

21世纪应用型本科管理系列规划教材

Compensation Management Comprehensive Training

薪酬管理综合实训

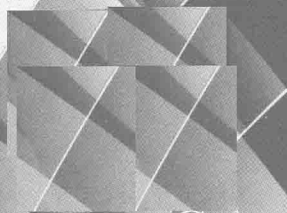
张霞 胡建元 主编



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



Compensation Management Comprehensive Training

薪酬管理综合实训

张霞 胡建元 主编

 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

薪酬管理综合实训 / 张霞, 胡建元主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2016.4

(21世纪应用型本科管理系列规划教材)

ISBN 978-7-5654-2284-3

I. 薪… II. ①张… ②胡… III. 企业管理-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(2016)第 061095 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)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连永盛印业有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 208 千字 印张: 10 1/4 插页: 1

2016 年 4 月第 1 版

2016 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 石真珍 李丽娟

责任校对: 王 娟

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 24.00 元

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

前言

薪酬在企业的人才吸引与保留方面发挥着重要的作用,“薪酬管理”课程是人力资源管理专业核心课程之一。编者在多年的“人力资源管理”和“薪酬管理”课程的教学与研究中,除了理论研究外,还积极进行实践教学的探索、实践和资料的积累工作,并且不断与企业人力资源管理工作者和薪酬专员进行交流,掌握企业需求和岗位任职要求,以对实践教学进行反馈。通过对实践教学资料的积累、整理和不断完善,形成了《薪酬管理综合实训》的书稿。

与以往的薪酬管理实训教材相比,本书体现了以下特点:

1.专业化。企事业单位人力资源管理流程日趋细化,具体化为招聘选拔、培训开发、绩效管理和薪酬管理四个核心模块,每一部分强调其科学性与技巧性。本书尝试提取薪酬管理模块单独编写实训教材,以适应组织人力资源管理部门职责细化的需求变化,同时为其他核心模块教学实践环节的细化提供借鉴与参考。

2.流程化和模块化。薪酬管理的工作过程包括薪酬战略规划、薪酬方案的设计、薪酬的发放,以及薪酬的预算与控制。基于此流程,本书实训一是组织进行薪酬战略规划的宏观层面的内容,实训二至实训十二是薪酬方案设计的内容,“附录 员工薪酬管理相关表格”是薪酬预算与发放涉及的内容。按照薪酬的构成,薪酬分为基本薪酬、奖金和福利三大子系统,本书的实训内容也与之相对应,如职位评价、薪酬调查、职位薪酬设计等是基本薪酬设计的内容,对应奖金与福利模块的有绩效薪酬方案设计和自助式福利体系设计。通过以上流程化与模块化实训的设计,有助于学习者熟练掌握薪酬管理的理论框架和内容并将其运用于实践。

3.易掌握。不同的学习者有着不同的层次,有高校相关专业的学生,也有社会相关从业人员。不同层次学习者的基础和学习目标是不同的。本书满足了不同层次学习者的要求,既有与初级技能的掌握相对应的薪酬测算实训,也有与较高技能水平的掌握相对应的设计性实训环节,同时补充了大量薪酬方案设计实例的内容以供借鉴。

在本书的编写过程中,编者参阅了许多专家、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,得到了石河子大学商学院领导、人力资源管理系同仁的大力支持与协助。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。本书借鉴了国内外人力资源管理领域专家学者

的大量研究成果，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谢。由于编者水平有限，不妥之处敬请批评指正。

编 者

2016年2月

目 录

实训一	战略性薪酬体系设计	1
实训二	职位评价	8
实训三	薪酬调查方案设计	36
实训四	职位薪酬结构设计	56
实训五	技能/能力薪酬设计	64
实训六	宽带薪酬方案设计	77
实训七	绩效薪酬方案设计	86
实训八	自助式福利体系方案设计	96
实训九	特殊员工薪酬体系设计	104
实训十	薪酬体系设计	112
实训十一	薪酬满意度调查	119
实训十二	薪酬预算与测算	127
附 录	员工薪酬管理相关表格	144
主要参考文献		159

实训一 战略性薪酬体系设计

一、实训目的

通过该实训项目，了解战略性薪酬体系的内涵，掌握战略性薪酬体系设计的思路。

二、基本知识要点

1. 战略性薪酬的概念

战略性薪酬是以企业经营战略为指导，调动全体员工的积极性、创造性，以实现企业战略目标为目的，以绩效管理为实际发放薪酬的依据，动态地对企业的价值分配进行计划、设计、实施和控制。战略性薪酬是将企业薪酬体系的构建与企业的经营战略有机结合起来，使企业薪酬体系成为实现企业发展战略的重要杠杆。战略性薪酬是一种对人力资源的投资行为，改变了过去那种仅将薪酬看作成本的思维方式，更多的是考虑如何有效利用这种投资，即对企业有限的资源进行高效的利用，使其放在最有效的领域，发挥最大的激励作用。

2. 战略性薪酬体系的设计原则

战略性薪酬体系遵循一定的基本原则作为执行层面的指导，这些原则包括战略导向原则、经济性原则、激励作用原则等。

3. 战略性薪酬体系设计的影响因素

(1) 行业环境因素

① 行业生命周期。

在引入期，企业多采用职务等级薪酬制度或技术等级薪酬制度；在成长期，企业开始采用分散化和混合性的薪酬制度，以满足多样化经营的需要；在成熟期，企业倾向于保留原有的薪酬制度；在衰退期，企业开始收缩其产品和市场领域，但由于不再追加投资，此时企业的薪酬结构稳定。

② 行业的性质。

一般来说，技术含量高、熟练工人比例高且人均资本占有量大的行业，多采取

基于知识和技术的薪酬体系,同时薪酬水平也较高。

(2) 企业内部因素

①企业经营规模。

由于在劳动力市场上存在攀比效应和示范效应,企业规模水平与其报酬水平之间难以形成简单线性相关关系,但企业规模对管理者的薪酬水平有较大的影响。

②企业组织结构类型。

薪酬方案的设计应该结合经营战略,并与其他多种人力资源管理的举措整合起来,注重整体效益,维持并开发组织的持续竞争力。

4. 战略性薪酬体系的构建

战略性薪酬体系的构建分为战略、执行和技术三大层面,按照企业经营战略制定、薪酬战略制定、薪酬策略选择 and 对应薪酬设计四大部分来构建。

三、实训内容与要求

海宏公司战略性薪酬体系构建

1. 公司简介

海宏公司的前身是陕西某军工集团下属的民品分厂,由于该军工集团以军品研制为主业,多年来受军品任务重、民品资金少、发展空间小以及传统思维定式等多方面的影响和限制,民品的生产和销售一直改变不了小打小闹的局面。面临国内外市场竞争愈来愈激烈的形势,海宏公司于2002年底进行了股份制改造,实行董事会领导下的总经理负责制,公司实行自主经营、自负盈亏并进行全成本核算。公司长期以来主要生产纺织配件,并于1998年开发了新产品——数字显示器。该产品属于高科技产品,可替代进口产品,附加值高。改制后,海宏公司开始实施差异化战略,重点生产数字显示器,使产品品种由最初的3个型号发展到20多个型号近120多种规格。海宏公司把追求技术上的“高、精、尖”作为永恒的目标,坚持以市场为龙头、以开发为导向、市场引导开发、开发促进销售的经营方针。

2. 海宏公司薪酬管理中存在的问题

第一,没有体现薪酬的战略意义,与企业经营战略脱节,对薪酬管理缺乏战略规划和全面性管理,对企业主要管理、技术、技能岗位的骨干人员和有突出贡献的员工的激励性不够;

第二,薪酬结构中固定部分所占比例较大,浮动部分相对较少,薪酬体系的激励性不强;

第三,薪酬等级差距不合理,不能合理体现岗位劳动分配的差别;

第四,薪酬分配和绩效考核结合不够紧密,不能真正体现考核的价值,绩效考评的方法还需不断完善。

要求：根据海宏公司简介以及薪酬管理存在的问题，结合海宏公司目前的战略，为海宏公司构建基于战略的薪酬体系，具体从薪酬结构、绩效薪酬、薪酬组合等方面设计。

四、实训组织与步骤

以小组为单位开展以下各项活动：

第一步，阅读案例，明确战略性薪酬体系的构建思路。

第二步，通过小组讨论为海宏公司明确薪酬战略。

第三步，在薪酬战略确定的基础上，明确公司的薪酬策略，包括薪酬激励的重点、薪酬构成、薪酬水平、薪酬结构等，进而构建海宏公司的战略性薪酬管理体系。

第四步，制作演示幻灯片和文稿并进行演示。

五、实训时间

4课时。

六、实训成绩评定

实训成绩按优秀、良好、中等、及格和不及格等5个等级评定。

成绩评定参考以下准则：团队合作情况；学生态度、参与积极性；方案的质量。

实训成绩评定比例：实训环节占70%，实训方案质量占30%。

附 录

GN酒业有限公司战略性薪酬体系设计

一、GN酒业有限公司的经营战略

GN酒业有限公司将经营战略分为三个层面：战略思路、战略目标和战略措施见表1-1。

表 1-1 公司的经营战略

企业 经营 战略	战略思路：以最低成本获得最大利润
	战略目标：战略目标分为品牌战略目标和经营战略目标。品牌战略目标是努力打造公司“古城”酒优质品牌的形象，并使该品牌形象在 5 年内享誉全国，10 年内走向国际。经营战略目标是保持“古城”在快速消费品市场中的领先地位，力求 5 年内实现同等品牌销售排名第一，销售总额达到 5 000 万元，利润总额达到 200 万元
	战略措施：一方面，关注客户的需求，对客户需求作出快速响应，为客户提供最优质及个性化的服务；另一方面，将品牌和质量运作作为公司发展的重中之重，强调市场部和生产部的核心功能，同时鼓励员工创新，持续注重产品质量，增强员工的知识能力和能力，使员工快速运用于工作实践

二、GN 酒业有限公司的薪酬战略

企业在制定薪酬战略时,要与以最低成本获得最大利润的经营战略相适应,同时与企业内部因素、所在行业因素等相适应。

具体的薪酬战略：与企业经营战略相适应的薪酬战略是低成本薪酬战略，即企业采用大规模生产方式，通过降低产品的平均生产成本来获得利润，同时保持稳定薪酬战略，在防御外来环境威胁的同时保持均匀的、小幅度的增长速度。

三、GN 酒业有限公司的薪酬策略

1. 薪酬激励重点

企业在构建战略性薪酬体系时，首先应该明确企业激励的核心部门和核心人员，从而确定企业的激励重点，同时针对不同的激励重点，采取不同的薪酬激励方式。GN 酒业有限公司的核心部门是生产供应部和市场营销部，生产供应部的调酒师和市场营销部的销售人员是非常稀缺的独特人才，同时他们的战略价值很高，因而该公司在经营过程中注重对生产供应部的调酒师和市场营销部的销售人员进行激励以便去拓展市场。

2. 薪酬支付基础

由于GN酒业有限公司实行的是成本领先的经营战略，因而其薪酬支付基础是以职位为导向的。

3. 薪酬水平

由于GN酒业有限公司采用混合型薪酬策略，所以对于核心的技术人才采取高于市场平均水平的薪酬策略，对其他的员工采取追随型薪酬策略。

4. 薪酬组合

由于GN酒业有限公司采用低成本战略，受到支付能力的影响，不同职位之间的工资差别相对较小，薪酬组合调整为激励性相对较低的调和型较为合适，在控制一定成本的基础上激励员工提高工作效率。

5. 薪酬结构

根据GN酒业有限公司的经营战略，薪酬结构应该设计成等级多、极差小的模

式，这样在支持其经营战略的同时，也使每个员工都得到了合理的薪酬回报。

四、GN酒业有限公司的薪酬设计

1.薪酬支付基础设计

在工作分析的基础上采用海氏工作评价系统进行工作评价。我们选取总经理、销售总监、行政部部长、酒体部部长等 25 个岗位进行了工作评价。通过海氏工作评价系统得到的职位排序结果见表 1-2。

表 1-2 工作评价的职位排序

职位分类	付酬因素 被评价者	技能水平 (30%)			解决问题的能力 (45%)		承担的职务 责任 (25%)			评分 结果
		专业理论 知识	管理 诀窍	人际 技能	思维 环境	思维 难度	行动的 自由度	职位对 后果的 作用	职务 责任	
高级管理 人员	总经理	430.5			645.75		358.75			1 435
	生产技术总监	405			607.5		337.5			1 350
	销售总监	387.3			580.95		322.75			1 291
	财务部部长	315.6			473.4		263			1 052
	质检部部长	295.5			443.25		246.25			985
	酒体部部长	250.8			376.2		209			836
	生产供应部部长	214.8			322.2		179			716
	质检部副部长	195.6			293.4		163			652
	劳服部部长	189			283.5		157.5			630
	水事业部部长	177.6			266.4		148			592
高级技术 人员	酿酒车间主任	177			265.5		147.5			590
	包装车间主任	157.5			236.25		131.25			525
行政管理 人员	劳资专干	146.1			219.15		121.75			487
	绩效薪酬专员	143.1			214.65		119.25			477
	招聘培训干事	129.3			193.95		107.75			431
	档案管理员	118.8			178.2		99			396
	行政助理	116.4			174.6		97			388
	人事助理	108			162		90			360
研发技术 人员	养曲工	93			139.5		77.5			310
	制曲师	89.1			133.65		74.25			297
	酿酒师	83.1			124.65		69.25			277
	酒体勾兑员	70.2			105.3		58.5			234
	调酒师	69			103.5		57.5			230
	化验员	57			85.5		47.5			190

2.薪酬水平设计

根据薪酬调查结果的第25百分位数、第50百分位数、第75百分位数以及对上面几方面信息的分析，我们得出GN酒业有限公司目前的薪资水平与市场水平的比较，见表1-3。

表 1-3 GN酒业有限公司目前薪资水平与市场水平比较 单位：元

职位分类	分位数	市场水平	公司目前的薪资水平
高级管理人员	第75百分位数	3 500	3 400
	第50百分位数	3 200	3 200
	第25百分位数	2 700	2 800
高级技术人员	第75百分位数	2 500	2 700
	第50百分位数	2 300	2 500
	第25百分位数	2 000	2 200
行政管理人员	第75百分位数	1 800	1 750
	第50百分位数	1 600	1 550
	第25百分位数	1 500	1 450
研发技术人员	第75百分位数	1 400	1 450
	第50百分位数	1 300	1 400
	第25百分位数	1 200	1 300

从以上分析可以将GN酒业有限公司的薪酬水平设计为：高级管理人员、行政管理人员采取的是追随型薪酬水平，即以第50百分位数水平为基准，这是为了提高公司骨干如高级技术人员的薪资水平，维持或提高公司高层管理人员的薪资水平，提高外部竞争力，降低替代性比较容易的行政管理人员的薪资水平，使其跟随市场水平。高级技术人员和研发技术人员等核心技术人才采取高于市场平均水平的薪酬策略，即以第75百分位数水平为基准，这是为了保持以他们为激励重点，使他们的目标与公司目标保持一致，最终实现公司的战略目标。

3.薪酬组合设计（见表1-4）

表 1-4 薪酬组合设计

薪酬组合	原有比例	现在比例
基本薪酬	5	3
可变薪酬	2	3
间接薪酬	2	2
附加薪酬	1	2

4. 薪酬结构设计

通过分析GN酒业有限公司原有的薪酬结构,我们发现其薪酬结构体现出扁平化和断层化,即相邻薪酬等级无交叉与重叠,总体来说就是等级少、级差相对比较大。我们将对原有的薪酬结构进行优化。首先进行分等。由于工作岗位比较多,将薪酬等级改为六个等级。其次是确定每个等级对应的薪酬区间。在考虑员工的价值、贡献大小、能力和努力程度等因素的基础上确定各个区间的中点和上下限。最后确定相邻等级之间的交叉,得到优化后的薪酬结构,见表1-5。

表 1-5

GN 酒业有限公司薪酬等级结构

单位：元

岗位等级	薪酬区间	
六	最高值	2 800
	中值	2 300
	最低值	1 800
五	最高值	2 650
	中值	2 200
	最低值	1 750
四	最高值	2 500
	中值	2 100
	最低值	1 700
三	最高值	2 300
	中值	1 950
	最低值	1 600
二	最高值	2 100
	中值	1 800
	最低值	1 500
一	最高值	1 600
	中值	1 400
	最低值	1 200

GN酒业有限公司战略性薪酬体系的构建从总体上展示了战略性薪酬体系的设计思路,其中包括战略、执行和技术三大层面。经过经营战略确定、薪酬战略制定、薪酬策略选择,最终在技术层面进行薪酬的设计,包括薪酬激励重点、薪酬支付基础、薪酬水平、薪酬组合和薪酬结构的设计,最终形成的薪酬结构在战略的基础上解决了薪酬体系中存在的问题。

实训二 职位评价

一、实训目的

通过模拟职位评价，熟练掌握职位评价的方法、程序，明确职位评价在薪酬结构设计中的作用，了解评价中的难点及可能出现的误区。

二、基本知识要点

1. 职位评价的含义

所谓职位评价，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。

2. 职位评价的原则

第一，职位评价的对象是岗位而不是岗位的任职者。

第二，让员工积极参与到职位评价工作中来。

第三，职位评价的结果应该公开。

3. 职位评价的方法

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两种。

(1) 排序法

排序法是最简单的一种职位评价方法。它是从总体上判断各个职位相对价值的大小或根据职位对组织成功的贡献，将职位从高到低进行排列。排序法要求评价人对待评价职位的内容非常熟悉，否则所作出的职位评价可能不准确。这种职位评价

工作通常由人力资源管理人员或建立一个委员会来进行。排序法又可以分为直接排序法、交替排序法、配对比较排序法。

直接排序法是直接根据职位的相对价值大小从高到低进行总体上的排列。交替排序法是先从所有待评价的职位中找出价值最高的一个职位，然后再找出价值最低的一个职位，接着从剩余的职位中又分别找出价值最高和价值最低的职位，如此循环，直到所有的职位都被排列出来为止。配对比较法是将所有待评价的职位都进行两两比较，价值较高的职位记“+”或得1分，价值较低的记“-”或减1分，价值相同的记“0”或双方得零分，然后根据职位的最终得分来划分职位等级的评价方法。

运用排序法进行职位评价时，首先需要获取相关的职位信息，然后选择报酬要素并对职位进行分类，之后需要对职位进行排序，最后综合排序结果。

排序法的优点在于快速、简单、成本低，而且容易和员工进行沟通。但排序法也存在一些缺陷：首先，由于主观认识上的不一致，当组织内部要评价的职位比较多或职位之间的差异不明显时，难以使得评价各方达成共识。其次，不同部门或不同工作背景的人在评价过程中难以避免个人的主观偏见。最后，职位价值之间的差异难以量化解。所以，当被评价的职位太多时，排序法就难以使用了。

（2）分类法

分类法是按照一定的标准将职位归入事先确定好的岗位等级中的职位评价方法。分类法最初由美国联邦政府开始采用。目前分类法在公共部门以及企业中仍然有广泛的使用，尤其是存在技术类岗位的组织中。

运用分类法进行职位评价时，首先要确定合适的职位等级数量，然后对每个职位等级进行清晰的界定，最后根据界定的职位等级对职位进行评价。

分类法的优点是简单、容易操作和解释，缺点是在职位多样化的复杂组织中，难以建立标准、通用的职位等级定义，也存在对不同职位之间的价值差异难以量化解、难以避免主观偏见的问题。

（3）要素计点法

要素计点法是实践中最为常用的一种量化职位评价方法，它是根据各个职位在报酬要素上的得分来确定它们价值的相对大小。

所谓报酬要素是指一个组织认为在多种不同的职位中都包括的一些对其战略目标实现有价值的因素或特征。这些因素或特征对组织战略目标的实现起到积极的推动作用。报酬要素实际上是在多种不同的职位上都存在的组织愿意为之支付报酬的一些具有可衡量性质的质量、特征要求或结构性因素，这些报酬要素具有强化组织战略和哲学的重要作用，能够清晰地向员工传递关于组织价值观的重要信息。在实践中，常见的报酬要素主要有责任、技能、努力、工作条件等。

在选择报酬要素时，要注意把握以下选择标准：

- ①报酬要素应当与总体上的职位价值具有某种逻辑上的关系。
- ②报酬要素必须是能够清晰界定和衡量的。

③报酬要素必须对准备在某一既定职位评价系统之中进行评价的所有职位来说都具有共通性。

④报酬要素必须能够涵盖组织愿意为之支付薪酬的与职位有关的所有主要内容。

⑤报酬要素必须是与被评价职位相关的。

⑥报酬要素之间不能出现交叉和重叠。

⑦报酬要素的数量应当便于管理。

正确选择报酬要素需要遵循的基本原则是：一个组织应该选择那些对组织有价值和组织需要给予鼓励的要素。具体来说，有三个原则：

第一，工作相关。报酬要素必须来自于实际从事的工作。

第二，业务相关。所选择的报酬要素应该来自于组织文化与业务方向。

第三，为大多数人所接受。

要素计点法通常包括三大要素：一是报酬要素；二是反映每一种报酬要素的相对重要程度的权重；三是数量化的报酬要素衡量尺度。

报酬要素的权重由以下三个方面来决定：企业的需要、行业的特点和企业自身的特殊情况。评估要素的权重有两种确定方法：平均法，即平均分配各评估要素的权重；非平均法，即视企业的偏重来确定评估要素的权重，如高科技企业中学历的权重大一些。

在运用要素计点法进行职位评价时，先要确定组织为评价职位的价值所需要运用的报酬要素，并对每个报酬要素进行等级划分和界定，赋予不同的点值，然后分别确定每一种职位中的每一个报酬要素实际所处的等级，并将职位在每一个报酬要素上所对应的点值进行加总求和，就可以得到该职位的总点值，最后根据每一种职位的总点值大小对其进行汇总排序，就完成了职位评价过程。

（4）要素比较法

要素比较法是运用可比较的要素来打破工作岗位的界限，并以这些要素来决定关键岗位的价值，以这些岗位为参照系确定所有工作岗位的薪酬的方法。这种方法实际上是对排序法的一种改进或细化，它是根据更为细化的多个因素进行多次排序，然后把每个职位的各种排序进行加权得出一个总体序列分数。

（5）海氏工作评价系统

海氏工作评价系统又叫“指导图表-形状构成法”，是由美国工资设计专家艾德华·海于1951年研究开发的。它有效地解决了不同职能部门的不同职务之间相对价值的相互比较和量化的难题，被企业界广泛接受。海氏工作评价系统实质上是一种评分法，根据这个系统，所有职务所包含的最主要的付酬因素有三种，即技能水平、解决问题的能力 and 承担的职务责任。每一个付酬因素又分别由数量不等的子因素构成。技能水平是知识和技能的总称，它由三个子因素构成：专业理论知识、管理诀窍和人际技能。解决问题的能力有两个子因素：思维环境，思维是否可从他人处或过去的案例中获得指导；思维难度，指思维的复杂程度。承担的职务责任有

三个子因素：行动的自由度；职务对后果的影响；职务责任。

在选择评估方法时应考虑以下因素：

◆ 组织规模：规模大的组织宜选相对复杂的评估方法，规模小的组织宜选择相对简单的评估方法。

◆ 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估方法。

◆ 组织构架：结构扁平、灵活、松散的组织，宜选择相对简单、具有灵活性的评估方法。

◆ 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估方法。

◆ 行业特点：高科技企业（如IT业）宜选择相对简单、具有灵活性的评估方法。

◆ 战略计划：主要对要素选择产生影响。

◆ 价值和文化：价值观倾向于拉开收入差距的企业，宜选择相对复杂的评估方法。

◆ 管理风格：指令式管理风格宜选择较复杂的评估方法；团队式管理风格宜选择相对简单、具有灵活性的评估方法。

◆ 推行和维护一个系统的内部资源：关注两方面的资源，一是人力资源——人力资源部是否有能力完成；二是资本资源——企业是否有资金完成。

企业应根据自身的特点选用正确的评估方法。

4. 职位评价的主要工作程序

在具体的实践中，职位评价是按照以下程序来开展工作的：

① 选择要进行职位评价的典型职位。一般情况下，如果企业的职位不多，可以对所有的职位都进行评价，但是如果企业的职位比较多，就需要选择有代表性的典型职位来进行评价，其他职位的价值可以通过与这些典型职位进行比较而得出。

② 选择职位评价方法。企业在选择职位评价方法时，可以选择一种方法，也可以选择多种方法结合使用。另外，既可以自己设计职位评价方法，也可以借鉴使用像美国的合益或美世等咨询公司开发的通用的职位评价方法。

③ 建立职位评价委员会。

④ 对职位评价人员进行培训。

⑤ 制定职位等级结构表。

⑥ 同员工进行反馈沟通。

三、实训内容与要求

基于下文附录1的资料，进行岗位评价实训，形成岗位点数字列。要求学生能