



锦江学院

财会理论与教学研究

Research on Theories & Teaching of Finance and Accounting

四川大学锦江学院会计学院 编



西南财经大学出版社

Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

财会理论与教学研究

Research on Theories & Teaching
of
Finance and Accounting

四川大学锦江学院会计学院 编



Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

图书在版编目(CIP)数据

财会理论与教学研究/四川大学锦江学院会计学院编. —成都:西南财经大学出版社, 2017. 5

ISBN 978 - 7 - 5504 - 2666 - 5

I. ①财… II. ①四… III. ①财务会计—理论研究②财务会计—教学研究 IV. ①F234. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 229261 号

财会理论与教学研究

CAIKUAI LILUN YU JIAOXUE YANJIU

四川大学锦江学院会计学院 编

责任编辑:朱斐然 胡莎

责任校对:詹丹妮

封面设计:穆志坚

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	23
字 数	500 千字
版 次	2017 年 5 月第 1 版
印 次	2017 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 2666 - 5
定 价	98.00 元

1. 版权所有,翻印必究。

2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

目 录

国有物流企业薪酬体系再设计	/1
欧阳玉涵	
“互联网+”对会计行业的影响	/21
胡晓雅	
基于应用型高校教学方法的多样性分析	
——以财务管理实训课程为例	/31
欧阳玉涵	
我国商业银行表外业务的风险管理	/37
冷丽君	
论利率市场化对中小商业银行的影响及经营对策研究	/49
龙夏秋 徐子惟	
前两大股东的股权特征对企业价值影响的实证研究	/61
罗仁凤	
The Determinants of the Dividend Payout Ratio of UK Listed Firms	/79
AIYUAN YONG	
我国中小企业应收账款证券化融资可行性研究	/105
雍蔼媛	
基于民办高校服务地方经济的课程教学改革	
——以财务报表分析课程为例	/109
郑适	
中国石油企业跨国并购影响因素研究	/113
周婷媛	

基于灰色关联法的我国上市商业银行经营绩效评价研究	/124
朱运敏	
基于成本视角的审计定价研究	/144
刘翠萍	
掏空、支持与实际控制人主导的资产重组	
——基于东方银星的案例分析	/157
邱娜	
我国房地产上市公司风险信息披露质量影响因素研究	/174
吴晓娟	
我国上市公司股权分置改革与经营绩效研究	
——以电子行业上市公司为例	/192
吴越	
上市公司资本结构和经营绩效相关性研究	/208
辛亦维	
房地产业“营改增”问题的探讨	/222
徐鹭	
应用型大学会计实训课程教学改革研究	
——以“基础会计实训”课程为例	/231
许蓉	
国家治理视角下的国家预算执行审计问题研究	
——基于审计结果公告	/235
杨凌彦	
浅析《会计师事务所从事中国内地企业境外上市审计业务暂行规定》	/252
杨世麒	
中小企业融资国际经验及启示	/261
袁雪霁	
我国上市公司委托理财投资及影响因素研究	/273
张明星	

基于可持续增长率的财务困境预警模型实证研究	/287
冯世全	
基于应用型人才培养的财务管理教学改革研究	/311
冯世全	
对西藏小贷公司经营发展现状的观察和思考	
——以 14 家已向中国人民银行备案的小贷公司为例	/323
李俊蓉 胡霞	
新常态下西藏商业银行经营转型及创新研究	
——以西藏分行为例	/329
胡霞 李俊蓉	
企业盈余质量与资本成本关系的实证分析	
——来自中国资本市场的经验数据	/337
李建红	
市场需求视角的审计人才培养创新模式研究	/360
审计教研室	

国有物流企业薪酬体系再设计

欧阳玉涵

四通一达物流公司的前身是大型国有企业的一个职能部门——物流部门，其在2014年6月挂牌成立为一个独立结算的物流公司。物流公司的定位是具有区域竞争力的现代物流商务公司。因此，物流公司需要变革，其目前的薪酬福利体系也需要重新设计，以符合公司市场化取向。

公司应根据现有人力资源管理体系、用工现状和内部管理体系等，找到与市场化运作物流公司之间的差异，逐步建立与市场经济接轨的薪酬激励机制，激发员工活力，并根据行业改革要求，结合企业实际，制订薪酬分配实施方案。

此次对物流公司薪酬福利体系的改革，对国有物流企业有一定的借鉴意义。企业薪酬管理在不断变化，应按照现行制度的要求，在做到定岗、定员、定责的基础上，遵循按劳分配和公平效率的原则，合理确定各岗位的薪酬水平，以岗定薪，易岗易薪。在行业的整体管理框架下，建立符合公司实际且独立运行的薪酬体系，调动员工工作积极性，实现岗位绩效薪酬的科学合理分配，从而更好地开发企业的人力资源，同时也起到留住有经验的员工的作用，激励积极有冲劲的员工、使用合适的员工为公司服务，最终提高公司的核心竞争力。总之，要找到适合物流公司的新的薪酬福利制度代替该公司旧的工资体系。

一、物流企业的薪酬现状

首先，介绍一下该物流公司用工分类情况。公司的A类、B类、C类三种类型员工人数在物流公司的总员工人数中的比例分别占24.32%、44.56%、31.03%。其中应该特别注意的是，C类外包人员的人数比例占到了31.03%。编外人员占比太多，存在同工不同酬，大量基层员工的流动性很强，不利于企业的长远发展。其中，在每类员工的薪酬

内部结构中存在很多差异，没有达到公平性。物流公司原来的薪酬总额是采取成本加成的方式，虽然核算简单但是激励效果却不理想。A、B 类员工的工资总额是从工资基金中划出，C 类外包人员的工资则记在物流公司的财务账面，属于费用类，在税前扣除。这样的薪酬政策，不仅激励效果不好，而且也很容易导致国有资产的损害。

该企业各类员工工资间的差异如表 1 所示。

表 1 物流公司各类员工的薪酬情况

员工类型		平均薪酬（元）	最低薪酬（元）	最高薪酬（元）
A 类员工	有保留工资员工	8 288. 67	5 485. 13	20 210. 67
	无保留工资员工	5 453	2 596	12 029. 68
B 类员工		4 528. 76	1 996	10 599. 83
C 类员工		2 758. 68	1 608	4 819. 05

为了全方位了解物流公司以及了解 A、B、C 类员工们对自己薪酬的想法，笔者主要采取了访谈法和统计分析法，以事实数据说话。笔者一共访谈了 30 位基层员工，横跨公司 9 个部门，包含 A、B、C 三类。

二、物流公司目前薪酬福利政策的不足

（一）薪酬制度需要更新

为了匹配物流公司的市场定位和公司将来的发展战略并且配合公司的长远可持续发展战略目标，与市场化挂钩的薪点工资制度应运而生。薪点工资制度在国外很多著名企业已经被采用了。

（二）员工普遍认为薪酬偏低

笔者发放了 30 份调查问卷，统计汇总的结果反映，员工普遍感觉薪酬偏低。只有一两个员工觉得工资达到预期，且他们属于 A 类员工。很多员工反映薪酬的涨幅与物价的上涨速度不匹配。大部分员工认为有必要增加工资，这样就必须要求公司增加工资总额，如总额不变却要增加工资，实施的确是很困难的。

（三）物流公司的薪酬结构不合理

①物流公司员工的身份多样，有 A 类（含保留工资）员工、A 类（不含保留工资）员工、B 类员工、C 类员工。从物流公司员工的薪酬分析可以看出，A 类含保留工资的员工比其他任何员工的工资都高很多。②在调查工作中发现，41 名 A 类含保留工资的员工所从事的基层操作岗位的价值并不高，却仅仅因为身份和合同的区别，他们

的工资比做同样工作的员工的工资高几倍。③物流公司目前执行的薪酬福利制度严重缺乏公平性。不公平会造成员工尤其是年轻员工的工作积极性不高，不利于公司的长远可持续发展。公司的长远发展和不断壮大主要靠年轻员工的奉献。④保留工资的实施，给公司人力管理带来了一定的负面效应，主要集中体现在“同岗不同酬”，这在很大程度上挫伤了无保留工资的员工积极性。

（四）C类员工的薪酬偏低

大部分C类员工都认为目前的薪酬水平没有吸引力，因此物流公司留不住一线技术员工。即便留下的一线员工，都是一些希望在这个地方买社保到退休的年长员工，不利于公司的长远发展。C类员工流动性很强，这导致了在销售旺季，公司一线操作员工严重缺乏。这也给该公司人力资源管理带来了挑战。大量C类员工辞职的事件多次出现在销售旺季。即便是人力资源部门能立刻找到新的员工，这些员工也很难立刻上手工作。在物流业务旺季，公司大量C类员工离开，使公司的配送和分拣都很难按时完成。

（五）绩效工资偏低

计算所有员工的绩效工资和岗位工资的比例，其结果都是岗位工资远比绩效工资高。从公司的A类含保留工资、A类不含保留工资、B类员工们的绩效工资分别为5.91%、2.93%、5.18%可以看出，绩效工资比例明显大大低于同行业。对四通一达物流企业的外部调研发现，在以市场化为导向的物流企业中，员工们薪酬占比中更多的是绩效工资。

三、物流公司岗位价值评估

图1为企业薪酬福利体系设计的流程，笔者根据以下流程对物流公司的薪酬福利进行了设计。

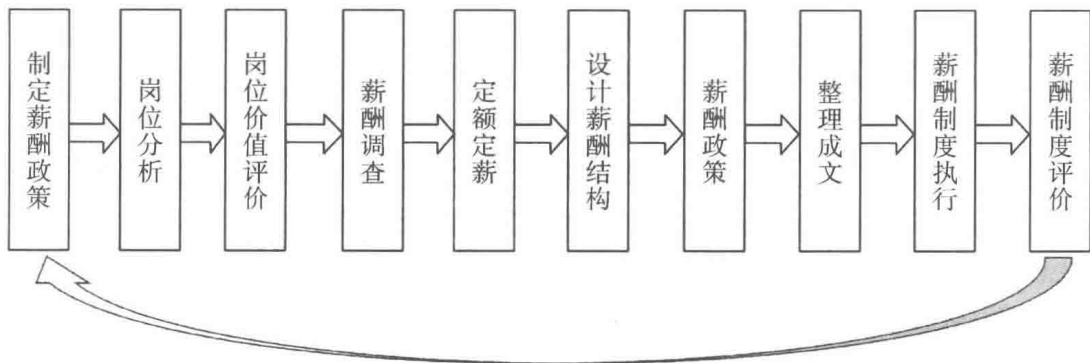


图1 设计薪酬制度的步骤

如图 1 所示,岗位价值评价是薪酬制度设计过程中的一个非常重要的环节。

(一) 岗位评价的意义

(1) 岗位价值评价为管理者提供了公开的依据。在岗位价值评价之前建立的工作说明书要把每个岗位的职责和需要承担的责任,具体工作要完成什么,需要具备什么样的条件都明确了。这些都能为人力资源管理提供明确的依据。岗位价值评估可以作为公司以后招聘、晋升和培训的明确指引目标。

(2) 岗位价值评价是公开、公正、公平的。岗位价值评价,能够把工作中的繁琐事务具体化。为了使员工们对岗位的报酬达成一致性意见,在确定岗位价值评价时需要员工和管理者都参与评定,所以岗位评价的结果能够被公司的员工所接受。

(3) 缓和了员工与管理者之间的关系,使公司内部人际关系达到良性循环。岗位价值评价使员工明确了自己的工作流程、责任,增强了在岗位评价过程中的参与性,改善了单一被管理者定工作内容的情况。

(4) 在公平的基础上实现了同工同酬,打破了因身份不同而导致薪酬不同的局面。

(二) 评价原则

(1) 岗位价值评价只针对岗位,不针对某个员工。岗位评价的依据就只有岗位说明书。岗位价值评价不考虑人为因素,兼顾客观公正,也不需要顾及劳动力人才市场的价格与条件。

(2) 岗位价值评价遵循相对价值原则。岗位价值评价是在一个公司内部一个岗位的相对价值,而不是该岗位的绝对价值。同一种岗位在不同公司的价值是不一样的,没有绝对性。岗位评价只考虑某个岗位对目标公司的价值贡献,不用考虑对其他公司的贡献。

(3) 根据之前设计的思路,事先确定衡量标准,根据岗位的性质设定系数,逐一对公司各个岗位的主要影响指标进行思考、测定和评分,最后统计计算。在最后整理数据和计算时,应尽量规避人为因素导致的岗位价值的偏差。

(三) 海氏评价法简介

Hays 职位评估系统又叫“指导图表-形状构成法”,是在 1951 年由美国工资设计专家爱德华·海开发出来的。海氏评价法被开发出来之后有效地解决了量化的岗位价值的难题,因为其科学公正性,已经在世界各国上万家大型企业和政府机构中使用了。世界 500 强企业中有 1/3 的企业都在使用海氏评价法。在全球前 50 的大公司中,有一半以上也使用海氏岗位价值评价法。

海氏评价法^①是岗位价值评估的一种方法,合理避免了要素评价法中主观因素的影

^① 海氏评估系统是由爱德华·海和他的同事在 20 世纪 50 年代研究开发出来的,它是一个基于“点因素”方法的计划,是一种常用的工作分级方法。

响，所以与要素评价法相比更加客观。海氏评价法把岗位分解为三个因素：知识水平和技能技巧（Know-How）、解决问题能力（Problem Solving）、承担的岗位责任（Accountability），并依此形成相应的三个分表分别进行评分。每一个付酬因素又分别由几个子因素构成。具体描述见表2。

表 2 海氏工作评价系统付酬因素描述

因素	因素解释	子因素	子因素解释
知识水平和技能技巧 (Know-How)	指要使工作绩效达到可接受的水平所必需的专门业务知识及相应的实际运作技能的总和	专业知识与技术 (Technical/Specialized Skills)	指对该岗位要求从事的职业领域的理论、实际方法与专门知识的了解
		管理技巧 (Managerial Skills)	指为达到要求绩效水平而具备的计划、组织、执行、控制、评价的能力与技巧
		人际关系技巧 (Human Relations Skills)	指该岗位所需要的沟通、协调、激励、培训、关系处理等方面主动而活跃的活动技巧
解决问题的能力 (Problem Solving)	指在工作中发现问题，分析诊断问题、提出对策、权衡与评价、做出决策等方面的要求	思维环境 (Thinking Environment)	指定环境对岗位担任者思想所设的限制的松紧，是对环境约束性的评价
		思维难度 (Thinking Challenge)	指解决问题时对当事者需要进行创造性思维的程度，是对思维创造性的评价
承担的岗位责任 (Accountability)	不是指岗位规定必须履行的职责或所拥有的权限，而是指岗位担任者的行动对工作最终后果可能造成的影响	行动的自由度 (Freedom to Act)	指该岗位能在多大程度上对其工作进行个人性的指导与控制
		岗位对后果形成所起作用 (Scope)	指对工作结果的影响是直接的还是间接的
		财务责任 (Impact)	指可能造成的经济性正、负后果（一般按照负后果理解应用）

资料来源：Hay Group, Inc. Hay_job_evaluation [EB/OL]. https://www.haygroup.com/downloads/au/Guide_Chart-Profile_Method_of_Job_Evaluation_Brochure_web.pdf.

参加岗位价值评估的人员由公司决策层、管理层，作业层和人力资源部门组成，具体人员如下：

- (1) 决策层：总经理、党总支书记、副总经理。
- (2) 管理层：各部门负责人。
- (3) 作业层：选取多名为人正直、对整个企业业务流程和岗位熟悉的职工代表。
- (4) 人力资源部门：为人正直公平的老员工和参加过轮岗的员工。

指导评分小组成员正确地使用海氏评价法的三张表格（见表3、表4、表5），对各

个岗位进行评分。

表 3 海氏评价法分析因素一：知识水平和技能技巧指导量表^①

人际关系技巧		管理技巧														
		起码的			有关的			多样的			广博的			全面的		
		基本	重要	关键	基本	重要	关键	基本	重要	关键	基本	重要	关键	基本	重要	关键
专业知识与技术	基本的业务水平	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	初等的业务水平	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	中等的业务水平	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	高等的业务水平	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	600
	基本的专门技术	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	熟练的专门技术	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	精通的专门技术	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
		304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
		350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
	权威的专门技术	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
		400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216	1216	1400	1600
		460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	1400	1600	1840

表 4 海氏评价法分析因素二：解决问题能力评分指导量表^②

		思维难度									
		重复性的		模式化的		中间型的		适应性的		无先例的	
思维环境	高度常规性的	10%		14%		19%		25%		33%	
			12%		16%		22%		29%		38%
	常规性的	12%		16%		22%		29%		38%	
			14%		19%		25%		33%		43%
	半常规性的	14%		19%		25%		33%		43%	
			16%		22%		29%		38%		50%
	标准化的	16%		22%		29%		38%		50%	
			19%		25%		33%		43%		57%
	有明确的规定	19%		25%		33%		43%		57%	
			22%		29%		38%		50%		66%
	规定较为广泛	22%		29%		38%		50%		66%	
			25%		33%		43%		57%		76%
	只有一般规定	25%		33%		43%		57%		76%	
			29%		38%		50%		66%		87%
	抽象规定	29%		38%		50%		66%		87%	
			33%		43%		57%		76%		100%

① 资料来源：《海氏系统法》。

② 资料来源：《海氏系统法》。

表 5 海氏评价法分析因素三：承担的岗位责任评分指导量表^①

职务 责任 职务对 结果的作用	大小等级 金额范围	微小				略有				中等				巨大			
		间接		直接		间接		直接		间接		直接		间接		直接	
		后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要
行动的 自主程度	有规定的	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	受控制的	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	标准化的	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
		33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	一般性的	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	有指导的	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	受到方向 性指导	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
		115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
	受到广泛 性指引	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
		152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
		175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
	受到战略 性指引	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056
		230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
		264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400
	仅有一般 性指引	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600
		350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840
		400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	920	1216	1600	2112

在选取的标杆人物填完调查问卷之后，汇总统计每个岗位价值。

例一 物流公司的设备技术副部长（53 号岗位）的评分情况为：

参照海氏评价的第一张表（表 3：知识水平和技能技巧指导量表），该岗位对知识技能的要求是专门技术为“熟练”，管理能力的因素为“有关”，人际处理能力的子因素为“关键”。最后参照第一张表，根据“熟练”“有关”“关键”三个参数，找出其岗位得分 460 分。参照第二张表（表 4：解决问题能力指导量表），思维环境子因素为“明确规定”，难度为“适应性的”，参考该表得出分值 50%。参照第三张表（表 5：岗位责任指导量表），自由程度子因素为“有指导的”，岗位对结果作用子因素为“有直接分摊作用”，责任子因素为“中等”，参照该表得分为 230。

该岗位 α 系数为 45%， β 系数为 55%。最后 53 号岗位设备技术副部长岗位价值得分 = 第一张表得分 $\times$ 第二张表得分 $\times \alpha$ 系数 + 第三张表得分 $\times \beta$ 系数 = $460 \times 50\% \times 45\% + 230 \times 55\% = 230$ 。

物流公司共计 63 个岗位，每个岗位计算的结果见表 6。

① 资料来源：《海氏系统法》。

表 6 海氏评价法岗位评价结果和薪点数表①

岗位 编号	岗位名称	一、知识水平和技能技巧指导量表				二、解决问题能力指导量表			三、岗位责任指导量表				α	β	总分	薪点数
		知识技能	管理	人际	分值	思维环境	难度	分值	自由程度	作用	责任	分值				
52	设备技术部部长	熟练专门技术	有关	关键	460	规定较为广泛	无先例	76%	方向性指导	分摊	中等	350	0.4	0.6	349.84	350.00
59	市场部经理	熟练专门技术	有关	关键	460	规定较为广泛	无先例	76%	方向性指导	分摊	中等	350	0.4	0.6	349.84	350.00
1	办公室主任	熟练专门技术	有关	关键	460	规定较为广泛	适应性	57%	方向性指导	分摊	中等	350	0.4	0.6	314.88	315.00
9	安全管理部部长	熟练专门技术	有关	关键	460	规定较为广泛	适应性	57%	方向性指导	分摊	中等	350	0.4	0.6	314.88	315.00
17	财务部部长	熟练专门技术	有关	关键	460	规定较为广泛	适应性	57%	方向性指导	分摊	中等	350	0.4	0.6	314.88	315.00
25	人力资源部副部长	熟练专门技术	有关	关键	460	规定较为广泛	适应性	57%	方向性指导	分摊	中等	350	0.4	0.6	314.88	315.00
31	储配部部长	熟练专门技术	有关	关键	460	规定较为广泛	适应性	57%	方向性指导	分摊	中等	350	0.4	0.6	314.88	315.00
41	送货部部长	熟练专门技术	有关	关键	460	规定较为广泛	适应性	57%	方向性指导	分摊	中等	350	0.4	0.6	314.88	315.00
53	设备技术部副部长	熟练专门技术	有关	关键	460	明确规定	适应性	50%	有指导	分摊	中等	230	0.45	0.55	230.00	230.00
60	市场部副经理	熟练专门技术	有关	关键	460	明确规定	适应性	50%	有指导	分摊	中等	230	0.45	0.55	230.00	230.00
2	办公室副主任	熟练专门技术	有关	关键	460	明确规定	中间型	38%	有指导	分摊	中等	230	0.45	0.55	205.16	205.00
10	安全管理部副部长	熟练专门技术	有关	关键	460	明确规定	中间型	38%	有指导	分摊	中等	230	0.45	0.55	205.16	205.00
18	财务部副部长	熟练专门技术	有关	关键	460	明确规定	中间型	38%	有指导	分摊	中等	230	0.45	0.55	205.16	205.00
26	人力资源部副部长	熟练专门技术	有关	关键	460	明确规定	中间型	38%	有指导	分摊	中等	230	0.45	0.55	205.16	205.00
32	储配部副部长	熟练专门技术	有关	关键	460	明确规定	中间型	38%	有指导	分摊	中等	230	0.45	0.55	205.16	205.00
42	送货部副部长	熟练专门技术	有关	关键	460	明确规定	中间型	38%	有指导	分摊	中等	230	0.45	0.55	205.16	205.00
3	办公室文秘	基本专门技术	起码	重要	230	标准化	模式化	25%	一般性规范	辅助	略有	87	0.6	0.4	69.30	69.00
4	办公室法规员	基本专门技术	起码	重要	230	标准化	模式化	25%	一般性规范	辅助	略有	87	0.6	0.4	69.30	69.00
5	办公室审计员	基本专门技术	起码	重要	230	标准化	模式化	25%	一般性规范	辅助	略有	87	0.6	0.4	69.30	69.00
6	办公室体系管理（精益改善）员	基本专门技术	起码	重要	230	标准化	模式化	25%	一般性规范	辅助	略有	87	0.6	0.4	69.30	69.00
27	人力资源部劳资员	基本专门技术	起码	重要	230	标准化	模式化	25%	一般性规范	辅助	略有	87	0.6	0.4	69.30	69.00
28	人力资源部人事管理员	基本专门技术	起码	重要	230	标准化	模式化	25%	一般性规范	辅助	略有	87	0.6	0.4	69.30	69.00
29	人力资源部培训管理员	基本专门技术	起码	重要	230	标准化	模式化	25%	一般性规范	辅助	略有	87	0.6	0.4	69.30	69.00
30	人力资源部政工员	基本专门技术	起码	重要	230	标准化	模式化	25%	一般性规范	辅助	略有	87	0.6	0.4	69.30	69.00
61	市场部市场管理员	基本专门技术	起码	重要	230	标准化	中间型	33%	标准化	辅助	略有	57	0.6	0.4	68.34	68.00
62	市场部直营店片区管理员	基本专门技术	起码	重要	230	标准化	中间型	33%	标准化	辅助	略有	57	0.6	0.4	68.34	68.00
7	办公室采购管理员	基本专门技术	起码	重要	230	半常规性	模式化	22%	一般性规范	辅助	略有	87	0.6	0.4	65.16	65.00
54	设备技术部信息技术员	基本专门技术	起码	基本	200	标准化	中间型	33%	标准化	辅助	略有	57	0.6	0.4	62.40	62.00
55	设备技术部设备技术员	基本专门技术	起码	基本	200	标准化	中间型	33%	标准化	辅助	略有	57	0.6	0.4	62.40	62.00
56	设备技术部设备维修工	基本专门技术	起码	基本	200	标准化	中间型	33%	标准化	辅助	略有	57	0.6	0.4	62.40	62.00
57	设备技术部水电维修工	基本专门技术	起码	基本	200	标准化	中间型	33%	标准化	辅助	略有	57	0.6	0.4	62.40	62.00
48	送货部对接点管理员	基本专门技术	起码	重要	230	半常规性	中间型	29%	受控制	辅助	略有	38	0.6	0.4	55.22	55.00
45	送货部车辆调度员	基本专门技术	起码	基本	200	标准化	模式化	25%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	53.50	54.00
36	储配部分拣线机长	基本专门技术	有关	重要	304	半常规性	模式化	22%	受控制	辅助	略有	29	0.6	0.4	51.73	52.00
44	送货部片区管理员	基本专门技术	起码	基本	200	半常规性	模式化	22%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	50.50	51.00
19	财务部稽核会计	基本专门技术	起码	基本	200	半常规性	模式化	22%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	50.50	51.00
20	财务部核算会计	基本专门技术	起码	基本	200	半常规性	模式化	22%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	50.50	51.00
21	财务部商品核算会计	基本专门技术	起码	基本	200	半常规性	模式化	22%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	50.50	51.00
22	财务部贷款核算会计	基本专门技术	起码	基本	200	半常规性	模式化	22%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	50.50	51.00
23	财务部管理会计	基本专门技术	起码	基本	200	半常规性	模式化	22%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	50.50	51.00
24	财务部出纳	基本专门技术	起码	基本	200	标准化	重复性	19%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	47.50	48.00
43	送货部信息管理员	高等业务水平	起码	基本	152	半常规性	模式化	22%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	45.22	45.00
33	储配部保管员	基本专门技术	起码	基本	200	高度常规性	重复性	12%	受控制	分摊	中等	66	0.5	0.5	45.00	45.00
34	储配部现场管理员	基本专门技术	起码	重要	230	半常规性	模式化	22%	受控制	辅助	略有	38	0.5	0.5	44.30	44.00
11	安全管理部技术安全员（消防）	高等业务水平	起码	基本	152	半常规性	模式化	22%	标准化	辅助	略有	57	0.6	0.4	42.86	43.00
12	安全管理部技术安全员（内保）	高等业务水平	起码	基本	152	半常规性	模式化	22%	标准化	辅助	略有	57	0.6	0.4	42.86	43.00
13	安全管理部技术安全员（设备安全）	高等业务水平	起码	基本	152	半常规性	模式化	22%	标准化	辅助	略有	57	0.6	0.4	42.86	43.00
14	安全管理部技术安全员（内勤）	高等业务水平	起码	基本	152	半常规性	模式化	22%	标准化	辅助	略有	57	0.6	0.4	42.86	43.00

① 数据根据本研究整理计算所得。

表6(续)

岗位 编号	岗位名称	一、知识水平和技能技巧指导量表				二、解决问题能力指导量表			三、岗位责任指导量表				α	β	总分	薪点数
		知识技能	管理	人际	分值	思维环境	难度	分值	自由程度	作用	责任	分值				
15	安全管理部车辆管理员	高等业务水平	起码	基本	152	半常规性	模式化	22%	标准化	辅助	略有	57	0.6	0.4	42.86	43.00
8	办公室综合管理员	高等业务水平	起码	重要	175	半常规性	重复性	16%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	42.50	43.00
35	储配部综合管理员	高等业务水平	起码	基本	152	半常规性	重复性	16%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	40.66	41.00
46	送货部综合管理员	高等业务水平	起码	基本	152	半常规性	重复性	16%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	40.66	41.00
58	设备技术部综合管理员	高等业务水平	起码	基本	152	半常规性	重复性	16%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	40.66	41.00
49	送货部送货员	中等业务水平	起码	重要	132	常规性	重复性	14%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	37.74	38.00
51	送货部机动送货员	中等业务水平	起码	重要	132	常规性	重复性	14%	标准化	辅助	略有	57	0.5	0.5	37.74	38.00
63	市场部综合管理员	高等业务水平	起码	基本	152	半常规性	重复性	16%	标准化	辅助	略有	57	0.6	0.4	37.39	37.00
39	储配部搬运组组长	中等业务水平	起码	重要	132	常规性	模式化	19%	受控制	后勤	略有	29	0.6	0.4	26.65	27.00
47	送货部大车驾驶员	高等业务水平	起码	基本	152	高度常规性	重复性	12%	受控制	辅助	略有	38	0.6	0.4	26.14	26.00
50	送货部驾驶员	高等业务水平	起码	基本	152	高度常规性	重复性	12%	受控制	辅助	略有	38	0.6	0.4	26.14	26.00
16	安全管理部安防监控操作员	初等业务水平	起码	基本	87	高度常规性	重复性	12%	受控制	后勤	微小	22	0.4	0.6	17.38	17.00
37	储配部补货操作员	高等业务水平	起码	基本	152	高度常规性	重复性	12%	有规定	后勤	微小	14	0.6	0.4	16.54	17.00
38	储配部工位操作员	初等业务水平	起码	基本	87	高度常规性	重复性	12%	有规定	后勤	略有	19	0.6	0.4	13.86	14.00
40	储配部搬运员	基本业务水平	起码	基本	66	高度常规性	重复性	12%	有规定	后勤	微小	14	0.6	0.4	10.35	10.00

(四) 岗位划分与评估

在人力资源部门的配合下，笔者一共发放了 50 份问卷，收回问卷 47 份，有 3 名预计的市场部评委组成员当天不在公司。然后，根据每个岗位性质属性的不同而设置不同的权重（α 系数、β 系数），最后再计算出加权总分，即为该岗位对公司的贡献分值。在数据处理上，先去掉本部门的调查问卷结果，汇总其他部门的调查问卷，去掉最高分和最低分之后取平均值，最后再对平均数进行取整处理。评价的结果见表 6。

四、薪酬结构设计

(一) 确定薪酬结构工资总额，奖金总额和福利总额

新的薪酬结构包括员工的工资、员工的奖金和员工的福利三个部分。其中员工的工资包括与岗位价值相关的固定工资部分和与员工个人绩效、公司绩效相关的浮动工资部分；奖金包括年终奖和特别奖励；福利包括社会保险、住房公积金、补充保险和自助福利。为了匹配物流公司的市场化战略，本文设计了自主福利计划，应用在公司以后的实际操作中。

(二) 固定工资和浮动工资的确定

根据物流公司的生产经营实际情况，我们将员工分为管理类、专业技术类和生产操作类。由于这三类员工的工作性质、工作特点以及人员偏好等因素不同，故应将他们的固定工资和浮动工资设置成不同的比例系数，并赋予不同的薪点值。

物流公司的薪酬总额由工资的总额、奖金的总额和福利的总额三部分构成。

(1) 工资总额。工资占了薪酬福利体系中很大的一部分，新的薪酬福利体系中，

工资的总额与公司的销售收入直接挂钩。在预测销售数据时,使用 Excel 软件,为物流公司编制了该公司的预测模型。该模型能够相对科学地输出计划销售收入,取代了“拍脑袋”决定的管理模式。

本文工资的设计思想是工资总额=固定工资总额+浮动工资总额。在固定工资总额部分,设计有固定的计提比例;在浮动的工资总额部分,设计有浮动计提比例,并且浮动的比例可以不同于固定计提比例。

$$TS_{yfix} = PR_y \times I_{fix}$$

上式中: TS_{yfix} 表示工资总额固定部分, PR_y 表示公司计划销售收入, I_{fix} 表示固定工资计提比例。

$$TS_{yfloat} = (AR_y - PR_y) \times I_{float}$$

上式中: TS_{yfloat} 表示工资总额浮动部分, AR_y 表示年度实际销售收入, PR_y 表示年度计划销售收入, I_{float} 表示浮动工资计提比例。

目前的薪酬制度很难让人直观地看出公司到底是盈利还是亏损,且也不能快速传递公司的经营情况。但在新的薪酬福利体制下,管理者只需要改变固定计提比例和浮动计提比例,就能够做到控制公司的工资总额,使工资总额维持在一定范围内。在新的薪酬福利制度下,员工能直观地感受到公司每个月的销售收入的高低,有利于将公司的经营情况传达给每一位员工。

(2) 奖金总额。物流公司奖金的总额取决于物流公司获得利润的情况,特殊奖励总额由具体情况而定。

$$TB = NI \times I_{bonus}$$

上式中: TB 表示年度奖金总额, NI 表示公司年度实际获得的利润, I_{bonus} 表示奖金计提比例。

奖金计提比例可以和工资部分的计提比例不相同。具体数据需要根据公司实行的奖金政策来确定。奖金计提比例也可以和工资计提比例一样,先使用 Excel 模拟软件试用模拟运行之后再做决策。

(3) 福利总额。福利总额主要分三个方向。第一个是国家规定的福利总额,按照国家法律由公司代缴纳。第二个是企业补充保险总额,由员工的工龄、年龄和薪点数决定(目前为员工缴纳补充保险的企业不多),设计这块主要是考虑物流公司之后拓展和不断壮大时需要准备。第三个是自助福利,比如公司组织旅游或者自助假期时,这块自助福利总额由员工的薪点数和绩效共同来决定。

(三) 确定员工工资薪点数与薪点值

薪点工资制度的关键是如何去确定每个员工的薪点数以及如何去确定薪酬福利每种制度的薪点值。下面具体展示薪点工资制度中薪点数和薪点值的确定方法。

1. 员工固定工资薪点数与薪点值的确定

员工固定工资主要有三个影响因素：员工所在岗位的薪点数、岗位的性质和固定工资薪点值。在新的薪酬制度中，即使岗位评分一样，但是由于岗位的性质不一样，员工的固定工资也会不同。把物流公司的所有岗位分为三个类别：管理岗、专业技术岗和操作岗。岗位不同，固定岗位系数和浮动岗位系数也不同（见图2）。例如操作类员工的岗位固定系数偏高，他承担的责任相对偏小；专业技术类处于中间层；管理类承担的责任偏大，故其固定工资占比小而浮动工资占比大。

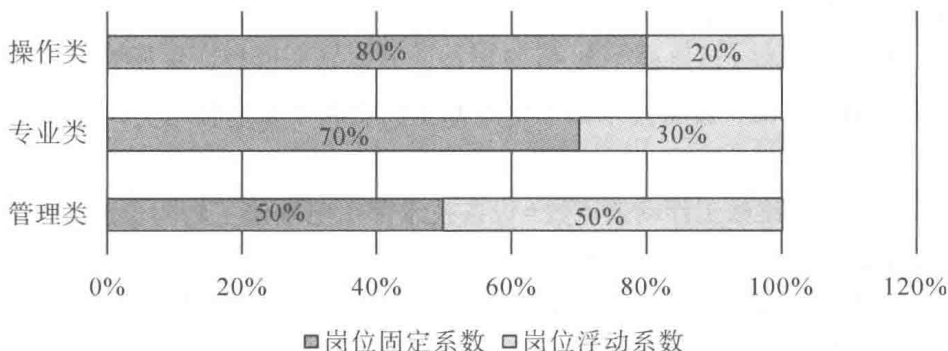


图2 物流公司岗位类别固定系数和浮动系数图①

$$Job_{fix} = JE_i \times k_{fix}$$

上式中： Job_{fix} 为员工固定工资薪点数， JE_i 表示 i 岗位价值得分， k_{fix} 表示岗位固定系数。

例二 财务部部长固定薪点数的计算。财务部部长是17号岗位，由岗位价值评分得到财务部部长岗位薪点值 $JE_{17} = 315$ ，财务部部长岗位性质是管理类岗位，其岗位固定系数为 $k_{fix} = 50\%$ 。

财务部部长的固定薪点数=财务部长岗位薪点数×管理类岗位固定系数

即：财务部部长的固定薪点数 $Job_{17-fix} = JE_{17} \times k_{fix} = 315 \times 50\% = 157.5$ 。

固定薪点值的计算，就是确定1个薪点数值多少钱，固定薪点数与公司的计划销售收入挂钩。

$$Point_{fix} = TS_{yfix} \div 12 \div \sum Job_{fix} = TS_{mfix} \div \sum Job_{fix}$$

上式中： $Point_{fix}$ 表示固定薪点值， $\sum Job_{fix}$ 表示所有员工的固定薪点数， TS_{mfix} 表示月度固定工资总额。

薪点值工资制度中，每个员工的固定薪点值都是一样的，保证了公平性。

接例二，如果固定薪点值 $Point_{fix} = 50$ ， $Job_{17-fix} = 157.5$ ，假设当月财务部部长全勤，则计算如下：

① 数据来源：根据本研究设计。