

# 企业人力资源管理师三级

## 第五章：薪酬管理

主讲老师：王 涛

# 前言

- 企业管理，核心就是：人；
- 企业管理=人的管理；
- 人力资源管理：
  - 规划（静态）
  - 招聘与配置（动态）
  - 培训与开发（动态）
  - 绩效管理（动态）
  - 薪酬管理（静态）
  - 劳动关系管理

# 本章提要

## 第一节：薪酬制度设计

- 第一单元：薪酬管理制度的制定依据
- 第二单元：薪酬管理制度的制定程序
- 第三单元：工资奖金制度的调整

## 第二节：工作岗位评价

- 第一单元：工作岗位评价的基本步骤
- 第二单元：工作岗位评价指标与标准
- 第三单元：工作岗位评价方法与应用

# 本章提要

## 第三节：人工成本核算

## 第四节：员工福利管理

- 第一单元：福利总额预算计划
- 第二单元：各类保险金和住房公积金核算

# 薪酬管理

## 第一节：薪酬制度设计

### 第一单元：薪酬管理制度的制订依据



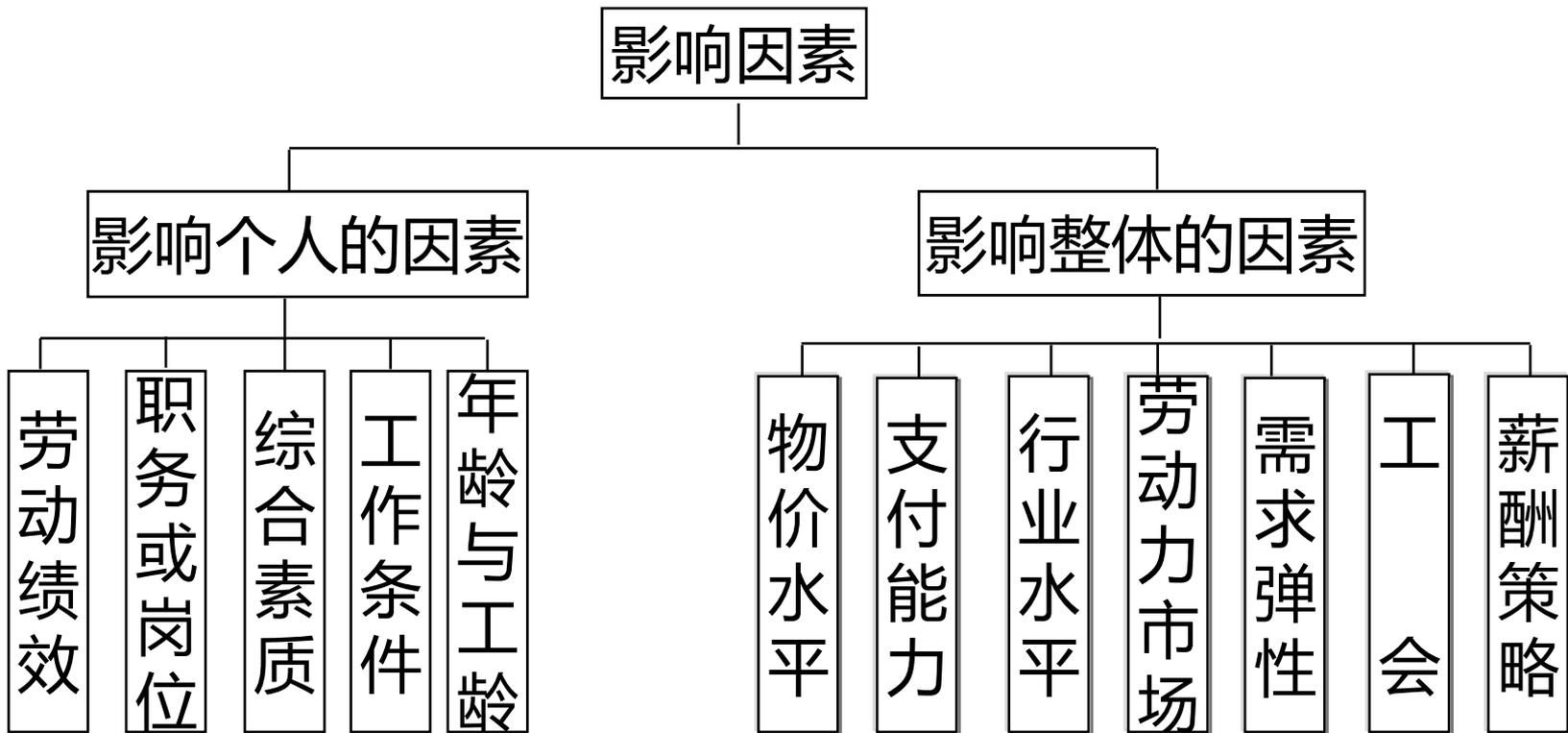
三茅

专业的HR学习平台  
hrloo.com

# 一、薪酬的基本概念



## 二、影响薪酬的主要因素



## 三、薪酬管理

薪酬管理是根据发展战略的要求，通过制度的设计与完善，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的激励作用，创造更大的价值。

薪酬管理的基本目标

- ◆ 具有竞争性
- ◆ 肯定贡献
- ◆ 控制成本
- ◆ 共同发展

## 三、薪酬管理

- ◆ **薪酬管理的基本原则**
  - - 对外具有竞争力
  - - 对内具有公正性
  - - 对员工具有激励性
  - - 对成本具有控制性
- ◆ **薪酬管理的基本内容**
  - - 工资总额的管理
  - - 薪酬水平的控制
  - - 薪酬制度的设计与完善
  - - 日常薪酬管理

## 三、薪酬管理

- ◆ 薪酬制度设计的基本要求
- ◆ 衡量薪酬制度的三项标准
  - - 认同度
  - - 感知度
  - - 满足度



# 能力要求：制定薪酬制度的基本依据

- ◆ 薪酬调查
- ◆ 岗位分析与评价
- ◆ 掌握劳动力的供求关系
- ◆ 掌握竞争对手的人工成本状况
- ◆ 明确总体发展战略的目标和要求
- ◆ 明确使命、价值观和经营理念
- ◆ 掌握财力状况
- ◆ 掌握生产经营特点和员工特点

# 薪酬管理

## 第一节：薪酬制度设计

### 第二单元：薪酬管理制度的制定程序

# 知识要求

## 一、最低工资

《劳动法》规定，实行最低工资保障制度。

## 二、最长工作时间

每日工作时间不超过8小时，每周不超过40小时。

# 能力要求：单项工资制度制定的基本程序

- 准确标明制度的名称
- 明确界定作用对象和范围
- 明确工资支付与计算标准
- 涵盖工资管理的工作内容

# 薪酬管理

## 第一节：薪酬制度设计

### 第三单元：工资奖金制度的调整

# 工资奖金制度的调整

- ◆ 奖励性调整
- ◆ 生活指数调整
- ◆ 工龄工资调整
- ◆ 特殊调整

# 工资奖金制度的调整

- ◆ 根据岗位评价结果、能力评价结果考评结果入级
- ◆ 按照新制度确定
- ◆ 等级降低，工资水平不降
- ◆ 等级没有降低，薪酬低，调整方案
- ◆ 完善方案

# 薪酬管理

## 第二节：工作岗位评价

### 第一单元：工作岗位评价的基本步骤

# 岗位评价的基本理论

## 特点：

评价的是岗位工作；评价的是相对价值；评价为岗位分类分级、薪酬提供依据。

## 原则：

评价的是岗位；共同参与；结果公开。

基本功能：保证薪酬的内部公平；量化数值表现岗位的综合特征；进行横向和纵向比较；岗位归级列等。

# 岗位评价的基本理论

- ◆ 直接的信息来源：直接通过组织现场岗位调查采集数据。
- ◆ 间接的信息来源：通过现有的人力资源管理文件采集信息。
- ◆ 岗位评价的结果可以是分值形式，也可以是等级形式，还可以是排序形式。
- ◆ 对应关系既可以是线性关系，也可以是非线性关系。

# 岗位评价的基本理论

- 划分岗位类别
- 收集信息
- 建立评价小组
- 制定岗位评价的计划
- 找出主要因素与指标
- 试点
- 全面落实评价计划，组织实施
- 撰写评价报告
- 全面总结

# 薪酬管理

## 第二节：工作岗位评价

### 第二单元：工作岗位评价指标与标准



# 一、 岗位评价要素和指标

- 岗位评价的要素：构成并影响工作的最主要因素。
- 岗位评价指标的特点和构成：劳动责任要素；劳动技能要素；劳动强度要素；劳动环境要素；社会心理要素。

# 二、 确定要素和指标的原则

少而精；界限清晰；综合性；可比性

## 三、权重系数的基本理论

- 权重系数的内涵
- 权重系数的类型
- 权重系数的作用：反映岗位性质和特点；便于结果汇总；同类岗位的不同要素可以比较；不同岗位的同—要素可以比较；不同岗位的不同要素可以比较。

# 四、测评误差：登记误差和代表性误差

# 能力要求

## 一、岗位评价指标的分级标准

- 劳动责任要素的评价标准
- 劳动强度、劳动环境和社会心理要素的评价标准

## 二、岗位评价指标的计分标准制定

- 评价指标的计量标准由计分、权重和误差调整三项组成。
- 计分标准

**三、评价指标权重标准的制定：预先规定，具有主观随意性，采用概率加权法。**

**四、岗位评价结果误差的调整。**

**五、岗位测评信度和效度检查**

- 信度的检查：信度系数
- 效度的检查：内容效度，统计效度

# 薪酬管理

## 第二节：工作岗位评价

### 第三单元：工作岗位评价方法与应用

# 岗位评价的方法

- ◆ 排列法：简单排列法，选择排列法，成对比较法
- ◆ 分类法
- ◆ 因素比较法
- ◆ 评分法

# 薪酬管理

## 第三节 人工成本核算

## 一、人工成本的概念及其构成

- ◆ 人工成本是企业生产经营活动中，用于和支付给员工的全部费用。
- ◆ 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。

## 二、确定合理的人工成本的因素

- ◆ 支付能力
- ◆ 生计费用
- ◆ 市场行情

# 一、人工成本核算程序

**基本指标**：从业人员年平均人数、年人均工作时数、营业收入、纯收入、利润总额、成本总额、人工成本总额

**投入产出指标**：营业收入与人工费用比率、劳动分配率

# 一、人工成本核算程序

- ◆ 劳动分配率基准法
- ◆ 销售净额基准法
- ◆ 损益分歧点基准法

# 薪酬管理

## 第四节 福利管理

### 第一单元：福利总额预算计划

# 一、福利的本质

福利是一种补充性报酬，以服务或实物形式支付。包括全员性福利、特殊福利、困难补助。

## 二、福利管理的内容

内容：福利总额；实施目标；支付形式和对象；评价效果。

原则：合理性；必要性；计划性；协调性。

- ◆ 福利的性质：设施或服务
- ◆ 福利的起始、执行日期，上年度的效果及评分
- ◆ 福利的受益者、覆盖面、上年度总支出和本年度预算
- ◆ 新增福利
- ◆ 成本控制

# 薪酬管理

## 第四节 福利管理

### 第二单元：各类保险金和住房公积金核算

# 一、社会保障

- ◆ 三个要素：经济福利性；社会化行为；保障和改善
- ◆ 三个层次：经济保障；服务保障；精神保障

## 二、社会保障的构成

- ◆ 社会保险
- ◆ 社会救助
- ◆ 社会福利
- ◆ 社会优抚
- ◆ 保险金的计算
- ◆ 住房公积金的计算：制度规定；缴费；列支；  
提取

# 本章提要

## 第一节：薪酬制度设计

- 第一单元：薪酬管理制度的制定依据
- 第二单元：薪酬管理制度的制定程序
- 第三单元：工资奖金制度的调整

## 第二节：工作岗位评价

- 第一单元：工作岗位评价的基本步骤
- 第二单元：工作岗位评价指标与标准
- 第三单元：工作岗位评价方法与应用

# 本章提要

## 第三节：人工成本核算

## 第四节：员工福利管理

- 第一单元：福利总额预算计划
- 第二单元：各类保险金和住房公积金核算

# 考试提要（预）

- ◆ 题型：选择，简答，综合分析；
- ◆ 计算题要注意，如：人工成本的核算
- ◆ 注意全书的串连，技能题多为跨单元、跨章节；

# 练习题

- ◆ ( )泛指员工获得的一切形式的报酬。
  - (A)薪酬      (B)给付
  - (c)收入      ( D)分配
  
- ◆ 外部薪酬包括直接薪酬和间接薪酬，间接薪酬又称( )
  - (A)福利              (B)工资
  - (c)薪资              (D)薪金

# 练习题

- ◆ 影响员工个人薪酬水平的因素不包括( )。
  - (A)劳动绩效
  - (B)工会的力量
  - (c)工作条件
  - (D)员工的技能
  
- ◆ 安排劳动者延长工作时间的，支付不低于工资( )的报酬。
  - (A)150%
  - (B)200%
  - (C)300%
  - (D)400%

# 练习题

- ◆ 影响企业整体薪酬水平的因素不包括( )。
  - (A)产品的需求弹性
  - (B)工会的力量
  - (C)企业的薪酬策略
  - (D)职务或岗位
  
- ◆ ( )是一种岗位评价方法。适用于能随时掌握较为详细的市场薪酬调查资料的企业。
  - (A)关键事件法
  - (B)评分法
  - (C)因素比较法
  - (D)捧列法

# 练习题

- ◆ 企业员工薪酬管理的基本目标包括( )。
  - (A)确立薪酬激励机制
  - (B)保证内部公平
  - (C)吸引并留住优秀人才
  - (D)保证外部公平
  - (E)合理控制企业人工成本
- ◆ 岗位评价结果的形式多种多样，但最值得关注的是( )。
  - (A)岗位与薪酬的对应关系
  - (B)岗位等级的高低
  - (C)岗位与绩效的对应关系
  - (D)岗位与职务的相关度

# 练习题

- ◆ 成本相对较低的岗位评价方法是( )。
  - (A)排列法
  - (B)关键事件法
  - (C)分类法
  - (D)因素比较法
- ◆ 确定工作岗位评价要素和指标的基本原则包括( )。
  - (A)少而精原则
  - (B)细致性原则
  - (c)可比性原则
  - (D)精确性原则
  - (E)综合性原则

# 练习题

- ◆ 薪酬表现形式包括( )。
  - (A)精神的与物质的
  - (B)稳定的与非稳定的
  - (C)有形的与无形的
  - (D)货币的与非货币的
  - (E)内在的与外在的
- ◆ 制定企业薪酬管理制度的基本依据包括( )。
  - (A)薪酬调查
  - (B)掌握企业劳动力供给与需求关系
  - (C)岗位分析与评价
  - (D)掌握竞争对手的人工成本状况
  - (E)掌握竞争对手的财务支付能力

# 练习题

- ◆ 主要作用是对岗位评价的计量误差进行调整的权重系数类型是( )。
  - (A) 总体加权 (B) 局部加权
  - (C) 内部加权 (D) 外部加权
- ◆ 通过将岗位与事先设定好的代表性岗位比较，确定岗位相对价值的工作岗位评价方法是。( )。
  - (A) 排列法 (B) 分值法
  - (C) 分类法 (D) 评分法

# 练习题

- ◆ 日常薪酬管理工作具体包括（ ）。
  - (A)开展薪酬的市场调查
  - (B)制定年度员工薪酬激励计划
  - (C)调查各类员工的薪酬状况
  - (D)对员工的薪酬进行必要调整
  - (E)对报告期内人工成本进行核算

# 练习题

- ◆ 工作岗位评价指标的分级标准进行排序的顺序为（ ）
  - (A)由高到低
  - (B)由大到小
  - (C)由优到劣
  - (D)由难到易
  - (E)由上到下
  
- ◆ （ ）分为工资和薪金两种形式。
  - A、收入
  - B、奖励
  - C、薪金
  - D、薪给

# 练习题

- ◆ 新成立的单位应当自成立之日起（ ）内办理住房公积金缴存登记
  - A、 15日
  - B、 30日
  - C、 60日
  - D、 90日
- ◆ 内部回报包括（ ）
  - A、 参与企业决策
  - B、 更大的责任
  - C、 更大工作空间
  - D、 免费工作餐
  - E、 更有趣的工作

# 练习题

- ◆ 设计薪酬制度时，要构建相应的支持系统，如（ ）
  - A、绩效考核系统
  - B、用工系统
  - C、技能开发系统
  - D、培训系统
  - E、晋升调配系统
- ◆ 工作岗位评价的信息来源包括（ ）
  - A、数据采集
  - B、现场调查
  - C、规章制度
  - D、岗位规范
  - E、工作说明书

# 练习题

- ◆ 薪酬水平低的企业应关注的市场的薪酬点位为（ ）。
  - ( A ) 25%
  - ( B ) 50%
  - ( C ) 75%
  - ( D ) 90%
- ◆ （ ）的目的是为了使员工避免因通货膨胀而导致实际收入的减少。
  - ( A ) 特殊调整
  - ( B ) 生活指数调整
  - ( C ) 奖励性调整
  - ( D ) 工龄工资调整

# 练习题

- ◆ 在岗位评价中，劳动强度要素不包括（ ）。  
( A ) 工时利用率      ( B ) 产量责任  
( C ) 劳动紧张度      ( D ) 工作班制
- ◆ 选择关键评价要素，确定权重，并赋值，然后对每个岗位进行评价的岗位评价方法是（ ）。  
( A ) 排列法              ( B ) 分值法  
( C ) 因素比较法        ( D ) 评分法

# 练习题

- ◆ 在薪酬方面，国家的主要政策法规有（ ）。
- (A) 最低工资
  - (B) 最长工作时间
  - (C) 经济补偿金
  - (D) 超时工资支付
  - (E) 企业代缴的各类保险



# 练习题

- ◆ 影响企业支付能力的因素有 ( )。
- ( A ) 劳动分配率
  - ( B ) 劳动技能要素
  - ( C ) 劳动强度要素
  - ( D ) 劳动环境要素
  - ( E ) 社会心理要素

# 练习题

- ◆ 核算人工成本的基本指标包括( )。
  - (A)企业增加值
  - (B)企业利润总额
  - (C)企业年缴税总额
  - (D)企业销售收入
  - (E)企业从业人员年平均人数

# 练习题

- ◆ 制定企业薪酬管理制度应该明确企业的战略发展规划，即明确（ ）。
  - ( A ) 企业的战略目标
  - ( B ) 关键成功因素
  - ( C ) 实现战略的计划
  - ( D ) 核心的竞争力
  - ( E ) 实现战略的措施

# 练习题

- ◆ 某公司成立于1999年，主要业务是生产销售各式服装，目前公司有员工300余人，大多数为生产工人，企业的发展策略是以过硬的质量占领市场，因此企业的价值观强调质量第一。

# 练习题

- ◆ 公司在人力资源管理方面起步较晚，原有基础比较薄弱，尚未形成科学的体系，尤其是薪酬福利方面的问题比较突出，而且企业支付能力不是很高。在早期，公司人员较少，领导单凭一双眼、一支笔都可以分清楚给谁多少工资，但随着人员数量的增加，现在靠过去的老办法显然不行了，这样做带有很大的个人色彩，公平性、公正性、对外的竞争性就更谈不上。
- ◆ 请结合本案例说明应当掌握哪些是本依据，才能制定出合理的薪酬管理制度？

谢谢观看

