

学习情境四 留人



【知识目标】

- 熟悉薪酬和薪酬管理的概念；掌握基本薪酬体系设计的方法和步骤。
- 熟悉绩效奖励计划的实施要点；掌握绩效奖金、计件工资的制定方法和步骤。
- 理解激励的过程、类型和方法；



【能力目标】

- 会制定基本薪酬体系；能对薪酬进行调整。
- 学会制定绩效奖励方案。
- 能够运用激励方法有效激励员工。



【学习重点】

- 薪酬体系设计的方法和步骤。
- 绩效奖金制定的方法；
- 员工激励的方法。



【学习难点】

- 制定薪酬体系。
- 制定绩效奖励方案。
- 员工激励的技巧

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

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校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《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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老师担任学校理事长。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



【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 (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	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)：1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)：6228480170232416918 用户名：王海涛 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
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)：6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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。

任务一 制定基本薪酬体系



【知识目标】

- 熟悉薪酬和薪酬管理的概念；
- 掌握基本薪酬体系设计的方法和步骤。



【能力目标】

- 会制定基本薪酬体系；
- 能对薪酬进行调整。



【学习重点】

- 薪酬体系设计的方法和步骤。



【学习难点】

- 制定薪酬体系。



【案例导入】

背景资料

A 公司是山东潍坊地区的一家民营企业，随着企业的发展，原来的薪酬体系已经不适合企业的发展，现你被委托设计一个符合公司发展的基本薪酬体系。公司的人员基本资料如表 5—1 和表 5—2 所示。

表 5-1 人员基本资料（职位等级）

等级	职位	人数
等级 1	总经理	1
等级 2	部门经理	5
等级 3	部门主管	14
等级 4	班组长	40
等级 5	普通员工	400

表 5-2 人员基本资料（学历、职称）

学历	人数	职称	人数
研究生	2	高级	5
本科	18	中级	10
专科	30	初级	55
高中及以下	410	无职称	390



【任务描述和要求】

1. 分组

按班级人数，把学生分成 10 组，每组 6 人。学生完成任务结果，按小组进行展示、分析和上交。

2. 任务

- (1) 请进行薪酬调查；
- (2) 根据薪酬调查的结果，制定 A 公司的基本薪酬体系。

3. 要求

(1) 实地薪酬调查很难取得全面的资料，而且需要一定的调查费用，耗时间也较长，建议采用网上查询的方式获得薪酬调查的资料。

(2) 制定薪酬体系主要需要确定薪酬等级与薪酬标准，制定薪酬水平和薪酬结构，使薪酬体系能实现薪酬的功能，又能体现薪酬管理的基本原则。



【结果展示与分析】

找出学生代表，展示说明自己对案例中 A 公司薪酬体系设计的理由，以及在小组讨论制定薪酬过程中的考虑和做法。



【上交材料】

案例中 A 公司的薪酬体系。



【知识链接】

一、薪酬的形式及功能

薪酬是一个综合性的范畴，也就是报酬体系中的经济性报酬，涵盖了员工由于为某一企业工作而获得的所有直接和间接的经济收入，其中包括薪资、奖金、津贴、养老金以及各种福利保健收入。换言之，所谓薪酬，就是指员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济收入以及有形服务和福利。它通常包括以下内容：

1. 薪酬形式主要有四种：

(1) 基本薪酬。基本薪酬又称基本工资，是组织根据员工所承担或完成的工作本身或者员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。企业常用的基本薪酬形式有职位薪资制、技能薪资制和能力薪资制。

基本薪酬一旦确定具有一定的稳定性。当出现整个社会生活水平发生变化或通货膨胀或是同类工作的薪酬有所改变以及员工个人技能的提高等情况，基本薪酬应该调整。

(2) 绩效薪酬。绩效薪酬又称绩效工资，是组织根据员工过去工作行为和工作成果所支付的报酬，是对员工过去工作绩效的认可。作为基本工资之外的增加，绩效工资往往随员工业绩的变化而调整。调查资料表明，美国 90% 的公司采用了绩效工资。我国大多数企业在 2000 年前后的工资改革中也纷纷建立了以绩效工资为主要组成部分的岗位工资体系。我国将从 2010 年 1 月 1 日起，所有的事业单位都要实施绩效工资。

(3) 激励薪酬。激励薪酬也是和绩效直接挂钩。有时人们把激励工资看成是可变工资，包括短期激励工资和长期激励工资。短期激励工资，是对员工短期行为和成果的奖励，主要形式是奖金。而长期激励工资，侧重与员工长期的行为和业绩，主要形式有利润分红、股票期权、期股等。

虽然激励工资和绩效工资对员工的业绩都有影响，但两者有三点不同：一是激励工资以支付工资的方式影响员工将来的行为，而绩效工资侧重于对过去工作的认可，即时间不同；二是激励工资制度在实际业绩达到之前已确定，与此相反，绩效工资往往不会提前被员工所知晓；三是激励工资是一次性支出，对劳动力成本没有永久的影响，业绩下降时，激励工资也会自动下降，绩效工资通常会加到基本工资上去，是永久的增加。

(4) 福利。福利是组织向员工提供的除工资、奖金之外的各种保障性计划、补贴、服务以及实物报酬。包括休假（假期）、服务（医药咨询、财务计划、员工餐厅）和保障（医疗保险、人寿保险和养老金）等，福利越来越成为薪酬的一种重要形式。

2. 薪酬的功能

薪酬不仅是一种公平交易，它还可以将企业的组织目标和管理者意图及时、有效地传递给企业员工，促使个人行为与企业目标一致化。调节员工与企业、员工与员工之间的关系。薪酬的调节功能体现在三个方面：

(1)激励功能：企业通过支付给员工不同的薪酬来评价员工个人的素质、能力、工作态度及其工作效果等。合理的薪酬可以促进员工产生更高的工作绩效，而更高的工作绩效又会为员工带来更高的薪酬。

(2)保障功能：员工通过劳动获得薪酬来维持自身基本生存需要，以保证自身劳动力的再生产；薪酬还必须来养育子女和自身的进修学习，以实现劳动力的再生产者人力资本的增值。

(3)调节功能：企业可以通过薪酬水平的变动和倾斜，促使员工个人行为与企业期望的行为最高限度地趋于一致；并引导内部员工合理流动；实现企业内部各种资源的高效配置；吸引企业需要的人力资源。

(4)增值功能：对企业而言，薪酬作为企业用于交换员工劳动的一种成本性投入，实际上是对活劳动(劳动要素)的数量和质量的一种投资，与其他资本投资一样，是为了获得预期的大于成本的收益。

二、薪酬管理的内容与原则

薪酬管理,是指一个企业针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的报酬总额以及报酬结构和报酬形式的这样一个过程。

1. 薪酬管理的内容

(1) 薪酬的目标管理，即薪酬应该怎样支持企业战略，又该如何满足员工需要。

(2) 薪酬的水平管理，即薪酬要满足内部一致性和外部竞争性的要求，并根据员工绩效、能力特征和行为态度进行动态调整，包括确定管理团队、技术团队和营销团队的薪酬水平，确定跨国公司各子公司和外派员工的薪酬水平，确定稀缺人才的薪酬水平以及确定与竞争对手相比的薪酬水平。

(3) 薪酬的体系管理，这不仅包括基本工资、绩效工资、期权期股的管理，还包括如何给员工提供个人成长、工作成就感、良好的职业预期和就业能力的管理。

(4) 薪酬的结构管理，即正确划分合理的薪级等，正确确定合理的级差和等差，还包括如何适应组织结构扁平化和员工岗位大规模轮换的需要，合理地确定薪酬带宽。

(5) 薪酬的制度管理，即薪酬决策应在多大程度上向所有员工公开和透明化，谁负责设计和管理薪酬制度，薪酬管理的预算、审计和控制体系又该如何建立和设计等。

2. 薪酬管理的原则

- (1) 补偿原则。保障员工收入能足以补偿劳动力再生产的费用。
- (2) 公平原则。考虑员工的绩效、能力以及劳动强度、责任、外部竞争性、内部一致性等因素，使员工感受到薪酬的横向公平和纵向公平。
- (3) 激励性原则。薪酬能激发员工的工作积极性。
- (4) 适度性原则。薪酬系统应该接受成本控制，在成本许可范围内制定，并要有上限和下限，以便于在一个适当区间内浮动。
- (5) 合法性原则。薪酬要符合国家相关法律，同时还要使大多数员工知晓并认可。
- (6) 平衡性原则。薪酬构成中的各个方面要尽量取得平衡，如既要考虑金钱报酬又要考虑非金钱奖励。

3. 薪酬调查

(1) 调查目的

寻找薪酬设计的参考依据；比较企业现行薪酬结构与市场结构的差异，进而对本企业薪酬结构进行调整，以保持本企业薪酬的竞争力，避免人才流失；显示不同职级之间的薪酬差异，为本企业制定薪酬政策提供必要的依据；为企业确定合理的人工费用提供必要的参考资料。

(2) 调查范围

同行业中同类型的其他企业；其他行业中有相似工作的企业；录用同类员工，可构成竞争的企业；工作环境、经营策略、薪酬与信誉均处于一般标准的企业；与本企业距离较近，在同一劳动力市场录用员工的企业。

(3) 薪酬调查数据的来源

薪酬调查数据可以通过实地调查获得，实地调查可以由企业自己进行，但是由于企业间竞争和保密的原因，通常很难获得其他企业的详细资料。企业也会委托专业的咨询公司进行薪酬调查，或者与咨询公司共同进行。

三、现代薪酬管理发展的趋势

薪酬制度对于企业来说是一把“双刃剑”，使用得当能够吸引、留住和激励人才；而使用不当则可能给企业带来危机。建立全新的、科学的、系统的薪酬管理系统，对于企业在知识经济时代获得生存和竞争优势具有重要意义；而改革和完善薪酬制度，也是当前企业面临的一项紧迫任务。与传统薪酬管理相比较，现代薪酬管理有以下发展趋势：

(一) 全面薪酬制度

薪酬既不是单一的工资，也不是纯粹的货币形式的报酬，它还包括精神方面的激励，比如优越的工作条件、良好的工作氛围、培训机会、晋升机会等，这些方面也应该很好地融入到薪酬体系中去。内在薪酬和外薪酬应该完美结合，偏重任何一方都是跛脚走路。物质和精神并重，这就是目前提倡的全面薪酬制度。

（二）薪酬与绩效挂钩

单纯的高薪并不能起到激励作用，这是每一本薪酬设计方面的教科书和资料反复强调的观点，只有与绩效紧密结合的薪酬才能够充分调动员工的积极性。而从薪酬结构上看，绩效工资的出现丰富了薪酬的内涵，过去的那种单一的僵死的薪酬制度已经越来越少，取而代之的是与个人绩效和团队绩效紧密挂钩的灵活的薪酬体系。

（三）宽带型薪酬结构

工资的等级减少，而各种职位等级的工资之间可以交叉。宽带的薪酬结构可以说是为配合组织扁平化而量身定做的，它打破了传统薪酬结构所维护的等级制度，有利于企业引导员工将注意力从职位晋升或薪酬等级的晋升转移到个人发展和能力的提高方面，给予绩效优秀者比较大的薪酬上升空间。

（四）员工激励长期化、薪酬股权化

目的是为了留住关键的人才和技术，稳定员工队伍。其方式主要有：员工股票选择计划（ESOP）、股票增值权、虚拟股票计划、股票期权等。

（五）重视薪酬与团队的关系

以团队为基础开展项目，强调团队内协作的工作方式正越来越流行，与之相适应，应该针对团队设计专门的激励方案和薪酬计划，其激励效果比简单的单人激励效果好。团队奖励计划尤其适合人数较少，强调协作的组织。

（六）薪酬制度的透明化

关于薪酬的支付方式到底应该公开还是透明，这个问题一直存在比较大的争议。从最近的资料来看，支持透明化的呼声越来越高，因为毕竟保密的薪酬制度使薪酬应有的激励作用大打折扣。而且，实行保密薪酬制的企业经常出现这样的现象：强烈的好奇心理使得员工通过各种渠道打听同事的工资额，使得刚制定的保密薪酬很快就变成透明的了，即使制定严格的保密制度也很难防止这种现象。既然保密薪酬起不到保密作用，不如直接使用透明薪酬。

（七）有弹性、可选择的福利制度

公司在福利方面的投入在总的成本里所占的比例是比较高的，但这一部分的支出往往被员工

忽视，认为不如货币形式的薪酬实在，有一种吃力不讨好的感觉；而且，员工在福利方面的偏好也是因人而异，非常个性化的。解决这一问题，目前最常用的方法是采用选择性福利，即让员工在规定的范围内选择自己喜欢的福利组合。

（八）薪酬信息日益得到重视

企业在进行薪酬管理时，需要密切关注薪酬信息，包括外部信息和内部信息。

外部信息：指相同地区和行业，相似性质、规模的企业的薪酬水平、薪酬结构、薪酬价值取向等，外部信息主要是通过薪酬调查获得的。能够使企业在制定和调整薪酬方案时，有可以参考的资料。

内部信息：主要是指员工满意度调查和员工合理化建议。满意度调查的功能并不一定在于了解有多少员工对薪酬是满意的，而是了解员工对薪酬管理的建议以及不满到底是在哪些方面，进而为制定新的薪酬制度打下基础。

四、基本薪酬体系设计——职位薪酬体系

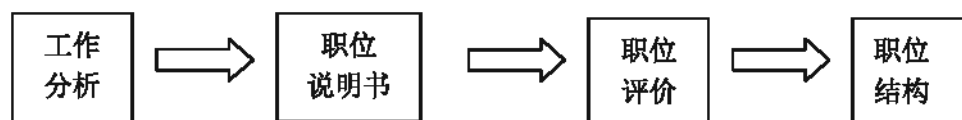
1. 职位薪酬体系实施条件与操作流程

（1）职位薪酬体系的实施条件

- ①职位内容是否已经明确化、规范化和标准化。
- ②职位内容是否基本稳定，在短期内不会有大的变动。
- ③是否具有按个人能力安排职位或工作岗位的机制。
- ④企业中是否存在相对较多的职级。
- ⑤企业的薪酬水平是否足够高。

（2）职位薪酬体系的设计流程

职位薪酬体系的设计步骤有四个：一是收集关于特定工作的性质信息，即进行工作分析；二是按照工作的实际执行情况对其进行确认、界定以及描述，即编写岗位说明书；三是对职位进行价值评价，即进行职位评价或工作评价；四是根据工作的内容和相对价值对它们进行排序，即建立职位结构，如下图所示。



2. 工作分析与职位说明书的编写

3. 职位评价与职位结构的确定方法——工作评价法

(1)工作评价法的程序和类型

工作评价法一般遵循以下程序：工作分析——选择薪酬补偿因素——确定工作评价的方法——进行工作评价——确定各项工作的薪酬水平。

工作评价方法的类型包括：岗位等级法、岗位分类法、因素分类法、点数法等。

(2)四种工作评价方法的操作及其特征

①岗位等级法

主要根据不同岗位等级所承担的职责的不同来确定工资的一种工作评价方法。

优点：简单易行；

缺点：岗位等级的划分并不是都能简单、合理地划分；这种方法下，使同一等级的工资相同，因而不能起到有效的激励作用。

该方法主要用于科层制企业和小企业中。

②岗位分类法

这是按岗位工作内容的不同来确定工资水平的一种方法。

优点：简单易行；

缺点：有些工作岗位边缘性、模糊性较强，因而有时难以科学、合理地划分；这种方法认为岗位不同则工资应不同，这有失公平。目前，在一些中小企业仍被使用。

③因素比较法

它不同于前两种方法，它用可比较的因素来打乱工作岗位界线，并以这些因素来决定岗位的价值。

优点：打破岗位界线，有基准作参照，因而较公平合理；

缺点：较复杂、工作量大，确定各非基准岗位的分别工资时可能受主观影响较大。

该方法用途比较广泛。

④点数法

点数法是把各种因素都以点数进行量化，然后根据每项工作获得的点数决定其相对价值，从而确定每项工作岗位的工资

优点：因为将因素分解为若干个子因素，并对子因素分别确定等级和点数，因而比因素比较法更客观和公平；

缺点：更复杂，工作量也更大；子因素权重的设定和子因素各等级标准的确定都不免受主观因素的影响。

五、薪酬设计的策略选择

企业设计薪酬首先必须在发展战略的指导下制定企业的薪酬策略,企业薪酬策略的制定包含水平策略和结构策略两个方面。

(一) 薪酬的水平策略

薪酬的水平策略主要是制定企业相对于当地市场薪酬行情和竞争对手薪酬水平的企业自身薪酬水平策略。供企业选择的薪酬水平策略有:

1. 市场领先策略

采用这种薪酬策略的企业,薪酬水平在同行业的竞争对手中是处于领先地位的。领先薪酬策略一般基于以下几点考虑:市场处于扩张期,有很多的市场机会和成长空间,对高素质人才需求迫切;企业自身处于高速成长期,薪酬的支付能力比较强;在同行业的市场中处于领导地位等。处于 20 世纪 90 年代初的深圳华为就采用的是市场领先的薪酬策略,因为当时的通讯行业正处于高速成长期,同时华为也处于飞速发展期。

世界著名的斯科(CISCO)公司的薪酬策略是:CISCO 的整体薪酬水平就象 CISCO 成长速度一样处于业界领导地位,为保持领导地位,CISCO 一年至少做两次薪酬调查,不断更新。CISCO 的工资水平是中上,奖金是上上,股票价值是上上上,加起来是上上。

2. 市场跟随策略

采用这种策略的企业,一般都建立或找准了自己的标杆企业,企业的经营与管理模式都向自己的标杆企业看齐,同样薪酬水平跟标杆企业差不多就行了。

3. 成本导向策略

采用这种策略的企业在制定薪酬水平策略时不考虑市场和竞争对手的薪酬水平,只考虑尽可能地节约企业生产、经营和管理的成本,这种企业的薪酬水平一般比较低。采用这种薪酬水平的企业一般实行的是成本领先战略。

4. 混合薪酬策略

顾名思义,混合薪酬策略就是在企业中针对不同的部门、不同的岗位、不同的人才,采用不同的薪酬策略。比如对于企业核心与关键性人才和岗位的策略采用市场领先薪酬策略,而对一般的人才、普通的岗位采用非领先的薪酬水平策略。

(二) 薪酬结构策略

薪酬结构主要是指企业总体薪酬所包含的固定部分薪酬(主要指基本工资)和浮动部分薪酬(主要指奖金和绩效薪酬)所占的比例。供企业选择的薪酬结构策略有:

1. 高弹性薪酬模式

这是一种激励性很强的薪酬模型，绩效薪酬是薪酬结构的主要组成部分，基本薪酬等处于非常次要的地位，所占的比例非常低（甚至为零）。即薪酬中固定部分比例比较低，而浮动部分比例比较高。这种薪酬模型，员工能获得多少薪酬完全依赖于工作绩效的好坏。当员工的绩效非常优秀时，薪酬则非常高，而当绩效非常差时，薪酬则非常低甚至为零。

2. 高稳定薪酬模式

这是一种稳定性很强的薪酬模型，基本薪酬是薪酬结构的主要组成部分，绩效薪酬等处于非常次要的地位，所占的比例非常低（甚至为零）。即薪酬中固定部分比例比较高，而浮动部分比较少。这种薪酬模型，员工的收入非常稳定，几乎不用努力就能获得全额的薪酬。

3. 调和型薪酬模式

这是一种既有激励性又有稳定性的薪酬模型，绩效薪酬和基本薪酬各占一定的比例。当两者比例不断调和变化时，这种薪酬模型可以演变为以激励为主的模型，也可以演变为以稳定为主的薪酬模型。

三种薪酬模式的比较表

表 9-2 三种薪酬模式的比较

薪酬模式	高弹性薪酬模型	调和性薪酬模型	高稳定薪酬模型
特点	绩效薪酬是薪酬结构的主要组成部分，基本薪酬等处于非常次要的地位，所占的比例非常低（甚至为零）。	绩效薪酬和基本薪酬各占一定比例。	基本薪酬是薪酬结构的主要组成部分，绩效薪酬等处于非常次要的地位，所占的比例非常低（甚至为零）。
优点	对员工的激励性很强，员工的薪酬完全依赖于其工作绩效的好坏。	对员工既有激励性又有安全感。	员工收入波动很小，员工安全感很强。
缺点	员工收入波动很大，员工缺乏安全感及保障。	必须制定科学合理的薪酬系统。	缺乏激励功能，容易导致员工懒惰。

企业在进行薪酬设计时，还可以选择一种叫做混合型的薪酬结构策略。这种策略的特点是针对不同的岗位、不同人才的特点选择不同的薪酬结构策略，比如严格要求自己、积极要求上进、

而且喜欢接受挑战的员工可以采用高弹性的薪酬模型，对于老老实实做事、追求工作和生活稳定的员工可以采用高稳定型的薪酬模型。

六、薪酬调整

1. 薪酬水平调整

在为不同工作或不同技能水平的员工调整薪酬水平时，一般是以工作为基础或以技能为基础，结合薪酬市场调查的结果分两步来进行。

（1）通过薪酬调查掌握与本企业相关的劳动力市场的流行薪酬率；

（2）确定各等级的薪酬水平。

2. 薪酬结构调整

（1）薪酬结构调整的方法导向

①工作导向法和技能导向法，薪酬结构调整最常用的方法导向是以工作评价为基础，以员工所承担的工作为导向来调整薪酬结构的。其中，工作导向法强调工作方面的特征，技能导向强调员工技能方面的特征，以技能为导向的薪酬结构调整日益普遍。它又包括两种：一种是以知识为基础，即根据员工所掌握的完成工作所需要的知识水平来调整薪酬；另一种是以多种技能为基础，即根据员工能够胜任的工作种类数目或技能的广度来调整薪酬。

②市场导向法，即根据市场上本企业竞争对手的薪酬水平来调整本企业的内部薪酬结构。

（2）薪酬结构调整的程序

①调整薪酬等级数目；

②调整各工作（职务、工种）的薪酬等级；

③调整薪酬等级线；

④调整各等级的薪酬水平；

⑤综合分析调整薪酬关系；

⑥将调整过的薪酬制成薪酬表，建立正式的薪酬结构。

（3）薪酬级差参数设计。

薪酬级差参数主要指确定薪酬之间的差异所应考虑的因素。

（4）薪酬的调整方式设计。

主要是决定薪酬调整的频率及幅度。所谓薪酬调整频率，就是调整薪酬的时间间隔，是每年调整一次还是二、三年或不定期调整。薪酬调整幅度，就是每次调整的平均薪资额。基本模式有两种，即快频小幅调整与慢频大幅调整。



【拓展案例】

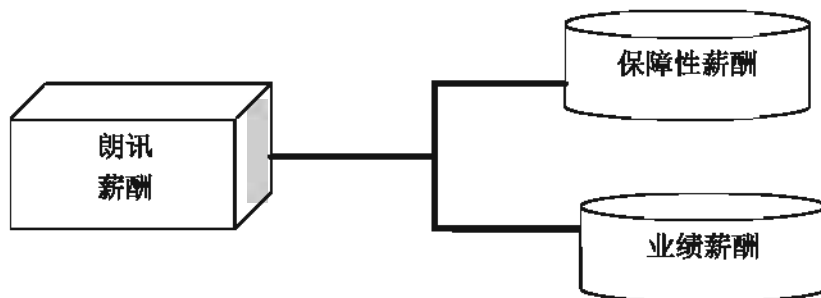
解读朗讯的薪酬管理

以贝尔实验室为依托的朗讯公司是国际知名的通信技术公司，一直注得发展宽带和移动因特网基础设施，以及通信软件、半导体和光电子设备等。富有特色的薪酬体系是朗讯成功的重要基石。

朗讯的薪酬结构由两部分构成，见下图。

保障性薪酬主要和员工的岗位相关联。业绩薪酬则和员工的工作成效紧密挂钩，也是朗讯薪酬的主体。

在朗讯，非常特别的一点是，朗讯中国所有员工的薪酬都与朗讯全球的业绩有关，这是朗讯在全球执行 GROWS 行为文化的一种体现。朗讯为此设立了一个专项奖——LU、CENTAWARD，也称全球业绩奖。朗讯的销售人员的待遇中有一部分专门属于销售业绩的奖金，业务部门根据个人的销售业绩，每一季度发放一次。



朗讯的薪酬结构中浮动的部分根据不同岗位会不一样。浮动部分的考核绝大部分和一些硬指标联系在一起。朗讯在加薪时做到对员工尽可能透明，让每个人知道他加薪的原因。加薪时员工的主管会找员工谈，说明其根据今年的业绩可以加多少薪酬。每年的12月1日是加薪日，公司加薪的总体方案出台后，人力总监会和各地负责薪酬管理的经理进行交流，告诉员工当年薪酬的总体情况，市场调查的结果是什么？今年的变化是什么？加薪的时间进度是什么？公司每年加薪的最主要目的是：保证朗讯在人才市场增加一些竞争力。

朗讯公司在执行薪酬制度时，不仅看公司内部的情况，而是将薪酬放到一个系统中考虑。朗讯的薪酬政策有两个大考虑，一方面是保持自己的薪酬在市场上的竞争力。为此，朗讯每年委托一个专业的薪酬调查公司进行市场调查，以此来了解人才市场的宏观情形。这是大公司在制定薪酬标准时的通常做法。另一个考虑是人力成本因素。综合这些考虑之后，人力资源部会根据市场情况给公司提出一个薪酬的建议，指导所有的劳资工作。人力资源部将各种调查汇总后会告诉业务部门总体的市场情况，在这个情况下每个部门有一个预算，主管在预算允许的情况下对员工的待遇做出调整决定。人力资源部必须对公司在6个月内的业务发展需要的人力情况非常了解。

任务二 设计员工福利方案



【知识目标】

- 了解员工福利的概念与内容;
- 熟悉员工福利的类型与构成;
- 掌握法定福利的相关内容。



【能力目标】

- 学会制定企业福利方案;
- 能够根据所学调整不适合的福利方案,进行福利改进。



【学习重点】

- 福利的内容与构成;



【学习难点】

- 法定福利的构成与相关数据比例。



【案例导入】

危机时刻削减员工福利

时光如梭,转眼已到年底,A公司的万总又要忙于进行年度总结了。看着今年的报表,万总不由地愁上眉头。

A公司是一个国有转制企业,在未转制前是某大型纺织集团的第三产业。转制后,A公司采用全员持股,继续经营进出口业务;其中与欧美市场的业务交易占了公司绝大多数的业务份额。近年来,由于整体市场环境较好,A公司连续三年营业额获得20%的增长。

但是迈入08年后,"次贷危机"愈演愈烈引发全球"金融海啸",人民币升值,给A公司的进出口业务造成了极大的影响,今年的业务量完成不足七成。然而,公司的各项开支并未因业务量的下降而减少,扣除各项业务费用、管理费用、人工费用、财务费用后,公司的连保本经营都难以维持。

"金融海啸"不是短期内能够结束的,继续保持这样的状况,A公司可能会出现生存危机,那么如何度过这个困境,瘦身过冬呢?当然是开源节流。如何节流呢?万总瞄上了福利这一块的开支。

由于近年来,A公司的整体经营环境较好,于是在福利项目上就延续了转制前有较多的福利种

类的现状，包括福利分房、教育、医疗保险、商业保险、出国旅游、外送培训等项目。A 公司每年为福利支出的成本约占总人力成本的 30%。再加上定位于行业中等水平的工资，A 公司的整体人力成本支出比同行高出 15%左右。然而，大部分的员工却仍然对工资收入表示不满，认为工资水平比起同行来说偏低。

万总系统分析了公司的经营现状和市场环境后，认为与同行相比，公司的人力成本明显偏高；而从人力成本的结构上来看，多就多在企业的这些名目繁多的福利支出上。他认为要使企业具有竞争力，必须先从人力成本上进行控制，一定要将企业的人力成本降到与竞争对手同一水平线上。既然员工对福利没有什么感觉，可以证明福利并不能起到激励作用，不如将此部分支出用来发奖金，提高整体的工资收入，这样员工也不会再说工资水平低了。

他指示人力资源部将福利方面的预算尽可能砍去，只保留有限的法定福利。文件刚一公布，员工议论纷纷。大部分员工都说现在变成资本主义了，公司一点人情味都没有，整天都想着怎么赚钱，这样的公司还怎么呆得下去。有些猎头公司甚至开始跟公司的骨干员工联系。万总一见此情况也感到很疑惑，我这样削减福利的做法到底对不对？



【任务描述和要求】

1. 分组

按班级人数，把学生分成 10 组，每组 6 人。学生完成任务结果，按小组进行展示、分析和上交。

2. 要求

(1) 各小组首先研读分析案例资料，根据自己的理解，讨论 A 公司里抱怨产生的原因，解释削减福利的做法到底对不对，并提出解决抱怨的合适的方法。

(2) 结合 A 公司相关特点，帮助其制定员工福利方案。



【讨论结果展示与分析】

1、每小组找出学生代表，展示本小组的讨论结果。

2、上交员工福利方案



【知识链接】

福利作为薪酬的重要组成部分，已经得到越来越多的企业重视。如何利用有限的资源提高员工的福利水平，增强对员工的激励效果，成为人力资源管理者面临的问题。

一、福利的重要性

(1) 吸引优秀员工。优秀员工是组织发展的顶梁柱。以前一直认为，组织主要靠高工资来吸引优秀员工，现在许多企业家认识到，良好的福利有时比高工资更能吸引优秀员工。

(2) 提高员工的士气。良好的福利使员工无后顾之忧，使员工有与组织共荣辱之感，士气必然会高涨。

(3) 降低员工辞职率。员工过高的辞职率必然会使组织的工作受到一定损失，而良好的福利会使很多可能流动的员工打消辞职的念头。

(4) 激励员工。良好的福利会使员工产生由衷的工作满意感，进而激发员工自觉为组织目标而奋斗的动力。

(5) 凝聚员工。组织的凝聚力由许多的因素组成，但良好的福利无疑是一个重要因素，因为良好的福利体现了组织的高层管理者以人为本的经营思想。

(6) 提高企业经济效益。良好的福利一方面可以使员工得到更多的实惠，另一方面用在员工身上的投资会产生更多的回报。

二、福利的概念

福利是企业向员工提供的除工资、奖金之外的各种保障性计划、补贴、服务以及实物报酬。与其他形式的报酬相比，员工福利有三个主要特点：

(1) 补偿性。员工福利是对劳动者为企业提供服务的一种物质性补偿，也是员工工资收入的一种补充形式。

(2) 均等性。企业内履行了劳动义务的员工，都可以平均地享受企业的各种福利。

(3) 集体性。企业兴办各种集体福利事业，员工集体消费或共同使用共同物品等是员工福利的主体形式，也是员工福利的一个重要特征。

三、福利的类型

(1) 广义福利与狭义福利。广义的福利泛指在支付工资、奖金之外的所有待遇，包括社会保险在内。狭义的福利是指企业根据劳动者的劳动在工资、奖金，以及社会保险之外的其他待遇。

(2) 法定福利与补充福利。法定福利亦称基本福利，是指按照国家法律法规和政策规定必须发

生的福利项目，其特点是只要企业建立并存在，就有义务、有责任且必须按照国家统一规定的福利项目和支付标准支付，不受企业所有制性质、经济效益和支付能力的影响。法定福利包括：

① 社会保险。包括生育保险、养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险以及疾病、伤残、遗属三种津贴。

② 法定节假日。按照 2008 年起实施的《全国年节及纪念日放假办法》，全体公民放假的节日为 17 天。

③ 特殊情况下的工资支付。是指除属于社会保险，如病假工资或疾病救济费（疾病津贴）、产假工资（生育津贴）之外的特殊情况下的工资支付。如婚丧假工资、探亲假工资。

④ 工资性津贴，包括上下班交通费补贴、洗理费、书报费等。

⑤ 工资总额外补贴项目：

A. 计划生育独生子女补贴；

B. 冬季取暖补贴。

补充福利是指在国家法定的基本福利之外，由企业自定的福利项目。企业补充福利项目的多少、标准的高低，在很大程度上要受到企业经济效益和支付能力的影响以及企业出于自身某种目的考虑。

补充福利的项目五花八门，可以见到的有：交通补贴；房租补助；免费住房；工作午餐；女工卫生费；通讯补助；互助会；职工生活困难补助；财产保险；人寿保险；法律顾问；心理咨询；贷款担保；内部优惠商品；搬家补助；子女医疗费补助等。

（3）集体福利与个人福利。集体福利主要是指全部职工可以享受的公共福利设施。如职工集体生活设施，如职工食堂、托儿所、幼儿园等；集体文化体育设施，如图书馆、阅览室、健身室、浴池、体育场（馆）；医疗设施，如医院、医疗室等。

个人福利是指在个人具备国家及所在企业规定的条件时可以享受的福利。如探亲假、冬季取暖补贴、子女医疗补助、生活困难补助、房租补贴等。

（4）经济性福利与非经济性福利

① 经济性福利

A. 住房性福利：以成本价向员工出售住房，房租补贴等。

B. 交通性福利：为员工免费购买公共汽车月票或地铁月票，用班车接送员工上下班。

C. 饮食性福利：免费供应午餐、慰问性的水果等。

D. 教育培训性福利：员工的脱产进修、短期培训等。

E. 医疗保健性福利：免费为员工进行例行体检，或者打预防针等。

F. 有薪节假：节日、假日以及事假、探亲假、带薪休假等。

G. 文化旅游性福利：为员工过生日而举办的活动，集体的旅游，体育设施的购置。

H. 金融性福利：为员工购买住房提供的低息贷款。

I. 其他生活性福利：直接提供的工作服。

J. 企业补充保险与商业保险：

补充保险包括补充养老保险、补充医疗保险等。

商业保险包括：

a. 安全与健康保险：包括人寿保险、意外死亡与肢体残伤保险、医疗保险、病假职业病疗养、特殊工作津贴等；

b. 养老保险金计划；

c. 家庭财产保险等。

② 非经济性福利。企业提供的非经济性福利，基本的目的在于全面改善员工的“工作生活质量”。这类福利形式包括：

A. 咨询性服务：比如免费提供法律咨询和员工心理健康咨询等。

B. 保护性服务：平等就业权利保护（反性别、年龄歧视等）、隐私权保护等。

C. 工作环境保护：比如实行弹性工作时间，缩短工作时间，员工参与民主化管理等。



【拓展案例】

新华网北京 12 月 3 日电

财政部近日印发了《关于企业加强职工福利费财务管理的通知》，财政部企业司有关负责人 3 日表示，企业职工福利费是人工成本的重要组成部分，直接关系到国家、企业和个人的利益分配，企业应当规范职工福利费财务管理，维护正常的收入分配秩序，保护各方合法权益。企业职工福利费制度改革有三大方向。

该负责人指出，企业职工福利费制度改革方向一是控制职工福利费在职工总收入中的比重。相对于工资薪酬，职工福利只是企业对职工劳动补偿的辅助形式。企业应当参照历史一般水平，合理控制职工福利费在职工总收入的比重，避免无序增长的福利性收入扭曲社会劳动力真实成本和市场

价格。

二是通过市场化途径解决职工福利待遇问题。为减轻国有企业社会负担，使其成为独立的市场主体，国家近年来大力推进企业主辅分离和分离办社会职能改革。企业目前仍承担大量集体福利职能的，应当逐步推进内设集体福利部门的分离改革，通过市场化方式解决职工福利待遇问题。

三是逐步将职工福利纳入工资总额管理。企业应当结合企业薪酬制度改革，逐步建立完善的人工成本管理制度，将职工福利纳入职工工资总额管理。该负责人同时表示，在计划经济时期，企业普遍实行低工资制，同时在工资之外，辅以其他多种形式的福利待遇。按工资总额一定比例从企业成本（费用）中计提职工福利费，是长期以来与工资总额管理制度并行的一项分配制度。随着经济体制改革的不断深化，这种以社会保障、公共服务欠缺和“低工资”为背景建立的“高福利”模式，已经不能适应我国企业改革发展的现实需要。因此，2006年新修订的《企业财务通则》取消了企业职工福利费按标准提取的政策，要求企业据实开支职工福利费。

他指出，当前，企业职工福利费财务管理主要存在两方面问题：一是企业职工福利费与工资及其他成本费用边界不清。有些企业随意调整职工福利费开支范围和开支标准，既有人工成本无序增长，侵蚀国家税基，侵害企业投资者权益的情况，也有任意压缩开支而侵害职工合法权益的情况。

二是部分企业职工福利费发放或支付不合理，扩大了社会收入分配差距。据2008年全国国有及国有控股企业财务决算反映，中央企业人均福利费支出为3387元，占工资总额的7%，其中最高的企业人均福利费支出为4.46万元，占工资总额26%，最低的企业人均福利费支出为149元，仅占工资总额0.6%。

任务三 设计员工激励方案



【知识目标】

- 理解激励的过程
- 掌握激励的类型和方法；



【能力目标】

- 能够运用激励方法有效激励员工；



【学习重点】

- 员工激励的方法；



【学习难点】

- 员工激励方案的设计。



【案例导入】

背景资料

尖端公司是一家生产软件的公司，是由一群大学毕业生创立的。在创业初期，依靠一批志同道合的朋友，大家不怕苦不怕累，从早到晚拼命干。公司发展迅速，几年之后，员工由原来的几个人发展到十几人再发展到几百人，业务收入由原来的每月十几万发展到每月上千万。因为扩展过快，公司更多地注重业务的发展，但管理制度并没有随之完善。与此同时，公司领导明显感觉到，员工的工作积极性越来越低，离职率也逐年增加。

随着软件市场竞争越来越激烈，尖端公司的老总意识到员工较低的工作效率和较高的离职率会影响公司的发展，于是召开高层会议，希望能够扭转公司当前不稳定的状况，稳定军心。在会议上，各高层各抒己见，但大家都同意一个观点，就是通过高薪来留住和激励员工，他们相信：重赏之下必有勇夫。公司老总也想，公司发展了，确实应该考虑提高员工的待遇，一方面是对老员工为公司辛勤工作的回报，另一方面是吸引高素质人才加盟公司的需要。于是，尖端公司重新制定了报酬制度，大幅度提高了员工的工资，并且对办公环境进行了重新装修。

高薪的效果立竿见影，尖端公司很快就吸引了大批有才华有能力的人。一时间所有的员工都很满意，大家的热情高，工作积极，公司发展势头也逐步高升。但这好景不长，不到半年，公司的状况又回到了从前。

尖端公司的高工资没有换来员工工作的可持续的高效率，公司领导陷入两难的困惑境地，既苦恼又彷徨不知所措。到底该如何提高员工的积极性呢？



【任务描述和要求】

1. 分组

按班级人数，把学生分成 10 组，每组 6 人。学生完成的任务结果，按小组进行展示、分析和上交。

2. 任务要求

各小组首先讨论分析背景资料，根据自己的理解，结合相关专业知识，为尖端公司的销售人员设计一套激励方案。



【结果展示与讨论分析】

每组找出学生代表，展示说明本小组为尖端公司设计的销售人员激励方案。



【上交材料】

尖端公司销售人员的激励方案。



【知识链接】

一、激励概述

激励是激发人的行为动机并使之完成组织特定的目标的过程

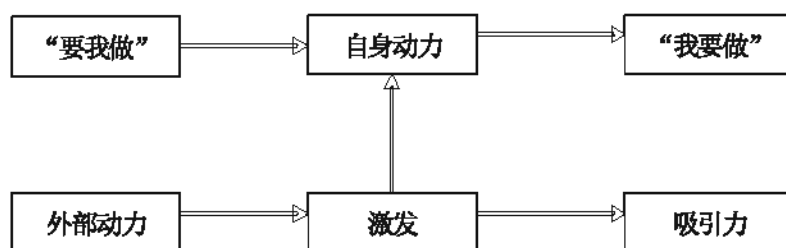


图 6-1 自身动力与外部动力之间的关系

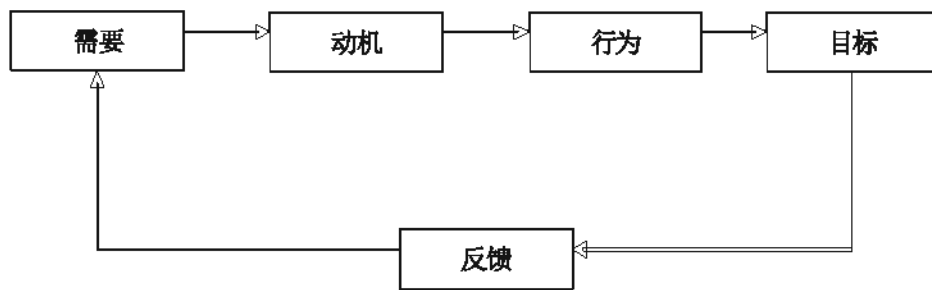


图 6-2 激励过程的基本模式

二、激励的基本理论

1. 马斯洛的需要层次理论

美国社会心理学家马斯洛将人类需要由低到高分5个层次：生理需要、安全需要、归属与爱的需要、尊重需要和自我实现需要，如图 6-3。

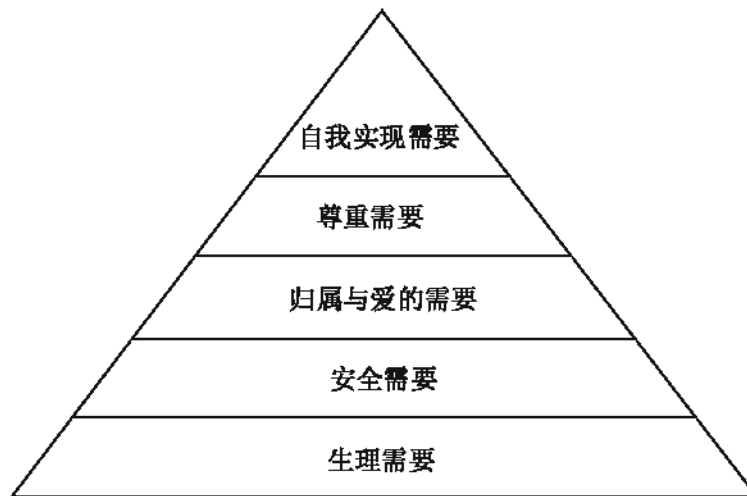


图 6-3 马斯洛五个需要层次理论

(1) 生理需要。这是人类维持自身生存的最基本要求，包括饥、渴、衣、住、行等方面的要求。马斯洛认为，只有这些最基本的需要满足到维持生存所必需的程度后，其他的需要才能成为新的激励因素。

(2) 安全需要。这是人类要求保障自身安全、摆脱事业和财产威胁、避免职业病的侵袭等方面的需要。

(3) 归属与爱的需要。这一层次包括两方面的内容。一是归属的需要，即人都有一种归属于一个群体的感情，希望成为群体中的一员，并相互关心和照顾。二是爱的需要，即人人都需要伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚；人人都希望得到爱情，希望爱别人，也渴望接受别

人的爱。

(4) 尊重需要。人人都希望自己有稳定的社会地位，个人的能力和成就得到社会的承认。马斯洛认为，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体验到自己活着的用处和价值。

(5) 自我实现的需要。这是最高层次的需要，它是指实现个人理想、抱负，发挥个人的能力到最大程度，完成与自己的能力相称的一切事情的需要。也就是说，人都希望做能最大发挥他们潜能的工作，这样才会使他们感到最大的快乐。自我实现的需要是在努力实现自己的潜力，使自己越来越成为自己所期望的人物。

马斯洛认为五种需要像阶梯一样从低到高，按层次逐级递升。一般来说，某一层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展，追求更高一层次的需要就成为驱使行为的动力。

2. 双因素理论

双因素理论是美国的行为科学家赫兹伯格于 1959 年提出来的，又叫做“激励、保健因素理论”。

双因素理论把影响职工工作积极性的因素分为两类：

(1) 保健因素：造成职工不满的因素，它们的改善能够消除员工的不满，但不能使职工感到满意并激发起职工的积极性。

(2) 激励因素：使职工感到满意的因素，只有它们的改善才能让职工感到满意，激励员工，调动积极性，提高劳动生产效率。

三、激励的基本原则

1. 因人而异，实现差别激励
2. 公平公正原则
3. 奖励正确的事情
4. 激励的时效性
5. 物质激励和精神激励相结合的原则



【拓展案例】

海尔的员工激励

韩愈曰：“世有伯乐，然后有千里马”。海尔集团总裁张瑞敏却认为，企业领导者的主要任务不是去发现人才，而是去建立一个可以出人才的机制，并维持这个机制健康持久地运行。这种人才机制应该给每个人相同的竞争机会，把静态变为动态，把相马变为赛马，充分挖掘每个人的潜质。海尔明确地提出“人人是人才，赛马不相马”，即为海尔人提供公平竞争的机会和环境，尽量避免“伯乐”相马过程中的主观局限性和片面性。

关于海尔的“赛马不相马”用人理念，张瑞敏有着一些精辟的阐述：“每个人都可以参加预赛、半决赛、决赛，但进入新的领域时必须重新参加该领域的预赛”——参赛机会人人均等，只要有参赛的想法，无论是何资历和学历，都可报名参加；但是，入选机会只给有能力有业绩的人，只有通过实战预赛才能进入新的领域。“给你比赛的场地，帮你明确比赛的目标，比赛的规则公开化，谁能跑在前面，就看你自己了”——海尔有广阔的发展空间，提供目标和规则，方向清晰、机制完善，个人能否成功，全凭自己的能力。

海尔不相信“伯乐”，“相马”可能会错失良才、误用庸才。“千里马”不能看出来，而要在赛场中赛出来。能力决定业绩，业绩说明一切。

海尔的在位监控有两项主要内容：第一，干部主观上要有自律意识，能够自我控制、自我约束；第二，集团客观上要建立控制体系，控制工作方向、工作目标，避免犯方向性错误；控制财务，避免违法违纪。海尔有严格的监督控制机制，任职人员要接受三种监督：自检，进行自我约束和监督；互检，所在团队进行相互约束和监督；专检，业绩考核部门的约束和监督。干部的考核指标分为五项：自清管理；创新意识及发现、解决问题的能力；市场的美誉度；个人的财务控制能力；所负责企业的经营状况。五项指标根据重要程度给予不同权重，每项得分结合该项权重算出最终得分。分数分为三个等级，用于区别干部的工作表现。每月考评中，那些工作没有失误但也没有起色的干部同样被归为批评之列，这种持续不断的压力杜绝干部不思进取。

海尔集团实现了持续壮大，但内部的发展却并不平衡。企业之间不仅有差距，有的差距还非常巨大。整体的发展，并不意味着所有的局部也跟进发展。一位领导如果长期不动，很容易让他所领导的企业、团队思想僵化、模式固化，甚至导致企业守旧不前。

针对这种情况，海尔提出“届满轮流”，在特定岗位任期满后，集团根据全局目标和个人发展需要，调到其它岗位任职。“届满轮流”不但避免了在原有领域固步不前，还为海尔培养了一批了解多个领域、能把握全局的综合管理人才。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net