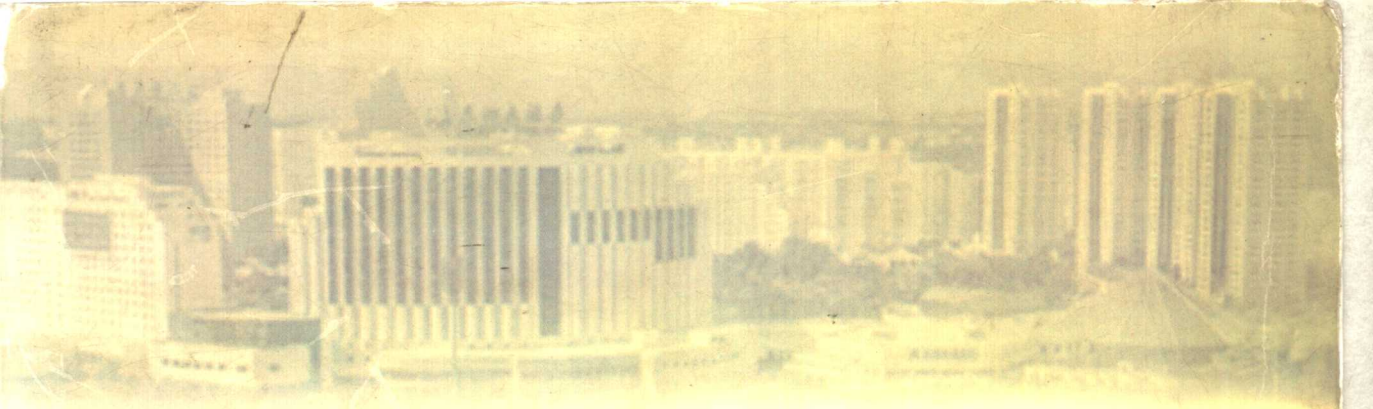




现代企业薪酬管理实务

XIANDAI QIYE XINCHOU
GUANLI SHIWU

■ 劳动和社会保障部劳动书刊发行中心组织编写

中国人事出版社

现代企业薪酬管理实务

劳动和社会保障部

劳动书刊发行中心组织编写

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业薪酬管理实务/劳动部书刊发行中心组织编写. —北京:中国人事出版社,2001.6

ISBN 7-80139-727-4

I. 现.. II. 劳... III. 企业管理—工资制度—研究—中国 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 036387 号

中国人事出版社出版

(100101 北京朝阳区育慧里 5 号)

新华书店经销

河北省廊坊市光达胶印厂印刷

2001 年 6 月 第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/32 印张:48.75

字数:1000 千字 印数:1—3000 册

定价:138 元

前 言

随着我国国有企业改革的不断深化,企业内部劳动、人事、分配制度改革已逐渐引起各级政府部门和企业领导层的高度重视。纵观国内许多知名企业,之所以取得成功,无不与三项制度改革息息相关。青岛海尔集团的赛马机制、河南许继集团的末位淘汰制及四川长虹集团的人力资源开发管理,其三项制度改革都为企业的腾飞做出了巨大贡献。大量事实表明,在 WTO 离我们越来越近、企业竞争特别是人才竞争日趋激烈的形势下,加快建立与现代企业制度相适应的薪酬制度,已成为决定今后企业生存和发展的必然选择。

那么,什么是现代企业薪酬制度?最新研究表明,现代企业薪酬制度是指符合现代企业制度要求,遵循市场经济规则,在国家法律规范和职工民主参与下,企业向经营者、劳动者和投入其他生产要素的个人自主分配报酬的一整套科学的规程、标准和方法。能否建立起这样一套新型薪酬制度,不仅成为企业改革成功与否的标志,也是企业向更高层次发展的内在要求。

但是,建立现代企业薪酬制度是一项艰巨复杂的系统工程。除了要对现代企业薪酬制度有一个全面深入的了解外,还要掌握一套科学有效的方法。而薪酬制度的专业性、复杂性、敏感性使得许多企业人事劳资主管感到无所适从。不仅国外的先进管理经验很少见到,就是国内企业好的分配办法也是凤毛麟角。薪酬制度作为每个企业的核心机密,取得真经更是难上加难。在这种背景下,我们组织了薪酬研究领域的专家和从事企业人力资源管理的实际工作者,共同编辑了这部企业薪酬方面的指导用书。如果我们的劳动能为企业经营者和人事劳资工作者带来一些启发和收获,为您在设计制定本企业薪酬制度时提供帮助,我们将感到非常欣慰。

本书编写体例以现代企业薪酬制度主要内容为主线,以经验介绍和操作方法入手,辅之以大量的案例,希望读者通过阅读此书能带来直接收益,并在本单

位薪酬制度改革实践中加以运用。

本书根据现代企业薪酬制度特点和设计流程分为十二篇。每一篇都尽可能为读者提供最新、最详尽的经验、方法、案例和相关政策。

第一篇是工作分析与职务说明书编写。在国外,工作分析是一项非常普遍的工作。企业成立、人员招聘、职务变动等都要作工作分析,这是确定薪酬制度的一项基础性管理工作。但遗憾的是,目前我国绝大多数企业没有意识到此项工作的重要性,更谈不上开展这项工作。因此,我们把这一篇放在本书第一位,以期引起广大读者关注。书中介绍的工作分析基本原理、实施办法及职务说明书样本也可使大家参照实行。

第二篇为企业基本薪酬制度。虽然现代企业薪酬制度的一大特征是根据不同人员的劳动特点建立不同的分配制度,但企业也应该有一套主要的、基本的薪酬制度。劳动保障部倡导实行岗位工资制,就是要企业建立起符合市场要求和企业实际的新型分配制度。这部分为大家介绍了岗位工资制的几种模式。当然,企业薪酬制度不可能整齐划一,在此我们还介绍了诸如效益工资制、指标工资制、质量工资制,等等。就是给大家提供多种选择余地。

第三篇是经营者报酬制度。随着经济全球化、管理社会化时代的到来,经营者在企业中的地位和作用愈加重要。选择一套符合经营者劳动特点的薪酬制度已是当今企业不容忽视的问题。在这里我们介绍了年薪制的内容、模式、特点及操作办法。本篇重点推出几户企业年薪制实施方案,使有志于实施这一计划的企业在选择模式和制定方案时有所参照。

第四篇为股权激励。如果说经营者年薪制侧重于短期激励的话,股权激励则是一种长期激励措施。虽然党的十五届四中全会就明确指出可以对经营者试行期权等方式,但从实践上看,效果并不理想。实施股权激励需要解决的问题很多。本篇着重介绍了股权激励的形式方法、实股与虚股、要素设计与实施环境等问题,主要从技术层面来探讨这一难点话题。

第五篇是科技人员薪酬制度。在国家“十五”计划纲要关于收入分配政策的论述中,科技人员与经营者相提并论;在企业中,科技人员也与经营者一样,成为

企业生存和发展的重要力量。但长期以来,对科技人员的报酬制度建设重视不够。本篇介绍科技人员薪酬制度的理论基础与实证分析、符合技术人员劳动特点的报酬制度以及技术入股和利润提成等许多具体分配办法,并选登了国家和地方出台的有关科技人员收入分配的相关政策。

第六篇是销售人员薪酬制度。市场经济条件下,谁占有市场,谁就能赢得主动。而在开拓和占领市场过程中,销售部门、销售人员发挥着越来越重要的作用。如何调动他们的积极性,吸引和稳定营销队伍,科学、合理的薪酬制度是不可或缺的一大因素。本篇给大家介绍了很多激励营销人员的典型经验和生动案例,相信读者能从中获益。

第七篇是奖金分配制度。作为一种额外报酬,奖金的支付和使用也是有很多技巧的,一些企业奖金发了不少,但激励效果却有限,很大程度上缘于对奖金分配的手法不够娴熟。本篇不仅介绍了奖金分配的功能、原则和机理,还介绍了奖金分配的一些技巧,这些会对您今后分配奖金时有所启发。

第八篇是员工福利制度。福利对于企业员工的激励作用仅次于薪酬,是企业激励机制的重要组成部分。随着国家社会保障制度改革力度的加大,企业在制定员工福利计划时也有了更大的空间和灵活性。本篇着重介绍了福利制度的主要内容、特点及运作方式,并附有企业福利制度具体实施方案。

第九篇是业绩考核。考核是一个常说常新的话题。也是企业管理中最见水平和功底的重要一环。考核工作的成败关系到薪酬制度能否顺利实施并取得预期效果。因此,这部分我们给予了特别关注,不仅用很大篇幅介绍了企业各类人员的考核制度和办法,还提供了一些社会知名企业的考核案例和考核经验。这些生动鲜活的案例会给读者带来直接有效的帮助。

第十篇是职工持股。作为一项政策性和专业性都很强的工作,职工持股在具体运作中会遇到很多意想不到的难题。本篇特别侧重于法律法规的介绍和具体操作中的程序与方法,因此在编排上提供了很多法律规范本和职工持股会运作办法,这些都是企业在实施职工持股计划中最为关心和最难解决的问题。

第十一篇是工资集体协商。劳动和社会保障部于2000年底正式出台了《工

资集体协商试行办法》，这标志着工资集体协商已得到了国家的认可并将正式推开。作为今后企业工资决定机制的重要内容，工资集体协商将最大限度地维护企业和职工的利益。在实践中，不少企业对工资集体协商协商什么？怎么协商？谁来协商等问题知之不多，本篇对读者关心的这三大问题做了介绍。

第十二篇是薪酬调查与劳动力市场工资价位。薪酬调查是国外很多企业普遍采用的决定职工工资水平的一种办法，而劳动力市场工资价位也在成为我国一些企业决定员工工资水平的重要参考依据。对于大多数企业来讲，如何进行薪酬调查，如何使用劳动力市场工资价位，不少人对此还比较陌生。本篇着重介绍了薪酬调查的手段和方式、获得有效数据的途径以及分析方法等。本篇收录的 2000 年全国部分大中城市劳动力市场工资指导价位将有助于大家了解最新薪酬市场动向。

在我国即将加入世贸组织之时，在大多数企业都在逐步建立现代企业制度之时，我们及时推出薪酬管理方面用书，旨在同大家一道，共同探索建立符合我国企业特点的现代企业薪酬制度。

我们深知由于水平有限，本书还存在很多不能让读者如意的地方。真诚希望广大读者在使用本书过程中，能给我们提出宝贵意见。

编 者

2001 年 3 月

目 录

第一篇 工作分析与职务说明书编写	(1)
职务分析基本原理概述	(3)
职务分析的技术与方法	(9)
职务分析:人力资源管理的基础	(14)
如何进行工作分析	(17)
如何设计职务说明书	(19)
编制职务说明书应注意的几个问题	(22)
如何编写职务描述和职务资格要求	(25)
常见职务的职务描述和任职资格要求	(28)
职务说明书编写范例	(34)
职务说明书	(40)
职务说明书	(41)
职务说明书	(42)
第二篇 基本薪酬制度	(43)
现代工资决定理论的新发展	(45)
建立现代企业薪酬制度必须实施六个转变	(51)
分配方式革命:按“知”分配新模式	(54)
薪酬激励的艺术	(57)
岗位工资制:企业薪酬制度改革的方向	(60)
如何完善岗位技能工资分配制度	(63)
绩效工资制与技能工资制的合理选择	(66)
完善系数工资制度 强化工资激励作用	(71)
实施个人绩效工资制的难点	(74)
质量效益工资制	(76)
“岗位工资模块”分解法	(79)
巧用效率工资	(83)
实行岗位效益薪点工资制的思考	(87)
“一岗一薪”和“一岗多薪”对比分析	(90)
软件企业的薪酬设计	(92)
铁路运输企业工资分配模式	(94)
宝钢股份薪酬制度改革实践	(99)

通化钢铁公司岗薪制的构成与操作方式	(106)
建立现代企业工资收入分配制度的探索与实践	(109)
齐齐哈尔造纸公司的岗位计件工资制	(114)
×××院所工资分配管理试行办法	(118)
××集团公司工资改革方案	(122)
××工程公司工资方案	(126)
××工程公司岗位技能工资结构表	(132)
××股份有限公司新工资分配试行方案	(133)
关于印发进一步深化企业内部分配制度改革指导意见的通知	(140)
关于做好 2000 年企业工资总额同经济效益挂钩工作的通知	(144)
第三篇 年薪制	(147)
年薪制的实施范围和年薪构成	(149)
年薪制的五种具体模式	(152)
决策树法在年薪制中的应用	(154)
科学的模拟利润制	(158)
三明重机模拟年薪制	(161)
集团公司经营者年薪制管理暂行办法	(163)
××投资控股公司产权代表责任人年度薪酬管理暂行办法	(167)
××集团工业企业经营者年薪制试行办法	(173)
四川省国有独资和国有控股公司经营者年薪制试行办法	(178)
广东省国有企业经营者年薪制试行办法	(182)
第四篇 股权激励	(185)
企业经营者实施期权、期股激励理论研究和实践探索	(187)
经营者股权激励解析	(197)
论期股制	(200)
十大股权激励法简介	(204)
我国目前实施期权激励的六种模式	(208)
浅析股票期权分配模式	(210)
如何设计股票期权方案	(213)
如何运作股票期权	(217)
不同企业所适应的股权激励方式	(221)
国有企业如何实行股票期权	(223)
国有企业期股激励的创新设计	(228)
企业集团期权激励方案设计	(231)
期权中的实股与虚股	(235)
虚股如何转实股?	(238)
一个股票期权激励模型	(241)
企业内部复合股票期权应用于激励机制的金融工具	(245)
股票增值权的要素设计	(248)
动态股权制:国企改革的有益探索	(251)

股票期权为什么会无效?	(255)
美国企业现行股票期权计划存在的问题与争论	(257)
我国期股期权先行者的设计与操作要点解析	(263)
联想、四通、青春宝破译国企持股权	(269)
武汉实施股票期权案例分析	(273)
经理人收购三例评点	(276)
上海贝岭的虚拟期权计划	(281)
股权界定方案范例	(283)
××集团公司关于对子(分)公司领导期权奖励的实施办法(试行)	(286)
××公司关于经营者股票期权(增值期权)授予的办法(试行)	(290)
四川省国有企业经营管理者期股激励试行办法	(296)
杭州市国企经营者期权激励试行办法	(298)
第五篇 科技人员薪酬制度	(301)
企业科技人员激励的理论与实证研究	(303)
企业利润的资本化分配模式	(309)
科研及专业技术人员的工资管理	(317)
科技人员的开发与收入分配管理	(320)
技术要素入股的分配形式和途径	(323)
科技项目承包制分配法	(326)
技术人员的双职位制度设计	(328)
巨化集团的科技创新之路	(329)
巨化集团公司鼓励技术要素参与收益分配的若干规定	(332)
技术人员产品销售提成分配办法	(334)
技术人员如何实行年薪制	(337)
技术人员项目负责制	(339)
某科研院所关于进一步改革和完善分配制度的指导意见	(342)
附:某研究所关于实施绩效津贴的具体做法	(345)
我国对科技人员收入分配及奖励办法有关法律规定	(348)
关于促进科技成果转化的若干规定	(351)
《江苏省关于鼓励科技成果参与收益分配的暂行规定》(摘要)	(354)
《珠海市技术成果入股与提成条例》(摘要)	(354)
《上海市促进高新技术成果转化的若干规定》(摘要)	(355)
第六篇 销售人员薪酬制度	(357)
销售人员的薪酬管理	(359)
建立销售人员报酬制度的原则、要点、程序与类别	(365)
提高营销人员增销促产积极性的做法	(372)
九种销售报酬制度	(374)
营销员的新型激励形式	(378)
调动销售人员积极性的互动工资制	(383)
企业营销绩效评价指标分析	(386)

推销员绩效考核的内容与指标体系	(390)
加强经销人员考核 促进企业效益增长	(393)
营销中心销售部激励制度	(396)
销售人员报酬范例	(405)
公司外销人员工资管理办法	(411)
公司销售人员奖金管理办法	(413)
公司销售人员奖金发放办法	(416)
第七篇 奖金分配制度	(419)
奖金制度的构成、实施要点和影响因素	(421)
绩效奖金管理形式	(431)
奖金的种类与制定	(434)
发红包的利与弊	(441)
××公司考绩暨年终奖金办法	(444)
××公司各部门奖金分配制度	(449)
××公司生产奖金实施细则	(454)
公司期末奖金规定	(457)
××公司年节奖金发放条例	(459)
第八篇 员工福利制度	(461)
福利制度概述	(463)
弹性福利制——企业福利制度新趋势	(468)
福利新策：激励第一	(470)
重视员工福利期望	(473)
经理人员的福利需求	(475)
××公司个人业务人员福利保障管理暂行办法	(478)
第九篇 考核体系设计	(483)
人事考核基本原理概述	(485)
企业人事考核技术及运用	(490)
企业各类人员的评价要素、评价标准和评价程序	(496)
企业职能部门如何量化考核	(506)
企事业组织中层管理人员考评方法	(515)
国有企业中层干部考核中的要素设计	(518)
消除考核的难点——排序考核法	(521)
360 度反馈考核模式的基本原理与过程	(527)
年度绩效如何考核？	(535)
工作实绩评估偏差的原因分析	(538)
关键绩效指标与企业绩效管理	(540)
企业整体绩效考评体系研究	(543)
企业员工考评	(550)
完善银行经营管理考评办法	(553)
绩效考核四步法	(556)

联想集团的考核机制	(559)
中国华能集团资产经营考核制度	(567)
××公司工资考核管理办法	(575)
企业评价新标准	(580)
企业经济效益评价的指标体系	(584)
企业经营者业绩考核评价体系的新构建	(587)
确立我国上市公司业绩综合评价指标体系	(589)
产权代表的考核	(595)
××科学研究院职能部门及其工作人员考核实施细则	(600)
××药业集团部室经济责任承包考核实施方案	(604)
××银行考核制度	(606)
第十篇 职工持股	(613)
职工持股的分类与运作	(615)
员工持股计划的设计与实施	(622)
职工持股解惑	(625)
员工持股计划四大要素设计	(627)
“职工持股”能走多远?	(630)
从美国的 ESOPs 谈我国股份制企业职工持股	(633)
中远集团公司推行职工持股的三种形式	(638)
海南椰树(集团)职工持股的主要内容	(643)
充矿集团下属企业职工持股案例	(645)
内部职工持股会申请登记文件目录	(647)
有限责任公司职工持股会章程(范本)	(653)
外经贸股份有限公司和有限责任公司内部职工持股试点暂行办法	(656)
员工持股计划的法律文本示范中机东方贸易有限责任公司职工持股会管理办法	(660)
员工持股、期权政策回顾	(664)
国家体改委关于内部职工股管理暂行规定	(666)
北京市现代企业制度试点企业职工持股会试行办法	(670)
江苏省现代企业制度试点企业职工持股会暂行办法的通知	(675)
上海市关于公司设立职工持股会的试点办法(草案)	(679)
深圳市国有企业内部员工持股试点暂行规定	(683)
第十一篇 工资集体协商	(689)
工资谈判制度原理和主要内容	(691)
实行协商工资制的原则和程序	(695)
工资集体协商制度有利于维护企业、职工整体利益	(698)
突出维权职能探索工资协商新机制	(702)
实行工资集体协商促进分配制度改革	(705)
健全工资协商制度充分调动员工积极性	(708)
“谈判工资”七人谈	(712)

中华人民共和国劳动和社会保障部令	
工资集体协商试行办法	(717)
四川省劳动和社会保障厅四川省总工会关于开展企业工资集体协商试点工作的意见	(720)
第十二篇 薪资调查与劳动力市场工资价位	(723)
薪酬调查的目的、程序和方法	(725)
简论市场工资指导价位制度	(729)
关于工资指导价位现状及其发展方向	(735)
引入市场劳动力价位,指导企业内部分配	(738)
深圳劳动力市场工资指导价位公布执行情况	(740)
成都市建立劳动力市场工资指导价位的基本做法	(743)
上海劳动力市场工资指导价位制度的操作	(746)
2000 年环球薪金调查:国内总裁与蓝领薪酬相差 32 倍	(751)
全球薪酬概况	(753)
全国部分城市劳动力市场工资指导价位	(754)

第一篇

工作分析与职务说明书编写

职务分析基本原理概述

简单地讲,职务分析就是要通过一系列科学的方法,把职位的工作内容和职位对员工的素质要求弄明白。专业的描述是这样的:职务分析是指通过观察和研究,确定关于某种特定的性质的确切情报和(向上级)报告的一种程序。有的书上也将“职务分析”称为“工作分析”,含义是一样的。

外国的人事心理学家从人力资源管理的角度出发提出了一个非常容易记忆的6WHI职务分析公式,从七个方面对职务进行分析:

1. WHO:谁来完成这项职务;
2. WHAT:这项职务具体做什么事情;
3. WHEN:职务时间的安排;
4. WHERE:职务地点在哪里;
5. WHY:他为什么职务(职务的意义是什么);
6. for WHO:他在为谁职务;
7. HOW:他如何职务的。

一、职位分析的概念

职位即工作,是指同类职位或岗位的总称,例如某企业聘用电脑操作员3名,也就是有3个电脑操作的职位或岗位,由于他们的工作性质、类型以及工作内容是相似的,因此这3个职位(岗位)可归为一项职位(工作)。

职位分析,是指对企业各个职位的设置目的、性质、任务、职责、权力和隶属关系、工作条件和环境以及职工为承担该职位任务所需的资格条件等进行系统分析和研究,并制定出岗位(职位)规范、工作说明书等人事文件的过程。

职位分析也称为工作分析。它是人力资源主管全面了解一项职位的管理活动,就是对该项职位的工作内容和职位规范(任职资格)的描述和研究过程,即制定职位说明和职位规范的系统过程。

人力资源主管对企业职位进行分析,主要是为了完成以下的任务:

- (1)职位描述。对职位的名称、职责、工作程序、工作条件与环境等方面进行一般说明。
- (2)职位要求。通过职位描述,进一步说明担负某一职位工作的职员所必须具备的资格条件,如经验、阅历、能力、技能、体格、兴趣等方面的要求。职位描述的目的是要使职位要求科学化、规范化,而制定岗位规范、工作说明书等反映职位要求的人事文件,是为了更有效地实现企业职员的招收、选拔、任用、考核、晋升、培训、奖惩、报酬等人力资源管理职能。

二、职位分析的具体内容

职位分析的内容具体包括:

- (1)职位名称的分析。人力资源主管要用简洁准确的文字对本职位工作进行概括,包括:工种、职称、等级等项目。

(2)工作任务的分析。人力资源主管要调查研究企业中各个职位的任务性质、内容、形式,执行任务的步骤、方法,使用的设备、器具以及工作影响的对象等。

(3)工作职责的分析。人力资源主管要对各职位任务范围进行分析,对职位责任大小、重要程度进行分析。

(4)职位关系的分析。人力资源主管要对某特定职位与其他相关的上下左右各职位之间的关系进行分析。

(5)劳动强度和劳动环境的分析。

(6)职位对职工具备的知识、技能、经验、体力,心理素质等要求的分析。以上第(1)~(5)项的综合分析构成职位描述的主要内容,而第(6)项主要侧重职位对职工必备资格条件的分析研究。

三、职位分析的程序

职位分析是一项技术性很强且复杂而细致的工作。人力资源主管在进行职位分析时,必须按照以下工作程序进行:

(一)准备阶段

准备阶段是进行职位分析的第一阶段,在这一阶段,人力资源主管的具体任务是:了解情况,建立联系,设计调查方案,规定调查的范围、对象和方法。

(1)应根据职位分析的总目标、总任务,对企业各类职位的现状进行初步了解,掌握各种基础数据和资料。

(2)设计职位调查方案。

(3)做好职工的思想工作,说明该项工作的目的和意义,建立友好合作的关系,使企业职工对职位分析有良好的心理准备。

(4)根据职位分析的任务、程序,分解成若干工作单元和环节,以便逐项完成。

(5)组织有关人员,先行一步,学习掌握职位调查的内容,熟悉具体的实施步骤和方法。必要时可先抓一两个重点职位进行试点,以取得经验。

(二)调查阶段

调查阶段的主要任务是根据调查方案,对各职位进行认真细致的调查研究。在调查中,应灵活地运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论等方法,广泛深入地搜集有关职位工作的各种数据资料。

(三)分析、总结阶段

分析、总结阶段是职位分析中最后的关键环节。它要对职位调查的结果进行深入的分析 and 全面的总结。

职位分析并不是简单机械地收集和积累某些信息,而是要对各职位的特征和要求作出全面考察,创造性地揭示各职位的主要成分和关键因素,并在深入分析和认真总结的基础上,提出岗位规范、工作说明书等人事文件。

四、职位分析的方法

除了上节所述的面谈法、观察法等职位调查的方法以外,职位分析方法还有参与法、工作日记法、关键事件法和扩展关键事件法以及问卷调查法等。

(一)参与法