工们能奔向商场抢购打折商品。

例： IBM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

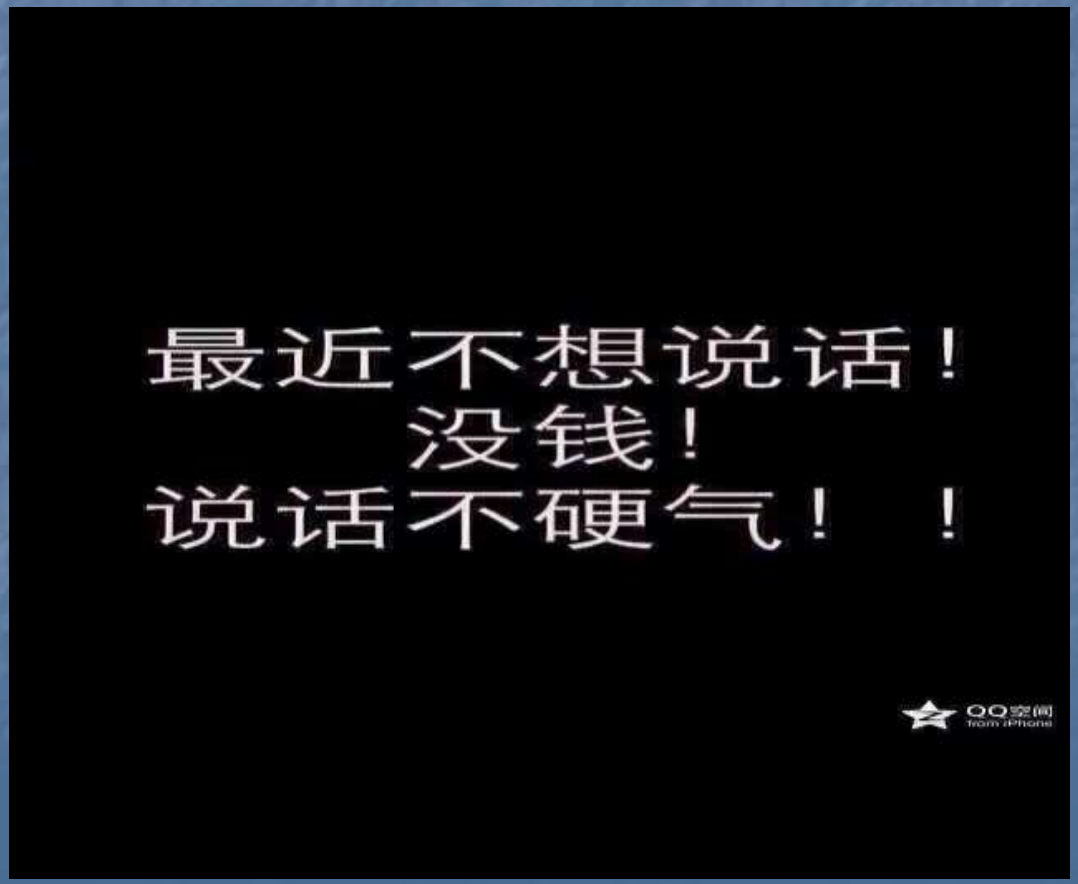
4、奖励

5、福利

6、分配

思考：分配包含哪些？

笑话：钱不是问题



（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。

例：我们要关注内部薪酬

北极熊被公认为最强悍的几种哺乳动物之一。在零下40 度的低温，北极熊能连续奔跑40 多分钟，在冰水混合物中游泳15 分钟，连续20 天不进食，厚厚的皮毛能抵御所有的刀和矛——这么个强悍东西，爱斯基摩人如何对付它？北极熊只有一个缺点，嗜血。猎人先杀死一只小海豹放血，然后把一把尖刀刀刃冲上倒立在桶中。让血漫过刀尖一点。血桶放在外面，冻成了冰块。一个猎熊器就此产生。北极熊看到鲜血，马上用舌头舔上去。当上面的血层舔完，舌头也就冻僵了。这时刀刃露了出来，划开一个小伤口。此时北极熊冻僵的舌头却感觉不到痛。一直到伤口越来越深，北极熊最终因为失血过多而倒下。

这个时候，静待一边的爱斯基摩人跳出来，杀死北极熊。

我们很多人在快乐的拿着“高薪”——外部回报，殊不知也许你觉得新鲜的，只是自己的鲜血。记得，对于那些更重要的东西——内部回报比如休假、学习机会、健康、生活、好心情、从容、家庭为代价的工资，千万别碰。记得，做北极熊没错，但是聪明的熊懂得绕着刀尖舔，气死旁边的爱斯基摩人。

练习一

1、（D）是指以较长的时间为单位计算员工的劳动报酬，国内常使用“薪水”一词。

(A)薪酬　(B)工资　(c)薪资　(D)薪金

2、间接形式的薪酬不包括（A）

(A)利润分成　(B)其他补贴　(C)社会保险　(D)员工福利

3、（B）通常指以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬。

A、薪金　　B、工资　　C薪资　　D、薪酬

4、（B）通常指员工超额劳动的报酬。

（A）收入　　（B）奖励　　（C）薪金　　（D）工资

5、直接形式的薪酬不包括（D）

(A)基本工资　(B)绩效工资　(C)年终分红　(D)额外津贴

6、（A）是指员工自身感受到的社会和心理方面的回报。

(A)内部回报　(B)外部回报　(C)直接回报　(D)间接回报

7、（A）是指员工完成任务后，所获得的一切有形和无形的待遇。

(A)报酬　(B)奖励　(C)薪金　(D)工资

8、（ D ）分为工资和薪金两种形式。

（A）收入　（B）奖励　（C）薪金　（D）薪给

9、薪酬的非货币形式不包括 A

(A)员工福利　(B)表彰嘉奖　(C)荣誉称号　(D)奖章授予

10、奖励不包括（ B

(A)红利　(B)带薪年假　(C)佣金　(D)利润分享

11、（ A ）通常是以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬。P209

(A)工资　(B)薪金　(C)奖金　(D)福利

12、C 是组织对员工的贡献包括员工的态度、行为和业绩等所做出的各种回报。

(A)奖金　(B)福利　(C)薪酬　(D)津贴

13、下列属于间接薪酬的是（ D

A．绩效工资　B．利润分成　C．参与企业决　D．免费工作午餐

1、薪酬表现形式包括（ ACDE ）。P209
(A)精神的与物质的　　(B)稳定的与非稳定的
(C)有形的与无形的　(D)货币的与非货币的　(E)内在的与外在的
2、外部薪酬包括直接薪酬和间接薪酬直接薪酬包括（ ABCDE ）。
(A)基本工资　(B)年薪　(C)激励薪酬　(D)红利　(E)绩效工资
3、直接薪酬包括（ ABCE ）。
(A)基本工资　　(B)年薪　　(C)激励薪酬
(D)福利　　(E)绩效工资
4、薪酬的具体形式包括（ ABCD ）
(A)奖金津贴　　(B)工资　　(C)销售提成
(D)福利　　(E)劳动分红
5、（ ABDE ）属于外部薪酬。
(A)基本工资　(B)绩效工资　(C)社会保险
(D)晋升机会　　(E)额外津贴
6、薪酬实质是一种交换关系，企业应根据员工的（ ABCDE ）等方面的情况，支付给员工相应的薪酬。P283
A．工龄　B．知识　C．技能　D．体力　E．工作表现

7、内部回报包括（ ABCE ）。

（A）参与企业决策　　（B）更大的责任

（C）更大工作空间　　（D）免费工作餐

（E）更有趣的工作

8、薪酬的货币形式包括（ ABCD ）。

A、奖金津贴 B、工资

C、销售提成 D、福利　　E、劳动分红

9、外部薪酬包括直接薪酬和间接薪酬，间接薪酬包括公司向员工提供的（ ABCE ）

A、各种各样保险　　B、单身公寓

C、免费的工作餐　　D、岗位津贴　E、非工作日工资

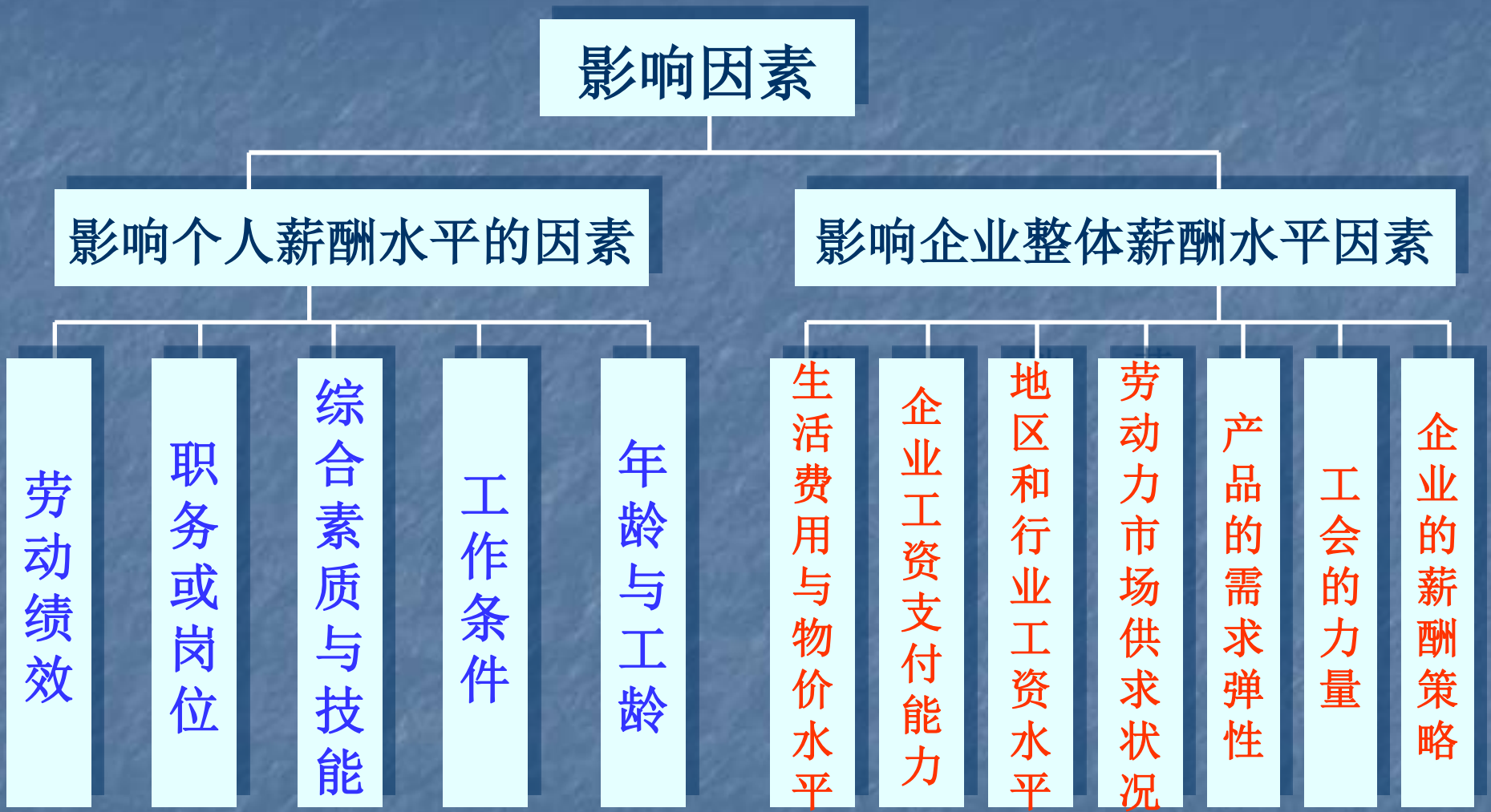
10、根据劳动合同规定，企业应对员工为企业所提供的贡献以及（ ACDE ），支付给员工相应的薪酬。

（A）工龄　　（B）情感

（C）技能　　（D）体力

（E）工作表现

二、影响员工薪酬水平的主要因素



开玩笑——公司薪酬

一家知名公司招聘，一位毕业生前去应聘。

面试快结束的时候，老板问毕业生：“你想要什么样的薪酬待遇？”

毕业生充满畅想地说：“我希望一个的薪水10万，每年有一个月公费海外培训机会，半年在瑞士的分公司，半年在法国的分公司，因为我喜欢这两个国家的风土人情。”

老板说：“我一个月给你20万的薪水，一年有两个月公费让你海外培训，公司的分公司你随便挑。”毕业生惊讶地说：“不会吧，条件这么好，您该不不会是跟开玩笑吧？”老板说：“是你先跟我开玩笑的！”

这告诉我们，你多大能力，创造多少效益，就能拿多少待遇。

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

薪酬管理原则

梁山好汉的分配原则：论功行赏，大称分金；
建国初期的分配原则：穷得光荣，吃大锅饭；
改革之初的分配原则：多劳多得，按劳分配；
发展至今的分配原则：贡献越大，所得越多。

三一集团的薪酬福利（2007年）

市场领先的薪酬水平

随着近年公司的快速发展和经营业绩的增长，三一员工的薪酬水平也水涨船高。三一员工本科学历起薪3000元、研究生学历起薪6000元，并规定主管和主任工程师月薪不低于7000元。

无微不至的员工福利

公司为员工办理五险一金；每月为员工提供伙食补贴，高级职员可免费就餐；提供设施齐全的员工宿舍；公司每天安排空调大巴接送员工上下班，春节安排专车接送周边县市员工，公司为总监助理及以上领导配备专车并提供车补；每年节假日为员工发放节日物资；每月为当月过生日的员工送上一份精美生日礼物。

先进完善的培训机制

给员工最大的福利，就是使他们的能力持续提升。目前，三一已建立了营销、研发、服务、技工、管理、入司等方面的一系列培训体系。除公司培训外，近年来，三一还选送数批公司优秀人员到全国各大院校研读MBA、EMBA、工程硕士，一线的优秀工人被送往高等院校学习。

华为工资单出炉：人均收入60万 万人年薪超百万 但45岁退休！你羡慕么？

2017年3月31日，华为发布2016年年报。年报显示，去年，华为实现销售收入5215.74亿元，同比增长32%。吃瓜群众惊呆了，5200亿是什么概念？相当于5个格力、5个中兴、5个长虹、6个、7个小米、20多个康佳！

但更引人关注的是，年报“泄露”了华为员工的收入。2016年，华为支付雇员费用为941.79亿元，而华为现在约有18万名员工。据此计算，2016年华为员工的平均人均薪酬接近60万元，着实令人羡慕嫉妒恨。

据了解，华为的薪酬主要包括三部分：工资、股票分红和奖金；当然如若外派国外，还有外派补助+艰苦补助。另外，华为实行职级制度，一般本科和硕士毕业生进入华为职级是13级，2年升一级，海外升级速度略快，17、18级一般是基层和中层管理人员，21-22级则到了总裁、副总裁级别。

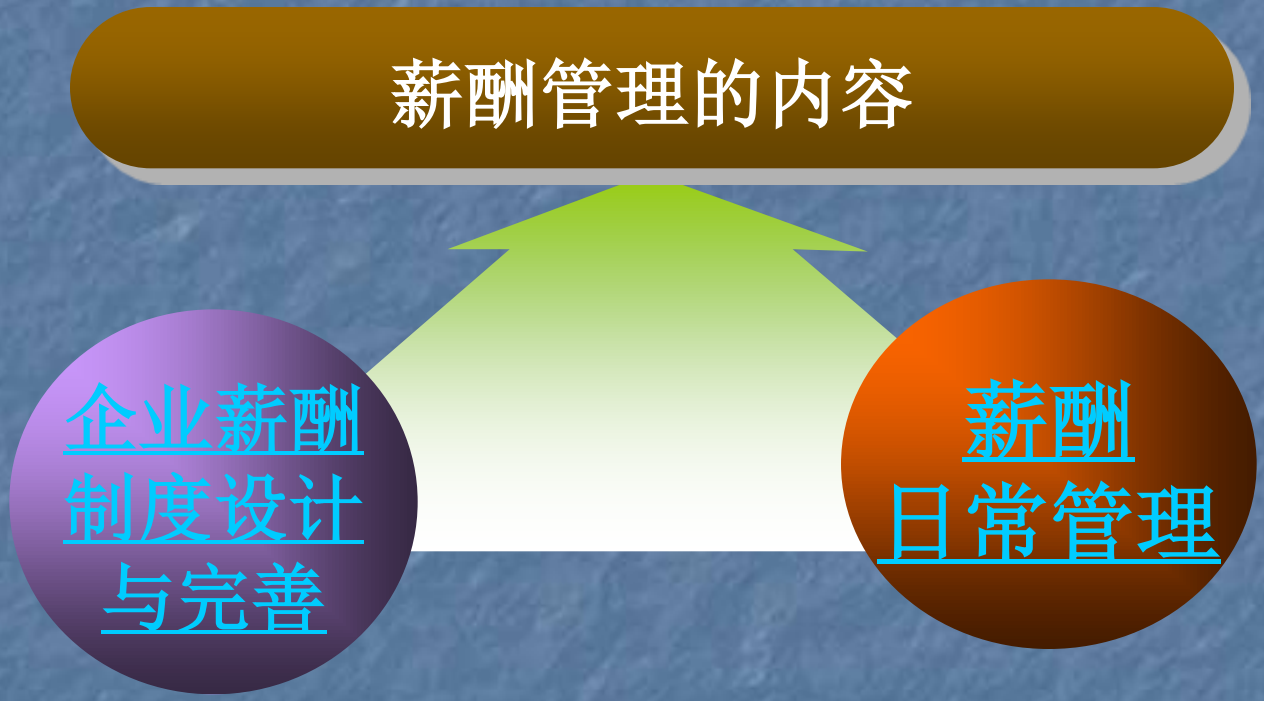
在2014-2015年大幅度提升工资基线后，每级工资差距大概在4000元。13级在9000-13000元，14级13000-17000元，15级17000-21000元，16级21000-25000元，17级25000-29000元，越往上工资薪酬差距越大。

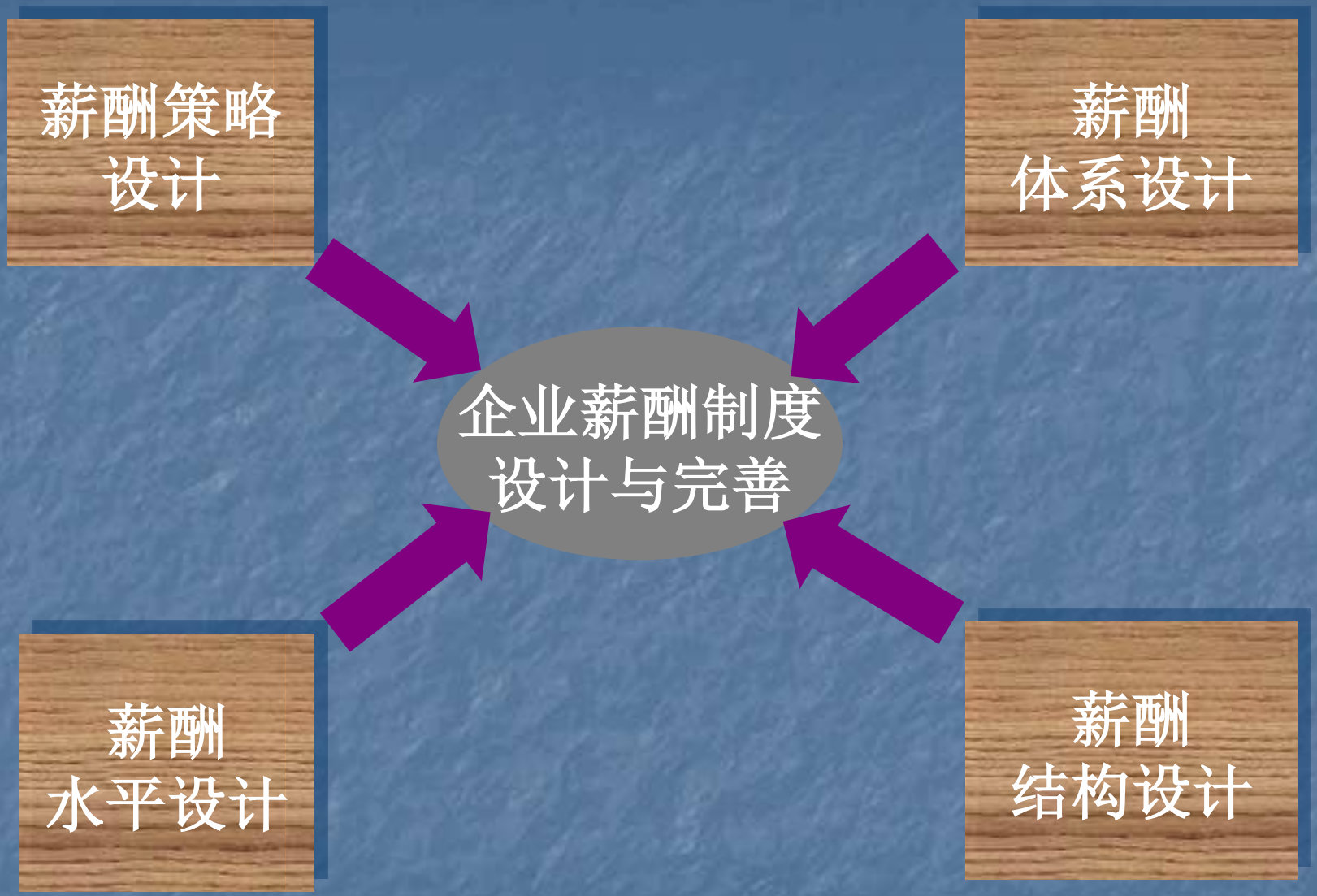
不过工资是零花钱，股票分红才是大头。每年华为利润的大部分都会以分红和升值形势，返还给员工。“一般来华为2年后才有股票，不过现在针对15级以下员工已经不发股票了，改为发TUP，类似于股票，不要用钱买，但只有5年有效期，每股分钱是一样的。以2015年为例，华为虚拟股票分红，每股分1.95元，升值0.91元，合计2.86元。

另外，华为年终奖也非常高，毕业后来华为3年的，年终奖一般在15万左右。入职10年，绩效中等以上，职级16-17级，年薪税前50-100万。职级18级以上，考评中等以上，年薪税前都超100万，数目有数千人，加上海外常驻人员外派补助，年薪税前超百万人数估计超万人。

（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：

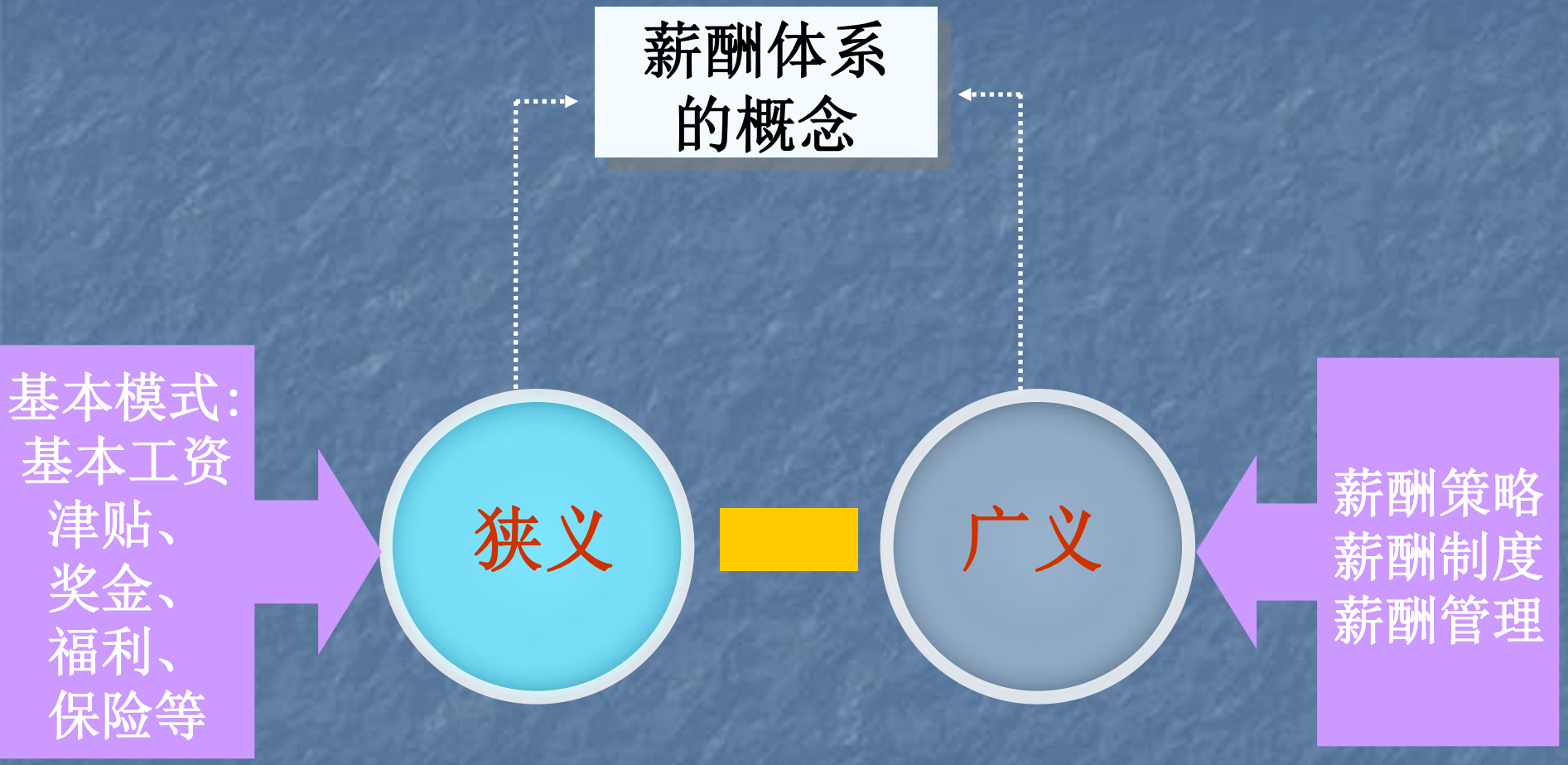
- 适合的，就是最好的。

薪酬日常管理

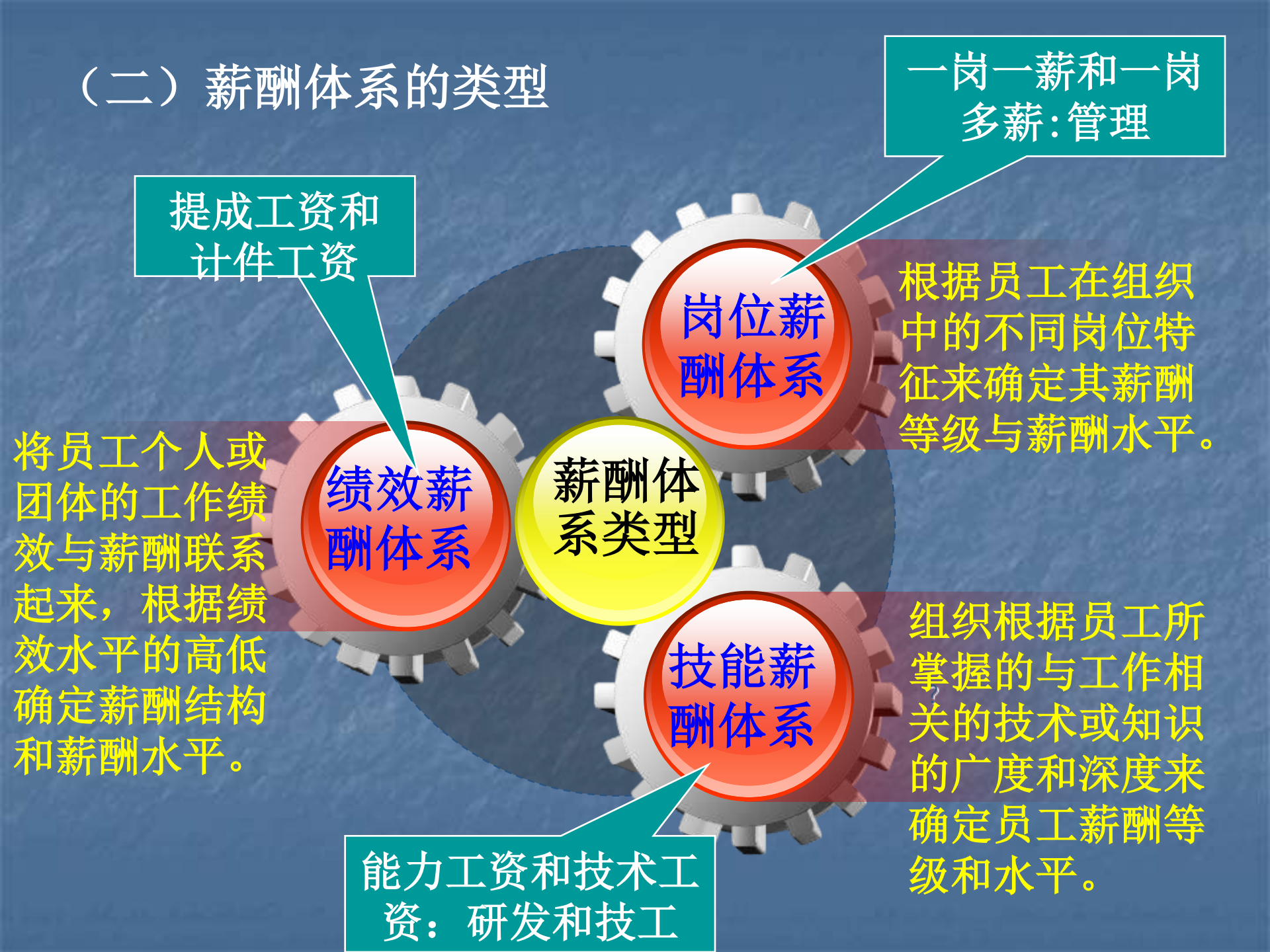
- 开展薪酬市场调查，统计分析调查结果，写出调查分析报告
- 制订年度员工薪酬计划，对薪酬计划执行情况进行统计分析
- 深入调查了解各类员工的薪酬状况，进行必要的员工满意度调查
- 对报告期内的人工成本进行核算，检查人工成本计划的执行情况
- 根据公司薪酬制度的要求，结合各部门绩效目标的实现情况，对员工薪酬进行必要的调整

四、薪酬体系

（一）薪酬体系的概念

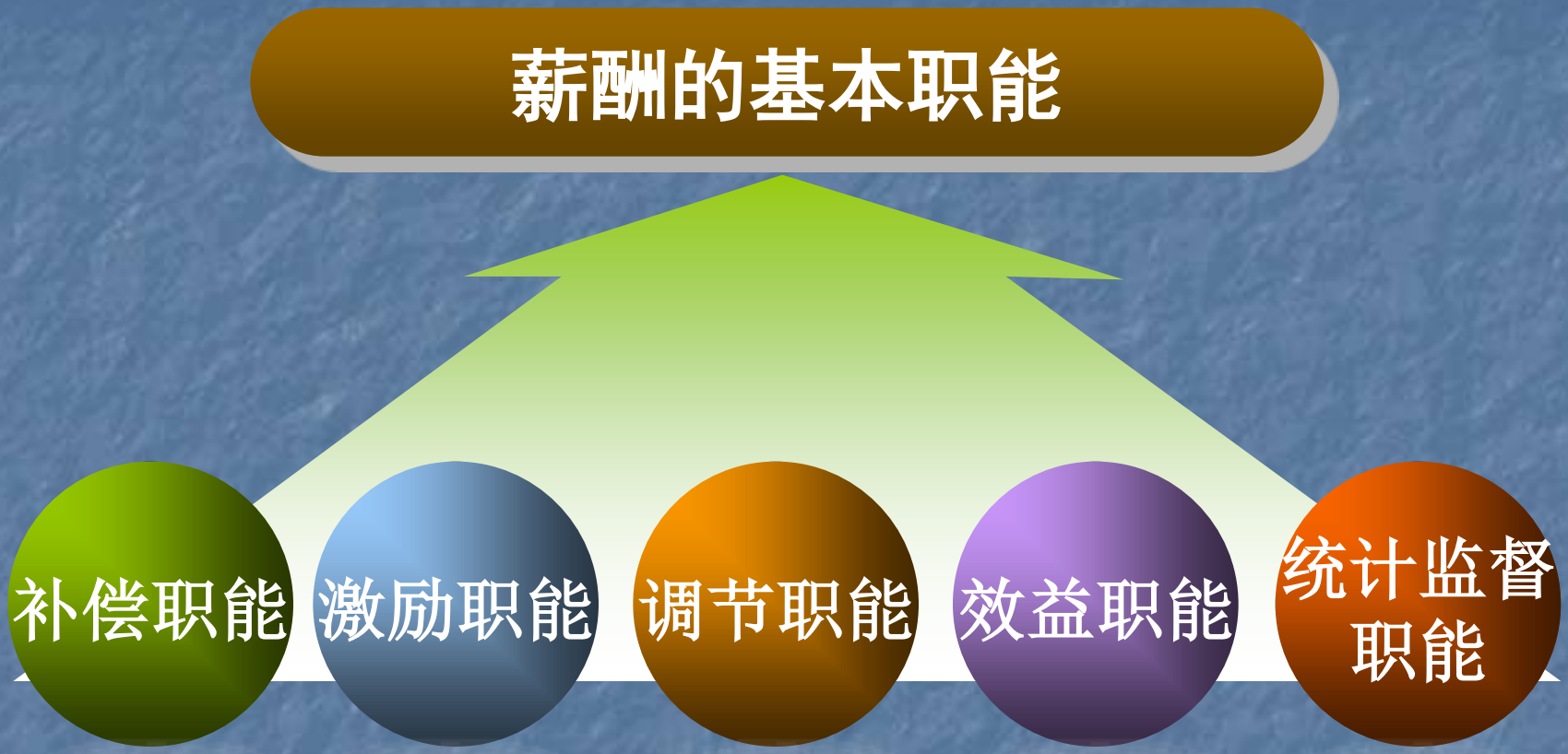


（二）薪酬体系的类型


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

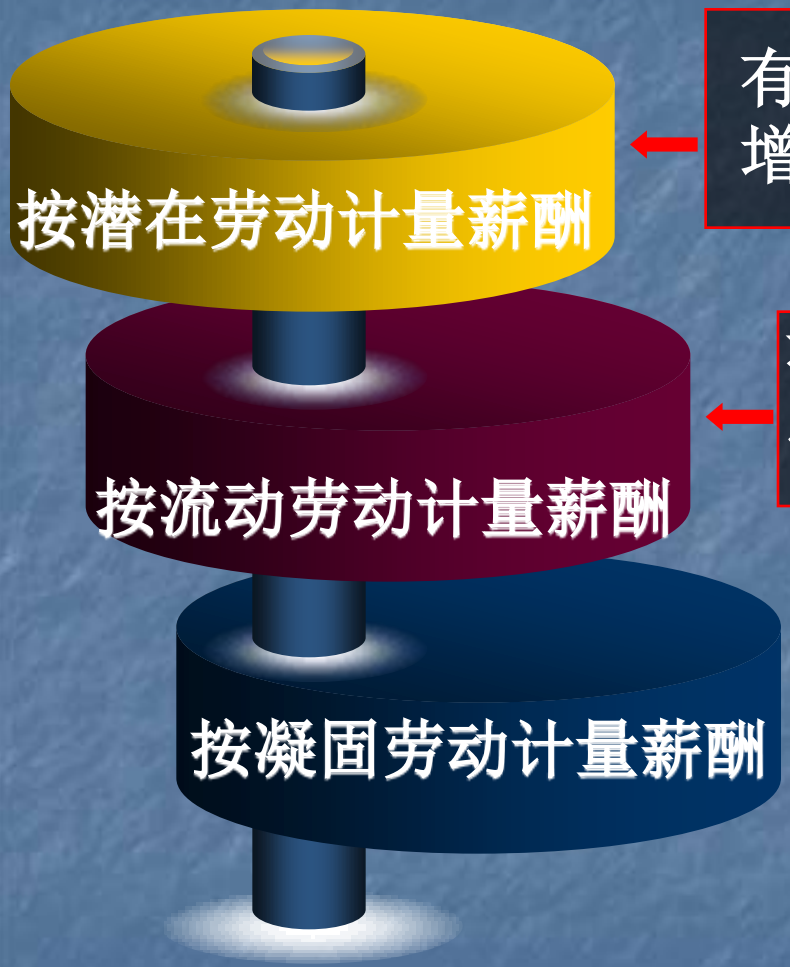


美国的一位学者经过研究发现，在计时薪酬制下，一个人如果没有受到激励，仅能发挥其能力的20%-30%；如果受到充分的激励，其能力可发挥80%-90%。这就是说，同样一个人受到激励后所发挥的作用相当于激励前的3倍-4倍。

（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。

练习二

1、影响员工个人薪酬水平的因素不包括（ B ）

(A)劳动绩效 (B)工会的力量(C)工作条件 (D)员工的技能

2、影响企业整体薪酬水平的因素不包括（ D ） P211

(A)产品的需求弹性 (B)工会的力量

(c)企业的薪酬策略 (D)职务或岗位

3、适当拉开员工之间的薪酬差距体现了（ B ）原则。

(A)对外具有竞争力 (B)对员工具有激励性

(C)对内具有公正性 (D)对成本具有控制性

4、计算工资总额的方法不包括（ D ）。

（ A ）盈亏平衡点法 （ B ）工资总额占附加值比例

（ C ）工资总额与销售额 （ D ）工资总额占利润值比例

5、目前应用最为广泛、也是最为稳定的薪酬体系是（ A ）

（A）岗位薪酬体系 （B）技能薪酬体系 （C）绩效薪酬体系

（D）组合薪酬体系

6、对技术人员宜采用（ B ）

（A）岗位薪酬体系 （B）技能薪酬体系 （C）绩效薪酬体系

（D）组合薪酬体系

7、对于高学历、高职称的人才给予基本工资比一般人才要高，这体现了劳动中的（　）A

（A）潜在劳动（B）流动劳动　（C）凝固劳动　（D）基本劳动

8、对于勤奋工作的人，一般给予适当薪酬补偿，这体现了（　）B

（A）潜在劳动　（B）流动劳动　（C）凝固劳动　（D）基本劳动

9、销售业绩好的销售员一般工资要高，这体现了（C

（A）潜在劳动　（B）流动劳动　（C）凝固劳动　（D）基本劳动

10、企业员工工资总额管理不包括（　A

A、工资水平的调整　　B、工资总额的计划

C、工资总额的调整　　D、工资总额的控制

11、企业薪酬制度的职能不包括（　C

A、激励　　B、保障　　C、监督　　D、调节

12、影响企业整体薪酬水平的主要因素，不包括（　A

(A)工作条件　　(B)劳动力市场供求关系

(C)薪酬策略　　(D)地区、行业工资水平

13、支付相当于员工岗位价值的薪酬，体现了企业薪酬管理的（ C ）原则。

(A)对外具有竞争力　　(B)对员工具有激励性

(C)对内具有公正性　　(D)对成本具有控制性

14、决定企业薪酬体系类型的外部因素，不包括（ D ）。

(A)外部市场薪酬水平　　(B)劳动力供给状况

(C)社会经济发展状况　　(D)现行的薪酬政策

15、影响员工个人薪酬水平的因素不包括（ B ）。

(A)劳动绩效　　(B)工会的力量

(C)工作条件　　(D)员工的技能

16、通行的薪酬体系类型不包括（ D ）。

(A)岗位薪酬体系　　(B)绩效薪酬体系

(C)技能薪酬体系　　(D)结构薪酬体系

17、薪酬体系设计体现的劳动基本形态，不包括(B)。

(A)潜在劳动　　(B)静态劳动

(C)流动劳动　　(D)凝固劳动

18、企业岗位薪酬体系以(D)为基础。

A．岗位调查　　B．岗位分类　　C．岗位分析　　D．岗位评价

19、薪酬制度设计的主要内容,不包括(D)P296

A．薪酬策略　　B．薪酬体系　　C．薪酬水平　　D．薪酬成本

20、与岗位薪酬密切相连的因素,不包括(D)P292

A．组织结构　　B．岗位特征　　C．岗位设置　　D．人员素质

1、企业员工薪酬管理的基本目标包括（ ）。 ABCE

(A)确立薪酬激励机制 (B)使员工及时得到回报

(C)吸引并留住优秀人才 (D)保证外部公平

(E)合理控制企业人工成本

2、日常薪酬管理工作具体包括（ ） ABCDE

(A)开展薪酬的市场调查 (B)制定年度员工薪酬激励计划

(C)调查各类员工的薪酬状况 (D)对员工的薪酬进行必要调整 (E)对报告期内人工成本进行核算

3、影响企业整体薪酬水平的因素包括（ ） BCDE

(A)劳动绩效 (B)劳动力市场供求状况(C)企业的薪酬策略 (D)生活费用与物价水平 (E)企业工资支付能力

4、影响员工个人薪酬水平的因素包括（ ） ABCD

(A)年龄与工龄 (B)劳动绩效 (C)产品的需求 (D)工作条件 (E)工会的力量

5、制定企业薪酬管理制度应该明确企业的战略发展规划，即明确（ ） ABCDE

(A)企业的战略目标 (B)关键成功因素 (C)实现战略的计划 (D)核心的竞争力 (E)实现战略的措施

6、工资总额的准确统计为国家（ ABCDE 提供了重要依据。
(A)计算经济补偿金　(B)了解人民的收入水平　(C)计算有关保险金　(D)了解人民的生活水平　(E)计算离休退休金

7、企业薪酬管理应遵循（ ABCD ）
A对内具有公正性原则　B对成本具有控制性原则
C对外具有竞争力原则　D对员工具有激励性原则
E体现劳动差别的原则

8、目前通行的薪酬体系类型有（ ABC ）
（A）岗位薪酬体系　（B）技能薪酬体系　（C）绩效薪酬体系　（D）组合薪酬体系　（E）提成薪酬体系

9、薪酬的基本职能包括（ ABCDE ）
（A）补偿职能　（B）激励职能　（C）调节职能　（D）效益职能　（E）统计监督职能

10、下列属于薪酬制度设计与完善内容的是（ ACD ）
（A）薪酬体系设计　（B）薪酬预算设计　（C）薪酬水平设计　（D）薪酬结构设计　（E）薪酬调整设计

12、企业员工薪酬管理的基本目标包括（ ）ABCDE

(A)保证薪酬具有竞争性　　(B)吸引并留住优秀人才

(C)对员工贡献给予肯定　　(D)使员工及时得到回报

(E)合理控制企业人工成本

13、企业薪酬管理的基本原则包括（ ）BCDE

(A)对社会具有贡献性　　(B)对内具有公正性

(C)对员工具有激励性　　(D)对外具有竞争力

(E)对成本具有控制性

14、薪酬日常管理是由（　　）组成的循环，这个循环称之为薪酬成本管理循环。ACE

(A)薪酬预算　　(B)薪酬计划

(C)薪酬支付　　(D)薪酬决算　　(E)薪酬调整

15、薪酬体系设计所要体现的劳动基本形态包括（ ACD
(A)潜在劳动　　(B)静态劳动
(C)流动劳动　　(D)凝固劳动　　(E)动态劳动
16、（　　）属于日常薪酬管理工作。 ABCE
(A)开展薪酬的市场调查
(B)制定年度员工薪酬激励计划
(C)调查了解各类员工薪酬状况
(D)进行员工薪酬水平长期预测
(E)报告期内对人工成本进行核算
17、工资总额的准确统计为国家（　　）提供了重要依据。 ABCDE
P213
(A)计算经济补偿金 (B)了解人民的收入水平　(C)计算有关保险金　(D)了解人民的生活水平　(E)计算离休退休金

【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

例：老板绝对第一

例：联想的核心价值观。（1）成就客户—我们致力于每位客户的满意和成功。（2）创业创新—我们追求对客户和公司都至关重要的创新，同时快速而高效地推动其实现。（3）诚信正直—我们秉持信任、诚实和富有责任感，无论是对内部还是外部。（4）多元共赢—我们倡导互相理解，珍视多元性，以全球视野看待我们的文化。

例：闻名全球的麦当劳，他们的经营理念Q、S、C&V。Q是Quality（品质）。S是service（服务）。C是Clean（清洁）。V是Value（价值）。服务人员的小时工资很高。

1、老板绝对第一

说你行你就行，不行也行；说你不行，行也不行。横批是不服还不行。

2、遵守老板的六大法则

Ø老板绝对不会错。

Ø如果发现老板有错，一定是我看错。

Ø如果我没有看错，一定是因为我的错，才害得老板犯了错。

Ø如果是他自己犯错，只要他不认错，那就是我的错。

Ø如果老板不认错，我还坚持他有错，那就是我的错。

Ø总之老板绝对不会错，这句话绝对不错。

例：实施低成本领先战略

就是企业成本要低于竞争对手。一般而言，在薪酬水平方面，实施不高于竞争对手的薪酬水平 ，追求效率最大化、成本最小化， 在尽可能的范围内控制薪酬成本支出。在薪酬结构方面，这种企业通常会采取一定的措施来提高浮动薪酬或奖金在薪酬构成中的比重。

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

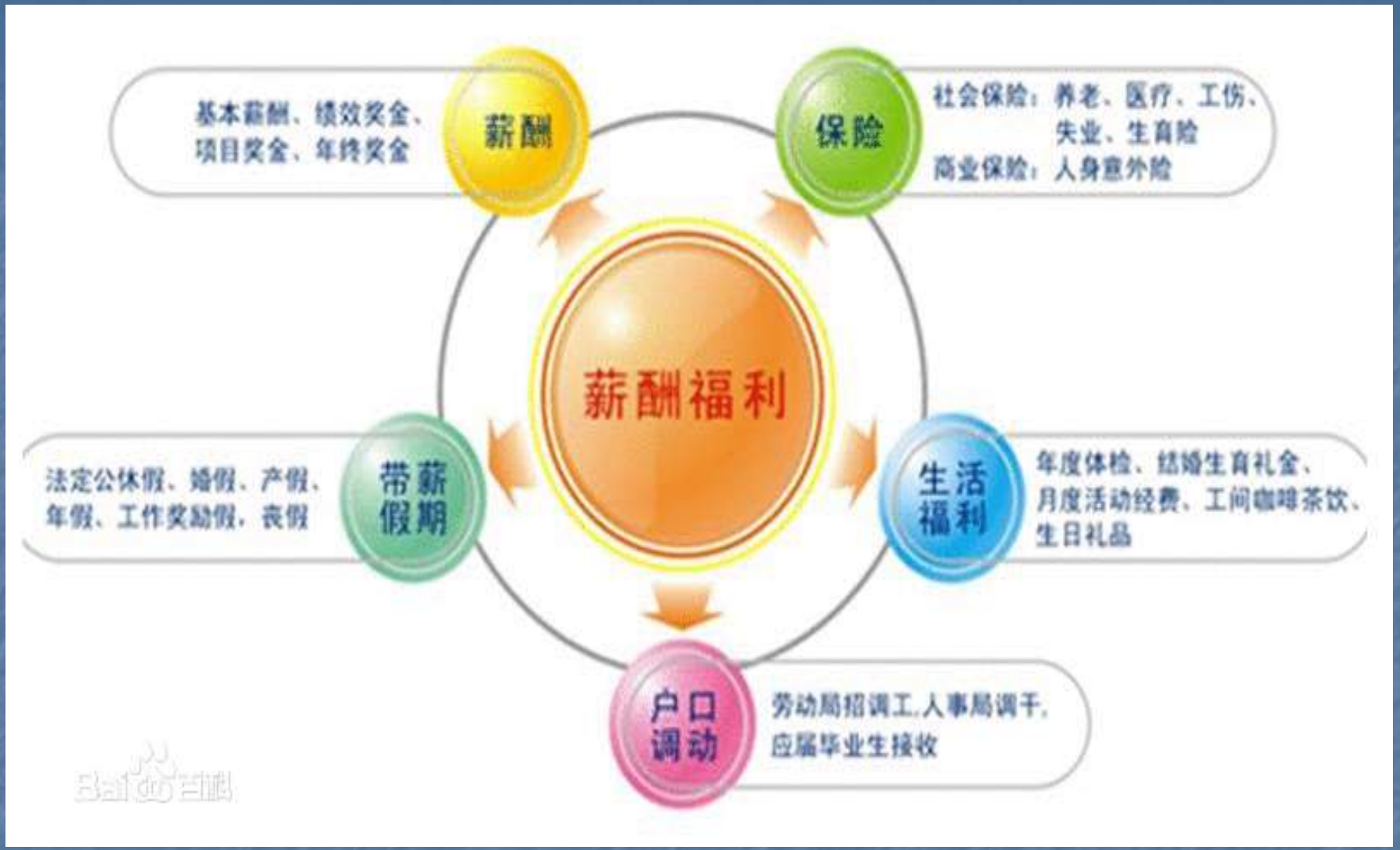
薪酬市场调查 → 问卷调查、委托调查、相互调查、采集媒体公开信息等

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

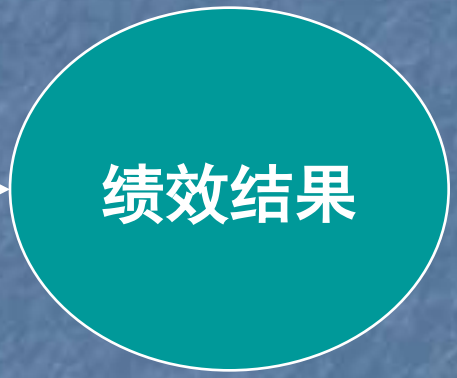


以人为基础
pay for person

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

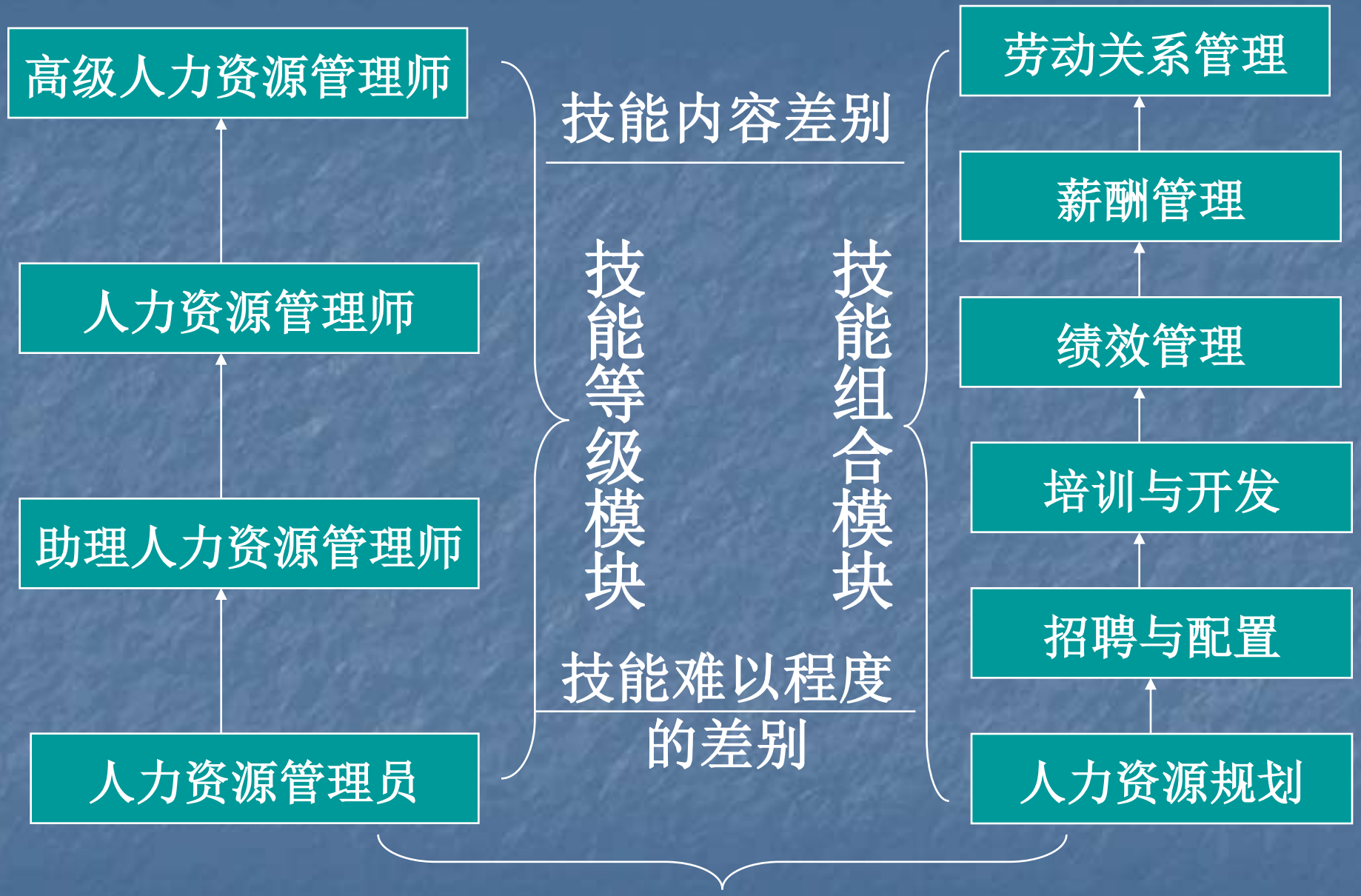
人力资源管理技能模块

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

案例：登陆NBA的中国球员的年薪







在中国登陆NBA的球员中，姚明的薪水无疑是最高的。2008～2009赛季，姚明的年薪将达到1500万美元。姚明与火箭队续约的是一份为期五年的合同，从2006-2007赛季开始，一直到2010-2011赛季。按照约定，姚明新合同第一个赛季的年薪工资约为1250万美元（此数为估算值，具体是2006-2007赛季联盟规定的工资帽的25%），此后每年提高10.5%，预计总价值将在7600万到8000万美元左右，这也使得姚明跻身NBA顶级巨星行列。

与姚明同时在NBA打拼的中国球员，易建联在2008～2009赛季的工资可以达到240万美元，孙悦44万美元，只是姚明年薪的1/34。

为什么姚明的工资比易建联、孙悦工资要得多？

年薪20万聘木匠

日前，在京城红木家具界赫赫有名的北京元享利硬木家具有限公司首开先河，打破传统木匠几百元的工资标准，一口开出年薪 20万的“天价”来招聘具有绝活的木匠，打造红木家具精品。这不仅让一些木匠师傅们乐开了花，更成了家居产业行业普遍关注的热门话题。

了解，近两年社会就业人员的整体工资虽然有了很大提高，但对于技术含量不是很高的木匠行业来讲，2000多元的月工资水平相当普遍，高工资也不过三四千元，如今元享利却将木匠的月工资水平一下提到近两万，和一些金领贵族的待遇不相上下，实在让人感到意外。

但中国硬木家具业的专家告诉记者，中国红木家具的整体工艺现状水平还很落后，正宗明清式家具可以使用数百年还坚固精美，

而现在生产的很多红木家具使用一两年就裂缝脱榫，这关键在于工艺水准还没达到。 一些红木家具甚至是粗制滥造，实际上是对极为珍稀的红木资源的破坏与浪费。所以出 20万元年薪招聘具有工艺“绝活”的木匠来做红木家具合乎情理，这样才能真正使红木物尽其用、人尽其才。

据了解，元享利硬木家具有限公司目前有较高专业技能的木匠师傅18人，其中最高年薪8万元。如今元享利煞费苦心出20万招聘更高工艺水准的木匠师傅，可见其要生产我国最好的、最精致的红木家具的良苦用心。据悉，元享利高薪招木匠的事在业内引起了轩然大波，已有不少能工巧匠纷纷前往为高薪而展露手脚，并已有 3个人入选通过初试。有专家称：“元享利高薪招木匠有望促进我国红木家具的整体技术水平，使我国有限的硬木资源的价值得到更好的体现。”

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。

案例：豹子对狼的管理

狮子让一只豹子管理10只狼，并给他们分发食物。豹子领到肉之后，把肉平均分成了11份，自己要了一份，其他给了10只狼。这10只狼都感觉自己分的少，合起伙来跟豹子唱对台戏。虽然一只狼打不过豹子，但10只狼豹子却没法应付了。豹子灰溜溜的找狮子辞职。

如何运用绩效工资的原理来解决这个问题？

狮子听了之后说，别辞职，要注意管理方式，发挥绩效薪酬工作用。看我的。狮子把肉分成了11份，大小不一，自己先挑了最大的一份，然后傲然对其他狼说，你们自己讨论这些肉怎么分。为了争夺到大点的肉，狼群沸腾了，恶狠狠的互相攻击……. 全然不顾自己连平均的那点肉都没拿到……..豹子钦佩的问狮子，这是什么办法？狮子微微一笑，听说过绩效工资吗？……..

绩效工资：羊毛出在羊身上

从前有一只羊，它每天干10个小时的活。有一天它的主人告诉它，你好好干，多干活有奖励，于是它照做了。 接下来的每个月它的主人都从它的身上剪下一些羊毛，加起来羊身上的羊毛被剪了三分之一 。年底到了，主人用剪下的羊毛给它织了件毛衣，然后告诉它：诺，这是你的奖励，恭喜你，继续努力吧！

羊很生气，把它的故事写成童话，起了个愣傻得名字叫：绩效工资

练习三

1、与岗位薪酬密切相连的因素，不包括（ D ）P292

A．组织结构　B．岗位特征　C．岗位设置　D．人员素质

2、岗位薪酬设计的首要步骤是（ A ）

A．环境分析　B．薪酬战略确定 C．岗位分析　D．岗位评价

3、薪酬体系设计的前期准备工作首先要做好（ B ）

A．环境分析　B．明确企业的价值观和经营理念　C．掌握企业的财务实力　D．明确企业的战略

4、宽带薪酬是与组织（ A ）。

A．扁平化结构　B．金字塔结构　C．事业部结构　D．直线职能型结构

5、技能分析的基本元素和最小的分析单元是（ C ）。

A．技能模块　B．技能种类　C．技能单元 D．工作任务

6、绩效薪酬体系的体系的核心内容在于（ D ）。

A．评估内容　B．评估标准　C．薪酬管理 D．绩效评估

7、岗位薪酬体系以（ B ）为基础。

A．岗位调查　B．岗位评价　C．岗位分析 D．岗位分类

1、岗位薪酬与（ ABCD 密切相连，实质上是一种等级薪酬。
A．组织结构　B．岗位设置　C．岗位特征　D．调查分析　E．薪酬设计

2、下列属于岗位薪酬设计的内容的是（ ABCDE
A．环境分析　B．确定薪酬策略　C．岗位分析　D．岗位评价
E．市场薪酬调查

3、企业实行岗位薪酬体系，应当达到的要求包括（ CDE
(A)薪酬水平较高　(B)组织富有灵活性　(C)工作对象比较固定
(D)岗位说明书清楚明晰　(E)组织环境比较稳定

4、常见的薪酬体系设计包括（ ABC
(A) 岗位薪酬体系设计　(B)技能薪酬体系设计　(C)绩效薪酬体系设计　(D)津贴体系设计　(E)福利体系设计

5、制定企业薪酬管理制度应该明确企业的战略发展规划，即明确（ ABCDE
(A)企业的战略目标　(B)关键成功因素　(C)实现战略的计划
(D)核心的竞争力(E)实现战略的措施

简答：1、岗位薪酬体系设计的步骤
2、薪酬体系设计的前期准备工作

本单元的重点内容

1、影响员工薪酬水平的主要因素P284

2、薪酬日常管理的内容P286

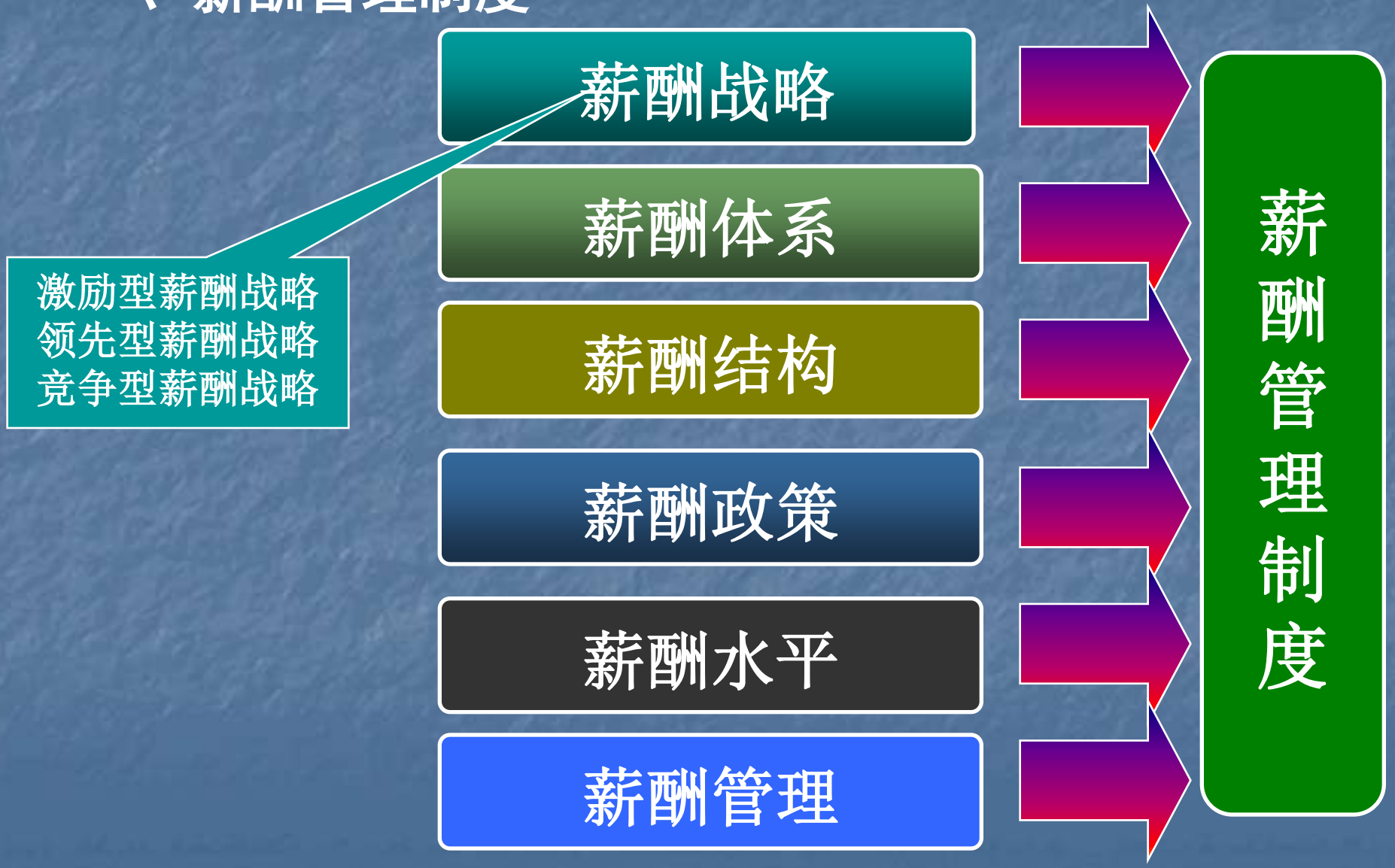
3、薪酬体系设计的前期准备工作有哪些》P290-291

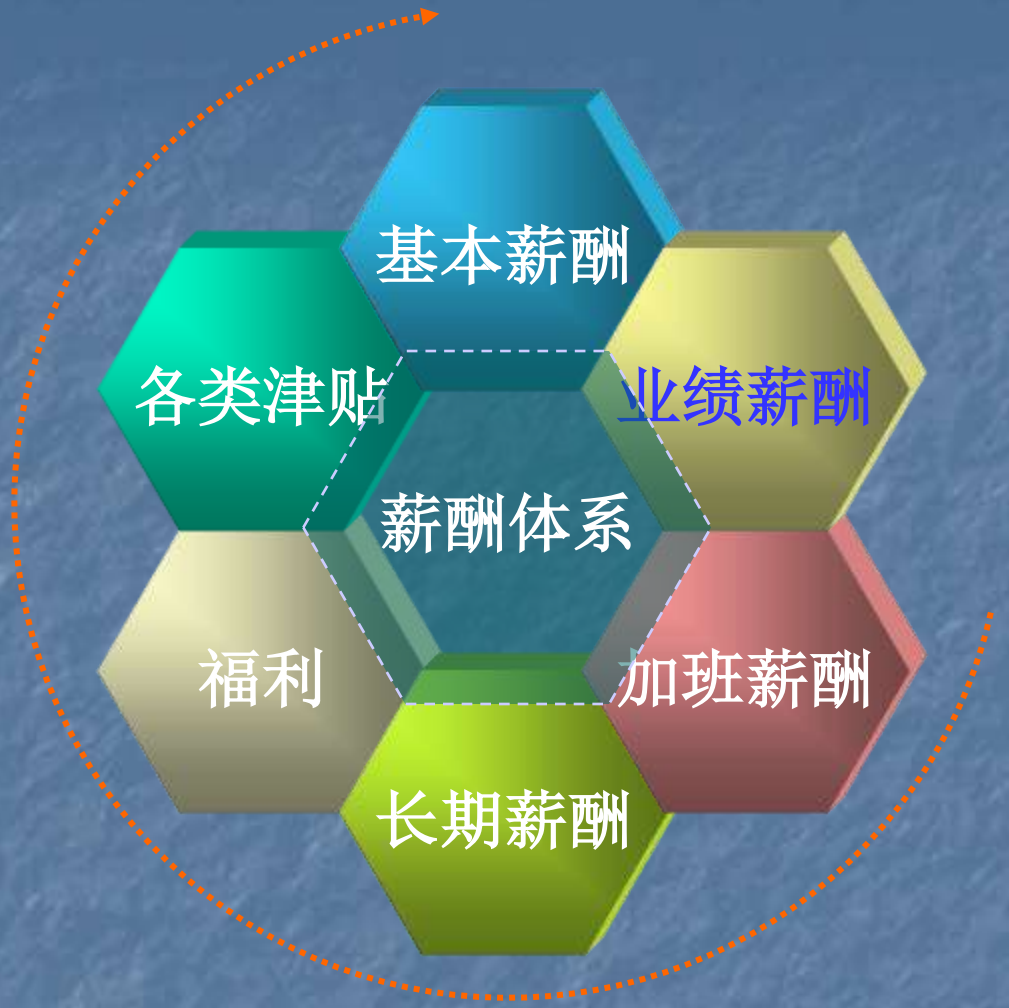
4、岗位薪酬体系设计的内容。P292-294

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

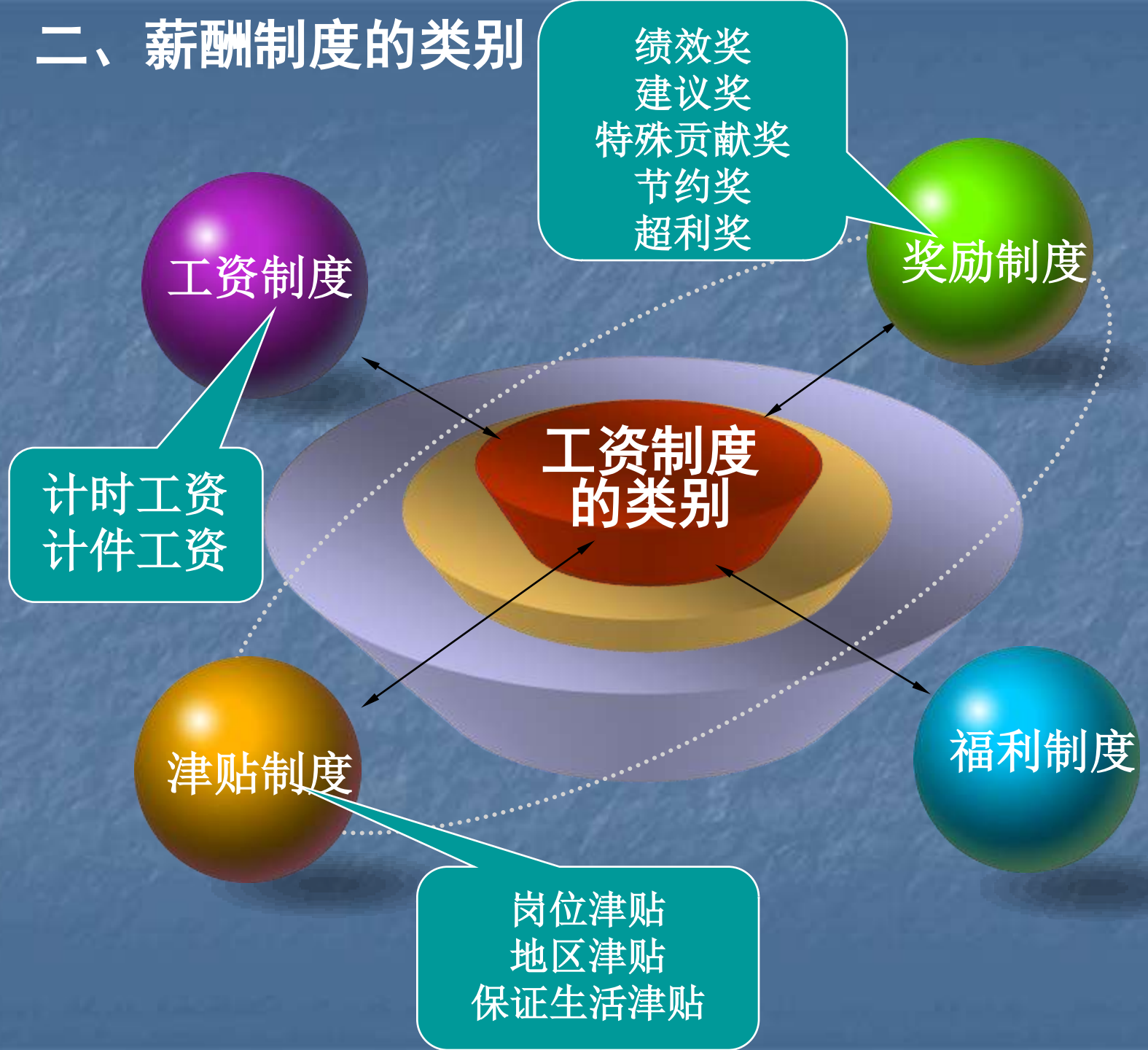
年龄与工龄 → 工龄工资（14%）

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

微软的薪酬制度

微软公司员工的薪酬主要有三部分构成，一部分是工资，另一部分就是公司股票认购权，最后一部分是奖金。微软通常不付给员工很高的薪酬，但是有高达15%的一年两度的奖金、股票认购权以及工资购买股票时享受的折扣。每一名微软雇员工作满十八个月就可获得认股权中的25%的股票，此后每六个月可获得其中的12.5%,10年内的任何时候员工都可以兑现全部认购权。微软每两年还配发一次新的认股权，雇员可用不超过10%的工资八五折优惠价格购买公司的股票。

【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

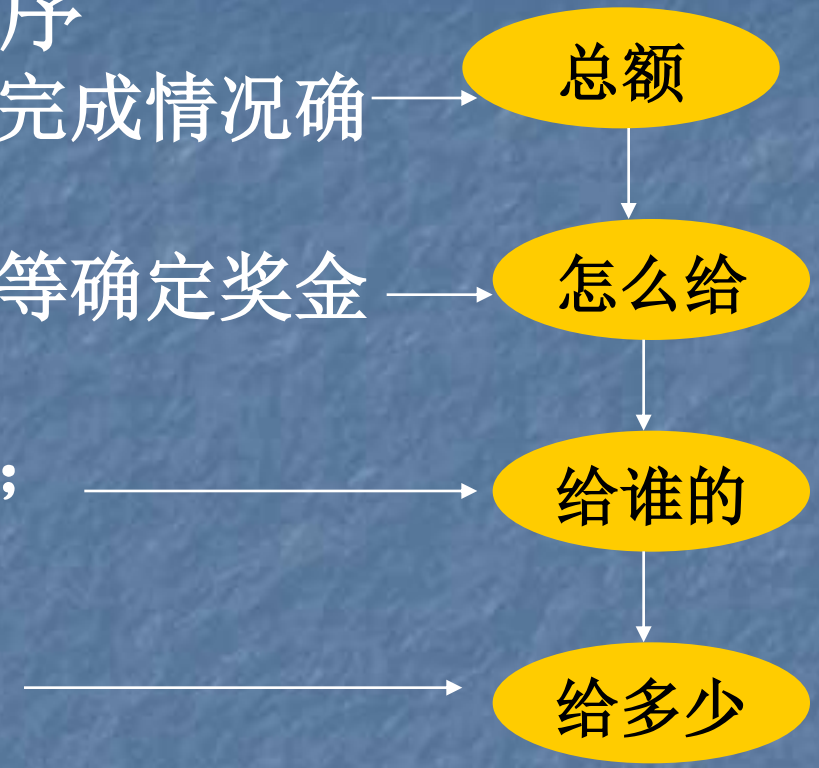
（一）奖金制度的制定程序

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。

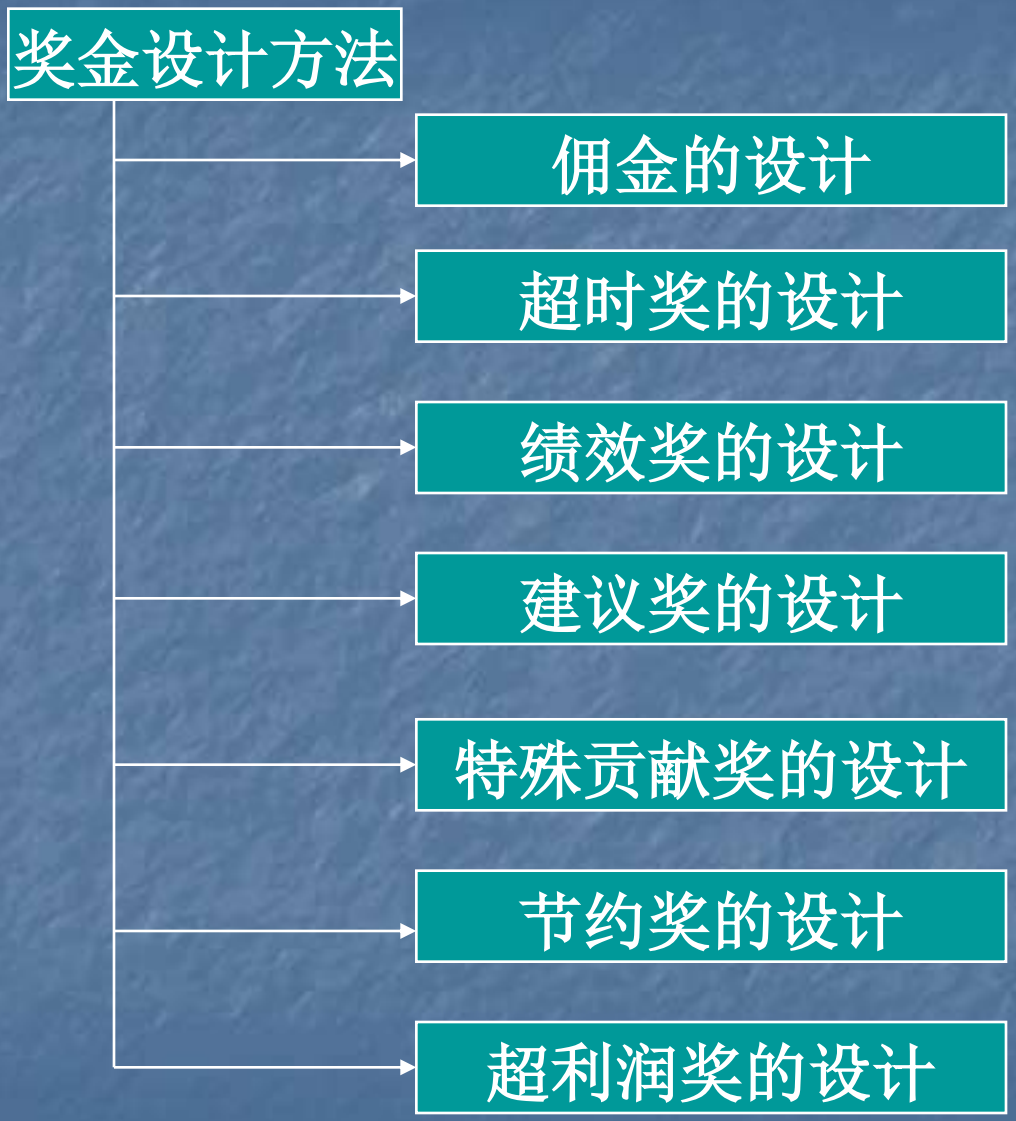
例：某企业的年终奖金分配，因为办公室、人事部、财务部的考核指标无法量化，企业中的工程、设计、生产等工作任务往往需要若干部门配合完成，各部门的工作量与效果难以区分。往年的奖金分配总是出现部门之间、岗位之间的攀比，都觉得自己付出的多，得到的呼。原是为了调动大家积极性的年终奖金反而引起矛盾，影响员工的积极性。

(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。

绩效奖的案例

1、惠普公司

惠普公司的营业代表成绩卓著者，或在他完成一项重要销售任务时，行销部的人会带着“开心果”去他家恭喜他。

2、IBM公司

IBM用奖牌鼓励业务代表推销新产品。举一个例子来说，当IBM要找经销商，来展示并销售他们的“OS/2操作系统”软件时，一位业务员只要能替公司带来15家有兴趣的经销商，就可以得到一块铜牌，而带来更多业务的营销代表，则可以拿到银牌乃至金牌。

3、施乐公司

施乐公司曾有一个叫做“快速跑道”的促销计划。其背景的布置是以一辆跑车为主题，这个计划的奖励对象，不仅仅是业务代表，还包括给予了技术性协助的人员和他们的经理。

奖励的方法是记点数。积累点数可以换商品，也可以换现金。金额由10元到1万元不等。另外，公司还送出电池传动的法拉利模型车和火星塞。送火星塞的意思是取其“点燃创意的火花”之意。

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。

员工建议奖的案例——比奇公司的“劳动生产率会议”

为了扭转劳动生产率日益低下的趋势，美国比奇飞机公司从20世纪80年代中期以来，就建立了“劳动生产率会议”制度。公司从9000名职工中，挑选出300名作为出席会议的代表。

当某一职工想提一项合理化建议时，他可以去找任何一名代表与之共同填写建议表。当代表将这个提议交到“劳动生产率会议”经审查后，即按该建议产生效果的大小，给提议职工颁发奖金。这项制度给公司带来了巨大的效益。

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。

案例

英国女王伊丽莎白二世经常说的一句英国谚语是“节约便士，英镑自来”，每天深夜她都亲自熄灭白金汉宫小厅堂和走廊的灯，她坚持皇家用的牙膏要挤到一点不剩。

号称“车到山前必有路，有路必有丰田车”的日本丰田公司，在成本管理上从一点一滴做起，劳保手套破了要一只一只的换，办公纸用了正面还要用反面，厕所的水箱里放一块砖用来节水。一个贵为一国之尊、一个是世界著名的跨国公司，节约意识竟如此强烈，令人赞叹。

朱元璋的故乡凤阳，还流传着四菜一汤的歌谣：『皇帝请客，四菜一汤，萝卜韭菜，着实甜香；小葱豆腐，意义深长，一清二白，贪官心慌。』朱元璋给皇后过生日时，只用红萝卜、韭菜，青菜两碗，小葱豆腐汤，宴请众官员。而且约法三章：今后不论谁摆宴席，只许四菜一汤，谁若违反，严惩不贷。

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。

练习四

1、从横向分类看，薪酬制度是各种单项薪酬制度的组合，但它不包括（ D ）

(A)工资制度　(B)福利制度　(C)奖励制度　(D)补贴制度

2、从横向分类来看，企业薪酬制度是由多种单项制度组合而成，包括（ ABCD ）

(A)工资制度(B)福利制度 (C)奖励制度 (D)津贴制度 (E)补贴制度

3、在设计建议奖时要注意的事项包括（ ABCD ）

(A)只要是出于达到组织目标的动机，均应该获奖

(B)奖金的金额应该较低，而获奖人员的面要较宽

(C)如果建议重复，原则上只奖第一个提此建议者

(D)如建议被采纳，在此奖之外还可给予其他奖金

(E)根据工作任务和目标的变化随时调整奖金数额

4、在设计特殊贡献奖时，要注意的事项包括（ ABCD ）

(A)制定标准时要有可操作性(B)为企业增加的金额（或减少损失的金额）要大(C)获得该奖励的人数要较少，而奖金的金额较大

(D)颁奖时要大力宣传使受奖人和其他人受到鼓励

(E)以精神奖励为主

5、薪酬战略具体包括（ ABC ）
(A)薪酬的决定标准(B)薪酬的支付结构 (C)薪酬的管理机制 (D)薪酬的具体形式 (E)薪酬的制度

6、下列属于薪酬管理制度内容的是（ ABCDE ）
(A)薪酬战略(B)薪酬体系 (C)薪酬结构 (D)薪酬政策 (E)薪酬管理

7、设计佣金时要注意（ AB ）
(A)比例要适当 (B)兑付要及时(C)标准要明确、合理(D)受奖人数要少(E)颁奖时要大力宣传

8、符合奖金制度设计要求的是（ ABCD ）
(A)按照企业经营计划的实际完成情况确定奖金总额(B)根据企业战略、企业文化等确定奖金分配原则(C)确定奖金发放对象及范围 (D)确定个人奖金计算办法 (E)根据财务实力和企业效益考虑奖金水平

简答：岗位工资或者能力工资的制定程序

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。

本单元重点内容

1、薪酬管理制度的内容P296-297

2、岗位工资或能力工资的制定程序P298

3、常见的奖金类型有哪些？

佣金、超时奖、绩效奖、建议奖、特殊贡献奖、节约奖、超利润奖。

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；

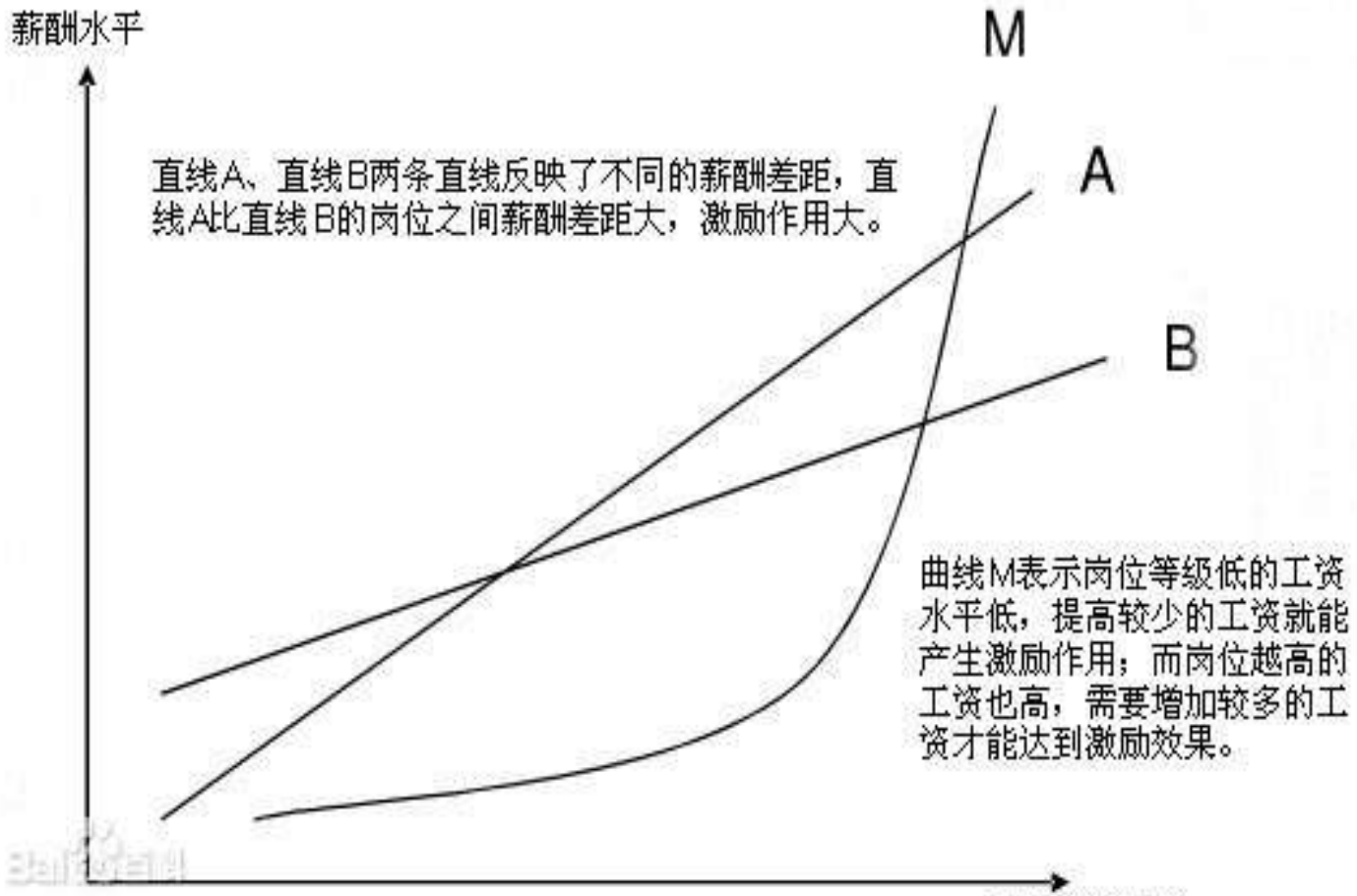
4、为企事业单位岗位归级列等奠定了基础。

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）。

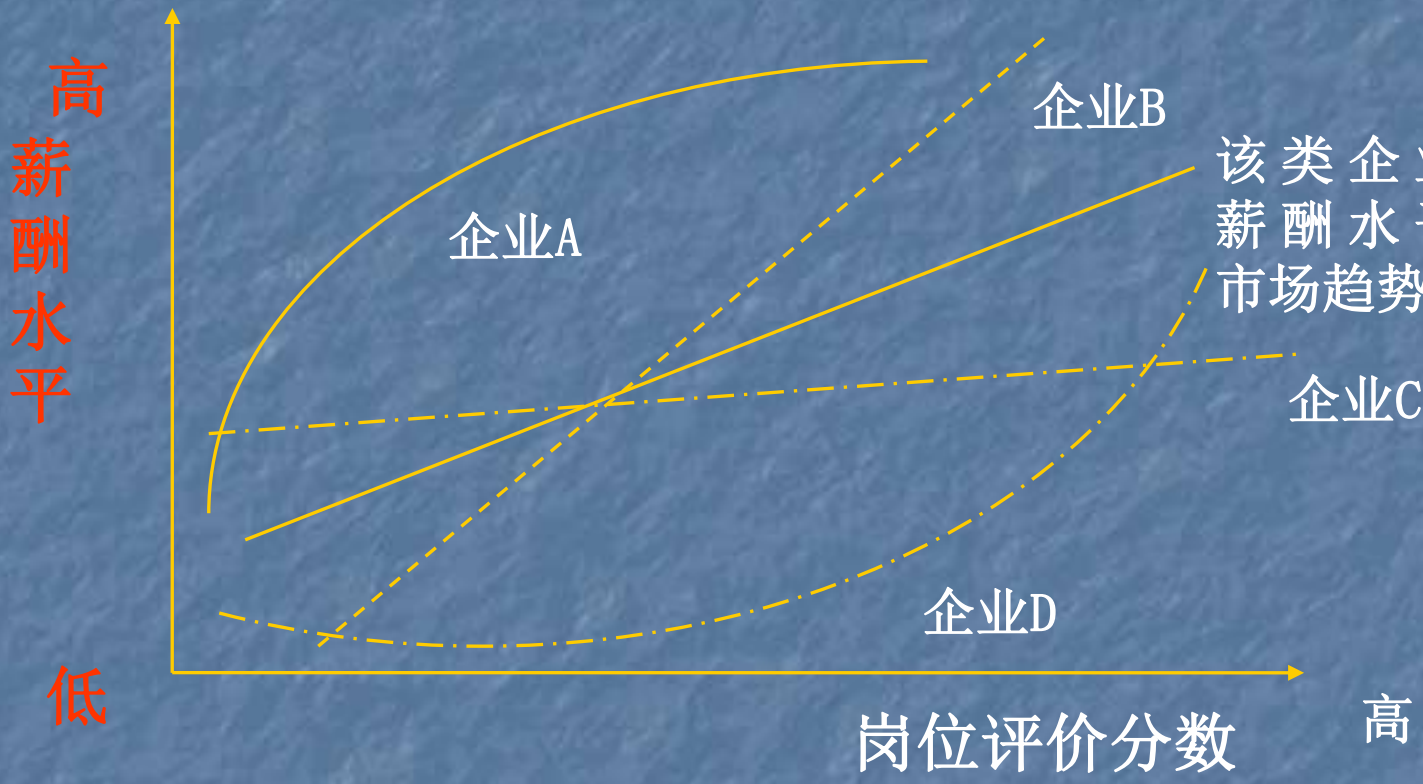


图1 四个同类生产企业的薪酬曲线比较图

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

练习五

1、以下有关工作岗位评价的说法，不正确的是（A）

(A)评价中心是现有的人员　　(B)以岗位员工的工作活动为对象

(C)是工作岗位分析的延续　　(D)为岗位的分类分级提供了前提

2、工作岗位评价结果有多种表现形式，但不包括（D）。

（A）分值形式　　（B）排序形式

（C）等级形式　　（D）比例形式

3、开展工作岗位评价的首要步骤是（C）。

（A）制定总体计划　　（B）将全部岗位分为若干大类

（C）组建岗位评价委员会　　（D）对岗位评价工作全面总结

4、（B）为企业岗位归级列等奠定了基础。

A、岗位分析 B、岗位评价 C、绩效考核 D、培训开发

5、（B）为企业岗位薪资制度奠定了基础。

(A)岗位分析　　(B)岗位评价　　(C)绩效考核

(D)培训开发

6、工作岗位评价的对象是（A）

(A)岗位工作　　(B)岗位工资

(C)岗位员工　　(D)岗位职责

7、企业岗位评价的基本功能，不包括(　　)。P310　B

A．为岗位归级列等奠定基础　B．纵向比较岗位的差异

C．量化岗位的综合特征　D．横向比较岗位的价值

8、岗位评价的直接信息来源,其特点不包括括(　　)。P310　D

A．真实　B．详细全面　C．可靠　D．省时省力

1、要使员工的薪酬能够更好地体现内部公平的原则，就应当实现(　　)。P310　ACDE

(A)以岗定事　(B)以人定岗(C)以职责定权限

(D)以绩效定薪酬(E)以岗位定基薪

2、工作岗位评价的基本功能包括(　　)。　ABCD

(A)明确岗位在企业所处的地位　(B)为实现内部公平提供依据　(C)量化表现出岗位的综合特征　(D)为岗位归级列等奠定基础　(E)在定量分析的基础上定性测评

3、工作岗位评价的间接信息来源包括（ CDE
(A)工作写实　　(B)现场调查　　(C)规章制度
(D)岗位规范　　(E)工作说明书
4、岗位评价需要运用（ ABCDE 等多种知识、技术和方法。P309
(A)劳动心理　　(B)数理统计　　(C)劳动卫生
(D)劳动组织　　(E)环境监测
5、常用的岗位评价方法有（ ABCE ）　　。
A. 排序法　　B. 因素比较法　　C. 归类法
D. 海氏评估法　　E. 计点法
6、工作岗位评价的信息来源包括 ABCDE 。P310
（A）数据采集　　（B）现场调查
（C）规章制度　　（D）岗位规范
（E）工作说明书
7、要使员工的薪酬能够更好地体现内部公平的原则，就应当实现（　　）P310　　CDE
A. 以岗定事　B. 以人定岗　C. 以职责定权限
D. 以绩效定薪酬　E. 以岗位定基薪

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）

练习七

1、（ C ）是一种岗位评价方法，适用于能随时掌握较为详细的市场薪酬调查资料的企业。

(A)关键事件法　(B)评分法　(c)因素比较法　(D)排列法

2、分类法是一种典型的岗位评价方法，关于它的描述不正确的是（ D ）。P242

(A)划分类别是关键 (B)成本相对较高　(c)适用大企业管理岗位　(D)对精度要求高

3、在工作岗位评价中，不适合采用平衡系数调整法对评价总分进行（ A ）调整。

(A)事前　(B)初始　(C)中期　(D)终结

4、（ B ）是一种岗位评价方法，适合于规模较小、生产单一、岗位设置较少的企业。

A、因素比较法　B、排列法　C、关键事件法D、评分法

5、（ A ）是指评价要素和评价标准体系反映岗位特征的有效程度。

（A）内容效度　（B）统计效度（C）过程效度　（D）结构效度

6、评价指标计量的基础标准不包括（ D ）

A、计分　B、误差调整　C、权重　D、权重调整

7、选择关键评价要素，确定权重，并赋予分值，然后对每个岗位进行评价的岗位评价方法是（ D ）

A、排列法 B、分值法 C、因素比较法 D、评分法

8、从权数使用的范围来看，（ B ）是对评价要素结构的加权，亦称结构加权。

(A)总体加权(B)局部加权(C)要素指标（项目）加权(D)自重加权

9、下列是关于评分法的具体步骤，①确定工作岗位评价的主要影响因素；②对各评价因素区分级别并赋予点数；③确定工作岗位评价的具体项目；④对评价项目分别给定权数；⑤将工作岗位评价的总点数分为若干级别。排列正确的是（ C ）。

（A）①⑤②③④　（B）③④①②⑤　（C）①③②④⑤　（D）①②③④⑤

10、（　　）是一种岗位评价方法，适合于生产过程复杂、岗位类别数目多、对精度要求较高的大中型企业。（ D ）

（A）因素比较法　（B）排列法（C）关键事件法　（D）评分法

11、主要作用是对岗位评价的计量误差进行调整的权重系数类型是（ A ）

（A）总体加权　（B）局部加权　（C）内部加权　（D）外部加权

12、B是通过建立一定指标(简称效标)来检查岗位测评结果的效度

(A)内容效度 (B)统计教度 (C)过程效度 (D)结构效度

13、通过将岗位与事先设定好的代表性岗位比较，确定岗位相对价值的工作岗位评价方法是。(B)。

(A)排列法 (B)因素比较法 (C)分类法 (D)评分法

14、确定岗位评价要素和指标时，要使不同岗位之间可以在时间上或空间上进行对比，这体现了C的原则。

(A)少而精 (B)综合性 (C)可比性 (D)重要性

15、工作岗位评价标准不包括D标准。

(A)指标的分级 (B)指标的量化 (C)评价的方法 (D)评价的流程

16、能够量化，可以避免主观因素对评价工作影响的岗位评价方法是(D)

(A)排列法 (B)分值法 (C)因素比较法 (D)评分法

17、在岗位评价中，劳动强度要素不包括（ B ）
(A)工时利用率　(B)产量责任　(C)劳动紧张度　(D)工作班制
18、（ A ）是指岗位测评结果的前后一致性程度。
(A)信度　(B)效度　(C)准度　(D)精度
19、选择关键评价要素，确定权重，并赋值，然后对每个岗位进行评价的岗位评价方法是（ C ）
(A)排列法　(B)分值法　(C)因素比较法　(D)评分法
20、在评价要素分值之前设定常数，将其乘积作为评定结果的岗位评价方法是（ C ）
(A)函数法　(B)简单相加法　(C)常数法
(D)百分比系数法
21、（ B ）是指岗位测评本身可能达到期望目标的程度，也就是测评结果反映被评价对象的真实程度
(A)信度　(B)效度　(C)准度　(D)精度

22、在岗位评价中，（ D ）评价的是岗位的劳动卫生状况。P227
(A)劳动责任　(B)劳动技能　(C)劳动强度　　(D)劳动环境
23、（ C ）是先确定代表性岗位的薪酬标准，再将一般性岗位与之比较的岗位评价方法。
(A)排列法　(B)分值法(C)因素比较法　(D)评分法
24、人员流向属于工作岗位评价指标的（ D ）。
A、劳动责任　B、劳动技能　C、劳动强度　D、社会心理因素
25、工作岗位评价标准不包括（ D ）。
A指标的分级标准　B指标的量化标准　C评价的方法标准　D评价的流程标准

26、在岗位评价的方法中，因素比较法是由（C）演化而来。
(A)分类法 (B)分值法 (C)排序法 (D)评分法

27、（A）指标，评价的是岗位劳动组织安排对劳动者身体的影响程度。
(A)工作班制 (B)工时利用率
(C)劳动姿势 (D)体力消耗强度

28、（A）是指评价要素和评价标准体系反映岗位特征的有效程度。
(A)内容效度 (B)统计效度
(C)过程效度 (D)结构效度

29、（D）是由若干评定要素综合平均的结果，它的优点是容易被人理解和接受并且有较多专业人员参与评定，从而大大提高了评定的准确性。
(A)排列法(B)分值法 (C)分类法(D)评分法

1、岗位劳动责任主要包括（ ABCDE ）P314
(A)质量责任 (B)管理责任
(C)看管责任 (D)安全责任 (E)消耗责任
2、确定工作岗位评价要素和指标的基本原则包括（ ABCE ）
(A)少而精原则 (B)综合性原则 (C)可比性原则
(D)重要性原则 (E)界限清晰便于测量的原则
3、下列属于劳动强度指标的有（ ABC ）
(A)工作轮班制度 (B)体力劳动强度
(C)劳动紧张程度 (D)脑力劳动强度(E)视觉疲劳程度
4、权重系数在岗位评价中的作用主要有（ ABCDE ）
(A)便于评价结果的汇总 (B)突出不同类别岗位的主要特征
(C)使同类岗位的不同要素的得分可以进行比较
(D)使不同类岗位的同一要素的得分可以进行比较
(E)使不同类岗位的不同要素的得分可以进行比较

5、以下岗位评价指标中，属于测评指标的有（ ABCDE ）。P321-323

(A)劳动姿势 (B)体力劳动强度

(C)人员流向 (D)操作复杂程度 (E)粉尘危害程度

6、属于工作岗位评价的测评指标的有（ ABCDE

(A)劳动责任要素 (B)劳动技能要素

(C)劳动强度要素 (D)劳动环境要素 (E)社会心理要素

7、劳动环境指标主要包括（ ）程度。ABD

(A)粉尘危害 (B)高温危害(c)劳动紧张 (D)噪声危害(E)操作复杂

8、一般来说，影响员工工作的数量和质量的主要因素包括（ ）。P226 ABCDE

(A)劳动责任(B)劳动强度 (C)劳动技能(D)劳动环境 (E)社会心理

本节的重点内容

1、岗位评价的五项指标P313

2、安全生产责任指标和原材料消耗责任指标的设计。P320

3、岗位评价指标的计量标准应由哪些基础标准组成？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？P325-326

4、百分比法的计算。P326

5、分类法（简答）P330

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

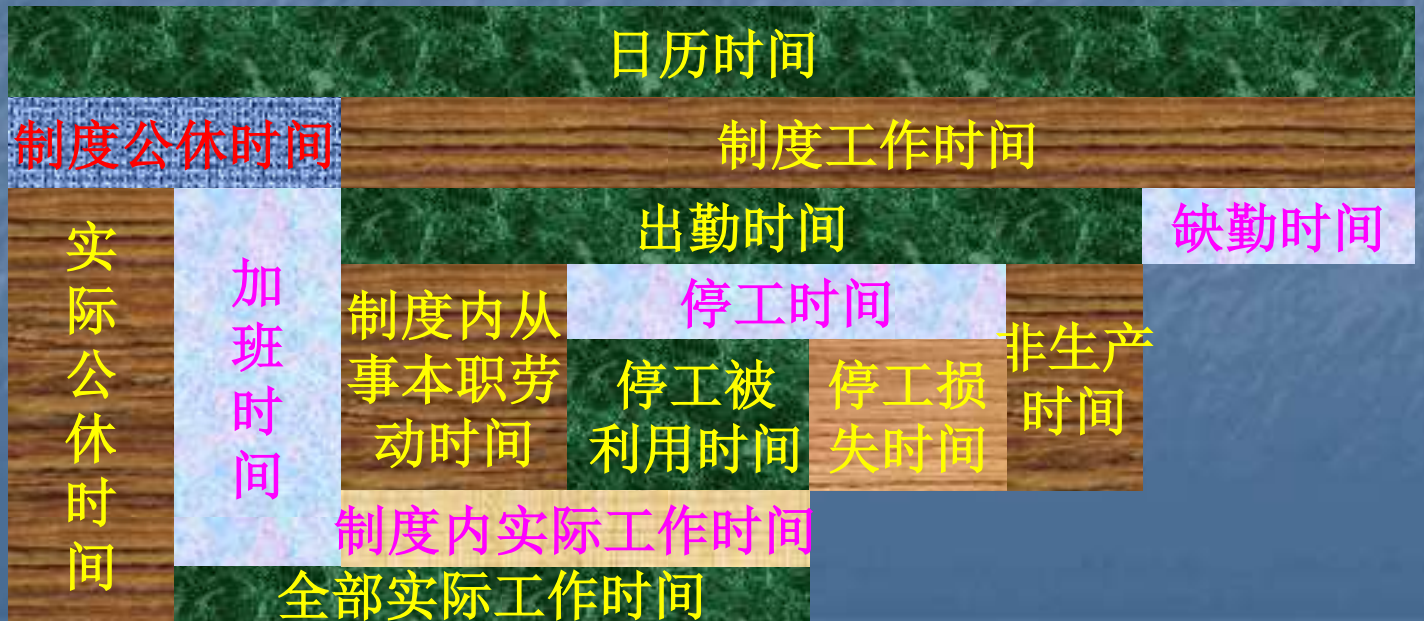
1、企业从业人员年平均人数

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。

练习八

1、（ A ）是指企业在生产经营活动中用于和支付给员工的全部费用。

A、人工成本 B、基本费用 C、员工工资 D、员工薪资

2、（ C ）是指企业人工成本占企业附加值的比率。P257

(A)成本收益率　　(B)人工费用率

(C)劳动分配率　　(D)人工投入产出比率

3、企业从业人员年人均工作时数的计算方式是（ C ）

(A)（年制度工时十年度加班工时一休假工时）×企业年平均人数(B)（年制度工时十年度加班工时一缺勤工时）÷企业年平均人数(C)（年制度工时十年度加班工时一损耗工时）÷企业年平均人(D)（年制度工时一年度加班工时一损耗工时）×企业年平均人数

4、确定人工费支出计算的方法，不包括（ A ）

(A)成本收益基准法　　(B)劳动分配率基准法

(C)销售净额基准法　　(D)损益分歧点基准法

5、下列不属于劳动保护费的有（ D ）

(A)劳动保险用品费用　　(B)清凉饮料费用　(C)保健用品费用　(D)工伤保险费

6、下列不属于人工成本的是（ ） D

(A)工会经费　(B)事业保险费　(C)员工教育经费　(D)劳动分红

7、下列不属于管理费用的是（ A

(A)生产单位管理人员工资(B)劳动保险费(C)工会经费(D)工厂管理人员工资

8、下列不属于确定合理的人工成本应考虑的影响因素（ D

(A)企业的支付能力　　(B)员工的生计费用

(C)工资的市场行情　(D)企业的工资政策

1、社会保险包括(　　)。P338　　ABCDE

(A)养老保险 (B)失业保险(C)工伤保险 (D)医疗保险
(E)生育保险

2、合理确定人工成本的方法包括(　　)。　　ACE

(A)销售净额基准法　　(B)附加值基准法
(C)损益分歧点基准法　　(D)净利润基准法
(E)劳动分配率基准法

3、影响企业支付能力的因素有(　　)。　　ABCD

(A)劳动分配率　　(B)销货劳动生产率
(C)损益分歧点　　(D)实物劳动生产率
(E)税率水平高低

4、企业确定合理人工费用时，应以(　　)等因素为基准来进行衡量。　　ACE

(A)企业的支付能力　　(B)劳动力市场供求状况
(C)工资的市场行情　　(D)社会消费水平的变化
(E)员工的生计费用

5、从业人员劳动报酬包括（ ACDE
(A)外籍及港澳台人员的劳动报酬 (B)社会保险费用总额 (C)聘用的离退休人员的劳动报酬 (D)在岗员工工资总额 (E)留用的离退休人员的劳动报酬

6、核算人工成本的基本指标包括（ ABDE
A、企业增加值 B、企业利润总额 C、企业年缴税总额 D、企业销售收入 E、企业从业人员年平均人数 【答案】：ABDE，P256

7、我国工业企业人工成本的构成范围及列支渠道中，属于管理费用的是（ ）。 ABC
（A）工厂管理人员工资 （B）员工教育经费
（C）工会经费 （D）子弟学校经费 （E）技工学校经费

8、劳动分配率的大小直接受 CD 等指标的制约和影响。P342
(A)企业销售收入 (B)企业利润额(C)企业人工费用(D)企业增加值(E)企业成本总额

本节的重点内容

1、劳动行政部门关于人工成本的构成P337-338

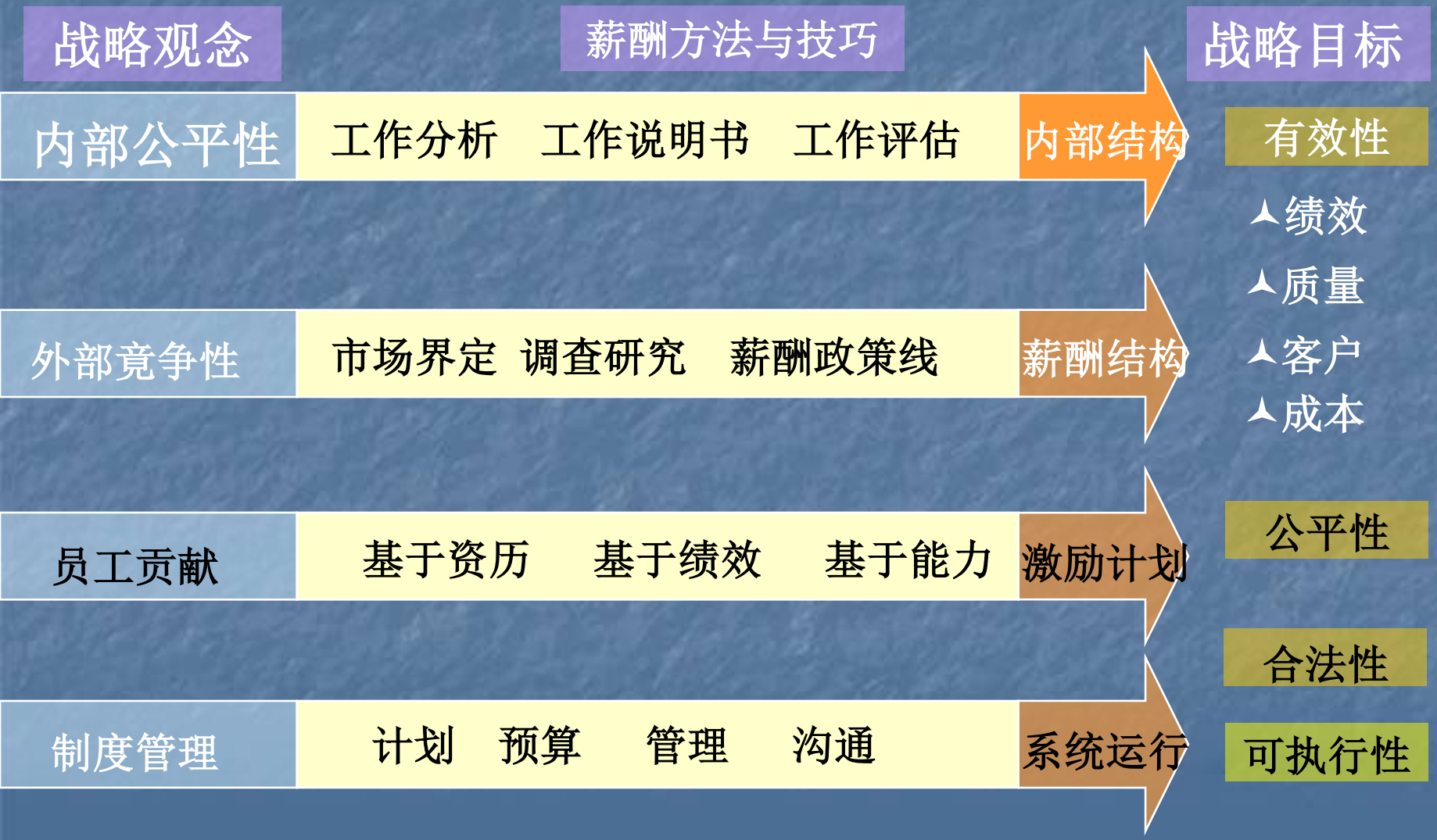
2、财政部人工成本的计算。P337

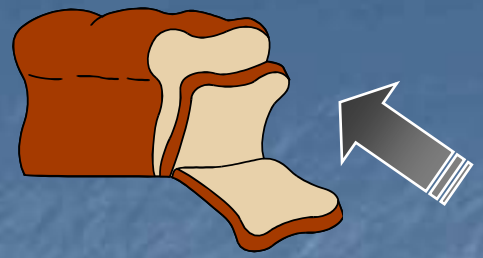
3、人工费用比率的计算。P342

4、劳动分配基准法、销售净额基准法、损益分歧点基准法计算。

第四节　员工福利管理

薪酬福利设计模型









- 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！

1、“人活一口气，佛烧一炷香”——在志气上多激励；

2、“人为财死，鸟为食亡”——在薪酬上多动脑筋；

3、“不达目的心不甘”——在目标性的问题上激励；

4、“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”——在善济方面多激励；

5、“孝为先，和为贵”——以孝作为激励点；

6、“活着就是为了快乐”——在兴趣上激励。

【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

例1：微软的薪酬福利待遇

1、雇员股票购买计划：有价格优惠、无须证券交易费

2、舒适办公环境

3、生日祝福

4、家人体验日：家人到公司体验生活

5、体育锻炼卡：免费提供附近体育馆的锻炼卡

例2：联想集团的福利

1、股票期权：与员工的岗位级别、年度考核业绩等因素决定

2、补充医疗保险

3、出国休假

4、带薪休假

5、内部购机优惠：50%折扣

例3：海尔集团员工福利

保险：海尔提供养老、医疗等社会五项基本保险；提供企业年金（补充养老计划）和补充医疗等补充保险；

房贴：海尔提供住房公积金、住房补贴；

班车：海尔提供上下班的班车；

住宿：大学生公寓前10个月费用全免；

假期：探亲假、婚假等带薪公假；

体检：员工定期查体。

（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

企业在福利管理上常犯的错误

搞平均福利。不管什么性质的福利，分配搞平均主义，人人有份，没有份额差别，没有工作好坏，不讲对工作的贡献大小。表面好象公平，其实本质上反而伤害了公平。

搞秘密福利。有的福利不让大部分员工知悉，只在小范围内的人员中发放。大部分员工也根本没有渠道去了解还有什么特殊的福利，只在不小心碰见有的员工大包小包从单位往家搬送时，才恍然大悟。

搞职务福利。把福利与担任职务挂起钩来，不问工作绩效的实际贡献。只要在这个位子上，你就可以享有通信、私车或者住房等方面的一定级别待遇，即使犯个错免了职也可以仍然保留原职级福利。想当然地认为，工作干好了都是领导做出了大成绩，自然福利也就当先了。如此的官本位福利，跑官要官现象不足为怪。

搞关系福利。因为福利有利可图，所以成为极少数管理人员拉拢关系的筹码。和我关系不错，就给你分配点福利。大关系大福利，小关系小福利。福利还成了一种交易，以此福利换彼福利。要想得到一个度假指标，没有几层关系是不行的。本是大家的福利，却被少数人演变成私人的福利。

Google成07年美最佳雇主 员工福利诱人

为了评出100家最佳雇主，《财富》在美国企业中展开了全面的调查，共有来自446家公司的10.5万名员工接受了调查。最终结果显示，Google取代了去年的冠军Genentech，一举成为美国最佳雇主。作为一家成立不久的IT公司，Google无疑取得了巨大的成功。2006年，Google的销售额将超过100亿美元，运营利润率保持在令人吃惊的35%，现金储备也超过了100亿美元。与此同时，Google股价一度突破了500美元大关，目前为483美元左右，比85美元的首次公开招股发行价上涨了近5倍。

Google一向以为员工提供免费午餐和零食闻名，但作为美国最佳雇主，该公司所做的并不只是这些。在Google，员工可以洗熨衣服、换油洗车、锻炼身体、参加有公司补贴的培训课程、接受按摩、学习多门外语、预定晚餐、以及免费体检。除此之外，如果员工购买混合动力汽车，Google将给予5000美元的补贴;如果员工帮助公司引进新人，可以获得2000美元的奖励;如果员工有了小孩，也可以获得500美元的补助。

Google还配备了豪华巴士，作为员工的辅助交通工具;很多美国企业都建有育婴房，Google则更进一步，甚至提供了吸乳器。在Google工作是如此地舒适，以至于很多员工不愿意离开办公室。事实证明，Google在员工福利上的投入完全物有所值，因为可以大幅度降低行政支出。综上所述，Google成为美国最佳雇主并不出人意料。

除Google之外，还有其它多家著名科技公司入选了“2007年美国最佳雇主百强”排行榜，包括思科(第11位)、高通(第14位)、Adobe(第31位)、雅虎(第44位)、微软(第50位)、以及德州仪器(第81位)等等。



Google员工在休息室打台球



员工使用Google配备的电动踏板车在园区活动



员工认为在Google工作就像生活在校园里，只不过开的车更高级

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。

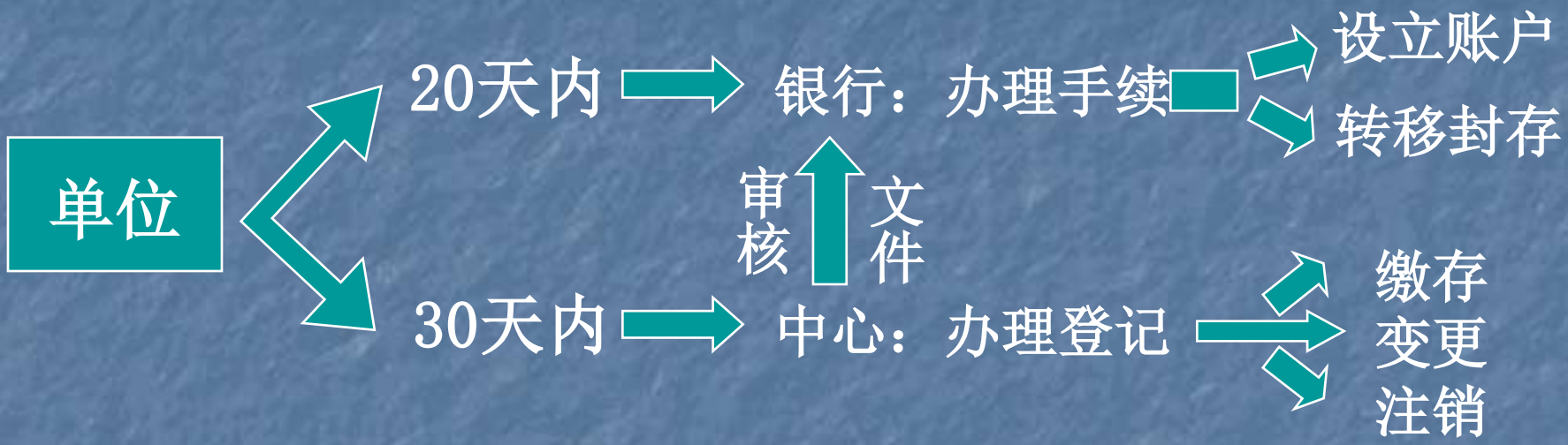
二、各类保险金的计算

（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

练习九

1、单位录用员工的，应当自录用之日起(　　)内到住房公积金管理中心办理缴存登记。 B

(A)15日 (B) 30日(C) 60日 (D) 90日

2、从我国社会保障的实践活动来看，社会福利针对的是(　D　)

(A)军人及其家属　　(B)劳动者

(C)社会贫困者或生活在贫困线以下的人 (D)全体居民

3、　D　不属于住房公积金的性质。

(A)普遍性 (B)返还性　　(C)强制性 (D)共享性

4、用人单位基本医疗保险费的缴费率应控制在职工工资总额的(　D　)左右。

(A)5%(B)6%(C)7%(D)8%

5、关于福利的本质的表述，不正确的是(　C　)。

A. 它是一种补充性报酬

B. 它属于直接性和间接性相结合的薪酬形式

C. 它通常是以服务或实物的形式支付给员工

D. 它包括全员性福利、特殊福利和困难补助

6、城镇企事业单位应当按照本单位工资总额的（　　）缴纳失业保险费。 B

A．1　B．2%　C．3%　D．4%

7、退伍军人安置属于（　　）。P348 D

A.社会保险　　B.社会求助　　C.社会福利　　D.社会优抚

8、住房公积金的性质不具有（ C ）P348

A.福利性　　B.返还性　C.自愿性　　D.普遍性

9、福利设施和服务项目应在规定的范围内，力求以最少的费用达到最好的效果是福利的（ A ）。

A.合理性原则　　B.必要性原则　C.计划性原则　　D.协调性原则

10、社会保险主要针对（ C

(A)军人及其家属　　(B)劳动者

(C)社会贫困者或生活在贫困线以下的人　(D)全体居民

1、福利管理的主要内容包括（ ABCDE

A．确定福利总额　　B．明确实施福利的目标

C．确定福利的对象　　D．确定福利的支付形式

E．评价福利措施的实施效果

2、福利费用包括 ABCE 。P338

(A)生活困难补助　　(B)医疗卫生费　　(C)计划生育补贴

(D)住房公积金　　(E)冬季取暖补贴费

3、社会福利的内容包括(ABCDE)。P264

(A)公共设施(B)财政补贴　(C)居民住房 (D)生活补贴　(E)集体福利

4、福利管理的主要原则包括 ABCD

A、合理性原则　B、必要性原则　C、计划性原则　D、协调性原则　E、针对性原则

5、下列关于社会保障说法正确的是（　　）ABCD

A、具有经济福利性　B、属于社会化行为　C、以保障和改善国民生活为根本目标　D、具有经济保障、服务保障和精神保障三个层次　E、由人力资源和社会保障部门管理

6、住房公积金具有（　　）等特性。 ABCD

A、普遍性　B、强制性　C、福利性　D、返还性　E、必要性性

7、事业单位住房公积金有财政部门核定收支后，在（　）中列支。

DE

A、利润　B、成本　C、收入　D、费用　E、预算

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？

本节重点

1、福利管理的原则及内容。P346
2、社会保障体系的构成。P348
3、三险及住房公积金的计算。
4、各项福利总额预算计划的制订程序，P349
5、住房公积金列支范围及提取情形。P353

谢谢大家！