

# 人力资源总监、薪酬经理必修课

## 《薪酬管理学》

第一章 薪酬管理的基本理论

第二章 薪酬设计

第三章 工资制度

第四章 薪酬体系的设计

第五章 常见的薪酬模型

第六章 薪酬的控制和调整

第七章 绩效管理

## 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：** 13684609885    0451- 88342620    **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载**    网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

# 第一章：薪酬管理的基本理论

## 第一节：薪酬的有关概念

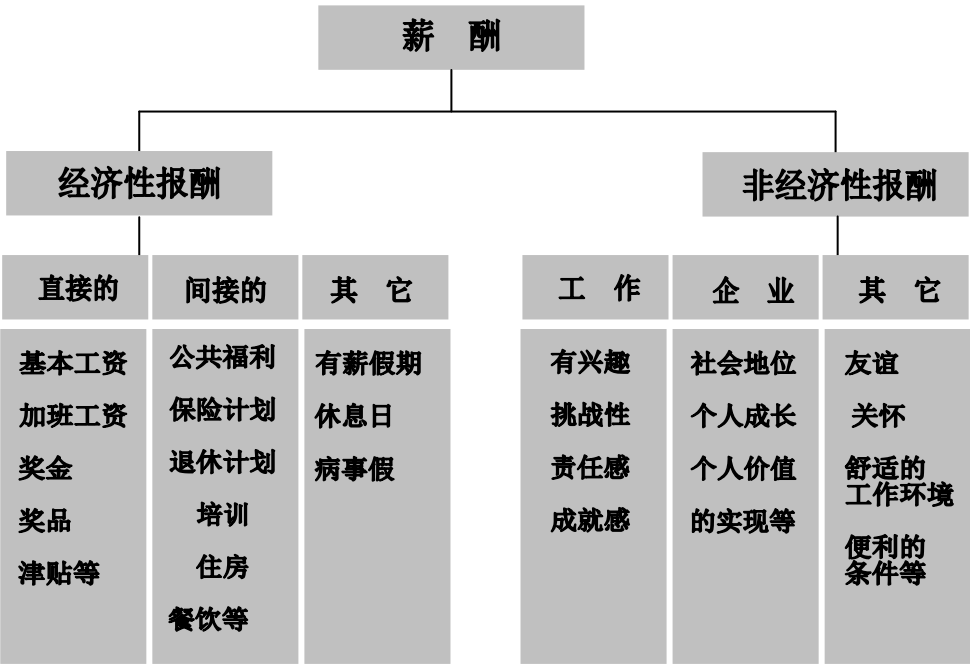
### 一 薪酬的含义

薪酬的概念有广义和狭义之分。

**狭义：**个人所获得的以工资、奖金及以金钱或实物形式支付的劳动回报。

**广义：**包括经济性报酬和非经济性报酬，经济性报酬指工资、奖金、福利待遇和假期等，非经济性报酬指个人对企业及对工作本身在心理上的一种感受。

具体内容如图所示：



### 二与薪酬相关的几个概念

#### 1 工资、薪酬与人力资源价格

##### (1) 工资

工资一般是货币形式或可以转化为货币形式的报偿。

##### (2) 薪酬

薪酬除了工资以外，还包括一些完全非货币形式的报偿。

##### (3) 人力资源价格

早期的工资理论一般认为，处于被雇佣地位的人力资源所得的报偿称为工资；处于雇主地位的人力资源报偿，属于利润的范畴，薪酬也不包括后者。人力资源价格是指在生产过程中所有人力资源为其所有者带来的报偿，既包括雇员的报偿，也包括雇主的报偿。

## 2 实物工资、货币工资与实际工资

### （1）实物工资

实物工资是以实物计算和支付给劳动者的工资。在商品经济不发达的时期使用。

### （2）货币工资

货币工资是以货币计算和支付给劳动者的工资。相对于实际工资，也称名义工资。

### （3）实际工资

实际工资是指在消除居民消费价格上涨和捐税加重等因素后实际得到的工资。

实际工资 = 货币工资 ÷ 消费价格指数

## 3 工资率、应得工资与实得工资

### （1）工资率

工资率亦称工资标准，是按单位时间支付的工资数额。工资率可以按小时、日、年、周、月、年分别规定。

### （2）应得工资

应得工资是单位应支付给员工的全部货币性工资收入。

### （3）实得工资

实得工资是指员工工资收入中扣除法律法规规定的个人统一缴费项目如所得税、社会保险金、工会会费等所剩下的货币工资额。

## 4 工资总额、工资成本费用、人工费用和人工成本费用

### （1）工资总额

工资总额是指用人单位在一定时期内直接支付给全体员工的劳动报酬，不论是计入成本的还是不计入成本的，不管是以货币形式支付的，还是以实物形式支付的。

按照 1990 年国家统计局规定，工资总额有计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、加班加点工资以及在特殊情况下支付的工资组成。

### （2）工资成本费用

工资成本费用是指企业在生产经营活动中支付并列入成本的工资费用。

如果企业在利润中支付一部分工资，则工资总额 > 工资成本费用

### （3）人工费用

人工费用是指企业在生产经营活动中支付给员工的全部费用。

#### （4）人工成本费用

人工成本费用亦称劳动成本，是指雇主因雇佣劳动力而发生的列入成本的费用。

按照我国目前的统计标准，应包括工资总额、员工福利费用、教育经费、社会保险费、失业保险费和劳动保护费。

如果在利润中列支部分人工费用，那么人工费用>人工成本费用。

按照国际惯例，人工费用与人工成本费用是一致的。

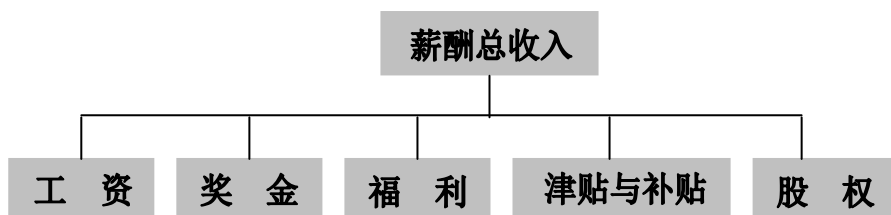
#### 5 绝对工资与相对工资

绝对工资是员工所得到的工资的绝对额，在企业中绝对工资往往表现为员工的工资标准或工资水平。

相对工资是指工作或职位在工作体系中的相对价值，通过岗位评价来确定工作的相对价值，从而确定工作标准。在企业中员工的相对工资构成企业的工资结构。

#### 6 薪酬构成、薪酬结构与薪酬体系、薪酬制度

薪酬构成是指薪酬有哪几部分构成，各组成要素占据多大的比例。举例：



薪酬结构指的是一个组织中各种工作的报酬水平的比例关系。包括两个方面的含义，一是不同层次的工作之间报酬差异的相对比值，二是不同层次的工作之间报酬差异的绝对水平。亦称工资结构是指一个企业的组织结构中各项工作的相对价值及其对应的实付工资之间保持何种关系

薪酬体系一般来讲是指支付薪酬的基准，即决定本薪（基本工资）的根据是什么，按其差异可区分薪酬性质和特性。

薪酬制度亦称工资制度，是根据国家法律和政策制定的，于薪酬决定和分配有关的一系列准则、标准、规定和方法的总和。主要包括工资等级标准、工资水平、工资形式、工资调整以及工资发放和工资基金管理等内容。

#### 7 基薪、顶薪、底薪

基薪是指薪酬构成要素中不受员工工作绩效和其他条件影响的薪酬构成部分。

顶薪是指员工可能拿到的最高薪酬水平。



底薪指员工的最低工资水平。

## 第二节：薪酬管理的有关理论

### 一 薪酬管理的含义

#### 1 定义

薪酬管理，就是用人单位对员工报酬的支付标准、发放水平、因素结构进行确定、分配和调整的过程。

#### 2 传统的薪酬管理

传统的薪酬管理仅具有物质分配的性质，而对员工的行为特征考虑较少，其着眼点是物质报酬。

#### 3 现代薪酬管理

现代薪酬管理理念发生了完全不同的变化，薪酬管理的着眼点注意到了人。现代薪酬管理将物质报酬的管理过程同员工的激励过程紧密结合起来，成为一个有机整体。

### 二 薪酬管理的内容

薪酬管理只要包括以下几个方面的内容：



#### 1 确定薪酬管理的目标

薪酬管理的目标要根据企业的人力资源管理战略确定，具体讲包括以下三个方面的内容：

- 建立稳定的员工队伍，吸引高素质的人才；
- 激发员工的工作热情，创造高绩效；
- 努力实现组织目标和员工个人发展目标的协调。

#### 2 选择薪酬政策

所谓薪酬政策，是用人单位对薪酬管理运行的目标、任务和手段的选择和组合，是员工薪酬上所采取的方针政策。薪酬政策主要包括：

- 薪酬成本投入政策：例如扩张劳动力成本策略或紧缩劳动力成本政策；
- 根据单位自身情况选择企业合理的工资制度；
- 确定工资结构及工资水平。

#### 3 制定薪酬计划



薪酬计划是薪酬政策的具体化。就是单位预计要实施的员工薪酬支付水平、支付结构及薪酬管理重点等。薪酬计划在制定时要：

- 与企业目标管理相协调的原则；
- 以增强企业竞争力为原则。

#### 4 调整薪酬结构

薪酬结构是指员工之间各种薪酬比例及其构成。主要包括：

- 工资成本在不同员工之间的分配；
- 职务和岗位工资率的确定；
- 员工基本、辅助和浮动工资的比例及其基本工资和奖励工资的调整等。

### 三 薪酬管理的功能

#### 1 薪酬管理对员工的功能

- (1) 维持和保障功能
- (2) 激励功能

含义：促使和引导员工按照企业的意志行事而又能加以控制的职能。

主要途径：物质激励和精神激励

关键环节：人性假定和制度设计

需要掌握的技巧：

- (1) 借助调整薪酬结构，增强激励效果。
- (2) 通过改变计酬方式，来提高薪酬的激励性作用。

主要的计酬方式：计时薪酬、计件薪酬、业绩薪酬、固定薪酬等。

主要技巧：不同的计酬方式各有利弊，要根据企业寿命周期的不同阶段、工作特点和实施对象的人性特征来选择。

#### 2 薪酬管理对企业的功能

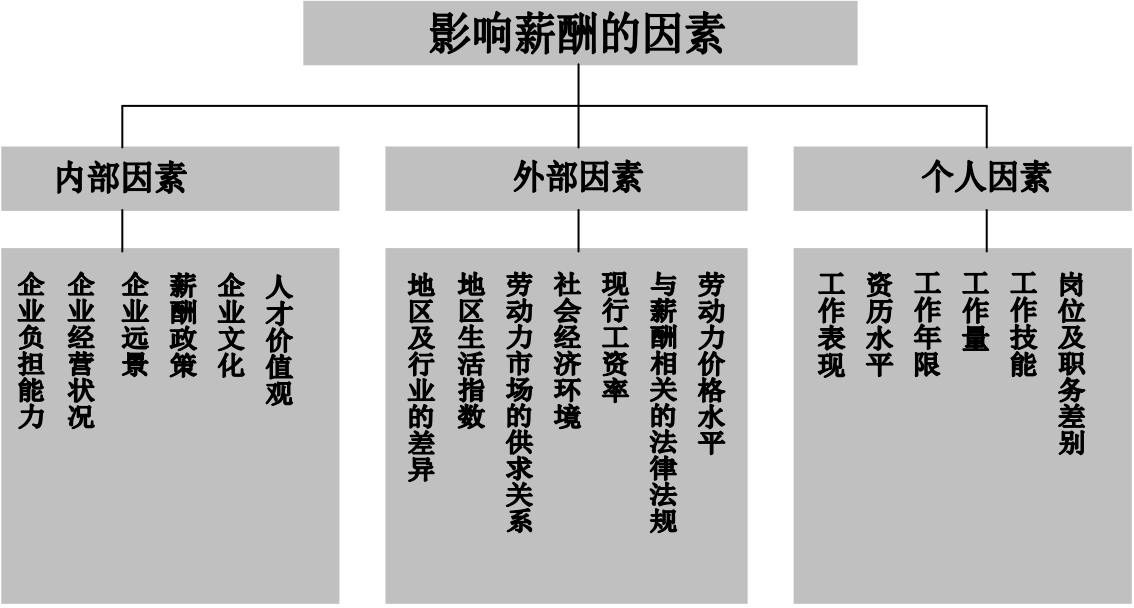
对企业具有保值增值功能

#### 3 薪酬管理对社会的功能

具有劳动力资源再配置的功能

### 四 薪酬的影响因素

影响薪酬的因素很多，基本上分为三个方面，如图所示：



### 第三节：薪酬理论的发展

#### 一 主要的薪酬理论

##### 1 早期的薪酬理论

亚当·斯密：薪酬是在所有者和劳动相分离的情况下，作为非财产所有者的劳动者的报酬。

李嘉图：薪酬具有自然价格和市场价格。自然价格是劳动者大体上能够维持自己和家庭生活的价格。市场价格是劳动市场上供求关系确定的实际支付的价格。

穆勒：薪酬基金论，薪酬是雇主拥有的、确定短期内无法改变的基金，他的数量取决于劳动供求关系。

##### 2 马克思主义经济性的工资决定理论

资本主义的工资：是劳动力价值或价格的转化形态，是劳动力市场中根据劳动力生产费用和劳动供求关系而形成的。

社会主义的工资：是国家在扣除了用于社会共同利益和再生产及与生产无关的管理费用之后，根据按劳分配原则，借助货币形态对劳动者进行个人消费品分配的一种形式。

##### 3 维持生存的薪酬理论

最初是由古典经济学创始人威廉·配第提出的，认为薪酬是维持工人生活所必须的生活资料的价值。

李嘉图提出了著名的薪酬定律：劳动同时具有自然价格和市场价格。自然价格会随生活必需品价格的涨落而升降。市场价格受劳动力供求关系的影响，可能会与自然价格偏离，但是最终会趋于平衡。但是，同一国家和地区的工人之间的薪酬会有差别，所以 19 世纪中期的这一理论倍抛弃。

#### 4 人力资本理论

人力资本理论不是薪酬决定理论，但是它对薪酬的决定有影响。

创始人：真正作为人力资本理论提出的是美国经济学家西奥多·舒尔茨，后来加以发展的是加里·贝克尔。

主要内容：资本有两种形式，一是物质资本，一是人力资本；

劳动者的知识、技能、体力等构成了人力资本；

人力资本是通过人力资本投资形成的，投资包括多方面，教育培训支出、保健支出、寻找工作的支出以及搜集价格和收入的信息等多种形式，另外还包括补偿劳动力消耗的支出；

人力资本投资的目的，国家和企业是获得经济的增长，劳动者是获得效用。只有等预期收入的现值 $\geq$ 支出的现值，人们才愿意投资。换言之，只有未来得到的薪酬的现值等于或大于现在的教育投资等支出的现值，人们才愿意投资。

#### 5 薪酬基金理论

薪酬决定于资本。但是这一理论很快被放弃。

#### 6 边际生产率薪酬理论

克拉克：劳动的边际生产率是指追加的单位劳动所带来的产量的增加。

由于存在边际生产率递减规律，当劳动雇佣量达到一个足够大的量以后，劳动的边际生产率为零。按照边际生产率的概念，薪酬取决于劳动的边际生产率，即雇佣的最后那个工人所增加的产量的价值等于该工人的薪酬。

开创了研究薪酬理论的新时代。

#### 7 供求均衡薪酬论

创始人：马歇尔，奠定了现代薪酬理论的基础

主要内容：生产要素的需求和供给两个方面决定了薪酬水平。各种生产要素都可以视为商品，而要素收入表现为商品的价格。作为价格，都取决于市场供求这两方面的均衡力量，即取决于要素的边际产出与要素供给者的边际效用之间的某种均等关系。从需求的方面看，薪酬取决于劳动的边际生产率或劳动的边际收益率，厂商愿意支付的薪酬水平是由劳动的边际生产率决定的。从供给方面看，薪酬取决于两个因素，一是劳动力的生产成本，即劳动者

养活自己和家庭的费用，以及劳动者所需的教育和培训费用；一是劳动的负效用，或闲暇的效用。

## 8 集体谈判薪酬理论

边际生产率薪酬理论和供求均衡薪酬理论是以劳动力市场的完全竞争为建设前提。

创始人：庇古、《福利经济学》，建立了短期薪酬决定模型。

薪酬通过集体交涉决定，薪酬率不再是由劳动供求决定的单一点，而是存在一个不确定型范围。劳方最初的薪酬要求是上限（通常高于竞争性薪酬率），雇主最初愿意提供的薪酬（通常低于竞争性薪酬率）是下限。不确定型范围的大小与雇主对劳动者的需求弹性以及劳动者对工作的需求弹性有关。在谈判过程中，经过提议、让步和讨价还价一系列过程双方达成一致。

边际生产率理论是迄今对长期薪酬水平的最好解释，集体谈判理论对于短期薪酬水平的解释较为合理。

## 9 效率薪酬理论

基本观点：工人的生产率取决于薪酬率。薪酬率的提高将导致工人生产率的提高，故有效劳动的单位成本（薪酬、福利和培训费等）反而可能会下降。因此企业降低薪酬，不一定会增加利润，提高薪酬也不一定会减少利润。

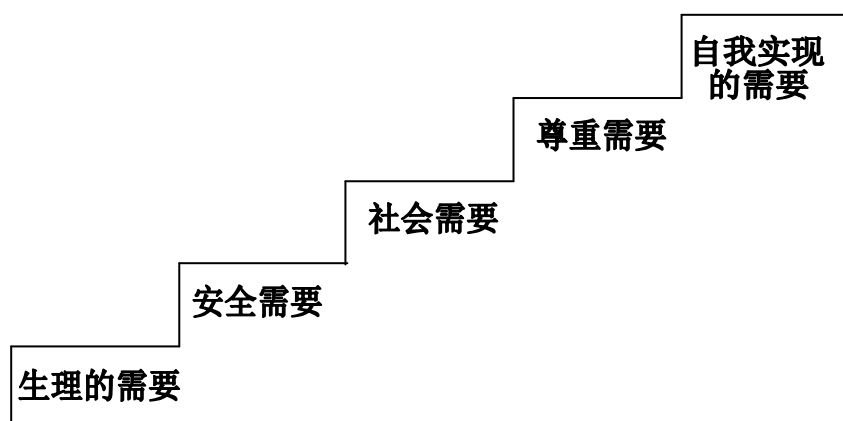
# 二 绩效薪酬的激励理论

通过绩效薪酬调节员工的收入，刺激员工的行为，发挥其潜力。

## 1 需求层次理论

基本观点：人是行为是由人的动机引起的，而动机又要由人的需要而决定。因此，首先要把需要变成目标，从需要出发激发人们的行为动机，引导其行为。

（1）马斯洛的需要层次理论



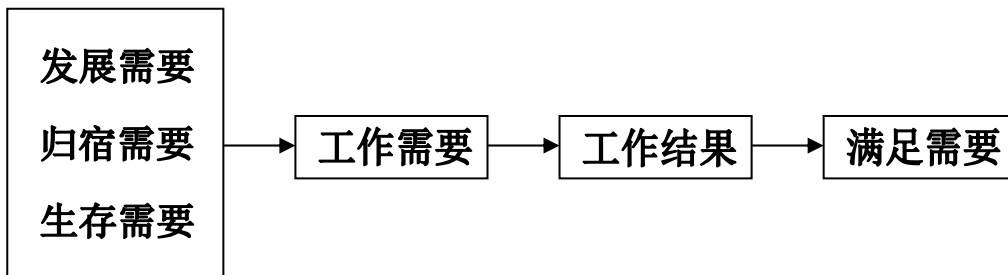
## (2) Alderfer 的 ERG 需要理论

在马斯洛需求层次的基础使将人类需要划分为三个层次，即生存需要（Existence）、归宿需要（Relatedness）和发展需要（Growth）。主要观点有：

- 人类的需要不完全是生而有之的，通过人们的后天学习可以产生某些需要，如自我实现的需要；

- “挫折——倒退假设”，如果更高层次的需要受挫而难以实现，就会倒退到原来的层次的需要上去，而且视之比以前还重；

- 管理者应努力控制和把握工作结果，通过工作结果满足人们的各种需要，从而激发人们工作的动机。



## 2 赫茨伯格的“双因素理论”

赫茨伯格通过研究发现：导致员工满意的因素往往是，成就、赞赏、工作本身、责任和进步，导致员工不满意的因素是，上级的管理和监督、工作条件、人际关系、工作报酬等。所以满意因素的缺乏并非是导致员工不满意的原因，二者不存在对应关系。满意因素和不满意因素都反映了员工在工作中的需求，提高满意因素可以激发员工的工作的积极性，称为“激励因素”，不满意因素与环境条件有关，预防不满意因素的对员工的负面影响，可以提高工作效率，所以不满意因素被称为“保健因素”。

## 3 期望理论

某项结果或报酬对个人的激励作用可以表达为：激发力量=效价×期望值（ $M=V \times E$ ），即一项结果和报酬是否能产生较大的激励作用，既要它是否具有吸引力，还要看它是否有可能通过努力得到。

## 4 公平理论

美国心理学家亚当斯于 1967 年提出了公平理论，该理论强调员工的报酬分配的公平合理性。因为员工不希望收入差距太大，中国文化中也一直存在着“不患寡，而患不均”的思

$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o}$

想。该理论用一个公式来表示就是： $\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o}$ ，即自己的付出和所得之比应该和他人的付出和所得之比大致相当，否则会引起强烈的不满情绪。

### 5 人性假设理论

人性假定的发展					
	“经济人”	“社会人”	“自我实现的人”	“复杂人”	“理性人”
主要观点	★人是自私自利的 ★喜欢被人领导 ★不负责任 ★人主要受金钱驱动	★人不仅需要金钱，还有心理和精神需求 ★工作效率取决于工人的工作情绪和士气 ★工作情绪取决于工人周围的人际关系	★生理需要 ★安全需要 ★社交需要 ★尊重需要 ★自我实现的需要	★人的需要是多种多样的 ★人的行为动机是复杂的 ★人在不同的环境和条件下有不同的需求和行为	★人会在既定的条件下最大程度的满足自己的需求 ★需求可能是精神上的，也可能是物质上的 ★人有较强的自我控制能力
管理方式	“X 理论” ★对人实施金钱控制 ★强调对人的严格控制 ★管理的目的是提高工作效率	“人群关系理论” ★要关心人性 ★注重协调人际关系 ★要尊重人的情感 ★多采用集体奖励	“Y 理论” ★要满足人的自我成熟的期望 ★注重发挥人的潜能 ★主张能动管理 ★注重精神奖励	“超 Y 理论” ★实施权变管理 ★个性化管理 ★管理灵活多变	★设计一种机制，在满足个人理性的基础上达到集体理性 ★减少对人的直接控制 ★实施绩效控制

## 三 传统薪酬理论的困惑

传统的薪酬管理是通过绩效薪酬调节员工的收入，刺激员工的行为，发挥其潜力。但是影响薪酬的因素很多，技术上有很多操作性困难。

1 绩效薪酬可能会产生负面影响。例一，绩效薪酬可能会影响“暂时性”劣迹员工的情绪，甚至将其淘汰，而这种淘汰会引发企业管理成本的上扬；例二，制定薪酬制度的管理者，管理者受长官意识的影响，可能会导致不科学的排序，从而降低薪酬制度的绩效。

2 绩效薪酬的效果受外界许多因素的制约。例如会受到竞争对手的影响。

3 被考核者对薪酬制度本身及其评判标准并为认可。

## 四 薪酬理论的新发展

1 内容型激励理论

**传统的过程型激励理论**着眼于激励过程的研究，认为行为的目的是实现他们重视的目标，而这些目标存在于行为过程之外，因此管理者要借助于人们行为所追求的外在目标和各种管理措施，激发和引导人们的行为过程，使之朝向组织的目标。

与过程型激励理论不同，**内容型激励理论**强调内在性因素对人们行为的影响，如归因理论、需求成就理论和综合性激励理论。

### (1) 归因理论

**含义：**归因理论是说明和推论人们活动的因果关系的理论。

**主要观点：**●人们习惯将自身行为归于某种原因，称为归因；

●归因分为内在归因和外归因。内在归因强调人的行为是在个人控制之下，外归因强调人的行为主要受到外界因素的影响。

●一般来讲，当人们取得成绩时往往认为是个人努力的结果，容易做内在归因，反之，容易做外归因。

●归因是可以变化的。

### (2) 需求成就理论

**创始人：**阿特金森

**主要观点：**著名的激励模式  $B=f(P, E)$  B—行为 P—人的个性特征 E—环境。人的行为取决于人的个性特征和环境因素，个性特征主要是指员工追求成功的程度，属于管理者的非控因素，而环境因素在很大程度上可以改变。人们往往存在两种心理倾向，追求成功和避免失败。这两种动机的强度取决于人的个性、取得成功的条件和成功的激励价值。

### (3) 综合性激励理论

**创始人：**罗伯特·豪斯

**主要观点：**过程型激励理论注重外在性激励，内容型激励理论注重内在激励，把两者结合起来，会起到更佳的激励效果。

$$\text{激励公式: } M = V_{it} + E_{it} \left( V_{ia} + E_{ia} \times \left( \sum_{i=1}^n E_{ei} \times V_{ei} \right) \right)$$

M—激励力、 $V_{it}$ —工作本身提供的内在价值、 $E_{ia}$ —从自身角度估计完成的可能性、 $V_{ia}$ —对将获报酬的内在性期望、 $E_{ei}$ —从外部条件估计的完成该项工作能获得第 i 种报酬的可能性、 $V_{ei}$ —对完成该项工作所获得的第 i 种报酬的外在性期望。

激励力的推动来自于任务的内在价值、完成工作的可能性、报酬期望和获得报酬的可能性。

## 2 委托代理理论



主要观点：提高员工工作效率的关键是，要改善组织管理中的激励规则，即就业激励相容的激励规则，使得每个员工在其自由选择的自利目标下追求自我利益时恰好实现组织的就业激励目标。换言之是一种锦标竞赛合约，在这种合约之下，组织承诺根据员工的工作业绩支付相应的薪酬报酬，即业绩越高获得的报酬越高。锦标竞赛合约的目标是激励员工做出敬业选择。

### 3 利润分享理论

创始人：韦茨曼

主要观点：（1）政府应当在整个国民经济中推行利润分享制，传统的固定薪酬制度应当废除。分享利润制是把工人的薪酬与某种能够恰当反映厂商经营的指数相联系，工人与厂商在劳动市场上达成的不再是固定薪酬合同，而是确定工人与资本家在厂商收入中各占多少分享率的协议。

（2）利润分享理论旨在提高薪酬的可浮动程度，与传统的薪酬相比，利润分享制下的薪酬水平要随市场条件的变化而变化。

（3）利润分享制的受益对象是全体员工，其核定的基础是企业的生产经营绩效，所以是一项特殊的群体激励计划。

评价：该理论从微观经济着眼，寻找一种稳定宏观经济的手段，进一步扩大了薪酬理论的视野。

**利润分享理论的优越性：**利润分享可以刺激就业；激励员工提高工作绩效、提高工作技能；增强群体成员之间的认同感和归属感；改善劳资关系。

## 四、薪酬管理的未来展望

未来薪酬管理的发展趋势：

企业人力成本将逐步上升；

薪酬制定的依据将更多地反映市场，而不是工作本身的价值；

薪酬福利设计更富弹性并走向多轨化；

薪酬分配的形式由货币主导型向资本主导型过渡；

薪酬支付方式将呈现多样化。

## 五、我国的薪酬管理

### 第四节：薪酬管理的基础和薪酬经理的基本技能

#### 一、薪酬管理的基础

一个企业的薪酬管理要获取好的绩效必须有一个良性的环境，薪酬管理不是一个单独的系统，其实施和选择需要一定的根基环境：企业战略、企业制度和企业文化。

## 1、 企业战略

一个企业的成功发展需要有明确的企业战略的指引，薪酬策略和政策的制定也需要在既定的战略引导之下来进行选择 and 制定。是否支撑和符合既定的战略是评判薪酬管理工作的一个重要依据。

## 2、企业文化

组织文化决定了企业员工对待薪酬管理的态度，实际操纵着员工的行为方式；如果组织文化的价值观和薪酬管理的价值取向相背离，薪酬管理系统的实施会遇到很大的阻碍。

## 3、企业制度

企业制度为薪酬制度制定的基本框架。薪酬制度的设立要充分考虑到人的因素，目的在于顺应人性、引导人性，和企业制度的基本精神相吻合。

薪酬制度的建立和实施，要基于企业制度，关注人性，规引人性，不是某些人或部门的恣意而为，或仅仅反映领导的意志。

# 二、薪酬经理的三项基本技能

## 1、政治技能

必须掌握和了解权力的运作过程，明晰人际关系网络的利益关系和格局。知道一项制度、措施、乃至一句话会对周围的人产生哪些利害关系。不要认为学富五车、满腹经纶，就等着伯乐三顾茅庐，说话、做事仅从做事入手，不太关注人和利，书生意气，最后落得未出茅庐身先死。

## 2、沟通技能

沟通是提高员工工作绩效和组织绩效的良好途径。

## 3、专业技能

术业有专攻。除了专业技能的把握，还需要懂得薪酬管理得符合：

企业战略、企业制度和企业文化。见人力资源管理基础的描述。

# 第二章：薪酬设计

## 第一节：薪酬设计的原则和要求

考察企业的薪酬状况时，可以向企业提出四个问题：

- 该公司的薪酬制度的优点和缺点是什么？
- 该公司的薪酬系统的分配原则体现出何种价值取向？
- 员工对公司薪酬系统的满意度如何？
- 加倍努力、再加倍努力，你有无获得更高薪酬的可能？

### 一 薪酬设计的原则

为什么一些企业的薪酬系统让人赞叹，而一些企业的薪酬系统却让人抱怨不止？可见要设计一个科学合理的薪酬系统，必须遵循科学的原则和方法。



**公平性原则点评：**内部公平是薪酬管理的一个重要目标。企业在薪酬管理中能否做到公平地对待所有员工，极大地影响着员工的满意度和忠诚度，进而影响着员工工作的积极性、进取心甚至员工的去留。从企业服务价值链的角度看，如果薪酬没有体现内部公平，员工满意度会降低，必然影响由员工向客户提供的、决定客户满意度的服务价值，进而影响客户的忠诚度。因此，在薪酬管理中，内部公平是管理者必须高度关注的问题。

薪酬的内部公平，是指员工对自身工作在企业内部的相对价值认可。根据亚当斯的公平理论，员工将自己的付出、所得与企业内其他员工的付出、所得进行比较，进而判断自己所获薪酬是否具有内部公平性。当员工发现自己的“收入——付出比”与其他员工的“收入——付出比”相同时，他就会获得薪酬的内部公平感；反之，则产生内部不公平的感受。由此，

我们可以发现薪酬的内部公平的几个特点：

1. 薪酬的内部公平是员工的主观感受。作为员工的一种主观感受，内部公平具有明显的个性特色。首先，个体的差异性决定了员工的公平观念不可能完全一致。员工是通过比较“收入——付出比”来判断企业的薪酬是否具有公平内部性的，但个人的收入和付出具体应该包括哪些内容？对这二者应该如何衡量？这些至关重要的问题往往并没有统一的标准，多为员工的自我理解和判断，与个人密切相关。其次，个体的多变性决定了员工的公平观念不可能是固定不变的。即使是同一员工对薪酬内部公平性的判断，也会随着时间和环境的变化发生改变。此外，员工在判断过程中，出于自身利益的考虑，往往对有效付出和无效付出不加分辨，将无效付出纳入比较之中，并且存在高估、夸大自身付出、低估他人付出等倾向。

2. 内部比较是产生内部公平的途径。公平作为一种相对平衡的心理感受是通过衡量、比较产生的。员工对薪酬的内部公平感是通过内部比较获得的。因此，不进行比较，员工就不会对薪酬产生公平或不公平感。

3. 与个人付出紧密相关的薪酬的内部公平是基于过程公平的结果公平。在薪酬比较中，员工并不是仅仅将自己的收入与企业其他员工的收入进行比较，而是将自己的“收入——付出比”与他人进行比较。

员工进行的不是简单的绝对收入比较，而是与个人付出紧密相关的复杂的相对收入比较。进行简单的绝对收入比较，主张的是“均贫富”、“大锅饭”式的单纯的结果公平，实际上是追求平均主义。

4. 追求内部公平的员工要求的是基于过程公平的结果公平。在判断薪酬是否具有内部公平性的时候，员工之所以关注自己和他人的付出，实际上是要求薪酬体现出彼此在劳动付出方面的差异性，追求收入和付出正相关。具体而言，薪酬应该体现出各种工作不同的价值含量，体现出各个员工不同的个人劳动生产率。推而论之，员工要求个人薪酬的决定过程要公平，要求考虑员工劳动的多样性和能动性，能够在结果，也就是个人薪酬中，体现出员工在工作上的上述差异，而这一结果是可以不平均的，也不应该是平均的。

根据薪酬的内部公平的特点，实现薪酬的内部公平必须关注如下几个方面的内容：

1. 关注员工薪酬内部公平观的建设。既然公平观念深刻地影响着员工对公平性的判断，企业在薪酬管理过程中就必须大力建设与企业文化和薪酬制度相一致的内部公平观。要致力于引导员工树立合理的评价标准，建立内部一致的薪酬公平观，避免由于不合理的公平标准引起的不合理的薪酬内部不公感。

2. 薪酬制度建设应体现员工劳动的多样性和能动性。

(1) 关注职位相对价值，同工同酬，不同工则不同酬。这里的“同酬”不是指相同的薪酬

绝对值，而是指相同的薪资带。企业内部各个职位在工作要求、工作责任等方面是各不相同的。在制定薪酬的过程中要充分关注员工劳动的多样性，公平确定企业内部各职位的相对价值。不同职位的薪酬水平的排列形式必须保持公平性和一致性，在薪酬水平等级的多少、不同薪酬水平之间级差的大小以及确定薪酬级差的标准等方面体现出公平。

(2) 关注个人绩效，按绩分配。区别同一职位上的胜任者、合格者和不合格者，将这些差异在薪酬制度中加以体现。确保员工的薪酬与其绩效一致，也就是与其单个生产周期的劳动边际效益等值。研究表明，同一职位的不同员工之间的绩效可能存在着非常明显的差别，而且在越是需要高层次知识和技能的工作岗位上，这种差别就越明显。

显然，一个内部公平的薪酬制度必须关注员工是否真正创造了价值，创造了多少价值。有多少有效付出就会获得多少回报，这样的薪酬制度才是公平的。

3. 强调薪酬制度的有效执行。制度的执行与制度的建设同等重要。公正的薪酬制度唯有获得有效地执行，方能实现“公平对待每一位员工”。要防止公正的薪酬制度在执行中异化、变质，防止制度推行缓慢、不力。在某种程度上讲，强调有效执行就是强调程序的公正。制度是基石，程序则是保障，公正的执行程序保障着公正的薪酬制度的真正实现。

#### 实现薪酬的内部公平方法

根据上述实现薪酬内部公平的要点，企业在薪酬管理中可以采取如下方法实现薪酬的内部公平：

1. 建立并宣传合理的公平观。通过培训、沟通等建设企业文化的方法建立企业的公平观；通过规章制度、薪酬手册制定明确的薪酬标准，以此具象并强化内部一致的薪酬公平观。在公平观的建设和宣传中，公司必须对“付出”与“有效付出”，“收入”与“部分收入”、“全部收入”等概念作明确地辨析，进而建立统一的公平标准。员工在工作中的一切努力是“付出”，但不等同于“有效付出”。能够创造和提升企业价值的付出才是“有效付出”，反之则为“无效付出”。员工的“收入”不仅仅是指物质回报，还包含培训、晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量等非物质回报，是“一揽子薪酬”（total compensation，或称总量薪酬、整体薪酬）。

2. 职位评价。职位评价（job evaluation）就是根据各职位对企业经营目标的贡献，对企业中的各个职位的价值进行综合评价，决定企业中各个职位相对价值的大小，从而确立一个合理、系统、稳定的工作结构，开发一个工作价值的等级制度，在此基础上确定各职位的薪酬级别和职位待遇。职位评价立足于岗位，从劳动多样性的角度设计薪酬，依靠价值定待遇，使不同职位之间的比较科学化、规范化，让员工相信公司每个职位的价值都反映了该职位对公司的贡献。由于它对薪酬的基础作了明确、清晰地限定，避免了由于薪酬基础限定模糊引

起的员工不信任和对偏袒、歧视的怀疑。由于职位评价的作用，员工对各职位间的价值差的接受性相对较高，对绝对薪酬差距的心理承受能力也随之增强，易于获得薪酬的内部公平感。

3. 基于绩效的薪酬。将员工的薪酬分为两大部分：基本工资和绩效工资。由职位或技能决定的基本工资按付酬周期按时发放，绩效工资则是按照每次的考核结果，对照预设的达标值按比例发放。同时，一些非强制性福利、培训、精神奖励、晋升等也与绩效考核紧密挂钩。绩效薪酬可以有效地衡量员工的有效付出，将个人回报和个人对企业的有效付出挂钩，强调个体劳动的能动性，可以避免“干好干坏一个样”的不公平现象。制定一个完善的绩效评估体制，是有效实施绩效薪酬、实现内部公平的重要环节。要体现绩效薪酬的决定过程的公平，首先要让员工参与业绩评估标准的制定。要通过讨论、沟通等方式，让员工参与目标设定，使其有效行使知情权和参与权，从而使组织为其制定的绩效目标更客观、更公正、更具可接受性。第二，与员工进行有效的绩效反馈与辅导。一旦目标设定，管理者必须提供信息反馈，而且信息反馈必须及时。绩效评估报告是以结果为主的，而反馈则更侧重过程。关注反馈和辅导，可以有效地避免完全的结果导向下由于对工作环境及其变化的忽视所引起的不公。第三，要克服绩效评估中的各种主观性、随意性错误，如第一印象、近期印象、克隆效应等，确保评估的公允。

4. 秘密薪酬。员工的公平感是通过比较获得的，反之，员工对薪酬的内部不公平也是通过比较获得的。那么，实行秘密薪酬制度，斩断比较也就成为实现薪酬内部公平的一个方法。但是，管理者必须充分认识到，秘密薪酬只是建立了一道抵挡薪酬内部不公的藩篱，没有比较、无从比较仅仅是在一定程度上避免了不公平感的产生，并不直接导向员工的内部公平感和薪酬满意感。秘密薪酬不能作为企业实现薪酬内部公平的核心方法。只有建立在公正的薪酬制度基础上的秘密薪酬，才能比较持久地发挥防御作用。

5. 有效的监督制度和沟通机制。引入监督机制，保障薪酬制度的有效执行。可以通过上级、同级实施监督。比如核定员工绩效薪酬时，可以采取上级建议、隔级核定的方法。这样既可避免由于上下级矛盾或过度亲密引起的过高或过低的判断；同时，隔级核定也使得管理者可以从更高层次审视该员工的绩效薪酬的内部公平性，减少有限视野下对组织整体薪酬内部平衡的忽视。当然，最好的监督是员工监督。管理者要建立沟通机制，搭建高效的沟通平台，通过访谈、调查等方式与员工进行积极地薪酬沟通，充分发挥员工的监督作用，保障公正的薪酬制度得以公正地执行。

战略原则的含义——要加强战略原则的地位，企业的薪酬设计要反映：企业总体经营战略的要求；反映企业的价值观，即提倡什么、鼓励什么、反对什么、支持什么；反映对员工的期

望和要求。

缺乏战略性原则——员工价值回报原则定义不清

**点评：**如何认可员工的贡献是企业的价值观的体现，一旦价值与薪酬挂钩就必须有一整套完善而严谨的评价系统支持这种运作。

当前西方运行的两套薪酬系统，即：能力型薪酬(回报基于素质模型的个人能力评价，其目的是鼓励员工按照设计的模式发展能力)和绩效型薪酬(回报基于评价员工的工作成果及工作过程中的行为表现)，与薪酬直接挂钩只能选择其中一种价值原则。大多数中外企业实行的都是绩效型薪酬，即将绩效考核结果与薪酬直接挂钩，公司与员工双方均十分清晰这套价值系统并专注努力工作以争取高业绩。然而，如果将两者同时与薪酬挂钩就会出现难以解释清楚的状况。

**案例：**一家百余人的软件公司，年初制定了工作任务及绩效考核指标，到了年末却将能力与业绩评估各 50%作为调薪依据。而在实际工作中，能力与业绩常常不能成正比，导致的直接后果就是激起员工公愤，感觉被公司愚弄了，最终对公司管理者的信任度下降、工作热情低落。

**建议措施：**

要有明确的薪酬哲理，即价值回报原则，并指导薪酬的日常实践  
竞争性原则——“军无财，士不来；军无赏，士不往。

通用电气公司总裁韦尔奇说：“人们一般不愿意改变自己的行为模式，除非你奖赏他们这样做。”古语云：“军无财，士不来；军无赏，士不往。”物质刺激是使人们努力工作的极其重要的激励，想要提高员工的工作积极性的企业应该充分重视这一点。

日本经济友好协会曾就激励情况对第一至第三产业的大中小型企业进行调查，结果表明：在引发干劲的因素中，工资仅仅排在第八位；而在打消干劲的因素中，工资则排在首位。这就充分揭示了一个朴素的道理：金钱不是万能的，没有金钱却是万万不能的。

激励性原则——怎样让薪酬更有激励性？

西方高管薪酬由三部分组成：固定薪资+企业绩效奖励(分红)+股票/期权。通常，固定



薪资只占总年薪 25~30%左右，浮动薪资至少占到 70%，在高管薪酬体系中引入企业风险承担机制。

在中国，只有少数上市公司的高管薪酬结构受到西方理念的冲击，大部分企业的高管，固定薪资所占比例偏大，浮动部分比例偏低，高管与中层经理的差异主要体现在基本薪资上，尚未建立起完善的薪酬激励体系。

非高管人员及一般员工的薪酬结构也同样存在着概念不清的内容。一个常见的做法是：在薪酬结构中有一项是年限工资，即员工每工作一年，会增长等额工资。企业这样做实际在有意无意鼓励那些无作为的员工“混年头”，也伤害了高绩效员工的积极性，结果使得“不想留的人赶不走，想留的人留不住”。

建议措施：

提高动态薪酬管理水平，薪酬策略必须不断反映企业某个时期的业务特点，抓住主要需求点，提供恰如其分的薪酬方案。

## 二 薪酬设计的要求

薪酬设计还要达到以下要求：

### 1 按劳付酬

### 2 薪酬支付准则

(1) 现金支付原则

(2) 直接支付原则：交由员工本人

(3) 按时支付原则

(4) 紧急支付原则：如遇疾病、灾难等非常情况需要支付一定的金额时，应该允许提前领到薪酬。

(5) 优先清偿原则：遇到企业破产时，员工享有清偿债权——薪酬的第一优先权。

(6) 薪酬诉讼保护原则

(7) 平等支付原则：不得歧视，同工同酬。

(8) 自由处理原则。

## 第二节：薪酬设计的基本流程

薪酬设计的目的是建立科学合理的薪酬制度，一般来讲，薪酬设计包括以下步骤和操作流程：

1、制定薪酬策略（明确企业的总体战略）

2、职务分析与工作评价（职务分析又称工作分析，任务是进行组织结构设计编写职务说

明书；工作评价则是确定薪酬因素，选择评价方法，大多数观点把这两块分开表述。)

3、市场薪酬调查（主要指地区及行业的调查）

4、薪资结构设计

5、薪资分级和定薪（或称确定薪酬水平，主要内容是薪酬范围级数值的确定）

6、薪资制度的控制与管理（或称薪酬评估与控制，主要内容是对薪酬的评估及成本控制）

## 一 制定薪酬原则和策略

企业薪酬策略是企业人力资源策略的重要组成部分，而人力资源策略则是企业总体经营战略的重要组成部分，所以企业薪酬策略要集中反映企业总体经营战略的要求。

薪酬策略做为薪酬设计的纲领性文件，要对下述内容做出明确规定：

1 对员工本性的认识、对员工总体价值的认识、对管理骨干即高级管理人才、专业技术人才和营销人才的价值估计等核心价值观。

2 企业基本的工资制度和分配原则。

3 企业工资分配政策与策略。

例如工资拉开差距的分寸标准、工资、奖金和福利的分配依据及比例标准等等。

## 二 岗位设置和工作分析

配合公司的组织发展计划做好岗位设置，在做好岗位设置的基础上，进行科学的工作分析，这是做好薪酬设计的基础和前提。通过这一步骤产生清晰的企业岗位结构图和工作说明书体系。

工作分析是获得有关工作信息的过程，这些信息包括完成的任务方面的信息和有关完成这些任务所需的人的特点方面的信息。（与作业分析不同，作业分析是对创造产品和服务中所包含的人的因素进行研究，目的是理解员工如何增加价值的。）

一般来讲，企业中的每项工作都应该有两份文件，即工作描述（Job description）和工作规范（Job specification），他们都是工作分析的成果，工作描述也被称为工作说明，是以书面叙述的方式来说明工作中要从事的活动，以及工作中所使用的设备和工作条件的信息。工作规范是用来说明对承担这项工作的员工所必须具备的特定的工作知识、能力和其它身体和个人特征的最低要求。

■工作分析。工作分析是通过观察和研究，把员工担任的每项工作加以分析，清楚地把握该项工作固有的性质及其在公司内部与其它相关工作之间的关系，决定职工在履行职务上所具备的各种条件。

■工作说明书。工作说明书是在工作分析的基础上，用以载明该项工作的内容、职责、

要求等情况及特性的文件。它是制定工作规范、选拔和培训员工的依据。

■工作规范。工作规范是用以记载该项工作要求员工所具备的条件和资格。

工作分析、工作说明书和工作规范一般包括下述内容：

**工作分析、工作说明书、工作规范的内容**

工作分析	工作说明书	工作规范
★工作内容 ★工作职责 ★与其它工作的关系 ★应具备的知识和技能 ★对经验、年龄、教育程度的要求 ★见习制度 ★工作环境条件	★工作名称、编号、所属科室 ★工作范围 ★工作目的 ★工作内容 ★工作的具体目的、对象、方法 ★特殊事项，如加班、恶劣的工作环境等	★智力条件 ★身体条件 ★已有经验 ★知识技能 ★责任程度

### 三 工作评价

工作分析反映了企业对各个岗位和各项工作的期望和要求，但并不能揭示各项工作之间的相互关系，因此要通过工作评价来对各项工作进行分析和比较，并准确评估各项工作对企业的相对价值，这是实现内在公平的关键一步。

工作评价是在工作分析和工作描述的基础上，根据一定的评价方法，按每项工作对企业贡献的大小，确定其具体价值的过程。工作分析是工作评价的起点。

工作评价的目的在于衡量企业内部每一项工作的价值，并建立各项工作价值间的相对关系。

虽然不同的组织在进行工作评价时所采用的标准不尽相同，但是最后总是要得到一个工作结构。工作结构可以由层级关系图来表示。

当把薪酬标准的各种水平和工作结构的各种水平结合在一起时，就得到了公司的薪酬结构。

薪酬结构指的是一个组织中各种工作的报酬水平的比例关系。包括两个方面的含义，一是不同层次的工作之间报酬差异的相对比值，二是不同层次的工作之间报酬差异的绝对水平。

### 四 薪酬调查

主要了解企业的薪酬制度的现状，员工对企业薪酬的满意度，同时对本地区、本行业的薪酬水平状况，特别是竞争对手的状况要了解。

### 五 工资结构设计

通过工作分析和薪酬调查可以确定企业每一项工作的理论价值，即每一项工作的相对价值，相对价值越大，工资率越高。工作的理论工资率要转换为实际的工资率，还必须进行工资结构设计。

所谓工资结构设计是指一个企业的组织结构中各项工作的相对价值及其对应的实付工资之间保持何种关系。这种关系不是随意的，是服从以某种原则为依据，具有一定规律，这种关系的外在表现就是“工资结构线”。工资结构线为我们分析和控制企业的工资结构提供了更为清晰和直观的工具。

## **六 工资分等及定薪**

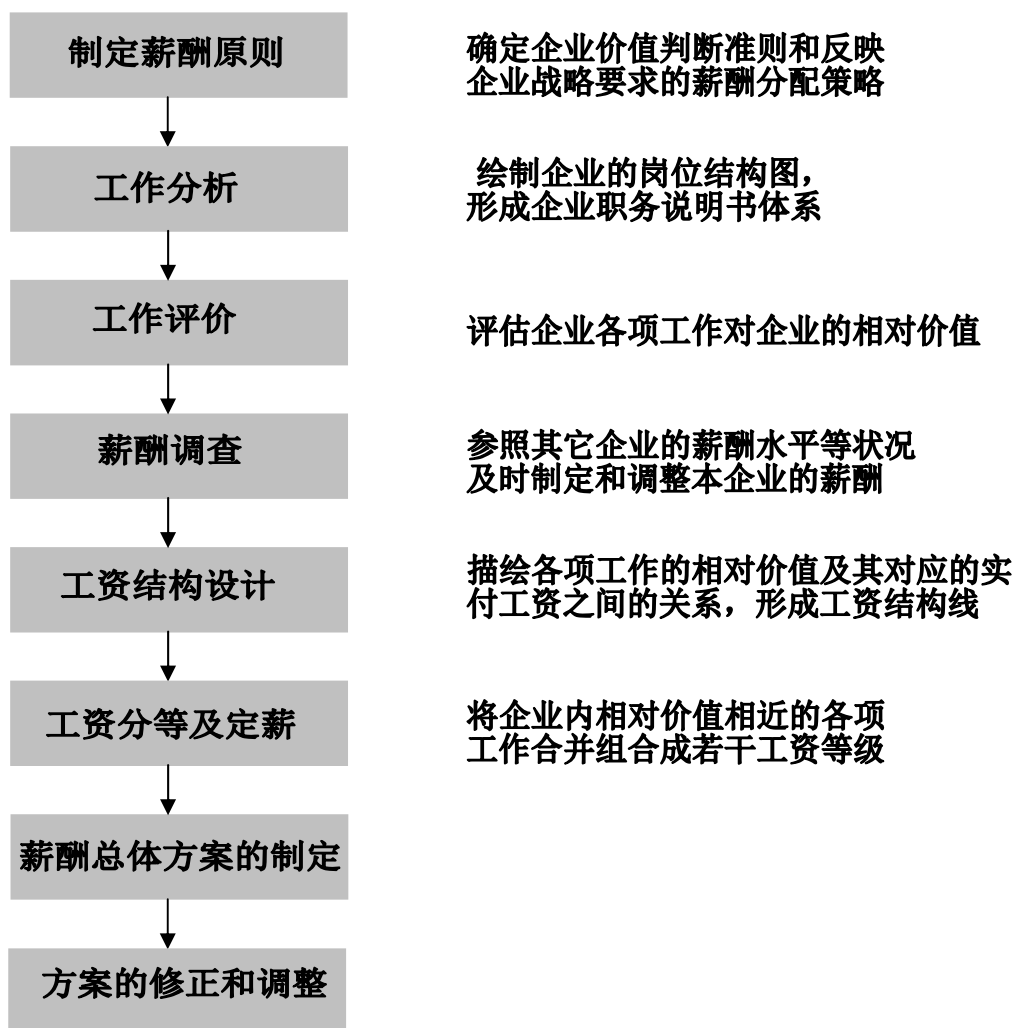
工资结构线描绘了公司所有工作的相对价值及其对应的工资额，如果仅此来开展薪酬管理，势必加大薪酬管理的难度，也没有太大的意义。因此为了简化薪酬管理，就有必要对工资结构线上反映出来的工资关系进行分等处理，即，将相对价值相近的各项工作合并成一组，统一规定一个相应的工资，称为一个工资等级，这样企业就可以组合成若干个工资等级。

## **七 薪酬总体方案的制定**

薪酬总体方案的格式及内容，不同企业不尽相同。

## **八 薪酬方案的实施、修正和调整**

工资方案出台以后，关键还在落实，在落实过程中需要不断校正方案中的偏差，使工资方案更加合理和完善。另外还要建立薪酬管理的动态机制，要根据经营环境的变化和企业战略的调整对薪酬方案进行适时地调整。



## 第三节：工作评价方法

### 一 简单排序法

#### 1 定义

简单排序法是由负责评价的人员，根据其对企业各项工作的经验认识和主观判断，对各项工作在企业中的相对价值进行整体的比较，并加以排序。

#### 2 考虑的因素

一般要求评价人员综合考虑以下因素：工作职责、工作权限、岗位资格、工作条件、工作环境等。权衡各项工作在各项因素上的轻重程度进行排序。

#### 3 操作方法

#### 4 简单排序法的优点

简单，无需量化的技术，不必请专家，所以成本低。

## 5 简单排序法的缺点

(1) 缺乏详细的、具体的评价标准，主观性强；

(2) 缺乏精确的度量手段，只能找出各项工作之间的相对价值，并不能确定他们之间价值差异的具体大小；

(3) 大型企业不适用，简单排序法只适合那些规模小、结构简单、职务类别较少而员工对企业各项工作又十分了解的小型企业。

## 二 分类套级法

### 1 定义

分类套级法，是评价者预先制定出一套供参考用的级别标准，然后将待定级的职务和标准进行比较分析和整体的综合性评价，并将其编入相应的职务级别中。

### 2 步骤

(1) 划分职务类别

(2) 分级

(3) 制定标准。从每类级职务中，挑选代表性职务，并对该职务的主要职责和规范进行描述。这些职责和规范便构成了级别标准。

(4) 套级。将待定职务和职务级别标准进行对照，并根据对照结构将其编入相应的级别中。

### 3 分类套级法的优点

简便易行。通过事先规定好的职级标准及岗位描述，减少评价人的主观影响。

### 4 分类套级法的缺点

该方法只是做整体性的评价，不做因素分解，难以进行精确对比；

不能指出各级之间间距的具体大小；

只适合小型的，结构简单的企业。

## 三 元素比较法

### 1 定义

元素比较法是一种量化的工作评价方法，是确定关键岗位和付酬因素的基础上，运用关键岗位和付酬因素制成关键岗位排序表，然后将待评岗位就付酬因素和关键岗位进行比较，确定待评岗位的工资率。

### 2 实施步骤

(1) 选择适当的付酬因素。

付酬因素一般包括技能、脑力、体力、责任、工作条件等 5 项因素。

(2) 确定关键岗位。

选择在企业中涵盖面广，足以代表不同难度的同类型岗位，一般选择 15~30 个，并制作每个岗位的工作描述和工作规范，

(3) 排出元素序。

即将各关键岗位按照不同的工作元素做出比较，并分别做出等级排序。

(4) 确定关键岗位的正确工资率。

(5) 赋予关键岗位各付酬元素以工资额，并排出薪额序。

即将关键岗位的工资率进行分解，按比重分配给付酬元素。

(6) 将元素序和薪额序进行比较，排序不一致时要进行调整，使之完全吻合。

调整时有两种方法，一种是调整元素序，一种是调整关键岗位各因素薪的分配比重，如果不能通过调整达成完全一致，则该岗位不能做为关键性岗位，应予以放弃。

(7) 将待评岗位就不同付酬因素与关键岗位位置逐一进行比较，并参考关键岗位各付酬元素的工资额，确定待评价岗位在各付酬元素上的工资额。

(8) 将待评岗位各付酬元素的工资额相加，得到待评岗位的整体工资率。

### 3 元素比较法的优点

是比较系统和完善的一种工作评价方法，可靠性较高；

并且根据评价结果可直接得出相应的具体工资额，减少主观性；

在付酬因素的赋值标准无上、下限之分，故比较灵活。

### 4 元素比较法的缺点

难度高、成本高，不易被员工理解。

## 四 评分法

评分法是目前运用最广泛的一种工作评价方法，也是一种量化的工作评价方法，大小企业都可以采用。

### 1 定义

### 2 操作步骤

(1) 确定待评岗位的付酬因素，每一类付酬因素又包含不同的因素指标。

一般来讲，付酬因素包括劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动环境等四类，付酬因素



最少时有 2、3 种，最多时有 30 多种。

#### （2）划分等级。

把付酬因素适当地划分为若干等级，等级的多少取决于各付酬因素的相对权重及各等级界定与相互区分的难易。因素越重要，权重越大，等级越容易界定，则级数越多。

#### （3）等级描述

付酬因素的等级划分后，需要对每一因素的整体及各等级分别予以简要的描述和界定，做为每个岗位在一定因素方面的等级的评定依据。

#### （4）赋予付酬因素以分值。

即确定各付酬因素的总分以及这些分数在各付酬因素各等级之间的分值分配。

#### （5）评分

对待评岗位逐一对照每一等级的说明，评出相应的分数，并将各因素所评分数求和得到岗位分值，此岗位分值即为该岗位对本企业的相对价值。

#### （6）工资转换

岗位分值转换为工资有两种可以采用的方法：

第一种，可以设置工资转换率表，根据工资转换率表及岗位分值直接转换为相应的工资金额。工资转换表不是给每一个岗位都确定一个与其岗位分值都相对应的工资额，而是将所有的岗位合理组合，划分一些岗级，给每个岗级指派与其价值相当的工资或工资范围，在同一岗级中的诸职务按照同一工资付酬，或在指定的那一工资范围内付酬。

第二种，将企业各岗位分值求和，得到企业所有岗位的总分值，将企业的工资总额除以总分值，可以得到每一分的工资含量，一般称为“点值”，用点值乘以每个岗位的分值，就可以得到每个岗位的工资率或工资标准。

## 五 海氏工作评价系统

海氏工作评价系统又叫“指导图表——形状构成法”，是由美国工资设计专家爱德华·海于 1951 年研究开发出来的，他领导着世界著名的薪酬问题咨询公司 Hay Associates

### 1 定义

海氏工作评价系统是点数法和因素比较法的一个很好的组合，它有效地解决了不同职能部门的不同职务之间的相对价值的相互比较和量化的难题，被企业所广泛接受。海氏系统所使用的补偿因素是确定的，有诀窍、解决问题的能力、岗位责任对公司成败影响的大小，被称为海氏因素。

海氏工作评价系统付酬因素描述

付酬因素	付酬因素释义	子因素	子因素释义
技能水平	要使工作绩效达到可接受的水平所必需的	专业理论知识	该职务要求从事的职业领域的理论、实际方法与专门知识的理解。该系统分为 8 个等级，从基本的第一级到权威专门技术的第八级。
	专门知识及相应的实际运作技能的总和。	管理诀窍	为达到要求绩效水平而具备的计划、组织、执行、控制、评价能力与技巧。该子系统分为 5 个等级，从起码的第一级到全面的第五级。
		人际关系	该职务所需要的沟通、协调、激励、培训、关系处理等方面主动而活跃的活动技巧。该系统分为 3 个等级，为基本的、重要的、关键的。
解决问题的能力	在工作中发现问题,分析诊断问题,提出,权衡与评价对策,做出决策等的能力	思维环境	指定环境对职务行使者的思维的限制程度。该因素分为 8 个等级。从几乎一切按既定规则办事的第一级（高度常规）到只做含糊规定的第八级（抽象规定的）。
		思维年度	指解决问题对当事人创造性思维的要求，该因素分为 5 个等级从几乎无需动脑筋只需按老规矩办事的第一级（重复性的）到完全无先例可供借鉴的第五级（无先例的）。
承担	指职务行使者的行动对最终结果可能造成的影响及承担	行动的自 由度	职务能在多大程度上对其工作进行个人性指导和控制，该子因素包括 9 个等级，从自由度最小的第一级（有规定的）到自由度最大的第九级（一般性无指引的）

担 的 职 务 责 任	责任的大小	职务对后 果形成的 作用	该子因素包括四个等级：第一级是后勤性作用，即只在提供信息或偶然性服务上出力；第二级是咨询性作用，即出主意与提供建议；第三级是分摊性作用，即与本企业内外其他部门和个人合作，共同行动，责任分摊；第四级是主要作用，即由本人承担主要责任。
		职务责任	可能造成的经济性正负后果。该子因素包括四个等级，即微小的、少量的、中级的和大量的，每一级都有相应的金额下限，具体数额要求要视企业的具体情况而定。

海氏工作评价指导图表之一——技能水平

		管 理 诀 窍														
		起码的			相关的			多样的			广博的			全面的		
人际技能		基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的
专业理论知识	基本的	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	初等业务的	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	中等业务的	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	高等业务的	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	基本专门技术	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800

	熟 练 专 门 技 术	200	230	<b>264</b>	264	304	<b>350</b>	350	400	<b>460</b>	460	528	<b>608</b>	608	700	800
		230	264	<b>304</b>	304	350	<b>400</b>	400	460	<b>528</b>	528	608	<b>700</b>	700	800	920
		264	304	<b>350</b>	350	400	<b>460</b>	460	528	<b>608</b>	608	700	<b>800</b>	800	920	1056
	精 通 专 门 技 术	264	304	<b>350</b>	350	400	<b>460</b>	460	528	<b>608</b>	608	700	<b>800</b>	800	920	1056
		304	350	<b>400</b>	400	460	<b>528</b>	528	608	<b>700</b>	700	800	<b>920</b>	920	1056	1216
		350	400	<b>460</b>	460	528	<b>608</b>	608	700	<b>800</b>	800	920	<b>1056</b>	1056	1216	1400
	权 威 专 门 技 术	350	400	<b>460</b>	460	528	<b>608</b>	608	700	<b>800</b>	800	920	<b>1056</b>	1056	1216	1400
		400	460	<b>528</b>	528	608	<b>700</b>	700	800	<b>920</b>	920	1056	<b>1216</b>	1216	1400	1600
		460	528	<b>608</b>	608	700	<b>800</b>	800	920	<b>1056</b>	1056	1216	<b>1400</b>	1400	1600	1840

海氏工作评价系统指导图表之二——解决问题的能力

		思维难度				
		重复性的	格式化的	中间型的	适应性的	无先例的
思维环境	高度常规的	10% 12%	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%
	常规性的	12% 14%	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%
	半常规性的	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%
	标准化的	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%
	明确规定的	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%
	广泛规定的	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%	66% 76%
	一般规定的	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%	76% 87%
	抽象规定的	29% 33%	38% 43%	50% 57%	66% 76%	87% 100%

海氏工作评价系统指导图表之三——承担的职务责任

职务特性	大小等级	微小				少量				中量				大量			
	金额范围																
职务对后果形成的作用		间接		直接		间接		直接		间接		直接		间接		直接	
		后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要
行为自由度	有规定的	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	受控制的	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	标准化的	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
		33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175



	一般性规范的	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	有指导的	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	方向性指导	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
		115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
	广泛性指引的	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
		152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
		175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
	战略性指引的	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056
		230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
		264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400

	一般性无指引	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600
		350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840
		400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	920	1216	1600	2112

## 2 操作步骤

计算方法：评价总分=技能得分（1+解决问题的能力得分）×权重+承担责任得分×权重

根据一般原则来确定权重，粗略地确定为上山型（40%+60%）、下山型（70%+30%）和平路型（50%+50%）。

举例：

## 第四节 工资结构设计

通过工作评价可以得知企业每一职务的理论价值，如何将它们转换为实际的工资额，就要通过工资结构设计的方法来解决。

### 一 工资结构线

#### 1 定义

将企业内各个职务的相对价值与其相对应的实付工资之间的关系用两维的直角坐标系直观地表现出来，就形成了工资结构线。

#### 2 工资结构线的一般状态

（1）工资结构线可以是线性的，也可以是非线性的。

（2）理论上讲，工作的相对价值和实付工资之间是一种线性的关系，也就是说，工作的相对价值越大，实付工资越大；工作的价值越小，实付工资越小，二者之间应该成正比。

（3）现实生活中，企业基于种种原因，工资结构线往往被设计成曲线，因而表现出非线性特征。

#### 3 工资结构线的作用

利用工资结构线进行工资结构设计；

利用工资结构线进行的工资结构设计可以保证内在公平性。

不足之处在于其费时、费力、成本高昂。

### 二 工资结构设计的作用

通过工资结构线的制作可以进行工资结构设计。

1 工资结构设计可以建立企业的薪酬体系

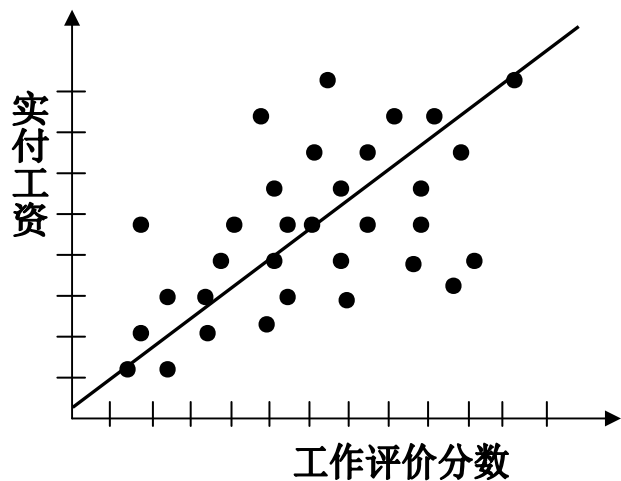
2 工资结构设计可以借助工资结构线等方法来体现薪酬政策和管理价值观

3 工资结构设计还可以检验原有薪酬体系的合理性，为薪酬体系的改善提供依据

### 三 利用工资结构设计对薪酬体系进行调整

有的企业薪酬体系的设计未采用系统化、合理化的设计程序，因而薪酬体系的确定是无序的、随意的。也有的企业的薪酬体系，经历调整已经紊乱，可以通过绘制工资结构图来进行分析、诊断。具体步骤如下：

- 1 选定工作评价法对企业的所有职务进行评价，获得反映它们相对价值的分数。
- 2 绘制工资结构图。
- 3 利用线性回归技术绘出反映各项工作对应点分布规律的特征结构线。

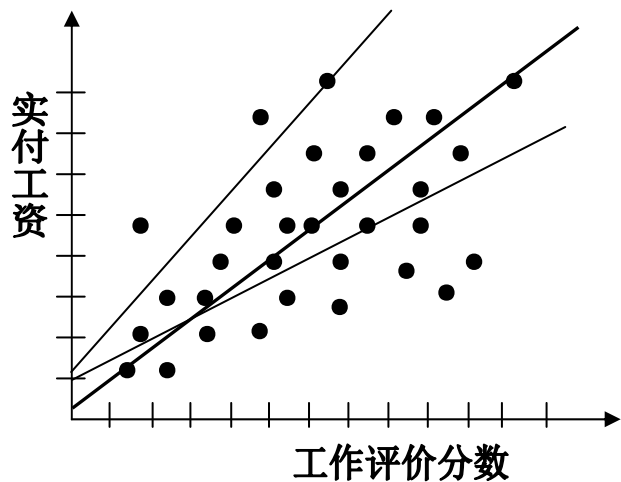


- 4 调整偏离特征结构线的薪酬点。

特征结构线以下的职级的薪酬可以逐步提高，但是高于特征结构线的薪酬的降低要采用方法要比较谨慎，因为人们比较难以接受降薪。可以延期提升，或者加大工作负荷或责任。

- 5 通过薪酬调查将竞争对手或市场同等职级的薪酬水平（包括最高水平、最低水平和平均水平）的特征结构线也绘制上，和本企业的进行比较。

这样使企业不仅兼顾内部公平，还要兼顾外部公平。



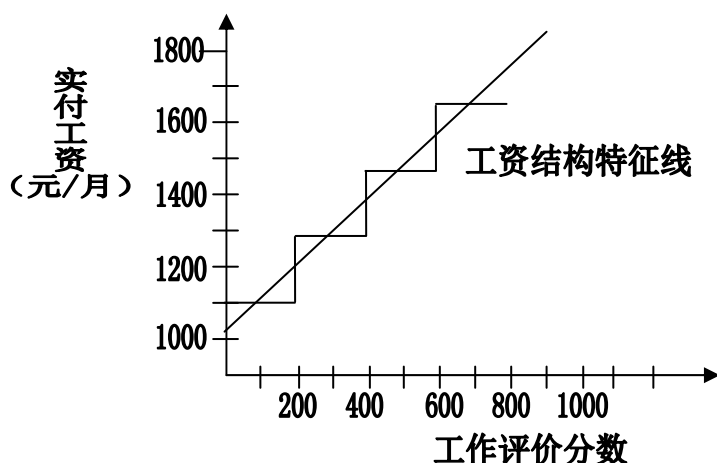
第五节 工资分级方法

## 一 工资分级的含义

理论上讲，每一项工作根据其相对价值都应对应一个工资值，但实际中人们往往把多种类型的工作对应的工资值归并组合成若干等级，形成一个工资等级系列，这就是工资分级。通过工资分级，将根据工作评价得到的相对价值先进的一组职务编入同一等级。

## 二 工资分级的一般方法

### 1 工资分级的范例



职级划分的区间宽窄及职级数的多少的确定，主要根据工资结构线的斜率、职务总数、企业薪酬政策、晋升政策等确定。

### 2 工资分级的原则

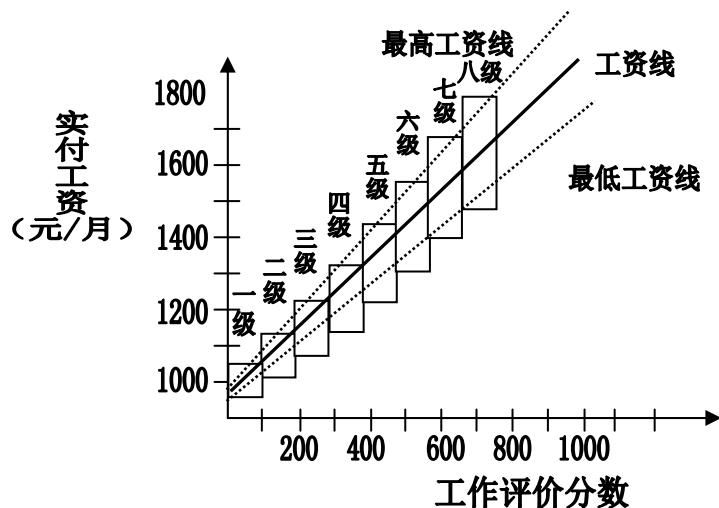
总的原则是，职级数目不能少到相对价值相差甚大的职务都处于同一职级而无区别，也不能多到相对价值稍有不同便处于不同职级而需做区分的程度。即职级太少，难以晋升，不利于士气；太多则晋升过于频繁而刺激性不强。

实践中，企业工资等级系列平均在 10~15 级之间。

### 3 薪幅的确定

工作级别所对应的工资水平往往是一个范围，即薪幅。其下限为等级的起薪点，上限为顶薪点。

薪幅可以不随等级的变化而变化，也可以随等级上升而呈累计式的扩大。



工资范围的确定不仅与工资等级的多少相关联,也与相邻工资等级范围的重叠程度有关。实际工作中,这种重叠是必要的。

相邻职级重叠程度与工资结构线的斜率有关,但更取决于职级的薪幅。

职级数目与宽度、工资结构线斜率及各职级的变化幅度等因素,必须统筹兼顾,恰当平衡。

## 第三章 工资制度

### 第一节 薪酬体系和结构工资制

#### 一 薪酬体系

##### 1 薪酬体系的含义.

薪酬体系一般来讲是指支付薪酬的基准,即决定本薪(基本工资)的根据是什么,按其差异可区分薪酬性质和特性。

##### 2 本薪(基本工资)的重要地位

本薪应该是薪酬的核心部分。它既能作为核定其他薪酬的基础,又能具体表现企业的薪酬性质。基本工资是薪酬体系的中心课题。

### 3 薪酬体系的选择

薪酬体系的选择的实质就是本薪的选择。

### 4 薪酬体系和薪酬管理体系

薪酬管理体系是指支付报酬的体系。主要的种类有：计时薪酬、计效薪酬、个人/小组业绩挂钩薪酬、利润挂钩薪酬和福利性报酬体系等。

### 5 企业的工资制度

企业的工资制度是关于企业定额劳动、标准报酬的制度，是企业内部多种分配的基础，是确定和调整企业内部各类人员工资关系的主要依据，也是企业制定内部工资计划的重要参考。

## 二 结构工资制

### 1 结构工资制的含义

结构工资制是指基于工资的不同功能，划分为若干个相互独立的工资单元，各单元又规定不同的结构系数，组成有质的区分和量的比例关系的工资结构。

结构工资制的构成一般包括六个部分：一是基础工资、二是岗位工资、三是技能工资、四是效益工资、五是浮动工资、六是年功工资。

### 2 结构工资制的优缺点

优点有四个方面：

（1）工资结构反映劳动差别的诸要素，与劳动结构相对应，并紧密联系成因果关系。劳动结构有几部分，工资结构就有几个相对应的部分，并随前者的变动而变动；

（2）结构工资制的各个组成部分有各自的职能，并分别计酬，可以从劳动的不同侧面和角度反映劳动者的贡献大小，发挥工资制的各种职能作用，具有灵活的调节功能。

（4）有利于实行工资的分级管理，从而克服“一刀切”的弊病，为改革基本工资分配制度开辟了道路。

（5）能适合各行业的的特点和要求。

结构工资制的缺点：

（1）合理确定和保持各工资单元的比重的难度比较大；

（2）由于各工资单元多且各自独立运行，工资管理工作比较复杂。

## 三 结构工资制的实施步骤

1 建立健全人力资源管理的基础工作。

将全体员工的人数、工资、工作年限、学历、职称、岗位、职务等等级造表，进行综合分析，对员工的劳动进行归类分析。

## 2 设计结构工资制的基本模式。

确定设立工资单元的数量和每个工资单元所占的比重。

## 3 确定各工资单元的内部结构。

按照岗位测评办法，确定个岗位工资单元中各类岗位的岗位顺序。若干实行一岗一薪，需要确定各岗位之间的岗差系数；若实行一岗多薪的，还需确定各类岗位内部各等级的工资系数。同时根据个工资单元内部的结构安排，规定相应的技术业务标准、职责规范条例、劳动定额等各项要求，并拟定具体的考核办法。

## 4 确定各工资单元的最低工资额和最高工资额。

各工资单元最低工资加上奖金和一部分津贴的总额不能低于本地区执行的最低工资标准。

## 5 测算、检验并调整结构工资制方案。

## 6 结构工资制的实施、套改。

# 四 结构工资制的适用范围

结构工资制是我国国有企业在工资制度改革的过程中创造出来的一种新的工资制度。目前很多企业都采用，包括一些国有企业、私营企业和三资企业。

从严格的意义上来讲，岗位技能工资制也属于结构工资制。

## 第二节 岗位技能工资制

### 一 岗位技能工资制的含义

按劳动部薪字[1992]8号文印发的《岗位技能工资制试行方案》：

岗位技能工资制是以按劳分配为原则，以劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动条件等基本要素评价为基础，以岗位和技能工资为主要内容的企业基本工资制度。

从本质上来讲，岗位技能工资制也是结构工资制中更为规范化的一种具体形式，与其他结构工资制形式不同的是，岗位技能工资制是建立在岗位评价的基础上，突出了岗位与技能这两个结构单元的特点。

### 二 岗位技能工资制的实施要点

岗位技能工资制包括劳动评价体系、基本工资单元和工资标准的确定、辅助工资单元的设置等方面。其中基本工资单元由岗位工资和技能工资两大部分组成。



# 1 建立岗位劳动评价体系

岗位劳动评价是将各类岗位、职务对职工的要求和影响归纳为劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动条件 4 个基本要素，通过测试和评定不同岗位的基本劳动要素，对不同岗位的规范劳动差别进行评价，并把它作为确定工资标准的主要依据。

4 大要素进行分解、细化以后，就成为便于具体测评的若干子要素，即岗位劳动评价指标。

劳动技能要素评价主要反映不同岗位、职务对员工整体素质和专门技能的要求，评价指标包括学历、实践经验和实际工作能力等。

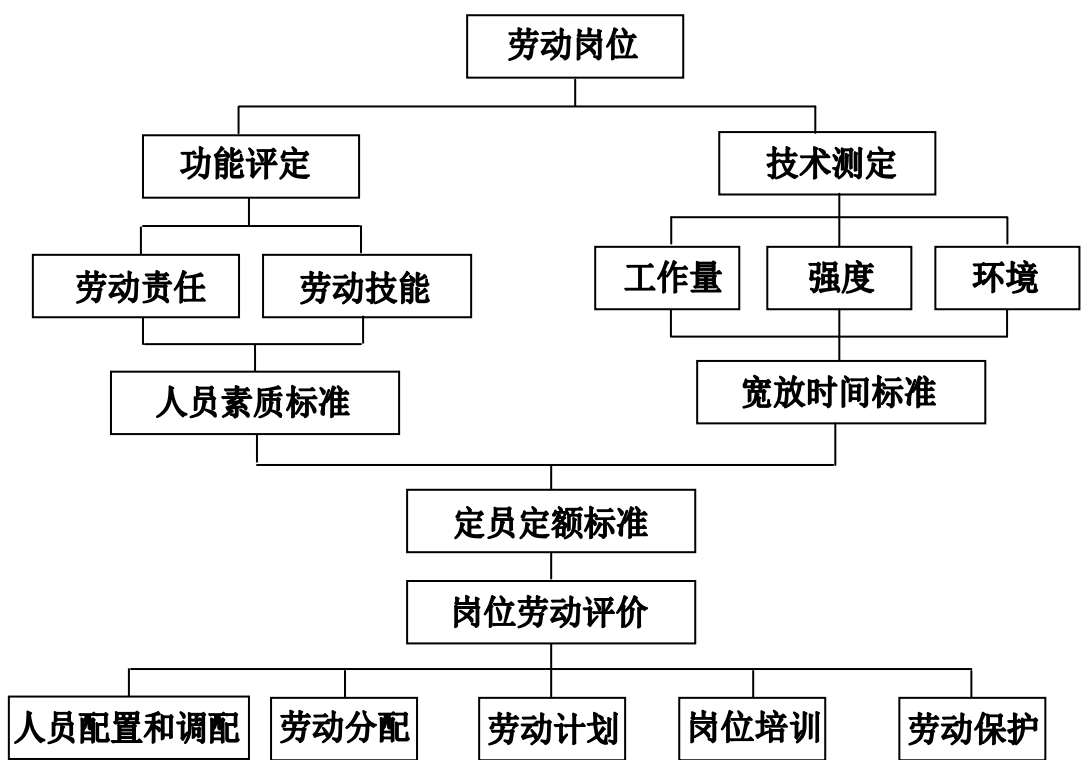
劳动责任要素评价主要反映不同岗位、职务对员工工作责任的要求，评价指标主要指工作对企业经营的影响程度，包括产品质量、数量、成本以及安全卫生等方面。

劳动强度要素评价主要反映不同岗位、职务的繁重程度，主要通过劳动紧张程度、疲劳程度、劳动姿势和工时利用率等指标来衡量。

劳动条件要素评价主要反映不同岗位职务的危险程度、危害程度以及自然、地理环境和不同工作班次对员工的生理、心理的损害程度。

岗位劳动评价是一个系统，它是由评价指标、评价标准、评价技术和评价方法等子系统组成。

岗位劳动评价的方式和运作程序如图所示。



## 岗位劳动评价程序

- 2 确立岗位工资单元
- 3 确立技能工资单元
- 4 岗位技能工资标准的确定
- 5 辅助工资单元设置

### 三 岗位技能工资制的适用范围

适用范围较广，各种履行的企业都适用。

## 第三节 岗位薪点工资制

### 一 岗位薪点工资制的含义

岗位薪点工资制是在岗位劳动评价“4 要素”（岗位责任、岗位技能、工作强度、工作条件）的基础上，用点数和点值来确定员工实际劳动报酬的一种工资制度。

### 二 岗位薪点工资制的实施要点

#### 1 岗位薪点工资制的方法

岗位薪点工资制是采取比较合理的点因素分析法，根据员工劳动岗位的因素和员工个人的表现因素，测定出每个员工的点数，再加上按预先规定增加的点数，得出总点数。然后用总点数乘以点值，即为员工的工资标准。

点数的多少与员工的劳动岗位及个人劳动贡献直接联系。点值与企业的经济效益直接联系。

一般来讲，确定点数的内容有岗位点数、表现点数和加分点数。

#### 2 岗位薪点工资制的具体操作方法

- （1）工作分析；
- （2）职位评价；
- （3）员工考评；
- （4）对员工进行综合评价；
- （5）计算员工个人总点数
- （6）确定工资率；

(7) 计算薪点工资。

### 三 岗位薪点工资制的适用范围

我国企业在工资制度改革的实践中创造的一种工资模式，在上海和东南沿海地区的一些企业实施。

## 第四节 技术等级工资制

### 一 技术等级工资制的含义

技术等级工资制是工人工资等级制度的一种形式，是一种能力工资制度，其主要作用是区分技术工种之间和工种内部的劳动差别和工资级别。

技术等级工资制是按照工人所达到的技术等级标准确定工资等级，并按照确定工资等级标准计付劳动报酬的一种工资制度。

### 二 技术等级工资制的组成要素

- 1 工资标准
- 2 工资等级表
- 3 工资等级标准

### 三 技术等级工资制的实施步骤

- 1 划分与设置工种，并进行定义
- 2 确定技术等级标准
- 3 对员工进行技术等级考核，确定其技术等级
- 4 确定工资等级标准
- 5 制度技术等级工资制

## 第五节 岗位等级工资制

### 一 岗位等级工资制的含义

岗位等级工资制，简称岗位工资制，是按照工人在生产中劳动岗位确定工资等级和工资标准的一种工资制度。

1 决定个人工资等级的最主要因素是个人相关技能和工作能力，职位与工资并不直接挂钩。

即使不从事某一职位等级的工作，但经考核评定其具备担任某一职位等级工作的能力，仍可执行与其能力等级相应的工资等级，即职位与工资等级并不直接挂钩。

2 职能等级及与其相应的工资等级数目较少。

对上下相邻的职能等级来讲，其所要求的技能和知识相差并不是很大。

3 要有一个的考核制度配套。

一方面，职能等级的确定很重要，需要一套客观、科学而完整的职位等级标准和职能等级标准，否则，很容易形成论资排辈；

另一方面，员工的能力是提升、变化的，所以需要建立长期的考核制度。

4 人员调整要灵活，有很强的适应性。

由第一个特点所决定，职能工资等级不随员工职位的变动而变动，所以有利于人员变换工作和调整。

## 二 职能等级工资制的形式

按照每一职能等级内是否再细划档次，可以分为一级一薪制、一级数薪制和复合岗薪制三种形式。

按照员工工资是否主要由职工工资决定，职能等级工资制可以分为：

1 单一型职能工资制

工资标准只按职能等级设置。在实践中，同一职能等级内，个人的工资级别或档次主要由工龄的长短来决定。

2 多元化职能工资制

即按职能设置的职能工资与年龄要素或基本生活费用确定的生活工资或基础工资并列存在，例如，在全部工资中，职能工资占 25%、生活工资占 65%、

## 三 建立职能等级工资制的操作步骤

1 设立组织，配备人员，进行培训

2 工作标准化

3 工作分析

4 工作评价

以上四个步骤与建立岗位等级工资制的步骤一样。

5 编制职能等级资格标准表。

在划分职位等级的基础上，将所有不同等级职位及完成等级职位工作相应要求的任职能力的资格条件，按升级或降级顺序统一列示的一览表，为评价个人的职能等级提供标准尺度。

6 进行职能分析，建立职能等级基准表

职能分析的对象是人，即在职位评价的基础上，根据职位的要求，收集能够说明和体现个人对工作的基础知识，技能以及解决问题的能力的能力的资料，并通过分析和整理建立其个人职能等级基准表。其主要是列示个人职能要件。主要内容有员工所具备的工作能力、员工所表现的工作能力及员工所具有的工作潜力等三个方面的内容。

7 进行职能评价并确定职能等级

8 制定职能等级工资标准表

与岗位等级工资制一样，职能等级工资制工资标准要根据职能的工资总额、职能等级数目和职能等级系数以及各职能等级人数来计算。

9 制定实施细则

主要内容有：指导思想和原则、适用范围、职能等级确定的根据和方法、职能等级考核周期和考核方法、职能等级晋升的考核和职能工资标准的调整等。

## 第七节 提成工资制

提成工资制是企业实际销售收入减去成本开支和应缴纳的各种税收以后，剩余部分在企业 and 职工之间按不同的比例分成。

实施提成工资制的三个要素：

确定适当的提成指标

确定恰当的提成方式，主要有全额提成和超额提成两种形式

确定合理的提成比例

## 第八节 谈判工资制

谈判工资制是一种灵活反映企业经营状况和劳务市场供求状况并对员工的工资收入实行保密的一种工资制度。

职工的工资额由企业根据操作的技术复杂程度与员工当面谈判协商而确定，其工资额的高低取决于劳务市场的供求状况和企业的经营状况。

谈判工资制的优点是减少员工之间在工资上的攀比现象，减少矛盾。工资由双方谈判而确定，一般比较满意，有利于调动职工的积极性。

谈判工资制的缺点在于这种工资制度与劳资双方的谈判能力、人际关系等有关，弹性较大，容易出现同工不同酬的现象。

# 第四章：薪酬体系的设计

## 对薪酬结构的认识：

第一种认识：是指同一组织内部不同职位或不同技能薪酬水平的排列形式。通俗的来讲，是指同一组织内部不同员工之间薪酬的差异；

第二种认识：构成薪酬组成部分之间的比例关系。即薪酬结构=薪酬构成；

第三种认识：构成薪酬组成部分之间的比例关系及其确定方法，即薪酬结构=薪酬构成+薪酬形式

## 本课的观点：

薪酬结构是指员工之间各种薪酬比例及其构成。主要包括：

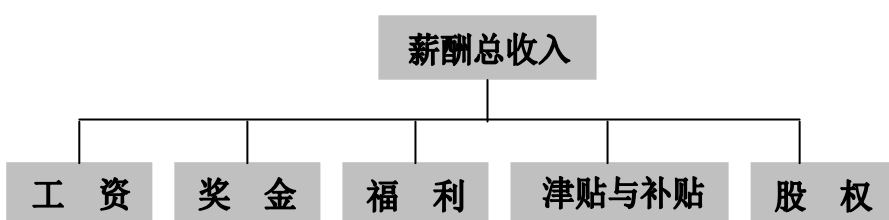
- 工资成本在不同员工之间的分配；
- 职务和岗位工资率的确定；
- 员工基本、辅助和浮动工资的比例及其基本工资和奖励工资的调整等。

**其中前两项内容在工资制度中的讲解中得到了解决，对于薪酬构成和薪酬形式问题的讲解，在第四章内容的讲解中得到解决。**

## 第一节：薪酬构成比例的设计

### 一 薪酬构成示例

薪酬构成由于生产力水平、生活水平、历史习惯、国家政策、经济体制等原因，各个国家和地区不尽相同。一般来讲，薪酬是一种价格表现，主要包括工资、奖金、福利、津贴与补贴、股权等形式。



#### 1 工资

工资包括基本工资、激励工资。

（1）基本工资 员工只要在企业中就业，就能定期拿到的一个固定数额的劳动报酬。基本工资多以小时工资、月薪、年薪等形式出现。基本工资也分为：

- 基础工资
- 工龄工资
- 职务工资。

（2）激励工资 随着员工工作努力程度和劳动成果的变化而变化的部分。激励工资有类

似奖金的性质，可以分为

- 投入激励工资：随着员工工作努力程度的变化而变化的工资。

- 产出激励工资：随着员工工作成果的变化而变化的工资。具体形式有计件工资、销货提成等。

- 成就工资：当员工工作卓有成效，为企业做出突出贡献后，企业以提高基本工资的形式给付员工的报酬，是对过去成就的“追认”。成就工资是永久性的，而激励工资是一次性的。

## 2 奖金

定义：奖金是单位对员工超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性报酬，是单位为了鼓励员工提高劳动效率和工作质量付给员工的货币奖励。

具体的表现形式：红利、利润分享及通常所说的奖金等。

## 3 福利

定义：福利是用人单位支付给员工的除工资和薪金之外的劳动报酬，往往不以货币形式直接支付，而多以实物或服务的形式支付。

具体形式：社会保险（人寿保险、失业保险、养老保险）；带薪休假；廉价的住房；单位提供的子女入托服务；工伤事故补偿；免费午餐；免费交通等。

福利的分类：

（1）从支付对象上分类，有全员性福利和只供某一特殊群体享受的特种福利和特困补助。

全员性福利：所有员工享有，其分配的基础是平均率；

特种福利：针对高级人才设计的，依据是贡献率，常见的特种福利有高档轿车服务、出差时高级宾馆服务、股票优惠购买权、高档住宅津贴等。

特困福利：是为有特殊困难的员工提供的，如工伤残疾、重病等，基础是需要率。

（2）从政策限制的角度上来讲，分为强制性福利和非强制性福利。

强制性福利：由于国家颁布的相关强制性法律、法规而引致企业必须执行的那些福利性项目，包括养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险等。

非强制性福利：企业自行设计的福利项目，常见的有人身意外保险、旅游、有薪假期、住房、工作餐等。

注意：• 员工的福利不是雇主的恩惠，而是同工资一样是劳动所得；

- 工资直接计入成本，有些福利则从利润中支付，不计入成本。

## 4 津贴和补贴

定义：对工资或薪水等所难以全面、准确反映的劳动条件、劳动环境、社会评价等对员工身心造成某种不利影响或者为了保证职工工资水平不受物价影响而支付给职工的一种补

偿。通常与工作有联系的称为津贴，与生活有关系的称为补贴。

5 股权

为了使经理人关心股东利益，需要使经理人和股东的利益趋于一致。通过经理人在一定时期内持有股权，享受股权的增值收益，并在一定程度上承担风险，可以使股东更多地关心公司的长期价值。

股权奖励有三种类型：

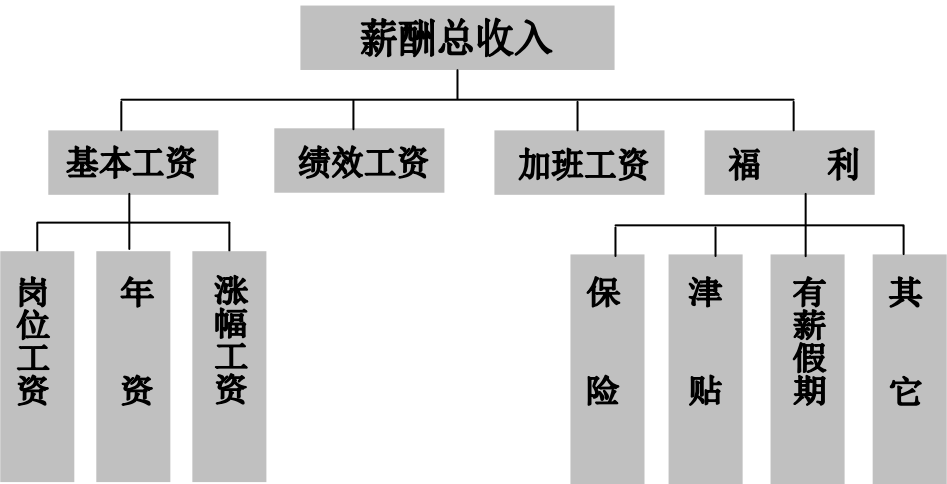
●现股激励：通过公司奖励或参照股权当前市场价格向经理人出售的方式，使经理人直接获得股权。同时规定经理人必须在一定时期内持有股票，不得出售。

●期股激励：公司和经理人约定在将来某一时期内以一定的价格购买一定数量的股权，购股价格一般参照股权的当前价格确定。同时对经理人购股后再出售股票的期限做出规定。

●期权激励：公司给予经理人在将来某一时期以一定的价格购买一定数量的权利，经理人到期可以行使或放弃这个权利，购股价格一般参照股权的当前价格确定。同时对经理人在购股后再售出股票的期限做出限定。

每个企业对薪酬概念的理解不同，对薪酬构成的划分也不同，不同的薪酬构成体现出了不同的人才价值取向。薪酬构成没有对错之分，只有优劣之分。

企业的薪酬构成一般包括 2~4 个层次。企业可以根据需要符合企业要求的薪酬结构图。



基本工资：员工比较稳定的那一部分基础收入。作用在于保障员工的基本生活条件，与员工的工作岗位、工作时间长短及企业效益有直接关系。

年资：根据工作年限的长短而计付的工资。

涨幅工资：根据企业经营绩效而计付的变动工资。作用在于增强员工的危机感，一般每年调整一次，可以是正工资，也可以是负工资。

绩效工资：根据员工的业绩或部门及企业的业绩而计付的工资。绩效工资的作用在于鼓



励员工不断提高工作效率和工作质量。

佣金：是直接按销售额的一定比例确定销售的报酬。

加班加点工资：一般将法定节假日和公休日内进行工作，称为加班；在标准工作日内的标准工作时外进行工作，称为加点。但习惯统称为加班。加班加点工资是为员工超过规定劳动时间而计付的工资。

二 薪酬的构成要素及其特点

1 薪酬的构成要素

差万别，但一般的薪酬系统都应该包括四个基本的组成部分：基本薪酬、绩效薪酬、加班薪酬和保险福利。

2 薪酬构成要素的特点

这四个组成部分具有各自的特点：



(1) 基本薪酬。

特点：高差异性和高稳定性。

要求：高差异性要求企业在设计薪酬系统时，各岗位间、各层级之间的基本薪酬应具有明显的差距。高稳定性要求企业对员工的基本薪酬应该保持长期的稳定性，不应该受外界因素的影响而频繁的变动。基本薪酬的刚性很强。

(2) 绩效薪酬

特点：高差异性和低稳定性的特点

要求：高差异性要求企业在设计薪酬系统时，各岗位间、各层级之间的绩效薪酬应具有明显的差距。低稳定性要求绩效薪酬的变化幅度很大。

(3) 加班薪酬

特点：低差异性和低稳定性

要求：国家对加班薪酬的计算做出了明确的规定，其计算对于每个员工都是平等的，不论绩效高低和职位的高低，都应该以时间作为主要的衡量指标，所以具有低差异性的特点。同时随着社会生活的变化，加班工资将逐渐会被取消，所以具有低稳定性的特点。

(4) 保险福利

特点：低差异性和高稳定性

要求：保险和福利的设计在各岗位和职位之间应该保持基本一致，而且支付一定要相当

稳定。

### 三 薪酬构成比例的选择

#### 1 选择的原则或目标

对于员工来讲，是个人满足程度的最大化；

对于企业来讲，是企业收益的最大化，即以最小的人工成本的投入，获得最大的经济效益；

对于经济学家或薪酬设计者来讲直接关注的是薪酬结构的激励效应，即一个合理的薪酬结构的设计，应该是在达成员工个人理性的同时达成企业的理性。

#### 2 典型的薪酬模型

- (1) 高弹性的薪酬模型（高激励低保健）
- (2) 高稳定性的薪酬模型（低激励高保健）
- (3) 调和型薪酬模型

	高弹性的薪酬模型	调和型薪酬模型	高稳定性的薪酬模型
特点	绩效薪酬比例高 基本薪酬比例低	绩效薪酬和基本薪酬 比例相当	基本薪酬比例高 绩效薪酬比例低
优点	激励效应强与员工的 业绩紧密联系	对员工既有激励又有 安全感	员工收入波动小，安 全感强
缺点	员工收入波动大，缺 乏安全感及保障	必须建立科学的薪酬 系统方可	缺乏激励功能

## 第二节：基本工资的设计

### 一 岗位工资的设计

#### 1 概况

岗位工资是根据员工所在岗位或所任职务、所在职位的工作强度、管理职责的大小和工作条件，并兼顾工作技能的要求的高低而确定的工资。

确定岗位工资的前提是进行岗位分析，然后根据岗位分析的结果进行层级关系图和薪酬系数的设计。

#### 2 层级关系图

层级关系图是横坐标是按照职能部门划分的企业的各个职能部门，纵坐标是员工层级和薪酬层级系数。

3 岗位工资的计算

岗位工资=岗位工资基数×层级系数

岗位工资基数一般参照劳动力市场的价格确定。

二 年资工资的设计

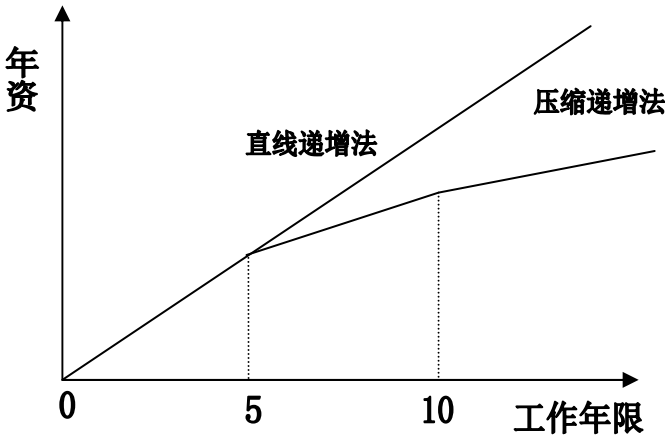
1 年资工资的含义

年龄工资简称年资是随着员工工作年限增长而变化的薪酬部分。年资是对长期工作员工的一种报酬奖励形式，其目的是承认员工以往的工作积累，激励他们长期为企业工作。

2 年资的特点及设计

年资是整个薪酬构成中唯一一个只能增加不能减少的基本薪酬单元，所以设计年资方案时应该注意到这一特点，避免简单的“直线递增”，否则会给企业的薪酬总额控制带来困难。

大多数企业采取压缩递增法，即在一个年限内实行一种幅度的递增，在另一年限内实行另一幅度的递增，避免绝对值的快速增长。



一般压缩递增法的年资计算方法举例

工作年限	一般工作人员的年资设计方法	管理人员的年资设计方法
10 年以内	每年按照 A1 进行递增 年资 1=工作年数×A1	每年按照 B1 进行递增 年资 1=工作年数×B1
10—20 年	每 2 年按照 A2 进行递增 年资 2=年资 1+（工作年限—10）×0.5×A2	每 2 年按照 B2 进行递增 年资 2=年资 1+（工作年限—10）×0.5×B2
20 年以上	每 5 年按照 A3 进行递增 年资 3=年资 2+（工作年限—20）×0.2×A2	每 4 年按照 B3 进行递增 年资 3=年资 2+（工作年限—20）×0.25×B2

三 涨幅工资的设计

1 涨幅工资的含义

涨幅工资是对过去一个时间段的经营业绩进行综合评定，来确定薪酬变动及其变动幅度的调整方法。

### 2 涨幅工资的设计

决策者通过财务指标评定企业的经营业绩，确定涨幅工资的变动幅度，各部门负责人评定员工的涨幅工资的幅度。

大多数企业将涨幅工资和岗位工资混为一谈，这样做的弊端较多。

## 第三节：绩效工资的设计

### 二 常见的绩效工资的设计方法



#### 1 简单计件绩效制

员工收入=完成产品的数量\*每件产品的工资率

优点：与劳动效率结合，激发劳动热情

缺点：没有最低工资保障，容易忽视产品质量

注意：需要对劳动工资率进行准确测算，如有偏离对于企业和个人都是不公平的。但是合理水平的确定比较困难。

#### 2 梅里克多计件绩效制

基础依然是计件绩效制，将员工分为三个等级，随着等级变化绩效工资递增 10%，中等员工拿到合理性报酬，优秀员工拿到额外报酬，劣等员工拿到低标准报酬。

类别	判定	获得额定工资的比率
优秀员工	在标准产量的 100%以上	1.1M
中等员工	在标准产量的 83%-100%之间	1.0M

劣等员工	在标准产量的 83%以下	0.9M
------	--------------	------

优点：极大的激发劳动热情以获取超额劳动报酬

缺点：没有最低工资保障，容易忽视产品质量，产生马态效应。

注意：标准产量的确定比较困难，是一个激励杠杆。

### 3 泰勒差别计件绩效制

判定	获得的工资率
在标准产量的 100%以下	低工资率*完成产品的数量
在标准产量的 100%以上	高工资率*完成产品的数量

#### 4 标准工时绩效制

以节省时间的多少来计算应得工资。例如，标准工时为 4 个小时，实际工时 2.5 小时，实际工资率为  $1 + (4 - 2.5) / 4 = 1.375 M$

优点：鼓励员工缩短劳动时间

缺点：产品质量不易控制。

注意：标准工时的确定比较困难，是一个激励杠杆。适合于对工期要求严格的企业。

#### 5 哈尔西奖金制

企业与员工共同分享成本节约额，按 50-50 比例分配。若员工在低于标准工期内完成工作，获得的奖金是节约工时工资的一半。例如，用工的工资率是 20 元/小时，标准工时 4 小时，实际工时 3 小时，收入 =  $20 * 3 + (4 - 3) * 20 * 50\% = 70$

#### 6 罗恩奖金制

根据节约时间占标准工时的百分比而定。

例如上例，收入 =  $20 * 3 + (4 - 3) / 4 * 20 = 65$

#### 7 单纯佣金制

收入 = 销量 \* 效价 \* 佣金

#### 8 混合佣金制

收入 = 底薪 + 销量 \* 销价 \* 佣金

#### 9 超额佣金制

收入 = 底薪 + (实际销量 - 定额销量) \* 销价 \* 佣金

#### 10 KPI 绩效制

关键业绩指标

优点：量化；客观；重点突出；结合企业目标

缺点：忽视定性的软指标；导致短期行为，急功近利。

## 11MBO 目标管理

战略目标—指标体系—部门目标—个人目标

## 12 团队绩效工资

**利润分享计划：**确定利润在企业与员工之间进行分配的一项计划。

利润分享计划的困境：

。许多公司再不获利的情况下无法实现利润分享；

。大多数员工感受不到行为对利润的影响，即生产效率提高，利润并不一定增加，激励效应下降。

。行为发生和利润分享不同步。

**风险收益计划：**将激励计划分为两类，成功分享和风险分享。

例如基本工资至少能拿到 80%，20%成功分享，20%风险津贴。

未完成 80%；完成 100%；超额完成 120%

**收益分享计划：**一般认为：一般员工对企业利润的直接影响较小，而管理者的影响较大。

同时，如果员工发现行为不能同收入紧密对应时，激励效应就会弱化。所以，收益分享计划被认为是成本节省而带来的收益在企业 and 员工之间进行分配的一项计划。著名的有拉克计划（Rucker）、斯坎隆计划和生产率分享计划。

拉克计划（Rucker）：基准比率是单位工资所产生的价值。

## 第四节：加班工资的设计

### 一 有关加班的相关规定

劳动法第 44 条规定：

安排劳动者延长工作时间的，支付不低于工资的 150%的工资报酬；

休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于工资的 200%的工资报酬；

法定休假日安排劳动者工作的，应另外支付不低于工资的 300%的工资报酬。

### 二 加班工资的设计

一般加班加点工资的计算方法（每周 5 天，每天 8 小时工作制）

加班时间	加班方式	计算方法	备注
标准工作日 8 小时以外的上班工作时间	加点	按照劳动法规定应支付时薪的 150% 加班工资 = 工作小时数 × 时薪 × 150%	通常指周一至周五每天 8 小时以外的工作时间
公休日上班 8 小时	加班	按照劳动法规定应支付日薪的 200% 加班工资 = 日薪 × 200%	通常指星期六和星期天上班 8 小时

公休日 8 小时以外的时间上班	加点	按照劳动法规定应支付时薪的 200% 加点工资 = 工作小时数 × 时薪 × 200%	通常指星期六和星期天 8 小时以外的上班时间
法定节假日上班 8 小时	加班	按照劳动法规定应支付日薪的 300% 加班工资 = 日薪 × 300%	指元旦、五·一、十·一和春节上班 8 小时
法定节假日 8 小时以外的上班时间	加点	按照劳动法规定应支付时薪的 300% 加点工资 = 时薪 × 300%	指元旦、五·一、十·一和春节 8 小时以外的上班是时间

## 第五节：福利薪酬的设计

### 一 概况

定义：福利是用人单位支付给员工的除工资和薪金之外的劳动报酬，往往不以货币形式直接支付，而多以实物或服务的形式支付。

具体形式：社会保险（人寿保险、失业保险、养老保险）；带薪休假；廉价的住房；单位提供的子女入托服务；工伤事故补偿；免费午餐；免费交通等。

福利的分类：

（1）从支付对象上分类，有全员性福利和只供某一特殊群体享受的特种福利和特困补助。

全员性福利：所有员工享有，其分配的基础是平均率；

特种福利：针对高级人才设计的，依据是贡献率，常见的特种福利有高档轿车服务、出差时高级宾馆服务、股票优惠购买权、高档住宅津贴等。

特困福利：是为有特殊困难的员工提供的，如工伤残疾、重病等，基础是需要率。

（2）从政策限制的角度上来讲，分为强制性福利和非强制性福利。

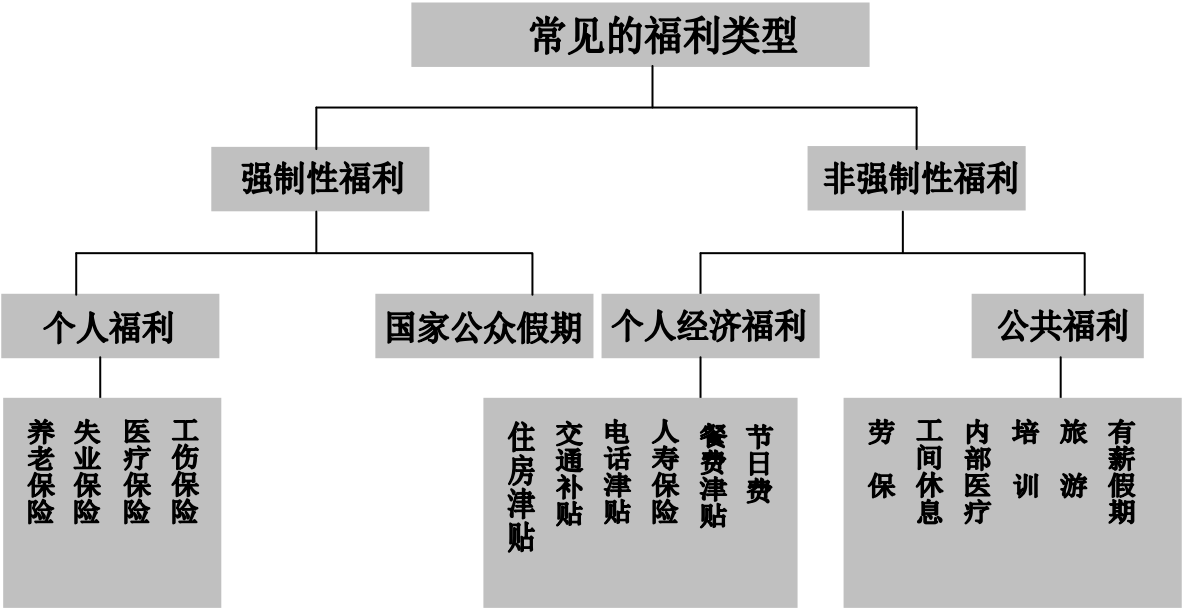
强制性福利：由于国家颁布的相关强制性法律、法规而引致企业必须执行的那些福利性项目，包括养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险等。

非强制性福利：企业自行设计的福利项目，常见的有人身意外保险、旅游、有薪假期、住房、工作餐等。

注意：• 员工的福利不是雇主的恩惠，而是同工资一样是劳动所得；

• 工资直接计入成本，有些福利则从利润中支付，不计入成本。

### 二 常见的福利薪酬的类型



# 第五章：常见的薪酬模型

## 第一节：通用的薪酬模型

### 一 通用薪酬模型的地位和意义

每个企业都需要一个基础的薪酬模型，这个模型作为全体成员薪酬模型设计的指南针，体现企业分配的原则和主要内容。

通用的薪酬模型可以直接作为企业大多数人员的薪酬模型，某些职位，如果受某一指标的影响特别大，通用薪酬某些已经不能满足职位评价表的要求，这时就需要为他们设计新的薪酬模型。但是所有的薪酬模型都是通用薪酬模型衍生出来的，在制定特殊人员的薪酬模型时，应该依据并遵从通用的薪酬模型。

### 二 通用薪酬模型的示例

员工的总薪酬	
标准内工资	标准外工资



基本工资			附 加 工 资	抚 养 津 贴	地 区 津 贴	职 务 津 贴	交 通 津 贴	传 呼 津 贴	特 别 工 作 津 贴	调 转 分 居 津 贴	住 宅 津 贴
技 能 工 资	岗 位 工 资	年 龄 工 资									

## 第二节：销售人员的薪酬模型

### 一 销售人员的工作特点

销售人员同企业的管理人员、生产人员和技术人员不同，具有独特的群体特征。主要表现在以下几个方面：

- 1 工作业绩直接影响企业的生存
- 2 工作时间不确定
- 3 工作过程无法实施有效的控制和监督
- 4 工作业绩比较容易量化和衡量
- 5 业绩不稳定，波动性大

### 二 销售人员的薪酬设计的基本原则和要求

业绩考核和薪酬不合同行为特征产生过多联系，基于行为和特征的考核不如基于结果的考核更加有效

具体来讲要复合下列原则：

操作性。一项激励措施或一种激励模式是否有效，要首先考虑操作性，即考核要有指标、指标便于量化、数据便于收集。

公平性。激励若有失公平，则会挫伤企业其它人员和部门的积极性，影响企业的整体效率。所以公平性是影响激励有效性的重要因素之一。

盈利性。盈利性是确定激励措施是否存在的重要依据，如果其对企业经营效益的改善起到了很大的作用，就应坚持下去，即便有其它不利影响，比如利益分割不均引起矛盾等问题，问题的关键不在于废弃，而在于如何去不断改进、完善。

动态性。激励模式在一定的时期内应该是相对稳定的，朝令夕改会较低激励效率。但是市场在变化，环境在变化，企业的内部管理和激励模式也应做适应性的调整，而能一成不变。

安全性。所谓安全性，是指企业在实施激励的同时，一定要建立和完善风险防范机制。

实施激励可能会伴随一些授权的过程，在强调放权的同时，企业要时刻谨防资金回笼问题、营销人员另起炉灶等等的风险。

### 三 销售人员的薪酬模式

#### 1 纯薪金模式

定义：对销售人员实行固定的工资制度，而与个人当期销售完成与否无关。

基本模式：个人收入=固定工资

优点：○易于管理

○销售人员的收入有保障、安全感较强

○增强了销售人员的士气和忠诚度

弊端：○缺乏金钱刺激，容易形成“大锅饭”的氛围和平均主义倾向

○实施固定工资制给销售人员的业绩评估带来困难

○不能形成有效的竞争机制，不能吸引和留住有进取心的销售人员

○不利于形成科学有效的晋升机制，不利于控制销售费用

适用范围：

○当销售人员对荣誉、地位、能力的提升等非金钱因素具有强烈需求时，纯薪金模式比单纯采取提成刺激的薪酬方式会更有效

○销售业绩需要多人集体努力时，纯薪金模式可以促进团队精神

○在销售队伍中，知识型销售人员占较大比重时，纯薪金模式可以满足这部分人的多方面的需求

#### 2 纯佣金模式

定义：销售人员的工资收入完全来自于销售额提成。提成比例是预先规定的，销售人员的收入是完全变动的。

基本模式：个人收入=销售额（或毛利、利润）×提成率

优点：○销售目的非常明确，报酬的透明度非常高，能充分调动销售人员的积极性，发挥佣金的激励作用

○销售人员的风险完全转移到销售人员自身，大大降低了企业的销售成本的压力

弊端：○销售人员的目标过于单一，使其热衷于有利可图的交易，而对其他不产生直接利益的事情则事不关己，高高挂起，只关注自己的利益，而无视企业的集体利益。

○销售管理的难度加大

○销售人员的风险和压力加大，减弱了销售队伍的稳定性和凝聚力

适用范围：○已经有销售人员获得了鲜为人知的高额收入，对外界产生了吸引力

○收入一旦获取，有一定的稳定性和连续性，促使销售人员产生持续的销售行为和热情

○销售行为能在短时期内产生业绩，并使销售人员获得收入

○该模式主要适用于单价很低但获利颇丰的产品销售工作

### 3 薪金佣金模式

定义：销售人员的收入包括基本薪金和销售提成两部分。销售人员一般要完成销售定额，当月不管是否完成定额，均可以得到基本薪金，即底薪。如果超额完成，则按超额部分提成。

基本模式：个人收入＝基本薪金＋（当期销售额－销售定额）×提成率

优点：○销售人员具有固定薪金做安全保障，又能同业绩挂钩

○既有提成的刺激，又给员工提供了稳定的收入，不至于对未来产生恐慌

适用范围：

是纯薪金模式和纯佣金模式的结合，兼具二者的优点。克服了弊端，被企业广泛接受，在美国约有 50%的企业采用。

### 4 薪金佣金奖金混合模式

定义：销售人员的工资由薪金、佣金、奖金三部分组成，在这种模式下，企业一般给销售部门整体一个一定时期的销售定额，销售部门将这个整体的销售定额按照一定的比例分解给每个销售人员作为销售定额。销售人员不管是否完成定额都获得基本薪金，销售人员超额完成，超额部分按比例提取佣金，销售部门超额完成整体销售定额，可提取部门奖金总额，销售部门将奖金总额按个人完成销售额占整体完成销售额的比例分发给每个销售员。

基本模式：个人收入＝基本薪金＋（当期销售额－销售定额）×提成率＋部门奖金总额×个人提奖系数

部门奖金总额＝（销售部门当期整体销售额－整体销售定额）×提奖率

个人提奖系数＝个人当期销售额÷销售部门当期整体销售额

优点：兼顾了薪金、佣金和奖金这三种报酬的特点，考虑了销售人员的稳定性、激励作用和团队精神的促进作用。

弊端：○加大了销售成本，成本不易控制

○操作管理的难度加大，销售定额、提成率和提奖率的核定需要考虑方方面面的因素，要经过复杂烦琐的测算，销售管理的难度和工作量加大

适用范围：作为薪金佣金混合模式的补充，被企业广泛接受

### 5 总额分解模式

定义：事先确定销售部门销售人员工资收入总额，然后在本月结束后，按个人完成的销

售额占销售部门总销售额的比例来确定个人收入的模式。

基本模式：个人收入＝销售部门工资总额×（个人当月销售额÷销售部门当月总销售额）

销售部门工资总额＝单人核定工资×销售部门人数

优点：○管理简单、便于操作

○成本固定、便于核算

○鼓励竞争，避免平均主义

弊端：主要弊端在于会导致激烈的内部竞争，引发内部矛盾，不利于团队合作和凝聚力的提升。

适用范围：销售人员的数量不能太少，否则会串通作弊

### 第三节：生产人员的薪酬模型

#### 一 生产人员的工作特点

- 1 工作状况容易观察
- 2 工作时间确定
- 3 工作过程易于实施有效的控制和监督
- 4 工作业绩比较容易量化和衡量
- 5 业绩稳定，波动性不大

#### 二 生产人员的薪酬模型的设计要求

根据生产人员的工作特点，其薪酬模型设计应该注重过程和行为的控制和监督，强调量化考核。

#### 三 生产人员的薪酬模型

- 1 计时制
- 2 计件制
- 3 计效制

模式	计薪方式
简单计时制	工作天数×日薪
差别计时制	工作天数×日薪+加班小时数×时薪
简单计件制	生产数量×单位产品生产提成
差别计件制	标准产量部分×单位产品生产提成 1+超额产量×单位 产品生产提成 2
计效制	完成标准产量部分的基本薪酬+超额奖金

## 第四节：管理人员的薪酬模型

管理人员是企业中从事管理工作的那部分员工，分为：高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。高层管理人员的薪酬模型单独来讲，这里主要讲解一般管理人员的薪酬模型的设计问题。

### 一 管理人员的工作特点

- 1 是企业战略的最终落实者，公司的举措和战略只有通过一般管理人员才能落到实处；
- 2 一般管理人员是高层旨意转变为员工行动的底层传达者。公司政策能否得到执行、贯彻，首先取决于一般管理人员的贯彻和传达能力；
- 3 是企业业务的主要执行者，企业的业绩同管理人员的主观努力程度和管理下属的能力息息相关，他们的稳定和高效对企业的业绩作用非凡；
- 4 管理人员是员工的直接主管，其管理活动和行为不仅是员工的示范，而且直接影响员工的工作效率和业绩；
- 5 管理人员的努力程度不易直接观察，但可以通过部门和团队的业绩来得到展现。

### 二 管理人员薪酬模型的设计原则和要求

- 1 业绩考核不仅要注重行为和过程的考核，还要注重结果或业绩的考核；
- 2 对其激励方式不仅要注重短期激励，还要注重长期激励；
- 3 薪酬模型的设计的不仅要关注其安全感的提高，还要提高绩效激励的比重。

### 三 管理人员的薪酬模型

管理人员的薪酬模型基本采取调和型的薪酬模型。薪酬=基薪+绩效薪酬+福利，基薪和绩效薪酬各占的比例相当，符合其工作特点和薪酬模型的设计要求。

基薪的确定可采取职位等级工资制，等级的晋升要体现其管理能力、管理幅度、责任、难度和业绩状况。

绩效薪酬的设计要配备相应的绩效考评制度，要制定具体的绩效薪酬的分配方案。

## 第五节：技术人员的薪酬模型

### 一 技术人员的工作特点

- 1 知识含量高，但管理职位不一定高，在专业知识领域中容易得到人们的认可；
- 2 工作业绩不容易被衡量，一方面由于时间的因素，一方面由于知识工作本身的特点；
- 3 工作时间无法估算；
- 4 工作压力大；

5 市场价格高。

## 二 技术人员薪酬模型设计的原则和要求

- 1 不易对其行为和过程进行严密控制和监督；
- 2 薪酬的高低仅仅和管理职位挂钩不合理；
- 3 要充分考虑市场价格的因素；
- 4 根据不同的领域和专业特点设计不同的绩效考评系统和薪酬体系。

## 三 技术人员的薪酬模型

对于技术人员的激励，应该将其纳入管理人员的长期激励体系中，对于其采取个性化的薪酬体系。

### 1 能力取向型

采取技术等级工资制和职位等级工资制相互衔接的方式。

### 2 价值取向型

工资总额=基本生活费+工龄工资+知识价值+岗位价值

## 第六节： 经理人员的薪酬模型

### 一 经理人员的工作特点

- 1 其工作的努力程度和能力对企业的发展至关重要；
- 2 工作业绩在短期内不容易快速凸现；
- 3 工作的努力程度不容易直接观察和评估；

### 二 经理人员薪酬模型的设计原则

- 1 要注重长期激励；
- 2 要关注长期工作业绩的评估，不要对其行为和过程进行监督和控制；
- 3 要注重绩效的评估和激励。

### 三 经理人员薪酬模型的设计

#### 1 年薪制

##### (1) 含义

年薪制是以年度为单位决定工资薪金并视其经营成果发放风险收入的工资制度。

##### (2) 模式

##### ●一元模式：

规定一个固定的年薪数量。

##### ●二元模式

薪酬总收入=基本工资+风险收入

### ●三元模式

薪酬总收入=基本工资+风险收入+养老金计划

### ●四元模式

薪酬总收入=基本工资+风险收入+股权期权收入+养老金计划

## 2 股权激励

实施模式：

股票购买

股票奖励

后配股

虚拟股票

业绩单位

## 3 股票期权激励

实施要点：

股票期权的赠与计划

股权期权的受益人

股票期权行使所需的股票来源渠道

股票期权的赠与时机和数目

股票期权价格的确定

股票期权的行使

股票期权权利的变更及丧失

股票期权的执行方法

股票期权计划的管理

股权激励有三种类型：

●现股激励：通过公司奖励或参照股权当前市场价格向经理人出售的方式，使经理人直接获得股权。同时规定经理人必须在一定时期内持有股票，不得出售。

●期股激励：公司和经理人约定在将来某一时期内以一定的价格购买一定数量的股权，购股价格一般参照股权的当前价格确定。同时对经理人购股后再出售股票的期限做出规定。

●期权激励：公司给予经理人在将来某一时期以一定的价格购买一定数量的权利，经理人到期可以行使或放弃这个权利，购股价格一般参照股权的当前价格确定。同时对经理人在购股后再售出股票的期限做出限定。

# 第六章：薪酬的控制和调整

## 第一节：薪酬调查和分析

### 一 薪酬调查的构成要素及其特点

#### 1 薪酬调查的主体

有三类：

第一类：国家的行业主管部门；

第二类：社会专业咨询调查机构；

第三类：企业自身。

#### 2 薪酬调查的客体

薪酬调查的客体是薪酬，薪酬的主要特征是秘密性，对于企业来说是机密，对于个人来说是隐私。

#### 3 薪酬调查的对象

薪酬调查的对象是相关环境，包括四种情况：

区域上相关环境；

业务上的相关环境；

目标市场上的相关环境，主要指竞争对手；

针对不同层次职位设定不同的相关环境。

### 二 薪酬调查的操作步骤

#### 1 明确薪酬调查的目的、内容和调查对象

调查目的：一般包括以下 4 中，制定薪酬标准\调整薪酬水平\制定薪酬预算\控制人工成本。

薪酬调查的内容依据调查目的的不同而不同。

薪酬调查的对象亦即如此。

#### 2 进行职位描述

#### 3 设计薪酬调查问卷

#### 4 收集调查问卷

#### 5 整理调查问卷，统计调查结果

### 三 薪酬的满意度调查

#### 1 薪酬满意度的定义



薪酬满意度=获得经济性报酬和非经济性报酬的实际感受/期望值

## 2 薪酬满意度的调查计划

制定合理的制度性的计划

## 3 设计薪酬满意度的调查问卷

设计要求

## 4 薪酬满意度的分析

# 第二节：薪酬策略的调整

## 一 薪酬策略的含义

### 1 定义

薪酬策略是人力资源部门根据企业最高层的方针拟订的，强调的是相对于竞争对手来讲其薪酬支付的标准和差异。

### 2 内容

薪酬策略包括两个方面的策略，一是体现企业支付标准的策略，即薪酬水平策略；二是体现企业支付差异的策略，即薪酬结构策略。这些策略通过企业的工资等级、工资幅度、加薪条件、晋升、降级、付薪的机密性、小时工资率、加班、休假、工资时数和时间等各个方面的薪酬政策表现出来。

### 3 薪酬策略的目标

提高生产率、控制成本、实现对员工的公平待遇和遵守国家法令。

### 4 薪酬策略和企业经营战略的关系

(1) 薪酬策略既要反映组织的战略要求，又要满足员工的期望；

(2) 薪酬策略支持企业发展战略的实现。通过薪酬策略向员工发出期望信息，并对那些与期望一致的行为进行奖励来实现。

### 5 员工的期望与薪酬策略

员工期望是企业制定薪酬策略时需要考虑的重要因素，企业要根据员工的特点和不同需要，有针对性地制定薪酬策略。

## 二 薪酬水平策略及调整

### 1 含义

薪酬水平策略实质上就是企业薪酬的外部竞争力策略，在既定的市场薪酬水平基础上设定一个对公司有利的最优报酬水平。

### 2 薪酬水平策略的目标

目标是制定企业薪酬水平的基础。

### 3 薪酬策略的目标与薪酬水平策略

薪酬水平策略的制定要根据薪酬策略的目标来制定：

目标	薪酬水平
----	------

吸引和保持高质量的员工；

提升员工的满意度和生产率。	薪酬水平高于市场水平
---------------	------------

控制人工成本	薪酬水平低于市场水平
--------	------------

### 4 薪酬水平策略的调整

#### （1）奖励性调整

针对员工做出的优良业绩进行调整，目的是为了激励员工的行为。

#### （2）补偿式调整

定义：补偿式调整是为了补偿员工因通货膨胀而导致的实际收入无形减少的损失而进行的薪酬水平的调整。

种类：●等比式调整，所有员工在原有工资的基础上同时提升同一百分比；

定额式调整，不论工资额度的高低，都提升相同的金额；

工资指数化，工资与物价直接挂钩。

#### （3）效益调整

当企业经营效益较好时，对全体员工的薪酬进行普遍提高。这并非是永久性的。

#### （4）工龄调整

定义：随着员工工龄的增加，逐年定额提升员工工资。

职工的成熟曲线：

## 三 薪酬结构策略及调整

### 1 定义

薪酬结构策略是在企业薪酬策略设计中，在薪酬水平化和层级化之间的最优化选择。

薪酬水平化策略，是指企业的薪酬层次比较少，不仅最高薪酬水平与最低薪酬水平之间的差距小，而且相邻的薪酬档次之间的差距也很小。

薪酬层级化策略，是指薪酬的层次比较多，最高薪酬和最低薪酬之间的差距比较大，相邻的薪酬档次之间的差距也比较大。

薪酬水平化策略和层级化策略是相对的，没有一个绝对的标准能将二者分开。二者也没有优劣之分，采取哪种策略完全取决于企业的组织方式和评价标准。

## 2 薪酬结构调整的内容

薪酬结构调整主要包括工资标准和工资等级的调整。

工资标准调整主要参考市场工资率的变化。

工资等级的调整主要是理顺企业员工的内部关系。

## 3 薪酬结构调整的方法

(1) 采取不同的方式调整高、中、低三个层次人员的薪酬比重。

三个层次所占薪酬的比重不一致，采取的措施也不尽相同。

(2) 调整工资标准和工资率

根据不同的职业特点、价值观等来调整工资率和工资标准。

# 第三节：企业人工成本的确定和控制模式

## 一 薪酬和人工成本的关系

薪酬和人工成本是一个问题的两个方面，薪酬是从员工的角度来讲的，人工成本是从企业的角度来讲的。

企业付给员工的薪酬总和构成了企业的人工成本。

人工成本控制和薪酬调整是统一的。

## 二 人工费用、人工成本和人工成本控制的含义

### 1 人工费用

人工费用也称用人费或人工费或人事费用，是指企业在生产经营活动中用于和支付给职工的全部费用。按照国际惯例，人工费用应该包括雇用员工所发生的一切费用。

### 2 人工成本

人工成本是指企业生产经营过程中因使用劳动力而支付的所有直接费用和间接费用的总和。

人工成本费用与人工费用按照国际惯例是一致的。企业人工成本费用是指企业人工投入的成本反映，是企业使用劳动力的货币量化表现。

国际劳工组织 1966 年对人工成本的概念定义为：人工成本是指雇主因雇佣劳动力而发生的全部费用。

### 3 人工成本控制

所谓人工成本控制不等同与降低员工收入，也不意味着机械地减少人员。人工成本控制是指在确保经济效益和产品竞争力的前提下，保障员工的合法权益，寻求最佳的人工成本投入和产出的“度”。

从投入产出理论上讲，以最小的投入获得最大的效益只是人们的一种理论假说，在现实生活中是不可能做到的。在达到一定的临界点以前，投入与产出是呈正比的。

### 三 我国企业的人工成本构成

我国企业人工成本构成及列支渠道如下：

- (1) 产品生产人员的工资、奖金、津贴和补贴（生产成本——直接工资）
- (2) 产品生产人员的职工福利费用（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职工福利费用（制造费用）
- (5) 劳动保护费（制造费用）
- (6) 工厂管理人员的工资（管理费用——公司经费）
- (7) 工厂管理人员的职工福利费用（管理费用——公司经费）
- (8) 职工教育经费（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) 销售部门人员工资（销售费用）
- (12) 销售部门人员的职工福利费用（销售费用）
- (13) 职工集体福利设施费（利润分配——公益金）

以上 13 个项目中，除第 13 项在税后利润中提取公积金用于集体福利不计入成本以外，前 12 项计入人工费用，与国外比较，人工成本的计算范围比国外的要小一些，因而在核算全部人工费用时应该加上第 13 项。

所以我国企业的全部人工成本的计算公式为：

人工成本 = 工资总额 + 职工福利费 + 职工教育经费 + 劳动保险费 + 失业保险费 + 劳动保护费 + 公益金

### 四 确定合理人工成本的因素

确定合理的人工成本的因素主要有以下 3 个方面：

#### 1 企业的支付能力

- (1) 薪酬水平和企业的支付能力

薪酬水平，即企业平均每一员工的薪酬（平均薪酬 × 员工人数 = 人工成本总额），是有各种生产率所决定的。因此，当企业的薪酬水平比其他公司低时，就需要提高影响薪酬水平的各种生产率。但是应当掌握的一个重要原则是，应当使生产率的增长先于薪酬的增长。

## （2）企业支付脑力的有关指标

人工成本的总量指标：人均人工成本=年人均人工成本总额÷员工人数

人工成本总量指标反映的是企业人工成本的总量水平。由于企业人数不同，因此常用人均人工成本来反映企业人工成本是水平的高低。

该指标是企业向劳动力市场发出的劳动力价格信号。

人工成本结构指标：工资占企业人工成本总额的比重

福利项目的开支占人工成本总额的比重

人工成本结构指标是指人工成本各组成部分占人工成本总额的比例，它可反映人工成本投入构成状况与合理性。

人工成本分析比率型指标：

人工成本分析比率型指标指的是进行企业人工成本控制常用的指标，是一组能够将人工成本与经济效益联系起来的相对数。

①实物劳动生产率=实物产量/员工人数=(固定资产/员工人数)×[(产量-制品库存)/固定资产]

②销货劳动生产率=销货价值/员工人数=(固定资产/员工人数)×[(产量-制品库存)/固定资产]×价格

③人工费比率=人工成本总额/销售收入=(人工成本总额/员工人数)/(销售收入/员工人数)×100%

据经验人工费比率大致为14%左右。

④劳动分配率=人工成本总额/企业净产值(或企业增加值、附加值)

劳动分配率的理想形式是，人工费用，即平均人工费用高于一般水平，净产值也高于一般水平，最后计算出的劳动分配率却低于一般水平。

⑤附加值劳动生产率=附加价值/员工人数

⑥单位制品薪酬=人工费用/生产量

⑦盈亏平衡点，人工费用不可超额支付

⑧人工成本占总成本的比重=人工成本总额/总成本

## 2 员工的生计费用

员工的生计费用是“非支付不可的薪酬”

## 3 薪酬的市场行情

# 五 确定合理人工成本的计算方法

## 1 劳动分配率基准法

劳动分配率基准法是以劳动分配率为基准，根据一定的目标人工成本，推算出所必须达到的目标销售额；或者根据一定的目标销售额，推算出可能支出的人工成本总额及其增长幅度。

劳动分配率是指企业人工成本占企业附加值的比率。

附加值是由企业本身所创造的价值，是企业可用于进行分配的收入，其是资本和劳动力之间分配的基础。附加值的计算方法有两种：

一种是扣除法， $\text{附加值} = \text{销售净额} - \text{当期进货成本（直接原材料} + \text{购入零配件} + \text{外包加工费} + \text{间接材料）}$

一种是相加法， $\text{附加值} = \text{利润} + \text{人工费用} + \text{财务费用} + \text{租金} + \text{折旧} + \text{税收}$

$\text{合理的人工费率} = \text{人工成本} / \text{销售额} = (\text{净产值} / \text{销售额}) \times (\text{人工成本} / \text{净产值})$

$= \text{目标附加值率} \times \text{目标劳动分配率}$

$\text{目标人工成本} = \text{目标净产值} \times \text{目标劳动分配率}$

## 2 销售额基准法

销售净额基准法，是根据上一年度的人工费用和销售额比率和目标销售额来计算目标人工费用。

计算公式为：

$\text{目标人工费用} = \text{本年计划平均人数} \times \text{上年平均薪酬} \times (1 + \text{计划平均薪酬增长率})$

$\text{目标销售额} = \text{目标人工费用} \div \text{人工费用比率}$

$\text{人工费用比率} = \text{人工费用} \div \text{销售额}$

## 3 盈亏平衡点基准法

盈亏平衡点基准法是指在单位产品价格一定的情况下，与产品制造和销售及管理费用相等的销售额，或者说达到这一销售额的产品销售数量。利用盈亏平衡点基准法可以计算出

(1) 一定人工费用总额下的盈亏平衡点的薪酬支付的最高限度。

计算公式为：

$\text{最高的人工费用比率} = \text{人工费用} \div \text{盈亏平衡点的销售收入}$

(2) 盈亏平衡点之上危险盈利点所应达到的销售收入，并继而推算出薪酬支付的可能限度，即可能的人工费用比率。

计算公式为：

$\text{危险盈利点的销售额} = [(\text{固定费用} + \text{股息分配}) \div (1 - \text{法人所得税})] \div \text{边际收益率}$

$\text{可能的人工费用比率} = \text{人工费用总额} \div \text{危险盈利点的销售额}$

### （3）安全人工费用比率的确定

计算公式：

安全盈利点的销售额 =  $[(\text{固定费用} + \text{股息分配} + \text{各项保留}) \div (1 - \text{法人所得税})] \div \text{边际收益率}$

安全人工费用比率 =  $\text{人工成本总额} \div \text{安全盈利点的销售额}$

## 第七章：绩效管理

### 第一节：绩效管理系统的建立

#### 一 绩效管理系统

绩效管理是由六个相互联系、相互依存的部分组成的循环系统。系统的绩效管理理论认为，绩效管理是由六个相互联系、相互依存的部分组成的循环系统。这六个部分分别是绩效计划、绩效计划的实施与管理、绩效评估、绩效诊断和反馈、绩效评估结果的应用和绩效信息的收集与处理（他们的内容和相互之间的关系如图所示）

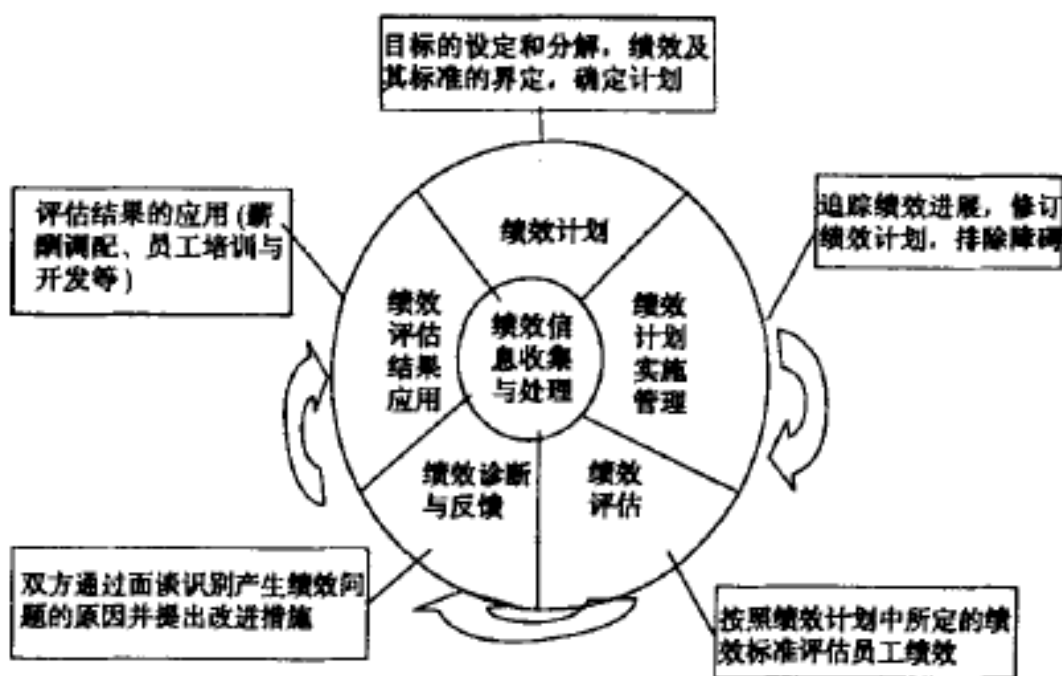


图1 绩效管理系统模型

绩效计划是启动绩效管理和实现绩效管理战略目的的关键点，在这个过程中，经理和员工首先分析公司的战略经营计划、本单位的工作计划、员工的职责分工和上一年的绩效反馈

报告，然后就本年度的工作计划展开讨论，就员工该做什么，为什么做，做何种程度以及如何度量该工作 形成关键指标体系达成共识。有了一个好的绩效计划，绩效评估才能有一个好的起点，但并不是说在做了绩效计划之后，就等着年底的绩效评估，这是员工和组织最容易犯的严重错误。我们应该把绩效计划看成是动态的，需要随时发现它不合理和过时之处以便调整。这个发现和处理问题的过程就是绩效计划的实施与管理，也就是在整个期间内经理和员工双方持续的沟通过程。绩效计划的实施与管理是绩效管理连接计划和评估的必不可少的重要的中间过程，因为不仅绩效计划能否落实和完成要依赖它，同时它也为绩效评估提供重要的依据。接下来是绩效评估，有了详细的绩效计划和持续的沟通，绩效评估应该是一个比较轻松和成功的过程。但如果你指望仅仅通过绩效评估并不一定能有效能提高绩效，下一步是根据绩效评估提供的线索，分析出现问题的原因并且讨论解决的办法，也就是绩效诊断和反馈。在绩效评估、绩效诊断和反馈过程完成以后，我们便有了一个完整的、经理和员工双方都认可的评估结果。绩效评估结果，主要有以下四种用途：薪酬的调整与分配；员工的培训与开发，即通过绩效管理过程，员工在绩效评估结果中知道并认可自己的成功之处和不足之处，然后在主管人员的帮助下制定出个人发展计划；员工职位的变动；为其他过程提供反馈信息，这些过程包括人力资源规划、工作分析、薪酬管理等。

多年以来，实施绩效管理的人们逐渐认识到，绩效管理的成败与否，很关键一点在于绩效评估结果如何应用。考虑到绩效评估结果应用的复杂性，我们把绩效评估结果的应用作为一个重要的过程，该过程紧接着绩效诊断和反馈，是整个绩效管理系统一个周期运行的终点。在绩效评估结果的应用过程之后，又开始新一轮由绩效计划开始的循环。最后我们单独说绩效信息的收集过程，因为它不像其他过程一样有时间上的顺承关系，而是贯穿整个绩效管理期间，渗透于每一个绩效管理过程之中。收集绩效信息主要目的是为绩效评估提供事实 依据，为改进绩效提供事实依据，反映绩效优秀和出现绩效问题的原因，以及为争议仲裁等提供翔实的证据。

绩效管理是一个动态的开放系统。绩效管理并不是一个封闭的系统，它有其特定 环境，这些环境因素包括企业的企业文化、战略与经营计划、企业全面预算以及人力资源管理其他职能。

## 二 绩效管理系统的绩效

### 1 绩效管理系统绩效的简单测试：

- 1、 个人的绩效目标和组织的战略紧密相连。
- 2 、每个人都很清楚自己应该为组织做出怎样的贡献。
- 3、 每个人都很清楚自己的工作结果怎么样以及该朝什么方向努力。



- 4、只有人力资源部门为绩效管理忙碌和操心。
- 5、人们的注意力不仅在评估上，而其更关注持续的开放沟通的过程。
- 6、主管人员定期和不定期的同下属进行关于绩效的开诚布公的讨论。
- 7、绩效评估系统的结果在薪酬决策之外的其它领域得到应用。
- 8、绩效管理体系与其它人力资源管理系统协调一致、紧密相连。
- 9、大部分一线管理者感觉到自己是被迫去做绩效管理的，因此缺乏积极性。
- 10、管理者和员工已经掌握了绩效管理的操作技术（例如如何制定绩效计划、如何设置评估指标、如何绩效面谈）。
- 11、员工从继续管理中获得成就感和成长机会。
- 12、人们主动获取关于自己绩效的信息反馈而不是等待评估，从而使绩效得到真正的改善。

参考答案：1、2、3、5、6、7、8、10、11、12 答案为是，4、9 为否。同上述答案越一致，说明绩效管理系统越有效。

## 2 一般的绩效管理和卓越的绩效管理

一般的绩效管理	卓越的绩效管理
只在个体的层面上进行评估	将个体绩效、团队绩效和组织绩效联系起来
仅仅利用绩效管理的结果进行个体水平的改善	将绩效管理的信息用于推动组织层面的行动
对绩效的回顾和报酬决策仅仅根据目标达成情况	对绩效的回顾和报酬决策不仅仅根据目标达成情况，而且考虑如何达成目标（应该完成什么，怎样完成）
绩效管理仅仅和报酬体系密切联系，为了薪酬决策而进行绩效评估或者评估的结果仅仅用于发奖金、涨工资	绩效管理与所有个体和组织层面地人力资源管理系统密切联系
每个人被动接受评估	每个人主动寻求绩效信息反馈
绩效沟通和讨论带有偏见、教训式面谈，旨在批评错误	诚恳和开放的绩效沟通和讨论，关注员工成长的动力和条件
追求形式（往往是什么时髦用什么，比如 360 度反馈、平衡计分卡等）不注重	注重功能和实际效果，不拘泥于一些时髦的名词和固定的套路，形成适合自己

实效	组织特点的模式
只注重绩效评估一个环节	绩效管理是一个系统和持续的过程
仅仅人力资源管理部门为绩效管理着急	绩效管理需要全员参加

### 三 企业绩效管理的实践出现的诸多问题

从本人的研究来看，目前企业绩效管理中主要有五大误区：

#### 1 基本概念错误：将绩效评价等同绩效管理

这是比较普遍的一种误解，企业的管理者没有真正理解绩效管理系统的真实含义，没有将之视为系统，而是简单地认为就是绩效评价，认为做了绩效评价就是绩效管理。

这是非常严重的错误认识，绩效管理是经理和员工持续的双向沟通的一个过程，在这个过程中，经理和员工就绩效目标达成协议，并以此为导向，进行持续的双向沟通，帮助员工不断提高工作绩效，完成工作目标。

如果简单地认为绩效评价就是绩效管理，就忽略了绩效沟通，缺乏沟通和共识的绩效管理肯定会在经理和员工之间设置一些障碍，阻碍绩效管理的良性循环，造成员工和经理之间认识的分歧，员工反对，经理逃避就在所难免了。

其实，绩效评价计划只是绩效管理的一个环节，只是对绩效管理的前期工作的总结和评价，远非绩效管理的全部，如果只把员工钉在绩效评价上面，必然要偏离实施绩效管理的初衷，依然解决不了职责不清，绩效低下，管理混乱的局面，甚至有越做越糟的可能。

只注重绩效评价的管理者认为绩效评价的形式特别重要，总想设计出即省力又有效的绩效评价表格，希望能够找到万能的评价表，以实现绩效管理。所以，他们在寻找绩效评价工作和方法上花费了大量的时间和精力，却终不得其法，始终找不到能够解决一切问题，适合所有员工的评价形式。遗憾的是，他们始终走不出这种误区，所以绩效管理没有真正得到实施，实际上从源头上就产生了错误的认识。

#### 2 角色分配错误：绩效管理只是是人力资源部的事情

企业普遍的一个认识是人力资源管理是人力资源部的事情，绩效管理是人力资源管理的一部分，当然由人力资源部来做，我们的一些总经理只做一些关于实施绩效管理的指示，剩下的工作全部叫给人力资源部，做的不好就是人力资源部的责任，这也是我们的绩效管理得不到有效实施的一个非常重要的原因。虽然人力资源部对绩效管理的有效实施负有责任，但绝不是完全的责任，人力资源部在绩效管理实施中主要扮演流程/程序的制定者、工作表格的提供者和咨询顾问的角色，至于是否推行、用多大力度推行则与人力资源部无关，这是领导

的责任。推行的责任在企业的高层，尤其要取得最高层的支持和鼓励，离开了高层的努力，人力资源部的一切工作都是白费。高层的努力不是开始的动员那么简单，而是要贯穿整个始终，直到绩效管理的完全实施最高管理层都要进行过程控制，因为还有绩效管理系统的完善更新进步，这里的每一步都离不开最高管理者的关心支持。

所以那些认为绩效管理就是人力资源部事情的管理者们应该马上转变观念，亲力亲为，积极当人力资源部的鼓舞者和支持者，帮助人力资源部将这项重要的工作推行下去。

### **3 急于求成的错误：总想一步到位，过于追求完美**

追求完美是我们许多管理者的一个共同特点，凡事总是想找到一个完美的解决方案，希望它能够解决一切问题。所以管理者在绩效管理的形式上表现出了极大的关注，绩效管理方案改了又改，绩效表格设计了一个又一个，却总是找不着感觉，总是没有满意的，使得人力资源部疲于应付，费力费神。

这种认识造成了人力资源部大量的工作浪费，无形中浪费了许多的人力资本，更打击了人力资源部的积极性，影响了他们的工作热情和创造性，努力地工作却没有成果，得不到认可，这是谁也愿看到的。

其实，做好了绩效计划和持续的沟通，其他的形式的东西都是次要的，绩效管理绝对不是简单解决考核一个问题，更多地转变管理者的管理方式和员工的工作方式，提醒大家关注绩效，经理和员工共同就绩效进行努力并取得成果，这就够了，只要注意了这一点，其他的任何形式都不是问题。

### **4 管理理念的错误：认为绩效管理是经理的事，与一般员工无关**

这种认识没有跳出以前绩效考核的误区，认为只要管理者知道绩效管理就可以了，员工知不知道无所谓，更为严重的是除了人力资源部和总经理之外，没有人知道绩效管理是怎么回事，这也是绩效管理得不到推行的一个重要原因。

直线经理不明白，他们就没法认真执行，更谈不上融会贯通，员工不明白，本身就对考核持有恐惧心理，一种新的管理手段实施，员工更加会敬而远之。

所以，必要的培训不可或缺，要让员工明白绩效管理对他们的好处他们才乐意接受，才会配合经理做好绩效工作，做好绩效计划和绩效沟通。让经理明白对自己的好处，经理们才愿意接受、参与和推动。因此，在正式实施绩效管理之前，必须就绩效管理的目的意义作用和方法等问题对经理和员工进行认真培训，这个工作在某种意义上来说，重要性甚至超过方案设计本身。

### **5 绩效考核推行的错误：只有绩效评估没有绩效反馈**

反馈面谈不仅是主管和下属对绩效评估结果进行沟通并达成共识，而且要分析绩效目标

未达成的原因，从而找到改进绩效的方向和措施。由于管理者和员工对反馈面谈的心理压力和畏难情绪，加之管理者缺乏充分的准备和必要的面谈沟通技能，往往使反馈面谈失效甚至产生负作用，这是需要注意克服的。

以上总结的绩效管理推行中的五大误区，是企业在进行人力资源管理中最常见的问题，也是 A 企业进行人力资源变革失败的原因。

因此，绩效管理要注意以下事项：

1 绩效管理是经理和员工持续的双向沟通过程，帮助员工不断提高工作绩效，完成工作目标。绩效评价只是绩效管理的一个环节。

2 推行绩效管理的责任在企业高层，其努力要贯穿始终；

3 不要期待一个万能的评价表。更重要的是，转变管理者的管理方式和员工的工作方式，提醒大家关注绩效，共同就绩效进行努力并取得成果，能做到这些就够了。

4 培训不可或缺，要让员工和部门经理都要明白绩效管理对他们的好处。

5 主管和下属对绩效评估结果进行沟通并达成共识，要分析绩效目标未达成的原因，从而找到改进绩效的方向和措施。

## 第二节：绩效管理的基础

许多企业导入绩效管理系统时会遇到许多困难，一些看起来设计得很科学的绩效管理系统却推行不下去，这是为什么呢？因为绩效管理系统的实施需要一定的根基。

### 一绩效管理的管理根基

#### 1 组织文化

组织文化的定义

组织文化与绩效管理得关系：组织文化决定了企业员工对待绩效管理的态度；决定了绩效管理的价值取向；实际操纵着员工的行为方式；如果组织文化的价值观和绩效管理的价值取向相背离，继续管理系统是很难实施下去的。如果高层领导都将绩效管理系统束之高阁，何谈其属下的行为。

#### 2 战略管理

战略管理的定义

战略管理与绩效管理得关系：

3 组织设计和业务流程

清晰得组织结构和业务流程是绩效管理的基础。

4 高层领导的支持和推动

二 绩效管理的运作基础——目标管理、工作分析

不恰当的目标	恰当的目标
★以过程或行动的形式表达	☆以最终结果来表达
★无法完全实现，没有完成任务的具体期限	☆在确定的时间内可以完成

1 目标管理的概念

目标管理的概念最早是由德鲁克提出的，1954 年，著作《管理实践》中提出的。认为，人并不是有了工作才有了目标，而是有了目标才能确定每个人的工作。企业的使命和任务必须转化为目标，如果一个领域没有目标，那么这个领域的工作就会被忽视。因此管理者必须通过目标对下属进行管理。

目标管理的指导思想可以概括为：

- （1）重视人的因素。目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度，也是一个把个人的需求和组织的目标结合起来的管理制度。
- （2）建立目标锁链与目标体系。目标管理通过专门设计的过程，将组织的整体目标逐级分解，转换为各部门、各员工的分目标。
- （3）重视结果。目标管理一目标值定为起点，以目标完成情况的评估为终点，工作结果是评估目标完成情况的依据，成为评估工作绩效的唯一标准。

2 目标管理的基本程序

- （1）设置恰当的目标

★对期望达到的目标内容定义模棱两可	☆确定完成目标的形式
★理论化或理想化	☆与企业的管理有关，从管理实际出发
★没有真正的结果	☆对企业的成功具有重要性
★或者过于简练、不清楚，或者太长、太复杂	☆尽可能用数量最精确的说明
★重复，一项陈述中包括两个或多个承诺	☆一项陈述只限于一个重要承诺
★缺乏对改进的要求	☆包含对改进的要求

(2) 实现全过程的目标管理

(3) 总结和评估

成功实施目标管理的企业在绩效评估过程中常常进行如下步骤：

- ★员工对其个人在组织中的职位进行书面说明或修正，明确责任和职责；
- ★员工和其上级共同审视这份说明，以便该书面文件正确反映员工对结果应负的责任；
- ★员工独立制定今后半年内的工作目标，这些目标一起责任和职责范围为基础；
- ★直接上级和员工面对面审查这些目标，并在以下几个方面达成共识：

目标是可以实现的

目标体现员工对现有业绩的改进和扩展

目标与上级自己的目标相关

目标的结果是可以衡量的

- ★为了能够正确的评估目标结果，上级和员工共同制定数量化的标准

★责任范围、目标、优先次序、完成时间和标准都应有书面记载，以便有关方面对此有明确的了解，明确各自的承诺；

★半年之后，根据所设定的目标，上级对员工的业绩进行正式的评估，并考虑员工的个人发展问题；

- ★上级根据员工的工作业绩和发展潜力对他们进行评分

- ★重新设置目标，进入下一轮循环。

(4) 对目标管理的检视

具体标准：

- ★目标是否体现工作的主要特征？
- ★目标是否太多，能否合并？
- ★目标是否可以检验？
- ★目标是否明确？比如数量、质量、成本、时间
- ★目标是否又合理又具有挑战性？

- ★目标中是否包括目标的改进和个人发展目标？
- ★个人目标是否和组织目标一致，或是和其他人的目标发生冲突？
- ★是否将目标和需要了解该目标的人员进行了讨论和沟通？
- ★是否有短期目标？
- ★目标表达是否清楚，是否以书面的形式？
- ★目标管理过程中能否及时反馈并纠正？
- ★实现目标是否具备足够的资源和权限？
- ★员工为实现目标是否有机会提出目标建议？
- ★下级人员对分配给他们的职责是否有控制力？

### 第三节：关键绩效指标的设定

#### 一 关键绩效指标的概念

##### 1 关于绩效是结果还是行为的争论

支持绩效是通过结果的方式表现出来的，其理由：

- ★ 员工的工作是否对组织的成功有贡献、是否有效达成了预定的目标要以结果见分晓。
- ★ 竞争要求职能讲功劳、不能讲苦劳，所以要把结果放第一位。
- ★ 没有结果的工作是无效的，应该引导员工工作那些能够产生结果的事情。
- ★ 结果是唯一可衡量的东西。
- ★ 不同的方式手段可能得到相同的结果，同样的方法也可能得到不同的结果，所以结果比过程具有更大的确定性。

支持绩效是行为表现的观点, 其理由：

- ★ 在很多情况下，个体的工作结果受到于个体无关的因素的影响，而这些因素是个体所不能控制。
- ★ 只关注结果而不考虑过程 and 影响因素对员工是不公平。
- ★ 只重视结果可能会导致员工的机会主义行为或者为了达到某种结果不择手段。
- ★ 如果因旱灾过程行为中的有用的信息不能被及时发现，一旦已经发生结果是已经为时已晚，因此关注行为表现是一种防患于未然的做法。
- ★ 有些工作没有明确可见的结果，相对而言，一些关键的行为表现对评估这些工作更有意义。
- ★ 绩效是可以观察到的行为，而不是行为的结果或后果。

两种观点并不是相悖的，而是相佐的。工作绩效指标应该有业务目标（business goals）和行为标准（behavior standard）共同构成，相辅相成、互为补充。

## 2 关键绩效指标的含义

- (1) 关键绩效指标用于沟通和管理被评估者绩效的定量化或行为化的标准体系。
- (2) 关键绩效指标体现绩效中对组织目标的增值部分。关键绩效指标是连接个体绩效和组织目标的一个桥梁。
- (3) 通过在关键绩效指标上达成的承诺，员工和管理者都可以进行工作期望、工作表现和未来发展方面的沟通。关键绩效指标是绩效沟通的辞典。

## 二 平衡计分卡

1 概念 核心思想就是通过财务、客户、内部流程、学习与成长四个方面的指标以及指标之间相互驱动的因果管理体现组织的战略实施和战略修正过程，并且通过这四个方面的指标实现与战略目标密切相关的绩效管理。

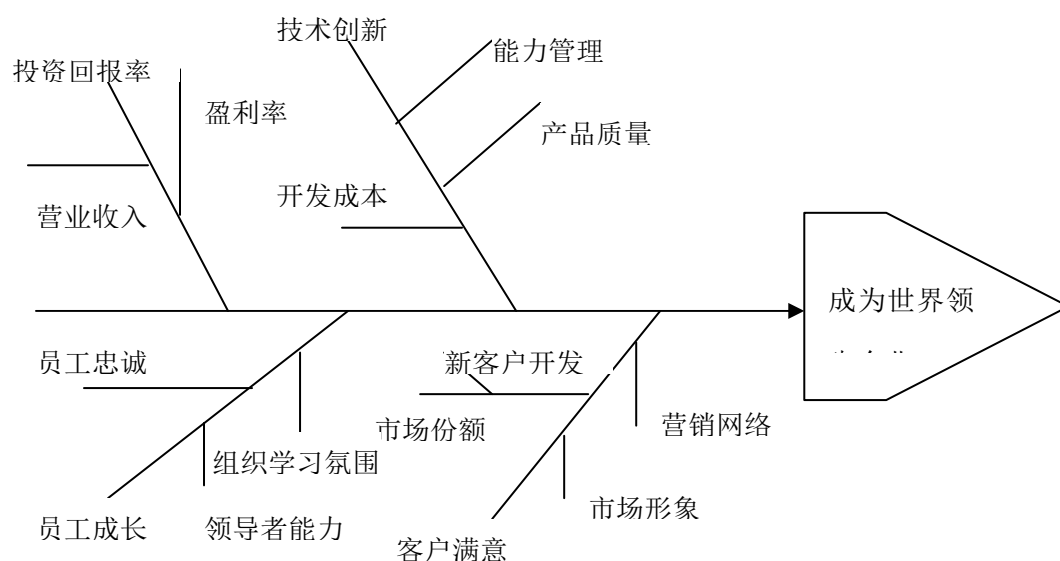
### 2 平衡计分卡在绩效管理中的应用

一种战略管理工具应用到绩效管理中。很多企业在人力资源管理领域应用，单纯是为了考核内部的人员而引进平衡计分卡，结果往往并不理想，方法应用很简单，但是最大的弊病在于忽视了企业战略，正如其创始人卡普兰（Robert Kaplan）指出的，平衡计分卡首先是一种战略执行工具，然后才是一种企业绩效管理工具：

如果人力资源部门缺乏对企业战略意图的认识，或者企业的战略远景不明晰，会导致平衡计分卡很难实施，失去了对战略支撑的意义。

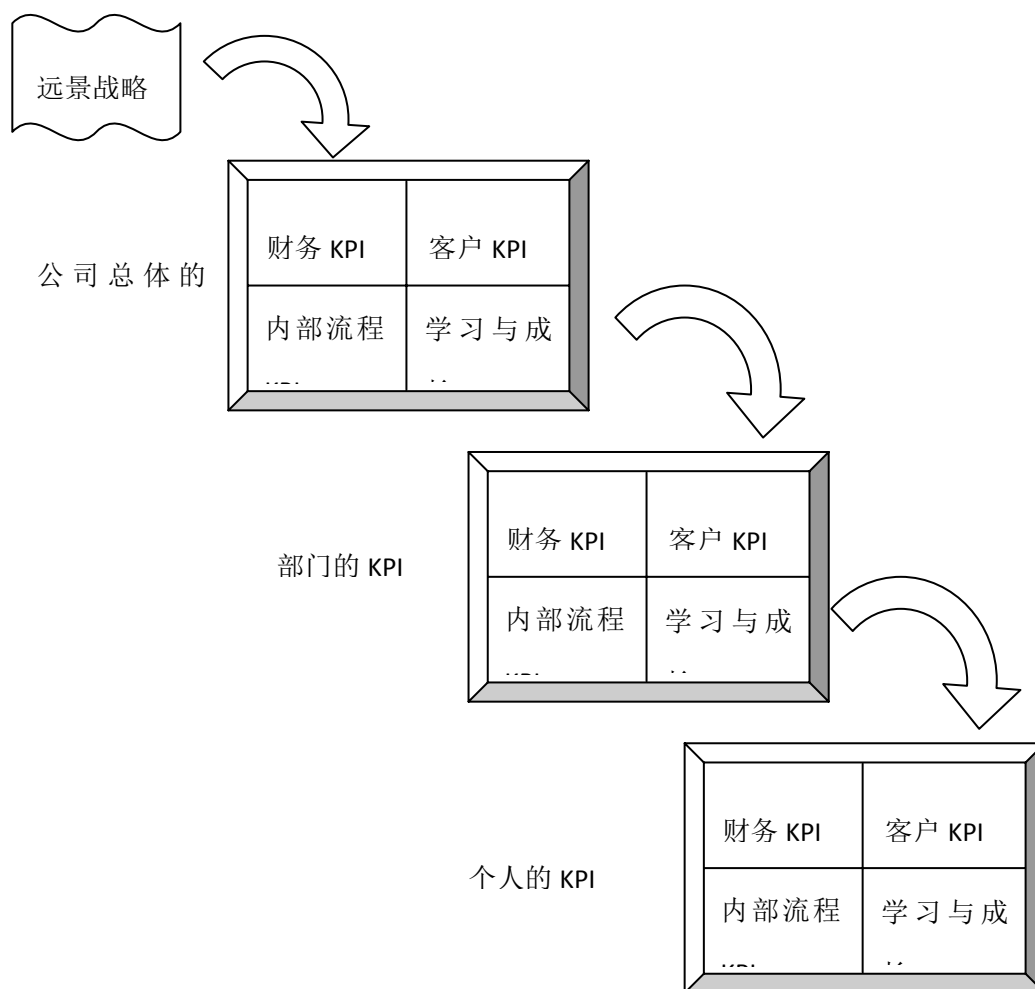
平衡计分卡是一种管理工具，更代表一种思维习惯，一种沟通的语言。

绩效管理的方法的使用不能图新潮，而是实用，作为一种战略管理工具主要用于对实现远景目标的关键成功因素进行分析，例如：





## 成功因素分析的鱼刺图



运用平衡计分卡引导企业建立关键绩效指标体系的过程示意图

### 三 确定关键绩效指标的程序

#### 第一步 确定工作产出

无论是团队还是个人的绩效，期望得到这样的绩效指标体系：

关于团队以及团队成员的增值工作产出列表；

针对每一项工作产出的绩效指标和标准；

各项增值产出的绩效指标和标准；

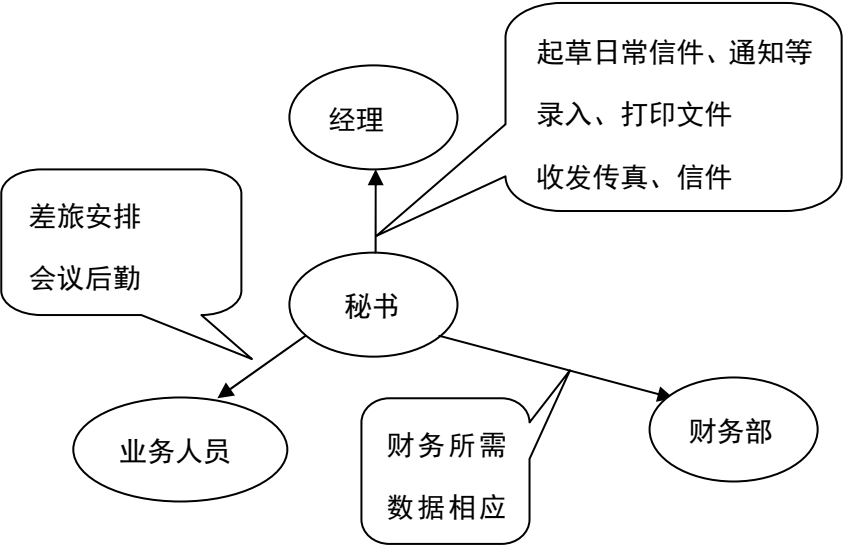
追踪个体会团队实际表现的方式，以便将个体的实际表现与要求的绩效标准对照。

由于关键绩效指标体现了绩效对组织目标增值的部分，是针对组织目标起到增值作用的工作产出来设定的，因此要设定关键绩效指标首先要确定工作产出。

1 确定工作产出的原则

- 1) 增值产出原则：工作产出需与组织目标相一致，即在价值链上能够产生直接或间接的增值。
- 2) 客户导向原则：凡是被评估者工作产出输出的对象，都是被评估者的客户。既可以是组织内部的，也可以是组织外部的。定义工作产出需要从客户的需求出发。
- 3) 结果优先原则：工作产出尽量为某项活动的结果，是在难以界定结果的，在考虑过程中的关键行为。

2 客户关系示意图



某公司秘书的客户关系的示意图

优点：

能够用工作产出的方式将个体或团队的绩效与组织内外其他个体和团队联系起来，增强每一个个体或团队的客户服务意识；

更清晰地看到个体或团队对整个组织的贡献；

对个体和团队的工作产出有更直观地了解，不易产生遗漏。

第二步 建立评估指标

1 关键绩效指标的类型

一般，关键绩效指标主要有四种类型：数量、质量、成本和时限。

试图回答的问题：

通常在评估工作产出时，我们关心什么（数量、质量、成本和时限）？

怎样衡量这些数量、质量、成本和时限？

是否存在可以追踪的数量或百分比？

如果没有量化的指标来评估工作产出，那么谁可以评估工作结果完成的好坏？能否描述一下工作成果完成得好是什么样的状态？有哪些关键的衡量因素？

绩效指标的类型

指标类型	举例	证据来源
数量	产量	业务记录
	销售量	财务数据
	利润	
质量	破损率	生产记录
	独特性	上级评估
	准确性	客户评估
成本	单位产品成本	财务数据
	投资回报率	
时限	及时性	上级评估
	到市场时间	客户评估
	供货周期	

2 成就型绩效指标和标准型绩效指标

成就型绩效指标和标准型绩效指标

	成就型绩效指标	标准型绩效指标
含义	通过在特定的时间点上应该达到怎样的结果、取得怎样的成就来表示的绩效指标。	通过在持续性和重复性的工作中应该遵循怎样的标准来衡量的绩效指标。
适用范围	从事有明确可见得结果产出的工作人员，例如业务人员、销售人员、管理者、有特殊技能的专业人员等。	工作内容主要是重复性、支持性的职位，例如秘书、行政事务专员、出纳、前台等。

3 确定关键绩效指标的原则

SMART 原则：

S——Specific，具体的

M——Measurable，可度量的

A——Attainable，可实现的

R——Realistic，现实的

T——Time-bound，有时限的

设定关键绩效指标的原则

原则	正确做法	错误做法
具体的	切中目标	抽象的
	适度细化	未经细化的
	随情景变化	复制其他情景中的指标
可度量的	数量化的	主观判断
	行为化的	非行为化描述
	数据或信息可得	数据或信息无从获得
可实现的	在付出努力的情况下可以获得	过高或过低的目标
	在适度的时限内实现	期间过长
现实的	可证明的	假设的
	可观察的	不可观察的或不可证明的
有时限的	使用时间单位	不考虑时效性
	关注效率	模糊的时间概念

可度量的绩效指标不一定是量化的。绩效指标可以是数量化的，可以是行为化的，但一定要遵循上述原则。

制定目标看似一件简单的事情，每个人都有过制定目标的经历，但是如果上升到技术的层面，经理必须学习并掌握 SMART 原则。

所谓 SMART 原则，SMART 是 5 个英文单词首字母的缩写：

1. 目标必须是具体的（Specific）；
2. 目标必须是可以衡量的（Measurable）；
3. 目标必须是可以达到的（Attainable）；
4. 目标必须和其他目标具有相关性（Relevant）；
5. 目标必须具有明确的截止期限（Time-based）；

无论是制定团队的工作目标还是员工的绩效目标都必须符合上述原则，五个原则缺一不可

可。

第三步 设定评估标准

1 指标和标准的区分

指标：从哪些方面来对工作产出进行衡量或评估

标准：在各个指标上应该达到什么样的水平。

2 基本标准和卓越标准

**基本标准：**被评估者期望达到的水平，通过努力可以达到，可以穷尽描述，主要用于判断被评估者是否能够满足基本的要求，结果主要用于决定一些非激励性的人事待遇。

**卓越标准：**指对被评估者未作要求但是可以达到的绩效水平。并非人人都能达到，主要是为了识别角色。

3 对绩效表现的追踪

第四步 审核关键绩效指标

1 审核的要点

工作产出是否为最终产品

关键绩效指标是否可以证明和观察

多个评估者对同一个绩效指标进行评估，结果是否能取得一致

这些指标的综合是否可以解释被评估者 80%以上的工作目标

是否从客户的角度来界定关键绩效指标

跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作

是否留下了超越标准的空间

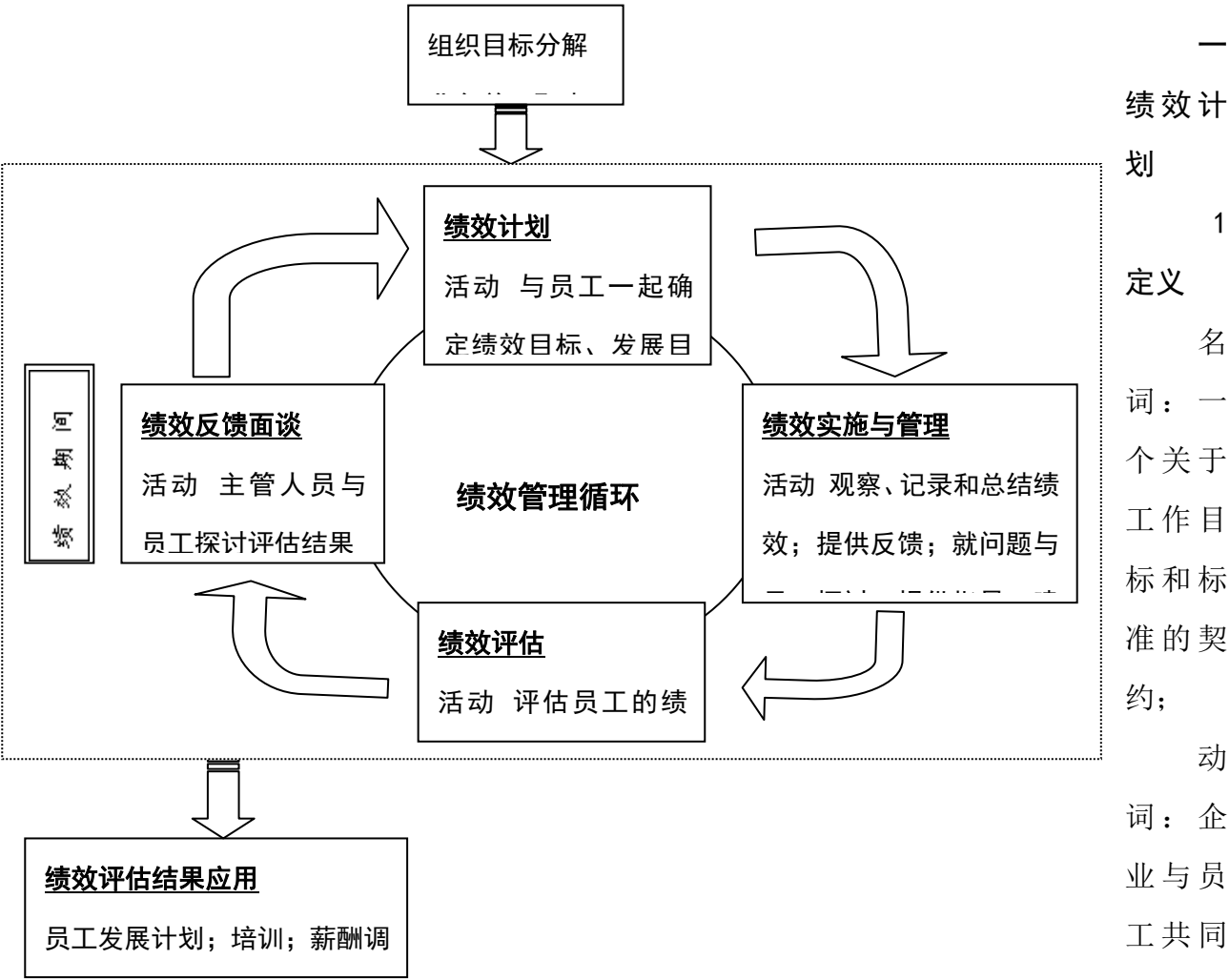
2 通常存在的问题及解决方法

常见的问题	解决或纠正方法
错误的增值产出	*增加漏掉的增值产出 *去掉与工作目标不符合的工作产出
将工作活动与工作结果混淆	*识别出这些活动的结果对组织增值的贡献，并把这些贡献作为增值产出
工作的产出项目过多	*合并同类项，把一些工作产出归到一个更高层次的类别
绩效指标无法被证明和评估	*决定谁可以对该项工作结果进行判断 *识别出评判者做出判断的关键因素 *列举出评判者通过观察，哪些行为可以用

	来说明绩效达到期望的标准
评估指标不够全面	设定针对各个方面的全面的绩效指标
对绩效指标的跟踪和监控耗时过多	可以采用抽查的方法跟踪被评估者的行为
绩效标准缺乏超越的空间	

第四节：绩效管理的过程

绩效管理是一个完整的系统，如图所示：



绩效管理系统流程图

的工作目标和标准达成一致意见，并形成契约的过程。绩效计划的制定应该是：

- 一个参与过程
- 一个沟通过程
- 一个辅导过程

2 绩效计划阶段的目标

### 3 绩效计划的程序

## 二 绩效实施与管理

### 1 绩效沟通

(1) 沟通的黄金法则:

清晰——清楚地表达你的要求/指令

公开——公开讨论

使误解最少——互相理解、消除成见

纪录——有文字记载

评论——对信息有评价、意见

不要假设

强迫去听

跟踪反映

行动

定期与下属交流

评估

(2) 反馈和面谈

需注意的问题:

◆要描述事实, 不要轻易做出判断性评估, 尤其是扣大帽子;

◆正确运用公开反馈和个别反馈;(一般是公开表扬, 单独批评, 但是也有时需要私下表扬和当众批评)

◆怎样表扬(关注未被表扬的人的反映)

◆负面反馈的 BEST 原则:

B—Behavior description 行为描述

E—Express consequence 表达后果

S—Solicit input 征求意见

T—Talk about positive outcome 着眼未来

### 2 绩效信息的收集

## 三 绩效评估

### 1 绩效考核的定义及目的

过去含义: 对职工进行业绩评价并确定其优劣程度的劳动人事管理活动。

现在含义: 一方面, 对职工工作绩效的质量和数量所进行的评价, 即职工以什么样的态

度完成了所分配的任务以及完成任务的程度如何。另一方面，对职工的潜在能力、性格、适应性等素质方面的评价。

- 基本目的: 1 给予公正待遇  
2 发掘和有效地利用能力

- 具体目的: 1 为确定工资和奖励提供依据  
2 为晋升和调转提供依据  
3 为能力开发和教育培训提供依据  
4 为确定解雇提供依据

2 绩效考核中存在的问题

- (1) 考核指标体系难以建立
- (2) 信息不对称带来的误差
- (3) 组织文化带来的误差
- (4) 绩效考核标准不明确
- (5) 晕轮效应 (halo effect) 考核主体对被考核者某一要素评价较高，会导致对其它要素评价也较高。
- (6) 偏松或偏紧倾向。
- (7) 居中趋势。考核主体的评价容易避开最高分和最低分。评价结果拉不开档次。
- (8) 近因效应。员工会有意识地在考评前的一段时间尽量表现，而考核主体对员工的评价，对最近行为的记忆比过去的记忆清晰。
- (9) 偏见效应。被考核者的个人差异，有时候也会影响他们所得到的评价，甚至会大大偏离他们的实际工作绩效。

3 绩效考核的方法

- (1) 民意测验法

由被考核者的同事、下级以及有工作联系的人对被考核者从几个方面进行评价，得出考核结果。

- (2) 强迫分布法

等级	卓越	优秀	良好	需改进	不足
比例	10%	20%	45%	20%	5%

- (3) 配比确定法——对偶比较法

将被考核者就评价要素进行两两逐一比较，较好得 1 分，较差的 0 分，最后每个人的总得分，就是本人的相对绩效，根据得分情况排定绩效的优劣次序。



#### (4) 等差图表法

考核中主要考虑两个因素，一是考核项目，一是评分等级。

(5) 要素评定法：在等差图表法的基础上，进行了改动，第一，考虑到不同项目重要程度不同，第二，考核主体不同，所打分值重要程度不同。

#### (6) 欧得伟法——关键事件法

基本方法是以一定得分数为基本分，然后根据一系列关键事件进行加减分，计算出考核总分。关键事件是与被评估者的关键绩效指标有关的事件，

#### (7) 行为锚定等级评定法

基于关键事件法和等级评定法的一种量化的评定方法，主要是建立一个行为性的评定量表，对每一个等级运用关键事件进行行为描述。

## 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载 网址：**[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)