

薪酬管理实训指导书

课程名称：薪酬管理

适用专业：人力资源管理

指导教师：刘善华

目 录

一、编写说明	1
二、实训目的	1
三、实训时间及地点安排	2
四、实训项目及学时分配	2
五、实训内容	3
任务一 薪酬管理理论相关文献综述	3
任务二 根据案例分析该企业在薪酬问题（小组形式）	4
任务三 设计该企业的薪酬管理体系，并形成可行方案	6
任务四 企业各种类型薪酬相关表格设计	9
任务五 实训成果展示及实训总结	11
附录一：案例：穗和公司简介及薪酬概况	11
附录二：实训成绩考核建议	14

一、编写说明

1. 本指导书依据 2014-2015 第二学期实训大纲编写，并与课程大纲配合使用，供 2012 级人力资源管理学生使用。

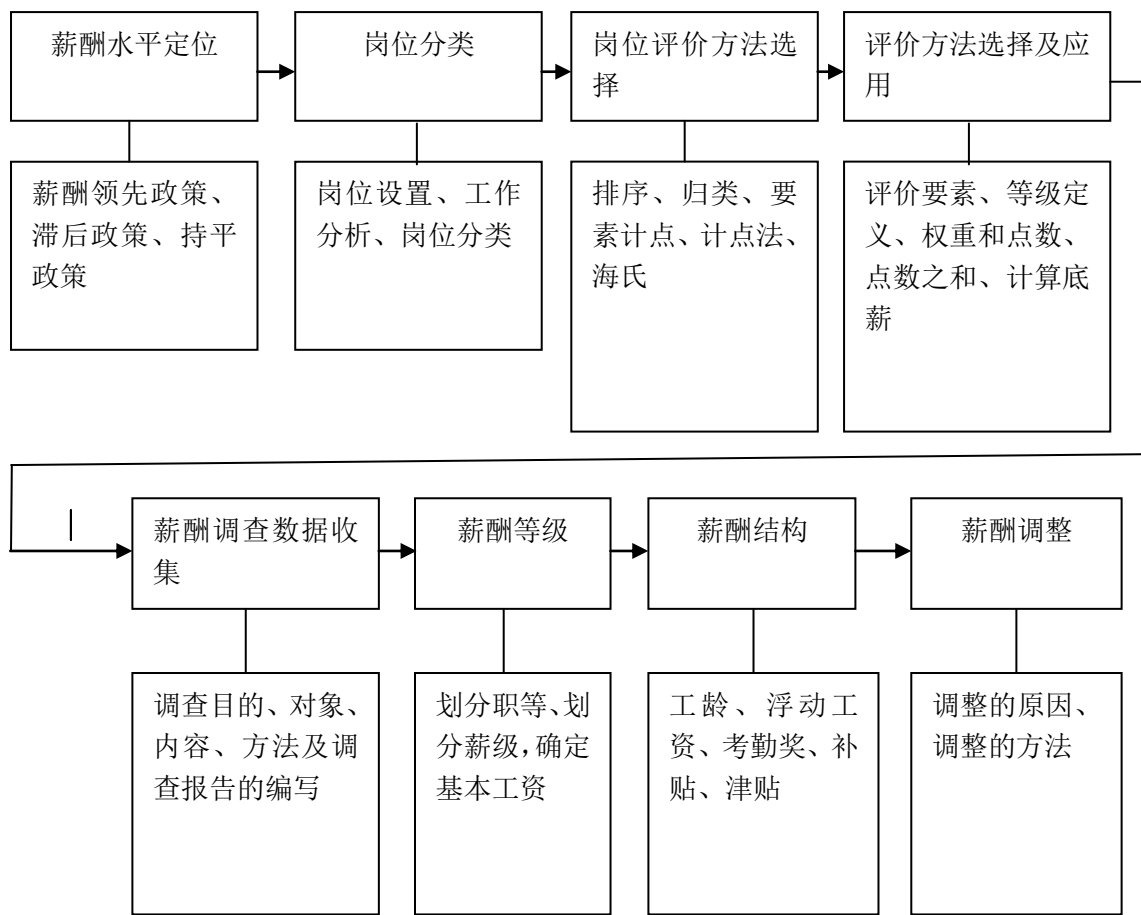
2. 本指导书的编写目的与主要内容：

主要是通过 28 个学时的实训来掌握和巩固已经讲授过的内容，共包括 5 个部分，学生以分组的形式进行实训工作。实训任务一是对薪酬管理的相关文献进行阅读了解，掌握相关的理论知识，引导实训的开始，需要 3 个学时；实训任务二是建立公司组织结构图并且对案例中的企业进行薪酬状况的调查（含薪酬满意度问卷设计），需要 8 学时；实训任务三为本次实训的重点，对该企业出现的薪酬问题进行梳理，形成可行性方案。需要 10 个学时；实训任务四为实际具体表格的设计和内容的填写，涵括薪酬调查表、工资汇总表、员工调薪表、保险月报表），需要 3 个学时；实训任务五进行每个小组的成果展示，并且就展示中存在的问题进一步修改，完成实训报告，需要 4 个学时。

3. 本实训主要为实践应用，鼓励学生能走出学校进行调研。

二、实训目的

实训是培养学生实际操作能力的主要方式，通过实训可以促进薪酬管理理论与实践全面结合。增强学生职业意识，强化技能训练，培养和提高学生的实际工作能力。提高教学效率，引发学习兴趣，激发学生的学习积极性和创造性思维。薪酬设计的方式、方法很多，这里实训完成的以岗位评价为基础的薪酬设计。主要是针对基本薪酬的底薪（基本工资）而言的，如果再加上岗位津贴、生活补贴、工龄工资、绩效薪酬、激励薪酬、递延薪酬的设计就可以形成岗位薪酬体系。通过实训，掌握薪酬结构体系的设计，针对目前企业存在的问题，进行合理的调整。



岗位薪酬的设计程序

三、实训时间及地点安排

第 12 周星期一 5-10 节	6	6-403
第 12 周星期二 5-10 节	6	6-405
第 12 周星期三 5-10 节	6	6-207
第 12 周星期四 5-10 节	6	6-601
第 12 周星期五 5-8 节	4	6-608

四、实训项目及学时分配

序号	实训项目	学时	实训内容提要
----	------	----	--------

1	薪酬管理的相关文献进行阅读	3	通过知网查阅相关的文献，按照一定的规格完成文献综述内容。
2	建立公司组织结构图并且对案例中的企业进行薪酬状况的调查	8	建立公司结构图和职位体系的构建，并说明公司所处的发展阶段及对应的薪酬水平。
3	对该企业出现的薪酬问题进行梳理，形成可行性方案	10	针对任务二中的调查情况，按照所学内容及企业实际进行薪酬体系设计。
4	实际具体表格的设计	3	对企业常用表格要清楚并了解里面的相关内容，学会做表及使用。
5	小组的成果展示	4	小组进行最后的整个实训工作的成果展示，重点对设计部分的内容进行阐述。

五、实训内容

任务一 薪酬管理理论相关文献综述

3 学时

（一）实训目的

1. 了解薪酬管理的相关理论知识。
2. 对薪酬的相关定义有更深刻的了解，同时能够对论文知识有更深刻的理解

（二）实训材料仪器设备

1. 计算机
2. 相关论文数据库

（三）实训内容

1. 薪酬的相关理论
2. 薪酬管理的相关理论
3. 信息获取途径：知网、万方、维普等论文数据网站； 关键词搜索：薪酬、薪酬管理

（四）实训要求

1. 正确使用计算机及其附属设备。
2. 在完成实训报告时，每个小组必须使用统一来源的数据资料，并由指导教师签字。
3. 能够使用网上数据库的资料，对相关理论进行梳理。

（五）实训步骤

1. 薪酬的相关定义
2. 薪酬管理的相关定义

3. 薪酬相关的理论（如全面战略薪酬、宽带薪酬理论以及相关激励理论）
4. 对相关理论按照一下三个类型进行分类整理：
 - 国内文献与国外文献
 - 管理学角度理论、心理学角度理论
 - 早期、中期和近现代理论
5. 梳理后交指导老师检查。

任务二 根据案例分析该企业在薪酬问题（小组形式）

8 学时

（一）实训目的

1. 学会选取公司的典型职位（人力资源部经理、销售部经理、技术总监），进行职位评价；
2. 了解薪酬调查途径和过程。

（二）实训材料仪器设备

1. 计算机
2. 校内网络

（三）实训内容

根据所学的知识，剖析目前企业在薪酬管理存在的情况，并进行梳理和解释。

1. 企业的组织结构图绘制
2. 分析企业目前的薪酬状况
3. 本企业薪酬满意度问卷设计

案例选择：

- 小组成员有现有公司资源作为案例公司，对其薪酬管理方面进行的剖析。
- 网络搜寻自己感兴趣的企业，了解其背景资料，对其薪酬管理方面进行的剖析。
- 根据本实训中给出的案例进行薪酬管理进行剖析。

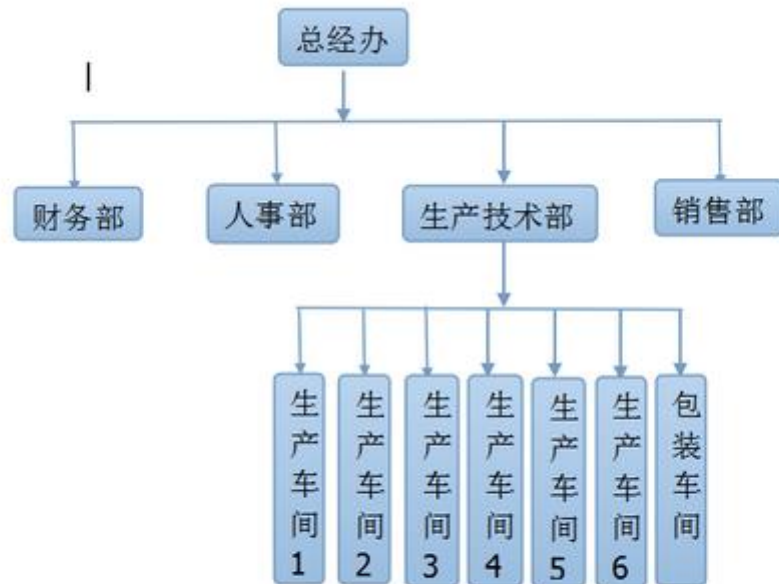
（四）实训要求

1. 正确使用计算机及其附属设备。

2. 在完成实训报告时，每组必须使用统一来源的数据资料，并由指导教师签字。

(五) 实训步骤

1. 案例公司的相关背景的介绍（具体附录案例）
2. 绘制该公司的组织结构图



3. 该公司目前的薪酬体系概况

需要梳理的内容包括：

- 企业人力资源状况
 年龄构成、学历分布、男女性别比、职称构成
- 企业薪酬体系状况

4. 薪酬管理中存在的问题

常见问题：

- 薪酬战略缺失
- 薪酬理念存在问题
- 内部公平性不足
- 外部竞争性
- 薪酬结构不合理

5. 本企业满意度问卷设计

该部分根据所学内容进行合理设计。要求能够和问卷内容契合，从中能反映出相关的薪酬方面存在问题。

(一) 实训目的

1. 了解薪酬结构的基本要素；
2. 学会根据企业特点创建公司薪酬结构体系。
3. 能够将企业的薪酬结构设计内容细化并且能够执行。

(二) 实训材料仪器设备

1. 计算机
2. 校园网络

(三) 实训内容

1. 薪酬水平的界定
2. 岗位分类
3. 岗位评价（岗位评价的方法介绍）
4. 上述中的一种方法在岗位薪酬设计中的应用（销售总监的薪酬价值）
5. 薪酬调查（附录：薪酬调查表）
6. 薪酬结构的设计

注：根据掌握知识程度，根据实际情况进行调整。

1. 确定薪等数量、各薪等的薪级、各薪等的变动比率和相邻薪等的重叠情况。
2. 创建公司薪酬结构图。

(四) 实训要求

1. 正确使用计算机及其附属设备。
2. 在完成实训报告时，每组必须使用统一来源的数据资料，并由指导教师签字。

(五) 实训步骤

1. 薪酬水平的界定

根据指导书中的设计流程，对薪酬水平进行界定（领先型、跟随型、滞后性及混合型）。

2. 岗位进行分类

岗位分类与职业分类、岗位分级、品位分类的联系：岗位分类与职业分类是特殊性与一般性的关系，职业分类对企业中的岗位分类起着重要的指导和规范作用。岗位分级适用于实行岗位分类以外的各种企事业单位。岗位分级与品位分类的区别：分类标准不同；分类依据不同；适用范围不同。

岗位分类的最终结果，是将企事业单位的所有岗位纳入由职组、职系、岗级和岗等构成的

体系之中。

职组和职系是按照岗位的工作性质和特点对岗位所进行的横向分类，岗级和岗等是按照岗位的责任大小、技能要求、劳动强度、劳动环境等要素指标对岗位所进行的纵向分级。

3. 选取公司典型职位，进行职位排序。（可选用排序法和要素计点法）

例：方法一直接排序法

序号	职位	结果
1	营销主管	3
2	区域主管	2
3	业务员	1

方法二要素计点法

1) 选取合适的报酬要素；

根据公司的特征，选取的报酬要素定义如下：

<p>例：1、知识：可以通过正规教育、生活经验、工作经验以及在职培训等获得的关于事实或规则的各种信息。知识能够使任职者在无需向主管人员求助的情况下，就能解决特定领域中所出现一些非常规性问题。</p> <p>2、身体能力：身体灵活性、手眼协调性以及攀登、伸臂、弯曲等身体运动的平衡性与协调性。</p>

2) 对每一种报酬要素的各种不同程度、水平或层次加以界定；

例：

等级	要素一：知识与技能
一级	基本技能： 遵照简单的书面或口头指导，了解各种既定工作规程。能够阅读各种参考材料、提取信息并进行基本运算。可能需会电脑输入或操作标准型号的机器，包括检验、记录及张贴信息。
二级	精深知识或专长领域： 在某一特定或技术/行政职能领域内具有广泛的知识，包括对于相关政策与规程的了解。可遵照这些指导原则制定行动计划。可能需要使用精密设备并接受全面的调试与操作培训。能分析并诠释复杂信息，并可修改现有惯例、规程或方法。
三级	精通专业领域： 要求深入了解某项公认的技术专长或某个专业领域内的深层理论和现有操作方式。能运用先进的知识与经验来创建新方法、方案与规程，其中包括全面理解与该知识运用相关的一个以上主要专业领域中的实际问题

例：

报酬要素	报酬要素权重
知识	20%

技能	5%
监督责任	25%
决策	25%
预算影响	10%
沟通	10%
工作条件	5%
总计	100%

4) 确定每一种报酬要素的不同等级所对应的点值；

根据组织规模和职位数量，确定总点值。参考：一般大企业 600 至 1500 点、3000 人企业 800 点、5000 人企业 1000 至 1500、2-3 万人企业 2000 点以上。使用算术法确定报酬要素不同等级的点值。

例：

报酬要素	等级	算术法
知识 (200)	1	40
	2	80
	3	120
	4	160
	5	200

5) 运用这些报酬要素来分析和评价每一个职位；

例：

报酬要素	报酬要素权重	报酬要素等级	点 值
知 识	20%	2	80
技 能	5%	3	30
监督责任	25%	4	200
决 策	25%	5	250
预算影响	10%	4	80
沟 通	10%	2	40
工作条件	5%	5	50
合计	100%	-	730

6) 将所有被评价职位根据点数高低排序，建立职位等级结构。

将典型职位进行升幂排序，建立职位等级结构。

序号	职位	点数值
1	营销主管	300
2	区域主管	300
3	业务员	100

4. 对典型职位进行市场薪酬调查；

利用 Internet 查找典型职位的市场支付薪酬，包括本地区该职位的市场最低值和最高值，从而计算出中值。

例：

职位	点数值	最低值	最高值	中值
业务员	100	3000	2000	2500

5. 根据企业发展阶段和战略，调整企业的薪酬支付标准。

例：X 销售有限公司处于快速成长期，公司的战略利用各种资源快速打开大庆地区的市场，即提高产品的市场占有率，故该公司的销售部门的薪酬水平应该略高于市场平均水平。

职位	市场薪酬水平	公司薪酬水平
营销主管	4000	4500
区域主管	3000	3500
业务员	2500	2800

任务四 企业各种类型薪酬相关表格设计

3 学时

（一）实训目的

1. 掌握使用各类常用表格；
2. 掌握外部薪酬调查的表格的设计。

（二）实训材料仪器设备

1. 计算机
2. 校内网络

（三）实训内容

1. 设置薪资标准；

● 实训内容：

- 1、薪酬调查表
- 2、工资汇总表
- 3、员工调薪表
- 4、保险月报表

（四）实训要求

1. 正确使用计算机及其附属设备。
2. 在完成实训报告时，每组必须使用统一来源的数据资料，并由指导教师签字。

（五）实训步骤

1. 外部薪酬调查表设计

调查步骤大致分为：

步骤一：确定调查目的

寻找薪酬设计的参考依据:比较组织现行薪酬结构与市场结构的差异.进而对本组织薪酬结构进行调整,以保持本组织薪酬的竞争力,避免人才流失:显示不同职级之间的薪酬差异,为本组织制定薪酬政策提供必要的依据。为组织确定合理的人工费用提供必要的参考资料。

步骤二：选择调查对象

薪酬调查对象最好是选择与自己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,薪酬调查的数据,要包括上年度的薪资增长状况、不同薪酬结构对比、不同职位和不同级别的薪酬数据、奖金和福利状况、长期激励措施以及未来薪酬走势分析等。

步骤三：确定调查内容

被列入调查范围内的有关公司的资料一般包括公司的名称、地址、员工人数、规模、营业额、公司财产等:有关薪酬的资料包括基本工资、福利、调资措施、薪酬结构、工作时数、假期等:有关职位与员工类别的资料包括工作类别、员工类别、员工的实际薪酬率、总收入、最近一次的加薪、奖金及津贴等。

步骤四：选择调查方法

薪酬调查大部分情况下都会选排问卷调查的方式,但是问卷调查的样本必须具有代表性,而且也要达到一定的数量和比例:同时我们还必须确认对方的薪酬数据是建立在相同标准的岗位评价基础上,并能得到真实有效的薪酬数据,才能保证薪酬调查的准确性。在报纸和网站上,我们经常看到“xx 职位薪酬大解密”之类的文章,其数据多含有随机取样的成分,准确性很值得怀疑.即使是国家劳动部门的统计数据,也不能取代薪酬调查用做定薪的依据。

步骤五：撰写调查报告

调查结果要以调查报告形式提供,报告内容应包括资料概述;个别职位薪酬资料统计,包括所调查单位的编号、员工规模、基本薪酬及范围、平均薪酬额:全部调薪职位的薪酬总表与各单位薪酬总数统计。

2. 工资汇总表

了解工资中的组成结构,应发部分如基本工资、绩效工资、奖金、津贴福利及应扣部分内容,如个人缴纳的社保、因私请假以及税收等方面的内容。

3. 员工调薪表

重点强调调薪的理由,批复的流程。

4. 保险月报表

保险的涵括内容包括社会保险和企业购置的商业保险。社会保险的相关比例在表格中要

体现出来。

任务五 实训成果展示及实训总结

4 学时

（一）实训目的

1. 对整个薪酬体系再设计有整体的认识。
2. 通过讲解，学生互相参阅，补充自己小组不足，同时也加强对所学内容的理解。

（二）实训材料仪器设备

1. 计算机
2. 投影仪

（三）实训内容

对本次实训活动进行小结，谈谈体会、收获与不足。字数要求在 500-800 字。（每组只写一份）

（四）实训要求

1. 正确使用计算机及其附属设备。
2. 在完成实训报告时，每组必须使用统一来源的数据资料，并由指导教师签字。

（五）实训步骤

1. 按照每个班级的分组，完成 10-15 分钟 PPT 介绍。
2. 小组成员上台进行陈述
3. 根据小组所讲内容，提出相关的质疑，要求小组成员进行解释。
4. 完善实训报告的内容

附录一：案例：穗和公司简介及薪酬概况

穗和公司概况

穗和公司位于四川省的一个沿江小镇，成立 1993 年，是国内紧固件协会会员单位。前身是农机站的站办集体企业，主要为农民生产农具。八十年代后，企业的资产和规模有所扩大，

逐渐开始开展标准件生产等业务。

1998 年通过再次改制为民营企业，经过多年发展和探索，穗和公司渐渐步入正轨。现在专业生产公制 GB (国家标准)、ISO (国际标准)、DIN (德标)、JBc 日标)，美制 ANSI、ASME、IFI (美标)国际标准螺钉，二组合、三组合等系列多样化质产品。

在国家改革开放方针的正确指引下，该公司始终坚持，“以质量求生存，以品种求发展”的原则，始终坚持质量第一、诚信为本的经营宗旨，1998 年—2005 年连续 8 年被县评为重合同守信誉单位，被建行评为资信从 A 级单位，跟春兰、长虹等国内家电企业建立了良好而稳定的业务关系。

该公司拥有固定资产 2900 多万元，员工 347 人，其中管理和技术人员 42 人，2005 年公司共生产标准紧固件 3480 吨，29.4 亿件，销售收入为 4294 万元。实现利税 206 万元。

穗和公司目前发展良好，但也面临着挑战，一是中国紧固件行业正处于大发展时期，市场总掣需求不断增长，生产能力也不断增加，紧固件产能过剩与原材料暴涨，同时降临在紧固件行业。回顾紧固件行业的历程，可以发现一种规律性现象，就是每当市场出现旺销，紧接着必然出现产品饱和。随后就是宏观调控与压缩，接着又是一轮供不应求，厂家再次大上产能，于是产品再次出现饱和，如此周而复始。在当前形势下，穗和公司内部，有的产品供不应求，也有产品销售不畅，因此穗和公司必须优胜劣汰，推陈出新，及时进行产品结构调整，控制投资规模，压缩非生产性开支，才能让企业健康发展，

二是当前在紧固件行业，紧固件人才资源的重要性前所未有受到广泛的重视，人才资源开发的紧迫性鲜明地摆在眼前，紧固件的竞争，归根结底是人才的竞争，紧固件行业正规任职资格技术人才不足 2%，行业人才缺口严重，综合性工程师更加缺乏。国内本土紧固件企业 7000 余家，如此的竞争环境，产品和企业的核心竞争力就是人才。穗和公司位于内陆小镇，而目前紧固件人才，特别是高级技术人才更愿意流向省会和沿海大中城市，在这种情况下，必须把吸引、使用和培养人才作为企业的重点工作来抓，为人才提供更大的施展才能的空间，才能保证穗和公司的进一步发展，

企业组织结构概况

穗和公司采用的是直线职能制组织结构模式。下设六个生产车间、包装车间和材料分厂，以及总经理办公室、生产技术部、财务部、人力资源部、销售部五个职能科室。其中，总经理直接管理办公室，人事部、财务部。一个副总经理分管销售部，一个副总经理分管技术质量，一个副总经理分生产车间、包装车间等工作，大家各司其职。

穗和公司的人员概况

公司现有职工 347 名，其中管理人员和技术人员 42 人，工人和学徒 291 人，服务人员 16 人，男性 293 人，21 岁到 35 岁以下 242 人，35 岁到 49 岁 90 人，51 岁以上 35 人，大专以上学历 31 人，其余为高中和初中学历，有高级职称的 1 人，中级职称 12 人，初级职称的 13 人。

从该企业拥有员工的分布情况和近年来的内部统计资料所反映的情况可以看出—该企业人力资源状况为：

员工知识层次偏低。具有大专以上学历的人员 31 人（含后续教育和党校的文凭），所占的比例仅为 8.9%；而初中及初中一下文化程度的员工为 118 人，占 34%。

员工技能结构不合理。具有中高级技术职称所占的比例为 4.3%：生产型人员较多，经营型、管理型和技能型人才偏少，很难保证企业的科学管理措施的实施和先进的安全生产的技术应用。

专业管理人员数量少，且分布不合理。管理人员总数量多，但是真正能够适应企业发展需要的高级专业管理人员少，而且管理人员总的知识层次偏低。

穗和公司薪酬体系概况

穗和公司 2006 年的职工工资总额为 626.5 万元，人工费用率为 14.8%。其中总经理年薪 6 万元，中层部门正职平均薪酬 3.2 万元，部门副职和车间主任等管理人员年平均薪酬 2.4 万元，一般管理人员和操作工人年平均薪酬 2 万元，服务人员年平均工资 8000 元。

穗和公司现行的薪酬制度比较简单，类似于单酬制，以固定的岗位工资和效益工资为主。同时从数字上看，中层管理者年平均薪酬(3.2 万元)大约是基层管理者年平均薪酬(2.4 万元)的 1.33 倍，基层管理者年平均薪酬 2.4 万元与一线工人年平均薪酬（2 万元）基本平衡。

管理人员主要实行的是岗位职务工资，根据职工的职务、工作性质、劳动量、岗位责任等划分不同的岗位而设定的不同标准。实际上实行的是等级工资，不同等级工资没有交叉。效益工资主要表现为年终奖由穗和公司的董事会讨论发放，不过所占比较低。

穗和公司的现有的管理人员的薪酬体系没有统一的工资体系，内外部之间也存在严重不公平，主要是由于高层管理者拥有公司的股权，基本薪酬部分定得较低，其他激励薪酬设计得少，直接导致非股东管理人员的工资待遇偏低。而且有部分中高层管理人员基本工资（含各种地方补贴和津贴）仍然沿用事业单位的技能工资发放标准，工资的调整由县人才中心托管，根据职工的职称，技术等级等变化而作相应调整，将其记入相应职工档案，再由工厂按月发放给职工。他们的工资待遇其实与所做工作，没有具体联系。导致部分担负着重要职能的管理人员的工作努力程度、承担的责任以及工作业绩都与其薪酬水平相差太远，付出与所得不相符。而且基本也没有针对性的福利设计。

穗和公司的大部分生产工人实行的是计件计时工资,工资的多少主要由所完成的产品量和工作时间决定。员工个人的福利主要是强制性福利,即企业必须按政府规定的标准执行,如养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、住房公积金等,基本没有企业自行设计的福利项目。

现在实行的计件工资和计时工资藕也存在问题。首先结构过于单调,保障性不强,其次计件工资的公平性过于主观,许多基层员工饱受不公正待遇,由此而引发的消极现象为数不少。而计件工资按工作的成绩及成本计酬有以下优点:较为公平;易于计算单位产品的人工成本,减少监督人员节省支出,员工为增加产量多得薪资,常能改良工作方法增进工作效率。但是,公司的计件工资的缺点也很明显,主要表现在:

- (1) 员工只追求工作速度,产品品质易致粗劣。
- (2) 员工为求增加收入常工作过度有碍健康。
- (3) 因管理或技术改进而使生产效率增加时,如依照原来标准实施计件制,工厂负担会加重,如降低原有标准,常常又容易引起员工不满。没能使现行的薪酬制度起到良好的激励员工的作用。
- (4) 最主要的是员工收入与穗和公司经营目标相脱离。员工往往只注重自己从穗和公司得到多少(比如奖金),而对穗和公司经营目标不甚关心,没有与企业结成利益共同体。

附录二：实训成绩考核建议

	观测点	考核目标	成绩组成
实训初期	1. 对课文相关内容是否掌握 2. 对于实训的整体内容是不是有比较清晰的思路	相关概念的了解;文献综述部分的梳理是否有条理	20%

实训过程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是否按时参加实训 2. 是否有合适的小组分工 3. 对实训过程的熟悉程度 4. 对基本操作的规范程度 5. 对突发事件的应急处理能力 6. 实训原始记录的完整程度 7. 同学之间的团结协作精神 	着重考查学生的实训态度、对知识的总体把握程度；严谨的治学态度、团结协作精神	30%
实训结果分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 所分析结果是否用原始记录数据 2. 计算结果是否正确 3. 实训结果分析是否合理 4. 对于综合实训部分，各项内容之间是否存在相应的联系，能合理解决提出的问题。 	考查学生对数据处理和现象分析的能力；对专业知识的综合应用能力；事实求实的精神	50%
特殊情况加分	<ol style="list-style-type: none"> 1. 案例的使用（鼓励使用真实的企业案例） 2. 小组中的分工轻重（组长优势） 3. 小组汇报对整体内容把握 	根据不同的学生能力，分工内容的不同，以及鼓励学生能够实践中去掌握相关知识。	此类情况成绩为优秀