

2006年人力资源管理师总复习（五）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_2006\\_E5\\_B9\\_B4\\_E4\\_BA\\_BA\\_c37\\_54482.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022_2006_E5_B9_B4_E4_BA_BA_c37_54482.htm) 第五章 薪酬福利管理 有效的薪酬管理应遵循3原则：对外具有竞争力原则；对内具有公正性原则；对员工具有激励性原则。 岗位评价的工作程序：一选择岗位分析的方法进行岗位分析二成立岗位评价小组，履行以下职能：（1）确定10-15个关键岗位作为基准岗位，并进行岗位评价（2）确定其他岗位相对于基准岗位的价值（3）推荐确定薪酬的相关要素（但最终由人力资源部审定）（4）选择进行岗位评价的方法并对岗位进行评价 岗位评价的方法：岗位排列法根据各种岗位的相对价值或它们对组织的相对贡献进行排列选择评价岗位；取得工作说明书；进行评价排序简单方便，易理解、操作，节约成本评价标准宽泛，很难避免主观因素；要求评价人员对每个岗位的细节都非常熟悉；只能排列各岗位价值的相对次序，无法回答岗位之间价值差距岗位设置比较稳定；规模小 岗位分类法 将各种岗位与事先设定的一个标准进行比较来确定岗位的 相对价值岗位分析并分类；确定岗位类别的数目；对各岗位类别的各个级别进行定义；将被评价岗位与标准进行比较，将它们定位在合适的岗位类别中的合适的级别上简单明了，易理解、接受，避免出现明显的判断失误划分类别是关键；成本相对较高各岗位的差别明显；公共部门和大企业的管理岗位 要素比较法确定标尺性岗位在劳动力市场的薪酬标准，将非标尺性岗位与之相比较来确定标尺性岗位的薪酬标准选择普遍存在、工作内容稳定的标尺岗位确定报酬要素；确定标尺性岗位在各报酬

要素上得到的基本工资；将非标尺性岗位进行比较，确定其在各报酬要素上应得到的报酬能够直接得到各岗位的薪酬水平应用最不普遍；要经常做薪酬调查，成本相对较高能够随时掌握较为详细的市场薪酬标准。要素计点法选择关键评价要素和权重，对各要素划分等级，并分别赋予分值，然后对每个岗位进行估值选择评价标准和权重；各要素划分等级并给予分值能够量化；可以避免主观因素对评价工作的影响；可以经常调整设计比较复杂；对管理水平要求较高；成本相对较高岗位不雷同；岗位设置不稳定；对精确度要求较高

岗位分析的方法：观察法、面谈法、工作日志写实法、典型事例法、问卷调查法。薪酬调查时可供选择的调查对象一般在10家以上企业，通常有五类企业薪酬调查的方式：企业之间相互调查、委托调查、调查公开的信息、调查问卷。统计分析调查数据的方法(185页)：数据排列、频率分析、回归分析、制图。

薪酬满意度调查工作程序：1、确定调查对象（企业内部所有员工）；2、确定调查方式（比较常用的方式是发放调查表）；3、确定调查内容（包括员工对薪酬福利水平、薪酬福利结构比例、薪酬福利差距、薪酬福利的决定因素、薪酬福利的调整、薪酬福利的发放形式等的满意度以及员工对工作本身、工作环境等非财务酬赏的满意度）。薪酬调查的作用

外部竞争性：通过市场薪酬调查，了解市场薪酬水平及动态，尤其是同行业其他企业的薪酬水平，检查分析本企业各岗位薪酬水平的合理性，以保持企业薪酬分配的对外竞争力,做到外部公平

内部公平性：通过企业员工薪酬满意度调查，可以了解员工对企业薪酬管理的评价以及期望，了解员工对薪酬分配公平性的看法，了解员工是否认为企业做到

了外部公平----员工的薪酬与市场水平大体相当；内部公平----员工的薪酬与其工作价值大体相当，和个人公平----员工的薪酬与其个人、所在小组或部门)的业绩相当 制定薪酬计划的方法：1、从下而上法（比较实际、灵活，且可行性较高。但不易控制总体的人工成本。2、从上而下法（缺乏灵活性，而且确定薪酬总额时主观因素过多，降低了计划的准确性，不利于调动员工的积极性。）从下向上法根据部门的人力资源规划和企业的每一位员工在未来一年的薪酬的预算估计数字，计算出整个部门所需要的薪酬支出，然后汇集所有部门的预算数字，编制出企业整体的薪酬计划。实际、灵活，且可行性较高不易控制总体的人工成本。从上向下法先由企业的高层主管根据人力资源规划等决定企业整体的薪酬计划额和增薪的数额，然后再将整个计划数目分配到每一个部门。可以控制总体的薪酬成本缺乏灵活性，而且确定薪酬总额时主观因素过多，降低了计划的准确性 通常，企业会同时采用这两种方法。首先根据企业制定的整体薪酬计划决定各部门的薪酬计划额；然后，根据企业规定的增资准则预测个别员工的增薪幅度；最后，比较这两步得出的结果，确保员工的增资符合部门的薪酬计划额。如果两者之间的差异较大，就要适当调整部门的计划额。 不同员工的薪酬构成项目：研发人员实行能力工资制，薪酬构成项目主要是能力工资；销售人员实行绩效工资制，薪酬构成项目主要是提成工资；生产工人的工资构成中主要是计件工资。 传统的薪酬结构类型：1、以绩效为导向的薪酬结构（计件工资、销售提成工资、效益工资）；2、以工作为导向的薪酬结构（岗位工资制、职务工资制）；3、以能力为导向的薪酬结构（职能工资、能力

资格工资、工人技术等级工资)；4、组合薪酬结构(岗位技能工资、薪点工资、岗位效益工资)。5、新型薪酬结构：在薪酬结构中，除了有固定薪酬部分和效益工资、业绩工资、奖金、等短期激励外，还有股票期权、股票增值权、虚拟股票等长期激励部分。薪酬等级设计：(200页202页全看)薪酬等级分两种类型：1、分层式薪酬等级(特点：薪酬等级较多，呈金字塔形排列，员工薪酬水平的提高随着个人岗位级别的向上发展而提高的。适用于成熟的、等级型企业)；2、宽泛式薪酬等级(特点：薪酬等级少，呈平行形，员工薪酬水平的提高可以是因为个人岗位级别向上发展而提高的，也可以是横向工作调整而提高的。适用于不成熟的、业务灵活性强的企业)。薪酬制度的调整方法：工资定级性调整、物价性调整、工龄性调整、奖励性调整、效益性调整、考核性调整。工资定级性调整应考虑的因素：(1)员工的生活费用；(2)同地区同行业相同或相似岗位的市场薪酬水平；(3)新员工的实际工作能力；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。其中有18项不应计入工资总额，详见207页。人工成本 = 企业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 其他人工成本 人工费用比率 = 人工费用/销售收入(营业收入) = (人工费用/员工总数) ÷ {销售收入(营业收入)/员工总数} = 薪酬水平/单位员工销售收入(营业收入) = (增加值(纯收入)/销售收入) × {人工费用/增加值(纯收入)} = 增加值率 × 劳动分配率 劳动分配率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。劳动分配率 = 人工费用/增加值(纯收入) 20、员工福利分为社会保险福利

和用人单位集体福利两大类。 社会保险福利包括：基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险。 用人单位集体福利按享受范围分：全员性福利（如工作餐、节日礼物、健康体检、带薪休假）；特殊群体福利（住房、汽车、职务消费、会员卡） 用人单位集体福利按是否涉及金钱或实物分：

- 1、经济性福利（住房福利、交通性福利、饮食福利性福利、教育培训性福利、医疗保健性福利、有薪节假、文化旅游性福利、金融性福利、其他生活性福利、津贴和补贴）；
- 2、非经济性福利（咨询性服务、保护性服务、工作环境保护）。

21、企业补充养老保险可行的来源方式有两种：1、完全由企业负担，员工退休时，企业按规定支付员工养老金；2、由企业和员工共同负担。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。 详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)