人力三级专业技能巩固练习题（第七版）答案解析-薪酬管理

综合分析题　反馈邮箱：hnxdfpx@vip.163.com

二、计算题

1、（1）、A：1500×8%=120（元）（2分）
B：1800×8%=144（元）（2分）
C：2000×8%=160（元）（2分）
D：2000×8%=160（元）（2分）
E：新参加工作的员工从参加工作的第二个月起开始缴存住房公积金，所以该员工本月不缴纳公积金。（2分）
（2）、（1）购买、建造、翻修、大修自住房的。（1分）
（2）离休退休的。（1分）
（3）完全丧失劳动能力，并与单位终止劳动关系的。（2分）
（4）户口迁出所在的市、县或者出境定居的。（2分）
（5）偿还购房贷款本息的。（2分）
（6）房租超出家庭工资收入的规定比例的。（2分）

2、实付员工工资=3000×0.9+((3600-3000) ×1.1)=3360(元)

3、
（1）列表

序号	工业企业人工成本构成(甲)	金额(乙)	列支科目（丙）
1	产品生产人员工资、奖金、津贴和补贴	520	制造费用-直接工资
2	产品生产人员的员工福利费	41.6	制造费用-其他直接支出
3	生产单位管理人员工资	24	制造费用
4	生产单位管理人员的员工福利费	2	制造费用
5	劳动保护费	18	制造费用
6	工厂管理人员工资	120	管理费用-公司经费
7	工厂管理人员的员工福利费	10	管理费用-公司经费
8	员工教育经费	36	管理费用
9	养老、医疗、失业、工伤和生育保险费	188	管理费用
10	销售部门人员工资	210	管理费用
11	销售部门人员的员工福利费	16	管理费用
12	技工学校经费	360	营业外支出
13	工会经费	44	管理费用
14	员工集体福利设施费	36	利润分配-公益金
合　　计			

（2）
制造费用=（产品生产人员工资、资金、津贴和补贴）+（产品生产人员员工福利费+（生产单位管理人员工资）+（生产单位管理人员的员工福利费）+（劳动保护费）=520+41.6+25+2+18=605.6
管理费用=（工厂管理人员工资）+（工厂管理人员的员工福利费）+（员工教育经费）+（养老、医疗、失业、工作和生育保险费）+（工会经费）=120+10+36+188+44=398
公益金=员工集体福利设施费=36

4、解：　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）
= **2600÷（40%×45%）= 14444.44（万元）**

5、解：　上年度劳动分配率 = 2382÷8780 = 27.13%
目标劳动分配率同上年，则：
目标劳动分配率=目标人工费用÷目标净产值
即：27.13% = 目标人工成本÷10975
则：
本年的目标人工成本 = 10975×27.13% = 2977.52（万元）
人工成本增长率 = 2977.52÷2382-100% = 25%
即该公司本年度用人费总额为 2977.52 万元，增长幅度为 25%。

6、评分标准：P253－259（20 分）

（1）由于：

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（3 分）

（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 分）

（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＝2580÷9780＝36.61%　（3 分）

（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%　（3 分）

（5）由于：目标劳动分配率＝目标人工成本费用/目标净产值　（2 分）

即：36.61%＝目标人工费用/12975

则：本年度目标人工成本＝12975×36.61%＝4749.54（万元）　（3 分）

（6）本年度目标人工成本增长率＝4749.51÷3580－100%＝32.67%　（3 分）

补充资料：人工成本问题

企业高管分红不属于人工成本的范畴。分红是从净利润中分的，而净利润是扣除所有成本的。

企业人工成本，也叫用人费或者人事费用，是指企业在生产经营过程中用于和支付给员工的所有费用。它包括从业人员的劳动报酬总额、社会保险费用、福利费用、教育费用、劳动保护费用、住房费用和其他人工成本等。按照国际惯例，国际劳工组织 1966 年对人工成本定义：人工成本是指雇主因雇佣劳动力而发生的费用，它包括：对已经完成工作的报酬，对有关本工作而有报酬的时间、红利和赏金，视频、饮料费用的支付以及其他实物支付，雇主负担工人住房费用，为雇员支付的社会保险费用，员工技术培训费用，福利服务和其他费用（如工人的上收工交通费、工作服费和招工费用）。还有被认为是人工成本的税收。

我国工业企业人工成本构成范围及列支渠道如下：

（1）产品生产人员工资、奖金、津贴和补贴（制造费用——直接工资）；
（2）产品生产人员的员工福利费（制造费用——其他直接支出）；
（3）生产单位管理人员工资（制造费用）；
（4）生产单位管理人员的员工福利（制造费用）；
（5）劳动保护费（制造费用）；
（6）工厂管理人员工资（管理费用——公司经费）；
（7）工厂管理人员的员工福利费（管理费用——公司经费）；
（8）员工教育经费（管理费用）；
（9）劳动保险费（管理费用）；
（10）失业保险费（管理费用）；
（11）工会经费（管理费用）；
（12）销售部门人员工资（销售费用）；
（13）销售部门人员的员工福利费（销售费用）；
（14）子弟学校经费（营业外支出）；
（15）技工学校经费（营业外支出）；
（16）员工集体福利设施费（利润分配——公益金）。

普通来说，人工成本包括，从业人员的劳动报酬（含不在岗员工生活费）、社会保险费用、住房费用、福利费用、教育经费、劳动保护费和其他人工成本七个组成部分。

分红是基于企业利润和盈余上分发的，不属于人工成本范畴。

7、解：　目标人工成本 ＝108×6600×(1+25%) = 891000(元)

目标销售额 ＝891000÷18% = 495(万元)

8、答：（1）推销员的人费用率为：

$$\text{推销员员人工费用率} = \frac{\text{推销人员人工费用总额}}{\text{毛利额}} = \frac{532+151+59+13+28+10+7}{5400} = 14.81\%$$

销售员年度目标销售毛利的计算公式为：目标销售毛利＝$\frac{\text{某推销员工资}}{\text{推销员人工费用率}}$，故

该推销员年度目标销售毛利为：目标销售毛利＝$\frac{1860 \times 13}{14.81\%}$＝163268.06（元）

（2）该推销员月目标销售毛利＝$\frac{163268.06}{12}$＝13605.67（元）

9、评分标准：P238－239　百分比系数法

⑴表 1　　B 岗位综合计分标准表

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	30	24
	工作经验	80	60	48			
能力要求	组织协调能力	80	40	32	76	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	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					

⑵设计各评价要素和指标权重的基本要求：

在企业中，不同类别的岗位具有不同的性质和特点，在设计各评价要素及其指标的权重时，应根据其性质和特点，确定各岗位评价要素和指标的权重值，以体现出各类岗位（如管理岗位、技术岗位、生产岗位等）之间的差异性。

10、解：利用概率加权法具体计算如下：p240

(1)先对各项指标[illegible]进行推断，如：指标 E11 的最高权数 1.0 的概率为 0.5，而 4 级权数 0.8 的概率为[illegible]次类推，求出指标 E11、E12、E13、E14、E15 各个等级的概率。

(12)将各等级的[illegible]汇总出概率权数(形)。

其计算公式为：

$$W_i = \sum_{j=1}^{m} A_j a_{ij}$$

则

指标 E11 的权数：W1=1.0×0.5+0.8×0.3+0.6×0.2=0.86；

指标 E12 的权数：W2=1.0×0.9+0.8×0.1=0.98；

指标 E13 的权数：W3=1.0×0.6+0.8×0.2+0.6×0.2=0.88；

指标 E14 的权数：W4=0.8×0.4+0.6×0.3+0.4×0.2+0.2×0.1=0.60；

指标 E15 的权数：W5=1.0×0.5+0.8×0.2+0.6×0.2+0.4×0.1=0.82。

(3)用各测定指标分值(绝对权数 Pi)乘以各自概率权数(Xi)，即可求出要素总分：

E1=17.2+14.7+13.2+12.0+24.6=81.7

(4)将概率权数和得分填到相对应的表格中，如表 5—5 所示。

测定指标	分值 P_i	相对权数 A_j(j=1,2,3,…..,m)					概率权数 W_i	得分 P_iW_i
		1	2	3	4	5		
		0.2	0.4	0.6	0.8	1.0		
E11	20	0.0	0.0	0.2	0.3	0.5	0.86	17.2
E12	15	0.0	0.0	0.2	0.1	0.9	0.98	14.7
E13	15	0.0	0.0	0.2	0.2	0.6	0.88	13.2
E14	20	0.1	0.2	0.3	0.4	0.0	0.60	12.0
E15	30	0.0	0.1	0.2	0.2	0.5	0.82	24.6
合计	100	-	-	-	-	-	-	81.7

11、解：根据表中资料和说明，具体计算如下：

岗位 A：800×(11%+8%+2%+2%+12%+15%+2%)=416(分)；

岗位 B：800×(5%+2%+2%+6%+6%+6%+10%)=296(分)。

12、评分标准：

（1）参见下表 1 中（丙）栏的填写项目，每项 1 分。

表 1：某企业 2012 年一季度人工成本支出　　单位：万元

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

（2）核算在各类费用中所列支的人工成本额：
①在制造费用中列支的人工成本为：720+31.6+26.4+3+19=800（万元）　（2分）
②在管理费用中列支的人工成本为：130+12+38+160+33=373（万元）　（2分）
③在销售费用中列支的人工成本为：200+18=218（万元）　（1分）
④在公益金中列支的人工成本为：39（万元）　（1分）

13、评分标准：
(1)人工成本费用总额＝在岗员工工资总额＋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　（2分）

（2）上一年度人工成本费用总额＝3060+70+800+220+50+58+120+30+42=4450（万元）　（2分）

（3）劳动分配率＝人工费用总额/增加值(净产值)　（2分）
上一年度劳动分配率＝（4450/12250）×100%≈36.33%　（2分）

（4）根据已知条件，本年度目标劳动分配率与上一年相同，则：
本年度目标劳动分配率＝36.33%　（1分）

（5）由于：目标劳动分配率＝目标人工费用/目标净产值　（2分）
即：36.33%＝目标人工费用/14550
则：本年度目标人工成本总额＝14550×36.33%≈5286（万元）　（3分）

（6）本年度目标人工成本增长率＝5286÷4450－100%≈18.79%　（3分）

14、解：
员工日工资=月标准工资/月制度工日=3600/20.83=172.82（元/天）；
五一加班费=员工日工资×加班天数×300%=172.82×1.5×300%=777.69（元）；
休息日加班费=员工日工资×加班天数×200%=172.82×1×200%=345.64（元）；
其他时间加班费=员工日工资×加班天数×150%=172.82×2×150%=518.46（元）；
五月份实发工资=3600+777.69+345.64+518.46=5241.79（元）。

15、解：教材 P350
1. 确定9月份单位缴费基数。
（1）工伤保险费单位缴费基数=40 000×100%=40 000(元)
（2）其他四项社保费单位缴费基数=40 000×30%=12 000（元）
2. 计算9月份单位部分应缴费额。
（1）基本养老保险费：12 000×18%=2160（元）
（2）基本医疗保险费：12 000×5.5%=660（元）

（3）失业保险费：12 000×2%=240（元）
（4）生育保险费：12 000×0.5%=60（元）
（5）工伤保险费：40 000×0.5=200（元）
合计：3320 元。

16、解：教材 P351

1. 计算 9 月份单位缴费基数。

（1）工伤保险费单位缴费基数=12 000×100%=120 000(元)
（2）其他四项社保费单位缴费基数=12 000×15%=18 000（元）

2. 比较 9 月份单位缴费基数。将 B 公司计算的单位缴费基数与社保机构原核定的职工个人缴费工资基数之和进行对比，按从高原则确定基数。

（1）工伤保险费单位缴费基数：120 000 元>12 000 元，确定工伤保险费单位缴费基数为 120 000 元。
（2）其他四项社保费单位缴费基数：180 000 元>12 000 元，确定其他四项社保费单位缴费基数为 180 000 元。

3. 计算 9 月份单位部分应缴费额。

（1）基本养老保险费：18 000×18%=3 240（元）
（2）基本医疗保险费：18 000×5.5%=990（元）
（3）失业保险费：18 000×2%=360（元）
（4）生育保险费：18 000×0.5%=90（元）
（5）工务保险费：120 000×1%=1 200（元）
合计：5 880 元。

4. 计算 9 月份职工个人部分应缴费额（按照社保机构原核定的每月应缴费数据确定）

（1）基本养老保险费：960 元。
（2）基本医疗保险费（重大疾病医疗救助金）：50 元。
（3）失业保险费：0 元。
合计：1010 元。

5. B 公司于 9 月 10 日向地税部门申报五项社会保险应缴费额总计为：
5880+1010=6890（元）

17、【解析】：教材 P341

（1）企业增加值(纯收入)
采用收入法：增加值=劳动者报酬+固定资产折旧+生产税净额+营业盈余
=3600 万元+3000 万元+2400 万元+6000 万元=15000 万元
（2）企业人工成本总额
核算方法：人工成本=企业从业人员劳动报酬总额+社会保险费用+福利费用+教育费用+劳动保护费用+住房费用+其他人工成本
=3600 万元+1440 万元+400 万元+200 万元+400 万元+300 万元+180 万元=6520 万元
（3）全年人工费用比率=人工费用/销售收入（营业收入）=6520 万元/32000 万元=20.38%
（4）全年从业人员小时劳动报酬率=人工成本/从业人员投入总工时
=6520 万元/1200000 工时=54.3 元/工时

18、解：

(1)根据题意，首先得出所有推销员的劳动分配率：

$$\text{推销员劳动分配率}=\frac{\text{推销员人工费用总额}}{\text{年毛利润总额}}=\frac{650}{13970}=4.65\%。$$

即每个推销员的劳动分配率都是 4.65%，则：

该推销员的劳动分配率=4.65%=该推销员年度工资/该推销员年度目标销售毛利润经调整得出以下公式：

$$\text{该推销员年度目标销售毛利}=\frac{\text{该推销员年度工资}}{\text{该推销员劳动分配率}}=\frac{950\times13}{4.65\%}\approx265591（元）。$$

(2)该推销员月目标销售毛利=$\frac{26591}{12}\approx 22133$（元）。

三、案例分析题

1、评分标准： 基本依据
薪酬调查。选择本行业、本地区及竞争对手企业进行调查，因该企业支付能力并不高，应关注25%点处的薪酬水平。（2分）
对企业的所有岗位进行深入的岗位分析和岗位评价。（2分）
了解行业劳动力供求关系。（2分）
了解竞争对手的人工成本。（2分）
明确企业的战略目标。（2分）
从该企业的价值观出发，正确确立薪酬管理的原则。该企业的价值观是重视质量，因此在考核中要将每个员工生产的产品合格率同其薪酬紧密联系起来。（2分）
从企业现有财力不足的情况出发，选择市场薪酬水平的25%点处。（2分）
该企业属于劳动密集型生产企业，每个工人的工作业绩可用量化的指标考核。（2分）
明确薪酬管理的基本原则。即：工资水平略低于市场平均工资；用量化指标考核员工生产业绩，建立绩效工资制度；依据每个员工产品合格率有额外的奖罚措施。（2分）

2、答： (1)该公司的薪资制度不合理。薪资制度是否合理的判断标准之一是它能否有激励作用，显然，该公司现行薪资制度并无激励作用。
本案中，两位年轻人拿到的报酬虽然绝对量高于同行业平均水平，但其报酬与自己所付出的比例却低于同行业平均水平。员工经常把这一比例和同行业其他人比较，以评价自己工资的公平性。所以相对其他企业来说，该企业的工资不具有竞争性，最终导致两位员工辞职。

(2)合理的薪酬制度应符合以下标准（基本原则）：
①对外具有竞争力原则
支付符合劳动力市场水平的薪酬，确保企业的薪酬水平与类似行业、类似企业的薪酬水平相当。
②对内具有公正性原则
支付相当于员工岗位价值的薪酬。在企业内部，不同岗位的薪酬水平应当与这些岗位对企业的贡献相一致，否则会影响员工的工作积极性。
③对员工具有激励性原则
适当拉开员工之间的薪酬差距。根据员工的实际贡献付薪，并且适当拉开薪酬差距，使不同业绩的员工能在心理上觉察到这个差距，并产生激励作用。
④对成本具有控制性原则
在实现前面三个基本原则的前提下，企业应当充分考虑自己的财务实力和实际的支付能力，根据企业的实际情况，对人工成本进行必要的控制。

3、评分标准： 41
（1）收集薪酬福利市场调查的信息；（4分）
（2）收集岗位信息、岗位评价、能力评价、绩效考核的结果以及员工入级的结果（4分）
（3）收集企业销售收入、总成本、各部门管理费用等数据；（3分）
（4）收集往年的薪酬福利总额以及各构成项目所占比例；（3分）
（5）企业支付能力以及财务状况等方面的资料；（3分）
（6）收集各员工的基本薪酬福利信息、员工的能力、所处岗位绩效考核等信息。（3分）

4、答： (1)一个合理的薪酬管理制度必须符合下列要求：
①制定薪酬制度的基本要求：
a. 体现保障、激励和调节三大职能；
b. 体现劳动的三种形态：潜在形态、流动形态和凝固形态；
c. 体现岗位的差别：技能、责任、强度和条件(环境)；
d. 建立劳动力市场的决定机制；
e. 合理确定薪资水平，处理好工资关系；
f. 确立科学合理的薪酬结构，对人工成本进行有效的控制；
g. 构建相应的支持系统，如机动灵活的用工系统，严格有效的绩效考核系统，学以致用的技能开发系统，动静结合的晋升调配系统。
②制定企业薪酬管理制度的基本依据。基本依据如下：

a. 对该行业、地区进行薪酬调查。确定员工薪酬原则时要保持一个合理的度，薪酬水平高的企业应注意 75%点处甚至是 90%点处的薪酬水平，薪酬水平低的企业应注意 25%点处的薪酬水平，一般的企业应注意中点的薪酬水平；

b. 对该企业的所有岗位进行深入的工作分析与评价；

c. 了解行业劳动力供求关系，如果供大于求，薪酬水平可以低一些，如果供小于求，薪酬水平可以高一些；

d. 掌握竞争对手的人工成本状况，以此为基础决定本企业的薪酬水平；

e. 明确该企业总体发展战略规划的目标和要求；

f. 明确该企业的使命、价值观和经营理念；

g. 掌握该企业的财力状况，切实合理地确定企业员工的薪酬水平；

h. 掌握该企业生产经营特点和员工特点。

③企业薪酬管理的基本原则：

a. 对外具有竞争力原则。确保企业的薪酬水平与类似行业、类似企业的薪酬水平相当。

b. 对内具有公正性原则。在企业内部，不同岗位的薪酬水平应当与这些岗位对企业的贡献相一致。

c. 对员工具有激励性原则。根据员工的实际贡献付薪，并且适当拉开薪酬差距，使不同业绩的员工能在心理上觉察到这个差距，并产生激励作用。

d. 对成本具有控制性原则。企业应当充分考虑自己的财务实力和实际的支付能力，根据企业的实际情况，对人工成本进行必要的控制。

④制定企业薪酬管理制度的基本步骤：

a. 单项工资管理制度制定的基本程序

准确标明制度的名称，如工资总额计划与控制制度、工资构成制度、奖金制度、劳动分红制度、长期激励制度等；

明确界定单项工资制度的作用对象和范围；

明确工资支付与计算标准；

涵盖该项工资管理的所有工作内容，如支付原则、等级划分、过渡办法等。

b. 岗位工资或能力工资的制定程序

根据员工工资结构中岗位工资或能力工资所占比例，根据工资总额，确定岗位工资总额或能力工资总额；

根据该企业战略等确定岗位工资或能力工资的分配原则；

岗位分析与评价或对员工进行能力评价；

根据岗位(能力)评价结果确定工资等级数量以及划分等级；

工资调查与结果分析；

了解该企业财务支付能力；

根据该企业工资策略确定各工资等级的等中点，即确定每个工资等级在所有工资标准的中点所对应的标准；

确定每个工资等级之间的工资差距；

确定每个工资等级的工资幅度，即每个工资等级对应多个工资标准，工资幅度是指各等级的最高工资标准与最低工资标准之间的幅度；

确定工资等级之间的重叠部分大小；

确定具体计算办法。

c. 奖金制度的制定程序

按照企业经营计划的实际完成情况确定奖金总额；

根据企业战略、企业文化等确定奖金分配原则；

确定奖金发放对象及范围；

确定个人奖金计算办法。

具体设计略。

(2)衡量薪酬制度合理性的三项标准

①员工的认同度。体现多数的原则，90%以上员工能接受；

②员工的感知度。明确简化的原则，一分钟可讲明白说清楚；

③员工的满足度。等价交换的原则，及时支付兑现员工报酬。

5、评分标准：

（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 分）

②对同一行政级别的员工搞平均主义，对内缺乏公平性。（2 分）

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 分）

（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 分）

②区分安全意识淡薄和安全责任意识强的员工。（2 分）

新东方培训网 www.xdfpx.com　电话：0731－84165117（窑岭◎维一星城国际 20 层 2016）

③借+-此机会完善安全责任制。（2分）
分配方式
①不同分配方式的激励力度不同。（2分）
②不同分配方式激励持续的时间不同。（2分）
（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。
（考生作答的其他分配方式，只要有理有据应酌情给分，最高不超过4分）（4分）

6、薪酬激励设计

（1）这种分配机制产生的不合理现象具体有：
1)、对于大型通信设备的销售，产品成本很难界定，无法清晰合理地确定返点数。同时，很多时候由于竞争激烈，为了争取客户的长期合作，大型设备销售往往是低于成本价销售，根本无利润可以返点。
2)、销售返点模式一般一季度一考核，而大型设备销售周期长，有时长达一两年，客户经常拖欠付款，这就使得考核周期很难界定。周期过短，公司看不见利润，无从回报销售人员；周期过长，考核前期销售人员工作松散，经常找不到订单。
3)、大型设备成交额很大，业务员的销售提成远远高于小型设备的销售，这导致小型设备的业务员心理不平衡，感到自己无法得到更高的收入，公司对自己不够重视，于是工作态度开始变得消极。
4)、大型项目一般是团队合作，由公司总经理、副总经理亲自领导，需要公司其他部门紧密配合，如何将利润分给所有参与项目的人，分配原则是什么，这些问题都是销售返点模式难以回答的。

（2工资奖金方案设计。
1）对两个销售团队重新进行职责定位，分别撰写部门职责和岗位职责，明确工作分工，保证其他部门的配合和支持，同时对基本工资进行了不同幅度的调整。
2）将两个团队工资分配体系彻底分开，即为两个团队分别设计一套完整的自成一体的工资奖金方案：小型设备销售采取以成本利润为基础的返点模式，而大型项目采取的是以目标绩效为基础的年薪制；小型设备采取个人激励，而大型设备采取团队激励；小型设备考核周期为季度考核，大型设备是以项目为周期的考核。
3）根据两类设备的特点，为销售人员设计不同的能力要求。

（3）要保证一个新的销售人员薪酬激励政策的顺利执行，应该考虑下面的几个方面：
1）建立正确的销售文化和销售回报理念，保证公司政策适当向销售人员倾斜。
2）业务指标设计合理，确保指标可控，可以实现和容易操作。
3）注意对新政策的沟通，使上下级理解支持新政策。
4）工资激励政策不宜经常变化，特别是在考核周期内，做到说话算数。

7、评分标准：

（1）在技术部门，由于研发周期长、风险大，实行浮动工资制应谨慎，必须考虑的因素有：
①企业效益。（2分）
②研发周期与风险。（2分）
③个人效益。（2分）
④团队效率。（2分）
⑤浮动工资的比例。（2分）
（2）工资全额浮动在WH公司的技术部门失灵的原因有：
①一味追求效益，而忽视工程项目研发周期。（2分）
②工资全额浮动容易使技术人员只考虑个人利益，忽视团队合作的重要性，进而影响企业整体效率。（2分）
③仅把完成当月设计任务作为主要指标，而忽略了对技术人员的研发能力与成果的全面考核。（2分）
④ 在技术部门实施这一工资方案，对刚毕业的大学生来说很不公平。因为工程设计是一项实践性和技术性很强的工作，刚毕业的大学生缺乏经验，难以胜任。（2分）
⑤ 全额工资浮动使技术人员缺乏职业安全感。（2分）

8、评分标准：

（1）岗位评价指标的计量标准包括：
1）评价指标计分标准。（2分）
2）评价指标权重标准。（2分）
3）结果误差调整标准。（2分）
（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（2分）
具体方法包括：

A.自然数法。（1分）
B.系数法。（1分）
C.系数法包含函数法和常数法。（2分）
2）多种要素综合计分标准（2分）
具体方法包括：
A.简单相加法。（1分）
B.系数相乘法。（1分）
C.连乘积法。（1分）
D.百分比系数法。（1分）

9、答

1. 策略

A公司新的薪酬制度应以提高公司产品市场竞争力，扩大公司产品市场份额为宗旨，要充分体现公司以人为本的企业理念和薪酬分配制度的竞争性、激励性作用。

2. 具体方案和操作程序

（1）基本原则：按劳取酬、效率优先、兼顾公平。收入与贡献挂钩，实行浮动考核、动态管理。

(2)为了体现薪酬分配制度对外公平的功能，公司对一线部门员工倡导实施“市场化工资分配制度”。

(3)公司对市场部、销售部各职位采取平等竞争、择优上岗。

(4)公司一线部门（研发部、市场部、销售部）人员工资调整后由三部分构成：市场工资+提成工资+津贴。

①市场部和销售部人员工资构成：

市场工资：（本地区）同类人员平均工资水平的75%；

提成工资：是指销售人员完成公司销售计划后按公司确定的比例提成；

津贴：公司将对新老产品的销售员给予不同的津贴（津贴根据产品的推广难度确定，新老产品津贴比例确定为3：1，基数由公司确定）。

②研发部人员工资构成：

市场工资：（本行业）同类人员平均工资水平的80%。

提成工资：以产品销售额为基础按产品投放市场的时间，采取递增方式计提，1～6月为销售额的8‰，以后每6个月递减1个点。最终控制在0.5‰。

（5）以上三部门负责人不参与内部分配，公司对其采取年金分配方式。

3. 可能出现的问题及对策

（1）市场工资不能准确了解，定位不准。方案不能得到广大职工的理解和认可，可采取职工代表大会协商的办法确定。

（2） 研发部、市场部、销售部可能就薪酬水平问题相互扯皮，处理不好将事与愿违，破坏内部的合力，这样就会给企业造成极大损失。对策：加强各部门的相互沟通，工资方案设计要灵活、可控，以便根据情况随时调整。

（3） 改革后，销售人员间的工资差距拉大，部分工资低的销售人员更喜欢以前“大锅饭”形式的工资，会排斥新的工资形式。首先，应对这类员工进行教育培训，改变他们的观念，使其接受新的工资形式；其次，为销售业绩高的员工与销售业绩低的员工提供交流平台，让他们交流经验，共同提高；最后，裁减培训后仍无法适应新工资形式的员工。

四、方案设计

1、评分标准：

(1)奖金分配方案制定程序：(3分)
①按照企业经营计划的实际完成情况确定奖金总额(3分)
②根据企业战略、企业文化等确定奖金分配原则(3分)
③确定奖金发放对象及范围。(3分)
④确定个人奖金计算办法。(3分)
(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.(4分)
②要有明确具体的奖金支付标准和支付办法。(2分)
③有明确的具体管理办法，即帝批人、发放时间等.

2、答：

第一，有效的薪酬管理制度要遵循以下3条基本原则：

1. 对外具有竞争力原则。需要对员工支付等于或高于劳动力市场水平的薪酬，在这方面，该公司在原有的薪酬制度上已经体现出来，因为该公司自成立以来，在员工的薪酬方面一直秉持“对外具有市场竞争性”的原则。
2. 对内具有公正性原则。应支付相当于员工岗位价值的薪酬。该公司三年前员工的薪酬等级是依据公司工作岗位评价的结果确定的，因此，该公司的薪酬制度是符合公正性原则的，但由于，公司生产经营领域转向，所以做适当调整，重新做到对员工薪酬的公正性。
3. 对员工具有激励性原则。需要适当拉开员工之间的薪酬差距。进入 2003 年以后，由于激烈的市场竞争，迫使该公司生产经营领域有所转向，公司主要产品的生产加工流程也根据需要重新作了调整，那么，企业中很多原来设定的岗位与现在所需要的岗位存在着一定的差异，已经淡化薪酬激励性的原则，因此，调整薪酬制度，该公司要着重根据激励性原则，根据劳动的差别适当拉开薪酬的差距，以有利于强化对员工的奖励作用，提高组织的凝聚力。促进员工队伍的建设。

在考虑以上三个基本原则的前提下，应当要根据企业财力进行成本控制，要遵守成本控制原则。

第二，企业制定薪酬制度要按照固定的制定程序，具体如下：

1. 根据员工薪酬结构中岗位工资或能力工资所占比例，根据薪酬总额，确定岗位工资总额或能力工资总额。该公司应该根据重新调整后的生产加工流程而重新确定该流程员工的工资总额，从而重新确定该公司的工资总额。
2. 根据企业战略等确定岗位工资或能力工资的分配原则。也就是说本公司的工资分配原则除了要达到公司领导的要求以外，还必须要符合公司总体发展战略，以应对激励的市场竞争。
3. 岗位分析与评价或对员工进行能力评价。由于生产流程的调整，不可避免的要对流程所涉及的岗位重新进行分析与评价，并在此基础上对员工的工作能力作出合理的测评。
4. 根据岗位（能力）评价结果确定薪酬等级数量以及划分等级。
5. 薪酬调查与结果分析。公司有关部门必须要对薪酬调查的结果进行认真合理的分析，以治理合理薪酬制度。
6. 了解企业财务支付能力。在做好以上工作的同时，还要根据企业财力的实际情况，做好成本的控制。
7. 根据企业薪酬策略确定薪酬等级的等中点，即确定每个薪酬等级所有薪酬标准的中点所对应的标准。
8. 确定每个薪酬等级之间的薪酬差距。为了实现薪酬制度的激励效果，在不同的岗位薪酬等级之间，体现出明显而合理的薪酬差距。
9. 确定每个薪酬等级的薪酬幅度，即每个薪酬等级对应多个薪酬标准，薪酬幅度是指歌等级的最高薪酬标准与最低薪酬标准之间的幅度。
10. 确定薪酬等级之间的重叠部分大小。
11. 确定具体计算方法。根据以上薪酬制定程序，同时考虑到对薪酬标准产生影响的各个因素，确定计算每个岗位薪酬的合理方法。

另外，为了强化对员工的奖励作用，在合理的薪酬制度之外，该公司还可以制定相应的奖金制度，具体制定程序如下：

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。

3、评分标准： **教材 P319 起**

表 3　安全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，造成的伤害和损失都较小的岗位。
3	事故发生率小，但能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 4　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，作业人员对原材料、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，价值大，作业人员对原材料、能耗影响很大。

4、薪酬满意度调查表（参考教材 P367《员工满意度调查表》）

薪酬满意度调查表

说明：请您选择一个最符合您看法的答案。我们将对您的答案保密，请您务必表达真实的想法。

例如：我对目前获得的收入感到满意

□非常同意	□比较同意	□说不清楚	□不同意	□强烈反对

如果您对上述的问题感到“非常同意”，请您在“非常同意”的“□”中打了“√”，其余的选项则不必填写。注意：每一题只能有一个选择。

所在的部门	年龄	性别	本专业/领域工作年限
企业工龄	职务	学历	现在的年收入（元）

（1）我对目前获得的收入感到满意

□非常同意	□比较同意	□说不清楚	□不同意	□强烈反对

（2）我的收入与本地区同行业其他企业相比我感到满意

□非常同意	□比较同意	□说不清楚	□不同意	□强烈反对

（3）我认为企业的奖金分配很公平

□非常同意	□比较同意	□说不清楚	□不同意	□强烈反对

（4）我对企业提供的福利、补贴感到满意

□非常同意	□比较同意	□说不清楚	□不同意	□强烈反对

（5）我的收入充分地反映了我的业绩表现

□非常同意	□比较同意	□说不清楚	□不同意	□强烈反对

（6）我的收入充分地反映了我的岗位职责

□非常同意	□比较同意	□说不清楚	□不同意	□强烈反对

（7）我的收入充分反映了我的工作能力

□非常同意	□比较同意	□说不清楚	□不同意	□强烈反对

（8）我的收入各项目之间的比例是合理的

□非常同意	□比较同意	□说不清楚	□不同意	□强烈反对

（9）我认为我的年收入应该是　　元。

（10）我认为在总收入中浮动工资部分应占　　%。

回收的调查问卷要进行统计分析，可以利用统计软件进行分析，如频率分析、排序分析、相关关系分析等。

5、答：根据题中要求，该设计院可以采用如下的奖金分配方案：

(1)把奖金分成若干份，如员工出勤率奖金，职位级别奖金，部门奖金，特殊贡献奖金。出勤率奖金根据全体员工的日常出勤决定；职位级别根据每个员工的职务，技能等级决定；部门奖金根据各部门所作出的贡献决定；特殊贡献将是给与有特殊贡献的小组或个人。

(2)根据员工的出勤率，在全体员工间分配出勤率奖金。出勤率=实际上班天数／当月应上班天数。员工的出勤率反映了其工作态度，积极性。出勤率考核具有实际性。

(3)根据职位等级确定职位级别奖金分配的比例。如该设计院由高级工程师，工程师，助理工程师，比例可以定为 5：3：2。这样所有的高级工程师拿到职位级别奖金的 5 成，所有工程师拿到 3 成，所有助理工程师拿到 2 成。然后按平均分配原理，把各级别的奖金平均分配给同一级别的每位员工，这就是员工根据自己的技能级别获得的奖金。

(4)分析该设计院各部门的工作性质，根据其工作复杂程度、对此次改造工程的贡献确定部门奖金在各部门间的分配比例。各部门再根据每个员工日常工作表现，岗位性质，工作贡献确定其应得的奖金，这是员工得到的部门奖金。

(5)最后评选此次电信改造工程中表现突出的小组或个人，一般设一、二、三等奖。把特殊贡献奖金分给他们。

综上所述，得出每位员工的奖金总额为：出勤率奖金+职位级别奖金+部门奖金+特殊贡献奖金。

6、　参考教材 P300《工资管理制度》。

7、答：根据题中要求，具体设计如下：

九州公司技术人员提薪规定

第一条　按技能提薪，依据所定的考查标准，考查每个职员的情况，然后依据特定的提薪标准金额，决定职员的技能工资。

第二条　提薪原则上一年一次，以 4 月 1 日作为提薪日，但是，当物价指数急剧变化，以及公司认为有特别的必要时，也可以临时提薪。

第三条　当出现下列情况之一者，丧失提薪资格：

(一)录用不满一年；
(二)在上一年度中，受到过处罚；
(三)正在提退职申请；
(四)年满 60 岁。

第四条　考查采用以下办法：按照第七条到第九条所规定的考查标准，就以下三个项目评分，然后在负责人会议上讨论评分表，最后做出决定，确定考查分数。采分的三个项目为：技能以及经验；工作态度；业务成绩。

第五条　按照最高分 20 分，一般情况为 10 分，最低分为 5 分，这一采分标准和范围，给定每个人的考查分数。

第六条　第一条规定的提薪金额，作为不同身份职员的提薪金额，每年要在董事会上讨论决定。

第七条　技能工资要按个人能力的变化做出相应的增减。

第八条　技能及经验的考查标准，依据以下事实确定：
(一)与业务有关的知识和经验掌握程度；
(二)对所做业务及相关业务的精通程度；
(三)进取心和改进业务工作的态度；
(四)使所做业务或工作得到发展的程度；
(五)有无能力为公司作出贡献的特殊技能；
(六)是否出过事故、有过过失以及事故、过失的大小；
(七)指导和统率下级能力的大小。

第九条　工作态度的考查标准，依据以下事实：
(一)对工作的责任心；
(二)遵守公司规章制度的情况；
(三)服从上级命令的情况；
(四)与同事是否协调，能否合作共事；
(五)对材料、低值易耗品、机械设备或生产工具的使用、处理态度；
(六)出勤率的高低以及迟到早退和为私事外出等现象的发生频率；
(七)工作时的劳动态度；
(八)履行对往来客商承诺的态度以及接待客户的态度；
(九)对下级的指导态度以及下级对其尊敬的程度；
(十)对公司内部秩序以及气氛带来何种影响；
(十一)对 T 作场所的整理、整顿及管理的好坏；
(十二)在公司内外，是否有抱怨、发牢骚等现象以及这种现象的出现频率；
(十三)有否公物私用，或者浪费公物、擅自拿走公司物品的情况以及这种情况的发生频率。

第十条　业务考查的标准，依据以下事实：
(一)是否努力进行新的开拓以及是否有实际效果；
(二)是否有订单和工程收益以及这种效益的多少；
(三)开展业务时是否节约及工作效率如何；
(四)在进行记账、计算以及其他应汇报的工作时效率如何，成绩如何；
(五)在工程现场开展工作时其效率与成绩如何；
(六)能否顺利地处理日常事务问题，有否出现耽搁、延误等情况以及此类情况出现的频率；
(七)往来客户是否有批评意见或不满以及此种现象的出现频率；
(八)有否一般性的误记、误算、不当处理和工作差错以及这种情况的发生频率；
(九)对机械设备、生产工具、备品备件的爱护程度，有否出现损坏或丢失。

第十一条　本规定在 2008 年 10 月 1 日起实施。