

国家职业资格认证 企业人力资源管理师 三级认证培训

薪酬管理

2012-2-25

开篇案例（1-1）



某连锁超市培训主任张女士：

“薪酬固然是重要的，尤其是对于已经在职场上拼了近10年的人来说，但也许并不是唯一重要的，如果企业给予你充分的发展空间，成就感，就可以连同薪酬综合来考虑。在单纯因为薪酬的原因想离开企业之前，一定自问一下，什么对你是最重要的。”

开篇案例（1-2）

北京某空调公司副总经理周先生：

“作为公司的创始人之一，发工资时，总在想什么时候，才能把这个钱多发一些给大家。因为我觉得，这个企业所有利润不是老板个人创造的，而是所有人创造的，是团队创造的，只是这里面不同的角色起的作用不一样。快乐与大家分享，何乐而不为。”



开篇案例（1-3）



某通讯公司总裁夏先生：

“企业发展到一定阶段后，很多老总会觉得可能薪酬不是最重要的，最重要的是给员工发展空间，但前提应该还是要在拿到充足的薪水下再给他空间，毕竟，薪酬是留人很重要的一方面，这是永远无法回避的，一定要意识到这一点。”

上海赵先生：

“1997年我的第一份工，是在一家国企。定位很明确，就是为了多学点东西。虽然一个月只有1000多块(后来变成2000左右)，也不觉得怎样。能多见识些东西，多和各个方面接触就会觉得很兴奋，感到自己的成长。”



I

第一节 薪酬制度的设计

II

第二节 工作岗位评价

III

第三节 人工成本核算

IV

第四节 员工福利管理

V

第五节 往次真题示例

第一节 薪酬制度的设计

第一单元 薪酬管理制度的制定依据

【学习目标】

通过学习掌握薪酬的内涵，薪酬管理的基本内容，以及制定企业薪酬管理制度的基本依据。

一、薪酬内涵

（一）薪酬的概念

泛指员工获得的一切形式的报酬。

包括薪资、福利和保险等直接或间接的报酬。

（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。

(三) 与薪酬相关的其他概念

- 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。

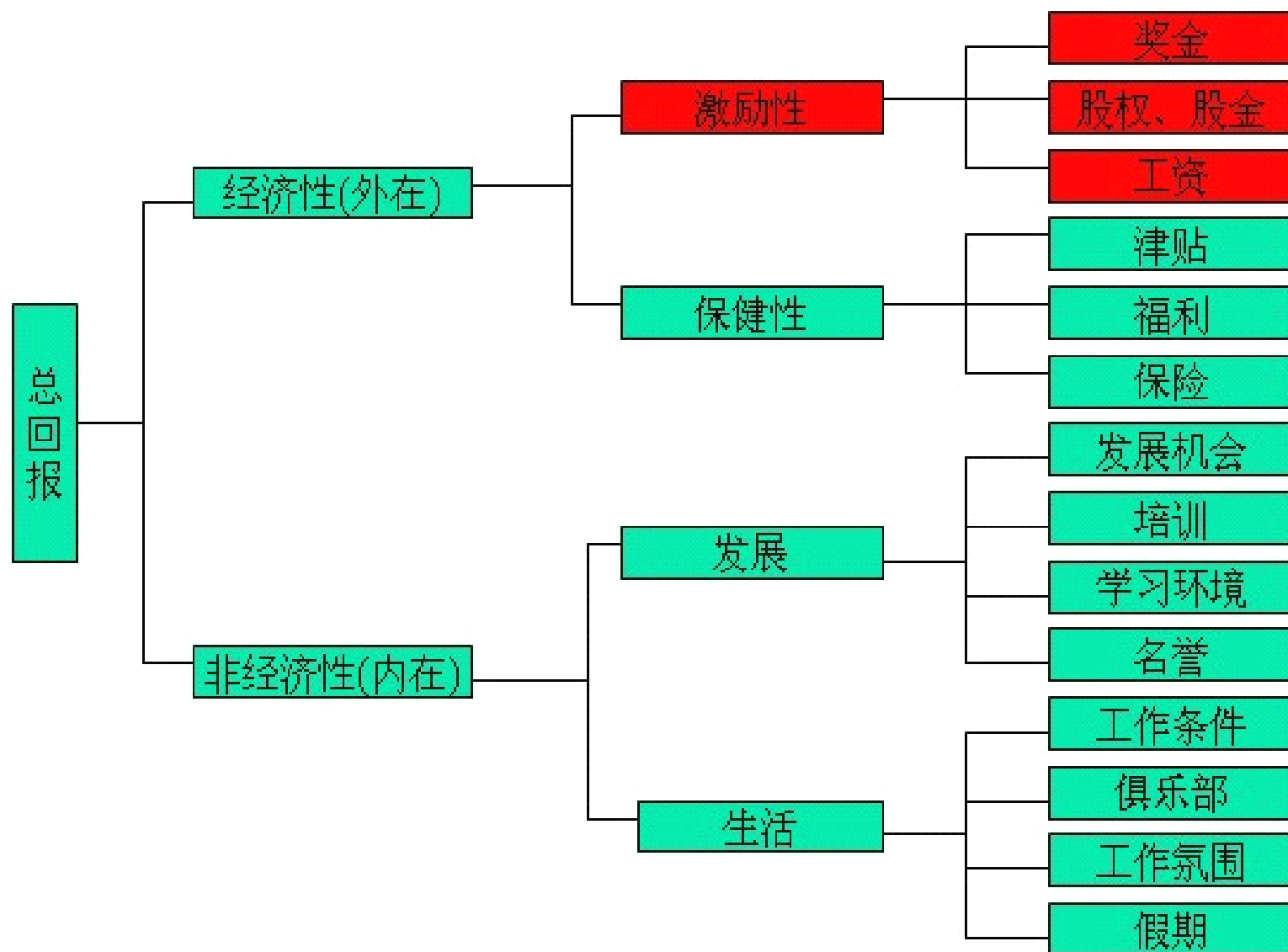
二、薪酬的实质

薪酬是组织对员工的贡献包括员工的态度、行为和业绩等所作出的各种回报。

广义上，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。

- 外部回报也称外部薪酬，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。外部薪酬包括直接薪酬和间接薪酬，直接薪酬是薪酬的主体组成部分。间接薪酬即福利。
- 内部回报指员工自身心理上的感受到的回报。

第一节 薪酬制度的设计



三、影响员工薪酬水平的主要因素

（一）影响员工个人薪酬水平的因素



- 劳动绩效
- 职务或岗位
- 综合素质与技能
- 工作条件
- 年龄与工龄

(二) 影响企业整体薪酬水平的因素



- 生活费用与物价水平
- 企业工资支付能力
- 地区和行业工资水平
- 劳动力市场供求状况
- 产品的需求弹性
- 工会的力量
- 企业的薪酬策略

四、薪酬管理

（一）企业员工薪酬管理的基本目标

- 保证薪酬具有竞争力，吸引并留住优秀人才；
- 充分肯定员工贡献，及时得到回报；
- 合理控制人工成本，提高劳动效率，增强竞争力；
- 将企业与员工的经济利益有机结合，谋求员工与企业的共同发展。

(二) 企业薪酬管理的基本原则

- 外部竞争性
- 内部公平性
- 员工激励性
- 总额控制性

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。

(三) 薪酬管理的内容

1. 薪酬管理内容包括：

- 工资总额管理
- 薪酬水平控制
- 薪酬制度设计与完善
- 日常薪酬管理工作

2. 工资总额管理方法

考虑确定合理工资总额需要考虑的因素：

- 企业支付能力
- 员工生活费用
- 市场薪酬水平
- 员工现有薪酬状况

工资总额推算方法：

- 工资总额与销售额的方法
- 盈亏平衡点
- 工资总额占附加值比例

3. 日常薪酬管理工作

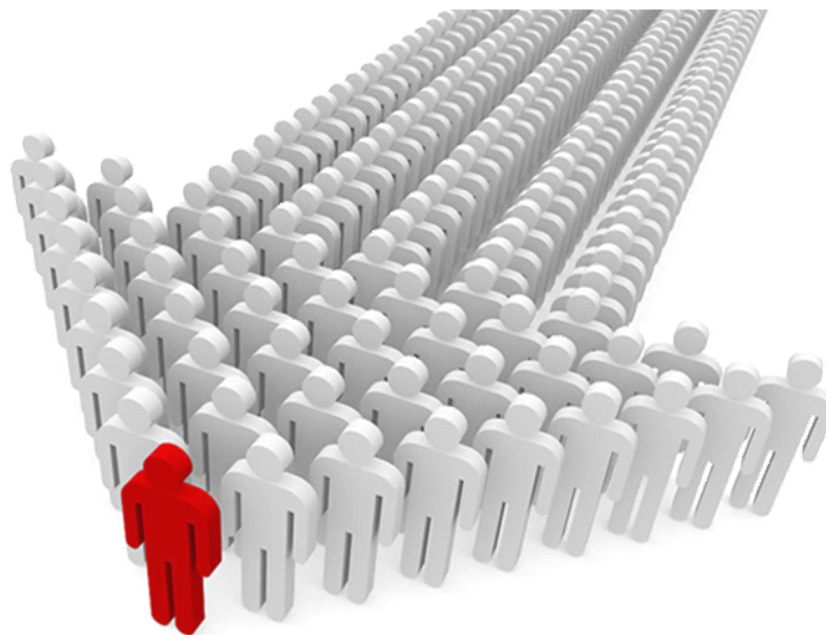
- 市场调查
- 年度薪酬激励计划
- 员工满意度调查
- 人工成本核算，检查执行
- 调整薪酬

五、企业薪酬设计的基本要求

- 体现保障、激励和调节三大职能；
- 体现劳动的三种形态：潜在、流动和凝固；
- 体现岗位差别：技能、责任、强度和条件（环境）；
- 建立劳动力市场的决定机制；
- 合理确定薪资水平，处理好工资关系；
- 确立薪酬结构，有效控制人工成本；
- 构建支持系统：用工系统；绩效考核系统；技能开发系统、晋升系统。

六、衡量薪酬制度的三项标准

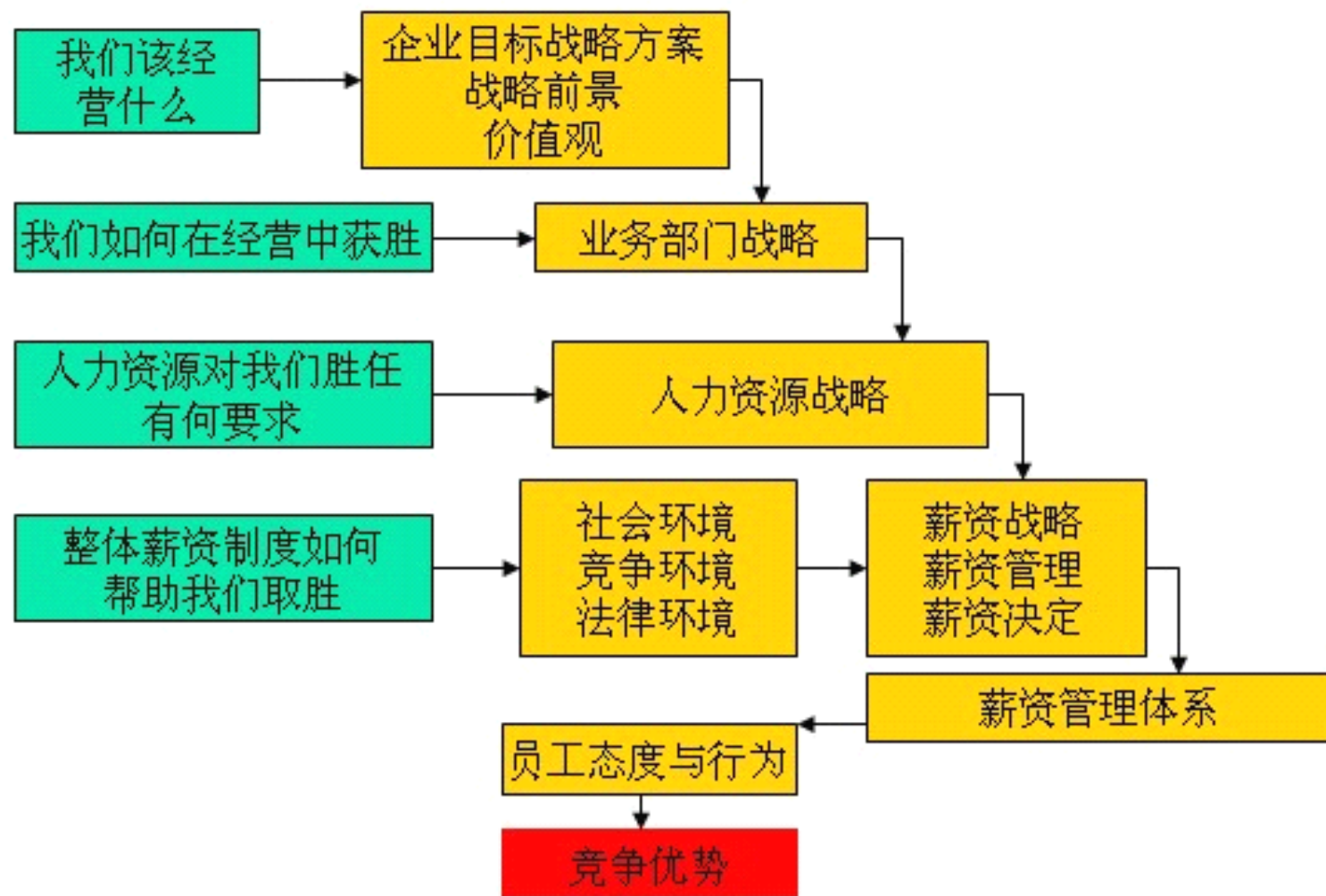
- 认同度
- 感知度
- 满足度



七、薪酬管理制度的制定依据

- 岗位分析与评价；
- 薪酬调查：注意25%，50%，75%，90%点处；
- 明确掌握劳动力的供求关系；
- 明确掌握竞争对手的人工成本情况；
- 明确企业总体发展战略规划的目标和要求；
- 明确企业的使命、价值观和经营理念；
- 掌握企业的财力状况；
- 掌握企业生产经营特点和员工特点。

薪资战略体系设计

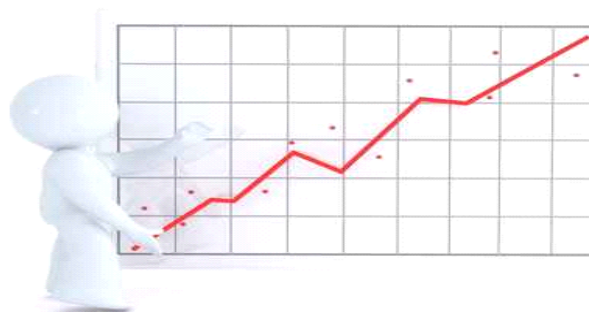


第一节 薪酬制度的设计

第二单元 薪酬管理制度的制定程序

【学习目标】

通过学习掌握企业起草各种薪酬管理制度的基本程序和方法。



合法性要求：

- 在薪酬方面，政策法规主要体现在：最低工资、经济补偿金方面；
- 在福利方面，政策法规主要体现在：最长工作时间、超时的工资支付、企业代缴的各类保险（如养老、医疗、工伤、生育、失业）。

一、最低工资

参考因素：

- 本人及平均赡养人口的最低生活费用；
- 社会平均工资水平；
- 劳动生产率增长率；
- 劳动就业实际状况；
- 区域经济发展差异。



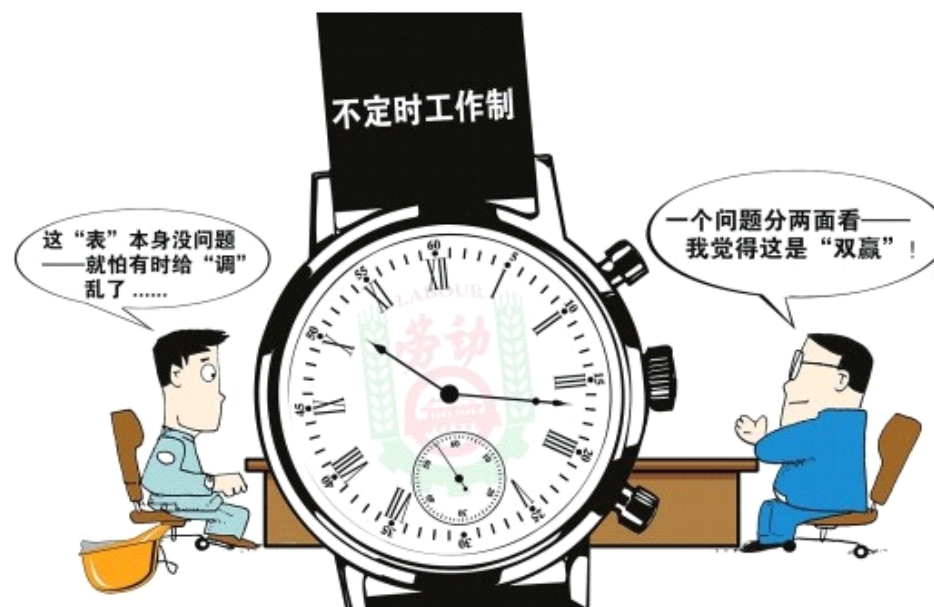
相形见绌

张溪画

省/市	最低月工资标准	最低小时工资标准	标准实行日期
北京	1260元/月	14元	2012-1-1
上海	1280元/月	11元	2011-4-1
广州	1300元/月		2011-3-1
深圳	1320元/月		2011-3-1
南京	1140元/月		2011-2-1
苏州	1140元/月		2011-2-1
泰州	930元/月		2011-2-1
青岛	1100元/月		2011-3-1
河南	1080、950、820元/月		2011-10-1
合肥	1010元	10.6元	2011-7-1
马鞍山	900元	9.4元	
淮北/淮南/芜湖 铜陵/ 宣城	800元	8.4元	
蚌埠/滁州/巢湖/池州/ 安庆/黄山	750元	7.8元	
亳州/宿州/阜阳/六安	720元	7.5元	

二、最长工作时间

- 每周40小时，每天8小时。
- 每日延时150%；
- 休息日200%；
- 法定休假日300%。



练习题：

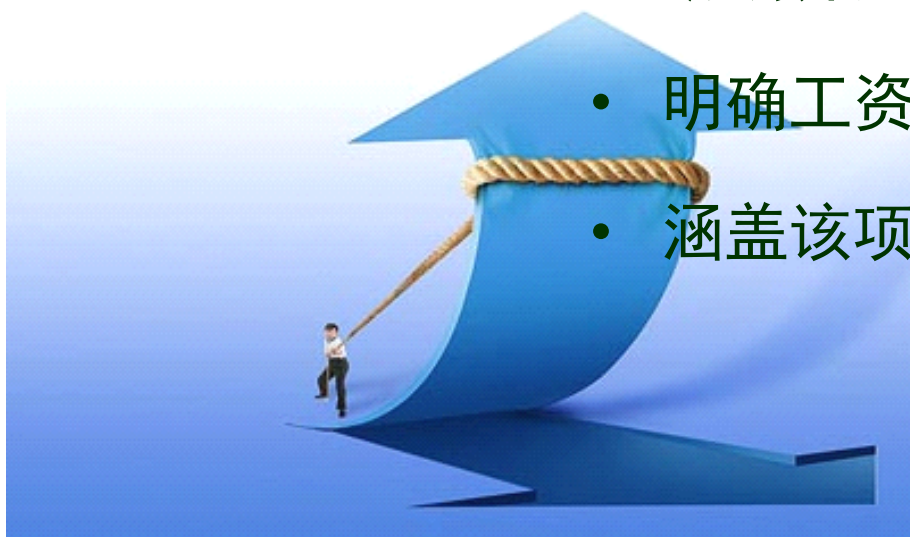
某企业员工年基本工资为26100元，他在2011年1月共加班四次，分别是1号、2号、3号等三天和4日晚2个小时，事后没有安排调休，若他采用标准工时制，则他该月应领工资为_____。

()

- A、2912.5元 B、2900元 C、3025元 D、
3112.5元

三、单项工资制度的制定程序

- 准确标明制度的名称；
- 明确界定单项工资制度的作用范围；
- 明确工资支付与计算标准；
- 涵盖该项工资管理的所有工作内容。



四、工资制度的制定程序

（一）岗位工资或能力工资的制定程序

1. 根据岗位工资或能力工资所占比例，结合薪酬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. 确定工资等级数量以及划分等级；
5. 调查与结果分析；

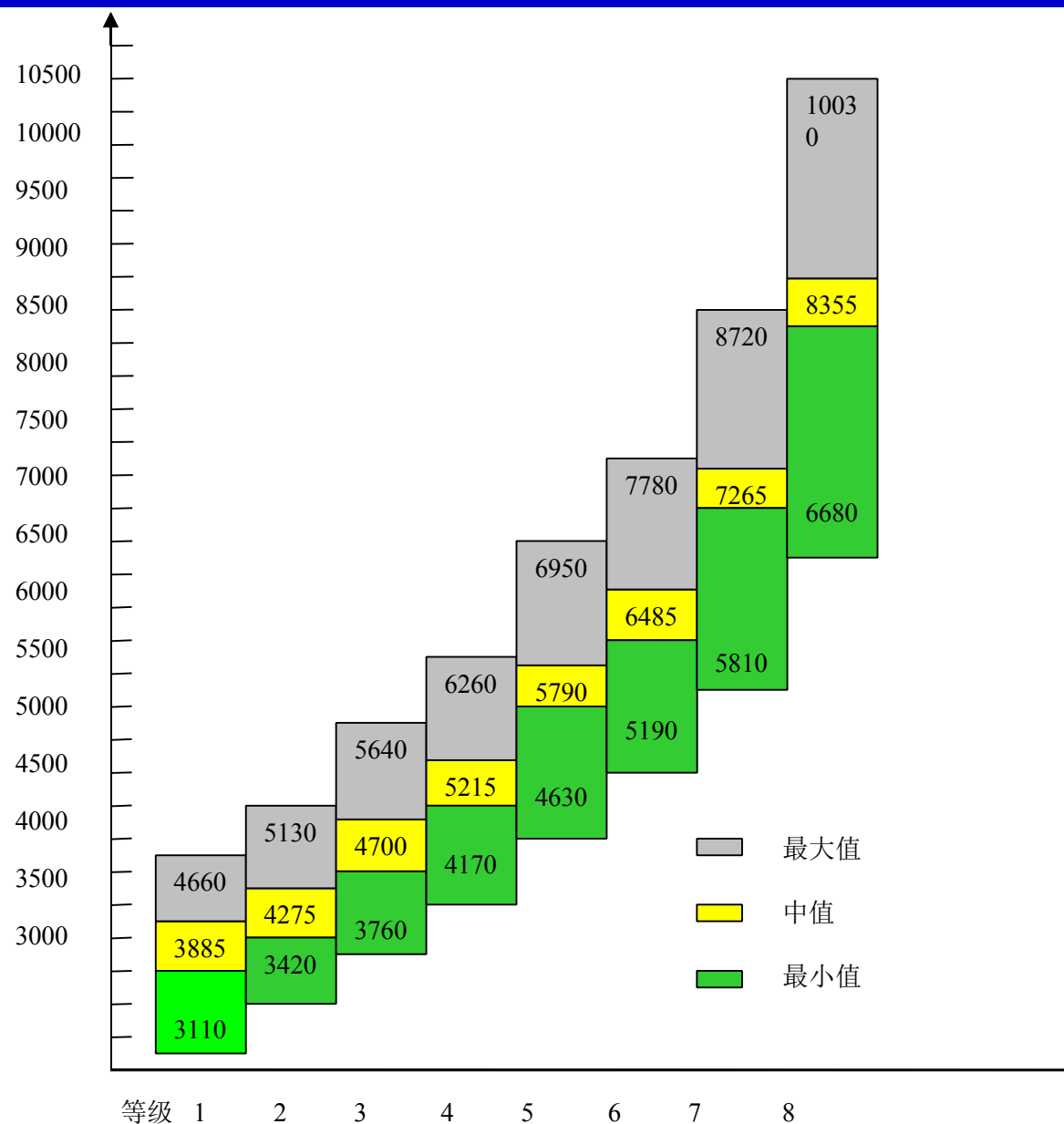
四、工资制度的制定程序

(一) 岗位工资或能力工资的制定程序

6. 了解企业财务支付能力；
7. 确定工资等级在所有工资标准中点所对应标准；
8. 确定工资等级之间的差距；
9. 确定工资幅度；
10. 确定重叠部分的大小；
11. 确定具体计算方法。

薪资结构设计

➤ 根据确定的各职位等级或薪酬等级建立薪资结构。



(二) 奖金制度的制定程序

- 按照企业经营计划完成实际情况确定奖金总额；
- 根据企业战略、企业文化等确定奖金分配原则；
- 确定奖金发放对象及范围；
- 确定个人奖金计算方法。

第一节 薪酬制度的设计

第三单元 工资奖金制度的调整

【学习目标】

通过学习掌握企业工资奖金调整的基本方式，以及调整方案的设计方法。

一、工资奖金调整的几种方式

- 奖励性调整，依功行赏；
- 生活指数调整；
- 工龄工资调整；
- 特殊调整。

二、工资奖金调整方案的设计方法

- 员工入级； 
- 确定岗位工资、能力工资和奖金； 
- 维持工资水平不下降的原则；
- 测算数据，供上级参考，以便完善方案。 



I

第一节 薪酬制度的设计

II

第二节 工作岗位评价

III

第三节 人工成本核算

IV

第四节 员工福利管理

V

第五节 往次真题示例

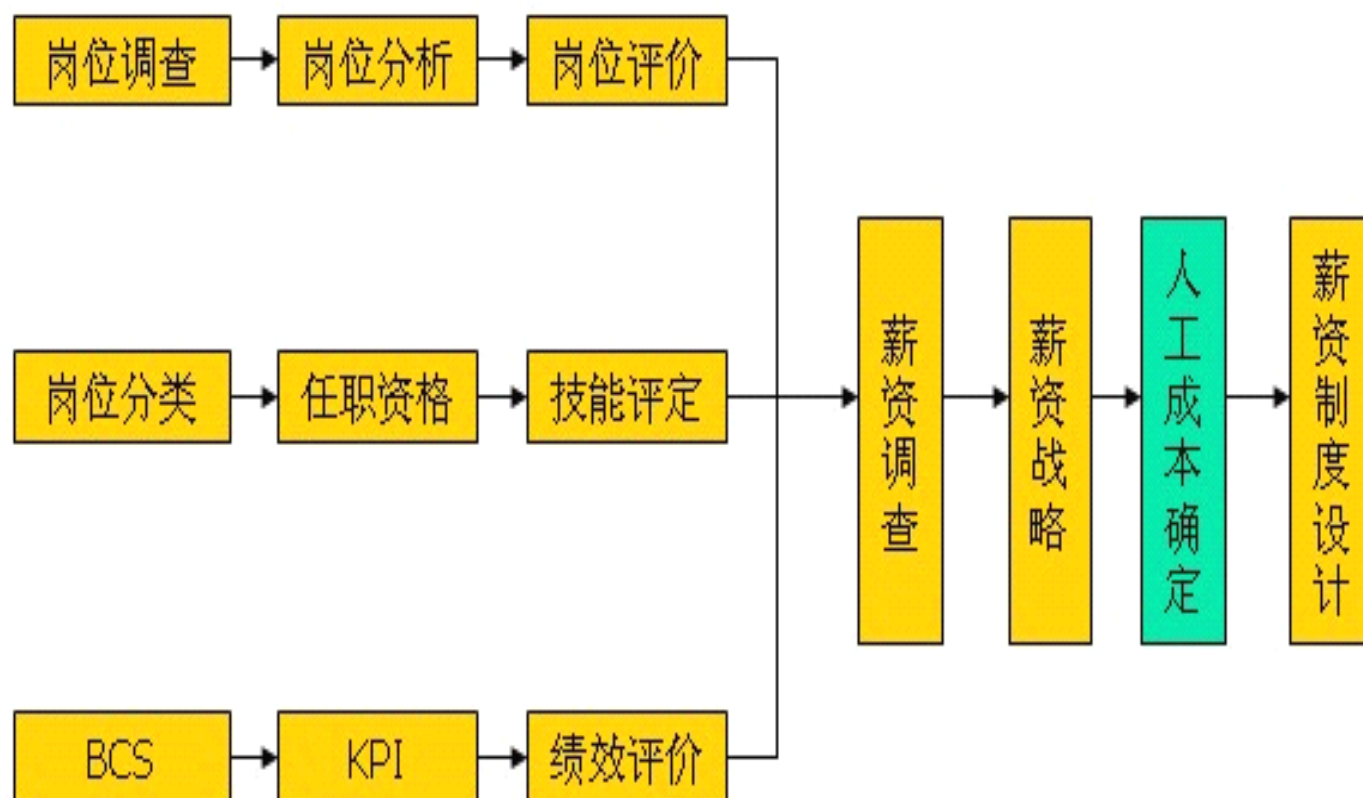
第二节 工作岗位评价

第一单元 工作岗位评价的基本步骤

【学习目标】

通过学习掌握工作岗位评价的原理和基本步骤。

薪资体系制作的流程



一、工作岗位评价的基本理论

工作岗位评价是在岗位分析的基础上，按照预定的衡量标准，对岗位工作任务的繁简难易程度、责任权限的大小，所需的资格条件以及劳动环境方面所做的测量、评定。

（一）工作岗位评价的特点

1. 评价的中心是客观的人和事。
2. 是对各类岗位相对价值进行衡量的过程。
3. 结果为分类分级提供前提，为构建具有公平公正的薪酬体系提供基础。

(二) 评价的原则

1. 对岗不对人；
2. 员工参与；
3. 结果公开。



(三) 工作岗位评价的基本功能

- 为实现内部的公平公正提供依据；
- 在定性的基础上进行定量测量，以量化数据表现出工作岗位的综合特征；
- 能够进行横向、纵向的比较，具体说明在企业单位中所处的地位和作用；
- 系统全面的工作岗位评价制度为企事业单位的归级列等奠定基础。

二、工作岗位评价的信息来源

- **直接来源**：现场调查，采集数据；真实详细，但需投入大量人力物力。
- **间接来源**：通过工作说明书、岗位规范、规章制度等对岗位进行评价，节约时间和费用，信息过于笼统、简单。工作说明书、岗位规范是主要来源。

三、工作岗位评价与薪酬等级的关系

- 评价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。
- 岗位与薪酬的对应关系可以是线性的，也可以是非线性的。



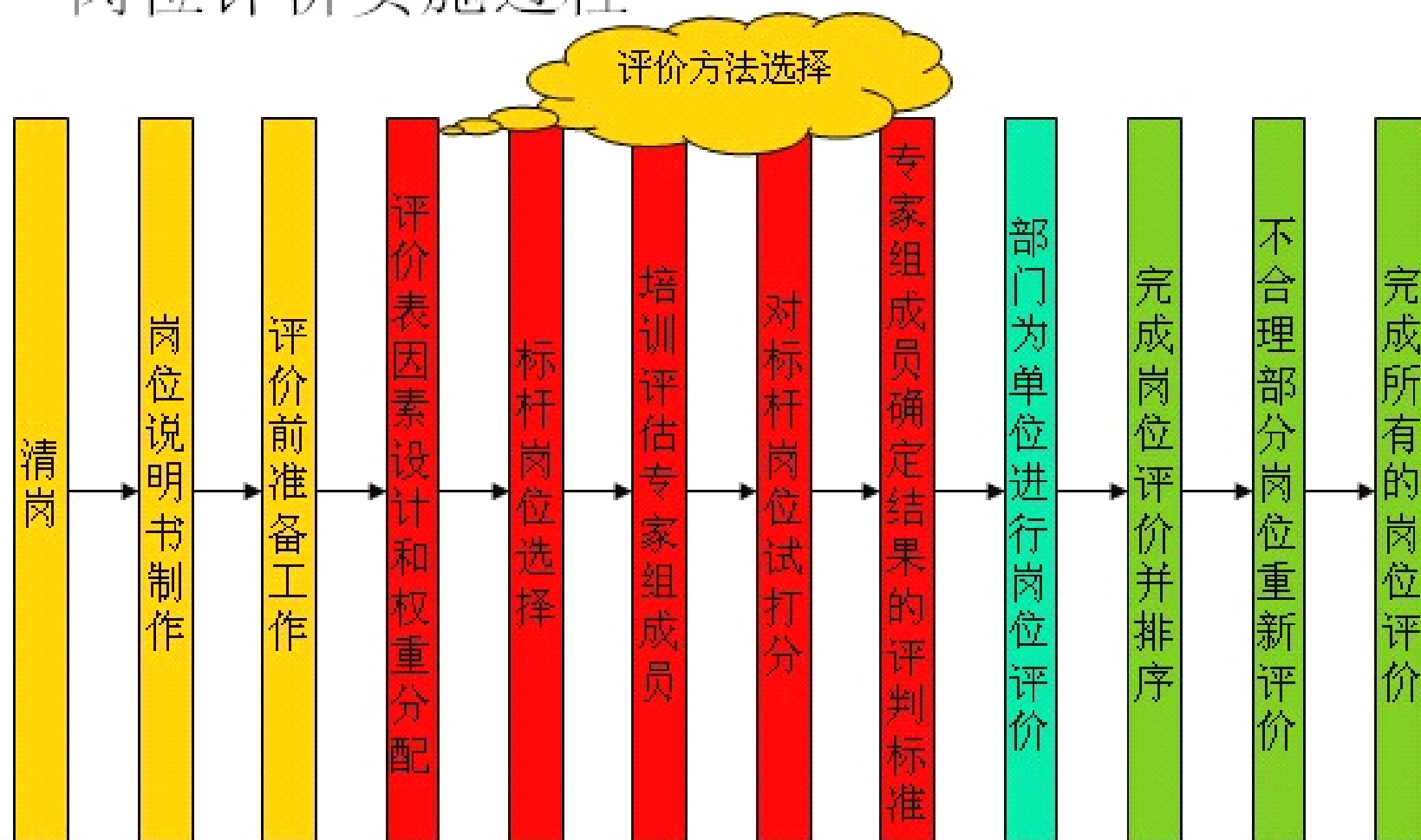
四、工作岗位评价的主要步骤

- 划分大类；
- 收集信息；
- 培训人员；
- 制定方案；
- 找出因素；
- 建立体系；
- 试行评价；
- 全面评价；
- 撰写报告；
- 全面总结。



岗位评价实战案例

岗位评价实施过程



第二节 工作岗位评价

第二单元 工作岗位评价指标与标准

【学习目标】

通过学习了解工作岗位评价要素和指标的内涵、确定原则，了解权重系数的内涵、类型、作用，并掌握工作岗位评价指标与标准的选择、确定的方法。

一、工作岗位评价要素和指标的内涵

（一）工作岗位评价要素的分类

- 主要因素（高度相关0.8以上，或显著相关0.5-0.8）
- 一般因素（中度相关，0.4-0.5）
- 次要因素（低度相关0.3-0.4）
- 极次要因素（0.3以下）

(二) 工作岗位评价指标的特点和构成

一般来说，影响岗位员工工作的数量和质量的因素，可以概括为：劳动责任、劳动强度、劳动技能、劳动环境、以及社会、心理等几个主要的要素。



- 评定指标：劳动技能、劳动责任、社会心理等；
- 测评指标：劳动强度、劳动环境等。

二、确定评价要素和指标的基本原则

- 少而精
- 易衡量
- 综合性
- 可比性



三、权重系数的基本理论

将各变量出现的次数称之为权数，可以用绝对数和比重来表示。

1、类型：

- 一般形态有自重权数和加重权数
- 数字特点上，有小数、百分数和整数
- 从使用范围上，可以有
 - 总体加权（不同评价主体之间）
 - 局部加权（不同评价要素之间）
 - 要素指标加权（不同要素项目之间）



2、作用：

- 突出岗位的主要特征；
- 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、测评误差的分类

（一）登记误差

- 是在数据处理中产生的误差

（二）代表性误差

- 1. 随机误差（由抽样引起）
- 2. 系统误差（由操作引起）

测评误差的调整，重点是系统误差，其次是随机误差。



五、工作岗位的评价标准

工作岗位的评价标准包括：分级标准、量化标准和方法标准。

（一）分级标准

- 根据各类指标的质或量的规定性，将每个评价指标细分细化，使其按照一定阶梯进行排列，或者由高到低，由大到小，或者由优到劣，由难到易，或者由复杂到简单，从而对岗位的某类影响因素作出更加客观的衡量评比标准。

表5—1 质量责任指标分级标准表

等级	分级定义
1	一般的服务性岗位
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；原材料生产的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；原材料生产的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的质量指标的岗位；原材料生产的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

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，造成的伤害轻、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，造成的伤害轻、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

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	以站立为主 活动受限制	半蹲、弯腰、仰卧、 前俯等难适应姿势

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，并有一定经验才能胜任的岗位
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才能胜任的岗位
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才能胜任的岗位
7	需高中文化程度，高级工水平，并受过技术培训的岗位

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

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

表5—16 工作轮班制分级标准表

分级	1	2	3	4
工时利用率	正常班	两班制	四班或五班制	三班制，常夜班

(二) 评价指标的计分标准制定

评价指标的计量标准通常由计分、权重和误差调整三项基础标准组成。

1. 单一计分标准

- 自然数法
- 系数法



区别在于：自然数法是一次性获得测评的绝对数值，系数法获得的是相对数值，还需要与指派给该要素指标的分值相乘，又称为相乘法。

2. 多种要素综合计分标



- 简单相加法
- 系数相乘法
- 连乘积法
- 百分比系数法



（ 系数之和为1， P239表5—25 ）

（三）指标权重标准的制定

- 为保证计量体系的客观性和可比性，尽量采用量化的方法，如概率加权法（P240，表5—26）。

（四）评价结果误差的调整

- 调整误差的方法：事先调整和事后调整。
- 事先调整主要是通过加权解决，事后调整多采用平衡系数调整法。
- 平衡系数可用于调整总分，也可用于调整各要素结构和各项目指标。它适用于测评过程各个阶段，包括初始、中期和终结。

（五）岗位测评信度与效度检查

1. 信度：

概念：指测评结果的前后一致性程度，即测评得分的可信赖程度大小，解决可靠性问题。

检查：主要通过信度系数即两次测评得分的相关系数来完成。

（五）岗位测评信度与效度检查

2. 测评效度：

- 概念：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，效度高，信度也高；但信度高，效度不一定高。
- 内容效度：指评价要素和评价标准体系反映**岗位特征**的有效程度。主要依靠专家。内容包括：要素名称与定义内容；要素总体结构的完整、合理性；测评标准的标度与分等内容。
- 统计效度：亦称经验效度，通过建立一定指标（简称校标）来检查测评结果的效度。建立途径：生产工作记录；上级对本岗位的评估；其他岗位信息。

第二节 工作岗位评价

第三单元 工作岗位评价方法与应用

【学习目标】

通过学习掌握各种工作评价方法的种类与操作步骤。

一、排列法

1. 简单排列法：

将最高与最低的岗位选择出来，作为最低界线的标准。

2. 选择排列法：

也称交替排列法，在所有岗位中，挑出最高的岗位，然后挑出最低的，作为第一名和最后第一名，在剩下的岗位再挑出最高的和最低的，以此类推。

3. 成对比较法：

将企业中所有工作岗位，成对地加以比较。

直接排序法举例

价值高



价值低

总裁

首席建筑师

设计师

高级技师

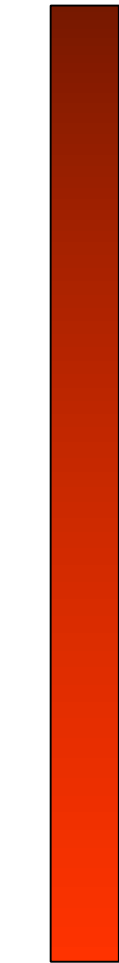
技师

秘书/接待员

清洁工

交替排序法举例

价值高



价值低

总裁
首席建筑师
.....
.....
.....
秘书/接待员
清洁工

最高

次高

次低

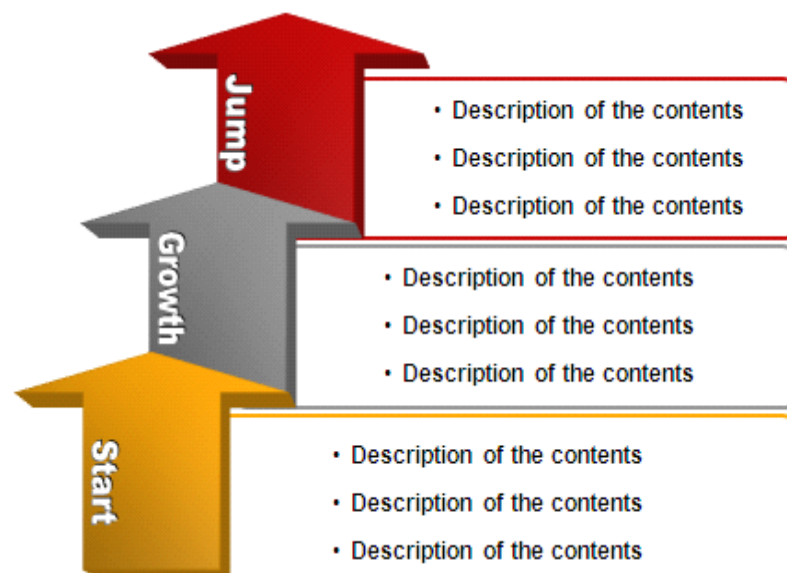
最低

成对比较法应用示例

	A	B	C	D	E	F	总计
A		+	+	+	0	+	4
B	-		+	0	+	0	1
C	-	-		+	-	-	-3
D	-	0	-		-	-	-4
E	0	-	+	+		-	0
F	-	0	+	+	+		2

二、分类法

是排列法的改进。其主要特点是各种级别及其结构是在岗位被排列之前就建立起来。对所有岗位的评价只需参照级别定义套进合适的级别。



分类法应用示例

职等	职位类型
10级	首席执行官
9级	副总裁
8级	高级经理
7级	中层经理
6级	专业3级
5级	专业2级
	主管级职位
4级	专业1级
	技术3级
	职员/行政事务3级
3级	技术2级
	职员2级
2级	技术1级
	职员1级
1级	办公室一般支持职位

等级分类定义举例

■ 1级：办公室一般支持职位

一般情况下，办公室一般支持职位向一线主管人员或者是部门管理人员汇报工作。这些职位通过完成以下任务对其他职位提供综合性支持服务：操纵办公室中的一些常规设备（如传真机、复印机、装订机等）；文件存档以及邮件的归类 and 传递。这些职位通常要遵守标准的办事程序，同时处理一些日常的事务。一些非常规性的事件以及问题往往交给主管人员或者相关人员来处理。要求从事这些职位的人具备基本的办事设备知识，并且了解一般性的办事程序。这些职位包括邮件处理职员以及传真操作员。

三、因素比较法

从评分法衍化而来，按要素对岗位进行分析和排列。

与评分法的主要区别是，各要素的权重不是事先确定的。

因素比较法应用示例

价格(\$)	智力要求	体力要求	技能要求	责任	工作条件
0. 20	—	—	—	起重工	起重工
0. 30	—	—	—	—	冲床工
0. 40		焊工	警卫	警卫	焊工
0. 50					
0. 60	—	—	—	—	警卫
0. 70	—	—	—	冲床工	
0. 80					
0. 90					
1. 00					
1. 10				检验员	
1. 20	警卫			扳钳工	
1. 30	—	冲床工			
1. 40	冲床工	警卫	检验员	扳钳工	
1. 50	—	检验员	—	—	检验员
1. 60	起重工				
1. 70	扳钳工				
1. 80	—	—	冲床工	检验员	
1. 90					
2. 00	—	冲床工	起重工	焊工	
2. 20	—		扳钳工		
2. 40	检验员				扳钳工
2. 60					
2. 80					
3. 00	—	—	焊工		
3. 50					
4. 00	焊工				
4. 80					

四、评分法

亦称要素点数法。

它通常包括三个组成要素：

f报酬要素：一个组织认为在职位中所包括的一些对其有价值的特征，这些特征有助于组织战略的实现以及组织目标的达成。计点法实际上是对排序法和分类法的一种重大改进，因为它将这两种方法评价职位的标准显性化了。这种标准就是报酬要素。

f数量化的报酬要素衡量尺度；

f反映每一种报酬要素的相对重要程度的权重。

步骤一：选取通用报酬要素并加以定义。

步骤二：对每一种报酬要素的各种不同层次作等级界定。

步骤三：确定不同报酬要素在职位评价体系中的“权重”或相对价值。

步骤四：确定每一种报酬要素的不同等级所对应的点值。

步骤五：运用这些报酬要素来分析和评价每一个职位。

步骤六：根据点数高低将所有被评价职位进行排序，然后根据划分出来的点值范围，确定职位的等级结构。

要素计点法应用示例

1 责任因素		
序号	1. 1 风险控制责任	分数
	因素定义： 指在不确定的条件下，为保证投资、开发及其他项目顺利进行，并维持我方合法权益所担负的责任，该岗位责任的大小以失败后损失影响的大小作为判断标准。	
1	无任何风险。	0
2	仅有一些小的风险。一旦发生问题，不会给开发部造成多大影响。	20
3	有一定的风险。一旦发生问题，给开发部所造成的影响能明显感觉到。	40
4	有较大的风险。一旦发生问题，会给开发部带来较严重的损害。	60
5	有极大风险。一旦发生问题，对开发部造成的影响不仅不可挽回，而且会致使开发部经济危机甚至倒闭。	80
	1. 2 成本/费用控制责任	
	因素定义： 指在正常工作状态下，因工作疏忽而可能造成的成本、费用、利息等额外损失方面所承担的责任，其责任的大小由可能造成损失的多少作为判断基准，并以月平均值为计量单位。	
1	不可能造成成本费用等方面的损失。	0
2	损失金额在 5000 元以下。	15
3	损失金额在 5000 元以上，50000 元以下。	30
4	损失金额在 50000 元以上，100000 元以下。	45
5	损失金额在 100000 元以上，500000 元以下。	60
6	损失金额在 500000 元以上。	75

各种岗位评价方法比较表

方法	概述	实施步骤	长处	缺陷	适用企业
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； 根据工作说明书进行评价、排序	方法简单方便，易理解、操作； 能够节约成本； 能够有较高满意度	评价标准太宽泛，很难避免主观因素影响； 要求评价人员对每个岗位的细节熟悉； 只排列各岗位价值的相对次序，无法回答岗位之间的价值差距	适合于规模较小、出产单一、岗位设置较少的企业
分类法	将各种岗位与事先设定的一个代表性岗位进行比较来确定岗位的相对价值。	进行岗位分析并做出分类； 确定岗位分类的数量； 对各岗位类别的各个级别进行定义	方法简单方便，易理解、操作； 能避免出现显明的判断错误	不能清楚地界定等级； 岗位之间的比较存在主观性，准度较差； 成本较高	适用于各岗位的差别很显明的企业或公共部门和大企业的管理岗位

各种岗位评价方法比较表

方法	概述	实施步骤	长处	缺陷	适用企业
因素比较法	确定代表性岗位在劳动力市场的薪酬标准，将一般性岗位与之相比较来确定一般性岗位的薪酬标准。	选择普遍存在、工作内容稳定的代表性岗位； 确定报酬要素； 确定各代表性岗位在各报酬要素上应得的基本工资； 将各一般性岗位在每个薪酬要素上分别同代表性岗位比较，确定其在各报酬要素上应得的报酬，并加总	要素的确定富有弹性，适用范围广； 比较简单易行	对要素的判断常常带有主观性，使评价的结果受到影响； 需要经常作薪酬调查，成本相对较高	适合于能随时掌握较为详细的市场薪酬调查资料的企业
评分法	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评价	确定关键影响要素； 选择评价标准和分配权重； 对各要素划分等级并赋予分值； 进行评价并最后加总	能够量化； 可以避免主观因素对评价工作影响； 可以根据情况对要素和权值进行调剂； 易于理解接受	要素的选择及权值的分配带有主观性； 方法的设计比较复杂； 对企业的管理水平请求较高； 工作量大，较为费时费力，成本相对较高	适合于生产过程复杂、岗位类别数量多、对精度要求较高的大中型企业



I

第一节 薪酬制度的设计

II

第二节 工作岗位评价

III

第三节 人工成本核算

IV

第四节 员工福利管理

V

第五节 往次真题示例

第三节 人工成本的核算

【学习目标】

通过学习掌握人工成本的构成、影响因素，以及人工成本核算的程序和方法。

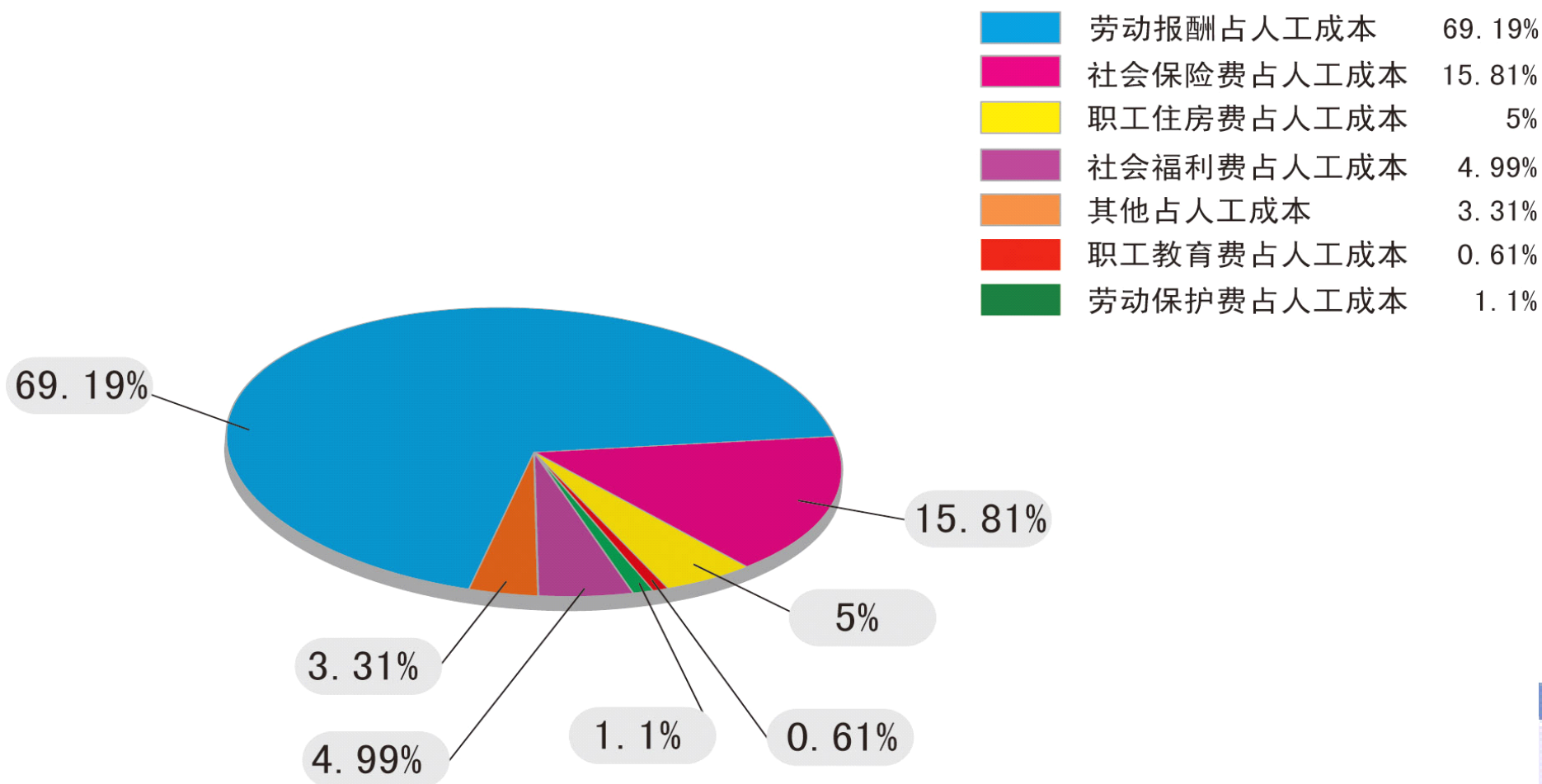
一、人工成本的概念及其构成



(一) 人工成本的概念

也称用人费(人工费)或人事费用,是指企业在生产经营活动中**用于和付给**员工的全体费用。

青岛市企业人工成本构成情况



序号	工业企业人工成本构成	列支科目
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	产品生产人员的员工福利费	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员工福利费	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	工厂管理人员的员工福利费	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	销售部门人员的员工福利费	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

二、确定合理的人工成本应考虑的因素

（一）企业的支付能力

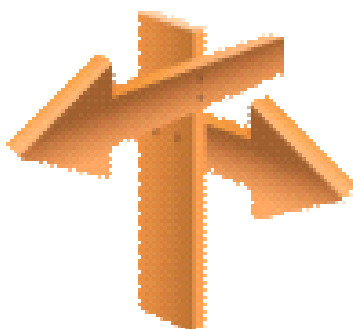
- 实物劳动生产率（产量/总人数）
- 销货劳动生产率（销量/总人数）
- 人工成本比率（人工成本/销售额）✓
- 劳动分配率（人工成本/增加值）✓
- 附加价值劳动生产率（增加值/总人数）
- 单位制品费用（人工成本/产量）
- 损益分歧点

（二）员工的生计费用

（三）工资的市场行情

三、人工成本核算的意义

- 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**，了解产品成本和人工成本的主要支出方向。



- 通过人工成本核算，企业可**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。

四、人工成本核算程序

(一) 核算人工成本的基本指标

- 企业从业人员平均人数
- 企业从业人员年人均工作时数
- 企业销售收入
- 企业增加值(总产值-中间投入)
- 企业利润总额(税前)
- 企业成本总额
- 企业人工成本总额

(二) 核算人工成本投入产出指标

1. 人工费用比率

- 人工费用比率=人工费用 / 销售收入（营业收入）
=（人员费用/员工人数）/（销售收入（营业收入）/员工人数）
=薪酬水平 / 单位员工销售收入（营业收入）

2. 劳动分配率

- 劳动分配率=人工费用 / 增加值（纯收入）

五、合理确定人工成本的方法

（一）劳动分配率基准法

以劳动分配率为基准，根据目标人工成本，推算所必须达到的目标销售额；或者根据一定的目标销售额，推算出可能支出的人工成本及人工成本总额增长幅度。

$$\begin{aligned}\text{合理的人工费用率} &= \text{人工费用} / \text{销货额} \\ &= (\text{净产值} / \text{销货额}) \times (\text{人工费用} / \text{净产值}) \\ &= \text{目标净产值率} \times \text{目标劳动分配率}\end{aligned}$$

应用步骤：

①用目标人工费用、目标净产值率、目标劳动分配率三项指标计算出目标销售额。

- 目标销售额=目标人工费用/人工费用率=目标人工费用/(目标净产值率×目标劳动分配率)
- 例：假设某公司目标净产值率为40%，目标劳动分配率为45%，目标人工成本为2600万元，按人工费用率为基准计算，其目标销售额应为多少？

应用步骤：

②应用劳动分配率求出合理薪资的增加幅度。

- 目标劳动分配率=目标人工费用率/目标净产值
- 例：假设某公司上年度人工成本为2382万元，净产值为8780万元，本年度确定目标净产值为10975万元，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？

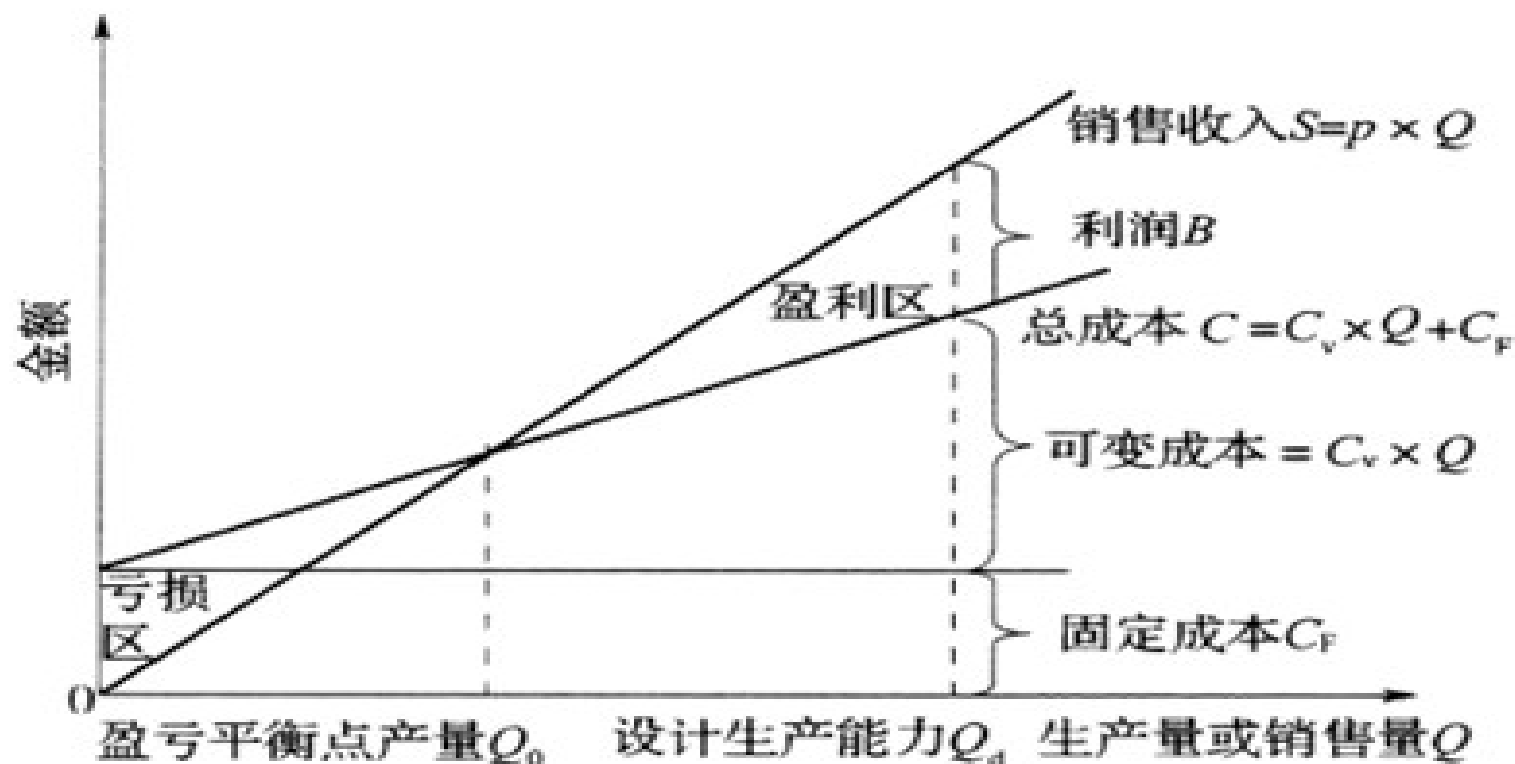
(二) 销售净额基准法

- 目标人工成本=本年计划平均人数×上年平均薪酬×(1+筹划平均薪酬增加率)
- 目标销售额=目标人工成本/人工费用率
- **例：**某公司人工费用率为18%，上年平均薪酬为6600元，本年度计划平均人数为108人，平均薪酬增长25%，本年销售额应达到多少？

(二) 销售净额基准法

1. 应用人工费用率计算销售人员每人的目标销售额：
 - 销售人员年度销售目标 = 销售人工费用 / 销售人员的人工费用率
2. 根据毛利率及人工费用率，盘算推销员目标销售毛利额及推销人员毛利与工资的大致比例。
 - 推销人员人工费用率 = 推销人员人工费用总额 / 毛利额
 - 目标销售毛利 = 某推销员工资 / 推销员人工费用率

(三) 损益分歧点基准法



（三）损益分歧点基准法

损益分歧点可用代表式表示为： $PX=F+VX$

损益分歧点基准法可应用于三种目的：

- 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高。
- 计算损益分歧点之上危险盈利点所应达到的销货额，并继而推算出薪酬支付的可能限度，即可能人工费用率。
- 计算出损益分歧点之上剩余额保留点之销货额，并进而推算出人工费用支付的适当限度，即合理人工费用率（也称之为安全人工费用率）。

I

第一节 薪酬制度的设计

II

第二节 工作岗位评价

III

第三节 人工成本核算

IV

第四节 员工福利管理

V

第五节 往次真题示例



第四节 员工福利管理

第一单元 福利总额预算计划

【学习目标】

通过学习掌握企业福利总额预算计划的编制方法。

一、福利的本质

福利是一种补充性报酬，是以服务或实物形式支付给员工，例如：带薪休假、成本价的住房、子女教育津贴。

福利形式：全员性福利、特殊福利、困难补助。

二、福利管理的主要内容

（一）福利管理主要内容

- 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。

（二）福利管理原则

- 合理性 （小费用，大效果）
- 必要性 （国家与地方规定）
- 筹划性 （福利计划与预算）
- 协调性 （与已有保障互补）



三、各项福利总额预算计划的制订程序和内容

- 该项福利的性质：设施或服务；
- 该项福利的起始、执行日期，上年度的效果以及评价分数；
- 该项福利的受益者、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；
- 根据薪酬总额计划和工资、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。

第四节 员工福利管理

第二单元 各类保险金和住房公积金核算

【学习目标】

通过学习了解社会保障的基本概念和构成，掌握核算各类社会保险和住房公积金的基本方法。

一、社会保障的基本概念

1. 社会保障包括三个基本要素：
 - 经济福利性
 - 社会化行为
 - 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
2. 社会保障概念应覆盖社会的三个层次：
 - 经济保障 （物质生活需求）
 - 服务保障 （生活服务需求）
 - 精神保障 （文化生活需求）

二、社会保障的构成



- 社会保险
- 社会救助
- 社会福利
- 社会优抚

三、各类保险金的计算

以法律形式划定，员工个人、企业按照各自比例缴纳社会保险，即这些费用的详细管理办法。

练习题：

- 2011年10月，合肥市某企业职工甲以最低缴存标准1717元/月缴纳社会保险费，则以下表述中正确的是（ ）
 - A、该企业每月将为该员工缴纳基本医疗保险137.4元
 - B、该企业每月将为该员工缴纳基本养老保险343.4元
 - C、该员工个人每月缴纳基本养老保险137.1元
 - D、该员工个人每月缴纳失业保险17.17元
 - E、该员工个人每月缴纳工伤保险17.17元

四、住房公积金的计算

员工有下列情形之一的可提取员工住房公积金帐户内的存储余额：

- 购买、建造、翻修、大修自住住房的；
- 离休、退休——注销员工住房公积金账户；
- 完全丧失劳动能力，并与单位终止劳动关系的——注销员工住房公积金账户；
- 户口迁出所在市、县或者出境定居的——注销员工住房公积金账户；
- 偿还购房贷款本息的；
- 房租超出家庭工资收入的规定比例的。

I

第一节 薪酬制度的设计

II

第二节 工作岗位评价

III

第三节 人工成本核算

IV

第四节 员工福利管理

V

第五节 往次真题示例



● 理论知识部分：

- 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%
- 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
- 社会保险包括（ ）。
 - (A) 养老保险
 - (B) 失业保险
 - (C) 工伤保险
 - (D) 医疗保险
 - (E) 生育保险

● 理论知识部分：

- 某公司上年度相关费用如表1所示，上一年度净产值为9780万元，本年度确定目标净产值为12975万元，目标劳动分配率同上一年。

请根据上述资料，分别计算出该企业本年度目标人工成本总额及其目标人工成本的增长率。

表1
某公司上年度相关费用表

	在岗员工 工资总额	不在岗员工 工资总额	企业高管 分红	社会保 险费用	福利 费用	教育 经费	劳动保护 费用	住房 费用	工会 经费	招聘 费用	解聘 费用
数额 (万元)	2300	81	260	678	219	44	58	127	30	22	21



感谢您的参与!

欢迎交流HR专业问题

(QQ) 63064653

专业人力引擎

WWW.GOODJOBS.CN