



普通高等教育“十二五”规划教材
全国高等院校规划教材·财经管理系列



QIYE GUANLI DIANXING ANLI FENXI JIAOCHENG

企业管理典型案例分折教程

任广新 闫 岩◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

普通高等教育“十二五”规划教材

全国高等院校规划教材·财经管理系列

企业管理典型案例分折教程

主 编 任广新 闫 岩

副主编 陈葆华



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业管理典型案例分析教程/任广新, 闫岩主编. —北京: 北京大学出版社, 2016. 1
(全国高等院校规划教材·财经管理系列)

ISBN 978-7-301-26747-9

I. ①企… II. ①任… ②闫… III. ①企业管理—案例—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 005816 号

书 名 企业管理典型案例分析教程
著作责任者 任广新 闫 岩 主 编
责任编辑 王 莹
标准书号 ISBN 978-7-301-26747-9
出版发行 北京大学出版社
地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社
电子信箱 zyjy@pup.cn
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126
印 刷 者 三河市博文印刷有限公司
经 销 者 新华书店
787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 18.25 印张 468 千字
2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价 38.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

前 言

“企业管理案例分析”是经济管理类专业的一门重要课程,是把管理中的相关理论与企业实践相结合的教学载体。为了适应教学需要,我们组织在各领域有专业特长并有企业工作经验的骨干教师编写了《企业管理典型案例分析教程》,供经管类专业本科、高职等学生学习以及教师辅助教学使用。

本书从企业管理实践的需要出发,重点培养学生就业上岗的综合素质,提高学生科学分析问题和解决问题的能力,选择了国内外具有代表性的企业案例,主要包括企业人力资源管理案例、企业财务管理案例、企业生产管理案例、企业市场营销管理案例、企业物流管理案例、企业经营管理案例、连锁企业经营管理案例七大部分,涉及案例、教学功能、思考与讨论、教学建议、相关知识要点回顾等内容,通过讨论分析和回顾相关理论,进一步检验和强化学生学过的相关理论知识,激发学生查找相关资料信息的兴趣,提高学生分析和解决企业管理实际问题的能力。

本书案例的选取遵循如下原则。

一、模块化:突出企业管理中重点知识的模块化,让使用者思路清晰。

二、长期性:所有案例既有时代特征,又可供长期借鉴,不会过时。

三、典型性:所选案例具有典型性,充分反映管理焦点问题。

本书主要特点:

一、培养学生主动探究问题的能力,如训练学生从企业管理的某一问题出发,进行发散性思考,形成理智型、创新型思维。

二、激发学生的表现欲望。教师指导学生对案例进行分析,对问题加以讨论,最后学生发表自己的见解。形成以企业管理问题为中心的情境学习,不仅锻炼学生的主观能动性,而且培养学生发现问题、分析问题并解决问题的能力。

三、培养学生解决实际企业管理问题的能力,形成企业管理者的思维模式。

本书根据管理学科的框架体系,选择经典案例,每个案例都具备管理方面的典型性、创新性、启发性、可读性和应用性。全书内容丰富、题材新颖、结构合理,适用于教学和学生研讨,也可供企业管理人员阅读。

本书由北京吉利学院任广新教授、北方工业大学闫岩副研究员担任主编,北京吉利学院陈葆华教授担任副主编,所有参编人员均有企业实践经验。具体分工为:第一部分由闫岩编写,第二部分由刘鹤编写,第三部分由张建国编写,第四部分由陈葆华编写,第五部分由单月

鸿编写,第六部分由任广新编写,第七部分由陈葆华编写。编者参考了相关资料,在此向原作者表示感谢!

由于编者水平有限,书中错漏在所难免,希望得到读者的批评和建议,我们会不断完善与改进。

编 者

2016 年 1 月

目 录

第一部分 企业人力资源管理案例	(1)
模块一 招聘	(1)
模块二 薪酬	(5)
模块三 培训与开发	(10)
模块四 职业生涯规划与管理	(14)
模块五 绩效	(17)
模块六 劳动关系	(21)
第二部分 企业财务管理案例	(26)
模块一 财务管理的目标和环境	(26)
模块二 筹资管理	(31)
模块三 投融资管理	(36)
模块四 运营资金管理	(42)
模块五 股利分配管理	(46)
模块六 租赁	(53)
模块七 投资项目可行性分析	(56)
模块八 存货成本管理	(61)
模块九 股利分配政策	(64)
模块十 财务分析	(67)
第三部分 企业生产管理案例	(71)
模块一 企业选址	(71)
模块二 产品研发	(73)
模块三 流程规划与设计	(76)
模块四 业务流程再造	(79)
模块五 需求预测	(83)
模块六 生产能力决策(量本利分析法)	(85)
模块七 生产能力决策(决策树分析法)	(87)
模块八 流水生产组织	(89)
模块九 库存管理	(92)
模块十 企业资源计划(ERP)	(95)
模块十一 全面质量管理(TQM)	(100)

第四部分 企业市场营销管理案例	(103)
模块一 市场营销环境	(103)
模块二 市场营销调研	(107)
模块三 市场细分	(112)
模块四 市场定位	(115)
模块五 产品组合策略	(118)
模块六 品牌策略	(121)
模块七 定价策略	(126)
模块八 分销渠道	(131)
模块九 促销策略	(135)
模块十 整合营销	(140)
第五部分 企业物流管理案例	(145)
模块一 物流业务外包	(145)
模块二 采购	(149)
模块三 供应商管理库存	(155)
模块四 JIT 零库存管理	(159)
模块五 物流配送	(163)
模块六 电子商务物流	(168)
模块七 物流信息化	(171)
模块八 供应链	(175)
模块九 供应链一体化	(181)
模块十 冷链物流	(185)
模块十一 逆向物流	(189)
第六部分 企业经营管理案例	(192)
模块一 组织	(192)
模块二 职权	(199)
模块三 决策	(201)
模块四 战略	(205)
模块五 计划职能	(211)
模块六 时间管理	(213)
模块七 管理沟通	(217)
模块八 激励	(220)
模块九 领导	(224)
模块十 控制	(227)
模块十一 创新	(229)
模块十二 企业文化	(232)
第七部分 连锁企业经营管理案例	(237)
模块一 连锁经营	(237)
模块二 连锁经营业态类型	(241)



模块三 直营连锁	(245)
模块四 规模化发展战略	(250)
模块五 区域集中战略	(255)
模块六 商圈	(257)
模块七 选择店址	(261)
模块八 商品组合	(264)
模块九 自有品牌开发	(266)
模块十 连锁企业商品采购	(271)
模块十一 连锁企业信息化	(274)
参考文献	(278)

第一部分

企业人力资源管理案例



培养目标

通过部分案例分析,使学生回顾人力资源管理中招聘、绩效、培训与开发、薪酬、企业文化、职业生涯规划、劳资关系等知识,采用独立研究和相互讨论的方式,提高学生分析问题及解决问题的能力,并综合运用所学的理论和自身所掌握的职业技能会处理企业中人力资源管理的相关问题。



模块一 招聘

案例 1-1 酷公司招聘失败的启示

酷公司专注于移动游戏的研发与运营。公司成立于2012年7月,创始团队为一批资深的移动互联网及游戏领域的专业人士,拥有丰富的游戏开发及运营经验。公司汇集了游戏行业内的众多优秀人才,实力强劲,为移动互联网应用、移动网络游戏及配套支撑提供一流的用户体验和服务支撑。该公司所处行业为高科技行业,薪水待遇高于其他传统行业。该公司没有专人从事人力资源招聘工作,通常都由总经理直接招聘。

因公司发展需要,2014年10月底,该公司采用外部招聘的方式先后招聘了两名新员工(女性),担任公司行政助理的职务。但两名新员工均未转正为公司正式员工,该行政助理岗位招聘失败。招聘行政助理连续两次失败,总经理觉得这不是偶然现象,一定存在很大问题。

一、酷公司招聘行政助理采用的招聘流程

(一)在专业招聘网站上发布招聘信息

酷公司在前程无忧网、智联招聘网、中华英才网等国内知名的招聘网上发布为期一个月的招聘信息。

(二)简历筛选

总经理亲自筛选简历、总经理筛选简历的标准:本科应届毕业生(学校最好是名校);或者年轻、漂亮的,最好有照片。

（三）面试

如果总经理有时间就总经理直接面试，如果总经理没时间，总经理助理进行初步面试，总经理最终面试。新员工的工作岗位、职责、薪资、入职时间都由总经理定。

（四）入职

面试合格后即录用，无须入职前培训，直接进入工作。

二、被招聘员工的背景介绍

王丽丽，24岁，北京人。专科就读于北京工商大学，专科毕业后升入中国人民大学读本科。2013年5月至2014年8月做过少儿剑桥英语的教师。

安安，21岁，北京人。学历大专，就读于中央广播电视大学电子商务专业。在上学期期间曾在拍卖公司和电信设备公司工作过，职务分别为商务助理和行政助理。安安2013年曾参加某杂志封面女孩华北赛区复赛，说明安安的形象气质均佳。

三、该职位具体工作情况

第一位员工王丽丽，在入职的第二天就没来公司上班，也没有打电话请假。公司打了一上午电话，王丽丽的手机始终处于无法接通的状态，一直联系不到王丽丽本人。公司通过入职登记表的信息，联系到王丽丽的弟弟，经她弟弟解释，她打算来公司上班了，但具体原因没有说明。下午，公司终于打通了王丽丽的电话，但王丽丽以身体不适为由解释没有来公司上班的原因。王丽丽的工作职责是负责前台接待和出纳，入职当天晚上公司举行了聚餐，她和同事谈得也挺愉快。第二天来公司上班也没有发现什么问题。三天后又开始反复，不来公司上班，最终王丽丽决定辞职。

王丽丽自述的辞职原因：工作内容和自己预期的不一样，琐碎繁杂，觉得自己无法胜任前台工作。行政经理对王晓丽的印象：内向，有想法，不甘于做琐碎、接待人的工作，对批评（即使是善意的）非常敏感。

第二位员工安安，工作十天后提出辞职。安安的工作职责是负责前台接待，出纳，办公用品采购，公司证照办理与变更手续等。

安安自述的辞职原因：奶奶病故了，需要辞职在家照顾爷爷。但安安辞职当天身穿大红毛衣，化彩妆。曾和其他同事透露家里很有钱，家里都是商人。行政经理对安安的印象：形象极好、思路清晰、沟通能力强，行政工作经验丰富。总经理印象：商务礼仪不好，经常是小孩姿态，撒娇的样子，需要进行商务礼仪的培训。



教学功能

本案例通过实例展示了酷公司招聘过程中出现的问题，对招聘过程进行了详细的说明，通过对案例的探讨，有利于更深入地学习招聘的相关知识。



思考与讨论

1. 酷公司招聘行政助理连续两次失败是偶然现象吗?
2. 该公司在管理上存在什么问题?
3. 请从人力资源管理体系、工作分析、招聘流程、人员甄选、员工培训的角度分析酷公司两次招聘行政助理失败的原因究竟出在什么地方。



教学建议

1. 教师可进行一场分组模拟招聘练习。
2. 通过模拟招聘练习,分小组讨论,并进行总结。



相关知识要点回顾

一、什么是招聘选拔

人员招聘选拔是指组织为了发展的需要,根据人力资源规划和工作分析的要求,寻找、吸引那些有能力又有兴趣到本组织任职的人员,并从中选出合适人员予以录用的过程。招聘选拔实际上包括两个相对独立的过程,即招募(Recruitment)和选拔聘用(Selection)。招募是聘用的基础和前提,聘用是招募的目的和结果。招募主要是通过宣传来扩大影响,树立企业形象,达到吸引人应征的目的;而聘用则是使用各种技术测评与选拔方法、挑选合格员工的过程。

二、招聘选拔工作的主要任务

- (1) 确定用人的数量与质量标准。
- (2) 通过适当的招聘渠道寻找候选人。
- (3) 用招聘方法找出最合适的人选。
- (4) 为有效使用打好基础:与候选人的“谈判”和对其的使用。

三、从事招聘选拔工作所需要的素质技能

(一) 招聘选拔的知识与技能

- (1) 能够准确理解职位需求。
- (2) 对公司、职位及行业知识的基本储备。
- (3) 人才信息的获取能力,即能够准确、快速地获取候选人的相关信息。
- (4) 对招聘选拔工具的掌握和理解。
- (5) 对人的敏感及判断力。

(二) 招聘选拔人才的素质特征

- (1) 良好的职业道德意识。

- (2) 认真负责的工作态度。
- (3) 勤奋敬业的工作精神。
- (4) 良好的服务意识。
- (5) 严谨细致的工作作风。
- (6) 大局意识和开放的胸怀。
- (7) 自尊与尊人。

四、招聘选拔的工作流程

不同企业的招聘流程不完全相同,一个基本的招聘流程通常包括以下六个环节。

- (1) 确定人员招聘需求。
- (2) 制订招聘计划。
- (3) 初步筛选。
- (4) 深度评估。
- (5) 录用前信息补充。
- (6) 录用通知。

五、招聘渠道的选择

(一) 内部招聘渠道

- (1) 晋升。
- (2) 工作调换。
- (3) 工作轮换。
- (4) 内部员工重新聘用。

(二) 外部招聘渠道

- (1) 人才服务中心。
- (2) 招聘洽谈会。
- (3) 传统媒体。
- (4) 校园招聘。
- (5) 员工推荐。
- (6) 猎头公司。

六、常用的员工评价与选拔方法

(一) 履历评估

通过选择的招聘渠道,根据不同岗位的职务描述与任职资格要求,对求职人员的个人简历进行初步的筛选,内容包括与工作相关的教育背景、工作技能、工作经验、年龄等是否符合招聘要求,以便挑选符合条件的应聘者进行复试。需要注意的是,简历并不能代表本人。招聘专员可以通过简历大致了解应聘者的情况,初步地判断是否需要安排面试。但招聘专员应该尽量避免对应聘者作深入地评价,也不应该因为简历对面试产生影响。

（二）评价中心技术

评价中心技术在第二次世界大战后迅速发展起来,它是现代人事测评的一种主要形式,被认为是一种针对高级管理人员的最有效的测评方法。一次完整的评价中心技术测评通常需要两三天时间,对个人的评价是在团体中进行的。被试者组成一个小组,由一组测试人员对其进行包括心理测验、面试、多项情景模拟测验在内的一系列测评,测评结果是在对多个测试者系统观察的基础上,综合得到的。该测评方法具有较高的信度和效度,得出的结论质量较高,但与其他测评方法比较,该测评方法需投入很大的人力、物力,且时间较长,操作难度大,对测试者的要求很高。

1. 面试

面试是通过主考官与应聘者面对面的信息沟通,考察应聘者是否具备与职位相关的任职能力和个性品质的一种人员甄选技术。具有直观、深入、灵活、互动的特点,可考察应聘者的业务水平、表达能力、仪表举止、工作经验、求职动机等。同时,应聘者也可以通过面试进一步加深对组织的了解,比较自己的期望与组织的发展是否一致。因此,面试是员工招聘过程中非常重要的一步。根据面试要达到的效果分为初试、复试。根据面试组成形式分为单独面试、小组面试、合议制面试。根据面试提问内容分为结构化面试、半结构化面试、非结构化面试。

2. 情景模拟测试

情景模拟测试是让应聘者在一个模拟的环境中,去解决某方面的一个“现实”问题或达到一个“现实”目标。面试人员通过观察应聘者的行为过程和达到的行为结果,鉴别应聘者的处理问题能力、人际交往能力、语言表达能力等综合素质。一般而言,情景模拟测试法更适合在选择服务人员、事务性工作人员、管理人员、销售人员时使用。根据参与人员的情况,可将情景模拟分为单人测试、多人测试、独立测试和综合测试四种类型。

3. 心理测试

心理测试是指通过一系列的科学手段,将人的某些心理特征数量化,以此衡量应聘者的智力水平和性格差异的一种选择方法。心理测试具有客观性、确定性和可比较性等优点。需要注意的是,心理测试作为一个有用的选人工具,必须符合规范性、客观性和标准化等要求。

4. 无领导小组讨论

无领导小组讨论是指由一组应试者组成一个临时工作小组,讨论给定的问题,并做出决策。由于这个小组是临时拼凑的,并不指定谁是负责人,目的就在于考察应试者的表现,尤其是看谁会从中脱颖而出,但并不是一定要成为领导者,因为那需要真正的能力与信心还有十足的把握。



模块二 薪酬

案例 1-2 员工薪资泄密,人力资源管理者该怎么做?

光光高科技公司人力资源管理总经理杰杰最近遇到一件非常棘手的事情。

事情源于半个月前,有员工突然跑来报告消息称,公司员工的薪资在行业的职友评论网站上曝光了!该员工还说:这几天来,公司同事已经议论纷纷,很多同事看了其他同事的薪酬后大呼不公,私下称要找领导评理,或嚷嚷要离职另谋高就。

杰杰听到消息,心里咯噔一下,网上一搜索,果不其然。不知道哪位员工如此神通,把本来只有公司核心领导层和财务人事部经理才知道的这份机密信息窃取到手,而且公布到多家网站上。公司上个月刚刚进行过的薪资普调及重点核心人员的薪资调整结果,从姓名、基本月薪、岗位津贴、绩效等级、调整后薪资、调整幅度的完整信息,已然全部曝光。爆料的员工还在网上公然抱怨说:“这次调薪,受益的主要是那些中高层的,一般员工的加薪幅度刚能抵消CPI上涨而已。”并对核心骨干员工的薪资涨幅愤愤不平。

杰杰很清楚公司调薪政策的变迁历史。以往,公司人员薪水会根据绩效考评的结果进行普调,同类员工调薪幅度差不多,但涨薪幅度要按照入职时间打折,比如绩效考评A级(最优)的员工,最高涨幅可达15%;B级的员工,涨幅8%,但刚进来才满一年的员工薪资涨幅可能就得打个八折,制定此项政策的初衷是希望以此来鼓励员工在公司长期服务。

而今年的这一次调薪,与以往相比还强调了两个重点:一是向20余名核心骨干员工倾斜,他们的调薪幅度要比普通员工大得多,以体现公司对这些员工的贡献和价值的认可,做到待遇留人;二是调薪幅度因人而异,希望以此来纠正历史造成的偏差。比如A、B两名员工,能力水平和经验可能相当,但由于其入职时期和机会不同,可能原有基薪会有很大不同。在这次调薪过程中,为了尽可能体现内部公平,会将A、B薪水差距尽量缩小。现在,这些秘密,在网上也一股脑完完全全被暴露在员工面前。

杰杰心里想着:真要命,该如何处理是好呢?他很清楚这件事可能的后果:公司员工的薪酬曝光,对外,会让同业竞争对手掌握公司核心员工的资料及其薪酬,挖人更有的放矢;而且员工们很可能会有后续不良反应在这个网站上公之于众,影响企业形象,当然,这些在短期内还看不出严重后果;对内,则极有可能在短期内引起内部员工的强烈不满——员工在没有看到同事的工资,在这种信息不对称的情况下,也许还能保持一定程度的心理满足,但是如果看到同类人员的高薪则极有可能心理失衡。管理者都知道,人的天性在于容易对自己的能力和贡献高估,所以一直以来,公司奉行着薪资保密的惯例,要求员工无论在公开场合还是私下,不得议论薪资,可这一回,“窗户纸”被捅破了。

公司已经成立五年多,作为行业IT解决方案服务提供商,经过五年的辛勤耕耘,已经拿下了相当的市场份额,在业内也小有名气。当下,正处于高速扩张期,公司需要非常稳定的员工队伍,同时,也正在有意识地吸收和培养核心优秀人才,打造核心团队。目前,公司员工约250人,其中85%以上是30岁以下的年轻人,这也是IT行业的典型特征,年轻人一方面有工作激情,有进取精神;另一方面,也有遇事不冷静爱冲动,易被挑唆的特点,所以当务之急是如何有效地引导员工的思想,化解这次危机。

杰杰立即组织公司高层领导召开了专题会议进行讨论。会议的结论是立即设立总经理热线,鼓励员工以多种方式——在公司内部网上论坛发表意见、给总经理邮箱写信、直接与总经理面谈等对于此事发表议论和建议,希望以此对员工的不满情绪进行有效引导。与此同时,杰杰又跑到员工发帖的外部行业网站论坛上去匿名表态:“我们每个人关键是要找对自己的位子,搞清楚自己的分量,然后再来谈。真的不满可以去反映,在反映以前要做好最坏的打算。”给公司员工敲了敲边鼓。

一周下来,有10余名员工找到总经理,情绪激动地诉说自己对公司的贡献,表明自己觉得不公平的立场和态度,希望公司将自己的薪资向同类员工的最高位调整看齐。显然,公司不可能完全满足这些员工的要求。公司无法承受得起如此高昂的人工成本,更重要的是,来申诉的大部分员工,在公司领导层看来,对于公司并没有如此高的价值和贡献。

杰杰又到那个行业的职友评论网站上看看后续情况进展,发现有非常多的公司员工已经在那个网站上跟帖,有人表示要继续找公司高层去“哭诉和争取,哭诉没结果,就准备走人”;有人严重抱怨说“太不公平”;还有人隔岸观火,等着看他人能否申诉成功,如果成功就准备效法;还有人对于涨薪依照年龄打折的做法表示反感。一时间,公司员工在网上评论得沸沸扬扬,员工的主流情绪已经表现得非常消极和对立。

看到眼前这样的局面,杰杰头更大了。



教学功能

本案例真切反映了一些企业在实际运营中存在的薪酬激励棘手问题。通过分析本案例,进一步了解薪酬管理职能的实际应用,有利于训练学生整体看问题的思维能力,更能系统地掌握薪酬设计的相关知识。



思考与讨论

1. 在知道薪资泄密的第一时间,公司领导层的处理方案有无不妥之处? 如果让你来处理,会有何不同?
2. 针对目前的危机,作为公司总经理的你,会有哪些举措来化解?
3. 公司原有的薪酬调整和员工激励政策存在哪些问题? 需要如何改进?



教学建议

1. 教师可提前布置学生准备薪酬激励方面成功和失败的案例。
2. 结合本案例,分小组讨论,并进行总结。



相关知识要点回顾

一、什么是薪酬

薪酬是指员工从事组织所需要的劳动或服务,而从组织得到的以货币形式和非货币形式所表现的补偿或报酬。狭义的薪酬是指个人获得的以工资、奖金及以金钱或实物形式支付的劳动回报。广义的薪酬包括经济性的报酬和非经济性的报酬。经济性的报酬指工资、奖金、福利待遇和假期等,也叫货币薪酬;非经济性的报酬是指个人对企业及对工作本身在心理上的一种感受,也叫非货币薪酬。薪酬的调节功能主要以福利的形式来表现。福利是

企业关心员工、展现社会责任感的重要方面。企业通过向员工提供各种福利与保险待遇,可使员工增强对公司的信任感和依恋感,形成良好的组织文化氛围。

二、薪酬福利的构成

- (1) 基本薪酬。
- (2) 奖金。
- (3) 分红。
- (4) 津贴和补贴。
- (5) 福利。

三、薪酬管理的主要工作内容

(1) 薪酬的目标管理,即薪酬应该怎样支持企业的战略,又该如何满足员工的需要。

(2) 薪酬的水平管理,即薪酬要满足内部一致性和外部竞争性的要求,并根据员工绩效、能力特征和行为态度进行动态调整,包括确定管理团队、技术团队和营销团队薪酬水平,确定跨国公司各子公司和外派员工的薪酬水平,确定稀缺人才的薪酬水平以及确定与竞争对手相比的薪酬水平。

(3) 薪酬的体系管理,这不仅包括基本工资、绩效工资、期权期股的管理,还包括如何给员工提供个人成长、工作成就感、良好的职业预期和就业能力的管理。

(4) 薪酬的结构管理,即正确划分合理的薪级和薪等,正确确定合理的级差和等差,还包括如何适应组织结构扁平化和员工岗位大规模轮换的需要,合理地确定工资宽带。

(5) 薪酬的制度管理,即薪酬决策应在多大程度上向所有员工公开和透明化,谁负责设计和管理薪酬制度,薪酬管理的预算、审计和控制体系又该如何建立和设计。

四、薪酬管理的基本原则

- (1) 对外具有竞争力原则。
- (2) 对内具有公正性原则。
- (3) 对员工具有激励性原则。
- (4) 对成本具有控制性原则。

五、薪酬体系设计的常用方法

第一步:调查公司现状,明确公司薪酬原则与策略。

第二步:进行工作分析,形成职位说明书。

第三步:职位评价。

第四步:薪酬调查。

第五步:薪酬定位。

第六步:薪酬结构设计。

第七步:薪酬体系的实施和修正。

六、薪酬激励的五个方法

对于企业来说,想要做好薪酬激励并非那么容易的事情,关键在于方法的选择和长期的坚持。

(一) 注重公平的薪酬调查

作为企业的人力资源管理部门,需要定期对员工的薪酬进行调整,但是一定要注重体现公平性,而这本身就是对员工一种很好的激励。

(二) 将薪酬和绩效挂钩

绩效薪酬属于浮动薪酬的组成部分,主要作用就在于激励性,而将员工的薪酬和绩效挂钩,则可以很好地实现企业薪酬激励的作用。但值得注意的是,绩效的设计要合理。

(三) 薪酬差距需要合理

这主要牵扯到薪酬体系的内部均衡问题,过大的差距和过小的差距都是不合理的,适当的差距可以激发员工的竞争意识,这有利于激励作用的发挥。

(四) 福利影响薪酬激励

所谓薪酬福利,不仅仅只有薪酬才有激励作用,福利同样不能忽视。

(五) 长期激励很重要

企业要做好薪酬激励,需要拥有长期的激励措施,目前很多公司都在实施期权和股权的激励方式,而且这种方式的效果是非常好的。

企业必须积极寻求一种适合自身的薪酬激励体制,这样才能更好地保证薪酬激励作用的发挥,更好地发挥企业的优势吸引人才、留住员工、促进发展。

七、薪酬体系设计的基本原则

(一) 补偿性原则

基本薪酬应该能补偿员工恢复工作精力所必要的衣、食、住、行费用,和补偿员工为开展工作所必须投入的用于学习知识、技能的费用。这包括精神与物质方面的。

(二) 公平性原则

薪酬分配应全面考虑员工的绩效、能力及劳动强度、责任等因素,考虑外部竞争性、内部一致性要求,达到薪酬的内部公平、外部公平和个人公平。

(三) 激励性原则

薪酬应与员工的贡献挂钩,薪酬管理的最终目的就是要激励员工,发挥员工的潜能,为企业创造更多的效益和价值。

(四) 竞争性原则

企业想要获得具有真正竞争力的优秀人才,必须要制定出一套对人才具有吸引力并在