

“现代企业规范化管理体系”是针对企业现状和企业的发展趋势，就管理体制、领导体制、组织机构、职能设计、职位设计、业务流程、员工激励机制、管理行为规范等进行全面的整合，为企业构建规范化和系统化的现代企业管理平台。

现代企业规范化管理体系丛书

岗位评价与 薪酬体系设计实务

Standardization
Management System

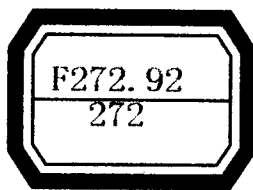
尹隆森 孙宗虎 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



现代企业规范化管理体系丛书



岗位评价与薪酬体系 设计实务

尹隆森 孙宗虎 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

岗位评价与薪酬体系设计实务 / 尹隆森, 孙宗虎编著. —北京: 人民邮电出版社, 2005.8
(现代企业规范化管理体系丛书)

ISBN 7-115-13490-1

I. 岗... II. ①尹... ②孙... III. ①企业管理: 人事管理 ②企业管理: 劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第062456号

内容提要

本书详述了企业岗位评价体系和薪酬福利体系设计的实务和工具。作者以岗位评价结果为基础, 结合其他薪酬体系设计模型, 构建了企业员工的薪酬福利体系设计模型, 描述了现代企业规范化管理设计的两大项内容。

本书为读者提供的岗位评价模型、各类工资设计的方法, 以及各种工具表单极具实用性和操作性, 适合企业管理者、人力资源管理者、企业管理咨询顾问, 以及相关领域的研究者阅读和参考。

现代企业规范化管理体系丛书 岗位评价与薪酬体系设计实务

◆ 编 著 尹隆森 孙宗虎

责任编辑 赵卉蓉

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720 × 980 1/16

印张: 12 2005年8月第1版

字数: 120千字 2005年8月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13490-1/F · 634

定 价: 25.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

前 言

“现代企业规范化管理体系”全称为“以人力资源管理为核心的现代企业规范化管理体系”，英语缩写为SMS（Standardization Management System）。这套现代企业规范化管理体系丛书主要包括：《职位说明书设计实务》、《组织结构与职位设计实务》、《管理流程设计实务》、《岗位评价与薪酬体系设计实务》、《目标分解与绩效考评设计实务》等五大模块。

岗位评价的过程是对岗位进行系统的衡量、评比和估价的过程。岗位评价就是要建立一个衡量岗位价值级别的统一标准。为了协调各类岗位之间的关系，进行科学规范的管理，我们必须要进行岗位评价，以便明确岗位价值，确立岗位评测的统一尺度和标准。

岗位价值评价在企业内部建立起了一些连续的等级，便于员工理解企业的价值标准，从而明确自己的发展和晋升途径，引导员工向着更高效率的方向发展。

岗位评价是建立薪酬分配的客观基础。一个企业在设计薪酬体系时，不仅要考虑其薪酬在同类企业中的竞争力，而且要考虑其薪酬在企业中的相对水平，即薪酬的内部公平性问题。岗位价值评价的目的之一就是为薪酬分配的内部公平性建立基础，使企业内部各类工作与企业为此而支付的

报酬相适应，使员工与员工之间、管理者与员工之间对报酬的看法趋于一致和满意。

岗位评价完成后，就要根据岗位评价分数确定薪酬标准。通常，我们会将企业所有岗位的评价分数按照薪酬等级划分成同样数量的区段，这样，每个岗位会根据自己的分数进入相对应的区段，每个岗位也就有了自己的薪酬等级标准。

确定薪酬和岗位的对应关系是一项非常重要的工作，因为它涉及到每个员工的切身利益，因此要慎重地进行。要对已经确定的薪酬和岗位对应关系进行检查和调整。检查有无计算性错误，有无明显不合理的地方。如果有，就需要进行调整。

岗位评价和薪酬设计体系是现代企业规范化管理中的两个环节。“现代企业规范化管理体系”将针对企业现状和企业的发展趋势，就管理体制、领导体制、组织机构、职能设计、职位设计、业务流程、员工激励机制、管理行为规范等进行全面的整合，为企业构建规范化和系统化的现代企业管理平台。

企业的“现代企业规范化管理体系”一旦确立，就具有较长时间的稳定性和不便更改性。企业从人治过渡到法治，也就是企业不再是由某些人直接管理，而是企业所有员工都要依据这套完整的、与企业各项工作紧密相连的“现代企业规范化管理体系”去做好自己职责范围内的工作。为什么中国的许多企业一旦领导人变更，公司业绩就会出现大幅的波动，其根本原因就是这些企业还没有形成有效的管理机制。在我国，公司高层领导人一般都有其自身的一套管理模式和管理方法，这些模式和方法的缺点是随意和不规范，适应当时但不一定适应长期，适应此地但不一定适应彼地。

所以企业领导人一旦变更，公司原有的管理机制就会立刻崩溃，直接导致企业经营业绩的迅速滑坡。而国际上的优秀企业管理机制是稳定的，管理规则和管理秩序是不能随意更改的，无论谁离开企业，企业的发展都不会因此而停滞。

通过“现代企业规范化管理体系”的建立，企业的管理由人治转为法治，企业的管理工作始终处于受控状态。有了一套与自己企业相适应的标准的“现代企业规范化管理体系”，我们的企业领导在管理上将有“法”可依，不再是“摸着石头过河”；企业的各种规章制度将围绕着管理体系而制定，而不是人云亦云；企业将改变体制上“一盘散沙”的状态，使员工养成良好的组织习惯和行为规范，这样就可以避免人力资源的浪费，每个人的才智都将转化为最大的公司效益。这样，企业的运作才会如鱼得水，在和国际上的对手竞争时才能立于不败之地！

“现代企业规范化管理体系”具有较强的相对稳定性，但并不是说这套体系是一成不变的、绝对不可更改的；相反，它具有较强的灵活性与亲和性，会随着时代的前进而变化，随着市场的发展而发展，随着企业的不断成熟而日臻完善。

编者

2005年7月

目 录

第1章 岗位评价	1
1.1 岗位评价概述	2
1.1.1 岗位评价的基本概念	2
1.1.2 岗位评价的功能和作用	3
1.1.3 岗位评价的特点	4
1.1.4 岗位评价的原则	5
1.2 岗位评价的程序和对评价人员的要求	6
1.2.1 岗位评价的程序	6
1.2.2 对岗位评价人员的要求	7
1.3 岗位评价方法	7
1.3.1 序列法	8
1.3.2 分类法	8
1.3.3 因素比较法	9
1.3.4 点数评分法	9
1.4 岗位评价指标	10
1.4.1 岗位评价指标的概念	10

1.4.2	选择岗位评价指标的原则	10
1.4.3	选择和定义评价指标	11
1.4.4	确定各指标要素的权重	11
1.5	CRG岗位评价模式	13
1.5.1	从西方引进的CRG方法	13
1.5.2	修正的CRG方法	14
1.6	设计科研类企业的评价指标体系	20
1.7	生产制造类企业的评价指标体系	20
案例1.1	某公司各部门通用岗位评价	22
第2章	薪酬福利体系设计	35
2.1	薪酬管理概述	36
2.1.1	薪酬理论	36
2.1.2	企业设计薪酬体系的目的	37
2.1.3	薪酬体系的特征	37
2.1.4	普通员工工资表	38
2.2	薪酬设计的基本思路	38
2.3	诊断现行的薪酬体系	39
2.3.1	薪酬诊断的概念	39
2.3.2	薪酬满意度调查	40
2.4	薪酬市场调查	44
2.4.1	薪酬市场调查的概念	44
2.4.2	薪酬市场调查的目的	44
2.4.3	薪酬市场调查的主要内容	45

2.4.4	薪酬市场调查的渠道	45
2.4.5	薪酬市场调查的步骤	46
2.4.6	使用薪酬市场调查报告时的注意事项	48
2.5	薪酬的构成	50
2.5.1	薪酬的基本结构	50
2.5.2	薪酬的结构比例	51
2.5.3	薪酬的发放	52
2.6	薪酬体系的设计方法	53
2.6.1	确定最高和最低薪酬额度	53
2.6.2	确定级数、级差	54
2.6.3	确定薪酬等级标准	56
2.6.4	确定薪酬和岗位的对应关系	57
2.6.5	任职条件不足员工的工资级数确定方法	58
2.6.6	薪酬额度表	59
2.7	动态工资的设计	61
2.7.1	绩效考核的基本概念	61
2.7.2	绩效考核的流程	61
2.7.3	绩效考核模式的设计	63
2.7.4	考核指标体系的设计原则	63
2.7.5	平衡记分卡	64
2.8	人态工资的设计	66
2.8.1	人态工资的构成	66
2.8.2	企业人态工资的设计	67

2.9 奖金设计	69
2.9.1 奖金的概念	69
2.9.2 奖金的类型	69
2.10 津贴设计	71
2.10.1 津贴的概念	71
2.10.2 津贴的类型	71
2.11 长期激励设计	72
2.12 如何确定新员工的起薪	73
2.13 专门人员的薪酬模式	73
2.13.1 专业技术人员的薪酬模式	73
2.13.2 销售人员的薪酬模式	74
2.14 企业承受能力测算	76
2.14.1 企业承受能力测算的方法	76
2.14.2 企业承受能力的控制标准	76
2.14.3 薪酬总额的控制方法	77
2.15 福利体系设计	78
2.15.1 福利的概念	78
2.15.2 福利体系设计的基本原则	78
2.15.3 社会保障	79
2.15.4 休假	81
2.15.5 其他福利	82
案例2.1 薪酬福利体系设计方案	82
案例2.2 薪酬体系实施细则	105

案例2.3 公司中高层管理人员薪酬管理制度	113
案例2.4 绩效奖金施行办法(示例)	123
第3章 岗位评价与薪酬体系设计常用工具表单	127
3.1 岗位评价常用工具表单	128
3.1.1 公司岗位评价体系的结构 I	128
3.1.2 公司岗位评价体系的结构 II	135
3.1.3 管理岗位综合评价表	142
3.1.4 技术岗位综合评价表	146
3.1.5 生产岗位综合评价表	150
3.1.6 服务岗位综合评价表	152
3.1.7 岗位评价工作的组织	154
3.2 薪酬体系设计常用工具表单	155
3.2.1 工资计算方法	155
3.2.2 试用期员工的薪级确定	160
3.2.3 薪级调整	162
3.2.4 薪酬设计表单	163

第1章 岗位评价

岗位评价是介于工作分析和薪酬设计之间的一个环节。工作分析的结果是岗位评价的事实依据，而岗位评价是科学、合理地设计薪酬制度的理论依据。

1.1 岗位评价概述

1.1.1 岗位评价的基本概念

岗位评价是指通过一些方法来确定企业内部岗位与岗位之间的相对价值。具体地讲，岗位评价是在岗位说明书的基础上，综合运用现代数学、工时研究、劳动心理、生理卫生、人机工程学和环境监测等现代理论和方法，按照一定的客观标准，从岗位的劳动环境、劳动强度、工作任务以及所需的资格和条件出发，对岗位进行系统的衡量、评比和估价的过程。

岗位评价的相关概念有以下几个。

1. 岗位

岗位又叫职位，是指一个组织中由特定人员所承担的多种职责的集合。政府部门或高科技企业通常用职位，而大型的生产制造企业（传统企业）通常用岗位。例如，秘书是一个职位，处理函件、管理文件、人事接待、会议记录等职责就构成了秘书职位。

2. 工作

工作是指组织中一组职责相类似的职位的集合。例如，在一个组织中，甲的岗位是保安员，乙的岗位是保洁员，丙的岗位是锅炉修理工，这三个人的岗位同属于后勤工作。由此可见，岗位同工作是有区别的，岗位是工

作的细化，是工作中的一个具体环节。

1.1.2 岗位评价的功能和作用

岗位评价的功能和作用主要表现在以下几个方面。

1. 建立一个衡量岗位价值级别的统一标准。

在一个企业中，岗位的名称有很多，而且在不同的企业中，相同的工作可能有不同的岗位名称，而相同的岗位名称所对应的工作可能相差极大。因此，为了协调各类岗位之间的关系、进行科学规范的管理，我们必须要进行岗位评价，以便明确岗位价值。

通过评价，可以明确各个岗位的门类、等级的高低，使工作性质、工作职责一致以及工作上所需资格和条件相当的岗位都归于同一级别，这样就能保证企业对员工进行招聘、考核、晋升、奖罚等管理时，具有统一的尺度和标准。

2. 建立薪酬分配的客观基础。

一个企业在设计薪酬体系时，不仅要考虑其薪酬在同类企业中的竞争力，而且要考虑其薪酬在企业中的相对水平，即薪酬的内部公平性问题。岗位价值评价的目的之一就是为薪酬分配的内部公平性建立基础，使企业内部各类工作与企业为此而支付的报酬相适应，使员工与员工之间、管理者与员工之间对报酬的看法趋于一致和满意。

3. 为员工职业发展提供指引。

岗位价值评价使企业内部建立起了一些连续的等级，便于员工理解企业的价值标准，从而明确自己的发展和晋升途径，引导员工向着更高效率的方向发展。

1.1.3 岗位评价的特点

岗位评价的特点主要有以下几个方面。

1. 岗位评价的中心是客观存在的“事”，而不是“人”。

岗位评价虽然也涉及员工，但它是以岗位为对象，即以所担负的工作任务为对象而进行的客观评比和估价。岗位的“事”是作为企业生产工作的一个组成部分而客观存在的。因为岗位的工作是由劳动者承担的，所以岗位评价尽管以“事”为中心，但离不开对劳动者的总体考察和分析。

尤其值得注意的是，在进行岗位评价时，不要掺杂对在岗人员的主观印象。

2. 岗位评价是对企业各类岗位的相对价值进行衡量的过程。

在岗位评价过程中，要根据预先规定的衡量标准，对岗位的主要影响因素逐一进行测定、评比和估价，由此得出各个岗位的价值。这样，各个岗位之间也就有了对比的基础。

3. 岗位评价的结果具有一定的稳定性和可比性。

企业的发展目标、组织架构、岗位设置等均具有一定的稳定性，因此，岗位评价的结果也具有一定的稳定性。

当企业的总体发展目标、组织架构维持不变，而岗位设置在小范围内发生变化时，新增的岗位或变化后的岗位应该能够在已有的岗位价值体系中找到相应的参照点，而无需为此重新建立岗位价值评价系统。

4. 岗位评价过程中需要运用多种评价技术和方法。

岗位评价需要运用多种学科的理论和方法，如现代数学、工时研究、劳动心理、心理卫生、人机工程学和环境监测等。这样才能对多个评价因

素进行准确的评定或测定，最终做出科学评价。

1.1.4 岗位评价的原则

为了提高岗位评价的科学性、合理性和可靠性，使其能获得企业内部员工的认同，在岗位评价过程中应该遵守以下原则。

1. 适用性原则

岗位评价的方法和评价要素有很多种，但这些方法和评价要素并不是对所有的企业都适用。对某一个企业适用的评价方法和评价要素照搬到另一个企业中，很可能无法得出科学、合理的结果。因此，在选择评价方法、评价要素和设计评价程序时，需要考虑企业的实际情况，以期顺利实现岗位评价的目的。

2. 统一性原则

岗位评价的统一性原则具体表现在评价指标的统一性、各评价指标的统一评价标准、评价技术方法的统一规定和数据处理的统一程序等方面。

3. 员工参与原则

岗位评价涉及到企业中所有的岗位，岗位评价方法的正确性、岗位评价要素和评价标准的准确性、评价数据处理的规范性等最终都会影响岗位在企业中的相对价值和地位，员工对此非常关心。同时，员工通常是对自己的岗位最了解的人。因此，让员工适当地参与到岗位评价工作中来，容易让他们认同岗位评价的结果，有利于增强岗位评价结果的合理性。

4. 结果公开原则

岗位评价的结果应该向员工公开。透明化的岗位评价标准和岗位价值序列有助于员工对企业价值取向的理解和认同，明确自己的努力方向。另

外，岗位评价结果公开可以降低薪酬管理中可能出现的随意性过大等风险，提高员工对薪酬的满意度。

1.2 岗位评价的程序和对评价人员的要求

1.2.1 岗位评价的程序

岗位评价的程序主要包括以下几步。

1. 按照工作性质，将企业的全部岗位分为若干大类。
2. 收集汇总有关岗位的信息和资料。

在进行岗位评价之前，一定要通过岗位调查和岗位分析获取岗位评价的基础信息资料。这些资料包括：

- (1) 岗位名称和编码；
- (2) 岗位所属单位、上级单位、下级单位；
- (3) 岗位上下级领导关系；
- (4) 岗位工作的内容、职责、权利；
- (5) 岗位任职条件；
- (6) 岗位劳动条件与环境；
- (7) 岗位对员工素质的综合要求（如体能、技能等）。

3. 建立专门的组织，配备专门的人员，系统掌握岗位评价的基本理论和实施办法。

4. 在广泛收集资料的基础上，找出与岗位有直接联系的、密切相关的各种因素。