

# 看图学人力资源管理

## 《薪酬管理实务》

图文并茂 通俗易懂

### 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、IE 工业工程师、工厂管理等高级认证。

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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 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**



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



职业经理 MBA 整套实战

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。



### 【主办单位】

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】

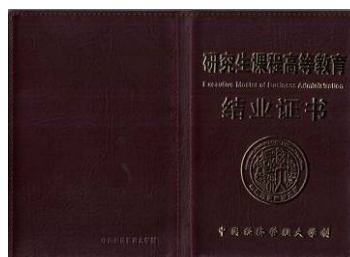
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【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：313261018034</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

## 解读薪酬与薪酬管理

### 1.企业薪酬体系表

表 1-1 企业薪酬体系

企业薪酬体系			
经济性薪酬(狭义薪酬)		非经济性薪酬	
直接的	间接的	成果型	过程型
基本工资	保险	职务	工作环境
绩效工资	补助	成就感	工作性质
奖金	住房资助	表彰	工作条件
津贴	员工服务	信任	参与机会
年金	娱乐设施	个人成长	获得相应授权
利润分享	带薪休假	影响力	

### 2.薪酬管理的基本流程

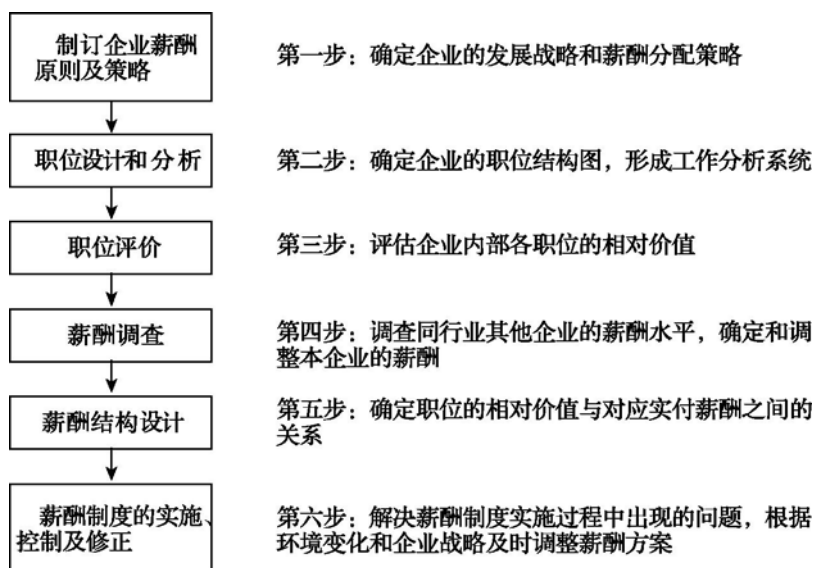


图 1-3 薪酬管理的基本流程

### 3.某制造企业职位薪酬体系设计实例

表 1-2 C 公司职位体系归类细分

系类层级		职位系		
		管理类	营销类	作业类
A 类	决策层职位	总经理、副总经理、总工程师(教授)		
B 类	部门经理级职位	财务部经理、管理部经理等各部门经理、注册会计师、高级工程师	营销经理	
C 类	主管级职位	各部门主管、工程师、会计师	营销主管	
D 类	组长级职位	仓库组长、保安队长等各部门主管下属的班组长、助理工程师		市场稀缺作业员
E 类	职员及职位	外发员、报价员、会计、人事专员、统计员、技术员、生产计划员等	业务员	作业员

表 1-3 岗位工资制定方法

岗位因素	压铸	钻床	抛光	冲压	焊接	烤漆	组装
技术含量	A	C	B	B	A	B	C
不安全性	A	C	D	A	B	B	C
工作强度	B	C	A	C	B	B	A
不良工作环境	C	C	A	C	C	A	E
合计分数	32	20	30	23	29	31	21

## 第二章

# 战略性薪酬---从战略高度审视薪酬问题

### 1.企业薪酬战略目标的构成

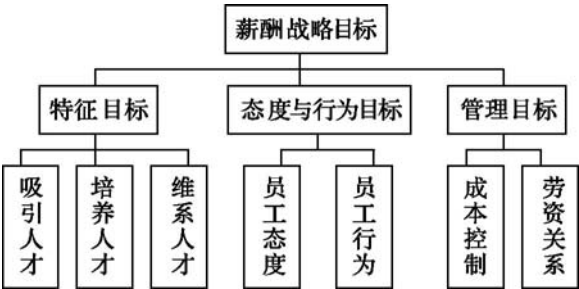
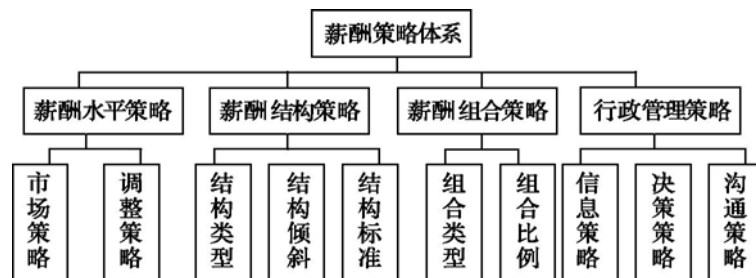


图 2-2 企业薪酬战略目标的构成

### 2.企业薪酬政策体系



### 3.三家知名企业薪酬战略目标和要素特征比较

表 2-1 公司薪酬战略比较

公司名称		微软公司	惠普公司	麦卓尼公司
薪酬战略目标		支持经营目标 支持招募、激励和维系优秀人才 支持公司的核心价值观	能持续地吸纳具有创造性和激情的人才 确保人人机会平等 反映员工的相对贡献	支持经营任务和战略 支持核心价值观 吸纳、激励和维系高级人才
薪酬战略要素	薪酬结构策略	微软价值观的组成部分 支持绩效推动计划 以经营/技术为基础的组织结构设计	反映惠普之道 支持跨职能协调 支持职业生涯设计 树立公司长期责任感	反映经营目标 职位与绩效一致
	薪酬水平策略	整体薪酬领先 基本工资滞后 奖金和股票期权领先	领先水平的薪酬 惠普之道的组成部分	紧密联系公司的财务业绩
	薪酬组合策略	奖金和期权以个人绩效为基础	优效加薪和利润分享 以个人绩效为基础	支持绩效和所有权文化 强调以绩效为基础的奖金、期权和所有权
	行政管理策略	公开、透明和交流 集权管理 管理软件支持	公开、交流	简明、易懂 轻松管理 公开、员工可以选择

### 4.战略性薪酬管理体系：包含了三个层面：战略层面、制度层面和技术层面

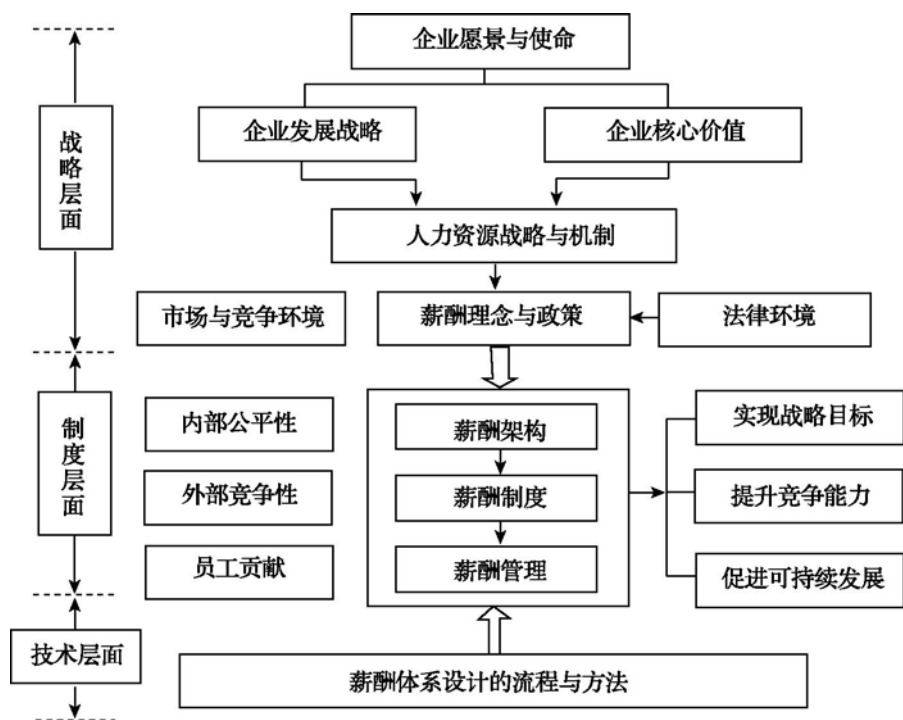
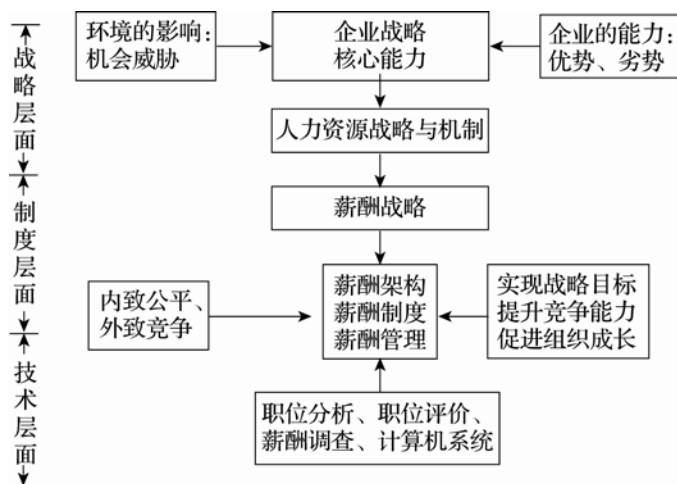


图 2-4 战略性薪酬管理体系模型

## 5.某石油销售分公司战略性薪酬设计



# 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、IE 工业工程师、工厂管理等高级认证。

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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 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

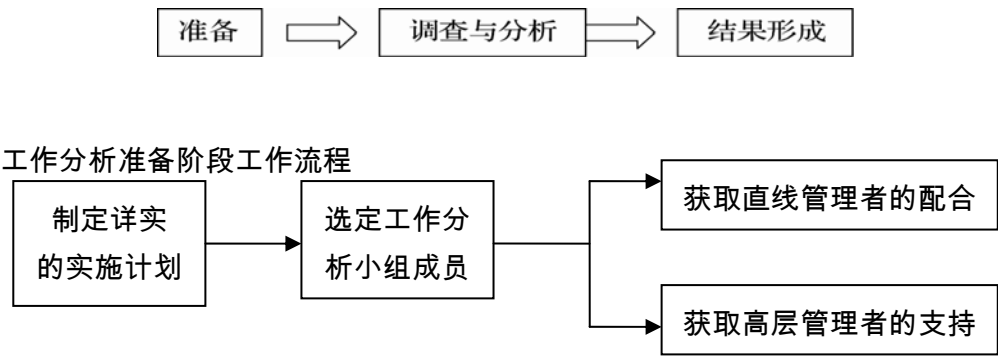
**MBA 经理教材免费下载** 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

表 1 某石油销售分公司职位序列等级表

表 1 某石油销售分公司职位序列等级表										
	一等	二等	三等	四等	五等	六等	七等	八等	九等	十等
管理 职系	总经理	副总经理	总经理 助理	处长	副处长	高级 主管	主管	主办	助理 主办	员级
财会 职系	—	总会 计师	副总师	处长	副处长	高级 主管	主管	主办	助理 主办	员级
技术 职系	—	教授级	高级		中级		助理级			员级

第三章 工作分析-----为成功管理打好地基

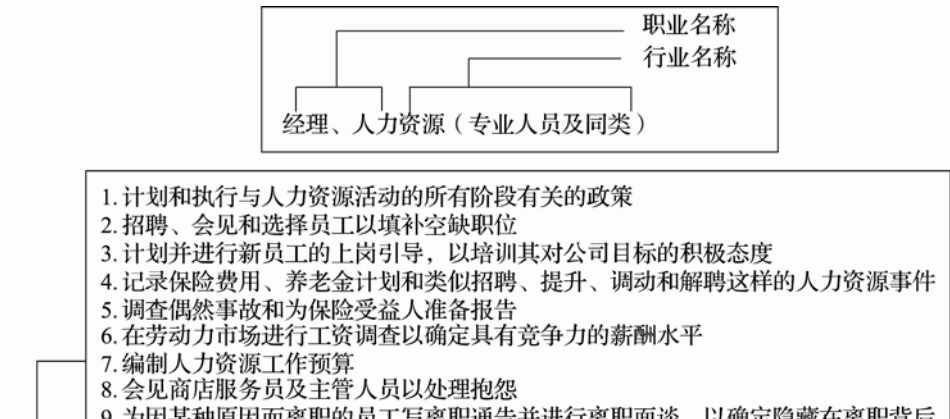
1. 工作分析的基本流程



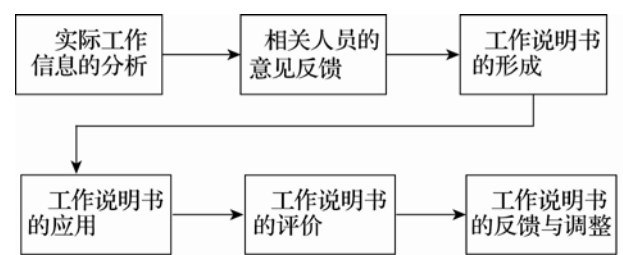
2.工作信息的收集与分析——部门职能说明书

部门名称：人力资源部		部门负责人：人力资源部经 理	直接主管：行政副总
部门设置	人力资源部经理、招聘专员、培训专员、薪酬福利专员		
部门使命	人力资源部负责建立和健全人力资源开发与管理体系，并确保其得到持续、有效的实施与发展，为各部门提供人力资源管理服务和支持		
部门 主要 职能	1．拟订人力资源管理规范 2．制定人力资源规划，进行人力资源供给与需求分析 3．实施工作分析，编写工作说明书 4．实施人员招聘、甄选、评估工作 5．组织实施集团的绩效考核工作 6．建立与调整薪酬福利体系 7．分析培训需求，拟订培训计划，组织实施培训		

3.职业分类标准——DOT 职业编码



4.工作描述与修订流程



5.工作说明书初稿——意见反馈表

意见反馈表

姓名		职务		部门	
性别		年龄		学历	
意见	1.  2.				

	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> 3.          ( 章 ) </div> <div style="text-align: right;"> 职位直接领导 :    部门    年    月    日 </div> </div>
--	--

## 6.工作说明书：举例

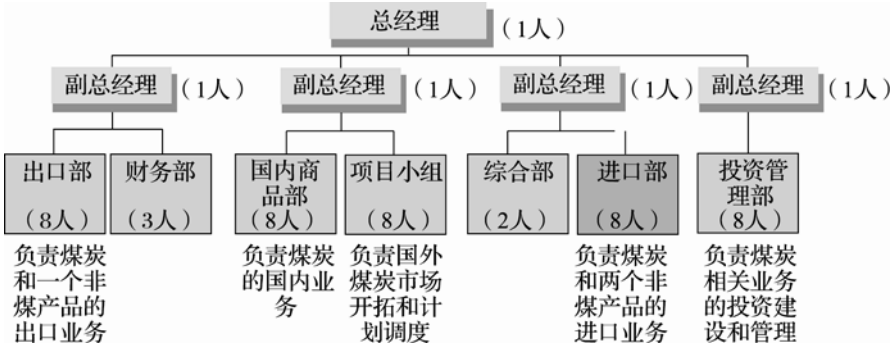
岗位名称	总裁	岗位编号	
所在部门		岗位定员	
直接上级		直接管辖人员	
直接下级		编写日期	
<b>岗位目的</b> 为推动集团健康、稳定、持续地发展，在董事会的授权下，根据集团愿景和使命，领导制定、实施集团中长期战略规划和年度经营计划，全面领导集团日常运营管理，建设企业文化，培养高效的组织团队，领导集团各下属公司、集团总部各部门建立健全良好的沟通渠道，管理直接所属部门的工作，持续开发和培育集团核心竞争能力			
<b>主要职责与任务</b>			
<b>职责 1：领导制定和实施集团战略规划，保证集团健康、稳定、持续发展</b>			
工作任务	根据集团发展状况及其所处的环境，提出战略构想，明确战略发展方向和目标		
	参与战略制定相关过程，提交董事会审议		
	领导实施董事会审批通过的战略规划		
<b>职责 2：领导制定、监督实施集团年度经营计划与预算，保证年度目标的达成</b>			
工作任务	根据董事会战略决议，参与拟定集团未来的业务目标、业务计划、预算计划，并提交董事会审议		

	审批下属公司的年度经营计划和预算，领导拟定集团年度经营计划和预算，提交董事会审议
	根据董事会审定的年度经营目标开展经营工作，监督、控制年度经营计划的实施过程
	组织实施财务预算方案及利润分配、使用方案
<b>职责 3：领导实施集团经营策略，调配内外部资源，实现集团业务持续增长</b>	
工作任务	领导下属公司、集团总部部门执行季度、月度工作计划与预算，按照计划主持协调公司资源的配置
	指导拟定集团的项目投资计划，领导初审集团的项目计划、项目预算，提交董事会通过后，领导经营团队开展工作，并主持协调公司资源的配置
	领导下属公司总经理完成整体运营工作，主持制定分子公司兼并、重组、资产转移的计划，并提交董事会终审
	在董事会授权范围内代表集团签订合同或协议，对外付款，决定集团产品或服务的销售价格等商业交易行为
	负责直接指导并监督综合管理中心、法务中心、质量管理中心、建设指挥部的工作
<b>职责 4：建立健全集团统一、高效的组织体系和工作体系,营造企业文化氛围</b>	
工作任务	根据董事会决议，主持拟定集团组织结构、职能设置，并提交董事会审议，通过后领导组织实施工作
	主持、推动关键流程和规章制度建设，及时进行优化调整
	领导营造企业文化氛围，塑造和强化集团价值观
	领导建立集团内部良好的沟通渠道，协调各部门关系
<b>职责 5：维护与开发与各利益相关团体间的高层关系，为集团发展创造良好的外部基础环境</b>	
工作任务	建立集团与政府机构、行业主管部门、媒体、重要客户、合作伙伴等部门间顺畅的沟通渠道
	领导开展与政府机构、重要媒体之间的公共关系活动
<b>职责 6：领导集团人力资源管理，根据权限执行重要人事任命、调动、考核与奖惩，培养人才，保证集团人力资源满足战略发展需要</b>	
工作任务	终审集团人力资源规划，提交董事会审批后，监督规划执行
	终审集团人力资源政策（薪资、考评体系、福利政策、招聘、解聘、人员规划），根据董事会权限规定，提交董事会审批，并监督政策执行
	提请董事会聘任或解聘集团副总裁与总监级人员，聘任或解聘集团总部总监级以下的人员
	提请董事会审批集团副总裁、总监级人员薪酬、考核与奖金方案，终审下属公司总经理、副总经理及集团总部总监级以下人员薪酬、考核与奖金方案
	终审副总、总监、部门经理的业绩考评和奖惩决定
	审核集团部长级以上管理层岗位说明书，报请董事会批准后实施，终审部长级及以上岗位说明书

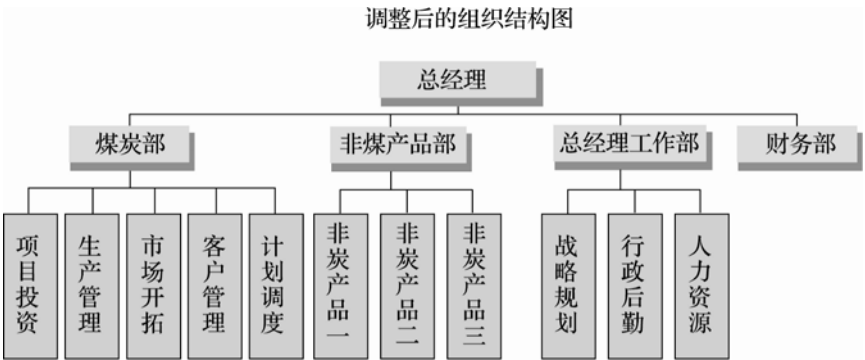
	领导经营团队终审公司员工的激励方案
<b>职责 7：领导集团财务管理工作，保证集团经营目标的实现</b>	
工作任务	领导制定集团的融资计划、资金运作计划并监督执行
	按有关董事会的授权，行使费用与合同审批工作
	根据需要委派审计人员开展审计工作
<b>职责 8：主持日常经营工作，保证集团的稳定运行和发展</b>	
工作任务	主持总裁办公会议
	提议召开董事会临时会议
	每季度向董事会汇报集团运营情况
	领导处理集团重大突发、危机事件
<b>主要权限</b>	
<p><b>财务权限：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 集团年度财务预算方案审核权，下属公司财务预算方案审批权</li> <li>- 预算外财务支出的审批权</li> </ul> <p><b>人事权限：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 集团副总裁、总监级人员任免的建议权，集团总监级以下人员的人事任免权</li> <li>- 对基层人员的招聘、录用、异动、奖惩的最终决策权</li> </ul> <p><b>业务权限：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 集团战略规划审核权</li> <li>- 集团年度经营计划的审核权</li> <li>- 下级之间工作争议的仲裁权</li> </ul>	
<b>工作协作关系</b>	
内部协作关系	集团董事
外部协作关系	当地政府机构、行业主管部门、客户高层、合作伙伴
<b>任职资格</b>	
教育水平	大学专科及以上，或具备相当专业技能
专业	管理相关专业

工作经验	10 年以上工作经验，5 年以上本行业或相近行业管理经验，2 年以上高层管理经验
知识	了解企业管理知识，熟悉保健行业相关专业知识，熟悉财务、人事、法律、金融等知识
技能要求	领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
<b>其他</b>	
使用工具设备	计算机、一般办公设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	工作时间无明显规律
<b>职业发展</b>	
<b>备注</b>	

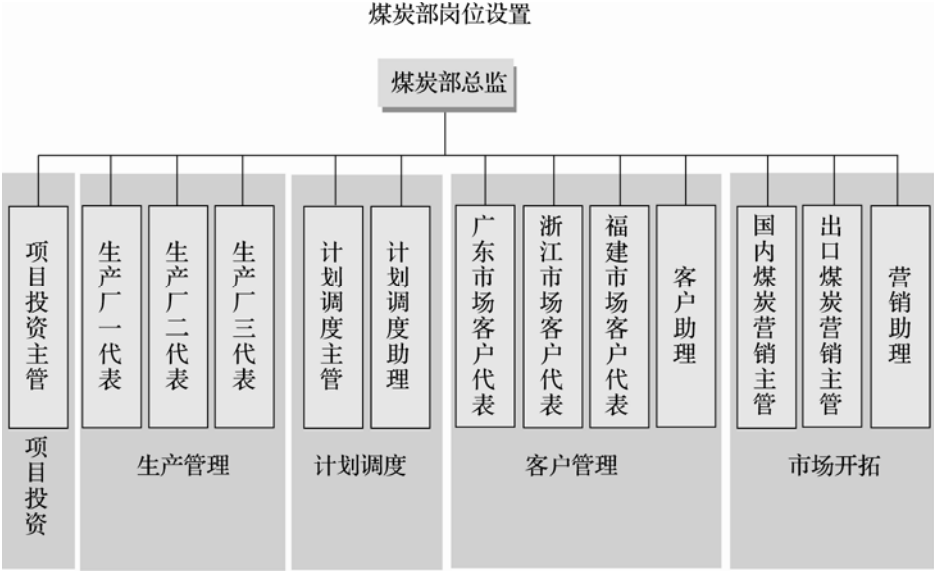
### 7.工作分析实施案例



调整后的公司组织结构



(2) 新建立的煤炭部的岗位设置如下图：



(3) 计划调度主管职位说明书

表 3 5 计划调度主管工作说明书

岗位名称	计划调度主管	岗位编号	19
所在部门	煤炭部	岗位定员	2人
直接上级	煤炭部总监	工资等级	
直接下级	计划调度助理	薪酬类型	
所辖人员	3人	岗位分析日期	2002年 10月

职责概述

负责监督调度制度的建设和落实，负责汇总并平衡生产、采购与销售计划，编制煤炭业务月度经营计划，组织煤炭业务月度经营分析会议，负责组织召开周调度例会，负责日常调度工作，协调铁路运输和港口作业，负责煤炭业务自产煤采购的商务执行工作，负责审核装船方案，负责供应链信息的收集、整理、分析、转递工作，完成上级交办的其他任务

工作描述

职责一	职责表述：负责监督调度制度的建设和落实		工作结果	分送单位
	工作任务	监督、规范下属生产企业和储运公司的调度制度建设、修改和完善工作	煤炭业务调度制度	煤炭部 总监
		落实下属生产企业和储运公司的调度信息规范化建设工作，包括规范表格的填写、信息传递时间等		
		对调度制度的适应性进行评价，并提出改进建议	调度制度适应性评价报告 FJ432	煤炭部 总监
		组织落实调度制度的改善工作		
	职责表述：负责汇总并平衡生产、采购与销售计划，编			

(续)

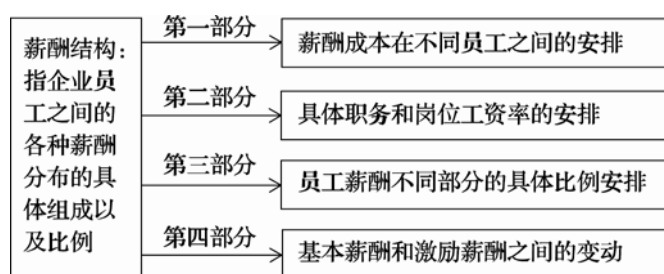
职责六	职责表述：负责审核装船方案		工作结果	分送单位
	工作任务	接收储运公司传真过来的装船方案		
		计算装船质量指标，审核装船方案的可行性，签署审核意见	装船方案审核意见	煤炭部总监
		呈报装船方案给煤炭事业部总监审批		
		下达审批后的装船方案	审批后的装船方案 M1 Y29	储运公司
职责七	职责表述：负责供应链信息的收集、整理、分析、转递工作		工作结果	分送单位
	工作任务	负责接收各部门传来的业务信息，包括船期信息、装船信息等		
		负责收集煤炭业务供应链运作信息，包括日调度表等		
		负责转递煤炭业务供应链运作信息给供应链相关部门、单位	调度通知	煤炭部各部门、下属生产企业和储运公司
		整理归类日常运作问题，填写日调度问题汇总表	煤炭生产经营问题汇总表 M1 B15	煤炭部总监
		分析处理供应链信息，填写月调度信息分析报告	月调度信息分析 FJ434	煤炭部总监
		整理归档供应链信息，建立调度信息文档	调度信息文档	本岗位留存
职责八	职责表述：完成上级交办的其他任务			

(续)

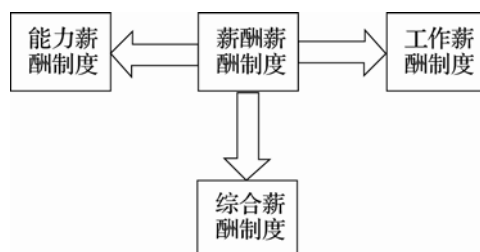
职责六	职责表述：负责审核装船方案		工作结果	分送单位
	工作任务	接收储运公司传真过来的装船方案		
		计算装船质量指标，审核装船方案的可行性，签署审核意见	装船方案审核意见	煤炭部总监
		呈报装船方案给煤炭事业部总监审批		
		下达审批后的装船方案	审批后的装船方案 M1 Y29	储运公司
职责七	职责表述：负责供应链信息的收集、整理、分析、转递工作		工作结果	分送单位
	工作任务	负责接收各部门传来的业务信息，包括船期信息、装船信息等		
		负责收集煤炭业务供应链运作信息，包括日调度表等		
		负责转递煤炭业务供应链运作信息给供应链相关部门、单位	调度通知	煤炭部各部门、下属生产企业和储运公司
		整理归类日常运作问题，填写日调度问题汇总表	煤炭生产经营问题汇总表 M1 B15	煤炭部总监
		分析处理供应链信息，填写月调度信息分析报告	月调度信息分析 FJ434	煤炭部总监
		整理归档供应链信息，建立调度信息文档	调度信息文档	本岗位留存
职责八	职责表述：完成上级交办的其他任务			

## 第四章 岗位评价：确定各岗位价值

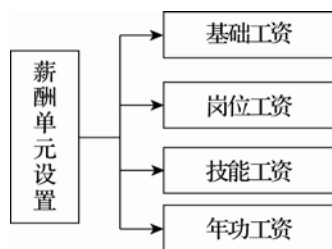
### 1.薪酬等级制度的结构



### 2.薪酬等级制度类型



### 3.综合薪酬制度——薪酬单元的设置



#### 4. 岗位排列法的工作步骤

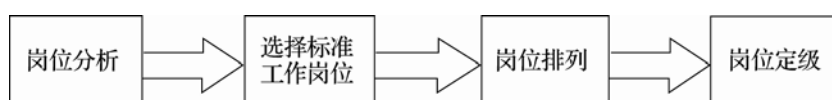


表 4 2 评价小组对 7 个岗位的评定结果

岗位	A	B	C	D	E	F	G
甲评定的结果	1	3	4	2	5	6	7
乙评定的结果	2	1	4	3	—	5	—
丙评定的结果	1	—	2	3	6	4	5
评定序数和	4	4	10	8	11	15	12
参加评定的人数	3	2	3	3	2	3	2
平均序数	1 33	2 00	3 33	2 67	5 50	5 00	6 00
岗位相对价值的排序	1	2	4	3	6	5	7

#### 5. 岗位分类法——岗位级别描述表

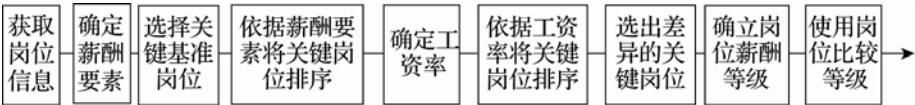
某组织采用的岗位级别描述表（节录）

等级	等级描述
1	例行的事务：按照既定的程序和规章工作；处在主管人员的直接监控之下；不带有技术色彩
2	需要一定独立判断能力的职位：具有初级的技术水平；需要一定经验；需要主管人员监督
3	中等负责程度的工作：根据既定的政策、程序和技术进行独立思考和判断；需要接受专业训练，具备一定的经验；无需他人监督
4	复杂工作：独立做出决策；监督他人工作；需要经过高级的专业训练和丰富的经验积累

## 6. 配对比较法

工作岗位	甲	乙	丙	丁	总分
甲	-	0	1	1	2
乙	1	-	1	1	3
丙	0	0	-	0	0
丁	0	0	1	-	1

## 7. 要素比较法的工作程序



### (1) 要素比较法——按不同薪酬要素对关键岗位进行排序

表 4-5 按不同薪酬要素对关键岗位进行排序的结果

薪酬要素 岗位名称	心理要求	身体要求	技术要求	责任	工作
焊工	1	4	1	1	2
起重工	3	1	3	4	4
冲床工	2	3	2	2	3
保安	4	2	4	3	1

注：1、2、3、4代表高分到低分。

### (2) 要素比较法——根据工资率将关键岗位排序

工种	工资额	心理要求	身体要求	技术要求	责任	工作条件
焊工	980	400	40	300	200	40
起重工	560	140	200	180	20	20
冲床工	600	160	130	200	80	30
保安	400	120	140	40	40	60

### (3) 要素比较法——薪酬要素与工资等级

工种	心理要求		身体要求		技术要求		责任		工作条件	
	①	②	①	②	①	②	①	②	①	②
焊工	1	1	4	4	1	1	1	1	2	2

起重工	3	3	1	1	3	3	4	4	4	4
冲床工	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
保安	4	4	2	2	4	4	3	3	1	1

(4) 要素比较法—— 确立岗位 ( 要素 ) 比较等级表 ( 节选 )

工资水平 ( 元 )	心理要求	身体要求	技术要求	责任	工作条件
20				起重工	起重工
30					冲床工
40		焊工	保安	保安	焊工
50					
60					保安
70				冲床工	
.....	.....	.....	.....	.....	.....

## 8.要素计点法的实施

根据报酬要素和等级确定评估值

要素	第一等级点 值	第二等级点 值	第三等级点 值	第四等级点 值	第五等级点 值
决策	41	82	123	164	204
解决问题	35	70	105	140	174
知识	24	48	72	96	123

## 9.海氏系统点数分配

点值 级别	I			II			III			IV		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
A	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200

B	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
C	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
D	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460

## 10. 岗位评价信息调查汇总表

姓名	性别	年龄	所属部门名称	岗位名称	岗位编码	岗位评价得分	薪酬等级

## 11. 某高新技术企业的岗位评价实施步骤分析

### (1) 岗位价值评估各因素权重分配表

评价因素 评价者	知识与技能	影响/责任	解决问题/制定决策	行动自由	沟通技能	工作环境	总分
评价者 A							1000
评价者 B							1000
评价者 C							1000
评价者 D							1000
均分							1000

## (2) 要素评级示例

水准	要素一：知识与技能	分数
A	基本技能：遵照简单的书面或口头指导，了解各种既定工作规程。能够阅读各种参考材料、提取信息并进行基本运算。可能需会电脑输入或操作标准型号的机器，包括检验、记录及张贴信息。	25
B	宽泛的行政或技术技能：能通过完成多个既定的、多步骤的规程来收集、组织、核对、整理及/或分析数据。这一过程要求某个特定领域内广泛而细致的知识。可能需要操作更加复杂的设备，包括使用通用的电脑软件，以便遵照既定标准提供产品与服务。	40
C	精深知识或专长领域：在某一特定或技术/行政职能领域内具有广泛的知识，包括对于相关政策与规程的了解。可遵照这些指导原则制定行动计划。可能需要使用精密设备并接受全面的调试与操作培训。能分析并诠释复杂信息，并可修改现有惯例、规程或方法。	62
D	专门知识理论与实践相结合：具备相当程度的专业知识，有特定的学历背景要求。可通过技术数据编写报告并进行诠释。熟知所在领域的理论及标准运作方案。可协助制定新方法与新规程，其中包括运用与多个专业领域相关的知识来解决实际问题。	92
E	精通专业领域：要求深入了解某项公认的技术专长或某个专业领域内的深层理论和现有操作方式。能运用先进的知识与经验来创建新方法、方案与规程，其中包括全面理解与该知识运用相关的一个以上主要专业领域中的实际问题	130
F	先进领域的广博知识：广泛而深入理解若干相关专业领域或学科的理论及方案。能领悟并整合多个学科中的关键信息，并在多个主要专业领域内进行运用	210
G	多元化的专业知识：全面了解多个学科并整合多个专业领域内的关键信息；要求具备有关公司各主要部门的广泛的理论与实践知识	300

水准	要素二：影响/责任	得分
A	影响极其有限：仅对本职位的直接工作领域施加显著影响。其影响实质上是间接、辅助性的。不存在任职者职权范围以外的任何责任。	20
B	对工作单元产生可察觉的影响：通常指对本工作单元(内设部门) 施加影响。可对单元内或部门中与其直接相关的活动施加暂时性影响。其影响实质上是间接、辅助性的。存在有限的连带责任。	29

C	对所在工作单元的绩效施加重大影响：日常工作可以影响到其它工作领域的活动。所担负的连带责任主要为间接责任，但可通过那些仅影响本工作单元的活动进行分担。可为工作单元以外的决策制定过程提供相关信息。	43
D	对多个部门形成至关重要的影响：可以对部门（一级部门）施加总体影响。作为企业内部的咨询顾问，定期提供建议而影响决策制定过程。很少或不具备资源（财政或人员）调配权，但可进行分析并提供建议。	63
E	对经营单位的运作施加重大影响，但不具备决策控制权：可在既定权限内审批费用，或在权限范围内调配资源以提供服务。所提出的各种意见与建议总被采纳。	93
F	影响重大且范围广：积极参与制定可对多个部门或经营单位产生一定影响的短期、长期决策。全权负责调配具体行动计划中的大量资源。	136
G	对某个重大跨经营单位职能部门承担主要责任：直接控制重要资源。可对实现公司目标产生关键影响	200

水准	要素三：解决问题/制定决策	得分
A	工作任务完全限定：工作内容固定，通常已有详细规程与技术支持，需遵照一份既定的行动计划。且已存在明确的备选方案。	20
B	工作任务实质为例行程序：通过评估众多既定的备选方案来解决相关的问题。且可通过规程及/或同事与主管得到必要的支持。	29
C	任务类型多种多样：通过参照相关政策及/或向同事和主管进行咨询来制定决策或解决问题。选择各种行动方案时需加以判断。可修改标准规则，以期适应新的或业已发生变化的形势。通常可根据过去的先例来制定解决方案。	43
D	仅有有限先例可供参照：需通过分析事实和一般规则来解决问题。仅凭借笼统政策作为指导原则。需进行判断并运用现有的理念来制定各种行动计划	63
E	职责全面、工作任务复杂：为主要部门或经营单位的计划制定相应目标。评审现有计划与方案。需加以判断来认清并分析问题。通常需根据有限的信息制定解决方案。一般需与同事或上级领导们进行咨询。	93
F	职责重大：解决重大问题。制定目标并评估全公司的计划与方案。为主要部门或经营单位制定短期目标，参与制定长期目标；根据有限的信息制定解决方案或行动计划，需要与同事或上级领导们进行商讨。	136
G	负责解决全公司的关键且复杂的问题：思考并解决重大问题。通常评估全公司的长期计划或方案。行动计划仅受公司政策笼统的限制。决策可影响到公司的总体方向与形象。	200

水准	要素四：行动自由	得分
A	处于紧密监管下：由主管人员通过明确、详细的规程对其工作进程进行定期监管。根据既定日程来确定工作程序；负责自身的职责，偶尔有变通，工作结果常由他人审核。	10
B	接受日常监管：受到主管人员或既定规程的定期监管。在满足大致认定的日程要求的前提下具有一定的回旋余地。偶尔可为他人提供指导，但无监管职责。	19
C	受到有限的指导与监管：自行安排工作日程来实现既定目标。工作进程与绩效不定期地接受监管。在标准方案的允许范围内可自由选择方法。可提变革建议。可担当“指导”角色。	33
D	监管他人：领导某个工作单元的工作。全面负责绩效与人事行动方案。 或独立工作：对实现部门/公司重要目标而言至关重要的项目或计划，主持该特殊项目或遵照一般指导原则制定相应方案。	48
E	指导主要部门的工作：作为部门（一级部门）经理确定标准，以确保遵照既定政策。协调相关活动，其中包括预算管理工作。 或极其独立工作：项目或方案对总体政策及公司总体目标的实现产生深远影响。	64
F	协调两个或多个主要部门的运作：跨经营单位的职能领域，整合各部门目标。为有效地实现这些目标，与其它职能领域相互影响。组织方案、制订政策，在全公司层面上促进组织策略的制定。	80
G	全面控制公司各部门：组织跨经营单位的方案。设计并诠释政策。协助制定组织总体政策与发展方向。	100

水准	要素五：沟通技能	得分
A	基本的口头与书面技能：需具备一般性礼节，即最低限度的人际交流。	10
B	传达基本事实：以标准形式传达详细的日常信息。沟通对象已了解沟通主题。	19
C	诠释信息：能答复详细的质询信息。沟通对象不一定了解该话题的相关领域。需运用一定的技巧。	33
D	信息复杂或具争议性：需技术技能进行非常规信息的交流。可向那些只具备初级知识的对象进行讲演介绍。通常进行电话或书面联络。需要谨慎斟酌，以维持良好合作关系。	48
E	针对复杂事件为他人提供建议：经常性地提出行动计划方案，需进行相当的诠释。并向众多人员进行公开讲演介绍。运用考虑周详的技巧来实现沟通及一定程度的劝服。	64
F	技能高超：促使冲突各方达成共识。运用精深的斡旋手段解决争端。需相当的游说	80

	与谈判技能。	
G	影响关键决策：涉及重大承诺在内的事件。被授权通过互让实现总体目标。	100

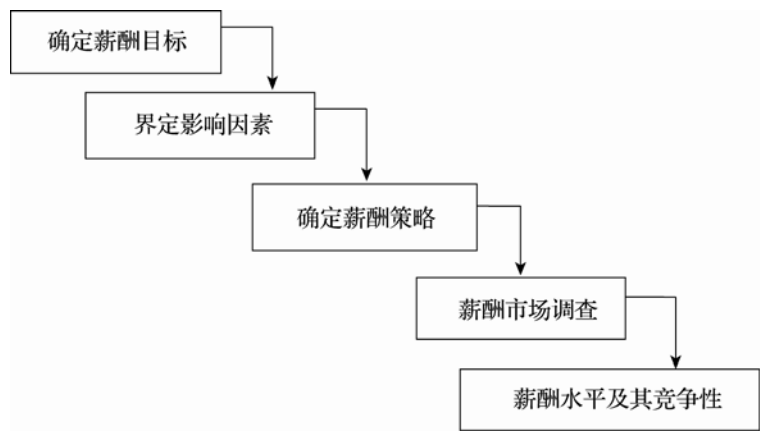
水准	要素六：工作环境	得分
	A. 安全性	
A	无危害环境—对人员健康不存在特别的危害—无需特殊防护	5
B	最低限度地暴露于有害环境—存在某些刺激物—由该职位特性决定的固有危害，即高分贝噪音、照明不足、强光照射、工作环境污秽、受尘埃、烟雾等影响。（不考虑临时或可控制的情况）	9
C	中等程度的健康危害—所受伤害需专业治疗—然而通常并不造成大量工作时间的损失—需特定防护，即防护服、安全眼镜等—可包括高温工作环境	16
D	频繁暴露于有害环境且造成严重伤害—所受伤害需专业治疗或住院治疗—需经常性的防护措施，即全天候的面罩、安全眼镜及/或听觉防护	28
E	高度危害或终身伤害—暴露于诸如强电击、爆破或高空下坠等高危环境—针对日常工作设有特殊的防护措施	50
	B. 稳定性	
A	相当稳定：日程、工作量或工作重点很少发生变化。除日常工作外，无外加最后期限。能够预计新工作任务。面对最低限度的干扰或不可控的间断。极少面临时间要求方面的冲突。	5
B	变化可预见：面对例行工作期限。通常具备足够的间隔时间。工作量会出现季节性和可预见的变化。虽存在某些干扰，仍可预计工作重点。差旅或加班会得到提前通知。可能定期出现棘手或尴尬的外界意外事件。	11
C	工作重点频繁发生变化：最后期限由外部施加，即个人无法控制时限的设定与修改。干扰可影响工作的轻重缓急。难以预计今后几天内的工作性质或工作量。差旅或加班通常仍可预见。而符合最后期限要求并协调无关活动对该职位而言至关重要。	23
D	同时应对多项重要任务的最后期限：最后期限由外部施加。时限的确定与更改往往临时紧急通知，造成工作重点不断转变。要求密切关注大量干扰。可包括频繁而辛劳的差旅及/或未曾预见的加班。日常工作压力突出。	50

### (3) 基于岗位价值和自身能力的薪酬等级

因素 评级 职位名称	VI 知 识与 技能	II 影 响 责 任	III 解 决 问 题 / 制 定 决 策	IV. 行 动 自 由	V. 沟 通 技 能	VI工作环境		加 权 前 总 分 值	加 权 后 总 分 值
						安 全 性	稳 定 性		
总会计师	130	93	136	80	80	5	23	547	95 6
人力资源部部长	92	93	93	64	80	5	50	477	76 7
高压泵设计科科长	92	43	63	48	48	5	11	310	55 2
设计员	62	29	43	33	33	5	5	210	37 3
营业员	40	29	63	33	80	9	23	277	36 9
人力资源管理员	62	29	43	19	48	5	11	217	36 5
焊工	62	29	29	19	10	28	11	188	36 0
工艺员	62	29	43	19	33	5	5	196	35 9
加工中心操作工	62	20	43	10	10	16	5	166	34 3
计算机管理员	62	29	29	19	19	5	5	168	33 1
会计	40	20	29	19	19	5	5	137	24 7
服务员	25	20	20	10	19	5	5	104	17 5
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

## 第五章 企业薪酬水平——提升企业“薪”的竞争力

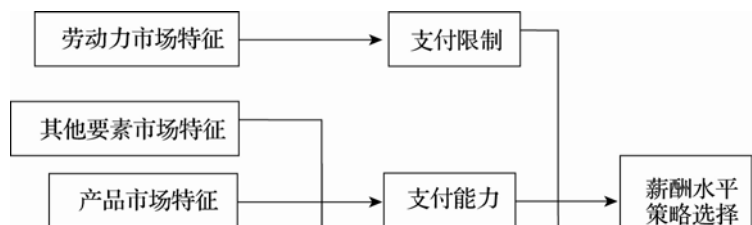
1.竞争性薪酬水平的决策过程



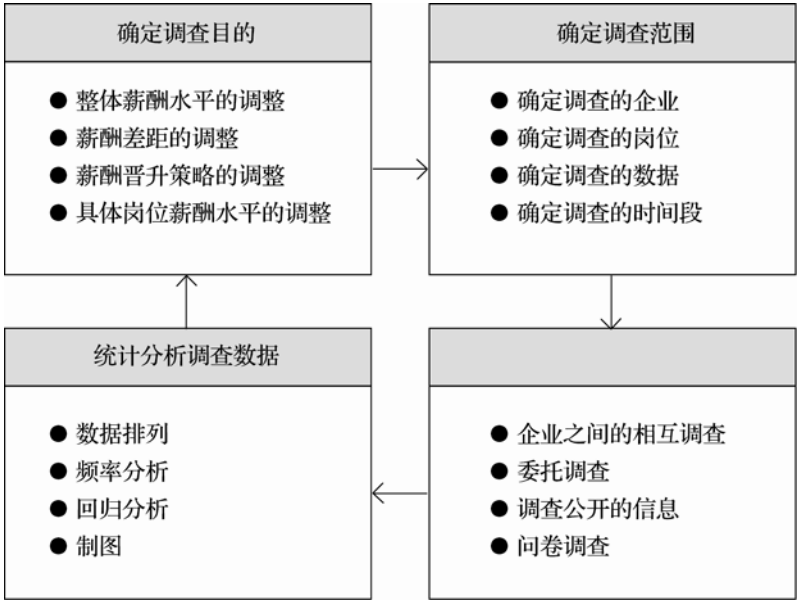
2.不同薪酬策略的影响效果

薪酬策略	吸纳能力	留住能力	成本控制	薪酬满意度	劳动生产率
领先型	+	+	?	+	?
跟随型	—	—	—	—	?
滞后型	—	?	+	—	?
权变型	?	?	+	?	+
雇主抉择	+	+	+	—	?

3.薪酬水平策略选择的影响因素及其途径



4.薪酬市场调查基本流程：



5.薪酬调查问卷

( 1 ) 基本情况
------------

您的姓名		年龄		性别		工作年限	
您所在部门		职务		学历		来企业的时间	

(2) 您现在的年总薪酬收入为 ( ) 元。在您的年总薪酬收入中, 由哪几部分组成? 它们占薪酬收入的比例各是多少?

总薪酬组成	占总薪酬的比例 ( % )

(3) 目前的薪酬水平和您的付出成正比吗?  
☐ 差不多    ☐ 付出更多    ☐ 薪酬更多

(4) 非货币收入占您年总收入的比例约为多少?  
☐ 60%    ☐ 0%    ☐ 40%    ☐ 30%    ☐ 20%    ☐ 10%  
 其他

(5) 您享受企业提供的那些福利? ( 多选, 知道具体数额的请在最后一列填写大约的数额 )

社会养老保险	每月 ( ) 元	车辆补贴	每月 ( ) 元
社会医疗保险	每月 ( ) 元	在职培训	每月 ( ) 元
失业保险	每月 ( ) 元	劳动保护用品	每月 ( ) 元
补充医疗保险	每月 ( ) 元	加班补贴	每月 ( ) 元
其他商业性保险	每月 ( ) 元	企业组织活动	每月 ( ) 元
住房公积金	每月 ( ) 元	其他 ( 情况说明 )	_____
报销通讯费	每月 ( ) 元		

(6) 您上次提薪是什么时候?  
☐ 2 年前    ☐ 1 年前    ☐ 半年前    ☐ 3 个月前    ☐ 1 个月前    ☐ 其他

(7) 您认为贵企业的薪酬在同行业中属于何种水平?  
☐ 高收入    ☐ 中等    ☐ 低收入

## 6.调查数据的处理

### (1) 数据排列：会计岗位薪酬调查数据

企业名称	平均月工资 ( 元 )	排列
------	-------------	----

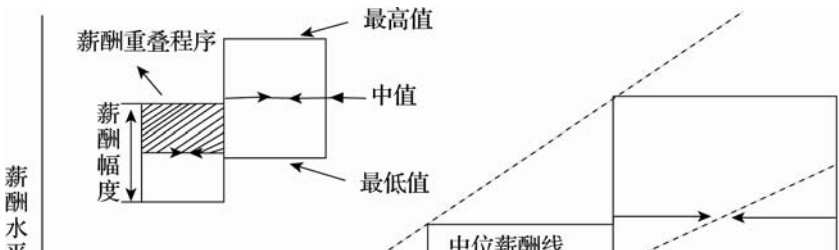
A	2500	1
B	2200	2 ( 90%处=2200 )
C	2200	3
D	1900	4 ( 75%处=1900 )
E	1700	5
F	1650	6
G	1650	7
H	1600	8 ( 中点或 50%处=1650 )
I	1600	9
J	1550	10
K	1500	11
L	1500	12 ( 25%处=1500 )
M	1500	13
N	1500	14
O	1300	15

( 2 ) 频率分析：会计岗位薪酬频率分析

薪酬制度 ( 元 )	出现评论
2400 ~ 2599	1
2200 ~ 2399	2
2000 ~ 2199	1
1800 ~ 1999	3
1600 ~ 1799	4
1400 ~ 1599	1

# 第六章 薪酬结构设计——给你的企业加一个泵站

## 1.一个典型的薪酬结构：职位等级、技能等级或职位评价分数



( 1 ) 不同薪酬变动比率设计对薪酬差距的影响

职位	薪酬区间变动比率	最低值	中值	最高值
报销会计	30%	¥ 2, 783	¥ 3, 200	¥ 3, 617
	40%	¥ 2, 667	¥ 3, 200	¥ 3, 733
	50%	¥ 2, 560	¥ 3, 200	¥ 3, 840

( 2 ) 薪酬区间的比较比率

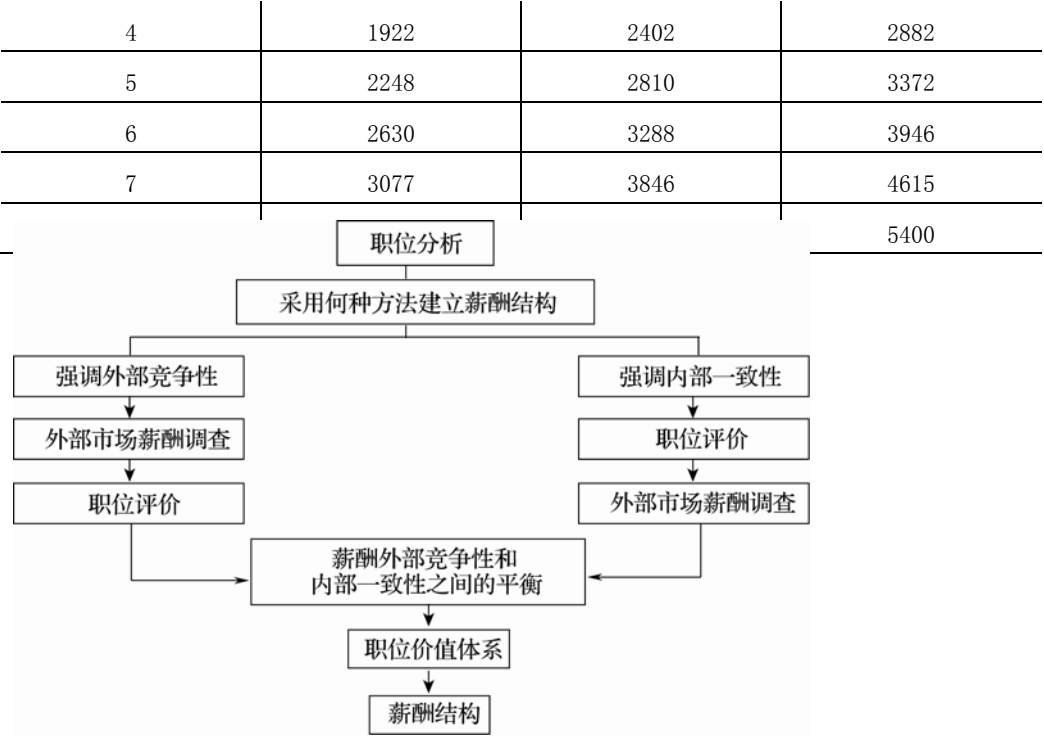
	公司内部 (元)				其他公司 (元)
	员工甲	员工乙	员工丙	平均	
基本薪酬	2250	2500	2750	2500	2450
中 值	2500	2500	2500	2500	2500 (市场平均水平)
比较比率 (%) (实际基本薪酬 / 中值)	90	100	110	100	98

( 3 ) 薪酬等级表

薪等	月基本薪酬		
	最低值	中值	
1	1200	1500	1800
2	1404	1755	2106
3	1642	2053	2464

2.薪酬结构设计的一思路

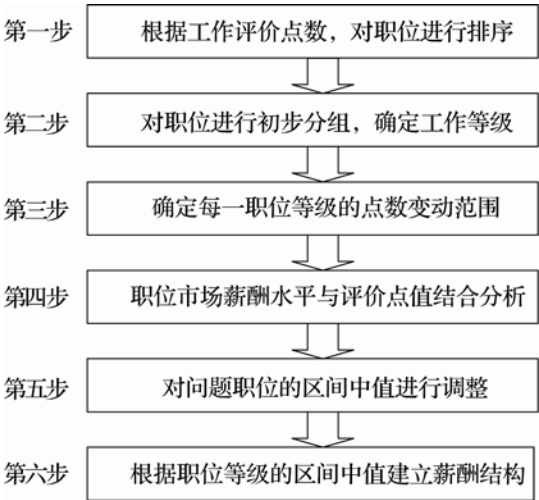
构般



3.薪酬结构设计的基本方法

薪酬水平确定 \ 职位等级确定	工作评价方法	非工作评价方法
	基准职位定价法	直接定价法
市场薪酬调查	设定工资调整法	当前工资调整法
非市场薪酬调查		

4.薪酬结构设计的六个基本步骤



**第一步：根据工作评价点数，对职位进行排序**

职位排序表

顺序	职位名称	点数
1	出纳	140
2	离退休事务主办	210
3	行政事务主办	260
4	工会财务主管	335
5	总经理秘书	345
6	行政事务主管	355
7	报销会计	355
8	招聘主管	405
9	会计主管	425
10	项目经理	470
11	总经理办公室主任	545
12	财务部经理	550
13	市场部经理	565

**第二步：对职位进行初步分组，确定工作等级**

职位等级划分示例

职位等级	职位名称	点数
1	出纳	140
2	离退休事务主办	210
	行政事务主办	260
3	工会财务主管	335
	总经理秘书	345
	行政事务主管	355
	报销会计	355
4	招聘主管	405
	会计主管	425
	项目经理	470

5	总经理办公室主任	545
	财务部经理	550
	市场部经理	565

### 第三步：确定每一职位等级的点数变动范围

#### (1) 差异比率呈现的是递减趋势

各职位等级最高点值之间的绝对级差恒定的情况

职位等级	职位点数等级		最大值的	最大值的
	最小值	最大值	绝对级差	差异比率
1	137	175		
2	176	214	递增39	22%
3	215	253	递增39	18%
4	254	292	递增39	15%
5	293	331	递增39	15%
6	332	370	递增39	13%

#### (2) 差异比率恒定

各职位等级最高点值之间的差异比率恒定的情况

职位等级	职位点数等级		最大值的	最大值的
	最小值	最大值	绝对级差	差异比率
1	126	145		
2	146	167	22	15%
3	168	192	25	15%
4	193	221	29	15%
5	222	254	33	15%
6	255	292	38	15%

(3) 正式职位(薪酬)等级划分及其点值变动区间

职位点值等级	点数跨度	职位点值等级	点数跨度
11	527+	5	293~331
10	488~526	4	254~292
9	449~487	3	215~253
8	410~448	2	176~214
7	371~409	1	137~175
6	332~370		

第四步：职位市场薪酬水平与评价点值结合分析

(1) 工作评价点数与市场薪酬水平

顺序	职位名称	点数	市场薪酬水平(元)
1	出纳	140	1600
2	离退休事务主办	210	1850
3	无	—	—
4	行政事务主办	260	2230
5	无	—	—
6	工会财务主管	335	2570
	总经理秘书	345	2720
	行政事务主管	355	3150
	报销会计	355	3200
7	招聘主管	405	3560
8	会计主管	425	3780
9	项目经理	470	4030
10	无	—	—
11	总经理办公室主任	545	4620
	财务部经理	550	5080
	市场部经理	565	5350

(2) 评价点数与市场薪酬水平的回归分析计算

职位名称	评价点数 (X)	市场薪酬 (Y)/元	$X^2$	$X \cdot Y$
出 纳	140	1600	19600	224000

离退休事务主办	210	1850	44100	388500
行政事务主办	260	2230	67600	579800
工会财务主管	335	2570	112225	860950
总经理秘书	345	2720	119025	938400
行政事务主管	355	3150	126025	1118250
报销会计	355	3200	126025	1136000
招聘主管	405	3560	164025	1441800
会计主管	425	3780	180625	1606500
项目经理	470	4030	220900	1894100
总经理办公室主任	545	4620	297025	2517900
财务部经理	550	5080	302500	2794000
市场部经理	565	5350	319225	3022750
合计	4960	43740	2098900	18522950

( 3 ) 根据回归直线计算的各职位等级所对应的薪酬区间中值

职位等级	点数区间	点数区间中值(X)	薪酬区间中值(Y)/元
1	137 ~ 175	156	1361
2	176 ~ 214	195	1707
3	215 ~ 253	234	2054
4	254 ~ 292	273	2400
5	293 ~ 331	312	2747
6	332—370	351	3093
7	371 ~ 409	390	3440
8	410 ~ 448	429	3786
9	449 ~ 487	468	4133
10	488 ~ 526	507	4479
11	527+		

**第五步：对问题职位的区间中值进行调整**

**第六步：根据职位等级的区间中值建立薪酬结构**

( 1 ) 薪酬结构关系

等级	所在区间 点值跨度	职 位	内部 评价点值	市场平均 薪酬水平	薪酬 区间中值	比较比率
11	527+	市场部经理	565	5350	4826	90
		财务部经理	550	5080		95
		总经理办公室主任	545	4620		104
10	488 ~ 526	无	—	—	4479	
9	449 ~ 487	项目经理	470	4257	4133	103
8	410 ~ 448	会计主管	425	3780	3786	100
7	371 ~ 409	招聘主管	405	3560	3440	97
6	332—370	报销会计	355	3200	3093	97
		行政事务主管	355	3150		98
		总经理秘书	335	2720		114
		工会财务主管	345	2570		120
5	293 ~ 331	无	—	—	2747	—
4	254 ~ 292	行政事务主管	260	2230	2400	108
3	215 ~ 253	无	—	—	2054	—
2	176 ~ 214	离退休事务主管	210	1850	1707	92
1	137—175	出纳	140	1600	1361(1440)	85 (90)

注：表中括号内的数字是调整后的数字。

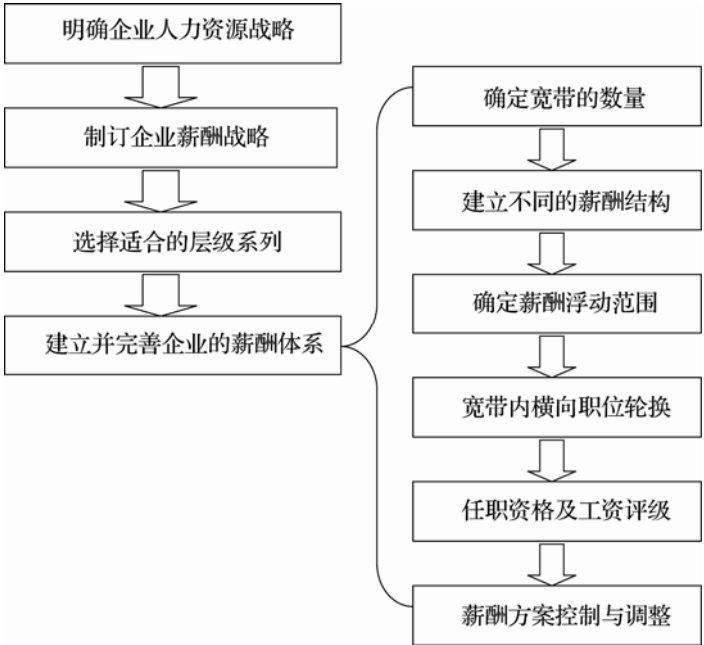
( 2 ) 管理岗位薪酬表

单位：元

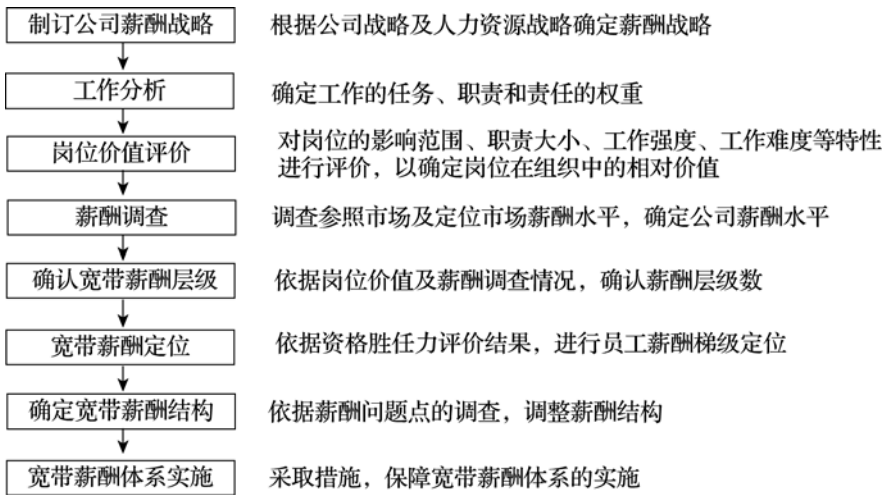
等级	区间最低值	区间中值	区间最高值
11	4022	4826	5630
10	3733	4479	5226
9	3444	4133	4822
8	3155	3786	4417
7	2867	3440	4013
6	2578	3093	3609
5	2289	2747	3205
4	2000	2400	2800
3	1712	2054	2396

2	1465	1707	2051
1	1200	1440	1680

### 5.宽带薪酬设计流程



### 6.宽带薪酬体系设计案例——D 公司



### ( 2 ) 岗位价值评估——D 公司评估表的因素设计和权重分配

对各因素及子因素的理解			
责任因素	知识技能因素	岗位性质因素	工作环境因素
权重 200	权重 500	权重 200	权重 100
经营损失的责任 领导管理的责任 内部协调的责任 外部协调的责任 工作结果的责任 人力资源的责任 法律上的责任 决策上的责任	最低学历要求 知识多样性 工作经验 语言表达能力 计算机知识 公关能力 专业技术知识技能 管理知识技能	工作对企业发展的贡献 工作压力 工作的复杂性 工作的灵活性 体力、脑力劳动强度 工作地点的稳定性 工作的创造性 工作的紧张程度	职业病 工作时间特征 环境舒适性 危险性

( 3 ) D 公司部分的岗位评估结果排序表

序号	被评估岗位	分值
1	总经理	905
2	研发主管	897
3	高级研发人员	894
4	中级研发人员	810
5	营销经理	763
6	财务部长	759
7	总经理办公室主任	655
8	宣传策划员	637
9	人事管理员	529
10	行政后勤人员	421
11	销售内勤人员	417

( 4 ) D 公司薪酬宽带

职 类		中高层 管理岗	专业技术岗	基层管理岗	营销岗	辅助业务岗
职等	薪级					
核心层 A	G10					
	G9					
	G8					
中间层 B	G7					
	G6					
	G5					
	G4					
基层 C	G3					
	G2					
	G1					

( 5 ) D 公司能力评估表

能力类型	能力描述	权重	
人际交往能力	是否建立起了良好的人际关系；是否积极与他人合作；是否能很好地解决人际矛盾；是否对人际关系有足够的敏感性	一级	0 1
		二级	0 1
		三级	0 1
		四级	0 08
		五级	0 08
		六级	0 08
影响力	说服他人时是否能让人心服口服；自己的想法和做法是否能影响他人	一级	0 2
		二级	0 18
		三级	0 16
		四级	0 14
		五级	0 12
		六级	0 1
领导力	是否能合理评估下级工作；是否能合理授权；是否能有效激励下级；是否能有效培训下级；是否能承担责任	一级	0 2
		二级	0 16
		三级	0 12
		四级	0 08
		五级	0 04
		六级	0
沟通能力	是否能合理陈述自己的意见和建议；是否能倾听他人意见；是否具备很强的文字功底	一级	0 1
		二级	0 1
		三级	0 1
		四级	0 08
		五级	0 08
		六级	0 08
		一级	0 16

(续)

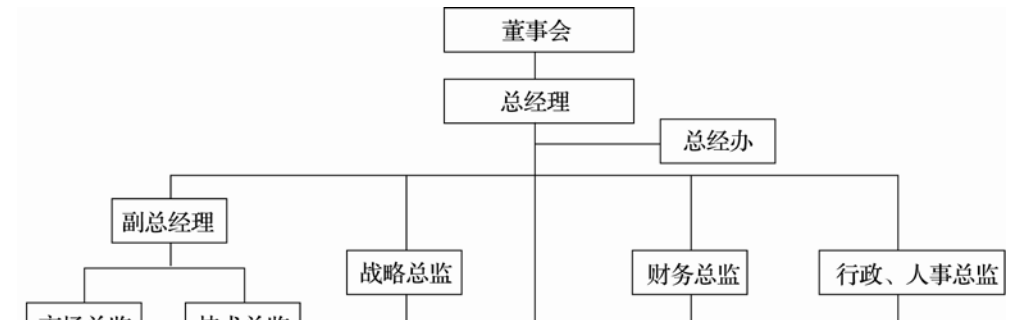
能力类型	能力描述	权重	
计划能力	对自己的工作是否能作出合理的计划；是否能预见到事情发展方向并合理调整计划；是否能合理地组织计划实施	一级	0 12
		二级	0 12
		三级	0 12
		四级	0 12
		五级	0 12
		六级	0 08
客户服务能力	是否了解自己的客户（外部客户、内部客户）；是否具备很强的服务意识	一级	0 08
		二级	0 08
		三级	0 08
		四级	0 12
		五级	0 12
		六级	0 12
具体事务解决能力	对具体事务是否具有清晰的解决思路；是否能合理地解决每一个具体问题；是否将问题结果反馈给有关人员	一级	0
		二级	0 08
		三级	0 16
		四级	0 24
		五级	0 32
		六级	0 4
时间管理	是否能合理地安排自己的工作时间；是否具备很高的工作效率	一级	0 04
		二级	0 06
		三级	0 08
		四级	0 1
		五级	0 12
		六级	0 14

( 6 ) D 公司职责类考核指标为例的标准表

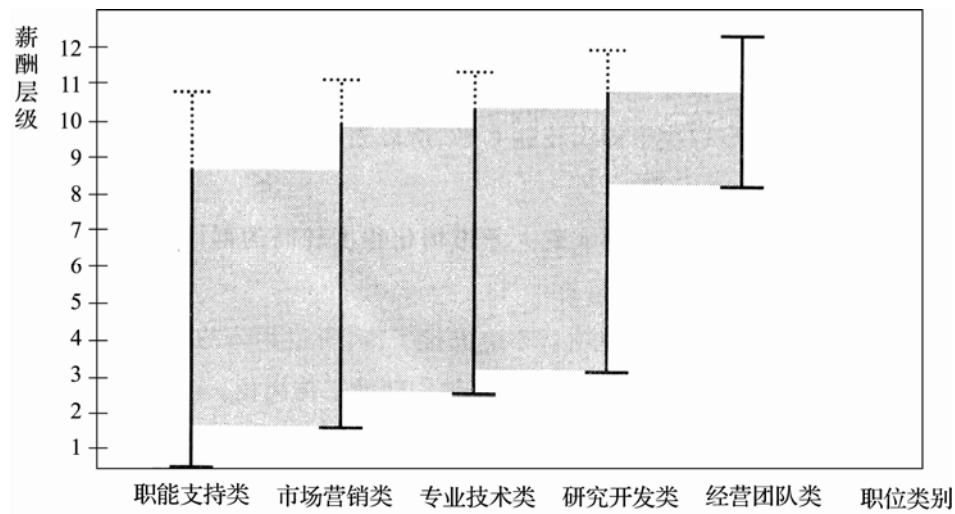
考核指标			考核目标	分数	参与考核部门
考核项目		工作目标			
职责类 (50分+10分)	差旅费、行政费	按预算执行	同部门考核标准	6	财务部
	培训费	控制在 3 万元以内	费用控制在计划内，得满分；每超过 1%扣分	8	财务部
	工资总额	按预算执行	费用控制在计划内，得满分；每超过 1%扣分	6	财务部
	人力资源规划	及时地进行人力资源规划调整	12 月 20 日之前提交人力资源规划调整，每推迟 1天扣 2分	10	人力资源部
	人员招聘、录用、调配	及时、准确	未按计划执行，不得分，录用人员试用不合格率不超过 20%，每超过 5%扣分	7	人力资源部
	绩效考核组织管理	方案整体有效推进	每月有效投诉不超过 1 次，每多超过 5%扣分	8	人力资源部
	劳动关系	合法用工	劳动部门查出违法行为，不得分	5	人力资源部
	小计			50	

7.宽带薪酬体系设计案例——J 公司

( 1 ) J 公司的组织架构图



( 2 ) J 公司的横向宽带薪酬结构



( 3 ) J 公司专业技术类的岗位价值评估因素 ( 试用 )

表 6 21 J 公司专业技术类的岗位价值评估因素 ( 试用 )

评价因素	点数	权重
知识技能因素	800	40%
其中：最低学历要求	100	5%
工作复杂性	300	15%
工作灵活性	200	10%
工作经验	200	10%
责任因素	1200	60%
其中：指导监督的因素	300	15%
工作结果的责任	500	25%
决策的责任	400	20%
合计	2000	100%

( 4 ) J 公司专业技术类的岗位价值点数 ( 试用 )

序号	岗位名称	知识技能因素				责任因素		
		最低学历要求	工作复杂性	工作灵活性	工作经验	指导监督因素	工作结果责任	决策责任
1	数字技术经理	60	240	120	160	120	300	240
2	系统设计员	60	180	100	120	60	200	160

( 5 ) J 公司专业技术类的薪酬层级表 ( 试用 )

薪酬层级	最高点数	最低点数	差额	梯级	最高点数	中间值	最低点数
专业技术类	1600	600	1000	T3	1600	1350	1100
				T2	1200	1000	800
				T1	1000	800	600

( 6 ) J 公司任职资格评估因素表 ( 试用 )

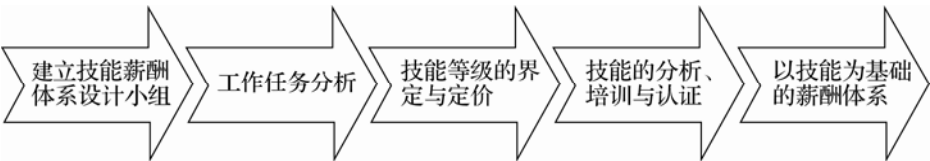
因素	分值	权重	满分
学 历	100	10%	10
工作经验	100	30%	30
专业技能	100	40%	40
岗位知识	100	20%	20
合计	400	100%	100

( 7 ) 系统设计员的任职能力评价表 ( 试用 )

员工编号	员工姓名	岗位名称	评价因素得分情况				合计
			工作年限	学历	专业技能	岗位知识	
×××	×××	系统设计员	40	60	60	40	50
该员工任职资格评价得分 = $40 \times 30\% + 60 \times 10\% + 60 \times 40\% + 40 \times 20\% = 50$							

第七章 技能薪酬——以人为基础的薪酬体系

1.技能薪酬体系设计流程



某制造企业机械技师的技能等级认证方式

2.能  
酬体  
设计

项 目		由上级、同事或认证委员会进行的内部认证				外部认证
		在职 工作绩效	工作 样本测试	卷面 测试	学院 课程认证	商业认证
认 证 层	三级技能	★	★	★	★	★
	二级技能	★	★	—	—	★
	企业宗旨					★

企业宗旨

⇒

核心能力

⇒

能力分析

⇒

能力分级

⇒

能力评估

⇒

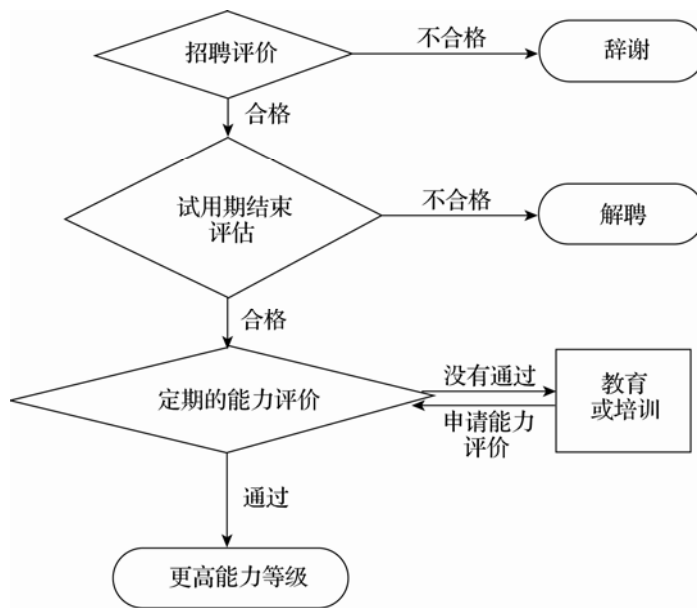
能力薪酬体系

力薪  
系的  
流程

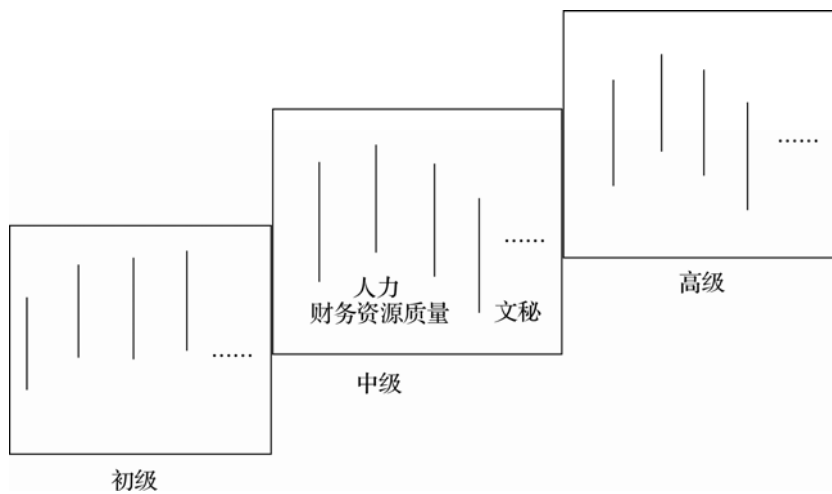
( 1 ) 能力分级表

		管理类			专业类				技术类				行政类		
		管理	经营	执行	财务	人力	计划	采购	研发	质量	工艺		文秘		
高级	9	9													
	8	8													
	7	7				7			7						
中级	6	6	6		6	6	6	6	6	6	6		6		
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5		
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4		
初级	3			3	3	3	3	3	3	3	3		3		
	2			2	2	2	2	2	2	2	2		2		
	1			1	1	1	1	1	1	1	1		1		

## ( 2 ) 能力评价流程

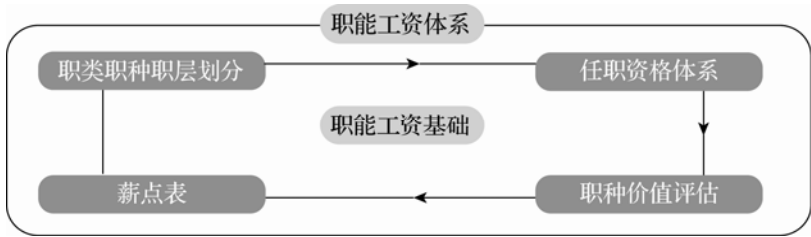


## ( 3 ) 能力薪酬体系



## 3. 职能薪酬体系设计方略

### ( 1 ) 职能工资基础



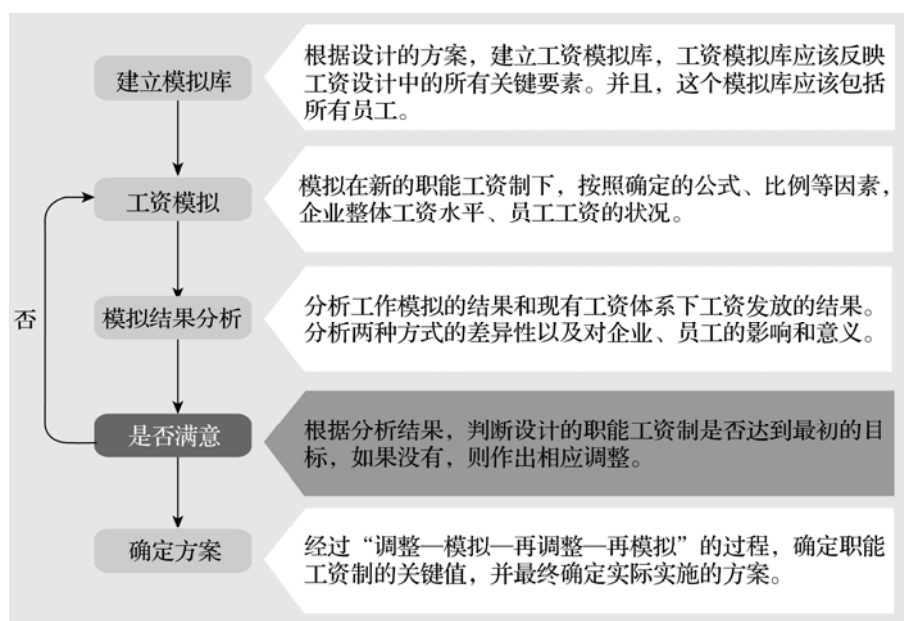
## (2) 职类职种划分

职类		管理			专业						市场			技术				作业			
职层	职种	经营	管理与监督	执行	计划统计	财经	人力资源	安全管理	专项研究	专项管理	事务	营销	营销支持	采购	研发	质检质保	工艺技术	工程技术	IT技术	技工	操作工
	薪等																				
高层	12																				
	11																				
	10																				
中层	9																				
	8																				
	7																				
骨干层	6																				
	5																				
	4																				
基层	3																				
	2																				
	1																				

## (3) 员工薪点表

	一等	二等	三等	四等	五等	六等	七等	八等	九等	十等	十一等	十二等
1级	300	400	500	650	800	1000	1200	1450	1700	2000	2300	2700
2级	340	450	560	730	900	1125	1350	1630	1910	2250	2590	3040
3级	380	500	620	810	1000	1250	1500	1810	2120	2500	2880	3380
4级	420	550	680	890	1100	1375	1650	1990	2330	2750	3170	3720
5级	460	600	740	970	1200	1500	1800	2170	2540	3000	3460	4060
.....												
25级	1260	1600	1940	2570	3200	4000	4800	5770	6740	8000	9260	10860

## (4) 职能工资体系演练——工资模拟步骤

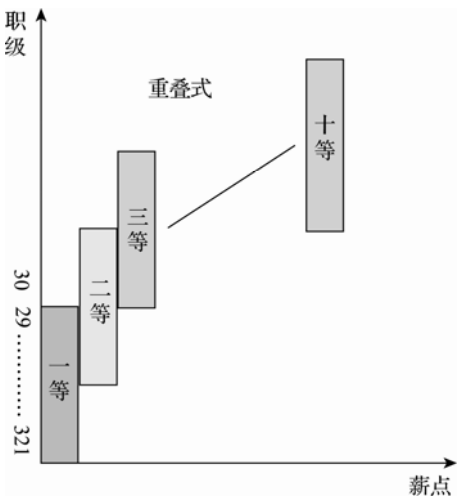


#### 4.Q 企业基于职能的工资体系实践

(1) 不同人员的工资组合：

表 7-7 工资组合					
代号	A	B	C1	C2	C3
含义	职务工资	津贴补助	业绩奖金	超额奖金	年薪
工资分类	适用范围		工资结构		系数值
一	总部职员		$k A+B+C1$		$k=1.0$
二	营销人员		$k A+B+C2$		$k=0.5$
三	要职要员		$k A+B+C3$		$k=0.5$

(2) 职能等级工资薪点表



(3) 职能等级工资薪点表

表 7 8 职能等级工资薪点表										
职 等 职 级	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十
1	500	600	800	1100	1500	2000	2650	3450	4450	5650
2	520	640	860	1180	1600	2130	2810	3650	4690	5950
3	540	680	920	1260	1700	2260	2970	3850	4930	6250
4	560	720	980	1340	1800	2390	3130	4050	5170	6550
5	580	760	1040	1420	1900	2520	3290	4250	5410	6850
6	600	800	1100	1500	2000	2650	3450	4450	5650	7150
7	620	840	1160	1580	2100	2780	3610	4650	5890	7450

( 4 ) 任职资格职类划分表 ( 分类 )

职类	职称	职务 ( 岗位 ) 示例
决策类	董事长	董事长
管理类	高层管理	总经理、副总经理
	中层管理	部门经理：财务经理、生产经理、行政经理、人事部经理等
	基层管理	部门主管：财务主管、审计主管、供应部主管等
专业类	总工	会计、工程、经济
	高级工程师	
	工程师	
	助理工程师	
	技术员	
见习类	见习员	见习员、见习工、见习技

( 5 ) 职类区间设置表

职层	职 类 职 等	经营类	管理类	专业类	业务类	操作类	事务类
高层	十						
	九						
	八						
中层	七						
	六						
	五						
	四						
基层	三						
	二						
	一						

( 6 ) 职务等级表 ( 其中每个职等中又分为 30 个级别 )

职层	职类	决策	管理	专业	业务	操作	事务
M	十						
	九	总裁					
	八	总经理					
S	七						
	六			总工程师			
	五		部门经理	高级工程师			
	四		部门主管	工程师	特级业务员		
J	三			助理工程师	高级业务员	高级工	
	二			技术员	中级业务员	中级工	
	一				初级业务员	初级工	事务员

(7) 薪级进入区间表

学 位 薪 级	初中 (小学)	高中 (中专)	大学 (大专)	硕士 (MBA)	
30					
29					
.....					
.....					
.....					↑
10					↑
9					
8				↑	
7				↑	
6					
5			↑		
4			↑		
3		↑			
2	↑	↑			
1	↑				

(8) 与考核制度结合的职能薪酬调整：

◇ 人事考核积分表

评语	极佳	优秀	良好	合格	不合格
考核结果	S	A	B	C	D
分值	5	4	3	2	1

◇ 薪级调整：

每季度考评一次，半年调整一次，调整的依据是两次得分的累计分值。参阅表 7。

薪级调整基准 ( 表 7 )

累计分值 (半年两次)	升 (降) 级
10	+2
9, 8	+1
7, 6, 5	0
4, 3	-1
2	-2

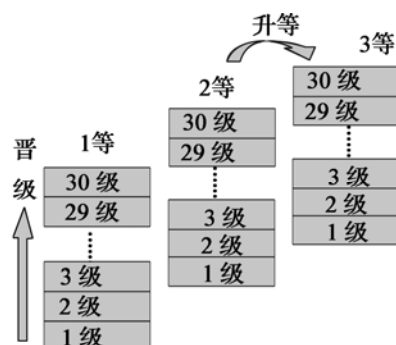
#### ◇ 薪等调整：

调整频率：每年调整一次薪等（或薪级）

调整顺序：年终时先按照第三、四季度的两次考评 结果调整薪级，然后再综合一、二、三、四季度的总得分调整薪等（薪级）。

累计分值 K (一年四次)	升 (降) 等
$18 \leq K \leq 20$	+1
$12 \leq K \leq 17$	0
$8 \leq K \leq 12$	-1
$K \leq 8$	下岗

#### 等级关系图（每一等有可分 N 级）



#### (9) Q 企业津贴设计

◇ 区域津贴一览

所在职务等级	一等 ~三等	四等 ~七等	八等 ~十等
区域津贴 (元 /月)	600	800	1200

◇ 加班津贴计算表

加班类别	延长工作时间	休息日加班	法定休假加班
加班津贴	$1.5 \times N \times 1 / (22.8) \times A$	$2.0 \times N \times 1 / (22.8) \times A$	$3 \times N \times 1 / (22.8) \times A$

注：N——加班的小时数；A——月职务工资

◇ 出差津贴支付表

职务等级	一等 ~三等	四等 ~七等	八等 ~十等
出差津贴 (元)	20	50	100

◇ 管理津贴支付表

职等	五等	六等	七等	八等	九等	十等
管理津贴 (元 /月)	100	200	300	400	500	600

## (10) Q 企业奖金设计

◇ 业绩奖金发放表

累计分值 K (一年四次)	奖金额
20, 19, 18	3 月工资额
17, 16, 15	2 月工资额
14, 13, 12	1 月工资额
其他	0

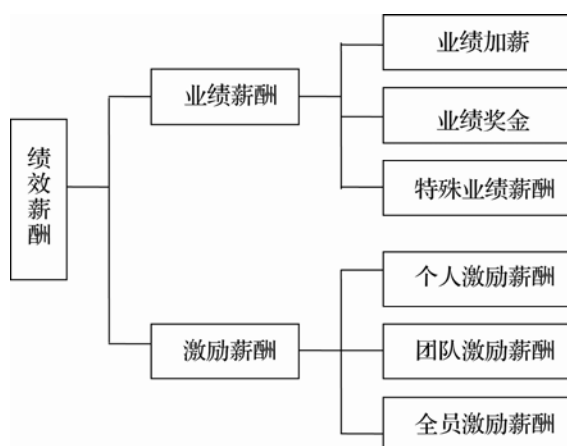
说明：表中的“月工资额”指年终考核结果出来后调整完（等和级）的月工资额。

✧ 超额完成任务奖

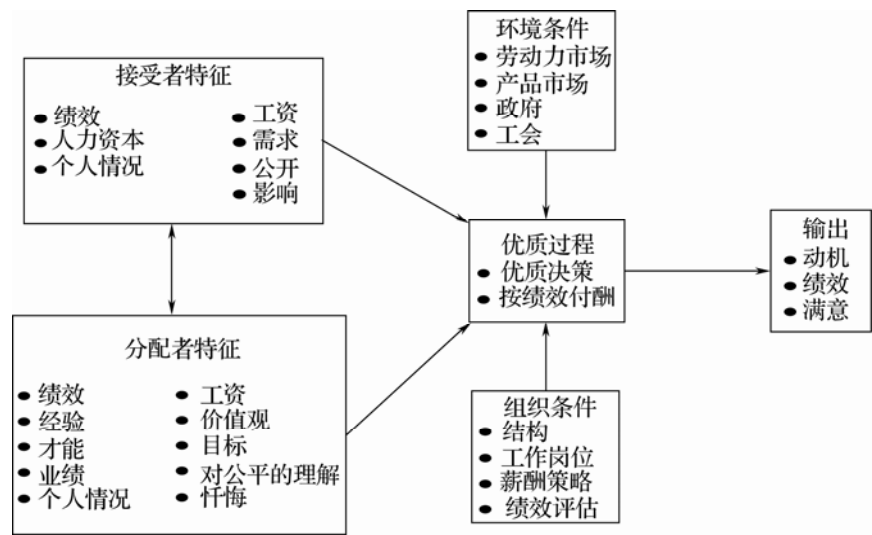
	S	A	B
十	30万	15万	8万
九	20万	10万	5万
八	10万	5万	3万
七	5万	3万	1万

## 第八章 绩效薪酬方案之一：业绩薪酬体系

### 1.绩效薪酬的类型



2.绩效工资的基本分析框架



3.业绩薪酬增长指导图

员工的业绩加薪依赖两个变量：一是业绩评级；二是员工目前所在收入范围。在业绩保持一致的情况下，员工收入越高，加薪幅度就越小。

当前报酬的四分位数		绩效水平 (%)			
		优秀	较好	普通	较差
第四个四分位 ➡	7000	4	2	0	0
	6500				
	6000				
第三个四分位 ➡	5500	6	4	2	0
	5000				
	4500				
第二个四分位 ➡	7000	8	6	4	0
	3500				



## 7. 业绩加薪示例表

业绩范围	加薪幅度 (%)
低于 75	0
75 ~ 89	2
90 ~ 99	3
100 ~ 110	5
111 ~ 125	7
126 ~ 140	10

## 8. 业绩奖金——业绩加薪与一次性奖励的成本比较示例

假定：2001 年年底，信贷员小李的基本工资是 2000 元每月。5 年间两种方案的比较

	5%的业绩加薪		一次性奖励		每年组织为业绩加薪多付出的相对成本
年份	基本工资收入	增加收入	基本工资收入	增加收入	
2001	24000	0	24000	0	0
2002	25200	1200	24000	1200	0
2003	26460	1260	24000	1200	1800
2004	27783	1323	24000	1200	2583
2005	29172	1389	24000	1200	3872
2006	30631	1459	24000	1200	5431

例如，一个企业有 7 个等级的岗位，可以将中间位置岗位的奖金系数作为基准奖金系数 1，中间位置以上的岗位按照由低自高的顺序系数依次上升；中间位置以下的岗位按照由高自低的顺序系数依次下降。假设某月该企业按照岗位奖金等级预计发放 2 万元的奖金，分配结果见下表。

### 系数奖金分配法

岗位等级	人数	奖金系数	单位奖金额 (元)	岗位奖金总额(元)
1	1	1.3	485.9	486
2	3	1.2	448.6	1346
3	8	1.1	411.2	3290
4	10	1.0	373.8	3738
5	12	0.9	336.4	4037
6	15	0.8	299.0	4485
7	10	0.7	261.7	2617

#### 9.G 公司销售团队基本工资标准

薪资级别	基本工资(元)	薪资级别	基本工资(元)
F3	900	C3	3037.5
F2	1050	C2	3487.5
F1	1200	C1	3937.5
E3	1350	B3	4556.25
E2	1550	B2	5206.25
E1	1750	B1	5856.25
D3	2025	A3	6834.375
D2	2325	A2	7734.375
D1	2625	A1	8634.375

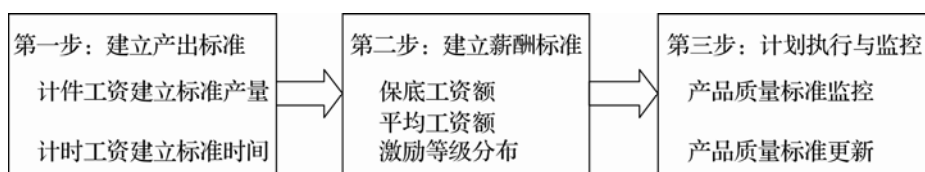
## 第九章 绩效薪酬方案之二：激励薪酬体系

### 1. 针对生产工人的个人激励计划的分类

	工资率的确定方法	
	单位时间的产量	单位产量的时耗

产量与 工资率的 关系	工资率为常量的 产量水平函数	(1) 直接计件工资制	(2) 标准工时制
	工资率为变量的 产量水平函数	(3) 差别计件工资制 多重计件工资制	(4) 哈尔西 50-50 方法 罗恩计划 甘特计划

## 2.个人激励计划设计的三个步骤：



## 3.直接计件薪酬计划设计

### (1) 直接计件薪酬计划

规则：

计件薪酬标准(根据时间研究确定的工作定额)：10 单位产品 / 小时

薪酬最低保障线(如果完不成工作定额)：5 元 / 小时

激励薪酬率(对于超过 10 个单位以上的每“单位”)：0.50 元 / 单位产品

个人产出示例	所得的工资
10 单位或者低于 10 单位产品	5 元 / 小时(因为有最低保障)
20 单位产品	$20 \times 0.5 = 10$ (元 / 小时)
30 单位产品	$30 \times 0.5 = 15$ (元 / 小时)

### (2) 差额计件工资和多重计件工资的示例

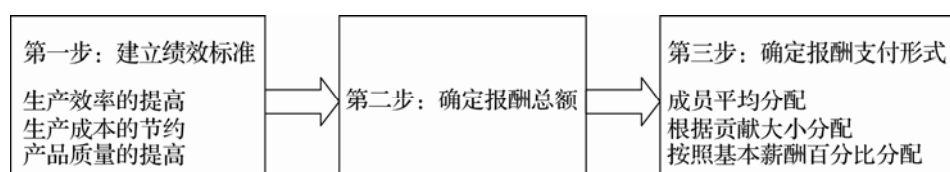
工作定额：每小时10个单位

标准薪酬：5.0元 / 小时

计件薪酬率如下：

	差额计件工资		多重计件工资	
产出情况	每单位的薪酬率	薪酬	每单位的薪酬率	薪酬
7单位 / 小时	0.5元 / 单位	3.5元	0.5元 / 单位	3.5元
8单位 / 小时	0.5元 / 单位	4.0元	0.5元 / 单位	4.0元
9单位 / 小时	0.5元 / 单位	4.5元	0.6元 / 单位	5.4元
10单位 / 小时	0.5元 / 单位	5.0元	0.6元 / 单位	6.0元
11单位 / 小时	0.7元 / 单位	7.7元	0.7元 / 单位	7.7元
20单位以上	按工资率等同于1单位 / 小时的标准计算			

#### 4.团队激励薪酬的设计



#### (2) 斯坎伦计划分配奖金的方法

过去三年某制造公司的数据：
平均劳动力成本=44000000元
平均的SVOP=83000000元
斯坎伦比率=劳动力成本 / SVOP=44000000 / 83000000=0.53
执行月2000年6月的数据：
SVOP=7200000元
计划的劳动力成本=0.53 X7200000=3816000(元)
总劳动力成本=3100000元
节约成本=3816000—3100000=716000(元)，可以作为奖金分配给员工

#### (3) 鲁克计划分配奖金的方法

过去一年某制造公司的数据：
---------------

<p>净销售额=7500000元</p> <p>原材料成本=3200000元</p> <p>各种供给成本=250000元</p> <p>各种服务(如责任保险、基本维护保养费等)的费用=225000元</p> <p>总雇佣成本=2400000元</p> <p>则：</p> <p>价值增值=销售额－原材料、供给以及耗用的服务价值</p> <p>=7500000－(3200000+250000+225000)=3825000(元)</p> <p>鲁克比率=价值增值 / 总雇佣成本=1.59</p>
执行月2000年6月的数据：
<p>价值增值=670000元</p> <p>总雇佣成本=625000元</p>
<p>收益分享的结果分析：</p> <p>实际鲁克比例=670000 / 625000=1.07，低于标准鲁克比率，因此得不到任何收益分享的奖金。</p> <p>执行月雇员要想获得奖励，价值增值必须超过：1.59×625000=993750(元)</p>

#### (4) 斯坎伦计划、拉克计划和提高分享计划主要特征比较

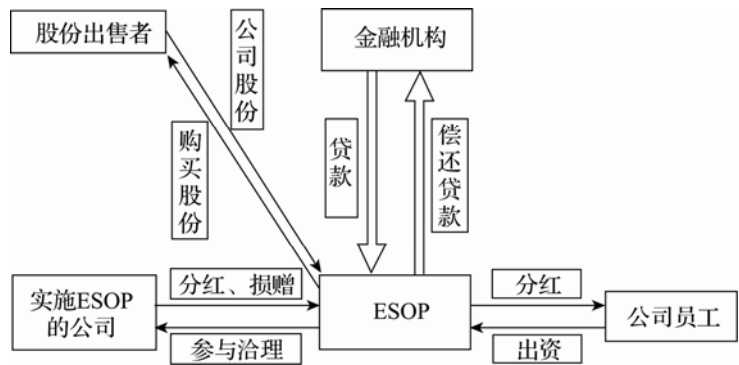
特征	斯坎伦计划	拉克计划	提高分享计划
目标	提高生产力	提高生产力	提高生产力
节约内容	劳动力成本	劳动力成本 原材料成本 服务成本(如公用事业)	和生产标准相比 完成工作的时间
员工参与	要求	要求	—
员工参与方式	审查和生产委员会	审查和生产委员会	—
奖金发放频率	每月1次	每月1次	每周1次

### 5.长期激励计划的主要类型、设计与奖励条件

	长期计划类型	基本设计	奖励条件
	项目现金计划	奖励多年项目成功地完成	项目成功对公司业绩非常关键，并且具有可评估性
长期	事件相关计划	在一件事件末尾或完成之后奖励成果	在事件完成之后需要有成果

现金计划	绩效重叠期计划	在绩效重叠期间奖励绩效	提供长期的关注目标使其可以与每年的可变薪酬相对应，并且必须能够设立现实的多年目标
	现股计划	使员工在企业取得一定绩效之后能够直接获得企业股权	
员工持股	期股计划	规定员工在一定时期内以一定的价格购买一定数量的公司股票	完成公司一定的绩效目标，并且乐意从雇主那里获得股权
计划	期权计划	员工在一定时期内可以一定的价格购买一定数量的公司股权，员工可以使用或放弃这种权利	

## 6. 杠杆化的 ESOP



# 第十章 高层管理人员薪酬设计与实施

## 1. 国内公司高管人员薪酬模块比较

薪酬模块	体现形式	特点	决定因素
基本薪酬	工资 基本年薪	满足基本的物资需要和一定的心理需要，稳定可靠，没有风险 缺乏灵活性，与业绩无关，激励功能有限	企业规模 企业平均工资水平 行业工资水平 地区工资水平

短期奖金	风险年薪 增值年薪 年度奖金	基于高层管理者业绩的短期激励，浮动、有风险收益 基于年度业绩的考核指标设置，时限较短，往往会诱使经理人倾向于短期行为	资本利润率、年销售利润率、资产增长率、资产回报率以及这些指标的经济增加值(EVA)等年度经营业务指标
长期奖励	股票期权、股票增值权、管理层收购、绩效单元和虚拟股票等	长期激励手段，高风险受益 促使公司管理层行为趋向企业利益最大化目标	公司业绩 股票市场价格
福利	商业保险、养老金计划、离职补偿	能同时影响管理者及其家人现在和将来的生活水平和质量，提高满意程度，保障性收益	余业规模 管理者职位、任期 管理者业绩

## 2.H 控股集团公司经理年薪制设计

### (1) 基薪收入——与净利润挂钩表

单位：万元

净利润指标	基薪收入
70 ~ 350	2.4
350 ~ 700	2.7
700 ~ 1500	3.0
1500 ~ 2500	3.3
2500 ~ 4000	3.6
4000 ~ 6000	3.9
6000以上	4.2

### (2) 风险收入

#### ◇ 完成和超额完成考核指标者的风险收入

单位：万元

	考核指标值a	实际完成值b	风险收入
盈利及微利企业	a	$b \geq a$	$3\% \times a + 1\% \times (b - a)$
亏损企业	a	$b \geq a$	$3\% \times a + 1\% \times (b - a) \times 12\%$

#### ◇ 完成 50% 以上和 100% 以下考核指标者的风险收入

单位：万元

考核指标值 <sub>n</sub>	实际完成值b	风险收入
--------------------	--------	------

a	$80\% \times a \leq b < 100\% \times a$	$b \times 3\% \times 70\%$
a	$60\% \times a \leq b < 80\% \times a$	$b \times 3\% \times 50\%$
a	$50\% \times a \leq b < 60\% \times a$	0

(3) 年功收入的分档

任职时间(n) 工作业绩	n≥10年	10年>n≥5年	5年>n≥3年
业绩突出	一等	一等	二等
业绩较好	一等	二等	二等
业绩一般	二等	三等	四等
业绩较差	四等	—	—

### 3. 经营者效益薪酬计算公式

效益薪酬=当期效益薪酬 + 改善效益薪酬

当期效益年薪=基本薪酬×当期绩效系数×1.1

其中，当期绩效系数=当年绩效评价分数 / 60

改善效益薪酬=基本薪酬×绩效变动系数×0.4

其中，绩效变动系数=[(当年绩效评价分数-上年绩效评价分数) / 10]×难度系数

业绩上升难度系数=100 / (100-上年度评价分数)

业绩下滑难度系数=100 / 上年度评价分数

### 4. 某公司年薪制设计案例

◇ 计  
算  
公  
式

式

$$I = (a \times W1 + b \times W2) \times 3 \times (C\% + D\%)$$

I=经营者年度基本工资

W1 =上年度地区职工平均工资

W2 =上年度本企业职工平均工资

C=上年度企业经济效益水平评价得分

D=企业生产经营规模评价得分

$$0.5 \leq C\% + D\% \leq 1, \quad C : D = 6 : 4$$

◇ 调节系数  $a+b=1$ ，且  $0 \leq b \leq 0.4$

● 公式中，a、b值由年薪确定部门根据具体情况灵活决定；

● D是分类指标，包括企业总资产、实现利税、销售收入三大指标，各项权数分别设为

0.4.0.3.0.3，合计为 1。设定总公司平均水平为 60 分，则其计算方法为：

$$\text{企业分类得分} = \text{企业该项指标与总公司该指标平均值之比} \times 60 \times \text{权数}$$

● C是分级指标，包括企业总资产利税率、工资利税率、人均利税率三大指标，各项权数分别

为 0.4.0.2.0.4，合计为1。企业分级得分计算方法与分类计算方法相同。

◇ 计算结果的确定

根据企业经济效益的高低将企业分为三类，每类企业可分为三级：

企业类别	类别分	企业级别	级别分
一类企业	大于 200	1 级企业	> 100
		2级企业	60 ~ 100
		3 级企业	<60
二类企业	15 ~ 200	1 级企业	>40
		2级企业	15 ~ 40
		3级企业	<15
三类企业	小于15	1 级企业	>30
		2级企业	10 ~ 30
		3 级企业	<10

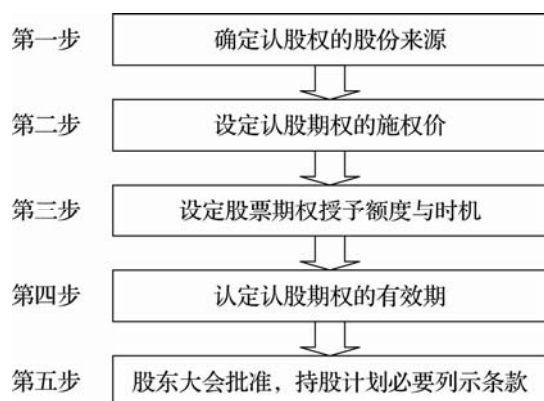
为满足 $0.5 \leq C\% + D\% \leq 1$ 及 $C : D = 6 : 4$ 的要求，特制定企业分类定级与C、D值对应表：

	一类企业			二类企业			三类企业		
	一级	二级	三级	一级	二级	三级	一级	二级	三级
企业经济效益评价 (C值)	60	56.25	52.5	48.75	45	41.25	37.5	33.75	30

企业经济规模 评价 (D值)	40	37.5	35	32.5	30	27.5	25	22.5	20
C + D	100	93.75	87.5	81.25	75	68.75	62.5	56.25	50

- 设定一类一级企业，规模评价得分为 60 分，效益评价得分为 40 分，合计为 100 分；设定三类三级企业规模评价得分为 30 分，效益评价得 20 分，合计为 50 分；满足  $C : D = 6 : 4$ ， $0.5 \leq C\% + D\% \leq 1$ 。
- 根据规模评价一类一级 60 分与三类三级 30 分之差，再除以 8，求出各类、各级的效益评价分数；同理，根据评价一类一级 40 分与三类三级 20 分之差，再除以 8，求出各类、各级的规模评价分数；然后将各企业测算的 C、D 值代入基本工资计算公式，得出计算结果。
- 以企业类别、级别来确定经营者的基本工资，目的是为了促进企业资产的保值和增值，鼓励竞争，推动企业发展。

## 5.股票期权的设计流程



## 7.上市公司股票期权激励——激励对象的股票期权分配情况

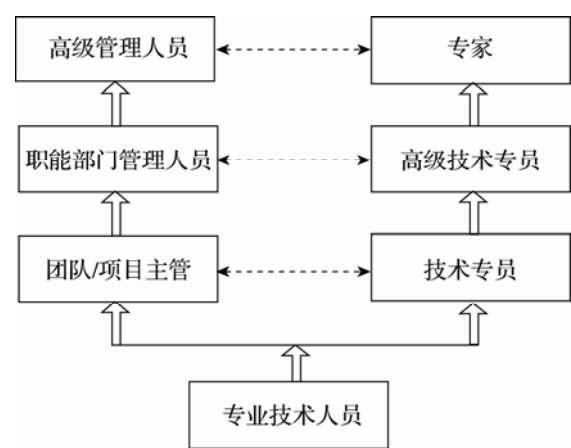
授予董事、监事、高级管理人员以及公司核心经营和技术人员的股票期权总数为 600 万份，具体分配情况如下：

姓名	职务	获授的股票 期权数量（万份）	股票期权占授予时 股票期权总量的比例	标的股票占授予时 K 公司总股本的比例
略	董事长	60	10.00%	0.43%
	董事 1	30	5.00%	0.21%
	总经理、董事 2	80	13.33%	0.57%
	副总经理、董事 3	60	10.00%	0.43%
	副总经理	40	6.67%	0.29%
	董事 4	30	5.00%	0.21%
	董事 5	30	5.00%	0.21%
	监事会主席	30	5.00%	0.21%
	监事 1	10	1.67%	0.07%
	监事 2	10	1.67%	0.07%
	董事会秘书	30	5.00%	0.21%
	控股子公司 1 总经理	40	6.67%	0.29%
	控股子公司 2 总经理	50	8.33%	0.36%
	控股子公司 3 总经理	20	3.33%	0.14%
	控股子公司 4 总经理	20	3.33%	0.14%
	控股子公司 5 总经理	20	3.33%	0.14%
	控股子公司 6 总经理	20	3.33%	0.14%
	控股子公司 7 总经理	20	3.33%	0.14%
	合计	600	100.00%	4.29%

第十一章 特殊员工的薪酬设计与管理

1. 专业技术人员薪酬设计

(1) 专业技术人员的双重职业发展通道



## (2) 各级研究员基本薪酬

单位：万元

人员类别		基本薪酬
高级研究员	一等	96
	二等	8.4
	三等	7.8
中级研究员	一等	65
	二等	5.2
	三等	3.9
初级研究员	一等	32
	二等	26
	三等	1.95

## (3) 发表论文奖励级别表

单位：元

刊物级别	奖励金额
国际权威刊物	5000
国家自然科学核心期刊	3000
省部级刊物	1000
其他	500

## 2.某保险公司营销人员薪酬设计

### (1) 销售人员的定级标准和固定基本工资

主级别	子级别	基本工资水平 / 元	上年保费 / 万元	前两年累计保费 / 万元
高级业务经理	I级	2220	≥600	≥960
	II级	1980	≥400	≥640
业务经理	I级	1800	≥300	≥480
	II级	1680	≥230	≥368
高级业务主任	I级	1560	≥180	≥288

	II级	1440	≥150	≥240
	III级	1260	≥120	≥192
业务主任	I级	1140	≥100	≥160
	II级	1020	≥90	≥144
	III级	960	≥80	—
业务主办		660	≥65	—

## (2) 绩效工资——各险种提奖系数

险种	一类险	二类险	三类险	四类险
提奖系数	17%	1.5%	1.0%	—

险种：根据总公司确定的险种类别确定

## (3) 累计保费区间及倍数

全年度实收保费区间	提奖倍数
0~30万元	0.4
30~60万元	0.6
60~80万元	1.0
80~100万元	1.2
100~200万元	1.5
200~300万元	1.7
300万元以上	1.8

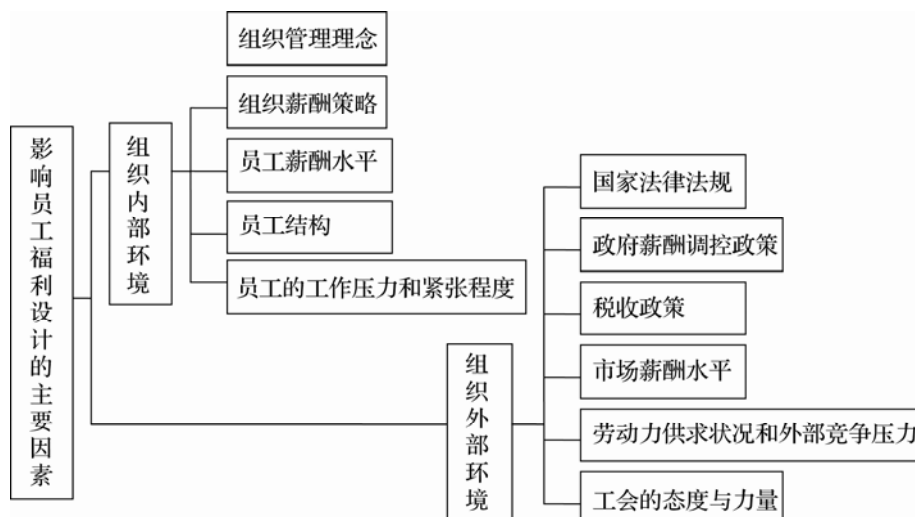
## 3.几种不同的外派员工薪酬确定方式

定价方式	适用对象	优势	劣势
谈判法	·特殊情况下 ●外派员工较少的组织	·比较简单	·外派员工人数增加以后，操作难度会加大
当地定价法	●长期性的外派任务 ●初级外派人员	·管理简便 ·保持和当地员工之间的公平性	·外派员工的经济状况与当地员工之间本来就存在较大的差异 ·常常需要通过谈判来加以补充

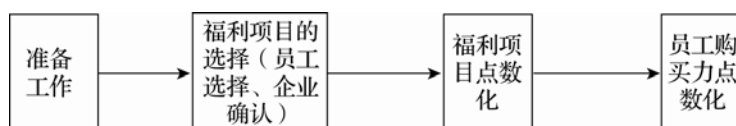
平衡定价法	·有经验的中高层外派管理人员	·保持与国内同事之间的平衡 ·便于员工在企业内部的流动和重新返回	·管理起来难度相对较大 ●会形成一种既得的享受资格 ●会侵蚀外派人员的经济收入
一次性支付法	·只执行短期任务(少于三年)并且会回国的外派员工	●比平衡定价法更有利于保持与国内同事之间的平衡 ●不会侵蚀外派人员的经济收入	●汇率的变动使得其无法适用于所有的外派人员，只能适用于相当短期的外派任务
自助餐法	·高层外派管理人员 ·相对基本薪酬来说总体收入比较高的外派人员	●比其他做法的成本有效性更高	·很难适应那些需求各异的传统外派员工的需要

## 第十二章 员工福利的设计与管理

### 1.员工福利设计的主要影响因素



## 2.点数化弹性福利设计流程



## 3.弹性福利的内容

福利项目	内容	备注
核心福利	社会养老保险、社会医疗保险、工伤保险、事业保险、法定假期、病假、事假、特殊假期	所有员工都要享有的基本福利
弹性福利	人寿保险、健康检查、工作餐、带薪培训或教育补助、节假日礼物或优惠实物分配、娱乐或体育活动、职工个人财产保险、带薪假期、职工住房或住房补贴、交通补贴、员工旅游或提供疗养机会、本企业股份股票或顾全优先权、企业幼儿园或家庭保姆、家庭特困补助、视力保险、牙科保险、健身房等等	福利种类不同、福利层次不同，需要根据企业的支付能力和员工喜好设立

## 4.标准福利点数计算

标准福利点数 = 标准薪酬 \* P      W = 标准福利点数 \* I \* (M/12) \* A + R

式中：

P—标准福利占标准薪酬的百分比

W—员工当年可获得的福利点数

I—上年度绩效考核浮动系数

M—当年服务月份

A—本年度经营业绩浮动系数

R—奖励所获得的福利点数

其中，I 是由人力资源部根据员工个人上年度绩效考核总分所对应的浮动系数得来的。年度绩效考核总分为员工当年 4 个季度的绩效考核等级所对应的分数的总合。

( 1 ) 绩效考核等级及其所对应的分值

考核等级	A	B	C	D
对应分值 ( 分 )	3	2	1	0

注意：新进员工未参与评定的季度考核默认等级为 B

( 2 ) 年度绩效考核及其所对应的浮动系数

绩效考核总分等级	I	II	III	IV
绩效考核总分 ( 分 )	12-11	10-8	7-5	<5
浮动系数	1 . 2	1 . 0	0 . 8	0 . 6

注意：新进员工未参与评定的年度考核默认等级未 II

# 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、IE 工业工程师、工厂管理等高级认证。

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：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 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)