



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程

(第三版)

# 企业人力资源管理师

## (三级)

中国就业培训技术指导中心 组织编写



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第三版）

# 企业人力资源管理师

（三级）

中国就业培训技术指导中心 组织编写

中国劳动社会保障出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

企业人力资源管理师：三级/中国就业培训技术指导中心组织编写. —3版. —北京：中国劳动社会保障出版社，2014

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5167-0972-6

I. ①企… II. ①中… III. ①企业管理-人力资源管理-资格考试-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 023726 号

**中国劳动社会保障出版社出版发行**

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

\*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 28 印张 514 千字

2014 年 2 月第 3 版 2014 年 3 月第 2 次印刷

**定价：48.00 元**

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

**版权专有 侵权必究**

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者奖励。

**举报电话：(010) 64954652**

国家职业资格培训教程（第三版）

## 企业人力资源管理师（三级）

### 编审委员会

主任	张立新	刘康	郑东亮			
副主任	张亚男	艾一平				
委员	岳威	安鸿章	曾湘泉	时勤	陈蕾	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	仲艳平		

### 本书编写人员

主编	安鸿章					
编者	安鸿章	岳威	王守志	吴江	余琛	
	胡小勇	田大洲	鲍春雷	康士勇	王宝石	
	许明月	张洪德	张淑华	张兰	荣凤杰	
	杨光	王静	刘焯星			

# 出版前言

为更好地推动企业人力资源管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，2007年，我们组织国内高等院校、科研机构和企业界的有关专家，根据新修订的《企业人力资源管理师国家职业标准》（以下简称《标准》），出版了第二版《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程》（以下简称《教程》）。根据《标准》的要求，《教程》突出了“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的指导思想。在结构上，针对人力资源管理职业活动的领域，按照模块化的方式，分四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）四个级别编写。《教程》的基础知识部分内容对应《标准》的“基本要求”；各个级别的内容分别对应于《标准》中各个级别的“工作要求”。《教程》适用于人力资源管理的相关培训，是职业技能鉴定的推荐辅导用书。

至今，第二版《教程》已经使用了6年。在这期间，企业人力资源管理领域发生了诸多发展变化，为此，我们又组织有关专家对第二版《教程》进行了必要的调整和修改，形成第三版《教程》。此次新修订的《教程》结合了最新的人力资源管理理论与实践经验，更加突出了职业培训特色。

第三版《教程》的一级由安鸿章、时勤主编，二、三、四级由安鸿章主编，基础知识由安鸿章、岳威主编。安鸿章、时勤、岳威、王守志、吴江、余琛、胡小勇、田大洲、鲍春雷、时雨、康士勇、王宝石、许明月、张洪德、张淑华、张兰、刘瑛、荣凤杰、杨光、王静、刘焯星、吴国存、李新建、肖霞、赵慧军、张京鹏、高珊等同志参加了撰稿和编写工作。此外，肖霞、赵慧军、魏钧、蔡宁、韩永江、童天、聂鲲、邹勇、刘小玲、江黎、万娟、王素芬、赵慧悦、赵云、苑彬成等同志参加了第二版《教程》的编写工作，张琪、胡芳、李庆章、闫治平、李文贵、曹来京、侯海明、周霞、肖旭、吴孟捷、何黎明、周伟、曲龄年、阎恺、石美遐、徐成响、姚裕群、陈丁、郭漫、苏爱民、陈红、王静、何波、哈晓斯、李建设等同志参加了2002年第一版《教程》的编写工作。在此一并表示感谢。

由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。

# 目 录

第一章 人力资源规划	( 1 )
第一节 企业组织结构图的绘制	( 1 )
第二节 工作岗位分析	( 13 )
第三节 企业劳动定额定员管理	( 24 )
第一单元 劳动定额水平	( 24 )
第二单元 劳动定额的修订	( 31 )
第三单元 劳动定额统计与分析	( 35 )
第四单元 企业定员人数核算的基本方法	( 42 )
第五单元 定员标准的编写格式和要求	( 54 )
第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制	( 59 )
第一单元 人力资源费用预算的审核	( 59 )
第二单元 人力资源费用支出的控制	( 66 )
第二章 人员招聘与配置	( 69 )
第一节 员工招聘活动的实施	( 69 )
第一单元 人员招募方法的选择	( 69 )
第二单元 对应聘者进行初步筛选	( 78 )
第三单元 面试的组织与实施	( 81 )
第四单元 人员选拔的其他方法	( 89 )
第五单元 员工录用决策	( 94 )
第二节 员工招聘活动的评估	( 95 )
第一单元 招聘评估指标的统计分析	( 95 )
第二单元 招聘活动过程的评估	( 98 )
第三节 人力资源的有效配置	( 104 )
第一单元 人力资源的空间配置	( 104 )
第二单元 人力资源的时间配置	( 124 )

第三章 培训与开发	(131)
第一节 培训项目设计与有效性评估	(131)
第一单元 基于需求分析的项目设计	(131)
第二单元 员工培训的有效性评估	(149)
第二节 培训课程的设计	(174)
第三节 培训方法的选择与组织实施	(186)
第一单元 培训方法的选择与应用	(186)
第二单元 员工培训的组织与实施	(204)
第四节 培训制度的建立与推行	(208)
第四章 绩效管理	(219)
第一节 绩效管理系统的的设计	(219)
第二节 员工绩效考评	(237)
第一单元 绩效计划的内容与实施	(237)
第二单元 绩效考评方法及应用	(244)
第三单元 绩效面谈与绩效改进	(270)
第五章 薪酬管理	(282)
第一节 薪酬制度设计	(282)
第一单元 薪酬体系设计	(282)
第二单元 专项薪酬管理制度	(295)
第二节 岗位评价	(308)
第一单元 岗位评价的基本步骤	(308)
第二单元 岗位评价系统设计	(312)
第三节 人工成本核算	(336)
第四节 员工福利管理	(346)
第六章 劳动关系管理	(355)
第一节 企业民主管理	(355)
第二节 劳动标准的制定与实施	(372)
第一单元 工作时间制度	(372)

第二单元 最低工资保障制度.....	(378)
第三单元 用人单位内部劳动规则.....	(384)
第三节 集体合同管理.....	(394)
第四节 劳动争议的协商与调解.....	(405)
第五节 劳动安全卫生与工伤管理.....	(413)
第一单元 劳动安全卫生保护管理.....	(413)
第二单元 工伤管理.....	(416)
<b>参考书目</b> .....	(430)





# 第五章 薪酬管理

## 第一节 薪酬制度设计

### 第一单元 薪酬体系设计

#### 【学习目标】

通过学习，了解薪酬的基本概念；掌握薪酬体系的含义、薪酬体系设计的基本要求、薪酬体系设计前期准备工作的内容，以及岗位、技能、绩效薪酬体系设计的程序和方法。

#### 【知识要求】

##### 一、薪酬的基本概念

##### （一）薪酬的概念

薪酬（compensation）泛指员工获得的一切形式的报酬。包括薪资、福利和保险等各种直接或间接的报酬。薪酬有不同的表现形式：精神的与物质的、有形的与无形的、货币的与非货币的、内在的与外在的，等等（见图5-1）。

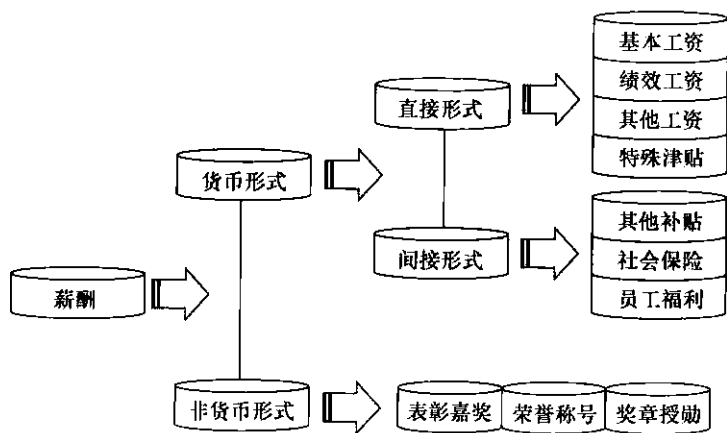


图 5-1 薪酬的基本形式

##### （二）薪资的概念

薪资即薪金、工资的简称。

薪金 (salary) 通常是以较长的时间为单位计算员工的劳动报酬, 如月薪、年薪, 我们国内常使用“薪水”一词。

工资 (wages) 通常以工时或完成产品的件数计算员工应当获得的劳动报酬。如计时工资 (小时、日、周工资) 或计件工资。

### (三) 与薪酬相关的其他概念

1. 报酬 (reward)。员工完成任务后, 所获得的一切有形和无形的待遇。

2. 收入 (earnings)。员工所获得的全部报酬, 包括薪资、奖金、津贴和加班费等项目的总和。

3. 薪给 (pay)。薪给分为工资和薪金两种形式。

4. 奖励 (incentives)。员工超额劳动的报酬, 如红利、佣金、利润分享等。

5. 福利 (benefits)。公司为每个员工提供的福利项目, 如带薪年假、各种保险等。

6. 分配 (allocation)。社会在一定时期内对新创造出来的产品或价值即国民收入的分配, 包括初次分配, 再分配。

### (四) 薪酬的实质

从某种意义上说, 薪酬是组织对员工的贡献包括员工的态度、行为和业绩等所给予的各种回报。

从广义上来说, 薪酬包括工资、奖金、休假等外部回报, 也包括参与决策、承担更大的责任等内部回报。

外部回报是指员工因为雇佣关系从自身以外所得到的各种形式的回报, 也称外部薪酬。外部薪酬包括直接薪酬和间接薪酬。直接薪酬是员工薪酬的主体组成部分, 它包括员工的基本薪酬, 即基本工资, 如周薪、月薪、年薪等; 也包括员工的激励薪酬, 如绩效工资、红利和利润分成等。间接薪酬即福利, 包括公司向员工提供的各种保险、非工作日工资、额外的津贴和其他服务, 比如单身公寓、免费工作餐等。

内部回报指员工自身心理上感受到的回报, 主要体现为一些社会和心理方面的回报。一般包括参与企业决策, 获得更大的工作空间或权限, 更大的责任, 更有趣的工作, 个人成长的机会和活动的多样化等。内部回报往往看不见, 也摸不着, 不是简单的物质付出, 对于企业来说, 如果运用得当, 也能对员工产生较大的激励作用。然而, 在管理实践中内部回报方式经常会被管理者所忽视。管理者应当认识到内部回报的重要性, 并合理地利用。

企业根据劳动合同的规定, 因员工为企业所提供的贡献, 以及工龄、知识、技能、体力和工作表现等支付给员工相应的薪酬。很显然, 员工薪酬实质上是一种交换或交易。作为一种交换或交易, 它必须服从市场的交换或交易规律, 否则这种交换关系不可能长久地持续下去, 即使持续, 双方也不可

能满足。一旦企业表示不满，那么员工将受到被解雇的威胁；一旦员工不满，那么企业将失去这份人力资源，不论前者还是后者，这种交换或交易最终都将终止。

如果员工对这种交换表示满意，那么他或她会倾力付出，会有良好的工作表现，这时，企业对人力资本的投入取得了最好的回报，保证企业持续发展。因此，许多企业都以薪酬作为一个很重要的筹码，吸引、留住、激励所需的人才并获得了极大的成功。但也有相当多的企业，对人力资本进行了巨大的投资，却以失败告终。

### 二、影响员工薪酬水平的主要因素

影响员工薪酬水平的因素很多，如图 5-2 所示。

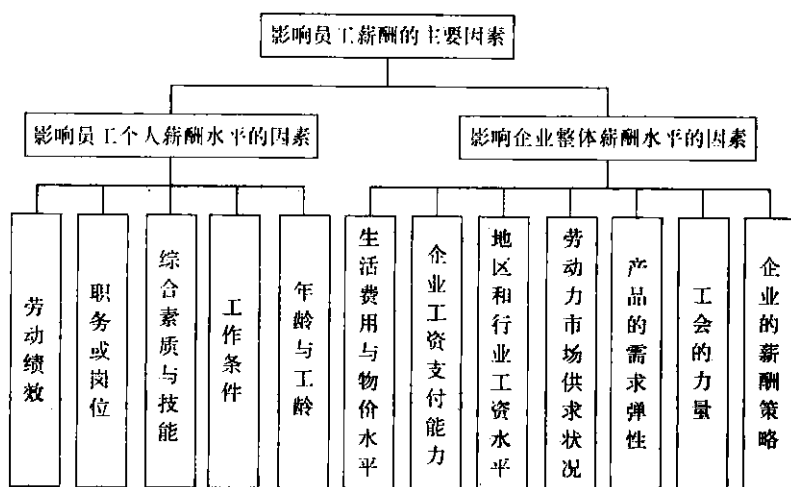


图 5-2 员工薪酬影响因素分析图

### 三、薪酬管理

薪酬管理是指根据企业总体发展战略的要求，通过管理制度的设计与完善，薪酬激励计划的编制与实施，最大限度地发挥各种薪酬形式如工资、奖金和福利等的激励作用，为企业创造更大的价值。

#### (一) 企业薪酬管理的基本目标

1. 保证薪酬在劳动力市场上具有竞争性，吸引并留住优秀人才。
2. 对各类员工的贡献给予充分肯定，使员工及时地得到相应的回报。
3. 合理控制企业人工成本，提高劳动生产效率，增强企业产品的竞争力。
4. 通过薪酬激励机制的确立，将企业与员工长期、中短期经济利益有机地结合在一起，促进公司与员工结成利益关系共同体，谋求员工与企业的共同发展。

#### (二) 企业薪酬管理的基本原则

实际上薪酬管理的原则是一个企业给员工传递信息的渠道，也是企业价值观的体现。它告诉员工：企业为什么提供薪酬，员工的什么行为或结果是企业非常关注的，员工的薪酬构成是为了对员工的什么行为或结果产生影响，员工在什么方面有提高时才能获得更高的薪酬等。目前，企业普遍认为进行有效的薪酬管理应遵循以下原则：

1. 对外具有竞争力原则。支付符合劳动力市场水平的薪酬，确保企业的薪酬水平与类似行业、类似企业的薪酬水平相当，虽然不一定完全相同，但是相差不宜太大，薪酬太低则使企业对人才失去吸引力。

2. 对内具有公正性原则。支付相当于员工岗位价值的薪酬。在企业内部，不同岗位的薪酬水平应当与这些岗位对企业的贡献相一致，否则会影响员工的工作积极性。薪酬的设定应该对岗不对人。无论男女老少在同一岗位上工作都应当享受同等的薪酬。它的前提是每个员工都是按照岗位说明书经过严格的筛选被分配到该岗位的，岗位与员工相匹配。

3. 对员工具有激励性原则。适当拉开员工之间的薪酬差距。根据员工的实际贡献付薪，并且适当拉开薪酬差距，使不同业绩的员工能在心理上觉察到这个差距，并产生激励作用：使业绩好的员工认为得到了鼓励，业绩差的员工认为值得去改进绩效，以获得更好的回报。

4. 对成本具有控制性原则。在实现前面三个基本原则的前提下，企业应当充分考虑自己的财务实力和实际的支付能力，根据企业的实际情况，对人工成本进行必要的控制。

一般来说，在企业全员劳动生产率以及经济效益没有明显提高的情况下，不能盲目地提高员工的薪酬水平，企业应当始终坚持“效率优先、兼顾公平、按劳付酬”的行为准则，才能有效地实施薪酬管理。

### （三）薪酬管理的内容

概括来说，薪酬管理包括薪酬制度设计和薪酬日常管理两个方面。

1. 企业薪酬制度设计与完善。薪酬制度设计主要是指薪酬策略设计、薪酬体系设计、薪酬水平设计、薪酬结构设计等。薪酬制度设计是薪酬管理最基础的工作，如果薪酬制度方面有问题，企业薪酬管理不可能取得预定目标。完善企业薪酬制度设计是企业薪酬管理的一项重要任务，包括薪酬结构完善，即确定并调整不同员工薪酬项目的构成，以及各薪酬项目所占的比例，还包括薪酬等级标准设计和薪酬支付形式设计，即确定薪酬计算的基础。不同的企业薪酬制度有不同的适用对象和范围，关键是要选择与企业总体发展战略以及实际情况相适应的薪酬制度。

2. 薪酬日常管理。薪酬日常管理是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环，这个循环可以被称为薪酬成本管理循环。薪酬制度建立起来后，应密切关注薪酬日常管理中存在的问题，及时调整公司薪酬策略，调整薪酬水平、薪酬结构以及薪酬体系以实现效率、公平、合法的薪酬目标，从

而保证公司发展战略的实现。

企业薪酬水平有宏观和微观两个层次。宏观薪酬水平即企业工资总额的概念，它反映了企业总体的人工成本状况。工资总额管理不仅包括工资总额的计划与控制，还包括工资总额调整的计划与控制。国家统计局对于工资总额的组成有明确的界定，工资总额的组成是：

工资总额=计时工资+计件工资+奖金+津贴和补贴+加班加点工资+特殊情况支付的工资

事实上，对于国家来说，工资总额的准确统计是国家从宏观上了解居民的收入，衡量员工的生活水平，计算离退休金、有关保险金和经济补偿金的重要依据；对于企业来说，工资总额是人工成本的一部分，是企业掌握人工成本的主要信息来源，是企业进行人工成本控制的重要方面。因此，必须充分认识工资总额统计核算的重要性。工资总额的各项组成均与企业经济效益等因素直接相关，因此，工资总额的调整在所难免，确定工资总额调整的幅度也是十分重要的。

工资总额的管理方法，首先确定合理的工资总额需要考虑的因素，如企业的支付能力、员工的生活费用、市场薪酬水平以及员工现有薪酬状况等。然后计算合理的工资总额，可以采用工资总额与销售额比的方法来推算合理的工资总额，或采用盈亏平衡点的方法来推算合理的工资总额，还可以采用工资总额占附加值比例的方法来推算合理的工资总额。

企业微观薪酬水平即企业员工个体的薪酬额度。企业要明确界定各类员工的薪酬水平，以实现员工与企业之间公平的价值交换，这是薪酬管理的重要内容。其基本原则是按照员工对企业的贡献大小确定不同的薪酬水平。同时，为了体现薪酬管理对外竞争性的基本原则，还必须根据劳动力市场的供求关系以及社会消费水平的变化，及时对企业员工的总体薪酬水平适时地进行调整。

薪酬日常管理工作具体还包括以下内容。

- (1) 开展薪酬市场调查，统计分析调查结果，写出调查分析报告。
- (2) 制订年度员工薪酬激励计划，对薪酬计划执行情况进行统计分析。
- (3) 深入调查了解各类员工的薪酬状况，进行必要的员工满意度调查。
- (4) 对报告期内人工成本进行核算，检查人工成本计划的执行情况。
- (5) 根据公司薪酬制度的要求，结合各部门绩效目标的实现情况，对员工的薪酬进行必要调整。

#### 四、薪酬体系

##### (一) 薪酬体系的概念

体系，是由若干有关事物或某些意识互相联系而构成的一个整体。薪酬体系概念有狭义与广义之分。狭义的薪酬体系是指薪酬中相互联系、相互制约、相互补充的各个构成要素形成的有机统一体，其基本模式包括基本工



资、津贴、奖金、福利、保险等形式。薪酬体系，一般来说是指支付薪酬基准，即绝对本薪（基本工资）的根据是什么，按其差异可区分薪酬性质和特征。可见，狭义的薪酬体系决策的主要任务是确定企业的基本薪酬以什么为基础。企业可以从职位、技能、能力三个要素中选择其一作为确定薪酬体系的依据。企业可以只选用一种薪酬结构，也可能会同时使用两种或三种薪酬体系，比如对生产人员、职能管理人员、技术研发人员和销售人员采用不同的薪酬体系等。

本教程所提到的薪酬体系，是极其宽泛广义的概念，涉及企业薪酬策略、薪酬制度、薪酬管理的方方面面。薪酬策略是人力资源部门根据企业最高管理层的方针拟定的，它强调的是相对于同规模的竞争性企业来讲其薪酬支付的标准和差异。薪酬策略的目标包括提高生产率、控制成本、激励员工等。薪酬制度是企业薪酬体系的制度化、文本化，也是薪酬策略的集中体现。薪酬管理是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的薪酬总额以及薪酬结构和薪酬形式的这样一个过程。企业薪酬管理的实现，需要企业不断地制订薪酬计划、拟定薪酬预算、就薪酬管理问题与员工进行沟通，同时对薪酬体系本身的有效性作出评价，而后不断予以完善。

## （二）薪酬体系的类型

薪酬体系要体现公平性和激励性，要能够激发员工的积极性和创造性。对于一个企业而言，选择何种类型的薪酬体系，取决于企业所面对的多种内外部因素。其中，外部因素主要是指国家的法规政策、社会经济发展状况、劳动力供给状况、外部市场薪酬水平等；内部因素主要包括企业的性质、发展规模、战略目标、组织文化、现行的薪酬政策等。目前，通行的薪酬体系类型主要有岗位薪酬体系、技能薪酬体系和绩效薪酬体系三种。

1. 岗位薪酬体系。岗位薪酬体系是应用最为广泛，同时也是最为稳定的薪酬体系类型。不同岗位承担着不同的职责，要求不同的知识、技能和能力特征，拥有不同的工作量和不同的工作环境，因而其对企业的价值和贡献也不一样。所谓岗位薪酬体系，就是指根据员工在组织中的不同岗位特征来确定其薪酬等级与薪酬水平。岗位薪酬体系以岗位为核心要素，建立在对岗位的客观评价基础之上，对事不对人，能充分体现公平性，操作相对简单。企业如果岗位明晰，职责清楚，工作程序性较强，那么就比较适宜采用岗位薪酬体系。

2. 技能薪酬体系。随着人力资源被提升到战略地位，人才的市场竞争日趋激烈，企业的生存越来越取决于员工的素质能力和聪明才智的发挥。为了增强对人才的吸引力，充分发挥各类人才的工作积极性和潜力，一些企业转而把与企业发展息息相关的员工技术和能力水平作为薪酬等级和水平决定的基本依据，技能薪酬制度便应运而生。技能薪酬又可分为技术薪酬和能力薪酬两种类型。



技术薪酬体系是指组织根据员工所掌握的技术或知识的广度和深度来确定员工薪酬等级和水平。由于这种薪酬体系根据员工的技术状况来决定个人的薪酬等级与水平，因而能够吸引和留住高技能水平的员工，也有利于激发这些员工的学习积极性和潜力。对于科技型企业或专业技术要求较高的部门和岗位，这种薪酬体系具有较强的适用性。

能力薪酬体系也是以员工个人能力状况为依据来确定薪酬等级与薪酬水平的。这种制度适用于企业中的中高级管理者和某些专家，他们所从事的工作往往难以用职位说明书进行清晰的描述，工作具有很强的创造性、不可预测性和非常规性，工作目标的实现更多地依赖于个人的综合能力。这里说的能力是一种抽象的、综合性的概念，在不同的组织会具体体现为领导力、组织协调能力和控制能力、决策能力等各种具体能力特征的组合，因而在实际工作中，要设计和建立比较完整的能力薪酬体系是比较困难的。

与岗位薪酬体系相比，技术或能力薪酬体系的最大特征体现在薪酬决定的依据上。前者主要依据岗位特征来确定员工的薪酬等级和水平，后者主要根据个人的技能特征来确定其薪酬的等级与水平。薪酬确定依据上的这种差异也决定了两种薪酬体系的基本功能。岗位薪酬体系更有利于组织内部公平性的实现，而技能薪酬体系则更有利于人才积极性和潜力的发挥，更有利于员工个人技能或能力的提升，更有助于个人发展目标与组织目标的统一。

3. 绩效薪酬体系。绩效薪酬体系将员工个人或者团体的工作绩效与薪酬联系起来，根据绩效水平的高低确定薪酬结构和薪酬水平。员工工作绩效主要体现为完成工作的数量、质量、所产生的收益以及对企业的其他可以测评的贡献。在绩效薪酬体系下，企业需要建立一套客观、公正的绩效考核体系，因此，这种薪酬体系主要适用于工作程序性、规则性较强，绩效容易量化的岗位或团队，以便能够清楚地将绩效与薪酬挂钩。目前，绩效薪酬体系多以个人绩效为基础，这种模式操作简便，有利于促进个人工作积极性的提高。企业也可以团队为基础建立绩效薪酬模式，这种做法既体现了组织发展的趋势和要求，又有利于强化组织内部的沟通与合作。

上述三种类型的薪酬体系各有利弊。在进行薪酬体系的选择与设计时，主要看这种薪酬体系能否与企业的内外环境相适应，能否有利于激发员工的工作热情，能否提高企业的竞争力，能否有助于企业战略目标的实现。一些企业由于自身规模庞大、构成复杂，在进行薪酬体系设计时，同时采用多种薪酬体系。例如，对于一般管理岗位和操作岗位，采用岗位薪酬体系；对于中高层管理者和研究开发人员，采用技能薪酬体系；对于销售人员，则采用绩效薪酬体系。

### 五、薪酬体系设计的基本要求

#### (一) 薪酬体系设计要体现薪酬的基本职能

薪酬职能是指薪酬在运用过程中的具体功能的体现和表现，是薪酬管理

的核心,包括补偿职能、激励职能、调节职能、效益职能和统计监督职能。

1. 补偿职能。职工在劳动过程中体力与脑力的消耗必须得到补偿,保证劳动力的再生产,劳动才能得以继续,社会才能不断进步、发展。同时,职工为了提高劳动力素质,要进行教育投资,这笔费用也需要得到补偿,否则就没有人愿意对教育投资,劳动力素质就难以不断提高,进而影响社会发展。在市场经济体制下,对以上两方面的补偿不可能完全由社会来承担,有相当一部分要由个人承担。对职工来说,通过薪酬的取得,以薪酬换取物质、文化生活资料,就可保证劳动力消耗与劳动力生产费用支出的补偿。

2. 激励职能。薪酬制定的公平与否,直接影响员工积极性的调动。薪酬的激励功能的典型表现是奖金的运用,奖金是对工作表现好的员工的一种奖励,也是对有效超额劳动的报偿,对员工有很大的激励作用。

3. 调节职能。薪酬的调节职能主要表现在引导劳动者合理流动。劳动力市场中劳动供求的短期决定因素是薪酬。薪酬高,劳动供给数量就大;薪酬低,劳动供给数量就少。因此,科学合理地运用薪酬这个经济参数,就可以引导劳动者向合理的方向流动,使其从不急需的产业(部门)流向急需的产业(部门),从发挥作用小的产业(部门)流向发挥作用大的产业(部门),达到劳动力的合理配置。薪酬的调节职能还表现在通过对薪酬关系、薪酬水平的调整来引导劳动者努力学习和钻研企业等经济组织急需的业务(技术)知识,从人才过剩的职业(工种)向人才紧缺的职业(工种)流动,既满足了各行各业的需要,又平衡了人力资源结构。

4. 效益职能。从雇主的眼光来看,薪酬具有效益职能。薪酬对企业来说是劳动的价格,是所投入的可变成本。所以,不能将企业的薪酬投入仅看成是货币投入。它是资本金投入的特定形式,是投入活劳动(通过劳动力)这一生产要素的货币表现。因此,薪酬投入也就是劳动投入,而劳动是经济效益的源泉。此外,薪酬对劳动者来说是收入,是生活资料的来源。在正常情况下,一个劳动者所创造的劳动成果总是大于他的薪酬收入,剩余部分就是薪酬经济效益。也正因为薪酬的效益职能,社会才有可能扩大再生产,经济才能不断发展,人们的生活水平也才会不断提高。

5. 统计监督职能。薪酬是按劳动数量与质量进行分配的。所以,薪酬可以反映出劳动者向社会提供的劳动量(劳动贡献)大小。薪酬是用来按一定价格购买与其劳动支出量相当的消费资料的。所以,薪酬还可以反映出劳动者的消费水平。因此,通过薪酬就把劳动量与消费量直接联系起来。通过对薪酬支付的统计与监督,实际上也是对活劳动消耗的统计与监督,进而也是对消费量的统计与监督。这有助于国家从宏观上考虑合理安排消费品供应量与薪酬增长的关系以及薪酬增长与劳动生产率增长、国内生产总值增长的比例关系。

(二) 薪酬体系设计要体现劳动的基本形态





薪酬管理对员工的行为具有内在的驱动力，因而在确定薪酬分配依据和进行薪酬体系设计时必须从企业生存与发展的根本命题——价值的产生与分配出发来进行系统思考。价值来源于劳动，价值的分配也必须取决于劳动的付出。因此，薪酬体系设计首先要体现劳动的基本形态。

1. 潜在劳动：可能的贡献。潜在劳动是指蕴涵在个体身上的劳动能力。它是企业在人力资源招聘和配置时对个体价值进行预测的基本依据，也是区分不同人力资源对企业未来贡献大小的重要指标。然而，个体的劳动能力毕竟不能等同于个体的实际劳动付出，也不能等同于个体所创造的实际价值，企业在利用该指标作为薪酬决定的基本依据时必须十分谨慎，必须注意实际创造价值与预付价值之间的“结算”。

2. 流动劳动：现实的付出。流动劳动是指人力资源个体在工作岗位上的活动是已经付出的劳动。企业用它作为发放劳动报酬的依据，显然比潜在劳动要好。但是，个人虽然付出了劳动，但由于个人、组织或者市场的原因可能最终不能实现其价值，因而把流动劳动作为价值分配的依据也有一定的局限性。

3. 凝固劳动：实现的价值。凝固劳动是指劳动付出后的成果，如产量是多少、销售额有多少等。这是劳动创造价值的具体表现，因而应当是劳动价值衡量的最好方式。在大部分组织和工作岗位，都应当以此为基本依据来计量和发放员工的薪酬。然而，在实际工作中，一些员工的工作难与业绩直接对应，或者难以进行准确评价，这些情况客观上制约着这类劳动价值衡量方式的运用。

以上三种劳动形态各有特点，也各有优势和不足。按潜在劳动计量薪酬，有利于鼓励员工进行人力资本投资，也在一定程度上能够增强组织对人才的吸引能力；按流动劳动计量薪酬，适用于那些难以计算或者不必计算工作定额、不存在竞争关系而只要求按时出勤的工种或岗位；按凝固劳动计量薪酬，能够比较准确地表明劳动价值的大小，也便于发挥薪酬管理的激励功能，但其适用的范围有限。因此，企业组织在考虑薪酬分配依据和制定薪酬制度时，应该综合考虑，取长补短，配合使用。

### 【能力要求】

#### 一、薪酬体系设计的前期准备工作

##### （一）明确企业的价值观和经营理念

企业价值观和经营理念统帅着企业的全局，指导着企业经营管理的诸多方面，对企业薪酬管理及其策略的确定具有重大的影响，其中最主要的是企业对薪酬作用、意义的认知，它要通过薪酬形式向全体员工传递何种信息和指引，同时薪酬也反映企业对员工特征、本性和价值的认知程度。例如，企业的价值观是提倡团队合作，如果薪酬管理的原则是拉大同等级薪酬差距，



就是与企业价值观背道相驰；再如企业的价值观是迅速扩张、引进人才，相应的薪酬管理原则应是工资水平位于市场中上等水平；再比如企业价值观是重视质量和客户的满意程度，那么将奖金与销售业绩紧密挂钩的薪酬管理原则就显得不合时宜。

### （二）明确企业总体发展战略规划的目标和要求

企业薪酬管理的目的是为了实现企业战略，为了使薪酬管理成为实现企业战略成功的关键因素，薪酬管理原则的制定应以企业战略为导向。应该掌握企业战略规划以下内容。

1. 企业的战略目标，即企业在行业中的角色定位、财务目标、产品的市场定位等。
2. 企业实现战略目标应具备的和已具备的关键成功因素。
3. 具体实现战略的计划和措施。
4. 对企业实现战略有重要驱动力的资源（人、财、物），明确实现企业战略时需要的核心竞争力。
5. 根据企业战略，确定激励员工具备企业需要的核心竞争力的方法论；确定员工实现战略、激励员工产生最大绩效的方法论。

### （三）掌握企业生产经营特点和员工特点

企业生产经营特点和员工特点也影响企业薪酬管理。如果企业是劳动密集型企业，如物业公司等，大多数员工是生产工人，每个工人的工作业绩不受其他人的影响，可以采用量化的指标来考核。工作业绩完全取决于个人的能力和主动性，那么企业薪酬管理的原则将是主要以员工的生产业绩（生产量、生产值或生产质量）决定其薪酬。如果企业是知识密集型企业，如咨询公司，员工大多是高素质的人才，对于企业来说，员工所承担的岗位的重要程度并不是非常重要，重要的是员工能力的大小，如果员工能力强，在业内非常知名，则会给企业带来更多的收益，这些企业在薪酬管理时可以以提高员工能力、吸引高能力的人才为目的，制定基于员工能力的薪酬制度。

### （四）掌握企业的财务状况

根据企业战略目标、企业价值观等方面的总方针和总要求，从企业的财务实力的状况出发，切实合理地确定企业员工的薪酬水平。

采用什么样薪酬水平，不仅要根据薪酬市场调查的结果，明确把握不同地区、同业同类或者不用行业同类岗位薪酬的市场总水平，还要充分分析各类岗位的实际价值，最终决定企业某类岗位薪酬水平的定位。

### （五）明确掌握企业劳动力供给与需求关系

了解企业所需要的人才在劳动力市场上的稀缺性，如果供大于求，薪酬水平可以低一些；如果供小于求，薪酬水平可以高一些。

### （六）明确掌握竞争对手的人工成本状况

为了保持企业产品的市场竞争力，应进行成本与收益的比较，通过了解



竞争对手的人工成本状况，决定本企业的薪酬水平。

### 二、岗位薪酬体系设计

岗位薪酬体系是根据每个岗位的相对价值来确定薪酬等级，通过市场薪酬水平调查来确定每个等级的薪酬幅度。这种薪酬体系的基本思想是：不同的岗位有不同的相对价值，相对价值越高的岗位对企业的贡献就越大，因而就应该获得较高的报酬。实行岗位薪酬体系的企业要求岗位说明书清楚明晰、组织环境稳定、工作对象比较固定。设计岗位薪酬体系的关键在于科学合理地确定能够反映岗位相对价值的因素、指标和权重，并对每个岗位所包含的价值进行客观评价。

可见，岗位薪酬体系以岗位评价为基础。这种薪酬体系的优点非常明显：不仅容易实现同岗同薪，凸显公平性，也便于按岗位进行系统管理，管理成本较低。当然，这种岗位薪酬体系也为员工的发展规划出一条清晰的路线，从一定意义上来讲，也有助于员工的发展。但是，这种过于清晰的、单一化的晋升路线却忽略了员工的个性特征，所以，也容易错误地引导员工盲目地追求岗位的晋升，从而影响员工个人的职业生涯的发展。特别是那些技术类的员工，一旦达到一定的岗位，就再也没有上升的空间了。这种薪酬体系的不足还表现为另外两个方面：一是岗位薪酬体系直接与岗位挂钩，忽视同一岗位可能存在的绩效差异，可能会挫伤许多员工的工作热情和积极性；二是岗位薪酬体系属于高稳定薪酬模式，这种模式虽然可使员工获得比较强的安全感，但它缺乏对员工有效的激励，还在一定程度上加剧了组织缺乏灵活性和弹性的现象。

岗位薪酬与组织结构、岗位设置、岗位特征密切相连，实质上是一种等级薪酬。岗位薪酬体系首先要对每个岗位所要求的知识、技能以及职责等因素的价值进行评估，根据评估结果将岗位分成不同的薪酬等级，每个薪酬等级包含若干个综合价值相近的岗位，再经过市场薪酬调查来确定适合本企业的薪酬水平，按职位的权重对应不同的薪酬等级，从而形成“薪酬金字塔”。这种薪酬体系的设计要以企业战略为导向，以符合国家法律规定为底线要求，力求在形式上体现内部公平性和外部公平性、在效果上体现对外的竞争性和对内的激励性。一般来说，岗位薪酬体系的设计包括以下八个步骤。

1. 环境分析。环境分析就是要通过调查分析，了解企业所处的内外环境的现状和发展趋势，它是薪酬设计的前提和基础。环境分析是一项复杂而重要的工作。说它复杂是因为企业所处的环境非常复杂，不仅包括经济社会发展水平、国家政治法律、产业政策、劳动力供给、失业率等因素构成的外部环境，还包括企业的性质、规模、发展阶段、企业文化、组织结构、工作特征、员工素质等因素构成的内部环境。而且，每一种环境因素又处于一种动态的发展过程之中。这就要求企业不仅要清楚这些环境因素的现实状况，还要根据各自变化的规律对其未来的情况作出准确的预测。环境分析是岗位

薪酬体系设计的首要步骤，它为后面几个步骤提供了重要的基础性材料，所以，环境分析的质量直接影响到薪酬策略的选择、工作分析以及岗位评价等重要过程的工作质量。一个好的薪酬体系必须表现出与环境之间的动态适应性，可以说，薪酬环境分析关系到企业薪酬目标的实现。尤其对于那些处在创业期的企业，能否准确地分析和预测环境，不仅关系到能否吸引和留住人才，更决定着企业的发展命运。

2. 确定薪酬策略。薪酬策略是有关薪酬分配的原则、标准、薪酬总体水平的政策和策略。在对组织环境进行系统分析的基础上，通过对薪酬体系设计的必要性和可行性、激励重点和设计目标的分析论证得出怎样的薪酬策略才符合企业的实际情况和企业战略的要求。

3. 岗位分析。岗位分析是全面了解某一特定工作的任务、责任、权限、任职资格、工作流程等相关信息，并对其进行详细说明与规范的过程，是人力资源管理最基础的活动之一，能为招聘、培训绩效考核、薪酬设计提供依据。岗位分析一般通过问卷调查法、参与法、观察法、访谈法、关键事件法、工作日志法等获取相关岗位信息，并据此编制包含该岗位基本信息、工作环境、任职资格等内容的岗位说明书，从而为确定每个岗位的相对价值提供重要的依据。

4. 岗位评价。岗位评价就是通过工作分析在获取相关岗位信息的基础上，对不同岗位工作的难易程度、职权大小、任职资格高低、工作环境优劣、创造价值多少等进行比较，确定其相对价值的过程。在薪酬体系设计中，岗位评价可使特定岗位的相对价值得以公示，为薪酬等级的划分奠定基础，体现薪酬分配的公平性原则。另外，通过岗位评价可以明确不同岗位的等级、所属系统以及各个岗位之间的联系，确定各个岗位的地位和作用，形成组织岗位结构。常用的岗位评价方法有排序法、归类法、因素比较法、计点法、海氏评估法等。

5. 岗位等级划分。通过岗位评价，企业可以得出组织不同岗位的价值的大小，从而为组织确定岗位结构奠定基础。岗位结构设计的一个重要方面就是岗位等级划分。等级划分的数目受组织的规模和工作性质的影响，没有绝对的标准。一般来说，等级数目少，薪酬宽度大，员工晋升慢，激励效果差；等级数目多，岗位层次多，管理成本就会增加。可见，薪酬等级与组织结构密切相关。薪酬等级的确定必须考虑组织的结构因素。宽带薪酬模式就是一种与企业组织扁平化相适应的新型设计。

6. 市场薪酬调查。如果说岗位评价解决了薪酬内部公平性问题，那么外部竞争性就需要通过市场薪酬调查来解决。市场薪酬调查主要就是通过收集、分析市场薪酬信息和员工关于薪酬分配的意见、建议，来确定或者调整企业的整体薪酬水平、薪酬结构、各具体岗位的薪酬水平的过程。市场薪酬调查业已成为企业薪酬战略实施的有效工具。通过调查，企业更加明确薪酬



的发展趋势，不断调整和优化薪酬结构和水平，以提高企业薪酬的竞争力和员工的满意度。

7. 确定薪酬结构与水平。市场薪酬调查的目的就是为企业确定薪酬结构和薪酬水平提供参考。薪酬结构是薪酬体系的骨架，有广义和狭义之分。狭义的薪酬结构是指同一组织内部不同岗位薪酬水平的对比关系，广义的薪酬结构还包括不同薪酬形式在薪酬总额中的比例关系，如基本薪酬与可变薪酬、福利薪酬之间的不同薪酬组合。薪酬水平是指组织整体平均薪酬水平，包括各部门、各岗位薪酬在市场薪酬中的位置。

8. 实施与反馈。薪酬体系设计完成之后，必须制度化、标准化为企业薪酬管理制度，通过实施才能实现薪酬的战略及目标。在正式实施之前企业要对将要实施的薪酬结构、水平、形式进行必要的宣传，并且注重和员工，特别是中层人员进行有效沟通，以广泛征求意见，为薪酬制度的实施做好充分的准备。

### 三、技能薪酬体系设计

技能薪酬体系以员工所掌握的与职位相关的知识和技术的深度与广度的不同为依据来确定薪酬等级和薪酬水平。要采用技能薪酬体系，企业必须首先建立一套技能水平评估标准。员工薪酬随着技能等级的变化而变化。技能薪酬本质上是一种激励薪酬，能够刺激员工不断提高知识、技能的深度和广度，最终有利于企业绩效的提高。随着员工知识、技能的深化和扩展，其工作面也将变得开阔，每人都能成为多面手，岗位调动比较容易。但是，盲目地参加培训和学习深造又会增加人力资源提升的成本，也容易造成人才、知识的浪费。技能薪酬体系的设计程序如同岗位薪酬体系的设计过程，只不过它是以技能为分析、评价对象，结果是得出对应不同薪酬水平的技能等级。

技能分析是对某个工作所需技能信息进行收集和分析；技能评估就是获得不同技能相对价值的过程。技能评估以技能分析为基础，因此，技能分析的内容决定着技能评估的合理性、真实性，决定着技能薪酬体系运作的有效性。对技能的分析要能体现不同薪酬等级所要求具备的技能的种类、数量、质量。技能分析的基本内容包括技能单元、技能模块和技能种类。

1. 技能单元。技能单元是技能分析的基本元素，是最小的分析单元，是对特定工作的具体说明。技能单元的描述和职位描述相一致，比如“将螺帽紧扣在螺钉上”是对工作任务的描述，它的技能描述就是“具备使用扳手拧紧螺钉的能力”。对工作任务的描述是技能分析的第一步。

2. 技能模块。它是指从事某项具体工作任务所需要的技术或者知识。技能模块的本质是对技能单元进行分组，比如“拧螺钉”是一种技能，它可以被划分到“维修机器”这一技能模块中。技能模块是技能薪酬设计的基础，是区别于岗位薪酬的显著特征。技能模块的形式决定了技能薪酬的不同类型，包括技能等级模块和技能组合模块两种。



3. 技能种类。它反映了一个工作群所有活动或者一个过程中各步骤的有关技能模块的集合,本质上是对技能模块进行的分组。多种技能模块组成一个技能种类。

在技能薪酬设计中,企业通常首先划分技能种类,在技能种类的基础上对该技能种类所有的工作任务进行详尽的描述,然后根据不同种类所要建立的技能结构形式设计不同的技能模块。

#### 四、绩效薪酬体系设计

绩效薪酬属于高激励薪酬,薪酬数额会随着既定绩效目标的完成而变化。员工工作绩效具体表现为完成工作的数量、质量、利润额以及对企业的其他贡献。绩效薪酬体系将员工个人或者团体的业绩与薪酬相连,根据绩效水平确定薪酬,使薪酬的支付更具有客观性和公平性,同时有利于企业提高生产率、改善产品质量、增强员工的积极主动性等。

绩效薪酬在现实运作中也有不少缺点:①对员工行为和成果难以进行准确的衡量,在绩效考核体系指标设置不合理的情况下,容易使绩效薪酬流于形式,可能导致更大的不公平;②绩效薪酬设计不合理,绩效薪酬会演变为一种固定薪酬,人人有份;③绩效薪酬制度多以个人绩效为基础,这种奖励以个人为中心来获得奖励薪酬的制度不利于团队合作,而与团队绩效挂钩的薪酬制度也只适用于人数较少、强调合作的组织。

绩效薪酬连接了人力资源管理中的两个非常敏感、至关重要的部分——薪酬管理和绩效管理。绩效管理中的绩效评估体系和绩效评估结果对绩效薪酬具有决定作用。绩效薪酬体系的核心内容在于绩效评估。绩效评估是一个系统的工作过程,包括评估内容、评估标准、模式选择、结果的运用等。岗位分析和职位评价、薪酬管理、绩效管理都是人力资源管理系统的组成部分,彼此联系,相互支撑。绩效薪酬体系的设计程序如同岗位薪酬体系的设计过程,只不过它是把工作绩效为分析、评价对象,根据绩效的完成程度决定薪酬的高低。在绩效薪酬设计前,要充分考察企业的性质和特征、发展阶段、企业文化和员工需求等要素,以使绩效薪酬能与企业战略、内外环境保持一致性。

## 第二单元 专项薪酬管理制度

### 【学习目标】

通过学习,了解企业薪酬管理制度的概念和种类;掌握起草单项薪酬制度、岗位工资或能力工资制度以及奖金制度的基本程序和方法。

### 【知识要求】

#### 一、薪酬管理制度

薪酬管理制度属于企业规章制度的范畴。企业规章制度是企业制定的组

织劳动过程和进行劳动管理的规则和制度的总和，也称为内部劳动规则，是企业内部的“法律”。薪酬管理制度的实质是薪酬体系的制度化产物，它是让员工和雇主都满意的有关薪酬体系的设计理念、设计方法、薪酬水平、薪酬支付方式、支付方法等内容的规定性说明，其内容不仅包括薪酬的组成要素和结构，还包括薪酬理念、薪酬结构、薪酬等级等。

具体地说，薪酬制度体现为企业对薪酬管理运行的目标、任务和手段的选择，包括企业对员工薪酬所采取的竞争策略、公平原则、薪酬成本与预算控制方式等内容。基于以上定义，薪酬制度是一个比较宽泛的概念，它涉及企业的薪酬战略、薪酬体系、薪酬结构、薪酬政策、薪酬水平以及薪酬管理等方方面面的内容。

### （一）薪酬战略

薪酬战略是企业管理人员根据具体的经营环境，可以选择的全部支付方式，这些支付方式对企业绩效和有效使用人力资源产生很大的影响，它包括：①薪酬的决定标准；②薪酬的支付结构；③薪酬的管理机制。

形成一个薪酬战略需要：①评价企业文化、价值观、全球化竞争、员工需求和组织战略对薪酬的影响；②使薪酬决策与组织战略、环境相适应；③设计一个把薪酬战略具体化的体系；④重新评估薪酬战略与组织战略、环境之间的适应性。

### （二）薪酬体系

薪酬体系是指员工从企业获取的薪酬组合，一般包括基本薪酬、业绩薪酬、加班薪酬、长期薪酬、福利、各类津贴等。

### （三）薪酬结构

薪酬结构是指薪酬的各个组成部分及其比重，通常指固定薪酬和变动薪酬，短期薪酬和长期薪酬，非经济薪酬和经济薪酬两两之间的比重。选择什么样的薪酬结构取决于每一种结构的特征和具体的企业状况。

### （四）薪酬政策

薪酬政策是指企业为了把握员工的薪酬总额、薪酬结构和薪酬形式，所确立的薪酬管理导向和基本思路的文字说明或者统一意向。

### （五）薪酬水平

薪酬水平是指组织如何根据竞争对手或劳动力市场的薪酬水平给自身的薪酬水平定位，从而与之相抗衡。这类战略性决策无疑会对员工吸引和保留以及劳动力成本控制目标产生关键影响。

### （六）薪酬管理

薪酬管理是指对薪酬体系运行状况进行控制和监督，以减少运行过程中的偏差，薪酬管理涉及两个方面：一是薪酬设计的科学化和薪酬决策的透明度，即薪酬决策在多大程度上向所有员工公开；二是员工参与度，即员工在多大程度上参与设计和管理薪酬制度。薪酬管理的意义在于，薪酬管理将会



对员工满意度和薪酬决策的参与性产生直接影响。

## 二、薪酬制度的类别

随着现代企业制度的建立，工资和薪酬已经演变为两个不同的概念。工资是人力资源作为劳动而享受的回报，而薪酬是人力资本作为资本享受的回报，即企业对员工给企业所做的贡献，包括他们实现的绩效、付出的努力、时间、学识、技能、经验等因素相应的回报和答谢。现代企业的薪酬制度应该是由基本工资分配制度、补充工资分配制度和福利制度有机结合的薪酬体系。

而从横向分类看，薪酬制度又是各种单项薪酬制度的组合，这些单项薪酬制度包括工资制度、奖励制度、福利制度和津贴制度。其中最主要的是工资制度。

1. 工资制度。工资制度是薪酬制度中最基本的制度，它关系着员工的切身利益，也是吸引优秀人才的重要方面。工资就计量的形式而言，可分为计时工资和计件工资。

2. 奖励制度。奖励性薪酬一般是指对员工超额劳动或工作高绩效的一种货币形式的劳动报酬。在实践中许多企业都根据自身需要设立了奖励制度，以期比较全面地贯彻按劳分配原则，促进员工努力工作，创造更多的超额劳动，为实现企业的目标多做贡献。奖励的种类分为绩效奖、建议奖、特殊贡献奖、节约奖以及超利奖等。

3. 福利制度。福利是企业对员工劳动贡献的一种间接补偿，是企业薪酬制度的一个重要的组成部分。员工福利项目的类型可从不同的角度划分。根据福利的内容员工福利可以分为法定福利与补充福利；根据福利享受的对象可以分为集体福利和个人福利；根据福利的表现形式可分为经济性福利和非经济性福利。

4. 津贴制度。津贴是对员工额外的劳动消耗或因特殊原因而支付的劳动报酬，是员工薪酬的一种补充形式，是职工工资的重要组成部分。津贴是国家对工资分配进行宏观控制的手段之一。根据津贴的性质，大体可分为三类：岗位性津贴、地区性津贴、保证生活性津贴。

## 【能力要求】

### 一、设计单项薪酬制度的基本程序

任何企业，要提高管理水平，制度必须先行。制度对于企业而言，就像是工作指南，就是企业的法律，它能够确保企业运转正常。在企业管理制度中，薪酬管理制度是一项重要组成部分，因为工资涉及每个员工的切身利益，也关系企业能否吸引并留住人才，发挥出人才的最大潜能；为企业做贡献。起草单项工资管理工作程序如下。

1. 准确标明制度的名称，如工资总额计划与控制制度、工资构成制度、





奖金制度、劳动分红制度、长期激励制度等。

2. 明确界定单项工资制度的作用对象和范围。

3. 明确工资支付与计算标准。

4. 涵盖该项工资管理的所有工作内容，如支付原则、等级划分、过渡办法等。

### 二、岗位工资或能力工资的制定程序

1. 根据员工工资结构中岗位工资或能力工资所占比例和工资总额，确定岗位工资总额或能力工资总额。

2. 根据企业战略等确定岗位工资或能力工资的分配原则。

3. 岗位分析与评价或对员工进行能力评价。

4. 根据岗位（能力）评价结果确定工资等级数量以及划分等级。

5. 工资调查与结果分析。

6. 了解企业财务支付能力。

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

8. 确定每个工资等级之间的工资差距。

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

10. 确定工资等级之间的重叠部分大小。

11. 确定具体计算办法。

### 三、奖金制度的制定

#### （一）奖金制度的制定程序

1. 按照企业经营计划的实际完成情况确定奖金总额。

2. 根据企业战略、企业文化等确定奖金分配原则。

3. 确定奖金发放对象及范围。

4. 确定个人奖金计算办法。

#### （二）奖金设计方法

奖金设计方法在薪酬设计中占有重要地位，因为奖金是最能体现员工价值，起到激励员工作用的。以下列出一些常见的奖金项目设计要点。

1. 佣金的设计。从严格意义上讲，佣金并不是奖金，是指由于员工完成某项任务而获得的一定比例的金钱。但是佣金和奖金有相似之处，因此可以作为奖金的一种特殊类型。佣金用得较多的岗位是销售人员。根据销售人员在一定时间内的销售量提取一定比例的金额作为奖励。

在设计佣金时要注意以下事项。

（1）比例要适当。比例太低，员工没有积极性，比例太高，企业承受不起这个负担。

（2）不要轻易改变比例。在决定比例时要很慎重，要作调查研究，除非

有重大原因，否则不要改变佣金比例，切忌看到员工佣金拿得多就想把比例降下来。

(3) 兑付要及时。可以每个月结一次账，也可以规定完成任务两周内兑付，一定要及时发放，否则不利于调动员工积极性。

2. 超时奖的设计。超时奖是指由于员工在规定的规定时间之外工作，企业为了鼓励员工这种行为而支付的奖金。

在节假日加班的加班费也属于超时奖的一种，一般以固定工资为主要收入的第一线员工有超时奖，以计时工资或计件工资为主要收入的员工以及管理人员往往都没有超时奖。

在设计超时奖时要注意以下事项。

(1) 尽量鼓励员工在规定时间内完成任务。

(2) 明确规定何时算超时，何时不算超时。

(3) 明确规定哪一类岗位有超时奖，哪一类岗位没有超时奖。

(4) 允许在某一段时间内，由于完成特殊任务而支付超时奖。如果员工劳动一直超时，则应考虑增加员工。

3. 绩效奖的设计。绩效奖是指由于员工达到某一绩效，企业为了激励员工这种行为而支付的奖金。

在设计绩效奖时要注意以下事项。

(1) 绩效标准要明确、合理。

(2) 达到某一绩效标准后的奖金要一致，即任何人达到这一绩效标准后均应该获得相同的奖金。

(3) 以递增方法设立奖金，鼓励员工不断提高绩效。例如，完成绩效120%，绩效奖金为多余部分（即20%）的1%；完成绩效150%，绩效奖金为多余部分（即50%）的2%。

4. 建议奖的设计。建议奖是指由于员工提了建议，企业为了鼓励员工多提建议而支付的奖金。

在设计建议奖时要注意以下事项。

(1) 只要是出于达到组织目标的动机，都应该获奖。

(2) 奖金的金额应该较低，而获奖的面要较宽。

(3) 如果建议重复，原则上只奖励第一个提此建议者。

(4) 如果建议被采纳，除建议奖外，还可以给予其他奖金。

5. 特殊贡献奖的设计。特殊贡献奖是指员工为企业做出了特殊贡献，企业为了鼓励员工这种行为而支付的奖金。特殊贡献奖的奖金金额一般较高。特殊贡献有许多种，例如提出一项合理化建议，为企业节省了大量成本；提供了某一信息或某一销售渠道，为企业增加了许多销量；设计了一个重大的技术革新项目，为企业减少了许多设备投资等。

在设计特殊贡献奖时要注意以下事项。



(1) 制定标准时要有可操作性,即内容可以测量。例如,增加利润多少?增加销量多少?降低成本多少?挽回损失多少?

(2) 为企业增加的金额(或减少损失的金额)要大。例如,100万~500万元为一档,500万~1 000万元为一档,1 000万元以上为一档。

(3) 要明确规定只有在他人或平时无法完成的情况下,该员工却完成时才能获奖。

(4) 受奖人数较少,金额较大。

(5) 颁奖时要大力宣传,使受奖人和其他人均受到鼓励。

6. 节约奖的设计。节约奖又称降低成本奖,如果降低成本的金额很大时,可以获特殊贡献奖。如果降低成本的金额较小时,可以获节约奖。节约奖是指由于员工降低了成本,企业为了鼓励员工这种行为而支付的奖金。一般以第一线的操作员工为奖励的主要对象。

在设计节约奖时要注意以下事项。

(1) 要奖励节约,而非假节约,两者的区别在于是否保证质量,即在保证产品质量的前提下的节约是真节约,反之则是假节约。假节约不但不奖,反而要罚。

(2) 明确规定指标来确定是否降低了成本。

(3) 降低的成本可以通过累计而获奖。例如,每个月降低成本200元,一年则降低成本2 400元。如企业规定降低成本2 000元以上可获节约奖20%,则应获奖480元。

7. 超利润奖的设计。超利润奖是指员工全面超额完成利润指标后,企业给有关员工的奖金,有时又称为红利。

在设计超利润奖时要注意以下事项。

(1) 只奖励与超额完成利润指标有关的人员。

(2) 根据每个员工对超额完成利润指标的贡献大小发放奖金,切忌平均主义。

(3) 明确规定超出部分多少百分比作为奖金,一旦决定后,不要轻易改变,否则易挫伤员工的积极性。

### 【应用实例】

#### 某股份有限公司(上市公司)工资管理制度

以工资为杠杆激励员工为公司创造更高的价值是人力资源管理工作中的一项重要内容。为此,特作规定如下。

##### 第一条 基本原则

第1款 本公司的工资分配制度必须贯彻按劳分配、奖勤罚懒和效率优先并兼顾公平的三个基本原则。

第2款 根据激励、高效的原则,在工资分配中要把员工的收入与其为

公司创造的效益及工作业绩挂钩，实行浮动考核。

第3款 根据简单、实用的原则，公司在建立平等竞争、能者上庸者下的用人制度及相应的岗位职务系列基础上，倡导实行岗位薪点薪酬制以及其他符合公司生产经营实际需要的薪酬分配办法。

## 第二条 管理规则

第1款 根据聘任、管理、考核、分配四权一体化的原则，公司总部各类人员、各分公司、各事业部的经理、副经理以及其他由总公司直接聘任员工，其工资统一由总公司人力资源部管理，并实行统一的岗位薪点薪酬制。

第2款 各分公司、事业部聘任的人员工资分配办法由聘任单位根据本单位的工作实际需要，自行确定。

第3款 总公司的年度实发工资总额由董事会决定。总公司人力资源部根据总经理的指令对总公司的年度工资总额与总公司年度经济效益指标挂钩，实行浮动管理。

第4款 总公司对所属各分公司、各事业部的工资总额与经济效益挂钩，实行浮动考核管理，并要求各分公司、事业部对所属单位实行工效挂钩考核管理。

## 第三条 工资总额的管理

第1款 总公司的年度工资总额计划由总公司人力资源部根据总公司主要经济指标完成情况，实施总量管理。工资总额及经济效益指标的核定分别由总公司人力资源部和监控部负责，由人力资源部汇总后于执行年度前两个月内报公司总经理审定，经董事会批准后发布实施。

第2款 公司总部及各分公司、事业部的工资总额均要严格执行总公司年度分解计划。超工效挂钩指标支付工资或未经公司总部批准在工资总额外向员工个人发放钱物，均应视为越权行为，除追究有关人员的责任外，责任人还要受到经济处罚。

## 第四条 工资总额及效益指标基数的核定

第1款 全公司的工资总额挂钩基数以各单位实际发生工资总额的汇总额为基础加以调整确定。全公司的效益指标为税后净利润。税后净利润指标基数以公司下达给各二级单位的计划指标为准。

第2款 各分公司、事业部的工资总额基数在各单位实际执行额度基础上经总公司人力资源部、监控部审核后略做调整。调整的依据是全公司的平均利润工资率，即

$$\text{全公司平均利润工资率} = \frac{\text{全公司员工实际年度薪酬总额}}{\text{全公司计划完成年度利润总额}}$$

当二级单位的利润工资率与公司的利润工资率发生±5%以上的差异时，就应对其进行调整。在调整工作中，要考虑该单位所在地区年度工资水平、该单位历年创利情况及员工构成等因素。

第3款 全公司的工资总额基数及公司总部、各分公司和事业部的工资总额基数确定后报公司总经理审定，经公司董事会批准后发布实施。

第4款 经审核确定的各单位工资总额基数一般不再调整。

凡因特殊情况确需调整的，要经总公司总经理审定，董事会批准，由总公司人力资源部修订。

### 第五条 工效挂钩的计算

第1款 员工工资总额的增长必须以经济效益较大增长为前提条件。只有全公司每年的净资产收益率在10%以上，全公司的工资总额才能增加；各分公司、事业部的净资产收益率在11%以上，才能增加本单位的工资总额。

第2款 在完成前款净资产收益率基本指标基础上，工资总额与税后净利润紧密挂钩，上下浮动，上不封顶，下不保底。

第3款 核定各单位下年度工资总额计划指标的计算依据是各单位的利润工资率，即

$$\text{二级单位的利润工资率} = \frac{\text{已核定的本单位薪酬总额基数}}{\text{已核定的本单位税后利润基数}}$$

所有分项基数的加权平均即为全公司的利润工资率。

已核定的利润工资率相对固定，当实现净利润指标增长或下降时，工资总额指标相应自动调整。

第4款 税后净利润指标的调整和完成情况以总公司监控部门的核定为准。人力资源部提出工资总额挂钩决算方案，报总公司总经理批准后执行。

第5款 工效挂钩实行半年预算、年终决算。在计划执行年度，如上半年的利润指标不能完成公司下达的进度计划时，本单位要扣发所有人员的半年奖金；当税后净利润比前一年下降时，除扣发奖金外，还要按其利润工资率调减其下半年的工资总额。全公司的利润指标下降或增速下降时，全公司所有员工都要调减工资或扣发奖金。

### 第六条 工资构成

第1款 本公司员工的工资由以下三个单元构成。

1. 基本工资（岗位薪点资等）。
2. 岗位工作津贴，包括：①岗位职务津贴；②公务车津贴；③住房津贴。
3. 奖金。

第2款 工资各单元考核结果相加为员工月实得工资。

奖金为年中和年末根据半年和全年经济效益指标完成情况发放。

总公司高级管理人员和分公司、事业部的总经理及销售人员不参加本单位员工的奖金分配，根据公司预先规定的经营销售标准，实行经营者年薪制或经营目标责任制奖金制度，其奖惩兑现与本单位奖金分配同步实施。

## 第七条 基本工资制度

第1款 岗位薪点资制是本公司首选基本工资制度。

员工的月实得基本工资=本单位薪点值×本人工资薪点×本期考核结果×职责系数

月考核系数为月工作目标完成情况考核结果，职责系数取值0.8，另外0.2对应的基本工资根据年终工作结果决定是否兑现。

第2款 本单位薪点值是根据员工所在单位的工资总额与本单位全体员工薪点数之和计算出来的，即

$$\text{本单位薪点值} = \frac{\text{本单位本年度（或半年）核定的薪酬总额}}{\text{本单位本年度（或半年）全体员工薪点数之和}}$$

各单位薪点值变动情况要在实施前报总公司人力资源部备案。

第3款 员工个人工资薪点是根据员工个人的条件或工作业绩决定的下列七个方面工资薪点之和。

1. 岗位职务薪点（详见附表1）。岗位职务薪点根据员工所在工作岗位或所担任的职务确定。

岗位职务发生变动，其岗位职务薪点从第2个月1日起调整。

2. 学历薪点（详见附表2）。

(1) 为吸引高素质人才并鼓励在职员工提高自己的素质，特设学历薪点。

(2) 学历薪点以国家教育部正式承认学历为准。

(3) 学历薪点从中专开始计算。

(4) 学历薪点从人力资源部正式认定之日开始享受。

(5) 员工有义务向人力资源部提供真实有效的相关证件。凡弄虚作假享受相应待遇，一经查实，即刻追偿，并给予相应处分。

3. 岗位年功薪点。岗位年功薪点只限于在本级别岗位最高薪点档级上工作满2年的员工。增薪的标准是：

(1) 年终工作业绩考核优秀者，可增加相当于本岗位现档级级差100%的薪点。

(2) 年终工作业绩考核良好者，可增加相当于本岗位现档级级差50%的薪点。

(3) 年终工作业绩考核称职者，不增加薪点。

(4) 年终工作业绩考核不称职者，可减少相当于本岗位现档级级差30%的薪点。

(5) 凡因本人责任给公司造成较大损失者，除予以相应处分和赔偿经济损失外，还要从处罚之日起减少相当于本岗位现档级级差50%~300%的薪点。

岗位年功薪点从满岗2年起实施，至调整到高级别岗位为止。调整到高



级别岗位后，其原岗位职务薪点按有关规定正常调整，保留岗位年功薪点。

4. 兼职薪点。兼职薪点是对在工作量满岗岗位上工作员工兼职工作的兼职报酬。标准是：

(1) 兼任一个满岗业务工作岗位，平均需要每天加班4小时以上者，其兼职薪点为所兼岗位薪点中档档位的100%。

(2) 兼任一个半岗业务工作岗位，平均需要每天加班4小时以下者，其兼职薪点为所兼岗位薪点中档档位的50%。

(3) 一个员工从事两个半岗业务工作或所兼工作不需要经常占用非工作时间者，不享受兼职薪点。

(4) 兼任党政工作，需要占用非工作时间每周3小时以上者，兼职薪点为本岗位现档位1个级差的薪点。

(5) 兼职薪点从兼岗工作的第2个月起执行。兼岗工作结束，兼职薪点即取消。

5. 技能薪点（详见附表3）。

(1) 为鼓励员工积极钻研业务和提高专业技术水平，特设技能薪点。每个员工都可以根据本人的专业技术资格或技术等级取得相应的技能薪点。

(2) 技能薪点的取得，需要本人申请，以人力资源部考核或审查认定结果为准。

6. 奖励薪点。奖励薪点是有分配权的业务领导对所属员工工作表现的临时性奖励。

(1) 奖励范围包括：

① 非兼员工作无报酬的加班或兼员工作超量加班。

② 近期工作表现优异。

③ 对公司工作做出了突出贡献。

④ 在社会生活中有见义勇为等高素质行为，为公司赢得了社会声誉。

⑤ 其他需要表彰奖励的行为。

(2) 奖励幅度从一个本档位级差的薪点至一个本岗位满岗薪点。一般不应奖励过多，以免造成管理单位的薪点值下降。

(3) 奖励期限分别为1个月、3个月、6个月、12个月共四种。期满，奖励自行结束。

7. 特聘薪点。特聘薪点是对社会热门人才、高新技术人才、有特殊才能的经营管理人才及其他公司需要的各类急需人才在工资方面的补偿。

(1) 补偿幅度为该员工应聘岗位全部工资与当期此类劳动力市场价格的差额。

(2) 特聘薪点由有聘任权的单位（主管）负责确定。

### 第八条 岗位工作津贴

第1款 岗位工作津贴包括：① 岗位职务津贴；② 公车使用津贴；③ 工

龄津贴。

实行销售包干提成工资等承包工资、计件包干工资制的员工，其包干工资中已包含了岗位职务津贴和公车使用津贴，所以不再享受此两项津贴。

岗位工作津贴是工资以外对员工自费支付工作费用的补偿，所以不与工资一起发放，应根据公司经营情况和员工业务范围，核定标准另行按月制表计发。

第2款 岗位职务津贴根据员工的业务工作范围和等级按实际出勤工作日计发，非因公未到岗工作均不发放岗位职务津贴，特殊情况由本单位主管审批。岗位职务津贴标准详见附表4。

第3款 工龄津贴按照员工实际工龄每年增发一个薪点。

### 第九条 奖金

第1款 本公司每半年发放一次奖金。公司根据半年和年终业绩报告对企业当期经济效益做出较大贡献的员工给予奖励。

第2款 奖金兑现的前提标准是，净资产收益率等经济效益指标达到了董事会的要求。凡未达到分解标准要求的单位一律不得发放奖金，除销售人员外，一般不再补发。

第3款 奖金支付的标准。

1. 签订经营目标责任书的经营管理人員和销售人员按照事先约定的标准兑现奖惩。

2. 其他员工的发放标准：个人本期月实得平均工资额×加发月数。

3. 加发月数由各分配单位根据实际应分配奖金总额自行决定。

第4款 各单位应分配奖金总额根据本单位工效挂钩预算结果在应增资金额中列支。

### 第十条 试用及新到岗人员的工资待遇

第1款 公司新进人员在试用期内工资标准按本岗位本档位工资标准的70%执行。

第2款 新到岗人员工资标准从本级别岗位最低档位执行，满一年考核良好以上，晋升一个档位，至满岗为止。同级别转岗执行原岗位工资标准。满岗2年后没有晋级晋岗的，可依照本规定第七条第3款的有关规定增加岗位年功工资。

### 第十一条 特殊情况下的工资计算

第1款 加班工资。

1. 直接生产、经营、技术服务人员因工作需要，经有工资支付权的领导批准加班加点，可以依照其加班加点时间计发加班工资。

非直接生产经营技术服务人员执行综合计算工时和不定工时工作制，每月请病事假3个工作日以内不扣发工资，在正常工作日和休息日加班加点一般也不计发加班工资。在节假日加班，经有工资支付权的领导批准可以按照





同一标准计发加班工资。但应尽量先给予休息补偿。

2. 加班工资的计算标准为：正常工作日加班工资为本人小时工资的150%；休息日加班工资为本人日工资的200%；节假日加班工资为本人日工资的300%。

3. 由于公司施行薪点资制，所以加班工资也按薪点计算，统一到月工资中计发。

**第2款** 公司安排员工参加社会活动或经有工资支付权的领导批准参加的各类社会活动应视为正常到岗工作，可享受一切在岗工作的工资待遇。

**第3款** 员工依法享受本公司规定的年休假、探亲假、婚丧假，假期不扣发本人工资。但不得因休假影响公司正常工作。

**第4款** 员工请病事假，依据本制度第十一条第1款规定标准扣发工资。

### 第十二条 工资支付

#### 第1款 支付时间

本公司执行下发月薪制度，每月5日根据上月的工作业绩考核结果向员工支付上月的工资。各独立发薪单位可根据本地区的特殊情况适当调整发薪时间，并及时把发薪时间报总公司人力资源部备案。

#### 第2款 支付形式

总公司要求采取银行代发工资的形式。各独立发薪单位可以根据本地区的特殊情况逐步向银行代发工资的形式过渡。

#### 第3款 支付责任

1. 工资要支付给员工本人或受其委托的本公司员工、本人亲属以及持有员工委托书的其他有关人员。

2. 公司为每个员工设立独立的工资支付清单。工资领取人要在工资清单上签章。工资支付清单每年一张，长期保存。

3. 工资计发人员及其他各类公司员工均不得随意打听、传播别人的工资收入情况，更不得以此要挟公司为其加薪。违者，按严重违章违纪处罚。

#### 第4款 代扣缴责任

1. 各独立工资支付单位都有义务代扣代缴个人所得税及代扣缴其他法定工资。

2. 因员工个人原因给公司造成损失应赔偿的，可以在本人月工资总额20%范围内扣缴。

#### 第5款 最低工资标准

1. 在员工正常到岗并完成本职工作前提下，月工资支付总额不得低于当地政府规定的最低工资标准。

2. 如发生非员工个人原因一个月以上停工，公司要保证支付给员工不



低于当地政府规定的最低生活费标准。

### 第十三条 附则

第1款 本规定经公司总经理批准，从发布之日起实施。

第2款 本规定中各条款由公司总经理办公室负责解释。部分条款修订时，报经总经理批准后发布执行。

附表1 岗位职务薪点等级表

等级	档位	薪点数	岗位职务
1	A	150	部门经理
	B	130	
	C	110	
2	A	85	项目主管
	B	80	
	C	75	
	D	70	
	E	65	
	F	60	
	G	55	
	H	50	

附表2 学历薪点等级表

学历	薪点数
博士	75
硕士	55
研究生、双学士	45
大学本科	35
大专	25
中专	15

附表3 技能薪点等级表

专业技术等级	薪点数
正高级专业技术职务	80
副高级专业技术职务	60
中级专业技术职务	40
初级专业技术职务	20



附表 4

岗位职务津贴标准

岗位职务等级	津贴标准（元）	缺勤扣除标准（元/工作日）
部门经理	900	45
项目主管	600	30

## 第二节 岗位评价

### 第一单元 岗位评价的基本步骤

#### 【学习目标】

通过学习，了解工作岗位评价的基本原理；掌握岗位评价的基本步骤。

#### 【知识要求】

##### 一、岗位评价的基本理论

岗位评价，也称为职务评价或者工作评价，是指在岗位分析的基础上，采用一定的方法对企业所设岗位需承担的责任大小、工作强度、难易程度、所需资格条件等进行评价，并利用评价结果对企业中各种岗位的相对价值作出评定，以此作为薪酬管理的重要依据。岗位评价的实质是将岗位价值、岗位承担者的贡献与工资报酬有机地结合起来，通过对岗位价值的量化比较，确定企业薪酬等级结构的过程。

岗位评价是评定工作的相对价值，确定岗位等级，是确定薪酬等级的依据。因此，岗位评价是岗位分析的逻辑结果。岗位分析主要是包括了岗位描述和岗位规范两个方面的内容，而岗位评价是在前面两个环节的基础上进行的，其根本目的是衡量岗位的相对价值，为确定薪酬结构、等级，实现薪酬内部公平性提供依据。

##### （一）岗位评价的特点

1. 岗位评价以岗位为评价对象。岗位评价的中心是“事”不是“人”。岗位评价虽然也会涉及员工，但它是以岗位为对象，即以岗位所担负的工作任务为对象进行的客观评比和估计。由于岗位具有一定的稳定性，它能与企业的专业分工、劳动组织和劳动定员定额相统一，因此，岗位评价能促进企业合理地制定劳动定员和劳动定额，从而改善企业管理。由于岗位的工作是由劳动者承担者的，虽然岗位评价是以“事”为中心，但它在研究中又离不开对劳动者的总体考察和分析。

2. 岗位评价是对企业各类具体劳动的抽象化、定量化过程。在岗位评价过程中，根据事先规定的比较系统全面反映岗位现象本质的岗位评价指标体系，对岗位的主要影响因素逐一进行测定、评比和估价，由此得出各个岗



位的量值。这样，各个岗位之间也就有了对比的基础，最后按评定结果划分出岗位的不同等级。

3. 岗位评价需要运用多种技术和方法。岗位评价主要运用劳动组织、劳动心理、劳动卫生、环境监测、数理统计等知识和计算机技术，适用于排列法、分类法、评分法、因素比较法等四种基本方法，对多个评价因素进行准确的评定或测定，最终作出科学评价。

## （二）岗位评价的原则

岗位评价是一项技术性强、涉及面广、工作量大的活动。也就是说这项活动不仅需要大量的人力、物力和财力，而且还要触及许多学科的专业知识，牵涉到很多的部门和单位。为了保证各项实施工作的顺利开展，提高岗位评价的科学性、合理性和可靠性，在组织实施中应该注意遵循以下原则。

1. 系统原则。所谓系统，就是有相互作用和相互依赖的若干既有区别又相互依存的要素构成的具有特定功能的有机整体。其中各个要素也可以构成子系统，而子系统本身又从属于一个更大的系统。系统的基本特征是整体性、目的性、相关性、环境适应性。岗位评价是一项系统工程，从整个评价系统来看，由评价指标、评价标准、评价技术方法和数据处理等若干个系统构成。这些子系统相互联系、相互衔接、相互制约，从而构成具有特定功能的有机整体。

2. 实用性原则。岗位评价必须从目前企业生产和管理的实际出发，选择能促进企业生产和管理工作发展的因素评级因素。尤其要选择目前企业人力资源管理基础工作需要的评价因素，使评价结果能直接应用于企业劳动管理实践中，特别是企业劳动组织、工资、福利、劳动保护等基础管理工作中，以提高岗位评价的应用价值。

3. 标准化原则。标准化是现代科学管理的重要手段，是现代企业劳动人事管理的基础。标准化的作用在于能统一技术要求，保证工作质量，提高工作效率和减少劳动成本。显然，为了保证评价工作的规范化和评价结果的可比性，提高评价工作的科学性和工作效率，岗位评价也必须采用标准化。岗位评价的标准化是衡量劳动者所耗费的劳动的大小的依据，因此需要对岗位评价的技术方法、特定的程序或形式作出统一规定，在规定范围内，作为评价工作中共同遵守的准则和依据。岗位评价的标准化具体表现在评价指标的统一性、各评价指标的统一评价标准、评价技术方法的统一规定和数据处理的统一程序等方面。

4. 能级对应原则。在管理系统中，各种管理功能是不相同的。根据管理的功能把管理系统分成级别，把相应的管理内容和管理者分配到相应的级别中去，各占其位，各显其能，这就是管理的能级对应原则。一个岗位能级的大小，是由它在组织中的工作性质、繁简难易、责任大小、任务轻重等因

素决定的。功能大的岗位，能级就高。

一般来说，一个组织或单位中，管理能级层次必须具有稳定的组织形态。稳定的管理结构应是正三角形。对于任何一个完整的管理系统而言，管理三角形一般可分为四个层次：决策层、管理层、执行层和操作层。这四个层次不仅使命不同，而且标志着四大能级差异。同时，不同能级对应有不同的权力、物质利益和精神荣誉，而且这种对应是一种动态的能级对应。因为只有这样，才能获得最佳的管理效率和效益。

### （三）岗位评价的基本功能

1. 为实现薪酬管理的内部公平公正提供依据。在企事业单位中，员工的劳动报酬是否能够体现效率优先、兼顾公平原则，实现“多劳多得、少劳少得、不劳不得”，是影响员工士气及生产积极性、主动性的一个很重要的因素。当员工按时按质按量地完成本岗位的工作任务以后，获得了相应的劳动报酬，他们可能会得到一定程度的满足。因此，在企事业单位中，要使员工的薪酬能够更好地体现内部公平公正的原则，就应当实现“以事定岗、以岗定人、以职定责、以职责定权限、以岗位定基薪、以绩效定薪酬”。

2. 量化岗位的综合特征。对岗位工作任务的繁简难易程度，责任权限大小，所需要的资格条件等因素，在定性分析的基础上进行定量测评，从而以量化数值表现出工作岗位的综合特征。

3. 横向比较岗位的价值。由于对性质相同相近的岗位，制定了统一的测量、评定和估价标准，从而使单位内各个岗位之间，能够在客观衡量自身价值量的基础上进行横向纵向比较，并具体说明其在企业单位中所处的地位和作用。

4. 为企事业单位岗位归级列等奠定了基础。岗位评价的基本功能和具体作用的充分发挥，将使企事业单位各个层级岗位的量值转换为货币值，为建立公平合理的薪酬制度提供科学的依据。也正是基于这一重要原因，目前世界上许多经济发达以及发展中国家的企事业单位，为了建立起组织、员工、工会三方满意的公平合理的薪资报酬制度，广泛地推行了岗位评价的科学方法。

### 二、岗位评价的信息来源

岗位评价所需要的岗位信息可通过两个渠道获得。

1. 直接的信息来源，即直接通过组织现场岗位调查，采集有关数据资料。这种方法所获得的岗位信息，真实可靠、详细全面，但需要投入大量的人力、物力和时间。

2. 间接的信息来源，即通过现有的人力资源管理文件，如工作说明书、岗位规范、规章制度等，对岗位进行评价。采取间接的岗位信息，虽有节省时间、节约费用的优点，但所获取的信息过于笼统、简单，有可能影响岗位评价的质量。



岗位评价所依据的各种相关的信息绝大部分可以通过岗位调查、岗位分析和岗位设计等环节获得，特别是岗位分析的各种结果如工作说明书、岗位规范等是岗位评价所需要信息的主要来源。

### 三、岗位评价与薪酬等级的关系

岗位评价的结果可以是分值形式，也可以是等级形式，还可以是排顺序形式，但最重要的是岗位与薪酬的对应关系，这种对应关系可以是线性关系的，如图 5-3 所示中的直线 A、直线 B 两条直线反映了不同的薪酬差距，直线 A 比直线 B 的岗位之间薪酬差距大，激励作用大。

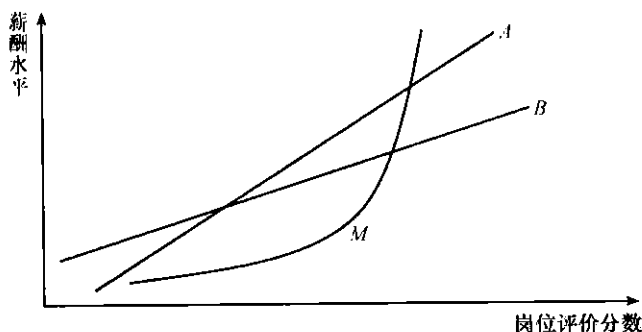


图 5-3 岗位评价与薪酬的比例关系

岗位与薪酬的对应关系也可以是非线性关系的，如图 5-3 中的曲线 M，反映了岗位等级低的薪酬增长的速度慢于岗位等级高的。实际上曲线 M 在企业中比较常用，表示岗位等级低的工资水平低，提高比较少的工资就能产生激励作用；而岗位等级高的，工资也高，需要增加较多的工资才能达到激励效果。

### 【能力要求】

岗位评价的主要步骤如下。

1. 组建岗位评价委员会。
2. 制定、讨论、通过《岗位评价体系》。
3. 制定《岗位评价表》，评价委员人手一份。
4. 评委会集体讨论岗位清单，并充分交流岗位信息。
5. 集体讨论：按照评价要素及其分级定义，逐一要素确定每个岗位的等级（要求每个要素讨论一轮）。
6. 代表性岗位试评，交流试评信息。
7. 评委打点：每一评价委员根据《岗位说明书》和日常观察掌握的岗位信息，按照岗位评价标准体系，逐一要素对岗位进行评价，并得出每一岗位评价总点数。
8. 制定岗位评价汇总表，汇总各位评价委员的评价结果，求出每一岗

位算术平均数。

9. 根据汇总计算的平均岗位点数，按升值顺序排列。

10. 根据评价点数情况，确定岗位等级数目，并确定岗位等级划分点数幅度表。

11. 根据岗位等级点数幅度表，划岗归级，作为岗位初评岗位等级序列表。

12. 将初评岗位等级序列表反馈评价委员，对有争议的岗位进行复评。

13. 将复评结果汇总，形成岗位等级序列表，岗位评价委员会工作结束。

14. 将岗位等级序列表提交工资改革决策委员会讨论通过，形成最终的岗位等级序列表。

## 第二单元 岗位评价系统设计

### 【学习目标】

通过学习，了解岗位评价系统的定义和构成；掌握岗位评价指标和标准体系设计的程序和方法。

### 【知识要求】

#### 一、岗位评价系统

岗位评价系统不仅从属于企业劳动管理系统，而且从属于企业管理大系统。岗位评价系统主要由以下几个子系统组成。

##### （一）岗位评价指标

岗位评价是一种多因素的定量评价系统，因而岗位评价因素是该系统的基础。决定生产岗位劳动状况和劳动量的因素是复杂的、多样化的，既不能也没必要把所有的因素都作为岗位评价的因素。因此，只有正确选择合适的因素，才能达到对岗位劳动进行全面、科学评价的目的。

员工在具体的岗位上工作，需要运用智力和消耗体力，也受工作环境和其他因素的影响。在人力资源管理中企业把影响岗位工作的因素归结为岗位责任、工作技能、工作心理、工作强度、工作环境，称为岗位评价五要素。从这五个方面进行岗位评价，能较全面科学地反映岗位的劳动消耗和不同岗位之间的劳动差别。

##### （二）岗位评价标准

岗位评价标准是根据岗位调查、分析与设计以及初步试点的结果，在系统总结经验的基础上，由专家组对评价指标体系的构成，各类评价指标的衡量尺度以及岗位测量、评比的方法等所作的统一规定。岗位评价标准包括岗位评价指标的分级标准、岗位评价指标的量化标准、岗位评价的方法标准等项具体的标准。

### （三）岗位评价技术方法

岗位评价的因素较多，涉及面广，需要运用多种技术和方法才能对多个评价因素进行准确的测定或评定，最终作出科学的评价。岗位评价方法很多，归纳起来主要有排列法、分类法、评分法和因素比较法四种。

### （四）岗位评价结果的加工和分析

岗位评价数据资料从方案的设计、评价和加工整理到分析，是一个完整的工作体系。岗位评价数据资料的整理，是为分析论证提供系统和条理化的综合资料的工作过程，是整个评价分析实施阶段的主要工作。数据的加工整理过程就是为了揭示被掩盖的现象之间的相互关系，并通过整理使这种固有的内在关系能用较为明确的数量关系表现出来，使各岗位间的差异性表现出来，明确地反映不同工作性质、不同工作责任、不同工作环境和不同工作场所的岗位劳动之间的区别与联系，以达到数据资料配套、规范的目的，更好地完成数据资料有机配合、完整配套、规范统一的任务。而对这些加工整理以后的资料进行分析研究则是整个岗位评价工作的重要环节。

综上所述，岗位评价系统的各个子系统都具有特定的功能和目的，同时它们又是相互联系、相互作用和相互依赖的。它们采用各种专业技术方法，以不同的角度，全面准确地反映劳动量的大小，为实现企业现代化管理提供客观科学的依据。

## 二、岗位评价指标

### （一）岗位评价指标的构成

岗位评价要素是指构成并影响岗位工作任务的最主要的因素。岗位评价具体测量、评比的对象就是这些基本的要素，岗位评价要素以及构成这些要素的各类指标的合理确定，是保证岗位评价工作质量的重要前提。在确定岗位评价要素时，首先应当明确各个要素的重要程度，然后，再决定要素的取舍。一般来说，次要因素或无相关的因素不应当列入评价要素所属的指标体系之中。

为了对岗位进行系统的评价，应当根据岗位评价的要求，对影响岗位工作任务的诸多要素进行分解，将其转换为多维度的可测量、可评比的评价指标。岗位评价指标是指标名称和指标数值的统一。评价指标名称概括了影响岗位诸多要素即“人”与“事”和“物”的性质，指标数值反映了“人”与“事”和“物”存在的数量特征。员工在完成岗位生产或工作的过程中，需要借助于一定的技术手段，运用自己的体力脑力，改变或影响工作的对象，将其转化为某种物质或精神产品，或提供某种服务。在劳动过程中，不但消耗了原料、材料、动力和器具，也消耗了员工自身的体能，同时员工体能的消耗还受到了劳动环境条件等其他客观因素的制约和影响。一般来说，影响岗位员工工作的数量和质量的因素，可概括为劳动责任、劳动技能、劳动强度、劳动环境以及社会心理等几个主要要素。





1. 劳动责任要素。劳动责任是指岗位在生产过程中的责任大小，主要反映岗位劳动者智力的付出和心理状态。主要包括：

- (1) 质量责任。评价岗位生产活动对质量指标的责任大小。
- (2) 产量责任。评价岗位生产活动对产量责任的大小。
- (3) 看管责任。评价岗位所看管的设备仪器对整个生产过程的影响程度。
- (4) 安全责任。评价岗位对整个生产过程安全的影响程度。
- (5) 消耗责任。评价岗位物资消耗对成本的影响程度。
- (6) 管理责任。评价岗位在指导、协调、分配、考核等管理工作上的责任大小。

2. 劳动技能要素。劳动技能是指岗位在生产过程中对劳动者技术素质方面的要求，主要反映岗位对劳动者智能要求的程度。主要包括：

- (1) 技术知识要求。评价岗位知识文化水平和技术等级的要求。
- (2) 操作复杂程度。评价岗位作业复杂程度和掌握操作所需的时间长短。
- (3) 看管设备复杂程度。评价岗位操作使用设备的难易程度及看管设备所需经验和水平。
- (4) 品种质量难易程度。评价岗位生产的产品品种规格的多少和质量要求水平。
- (5) 处理预防事故复杂程度。评价岗位能迅速处理或预防其易出事故所应具备的能力水平。

3. 劳动强度要素。劳动强度是指岗位在生产过程中对劳动者身体的影响，主要反映岗位劳动者的体力消耗和生理、心理紧张程度。主要包括：

- (1) 体力劳动强度。评价岗位劳动者体力消耗的程度。
- (2) 工时利用率。评价岗位净劳动时间的长短。它等于净劳动时间与工作日总时间之比。
- (3) 劳动姿势。评价岗位劳动者主要劳动姿势对身体疲劳的影响程度。
- (4) 劳动紧张程度。评价岗位劳动者生理器官的紧张程度。
- (5) 工作轮班制。评价岗位劳动组织安排对劳动者身体的影响。

4. 劳动环境要素。劳动环境是指岗位的劳动卫生状况，主要反映岗位劳动环境中的有害因素对劳动者健康的影响程度。主要包括：

- (1) 粉尘危害程度。评价岗位劳动者健康受生产场所粉尘的影响程度。
- (2) 高温危害程度。评价岗位劳动者接触生产场所高温对其健康的影响程度。
- (3) 辐射热危害程度。评价岗位劳动者接触生产场所辐射热对其健康的影响程度。
- (4) 噪声危害程度。评价岗位劳动者接触生产场所噪声对其健康的影响程度。



(5) 其他有害因素危害程度。评价岗位劳动者接触化学性、物理性等有害因素对其健康的影响程度。

5. 社会心理要素。社会心理是指社会对某类岗位的各种舆论, 对该类岗位人员在心理上所产生的影响。主要采用人员流向指标。人员流向属于心理因素, 它是由于岗位的工作性质和地位对员工在社会心理方面产生的影响而形成人员流动的趋势。

在上述 22 个岗位评价指标中, 按指标的性质和评价方法的不同, 可分为两类: 一类为评定指标。即劳动技能和劳动责任及社会心理要素等 12 个岗位评价指标。这些指标主要由专家和有关技术、管理人员组成的评定小组, 直接对岗位进行评比、评估。另一类为测评指标。即涉及劳动强度和劳动环境要素的 10 个岗位评价指标。这些指标需要使用专门的仪器仪表在现场进行测量, 并采用相应的方法进行技术测定。

### (二) 确定岗位评价要素和指标的基本原则

1. 少而精的原则。岗位评价要素及其指标的设计和选择应当尽量简化。结构精简的评价指标体系, 便于测定人员掌握和运用, 可以缩短测量、比较、汇总、整理等项工作的周期, 减少数据采集、处理、存储、传输的费用, 节省人力、物力和时间, 提高岗位评价的效率。

2. 界限清晰, 便于测量的原则。对每个要素以及所包含的具体的评价指标都要给出明确的定义, 使其内涵明确、外延清晰、范围合理。各个要素及其具体指标的名称, 要简洁概括名副其实, 防止含糊不清、界限不明, 避免产生错觉, 影响测评的质量。

3. 综合性原则。要素及其所属评价指标的设计, 一定要符合“用尽量少的指标反映尽可能多的内容”的要求, 将若干相近、相似的项目归结为同一个具有代表性的项目指标。有时为了便于测量, 对一个综合性很强的要素, 也可以分解成 2~3 个子要素, 并分别作出界定。

4. 可比性原则。在岗位评价指标体系的总体设计上, 一定要坚持可比性原则, 所谓可比性, 应当体现在: 不同岗位之间可以在时间上或空间上进行对比, 各个不同岗位的任务可以在数量或质量上进行对比, 各个不同岗位的评价指标可以从绝对数或相对数上进行对比等。

### (三) 岗位评价要素权重系数的确定

在岗位评价中, 计分权重是要素指标量化标准的重要组成部分, 它是保证岗位评价结果具有可比性和客观性的有效手段。

权重即权数, 就是加权的数目值, 也称权值、权重值。在统计学中, 权数可从两个方面来理解: 一是在加权算术平均数中, 由于各变量值出现的次数多少, 对其平均数的大小变动起着权衡轻重的作用, 因此, 通常将各变量值出现的频数(次数)称为权数。权数可以用绝对数来表示, 也可以用比重来表示。二是权数也是同度量因素, 即将不能相加的总体过渡到能够相加的



总体的因素。如质量指标指数中产量、销售量等数量指标，数量指标指数中成本、价格等质量指标，都属于同度量因素，它不仅在总指数计算过程中起着同度量的作用，同时还起着权衡轻重的作用。例如，在计算多种产品产量的综合指数时，价格高的产品的比重大，势必影响总量变化。因此，同度量因素也称为权数。

总之，在岗位评价计量体系中，所采用的权重这一概念，与统计学中的权数，其内涵是一致的。

### 1. 权重系数的类型。

(1) 从权数的一般形态来看，有自重权数（绝对权数）与加重权数（相对权数）之分。自重权数，是以权数作为评价要素及指标的分值（分数）；加重权数，是在各要素已知分值（自重权数）之前增设的权数，它是双重权数，采用权上加权的方法，能够适当地反映出岗位之间的各种差异，因此也将加重权数称为相对权数。

(2) 从权数的数字特点来看，它可以采用小数、百分数和整数。小数可大于1，也可小于1，它是常用的权数形态，能细致反映岗位的差别；百分数是小数的变形，但它的总和为100%；整数实际上是加倍数，虽便于计算，但反映岗位差别太粗，一般不采用。

(3) 从权数使用的范围来看，可将权数分为以下三大类：

①总体加权。它是对测评总分的加权，也称总分加权。它又包括按测评次数加权，如初测加权、复测加权，权数的大小取决于测评的次数、掌握标准的宽严程度等因素；按测评角度加权，如上级测评权数、同级测评权数、下级测评权数、员工自我测评权数。由于担任不同岗位工作的人员，对某一岗位评定时受到他们自身经验、阅历、知识、能力的制约，为了保证测定质量，可按上述顺序设定权数，即上级测评权数最高，而同级、下级测评权数次之，自我测评权数最低。

总之，通过上述分析可知，总体加权的主要作用是对计量误差进行调整。

②局部加权。它是对评价要素结构的加权，也称结构加权。它是根据岗位评价不同要素的地位和作用来决定其权数大小。

③要素指标（项目）加权。它是对各个评价要素的各个具体标准（项目）的加权，权数大小取决于各个指标的地位和作用对各要素的影响程度。

### 2. 权重系数的作用。

(1) 反映岗位的性质和特点，突出不同类别岗位的主要特征。

(2) 便于评价结果的汇总。

(3) 使同类岗位的不同要素的得分可以进行比较。

(4) 使不同类岗位的同—要素的得分可以进行比较。

(5) 使不同类岗位的不同要素的得分可以进行比较。

总之，权重系数的设计能够通过指派大小不同的有意义的数值，显示各



类岗位实际存在的各种差别,从而便于对岗位进行客观的比较、评定和估价。

### 三、岗位评价技术与方法

工作岗位评价的方法主要有四种:排列法、分类法、因素比较法和评分法。前两个一般称为“非解析法”,后两个称为“解析法”。两者的主要区别是:前两个不把工作岗位划分成要素来分析,而后两个则是岗位内各要素之间的比较。这四种方法已经使用了半个多世纪,尤其是前三种方法在很多国家被广泛使用。人们不断地以各种方式改进和完善这些方法,以增强其准确性和功效性,但是其逻辑结构则没有多大变化。

### 四、岗位评价结果误差的调整

按预先规定的标准,对岗位进行系统评价时,所获得的各种资料、数据以及汇总的最后结果,与客观存在的事实之间总是存在着一定差距,这就是我们所说的测评误差。误差存在于整个测评过程中,需要认真加以解决。

调整误差的方法有事先调整和事后调整两种。事先调整主要是通过加权来解决,而事后调整多采用平衡系数调整法。其计算公式为

$$E = R \sum_{i=1}^n P_i X_i$$

式中, $R$ 为平衡系数。平衡系数可用于调整总分,也可用于调整各要素结构以及各项目指标。它适用于测评过程各个阶段,可以是初始调整、中期调整,也可以是终结调整。

为了保证岗位测评结果的可靠性和有效性,在测评基本完成之后,应进行必要的信度和效度的分析与检查。

#### (一) 测评信度的概念和检查

信度是指测评结果的前后一致性程度,即测评得分可信赖程度的大小。例如,测评人员在一段时间内对同一岗位进行了两次测评,如果两次得分一致或基本接近,则说明其结果是可靠的;如果两次结果相差悬殊,缺乏一致性,那么它就是不可靠的。

信度是保证岗位评价质量的基本条件之一,在设计、编制和实施测评时,首先应考虑如何保证和提高它的可靠性问题。

信度的检查,是通过信度系数即两次测评得分的相关系数来完成的。

#### (二) 测评效度的概念和检查

效度是指测评本身可能达到期望目标的程度,也就是测评结果反映被评价对象的真实程度。一般来说,测评的效度高,信度也高,但信度高的测评,其效度未必高。测评效度的实质是测评结果的客观性、有效性问题。例如某评定人员对某岗位存在着偏见,虽然在相近的时间内,前后两次测评一致,信度较高,但效度不高。如果他能纠正偏见,实事求是地按客观衡量标准进行测评,其效度必然会提高。

1. 内容效度。它是指评价要素和评价标准体系反映岗位特征的有效程



度。内容效度的检查和评判主要依靠专家来完成，有时也可以采用一些数量化指标。检查的具体内容包括评价要素的名称与定义内容的吻合程度，要素总体结构的完整性、合理性，测评标准的标度与分等内容的吻合程度等。

2. 统计效度。也称经验效度，简称效标。它是通过建立一定的指标来检查测评结果的效度。效标须通过以下途径来建立。

(1) 岗位的生产工作记录。

(2) 担任上级岗位的人员对本岗位的评估。

(3) 其他有关岗位的信息。效标可以是另一种评定的结果（与测评结果不同），也可以是标准测量的得分。它作为一种尺度，用来衡量实际测评的结果。

岗位评价信度、效度的检查，通常以信度系数和效度系数为基础进行鉴定，而这两个系数都是以相关系数来表示。相关系数的计算多采用积差相关系数（ $\gamma$ ）的计算方法。其计算公式为

$$\gamma = \frac{\sum xy}{NS_x S_y}$$

式中  $x$ —— $x$  分数与  $\bar{x}$  离差；

$y$ —— $y$  分数与  $\bar{y}$  离差；

$S_x, S_y$ —— $x$  和  $y$  样本分布的标准差；

$N$ ——已知数据项数。

为了便于直接计算，也可采用下面的公式：

$$\gamma = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] \cdot [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

## 【能力要求】

### 一、岗位评价指标的分级标准设定

任何同类事物之间的比较都必须建立在统一的标准基础上，以保证评价工作的正确性和评价结果的可比性。因此，岗位评价也必须采用统一的标准进行评价。用国家已颁布的有关标准和行业标准作为评价标准，并应用国家标准规定的方法和技术进行评价。对于暂时还没有国家标准的部分，则根据制定国家标准的基本思想和要求制定统一的评价标准。

岗位评价标准是根据岗位调查、分析与设计以及初步试点的结果，在系统总结经验的基础上，由专家组对评价指标体系的构成，各类评价指标的衡量尺度以及岗位测量、评比的方法等所作的统一规定。岗位评价标准包括岗位评价指标的分级标准、岗位评价指标的量化标准、岗位评价的方法标准等项具体的标准。

(一) 劳动责任、劳动技能要素所属岗位评价指标的分级标准

表 5-1 至表 5-11 是某行业主管部门根据有关企业单位的特点,对劳动责任要素所属的岗位评价指标,如质量责任、产量责任、看管责任、安全责任、消耗责任、管理责任,以及劳动技能因素所属的技术知识要求、操作与看管设备复杂程度、产品质量难易程度、处理预防事故复杂程度等所提出的分级标准。

### 1. 质量责任指标分级标准(见表 5-1)。

表 5-1 质量责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	一般服务性岗位
2	辅助生产的一般岗位、较重要的服务性岗位
3	辅助生产的重要岗位、重要的服务性岗位
4	主要产品生产中跟班辅助工种的重要岗位,原材料生产主要工序中有质量指标的岗位
5	主要产品生产主要工序中有质量指标的岗位,原材料生产主要工序中有较重要质量指标的岗位
6	主要产品生产主要工序中有较重要质量指标的岗位,原材料生产主要工序中有重要质量指标的岗位
7	主要产品生产主要工序中有重要质量指标的岗位

### 2. 产量责任指标分级标准(见表 5-2)。

表 5-2 产量责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	一般服务性岗位
2	辅助生产的一般岗位、重要的服务性岗位
3	辅助生产的主要岗位
4	主要产品生产的辅助岗位,原材料生产主要工序中的一般岗位
5	主要产品生产工序中的一般岗位,原材料生产工序中的较重要岗位
6	主要生产工序中维修工种的重要岗位
7	主要产品生产工序中的主要岗位

### 3. 看管责任指标分级标准(见表 5-3)。

表 5-3 看管责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	使用简单工具的岗位,不直接影响生产
2	只影响单机或本岗位生产的设备,价值较小
3	只影响单机或本岗位生产的设备,价值较大;比较重要的看守岗位
4	辅助设备,影响局部生产



续表

等级	分级定义
5	主要设备, 影响局部生产; 对生产影响很大的辅助生产设备
6	主要设备, 影响整个生产
7	主要生产线上的主要设备, 价值较大, 影响整个生产

4. 安全责任指标分级标准 (见表 5-4)。

表 5-4 安全责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	不应该发生事故的岗位
2	事故发生率小, 造成的伤害和损失都较小的岗位
3	事故发生率小, 造成的伤害小、损失大的岗位
4	事故发生率小, 造成的伤害大、损失小的岗位
5	事故发生率小, 但能造成严重伤害和重大损失的岗位
6	事故发生率大, 造成的伤害小但损失大的岗位
7	事故发生率大, 易造成伤害和重大损失的岗位

5. 消耗责任指标分级标准 (见表 5-5)。

表 5-5 消耗责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	不使用原材料
2	使用原材料少, 价值小
3	使用原材料较多, 但消耗不受人为因素影响
4	不使用原材料或使用较少, 其工作对原材料、能源消耗有一定的影响
5	不使用原材料或使用较少, 其工作对原材料、能源消耗影响很大
6	使用原材料较多, 价值较大, 作业人员对原材料、能源消耗有一定的影响
7	使用原材料多, 价值大, 作业人员对原材料、能源消耗影响很大

6. 管理责任指标分级标准 (见表 5-6)。

表 5-6 管理责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	只对自己的岗位工作负责
2	只对自己的岗位工作负责, 并具有完成本岗位工作的自主权
3	只负责指导助手
4	对助手有指导、分配、检查责任
5	负责指导几个岗位的工作
6	负责指导、协调、分配几个岗位的工作
7	负责指导、协调、分配、检查几个岗位的工作, 有自主决定权

7. 知识经验要求分级标准（见表 5—7）。

表 5—7 知识经验要求分级标准表

等级	分级定义
1	具备一般知识即可胜任的岗位
2	需初中文化程度，初级工水平，并有一定经验的岗位
3	需初中文化程度，中级工水平的岗位
4	需初中文化程度，中级工水平，并有一定经验的岗位
5	需初中文化程度，高级工水平才能胜任的岗位
6	需高中文化程度，高级工水平，并有一定经验的岗位
7	需高中文化程度，高级工水平，并受过技术培训的岗位

8. 操作复杂程度分级标准（见表 5—8）。

表 5—8 操作复杂程度分级标准表

等级	分级定义
1	只需简单训练即可上岗的岗位
2	比较简单的手工操作，需 1~3 个月实践即可胜任的岗位
3	较复杂的手工操作，或机手并用操作，需 6 个月到 1 年经验的岗位
4	较复杂的手工操作，或机手并用操作，需 1~2 年经验的岗位
5	较复杂的或较多的手工操作，需 2~3 年经验的岗位
6	较精细、复杂的作业，或较多的手工操作，需 3~5 年经验的岗位
7	较精细、复杂的作业，需 5 年以上经验才能胜任的岗位

9. 看管设备复杂程度分级标准（见表 5—9）。

表 5—9 看管设备复杂程度分级标准表

等级	分级定义
1	不使用工具
2	使用简单的工具
3	使用简单的设备
4	使用较复杂的工具
5	使用较复杂的设备
6	使用比较精密、复杂的设备，需一定的技术和经验
7	使用精密、复杂的设备，需较多的技术和丰富的经验





10. 产品质量难易程度分级标准（见表 5-10）。

表 5-10 产品质量难易程度分级标准表

等级	分级定义
1	无产品
2	单一产品，质量有一定要求；无产品，工作质量要求严格
3	产品品种、规格多，质量控制难度一般，质量要求一般
4	产品品种、规格少，质量控制难度一般，质量要求严格
5	产品品种、规格多，质量控制难度一般，质量要求严格
6	产品品种、规格少，质量控制难度大，质量要求严格
7	产品品种、规格多，质量控制难度大，质量要求严格

11. 处理预防事故复杂程度分级标准（见表 5-11）。

表 5-11 处理预防事故复杂程度分级标准表

等级	分级定义
1	基本无事故发生
2	掌握一些基本知识即可预防，处理难度较小
3	可以预防，事故发生率小，需一定的实践经验，处理难度大
4	可以预防，事故发生率大，需一定的实践经验，处理难度大
5	难预防，事故发生率小，需较多的经验和多方面知识，处理难度大
6	难预防，事故发生率大，需一定的经验和知识，处理难度大
7	难预防，事故发生率大，需较丰富的经验和多方面知识，处理难度大

在确定岗位评价指标分级标准时，分级的数目一般应控制在 5~9 个为宜，过少或过多都不利于岗位评价结果的区分度。

（二）劳动强度、劳动环境和社会心理要素所属岗位评价指标的分级标准

1. 体力劳动强度分级标准（见表 5-12）。

表 5-12 体力劳动强度分级标准表

分级	0.5	1	1.5	2	3	4
体力劳动强度分级指数	<10	~15	~17.5	~20	~25	>25

注：体力劳动强度的评定应按照国家标准《体力劳动强度分级》（GB 3869-1997）进行，但由于其分级不太清晰，故在国家标准的基础上增加了 0.5 和 1.5 两个级别，通过测定劳动时间率和能量代谢率，计算出分级指数后，再按本分级标准评定出岗位等级。<sup>①</sup>

① 安鸿章. 岗位研究原理与应用（第 2 版）[M]. 北京：中国劳动社会保障出版社，2007.



2. 工时利用率分级标准（见表 5—13）。

表 5—13 工时利用率分级标准表

分级	1	2	3	4
工时利用率 (%)	< 40	~60	~80	> 80

3. 劳动姿势分级标准（见表 5—14）。

表 5—14 劳动姿势分级标准表

分级	1	2	3	4
劳动姿势	姿势自由，不受限制	以坐姿为主，活动受限制	以站姿为主，活动受限制	半蹲、弯腰、仰卧、前俯等难适应姿势

4. 劳动紧张程度分级标准（见表 5—15）。

表 5—15 劳动紧张程度分级标准表

分级	1	2	3	4
生理器官紧张状态 (眼、耳、手、足等)	一种生理器官处于紧张状态	两种生理器官处于紧张状态	三种生理器官处于紧张状态	三种以上生理器官处于紧张状态

5. 工作轮班制分级标准（见表 5—16）。

表 5—16 工作轮班制分级标准表

分级	1	2	3	4
轮班形式	正常班	两班制	四班或五班制	三班制，常夜班

6. 粉尘危害程度分级标准（见表 5—17）。

表 5—17 粉尘危害程度分级标准表

分级	0	1	2	3	4
分级指数	0	~7.5	~22.5	~90	> 90

注：岗位劳动环境中粉尘危害程度分级，按照国家标准《生产性粉尘作业危害程度分级》(GB 5817—1986) 执行。<sup>①</sup>

7. 高温作业危害程度分级标准（见表 5—18）。采用本分级标准评定时，如工作地相对湿度大于 80%，则应在表中的级别上递增一级。

8. 噪声危害程度分级标准（见表 5—19）。

9. 辐射热危害程度分级标准（见表 5—20）。

10. 其他有害因素危害程度分级标准（见表 5—21、表 5—22）。

11. 社会心理评价指标（见表 5—23）。

① 安鸿章. 岗位研究原理与应用（第 2 版）[M]. 北京：中国劳动社会保障出版社，2005.



表 5—18 高温作业危害程度分级标准表

接触高温作业 时间 (min)	WBGT 指数 (℃)									
	25~ 26	27~ 28	29~ 30	31~ 32	33~ 34	35~ 36	37~ 38	39~ 40	41~ 42	≥43
≤120	I	I	I	I	II	II	II	III	III	III
121~240	I	I	II	II	III	III	IV	IV		
241~360	II	II	III	III	IV	IV				
≥361	III	III	IV	IV						

表 5—19 噪声危害程度分级标准表  
等效声级  $L_{eq}$  [dB (A)]

类别	昼间	夜间
I	55	45
II	60	50
III	65	55
IV	70	55

表 5—20 辐射热危害程度分级标准表

劳动时间率 (%)	辐射热 [ $J/(cm^2 \cdot min)$ ]			
	2	10	20	40
<25	1	1	2	2
~50	1	2	2	3
~75	2	2	3	3
>75	2	3	3	4

表 5—21 高处作业分级标准表

级别 分类法	作业高度 (m)			
	2~5	>5~15	15~30	>30
A	I	II	III	IV
B	II	III	IV	IV

表 5—22 井下、露天作业分级标准表

级别	1	2	3	4
井下或露天劳动时间率 (%)	<25	~50	~75	>75

表 5—23 社会心理：人心向往程度指标分级标准表

级别	1	2	3	4	5
指标分级	非常向往	较为向往	一般	不太向往	不向往



## 二、岗位评价指标的量化标准制定

在岗位评价指标分级标准确定之后,需要从企事业单位的实际情况出发,制定出岗位评价指标的量化标准。评价指标的计量标准通常由计分、权重和误差调整等三项基础标准组成。

在岗位评价中,对评价指标的计分标准的制定,可以采用单一计分和多种综合计分两类标准。

### (一) 单一指标计分标准的制定

单一指标计分标准可以采用自然数法和系数法。

1. 自然数法计分可以是每个评定等级只设定一个自然数,也可以是每个评定等级有多个自然数可供选择。多个自然数的选择可以是百分制,也可以是采用非百分数的组距式的分组法,见表5-24。

表5-24 岗位知识技能要求指标量化标准表

等级	分级标准定义	单一自然数法	多个自然数法	
			百分制	分组法
1	初中文化程度,初级技术水平	1	60以下	9以下
2	高中文化程度,中级技术水平	2	60~69	9~11
3	大专文化程度,高级技术水平	3	70~79	12~14
4	大专文化程度,技师技术水平	4	80~89	15~17
5	大专以上文化程度,高级技师技术水平	5	90~100	18~20

2. 系数法计分可分为函数法和常数法两种。

(1) 函数法是借用模糊数学中隶属度函数的概念,按评价指标分级标准进行计分。例如,等级H(0.9~1.0)、G(0.7~0.8)、F(0.5~0.6)、E(0.3~0.4)、D(0.1~0.2)。

(2) 常数法是在评价要素分值( $x$ )之前设定常数( $a$ ),将其乘积作为评定的结果( $ax$ )。

采用上述计分方法时,可采用直接记分或者间接记分的形式。直接记分就是由评定人员直接打分,间接记分是评定人员只判定等级,分值最后统一由专门人员进行汇总,以减少个人因素的干扰。

系数计分法与自然数计分法的根本区别在于:自然数法是一次性获得测评的绝对数值,而系数法获得的只是相对数值,还需要与指派给该要素指标的分值相乘,才能得到绝对数值。因此,也可称为相乘法。

### (二) 多种要素综合计分标准的制定

该标准的制定方法是其测评尺度建立等距水平或假设具有等距水平基础之上。具体包括简单相加法、系数相乘法、连乘积法和百分比系数法等。

1. 简单相加法。它是将单一要素指标的自然数分值相加计分的方法。其计算公式为



$$E = \sum_{i=1}^n E_i$$

式中  $E$  ——各要素评定总分；

$E_i$  ——各个要素所属指标的得分， $i=1, 2, 3, \dots, n$ 。

2. 系数相乘法。它是将单一要素指标的系数与指派的分值相乘，然后合计出总分的方法。其计算公式为

$$E = \sum_{i=1}^n P_i X_i$$

式中  $P_i$  ——第  $i$  要素指标的函数（系数）；

$X_i$  ——第  $i$  要素指标的分值（得分）。

3. 连乘积法。它是在单一要素指标计分的基础上，将各个要素指标分值相乘之后，最后得出总分。因此，也可以称之为连续相乘法。其计算公式为

$$E = X_1 X_2 X_3 \cdots X_n$$

4. 百分比系数法。它是从系数法中派生出来的一种计分方法。它以百分数分别表示评价要素的总体结构以及每个指标的得分。在计时时，先将构成各个要素的指标得分，与对应的百分比系数相乘，合计出本要素项目的得分，再将各个要素的得分，与总体的结构百分比系数相乘，累计得出评价总分。其总体得分的计算公式为

$$E = \sum_{i=1}^n P_i X_i, \quad \sum_{i=1}^n X_i = 100\%$$

式中  $P_i X_i$  ——各要素得分；

$P_i$  ——各要素指标测评得分；

$X_i$  ——各要素指标百分比系数。

在上式计算过程中，各要素得分的计算公式为

$$P_i = \sum P_{ij} X_{ij}, \quad \sum X_{ij} = 100\%$$

式中  $P_{ij}$  ——各要素评价指标的初次评分；

$X_{ij}$  ——各要素评价指标的百分比系数。

表 5—25 列出了百分比系数的计算过程，显示了各个要素及其指标之间的数量关系。

### 三、评价指标权重标准的制定

评价指标权重标准的制定是指各类权重系数的设计。在岗位评价中，不同评价对象有不同的特点，决定计量权重时要反映出这些特点，适应各种变化。

由于权重系数通常是预先规定的，因而它具有很强的主观随意性。为了保证岗位评价计量体系的客观性和可比性，应尽可能采用量化的方法，将定量分析与定性分析有机地结合起来。下面介绍一种简便有效的方法——概率加权法，见表 5—26。



表 5—25 百分比系数法应用举例

评价要素	评价指标	评价指标评定			评价要素得分		
		$P_{ij}$	$X_{ij}$ (%)	$P_{ij}X_{ij}$	$P_i$	$X_i$ (%)	$P_iX_i$
$E_1$	$E_{11}$	98	25	24.50	97.15	20	19.13
	$E_{12}$	95	35	33.25			
	$E_{13}$	100	20	20			
	$E_{14}$	97	20	19.40			
$E_2$	$E_{21}$	60	30	18	70	25	17.50
	$E_{22}$	70	40	28			
	$E_{23}$	80	30	24			
$E_3$	$E_{31}$	75	25	18.75	72.15	25	18.04
	$E_{32}$	83	30	24.90			
	$E_{33}$	60	30	18			
	$E_{34}$	70	15	10.50			
$E_4$	$E_{41}$	80	10	8	76.75	30	23.03
	$E_{42}$	95	15	14.25			
	$E_{43}$	90	10	9			
	$E_{44}$	85	20	17			
	$E_{45}$	60	30	18			
	$E_{46}$	70	15	10.50			

注：岗位评价总分 =  $\sum E_i = \sum P_iX_i = 78$ 。

表 5—26 权重系数的确定：概率加权法

测定指标	分值 $P_i$	相对权数 $A_{ij}$					概率权数 $X_i$	得分 $P_iX_i$
		1	2	3	4	5		
		0.2	0.4	0.6	0.8	1.0		
$E_{11}$	20	0.0	0.0	0.2	0.3	0.5	0.86	17.2
$E_{12}$	15	0.0	0.0	0.0	0.1	0.9	0.98	14.7
$E_{13}$	15	0.0	0.0	0.2	0.2	0.6	0.88	13.2
$E_{14}$	20	0.1	0.2	0.3	0.4	0.0	0.60	12.0
$E_{15}$	30	0.0	0.1	0.2	0.2	0.5	0.82	24.6
合计	100	—	—	—	—	—		81.7

其具体步骤如下。

第一步，先对各项指标的等级系数（相对权数）的概率（ $a_{ij}$ ）进行推折，如指标  $E_{11}$  的最高权数 1.0 的概率为 0.5，而 4 级权数 0.8 的概率为 0.3，3 级权数 0.6 的概率为 0.2。依次类推，求出指标  $E_{12}$ 、 $E_{13}$ 、 $E_{14}$ 、 $E_{15}$  各个等级的概率。

第二步，将各等级的相对权数（ $A_{ij}$ ）与对应的概率值相乘，汇总出概率权数（ $X_i$ ）。其计算公式为

$$X_i = \sum_{j=1}^n A_j a_{ij}$$

例如，指标  $E_{11}$  的权数为

$$X_1 = 1.0 \times 0.5 + 0.8 \times 0.3 + 0.6 \times 0.2 = 0.86$$

指标  $E_{12}$  的权数为

$$X_2 = 1.0 \times 0.9 + 0.8 \times 0.1 = 0.98$$

指标  $E_{13}$  的权数为

$$X_3 = 1.0 \times 0.6 + 0.8 \times 0.2 + 0.6 \times 0.2 = 0.88$$

指标  $E_{14}$  的权数为

$$X_4 = 0.8 \times 0.4 + 0.6 \times 0.3 + 0.4 \times 0.2 + 0.2 \times 0.1 = 0.60$$

指标  $E_{15}$  的权数为

$$X_5 = 1.0 \times 0.5 + 0.8 \times 0.2 + 0.6 \times 0.2 + 0.4 \times 0.1 = 0.82$$

第三步，用各测定指标分值（绝对权数  $P_i$ ）乘以各自概率权数（ $X_i$ ），即可求出要素总分。

$$E = \sum_{i=1}^n P_i X_i = 17.2 + 14.7 + 13.2 + 12.0 + 24.6 = 81.7$$

#### 四、岗位评价方法的应用

##### （一）排列法

分为简单排列法和选择排列法。

1. 简单排列法。也称排序法，它是一种最简单的岗位评定方法，是由评定人员凭借自己的工作经验主观地进行判断，根据岗位的相对价值按高低次序进行排列。采用本方法时，将每个工作岗位作为一个整体来考虑，并通过比较简单的现场写实观察或者凭借一些相关的岗位信息进行相互比较。其具体步骤如下。

- （1）由有关人员组成评定小组，并做好各项准备工作。
- （2）了解情况，收集有关岗位方面的资料、数据。
- （3）评定人员事先确定评判标准，对本企事业单位同类岗位的重要性逐一作出评判，最重要的排在第一位，再将较重要的、一般性的岗位逐级往下排列。
- （4）将经过所有评定人员评定的每个岗位的结果加以汇总，得到序号和。然后将序号和除以参加评定人数，得到每一岗位的平均排序数。最后，根据平均排序数的大小，评定出岗位的相对价值，按照由大到小或者由小到大的顺序作出排列，见表 5—27。

在实际应用过程中，一些企事业单位为了提高岗位排列法的准确性和可靠性，还采用了多维度的排列法，如从岗位责任、知识经验、技能要求、劳动强度、劳动环境等多个维度进行评价，从而使岗位排列法的结果在信度和效度上明显提高，见表 5—28。



表 5—27 简单排列法示例

岗位编码	01001	01002	01003	01004	01005
评价人员 A	1	2	3	4	5
评价人员 B	3	2	1	5	4
评价人员 C	2	1	4	3	5
评价人员 D	4	1	2	3	5
评价人员 E	1	3	2	5	4
合计	11	9	12	20	23
平均值	2.2	1.8	2.4	4	4.6
岗位排序	2	1	3	4	5

注：岗位按照重要性程度由高到低排列的结果是 01002、01001、01003、01004、01005。

表 5—28 岗位综合排列法示例

岗位五项 指标初评 结果	评价指标	岗位甲	岗位乙	岗位丙	岗位丁	岗位戊
	岗位责任	1	2	4	3	5
	知识经验	2	1	3	5	4
	技能要求	3	2	1	4	5
	劳动强度	4	3	5	2	1
	劳动环境	2	5	4	1	3
合计		12	13	17	15	18
岗位由高级向低级排序		1	2	4	3	5

2. 选择排列法。也称交替排列法，它是简单排列法的进一步推广，可以按照下列步骤进行岗位评价。

例如，某公司销售部有 10 个管理岗位，即 A、B、C、D、E、F、G、H、I、J。

(1) 按照岗位相对价值的衡量指标，如岗位责任程度，从 10 个岗位中选择出最突出的岗位，将其代码填写在排序表（见表 5—29）第一的位置上；同时选出程度最低或最差的岗位，并将其代码填写在排序表（见表 5—29）最后的位置上。

表 5—29 选择排列法示例

排序	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
岗位代码	D①	A⑩	C⑨	H④	F⑤	E⑥	G⑦	I③	J②	B⑧

注：表中的圈码表示选择的先后顺序





(2) 由于 10 个管理岗位中, 相对价值最高和最低的岗位 D 和 B 已经被列入排序表第一和最后的位置上, 故从余下的 8 个岗位中挑选出相对价值最高和最低者, 并将其代码分别填写在排序表 (见表 5-29) 第二和倒数第二的位置上。

(3) 再从剩下的 6 个岗位中挑选出相对价值最高和最低的岗位 C 和 I, 并将其代码分别填写在排序表 (见表 5-29) 第三和倒数第三的位置上。

(4) 依次类推, 最后完成了该部门管理岗位的排序工作。

与简单排列法相比, 选择排列法虽然提高了岗位之间整体的对比性, 但依然没有摆脱评价人员主观意识和自身专业水平的制约和影响。

### (二) 分类法

分类法是排列法的改进。其主要特点为: 各个级别及其结构是在岗位被排列之前就建立起来的。对所有岗位的评价只需参照级别的定义套入合适的级别里。其具体步骤如下。

1. 由企事业单位内部人员组成评定小组, 收集各种有关资料。
2. 按照生产经营过程中各类岗位的作用和特征, 将企事业单位的全部岗位分成几个大的系统。每个系统按其内部结构、特点再划分为若干子系统。
3. 再将各个系统中的各岗位分成若干层次, 最少分为 5~7 档, 最多分为 11~17 档。例如, 某公司将生产管理系统的岗位分为 1~8 档, 技术设计应用系统的岗位分为 1~12 档。
4. 明确规定各档次岗位的工作内容、责任和权限。
5. 明确各系统各档次 (等级) 岗位的资格要求。例如, 技术设计应用系统第 6 级岗位要求: 大学毕业 5 年以上, 担任过 6 级以下的职位, 经过考查工作成绩良好; 掌握两门以上的外国语, 能够独立指导或完成重要部件的设计等。
6. 评定出不同系统不同岗位之间的相对价值和关系。例如, 技术设计应用系统的第 12 级相当于生产管理系统的第 4 级。

分类法可用于多种岗位的评价, 但对不同系统 (类型) 的岗位评比存在相当的主观性, 准确度较差。

例如, 某电讯公司将经理岗位根据岗位职责、能力要求等多个维度, 将本公司中层岗位划分为资深经理、专业经理、项目经理、主管经理、经理、经理助理等六个档次。

### (三) 评分法

评分法也称点数法。该法首先选定岗位的主要影响因素, 并采用一定的点数 (分值) 表示每一因素, 然后按预先规定的衡量标准对现有岗位的各个因素逐一评比、估价, 求得点数, 经过加权求和, 最后得到各个岗位的总点数。其具体步骤如下。

1. 确定岗位评价的主要影响因素。岗位评价所选定的因素是与执行岗



立工作任务直接相关的重要因素，归纳起来大致有四个方面。

(1) 岗位的复杂难易程度。包括执行本岗位任务所需的知识和技能、受教育程度、必要的训练、必要的工作经验等。

(2) 岗位的责任。包括对所使用的设备、器具、原材料、产品等的责任；对下属监督的责任，对主管上级应负的责任；对保管的文件资料、档案的责任等，即对涉及岗位的人、财、物等方面的责任。

(3) 劳动强度与环境条件。包括执行岗位任务的体力消耗、劳动姿势、环境、温度、湿度、照明、空气污染、噪声等因素。

(4) 岗位作业紧张、困难程度。如操作时精神上的紧张程度，视觉、听觉器官的集中注意程度及持续时间的长短，工作的单调性等。

2. 根据岗位的性质和特征，确定各类岗位评价的具体项目。

(1) 各生产岗位的评价项目，一般包括：

- ① 体力劳动熟练程度。
- ② 脑力劳动熟练程度。
- ③ 体力和脑力劳动的劳动强度、紧张程度。
- ④ 劳动环境和条件对劳动者的影响程度。
- ⑤ 工作危险性。
- ⑥ 对人、财、物以及上下级的责任等。

(2) 职能科室各管理岗位的评价项目，一般包括：

- ① 受教育程度。
- ② 工作经验、阅历。
- ③ 工作复杂程度。
- ④ 工作责任。
- ⑤ 组织、协调、创造能力。
- ⑥ 工作条件。
- ⑦ 所受的监督与所给予的监督等。

(3) 确定评价因素时，无论何种性质的岗位，比较普遍采用的评价项目一般包括：

① 劳动负荷量。指执行任务时的能量代谢率，其衡量标准可参照国家标准。

② 工作危险性。指该项工作所伴随的危险性，以及其后果的伤害程度，引起职业病的可能性。其衡量标准为该项工作的技术安全统计指标和有关的职业病的资料。

③ 劳动环境。指本岗位的自然和物质环境因素。其衡量标准为温度、湿度、照明、空气、噪声、振动、通风、色彩等环境监测指标。

④ 脑力劳动紧张疲劳程度。指完成本岗位规定的工作时，劳动者脑力劳动及精神上的负荷量。其衡量指标为工作单调程度、工作速度和要求的精密



度、工作要求的决策反应机敏程度、工作注意力集中程度与持续时间。

⑤工作复杂繁简程度。其衡量标准是岗位任务牵涉面的深度和广度。

⑥知识水平。指执行本岗位任务必需的文化基础和理论知识，即所受的教育程度，其衡量标准为参加各类正规学校学习的时间、学位等。

⑦业务知识。指与本岗位有关的必要的专业知识。其衡量标准为有关的必要知识的广度和深度。

⑧熟练程度。指执行本岗位任务所需技能的熟练程度及掌握该技能的困难程度。其衡量标准是一般掌握该项技能，以及达到某种水平所需要的时间。

⑨工作责任。指执行本岗位任务在管理上以及对物、财所负的责任。其衡量标准为该岗位的职责范围、权限，发生责任事故后的损失程度。

⑩监督责任。指执行本岗位任务时对下级的指导及监督考查的责任。其衡量标准为该岗位要求的组织能力、所给予他人监督的责任大小。

3. 对各评价因素区分出不同级别，并赋予一定的点数（分值），以提高评价的准确程度。

例如，某岗位所需要的受教育程度可分为七级：①具有简单的阅读、书写能力；②小学毕业；③初中或初级职业学校毕业；④普通高中、职业高中、中专毕业；⑤大学专科、本科毕业；⑥硕士研究生毕业；⑦博士研究生毕业。

在各评定项目总点数确定之后，可采用等级差数规定出本项目各级别的评分标准，见表 5—30。

表 5—30 岗位所需体力评分标准表

评价等级	1	2	3	4	5	6	7
评价内容	极轻体力	较轻体力	重复连续 (坐下)	重复连续 (站立)	重复连续 (较重)	重体力	极重体力
点数 (y)	8	10	14	20	28	38	50

表 5—30 中所给定的点数，可按下式计算：

$$Y = X^2 - X + 8$$

式中 Y——点数；

X——等级序号。

4. 将全部评价项目合并成一个总体，根据各个项目在总体中的地位和重要性，分别给定权数 ( $f_i$ )。一般来说，重要项目给以较大权数，次要的项目给以较小的权数。权数的大小应依据企事业单位的实际情况，以及各类岗位的性质和特征来加以确定。以某公司的某类岗位为例，其岗位评价的权数分配情况见表 5—31。



表 5—31 某公司某类岗位评价的权数分配表

分类	岗位评价项目	指标权数 $f_i$	元素权数 $\sum f_i$	权数比
劳动 生产 要素	(1) 劳动负荷量	7	66	2
	(2) 工作危险性	7		
	(3) 劳动环境	7		
	(4) 脑力劳动紧张程度	7		
	(5) 工作复杂繁简程度	7		
	(6) 知识水平	12		
	(7) 业务知识	7		
	(8) 熟练程度	12		
管理 要素	(9) 工作责任	17	34	1
	(10) 监督责任	17		

假设第  $i$  评价项目的权数为  $f_i$ ，某一岗位第  $i$  项目的评价结果为  $x_i$ ，则该岗位的总点数为  $X$ ，它等于各项目评价点数的加权数之和，即

$$X = \sum x_i f_i$$

仍依上例，假设对该公司该岗位 10 个项目的评价结果列于表 5—32。按上式合计后，可知该岗位的总点数为

$$X = \sum x_i f_i = 1\ 400$$

表 5—32 某公司某岗位 10 个项目的评价结果

评价项目序号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	合计
评价点数 $x_i$	10	8	20	10	38	10	14	20	10	10	
权数 $f_i$	7	7	7	7	7	12	7	12	17	17	100
$x_i f_i$	70	56	140	70	266	120	98	240	170	170	1 400

5. 为了将企事业单位相同性质的岗位归入一定等级，可将岗位评价的总点数分为若干级别，见表 5—33。上例中被评价的岗位总点数为 1 400，因此属于 H 级。

表 5—33 岗位评价结果分级标准表

级别	总点数	级别	总点数	级别	总点数	级别	总点数
A 级	800 以下	E 级	1 101~1 200	I 级	1 501~1 600	M 级	1 901~2 000
B 级	801~900	F 级	1 201~1 300	J 级	1 601~1 700	N 级	2 001~2 100
C 级	901~1 000	G 级	1 301~1 400	K 级	1 701~1 800	O 级	2 101~2 200
D 级	1 001~1 100	H 级	1 401~1 500	L 级	1 801~1 900	P 级	2 201~2 300

评分法的优点是容易被人理解和接受，由于它是若干评定要素综合平均的结果，并且有较多的专业人员参与评定，从而大大提高了评定的准确性。



缺点是工作量大，较为费时费力，在选定评价项目以及给定权数时还带有一定的主观性。

评分法适合生产过程复杂，岗位类别、数目多的大中型企事业单位采用。

#### (四) 因素比较法

因素比较法是由排序法衍化而来的。它也是按要素对岗位进行分析和排序。它和评分法的主要区别在于，各要素的权重不是事先确定的。先选定岗位的主要影响因素，然后将工资额合理分解，使之与各个影响因素相匹配，最后再根据工资数额的多寡决定岗位的高低。其具体步骤如下。

1. 从全部岗位中选出 15~20 个主要岗位，其所得到的劳动报酬（薪酬总额）应是公平合理的（必须是大多数人公认的）。

2. 选定各岗位共有的影响因素，作为岗位评价的基础。一般包括以下五项。

(1) 智力条件。包括记忆力、理解力、判断力、所受教育程度、专业知识、基础常识等。

(2) 技能条件。包括工作技能和本岗位所需要的特殊技能。

(3) 责任条件。包括对人的安全，以及对财物、现金、资料、档案、技术情报保管和保守机密的责任；对别人的监督或别人对自己的监督。

(4) 身体条件。包括体质、体力、运动能力，如持久性、变动性、运动速度等。

(5) 劳动环境条件。包括工作地的温度、湿度、通风、光线、噪声等。

3. 将每一个主要岗位的影响因素分别加以比较，按程度高低进行排序。其排序方法与上述介绍的排列法完全一致。例如某公司办事机构中的主要岗位是：A. 会计；B. 出纳；C. 文书；D. 司机；E. 勤杂工。

可分别按上述五项条件对这五个岗位进行评定排序，见表 5-34。

表 5—34 岗位智力要求排序表

智力条件平均系数	1	2	3	4	5
岗位排序	A	B	C	D	E

4. 经过认真协调，岗位评定小组应对每一岗位的工资总额，按照上述五种影响因素进行分解，找出对应的工资份额，其结果见表 5-35。

由于表 5-34 中的结果是由评定小组商定的，会遇到序号与工资额高低次序不一致的情况。例如表 5-35 中，智力条件栏内 D 岗位（司机）与 E 岗位（勤杂工）两者序列号分别为 4 和 5，而括号内却为 50 元和 90 元。从序列号来看，D 岗位的相对价值高于 E 岗位，那么工资额（即智力条件的相对价值）D 也应当高于 E。出现这种不一致的情形时，评定小组应重新协商，使两者顺序一致。有时实在无法调整修正，也可以将有争议的岗位取消，重新选择一个主要的具有代表性的岗位。

表 5—35 岗位评价排序与工资额对应表

月度 岗位工资	智力条件		技能条件		责任条件		身体条件		劳动环境条件	
	序号	工资额	序号	工资额	序号	工资额	序号	工资额	序号	工资额
A (1250)	1	320	1	260	2	360	4	160	3	150
B (1100)	2	210	4	200	1	400	5	150	4	140
C (1000)	3	180	3	220	4	260	3	170	2	170
D (1050)	4	(50) 90*	2	230	3	280	2	190	1	260
E (0650)	5	(90) 50*	5	50	5	90	1	200	1	260

\* 不带括号的数字是修正后的结果。

5. 找出企事业单位中尚未进行评定的其他岗位,与现有的已评定完毕的重要岗位对比,某岗位的某要素与哪一主要岗位的某要素相近,就按相近条件的岗位工资分配计算工资,累计后就是本岗位的工资。C 经过比较后得到的结果见表 5-36。

表 5—36 C 岗位评价结果汇总表

岗位评价指标	与标准对比	岗位评价结果
1. 智力条件	C 与 B 相似	按 B 岗位智力条件工资额应为 210 元
2. 技能条件	C 与 D 相似	按 D 岗位技能条件工资额应为 230 元
3. 责任条件	C 与 A 相似	按 A 岗位责任条件工资额应为 360 元
4. 身体条件	C 与 B 相似	按 B 岗位身体条件工资额应为 150 元
5. 劳动环境条件	C 与 B 相似	按 B 岗位劳动环境条件工资额应为 140 元

最后将各项结果相加,得  $210+230+360+150+140=1\ 090$  (元),则岗位 C 的评价结果为 1 090 元,视为其相对价值量,同理可计算出其他岗位的相对价值量,并按其相对价值归级列等,编制出岗位系列等级表。

#### (五) 成对比较法

成对比较法也称配对比较法、两两比较法。该方法要比上述岗位评价法更加准确有效。其基本程序是:首先将每个岗位按照所有的评价要素(如岗位责任、劳动强度、环境条件、技能要求等)与其他所有岗位一一进行对比,见表 5-37;然后将各个评价要素的考评结果整理汇总,求得最后的综合考评结果,见表 5-38。

从上述比较过程来看,岗位评价人员将需要评价的每个岗位两两进行比较,然后根据所得到的结果,按照评价值的大小排列出各个岗位的高低顺序。

成对比较法是在同一时间内仅在两对岗位之间进行比较,如果涉及的岗位不多,成对比较法简便易行,能快速及时完成岗位评价的任务;当一个部门的岗位数目很多时,成对比较次数会明显增加。需要配对比较的次数等于



表 5—37 成对比较法：岗位责任要素评价表

岗位代码	A	B	C	D	E	F	排序
A	0	+	+	+	+	+	6
B	-	0	-	+	-	+	4
C			0	-		-	2
D		-	-	0	-	+	3
E	-	+	+	+	0	+	5
F	-			-	-	0	1
汇总	5	1	+3	+1	-3	+5	

注：用表纵列岗位与横列岗位对比，以横列岗位作为对比基础，如果比本岗位（例如 A 岗）责任大（或高或重）者，画上正号“+”；如果比本岗位责任小（或低或轻）者，画上负号“-”。本表是以横列岗位作为对比基础，如果以纵列岗位作为对比基础，所得出的结果正好相反。

表 5—38 成对比较法统计汇总表

岗位评价要素	A	B	C	D	E	F
1. 岗位责任	6	4	2	3	5	1
2. 劳动强度	5	6	1	2	4	3
3. 知识水平	6	5	4	2	3	1
4. 技能要求	5	4	6	3	2	1
5. 劳动环境	5	6	1	4	3	2
6. 社会心理	6	5	3	2	4	1
排序号汇总	33	30	17	16	21	9
岗位级别由高到低排序	6	5	3	2	4	1

$N(N-1)/2$ 。如果某个部门有 30 种不同的岗位，就需要对岗位进行 435 次的配对比较  $[(30 \times 29)/2 = 435]$ 。因此，该方法更适合于较小范围内的岗位评价工作。

### 第三节 人工成本核算

#### 【学习目标】

通过学习，了解人工成本的概念、构成和主要影响因素；掌握人工成本核算的基本程序和方法。

#### 【知识要求】

人工成本的高低，在很大程度上决定着产品的成本和价格，它既影响着企业产品在市场上的竞争力的大小，又影响着企业经济效益的高低。因此，



计算合理的人工成本,并把人工成本控制在合理的限度之内,是现代企业取得市场竞争优势的一项重要经营管理措施。

### 一、人工成本的概念及其构成

#### (一)人工成本的概念

企业人工成本也称用人费用(人工费用)或人事费用,是指企业在生产经营活动中用于支付给员工的全部费用。它包括从业人员劳动报酬总额、社会保险费用、福利费用、教育费用、劳动保护费用、住房费用和其他人工成本等。可以看出,人工成本并不仅仅是企业成本费用中用于人工的部分,还包括企业税后利润中用于员工分配的部分。

#### (二)人工成本的构成

1. 根据财政部1993年颁布的《企业财务通则》《企业会计准则》和《工业会计制度》的规定,我国工业企业人工成本的构成范围及列支渠道如下。

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

在计算人工费用总额时,可以将上述各项工资支出汇总,或在“应付工资”科目中核算工资总额。员工的福利费用也可在工资总额基础上按规定的14%计算。

2. 按照我国劳动行政主管部门人工成本统计的口径,人工成本一般包括从业人员劳动报酬(含不在岗员工生活费)、社会保险费用、住房费用、福利费用、教育经费、劳动保护费用和其他人工成本等七个组成部分。

(1) 从业人员劳动报酬。从业人员劳动报酬包括在岗员工工资总额,聘用、留用的离退休人员的劳动报酬,人事档案关系保留在原单位的人员劳动





报酬，外籍及港澳台方人员劳动报酬。其中，在岗员工工资总额是指企业在报告期内直接支付给在岗员工的劳动报酬总额，包括基础工资、职务工资、级别工资、工龄工资、计件工资、奖金、各种津贴和补贴等，从业人员劳动报酬从市统计局劳动情况报表中采取。

从业人员劳动报酬还包括不在岗员工生活费，即企业支付给已经离开本人的生产或工作岗位，但仍由本企业保留劳动关系员工的生活费用。不在岗员工生活费的采集参考市统计局劳动情况报表。

(2) 社会保险费用。社会保险费用是指企业按有关规定实际为使用的劳动力缴纳的养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险费用。包括企业上缴给社会保险机构的费用和在此费用之外为使用的劳动力支付的补充养老保险或储蓄性养老保险、支付给离退休人员的其他养老保险费用。社会保险费用按企业列支数统计。

(3) 住房费用。住房费用是指企业为改善本单位使用的劳动力的居住条件而支付的所有费用。具体包括企业实际为使用的劳动力支付的住房补贴、住房公积金等。

(4) 福利费用。福利费用是指企业在工资以外实际支付给单位使用的劳动力个人以及用于集体的福利费的总称。主要包括企业支付给劳动力的冬季取暖补贴费（也包括企业实际支付给享受集体供暖的劳动力个人的部分）、医疗卫生费、计划生育补贴、生活困难补助、文体宣传费、集体福利设施和集体福利事业补贴费以及丧葬抚恤救济费等。该指标资料的来源一方面是企业净利润分配中公益金里用于集体福利设施的费用，另一方面是在成本费用中列支的福利费（不包括向社会保险机构缴纳的医疗保险费）。福利费用按照实际支出数统计。

(5) 教育经费。教育经费是指企业为劳动力学习先进技术和提高文化水平而支付的培训费用（包括为主要培训本企业劳动力的技工学校所支付的费用）。教育经费的来源一方面是企业财务“其他应付款”科目中的有关支出，另一方面是营业外支出中的“技工学校经费”。教育经费按照实际支出数统计。

(6) 劳动保护费用。劳动保护费用是指企业购买的劳动力实际享有的劳动保护用品、清凉饮料和保健用品等费用支出。在工业企业中，它来源于制造费用中的“劳动保护费”科目。劳动保护费用按照实际支出数统计。

(7) 其他人工成本。其他人工成本是指不包括在以上各项成本中的其他人工成本项目，如工会经费、企业因招聘劳动力而实际花费的招工招聘费用、解聘辞退费用等。

### 二、确定合理的人工成本应考虑的影响因素

合理的人工成本一般是指企业所能合理负担的人工成本，因此，为了企业的稳定发展，自然不允许人工成本无限制地增长。但如果企业所付员工的工资不足以维持生计，员工的劳动力再生产就得不到保证，不但劳动者本身



的积极性受到影响,而且企业也将损失员工应发挥出来的生产能力。

如果企业支付员工的工资低于市场行情,即市场工资率,有才能的人将被吸引到薪资水平较高的企业,而一旦企业丧失了企业发展所需的人才,就无法在市场中获得竞争优势。由此可见,确定合理的人工费用,应以企业的支付能力、员工的生计费用和工资的市场行情这三个因素为基准来衡量。

当然,在确定合理人工费用时,以上三个因素不一定要有同等的权数,有些情况下以企业的支付能力为主,有些情况下应以市场行情为主,哪个因素重要,还需要企业与代表员工一方的工会共同协商。

### (一) 企业的支付能力

影响企业支付能力的因素有以下几个。

1. 实物劳动生产率。指某一时期内平均每一员工的产品数量。它是衡量企业人工成本支付能力的一般尺度。

2. 销货劳动生产率。指某一时期内平均每一员工的销货价值。它是衡量企业人工成本支付能力的一般尺度。

3. 人工成本比率。指企业人工成本占企业销货额的比重,也可以说是企业人均人工成本占企业销售劳动生产率的比重。它是衡量企业人工成本支付能力的重要尺度之一,也是分析企业人工成本支付能力最简单、最基本的指标之一。

4. 劳动分配率。指企业人工成本占企业净产值(也称企业增加值或附加值)的比率。它也是衡量企业人工成本支付能力的重要尺度。该比率高,对净产值劳动生产率而言,无疑是人工成本过高。确定企业适宜的劳动分配率,既要把企业报告期的分配率与上一时期比较,也要与同一时期的其他公司的分配率相比较。企业报告期的分配率与上期比有所降低,与同期同行业其他企业的分配率相当,即可视为合理适当的分配率。企业的薪酬水平是由各种生产率所决定的。因此,当薪酬水平比其他企业低时,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:生产率的增长先于薪资的增长。这些措施是提高企业的技术构成、资金周转率,生产紧俏或适销对路产品等。当企业的利润和折旧费增长率快于人工成本的增长率时,劳动分配率就会降低。

5. 附加价值劳动生产率。也称净产值劳动生产率,指平均每一员工生产的附加价值或净产值,是衡量企业人工成本支付能力的一般尺度。

6. 单位制品费用。指平均每件或每单位制品的人工成本。理想的情况是:平均费用比其他企业高,但单位制品费用比其他公司低。它是衡量企业人工成本支付能力的一般尺度。

7. 损益分歧点。指企业利润为零时的销货额,是企业盈亏的分界点。在损益分歧点中,人工成本是不能超额支出的,如超额支出,就会造成企业亏损。



### （二）员工的生计费用

员工要领取薪酬来维持生计，因此，薪酬必须能够保障员工某一水准的生活。能够保障这一生活水准的费用称为生计费用。生计费用是随着物价和生活水平两个因素变化而变化的。如果物价水平不变，生活水平提高了，则生计费用也就提高了；如果生活水平不变，物价水平提高了，则生计费用也将提高。因此，用于保障员工某一生活水准的生计费用的工资，是企业“非支付不可的薪酬”，是合理用人成本的下限，而不管企业的支付能力如何。即使企业经营不善，也不能支付低于员工生计费用的工资。因此，企业应把按支付能力计算的所能支付的适度工资与员工生计费用所需要的工资相均衡后确定合理的人工成本。

由于生计费用是随着物价和生活水准的变化而变化的，所以在由生计费用测定人工成本时，先要掌握物价的变动情况。物价的变动可从政府公布的物价指数中获得，但要注意地域的差异。了解了物价指数，也就可以确定货币薪酬的最低增长幅度了，起码要使两者相一致，以不使原有的生活水准下降。关于生活水准的提高程度，如果由各企业确定是极为困难的，可以参照国民经济计划确定实际工资提高幅度，但要注意参照本地的一般情况。

### （三）工资的市场行情

工资的市场行情，也称市场工资率。企业所支付的薪酬尽管在企业可支付能力的范围内，尽管符合生活水准，但如果本企业支付的薪酬低于其他同类企业，有才能者就会外流，以致连必要的劳动力也难以保留。因此，确定合理薪酬还要考虑一般市场行情。

在把本企业的薪酬与市场行情比较时，一般所用的方法是把本企业某一类型劳动者的个别薪酬与其他企业同类型劳动者的个别薪酬相比较，然后再考虑员工构成的基础上推算出平均薪酬，以此作为判断全体薪酬水平的资料。对此，最好的参考资料是政府统计部门公布的行业工资资料。

确定薪酬水平要考虑工资的市场行情，这一条也称为同工同酬原则，即在不同的行业、企业，完成同样或同等价值的工作，应当得到同样的工资。

## 【能力要求】

### 一、人工成本核算程序

人工成本的变化，意味着利润的相应变化，所以人工成本核算是企业关注的焦点。通过人工成本核算，企业可以知道自己使用劳动力所付出的代价，可以了解产品成本和人工成本的主要支出方向，可以及时、有效地监督、控制生产经营过程中的费用支出，改善费用支出结构，节约成本，降低产品价格，提高市场竞争力。通过人工成本核算，可以使企业根据自身情况，寻找合适的人工成本的投入产出点，达到既能以最小的投入换取最大的经济效益，又能调动员工积极性的目的。



### （一）核算人工成本的基本指标

包括企业从业人员年平均人数、企业从业人员年人均工作时数、企业销售收入（营业收入）、企业增加值（纯收入）、企业利润总额、企业成本（费用）总额、企业人工成本总额等。

1. 企业从业人员年平均人数。企业从业人员年平均人数指标按国家统计局规定的范围和方法进行统计，在岗员工年平均人数单列其中。

2. 企业从业人员年人均工作时数。企业从业人员年人均工作时数指标用于核算企业从业人员实际发生的年人均实际工时。其计算公式为

$$\text{企业从业人员年人均工作时数} = \frac{\text{企业年制度工时} + \text{年加班工时} - \text{损耗工时}}{\text{企业从业人员年平均人数}}$$

3. 企业销售收入（营业收入）。企业销售收入（营业收入）用于核算企业在报告期内生产经营中通过销售产品、提供劳务或从事其他生产经营活动而获得的全部收入。销售收入或营业收入可以反映企业在一定时间内的全部销售或产出价值，其中既包括转移价值，也包括新创造价值。

4. 企业增加值（纯收入）。企业增加值（纯收入）用于核算企业在报告期内以货币表现的企业生产活动的最终成果。它的核算方法有两种。

（1）生产法：增加值 = 总产出 - 中间投入。

（2）收入法：增加值 = 劳动者报酬 + 固定资产折旧 + 生产税净额 + 营业盈余。

5. 企业利润总额。企业利润总额核算企业“税前会计利润”。它是企业在报告期内实现的盈亏总额，反映企业最终的财务成果。它可以取自《企业会计状况表》（国家统计局 103 表）中的“利润总额”。根据国家财会制度的要求，企业利润总额要逐渐从“税前会计利润”过渡到“税后会计利润”。

6. 企业成本（费用）总额。企业成本（费用）总额核算企业在报告期内为生产产品、提供劳务所发生的所有费用。它在财务损益表上表现为销售成本（直接材料、直接人工、燃料和动力、制造费用）和期间费用（销售费用、管理费用、财务费用）的本年累计数。

7. 企业人工成本总额。企业人工成本反映一个企业在一定时间内所支出的全部人工成本。其计算公式为

人工成本 = 企业从业人员劳动报酬 + 社会保险费用 + 住房费用 + 福利费用 + 教育经费 + 劳动保护费用 + 其他人工成本

### （二）核算人工成本投入产出指标

核算人工成本投入产出的指标包括销售收入（营业收入）与人工费用比率、劳动分配率等。

1. 销售收入（营业收入）与人工费用比率。销售收入（营业收入）与人工费用比率给出的是每获得一个单位的销售收入（营业收入）需投入的人工成本的概念。



$$\begin{aligned}\text{人工费用比率} &= \text{人工费用} / \text{销售收入 (营业收入)} \\ &= \frac{\text{人工费用} / \text{员工总数}}{\text{销售收入 (营业收入)} / \text{员工总数}} \\ &= \frac{\text{薪酬水平}}{\text{单位员工销售收入 (营业收入)}}\end{aligned}$$

2. 劳动分配率。劳动分配率是指在企业获得的增加值（纯收入）中用于员工薪酬分配的份额，计算公式为

$$\text{劳动分配率} = \text{人工费用} / \text{增加值 (纯收入)}$$

## 二、合理确定人工成本的方法<sup>①</sup>

由于企业之间不断以高薪争取稀缺人才，以及物价上涨和生活水准提高等因素的推动，工资持续上升的趋势是不可扭转的。如何确定人工费支出的极限，可采用以下三种方法。

### （一）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货额；或者根据一定的目标销货额，推算出可能支出的人工成本及人工成本总额增长幅度。

如前所说，劳动分配率是指企业人工成本占企业附加价值的比率。附加价值是企业本身所创造的价值，是企业可用来分配的收入，成为资本与劳动之间分配的基础。

附加价值的计算方法有两种。一种是扣除法，即由销货净额扣除外购价值求出。其计算公式为

$$\begin{aligned}\text{附加价值} &= \text{销货 (生产) 净额} - \text{外购部分} \\ &= \text{销货净额} - \text{当期进货成本 (直接原材料} + \text{购入零配件} + \\ &\quad \text{外包加工费} + \text{间接材料)}\end{aligned}$$

另一种是相加法，即将形成附加价值的各项因素相加而得出。其计算公式为

$$\begin{aligned}\text{附加价值} &= \text{利润} + \text{人工成本} + \text{其他形成附加价值的各项费用} \\ &= \text{利润} + \text{人工成本} + \text{财务费用} + \text{租金} + \text{折旧} + \text{税收}\end{aligned}$$

关于本企业劳动分配率的多少，基期可以从报表的有关数字中求得。本期的可以从借贷平衡表中予以推算，也就是首先计算出附加价值中资本分配额及资本分配率，再计算出劳动分配额及劳动分配率。

在应用劳动分配率基准法时，还涉及附加价值率问题，即附加价值占销货额的比例。附加价值率越高，表明企业的经营能力越好，进而企业支付人工费用的能力越强。所以，合理的人工费用率可由下式求出：

<sup>①</sup> 康士勇. 薪酬设计与薪酬管理 [M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2005.



$$\begin{aligned}\text{合理的人工费用率} &= \frac{\text{人工费用}}{\text{销货额}} = \frac{\text{净产值}}{\text{销货额}} \times \frac{\text{人工费用}}{\text{净产值}} \\ &= \text{目标附加价值率} \times \text{目标劳动价值率}\end{aligned}$$

应用劳动分配率基准法的步骤如下。

1. 用目标人工费用（也称计划人工费用）、目标净产值率（也称计划净产值率）和目标劳动分配率（也称计划劳动分配率）三项指标计算出目标销售额（也称计划销售额）。

例 1：假设某公司目标净产值率为 40%，目标劳动分配率为 45%，目标人工费用为 2 600 万元，按人工费用率之基准计算，其目标销售额应为多少？

$$\text{解：目标销售额} = \frac{\text{目标人工费用}}{\text{人工费用率}} = \frac{\text{目标人工费用}}{\text{目标净产值率} \times \text{目标劳动分配率}}$$

$$\text{该公司销售人员年度销货目标} = \frac{2\,600}{40\% \times 45\%} = 14\,444.44 \text{ (万元)}$$

2. 运用劳动分配率求出合理薪资的增长幅度。具体办法是：在计算上年度 and 确定本年度目标劳动分配率的基础上，根据本年的目标销售额计算出本年目标人工费用，并进而计算出薪酬总额的增长幅度。

例 2：某公司上年度人工成本为 2 382 万元，净产值为 8 780 万元，本年度确定目标净产值为 10 975 万元，目标劳动分配率同上年，该企业本年度人工成本总额为多少？人工成本增长率多少？

$$\text{解：上年度劳动分配率} = 2\,382 \div 8\,780 = 27.13\%$$

目标劳动分配率同上年，则

$$\text{目标劳动分配率} = \frac{\text{目标人工费用}}{\text{目标净产值}}$$

$$\text{即} \quad 27.13\% = \frac{\text{目标人工费用}}{10\,975}$$

$$\text{则} \quad \text{本年度人工成本} = 10\,975 \times 27.13\% = 2\,977.52 \text{ (万元)}$$

$$\text{人工成本增长率} = 2\,977.52 \div 2\,382 - 100\% = 25\%$$

即该公司本年度人工成本总额为 2 977.52 万元，增长幅度为 25%。

## （二）销售净额基准法

销售净额基准法即根据前几年实际人工费用率、上年度平均人数、平均薪酬和本年度目标薪酬增长率，求出本年度目标销售额，并以此作为本年度应实现的最低销售净额。其计算公式为

目标人工成本 = 本年度计划平均人数 × 上年度平均薪酬 × (1 + 计划平均薪酬增长率)

$$\text{目标销售额} = \text{目标人工成本} / \text{人工费用率}$$

例 3：某公司人工费用率为 18%，上年度平均薪酬为 6 600 元，本年度计划平均人数为 108 人，平均薪酬增长 25%，本年度销售额应为多少？

解：目标人工成本 =  $108 \times 6\,600 \times (1 + 25\%) = 891\,000$  (元)

目标销售额 =  $891\,000 \div 18\% = 495$  (万元)

利用人工费用率 (人工费用/销货额)，还可计算销售人员每人的目标销售额。其步骤是先确定销售人员的人工费用率，再根据销售人员的月薪或年薪及销售人工费用率计算销售人员年度销售目标。其计算公式为

销售人员年度销售目标 = 销售人员人工费用 / 销售人员人工费用率

例 4：某公司销售人员人工费用率约为 1.24%，月薪平均为 720 元 (含奖金)，且年度薪给为 13 个月，该公司销售人员年度销售目标是多少？

解：该公司销售人员年度销售目标 =  $720 \times 13 \div 1.24\% = 75.48$  (万元)

与上述方法相类似，还有一种根据毛利率及人工费用率，计算销售人员目标销售毛利额及推销人员毛利与工资的大致比例。其计算公式为

销售人员人工费用率 = 销售人员人工费用总额 / 毛利额

目标销售毛利 = 某销售员工资 / 销售人员人工费用率

例 5：某公司毛利金额为 3 400 万元，销售人工成本为 600 万元，公司中某销售人员月工资为 860 元，每年薪给为 13 个月，该公司销售人员年目标销售毛利是多少？月目标销售毛利是多少？

解：销售人员人工费用率 =  $600 \div 3\,400 = 17.65\%$

销售人员年目标销售毛利 =  $860 \times 13 \div 17.65\% = 63\,343$  (元)

月目标销售毛利 =  $63\,343 \div 12 = 5\,278$  (元)

该公司销售人员销售毛利与其工资之比为  $5\,278 \div 860 = 6.14$ ，也就是必须达到月工资 6.14 倍的毛利额。

### (三) 损益分歧点基准法

损益分歧点也称损益平衡点或收支平衡点，即损益平衡、不盈也不亏之点。具体来说，是指在单位产品价格一定的条件下，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。损益分歧点还可以简要地概括为公司利润为零时的销售额或销售量。损益分歧点可用公式表示为

销售收入 = 制造成本 + 销售及管理费用

如果将制造成本和销售及管理费用划分为固定费 (也称固定成本，是指不随生产量多少而增减的费用，如折旧费、房租、间接人工费用等) 和变动费 (也称变动成本，是指随产销数量变动而增减的费用，如材料费、保管费、直接人工费用等)。

在把制造成本和销售及管理费用划分为固定费和变动费之后，损益分歧点之销售收入的公式即可改写为

销售收入 = 固定成本 + 变动成本

为便于表达，上式中的各因式可用下列符号表示： $P$  为单位产品售价， $X$  为产量或销售量， $F$  为固定成本， $V$  为单位产品变动成本。

这样，损益分歧点可表示为

$$PX = F + VX$$

在损益分歧点所要达到的销售量为  $X = F / (P - V)$ 。式中  $(P - V)$  为每单位产品边际利益。每单位产品边际利益除以每单位的产品价格，为边际利益率，计算公式为

$$\text{每单位产品边际利益率} = (P - V) / P$$

这样，以销售金额表示的损益分歧点可用公式表示为

$$\text{损益分歧点之销售额} = \frac{\text{固定成本}}{\text{边际利益率}}$$

$$PX = \frac{F}{P - V} = P \frac{F}{P - V}$$

损益分歧点图形如图 5-4 所示。

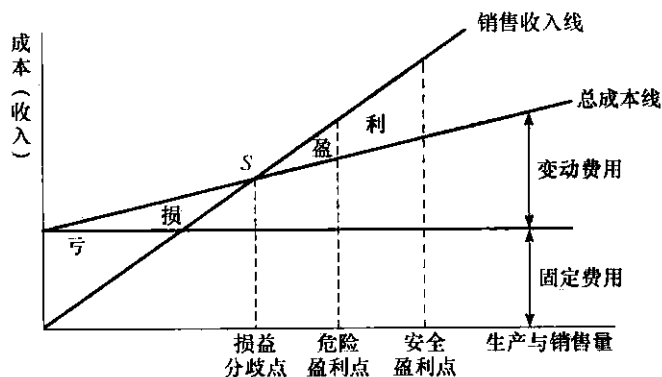


图 5-4 损益分歧点图形

损益分歧点基准法可应用于以下三种目的。

1. 以损益分歧点为基准，计算一定人工成本总额下的损益分歧点之销售额及薪酬支付的最高限度。
2. 以损益分歧点为基准，计算损益分歧点之上危险盈利点所应达到的销售额，进而推算出薪酬支付的可能限度，即可能的人工费用率。
3. 以损益分歧点为基准，计算出损益分歧点之上剩余额保留点之销售额，进而推算出人工费用支付的适当限度，即合理的人工费用率（也称安全人工费用率）。

剩余额保留点（也称安全盈利点）之销售额是指在抵补全部成本后，除保证一定的利润用于股东股息分配外，还有一定的剩余利润用于今后企业的各项发展及应对可能发生的风险。



## 第四节 员工福利管理

### 【学习目标】

通过学习,了解福利的本质,福利管理的主要内容,社会保障的基本概念和构成,住房公积金的性质和缴存范围;掌握各项福利总额预算计划的制订程序,以及各类保险金与住房公积金的计算方法。

### 【知识要求】

#### 一、福利的本质及福利管理的内容和原则

##### (一) 福利的本质

本质上,福利只是一种补充性报酬,它往往不以货币形式直接支付给员工,而是以服务或实物的形式支付给员工,例如带薪休假、成本价的住房、子女教育津贴等。

福利的形式有多种,包括全员性福利、特殊福利、困难补助。它们在形式上的不同,是源自内容的差异。其中,全员性福利针对所有员工,例如子女的教育津贴。而特殊福利只针对某一群体,例如只给部门经理级以上人员报销手机费。困难补助是针对有特殊困难的员工,例如给身患职业病的员工发一些慰问金。

##### (二) 福利管理的主要内容

福利管理的主要内容包括以下几个方面:确定福利总额、明确实施福利的目标、确定福利的支付形式和对象、评价福利措施的实施效果。

##### (三) 福利管理的主要原则

1. 合理性原则。所有的福利都意味着企业的投入或支出,因此,福利设施和服务项目应在规定的范围内,力求以最少的费用达到最好的效果。对于效果不明显的福利,应当予以撤销。

2. 必要性原则。国家和地方规定的福利条例,企业必须坚决严格执行。此外,企业提供福利应当最大限度地与员工要求保持一致。

3. 计划性原则。福利制度的实施应当建立在福利计划的基础上,福利管理费用总额要符合预算要求。企业向员工提供的所有福利设施和服务均应包括在预算计划中,如员工食堂、工作餐、子女教育津贴、企业为员工办理的各项社会保险、工作服、通信和交通费、医疗费、带薪休假、带薪旅游、带薪培训等。

4. 协调性原则。企业在推行福利制度时,必须考虑到与社会保险、社会救济、社会优抚的匹配和协调。已经得到满意的福利要求没有必要再次提供,确保资金用在刀刃上。企业向员工提供的各种福利,意味着企业增加投入,因此,必须充分考虑企业的支付能力和薪酬政策。

## 二、社会保障的基本概念和构成

### (一) 社会保障的基本概念

社会保障是英语 social security 的译文, 或者译为社会安全。这一术语最早出现在美国 1935 年制定的《社会保障法案》(Social Security Act) 中。1938 年新西兰通过的社会保障立法案中, 也使用了“社会保障”一词。1942 年, 国际劳工组织 (ILO) 发表了题为“走向社会保障的途径”的报告。此后, 由于国际劳工组织在有关公约和建议书中, 多次使用社会保障这一概念, 社会保障一词, 遂被世界各国普遍使用。我国政府在《国民经济和社会发展第七个五年计划》中首次提出: “我国将逐步地建立起具有中国特色的社会主义社会保障制度雏形。”此后, “社会保障”一词在我国开始得到广泛使用。

一般来说, 社会保障应包括三个基本要素。

1. 具有经济福利性, 即从直接的经济利益关系来看, 受益者所得一定大于支出。

2. 属于社会化行为, 即由官方机构或社会中间团体来承担组织实施任务, 而非供给者与受益方的直接对应行为。

3. 是以保障和改善国民生活为根本目标, 包括经济保障与服务保障等。

同时, 从一个国家的国民生活保障系统来看, 社会保障的概念应覆盖社会的三个层次: 一是经济保障, 即从经济上保障国民的生活, 它通过现金给付或援助的方式来实现; 二是服务保障, 即当代社会还需要适应家庭结构变迁与自我保障功能弱化的变化, 满足国民对有关生活服务的需求, 如安老服务、康复服务、儿童服务等; 三是精神保障, 即属于文化、伦理、心理慰藉方面的保障, 这是更高层次的保障。

### (二) 社会保障的构成

从我国社会保障的实践活动来看, 它包括社会保险、社会救助、社会福利以及社会优抚等 (见图 5-5)。社会保险针对劳动者, 社会救助针对社会贫困者或生活在贫困线以下的人, 社会福利针对全体居民, 社会优抚针对军人及其家属。

## 三、住房公积金

住房公积金是单位及其在职职工缴存的长期住房储金, 是住房分配货币化、社会化和法制化的主要形式。住房公积金制度是国家法律规定的重要的住房社会保障制度, 具有强制性、互助性、保障性。单位和职工个人必须依法履行缴存住房公积金的义务。职工个人缴存的住房公积金以及单位为其缴存的住房公积金, 实行专户存储, 归职工个人所有。这里的单位包括国家机关、国有企业、城镇集体企业、外商投资企业、城镇私营企业及其他城镇企业、事业单位、民办非企业单位、社会团体。

根据 1999 年颁布、2002 年修订的《住房公积金管理条例》(以下简称

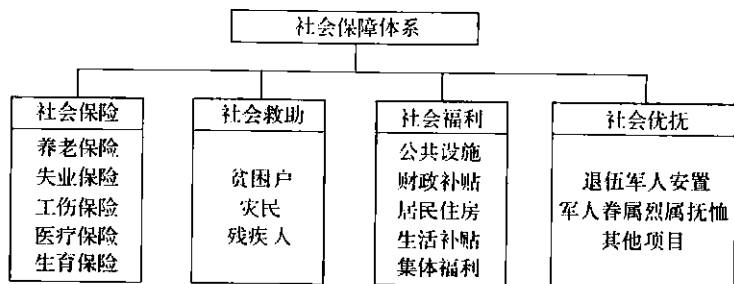


图 5—5 社会保障体系的构成

《条例》》，住房公积金是指国家机关、国有企业、城镇集体企业、外商投资企业、城镇私营企业及其他城镇企业、事业单位及其在职职工缴存的长期住房储备金。

#### (一) 住房公积金的性质

1. 普遍性。城镇在职职工，无论其工作单位性质如何、家庭收入高低、是否已有住房，都必须按照《条例》的规定缴存住房公积金。

2. 强制性（政策性）。单位不办理住房公积金缴存登记或者不为本单位职工办理住房公积金账户设立手续的，住房公积金的管理中心有权力责令限期办理，逾期不办理的，可以按《条例》的有关条款进行处罚，并可申请人民法院强制执行。

3. 福利性。除职工缴存的住房公积金外，单位也要为职工交纳一定的金额，而且住房公积金贷款的利率低于商业性贷款。

4. 返还性。职工离休、退休，或完全丧失劳动能力并与单位终止劳动关系，户口迁出或出境定居等，缴存的住房公积金将返还职工个人。

#### (二) 住房公积金的缴存范围

下列单位及其在职职工（不含在以下单位工作的外籍员工）必须按规定缴存住房公积金。

1. 机关、事业单位。
2. 国有企业、城镇集体企业、外商投资企业、港澳台商投资企业、城镇私营企业及其他城镇企业或经济组织。
3. 民办非企业单位、社会团体。
4. 外国及港澳台商投资企业和其他经济组织常驻代表机构。

城镇个体工商户、自由职业人员，可以申请缴存住房公积金（注：并不是每个社区城市的住房公积金管理中心都允许城镇个体工商户、自由职业人员交纳住房公积金，具体情况请咨询当地住房公积金管理机构）。

职工和单位住房公积金的缴存比例均不得低于职工上一年度月平均工资的5%；有条件的城市，可以适当提高缴存比例。具体缴存比例由住房公积金管理委员会拟订，经本级人民政府审核后，报省、自治区、直辖市人民政

府批准。城镇个体工商户、自由职业人员住房公积金的月缴存基数原则上按照缴存人上一年度月平均纳税收入计算。

单位不办理住房公积金缴存登记或者不为本单位职工办理住房公积金账户设立手续的,由住房公积金管理中心责令限期办理;逾期不办理的,处1万元以上5万元以下的罚款。

单位逾期不缴或者少缴住房公积金的,由住房公积金管理中心责令限期缴存;逾期仍不缴存的,可以申请人民法院强制执行。

## 【能力要求】

### 一、各项福利总额预算计划的制订程序

目前,许多人希望企业最大限度地提供与员工需求相匹配的福利。由于大部分福利与员工业绩无关,因而,有相当一部分企业减少了面向全员的福利的支付。但是这样做的弊端是使一些员工失去对企业的向心力,而且某些员工会产生对企业远景的质疑。在学术界和企业界一直都存在高福利低工资好还是低福利高工资好的争议。事实上,确实有许多高福利没有起到应有的改善企业形象、提高企业凝聚力、融洽人际关系的作用。因此,制订福利总额的预算计划十分重要。制订福利总额预算计划的程序如下。

1. 该项福利的性质:设施或服务。
2. 该项福利的起始执行日期、上年度的效果以及评价分数。
3. 该项福利的受益者、覆盖面、上年度总支出和本年度预算。
4. 新增福利的名称、原因、受益者、覆盖面、本年度预算、效果预测、效果评价标准。
5. 根据薪酬总额计划以及工资、奖金等计划,检查该项福利计划的成本是否能控制在薪酬总额计划内。

### 二、各类保险金的计算

为了确保员工利益,同时也保障企业的利益,国家已经制定了有关保险的法律条款,要求员工个人、企业按照各自的比例缴纳养老保险等社会保险费。这些法律条文不仅规定了各类员工不同保险费的具体计算、缴纳方法,而且规定了这些保险费的具体管理方法。

#### (一) 社会保险费的征缴

社会保险是指国家通过立法,多渠道筹集资金,对劳动者因年老、失业、工伤、生育而减少劳动收入时给予经济补偿,使他们能够享有基本生活保障的一项社会保障制度。社会保险包含五项内容,对于这五项保险的征缴比例也有所不同。

1. 基本养老保险费的征缴比例。依据《国务院关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的决定》,企业缴纳基本养老保险费(以下简称企业缴费)的比例,一般不得超过企业工资总额的20%(包括划入个人账户的部

分)。具体比例由省、自治区、直辖市人民政府确定。少数省、自治区、直辖市因离退休人数较多、养老保险负担过重，确需超过企业工资总额20%的，应报人社部、财政部审批。个人缴纳基本养老保险费（以下简称个人缴费）的比例，从1997年的不得低于本人缴费工资的4%，提高到本人缴费工资的8%。有条件的地区和工资增长较快的年份，个人缴费比例提高的速度应适当加快。

2. 基本医疗保险费的征缴比例。依据《国务院关于建立城镇职工基本医疗保险制度的决定》，基本医疗保险费由用人单位和职工共同缴纳。用人单位缴费率应控制在职工工资总额的6%左右，职工缴费率一般为本人工资收入的2%。

3. 失业保险费的征缴比例。依据《失业保险条例》，城镇企业事业单位按照本单位工资总额的2%缴纳失业保险费。城镇企业事业单位职工按照本人工资的1%缴纳失业保险费。城镇企业事业单位招用的农民合同制工人本人不缴纳失业保险费。省、自治区、直辖市人民政府根据本行政区域失业人员数量和失业保险基金数额，报经国务院批准，可以适当调整本行政区域失业保险费的费率。

4. 工伤保险费的征缴比例。依据《工伤保险条例》，工伤保险费由企业按照职工工资总额的一定比例缴纳，职工个人不缴纳工伤保险费。工伤保险费根据各行业的伤亡事故风险和职业危害程度的类别实行差别费率。劳动保障部门对企业上一年度安全卫生状况和工伤保险费用支出情况进行评估，适当调整企业下一年度工伤保险费率，实行浮动费率。

5. 生育保险费的征缴比例。依据《企业职工生育保险试行办法》，生育保险费的提取比例由当地人民政府根据计划内生育人数和生育津贴、生育医疗费等项费用确定，并可根据费用支出情况适时调整，但最高不得超过工资总额的1%。企业缴纳的生育保险费作为期间费用处理，列入企业管理费用；职工个人不缴纳生育保险费。

## （二）社会保险企业缴费计算实例

例1：A公司系商业企业，有职工30人，目前没有参加社会保险。2007年8月份工资总额为40 000元，9月份如何向地税机关申报缴纳社会保险费？（设A公司选择的最低申报比例为30%）

解：1. 确定9月份单位缴费基数。

(1) 工伤保险费单位缴费基数 =  $40\,000 \times 100\% = 40\,000$ （元）

(2) 其他四项社保费单位缴费基数 =  $40\,000 \times 30\% = 12\,000$ （元）

2. 计算9月份单位部分应缴费额。

(1) 基本养老保险费：  $12\,000 \times 18\% = 2\,160$ （元）

(2) 基本医疗保险费：  $12\,000 \times 5.5\% = 660$ （元）

(3) 失业保险费：  $12\,000 \times 2\% = 240$ （元）

(4) 生育保险费： $12\ 000 \times 0.5\% = 60$ （元）

(5) 工伤保险费： $40\ 000 \times 0.5\% = 200$ （元）

合计：3 320 元。

3. 计算9月份职工个人部分应缴费额。由于A公司9月份没有参加社会保险，社保机构也没有核定参保职工个人部分应缴费数据，为此，职工个人缴费部分为零，A公司9月份只能暂作0申报处理。

4. A公司于9月10日向地税部门申报五项社会保险应缴费额总计为  
 $3\ 320 + 0 = 3\ 320$ （元）

例2：B公司系建筑企业，有职工100人，原有10名职工参加养老、医疗、工伤、生育四项保险，但没有参加失业保险。社保机构原核定的B公司每月应缴费内容见表5—39。2007年8月份工资总额为120 000元，9月份如何向地税机关申报缴纳社会保险费？（设B公司选择的最低申报比例为15%）

表 5—39

险种	参保人数 (人)	职工个人缴费基数之和 (元)	职工个人应缴费额 (元)	备注
养老保险	10	12 000	960	12 000 元 $\times$ 8%
医疗保险	10	12 000	50	10 人 $\times$ 5 元
生育保险	10	12 000	—	—
工伤保险	10	12 000	—	—
失业保险	0	—	—	—
合计	—	—	1 010	—

解：1. 计算9月份单位缴费基数。

(1) 工伤保险费单位缴费基数 =  $120\ 000 \times 100\% = 120\ 000$ （元）

(2) 其他四项社保费单位缴费基数 =  $120\ 000 \times 15\% = 18\ 000$ （元）

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

(1) 工伤保险费单位缴费基数： $120\ 000$ 元  $>$   $12\ 000$ 元，确定工伤保险费单位缴费基数为  $120\ 000$ 元。

(2) 其他四项社保费单位缴费基数： $18\ 000$ 元  $>$   $12\ 000$ 元，确定其他四项社保费单位缴费基数为  $18\ 000$ 元。

3. 计算9月份单位部分应缴费额。

(1) 基本养老保险费： $18\ 000 \times 18\% = 3\ 240$ （元）

(2) 基本医疗保险费： $18\ 000 \times 5.5\% = 990$ （元）

(3) 失业保险费： $18\ 000 \times 2\% = 360$ （元）

(4) 生育保险费： $18\ 000 \times 0.5\% = 90$ （元）

(5) 工伤保险费： $120\,000 \times 1\% = 1\,200$ （元）

合计：5 880 元。

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

(1) 基本养老保险费：960 元。

(2) 基本医疗保险费（重大疾病医疗救助金）：50 元。

(3) 失业保险费：0 元。

合计：1 010 元。

5. B公司于9月10日向地税部门申报五项社会保险应缴费额总计为  
 $5\,880 + 1\,010 = 6\,890$ （元）

### 三、住房公积金的计算

#### （一）住房公积金的有关制度规定

1. 按照中国人民银行的有关规定，应当在指定的银行办理住房公积金贷款、结算等金融业务和住房公积金账户的设立、缴存、归还等手续。

2. 应当与受委托银行签订委托合同，在受委托银行设立住房公积金专户，单位应当到住房公积金管理中心办理住房公积金缴存登记，经住房公积金管理中心审核后，到受委托银行为本单位员工办理住房公积金账户设立手续，每个员工只能有一个住房公积金账户。

3. 住房公积金管理中心应当建立员工住房公积金明细账，记录员工个人住房公积金的缴存、提取等情况。新成立的单位应当自成立之日起30日内到住房公积金管理中心办理住房公积金缴存登记，并自登记之日起20日内持住房公积金管理中心的审核文件，到受委托银行为本单位员工办理住房公积金账户设立手续。

4. 单位合并、分立、撤销、解散或者破产的，应当自发生上述情况之日起30日内由原单位或者清算组织到住房公积金管理中心办理变更登记或者注销登记，并自办妥变更登记或者注销登记之日起20日内持住房公积金管理中心的审核文件，到受委托银行为本单位员工办理住房公积金账户转移或者封存手续。

5. 单位录用员工的，应当自录用之日起30日内到住房公积金管理中心办理缴存登记，并持住房公积金管理中心的审核文件，到受委托银行办理员工住房公积金账户的设立或者转移手续。

6. 单位与员工终止劳动关系的，单位应当自劳动关系终止之日起30日内到住房公积金管理中心办理登记，并持住房公积金管理中心的审核文件，到受委托银行办理员工住房公积金账户转移或者封存手续。

#### （二）员工住房公积金的缴费

1. 员工住房公积金的月缴存额为员工本人上一年度月平均工资乘以员工住房公积金缴存比例。

2. 单位为员工缴存的住房公积金的月缴存额为员工本人上一年度月平均工资乘以单位住房公积金缴存比例。

3. 新参加工作的员工从参加工作的第二个月开始缴存住房公积金，月缴存额为员工本人当月工资乘以员工住房公积金缴存比例。

4. 单位新调入的员工从调入单位发放工资之日起缴存住房公积金，月缴存额为员工本人当月工资乘以员工住房公积金缴存比例。

5. 员工和单位住房公积金的缴存比例均不得低于员工上一年度月平均工资的5%；有条件的城市，可以适当提高缴存比例。具体缴存比例由住房委员会拟定，经本级人民政府审核后，报省、自治区、直辖市人民政府批准。

6. 员工个人缴存的住房公积金，由所在单位每月从其工资中代扣代缴。

7. 单位应当于每月发放员工工资之日起5日内将单位缴存的和为员工代缴的住房公积金汇缴到登记公积金专户内，由受委托银行计入员工住房公积金账户。

8. 单位应当按时、足额缴存住房公积金，不得逾期缴存或者少缴。

9. 对缴存住房公积金确有困难的单位，经本单位员工代表大会或者工会讨论通过，并经住房公积金管理中心审核，报住房委员会批准后，可以降低缴存比例或者缓缴；待单位经济效益好转后，再提高缴存比例或者补缴、缓缴。

10. 住房公积金自存人员工住房公积金账户之日起按照国家规定的利率计息。

11. 住房公积金管理中心应当为缴存住房公积金的员工发放缴存住房公积金的有效凭证。

### （三）单位为员工缴存的住房公积金

1. 机关在预算中列支。

2. 事业单位由财政部门核定收支后，在预算或者费用中列支。

3. 企业在成本中列支。

员工有下列情形之一的，可以提取员工住房公积金账户内的存储余额。

1. 购买、建造、翻建、大修自住房的。

2. 离休、退休的。

3. 完全丧失劳动能力，并与单位终止劳动关系的。

4. 户口迁出所在的市、县或者出境定居的。

5. 偿还购房贷款本息的。

6. 房租超出家庭工资收入的规定比例的。

依照前款第2、3、4项规定，提取员工住房公积金的，应当同时注销员工住房公积金账户。员工死亡或者被宣告死亡的，员工的继承人、受遗赠人可以提取员工住房公积金账户内的存储余额；无继承人也无受遗赠人的，员



工住房公积金账户内的存储余额纳入住房公积金的增值收益。员工提取住房公积金账户内的存储余额的，所在单位应当予以核实，并出具提取证明。

### 本章小结

本章主要介绍了以下内容。

1. 企业薪酬的概念、薪酬的实质以及影响薪酬水平的因素，薪酬管理的目标、内容和基本原则。
2. 薪酬体系的基本概念和类别，薪酬体系设计的前期准备工作，企业岗位、技能、能力和绩效薪酬体系设计的程序和方法。
3. 企业薪酬管理制度的概念和种类，起草单项薪酬制度、岗位工资或能力工资制度以及奖金制度的基本程序和方法。
4. 岗位评价的概念、信息来源和基本步骤，岗位评价系统的定义和构成，以及岗位评价指标和标准体系设计的程序和方法。
5. 工作岗位评价的概念、功能、原则和方法，岗位评价指标的设计和各種岗位评价，以及岗位评价结果误差调整的方法。
6. 企业人工成本的概念、构成和主要影响因素，人工成本核算的基本程序和方法。
7. 福利的本质，福利管理的主要内容，社会保障的基本概念和构成，住房公积金的性质和缴存范围，各项福利总额预算计划的制订程序，以及各类保险金与住房公积金的计算方法。

### 本章习题

1. 简述企业薪酬的概念及其演变以及影响薪酬水平的因素，薪酬管理的目标、内容和基本原则。
2. 简述薪酬体系的含义和薪酬体系设计的基本要求，以及薪酬体系设计前期准备工作的具体内容。
3. 简述企业岗位、技能、能力和绩效薪酬体系设计的程序和方法。
4. 简述企业薪酬管理制度的概念和种类，起草单项薪酬制度、岗位工资或能力工资制度以及奖金制度的基本程序和方法。
5. 简述工作岗位评价的概念、功能、原则和方法。
6. 简述岗位评价系统的概念，岗位评价指标的设计和各種岗位评价，以及岗位评价结果误差调整的方法。
7. 简述企业人工成本的概念、构成和主要影响因素，人工成本核算的基本程序和方法。
8. 简述福利的本质，福利管理的主要内容，社会保障的基本概念和构成，住房公积金的性质和缴存范围，各项福利总额预算计划的制订程序，以及各类保险金与住房公积金的计算方法。