

JOB ANALYSIS &
SALARY DESIGN
EMPLOYEES'

员工工作分析 与薪酬设计

文
征 / 编著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

员工工作分析与薪酬设计/文征编著. —北京: 企业管理出版社, 2006. 3

ISBN 7 - 80197 - 406 - 9

I. 员... II. 文... 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(2006)第 021555 号

书 名: 员工工作分析与薪酬设计

编 著: 文 征

责任编辑: 赵志民

书 号: ISBN 7 - 80197 - 406 - 9/F · 407

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京新起点印刷有限公司

经 销: 新华书店

成品尺寸: 710 毫米×1000 毫米 16 开本 27.75 印张 300 千字

版 次: 2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 58.00 元

前 言

员工工作分析是现代企业管理的基础平台，也是人力资源管理中最重要同时也最容易被忽视的环节。员工工作分析的最大价值在于它能够让企业管理者看清楚现在，并提醒如何设计未来。为什么中国有一部分企业存在严重的基础管理问题呢？就因为他们缺少清晰认识和反省自我的工作分析，站在一个模糊和脆弱的平台上进行管理变革，是永远不会也不可能取得成功的。如今越来越多的企业正在从精确的工作分析活动中受益，并变得越来越优秀，但也有一部分企业因为忽略了工作分析而变得金玉其外、败絮其中。

同样，薪酬设计作为企业人力资源管理的一部分，很少有人能否定薪酬在员工激励体系中的基础地位，但也很少有其他人力资源管理活动能像薪酬这样易遭人非议。在国内企业中，很多人提到薪酬便牢骚满腹，似乎每个人对薪酬制度都有一套自己的见解。国外的情况也难以令人乐观，在大多数组织中，一半以上的员工对收入表示不满，而且这个比例还在上升。1973年，48%的美国雇员对其工资和福利表示满意，而到2005年，这一比例已下降到20%。实际上，没有一种人人满意的所谓最佳薪酬分配制度，薪酬制度设计必须充分考虑到企业的经营管理特征、财务实力和企业文化风格，要在工作分析的基础上为自己设计一套适合于本企业的最佳薪酬方案。

那么，我们如何做好工作分析这项不可或缺的基础性工作，如何设计出适合自己企业的“最佳薪酬设计方案”呢？相信通过阅读本书，读者将会得到满意的答案。

全书共分为两个部分：

第一部分主要讲述了人力资源管理的基础——工作分析。本部分通过对工作分析概念、流程和应用的全面介绍，系统讲述了工作分析的方法和技巧，以及相关技能在日常管理中的具体应用，详细介绍了信息收集与量化、工作说明书的编写、人力资源规划、绩效考核、工作分析评价等方面的技巧。该部分将帮助读者切实掌握工作分析的方法，客观公正地评价员工工作，促进人力资源管理的规范化与高效化，帮助读者形成一个对工作分析全面而系统的认识，进而指导在具体的人力资源管理实践中对工作分析的应用。

第二部分主要讲述了人力资源管理的最核心要素——薪酬设计。本部分全面介绍了薪酬设计的基本理论、薪酬等式、薪酬设计的原则及步骤、薪酬系统的设计等各方面内容，同时针对企业中常见的岗位薪酬进行了深入的分析和论述。通过通俗的语言和简单的图表以及范例，读者可以领会到现代薪酬设计的最新理论、最新技术和方法，根据企业的实际设计出一个合理的薪酬体系，从而使企业充满生机与活力，最终实现企业的发展目标。

全书从理论出发，以实用为准绳，内容丰富，资料详实，系统全面，分析透彻，每章的后面还备有精彩而实用的实例体验，可操作性强。本书在编写中力求使用通俗、生动的语言，并注重形式的活泼性和内容的趣味性。使读者易于理解，避免枯燥。

企业人事管理是一种挑战，更是一门艺术，本书是知识与经验的概括，是企业管理获得成功的基石，是提升团队能力的秘籍！本书特别适合企业中的主管人员和人力资源部门的工作人员使用，也可供院校学习该专业的学生和一切对人力资源管理有兴趣的读者学习使用。

本书编写过程中，参考了不少国内外的书籍和各大公司的资料，在此，向有关作者表示深切的谢意。限于编者的理论水平和实践经验，本书难免存在一些不足。恳请读者予以批评指正。

编者



第一篇 工作分析——为成功管理打好地基

工作分析是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程，它是一种重要的人力资源管理技术。工作分析的目的是为了了解以下几个重要的问题：员工完成什么样的体力和脑力劳动？工作将在什么时候完成？工作将在哪里完成？员工如何完成此项工作？为什么要完成此项工作？完成工作需要哪些条件等等。

可以说，任何成功的企业管理都离不开工作分析，工作分析对于一个企业的发展和科学管理来说是一项不可或缺的基础性工作。

第一章 坚固地基——管理不可或缺的基础性工程

第一节 为什么要做好工作分析	2
第二节 工作分析的基本流程	10
第三节 工作分析过程中应注意哪些问题	14
第四节 如何走出工作分析的误区	15
【实例体验：因人设岗，给关键人才创造平台】	21

第二章 工作分析方法——必先利其器

第一节 访谈法	23
第二节 问卷调查法	34
第三节 观察法	40
第四节 工作日志法	45
第五节 关键事件法	49
第六节 职位分析问卷法	51
第七节 管理工作描述问卷法	55
第八节 功能性工作分析方法	59
【实例体验：企业如何妥善调整员工职位】	64

第三章 如何开展工作分析——好开端是成功的一半

第一节 工作分析实施的最佳时机和前提条件	68
第二节 工作分析信息的来源与收集者	70
第三节 确定所欲收集的信息	75
第四节 建立有效的沟通体系	79
【实例体验：为什么员工不配合】	81

第四章 工作分析的实施阶段

第一节 合理选择收集工作信息的方法	83
第二节 实际收集与分析工作信息	85
第三节 审查和确认工作信息	89
【实例体验：杂乱的人力资源体系得到整合】	89

第五章 工作分析的结果形成阶段

第一节 工作描述	92
第二节 任职资格要求	97
第三节 如何编制工作说明书	102
【实例体验：工作说明书成为员工守则的一部分】	125

第六章 工作分析在管理中的应用

第一节 工作设计	130
第二节 工作评价	142
第三节 工作分析与人员的选聘和录用	151
第四节 工作分析与培训	156
第五节 工作分析是绩效管理的基础	159
【实例体验：M 人才服务公司的上岗培训成功吗】	161

第七章 工作分析实践过程中常见问题诊断

第一节 准备阶段中的常见问题与诊断	163
第二节 实施阶段中的常见问题与诊断	166
第三节 正式运用和持续改进阶段的常见问题与诊断	171
第四节 工作分析中员工恐惧心理分析	172
第五节 如何克服岗位员工较少的障碍和动态环境适应障碍	174
【实例体验：世纪海公司的工作分析】	176

第二篇 最佳的薪酬设计

薪酬是人力资源中的最核心要素，是企业管理水平的一个重要标志，是企业吸引人才、留住人才和激励人才的最基本的手段。

没有一个薪酬设计能够适用于任何企业，因为企业是多样的；也没有一个企业的薪酬设计是一成不变的，因为企业在发展。

最佳的薪酬设计要在自己企业工作分析的基础上得来，一是要研究成功企业的成功案例，二是要深入了解自己企业的内在因素，两者结合，才是薪酬管理的必由之路。

第一章 最佳薪酬设计——给你的企业加一个泵站

第一节 解读薪酬：薪酬和最佳薪酬设计	
的基本概念	196
第二节 最佳薪酬设计的三大要素	204
第三节 最佳薪酬设计的六大特点	206
第四节 最佳薪酬设计的作用	208
【实例体验：诺基亚——“以人为本”的薪酬体系】	209

第二章 薪酬等式——薪酬设计的多样化

第一节 基本工资	214
第二节 附加工资	222
第三节 间接工资	228
第四节 工作用品津贴和额外津贴	232
第五节 晋升机会和发展机会	238

第六节 心理收入、生活质量和私人因素	247
--------------------------	-----

【实例体验：雅芳的薪酬福利】	261
----------------------	-----

第三章 薪酬体系——提升企业“薪”的竞争力

第一节 薪酬体系释义	264
------------------	-----

第二节 薪酬体系的几何表达方式	268
-----------------------	-----

第三节 薪酬体系的表格表达方式	279
-----------------------	-----

第四节 资历薪酬的三种模式	285
---------------------	-----

【实例体验：星巴克咖啡公司的薪酬体系】	293
---------------------------	-----

第四章 薪酬设计原则及步骤——让薪酬设计更加规范

第一节 薪酬设计的步骤	299
-------------------	-----

第二节 传统的薪酬设计原则	306
---------------------	-----

第三节 现代的薪酬设计原则	312
---------------------	-----

【实例体验：IBM 公司的薪酬管理】	314
--------------------------	-----

第五章 薪酬的系统设计——决定薪酬体系之命脉

第一节 计算薪酬的具体方法	317
---------------------	-----

第二节 薪酬总额的预算	327
-------------------	-----

第三节 层级关系图的设计	329
--------------------	-----

第四节 薪酬比例的设计	336
-------------------	-----

第五节 基本工资的设计	338
-------------------	-----

第六节 工龄工资的设计	341
-------------------	-----

第七节 涨幅工资的设计	343
-------------------	-----

第八节 绩效工资的设计	346
-------------------	-----

第九节 加班工资的设计	353
-------------------	-----

第十节 福利薪酬的设计	354
-------------------	-----

【实例体验：上海贝尔公司的福利制度】	357
--------------------------	-----

第六章 薪酬的设计模式——四种薪酬模式的流程和技巧

第一节 什么是薪酬设计模式	360
---------------------	-----

第二节 专家咨询模式	366
------------------	-----

第三节 老板拍板模式	369
------------------	-----

第四节 民主协商模式	371
------------------	-----

第五节 个案谈判模式	374
------------------	-----

第六节 薪酬设计的理论模式与实际模式	376
--------------------------	-----

【实例体验：联想薪酬神秘之处】	378
-----------------------	-----

第七章 常见的几种薪酬模式——透视经典模型

第一节 通用型薪酬模型	383
-------------------	-----

第二节 经营者年薪薪酬模型	386
---------------------	-----

第三节 项目经理的薪酬模型	389
---------------------	-----

第四节 生产人员的薪酬模型	390
---------------------	-----

第五节 管理人员的薪酬模型	392
---------------------	-----

第六节 销售人员的薪酬模型	394
---------------------	-----

第七节 科技人员的薪酬模型	396
---------------------	-----

第八节 特殊人员的薪酬模型	398
---------------------	-----

【实例体验：卫星网络公司的三种岗位薪酬体系】	400
------------------------------	-----

第八章 新式薪酬：自助式薪酬设计

第一节 什么是自助式薪酬设计	402
----------------------	-----

第二节 自助式薪酬理念	406
-------------------	-----

第三节 自助式整体薪酬设计的内容	415
第四节 整体薪酬部	418
第五节 自助式薪酬设计在中国	425
【实例体验：慧聪公司——将红利分给员工】	427
参考书目	429

第一篇 工作分析——为成功管理 打好地基

工作分析是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程，它是一种重要的人力资源管理技术。工作分析的目的是为了了解决以下几个重要的问题：员工完成什么样的体力和脑力劳动？工作将在什么时候完成？工作将在哪里完成？员工如何完成此项工作？为什么要完成此项工作？完成工作需要哪些条件等等。

可以说，任何成功的企业管理都离不开工作分析，工作分析对于一个企业的发展 and 科学管理来说是一项不可或缺的基础性工作。

第一章 坚固地基——管理不可或缺的基础性工程

员工工作分析对于人事研究和人事管理具有非常重要的作用。全面和深入的进行工作分析，可以使组织充分了解工作的具体特点和对工作人员的行为要求，为做出人事决策奠定坚实的基础。在人力资源管理中，几乎每一个方面都涉及到工作分析所取得的成果。只有做好了工作分析，才能为有效制定人力资源规划、人员招聘、员工培训和发展、绩效管理、薪酬管理等工作提供依据。

第一节 为什么要做好工作分析

上海某电子公司于1998年10月正式成立，开发与生产电子产品，该公司原来是一家国有研究机构。

公司总裁姓刘，是原研究机构的高级工程师，他在技术领域和学术造诣上堪称泰斗，但对于现代企业管理却不甚精通。

为了配合刘总的工作，公司为他配备了两名总裁助理，他们都是近年从高校招聘的本科毕业生，了解企业管理知识。公司设立财务、人力资源、营销和生产四个职能部门，部门主管分别为

杨斌、张杰、王阳和李静。杨斌、张杰和王阳都是原来研究院的技术骨干，李静是总裁的一个朋友，40多岁，以前从事私营企业经营，积累了一些生产经验。在四个职能部门当中，李静主管的生产部实际上处于中心位置。在生产部门之下，依次设有各车间、班组。

公司满怀信心地投入到运营之中，各路人马按部就班，各司其职。然而，开业尚不足两个月，公司在内部人员职责权限划分上便出现了问题。

在生产车间，一个机床操作工将大量液体洒在操作台周围的地板上。正在一旁的小组长见状立即走上前要求这名工人打扫干净。不料这名工人一口回绝道：“我的职责是操作机床，这远比清扫重要，您应该让勤杂工处理这样的事情。况且，我的工作责任中没有要求我打扫卫生。”

小组长无奈，只得去找勤杂工，而勤杂工不在。据说勤杂工只有在正班工人下班后才开始清理厂房。于是，小组长只好自己动手，将地板打扫干净。

第二天，小组长向车间主任请求处分机床操作工，得到了同意。谁料人力资源部门不但不予支持，反而警告车间越权。

车间主任感到不解，认为人力资源部的规定不合理，并向李静反映了这一情况，请求得到支持。小组长更是满腹委屈，感到自己还不如机床操作工地位高，成了员工的服务员。他反问道：“难道我就该什么都负责？我的职责中也没要求我打扫卫生啊。”

这样一来，公司生产部门与人力资源部门之间以及生产部门内部就出现了矛盾。李静觉得自己的车间主任受了委屈，就向刘总反映了这一问题，要求刘总提醒人力资源部不要过多地干涉车间内部事务，否则生产运作会受到影响，甚至无法再干下去。

刘总说：“我只管战略性的重大事务。内部的分工与沟通，你们自己协商。”

李静感到很吃惊。但随后她表示理解总裁的指示，并且与人力资源主管张杰进行协商。张杰的态度也很积极，马上让秘书小李拿来工作说明书一起分析。

机床操作工的工作说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作状态，但并未提及清扫地板。

勤杂工的工作说明书规定：勤杂工负责打扫车间，整理物品，保持厂房内外的整洁有序。但是他的工作时间是从正常工作下班后开始。

小组长的工作说明书规定：他主要负责使班组的生产有序、高效，并协调内部工作关系。

车间主任的职责更笼统：他负责本车间的生产任务的完成，并且可以采取相应的措施对员工加以激励。

人力资源部门的职责主要包括人员的招聘、选拔、培训、考评、辞退、奖惩、工资福利等。

因为员工奖惩权归人力资源部门，因此人力资源部坚持认为生产部门对员工的处分决定是越权。生产部门则认为，对员工的奖惩应由自己决定，否则难以领导员工开展工作，难以对员工进行有效管理，*小组长更是感到委屈，并声称要辞职。

协商陷入了僵局。

责任在谁呢？我们姑且不去评论。问题的关键在于各岗位的工作职责界定不清，一旦出了问题，相互推卸责任。实际上，在企业中还常常出现：总经理做的是部门经理的事，部门经理做的是员工的事。总经理应该更多地考虑战略决策上的问题，却每天被一些烦恼的杂事缠住了，不能更好地有效领导。对部门经理来

说，如何保障计划的执行，激发员工饱满的工作热情要比整天看上司的脸色行事重要得多。而对人事部门来说，常常会出现“等到用人时再找人”，这时要么人力昂贵，要么找来的人不符合岗位要求。

如何解决这些问题呢？重要的途径就是进行工作分析。通过工作分析，收集各部门、各岗位的有关工作的各种信息，确定组织中各个岗位的工作职责、工作权限、工作关系、工作要求以及任职者的资格，做到人职匹配，事事有人做，而不是人人有事做。

一、什么是工作分析

工作分析，是指对组织上各项工作的性质、责任、任务以及从事该工作的工作人员所应具备的条件进行调查和分析，然后加以系统、科学的描述和规定的活动。一般来说，工作分析所研究的事项，可以概括为6w，即 what（何事），who（何人），where（何地），when（何时），how（如何），why（为何）。

工作分析的内容具体分为两大部分：工作描述和任职资格要求。

1. 工作描述

工作描述具体说明某一工作的内容、特点以及工作环境等，主要包括以下几方面：

（1）工作名称的描述。指对从事的工作规定专门名称、工作形式、工作代号，以便对各项工作进行识别、登记与分类。

（2）工作内容的描述。也称为工作活动和工作程序的描述，指工作中所要完成的任务与职责，所需使用的原材料和机器设

备，以及各环节、各部门之间的工作关系等内容。

(3) 工作环境。指工作条件和各种物理环境，包括工作地点的温度、湿度、光线、噪音以及安全条件和工作地点的地理位置。

(4) 社会环境。指工作中的人际关系以及社会文化的习俗，例如，同事间的关系，各部门之间的关系等。

(5) 工作待遇。包括工作时间、聘用形式、工资结构、支付工资的方法、福利、人员培训以及晋升的机会等。

2. 任职资格要求

任职资格要求主要是根据工作描述的内容，指出从事该工作的人员必须具备的各项要求，主要包括以下几方面：

(1) 一般要求。指从事该工作的一般性要求，如年龄、性别、学历、工作经验等。

(2) 生理要求。指该工作对工作人员的身体状况和身体素质方面的要求，如健康与否，运动的灵活性如何，以及感官的灵敏度、体力等。

(3) 心理要求。包括观察力、判断力、记忆力、语言表达能力、决策能力等。

(4) 能力要求。指工作中所应具备的知识、技艺、能力等个人特征。

二、工作分析的常见术语

在工作分析中，常常会用到一些术语，但这些术语的含义经常被人们混淆。因此，理解并掌握它们的含义对科学、有效地进行工作分析十分必要。