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）培训课程



薪酬管理

Compensation Management

主讲：陈友志

2017. 长沙

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com　0731-84165117

目录

01 薪酬管理基本原理

02 薪酬调查

03 薪酬制度的设计

04 薪酬计划的制订

05 企业补充保险管理

提纲



什么是薪酬？ 1
企业为什么要进行薪酬管理？ 2
怎么来做薪酬管理？ 3
薪酬管理的原则有哪些？ 4

什么是薪酬？

薪酬的含义

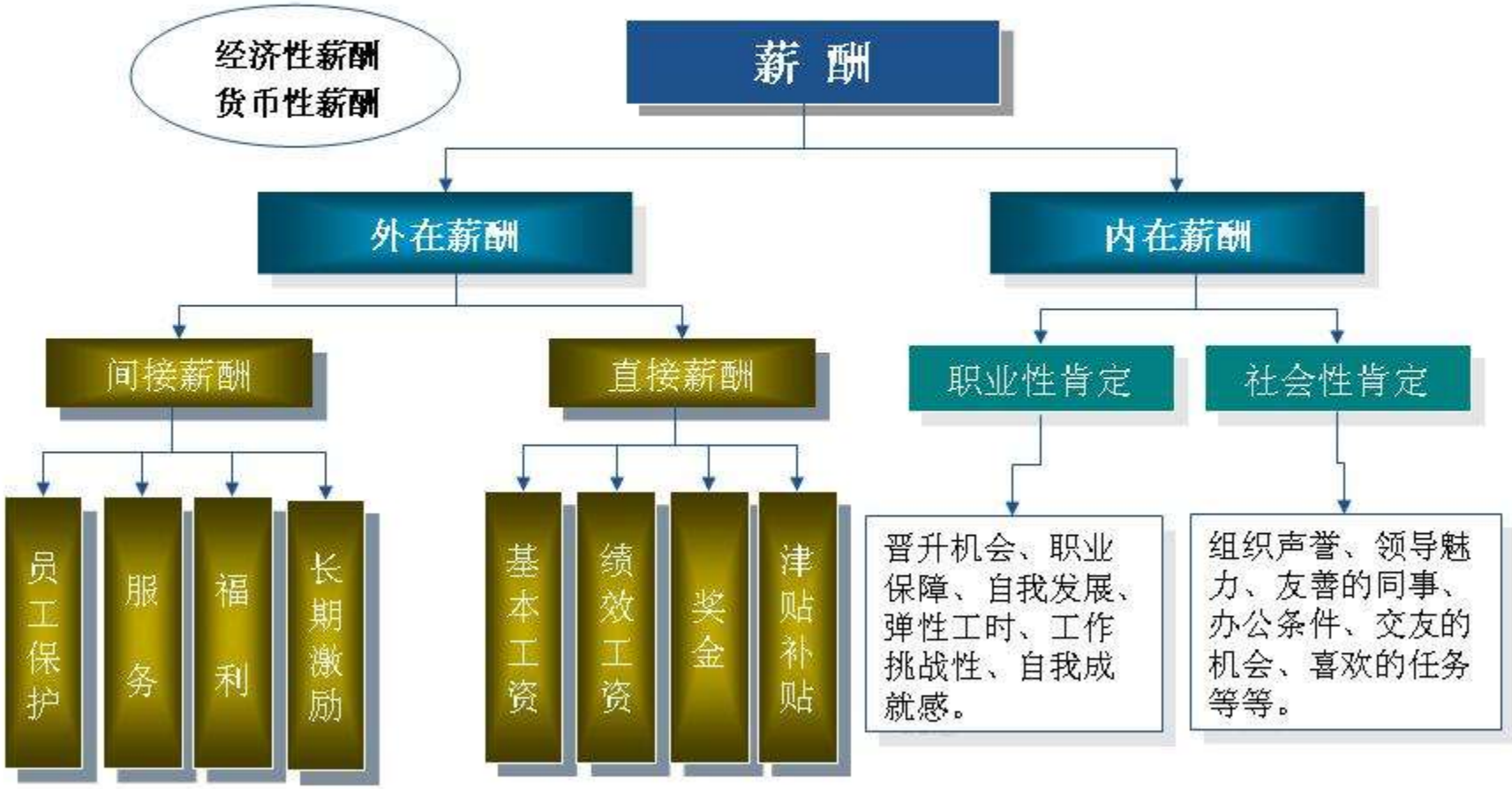
◆薪酬是员工为企业提供劳动而得到的各种货币与实物报酬的总和。

◆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）。

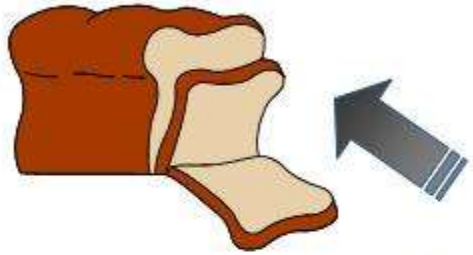
◆货币薪酬又可分为直接薪酬和间接薪酬。直接薪酬一般以现金的形式支付；间接薪酬一般以非现金现金延期支付。

◆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。

什么是薪酬？


经济性薪酬
货币性薪酬
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。

为什么要进行薪酬管理







- 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

为什么要进行薪酬管理？


保障功能
激励功能
社会信号功能
员工
劳动力资源配置
协调择业就业
社会
企业
增值功能
控制企业成本
改善经营绩效
塑造企业文化
支持企业变革
配置人力资源
导向功能

薪酬管理的含义

◆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。

怎么来做薪酬管理？

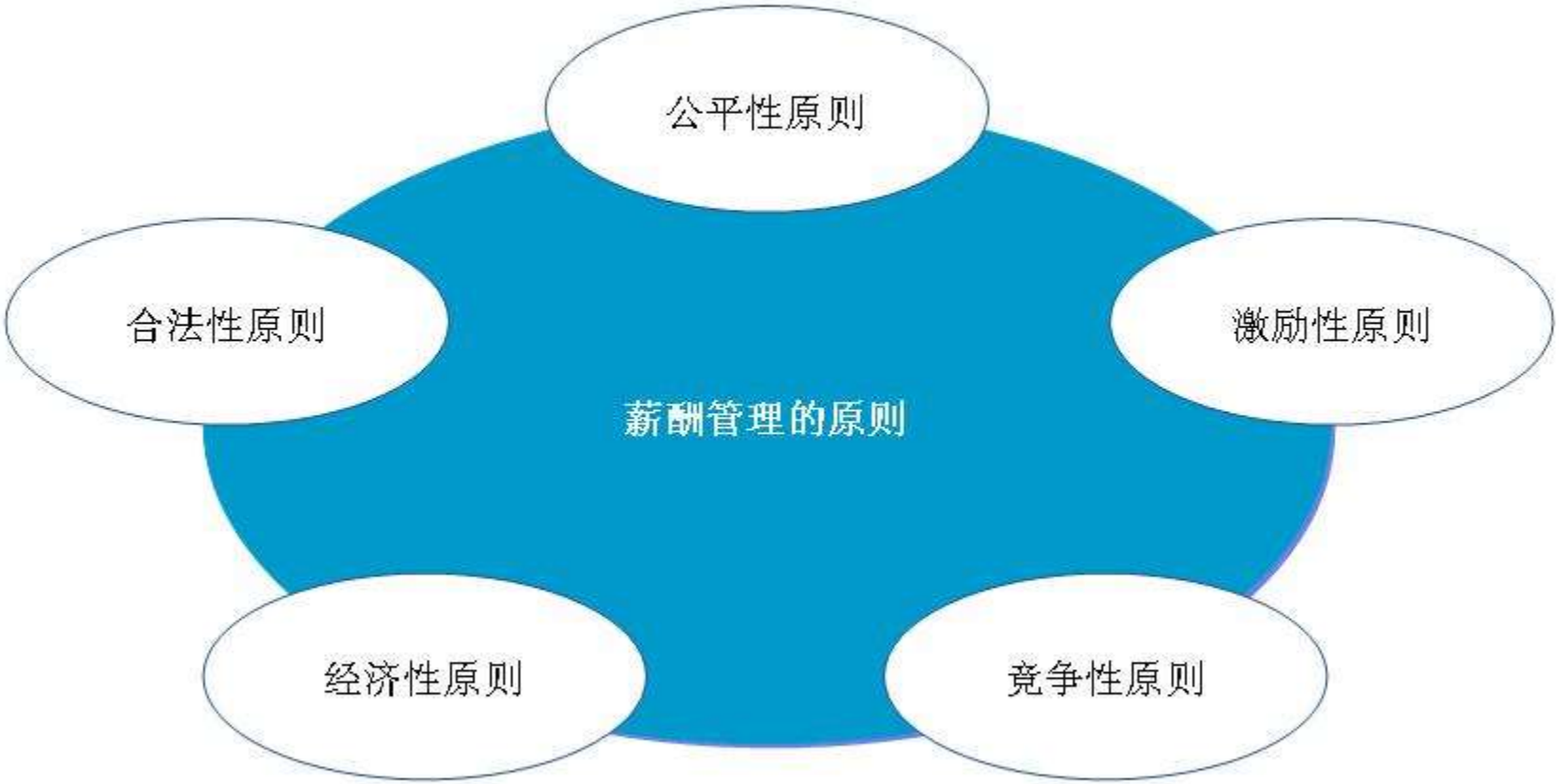
国家从宏观上了解人民的收入、衡量员工的生活水平，计算离退休金、有关保险金和经济补偿金的重要依据。

企业员工工资总额的管理 → 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

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

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。

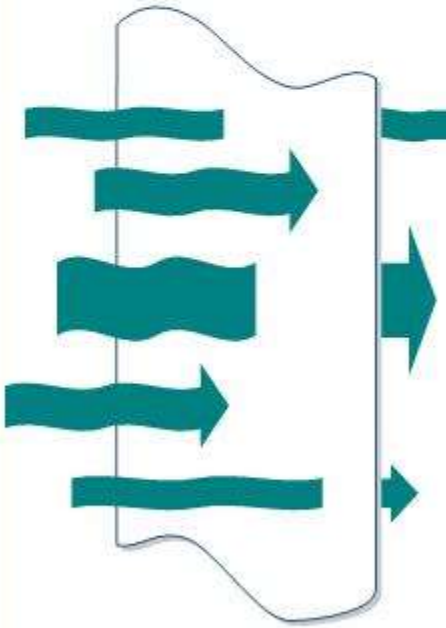
薪酬管理的原则



薪酬管理的原则

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。



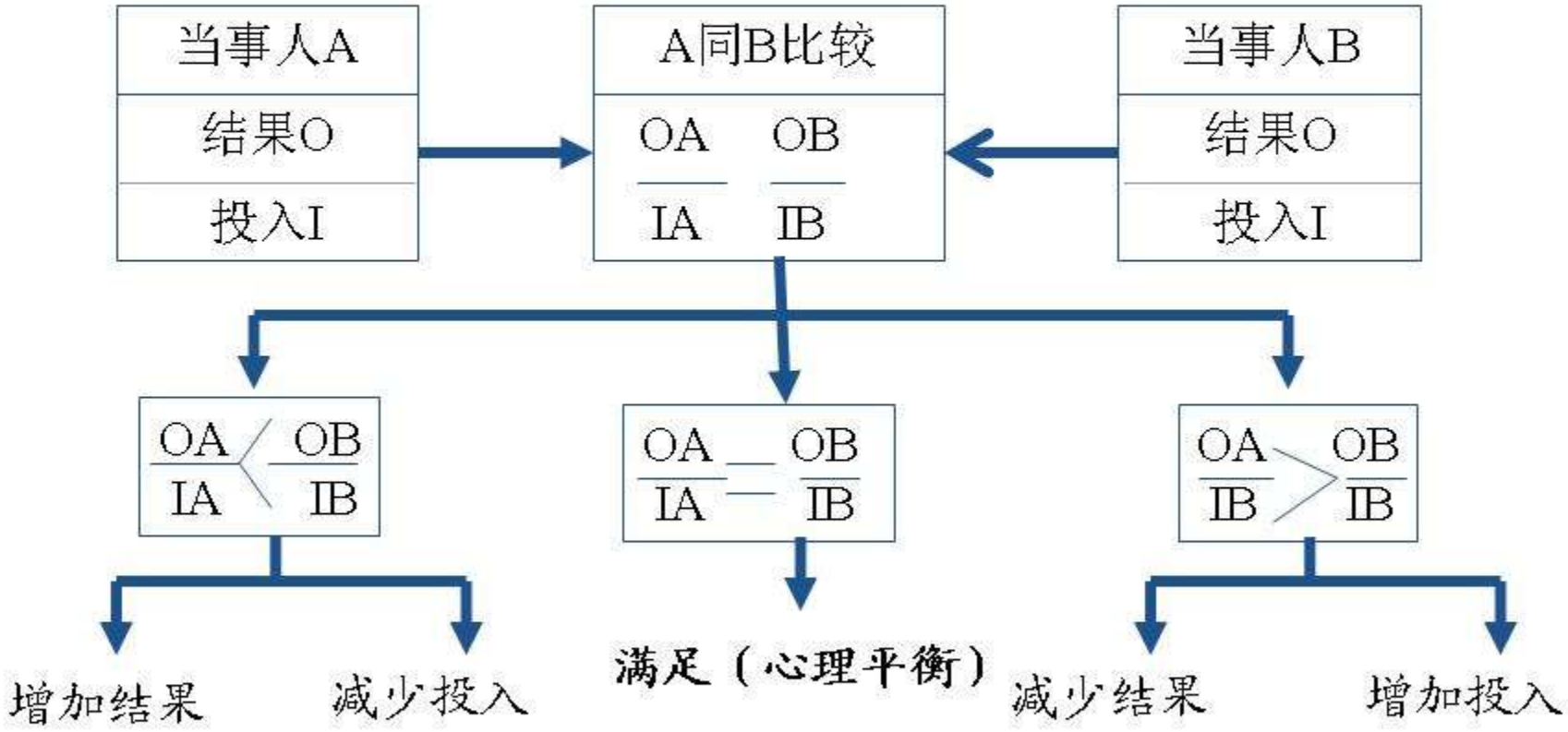
基于公平理论的激励对策

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。

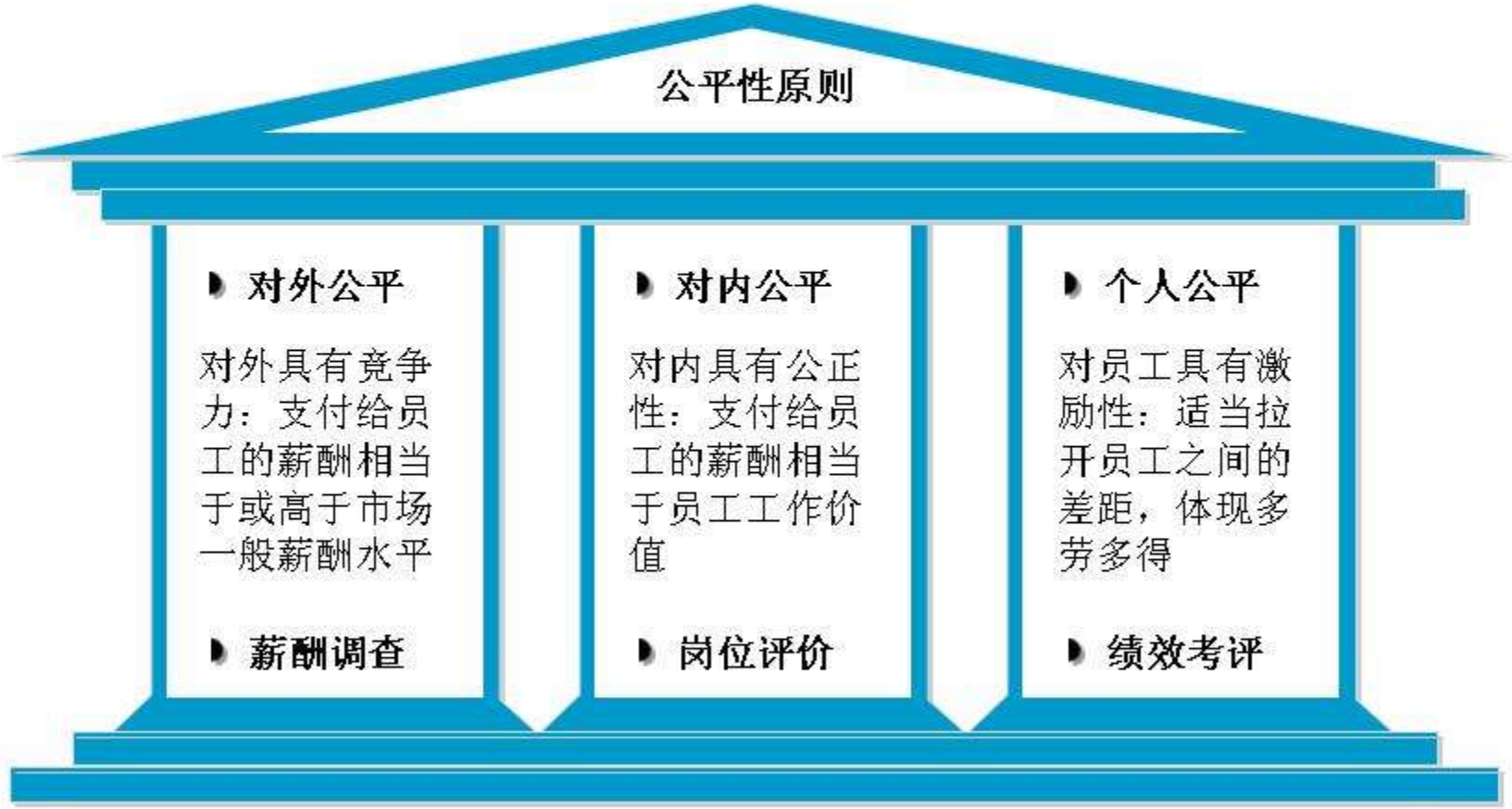
2、在组织推行岗位评价和能力评价，根据岗位评价和能力评价结果建立薪酬管理制度。

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。

薪酬管理的原则


当事人A
结果O
投入I
A同B比较
OA/IA OB/IB
当事人B
结果O
投入I
OA/IA < OB/IB
OA/IA = OB/IB
OA/IB > OB/IB
增加结果
减少投入
满足（心理平衡）
减少结果
增加投入

薪酬管理的原则


公平性原则
对外公平
对外具有竞争力：支付给员工的薪酬相当于或高于市场一般薪酬水平
薪酬调查
对内公平
对内具有公正性：支付给员工的薪酬相当于员工工作价值
岗位评价
个人公平
对员工具有激励性：适当拉开员工之间的差距，体现多劳多得
绩效考评

薪酬管理的原则

- 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）
- 违反和解除劳动合同的经济补偿办法（1994年12月3日）
- 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）



最低工资标准　　最长工作时间

薪酬管理的原则

《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
政府规定，报国
得低于当地最低
《劳动法》第49
考以下因素：

- 劳动者本人
- 社会平均工
- 劳动生产率；
- 就业状况；
- 地区之间经

《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。

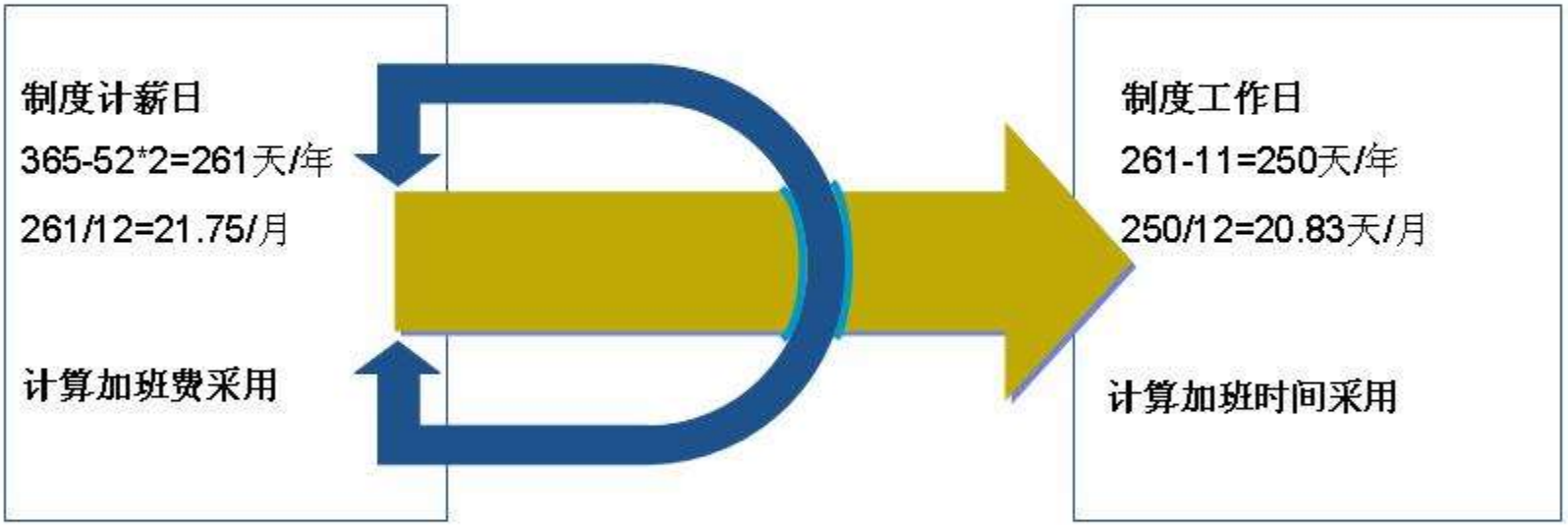
《劳动法》第41条：用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商后可以延长工作时间，一般每日不得超过一小时；因特殊原因需要延长工作时间的，在保障劳动者身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过3小时，但是每月不得超过36小时。

《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。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

薪酬管理的原则


制度计薪日
365-52*2=261天/年
261/12=21.75/月
计算加班费采用
制度工作日
261-11=250天/年
250/12=20.83天/月
计算加班时间采用

薪酬管理的原则

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。

精题精练:单选

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%

精题精练:多选

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

精题精练:多选

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

目录

01 薪酬管理基本原理

02 薪酬调查

03 薪酬制度的设计

04 薪酬计划的制订

05 企业补充保险管理

提纲



市场薪酬调查1

技能：市场薪酬调查的程序1

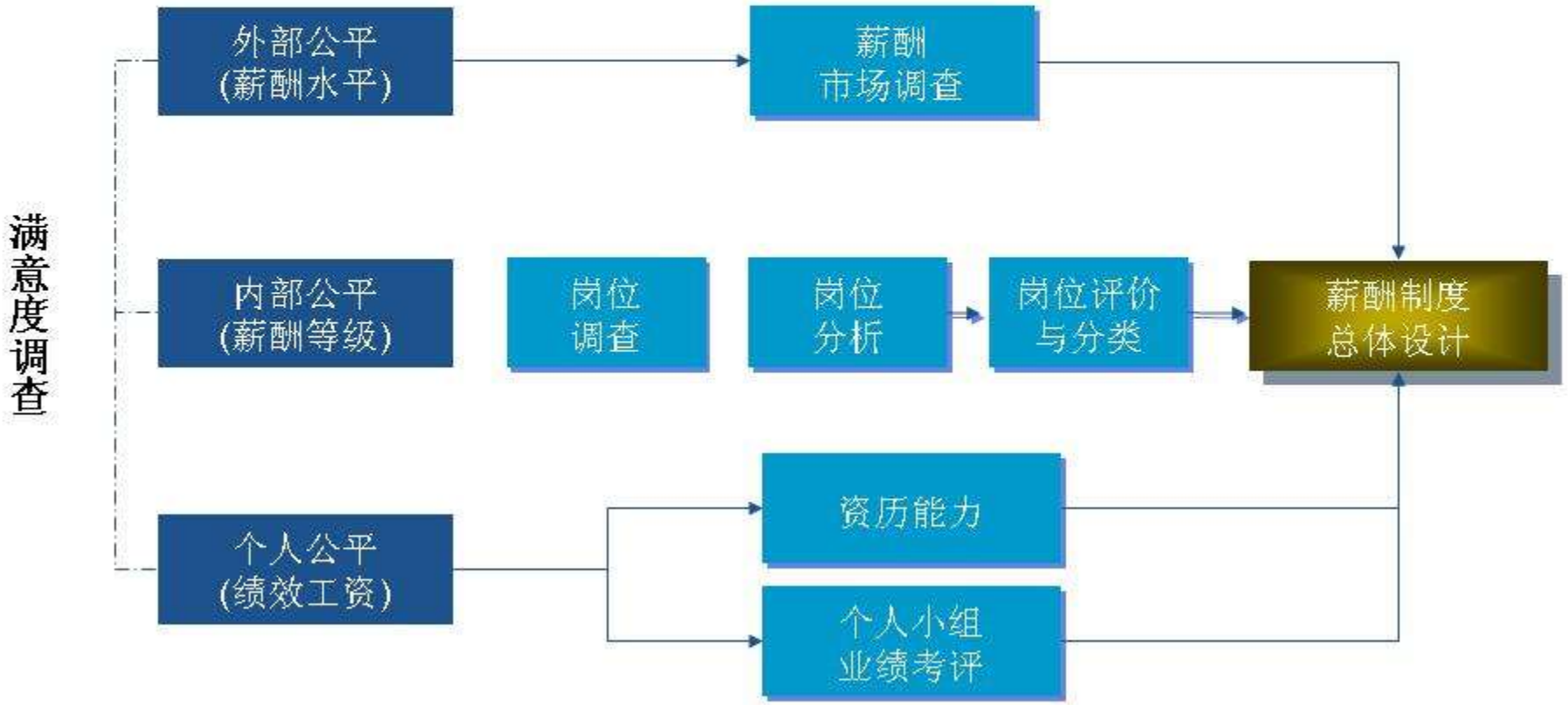
员工满意度的影响因素与调查内容2

技能：薪酬满意度调查及分析2

岗位分类的概念、功能、要求3

技能：岗位分类的步骤与实施3

薪酬调查与薪酬管理的关系



市场薪酬调查：概念、目的与作用

薪酬市场调查的概念

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。

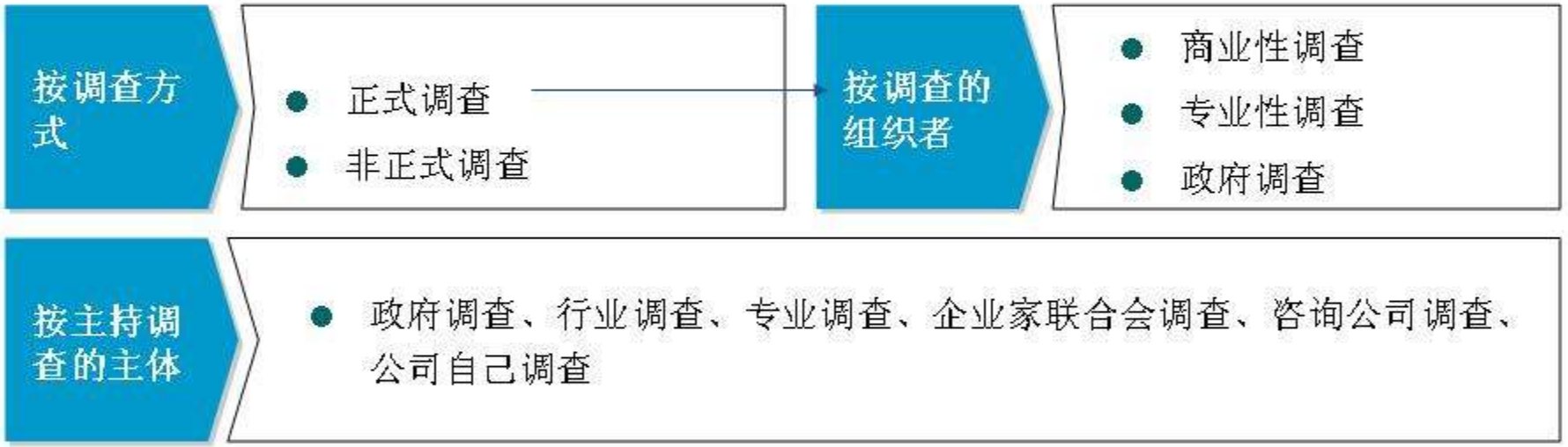
薪酬市场调查的目的

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。

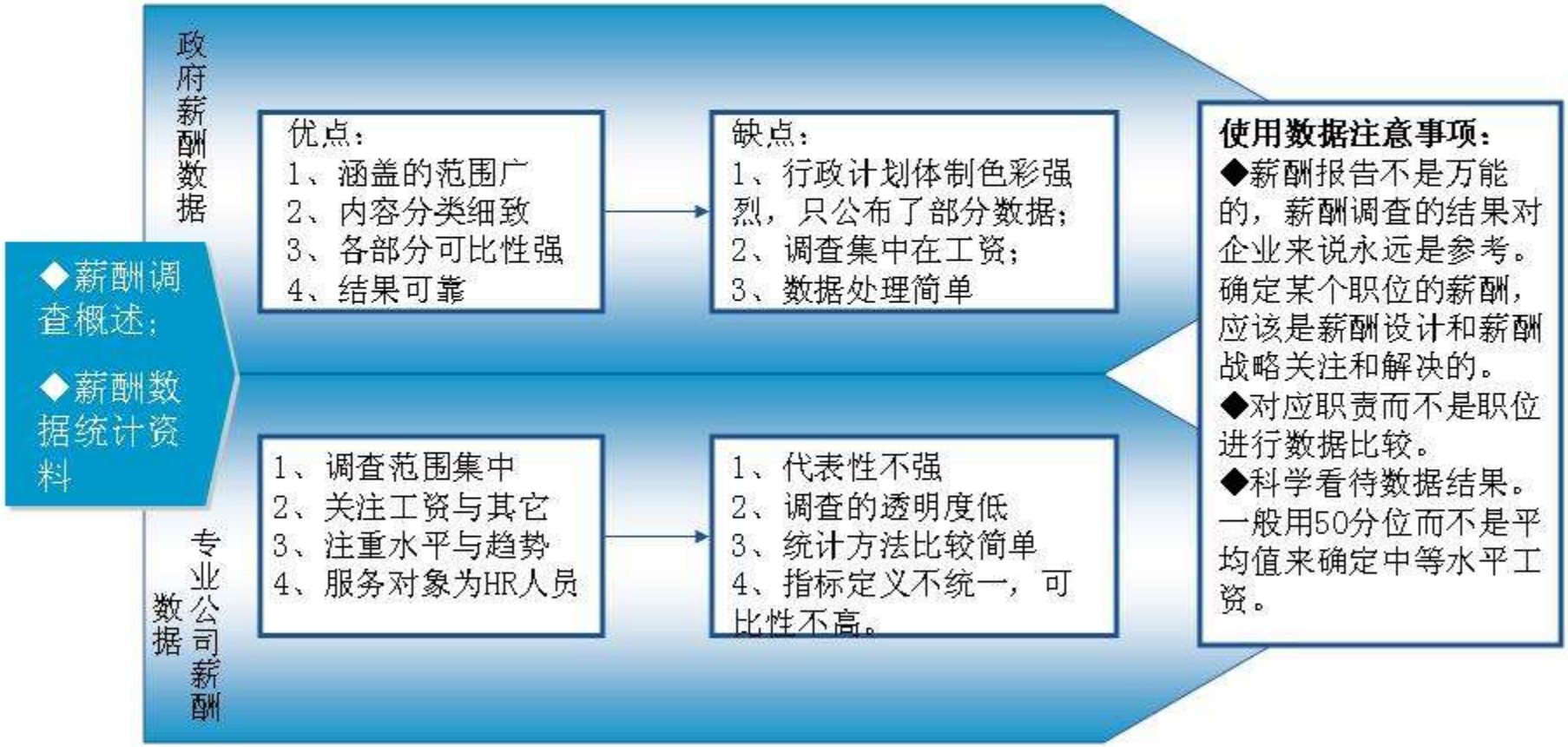
薪酬市场调查的作用

- 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。

市场薪酬调查：种类


按调查方式
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
按主持调查的主体
政府调查、行业调查、专业调查、企业家联合会调查、咨询公司调查、公司自己调查

市场薪酬调查：调查报告

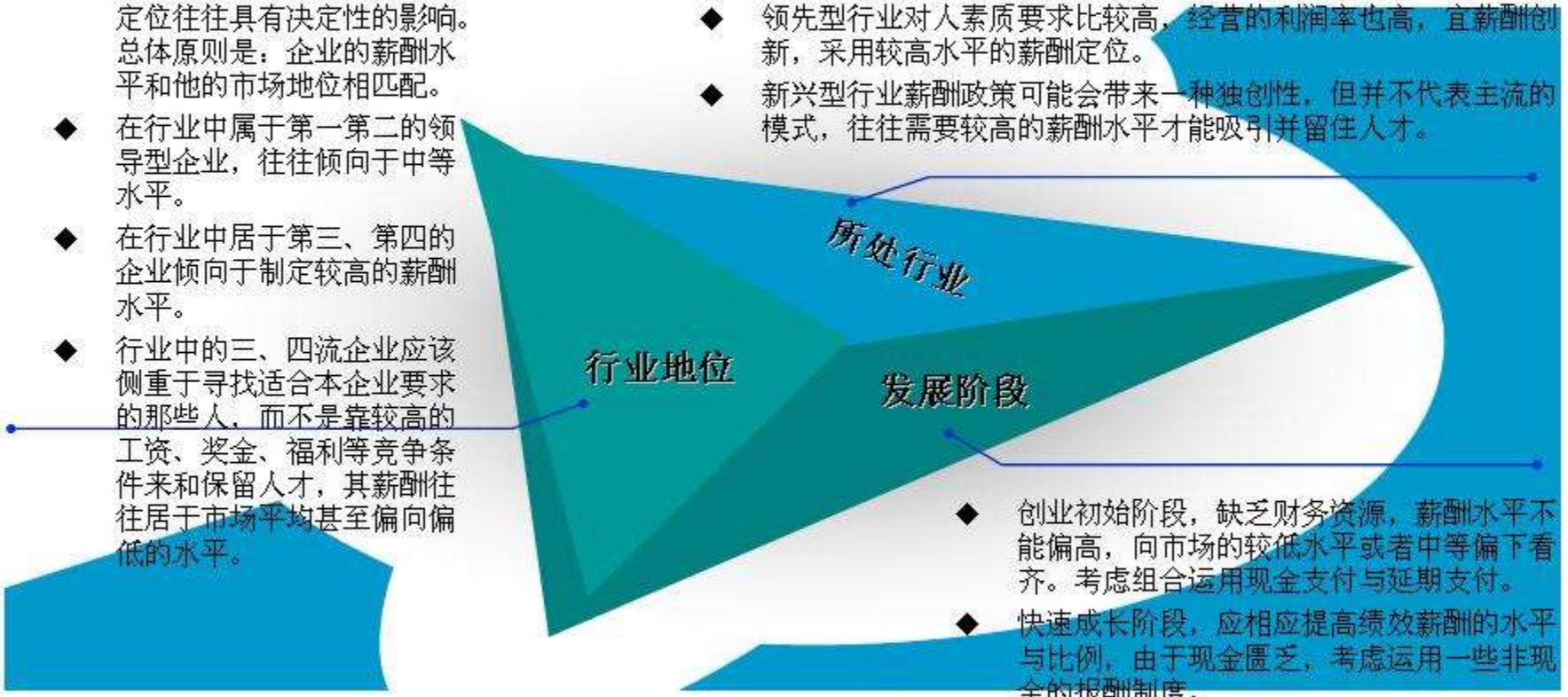

◆薪酬调查概述：
◆薪酬数据统计资料
政府薪酬数据
优点：
1、涵盖的范围广
2、内容分类细致
3、各部分可比性强
4、结果可靠
缺点：
1、行政计划体制色彩强烈，只公布了部分数据；
2、调查集中在工资；
3、数据处理简单
专业公司薪酬数据
1、调查范围集中
2、关注工资与其它
3、注重水平与趋势
4、服务对象为HR人员
1、代表性不强
2、调查的透明度低
3、统计方法比较简单
4、指标定义不统一，可比性不高。
使用数据注意事项：
◆薪酬报告不是万能的，薪酬调查的结果对企业来说永远是参考。确定某个职位的薪酬，应该是薪酬设计和薪酬战略关注和解决的。
◆对应职责而不是职位进行数据比较。
◆科学看待数据结果。一般用50分位而不是平均值来确定中等水平工资。

薪酬水平的市场定位：定位策略



薪酬水平的市场定位：定位方法

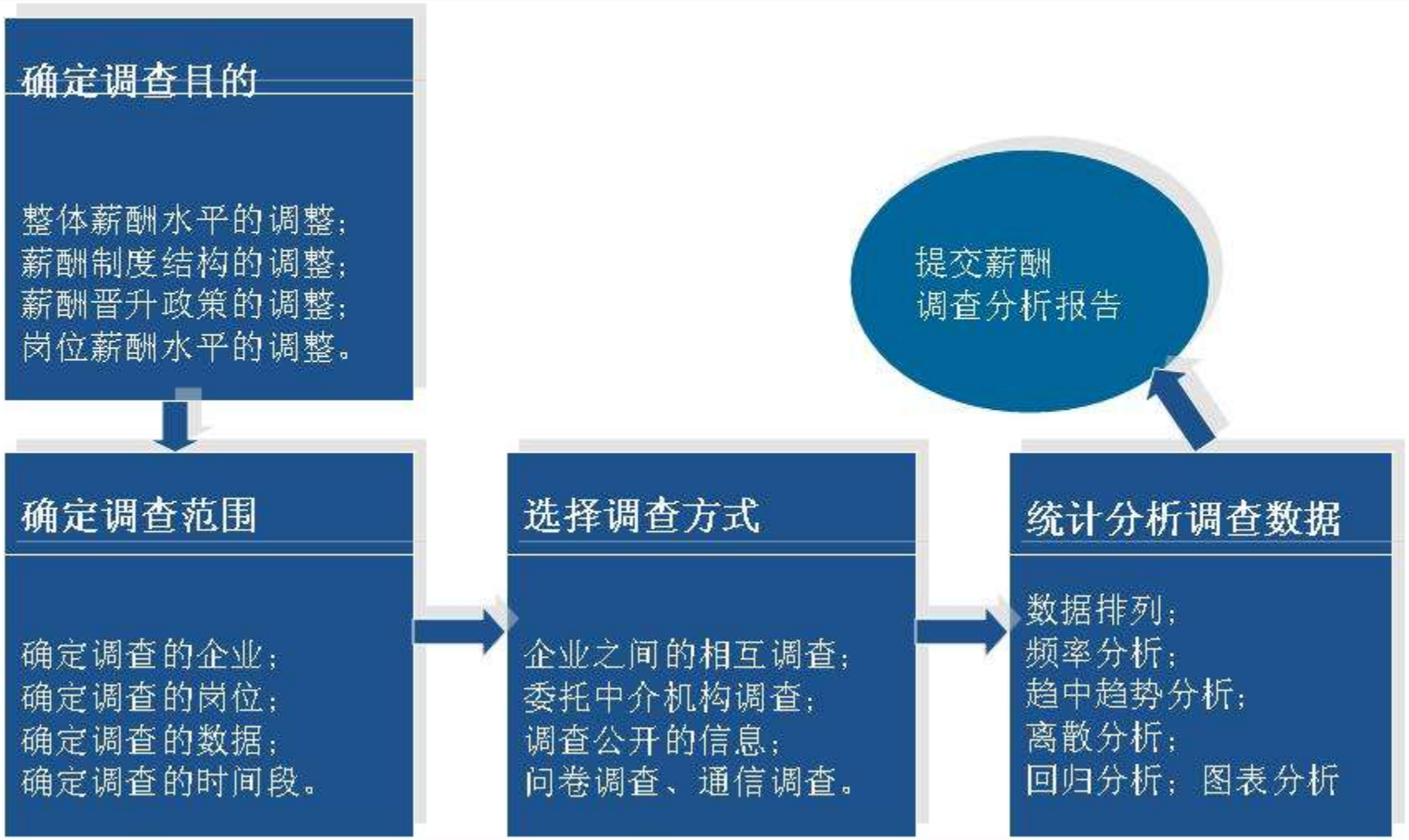
- 行业地位对企业薪酬水平的定位往往具有决定性的影响。总体原则是：企业的薪酬水平和他的市场地位相匹配。
- 在行业中属于第一第二的领导型企业，往往倾向于中等水平。
- 在行业中居于第三、第四的企业倾向于制定较高的薪酬水平。
- 行业中的三、四流企业应该侧重于寻找适合本企业要求的那些人，而不是靠较高的工资、奖金、福利等竞争条件来和保留人才，其薪酬往往居于市场平均甚至偏向偏低的水平。



- 传统行业平稳保守，向本行业本地区主流模式看齐，不要做太多的创新，薪酬水平应适中。
- 领先型行业对人素质要求比较高，经营的利润率也高，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，但并不代表主流的模式，往往需要较高的薪酬水平才能吸引并留住人才。

- 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。

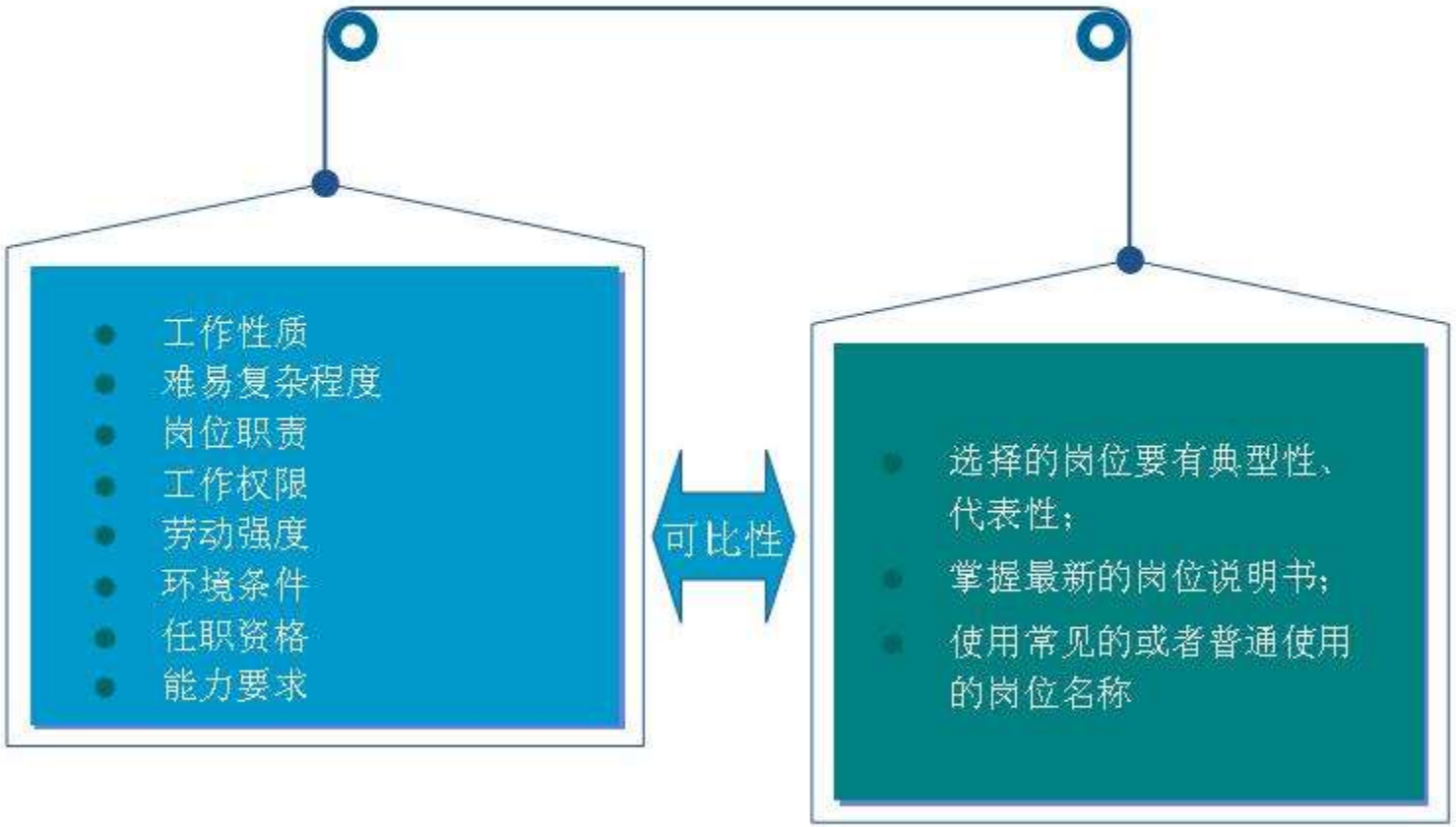
技能：薪酬市场调查的程序



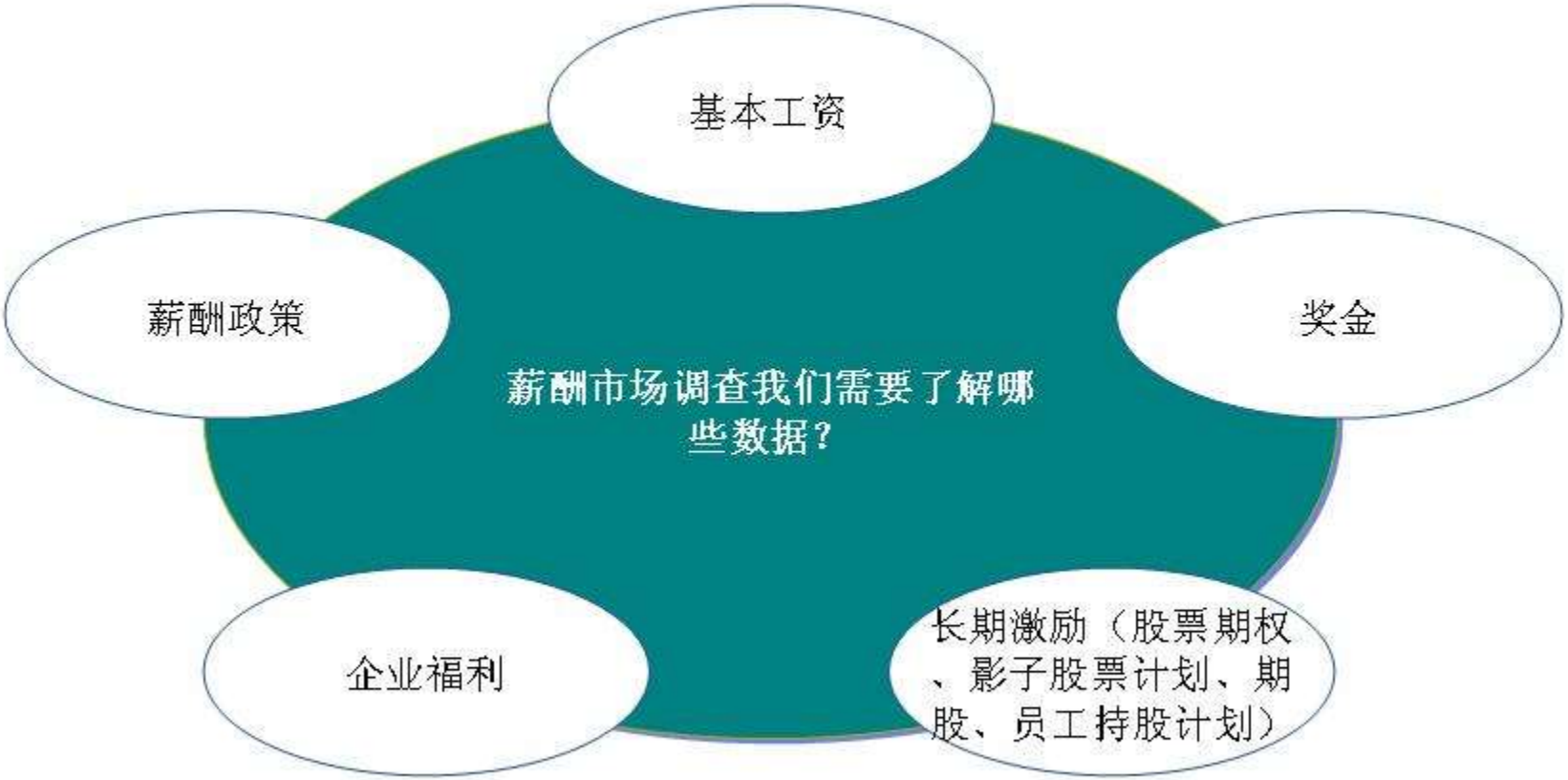
技能：薪酬市场调查的程序—范围（企业）



技能：薪酬市场调查的程序—范围（岗位）



技能：薪酬市场调查的程序—范围（数据）



技能：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

技能：薪酬市场调查的程序—统计分析



技能：薪酬市场调查的程序—统计分析（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	

技能：薪酬市场调查的程序—统计分析（频率分析法）

薪酬额度	出现频率
2400-2599	1
2200-2399	2
2000-2199	1
1800-1999	3
1600-1799	4
1400-1599	1

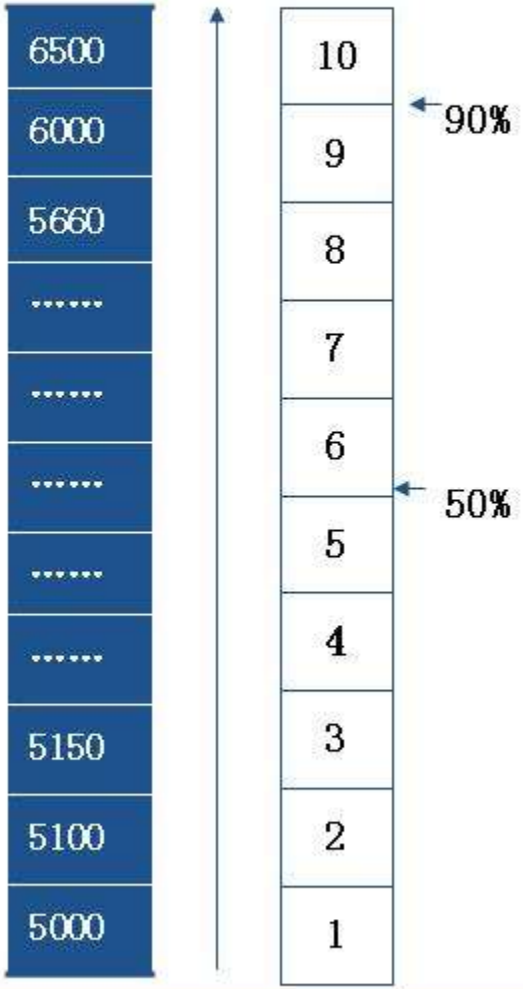
如果被调查单位没有给出某类岗位完整的工资数据，只能采集到某类岗位的平均工资数据或区间工资数据，可以采用频率分析法。

技能：薪酬市场调查的程序—统计分析（趋中趋势）

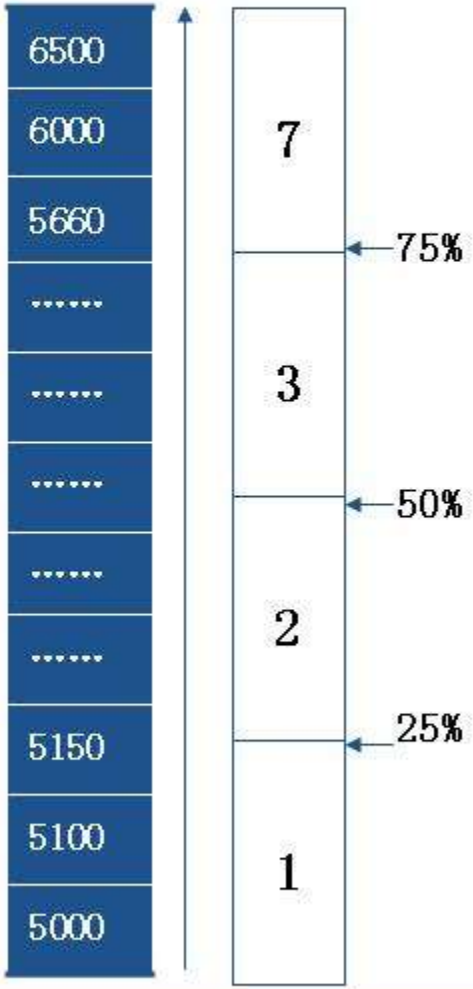
- 简单平均法 $\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$
- 加权平均法 $\bar{X} = \frac{\sum X_i \cdot f_i}{\sum f_i}$
- 中位数法
  - 将搜集到的全部统计数据按照大小次序进行排列之后，再找出居于中间位置的数值，即中位数作为确定某类岗位人员工资水平的依据。

技能：薪酬市场调查的程序—统计分析（离散分析）

离散分析：百分位法



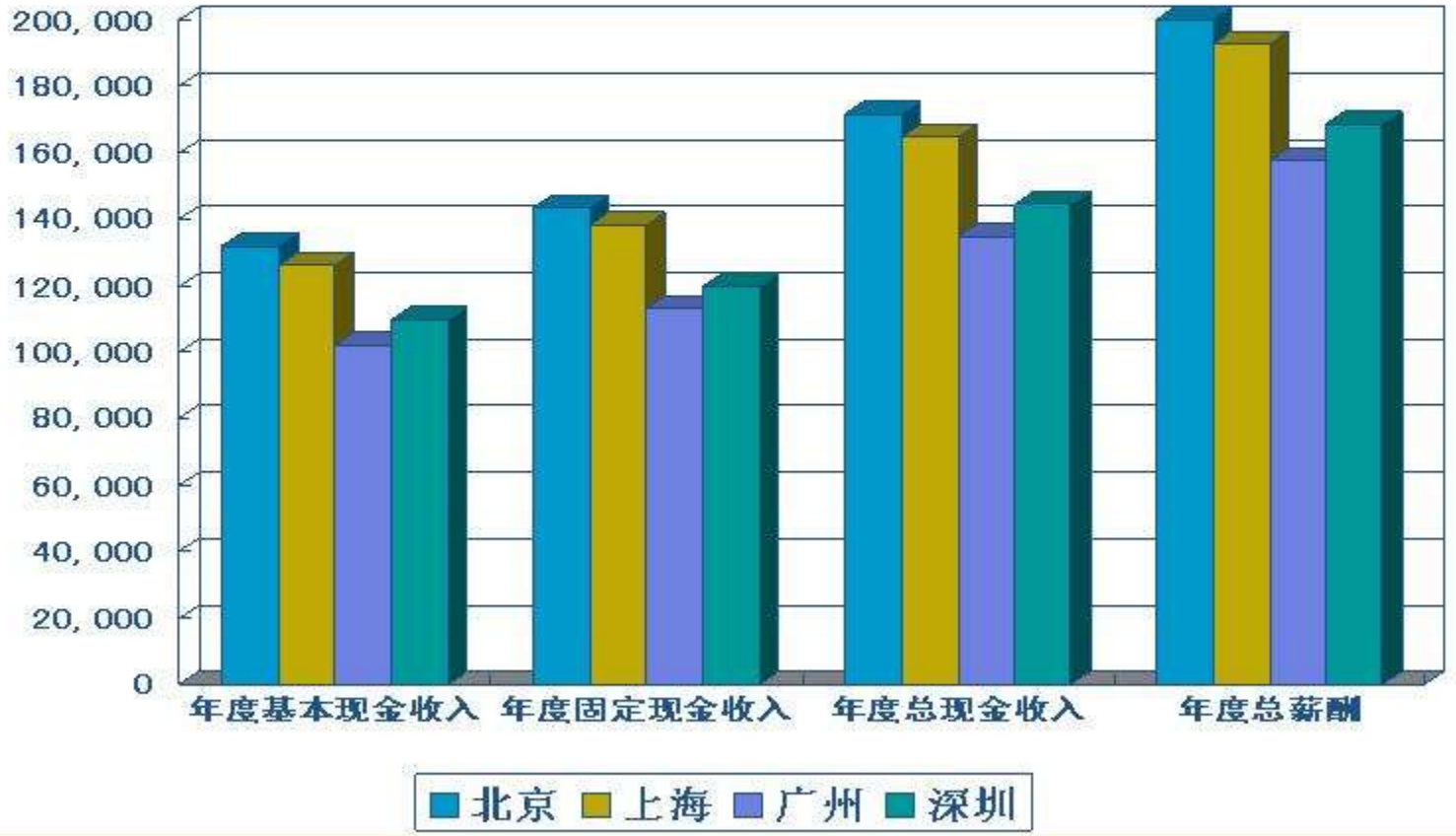
离散分析：四分位法



离散分析：标准差分析、百分位、四分位

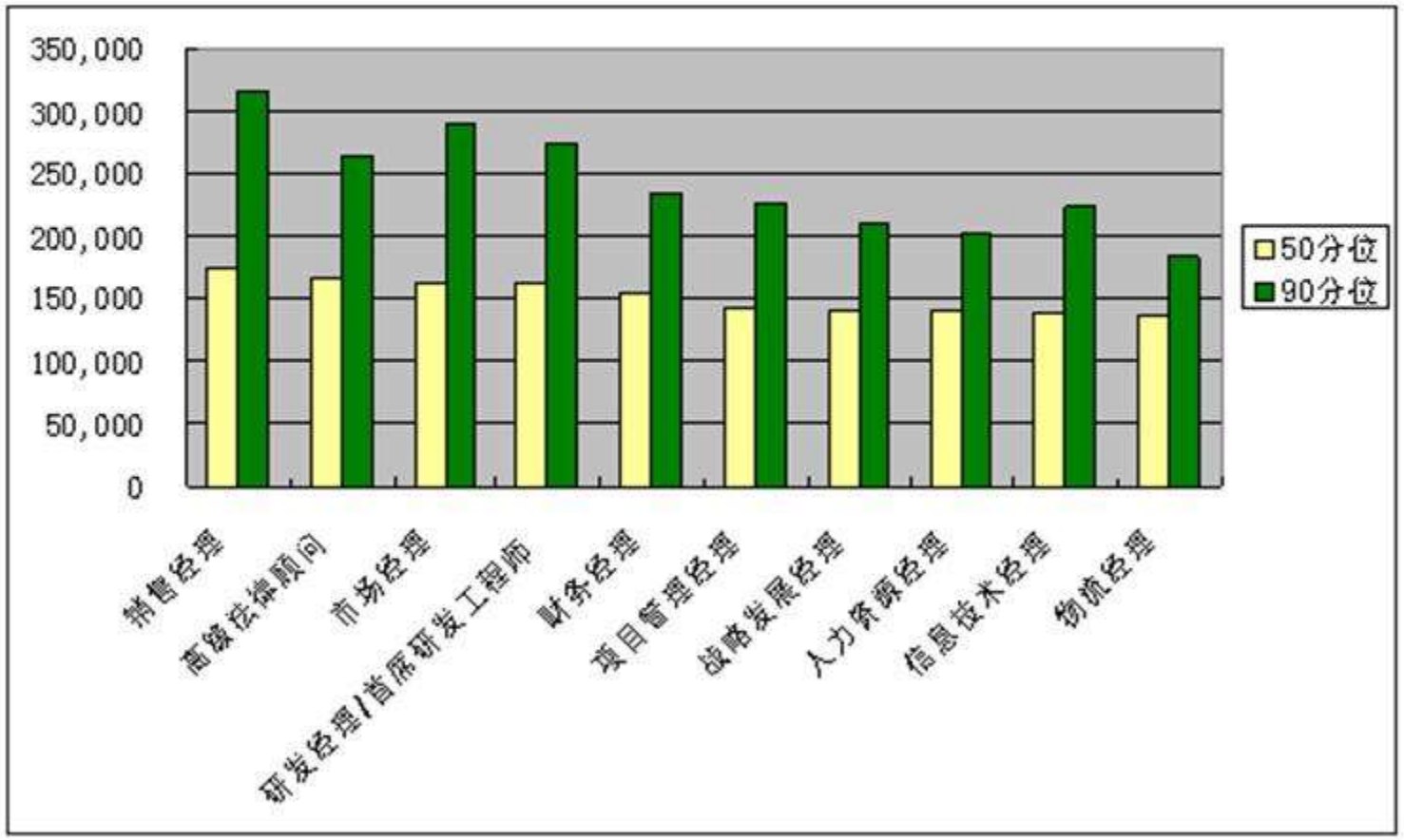
技能：薪酬市场调查的程序—统计分析（图表分析）

统计分析调查数据—图表分析



四城市总经理岗位薪酬水平分析

技能：薪酬市场调查的程序—统计分析（图表分析）



热点同岗位薪酬比较

技能：练习

某企业对会计岗位进行了市场调查，A企业3500元，B企业2000元，C企业1200元，D企业和E企业都是1400元，F、G企业是2200元，H、I企业是2500元。如果将企业薪酬水平定位在市场一般水平，那么应将会计岗位的工资设定为多少？

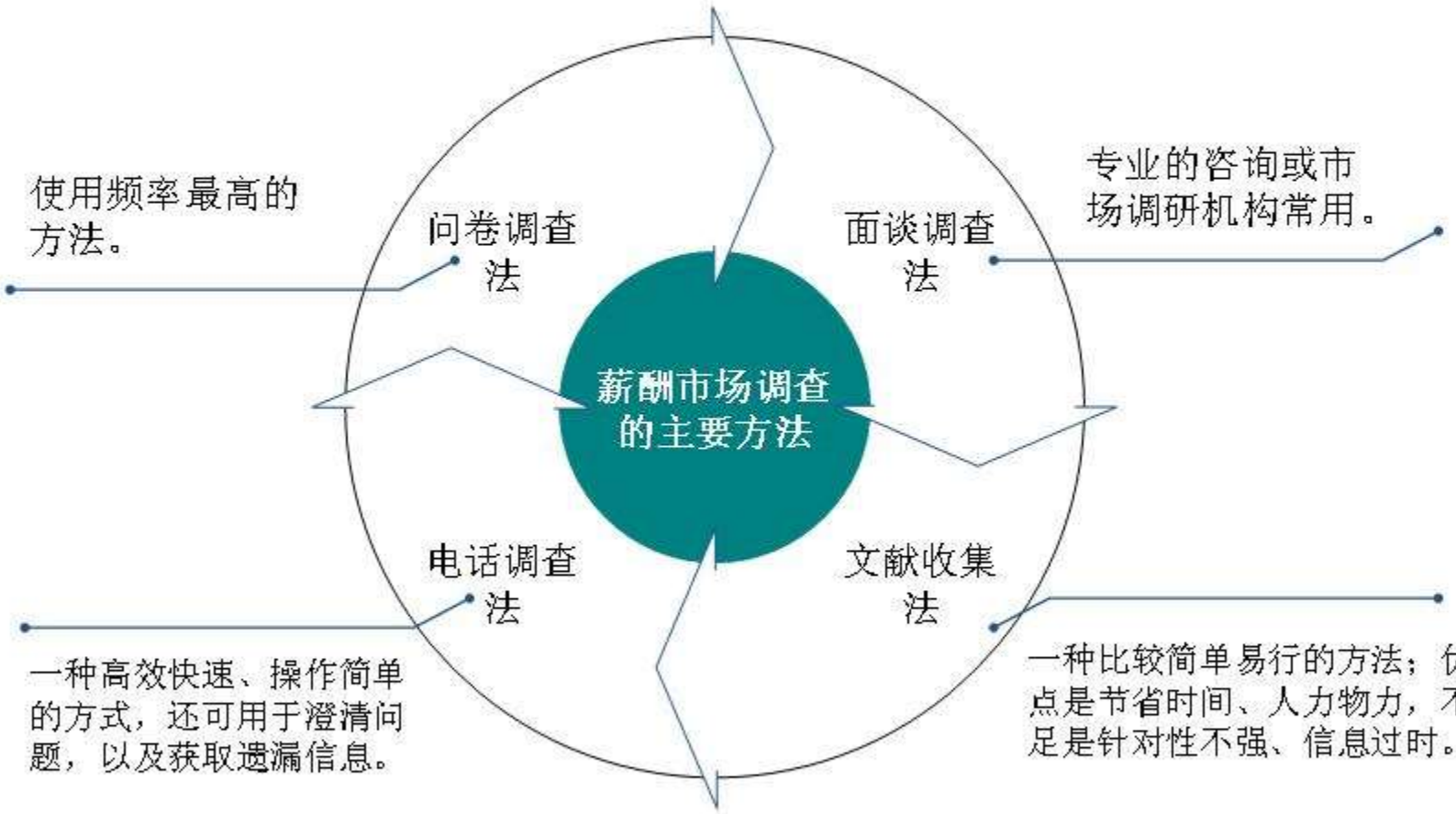
企业	薪酬	
A	3500	
H	2500	
I	2500	
F	2200	
G	2200	50%点处
B	2000	
D	1400	
E	1400	
C	1200	

技能：薪酬市场调查的程序—撰写分析报告

- 薪酬调查的组织实施情况分析
- 薪酬数据分析
- 政策分析
- 趋势分析
- 企业薪酬状况与市场状况的对比分析
- 薪酬水平或制度调整的建议



技能：薪酬市场调查的主要方法



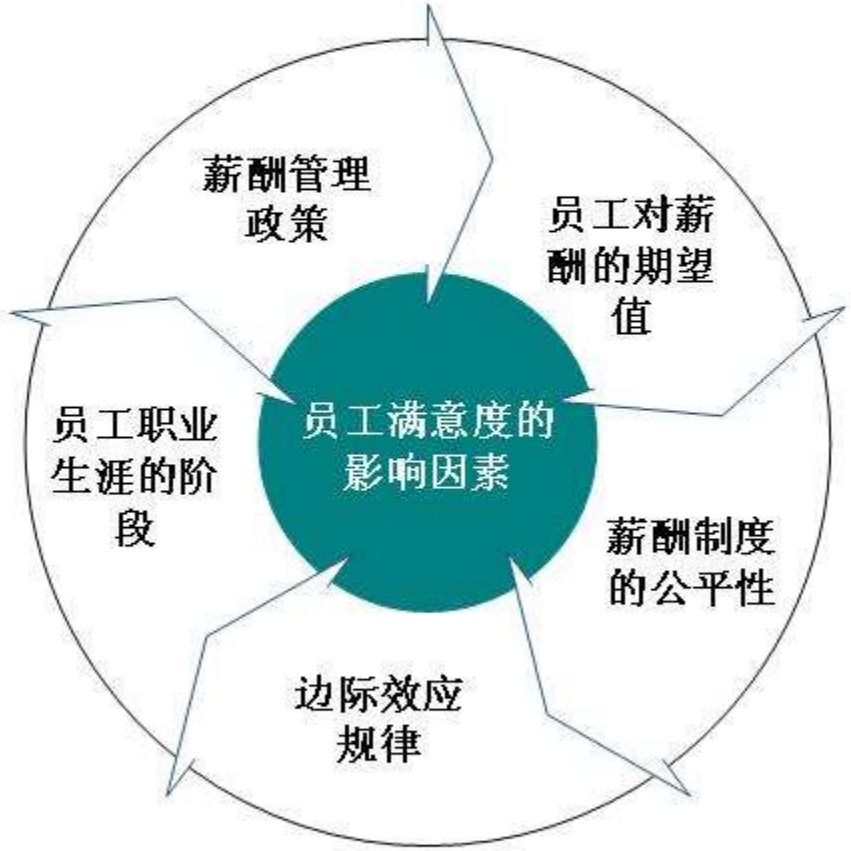
技能：调查问卷的设计

- 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。
- 课间练习：请将P281的薪酬市场调查问卷进行规范化处理。

薪酬满意度的内容

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

员工满意度的影响因素



技能：薪酬满意度调查的程序

1. 确定调查对象：企业内部员工
2. 调查方式：调查表
3. 调查内容：员工对薪酬水平、薪酬结构、薪酬差距、薪酬决定因素、薪酬福利调整、薪酬福利发放方式、工作与工作环境的满意度等
4. 设计并发放调查表
5. 回收并处理调查表
6. 撰写调查报告、反馈调查结果

技能：薪酬满意度调查问卷的设计

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：总收入、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？

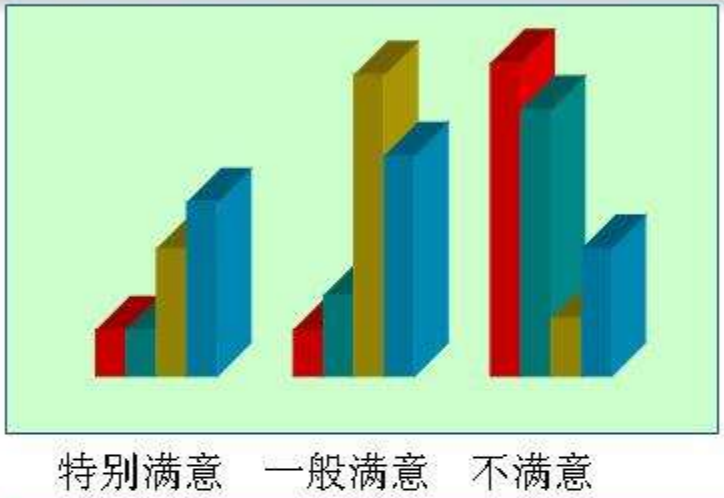
技能：薪酬满意度调查结果的分析

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

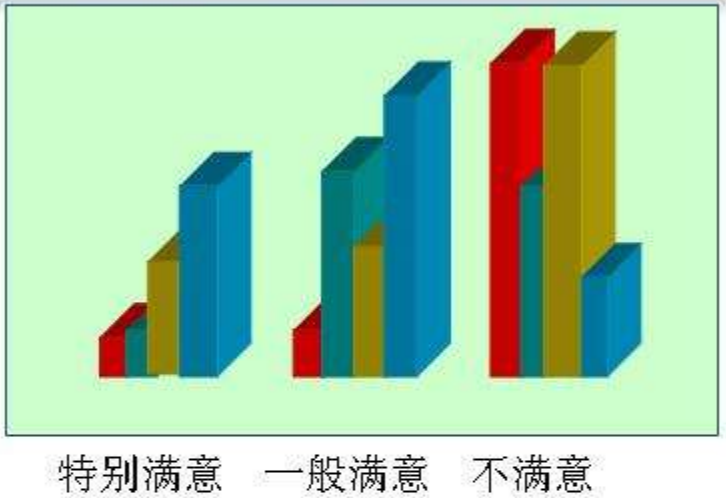
(1)根据薪资调查的结果分析图，说明三类人员薪资结构存在的主要问题是什么？

(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？

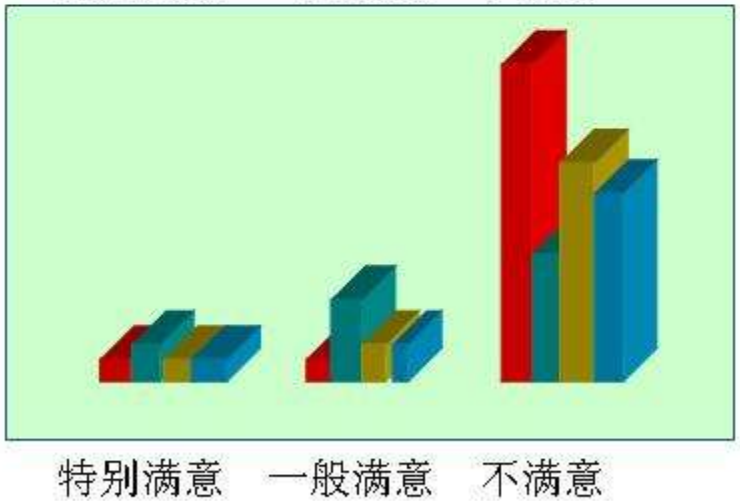
技能：薪酬满意度调查结果的分析



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

技能：薪酬满意度调查结果的分析

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

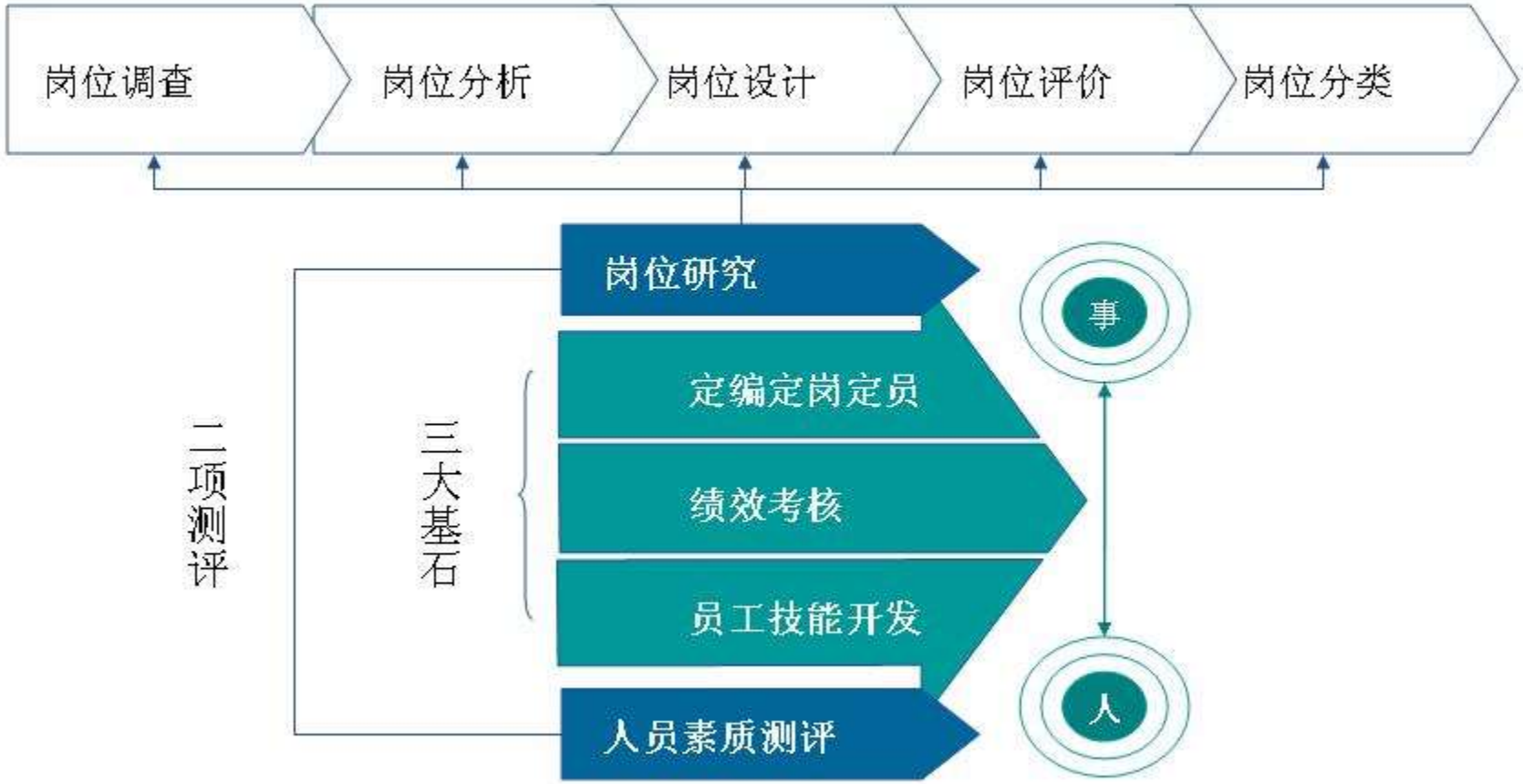
岗位分类的概念

岗位分类的含义

◆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。

岗位分类的概念：二项测评三大基石



岗位分类的概念：职门、职组、职系



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。

岗位分类的概念：职门、职组、职系

拓展：中华人民共和国职业分类大典

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、企业、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

岗位分类的概念：岗级与岗等

岗位分类：岗级与岗等

- 职门：生产运输设备操作人员
- 职组：公路运输设备操作人员
- 职系：汽车驾驶员

1. 教　授
2. 副教授
3. 讲　师
4. 助　教

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。

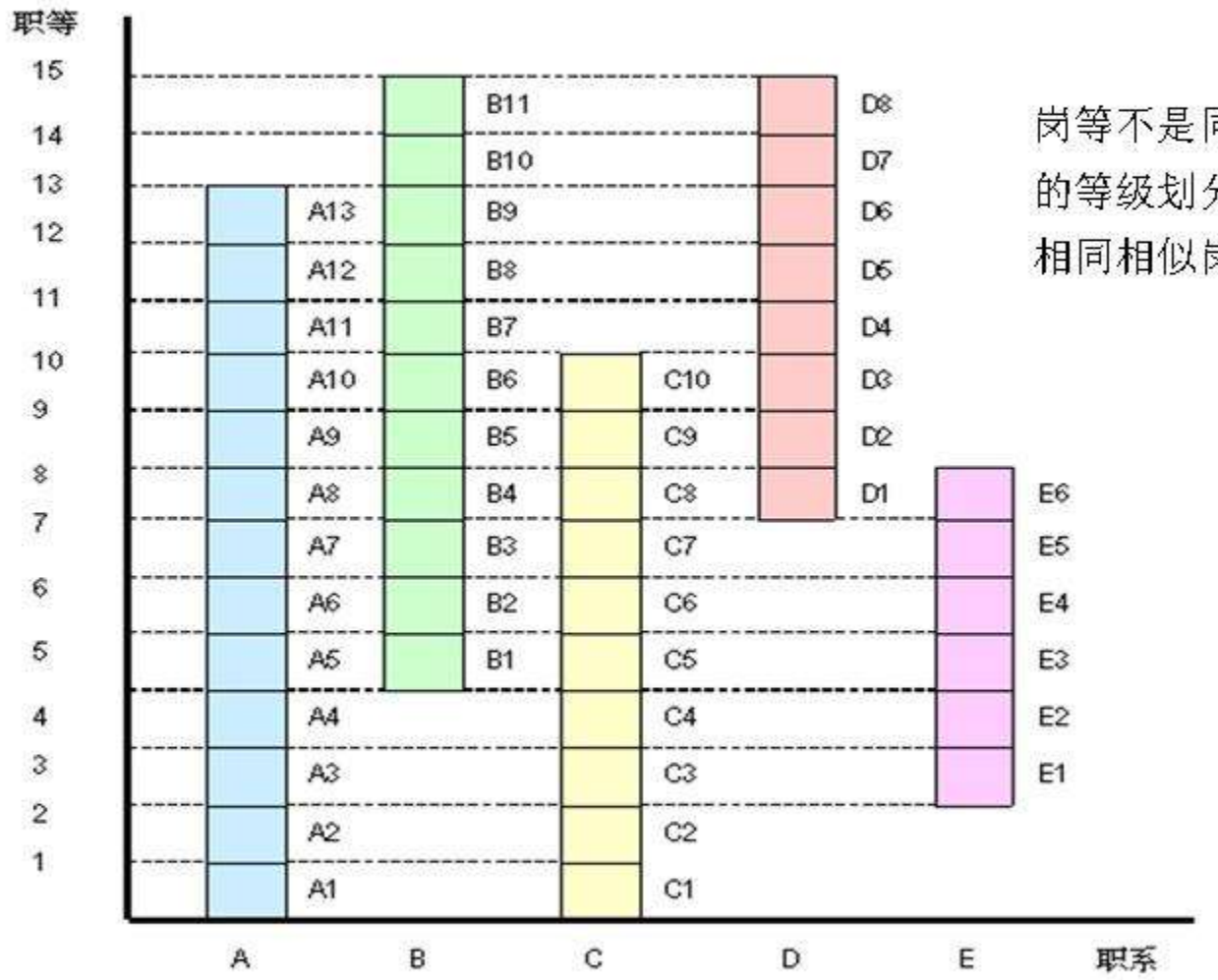
岗等是将工作性质不同，但工作繁简难易、责任大小以及所需资格条件等因素相同相近的岗位纳入统一的岗等，从而使各个职系中隶属于不同岗级的岗位纳入了统一的价值维度中。

1. 高级技师
2. 技　师
3. 高 级 工
4. 中 级 工

- 职系：大学教师
- 职组：教师
- 职门：专业技术人员

如何比较？如何平衡？

岗位分类的概念：岗级与岗等



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。

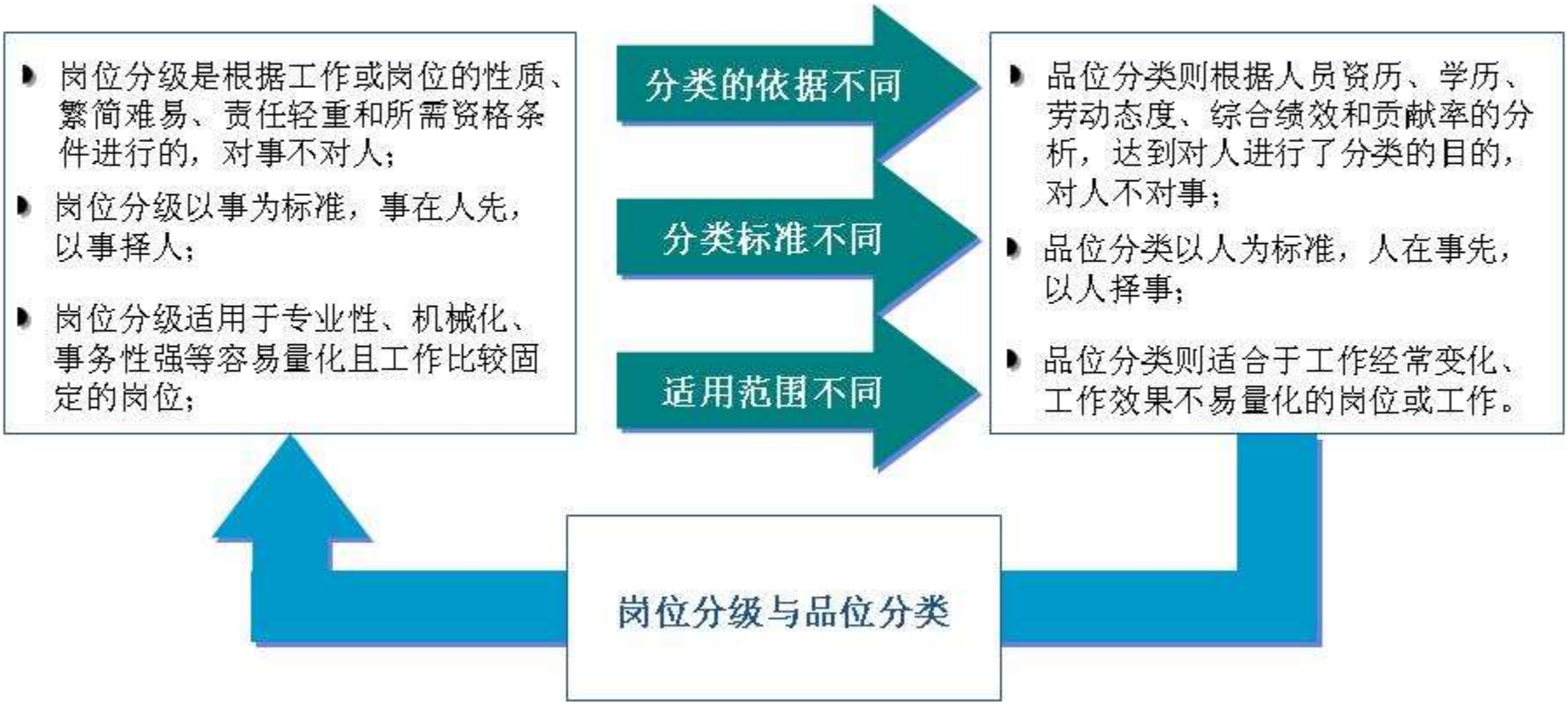
岗位分类：岗位分级与岗位分类

- 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。

岗位分级与岗位分类是工商企业和国家政府机关对同一概念的不同称谓；

岗位分类：岗位分级与品位分类



岗位分类：基本要求

◆根据系统性原则，按照岗位的业务性质对岗位进行横向归类

◆岗位分类的结构要合理。高层次的岗位要少，低层次的岗位要多

◆岗位分类的依据，是客观存在的“事”

◆岗位分类反映了岗位工作诸因素上的差别。

◆岗位分类一般是静态分类（要考虑动态适应）



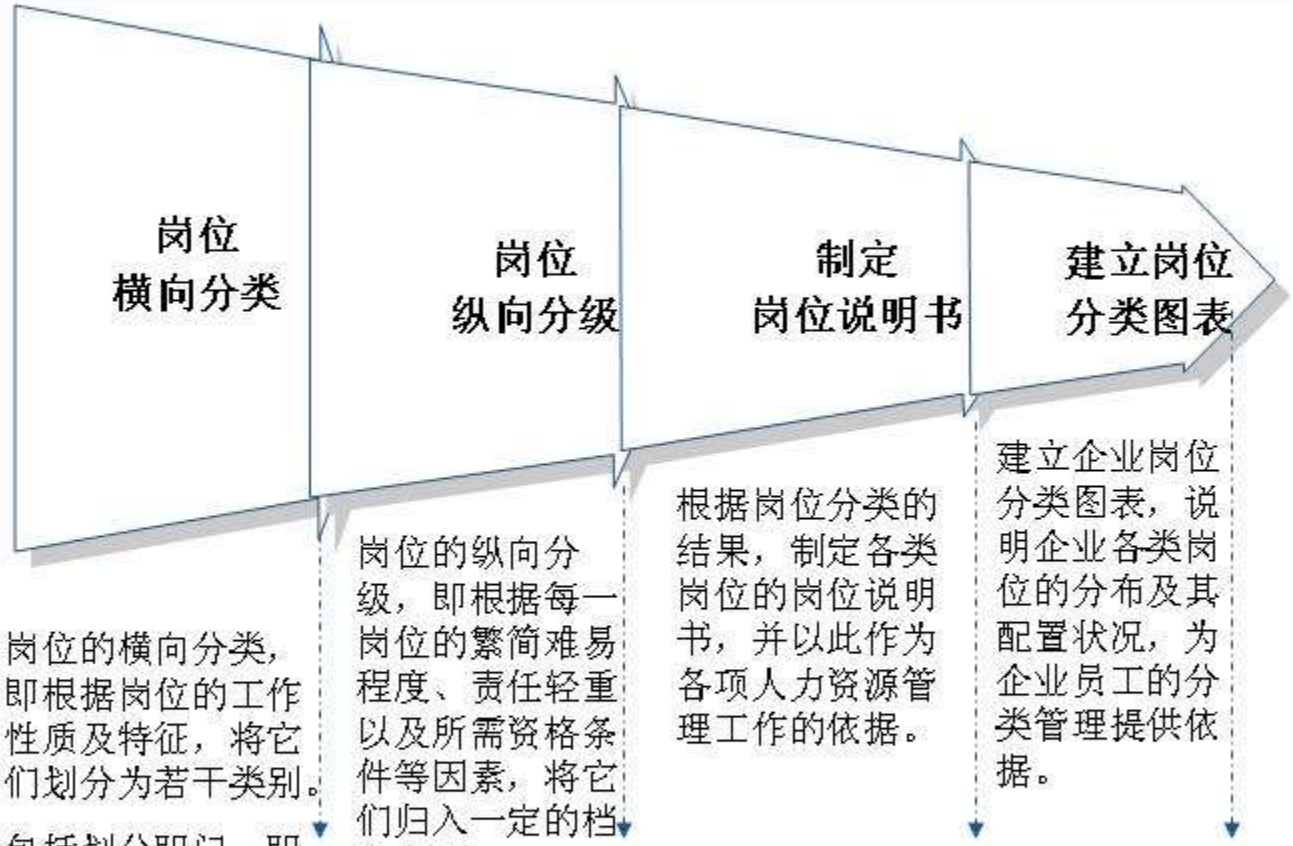
岗位分类：横向分类的原则与要求

◆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。

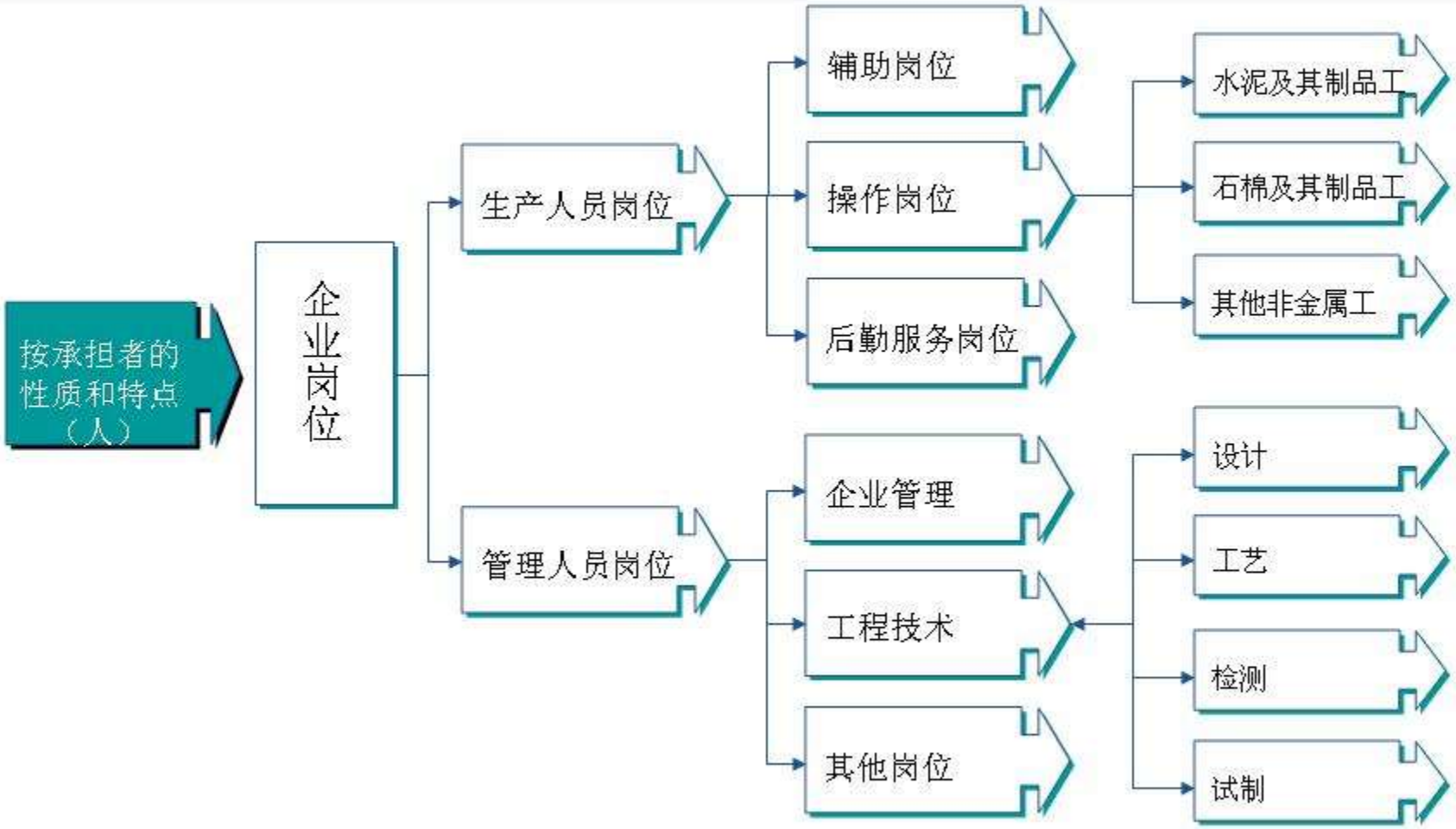
- 岗位分类的层次宜少不宜多。
- 直接生产人员岗位的分类应根据企业的劳动分工与协作的性质与特点来确定；管理人员岗位的分类则应以它们具体的职能来划分。
- 大类、小类的数目多少与划分的粗细程度有关，在分类粗细方面，应以实用为第一原则，不宜将类别划分得较细。

横向分类的原则与要求

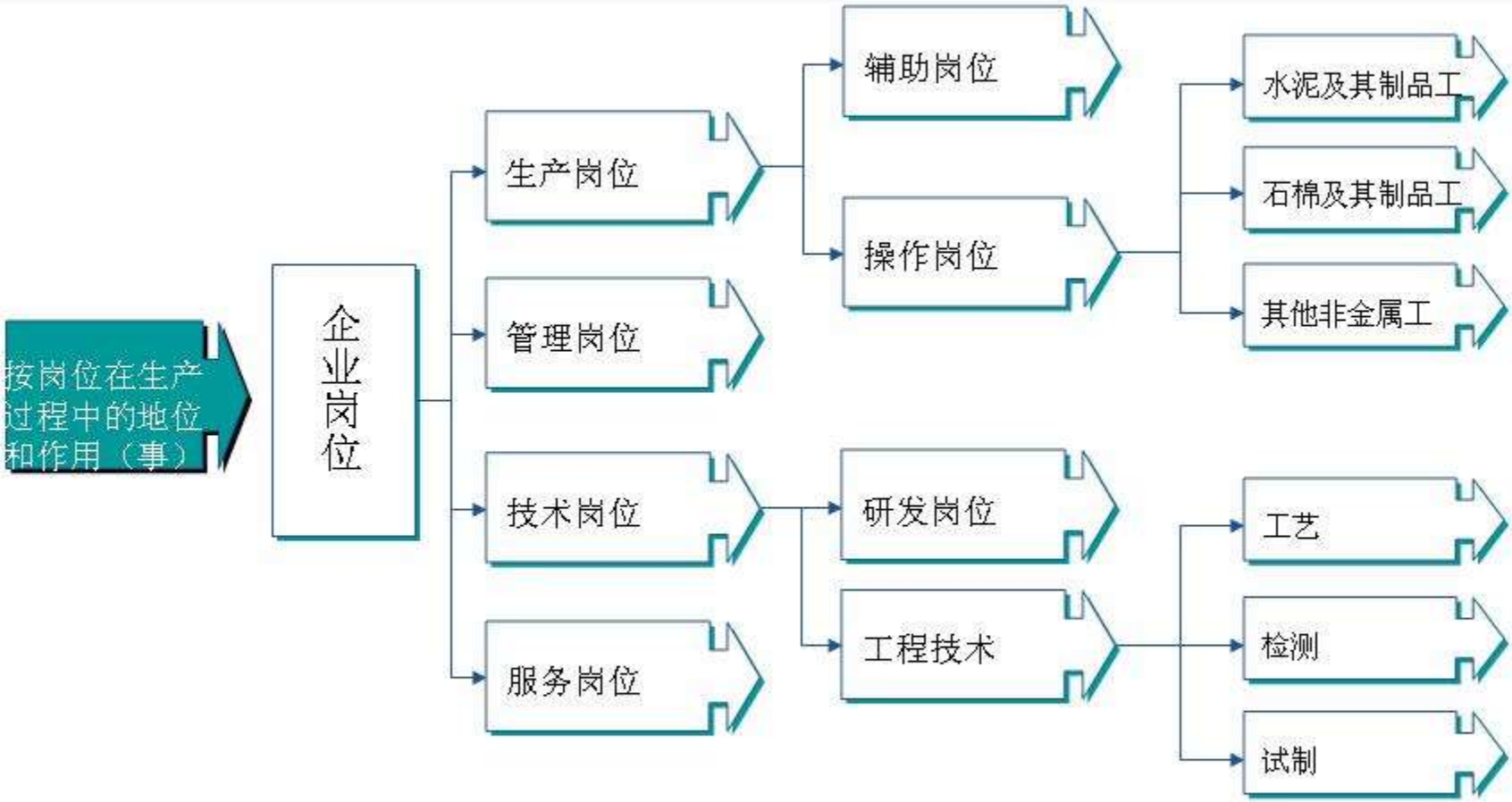
技能：岗位分类的步骤


岗位
横向分类
岗位
纵向分级
制定
岗位说明书
建立岗位
分类图表
岗位的横向分类，即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
岗位的纵向分级，即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。
根据岗位分类的结果，制定各类岗位的岗位说明书，并以此作为各项人力资源管理工作的依据。
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。

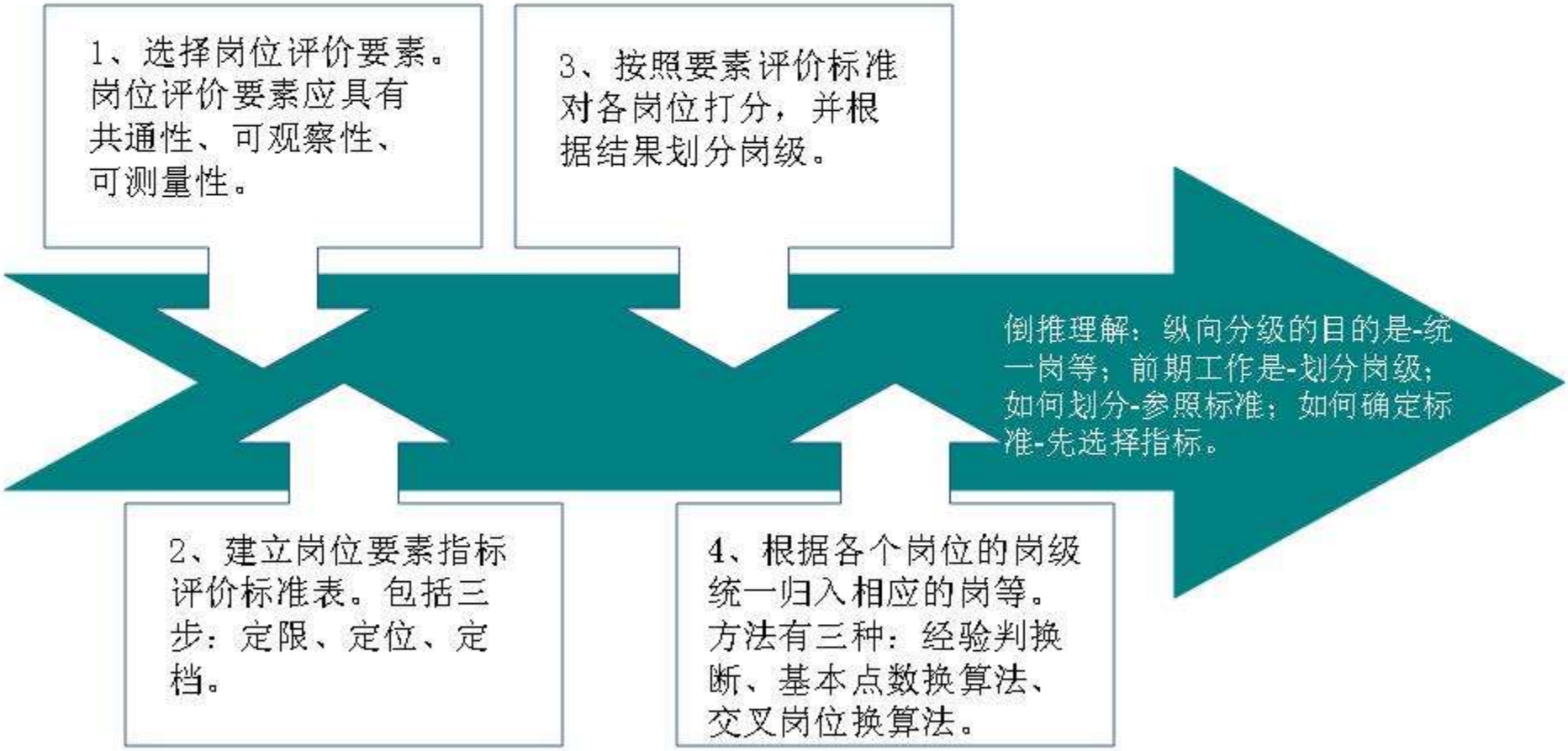
技能：岗位横向分类的方法与步骤



技能：岗位横向分类的方法与步骤



技能：生产性岗位纵向分级的方法



案例：生产性岗位纵向分级

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。

案例：生产性岗位纵向分级

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	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

案例：生产性岗位纵向分级

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**）

案例：生产性岗位纵向分级

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

案例：生产性岗位纵向分级

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

案例：生产性岗位纵向分级

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	

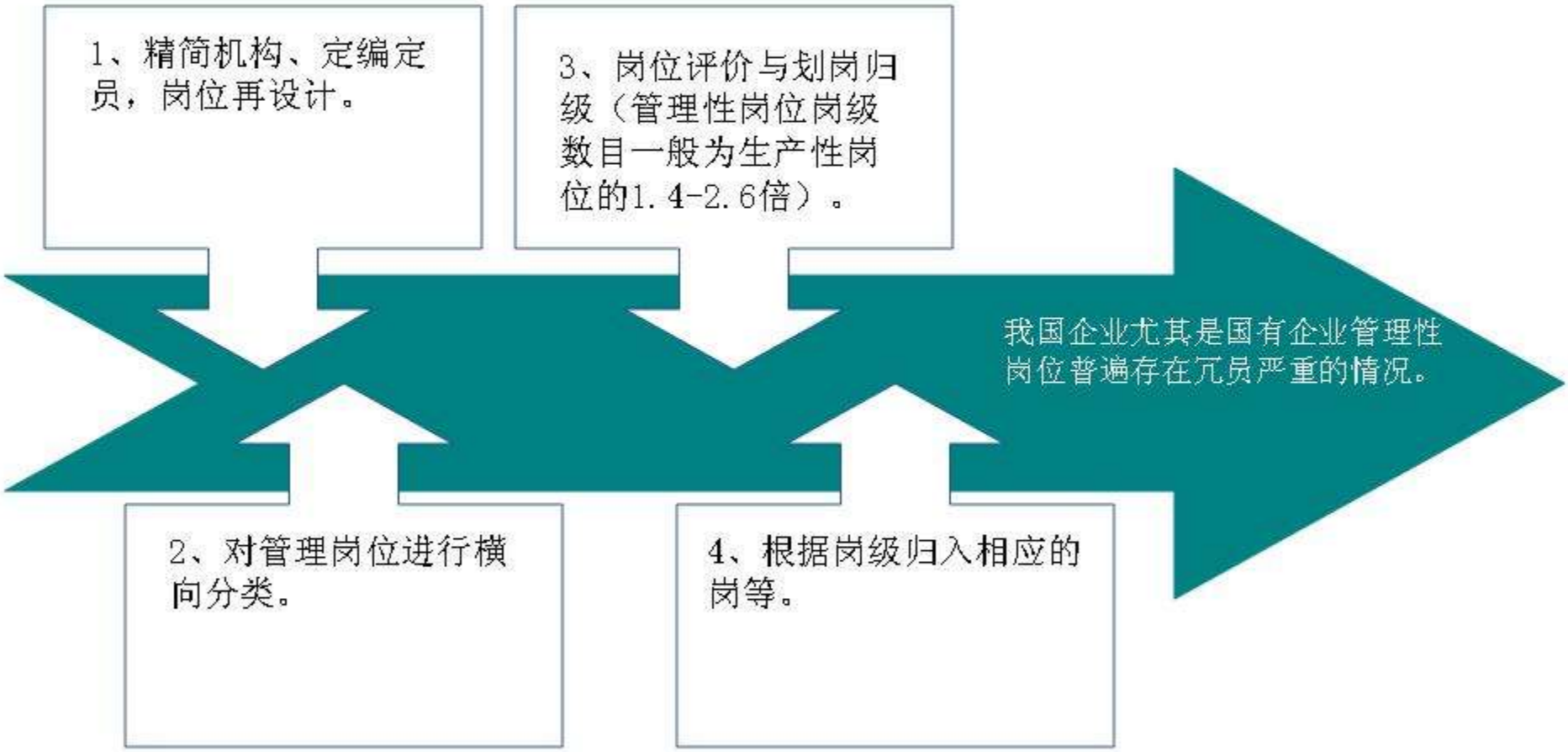
案例：生产性岗位纵向分级

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。**

技能：管理性岗位纵向分级的方法



统一岗等实例

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							

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。

精题精练:单选

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

精题精练:单选

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

精题精练:单选

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

精题精练:单选

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

精题精练:单选

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

34、某公司将本企业的全部岗位分为直接生产人员岗位和管理人员岗位两大类，然后再按照劳动分工的特点，将这两大类划分为若干中小类，这是以（　　）对岗位进行横向区分。

（A）岗位承担者的性质和特点　（B）岗位在企业生产过程中的地位和作用

（C）劳动分工的不同　（D）业务流程

精题精练:单选

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

精题精练:多选

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

精题精练:多选

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

精题精练:多选

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

精题精练:多选

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

精题精练:多选

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。

精题精练:多选

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

精题精练:技能

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