

<<职能工资设计>>

图书基本信息

书名：<<职能工资设计>>

13位ISBN编号：9787300044439

10位ISBN编号：7300044433

出版时间：2003-02

出版时间：中国人民大学出版社

作者：饶征等

页数：172

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<职能工资设计>>

前言

前言 本书介绍的职能工资系统是和君创业公司的咨询师在长期的咨询活动中摸索出来的一套薪酬管理体系。

这套职能工资系统的发育已有近10年的历史。

我们研究职能工资制最早是从学习日本一些企业的工资管理体系开始的，但当时掌握的资料十分有限，设计出来的职能工资方案也非常简单，最初在一些企业试运行后，有的企业效果较好，有的企业则无法运行。

究其原因，是职能工资制的运行环境要求较高，首先是企业必须达到一定的规模，必须建立分层分类的任职资格体系，通过为各职类职种员工设计不同的职业发展通道和薪资晋升空间才能运行；其次是企业规范化管理水平必须达到一定的程度，高层管理者已经意识到仅靠个人感觉难以评价员工工作绩效和调整员工工资，必须依靠制度化的价值评价机制，才能做到公正公平地给予员工合理的回报。

本职能工资系统从1998年后在一些企业白勺试运行中得到了很好的完善，这主要表现在三个方面：一是我们掌握了职能工资系统模拟运行的办法和技术，使得职能工资系统的优点通过模拟就能表现出来，让企业高层管理者在实施本套系统前能够直观感受到通过这套系统中的一些“杠杆”，很好地调节各职类职种员工的利益关系，化解各种利益矛盾，坚定实施这套系统的信心；二是我们找到了对职种价值评估的方法和技术，使得员工调资空间设计更加合理，易于接受；三是我们打通了职能工资系统与其他人力资源子系统之间的联系，使之能够很好地为其他人力资源子系统的运作提供支持和帮助。

职能工资系统的优点可以在与职位工资制的比较中略见一斑：许多企业人力资源主管和高层管理者虽为薪酬问题付出了大量的精力，为此大伤脑筋，但仍有许多问题尚待解决。

我们知道，不同企业面临的薪酬问题各有不同，但一般而言可以总结出一些共性的东西，比如一些企业的员工，由于企业没有在其本专业职位为其提供晋升和提升通道，使得他们为了提高自己的收入水平，纷纷挤向管理岗位，结果是企业多了一些无能的管理者，却失去了一些优秀的专业人员；又如一些企业虽然建立了以职位为基础的薪酬体系，但员工被牢牢束缚于一个个固定的工作岗位上，他们根据自己的职位获取报酬，除非得到职位上的晋升，否则，在原有的职位上调资空间非常有限，即，使能力和业绩有很大的提高，收入水平也难以作出相应调整。

这种情况在实行了职位工资体系的高科技、知识型企业中表现得尤为突出。

一方面，高科技、知识型企业在激烈的竞争和科学技术日新月异的发展环境中，需要成为学习型组织，同时，要求其员工不断提高自己的知识和技能。

而职位工资制却使得员工只能在自己的职位上等待转向管理职位的晋升机会出现，否则即使他们的能力提升，薪酬水平也不会因此获得提高。

这样的结果容易挫伤专业人员的积极性。

职能工资制的特点是关注和尊重员工个人能力的发展，鼓励员工通过不断提高自身的任职能力和工作业绩，实现薪酬水平的不断提高。

因而，它特别适合高新技术和知识型企业建立学习型组织的要求。

本书另一个突出特点是，书中所采用的案例均来自作者的长期咨询实践，因而具有很强的针对性和实践性。

本书是我们在近一年的咨询活动中，利用业余时间陆续完成的，其间经历了许多不眠之夜，放弃了许多节假日的休息。

书稿完成之日，看到自己多年的思考和积累得以释放，心中备感欣慰，我们希望以此书为企业人力资源管理者们抛砖引玉，激发出更多的新思路和新方法。

由于作者水平所限，书中难免疏漏之处，敬请读者提出宝贵意见。

饶征 欧阳晖 2002年12月

<<职能工资设计>>

内容概要

本书的主要内容包括：薪酬的基本问题薪酬体系——基于职位还是基于能力；职能工资设计方法；职能工资设计案例。

本书系统阐述了职能工资设计的原则和方法，以及如何运用职能工资系统中的分配调节技术，依据企业战略要求调整各类员工的利益关系；阐述了如何运用职能工资的各种支付形式激励员工的工作热情与能力发挥。

同时对职能工资的基本结构，工资、奖金和福利的支付形式作了详细说明。

本书适用于各类大中型企业尤其是高科技和快速成长型企业的工资管理。

读者对象主要为人力资源管理专业人员、管理咨询人员、人力资源理论研究者，全国务院校管理专业教师、高年级本科生、研究生和MBA，同时还可作为企业管理人员的培训用书。

<<职能工资设计>>

作者简介

饶征，现任和君创业研究咨询有限公司总裁助理、人力资源事业部副总经理、资深咨询师。长期从事企业诊断、企业组织设计、人力资源战略与人力资源规划、绩效管理与薪酬体系设计的研究与咨询。

曾任北京易思行管理顾问有限公司副总经理；深圳华为技术有限公司、山东六和集团等多家企业集团的人力资源管理高级顾问；并主持过白沙集团、新奥集团等数十家企业集团的人力资源开发与管理体系设计、人力资源战略研究及人力资源规划；还参与主持了数家公司的企业诊断、组织设计、企业文化建设等项目。

欧阳晖，西北大学经济学硕士，现任和君创业研究咨询有限公司人力资源事业部咨询师，主要负责薪酬体系设计方面的咨询工作。

曾先后任职与创维集团中国区域销售总部人力资源部、创维集团数码音像公司人力资源部和深圳华为技术有限公司海外人力资源部。

<<职能工资设计>>

书籍目录

第1章 薪酬问题第2章 薪酬体系:基于职位还是基于能力?第1节 基于职位的薪酬体系第2节 基于能力的薪酬体系第3章 职能工资设计第1节 薪酬理念第2节 职能工资基础第3节 职能工资设计第4节 工资模拟和调整第4章 职能工资设计案例

<<职能工资设计>>

章节摘录

3.1科学的任职资格体系 职能工资制是一种基于能力的薪酬体系，如果对能力定义不准确、标准不清晰，必将导致整个薪酬体系的不合理。

所以，在设计职能工资体系以前企业首先需要制定出符合自身特点的能力体系，也就是任职资格体系。

任职资格体系描述的不是抽象的能力概念，而是在所有职位根据性质分类的基础上，对第一类职位建立各自的能力级别和标准。

这项工作需要企业投入比较大的精力，因为这是整个职能工资体系，乃至整个基于能力的人力资源管理体系的基础。

3.2配套的培训体系 在企业鼓励员工提高自身能力的同时，也对企业培训提出了更高的要求。因为员工报酬是基于他们在工作中所表现出来的能力，所以企业必须向员工提供提高自身能力的帮助。

在这里，培训就扮演了重要的角色。

因此，培训再也不能是随意安排员工课程，或者请外面的培训教师上课那么简单。

企业必须根据任职资格体系的内容和标准，针对不同的职种，以及同一职种的不同任职资格等级，开发出具有针对性的课程，帮助员工提高自己的能力。

只有这样，员工才能看到因提高能力而获得更高报酬的希望。

3.3具有弹性的组织结构 在以职位为基础的薪酬体系中，每个员工都牢牢附着于各个职位，很难有机会获得学习新知识和技能的机会。

在职能工资制中，员工不断学习新的知识、技能，那么企业如何运用这些知识和技能就是一个需要慎重考虑的问题。

因为，如果员工掌握的新知识和新技能没有机会运用，他们就会失去学习的兴趣和信心，而企业也并没有从员工能力的提高中受益。

所以，企业必须使自己的组织结构更具弹性。

3.4简单原则 职能工资制不能太复杂，否则员工会由于不了解其真正含义而没有信心，而企业也会由于体系本身的复杂而导致的操作困难对继续推行其失去信心。

实际上，根据国外的经验，实施又取消基于能力的薪酬体系的企业，大部分是因为体系过于复杂，投入了大量精力却没有得到相应回报。

另外，在推行职能工资制以前，需要在企业进行宣传，因为，毕竟人们都已经习惯了基于职位的报酬方式，所以必须首先得到员工的理解和支持，这样才能有一个良好的实施基础。

职能工资的设计要经过五个步骤： 1 在设计职能工资体系前，必须首先形成统一的薪酬理念，这个理念应当表达出企业对价值创造、价值评价和价值分配的基本思想，并在此基础上确定职能工资的设计原则，以此作为整个职能工资体系设计的指导。

2 与设计职位工资体系过程中要经过大量职位分析、职位评价的准备工作一样，职能工资体系在设计前也必须做好一系列准备工作。

并且，完成这种基础工作比完成职位工资的基础工作要付出更大的精力，投入更多资源。

这种准备工作包括职类职种的划分、任职资格体系建立等等。

3 有了设计原则和工资体系的基础，下一步的工作就是着手设计职能工资体系。

在这个阶段，需要确定职种薪等区间、薪点表、工资计提比例等要素，分别设计工资、奖金和福利方案。

4 完成职能工资体系设计以后，需要对新方案进行模拟。

通过对模拟结果的分析，找出设计中存在的问题并作相应调整，确保新的职能工资体系符合企业实际情况。

5 在模拟和调整了新的工资体系以后，将目前的工资体系切换到职能工资体系。

任职资格体系 任职资格是指员工承担某一职位 / 工作所必备的条件与能力。

员工任职资格等级的高低取决于其所具备的条件与能力水平的高低。

<<职能工资设计>>

任职资格的构成要素主要包括任职者的知识、经验和技能等。

任职资格标准不是对能力的抽象定义，而是与员工所从事的工作相联系，因为只有这样，员工才能更好的理解任职资格标准对工作中所需要的知识、技能定经验等方面的具体要求，并将其作为自己学习知识、提高技能的指引，从而也避免了任职资格标准被开发出来以后就被束之高阁。

每个工种都需要制定出自己的任职资格标准，这是一项需要企业投入较大精力的工作。

在制定任职资格标准时，企业首先要根据职种的划分情况，成立相应的任职资格标准编写小组，比如研发、营销、财经等等工种都需要成立自己的编写小组。

编写小组成员应当是在本工种比较资深的人员，并且在企业已经工作了较长时间，这样他们才能制定符合专业特点并且适合企业需要的任职资格标准。

每个小组需要在专家的指导下，就本工种的各个级别所需具备的知识、技能和经验等要素进行总结。

这个总结的过程实际上也是一个对本工种工作进行系统梳理的过程，通过梳理，小组成员就各要素所包含的内容达成共识。

特别需要注意的是，要避免简单地将实际工作内容加以罗列，各要素内部内容应当彼此独立，不应当有重叠情况出现。

确定了各要素的内容之后，接下来是对各要素分级，并描述各个级别的要求。

每个工种的任职资格分为多少个等级并没有一定之规，这和企业规模、工种的特点都有关系，对于规模大的企业，如果级别太少了显然不能区分员工能力的差异；从不同工种方面看，有些工种本身对知识、技能和经验等方面的要求跨度比较大，而有些工种很难分出若干有差异的级别。

.....

<<职能工资设计>>

编辑推荐

本书是和君创业研究咨询有限公司咨询师在长期管理咨询实践中摸索出来的一套工资管理体系。职能工资系统是以任职资格体系和薪点制为基础，以员工职业能力提升为导向，以责任承担和业绩结果为依据进行员工工资、奖金和福利分配的一套机制和方法。

<<职能工资设计>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>