

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 1 页 共 16 页

齐齐哈尔某企业

薪酬体系咨询合适的方案

目录

| | | |
|----|--------------------|----|
| 一、 | 薪酬体系设计原则..... | 4 |
| 二、 | 薪酬体系设计程序..... | 5 |
| 三、 | 组织机构..... | 7 |
| 四、 | 岗位评价及岗位等级划分..... | 8 |
| | 岗位评价体系..... | 8 |
| | 岗位测评..... | 8 |
| | 岗位等级划分..... | 9 |
| | 岗位等级调整..... | 9 |
| 五、 | 岗位薪点工资制..... | 10 |
| | 工资结构..... | 10 |
| | 薪点数..... | 10 |
| | 薪点值..... | 11 |
| | 工资总额..... | 12 |
| | 岗位薪点值..... | 12 |
| | 绩效薪点值..... | 12 |
| | 小结..... | 13 |
| 六、 | 北兴公司组织结构原理及分析..... | 15 |
| | 1、北兴特钢企业的现状..... | 15 |
| | 2、薪酬设计的重要性..... | 15 |

编号:

时间: 2021年x月x日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第3页 共16页

| | |
|--------------------|----|
| 3、薪酬制度的划分 | 16 |
| 4、岗位工资的确定 | 18 |
| 5、薪酬体系的实施和修正 | 19 |

前言

作为北京深蓝世纪管理管控咨询有限公司(以下简称“深蓝公司”)为齐齐哈尔北兴特殊钢有限公司(以下简称“北兴特钢”)实施人力资源管理管控咨询的一个部分,薪酬设计将直接影响到未来企业运作的基础,良好的薪酬体系可以激发员工的生产积极性,提高劳动效率,增强企业的凝聚力和活力。

2000 年 9 月,国务院办公厅颁布了《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理管控的基本规范(试行)》,其中规定:“建立以岗位工资为主要形式的工资制度,明确岗位职责和技能要求,实行以岗定薪,岗变薪变。岗位工资标准应与企业经济效益挂钩,效益下降时相应降低岗位工资标准。调整职工收入分配结构,工资收入与企业效益和职工实际贡献挂钩,形成收入能增能减的机制。”

同年 11 月,劳动和社会保障部也引发了《进一步深化企业内部分配制度改革指导意见》,也阐明了以岗位工资为主的基本工资制度:“提倡推行各种形式的岗位工资制,如岗位绩效工资制、岗位薪点工资制、岗位等级工资制等。要进行科学的岗位设置、定员定额和岗位测评,做到以岗定薪。要以岗位测评为依据,参照劳动力市场工资指导价合理确定岗位工资标准和工资差距。提高关键性管理管控、技术岗位和高素质短缺人才岗位的工资水平。岗位工资标准要与企业经济效益相联系,随之上下浮动。职工个人工资根据其劳动贡献大小能增能减。企业内部实行竞争上岗,人员能上能下,岗变薪变。...把工资中的部分补贴、津贴纳入岗位工资,提高岗位工资的比重。”

因此,本次薪酬的设计工作,在遵循科学、合理的基础上,贯彻国家的有关方针政策,同时充分考虑到北兴特钢的实际情况,力求切合实际,又便于操作。

薪酬体系设计原则

1. 公平原则:

工资水平要反映岗位之间的差别，体现员工个人努力的成果，与公司的整体发展保持一致，并对核算、调整等程序进行公开；

2. 安定原则:

工资水平应做到以下四点：保障生活、对应职务、反映能力、考虑资历；

3. 激励原则:

工资体系应通过区分劳动差别、绩效差别确定报酬差别，体现工资分配的导向作用，以及多劳多得的宗旨。

4. 合理原则:

工资制度应该使每个人的能力与积极性的发挥都达到极限，要确保人尽其才，充分发挥个人的聪明才智。

薪酬体系设计程序

薪酬设计的要点，在于建立一套“对内具有公平性，对外具有竞争力”的薪酬体系。



（一）战略制定

薪酬体系的设计是人力资源战略的具体体现方式之一，它要遵从于公司整体战略的安排。公司的战略体现在人力资源管理管控的出发点在于组织体系的设计。结合公司战略发展规划、经营目标，通过业务分析和人员分析，明确部门职能和职位关系，编写职位说明书。组织体系的建立与完善为岗位设置提供了平台，在此基础上才能对岗位进行科学的分析评测。

（二）岗位评测

岗位评测是薪酬体系设计的根基，它重在解决薪酬的对内公平性问题。它有两个目的，一是比较企业内部各个职位的相对重要性，得出职位等级序列；二是为进行薪酬调查建立统一的职位评估标准，消除不同公司间由于职位名称不同、或即使职位名称相同但实际工作要求和合适的内容不同所导致的职位难度差异，使不同职位之间具有可比性，为确保工资的公平性奠定基础。

职位评价的方法有许多种。比较复杂和科学的，是计分比较法。它首先要确定与薪酬分配有关的评价要素，并给这些要素定义不同的权重和分数。然后组织评价，通过综合评分结果得出岗位的相应等级。科学的职位评价体系是通过综合评价各方面因素得出工资级别，而不是简单地与职务挂钩。

（三）薪酬调查

薪酬调查重在解决薪酬的对外竞争力问题。企业在确定工资水平时, 需要参考劳动力市场的工资水平。但是, 薪酬调查不仅应注重名称, 更应分析岗位的内涵, 只有采用相同的标准进行职位评估, 并各自提供真实的薪酬数据, 才能保证薪酬调查的准确性。薪酬调查的重点是与选择有竞争关系的公司或同行业的类似公司, 重点考虑员工的流失去向和招聘来源。

(四) 体系设计

薪酬体系的设计反映了企业的报酬观, 代表了企业的分配哲学, 即依据什么原则确定员工的薪酬。根据企业注重点的不同, 薪酬体系包含自然人工制、岗位工资制、业绩工资制、结构工资制等。本次设计采取岗位工资制, 具体称为“岗位薪点工资制”。同时, 通过考评体系的设计与实施, 纳入绩效管理管控的相应措施。

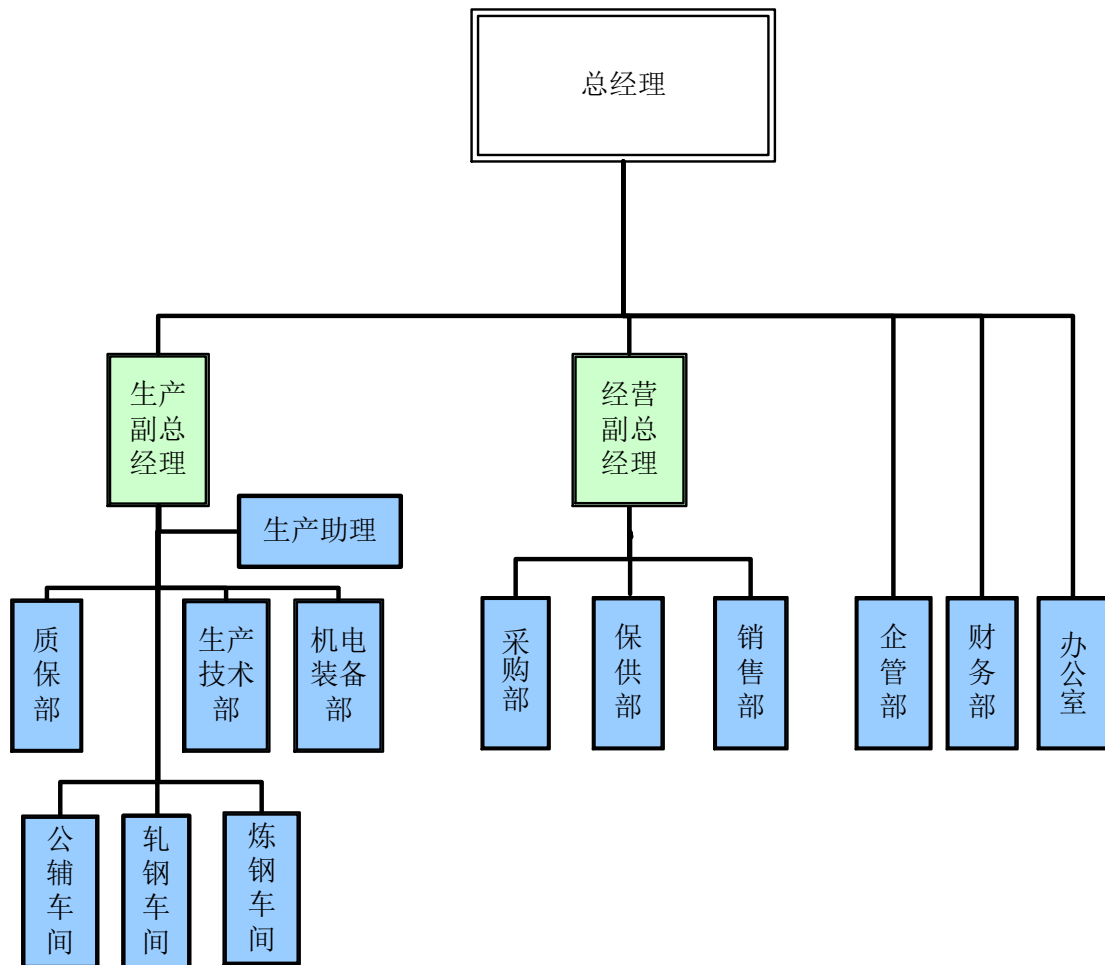
(五) 实施调整

薪酬体系是在企业战略与经营目标的知道下完成的, 也是与之相适应的。企业的战略目标是一个长期的奋斗目标, 但企业的经营目标则可能根据市场环境的变化有所调整。因此企业的薪酬体系就有可能根据企业经营目标的调整而有所调整。

另外, 企业通过技术更新手段、科学管理管控方法达成劳动效率的提高, 就可以通过岗位合并逐步减少岗位设置或者人员数量, 这样薪酬体系相应的也可能有所变化, 以适应新的企业内、外部环境。

组织机构

根据对北兴公司组织机构的咨询意见,北兴公司的组织结构设计如图一所示。
为此设计组织定员情况见表一、表二。



图一：北兴特钢组织结构图

岗位评价及岗位等级划分

科学的工资体系的确定, 离不开职务(岗位)分析, 因此, 本次薪酬体系的咨询工作的重点之一就是岗位评价的操作——这是人力资源管理管控工作中其他所有工作的基础。它的主要目的有两个: 第一, 弄清楚企业中每个职位都在做些什么工作; 第二, 明确这些职位对员工有什么具体的从业要求。用专业语言描述, 就是要通过岗位分析, 产生出岗位描述和岗位要求, 岗位描述和岗位要求将成为进行人力资源管理管控其他工作的重要依据。

为此, 专门成立了由 13 人组成的“岗位评价委员会”, 成员包括总经理 1 人、高层管理管控者 4 人, 中层管理管控者 4 人, 员工代表 4 人, 比较有代表性。对于委员会成员的评分, 根据其所处位置不同, 赋予不同的权重加以汇总。权重比例由深蓝公司组织专家通过德尔菲法进行评议, 最终结果分别为 0.48、0.30、0.17、0.05。

岗位评价体系

岗位测评采用的方式称作“岗位要素计点法”, 即根据岗位构成要素的不同, 给予不同的权重分值, 借以形成对岗位比较客观的定量描述。根据岗位性质不同, 将全部岗位划分为两类, 一类是管理管控行政岗位, 另一类是生产岗位。两类岗位分别采取不同的考评指标、考核标准, 以及分值构成, 即设计不同的要素计点法。

要素计点法的草案交付“岗位评价委员会”成员, 对其中各细分要素的分值设定合适的方案进行评定, 并对结果进行统计分析, 得出最终的构成要素分值, 从而形成《管理管控岗位要素计点法》、《生产岗位要素计点法》, 作为最终的岗位评价体系。

《管理管控岗位要素计点法》《生产岗位要素计点法》见附件一、附件二。

岗位测评

按照《管理管控岗位要素计点法》和《生产岗位要素计点法》的规定，组织“岗位评价委员会”进行岗位测评。根据组织机构设置的设计，北兴公司共设计岗位155个，通过对“岗位评价委员会”成员的评分结果进行统计汇总，最终得出各个岗位的最终评分值。

统计结果见表三、表四。

由于管理管控岗位和生产岗位采取不同的考评体系，所以需要将两套体系予以对接。在《管理管控岗位要素计点法》中设置了7个车间管理管控岗位，在《生产岗位要素计点法》中也包含这些岗位，根据对这7个岗位各自的评分结果予以平均，得到两套体系的换算系数，结合岗位评分的情况，调整生产岗位的测评分值，使之与管理管控岗位形成完整的岗位系列。最终，全部的155个岗位均按照千分制标示，所得的合并结果见表五。

岗位等级划分

根据调整后的岗位测评分值，确定公司的岗位设置为七等，等内设置6到12个不等的级别，总计70级，并赋予标准分值。各等之间得分值均有重叠，且职等越高，其内部级别之间的分差越大。

等级设置、标准分值见表六。

对于本次咨询设计的154个岗位，根据岗位等级的设定原则，并结合汇总打分的情况，套用岗位等级，其设定表见表七。

岗位等级调整

随着企业劳动生产率的变化、企业管理管控水平的变化，以及企业组织机构的调整，会有岗位的增减，或者岗位的变动，这样就需要对岗位等级进行适当的调整以适应新的要求。也就是说，岗位等级的调整只有当岗位工作的性质及工作合适的内容发生改变时(包括岗位合并)方可进行调整。

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

页码: 第 11 页 共 16 页

岗位等级的调整方式依然参照上述岗位评测的程序和方法，即由人力资源主管部门组织“评议团”，以原岗位为基准，参照相关岗位，对《要素计点法》中列明的各要素进行评分，对比新旧分值，重新确定新岗位的标准薪点数。企管部负责编写岗位等级调整的意见，报公司总经理批准后执行。

岗位薪点工资制

根据北兴公司的历史及现状, 确定采用以岗位薪点工资制为基础的结构工资制模式。各个岗位对应的基础薪点数即为表六中给出的标准分值。

工资结构

工资结构主要分为三个部分: 年功工资、岗位工资、绩效工资, 即:

$$\text{个人工资} = \text{年功工资} + \text{岗位工资} + \text{绩效工资}$$

三类工资全部采用薪点制进行核算, 即核算各个工资组成的薪点数(年功薪点数、岗位薪点数、绩效薪点数), 再通过一定的比例系数(薪点值)换算为实际工资。其中年功薪点数与岗位薪点数按月核算, 合并计算当月工资; 绩效薪点数按季度核算, 计算季度奖金。

$$\text{当月工资} = (\text{年功薪点数} + \text{岗位薪点数} + \text{薪点调整数}) \times \text{岗位薪点值}$$

$$\text{季度奖金} = (\sum \text{绩效薪点数}) \times \text{绩效薪点值}$$

薪点数

(一) 年功薪点数

年功工资用以反映职工劳动积累的贡献, 其目的在于缓解新老职工的工资矛盾, 增强企业整体凝聚力。年功工资采用累进积累制, 即随着员工在企业供职年限的增加(连续计算在北钢集团的工龄), 积累的速度逐渐递增。

年功薪点数的实施标准为以 1 点/为基准, 逐年累计:

1- 5 年: 1 点/年

6-15 年: 2 点/年

16-30 年: 3 点/年

31-50 年: 4 点/年

年功薪点数的折算表见表八。

（二） 岗位薪点数

岗位薪点数由两部分组成——固定岗位薪点数和浮动岗位薪点数。其计算基础都是各岗位对应的基础薪点数，但根据岗位考核方式的不同，划分为三个不同的比例：

| | 固定岗位薪点 | 浮动岗位薪点 |
|--------|--------|--------|
| 生产岗位 | 65% | 35% |
| 管理管控岗位 | 40% | 60% |
| 业务岗位 | 25% | 75% |

员工实际每月享有的岗位薪点数为：

$$\text{岗位薪点数} = \text{固定岗位薪点数} + \text{浮动岗位薪点数} \times \text{考核分值}\%$$

其中考核分值为考核制度规定的当月考核成绩，以百分制表示。具体方法见《员工考核制度》。

（三） 绩效薪点数

绩效薪点数按季度累计：

$$\text{绩效薪点数} = \sum \text{浮动岗位薪点数} \times \text{考核分值}\%$$

（三） 薪点调整数

根据考核体系的设计，对员工行为的奖惩有一部分是以增减薪点的方式进行的，从而影响员工的最终工资，其具体标准分别见《员工考核制度》、《考勤和劳动纪律管理管控制度》《员工奖惩制度》等相关规定。

薪点值

员工的实际工资水平不仅受员工所处岗位、员工的个人绩效影响，而且与公司的经营成绩紧密相关。前者通过薪点数反映，后者通过薪点值反映。公司经营成绩对于薪点值的影响，主要通过工资总额予以反映。

薪点值包括岗位薪点值、绩效薪点值。

工资总额

工资总额的确定是以公司整体经营效果为基础的。其方式参见有关财务预算以及考核的有关文件。

岗位薪点值

岗位薪点值的计算公式为:

$$\text{岗位薪点值} = \frac{\text{上年度企业工资总额} - \text{上季度企业福利费总额}}{\text{上年度员工岗位薪点总数} + \text{本年度员工年功薪点总数}} \times K$$

K 为岗位薪点值调整系数， $0 < K \leq 1$

岗位薪点值反映员工工资总额与企业经营效益总体间的关系，它实行的是动态调整、相对稳定的政策。即岗位薪点值按年度进行调整，而一旦确定后在本年内保持不变。

岗位薪点值调整的结果，是使员工的岗位工资变动与企业的发展基本同步，这样做的优点在于可以最大限度地提升工资水平，而且员工可以时刻感受到公司的发展脉络。但同时，其缺点也是伴随着出现，即公司发展区域平缓的时期，绩效工资数额相对减少甚至出现负值，因此就可能缺乏足够的激励效果和刺激作用。

系数 K 的设定就是在考虑这一因素的情况下设定的。在企业发展的初期，销售收入、利润、市场占有率都增加很快，相应的工资总额也有比较明显得增加，此时，K 可以设定为 1，绩效工资可以通过企业工资总额的增加实现积累。当企业运行稳定的时候，工资总额增加的速度趋缓，此时可以调低 K 的取值(例如 0.8)，这样绩效工资总额仍然会有一些的数量，因此员工绩效考核成绩对员工工资水平的影响就可以保持一定的强度。K 的取值越低，绩效考核的重要性越强。

现有岗位的薪点总值在 26.5 万点左右。

绩效薪点值

绩效薪点值的计算取决于绩效工资总额,它反映了企业实际发放工资与企业整体绩效考核后应发工资之间的差距。绩效薪点值采用以公司为单位和以部门为单位进行双向核算的方式,以公司为核算单位确定全公司的绩效工资总额,作为控制绩效工资的总体框架。以部门为核算单位确定各部门间的绩效工资分配比例。

绩效工资总额计算公式为:

$$\begin{aligned} \text{本季度绩效工资总额(公司)} &= \text{本季度工资总额} - \text{本季度福利费总额} \\ &\quad - \text{本季度实发工资总额} \pm \text{本季度单项奖惩额} \end{aligned}$$

绩效工资总额为正,计算绩效薪点值,核算季度奖金。

绩效工资总额为负,不发放奖金,且在下一季度的绩效工资总额中进行调整。即绩效工资采用“奖金池”的模式进行累计核算,以保证工资总额与公司的经营效果保持一致。

$$\text{本季度绩效工资总额(部门)} = \text{本季度绩效工资总额(公司)} \times \text{部门分配系数}$$

$$\text{部门分配系数} = \frac{\text{部门考核成绩}\% \times \sum_{\text{部门}} \text{浮动岗位薪点值}}{\text{公司考核成绩}\% \times \sum_{\text{公司}} \text{浮动岗位薪点值}}$$

$$\text{绩效薪点值} = \frac{\text{本季度绩效工资总额}}{\text{本季度绩效薪点总数}}$$

小结

本次咨询设计的岗位薪点工资制,兼顾了投资人及职工双方的利益,这主要是通过工资考核体系及科学的岗位测评基础之上。岗位间的差距比较客观地反映了岗位合适的内容、所需技能、岗位环境的综合因素;考核制度的实施可以激励员工努力工作;工资总额的确定将员工与企业的发展紧密结合在一起,形成凝聚力。

| | | |
|---------------------------|------------------------|-------------------|
| 编号: 时间: 2021 年 x 月 x 日 | 书山有路勤为径，学海无涯苦作舟 | 页码: 第 16 页 共 16 页 |
|---------------------------|------------------------|-------------------|

实际操作中，由于岗位薪点值得相对固定，因此一个经营年度内，员工的个人收入主要取决于自身的工作努力程度。如果员工所在部门乃至公司的运行效果有了提高和增长，那么就可以通过绩效工资(奖金)得到鼓励。而如果员工所在部门乃至公司的运行效果不佳，非但得不到绩效工资，反而会影响下一年度的岗位薪点值，即影响下一年度个人的收入。

同时，对于企业来讲，绩效工资总额的核算可以基本上确保企业的工资水平与企业经营效果的水平匹配，即使因为岗位薪点值得“刚性”使得当年工资发放水平可能高于通过绩效核算的工资总额，但是可以通过下一年度的调整(绩效工资需要弥补以往的亏空，就相当于“奖金池”)，使之符合经营的实际状况。

这一体系的有效实施，基础在于考核制度的贯彻执行。因此，必须注重日常的考核，严格各项考核制度的执行，各级主管、负责人应该认真对待考核，不搞“人情分”、“照顾分”，使得员工的考核成绩——工资水平与员工的表现以及企业的发展有机地协调起来，更好地体现工资的激励作用。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/255114034120011131>