

21世纪应用型本科管理系列规划教材

Case Study on Compensation Design and Management

薪酬设计与薪酬管理案例教程

张霞 胡建元 王一帆 编著

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

21世纪应用型本科管理系列规划教材

Case Study on Compensation Design and Management

薪酬设计与薪酬管理案例教程

常州大学图书馆
藏书章

张霞 胡建元 王一帆 编著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬设计与薪酬管理案例教程 / 张霞, 胡建元, 王一帆编著.
—大连: 东北财经大学出版社, 2017.12
(21世纪应用型本科管理系列规划教材)
ISBN 978-7-5654-3032-9

I. 薪… II. ①张… ②胡… ③王… III. 企业管理-劳动
工资管理-高等学校-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 325291 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连力佳印务有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 300千字 印张: 15 插页: 1

2017年12月第1版

2017年12月第1次印刷

责任编辑: 石真珍 王芄南

责任校对: 惠恩乐

王 玲 吴 焕

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 35.00元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

前 言

薪酬设计与薪酬管理是人力资源管理的一项最基本、最重要的职能，既是企业激励机制的核心部分，也是员工最为关心的问题。企业薪酬体系设计是否科学合理，不仅关系到员工个人的切身利益，还将直接影响企业的稳定和生产经营效率。编者在多年的“人力资源管理”和“薪酬管理”课程的教学过程中，除进行理论教学外，还积极进行薪酬管理案例研究和资料的积累工作，并且经常与企业人力资源管理工作者和薪酬管理人员交流，掌握企业薪酬管理实施现状，以期对本土企业在薪酬管理方面的问题进行深入诊断。编者基于对案例教学资料的积累、整理，编写了这本《薪酬设计与薪酬管理案例教程》。

本书在内容编排上既介绍了薪酬管理的基本知识，又介绍了具体明确的薪酬案例，内容全面、系统、翔实，表单丰富、简明、清晰，内容和体系切合实际，充分反映了当代薪酬管理理论研究与实践应用的最新成果，同时注重培养学生解决问题与分析问题的能力以及薪酬方案的设计能力，对学生来说极具参考和实用价值。

本书呈现的最大特点是薪酬模块化设计与管理案例，包括基本薪酬设计与管理案例、奖金设计与管理案例、福利设计与管理案例。其中，基本薪酬设计与管理案例具体又包括职位薪酬等级、技能薪酬等级和宽带薪酬设计与管理案例。案例涉及不同性质、不同行业 and 不同规模的企业，同时也体现了区域化和本土化的特点。编者力求从不同的侧面和领域反映薪酬设计不同方案，并对各方案的优缺点进行分析评价。通过编者的示例和分析，读者可以了解不同环境下企业采取不同的薪酬方案所产生的迥异结果，并能找到打开企业薪酬方案设计之门的钥匙。

本书既可以作为普通高等院校人力资源管理相关专业的本科生、研究生、MBA学员的专业课教材，也可作为各类企业的领导和人力资源管理工作者的学习读物或培训教材。全书内容有助于企业建立完善的薪酬体系和激励机制，帮助企业经营者和人力资源管理人员提升管理水平。

在本书的编写过程中，编者参阅了国内外人力资源管理领域许多专家、学者的宝贵资料，并在相关学术会议中收集了国内相关专家学者的建议，受篇幅所限，未及一一列出，在此谨向人力资源管理学界的师友及文献作者致敬。编者还得到了石河子大学相关部门与同事的大力支持与协助，东北财经大学出版社的领导和编辑做了积极的组织工作，在此一并致以衷心的感谢。由于编者水平有限，不妥之处敬请批评指正。

编 者

2017年11月

目 录

第一篇 基本薪酬设计与管理案例

案例一	基于职位评价法的新源药业有限公司薪酬体系设计	5
案例二	基于能力的A药物研究所研发人员薪酬体系设计	17
案例三	华新建筑工程有限责任公司宽带薪酬设计	27
案例四	龙腾建筑工程有限责任公司激励性薪酬体系构建	40
案例五	转型期新华印刷厂薪酬方案设计	50
案例六	XD建筑工程有限责任公司薪酬方案设计	63

第二篇 奖金设计与管理案例

案例七	康华药业有限公司市场开发人员绩效薪酬体系设计	81
案例八	恒和水泥有限责任公司生产人员奖金方案设计	92

第三篇 福利设计与管理案例

案例九	铁坪矿区自助式福利体系设计	106
案例十	B公司员工福利体系设计	118

第四篇 特殊员工群体薪酬设计与管理案例

案例十一	祥顺高压气瓶厂销售人员基于能力的薪酬方案设计	136
案例十二	盛泰贸易公司外派人员薪酬管理	148
案例十三	T公司专业技术人员薪酬激励方案优化设计	155
案例十四	A公司管理人员基于能力的薪酬体系设计	172

第五篇 薪酬调查设计与实施案例

案例十五	电力企业员工薪酬调查报告	191
案例十六	WQ地区工业园区企业薪酬调查报告	202
案例十七	新疆经管类应届毕业生起点薪酬调查	217

第一篇 基本薪酬设计与管理案例

- 案例一 基于职位评价法的新源药业有限公司薪酬体系设计
- 案例二 基于能力的A药物研究所研发人员薪酬体系设计
- 案例三 华新建筑工程有限责任公司宽带薪酬设计
- 案例四 龙腾建筑工程有限责任公司激励性薪酬体系构建
- 案例五 转型期新华印刷厂薪酬方案设计
- 案例六 XD建筑工程有限责任公司薪酬方案设计

基本薪酬指一个组织根据员工所承担或完成的工作本身或者是员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。在员工方面，薪酬发挥社会信号功能、心理激励功能、经济保障功能；在企业方面，薪酬发挥控制经营成本、支持企业改革、塑造和强化企业文化的作用。

按照基本薪酬支付的依据划分，基本薪酬的支付类型包括：（1）基于职位的薪酬支付体系；（2）基于技能的薪酬支付体系。在实际运行过程中，职位薪酬等级结构因为具有适应企业的组织结构、较为明确和管理成本低等优点，运用非常普遍，而技能薪酬等级结构也因为其灵活性和有效应对外界变化的优势得到越来越普遍的应用。宽带薪酬实际上是对传统职位等级薪酬结构的优化设计。这种新的薪酬管理系统及操作流程，能够更好地适应当代新的竞争环境和业务发展的需要。

一、职位等级薪酬

从管理的复杂性分析，有着较好稳定性的职位薪酬体系是目前运用最广泛的方案。基于职位的薪酬体系的设计步骤如图1所示：

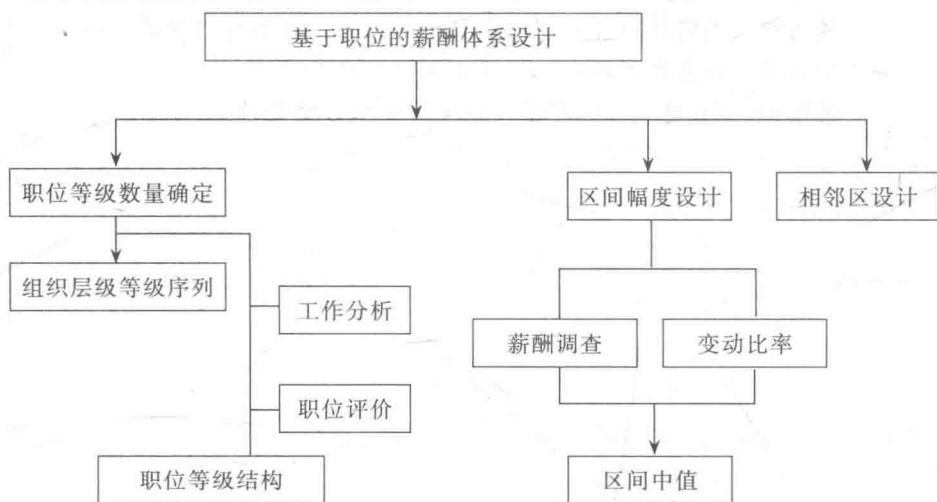


图1 基于职位的薪酬体系设计步骤

职位薪酬体系设计的核心环节包括三个部分，即职位等级数量的确定、区间幅度的设计和相邻区间的设计。

在确定职位等级数量之前，需要进行职位评价的工作。职位评价就是指对企业所设职位的责任大小，所需解决问题的能力、知识和技能的程度等进行评价，系统地确定职位之间的相对价值，从而为企业建立一个职位结构的过程，它是以工作内容、技能要求、对组织的贡献、组织文化以及外部市场等为综合依据的。职位评价要符合以下原则：职位评价的对象是岗位而不是岗位的任职者；让员工积极参与到职位评价工作中来；职位评价的结果应该公开。职位评价的方法有非量化评价法和量化评价法两种。非量化评价法是指仅从总体上来确定不同职位之间的相对价值排

序的职位评价方法。非量化评价法有排序法和分类法两种。量化评价法是指通过一套数量化的等级衡量尺度评价系统来确定不同职位价值之间差异程度的职位评价方法。量化评价法主要有要素计点法和要素比较法等两种。

在选择评价方法时应考虑以下因素：①组织规模。规模大的组织宜选择相对复杂的评价方法；规模小的组织宜选择相对简单的评价方法。②职位的数量与差异。若职位多、职位间的差异大，宜选择相对复杂的评价方法。③组织构架。结构扁平、灵活、松散的组织，宜选择相对简单、具有灵活性的评价方法。④商业周期阶段。商业周期处于不景气、萧条阶段，宜选择具有灵活性的评价方法。⑤行业特点。高科技企业（如IT业）宜选择相对简单、具有灵活性的评价方法。⑥战略计划。主要对要素选择产生影响。⑦价值和企业文化。价值观倾向于拉开收入差距的企业，宜选择相对复杂的评价方法。

薪酬等级的薪酬区间主要取决于薪酬区间的中值和变动比率两个数值。首先确定每一薪酬等级的区间中值。在确定岗位薪酬等级的区间中值时，依据企业支付能力、外部劳动力市场劳动力供求程度和企业内岗位重要性来确定采用外部薪酬数据的水平。薪酬变动比率通常是指同一薪酬等级内部的最高值与最低值之间的比率，但实际上变动比率是首先应该确定的数值。变动比率的影响因素是：职位价值；职位层级；基本称职与非常娴熟之间的能力差距；是否实行宽带薪酬。

在同一组织中，相邻的薪酬等级可以设计成有交叉重叠的，也可以设计成无交叉重叠的。有交叉重叠的设计是指除了最高薪酬等级的区间最高值和最低薪酬等级的区间最低值之外，相邻薪酬等级的最高值和最低值之间往往会有一段交叉和重叠的区域。无交叉重叠的设计可以分为衔接式和非衔接式两种。前者是指上一个薪酬等级的薪酬区间下限与下一个薪酬等级的区间上限在同一条水平线上；后者是指上一个薪酬等级的薪酬区间下限高于下一个薪酬等级的区间上限。

二、技能等级薪酬

技能薪酬体系是一种以人为基础的基本薪酬决定体系，其含义有狭义和广义之分。狭义的技能薪酬体系通常指所从事的工作比较具体，所需技能能够被清晰界定的操作人员、技术人员以及专业职能人员的一种报酬制度。狭义的技能薪酬体系通常又可以分为深度技能薪酬体系和广度技能薪酬体系两种类型。广义技能薪酬体系是指组织根据员工所掌握的与工作有关的技能、能力以及知识的深度和广度支付基本薪酬的一种报酬制度，包括狭义的技能薪酬体系和能力薪酬体系。

近年来，技能薪酬体系被广泛应用于电信、金融、制造及其他一些服务性行业，在全球范围内已经成为一种重要的薪酬体系。具体来说，技能薪酬体系比较适合以下行业：运用连续流程生产技术的行业，如石油、化工、冶金、造纸等行业；运用大规模生产技术的行业，如汽车及其零部件生产、电子与计算机生产等行业；服务行业，如金融、餐饮等行业；运用单位或小批量生产计划的行业，如服装加工

业、食品加工业等行业。

技能薪酬体系的优缺点：

(1) 优点：激励员工不断掌握新的知识和技能，从而有利于员工和组织适应日益加快的技术变革和组织变革；为员工提供更多的薪酬增长机会，并有利于塑造企业的竞争优势；有利于鼓励优秀专业人才安心本职工作，而不是去谋求报酬很高但并不擅长的管理类职位；在员工配置方面为组织提供更大的灵活性，有助于高度参与型管理风格的形成。

(2) 缺点：增加劳动力成本；在多位员工在同一岗位任职且不能同时接受技能培训的情况下，有可能导致技能的浪费或同工不同酬的现象；需要更加公平的管理环境；员工所学技能未能及时应用，从而削减学习的激励效应，并导致技能薪酬的设计成本较高。

基于技能的薪酬体系设计步骤：建立属于企业的能力词典；重点提炼关键岗位的能力模型；给能力定价；建立工资结构；建立基于能力的人力资源管理体系。

三、宽带薪酬

宽带薪酬实际上是一种新型的薪酬结构设计方式，它将多层次、多等级、较窄幅度的薪酬结构压缩成等级相对较少、同一等级薪酬幅度较宽的薪酬结构，使工作业绩较好的员工有较大的薪酬上升空间。这种新的薪酬管理系统及操作流程，能够更好地适应当代新的竞争环境和业务发展需要。

与企业传统的薪酬结构相比，宽带薪酬具有以下几个方面的特点：

(1) 支持扁平化组织结构。宽带薪酬打破了传统薪酬结构所维护和强化的严格的等级制，有利于企业提高效率以及创造参与型和学习型的企业文化，同时有助于企业保持自身组织结构的灵活性以及有效适应外部环境的能力。

(2) 引导员工重视个人技能的增长和能力的提高。在传统薪酬结构中，员工的薪酬水平是与其所担任的职务严格挂钩的，而宽带薪酬是对个人能力和业绩的尊重和重视，员工只要具备了企业所需要的那些技术和能力，并能运用在工作中，就能获得较高的薪酬。

(3) 有利于职位的轮换。由于宽带薪酬体系减少了薪酬等级数量，将过去处于不同薪酬等级之中的大量职位纳入到现在的同一薪酬等级当中，提高了企业进行员工岗位轮换的弹性，员工从一个岗位调到另一个岗位也变得比较容易。

(4) 有利于推动良好的工作绩效。宽带薪酬通过将薪酬与员工的能力和绩效紧密结合起来，更为灵活地对员工进行激励。

本篇通过介绍职位薪酬等级结构、技能薪酬等级结构、宽带薪酬等基本薪酬的设计案例，使大家对不同的基本薪酬设计方案的流程、适用性等有所了解并应用于实际。

案例一 基于职位评价法的新源药业有限公司薪酬体系设计

一、企业背景

新源药业有限公司（以下简称新源公司）是以销售、配送、连锁管理为主的物流有限公司，并已初步形成产业链发展模式，经营中药材、中成药、中药饮片、化学药制剂、抗生素、生化药品、生物制品、诊断药品、二类普通诊察、基础外科、普通器具、卫材敷料、医用X线等。公司总部设有办公室、财务科等行政管理机构，有医疗器械分公司、业务科、新特药科、事业发展部、新产品开发部、市场部、营销部、物流中心等业务部门。该公司是所在省药品流通领域的龙头企业之一，具有经营品种齐全、配送网络覆盖面大、质量价格竞争力强、服务达标的特点。

新源公司现拥有员工1000多名（含零售药店人员，公司总部人员120多名），公司在人才运用上注重年轻化、知识化、专业化。公司的药学及药学相关专业人才比例达到40%以上，仅具有从业药师资格的人员就达30多人。近年来，公司不拘一格地广招人才。现有员工中，有从外单位、外省区招聘的专业人才、业务骨干，有从全国各大专院校中接收的应届毕业生，从而使公司的人力资源更加丰富，人才配备逐渐合理化。新源公司的员工年龄比例和学历比例分别见图1-1和图1-2。

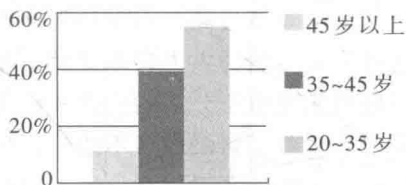


图 1-1 员工年龄比例

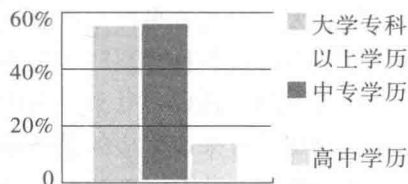


图 1-2 员工学历比例

二、企业薪酬管理问题诊断

1. 公司的薪酬制度问题

新源公司是民营中小型企业，采用传统的管理模式，虽然建立了一定的人力资

源管理制度，但是不完善。管理者缺乏对薪酬体系和职位评价的系统认识。新源公司没有统一的薪酬制度，每一个部门员工的最终工资都是由部门的负责人制定的，不同部门同一级别的员工工资差距也很大。内部薪酬的不公平问题比较严重，主要是指不同级别的员工之间薪酬的差距过大。新源公司对高层管理者很重视，给高层管理者的工资远远高于中层管理者，同时又给予他们很多职务消费的权力。收入水平的悬殊差距严重地挫伤了广大员工的工作积极性和对企业的责任感，导致了企业中层管理人员的流失。

2. 公司薪酬体系存在的问题

(1) 缺乏专业的人员

新源公司的高层管理者以前不是很重视人力资源管理工作，公司虽然有人力资源部，但是办公室主任兼任人力资源部主任，人力资源部其实与办公室合二为一，工作比较烦琐，没有体现专业性。部门内只有两名员工从事人力资源管理工作，专业知识和工作经验有限。

(2) 缺乏职位评价工作，薪酬等级评价标准模糊

新源公司现在还没有把组织结构和职位分析运用到薪酬体系的设计工作中去，没有进行职位评价工作。员工薪酬等级的确定没有标准，而是由人力资源部首先根据员工所在的职位确定大概的薪酬范围，然后由各部门经理再根据自己的感受确定其最终薪酬等级。这样的薪资等级根本不能解决员工薪酬的内部一致性问题。

三、重构薪酬体系的必要性和设计思路分析

1. 必要性分析

(1) 从组织方面来看

新源公司的管理者比较重视员工的薪酬，每年员工的薪酬占企业支出的比重很大，员工的总体薪酬水平略高于当地的平均水平。新源公司本希望给员工支付高于市场水平的薪酬，让他们为企业创造更多的价值，但是现在发现员工对公司的这种做法不认同，尤其是与普通员工相比，高层管理者的薪酬过高，而中层管理者的薪酬一般，他们内心有一种强烈的不公平感。这样公司虽然为人力资本支付了相当高的费用，却没有得到预期的效果。薪酬问题归根到底是由于公司的经营规模在不断变化，而公司却没有采取相应的跟进措施。主要表现就是薪酬体系不统一，员工的薪酬不能体现内部一致性，新源公司现在需要对员工的基本工资制定统一的标准。

(2) 从员工方面来看

新源公司员工的工资水平虽然高于当地的平均工资，但是他们与内部员工比就会觉得很不公平。尤其是不同部门同等级别的人员相比，所做的工作虽然不同，但是在公司处于一个相同的位置，得到的工资不同，他们会觉得公司没有公平地对待员工。因为新源公司员工的工资高于市场平均工资，员工不愿意离开公司，但是工作也缺乏积极性。

2. 薪酬体系设计的思路

(1) 选用职位薪资评价的基本思路

新源公司现在规模比较大，员工人数众多，部门设置比较齐全，而且有一定的管理基础，人力资源管理有部门来负责，工作比较规范。新源公司有较多的职位，可以为员工提供随着个人能力的提升而向高的职位晋升的机会。新源公司的薪酬水平比当地的平均水平高，可以保证每一位员工得到可以满足基本生活需要的薪酬。新源公司对职位的内容进行明确化和规范化，开展具体的职位分析，并且编制了职位说明书。表 1-1 为办公室主任的职位说明书。

表 1-1 办公室主任的职位说明书

职位名称	办公室主任	职位代码	
所在部门	办公室	职位定员	
直接上级	副总经理	所辖人数	4人
绩效工资等级	3级	制定时间	2017年11月
职位概述			
全面负责公司办公室的日常管理工作，履行草拟文件、组织会议等办公事务及监督、协调、保密等职责，保证各项工作有序开展			
主要工作职责			
<ol style="list-style-type: none"> 1. 处理外来文件，签署分发、拟定意见 2. 负责行政办公会议和各种综合性会议的组织工作，并监督会议决议、决定的落实、执行情况 3. 审核文件、组织信息，为领导决策提供服务 4. 负责外事来访的接待工作 5. 负责公司内部印章的使用与管理 6. 负责员工申请开具公司证明的批准工作 7. 搞好公司的对外宣传、信息上报及外事管理工作 8. 组织档案管理、保密工作制度的建立并监督实施 9. 负责所管辖人员的业务指导 10. 负责公司行政人员的招聘和培训方案的制订 11. 完成领导交办的其他工作 			
任职资格			
年龄要求	30~50岁	性别要求	不限
最低学历要求	大专以上学历	专业要求	行政管理、企业管理等相关专业
计算要求	熟练应用办公自动化软件	工作经验	5年以上相关工作经验
知识要求	熟悉医药企业的经营特点、行业相关政策 掌握企业的各项政策及经营情况		
能力要求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有较强的语言表达能力、文字处理能力 2. 具有较强的组织能力和人际交往能力 		
工作环境			
以室内办公为主，工作环境比较舒适			
工作时间			
基本上是固定的工作时间，每天8小时			

新源公司的薪酬具有一定的外部竞争性，但是缺乏内部的一致性，最重要的是公司员工的基本工资不一致，没有统一的衡量标准。现在急需对公司做职位等级的评定，以便确定基本的工资等级。根据以上分析，可以按照职位薪酬体系的设计程序确定薪资等级，如图 1-3 所示。

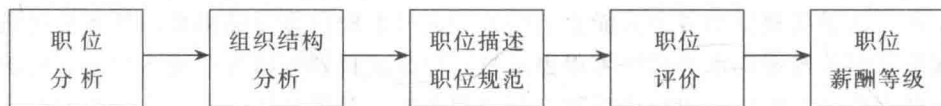


图 1-3 职位薪酬体系设计的程序

(2) 选用职位评价方法中的要素计点法的基本思路

新源公司的现状是在同行业中稳步发展，企业规模基本不会变化，现有职位要求都比较明确，有详细的工作职责，所以结合新源公司的现状来看，它适合采用职位薪酬体系设计。而且，新源公司的职位比较多，有一定的人力资源管理基础，可以采用职位评价方法中的要素计点法。针对新源公司的具体情况，我们选择一些基准职位和评价的报酬要素来确定相关职位的薪酬等级，建立职位薪酬体系的最基本、最重要的框架。

四、基于职位评价的薪酬体系设计

新源公司有完善的组织结构，职位分工明确，而且已经进行了工作分析，编制了详细的职位说明书，确定了每个职位的职责、任职资格条件、工作环境和工作时间特征以及上下级之间的关系。在设计职位薪酬体系时，在职位评价之前要做的准备工作正是对企业进行组织结构分析、职位分析与职位描述。新源公司已经完成这些工作，因此可以借鉴公司现有的文件，直接进入职位评价这个环节。

1. 选取标杆职位和报酬要素

(1) 选取标杆职位

在新源公司的职位结构中，有四大职群：管理类、销售类、后勤类、技术类。由于新源公司的职位过多，在进行职位评价的时候，不可能针对所有的职位，只能从四个职群中选择标杆职位作为评价对象，这是进行职位评价的前提。

标杆职位是指那些可以作为统一“标准”的职位，这些职位在每一个职群中有一定的代表性。标杆职位存在于大多数组织中，因而可以在组织内部以及组织之间进行薪资比较。根据新源公司的职位特点，选择表 1-2 中的标杆职位。

(2) 选取报酬要素

报酬要素是一个组织认为职位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。确定报酬要素是整个职位评价过程中最为重要的一步。

表 1-2 新源公司的标杆职位选择

管理类	销售类	后勤类	技术类
文员 办公室主任 财务科主任 物流中心主任 副总经理 总经理	店内营业员 市场业务员 营销经理	保安 汽车司机 维修人员	助理药剂师 药剂师

根据新源公司的特征，首先选择一级报酬要素进行评价：知识技术/能力因素、责任因素、努力程度因素和工作环境因素。然后选择二级报酬要素：知识技术/能力因素有 7 个二级报酬要素，责任因素有 6 个二级报酬要素，努力程度因素有 3 个二级报酬要素，工作环境因素有 3 个二级报酬要素（见表 1-3）。

表 1-3 选取报酬要素

一级要素	二级要素	一级要素	二级要素
知识技术/能力因素	1. 最低学历要求 2. 工作经验 3. 沟通能力 4. 计算机知识 5. 专业知识能力 6. 管理知识技术 7. 创新与开拓能力	责任因素	1. 风险控制责任 2. 经济效益责任 3. 指导监督责任 4. 协调责任 5. 工作结果的责任 6. 决策的影响范围
努力程度因素	1. 工作压力 2. 脑力辛苦程度 3. 工作量大小	工作环境因素	1. 工作时间特征 2. 工作地点的稳定性 3. 工作环境的舒适性

2. 对各报酬要素定义并分不同层次，确定报酬要素的权重和所对应的点值

在进行职位评价时，要对所选取的一级要素和二级要素进行定义。由于新源公司职位比较多，且价值差异比较大，为了便于进行职位评价，并且使评价结果更加直观，定义一级要素的权重总分为 1 000 分。一级要素的权重分布为：知识技术/能力因素占总分的 25%，为 250 分；责任因素占总分的 40%，为 400 分；努力程度因素占总分的 20%，为 200 分；工作环境因素占总分的 15%，为 150 分。对二级要素定义时，要对其进行等级划分，并且要明确每一等级所对应的点值，见表 1-4。

表 1-4 报酬要素的界定与各等级的权重和点值

一级要素	二级要素	等级	分数	定义
知识技术/能力因素 (25%, 250分)	最低学历要求 (20分)	指顺利履行工作职责所要求的最低学历, 按正规教育水平判断		
		1	5	小学、初中毕业
		2	10	高中、中专毕业
		3	15	大学专科学历
		4	20	大学本科及以上学历
	工作经验 (20分)	指达到工作所需基本要求后, 还必须运用某种必须随经验不断积累才能掌握的技巧, 依据掌握这种技巧已花费的实际工作时间和经历判断		
		1	5	1年以内
		2	10	1~3年
		3	15	3~5年
		4	20	5年以上
	沟通能力 (30分)	指履行职位职责的过程中所需要的运用口头交流和表达的能力		
		1	-10	工作中偶尔需要与工作对象进行交流, 对语言表达能力要求一般
		2	20	工作时经常需要与工作对象进行交流, 对语言表达能力要求较高
	计算机知识 (30分)	指工作中所要求的实际计算机知识水平, 以经常使用的最高程度为标准		
		1	10	可以使用电脑进行文字、数据录入
		2	20	熟练使用电脑办公自动化软件
	专业知识能力 (30分)	指为顺利履行工作职责所需要具备的专业技术知识和技能		
		1	10	基本不需要专业知识
		2	20	只需要常识性的专业知识和技能, 该知识和技能很容易被掌握
	管理知识技术 (60分)	指为顺利、高效率履行工作职责所应具备的管理知识、管理素质和能力		
		1	15	基本不需要管理知识
		2	30	需要基本的管理知识
3		45	需要较强的管理知识和管理能力来协调各方面关系	
创新与开拓能力 (60分)	指为顺利履行工作职责所必需的创新与开拓的精神和能力			
	1	20	全部工作为程序化、规范化, 无须开拓创新	
	2	40	工作基本规范化, 偶尔需要开拓创新	
		3	60	工作性质本身即要求开拓和创新

续表

一级要素	二级要素	等级	分数	定义
责任因素 (40%、 400分)	风险控制 责任 (60分)	指在不确定的条件下，为保证组织经营、发展的顺利进行所担负的责任，依据失败后遭受损失的影响大小来判断		
		1	15	仅有一些小风险，失败不会给组织造成多大的影响
		2	30	有一定的风险，失败会给组织造成的影响可以明显地感觉到
		3	45	有较大的风险，失败会给组织带来较严重的影响
		4	60	有极大的风险，失败给组织造成的影响不可挽回
	经济效益 责任 (75分)	在任职职位上发生工作失误，或者工作没有达到标准，对公司经济效益所造成的直接和间接经济损失，依据经济效益损失的大小来衡量		
		1	15	不会造成经济损失
		2	30	造成较小的经济损失
		3	45	造成较大的经济损失
		4	60	造成严重的经济损失
	指导监督 责任 (75分)	指在正常权力范围内所拥有的正式指导监督职责，由本职位管理的人数多少和被管理人员的权限决定		
		1	15	不管理任何人
		2	30	管理的人数小于或等于4人
		3	45	管理的人数为4~10人，被管理的人员中有1~2名管理者
		4	60	管理的人数为10~30人，被管理的人员中有3~5名管理者
	协调责任 (40分)	指在工作的过程中，需要与系统内外的单位和个人协调关系，以共同顺利开展业务工作，依据协调对象所在的层次、人员数量及频繁程度判断		
		1	10	仅与本部门的人员协调工作，偶尔与其他部门或外部人员接触
		2	20	与公司大多数部门密切协调工作，与外界固定部门或个人接触
		3	30	需要与公司所有部门随时联系和沟通，与外界有具体业务往来的部门和个人保持密切联系
		4	40	与整个公司所有的部门有密切的工作联系，与外界的可能业务关联的单位和个人有密切联系并频繁沟通
工作结果的 责任 (75分)	指本职位对工作结果承担多大的责任，以本职位承担责任的范围作为标准			
	1	15	只对自己的工作结果负责	
	2	30	对所在部门的工作结果负责	
	3	45	对多个所管部门的工作结果负责	
	4	60	对整个部门的工作结果负责	
		5	75	对整个公司的工作结果负责

续表

一级要素	二级要素	等级	分数	定义
责任因素 (40%, 400分)	决策的影响范围 (75分)	指在正常工作中需要参与的决策,其责任的大小根据该决策影响的范围和程度作为标准		
		1	15	常做一些小的决定,影响与自己有工作关系的部分员工
		2	30	需要做一些对所属人员有影响的决策
		3	45	需要做一些大的决策,但须与其他部门负责人共同协商方可执行
		4	60	需要参加最高层次决策,但必须得到高层领导认可方可执行
		5	75	需要制定高层决策并监督决策执行
努力程度 因素 (20%, 200分)	工作压力 (60分)	指工作本身给任职者带来的压力,根据工作常规性、任务多样性、工作艰巨性和重要性、工作内容跨度进行判断		
		1	20	很少需要迅速做出决定,工作常规化
		2	40	有时需要迅速做出决定,工作任务较艰巨,内容有一定的跨度
	3	60	经常需要迅速做出决定,任务多样化,经常觉得任务艰巨,工作时间紧张,工作内容跨度大	
	脑力辛苦程度 (60分)	指在工作时对精力集中程度的要求		
		1	20	只从事简单脑力劳动,不需高度集中精力
		2	40	部分时间必须高度集中精力、从事较高强度脑力劳动
	3	60	大部分时间必须高度集中精力、从事高强度的脑力劳动	
	工作量大小 (80分)	指每天工作的繁重程度,依据完成每天的工作需要持续忙的时间长短和工作量的大小判断		
		1	20	工作较清闲
2		40	工作有时忙,但忙的时间短且有规律,工作量一般	
3		60	工作比较忙,且忙的时间持续长,工作量较大	
4	80	工作很忙,且忙的时间持续长甚至加班加点,工作量大		
工作环境 因素 (15%, 150分)	工作时间特征 (50分)	指对工作要求的特定起止时间的控制程度		
		1	12	按正常时间上下班
		2	25	基本按正常时间上下班,偶尔需要晚到或早退
		3	37	上下班时间视工作具体情况而定,但有一定规律
	4	50	上下班时间视工作具体情况而定,没有规律可循	
	工作地点的稳定性 (50分)	指工作时是否经常变换工作地点,依据工作地点的变化频率和外出时间长短判断		
		1	12	工作地点基本固定,偶尔外出且有规律
		2	25	工作地点基本固定,要少量外出,没有规律
		3	37	工作地点不固定,需要大量外出,但是有规律
	4	50	工作地点不固定,需要大量外出,没有规律	
	工作环境的舒适性 (50分)	指工作环境硬件、软件设施的好坏,环境的舒适程度		
		1	12	以室内工作为主,工作条件较好,环境舒适
2		25	以室内工作为主,兼有室外工作,工作条件环境一般	
3		37	兼有室内外工作,工作条件、环境较差	
4	50	以室外工作为主,工作条件、环境很差		