

ZC 公司薪酬体系设计报告

目录

第壹章第一章 薪酬管理总论与启示

- 第壹节 第一节 薪酬的本质与功能
 - 壹. 一. 薪酬的本质
 - 贰. 二. 薪酬的功能
- 第贰节 第二节 影响薪酬的因素
 - 一. 内部因素对薪酬的影响
 - 二. 个人因素对薪酬的影响
 - 三. 外部因素对薪酬的影响
- 第叁节 第三节 薪酬的构成分析
- 第肆节 第四节 有效薪酬管理的特点及发展展望
 - 一. 有效薪酬管理应具备的特点
 - 二. 现代薪酬管理发展的趋势

第贰章第二章 ZC 公司薪酬管理现状分析

- 第壹节 第一节 ZC 公司现有薪酬制度的分析与评价
 - 一. 接受调研的人员构成特征
 - 二. 关于薪酬问题的回答情况总体描述及两个单位的对比
 - 三. 关于薪酬问题的要素相关性分析
 - 四. 实际访谈的调研结果
 - 五. ZC 公司薪酬管理制度的总体评价
- 第贰节 第二节 ZC 公司薪酬制度的改善思路

第三章 ZC 公司薪酬管理体系的构建

- 第壹节 第一节 薪酬体系的设计原则
 - 一. 公平原则
 - 二. 竞争原则
 - 三. 激励原则
 - 四. 经济原则
- 第贰节 第二节 ZC 公司薪酬管理系统结构设计
 - 一. 组织系统
 - 二. 指标考核系统
 - 三. 结构系统

四．仲裁系统

第叁节 第三节 薪酬管理系统运行机制描述

第四章第四章 ZC 公司薪酬方案与员工考评方案设计

第壹节 第一节 薪酬方案设计及实施办法

- 一．薪酬总量控制
- 二．经济性薪酬的结构设计
- 三．非经济性薪酬的参考建议
- 四．特别的奖励和处分

第贰节 第二节 员工考评方案设计及实施办法

- 一．员工绩效考评的定位和基本目标
- 二．员工绩效考评的基本原则
- 三．绩效考评方法及程序
- 四．绩效考评结果的沟通和反馈
- 五．绩效计划与绩效考评指标的设定

附录

数据参考：2003 年北京市劳动岗位职位工资发展趋势

法律法规参考：中华人民共和国劳动法

关于工资总额组成的规定

中华人民共和国企业劳动争议处理条例

北京市劳动合同规定

企业最低工资规定

失业保险条例

第一章 薪酬管理总论与启示

在现代市场经济中，薪酬管理是人力资源管理的一个重要方面，对企业的竞争能力有很大的影响。对于 ZC 公司这样一个从行政性事业单位向企业化转制的公司来说，做好薪酬管理设计尤其具有重要的意义。

当企业获得生产经营的自主权之后，如何搞好企业利润在自我积累与员工分配之间的关系，如何客观、公正、公平、合理地报偿为企业做出贡献的员工，如何吸引和留住关键人才，从而既有利于企业的发展，又能保证员工从薪酬方面获得经济上和心理上的满足，就成为企业自身必须要认真解决的问题。

本章从薪酬的本质、功能和构成等方面的特点对薪酬管理进行全面的剖析，

并结合对 ZC 公司进行调研的实际情况，从中发掘可以借鉴之处。

第一节 薪酬的本质与功能

一、薪酬的本质

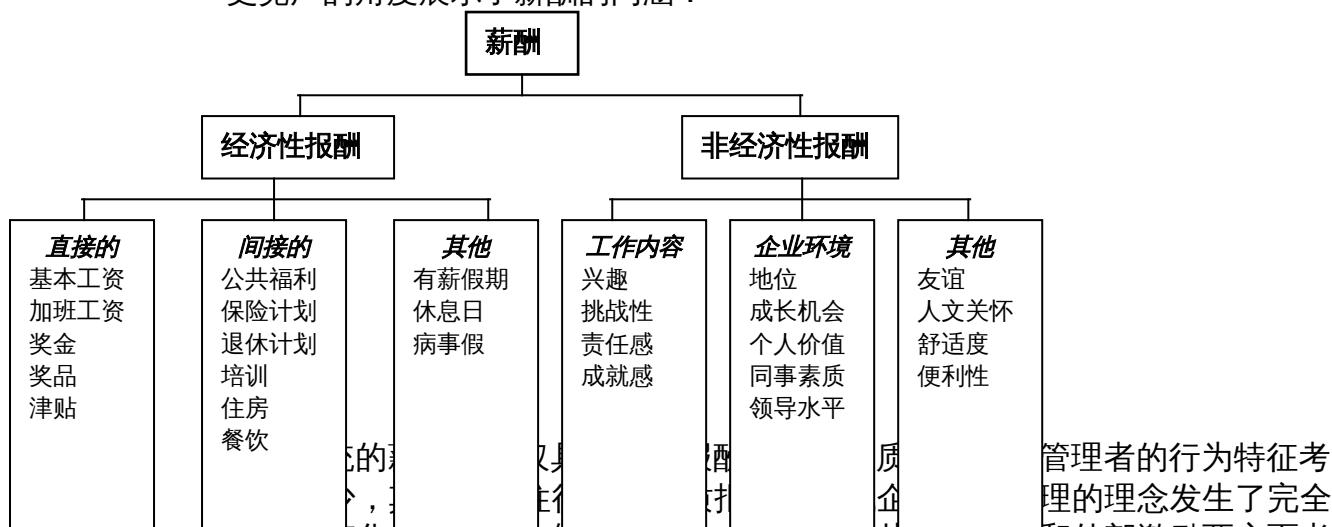
薪酬是员工向其所在单位提供劳动而获得的各种形式的酬劳或答谢，其实质是一种公平的交易或交换关系，是员工在向单位让渡劳动或劳务使用权后获得的报偿。在这一交换关系中，单位承担的是劳动或劳务的购买者的角色，员工承担的是劳动或劳务的出卖者的角色，薪酬则是劳动或劳务的价格表现。

全面理解薪酬的本质，有四点特别值得注意：①薪酬是劳动力的成本；②薪酬是反应员工各方面能力的标尺；③薪酬是各种工作回报中的一种回报形式；④薪酬是人力资源激励最为核心的要素。

结合在 ZC 公司调研的情况，课题组发现，ZC 公司的薪酬体系在反映薪酬本质方面做得尚不够充分，仅仅体现了“薪酬是劳动力的成本”这一个要素，而对其它三个要素则兼顾不足。

由于绩效考评的形式化且难以计量，使得员工的表现和工作能力并没有与其薪酬直接挂钩，因此薪酬没有充分衡量员工各方面的能力；由于薪酬构成简单，工作内容相对单一，因此员工并没有明显地感受到回报，仅仅是到了日子拿回自己应得的那份工资而已。基于以上原因，ZC 公司的薪酬并没有起到其应有的激励作用，这一点从薪酬调查问卷中员工所反映的情况中也有深刻的体现。

深刻理解薪酬的本质，才有可能打开薪酬体系设计的广阔思路。下表就从更宽广的角度展示了薪酬的内涵：



不同的变化，其着眼点转移到了人。激励也要从内部激励和外部激励两方面考虑。工资、奖金、福利等物质报酬是外部激励要素；而岗位的多样化、从事有挑战性的工作、取得成就、得到认可、承担责任、获取新技能和事业发展机会等等则是重要的内部激励要素。这两种激励要素分别对应着经济性报酬和非经济性报酬。

启示

薪酬在任何企业中都是非常基础而重要的，一个企业需要有一定竞争力的薪酬吸引人才，还需要有一定保障力的薪酬留住人才，如果水平太低或者与外界的差异过大，员工必然会心生去意，尤其是能力、素质都比较高的中青年员工。经济性报酬会在中短期时间内激励员工并调动员工的积极性，但经济性报

酬不是万能的，非经济性报酬才是最根本的，因为它对员工的激励是中长期的。然而非经济性报酬恰恰是被很多企业所忽视的，就 ZC 公司来说，非经济性报酬中的所有方面几乎都被忽视了，像工作挑战性、责任感，以及事业上的成就感等等，似乎长期以来都没有受到足够的重视，殊不知这也是一种很重要的回报；即使单就经济性报酬这一方面来看，当前的薪酬制度也并没有完全涉及到，薪酬结构总体来说还是很单一的。

在今后的薪酬管理方面，课题组建议 ZC 公司把经济性报酬和非经济性报酬结合起来激励员工，让员工感受到自己的价值并看到自己的发展前景，为企业努力工作。注重非经济性报酬还有另外一个好处，那就是在目前公司财务状况吃紧的情况下，多采用非经济性报酬可以为企业减少费用支出，从而降低总财务成本。

二．薪酬的功能

提到薪酬的功能，很多企业的反应首先就是维持员工生计；这一观点并没有错，但是在市场经济条件下，这种认识显然是太狭隘了。我们可以从薪酬对员工、对企业和对社会三个角度来全面理解薪酬的功能。

1. 1. 薪酬对员工的功能。

薪酬对员工的功能主要表现在以下两个方面。

首先是维持和保障的功能。劳动是员工脑力和体力的支出，员工作为企业劳动力要素的提供者，企业只有给予足够的补偿，才能使员工不断投入新的劳动。这种补偿使通过员工消费各种必要的生活资料实现的。因此员工的劳动收入，首先要用于购买各种必要的生活资料以维持劳动力的正常再生产。企业员工的工资收入理所应当的包括支付部分学习、培训、进修等方面的费用。除此之外，企业员工一定的生活享受也应该包括在薪酬收入之内，这同样属于维持劳动力再生产的范围。

第二是激励功能，也就是企业用来激励员工按照其意图行事而又能加以控制的功能。在市场经济条件下，对员工的激励除了精神激励（员工自我价值的实现）之外，也不能忽视物质利益的刺激。现实生活中，员工一方面要追求自身的价值、主人翁感和认同感，另一方面更重视追求实在的利益，而劳动则是员工获取收入以提高自己满足水平的基本手段。在这种情况下，企业通过各种具体报酬（包括奖金）形式，把收入与员工对企业提供的劳动贡献联系起来，使薪酬发挥激励功能。

美国著名的比较经济学家埃冈·纽博格指出：“不管采用什么样子的激励结构，这种结构要有效，就必须同所要影响的当事人的目标函数相一致。”这段话对我们设计薪酬激励机制非常有启发。如果一个人的动机主要是受到他人尊重，那么刺激应当是类似名誉和称号这样的无形的非物质性的刺激；相反，如果一个员工的动机主要是生理上的需求和不断提高的物质生活水平，那么名誉和光荣称号这样的刺激就是无效的。

启示

薪酬的以上两方面的功能对 ZC 公司在设计薪酬体系方面的启发是，支付给员工的报酬首先要满足其基本需要，然后要结合各类员工各自不同的特点，充分发挥薪酬的激励功能。

2. 2. 薪酬对企业的功能。

在很多企业看来，薪酬是企业的一项重大负担，因为薪酬是企业总成本的重要组成部分，一些企业的工资成本占企业总成本的比重达到 30% 甚至更多。但反过来，薪酬对企业也具有增值保值的功能。

薪酬是能够为企业和投资者带来预期收益的资本。企业从事生产或者经营，必须雇佣员工，薪酬就是用来购买劳动力所支付的特定资本。薪酬的投入可以为企业带来预期大于成本的收益，这也是企业雇佣员工、对劳动要素进行投资的动力所在。从这个意义上说薪酬确实对企业具有增值保值的功能，不过前提条件是，企业善于运用薪酬作为激励杠杆，这样才能使投入的成本最大限度的增值。

启示

ZC 公司使从行政事业型单位转制成为企业的，原先的薪酬支出是依靠国家拨款，薪酬弹性小，支出与回报一直处于稳定不变的状态，因此企业的领导也很少考虑薪酬成本的回报问题。如今转制为企业，公司一下子被推向市场自力更生，对此问题必然要高度重视。站在企业的角度，薪酬是一把双刃剑，运用得好，可以得到很高的投资回报；运用不当，难免成为企业沉重的负担。

3.3. 薪酬对社会的功能。

薪酬对社会的功能体现在对劳动力资源的再配置。薪酬作为劳动力价格的信号，调节着劳动力的供求和劳动力的流向。当某一地区、部门和某一职业及工种的劳动力供不应求时，薪酬会上涨，促使劳动力从其他地区、部门和行业向紧缺的领域流动，进而趋向平衡；反之也一样。通过薪酬的调节，实现劳动力资源的优化配置；此外，薪酬也调节着人们对职业和工种的评价，协调着人们择业的愿望和就业的流向。

启示

ZC 公司即使转制为企业，也不可能很快摆脱其后勤服务的性质以及解决 ZC 院系统人员就业的重要使命；因此，公司在设计薪酬体系和薪酬制度时，不可避免地要考虑到其与社会间的联系与互动。在保证公司自身收益和发展的基础上，兼顾公司对社会所担负的责任和功能。

第二节 影响薪酬的因素

各个企业的薪酬水平不会都完全一样，不同员工的收入也是千差万别。影响薪酬有许多因素，归纳起来可以简单分为三类：企业内部因素、企业员工的个人因素和企业外部的社会因素。

一. 内部因素对薪酬的影响

影响薪酬的企业内部因素包括以下方面：

1. 企业负担能力：员工的薪酬与企业负担能力的大小存在着非常直接的关系，如果企业负担能力强，则员工的薪酬水平往往高而稳定；如果薪酬负担超过了企业的承受能力，那么势必导致企业严重亏损。

2. 企业经营状况：企业经营状况直接决定着员工的工资水平，经营得越好的企业，其薪资水平相对比较稳定且往往有较大的增幅，而经营状况差的企业，其薪资水平相对较低且不具有保障性。

3. 企业远景：企业处于行业的不同时期（导入期、成长期、成熟期、衰退期），企业的赢利水平和赢利能力是不同的，这些差别会导致薪资水平的不同；一般来说，处于成熟期的企业的薪酬水平相对比较稳定。

4. 薪酬政策：薪酬政策是企业分配机制的直接表现，直接影响着企业利润积累和薪酬分配的关系。一部分企业注重高利润积累，一部分企业注重二者之间关系的平衡，所有这些差别会直接导致企业薪酬水平的不同。

5. 企业文化：企业文化是企业分配思想、价值观、目标追求、价值取向和制度的土壤，企业文化不同，必然会导致观念和制度的不同，这些不同直接影响到企业的分配机制和薪酬设计的原则，从而间接影响到企业的薪资水平。

6. 人才价值观：企业对人才的重视程度直接影响到其愿意付出的薪酬水平，不同的企业对于“是否只有支付高薪才能吸引最优秀的人才？”以及“是否要重奖优秀的人才？”这样问题的回答大多不同，自然他们的薪酬水平也不一样。

二．个人因素对薪酬的影响

1. 工作表现：员工的薪酬是由个人的工作表现直接决定的，因此在同等条件下，高薪来自于高的工作绩效。

2. 资历水平：通常资历高的员工比资历低的员工薪酬水平要高，这主要是由于要对员工在学习技术时所耗费的时间、体能、金钱和机会等付出一定的补偿，而且还带有激励作用，即促进员工愿意不断地学习新技术，提高工作能力和自身素质。

3. 工作技能：在科技进步、信息发达的今天，企业竞争已经从传统的产品战演变成为行销战、策略战等全面性的竞争。企业之争便是人才之争，掌握关键技能的人已经成为企业竞争的利器。这类人才于是成为企业高薪聘请的对象。对既有的员工来说，企业往往愿意支付高薪给两类人，一类是掌握关键技术的专才，另一类则是阅历丰富的通才，因为通才可以有效地整合企业内高度分工的各项资源，形成综合效应。

4. 工作年限：工龄长的员工薪酬通常高一些，主要是为了补偿员工过去的投资并减少人员的流动。连续计算员工工龄工资的企业，通常能通过年资起到稳定员工队伍，降低流动成本的作用。

5. 工作量：不管按时计薪、按件计酬还是按绩效计酬，通常工作量较大时，薪资水平也比较高。这种现实的工作量的差别才是导致薪酬水平差异的根本原因。

6. 岗位及职务差别：职务既包含着权力，同时也负有相应的责任。权力是以承担相应的责任为基础的，责任是由判断力或决定能力而产生的。权力大，责任也重，自然需要较高的薪酬水平来平衡。

三．外部因素对薪酬的影响

1. 地区及行业差异：企业所在地区和所属行业不同对企业的薪酬水平影响很大，企业在制定薪酬标准的时候必须根据行业特点及本地区的消费水平。一般来说，经济发达地区的薪酬水平比经济落后地区的薪酬水平高，处于行业成长和成熟期的企业的薪酬水平比处于衰退期的企业高。

2. 地区生活指数：不同地区的生活指数是不同的，企业在确定基本薪酬时必须参照当地的生活指数，生活指数高的地区，薪酬水平也相应要比较高。

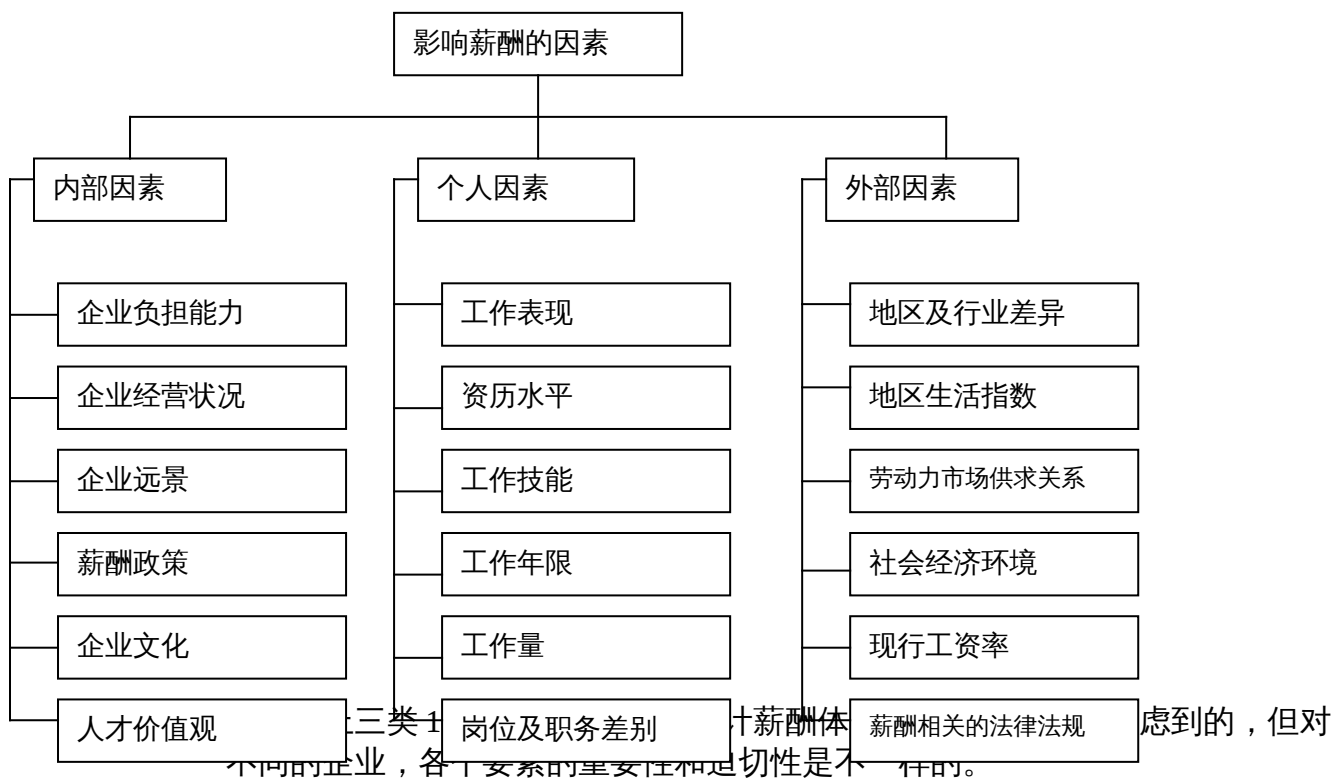
3. 劳动力市场的供求关系：劳动力价格受供求关系的影响，劳动力的供求关系失衡时，劳动力价格也会偏离其本身的价值。在供大于求的时候，是企业降低薪酬水平的机会。

4. 社会经济环境：在社会经济环境较好时，员工的薪酬水平也往往比较高。

5. 现行工资率：国家对部分企业，特别是一些国有企业，规定了相应的工资率，企业在制定薪酬制度时必须参考。

6. 与薪酬相关的法律规定：这些法律包括最低工资制度、个人所得税征收制度、强制性劳动保险以及各类费用的缴纳等。

我们将以上各类影响要素归纳为下表：



启示

结合对 ZC 公司调研的实际情况，课题组分析出了对于 ZC 公司的薪酬体系设计最为关键的几个要素。

在内部因素里，最重要的是企业经营状况、企业远景、企业文化和人才价值观几个方面。由于企业改制初期，公司还能够得到国家的拨款，所以尚不至于无法负担薪酬的支出；但是拨款是有限期的，而且目前企业的经营状况并不是很乐观，多种业务的利润率都很低，因此制定薪酬总量水平的时候必须直接依照企业的经营状况。企业远景同员工对企业的信心直接相关，一个好的发展前景会使员工心中充满希望，即使有暂时的困难也能与企业共度，薪酬水平就不会成为企业发展路上的障碍；相反，如果企业的前景黯淡，让员工看不到未来和希望，那就难免产生瓜分现有利益的想法，企业的薪酬体系必然陷于困境。企业文化则涉及到薪酬的分配与比较问题，ZC 公司目前的企业文化偏于安定、沉闷，活力不足，员工的竞争意识和危机意识都不是很强，薪酬体系的激励作用非常有限。因此，要充分发挥薪酬制度的激励作用，必须在公司内首先唤起一种倡导竞争、奖优罚劣的文化。从长远发展的角度看，为了引进高素质、有

能力的人才，公司还应当树立“人才就是财富”的价值观，并在薪酬体系中有所体现。

在个人方面的若干要素中，ZC公司应当重点考虑在薪酬设计中体现出不同员工的工作表现和工作量方面的差异。因为就公司目前所从事的业务来看，大多数为服务行业的体力劳动，在达到一定的熟练程度之后，工作成果的多少，工作质量的高低，往往取决于态度，奖优罚劣、奖勤罚懒是对服务性工作人员最好的激励。从关于薪酬的问卷调查的结果来看，公司员工最为认同的造成薪酬水平差异的要素也是工作表现和绩效，至于资历、工作年限等，员工们并不是很计较。这一点非常有利于绩效考核制度和激励制度的推行。随着公司的新型业务的拓展，工作技能也应成为薪酬设计时重点考虑的要素。

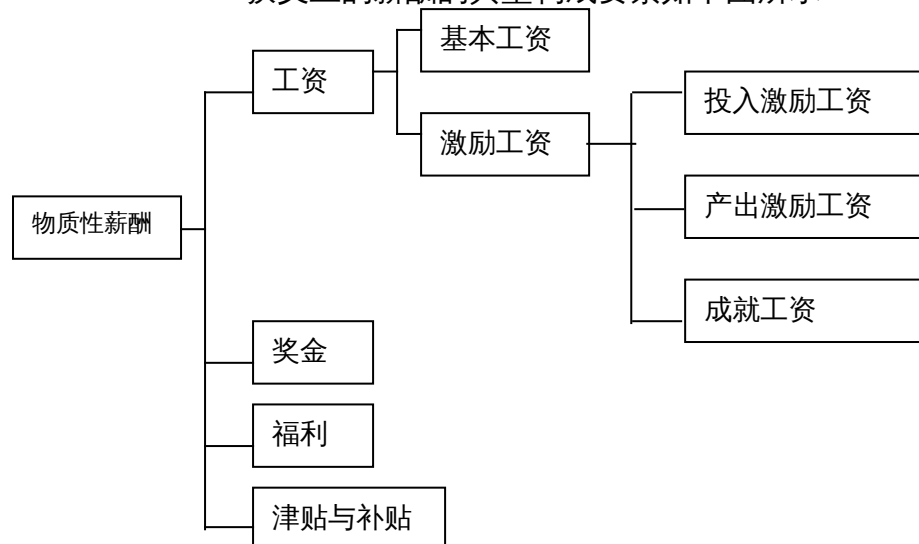
就外部因素来说，ZC公司需要重点考虑的要素应当是地区及行业的差异、地区生活指数以及现行工资率。从地域的角度看，ZC公司地处北京的“黄金地带”——中关村，这一点足以将薪酬水平置于一个相当高的平台上。因为北京是全国乃至世界著名的高消费城市，而中关村又是北京的白领集中地，生活指数相当高。从公司发展的历史沿袭来看，ZC公司也不大可能从数量上对原有的薪酬做太大的改变。因为在薪酬总量管理上有个不成文的定律，那就是“可增不可减”，以避免员工产生逆向的心理落差。ZC院行管局当年以较高的薪酬赢得了员工的满意和支持，即使在“下岗潮”袭来的时候，不仅没有大幅裁剪员工，而且保证了较高的薪酬水平，这些都迫使ZC公司必须保证现有的薪酬水平，只能在薪酬结构和激励结构上下功夫。

第三节 薪酬的构成分析

薪酬是一种价格表现，于是人们往往将其与货币划等号；事实上，薪酬的表现形式是多种多样的，包括工资、奖金、福利、津贴与补贴、股权等具体形式，支付方式除了货币形式和可间接转化为货币的其它形式之外，还包括终生雇佣的承诺（职业保障）、安全舒适的办公条件、免费的餐饮、参与决策的机会、反映个人兴趣爱好的工作内容、学习成长的机会和条件、引人注目的头衔和荣誉等等有形或无形的方式。如果将薪酬狭义地理解为货币，势必会影响薪酬体系的设计和薪酬管理的激励作用的充分发挥。

不过，具体到企业薪酬管理的实际工作，首先要做好的还是相对常规的物质性薪酬这一块儿的规划。

狭义上的薪酬的典型构成要素如下图所示：



1. 工资。工资有狭义和广义之分，狭义的工资是指付给从事体力劳动的员工以货币形式的报酬。如果接受报酬的主体是脑力劳动者，人们习惯称之为薪水；如果报酬的客观表现形式为实物而非货币，人们则常常称之为福利。广义的工资从内涵上讲，包括货币形式和非货币形式的报酬；从外延上讲，包括支付给体力劳动者和脑力劳动者的报酬。

工资可以做出具体的分类。首先是基本工资，员工只要还在企业中就业，就能定期拿到一个固定数额的劳动报酬。基本工资多以小时工资、月薪、年薪等形式（计时的形式）出现。基本工资也分为基础工资、工龄工资和职位工资等。

工资一般还应包括激励工资，即工资中随员工工作努力程度和劳动成果的变化而变化的部分。激励工资有类似于奖金的性质，可以采取三种形式：①投入激励工资，即随着员工工作努力程度变化而变化的工资；②产出激励工资，即随着员工劳动产出的变化而变化的工资；③成就工资，当员工的工作卓有成效，为企业做出突出贡献的时候，企业以提高基本工资的形式付给员工的报酬。成就工资是对员工在过去较长一段时间内所取得的成就的“追认”，是对工资的永久性的增加，而前两种形式的激励工资是与员工当前的表现和业绩挂钩的，是一次性的。

2. 奖金。奖金是企业对员工的超额劳动部分或者劳动绩效突出部分所支付的奖励性报酬，是企业为了鼓励员工提高劳动效率和工作质量付给员工的货币奖励。奖金的支付客体是正常劳动以外的超额劳动，随劳动绩效而变动，支付给那些符合奖励条件的员工。奖金的表现形式包括红利、利润分享以及通常所说的奖励金等。

3. 福利。福利也有广义和狭义之分。广义的福利包括了工资，根据福利经济学的观点，一切经济发展、人民生活水平的提高都属于福利的增加；狭义的福利是指企业支付给员工的除工资或薪水之外的劳动报酬，往往不以货币形式直接支付，而多以实物或其它方式支付，比如社会保险（人寿保险、失业保险、养老保险等）、带薪休假、廉价住房、提供子女入托服务、工伤事故补偿、免费午餐、交通费用补助等等。

从支付对象的角度看，福利可以分为全员性福利、只供某一特殊群体享受的特种福利，以及特困补助。全员福利是所有员工都能够享受的待遇，其分配基础就是平均率。特种福利是针对企业里的高级人才设计的，比如高层经营管理人员或者具有专门技能的专业人员等，这种福利的依据是贡献率，是对这些人员特殊贡献的回报，比如高级住宅津贴、股票优先购买权、专车服务等等。特困福利则是面向有特殊困难的员工的，比如工伤残疾、重病等，这种福利的基础是需要率。

需要企业管理者注意的是，员工福利不是企业赐予的恩惠，它同工资或薪水一样都是员工的劳动所得，属于劳动报酬的范畴。但是，它又不属于工资，因为工资是按劳付酬，员工之间存在差别；而员工福利是根据企业和员工的需要来支付，员工之间的福利差别不会太大。工资金额与岗位需求和劳动者素质有关，而员工福利则与之无关。工资作为人工成本随工作时间的变化而发生变化，员工福利作为人工成本则随人数而非工作时间发生变化，有些福利项目从利润中支付，不列入成本。最后，工资具有个别性和稳定性，而员工福利则是集体性的和相对随机的。

4. 津贴与补贴。津贴是指对工资或者薪水等难以全面、准确反映的劳动条件、劳动环境、社会评价等等对员工身心造成某种不利影响，或者为了保证职工工资水平不受物价影响而支付给职工的一种补偿。与工作相联系的补偿称为

津贴，比如员工的工作环境对身体健康有害，员工的工作对其造成伤害的可能性比较大，员工从事的是社会有些人看来不太体面的工作等等。与生活相联系的补偿一般称为补贴。

除此之外，对于股份制公司来说，还可以将企业的股权作为对员工的薪酬的一部分，以此作为一种长期的激励手段；如果制度设计合理，分配体系安排得当的话，股权可以让员工为企业的长期利润最大化而努力。

启示

以上物质性报酬所包括的各种形式都对 ZC 公司的薪酬设计具有很大借鉴意义。从 ZC 公司的自身特点来看，由于所从事的是非相关多元化业务，业务涉及面相当广，自然员工的类型也相当多，工作内容、性质存在不小的差异，因此“因岗而异”、因人而异地设计薪酬结构就显得十分必要。不依据岗位特点、工作特点而统一设立基本相同地薪酬结构，就不可能提高薪酬体系的运作效率，激励作用也会大大受限。

第四节 有效薪酬管理的特点及发展展望

薪酬管理是一项长期的、复杂的系统工程。企业所处的外部环境如此纷繁复杂，一成不变的薪酬制度迟早会成为企业前进的障碍。只有随时关注业内动态，虚心学习优秀管理制度的长处，并对结合自身情况进行及时调整，薪酬体系才能真正起到激励作用，从而推动企业的良性发展。

一、有效薪酬管理应具备的特点

没有任何一个企业的薪酬体系是绝对完美的，也不可能有一个企业的薪酬管理能做到尽善尽美。但总结出有效的薪酬管理的特点，至少可以为企业指出努力的方向和发展目标。有效的薪酬管理大多具备以下六大特点：

1. 薪酬水平具有竞争力，但有竞争力不等于最高。因为一个企业的人工成本不可能一味地提高，太高，必然会对企业和企业的核心竞争力造成影响；太低，企业又招不到需要的人。所以，薪酬的制定必须看市场。首先要看劳动力市场，其次要看竞争对手，再次要看本公司的效益水平。视自己企业的情况确定工资中固定和变动的比例关系。按照一般规律，企业的后勤支持和管理部门，比如人力资源、财务、行政部门等人员的薪酬中固定比例大；而生产、销售人员的薪酬中变动比例大。

2. 工资以绩效为引导。过去老的国企或者行政性单位中，员工在企业的时间越长，工龄越长，评定职称、分房、工资就越会有优势。而年轻人什么都要等，造成他们即使有能力也不发挥，因为一切“好处”都要论资排辈。现在的企业自主地参与市场竞争，薪酬发放主要看贡献，不管年龄大小。年轻人靠自己的先进地知识结构做贡献，年老的人则靠丰富的经验出业绩。在绩效面前人人平等，高绩效者高薪酬。

3. 薪酬的数量等级结构合理。过去的企业用等幅式工资浮动结构的比较多，每两个级别之间的差距都一样。现在的企业多用连续曲线型结构，就是在比较低的级别区域内，岗位之间的薪酬是平缓的直线；在进入管理岗位区域后，呈加速曲线，与相邻岗位差距大，表明企业对高级技术人员和管理人员的贡献的肯定和激励。

4. 薪资的沟通顺畅。这一点也就是强调在企业中，对薪酬应做到公开、透

明。在管理科学的公司、工资评定体系完善的公司中，都极力宣扬薪酬的透明度，让员工明白自己岗位的薪酬是怎么做的，为什么拿这份工资。现在看来，外企的工资级别都是公开的，每级的范围也是公开的，这样做没有产生任何负面影响，而是有积极作用。员工心里清楚自己拿眼下这份工资，是因为自己做了哪些工作；如果付出更多努力的话，将会成长到哪个级别，享受何等待遇。或许受中国传统思想的影响，国企和行政事业单位大多显得过于含蓄，管理者往往认为，如果薪酬公开，可能会有人因为几十块钱闹得不愉快，所以干脆搞成“背靠背”的模式。事实上，随着时代的进步和人们思想的日益开化，增加透明度反而会减少猜疑和不满；薪酬数额不妨保密，但薪酬制度和评定办法一定要公开，否则，员工连努力的方向都不明确，就更谈不上受激励了。

5. 同一岗位工资因人而异。尽管同样一个岗位对员工的基本技能要求是一样的，但一份工作由不同的人去做，结果可能会大不一样。在达到了最低的岗位要求的情况下，素质和能力较高、接受过良好培训的员工肯定会将工作做得更好些，这样的员工理应得到更高的报酬。举例来说，出纳岗位的最低学历和技能要求是中专的财会专业毕业，企业中同时有一个中专毕业生，一个大专在读生和一个有丰富经验的大本毕业生在该岗位上工作，如果三者的工资拿得一样，无疑是在让大本毕业生走人。同工同酬在这里的微观表现应该是同工不同酬，这样才能体现公平。

6. 薪酬分配能够解决好多方矛盾。薪酬分配的目的绝不是简单的“分蛋糕”，而是通过“分蛋糕”使得企业今后的蛋糕能做得更大。薪酬分配在很大程度上体现了一种战略思考。企业要持续发展，必须解决好薪酬分配中的各类矛盾，具体包括：

① 现在与将来的矛盾。为了刺激员工的当前贡献，通过短期激励的方法就可以强化员工的行为。典型的做法是以成败论英雄，使得每个员工都关注眼前结果。但这样做的结果必然会忽视有些重要的、但不易很快见到效果的工作，如新市场的开拓、新技术的开发、经营创新与管理变革等，正是这些工作对于企业长远发展有决定性的影响，但工作成果往往在短时间内难以体现。如果一个公司过分地强调当前结果，必将有了今天就没有了明天；如果不追求当前成果，企业就会活不过今天。因此，有效的薪酬分配必须促使企业发展，并且能持续发展。

② 老员工与新员工的矛盾。为了激发新员工的工作激情，企业往往描绘未来的美景，给员工承诺一个金色的世界。当企业发展起来后，新老员工的利益冲突日益显示出来。老员工由于历史的贡献分享今天的成果，甚至一些企业的初始出资者始终保持公司剩余价值的独享权，这样，外部的优秀人才进入公司后往往会感到被老员工剥削。一个公司如果不能不断地吸取外部优秀人才并激发其创新的激情，公司的机能必将逐步退化，最终导致公司的死亡。因此，一个有效的薪酬分配必须既能安抚好老员工，又能不打击新员工的积极性。

③ 个体与团体的矛盾。为了强化激励，企业往往过分强调对员工个人的评价与激励，但如果过分强调个人的作用，必将会影响员工之间的协作精神，从而影响组织整体的运作能力，最终导致企业经营管理链条的断裂；反过来，过分强调团体的利益，必将会导致员工吃大锅饭思想。因此，一个有效的薪酬分配机制应当把个人激励与团队激励相结合。

对照以上诸多方面，可见 ZC 公司目前的薪酬制度距离理想的状态还有相当的差距。除了薪酬水平对当前企业中的员工具有一定的吸引力之外，其它方面都尚有很大的努力空间，尤其是两家单位即将整合，ZC 公司如何处理好各种

矛盾，是薪酬设计时要考虑的最大问题。此外，在绩效考评、薪酬分级等方面，都存在着一个从形式化走向实质化的问题。现代人力资源管理特别推崇的一句话是：“人是成本，但同时是可增值的资本，他给企业创造的价值更大。”因此，一个好的薪酬体系可以在有效控制人工成本的前提下，既让员工满意，也让企业满意，最终使利润最大化。

二．现代薪酬管理发展的趋势

薪酬制度对于现代企业来说是一把“双刃剑”，使用得当能够吸引、留住和激励人才；而使用不当则可能给企业带来危机。建立全新的、科学的、系统的薪酬管理系统，对于企业在知识经济时代获得生存和竞争优势具有重要意义；而改革和完善薪酬制度，也是当前企业面临的一项紧迫任务。

与传统薪酬管理相比较，现代薪酬管理出现了以下的发展趋势：

1．全面薪酬制度。薪酬既不是单一的工资，也不是纯粹的货币形式的报酬，它还包括精神方面的激励，比如优越的工作条件、良好的工作氛围、培训机会、晋升机会等，这些方面也应该很好地融入到薪酬体系中去。内在薪酬和外在薪酬应该完美结合，偏重任何一方都是跛脚走路。物质和精神并重，这就是目前提倡的全面薪酬制度。

2．薪酬高比重的与绩效挂钩。单纯的高薪并不能起到激励作用，这是薪酬管理学者反复强调的观点，只有与绩效紧密结合的薪酬才能够充分调动员工的积极性。而从薪酬结构上看，绩效工资的出现丰富了薪酬的内涵，过去的那种单一化僵死的薪酬制度已经越来越少，取而代之的是与个人绩效和团队绩效紧密挂钩的灵活的薪酬体系，固定工资所占的比重已经越来越低。

3．宽带型薪酬结构日益流行。工资的等级减少，而各种职位等级的工资之间可以交叉。宽带的薪酬结构可以说是为配合组织扁平化而量身定做的，它打破了传统薪酬结构所维护的等级制度，有利于企业引导员工将注意力从职位晋升或薪酬等级的晋升转移到个人发展和能力的提高方面，给予绩效优秀者比较大的薪酬上升空间。

4．雇员激励长期化、薪酬股权化。这样做的目的是为了留住关键的人才和技术，稳定员工队伍。具体方式主要有：员工股票选择计划（ESOP）、股票增值权、虚拟股票计划、股票期权等等。

5．重视薪酬与团队的关系。以团队为基础开展项目，强调团队内协作的工作方式正越来越流行，与之相适应，应该针对团队设计专门的激励方案和薪酬计划，其激励效果比简单的单人激励效果好。团队奖励计划尤其适合人数较少，强调协作的组织。

6．薪酬制度的透明化。关于薪酬的支付方式到底应该公开还是透明，这个问题一直存在比较大的争议。从最近的资料来看，支持透明化的呼声越来越高，因为毕竟保密的薪酬制度使薪酬应有的激励作用大打折扣。而且，实行保密薪酬制的企业经常出现这样的现象：强烈的好奇心理使得员工通过各种渠道打听同事的工资额，使得刚制定的保密薪酬很快就变成透明的了，即使制定严格的保密制度也很难防止这种现象。既然保密薪酬起不到保密作用，不如直接使用透明薪酬。

7．有弹性、可选择的福利制度。公司在福利方面的投入在总的成本里所占的比例是比较高的，但这一部分的支出往往被员工忽视，认为不如货币形式的薪酬实在，有一种吃力不讨好的感觉；而且，员工在福利方面的偏好也是因

人而异，非常个性化。解决这一问题，目前最常用的方法是采用选择性福利，即让员工在规定的范围内选择自己喜欢的福利组合。这样既可以使员工满意，也可以在一定程度上节约企业的成本。

8. 薪酬信息日益得到重视。现代企业在制定薪酬制度的时候越来越注重参考多方面的信息，既包括外部信息，也包括内部信息。外部信息是指相同地区和行业内的相似性质、规模的企业的薪酬水平、薪酬结构、薪酬价值取向等，外部信息主要是通过薪酬调查获得的。内部信息主要是指员工满意度调查的数据和员工的合理化建议。满意度调查的功能主要不是了解有多少员工对薪酬是满意的，而是了解员工对薪酬管理的建议以及不满到底是在哪些方面，进而为制定新的薪酬制度打下基础。

以上的分析和总结对于 ZC 公司设计高效合理的薪酬制度具有重要的参考意义，也是课题组确定薪酬设计原则、进行薪酬方案设计的基本指导。

第三章 第二章 ZC 公司薪酬管理现状分析

为了更好的了解 ZC 公司的员工对公司薪酬制度的意见，课题组专门设计和发放了员工调研问卷 320 余份，用作最后分析的有效问卷 288 份，其中，ZC 物资公司共回收有效问卷 58 份，ZC 院行政管理局共回收有效问卷 230 份。由于调研是按照单位、部门随机抽样进行的，因此，问卷所反映的情况基本上代表了两个单位全体员工的想法和意愿。

课题组对于 ZC 公司即将合并的两家企业现有薪酬制度的评价和分析大体上基于问卷调研的结果，此外也参考了人员访谈的数据，以及企业的其它相关书面资料。

第一节 ZC 公司现有薪酬制度的分析与评价

一. 接受调研的人员构成特征

ZC 物资公司和 ZC 院行政管理局两个单位各自接受调研的人员的职位构成比例如下表所示：

ZC 物资公司			ZC 院行政管理局		
职位描述	人数	所占比例	职位描述	人数	所占比例
高层管理者	2	3%	高层管理者	7	3%
中层管理者	6	10%	中层管理者	34	15%
主管	16	28%	主管	32	14%
一般员工	27	47%	一般员工	140	61%
其他	4	7%	其他	3	1%
未回答	3	5%	未回答	14	6%
合计	58	100%	合计	230	100%

从接受调研人员的职位构成来看，都是一般员工占了大多数，ZC 物资的主管人员参与比重较大，当然，职务构成是与两个单位的组织结构密切相关的。

两个单位各自接受调研的人员的工作年限构成比例如下表所示：

ZC 物资公司	ZC 院行政管理局
---------	-----------

工作年限	人数	所占比例	工作年限	人数	所占比例
1年以内	8	14%	1年以内	4	2%
1年-2年	3	5%	1年-2年	8	3%
2年-3年	4	7%	2年-3年	5	2%
3年-5年	11	19%	3年-5年	14	6%
5年-10年	5	9%	5年-10年	35	15%
10年以上	27	47%	10年以上	161	70%
未回答	0	0%	未回答	3	1%
合计	58	100%	合计	230	100%

从接受调研人员的工作年限构成来看，ZC物资公司的员工构成要比ZC院行管局年轻，尤其是最近一年接收了较大比例的新员工；而ZC院行管局则以工龄10年以上的老员工作为公司的绝对支撑，最近几年似乎也未见吸纳新员工的趋势。

两个单位各自接受调研的人员的学历构成比例如下表所示：

ZC物资公司			ZC院行政管理局		
学历	人数	所占比例	学历	人数	所占比例
初中及以下	7	12%	初中及以下	10	4%
高中	18	31%	高中	130	57%
大专	19	33%	大专	52	23%
本科	13	22%	本科	34	15%
硕士及以上	1	2%	硕士及以上	1	0%
未回答	0	0%	未回答	3	1%
合计	58	100%	合计	230	100%

从接受调研人员的学历构成比例来看，ZC物资公司的总体学历水平要高于ZC院行管局。如果以“大专”作为分界标志，ZC物资公司具有大专以上学历的工作人员的比例达到了57%，而ZC院行管局的这一比例仅为38%，可见ZC物资公司员工的文化素质相对较高。ZC院行管局员工文化素质相对偏低，这一方面与员工所从事的工作性质、特点有关，即有其历史的原因；另一方面也与行管局近几年引进人员不多密切相关。

二．关于薪酬问题的回答情况总体描述及两个单位的对比

问题：您对自己目前的薪酬水平是否满意？

ZC物资公司			ZC院行政管理局		
回答内容	人数	所占比例	回答内容	人数	所占比例
很满意	0	0%	很满意	2	1%
基本满意	19	33%	基本满意	118	51%
不满意	34	59%	不满意	75	33%
很不满意	4	7%	很不满意	28	12%
未回答	1	2%	未回答	7	3%
合计	58	100%	合计	230	100%

此题反映了两个单位员工对薪酬水平的总体满意度，如果单以“满意”和“不满意”作为分界点，那么ZC院行管局的员工对薪酬水平的满意度要高于ZC物

资公司，满意的比例达到了 52%，而 ZC 物资公司的这一比例仅为 33%；另一方面，ZC 院行管局员工“很不满意”的比例也高于 ZC 物资公司，达到 12%，可见 ZC 院行管局的薪酬制度针对不同类员工的差异化程度比较高，从而引起了比较大的感受落差。

问题：您认为目前的薪酬制度对公司员工起到了足够的激励作用吗？

ZC 物资公司			ZC 院行政管理局		
回答内容	人数	所占比例	回答内容	人数	所占比例
起到很大的激励作用	0	0%	起到很大的激励作用	9	4%
起到一定的激励作用	23	40%	起到一定的激励作用	115	50%
没有起到激励作用	34	59%	没有起到激励作用	97	42%
未回答	1	2%	未回答	9	4%
合计	58	100%	合计	230	100%

此题反映了两个单位员工对薪酬制度的一个基本的认可水平。相比来看，ZC 院行管局的员工对单位的薪酬制度认可程度较高，认为该制度“起到激励作用”的比例到达 54%，而 ZC 物资公司的这一比例仅为 40%。此题所反映的结果与 30 题是一致的，表明 ZC 物资公司的薪酬制度还有相当的改进空间。

问题：您认为薪酬结构中岗位工资与绩效工资的比例应为：

ZC 物资公司			ZC 院行政管理局		
回答内容	人数	所占比例	回答内容	人数	所占比例
高岗位工资、低绩效工资	13	22%	高岗位工资、低绩效工资	41	18%
低岗位工资、高绩效工资	16	28%	低岗位工资、高绩效工资	51	22%
岗位工资与绩效工资基本相近	18	31%	岗位工资与绩效工资基本相近	107	47%
未回答	11	19%	未回答	31	13%
合计	58	100%	合计	230	100%

此题反映了员工对工资构成的基本态度。虽然两个单位都是最大比例的员工赞成“岗位工资与绩效工资基本相近”，但仍有相当比例的员工希望二者有差异，且支持“低岗位工资，高绩效工资”的员工比例偏高，特别是 ZC 物资公司，这与其股份制公司的性质相符，另一方面也表明了员工希望积极性得到肯定和鼓励的愿望。

问题：下列各因素中，激励您努力工作的主要是哪些？

ZC 物资公司	ZC 院行政管理局
---------	-----------

回答内容	人数	所占比例	回答内容	人数	所占比例
公司良好的发展蓝图	12	21%	公司良好的发展蓝图	83	36%
领导者的个人魅力	16	28%	领导者的个人魅力	41	18%
高的薪酬待遇	7	12%	高的薪酬待遇	79	34%
强烈的责任感和事业心	34	59%	强烈的责任感和事业心	95	41%
其它	5	9%	其它	8	3%
员工的其它意见	✓ 洞察力、凝聚力和才智。 ✓ 良好的工作氛围和同事间的团结协作。 ✓ 努力熟悉业务。		员工的其它意见	自身职业道德。	
未回答	3	5%	未回答	9	4%

此题是多选题，反映了员工心中的主要激励因素，其中“强烈的责任感和事业心”占了绝对高的比重，这是一个非常好的结果，因为如果一个公司要发展，这一点是必需的。在其它要素中，ZC物资公司的员工比较看重“领导者的个人魅力”，这对公司的管理者来说既是动力也是压力；ZC院行管局的员工则比较看重“公司良好的发展蓝图”，这对行管局的改革来说成为一把“双刃剑”，改革好了对员工是激励，一旦出了问题则难免大挫人心。此外，ZC院行管局的员工还是比较看重“高的薪酬待遇”的，这可能与目前薪酬水平相对不高，以及一些老员工的心理预期有关。员工的补充回答特别反映了两个单位的特点，ZC物资属于公司制，所以员工比较在意工作环境、氛围以及个人能力的发挥与提高；而ZC院行管局目前还是事业单位，很多工作要做好的确依靠员工自身的道德约束。

问题：对于下列因素所造成的薪酬差异，哪些是您所认可的？

ZC物资公司			ZC院行政管理局		
回答内容	人数	所占比例	回答内容	人数	所占比例
学历	15	26%	学历	37	16%
工龄	17	29%	工龄	67	29%
所在部门的业绩	32	55%	所在部门的业绩	108	47%
职位	22	38%	职位	69	30%
其它	5	9%	其它	5	2%
员工的其它意见	✓ 责任和权力。 ✓ 人的品质、职业责任心。		员工的其它意见	能力、业绩、水平。	
未回答	1	2%	未回答	19	8%

此题也是一道多选题，反映了员工对于薪酬差异的心理认同度。在各要素的选择中，两个单位员工的反映颇为一致，认可比例最高的一项均为“所在部门

的业绩”，其次是“职位”，然后依次是“工龄”和“学历”，其中 ZC 物资公司对“学历”的认可比例偏高，这可能与该公司学历高的员工人数较多有关。所有这些都为今后制定薪酬标准确立了依据，员工的建议中还包含了责任心及品质，不过这些要素是难于测定和量化的。

问题：您认为目前的薪酬组成是否过于单一？

ZC 物资公司			ZC 院行政管理局		
回答内容	人数	所占比例	回答内容	人数	所占比例
是，太单一	19	33%	是，太单一	111	48%
不是，比较合理	30	52%	不是，比较合理	86	37%
其它	3	5%	其它	12	6%
未回答	6	10%	未回答	21	9%
员工的其它意见	不知道工资是如何构成的。		员工的其它意见	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 绩效工资太低。 ✓ 岗位工资太低，绩效的也不高。 ✓ 欠科学、合理和说服力。 	
合计	58	100%	合计	230	100%

此题反映了员工对于薪酬成分的看法。两个单位员工对此问题有着不同的态度，其中，ZC 物资公司的员工大多是认可目前的薪酬结构的，尽管个别员工不大清楚“工资是如何构成的”；而 ZC 院行管局的员工则对薪酬构成的意见比较大，认为结构比较单一，可见 ZC 院行管局的薪酬构成还有待丰富。

问题：您对薪酬保密这一点如何看待？

ZC 物资公司			ZC 院行政管理局		
回答内容	人数	所占比例	回答内容	人数	所占比例
应该全部公开	25	43%	应该全部公开	86	37%
应该全部保密	2	3%	应该全部保密	7	3%
薪酬制度及执行应公开，薪酬金额可以保密	21	36%	薪酬制度及执行应公开，薪酬金额可以保密	95	41%
无所谓	8	14%	无所谓	29	13%
其它	0	0%	其它	2	1%
员工的其它意见	按照公司法的规定执行。		员工的其它意见	合理分层次，公开。	
未回答	2	3%	未回答	11	5%
合计	58	100%	合计	230	100%

此题反映了员工对薪酬公开化的态度。两个单位员工的看法比较一致，几

乎没有什么人赞成“全部保密”，可见“公开”的薪酬制度是众望所归，而且对薪酬制度的公开要比薪酬数额的公开更重要，这一点应成为日后制定薪酬制度的一个原则。

开放式问题——您对薪酬设计还有其它的建议吗？请简要说明。

1. 1. ZC 物资公司的回答情况汇总

- ✓ ✓ 应明朗一些。从目前状况看，绩效工资并没有达到原设想的目的，反而挫伤了部分员工的积极性。
- ✓ ✓ 培养健康的企业文化，薪酬体系的作用才能发挥。
- ✓ ✓ 增加业绩薪酬，减少岗位薪酬。
- ✓ ✓ 贯彻责、权、利相统一的原则，责任大则利益大，责任小则利益小。
- ✓ ✓ 职能部门每月应设立奖金，与当月效益挂钩。
- ✓ ✓ 薪酬制度应当明确、公平、公正，不能因人而异，主观，人为因素太多。
- ✓ ✓ 经营部门有提成，销售的多，提成就多；但做事的一般人员是没有提成的；做与不做是一样的，表面的与无形的工作无法区别衡量。
- ✓ ✓ 上层管理部门对各部门各期的业绩的评价决定了各部门的绩效工资，不应仅仅公开这种评价的结果，应同时公开其原因，依据以及过程，以起到协调部门关系及激励员工的作用。
- ✓ ✓ 高低好坏在于比较。
- ✓ ✓ 按业绩、流水。
- ✓ ✓ 业绩、流水和福利。
- ✓ ✓ 业绩与薪酬应紧密结合；薪酬应具有市场竞争力，应能留住人才、激励人才。

2. 2. ZC 院行管局的回答情况汇总

- ✓ ✓ 分为三级：一级、二级、三级的岗位，高薪鼓励员工，提高效益。
- ✓ ✓ 付出与收入要相等。
- ✓ ✓ 多劳多得。
- ✓ ✓ 能者多劳，按劳分配。
- ✓ ✓ 没有。
- ✓ ✓ 奖罚分明。
- ✓ ✓ 可以发挥兴趣特长，使本人在工作领域中有更大的潜能发挥，在这方面给予一定的奖励。
- ✓ ✓ 岗位工资 + 绩效工资 + 奖罚工资；福利：四险一金。
- ✓ ✓ 增加奖罚资金，四险一金应上全。
- ✓ ✓ 付出与收入要相当。
- ✓ ✓ 根据各单位及各岗位不同，相应地实行多种薪酬模式；高管人员实行年薪制，机关职能部门员工实行岗位工资制，生产操作员工实行绩效工资制。
- ✓ ✓ 学历也应是薪酬设计中的关键条件，此条件有利于激励职工努力学习专业理论知识，提高职工的业务能力；工龄也应是薪酬设计中的条件，工龄长，积累的工作经验就多，解决工作中的问题能力总是要比工龄短的强。
- ✓ ✓ 定期评定员工工作业绩，可以考虑对公司有贡献者薪酬加以激励。
- ✓ ✓ 工资与效益相结合。
- ✓ ✓ 奖罚分明。
- ✓ ✓ 奖勤罚懒，按贡献的大小等建立激励机制；激励机制应该更放开些；

给物管处的自主权应该更大一些。

- ✓ ✓ 薪酬应该公开。
- ✓ ✓ 透明度不高。
- ✓ ✓ 按贡献分配。
- ✓ ✓ 高低好坏在于比较；实际薪酬水平应当与有效贡献相结合。

以上是两个单位员工对薪酬制度设计的一些看法，将其归纳总结一下，可以发现 ZC 物资公司的意见集中在：（1）薪酬制度要明确，薪酬数额的评定应客观、公开；（2）薪酬与业绩、责任紧密联系；（3）提高绩效薪酬的比重。ZC 院行管局的意见集中在：（1）赏罚分明，强调贡献；（2）提高薪酬的保障性；（3）多样化薪酬模式。这些意见将作为我们制定薪酬制度时的重要参照。

三．关于薪酬问题的要素相关性分析

以下分析针对 ZC 物资公司和 ZC 院行管局两个单位总共 288 份问卷进行，主要目的是区分具有不同职位、工龄和学历水平的员工对同一个问题的不同反应。

在该项分析中，为达到更好的分析效果，凡是有对问题未作答的问卷一律被剔除。

1. 1. 职位、工作年限、学历水平与薪酬满意度的相关性分析

问题：您对自己目前的薪酬水平是否满意？

(1) (1) 不同职位的员工回答情况汇总

态度 职位	很满意	基本满意	不满意	很不满意	合计
高层管理者	0	6	2	0	8
中层管理者	1	17	8	2	28
主管	1	16	21	0	38
一般员工	0	72	50	9	131
合计	2	111	81	11	205

(2) (2) 不同工作年限的员工回答情况汇总

态度 职位	很满意	基本满意	不满意	很不满意	合计
1年以内	0	4	6	1	11
1年-2年	0	4	6	0	10
2年-3年	0	5	4	0	9
3年-5年	0	9	13	2	24
5年-10年	0	29	10	1	40
10年以上	2	84	69	28	183
合计	2	135	108	32	277

(3) (3) 不同学历水平的员工回答情况汇总

态度	很满意	基本满意	不满意	很不满意	合计

职位					
初中及以下	1	7	5	3	16
高中	0	74	53	19	146
大专	0	33	27	8	68
本科	1	21	21	2	45
硕士及以上	0	1	1	0	2
合计	2	136	107	32	277

从以上三张联表的统计结果来看，对薪酬水平的总体满意度由于职位、工作年限和学历的不同还是有所差异的。

就职位来看，高层管理者、中层管理者和一般员工都是“满意”的比“不满意”的比例高，只有“主管”这一层，感到不满意的比重比较高，或许是这些人员工作比较繁杂，而薪酬又没有让他们感到“付出与回报相当”的缘故吧。

就工作年限来看，如果以“5年”为界线，那么会发现工作5年以上的老员工对薪酬基本上是满意的，而工作5年以下的新员工则相对不满意的比例较高。这与新员工较高的心理预期以及与同龄人的比较心理有很大关系。

学历因素对薪酬满意度的影响力最小，因为不论从哪个学历水平来看，“满意”与“不满意”的比例都近于50%。

2.2. 职位、工作年限、学历水平与对薪酬激励作用认识的相关性分析

问题：您认为目前的薪酬制度对员工起到了足够的激励作用吗？

(1) (1) 不同职位的员工回答情况汇总

态度 职位	起到很大 激励作用	起到一定 激励作用	没有起到 激励作用	合计
高层管理者	0	7	1	8
中层管理者	2	14	12	28
主管	0	24	14	38
一般员工	5	69	57	131
合计	7	114	84	205

(2) (2) 不同工作年限的员工回答情况汇总

态度 职位	起到很大 激励作用	起到一定 激励作用	没有起到 激励作用	合计
1年以内	0	3	8	11
1年-2年	0	5	5	10
2年-3年	1	5	3	9
3年-5年	0	13	10	23
5年-10年	0	28	12	40
10年以上	8	83	91	182
合计	9	137	129	275

(3) (3) 不同学历水平的员工回答情况汇总

态度	起到很大	起到一定	没有起到	合计

职位	激励作用	激励作用	激励作用	
初中及以下	0	9	7	16
高中	7	70	67	144
大专	1	32	36	69
本科	2	23	19	44
硕士及以上	0	2	0	2
合计	10	136	129	275

从以上 3 张表的统计结果来看，职位、工作年限和学历三种要素对于员工对薪酬制度激励作用的认可程度影响不是很大，但也有以下几点值得我们注意：

(1) 从职位角度看，中层管理者认为“没有起到激励作用”的比例最高，而中层又是一个单位提高绩效的关键，因此如何加强对中层管理者的激励还值得细致考虑；(2) 从工作年限的角度看，工作 1 年以内的新员工竟然有 73% 的人认为“没有起到激励作用”，这一信号一方面表明新员工尚未适应新的工作环境，另一方面也提醒我们，现有的薪酬制度很可能对人才没有吸引力。

2.3. 职位、工作年限、学历水平与对工资比例看法的相关性分析

问题：您认为薪酬结构中岗位工资与绩效工资的比例应为？

(1) (1) 不同职位的员工回答情况汇总

态度 职位	高岗位工资，低绩效工资	低岗位工资，高绩效工资	两类工资基本相近	合计
高层管理者	1	2	4	7
中层管理者	5	14	9	28
主管	11	9	18	38
一般员工	28	28	75	131
合计	45	53	106	204

(2) (2) 不同工作年限的员工回答情况汇总

态度 职位	高岗位工资，低绩效工资	低岗位工资，高绩效工资	两类工资基本相近	合计
1 年以内	2	3	5	10
1 年 - 2 年	1	1	7	9
2 年 - 3 年	1	1	6	8
3 年 - 5 年	5	7	8	20
5 年 - 10 年	6	8	26	40
10 年以上	39	46	71	156
合计	54	66	123	243

(3) (3) 不同学历水平的员工回答情况汇总

态度 职位	高岗位工资，低绩效工资	低岗位工资，高绩效工资	两类工资基本相近	合计
----------	-------------	-------------	----------	----

	工资	工资		
初中及以下	4	5	5	14
高中	25	27	74	126
大专	11	22	25	58
本科	13	12	18	43
硕士及以上	1	0	1	2
合计	54	66	123	243

从以上3张表的统计结果来看，两个单位的员工不分职位、工作年限与学历，几乎绝大多数都赞同“岗位工资与绩效工资基本相近”，这反映了一种“求稳”的心态，一如我们在调研过程中所感受到的公司氛围和文化。从职位层次看，仅“中层管理者”渴望高绩效工资的比例较高，可见对这一群体尚有激励空间。

3.4. 职位、工作年限、学历水平与各种激励因素的相关性分析

问题：下列各因素中，激励您努力工作的主要是哪些？（多选）

(1) (1) 不同职位的员工回答情况汇总

态度 职位	公司良好的 发展蓝图	领导者 的人格魅力	高的 薪酬待遇	强烈的责任 感和事业心	合计
高层管理者	5	1	1	6	13
中层管理者	9	12	11	18	50
主管	14	6	8	24	52
一般员工	51	22	47	44	164
合计	79	41	67	92	279

(2) (2) 不同工作年限的员工回答情况汇总

态度 职位	公司良好的 发展蓝图	领导者 的人格魅力	高的 薪酬待遇	强烈的责任 感和事业心	合计
1年以内	4	3	2	5	14
1年-2年	3	3	0	5	11
2年-3年	6	6	4	5	21
3年-5年	11	8	6	14	39
5年-10年	22	4	8	17	51
10年以上	48	32	65	83	228
合计	94	56	85	129	364

(3) (3) 不同学历水平的员工回答情况汇总

态度 职位	公司良好的 发展蓝图	领导者 的人格魅力	高的 薪酬待遇	强烈的责任 感和事业心	合计
初中及以下	4	4	3	9	20
高中	55	29	48	49	181
大专	19	14	18	36	87
本科	16	9	15	31	71
硕士及以上	1	1	1	2	5

合计	95	57	85	127	364
----	----	----	----	-----	-----

从以上3张表的统计结果来看，激励因素因职位、工作年限和学历的差异是有所不同的。

就职位来看，管理者（包括高层管理者、中层管理者和主管）因为肩负公司发展的重任，大多看重公司的发展蓝图，并更多地受到责任感与事业心这些内在要素的驱动；而一般员工由于责任限制在本职工作，往往将自己看作公司改革与发展后果的承担者，因此需要“高的薪酬待遇”这些外在因素来激励的员工的比例就比较高。或许是直接受高层管理者的领导，中层管理者中看重“领导者的人格魅力”的比重最高。

就工作年限来看，工作10年以上的老员工看重“高的薪酬待遇”的比例最高而年轻员工则比较在意与自身前途密切相关的公司发展蓝图。

就学历水平来看，学历在大专以下的员工看重“高的薪酬待遇”的比例相对较高，但差异不甚大；员工普遍依赖个人的责任感和事业心，这一点是很可喜的。

4.5. 职位、工作年限、学历水平与对造成薪酬差异因素认识的相关性分析

问题：对于下列因素所造成的薪酬差异，哪些是您所认可的？（多选）

(1) (1) 不同职位的员工回答情况汇总

态度 职位	学历	工龄	所在部门的 业绩	职位	合计
高层管理者	2	3	7	4	16
中层管理者	5	7	20	16	48
主管	12	13	21	19	65
一般员工	16	35	72	34	157
合计	35	58	120	73	286

(2) (2) 不同工作年限的员工回答情况汇总

态度 职位	学历	工龄	所在部门的 业绩	职位	合计
1年以内	3	5	3	6	17
1年-2年	2	2	6	3	13
2年-3年	2	3	6	6	17
3年-5年	5	4	16	7	32
5年-10年	7	11	22	13	53
10年以上	32	59	85	56	232
合计	51	84	138	91	364

(3) (3) 不同学历水平的员工回答情况汇总

态度 职位	学历	工龄	所在部门的 业绩	职位	合计
初中及以下	2	9	4	4	19

高中	20	44	74	33	171
大专	12	21	33	31	97
本科	16	9	121	21	167
硕士及以上	1	1	2	1	5
合计	51	84	234	90	459

从以上 3 张表的统计结果来看，职位、工作年限和学历水平三个要素并未在很大程度上影响员工们对薪酬差异要素的选择，大家一致认为“所在部门的业绩”最应该直接同薪酬差异挂钩。在比例基本持平的情况下，工作 10 年以上的员工对“工龄”所造成的薪酬差异的认同度稍高。

5.6. 职位、工作年限、学历水平与对薪酬组成的看法的相关性分析

问题：您认为目前的薪酬组成是否过于单一？

(1) (1) 不同职位的员工回答情况汇总

态度 职位	是，太单一	不是， 比较合理	合计
高层管理者	1	7	8
中层管理者	14	14	28
主管	12	26	38
一般员工	78	53	131
合计	105	100	205

(2) 不同工作年限的员工回答情况汇总

态度 职位	是，太单一	不是， 比较合理	合计
1 年以内	5	5	10
1 年 - 2 年	3	6	9
2 年 - 3 年	3	5	8
3 年 - 5 年	15	6	21
5 年 - 10 年	29	10	39
10 年以上	86	85	171
合计	141	117	258

(3) 不同学历水平的员工回答情况汇总

态度 职位	是，太单一	不是， 比较合理	合计
初中及以下	6	8	14
高中	81	56	137
大专	31	28	59
本科	18	26	44
硕士及以上	0	2	2
合计	136	120	256

从以上 3 张表的统计结果来看，职位、工作年限和学历水平三种因素确实导致了反映的差异。

就职位来看，管理者（包括高层管理者、中层管理者和主管）对薪酬结构比较满意，而一般员工则是认为“结构单一”的比例高于认为“结构合理”的比例，这一点可能确实是由实际的薪酬结构差异造成的。

就工作年限来看，工作 3 年以上的员工认为“结构单一”的比例要高于工作 3 年以下的员工，这可能是多年来薪酬系统变化不大所导致的结果。

就学历水平来看，高中和大专学历的员工认为“结构单一”的比例比较高。总体看来，还是认为“结构单一”的员工比例偏高。

6.7. 职位、工作年限、学历水平与对薪酬保密的看法的相关性分析

问题：您对薪酬保密这一点如何看待？

(1) (1) 不同职位的员工回答情况汇总

态度 职位	应该 全部公开	应该 全部保密	薪酬制度公 开，金额保 密	无所谓	合计
高层管理者	3	1	4	0	8
中层管理者	5	4	14	5	28
主管	15	1	18	4	38
一般员工	51	3	59	18	131
合计	74	9	95	27	205

(2) (2) 不同工作年限的员工回答情况汇总

态度 职位	应该 全部公开	应该 全部保密	薪酬制度公 开，金额保 密	无所谓	合计
1 年以内	4	0	7	0	11
1 年 - 2 年	4	1	3	2	10
2 年 - 3 年	3	0	4	2	9
3 年 - 5 年	6	1	12	4	23
5 年 - 10 年	8	1	28	3	40
10 年以上	82	6	61	31	180
合计	107	9	115	42	273

(3) (3) 不同学历水平的员工回答情况汇总

态度 职位	应该 全部公开	应该 全部保密	薪酬制度公 开，金额保 密	无所谓	合计
初中及以下	9	0	5	1	15
高中	62	4	60	18	144
大专	26	2	25	11	64
本科	15	2	25	5	47
硕士及以上	0	1	0	1	2

合计	112	9	115	36	272
----	-----	---	-----	----	-----

从以上 3 张表的统计结果来看，不同职位、工作年限和学历水平的员工对待薪酬保密问题的看法有一定程度的不同。

就职位来看，一般员工相对于各类管理者更渴望“全部公开”，反映了员工希求公正以及相互比较的心理，而管理者则出于某些顾虑可能更倾向于数额保密。

就工作年限来看，工作 10 年以上的老员工中赞同“全部公开”的比例要高于其他各类员工，这在一定程度上反映了，越是工作时间长，“要求公正”的心理就越加强烈，确认自己是否“劳有所值”的心理就越加强烈。

学历水平对薪酬保密态度的影响不是很大。

总体看来，大家希望单位至少能做到“薪酬制度公开”，并可以容许“薪酬金额的保密”。在实际中，由于种种原因，真正做到全部公开是很难的，因此达到“薪酬制度公开、透明”是实际而可行的做法，关键是给大家“公开”和“公正”的感觉。

四．实际访谈的调研结果

除了通过调研问卷获得的数据之外，课题组成员还实际访谈了两家单位的一些员工，既包括人力资源部门的主管，也包括普通的员工。从人员访谈中，课题组也获得了不少一手资料。

通过当面访谈，课题组还了解到，ZC 物资公司的员工对两家单位合并后的前景不是很看好，对个人的薪酬也显得比较担忧。因为 ZC 物资公司先行改制，已经开展企业化运作有一段时间，人员比较精简，薪酬状况相对来说也比较好一些。相对而言，ZC 院行政管理局目前尚未改制，行政事业单位的色彩很重，薪酬基本上属于“不上不下”的稳定中游状态；再加上历史的原因，ZC 院行政管理局的员工队伍相当庞大，两家单位一旦合并，难免被 ZC 物资公司看成是一个沉重的包袱。

人力资源部门的管理者则向课题组介绍了员工考评的一些情况，总体感觉就是流于形式，因为很多考评指标难以量化，主管人员凭印象填写，到最后干脆应付差事；员工对此也不是很在意，因为浮动工资的比例相当低，评估考核几乎没有发挥任何作用。

在调研中有两件小事令课题组成员印象深刻。一次是到 ZC 院行政管理局的中关村北物业管理处发放问卷，为了表达谢意，课题组为每一位填写问卷的员工准备了一支圆珠笔作为答谢。一支非常普通的圆珠笔，却给一线员工带来了不小的惊喜，他们很认真地填写完问卷，颇感满足地把笔带走了，有些女员工还特别仔细地挑了挑笔的花色，据该物业管理处的办公室主任介绍：“他们平时很少用笔，没见过这么漂亮的笔，觉得新鲜。”这件小事给了课题组成员不小的触动，一支笔就能给员工带来如此的惊喜，这么廉价的小礼物未尝不是一种激励啊，谁说只有货币才会让员工感兴趣呢！

另一件小事也是发生在问卷发放过程中。由于路不熟，在北物业发放完问卷之后，一位负责物业维修的老员工特意给我带路到中关村南物业继续发放问卷。路上和老员工边走边聊。老员工对公司的忠诚溢于言表，下岗危机袭来的时候，公司没有裁员，而且保证了员工们比较好的薪资水平，这一点一直令这位老员工心怀感念；尽管还有几年就退休了，但老员工的干劲很足，不为得到

更多，只是出于一种责任感。据说在 ZC 院行政管理局，像这样的老员工还真不少。这位老员工让我们很感动，同时也启发了课题组成员：这样的员工对于公司不仅不是负担，而且是推广公司品牌的关键；对于这些员工，情感激励和非经济激励或许更有效。

五．ZC 公司薪酬管理制度的总体评价

综合以上各方面的调研资料，课题组对 ZC 公司现阶段的薪酬管理特点做出了如下的总结性评价。

首先，从薪酬总量和员工的实得数量来看，公司为薪酬所承担的成本比较大。（说明一下，出于薪酬问题的敏感性，课题组成员并没有过问薪酬的具体数额，只是了解了薪酬在公司财务成本中所占的比重，以及员工对自己目前薪资水平的满意度。）与同行业内从事同类工作的员工相比，ZC 公司的员工的薪资水平是比较高的，员工的满意度比较高，特别是工作十年以上的老员工；但年轻员工和学历较高的员工满意度水平一般。可见 ZC 公司的薪酬分配制度在不同类员工之间还有相当的调整空间，而且在公司经营状况不够乐观的情况下，薪酬总量无法再扩张，只能通过分配上的调整来提高薪酬制度的效率。

第二，从薪酬的构成来看，ZC 公司基本上支付的是经济性报酬，其中又以工资为绝对主导。工资中大多以 80% 的基本工资和 20% 的绩效工资构成，津贴、奖金等非常有限，期股制也尚未启动，可见薪酬构成非常缺乏多样性。而员工们也普遍反映了这种意见，对保险、津贴等福利项目抱有一定的期望。ZC 公司的薪酬体系完全可以包括更多的薪酬形式，并在非经济性报酬上多动脑筋，这样可以在不增加总的薪酬成本的情况下提高薪酬制度的激励作用。

第三，从薪酬的确定和发放来看，员工们的意见集中在绩效工资的评定方面。很多员工表示不了解薪酬制定的细则，不清楚自己的工资数额是如何确定下来的；由于薪金是保密的，所以也不清楚他人的工资数额，没有比较性，就难免对公正性产生怀疑。更为重要的是，在不了解绩效评定细则的情况下，员工们就失去了进一步努力的方向。可见在公开性方面，ZC 公司还需要加大对薪酬的评定办法的宣传力度。

第四，从薪酬体系的实施效果来看，很多员工有“干好干坏一个样”的感觉，许多员工在薪酬建议中强调要“奖勤罚懒”、“奖优罚劣”等，可见员工们有努力工作的愿望和决心，并期望能得到相应的回报，尤其是“按贡献得到回报”，与工作质量和工作勤奋程度不如自己的员工拉开差距。此外，从课题组的实际访谈中，我们也感受到，ZC 公司的中层管理者是最辛苦也最有干劲的一群，但他们的薪酬所得显然没有达到充分激励的程度。ZC 公司在奖金激励方面还存在一个问题，就是设上限而不是设下限，尽管从最后的发放数额来看二者差别不大，但激励作用却大相径庭。如果设定奖励的下限，那么会激励员工不停的努力工作，因为看不到“极限”，总有为了获得更多奖励而努力工作的干劲；但一旦设定了上限，无疑是在打压员工的士气，让员工感觉“干得再多也只能得到那么多”。可见一点小小的改变就会使作用机制发生变化，这值得管理者特别注意。

最后，从薪酬的评定基础来看，除销售人员的业绩比较容易用定量的指标来衡量之外，其他类的工作往往需要用定性的指标来评定，尤其是行政事务类的工作人员。这样就难免在评定的时候带有很强的主观性，一旦主管与员工沟通不足，就会产生矛盾。因此 ZC 公司的薪酬体系中必须强化沟通和仲裁机制，这对日后薪酬体系的完善来说也是必需的。

第二节 ZC 公司薪酬管理改善建议

结合课题组对 ZC 公司薪酬制度现状的考察，并参考当今薪酬管理领域中的新思想和先进的管理办法，课题组对于 ZC 公司薪酬管理方面的改进，以及薪酬体系的设计遵循如下的思路。

第一，改变薪酬结构，增强激励性因素。薪酬从其实际效果来说可以分为两类，一类是保健性薪酬（或称为维护性薪酬），比如工资、固定津贴、社会强制性福利、公司内部统一的福利项目等；另一类是激励性薪酬，比如奖金、物质奖励、股份、培训等等。如果保健性薪酬达不到员工期望，会使员工缺乏安全感，因而易于发生人员流失以及招聘不到员工等情况。相反，高工资和高福利能吸引并留住员工，但容易被员工理解为是应得的待遇，因而无法起到激励作用。企业应当根据自身的特点，采取不同的薪酬结构。

对于 ZC 公司来说，目前处于改制阶段，业务也要进行一定的调整，员工难免在心理上有一定的不安定感，但在不具备提高薪酬总量的条件下，ZC 公司应当从结构上入手，增加福利和津贴等内容，同时在绩效薪酬的评定上下功夫，在稳定员工心态的同时激励员工通过多做贡献多得收入。

第二，改变计酬方式，提高薪酬的激励作用。现代企业中，计酬方式包括计时计酬、计件计酬和业绩薪酬等方式。计时薪酬的激励效果最差，但能提高员工的安全感，有效避免员工因过分强调产量而忽视质量等问题。计件薪酬对员工的激励作用十分明显，但仅仅适合于产出数量容易计量、质量标准明确的任务。ZC 公司属于服务性的企业而非生产性企业，因此计件薪酬的应用空间很小。在这种情况下，为了产生更好的激励效果，宜采用计时薪酬和业绩薪酬相结合的做法，尤其对于中、高层管理人员来说，业绩薪酬占的比重应该更高。因为就 ZC 公司目前的中高层管理人员的工作情况来看，大家都很敬业，干劲也比较足，加班加点也没有怨言，因此拿到计时薪酬是完全应当的，业绩薪酬对他们来说更有挑战性和激励作用。

第三，将货币性薪酬与非货币性薪酬结合起来。货币性薪酬包括工资、奖金、津贴、分红等等；非货币性薪酬包括为员工提供的所有保险福利项目、实物、公司举办的旅游、文体娱乐等。ZC 公司中的两家企业都具备这方面的基础，比如 ZC 公司就每年都参加 ZC 院系统的职工运动会，这类活动看似没有有形的收益，但确实丰富了员工的生活，对于生活质量来说是一种提升。

增加非货币性薪酬，对目前的 ZC 公司来说确实是一个既有能力做到，又能节约成本，而且还有望提高激励效果的好方法。具体的形式可以是，为家属提供特别福利，比如在节假日邀请家属参加联欢活动、赠送公司特制的礼品、让员工和家属一起旅游、为员工的孩子提供礼物等等，往往会让员工感到格外温暖。主管赠送的电影票、一份小工艺品，都会让员工感到特别有面子，常常能够产生意想不到的激励效果。

此外，就薪酬奖励的支付时间来说，适当缩短常规奖励的时间间隔、保持激励的及时性，有助于取得最佳激励效果。频繁的小规模的奖励会比大规模的奖励更为有效。减少常规定期的奖励，增加不定期的奖励，让员工有更多意外的惊喜，也能增强激励效果。

第四，对员工实施个性化的福利项目。员工的福利可以分为两类，一类是强制性的福利，企业必须按照政府规定的项目执行，比如养老保险、失业保险、工伤保险、住房公积金等等；另一类是企业自行设计的福利项目，常见的有人

身意外保险、医疗保险、家庭财产保险、旅游、服装、误餐补助或免费工作餐、健康检查、俱乐部会费、提供住房或购房支持计划、提供公车或报销交通费、特殊津贴、带薪假期等等，员工有时候会把这些福利折算成为收入，用以比较企业是否具有物质吸引力。福利对于企业来说确实是一笔较大的开支，但对于整齐划一的福利计划，员工往往并不是很领情，因此可以考虑采取菜单式的福利，根据员工的特点和员工的需求偏好，列出福利项目，并规定福利总值，让员工自行选择，各取所需，激励效果往往比较明显。

对于 ZC 公司来说，课题组并不是建议公司特别划出一笔费用作用员工的福利，而是建议调整原先的薪酬结构，增加固定工资部分的弹性，从而在原先的薪酬基础上划出一定比例作为福利项目，这样就能在不增加总量成本的情况下使薪酬构成多元化，并且提高员工的满意度，强化薪酬体系的激励作用。

第五，考虑强化实施“宽带薪酬体系”。所谓“宽带薪酬设计”，就是企业将原来二、三十个薪酬等级压缩成几个级别，但将每一个薪酬级别所对应的薪酬浮动范围拉大，从而形成一种新的薪酬管理体系及操作流程。宽带中的“带”意指工资级别，宽带则指工资浮动范围比较大。与之对应的则是窄带薪酬管理模式，即工资浮动范围小、级别较多。目前国内很多企业实行的都是窄带薪酬管理模式。

在中国传统薪酬制度中，定人定岗，定岗定薪已经成为一个不成文的规矩，要想突破原先工资的级别，只有提级，而这样带来的一个直接弊端就是在固定岗位上，员工干得再好，也不可能得到大幅度的加薪，唯一的奖励只有以奖金形式发放的补贴。此外，传统制度下的薪酬往往是与一个人在一个组织中的行政地位或行政等级相匹配的，即一个人在一个组织中所担任的职位越高，则他所能获得的工资、福利甚至奖金就会越多，如果员工不幸一直处在一个级别不高的岗位上，那么他一辈子也不可能得到太高的工资收入，无论他在自己的岗位上干得多么出色。在这种薪酬体系的激励下，员工们所受到的激励就是，不遗余力地“往上爬”，而无论他最终爬上去的这个岗位是否真的适合他去做。同时，企业也一厢情愿地认为，在低一级职位上干得好的员工，在高一级职位上必然也会干得很出色，于是，晋升就成了许多企业对优秀员工的一种最主要的激励方式。

事实上，这种做法是有很大大弊端的。管理学家劳伦斯·彼得在其 1969 年出版的《彼得原理》一书中，曾经发出这样的警告，在企业和各种其他组织中都普遍存在一种将员工晋升到一个他所不能胜任的职位上去的总体倾向。一旦员工在低一级职位上干得很好，企业就将其提升到较高级别的职位上来，一直到将员工提升到一个他所不能胜任的职位上来之后，企业才会停止对一位员工的晋升。结果，本来这个人往下降一个职位等级，他可能是一个非常优秀的员工，但是他现在却不得不呆在一个自己所不能胜任的但是级别却较高的职位上，并且要在这个职位上一直到退休。这种状况对于员工和企业双方来说无疑都没有好处，员工不胜任工作，找不到工作的乐趣，无法实现自身的价值，在有较大绩效压力的情况下往往会表现失常，或者是心情郁闷，甚至有些人会由于被晋升而离开企业。对企业来说，员工被不恰当地晋升到一个他们所不能胜任的职位上来，一方面使得他们得到了一个蹩脚的新的管理者，另一方面，它们同时又失去了一个能够胜任较低一级职位的优秀员工，因此，企业也是这种不恰当晋升的受害者。这种传统晋升哲学使得这种状况在实际中屡见不鲜。

宽带薪酬体系将原来报酬各不相同的多个职位进行大致归类，每类的报酬相同，使同一水平工资的人员类别增加，一些下属甚至可以享受与主管一样的

工资待遇，薪酬浮动幅度加大，激励作用加强。业内人士认为，这种薪酬模式突破了行政职务与薪酬的联系，有利于职业发展管理的改善，建立一种集体凝聚力，适应组织扁平化造成的晋升机会减少的客观现实。宽带薪酬的实质就是从原来注重岗位薪酬转变为注重绩效薪酬。原先是在什么样的岗位拿什么样的薪酬，岗位变化薪酬随之发生变化，更加注重的是岗位概念；现在，采取宽带薪酬，更注重的是绩效概念，职级减少，很多岗位被归类到同一个职级当中，带宽拉大，员工薪水有了更加灵活的升降幅度。这种薪酬体系带来的一个最大优势就是可以改变企业员工盲目追求高管位置的心理，不争“晋职”而力图“尽职”。

当然，宽带薪酬体系也并非完美无缺，这种体系需要有力的绩效考评机制的支撑。ZC公司当前的薪酬体系并不繁复，工资级别有限，从级别数量上看符合“宽带”的要求，因此具备很好的宽带薪酬体系的基础；公司员工对于业绩薪酬的热情也大大高于晋升，宽带薪酬恰好迎合了员工的这种需要；两家企业整合之后，也会建立系统化的绩效考评机制，从而为宽带薪酬提供实施的平台。所有这些，都为ZC公司强化实施宽带薪酬体系提供了有利条件。

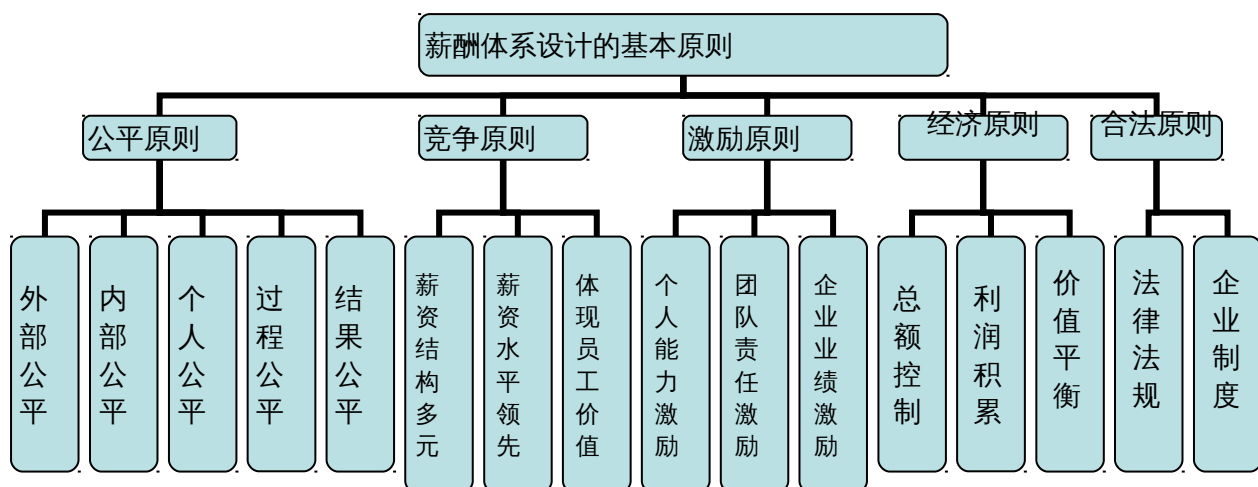
设计报告的后续内容涉及到薪酬体系的具体设计，课题组以上的建议和想法将贯彻到薪酬体系的设计和薪酬制度的实施细则中。

第参章 第三章 ZC公司薪酬管理体系的构建

在这一章里，将系统阐述课题组所构建的ZC公司薪酬管理体系，包括薪酬体系构建时所遵循的原则，薪酬系统的组成结构和各部门所担负的职责，以及整个系统的运行机制等等。

第一节 薪酬体系的设计原则

薪酬体系设计的目的是建立科学合理的薪酬制度，使之在保障员工的基本生活的基础上，最大限度的发挥其激励作用。此外，薪酬体系还应始终关注企业的长期发展战略，并与之保持一致，以促进企业的发展进步。为此，在设计薪酬体系时，课题组始终坚持贯彻以下几项原则和要求，总结于下表中。



一．公平原则

公平是薪酬系统的基础，只有在员工认为薪酬系统是公平的前提下，才会产生认同感和满意度，才可能产生薪酬的激励作用。公平原则是制定薪酬系统首先要考虑的一个原则，因为这是一个心理原则，也是一个感受原则。

员工对公平的感受一般来说包含 5 个方面的内容，第一是与外部其他类似企业（或者类似岗位）比较后所产生的感受；第二是员工对本企业薪酬系统分配机制和人才价值取向的感受；第三是将个人薪酬与公司其他类似职位（或者类似工作量的员工）的薪酬相比所产生的感受；第四是对企业薪酬制度执行过程的严格性、公正性和公开性所产生的感受；第五是对个人不同时期获得的薪酬进行比较后产生的感受。

为了体现公平原则，课题组在设计薪酬体系时特别强调薪酬评定办法的公开性，让员工做到心中有数；此外还要经常性的了解员工对公司薪酬体系的意见，采用一种透明、竞争、公平的薪酬体系，这对于激发员工的积极性具有重要作用。

二．竞争原则

企业想要获得具有竞争力的优秀人才，必须要制定出一套对人才具有吸引力并在行业中具有竞争力的薪酬系统。要使薪酬具有竞争力并不意味着一定要支付高薪，根据赫兹伯格的双因素理论，货币性薪酬主要属于一种保健因素而非激励因素，即高的货币薪酬水平可能会保证员工不会产生不满感，但是并不能自然导致员工产生满意感。事实上，这种情况在我国许多企业员工尤其是那些受教育水平较高的人身上体现得非常充分。劳动力市场上很多人为了个人的能力发挥，以及寻求适应自己的企业文化和领导风格而辞去高薪酬的工作，宁愿接受薪酬水平稍微低一些的工作。很多时候，当员工抱怨对企业的薪酬水平不满时，真正的原因并不一定是薪酬本身有问题，很可能是员工对于企业人力资源管理系统的其他方面有意见，比如绩效考评问题、人员晋升问题，个人发展机会问题等等，只不过是借薪酬说事罢了。这时，加薪仅仅是对员工在其他方面不满所导致的心理损失提供一种补偿，却丝毫不会产生企业所期望的激励效果。在这种情况下，即使再高的薪水也不能称之为有竞争力。

在实际设计中，课题组将薪酬体系的竞争力体现在其构成与分配机制的合理性上。正如一位经历过“国家级别工资制”、“月薪制”、“年薪制”和“期权制”的高级白领所一针见血地指出的那样：“单一的工资制是没有前途的，令人神往并能让人超水平发挥潜能的是多元化的分配机制。因为那不是在为一个人的工作岗位付钱，而是在为一个人的工作价值付钱。”

三．激励原则

这一原则不用赘述，对一般企业来说，通过薪酬系统来激励员工的责任心和工作积极性是最常见的方法。一个科学合理的薪酬系统对员工的激励是最持久也是最根本的激励，因为科学合理的薪酬体系解决了人力资源所有问题中最根本的分配问题。

在进行薪酬体系设计时，课题组的努力方向是设计一个能让员工、团队有效发挥自身能力和责任的机制，一个努力越多、回报就越多的机制，一个不努力就只有很少回报甚至没有回报的机制，一个按“绩效”分配而不是按“劳动”分配的机制，只有建立在这样的机制之上的薪酬体系，才能真正解决企业的激励问题。

根据不同年龄层次的员工的特点，我们按照如下的策略进行薪酬设计：

年龄层次	员工特点及需求	薪酬策略	薪酬组合
青年员工	有冲劲，经验缺乏，向往物质利益和职业前途	鼓励创新和开拓进取	中等水平的薪酬，与业绩挂钩的高奖金、低福利
中年员工	有经验，中坚力量，追求成就感和个人价值的实现	鼓励充分利用经验和发挥技能	高薪酬，一定水平的奖金，中等水平的福利
老年员工	经验老道，守成，要求稳定和获得尊重	鼓励将经验传授给年轻人，善始善终	中等水平的薪酬，低水平的奖金，高福利

四．经济原则

经济原则表面上看来与竞争原则和激励原则是相互对立和矛盾的——竞争原则和激励原则提倡较高的薪资水平，而经济原则是提倡较低的薪资水平，但实际上三者是统一的。当三个原则同时作用于企业的薪酬体系时，竞争原则和激励原则就受到经济原则的制约。这时企业管理者所考虑的因素就不仅仅是薪酬系统的吸引力和激励性了，还要考虑企业承受能力的大小、利润的合理积累等问题。经济原则的另一方面是要合理配置劳动力资源，当劳动力资源数量过剩或者配置过高，都会导致企业薪酬的浪费。

经济性原则强调企业设计薪酬时必须充分考虑企业自身发展的特点和支付能力。短期来看，企业的销售收入扣除各项非人工（人力资源）费用和成本后，要能够支付起企业所有员工的薪酬；从长期来看，企业在支付所有员工的薪酬，及补偿所用非人工费用和成本后，要有盈余，这样才能支撑企业追加和扩大投资，获得企业的可持续发展。

这个原则对于 ZC 公司来讲非常具有现实意义，因为 ZC 公司目前就面临着相对过剩的劳动力资源，数量胜于质量；而经营状况却并不乐观，这就给薪酬系统带来了很大的压力。为此，课题组在薪酬体系的设计中特别强调了人力成本的定期核算问题，只有当人力成本被控制在合理范围内的时候，薪酬体系才有进一步发挥作用的空间。

五．合法原则

薪酬设计必须要遵守国家法律和政策，这是最起码的要求，无庸赘述。特别是国家有关的强制性规定，在薪酬设计中企业是绝对不能违反的，比如国家有关最低工资的规定、有关职工加班加点的工资的支付问题等等，企业必须遵守，否则薪酬制度就是无效力的。

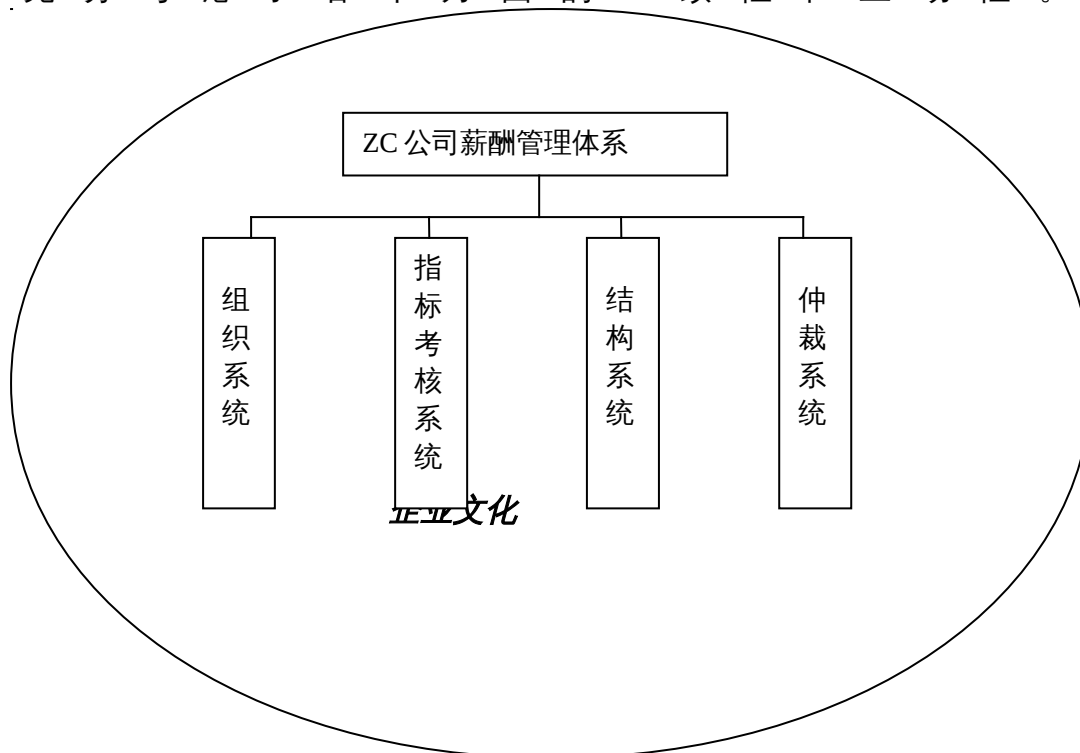
为了方便 ZC 公司有关管理者和员工的查询，课题组特将相关的薪酬管理常用法律法规放在附录中，以供参考。

第二节 ZC 公司薪酬管理系统结构设计

考虑到 ZC 公司目前正处在整合过渡期，组织结构和各项规章制度都面临着调整，课题组在进行战略设计和组织结构设计的时候都考虑了过渡期和理想期两种情况下的方案。薪酬管理对组织结构和部门职能等有很强的依赖性，考

虑到方案的即时可行性和适用性，薪酬管理系统和薪酬评定办法的设计都以当前的组织结构为基本依据。但课题组在设计时充分考虑了系统的灵活性，而且薪酬管理更多的是与业务内容而非结构形式相关，因此该薪酬管理体系和薪酬评定办法还是具有相当的实用性的。

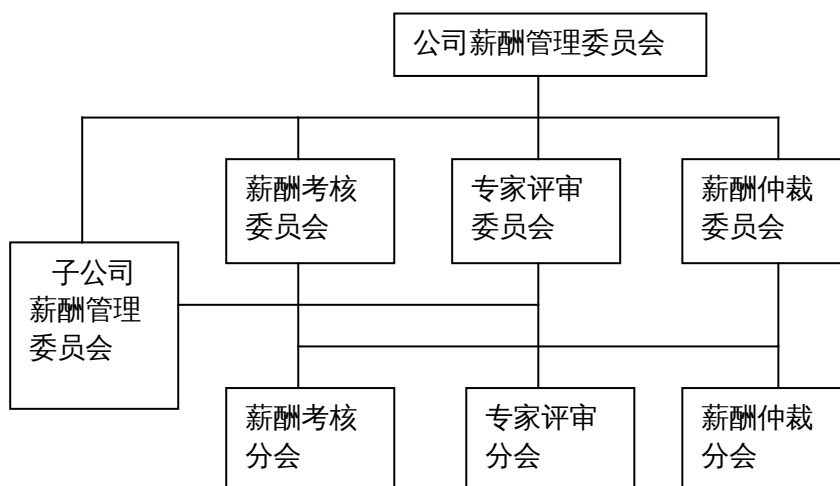
课题组首先设计了 ZC 公司的薪酬管理体系，如下图所示。整个体系由 4 个子系统构成，包括组织系统、指标考核系统、结构系统和仲裁系统。整个管理体系置身于企业文化之中，因为如果没有一个良好的、与薪酬设计思想和原则相一致的企业文化，再好的薪酬管理办法也难以实施下去。课题组在进行设计时充分考虑了各个方面的一致性和互动性。



一．组织系统

薪酬管理体系中的组织系统结构如下图所示。公司薪酬管理委员会是公司薪酬管理方面的最高决策层，负责研究、制定重大薪酬政策，并领导公司的薪酬考核委员会、专家评审委员会和薪酬仲裁委员会，以及公司二级单位的薪酬管理委员会的工作。

各二级单位的 3 个委员会分会在接受本单位薪酬管理委员会领导的同时，也接受总公司 3 个相对应的委员会的业务指导。



各委员会的人员构成如下：公司设立的薪酬管理委员会由公司高级党政主要领导和部分职能部门负责人与职工代表组成；薪酬考核委员会由主要职能管理部门负责人及专家组成，负责对二级单位及在岗人员的考核事宜；专家评审委员会由投资、研发一类技术性较强的部门主管及部分专家组成，负责课题立项、等级评定、成果验收与评价等；薪酬仲裁委员会由工会、纪委监察部门、人力资源部门及职工代表组成，负责裁决薪酬纠纷。

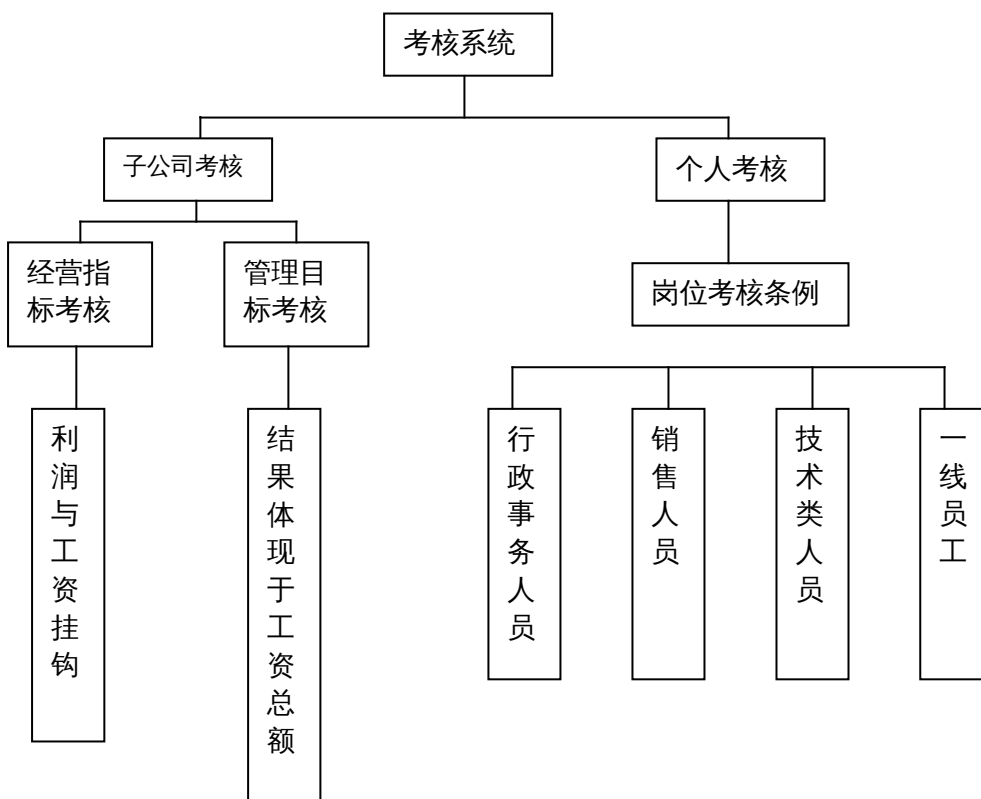
涉及薪酬管理的每一项重大政策出台，都是由相应组织机构决策的，这就使薪酬管理始终处于一种受控状态。

二．指标考核系统

一个好的薪酬分配体制，必须有一个科学、完整的考核系统，通过客观、准确的评价，给每一个员工确定合理的货币性报酬，此外还要给员工一个完整的公正客观的评价，既解决了员工的货币性报酬评定问题，又满足了员工的内在心理需求，使员工能够心服口服的在一种良好的精神状态下工作。

考核系统的结构如下图所示，对子公司的考核要充分体现经营业绩对薪酬的影响。以利润指标衡量子公司的业绩并作为测算工资总量的最重要的依据，具有合理性与灵敏性，使子公司的管理者充分认识到，完成或实现了多少利润，就相应得到多少工资总额；使员工真实、及时感觉到自己的切身利益与企业效益是紧密相联的，个人的报酬与企业的成功是联系在一起的。

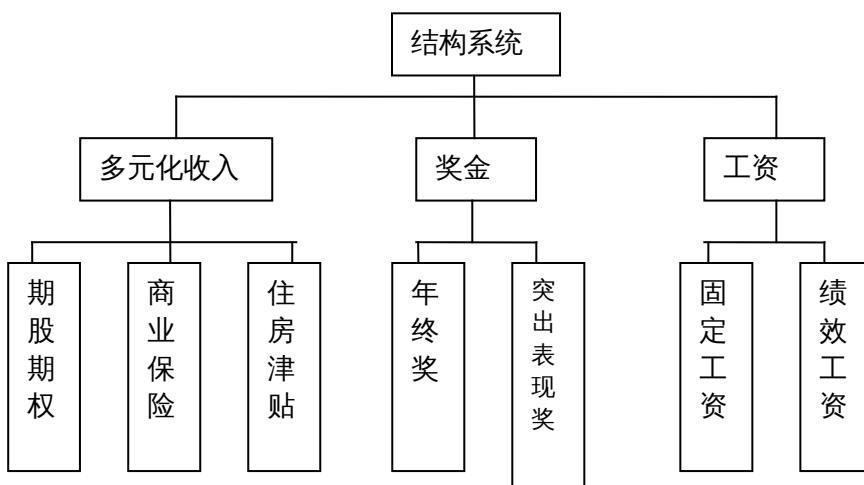
考核的主要方式概括为：逐级考核、隔级确认和双向沟通。逐级考核体现各层管理者责权的统一，管事与管人的统一，增强了管理者的责任感；隔级确认的作用在于监督，以示公平；双向沟通的目的是促使考核信息的反馈，使管理者与下属建立坦诚的沟通。这样一方面提高了管理的有效性，另一方面在一定程度上缓解了员工对薪酬公平程度的不满。



三．结构系统

结构系统设计的意义是研究员工的各类薪酬之间的构成及比例。包括薪酬在不同类别员工之间的配置；职务和岗位工资的确定；各类福利津贴、保险和奖金的比例等等。

结构系统的设计如下图所示。单就货币性报酬来说，报酬结构可以分为工资、奖金和多元化收入三大类，三大类之下又含有若干子项，具体含义将在下一章中具体论述。

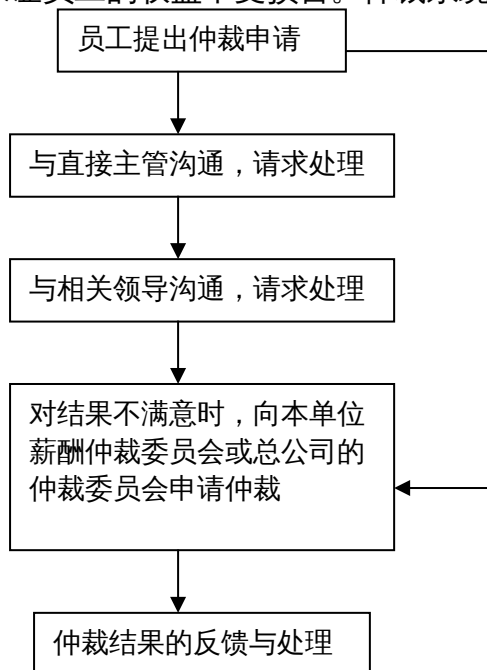


四．仲裁系统

薪酬数额越是不确定，员工心理上越容易产生不安全感和不公正感，除了建立健全薪酬管理体系和制度之外，还应给员工建立申诉渠道，及时反馈信息。建立仲裁系统是出于如下考虑。

首先，薪酬是由人确定的，上级考核人员和隔级领导的素质高低不同，理解和运用政策的尺度不同，难免会有不公平的可能。其次，薪酬制度本身的弊端或者执行者的偏离，也会导致不公平的付薪现象。最后，薪酬确定和支付的过程中涉及到很多环节，中间的信息失真也会引发不合理的现象。

为了解决以上矛盾，公正付薪，同时也更好的了解员工对薪酬制度的意见，有必要建立完善的仲裁系统，在仲裁委员会的领导下严格执行，实现公正裁决，以保证员工的权益不受损害。仲裁系统的运作程序如下图所示。



仲裁系统的功能是赋予每个员工申诉的权利，并为每位员工设立反馈渠道，因此要向员工做出如下要求和承诺：①员工提出仲裁申诉必须以事实为依据；②二级层次的仲裁委员会严格开展工作，否则立即对仲裁委员会成员做出调整；③对员工提出的每一个仲裁申请都给予回复，公正处理；④防止出现利用职权打击报复员工的行为。

第三节 薪酬管理系统运行机制描述

上一节中所描述的薪酬管理系统始终贯彻于 ZC 公司的日常运作之中，系统中的任职人员均非专职工作人员，而是从其他的相关工作岗位上抽调的。

在实际运作中，薪酬管理委员会是最高的决策管理层，子公司的薪酬制度方面有何变动，首先报请子公司薪酬管理委员会批准，然后上报到总的薪酬管理委员会，得到最终认可后实施。薪酬考核委员会、专家评审委员会和薪酬仲裁委员会 3 个委员会根据薪酬委员会赋予的职能和权力，按照章程和规则，独立开展工作，同时接受员工的监督。

指标考核细则制定完成之后，由薪酬考核委员会审定，然后报请薪酬管理委员会批准，审批通过后生效并实施。薪酬考核委员会每个季度或者半年（视薪酬制度和薪酬评定细则的实施情况而定）对薪酬管理办法的实施进行一次全面的回顾，收集员工的反馈意见，并提出修订的建议。

薪酬仲裁委员会也定期总结对员工申诉案例的处理情况，对于出现问题较多的子公司和部门提出警告，并勒令限期改进，在考察期仍没有改观的，做出相应的处罚。

第四章 ZC 公司薪酬方案与员工考评方案设计

这一章是整个设计报告的核心部分，内容将涉及薪酬的具体构成，各部分所占的比重，薪金的级别，分别对应的职能和岗位等等。由于绩效工资是重要的激励成分，课题组也特别设计了与之密切相关的员工考评办法。这两块内容分在两节中加以详述。

特别指出一下，本报告的薪酬方案和员工考评方案所面向的对象主要是中层管理者及其以下的普通员工，对于高层管理者的薪酬管理以及激励机制等，课题组将在关于法人治理结构的报告中专门进行详细论述。此外，由于薪酬方案设计到很多敏感性问题，诸如薪资数额的保密等，因此本报告在论述时，不涉及具体的薪酬额度，这一点请 ZC 公司的领导和有关负责人根据公司的具体情况自行确定，课题组在此仅提出薪资设定的方法和建议。

第一节 薪酬方案设计及实施办法

本节将全面阐述课题组针对 ZC 公司的现状，在薪酬总量控制、薪酬模型选取、不同类员工的薪酬构成、福利方案等方面的具体设想。

一、薪酬总量控制

目前，ZC 公司正处于两个单位的整合过渡时期，物资中心的薪酬水平相对较高，而 ZC 院行管局下属的几家企业效益都一般，总的来说薪酬水平偏低，ZC 院系统每年的拨款是一笔重要的收入来源。两家单位合并之初，ZC 公司仍能在一段时期内得到国家的拨款，这是对公司的平稳过渡是一个非常有利的条件。为了不至于使公司的结构变动引起员工情绪上太大的波动，课题组建议在合并之初的半年到一年时间内，仍保持两家单位从前各自的薪酬水平，从 ZC 公司当前的财务状况上来看，维持这一点是能够做到的。当公司的整体文化逐渐形成，发展战略步入实施，新的组织职能部门开始正常发挥作用的时候，再推出新的薪酬评定办法，这样员工在情绪上比较容易接受。而且在这半年到一年的过渡期内，ZC 公司可以不断发现新的问题，产生更好的想法，将其融入薪酬制度中，可以使薪酬制度更好的发挥激励作用。

当 ZC 公司的日常运作逐步正轨之后，课题组建议采取将薪酬总额同经营利润紧密联系的方案。每月薪酬总额的具体确定步骤建议如下：

① 每个月的月底根据当月的经营状况确定下一个月的总的经营目标和利润目标。经营目标的计划以业务部门的主管为主，同时参考财务部门人员的意见。每月的经营目标制定出来之后，报请各子公司的经理审批，通过之后报总公司备案。这样做的目的是为了防止单一部门确定目标的片面性和随意性，有利于公司领导层对经营总体状况的把握。

② 参考以往的薪资总额，结合当月的经营目标，确定每月的薪酬基数，也就是在月度利润目标完全实现的情况下应发放的薪酬总额。

③ 薪酬总额在薪酬基数的基础上根据利润的真实实现情况，按一定的比例进行调整。比如，当利润只完成了 50% 时，薪酬总额只能限制在薪酬基数的 30% 之内；当利润完成了 50%~80% 的时候，薪酬总额在薪酬基数的基础上被扣去 5%；当利润实现率达到 80%~100% 的时候，薪酬总额可以按照薪酬基数全额发放；如果当月利润超计划实现，那么可以在薪酬基数的基础上追加一定的比例作为奖励。（说明：以上方法描述的数字仅为示例，ZC 公司应根据自身

的实际情况确定具体的比例系数)

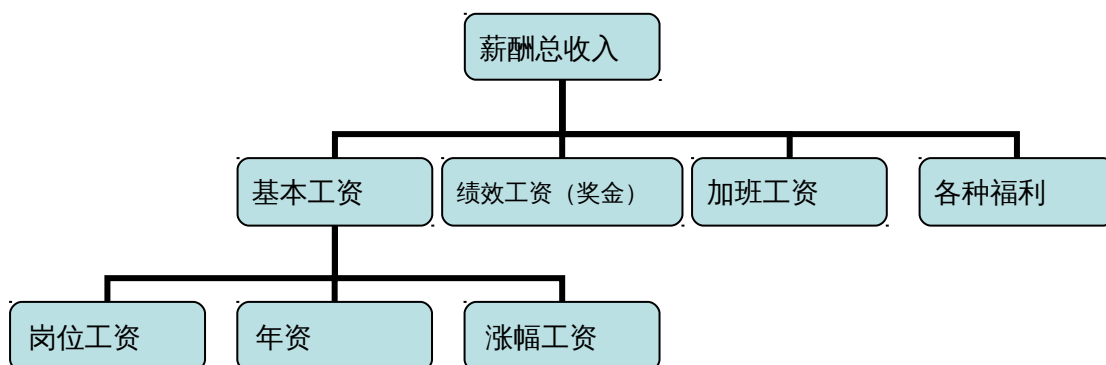
④ 各子公司和总公司应在上个月付酬完毕之后，及时向员工公布下一个月的经营计划和利润目标，让员工做到心中有数，力争获得更高利润，从而扩大薪酬总额。

这一方法充分体现了重奖与重罚并举的原则。企业以追求最大利润为目的，员工的实得薪酬也与其工作的努力程度和工作成果紧密相关。除了经营方面的收入之外，ZC 公司还有诸如国家拨款等一些其它收入来源，课题组建议从这些收入中仅划拨很小的比例作为薪酬总额的补充，更大的用处应体现在长期投资，“以钱生钱”上面。这样还可以敦促行政事务人员积极支持、配合经营部门的工作，不再抱有“旱涝保收”的思想，而是将自身的利益同公司的效益紧密联系在一起。

二．经济性薪酬的结构设计

考虑到 ZC 公司目前的薪酬体系状况，课题组建议仍采用既有的结构工资制，以保持薪酬制度的对接性和延续性。在原先薪酬结构的基础上，增加了薪酬构成的多样性，适当提高绩效工资的比例，并且根据不同类型的员工做适当的调整。从薪酬的层级来看，仍坚持原来初具雏形的“宽带薪酬”模式。

薪酬收入的总体结构如下图所示：



注：公司总裁和副总裁一级的管理者，课题组建议采用年薪制的薪酬方案，具体的激励机制将在有关法人治理结构的报告中专门论述。本报告的薪酬方案所针对的对象主要是总公司的中层管理者和员工以及子公司的各级员工。

该薪酬方案中所指的薪酬主要是指经济性的报酬，一级构成包括基本工资、绩效工资、加班工资和各类津贴福利，二级构成包括岗位工资、年资、涨幅工资和福利中的具体项目等。以下将对结构中的各项构成加以具体说明。

1．岗位工资与层级关系

岗位工资是根据员工所在岗位、所任职务或者所在职位的工作强度、管理职责的大小和工作条件，并兼顾工作技能要求的高低而确定的工资。确定岗位工资的前提是进行岗位分析，这部分内容请参见课题组的关于组织结构设计的分报告，在此基础上进行层级关系的确定和薪酬系数的设计。在调查同行业基本薪酬和劳动力市场的一般价格后，确定本公司的岗位工资基数（课题组建议 ZC 公司先延续使用先前的工资基数），然后用某个特定岗位的薪酬层级系数乘以工资基数，就得到了该岗位的岗位工资。

通常来讲，岗位工资是相对稳定的，这种稳定一般会维持 2~3 年或者更长的时间，这有助于企业薪酬总额的控制以及日常薪酬管理，也可以避免因基础

数据变化而带来的复杂的计算工作。将岗位工资从基本工资中剥离出来，也迎合了很多员工在心理上求稳、求安全的需要。

除 ZC 公司总裁、副总裁、总裁助理（即董事会成员或者决策人员）之外，课题组列出了如下的岗位工资与层级关系图，所有新入职的员工、转岗员工、晋升员工的岗位工资以该图的层级关系为基础，从某个层级的最低层级进行岗位工资的定薪。

层级	决策人员	管理部门	技术部门	经营部门	后勤部门	层级系数
A1	总经理	总公司的部门负责人				10
A2	副总经理					8
B1		部门经理、副经理、经理助理等	部门经理、副经理、经理助理等	部门经理、副经理、经理助理等	部门经理、副经理、经理助理	6
B2						5.8
B3						5.7
B4						5.5
B5						5.4
B6						5.2
C1					主任、主管、培训师、分析员等	主管、项目负责人、高级工程师、分析师等
C2	4.8					
C3	4.6					
C4	4.4					
C5	4.2					
C6	4.0					
D1	高级办事员、行政助理等	技术员、分析员、技术助理等	高级业务员、产品代理人等	事务员、专门业务负责人等	3.6	
D2					3.4	
D3					3.2	
D4					3.0	
D5					2.6	
D6					2.4	
E1	一般员工	一般员工	一般员工	一般员工	2.0	
E2					1.8	
E3					1.5	
E4					1.3	
E5					1.1	
E6					1.0	

注：上表中的层级系数仅作示例参考之用，ZC 公司请根据历史经验和具体分析确定数值。

在上表中，课题组划分了五类部门和 5 个基本工资层级，其中决策人员包括各子公司总经理和副总经理，并占据了最高层级。管理部门大致包括总裁办公室、经理办公室、人力资源部、企业发展部、财务部、经营管理部、投资管理部、综合管理部和党群办公室等一系列总公司的主要职能部门，以及子公司中各自设置的类似部门；技术部门包括投资部、产品拓展部等涉及企业长远发展的技术含量较高的部门；经营部门包括从事实际业务经营的诸如仓储、贸易、

房地产等的部门；后勤部门则包括从事后勤服务的诸如物业管理、维修等的部门。在每一类部门之下，都按照员工的职务和岗位等划分了5个大的层级，在每个大的层级之中又划分了6个不同的等级，管理者可以在确定大层级的基础上，根据员工的学历、经验、技能水平、岗位劳动强度等等，将其具体归入特定的工资等级中。由于后勤部门相对于其它部门来说工作内容比较简单和单一，技术含量偏低，因此层级比其它部门略低一些。

以上的层级工资设计显示了“宽带”的特点，即员工即使没有晋升到上一个层级，只要表现好，在职务没有变动的情况下也有6个等级可以跨越。

岗位工资的具体评定和执行办法可参照以下建议：

① 新入职员工（包括一般员工、管理员级、主任级和经理级），在试用未转正期间享受各层级中最低等级（即 E6、D6、C6、B6）岗位工资的90%，转正后享受100%的岗位工资。

② 获得职位和层级晋升的员工，从获得晋升审批之日起享受新层级岗位工资的全额岗位工资。

③ 职位每年年底进行一次考察调整，主要依据是上一个年度的绩效考核结果；相应的，薪酬层级在下一年的年初进行调整。

④ 层级调整包括层级晋升、层级不变动和层级降低三种情况。宏观控制三种层级变动的比例为50：45：5左右。

⑤ 对岗位工资的整体调整依据劳动力市场价格和公司的发展状况，每3年进行一次岗位工资的大调整，每年根据实际情况进行局部微调。

（以上建议中的数字部分请 ZC 公司有关负责人根据实际情况确定。）

2. 年龄工资的评定

年龄工资（简称年资）是指随着员工工作年限增长而变动的薪酬部分。年资是对长期工作的员工的一种报酬奖励形式，其目的是承认员工以往劳动的积累，激励他们长期为公司工作。

年资是整个薪酬构成中唯一的一项只能增加不能减少的基本薪酬单元，如果在设计时不注意这一特点，随着时间变化，老员工的增多，年资在整个薪酬总额中所占的绝对值越来越大，这势必成为企业的一个沉重的包袱。

尽管如此，课题组还是将年资单独列了出来，主要是考虑到 ZC 公司的老员工相当多，承认这些老员工的贡献，让他们满意，是公司稳定发展的基本保证。但基于年资的特点，课题组建议采用压缩递增的年资计算方法，就是在某一个工作年限阶段，实现一种幅度的递增；在下一个工作年限阶段，年资的增幅下降，这样就避免了绝对值的快速增长，对年轻员工来讲也是一种更大的激励。举例来说，工作年限在5年以内的，基础年资为100元/年，每满一年增加100元；工作年限在5~15年的，基础年资为200元/年，每满一年增加75元；工作年限在15年以上的，基础年资为300元/年，每满一年增加50元。（注：以上举例仅供说明和参考）。

3. 涨幅工资的评定

涨幅工资是对过去一年或一段特定时间的经营业绩进行综合评定，是确定薪酬变动（增薪、减薪或者冻薪）以及变动幅度的一种薪酬调整方法。

课题组建议，财务部门在每年年初提交上一个财年的年度财务数据给董事会，由董事会根据企业的实际经营状况、通货膨胀状况、未来经营预期等来确定当年的年度涨幅工资的增长幅度，涨幅工资的增长额度可以为正增长、负增长和冻薪。当董事会决议涨幅工资为负增长时，工会组织或员工个人有权力在两个月之内，向公司的薪酬仲裁委员会甚至外部的机构申请财务审计。

在总公司确定涨幅工资之后，各部门和子公司的负责人通过上一个年度的员工业绩评定表来评定每一个员工的涨幅工资的变动幅度，具体的计算方法是：

$$\text{年度涨幅工资} = \text{岗位工资} \times \text{涨幅的百分比}$$

4. 绩效工资的评价

绩效工资是激励员工的重要手段之一，正是绩效工资拉开了员工之间薪酬的差距，发挥着“奖优罚劣”和“奖勤罚懒”的作用。但由于 ZC 公司并不是一个生产性的企业，薪酬管理领域常用的计件绩效制、计时绩效制、佣金绩效制、目标绩效制等等都很难适用，只有佣金绩效制对于从事销售业务的员工比较合适。

根据 ZC 公司所从事的服务性业务为主的特点，课题组建议采用绩效考核方法。公司实行全员绩效考核，绩效考核成绩由人力资源部门收集汇总，统一进行计算。由于绩效考评工作比较繁复，工作量较大，且过于频繁的考评易于引起员工的逆反心理，导致考评流于形式，所以建议考核分季度进行；相应的，绩效工资也就分为季度的绩效工资和年度的绩效工资，分别按季度和年度发放。

按部门类别和职务特征设计的绩效考评办法将在下一节详述。

5. 加班工资的评价

按照《劳动法》的规定，公司一旦不得不要求员工加班，就必须严格计算员工的加班加点工资。具体说，安排员工延长工作时间的，支付不低于工资的 150% 的工资报酬；休息日安排员工工作又不能安排补休的，支付不低于工资的 200% 的工资报酬；法定休假日安排员工工作的，应另外支付不低于工资 300% 的工资报酬。

此外，为了提升管理人员的责任心，树立良好的形象，在员工进行加班加点时，普通员工以 1 小时为单次最低计算单位；管理人员以 4 小时为单次最低计算单位。

6. 各类福利

在报告前面部分的论述中已经提到，不同类型的员工对于福利的需求是不同的，如果强行安排完全一致的福利内容，公司往往是“花钱吃力不讨好”的。为了提高福利薪酬的效用，课题组建议 ZC 公司推出“福利自助餐”的形式，由员工自行选择其偏好的福利形式。

具体做法是，按照员工工作年限的不同，将员工分为三类：工作年限 5 年以下，工作年限 5~15 年，工作年限 15 年以上，然后按比例三类员工分配福利总额度。考虑到老年员工对于福利要求大多较高，而年轻人更多考绩效工资和晋升来激励，可以为老年员工分配高一些的福利额度的比例，年轻员工可以稍低，比如三类员工的福利额度的比例为 15：35：50。（以上员工划分和额度比例仅供参考）。然后列出所有的福利项目，比如：社会保险（人寿保险、失业保险、养老保险等）、带薪休假、廉价住房、提供子女入托服务、工伤事故补偿、免费午餐、交通费用补助、通讯费用补助等等，由员工自行选择其中的一项或者几项，只要总额不超出规定额度就可以。

这一方案或许会给管理上带来一定的混乱，但从效果上来讲确实会比单一制福利好。

除此之外，在统一福利方面，ZC 公司可以考虑“年底双薪”的做法，以岗位基本工资为发放标准，通常在春节前两周发放；员工无论出于何种理由，在年底双薪发放日之前离职，都不得享有双薪。这一福利项目为很多企业所采纳，

在一定程度上激励了员工努力工作，并起到了安抚作用。

三．非经济性薪酬的参考建议

尽管经济性薪酬是员工收入的主体，发挥着重要的激励作用，但是非经济性薪酬也往往有着不可忽视的精神激励的作用，而且其作用是渗透于日常工作中的、是长期性的。课题组特提出如下的建议，包括福利方面的，以及特殊的奖励和处罚。

1．休假福利

员工可享受重要节假日，期间照常支付员工的薪金。员工转正后可享受婚假、丧假、产假及护理假；在公司工作满一年后，员工可以按规定享受探亲假、年休假，这些假期均为有薪假期。但每年员工只能在年休假、探亲假中选休一种假期，并享受其待遇；员工可根据工作的安排并征得值得直接领导的同意，获得批准后取假。

建议取假的一般程序为：①员工提前一个月向所在部门领导和人力资源部门申报拟休假的种类和时间；②具体休假时间，员工层由所在部门与个人协商后统一安排；经理层及以上由所在部门与总部人力资源部协商安排。休假期间若遇公众假日或法定假日，不另增加休假时间。

凡符合以下情况之一的，不享受当年年休假或探亲假：①一年内一次性病假超过 45 天或累计病假超过 65 天；②一年内一次性事假超过 25 天或累计事假超过 30 天；③一年内病、事假相加超过 50 天；④一年内休产假超过 30 天。如在年休假或探亲假后再请病假、事假超过上述规定时间的，则在下一年度取消年休假或探亲假。

探亲假具体规定：①与配偶分居两地，每年员工可享受一次为期 30 天的探亲假；②未婚、父母均在外地居住，每年员工可享受为期 20 天的探亲假；③已婚而父母均在外地居住，每四年员工可享受为期 20 天的探亲假，该假期在第四年享受；④由于业务拓展需要被派往原工作城市外非家庭所在地工作，且外派时间超过 5 个月，员工可享受上述规定探亲假；⑤享受探亲假者，公司将一次性发给 300 元补贴，不再报销任何费用。

年休假的具体安排建议如下表所示：

工龄 Y (年)	年休假时间
$1 \leq Y < 5$	5 天
$5 \leq Y < 10$	10 天
$10 \leq Y < 20$	15 天
$Y \geq 20$	20 天

注：高中毕业直接考入大专院校的，大专院校的工龄每二年折合一年工龄，硕士以上学历计入工龄；享受年休假者，公司将发给 300 元补贴，不再报销其它费用。

婚假规定：公司对依照国家婚姻法履行正式登记手续的转正员工，给婚假 7 天，如符合男 25 周岁、女 23 周岁及以上初婚的晚婚条件，另加 10 天假期。但员工必须在结婚注册日后的 5 个月内向公司取假。

丧假规定：直系亲属（指配偶、子女、父母或配偶之父母）死亡，公司给假 5 天。

调动假规定：异地办理行政和户粮关系调动手续，给为期 7 天的假期一次。

女员工**产假**的基本规定如下表所示：

	产假	领独生子女证	产假合计

		增加假期	
非晚育	90 天	35 天	125 天
晚育	105 天	35 天	140 天

注：男 26 周岁、女 24 周岁及以上初育为晚育；产假以分娩前后的总休假期进行累计。

在此基础上，公司还可以特意安排男员工护理假 10 天（限在女方产假期间），以及哺乳假——小孩一周岁以内，上班时间给母亲每天哺乳时间一小时（不含午餐时间）。

以上这些休假福利尽管在员工看来没有货币或者实物所得，但的确给员工生活带来了很大的方便，解决了不少后顾之忧，而且充满了人情味，相信其激励作用不会亚于货币性的报酬。

2. 贺仪与奠仪（限转正后）

贺仪的规定：如员工办理了结婚登记手续（限转正后），符合晚婚条件，将结婚证于注册后一个月内呈报总部人力资源部，公司将致新婚贺仪人民币 200 元整；如员工在子女出生 6 个月内向总部人力资源部出示《独生子女证》，公司将致贺仪人民币 200 元整；如员工在子女入学一个月内向总部人力资源部出示入学通知，公司为员工子女入读小学、初中、高中、中专致贺仪人民币 200 元整，为员工子女入读高等院校致贺仪人民币 500 元整。

奠仪的规定：员工在直系亲属（指配偶、子女、父母或配偶之父母）不幸去世一个月内向总部人力资源部，公司将致以奠仪人民币 400 元整。

（以上数字仅供参考。）

3. 员工文化生活

为保障员工的身心健康，建议 ZC 公司每年进行一次例行体检，并组织经常性的体育锻炼和娱乐活动。在适当的时候举办文娱活动，使员工均有机会参与公司每年定期或不定期举行的各项活动，例如公司周年庆祝活动、嘉年华春节晚会、郊游等。

以上所提及的各项建议仅供参考，并非一次性的全部付诸实施，而是可以在适当的时候采取适当的措施。经济性报酬需要仔细设计和核定，也是员工最关心的部分，因此值得有关部门下大力气去不断完善；非经济性报酬虽然不涉及实际所得，但却渗透于员工生活和工作的各个方面，往往在员工最需要的时候“雪中送炭”，其效果是不可低估的。当今很多企业对这方面的激励都不够重视，所以一旦设定类似的非薪酬激励，对员工还是很有吸引力的；而且这一类激励对于传播、渗透 ZC 公司的企业文化是非常有意义的。

四. 特别的奖励和处分

在很多时候，未必只有在发放薪酬的时候才对员工的贡献进行核算，也不一定非要等到薪酬层级调整的时候才考虑对员工的薪酬进行变动。当员工有特殊表现的时候，不论是积极的还是消极的，很多时候公司必须及时做出反应，否则时间隔得太久会使处理结果对其他员工的影响大打折扣。课题组总结了以下应及时采取奖励或者处分措施的情况。

1. 奖励。 公司对下列情况应予以及时的奖励，以加强对其他员工的示范效应：①为公司创造显著经济效益；②为公司挽回重大经济损失；③为公司取得重大社会荣誉，比如见义勇为而赢得社会赞誉；④改进管理成效显著；⑤培养和举荐人才。

此外，建议设立年度特别奖和不定期即时奖励，年度特别奖须由所在部门推荐，总部人力资源部审核，公司董事会批准，奖励方式为授予荣誉称号、颁发奖状和奖金；同时，总部和子公司的管理人员对员工的业绩表现、工作态度、敬业精神、管理创新等也有权力给予即时奖励。如果员工在公司服务满二十周年，还可以颁发由公司领导签发的纪念金牌，以此鼓励员工安心为公司服务。

2. 处分。对有下列行为之一者，建议公司视情节轻重、后果大小、认识态度不同等给予行政处分或经济处罚（不排除犯有下列行为之外的过失也会受到处罚），以起到及时的警示作用：①工作态度不认真且不改进；②拒不服从合理的工作分配，影响其他员工工作；③玩忽职守，工作不负责任而造成事故或损失；④工作中发生意外而不及时通知公司；⑤损坏公物或者工作设备，影响公司正常秩序；⑥虚报个人申述资料或故意填报不正确个人资料；⑦擅自篡改记录或伪造各类年报、报表、人事资料；⑧违反社会治安管理条例等。

如员工行为触犯刑律，被依法追究刑事责任，建议公司无条件对当事人予以解除劳动合同的处理。

本节所提出的薪酬总量控制方法，经济性薪酬结构设计和评定办法，非经济性薪酬的激励措施，以及针对特别行为的奖励和处分办法等等，都仅仅是课题组的建议。尤其是关于经济性薪酬的部分，考虑到薪酬的敏感性没有涉及到具体的数字，这些都还有待 ZC 公司的有关负责人进行具体的设定。

第二节 员工考评方案设计及实施办法

在薪酬结构设计部分，课题组提出了将绩效工资作为员工薪酬的一个重要组成部分，这部分薪酬不像基本工资、涨幅工资和年资那样，可以根据员工当时的资料相对容易的确定，而是和员工的工作表现直接相关，因此，必须为员工绩效工资的评价考核提供科学合理的依据和准则。本节将系统阐述课题组对 ZC 公司的员工考评方案的设计和实施办法。

一．员工绩效考评的定位和基本目标

员工绩效考评是 ZC 公司薪酬评定体系中的一个重要组成部分，是决定员工绩效工资和奖金的基础，绩效考评的结果将作为员工晋升、岗位轮换、薪酬层次、福利、奖惩等人事决策的重要客观依据，同时也将作为员工职业生涯规划与教育培训的参考。

ZC 公司员工绩效考评的基本目标是：①通过绩效考评促进公司整体目标的实现，提高在市场竞争环境中的整体运作努力与核心竞争实力；②通过绩效考评帮助每个员工提高工作业绩与工作胜任力，建立适合企业长期发展战略的人力资源队伍；③在绩效考评和管理的过程中，促进管理者与员工之间的沟通和交流，形成开放、积极参与、主动沟通的企业文化，增强企业的凝聚力。

二．员工绩效考评的基本原则

1. 公开性原则：评估者要向被评估者明确说明绩效考评的标准、程序、方法、时间等事宜，使绩效考评有透明度；

2. 客观性原则：绩效考评必须以事实为依据，对被评估者的任何评价都应有事实依据，避免主观臆断和个人感情色彩；

3. 开放沟通原则：在整个绩效考评过程中，评估者和被评估者要开诚布公地进行沟通与交流，评估结果要及时反馈给被评估者，肯定成绩，指出不足，

并提出今后应努力和改进地方向。发现问题或者有不同意见应在第一时间内进行沟通；

4. 差别性原则：对不同部门、不同岗位进行绩效考评时，要根据不同的工作内容制定贴切的衡量标准，评估的结果要适当拉开差距，不搞平均主义；

5. 常规性原则：绩效考评是各级管理者的日常工作职责，对下属做出正确的评估是管理者重要的管理工作内容，绩效考评的工作必须成为常规性的管理工作。

6. 发展性原则：绩效考评通过约束与竞争促进个人及团队的发展，因此管理者和被管理者都应将通过绩效考评提高绩效作为首要的目标。任何利用绩效考评进行打击、压制和报复他人的做法以及小团体主义的做法都应受到处罚，公司鼓励员工对以上行为进行举报。

三. 绩效考评方法及程序

绩效考评的依据是员工在绩效评定期内工作过程中的工作表现和工作结果，员工工作过程之外的言行均不作为绩效考评的依据。

绩效考评实行自我评估与直接主管评估相结合，以双方沟通达成一致的结果作为最后的考评结果。绩效考评指标制定出来之后，由专家评审委员会进行审定，审批通过后付诸使用；薪酬考核委员会负责公司绩效考评工作的组织、实施、调整和监控，并负责制度的解释；薪酬仲裁委员会负责处理有关评估的投诉。

绩效工资分为季度绩效工资和年度绩效工资，相应的，绩效考评也是分季度进行。一方面过于频繁地开展绩效考评会使不论评估者还是被评估者都产生厌倦感，另一方面如果时间太短，很多工作成果难以展示出来。

为简单起见，绩效考评的评分标准采取5分制，具体标准如下：

①5分：出色，工作绩效始终超越本职位常规标准的要求，比如，在规定的时间内完成任务，完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准，得到来自客户的高度评价。

②4分：优良，工作绩效经常超出本职位的常规标准要求，比如，严格按照规定的时间要求完成任务并经常提前完成任务，经常在数量、质量上超出规定的标准，令客户感到满意。

③3分：可以接受，工作绩效经常维持或者偶尔超出本职位的常规标准要求，比如，基本上达到规定的时间、数量、质量等工作标准，没有客户反映不满意。

④2分：需要改进，工作绩效基本维持或偶尔没有到达本职位常规的标准要求，比如，偶尔有小的疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，偶尔会接到客户的投诉。

⑤1分：不良，工作绩效显著低于常规本职位正常工作标准的要求，比如，工作中出现重大失误，或者在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，经常突击性的完成任务，经常有投诉发生。

⑥特别加/减分：当员工有特别优秀的表现时，比如为公司联系到了一笔很大的业务，为公司化解了一次危机等等，超出了“5分”可以评价的范围，那么可以由主管给予特别加分，加分额度不设上限，以鼓励员工充分挖掘自己的潜能，为公司创造价值。相反，如果员工出现了相当恶劣的表现，比如因工作失误给公司造成了重大损失，因不良表现损害了公司声誉、使公司丢失客户等，评估者也可以给予减分，减分不设下限，以警示员工以严谨的态度投入工作中。

绩效考评成绩直接与员工的绩效工资相联系。公司设立绩效工资的基点值，

比如每1分的工资基点值为500元（在设定绩效工资基点值的时候，要特别注意不同岗位、职务的差别，一般来说，行政事务类的工作可以量化考评的指标不多，工作相对常规、稳定，基点值相对低一些；销售、客户拓展、产品贸易类的工作更多的依赖员工的能动性，工作成果的弹性比较大，需要的激励力度也比较大，所以应该设定比较高的绩效工资基点。）那么员工的绩效考评成绩乘以该基点值，就是员工的绩效工资总额。绩效工资是拉开员工薪酬差距的关键部分，也充分体现了“宽带薪酬”体系的优势，如果普通员工工作业绩突出，他完全可以拿到比其主管还要高的薪酬。

四．绩效考评结果的沟通和反馈

直接主管和被评估者根据评估结果进行绩效反馈面谈，根据被评估者自我评估和主管评估，共同达成对该员工的最终评估结果，并共同制定提高绩效的方案。评估者与被评估者在评估表上签名，并将表格上交给上级主管，由上级主管审核评估结果，生效后集中到人力资源部门备案。

评估结束后，在评估结果最终生效之前，被评估者有权了解自己的考评成绩，评估者有向被评估者反馈和解释的职责。

被评估者如果对考评成绩存有异议，应首先通过沟通方式解决；在难以解决的情况下，有权向薪酬仲裁委员会提出申诉，申诉时提交《绩效考评申诉表》和相关的说明材料。薪酬仲裁委员会在5个工作日之内对申诉做出答复；如果员工的申诉成立，必须改正申诉者的绩效考评成绩，同时评估者的个人考评成绩会受到影响。

五．绩效计划与绩效考评指标的设定

绩效计划与绩效考评指标是进行绩效管理的基础和依据。绩效计划是在绩效考评期开始的时候，由主管人员和员工共同制定的绩效契约，是对在本绩效考评期结束时员工所要达到的期望结果的共识，这些期望结果体现为绩效考评指标。

设定绩效计划和绩效考评指标的一般过程为，首先根据目标分解和被评估者的工作职责确定其主要工作目标，然后确定各项工作目标的主要成果和预计完成的期限，最后确定各项工作成果的衡量标准以获取评估信息的来源。

ZC公司从事多项非相关性的业务，涉及多个领域，员工的职责类型也相当繁多，在没有深入细致的了解的情况下，很难一一准确描述。因此，课题组特别选择了几个有代表性的岗位进行了绩效考评指标的设计，以期起到抛砖引玉的作用。

1. 1. 部门秘书、行政助理的绩效考评标准

员工考评表示例一

员工姓名：	评估等级说明： ①5分：出色，工作绩效始终超越本职位常规标准的要求，比如，在规定时间内之前完成任务，完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准。 ②4分：优良，工作绩效经常超出本职位的常规标准要求，比如，严格按照规定的时间要求完成任务并经常提前完成任务，经常在数量、质量上超出规定的标
员工职位：	
所属部门：	

评估人姓名：	准。 ③3分：可以接受，工作绩效经常维持或者偶尔超出本职位的常规标准要求，比如，基本上达到规定的时间、数量、质量等工作标准。	
评估人职位：	④2分：需要改进，工作绩效基本维持或偶尔没有到达本职位常规的标准要求，比如，偶尔有小的疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准。	
	⑤1分：不良，工作绩效显著低于常规本职位正常工作标准的要求，比如，工作中出现重大失误，或者在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，经常突击性的完成任务，经常有投诉发生。	
工作职责	绩效考评标准	评估等级
录入、打印各种文件（文字材料） 权重：25%	一个月内由于错误而被返回的文件次数不超过5次； 一个月内没有在承诺的期限内完成的文件次数不超过5次； 主管通过向其他客户调查发现秘书的文件打印没有文字上和语法上的错误，能够在认同的期限内完成； **优秀绩效表现：主动采取一些排版方式提高文件的信息交流质量；主动纠正原文中的语法、文字错误；采用节省消耗的做法	等级： 说明：
起草通知、便笺或日常信件 权重：40%	主管人员认为仅对草稿做微小的修改就可以发送 **优秀绩效表现：起草文件时仅需要极少的指导，一些日常信件无需主管的干预就可以正确处理	等级： 说明：
为出差人员、来访人员安排旅程 权重：15%	主管人员向出差者或者来访者进行访谈了解以下情况：安排符合出差者和来访者的要求；按时、准确预订旅店、车辆，费用报销及时准确 **优秀绩效表现：帮助出差者或来访者安排最合理的旅程，使对方尽量节省时间和费用，尽可能在旅程和来访中舒适、方便	等级： 说明：
安排会议 权重：20%	在会议开始前能准备好会议所需的各种设备和材料，预先通知到位； 会议进程顺利，与会者不至于中途离开会议去解决由于事先准备不充分而造成的问题 **优秀绩效表现：会议材料和安排无需主管的监控	等级： 说明：
特别加分情况：		
最后评估等级：		
员工签名：		

评估主管签名：

日期：

2. 后勤事务管理员的绩效考评标准

员工考评表示例二

员工姓名： 员工职位： 所属部门： 评估人姓名： 评估人职位：	评估等级说明： ①5分：出色，工作绩效始终超越本职位常规标准的要求，比如，在规定的时间内之前完成任务，完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准。 ②4分：优良，工作绩效经常超出本职位的常规标准要求，比如，严格按照规定的时间要求完成任务并经常提前完成任务，经常在数量、质量上超出规定的标准。 ③3分：可以接受，工作绩效经常维持或者偶尔超出本职位的常规标准要求，比如，基本上达到规定的时间、数量、质量等工作标准。 ④2分：需要改进，工作绩效基本维持或偶尔没有到达本职位常规的标准要求，比如，偶尔有小的疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准。 ⑤1分：不良，工作绩效显著低于常规本职位正常工作标准的要求，比如，工作中出现重大失误，或者在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，经常突击性的完成任务，经常有投诉发生。	
工作职责	绩效考评标准	评估等级
采购、发放办公用品 权重：40%	一个月内公司内各部门投诉的没有在承诺的期限内得到办公用品的次数不超过1次； 一个月内发放办公用品的数量和品种发生错误的次数不超过2次； 一个月内因办公用品的质量问题产生的投诉不超过2次； **优秀绩效表现： 主动向相关部门介绍一些新型的办公用品，帮助使用者根据需要进行选择最为便捷、有效率且节约成本的办公用品	等级： 说明：
安排保洁员对办公区、员工休息区、卫生间等区域进行清洁 权重：25%	在工作时间内随时保持环境的清洁； 休息室、卫生间设备、用品齐全； 一个月内因环境卫生问题而发生的投诉不超过3次； **优秀绩效表现： 随时监控环境中的温度、湿度状况，注意保持对人体最佳的适合工作的环境状况	等级： 说明：
管理办公室的电源、电话等设备 权重：20%	在工作时间内发生电源中断影响工作的情况一年内不超过2次； 非电信营运商原因引起的电话设备故障一个季度内不超过1次； 电源、电话故障能够在2个小时内修	等级： 说明：

	复； **优秀绩效表现：准备充分的备用设备，以备在突发事件发生时急用，防患于未然。	
印刷名片、制作胸卡，会议时准备会场 权重：15%	新入职的员工在一周之内能够得到名片和胸卡； 一年中名片、胸卡发生错误的次数不超过2次； 会场布置及时、符合要求，一年内出现差错的次数不超过2次； **优秀绩效表现：节约各种材料的制作成本，会场布置在符合要求的前提下有特别的创意，收到良好效果。	等级： 说明：
特别加分情况：		
最后评估等级： 员工签名： 评估主管签名： 日期：		

3. 财务主管人员的绩效考评标准

员工考评表示例三

员工姓名：	评估等级说明： ①5分：出色，工作绩效始终超越本职位常规标准的要求，比如，在规定时间内之前完成任务，完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准。 ②4分：优良，工作绩效经常超出本职位的常规标准要求，比如，严格按照规定的时间要求完成任务并经常提前完成任务，经常在数量、质量上超出规定的标准。 ③3分：可以接受，工作绩效经常维持或者偶尔超出本职位的常规标准要求，比如，基本上达到规定的时间、数量、质量等工作标准。 ④2分：需要改进，工作绩效基本维持或偶尔没有到达本职位常规的标准要求，比如，偶尔有小的疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准。 ⑤1分：不良，工作绩效显著低于常规本职位正常工作标准的要求，比如，工作中出现重大失误，或者在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，经常突击性的完成任务，经常有投诉发生。	
员工职位：		
所属部门：		
评估人姓名：		
评估人职位：		
工作职责	绩效考评标准	评估等级
提供财务分析和预测报告 权重：30%	报告的使用者和审计者认定：报告中数据准确，能够理解报告中的数据和整个报告的组织，报告完成及时且数据有意义； 管理者离开这份报告就无法实施公司的运营管理； **优秀绩效表现：报告者能够提供一	等级： 说明：

	些规定内容之外的新颖的分析，这些分析给报告使用者提供了特别的帮助	
制定和财务管理有关的工作流程和标准 权重：20%	外部的会计师事务所和审计师事务所认为对财务各个环节的控制很充分； 上级主管人员认为公司的财务流程很有效； **优秀绩效表现：财务控制手段有效控制了公司的运作成本，其他公司将该公司的财务控制流程视为学习的对象	等级： 说明：
完成政府报告和税收报告 权重：20%	没有因为报告中的疏漏而使公司受到处罚； 报告能够在指定的期限之前提交	等级： 说明：
对下属员工的工作指导和管理 权重：30%	财务主管的实际主管对以下方面表示满意：所有员工都能理解公司的目标和自己对公司目标的贡献；所有员工都能理解自己工作的关键增值产出；薪资的调整基于公司的运营状况和绩效评估的结果； 对下属员工的调查表明：员工理解公司的发展方向、部门的目标和个人的角色，了解自己的工作对公司绩效的直接影响；在工作中能够得到必要的资源和指导；员工的好的工作业绩得到了及时的认可	等级： 说明：
特别加分情况：		
最后评估等级： 员工签名： 评估主管签名： 日期：		

以上是课题组设计的三类比较典型的工作岗位的绩效考评方案，其中的细则完全可以根据实际情况进行调整，没有涉及到的岗位也可以仿照这一方式进行设计，各项工作职责的权重也可以因时因人而异。

等级评定法对员工进行考评，最大的优点是简单易行，但也容易遇到一些问题。首先，正是由于操作上的简单使员工容易做表面工作，在进行等级评定时敷衍了事；其次，较多的主管人员和员工习惯于评定较高的等级，因此常常出现大量的绩效评定为优秀的员工，这样就使激励作用大打折扣。

为了评估流于形式，可以要求评估者在做出等级评定的同时，对评定结果做一个简单的说明，用一些事实来说明被评估者的绩效水平，尤其当被评估者获得特别加分的时候。

为了避免由于大多数员工都得到比较高的等级而没有把真正优秀的员工区分出来，可以使用强迫分布法，对各个等级的人数比例做出限制。具体的比例设

置可以根据考评季度的公司薪酬总额状况。

强迫分布法示例

等级	1分	2分	3分	4分	5分
比例	10%	20%	45%	20%	5%

为了培养公司员工的团队精神和集体荣誉感，以上的强迫分布比例不是固定的，而是因部门的不同而不同的。对于表现突出的部门，高等级的比例就会相对高，主管也相应获得更高的评价，以此作为对部门的一种奖励。

最后，为了帮助 ZC 公司更好地制定符合本公司需要的薪酬体系，课题组搜集了一些行业的薪酬信息，以及国家和北京市在薪酬管理方面的有关规定，放在附录中，以供参照。

附录

2003 年北京市劳动岗位职位工资发展趋势

在市场经济条件下，工资收入作为企业发展和竞争的手段之一，一直为企业和经营者所关注。北京市劳动岗位人员需求调查显示，新兴职位、高级技术工人作为企业竞争的主要目标，其职位预期工资较高；非公经济企业的高级技师预期工资水平高于国有企业工资。

1. 新兴职位、信息行业职位工资高

北京市劳动岗位需求调查中对各单位 2003 年需求岗位人员的工资预期目标进行了调查，预期人均月工资居前十位的是：高级保险精算师，预期人均月工资 8667 元，居各职位之首；依次为计算机硬件开发技术工人，预期月工资 8000 元；编导和音乐指挥人员，预期月工资 8000 元；保险理赔员，预期月工资 6000 元；计算机软件开发技术人员，预期月工资 5333 元；通信工程技术人员，预期月工资 5269 元；金融工程师，预期月工资 5142 元；建材工程技术人员、时尚观测员、生物技术制药人员，预期月工资 5000 元。

在通信技术岗位，需求有高级职称的最高月工资达 3 万元，最低为 0.3 万元；高级精算师的预期工资水平在 10000 元—8000 元之间。

2. 高级技术工人工资起点高

在调查中，从高级技术工人预期工资水平上可以看出企业对技术工人的需求程度。2003 年需求的高级技术工人其人均月工资已相当或略高于同类专业技术人员。

在需求的高级技师中，计算机软件开发高级蓝领工人，预期人均月工资达到 5333 元，高于同职位的高级职称人员 533 元；工程设备安装、电子设备装配、调试及维修、仪器仪表装配等职位的高级技师预期月薪达 5000 元。

从高级工人看，需求的民用航空维修人员、美术品制作人员，预期月工资为 4000 元；电子产品维修、通信工程人员的预期月工资为 3000 元。

3. 非公经济企业高级技师预期工资高于国有企业

在北京市劳动力岗位需求上，非公经济企业高级技术工人预期工资价位普遍高于国有和集体企业。如要求计算机软、硬件技术工人，电气工程技术人员等，预期工资水平高于国有经济同职位 1.3-2.6 倍。在其他职位上国有经济与非公经济的差异不明显。

4. 相同职位工资差异显著

职位工资是和其所从事职业的技术含量、知识含量密切相关。在需求调查中具有高级职称资格的保险精算师月工资为 8667 元，同一职位中对其任职资格无要求的月工资为 2500 元，相差 3.5 倍；通信工程技术人员中需求具有高级职称资格的其月工资为 5269 元，无要求的月工资为 1916 元，相差 2.8 倍；生物医药研发人员同一职位不同资格人员的工资相差 3.6 倍。

在劳动力市场供大于需的情况下，可以看出企业以谨慎的方式应对劳动者的预期工资。在调查中，对岗位任职资格和技术水平无要求和达到初级水平的，预期人均月工资在 1300 元，低于 2002 年 1-9 月在岗职工月工资水平；中级人员预期人均月工资为 1917 元，相当于 2002 年全年在岗职工月工资水平；而高级人才的预期工资与现有职位人员的工资相差较多。

纵观北京市劳动岗位职位工资发展趋势，虽然 2003 年北京市调查预期工资整体水平偏低，但我们应看到，预期工资是基础价位，企业的工资计划是在人才价值显现后才真正提升。

中华人民共和国劳动法

第一章 总则

第一条 为了保护劳动者的合法权益，调整劳动关系，建立和维护适应社会主义市场经济的劳动制度，促进经济发展和社会进步，根据宪法，制定本法。

第二条 在中华人民共和国境内的企业、个体经济组织（以下统称用人单位）和与之形成劳动关系的劳动者，适用本法。

国家机关、事业组织、社会团体和与之建立劳动合同关系的劳动者，依照本法执行。

第三条 劳动者享有平等就业和选择职业的权利、取得劳动报酬的权利、休息休假的权利、获得劳动安全卫生保护的权利、接受职业技能培训的权利、享受社会保险和福利的权利、提请劳动争议处理的权利以及法律规定的其他劳动权利。劳动者应当完成劳动任务，提高职业技能，执行劳动安全卫生规程，遵守劳动纪律和职业道德。

第四条 用人单位应当依法建立和完善规章制度，保障劳动者享有劳动权利和履行劳动义务。

第五条 国家采取各种措施，促进劳动就业，发展职业教育，制定劳动标准，调节社会收入，完善社会保险，协调劳动关系，逐步提高劳动者的生活水平。

第六条 国家提倡劳动者参加社会义务劳动，开展劳动竞赛和合理化建议活动，鼓励和保护劳动者进行科学研究、技术革新和发明创造，表彰和奖励劳动模范和先进工作者。

第七条 劳动者有权依法参加和组织工会。工会代表和维护劳动者的合法权益，依法独立自主地开展活动。

第八条 劳动者依照法律规定，通过职工大会、职工代表大会或者其他形式，参与民主管理或者就保护劳动者合法权益与用人单位进行平等协商。

第九条 国务院劳动行政部门主管全国劳动工作。县级以上地方人民政府劳动行政部门主管本行政区域内的劳动工作。

第二章 促进就业

第十条 国家通过促进经济和社会发展，创造就业条件，扩大就业机会。国家鼓励企业、事业组织、社会团体在法律、行政法规规定的范围内兴办产业或

者拓展经营，增加就业。国家支持劳动者自愿组织起来就业和从事个体经营实现就业。

第十一条 地方各级人民政府应当采取措施，发展多种类型的职业介绍机构，提供就业服务。

第十二条 劳动者就业，不因民族、种族、性别、宗教信仰不同而受歧视。

第十三条 妇女享有与男子平等的就业权利。在录用职工时，除国家规定的不适合妇女的工种或者岗位外，不得以性别为由拒绝录用妇女或者提高对妇女的录用标准。

第十四条 残疾人、少数民族人员、退出现役的军人的就业，法律、法规有特别规定的，从其规定。

第十五条 禁止用人单位招用未满十六周岁的未成年人。

文艺、体育和特种工艺单位招用未满十六周岁的未成年人，必须依照国家有关规定，履行审批手续，并保障其接受义务教育的权利。

第三章 劳动合同和集体合同

第十六条 劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。

建立劳动关系应当订立劳动合同。

第十七条 订立和变更劳动合同，应当遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定。劳动合同依法订立即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。

第十八条 下列劳动合同无效：

- (一) 违反法律、行政法规的劳动合同；
- (二) 采取欺诈、威胁等手段订立的劳动合同。

无效的劳动合同，从订立的时候起，就没有法律约束力。确认劳动合同部分无效的，如果不影响其余部分的效力，其余部分仍然有效。劳动合同的无效，由劳动争议仲裁委员会或者人民法院确认。

第十九条 劳动合同应当以书面形式订立，并具备以下条款：

- (一) 劳动合同期限；
- (二) 工作内容；
- (三) 劳动保护和劳动条件；
- (四) 劳动报酬；
- (五) 劳动纪律；
- (六) 劳动合同终止的条件；
- (七) 违反劳动合同的责任。

劳动合同除前款规定的必备条款外，当事人可以协商约定其他内容。

第二十条 劳动合同的期限分为有固定期限、无固定期限和以完成一定的工作为期限。劳动者在同一用人单位连续工作满十年以上，当事人双方同意续延劳动合同的，如果劳动者提出订立无固定期限的劳动合同，应当订立无固定期限的劳动合同。

第二十一条 劳动合同可以约定试用期。试用期最长不得超过六个月。

第二十二条 劳动合同当事人可以在劳动合同中约定保守用人单位商业秘密的有关事项。

第二十三条 劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现，劳动合同即行终止。

第二十四条 经劳动合同当事人协商一致，劳动合同可以解除。

第二十五条 劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：

- (一) 在试用期间被证明不符合录用条件的；
- (二) 严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度的；
- (三) 严重失职，营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害的；
- (四) 被依法追究刑事责任的。

第二十六条 有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同，但是应当提前三十日以书面形式通知劳动者本人：

(一) 劳动者患病或者非因工负伤，医疗期满后，不能从事原工作也不能从事由用人单位另行安排的工作的；

(二) 劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；

(三) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的。

第二十七条 用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难，确需裁减人员的，应当提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见，经向劳动行政部门报告后，可以裁减人员。用人单位依据本条规定裁减人员，在六个月内录用人员的，应当优先录用被裁减的人员。

第二十八条 用人单位依据本法第二十四条、第二十六条、第二十七条的规定解除劳动合同的，应当依照国家有关规定给予经济补偿。

第二十九条 劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依据本法第二十六条、第二十七条的规定解除劳动合同：

- (一) 患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；
- (二) 患病或者负伤，在规定的医疗期内的；
- (三) 女职工在孕期、产期、哺乳期内的；
- (四) 法律、行政法规规定的其他情形。

第三十条 用人单位解除劳动合同，工会认为不适当的，有权提出意见。如果用人单位违反法律、法规或者劳动合同，工会有权要求重新处理；劳动者申请仲裁或者提起诉讼的，工会应当依法给予支持和帮助。

第三十一条 劳动者解除劳动合同，应当提前三十日以书面形式通知用人单位。

第三十二条 有下列情形之一的，劳动者可以随时通知用人单位解除劳动合同：

- (一) 在试用期内的；
- (二) 用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；
- (三) 用人单位未按照劳动合同约定支付劳动报酬或者提供劳动条件的。

第三十三条 企业职工一方与企业可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项，签订集体合同。集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论通过。

集体合同由工会代表职工与企业签订；没有建立工会的企业，由职工推举的代表与企业签订。

第三十四条 集体合同签订后应当报送劳动行政部门；劳动行政部门自收到集体合同文本之日起十五日内未提出异议的，集体合同即行生效。

第三十五条 依法签订的集体合同对企业和企业全体职工具有约束力。职工个人与企业订立的劳动合同中劳动条件和劳动报酬等标准不得低于集体合同的规定。

第四章 工作时间和休息休假

第三十六条 国家实行劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十四小时的工时制度。

第三十七条 对实行计件工作的劳动者，用人单位应当根据本法第三十六条规定的工时制度合理确定其劳动定额和计件报酬标准。

第三十八条 用人单位应当保证劳动者每周至少休息一日。

第三十九条 企业因生产特点不能实行本法第三十六条、第三十八条规定的，经劳动行政部门批准，可以实行其他工作和休息办法。

第四十条 用人单位在下列节日期间应当依法安排劳动者休假：

- (一) 元旦；
- (二) 春节；
- (三) 国际劳动节；
- (四) 国庆节；
- (五) 法律、法规规定的其他休假节日。

第四十一条 用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商后可以延长工作时间，一般每日不得超过一小时；因特殊原因需要延长工作时间的，在保障劳动者身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过三小时，但是每月不得超过三十六小时。

第四十二条 有下列情形之一的，延长工作时间不受本法第四十一条的限制：

- (一) 发生自然灾害、事故或者因其他原因，威胁劳动者生命健康和财产安全，需要紧急处理的；
- (二) 生产设备、交通运输线路、公共设施发生故障，影响生产和公共利益，必须及时抢修的；
- (三) 法律、行政法规规定的其他情形。

第四十三条 用人单位不得违反本法规定延长劳动者的工作时间。

第四十四条 有下列情形之一的，用人单位应当按照下列标准支付高于劳动者正常工作时间工资的工资报酬：

- (一) 安排劳动者延长工作时间的，支付不低于工资的百分之一百五十的工资报酬；
- (二) 休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于工资的百分之二百的工资报酬；
- (三) 法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于工资的百分之三百的工资报酬。

第四十五条 国家实行带薪年休假制度。

劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年休假。具体办法由国务院规定。

第五章 工资

第四十六条 工资分配应当遵循按劳分配原则，实行同工同酬。工资水平在经济发展的基础上逐步提高。国家对工资总量实行宏观调控。

第四十七条 用人单位根据本单位的生产经营特点和经济效益，依法自主确定本单位的工资分配方式和工资水平。

第四十八条 国家实行最低工资保障制度。最低工资的具体标准由省、自治区、直辖市人民政府规定，报国务院备案。用人单位支付劳动者的工资不得低于当地最低工资标准。

第四十九条 确定和调整最低工资标准应当综合参考下列因素：

- (一) 劳动者本人及平均赡养人口的最低生活费用；

- (二) 社会平均工资水平；
- (三) 劳动生产率；
- (四) 就业状况；
- (五) 地区之间经济发展水平的差异。

第五十条 工资应当以货币形式按月支付给劳动者本人。不得克扣或者无故拖欠劳动者的工资。

第五十一条 劳动者在法定休假日和婚丧假期间以及依法参加社会活动期间，用人单位应当依法支付工资。

第六章 劳动安全卫生

第五十二条 用人单位必须建立、健全劳动安全卫生制度，严格执行国家劳动安全卫生规程和标准，对劳动者进行劳动安全卫生教育，防止劳动过程中的事故，减少职业危害。

第五十三条 劳动安全卫生设施必须符合国家规定的标准。

新建、改建、扩建工程的劳动安全卫生设施必须与主体工程同时设计、同时施工、同时投入生产和使用。

第五十四条 用人单位必须为劳动者提供符合国家规定的劳动安全卫生条件和必要的劳动防护用品，对从事有职业危害作业的劳动者应当定期进行健康检查。

第五十五条 从事特种作业的劳动者必须经过专门培训并取得特种作业资格。

第五十六条 劳动者在劳动过程中必须严格遵守安全操作规程。劳动者对用人单位管理人员违章指挥、强令冒险作业，有权拒绝执行；对危害生命安全和身体健康的行为，有权提出批评、检举和控告。

第五十七条 国家建立伤亡事故和职业病统计报告和处理制度。县级以上各级人民政府劳动行政部门、有关部门和用人单位应当依法对劳动者在劳动过程中发生的伤亡事故和劳动者的职业病状况，进行统计、报告和处理。

第七章 女职工和未成年工特殊保护

第五十八条 国家对女职工和未成年工实行特殊劳动保护。

未成年工是指年满十六周岁未满十八周岁的劳动者。

第五十九条 禁止安排女职工从事矿山井下、国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其他禁忌从事的劳动。

第六十条 不得安排女职工在经期从事高处、低温、冷水作业和国家规定的第三级体力劳动强度的劳动。

第六十一条 不得安排女职工在怀孕期间从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动和孕期禁忌从事的劳动。对怀孕七个月以上的女职工，不得安排其延长工作时间和夜班劳动。

第六十二条 女职工生育享受不少于九十天的产假。

第六十三条 不得安排女职工在哺乳未满一周岁的婴儿期间从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动和哺乳期禁忌从事的其他劳动，不得安排其延长工作时间和夜班劳动。

第六十四条 不得安排未成年工从事矿山井下、有毒有害、国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其他禁忌从事的劳动。

第六十五条 用人单位应当对未成年工定期进行健康检查。

第八章 职业培训

第六十六条 国家通过各种途径，采取各种措施，发展职业培训事业，开发劳动者的职业技能，提高劳动者素质，增强劳动者的就业能力和工作能力。

第六十七条 各级人民政府应当把发展职业培训纳入社会经济发展的规划，鼓励和支持有条件的企业、事业组织、社会团体和个人进行各种形式的职业培训。

第六十八条 用人单位应当建立职业培训制度，按照国家规定提取和使用职业培训经费，根据本单位实际，有计划地对劳动者进行职业培训。从事技术工种的劳动者，上岗前必须经过培训。

第六十九条 国家确定职业分类，对规定的职业制定职业技能标准，实行职业资格证书制度，由经过政府批准的考核鉴定机构负责对劳动者实施职业技能考核鉴定。

第九章 社会保险和福利

第七十条 国家发展社会保险事业，建立社会保险制度，设立社会保险基金，使劳动者在年老、患病、工伤、失业、生育等情况下获得帮助和补偿。

第七十一条 社会保险水平应当与社会经济发展水平和社会承受能力相适应。

第七十二条 社会保险基金按照保险类型确定资金来源，逐步实行社会统筹。用人单位和劳动者必须依法参加社会保险，缴纳社会保险费。

第七十三条 劳动者在下列情形下，依法享受社会保险待遇：

- (一) 退休；
- (二) 患病、负伤；
- (三) 因工伤残或者患职业病；
- (四) 失业；
- (五) 生育。

劳动者死亡后，其遗属依法享受遗属津贴。劳动者享受社会保险待遇的条件和标准由法律、法规规定。劳动者享受的社会保险金必须按时足额支付。

第七十四条 社会保险基金经办机构依照法律规定收支、管理和运营社会保险基金，并负有使社会保险基金保值增值的责任。社会保险基金监督机构依照法律规定，对社会保险基金的收支、管理和运营实施监督。社会保险基金经办机构和社会保险基金监督机构的设立和职能由法律规定。任何组织和个人不得挪用社会保险基金。

第七十五条 国家鼓励用人单位根据本单位实际情况为劳动者建立补充保险。国家提倡劳动者个人进行储蓄性保险。

第七十六条 国家发展社会福利事业，兴建公共福利设施，为劳动者休息、休养和疗养提供条件。用人单位应当创造条件，改善集体福利，提高劳动者的福利待遇。

第十章 劳动争议

第七十七条 用人单位与劳动者发生劳动争议，当事人可以依法申请调解、仲裁、提起诉讼，也可以协商解决。调解原则适用于仲裁和诉讼程序。

第七十八条 解决劳动争议，应当根据合法、公正、及时处理的原则，依法维护劳动争议当事人的合法权益。

第七十九条 劳动争议发生后，当事人可以向本单位劳动争议调解委员会申请调解；调解不成，当事人一方要求仲裁的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。当事人一方也可以直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。对仲裁裁决不服的，可以向人民法院提起诉讼。

第八十条 在用人单位内，可以设立劳动争议调解委员会。劳动争议调解委员会由职工代表、用人单位代表和工会代表组成。劳动争议调解委员会主任由工会代表担任。劳动争议经调解达成协议的，当事人应当履行。

第八十一条 劳动争议仲裁委员会由劳动行政部门代表、同级工会代表、用人单位方面的代表组成。劳动争议仲裁委员会主任由劳动行政部门代表担任。

第八十二条 提出仲裁要求的一方应当自劳动争议发生之日起六十日内向劳动争议仲裁委员会提出书面申请。仲裁裁决一般应在收到仲裁申请的六十日内作出。对仲裁裁决无异议的，当事人必须履行。

第八十三条 劳动争议当事人对仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼。一方当事人在法定期限内不起诉又不履行仲裁裁决的，另一方当事人可以申请人民法院强制执行。

第八十四条 因签订集体合同发生争议，当事人协商解决不成的，当地人民政府劳动行政部门可以组织有关各方协调处理。因履行集体合同发生争议，当事人协商解决不成的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁；对仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼。

第十一章 监督检查

第八十五条 县级以上各级人民政府劳动行政部门依法对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督检查，对违反劳动法律、法规的行为有权制止，并责令改正。

第八十六条 县级以上各级人民政府劳动行政部门监督检查人员执行公务，有权进入用人单位了解执行劳动法律、法规的情况，查阅必要的资料，并对劳动场所进行检查。

县级以上各级人民政府劳动行政部门监督检查人员执行公务，必须出示证件，秉公执法并遵守有关规定。

第八十七条 县级以上各级人民政府有关部门在各自职责范围内，对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督。

第八十八条 各级工会依法维护劳动者的合法权益，对用人单位遵守劳动法律、法规的情况进行监督。任何组织和个人对于违反劳动法律、法规的行为有权检举和控告。

第十二章 法律责任

第八十九条 用人单位制定的劳动规章制度违反法律、法规规定的，由劳动行政部门给予警告，责令改正；对劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第九十条 用人单位违反本法规定，延长劳动者工作时间的，由劳动行政部门给予警告，责令改正，并可以处以罚款。

第九十一条 用人单位有下列侵害劳动者合法权益情形之一的，由劳动行政部门责令支付劳动者的工资报酬、经济补偿，并可以责令支付赔偿金：

- (一) 克扣或者无故拖欠劳动者工资的；
- (二) 拒不支付劳动者延长工作时间工资报酬的；
- (三) 低于当地最低工资标准支付劳动者工资的；
- (四) 解除劳动合同后，未依照本法规定给予劳动者经济补偿的。

第九十二条 用人单位的劳动安全设施和劳动卫生条件不符合国家规定或者未向劳动者提供必要的劳动防护用品和劳动保护设施的，由劳动行政部门或者有关部门责令改正，可以处以罚款；情节严重的，提请县级以上人民政府决定责令停产整顿；对事故隐患不采取措施，致使发生重大事故，造成劳动者生命和财产损失的，对责任人员比照刑法第一百八十七条的规定追究刑事责任。

第九十三条 用人单位强令劳动者违章冒险作业，发生重大伤亡事故，造成严重后果的，对责任人员依法追究刑事责任。

第九十四条 用人单位非法招用未满十六周岁的未成年人的，由劳动行政部

门责令改正，处以罚款；情节严重的，由工商行政管理部门吊销营业执照。

第九十五条 用人单位违反本法对女职工和未成年工的保护规定，侵害其合法权益的，由劳动行政部门责令改正，处以罚款；对女职工或者未成年工造成损害的，应当承担赔偿责任。

第九十六条 用人单位有下列行为之一，由公安机关对责任人员处以十五日以下拘留、罚款或者警告；构成犯罪的，对责任人员依法追究刑事责任：

(一) 以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；

(二) 侮辱、体罚、殴打、非法搜查和拘禁劳动者的。

第九十七条 由于用人单位的原因订立的无效合同，对劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第九十八条 用人单位违反本法规定的条件解除劳动合同或者故意拖延不订立劳动合同的，由劳动行政部门责令改正；对劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

第九十九条 用人单位招用尚未解除劳动合同的劳动者，对原用人单位造成经济损失的，该用人单位应当依法承担连带赔偿责任。

第一百条 用人单位无故不缴纳社会保险费的，由劳动行政部门责令其限期缴纳，逾期不缴的，可以加收滞纳金。

第一百零一条 用人单位无理阻挠劳动行政部门、有关部门及其工作人员行使监督检查权，打击报复举报人员的，由劳动行政部门或者有关部门处以罚款；构成犯罪的，对责任人员依法追究刑事责任。

第一百零二条 劳动者违反本法规定的条件解除劳动合同或者违反劳动合同中约定的保密事项，对用人单位造成经济损失的，应当依法承担赔偿责任。

第一百零三条 劳动行政部门或者有关部门的工作人员滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊，构成犯罪的，依法追究刑事责任；不构成犯罪的，给予行政处分。

第一百零四条 国家工作人员和社会保险基金经办机构的工作人员挪用社会保险基金，构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第一百零五条 违反本法规定侵害劳动者合法权益，其他法律、法规已规定处罚的，依照该法律、行政法规的规定处罚。

第十三章 附 则

第一百零六条 省、自治区、直辖市人民政府根据本法和本地区的实际情况，规定劳动合同制度的实施步骤，报国务院备案。

第一百零七条 本法自1995年1月1日起施行。

关于工资总额组成的规定

第一章 总 则

第一条

为了统一工资总额的计算范围，保证国家对工资进行统一的统计核算和会计核算，有利于编制、检查计划和进行工资管理以及正确地反映职工的工资收入，制定本规定。

第二条

全民所有制和集体所有制企业、事业单位，各种合营单位，各级国家机关、党政机关和社会团体，在计划、统计、会计上有关工资总额范围的计算，均应

遵守本规定。

第三条

工资总额是指各单位在一定时期内直接支付给本单位全部职工的劳动报酬总额。

工资总额的计算应以直接支付给职工的全部劳动报酬为根据。

第二章 工资总额的组成

第四条

工资总额由下列六个部分组成：

- (一) 计时工资；
- (二) 计件工资；
- (三) 奖金；
- (四) 津贴和补贴；
- (五) 加班加点工资；
- (六) 特殊情况下支付的工资。

第五条

计时工资是指按计时工资标准（包括地区生活费补贴）和工作时间支付给个人的劳动报酬，包括：

- (一) 对已做工作按计时工资标准支付的工资；
- (二) 实行结构工资制的单位支付给职工的基础工资的职务（岗位）工资；
- (三) 新参加工作职工的见习工资（学徒的生活费）；
- (四) 运动员体育津贴。

第六条

计件工资是指对已做工作按计件单价支付的劳动报酬。包括：

- (一) 实行超额累进计件、直接无限计件、限额计件、超定额计件等工资制，按劳动部门或主管部门批准的定额和计件单价支付给个人的工资；
- (二) 按工作任务包干方法支付给个人的工资；
- (三) 按营业额提成或利润提成办法支付给个人的工资。

第七条

奖金是指支付给职工的超额劳动报酬和增收节支的劳动报酬。包括：

- (一) 生产奖；
- (二) 节约奖；
- (三) 劳动竞赛奖；
- (四) 机关、事业单位的奖励工资；
- (五) 其他奖金。

第八条

津贴和补贴是指为了补偿职工特殊或额外的劳动消耗和因其他特殊原因支付给职工的津贴，以及为了保证职工工资水平不受物价影响支付给职工的物价补贴。

(一) 津贴。包括：补偿职工特殊或额外劳动消耗的津贴，保健性津贴，技术性津贴，年功性津贴及其他津贴。

(二) 物价补贴。包括：为保证职工工资水平不受物价上涨或变动影响而支付的各种补贴。

第九条

加班加点工资是指按规定支付的加班工资和加点工资。

第十条

特殊情况下支付的工资。包括：

(一) 根据国家法律、法规和政策规定，因病、工伤、产假、计划生育假、婚丧假、事假、探亲假、定期休假、停工学习、执行国家或社会义务等原因按计时工资标准或计时工资标准的一定比例支付的工资；

(二) 附加工资、保留工资。

第三章 工资总额不包括的项目

第十一条

下列各项不列入工资总额的范围：

(一) 根据国务院发布的有关规定颁发的创造发明奖、自然科学奖、科学技术进步奖和支付的合理化建议和技术改进奖以及支付给运动员、教练员的奖金；

(二) 有关劳动保险和职工福利方面的各项费用；

(三) 有关离休、退休、退职人员待遇的各项支出；

(四) 劳动保护的各项支出；

(五) 稿费、讲课费及其他专门工作报酬；

(六) 出差伙食补助费、误餐补助、调动工作的旅费和安家费；

(七) 对自带工具、牲畜来企业工作职工所支付的工具、牲畜等补偿费用；

(八) 实行租赁经营单位的承租人的风险性补偿收入；

(九) 对购买本企业股票和债券的职工所支付的股息（包括股息分红）和利息；

(十) 劳动合同制职工解除劳动合同时由企业支付的医疗补助费、生活补助费；

(十一) 因录用临时工而在工资以外向提供劳动力单位支付的手续费或管理费；

(十二) 支付给家庭工人的加工费和按加工订货办法支付给承包单位的发包费用；

(十三) 支付给参加企业劳动的在校学生的补贴；

(十四) 计划生育独生子女补贴。

第十二条 前条所列各项按照国家规定另行统计。

第四章 附则

第十三条

中华人民共和国境内的私营单位、华侨及港、澳、台工商业者经营单位和外商经营单位有关工资总额范围的计算，参照本规定执行。

第十四条

本规定由国家统计局负责解释。

第十五条

各地区、各部门可依据本规定制定有关工资总额组成的具体范围的规定。

中华人民共和国企业劳动争议处理条例

第一章 总则

第一条 为了妥善处理企业劳动争议，保障企业和职工的合法权益，维护正常的生产经营秩序，发展良好的劳动关系，促进改革开放的顺利发展，制定本条例。

第二条 本条例适用于中华人民共和国境内的企业与职工之间的下列劳动争

议：

- (一) 因企业开除、除名、辞退职工和职工辞职、自动离职发生的争议；
- (二) 因执行国家有关工资、保险、福利、培训、劳动保护的规定发生的争议；
- (三) 因履行劳动合同发生的争议；
- (四) 法律、法规规定应当依照本条例处理的其他劳动争议。

第三条 企业与职工为劳动争议案件的当事人。

第四条 处理劳动争议，应当遵循下列原则：

- (一) 着重调解，及时处理；
- (二) 在查清事实的基础上，依法处理；
- (三) 当事人在适用法律上一律平等。

第五条 发生劳动争议的职工一方在三人以上，并有共同理由的，应当推举代表参加调解或者仲裁活动。

第六条 劳动争议发生后，当事人应当协商解决；不愿协商或者协商不成的，可以向本企业劳动争议调解委员会申请调解；调解不成的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。当事人也可以直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。对仲裁裁决不服的，可以向人民法院起诉。

劳动争议处理过程中，当事人不得有激化矛盾的行为。

第二章 企业调解

第七条 企业可以设立劳动争议调解委员会（以下简称调解委员会）。调解委员会负责调解本企业发生的劳动争议。调解委员会由下列人员组成：

- (一) 职工代表；
- (二) 企业代表；
- (三) 企业工会代表。

职工代表由职工代表大会（或者职工大会，下同）推举产生；企业代表由厂长（经理）指定；企业工会代表由企业工会委员会指定。调解委员会组成人员的具体人数由职工代表大会提出并与厂长（经理）协商确定，企业代表的人数不得超过调解委员会成员总额的三分之一。

第八条 调解委员会主任由企业工会代表担任。调解委员会的办事机构设在企业工会委员会。

第九条 没有成立工会组织的企业，调解委员会的设立及其组成由职工代表与企业代表协商决定。

第十条 调解委员会调解劳动争议，应当自当事人申请调解之日起三十日内结束；到期未结束的，视为调解不成。

第十一条 调解委员会调解劳动争议应当遵循当事人双方自愿原则，经调解达成协议的，制作调解协议书，双方当事人应当自觉履行；调解不成的，当事人在规定的期限内，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

第三章 仲裁

第十二条 县、市、市辖区应当设立劳动争议仲裁委员会（以下简称仲裁委员会）。

第十三条 仲裁委员会由下列人员组成：

- (一) 劳动行政主管部门的代表；
- (二) 工会的代表；
- (三) 政府指定的经济综合管理部门的代表。

仲裁委员会组成人员必须是单数，主任由劳动行政主管部门的负责人担任。

劳动行政主管部门的劳动争议处理机构为仲裁委员会的办事机构，负责办理仲裁委员会的日常事务。

仲裁委员会实行少数服从多数的原则。

第十四条 仲裁委员会处理劳动争议，实行仲裁员、仲裁庭制度。

第十五条 仲裁委员会可以聘任劳动行政主管部门或者政府其他有关部门的人员、工会工作者、专家学者和律师为专职的或者兼职的仲裁员。兼职仲裁员与专职仲裁员在执行仲裁公务时享有同等权利。兼职仲裁员进行仲裁活动时，所在单位应当给予支持。

第十六条 仲裁委员会处理劳动争议，应当组成仲裁庭。仲裁庭由三名仲裁员组成。简单劳动争议案件，仲裁委员会可以指定一名仲裁员处理。仲裁庭对重大的或者疑难的劳动争议案件的处理，可以提交仲裁委员会讨论决定；仲裁委员会的决定，仲裁庭必须执行。

第十七条 县、市、市辖区仲裁委员会负责本行政区域内发生的劳动争议。设区的市的仲裁委员会和市辖区的仲裁委员会受理劳动争议案件的范围，由省、自治区人民政府规定。

第十八条 发生劳动争议的企业与职工不在同一个仲裁委员会管辖地区的，由职工当事人工资关系所在地的仲裁委员会处理。

第十九条 当事人可以委托一至二名律师或者其他代理人代理参加仲裁活动。委托他人参加仲裁活动，必须向仲裁委员会提交有委托人签名或者盖章的委托书，委托书应当明确委托事项和权限。

第二十条 无民事行为能力和限制民事行为能力的职工或者死亡的职工，可以由其法定代理人代为参加仲裁活动；没有法定代理人的，由仲裁委员会为其指定代理人代为参加仲裁活动。

第二十一条 当事人双方可以自行和解。

第二十二条 与劳动争议案件的处理结果有利害关系的第三人，可以申请参加仲裁活动或者由仲裁委员会通知其参加仲裁活动。

第二十三条 当事人应当从知道或者应当知道其权利被侵害之日起六个月内，以书面形式向仲裁委员会申请仲裁。当事人因不可抗力或者其他正当理由超过前款规定的申请仲裁时效的，仲裁委员会应当受理。

第二十四条 当事人向仲裁委员会申请仲裁，应当提交申诉书，并按照被诉人数提交副本。申诉书应当载明下列事项：

(一) 职工当事人的姓名、职业、住址和工作单位；企业的名称、地址和法定代表人的姓名、职务；

(二) 仲裁请求和所根据的事实和理由；

(三) 证据、证人的姓名和住址。

第二十五条 仲裁委员会应当自收到申诉书之日起七日内做出受理或者不予受理的决定。仲裁委员会决定受理的，应当自作出决定之日起七日内将申诉书的副本送达被诉人，并组成仲裁庭；决定不予受理的，应当说明理由。被诉人应当自收到申诉书副本之日起十五日内提交答辩书和有关证据。被诉人没有按时提交或者不提交答辩书的，不影响案件的审理。仲裁委员会有权要求当事人提供或者补充证据。

第二十六条 仲裁庭应当于开庭的四日前，将开庭时间、地点的书面通知送达当事人。当事人接到书面通知，无正当理由拒不到庭或者未经仲裁庭同意中途退庭的，对申诉人按照撤诉处理，对被诉人可以缺席裁决。

第二十七条 仲裁庭处理劳动争议应当先行调解，在查明事实的基础上促使

当事人双方自愿达成协议。协议内容不得违反法律、法规。

第二十八条 调解达成协议的，仲裁庭应当根据协议内容制作调解书，调解书自送达之日起具有法律效力。调解未达成协议或者调解书送达前当事人反悔的，仲裁庭应当及时裁决。

第二十九条 仲裁庭裁决劳动争议案件，实行少数服从多数的原则。不同意见必须如实笔录。

仲裁庭作出裁决后，应当制作裁决书，送达双方当事人。

第三十条 当事人对仲裁裁决不服的，自收到裁决书之日起十五日内，可以向人民法院起诉；期满不起诉的，裁决书即发生法律效力。

第三十一条 当事人对发生法律效力的调解书和裁决书，应当依照规定的期限履行。一方当事人逾期不履行的，另一方当事人可以申请人民法院强制执行。

第三十二条 仲裁庭处理劳动争议，应当自组成仲裁庭之日起六十日内结束。案情复杂需要延期的，经报仲裁委员会批准，可以适当延期，但是延长的期限不得超过三十日。

第三十三条 仲裁委员会在处理劳动争议时，有权向有关单位查阅与案件有关的档案、资料和其他证明材料，并有权向知情人调查，有关单位和个人不得拒绝。仲裁委员会之间可以委托调查。

仲裁委员会及其工作人员对调查劳动争议案件中涉及的秘密和个人隐私应当保密。

第三十四条 劳动争议当事人申请仲裁，应当按照国家有关规定交纳仲裁费。

仲裁费包括案件受理费和处理费。收费的标准和办法由国务院劳动行政主管部门会同国务院财政行政主管部门和国务院物价行政主管部门规定。

第三十五条 仲裁委员会组成人员或者仲裁员有下列情形之一的，应当回避，当事人有权以口头或者书面方式申请其回避：

- (一) 是劳动争议当事人或者当事人近亲属的；
- (二) 与劳动争议有利害关系的；
- (三) 与劳动争议当事人有其他关系，可能影响公正仲裁的。

第三十六条 仲裁委员会对回避申请应当及时做出决定，并以口头或者书面方式通知当事人。

第四章 罚则

第三十七条 当事人及有关人员在劳动争议处理过程中有下列行为之一的，仲裁委员会可以予以批评教育、责令改正；情节严重的，依照《中华人民共和国治安管理处罚条例》有关规定处罚；构成犯罪的，依法追究刑事责任：

- (一) 干扰调解和仲裁活动、阻碍仲裁工作人员执行公务的；
- (二) 提供虚假情况的；
- (三) 拒绝提供有关文件、资料和其他证明材料的；
- (四) 对仲裁工作人员、仲裁参加人、证人、协助执行人，进行打击报复的。

第三十八条 处理劳动争议的仲裁工作人员在仲裁活动中，徇私舞弊、收受贿赂、滥用职权、泄露秘密和个人隐私的，由所在单位或者上级机关给予行政处分，是仲裁员的，仲裁委员会应当予以解聘；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第五章 附则

第三十九条 国家机关、事业单位、社会团体与本单位工人之间，个体工商户与帮工、学徒之间，发生的劳动争议，参照本条例执行。

第四十条 仲裁委员会组织规则、办案规则由国务院劳动行政主管部门会同其他有关部门制定。

第四十一条 省、自治区、直辖市人民政府可以根据本条例制定实施办法。

第四十二条 本条例由国务院劳动行政主管部门负责解释。

第四十三条 本条例自一九九三年八月一日起施行。一九八七年七月三十一日国务院发布的《国营企业劳动争议处理暂行规定》同时废止。

北京市劳动合同规定

第一章 总 则

第一条 为了规范劳动合同制度，保护劳动者及用人单位的合法权益，根据《中华人民共和国劳动法》及有关规定，结合本市实际，制定本规定。

第二条 本市行政区域内的企业、个体工商户及民办非企业单位（以下统称为用人单位）与劳动者建立劳动关系，应当依据本规定订立劳动合同。

国家机关、事业单位、社会团体与劳动者建立劳动合同关系，依照本规定执行。

第三条 劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系，明确双方权利和义务的协议。

第四条 订立和变更劳动合同，应当遵循平等自愿、协商一致的原则；劳动合同的订立、变更、解除、终止和续订，不得违反法律、法规、规章的规定。

劳动合同依法订立即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。

第五条 市和区、县劳动和社会保障行政部门负责劳动合同制度实施的监督管理。

第六条 用人单位应当依法建立和完善有关工作时间、劳动报酬、休息休假、职业培训、安全卫生、保险和福利、劳动纪律等方面的劳动规章制度，保护劳动者的合法权益。

第七条 工会依法帮助、指导劳动者订立和履行劳动合同，并对用人单位订立和履行劳动合同的情况进行监督。用人单位违反劳动法律、法规、规章和劳动合同的，工会有权提出意见或者要求重新处理；劳动者申请仲裁或者提起诉讼的，工会依法给予支持和帮助。

第二章 劳动合同的订立

第八条 用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。建立劳动关系应当订立劳动合同。

第九条 用人单位应当依法成立，能够依法支付工资、缴纳社会保险费、提供劳动保护条件，并能够承担相应的民事责任。

劳动者应当达到法定就业年龄，具有与履行劳动合同义务相适应的能力。

用人单位招用未成年人或者外地来京务工人员，应当符合国家和本市有关规定。

第十条 用人单位应当如实向劳动者说明岗位用人要求、工作内容、工作时间、劳动报酬、劳动条件、社会保险等情况；劳动者有权了解用人单位的有关情况，并应当如实向用人单位提供本人的身份证和学历、就业状况、工作经历、职业技能等证明。

第十一条 劳动合同应当以书面形式订立。劳动合同一式两份，双方当事人各执一份。

第十二条 劳动合同应当载明用人单位的名称、地址和劳动者的姓名、性别、年龄等基本情况，并具备以下条款：

- 一、劳动合同期限；
- 二、工作内容；
- 三、劳动保护和劳动条件；
- 四、劳动报酬；
- 五、社会保险；
- 六、劳动纪律；
- 七、劳动合同的终止条件；
- 八、违反劳动合同的责任。

第十三条 除本规定第十二条规定的条款外，经当事人协商一致，还可以在劳动合同中约定下列内容：

- 一、试用期；
- 二、培训；
- 三、保守商业秘密；
- 四、补充保险和福利待遇；
- 五、其他事项。

第十四条 劳动合同的期限分为有固定期限、无固定期限和以完成一定的工作为期限。

第十五条 有下列情形之一的，劳动者要求订立无固定期限劳动合同的，用人单位应当订立无固定期限劳动合同：

- (一) 全国劳动模范、先进工作者或者“五一”劳动奖章获得者；
- (二) 复员、转业退伍军人初次分配工作的；
- (三) 建设征地农转工人员初次分配工作的；
- (四) 尚未实行劳动合同制度的用人单位初次实行劳动合同制度时，劳动者连续工龄满10年，且距法定退休年龄10年以内的；
- (五) 国家和本市规定的其他情形。

第十六条 劳动合同可以约定试用期。劳动合同期限在6个月以内的，试用期不得超过15日；劳动合同期限在6个月以上1年以内的，试用期不得超过30日；劳动合同期限在1年以上2年以内的，试用期不得超过60日；劳动合同期限在2年以上的，试用期不得超过6个月。

试用期包括在劳动合同期限内。

第十七条 劳动合同的试用期超过本规定第十六条规定期限的，劳动者可以要求变更相应的劳动合同期限，或者要求用人单位对超过的期限，按照非试用期工资标准支付工资。用人单位应当及时变更劳动合同期限，或者按照非试用期的工资标准支付工资。

劳动合同只约定试用期，未约定劳动合同期限，劳动者要求约定期限的，用人单位应当与劳动者协商确定劳动合同期限。双方当事人就劳动合同期限协商不一致的，按本规定第十六条的规定确定劳动合同期限。

第十八条 用人单位在与按照岗位要求需要保守用人单位商业秘密的劳动者订立劳动合同时，可以协商约定解除劳动合同的提前通知期。提前通知期最长不得超过6个月，在此期间，用人单位可以采取相应的脱密措施。

第十九条 订立劳动合同可以约定劳动者提前解除劳动合同的违约责任，劳

劳动者向用人单位支付的违约金最多不得超过本人解除劳动合同前12个月的工资总额。但劳动者与用人单位协商一致解除劳动合同的除外。

第二十条 订立劳动合同可以约定生效时间。没有约定的，以当事人签字或者盖章的时间为生效时间。当事人签字或者盖章时间不一致的，以最后一方签字或者盖章的时间为准。

第二十一条 用人单位的法定代表人（负责人）或者其书面委托的代理人代表用人单位与劳动者签订劳动合同。劳动合同由双方分别签字或者盖章，并加盖用人单位印章。

第二十二条 下列劳动合同无效：

- （一）违反劳动法律、法规的；
- （二）采取欺诈、胁迫等手段订立的；
- （三）内容显失公平的；
- （四）有关劳动报酬和劳动条件等标准低于集体合同规定的。

劳动合同的无效，由劳动争议仲裁委员会或者人民法院确认。无效的劳动合同，从订立之时起，就没有法律约束力。确认部分无效的劳动合同，如果不影响其余部分的效力，其余部分仍然有效。

劳动合同被确认为无效，劳动者已履行劳动合同的，用人单位应当支付相应的劳动报酬，提供相应的待遇。

第二十三条 用人单位与劳动者存在劳动关系未订立劳动合同，劳动者要求签订劳动合同的，用人单位不得解除劳动关系，并应当与劳动者签订劳动合同。双方当事人就劳动合同期限协商不一致的，劳动合同期限从签字之日起不得少于1年。

第二十四条 订立劳动合同，用人单位不得以任何形式收取抵押金、抵押物、保证金、定金及其他费用，也不得扣押劳动者身份证及其他证明。

第三章 劳动合同的变更

第二十五条 劳动合同当事人协商一致，可以变更劳动合同。

第二十六条 订立劳动合同时所依据的法律、法规、规章发生变化的，应当依法变更劳动合同的相关内容。

第二十七条 用人单位发生合并或者分立等情况，原劳动合同继续有效，劳动合同由继承权利义务的用人单位继续履行。用人单位变更名称的，应当变更劳动合同的用人单位名称。

第二十八条 订立劳动合同时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，当事人一方要求变更其相关内容的，应当将变更要求以书面形式送交另一方，另一方应当在15日内答复，逾期不答复的，视为不同意变更劳动合同。

第四章 劳动合同的解除

第二十九条 劳动合同当事人协商一致，可以解除劳动合同。

第三十条 劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：

- （一）在试用期内被证明不符合录用条件的；
 - （二）严重违反劳动纪律或者用人单位规章制度，按照用人单位规定或者劳动合同约定可以解除劳动合同的，但用人单位的规章制度与法律、法规、规章相抵触的除外；
 - （三）严重失职、营私舞弊，对用人单位利益造成重大损害的；
 - （四）被依法追究刑事责任的。
- 第三十一条 有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同，但应当提前30日以书面形式通知劳动者本人：

(一) 劳动者患病或者非因工负伤，医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作或者不符合国家和本市从事有关行业、工种岗位规定，用人单位无法另行安排工作的；

(二) 劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；

(三) 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的。

第三十二条 用人单位有下列情形之一，确需裁减人员的，应当提前30日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见，经向劳动和社会保障行政部门报告后，可以裁减人员：

(一) 濒临破产进行法定整顿期间的；

(二) 因防治工业污染源搬迁的；

(三) 生产经营发生严重困难的。

用人单位依据前款规定裁减人员，在6个月内录用人员的，应当优先录用被裁减人员。

第三十三条 劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依据本规定第三十一条、第三十二条的规定解除劳动合同：

(一) 患职业病或者因工负伤并被确认达到伤残等级的；

(二) 患病或者负伤，在规定的医疗期内的；

(三) 女职工在孕期、产期、哺乳期内的；

(四) 应征入伍，在义务服兵役期间的；

(五) 复员、转业退伍军人退伍后初次参加工作未满3年的；

(六) 建设征地农转工人员初次参加工作未满3年的；

(七) 在同一单位连续工作满10年以上，且距法定退休年龄5年以内的；

(八) 实行集体合同制度的企业，职工一方协商代表在劳动合同期限内自担任代表之日起5年以内的；

(九) 国家和本市规定的其他情形。

第三十四条 劳动者解除劳动合同，应当提前30日或者按照劳动合同约定的提前通知期，以书面形式通知用人单位。

劳动者给用人单位造成经济损失尚未处理完毕或者未按照劳动合同约定承担违约责任的，不得依据前款规定解除劳动合同。

第三十五条 有下列情形之一的，劳动者可以随时通知用人单位解除劳动合同，用人单位应当支付劳动者相应的劳动报酬并依法缴纳社会保险费：

(一) 在试用期内的；

(二) 用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；

(三) 用人单位未按照劳动合同约定支付劳动报酬或者提供劳动条件的；

(四) 用人单位未依法为劳动者缴纳社会保险费的。

第三十六条 当事人依据本规定解除劳动合同的，用人单位应当向劳动者出具解除劳动合同的书面证明，并办理有关手续。

第三十七条 劳动者违反提前30日或者约定的提前通知期要求与用人单位解除劳动合同的，用人单位可以不予办理解除劳动合同手续。

第三十八条 用人单位依据本规定第二十九条、第三十一条、第三十二条规定解除劳动合同的，应当依照国家及本市有关规定给予劳动者经济补偿；依据本规定第三十一条第(一)项规定解除劳动合同的，还应当依照国家及本市有

关规定支付医疗补助费。

劳动者依据本规定第三十五条第（二）项的规定解除劳动合同的，用人单位应当按照劳动者在本单位连续工作年限，每满1年发给劳动者1个月工资的经济补偿金，工作年限不满1年的按照1年计算。经济补偿金按照本市上一年企业平均工资计算。

第五章 劳动合同的终止与续订

第三十九条 符合下列条件之一的，劳动合同即行终止：

- （一）劳动合同期限届满的；
- （二）劳动合同约定的终止条件出现的；
- （三）劳动者达到法定退休条件的；
- （四）劳动者死亡或者被人民法院宣告失踪、死亡的；
- （五）用人单位依法破产、解散的。

第四十条 劳动合同期限届满前，用人单位应当提前30日将终止或者续订劳动合同意向以书面形式通知劳动者，经协商办理终止或者续订劳动合同手续。

第四十一条 用人单位依据本规定第三十九条第（一）项、第（二）项、第（五）项规定终止劳动合同的，用人单位应当向劳动者出具终止劳动合同的书面证明，并办理有关手续。

第四十二条 劳动合同当事人协商一致，可以续订劳动合同。

续订劳动合同不得约定试用期。

劳动者在同一用人单位连续工作满10年以上，当事人双方同意续延劳动合同的，如果劳动者提出订立无固定期限劳动合同，用人单位应当与劳动者订立无固定期限劳动合同。

第四十三条 劳动者患职业病或者因工负伤并被确认达到伤残等级，要求续订劳动合同的，用人单位应当续订劳动合同。

第四十四条 劳动者在规定的医疗期内或者女职工在孕期、产期、哺乳期内，劳动合同期限届满时，用人单位应当将劳动合同的期限顺延至医疗期、孕期、产期、哺乳期期满为止。

第四十五条 劳动合同期限届满，因用人单位的原因未办理终止劳动合同手续，劳动者与用人单位仍存在劳动关系的，视为续延劳动合同，用人单位应当与劳动者续订劳动合同。当事人就劳动合同期限协商不一致的，其续订的劳动合同期限从签字之日起不得少于1年；劳动者在用人单位连续工作满10年以上，劳动者要求续订无固定期限劳动合同的，用人单位应当与其续订无固定期限劳动合同。

用人单位经与劳动者协商一致，可以解除劳动关系，并向劳动者支付经济补偿金；劳动者要求解除劳动关系的，劳动关系即行解除，用人单位可以不支付经济补偿金。

第六章 法律责任

第四十六条 用人单位有下列情形之一，给劳动者造成损害的，应当支付赔偿金：

- （一）招用劳动者未订立劳动合同，或者劳动合同期限届满后存在劳动关系而未续订劳动合同的；
- （二）由于用人单位的原因订立的劳动合同无效或者部分无效的；
- （三）违反本规定或者劳动合同约定解除劳动合同的；
- （四）解除劳动合同未按照规定支付劳动者经济补偿金的；

(五) 用人单位违反有关规定或者劳动合同约定侵害女职工或者未成年工合法权益的；

(六) 用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的；

(七) 法律、法规规定的其他情形。

赔偿金标准按照国家和本市有关规定执行。

第四十七条 用人单位违反本规定第四十条规定，终止劳动合同未提前30日通知劳动者的，以劳动者上月日平均工资为标准，每延迟1日支付劳动者1日工资的赔偿金。

第四十八条 用人单位招用尚未解除劳动合同的劳动者，对原用人单位造成经济损失的，除劳动者承担直接赔偿责任外，该用人单位应当依法承担连带赔偿责任。

第四十九条 劳动者违反本规定或者劳动合同约定解除劳动合同，对用人单位造成损失的，应当赔偿下列损失：

(一) 用人单位为录用劳动者直接支付的费用；

(二) 用人单位为劳动者支付的培训费用；

(三) 对生产、经营和工作造成的直接经济损失。

第五十条 因劳动者存在本规定第三十条第(二)项、第(三)项规定的情形，被用人单位解除合同，且给用人单位造成损失的，应当承担赔偿责任。

第五十一条 用人单位违反本规定第八条规定，未与劳动者订立劳动合同的，由劳动和社会保障行政部门责令限期改正，逾期不改的，按照未签订劳动合同的人数，对用人单位处以每人500元罚款。

第五十二条 用人单位违反本规定第二十四条规定的，由劳动和社会保障行政部门责令改正，并可以对用人单位处以1000元以上3万元以下罚款。

第七章 附 则

第五十三条 本规定自2002年2月1日起施行。1995年2月5日市人民政府第1号令发布的《北京市实施劳动合同制度的若干规定》同时废止。

企业最低工资规定

第一章 总 则

第一条 为了适应社会主义市场经济发展的需要，保障劳动者个人及其家庭成员的基本生活、促进劳动者素质的提高和企业公平竞争，制定本规定。

第二条 本规定适用于中华人民共和国境内各种经济类型的企业（以下简称企业）以及在其中领取报酬的劳动者（以下简称劳动者）。

第三条 本规定所称“最低工资”是指劳动者在法定工作时间内提供了正常劳动的前提下，其所在企业应支付的最低劳动报酬。本规定所称最低工资率是指单位劳动时间的最低工资数额。

第四条 最低工资率的确定实行政府、工会、企业三方代表民主协商原则。

第五条 国务院劳动行政主管部门对全国最低工资制度实行统一管理。

省、自治区、直辖市人民政府劳动行政主管部门对本行政区域最低工资制度的实施实行统一管理。

第二章 最低工资率的确定和发布

第六条 最低工资率在国务院劳动行政主管部门的指导下，由省、自治区、直辖市人民政府劳动行政主管部门会同同级工会、企业家协会研究确定。

第七条 最低工资率应参考政府统计部门提供的当地就业者及其赡养人口的最低生活费用、职工的平均工资、劳动生产率、城镇就业状况和经济发展水平等因素确定，高于当地的社会救济金和待业保险金标准，低于平均工资。其具体测算方法附后。

第八条 最低工资率一般按月确定，也可按周、日或小时确定。各种单位时间的最低工资率可以互相转换。

第九条 最低工资率应考虑同一地区不同区域和行业的特点，对不同经济发展区域和行业可以确定不同的最低工资率。

第十条 各省、自治区、直辖市劳动行政主管部门会同工会、企业家协会确定最低工资率时，应向当地工商业联合会、财政、民政、统计等部门咨询。

第十一条 省、自治区、直辖市劳动行政主管部门必须将确定的当地最低工资率及其依据、详细说明和最低工资率的适用范围（包括区域、行业和人员，下同）报国务院劳动行政主管部门备案。

第十二条 国务院劳动行政主管部门在收到省、自治区、直辖市劳动行政主管部门的备案报告后，应召集全国总工会、全国企业家协会共同研究；如其报送的最低工资率及其适用范围不妥的，有权提出变更意见，并在十五天之内以书面形式给予回复。

第十三条 省、自治区、直辖市劳动行政主管部门在二十五天之内未收到国务院劳动行政主管部门提出变更意见的，或接到变更意见对原确定的最低工资率及其适用范围作出修订后，应当将本地区最低工资率及其适用范围报省、自治区、直辖市劳动行政主管部门批准，并且在批准后七天内发布。

第十四条 省、自治区、直辖市最低工资率及其适用范围应在当地政府公报上和至少一种全地区报纸上发布。

第十五条 最低工资率发布实施后，如本规定第七条所规定的诸项因素发生变化，或本地区职工生活费用价格指数累计变动较大时，应当适时调整，但每年最多调整一次。

最低工资率调整的权限、方式、程序、公布办法按照其确定时的规定进行。

第三章 最低工资的给付

第十六条 最低工资应以法定货币按时支付。

第十七条 下列各项不作为最低工资的组成部分：

1. 加班加点工资；
2. 中班、夜班、高温、低温、井下、有毒有害等特殊工作环境、条件下的津贴；
3. 国家法律、法规和政策规定的劳动者保险、福利待遇。

第四章 最低工资的保障与监督

第十八条 企业必须将政府对最低工资的有关规定告知本单位劳动者。

第十九条 企业支付给劳动者的工资不得低于其适用最低工资率。

实行计件工资或提成工资等工资形式的企业，必须进行合理的折算，其相应的折算额不得低于按时、日、周、月确定的相应的最低工资率。

第二十条 劳动者由于本人原因造成在法定工作时间内未提供正常劳动的，不适用于第十九条第一款的规定。

第二十一条 劳动者因探亲、结婚、直系亲属死亡按照规定休假期间，以及依法参加国家和社会活动，视为提供了正常劳动。

第二十二条 各级人民政府的劳动行政主管部门负责对最低工资执行情况进行检查监督。

第二十三条 工会有权对最低工资执行情况进行监督，发现企业支付劳动者工资低于有关最低工资率的，有权要求有关部门处理。

第二十四条 劳动者与企业之间就最低工资发生争议时，按《中华人民共和国劳动争议处理条例》处理。

第五章 法律责任

第二十五条 违反本规定第七条、第十条、第十一条、第十三条、第十四条规定的，由国务院劳动行政主管部门责令其限期改正。

第二十六条 企业违反本规定第十六条、第十七条、第十八条、第二十一条规定的，由当地政府劳动行政主管部门责令其限期改正。逾期未改正的，对用人单位和责任人给予经济处罚。

第二十七条 企业违反本规定第十九条规定的，由当地政府劳动行政主管部门责令其限期补发所欠劳动者工资，并视其欠付工资时间的长短向劳动者支付赔偿金。欠付一个月以内的向劳动者支付所欠工资的20%赔偿金；欠付三个月以内的向劳动者支付所欠工资的50%赔偿金；欠付三个月以上的向劳动者支付所欠工资的100%赔偿金。拒发所欠工资和赔偿金的，对企业和责任人给予经济处罚。

第二十八条 对处罚决定不服的，当事人可以依照《行政复议条例》的规定申请复议。对复议决定不服的，当事人可以依照《中华人民共和国行政诉讼法》的规定向人民法院提起诉讼。

第二十九条 复议申请人逾期不起诉，又不履行复议决定的，依照《行政复议条例》的规定执行。

第六章 附则

第三十条 各省、自治区、直辖市人民政府可依据本规定制定实施办法。

第三十一条 本规定由国务院劳动行政主管部门负责解释。

第三十二条 本规定自公布之日起实行。

附：最低工资率测算方法

国际上确定最低工资一般考虑城市居民生活费用支出、平均工资、劳动生产率、失业率、经济发展水平等因素。可用公式表示为：

$$M = f (C、A、L、U、E、a)$$

M 最低工资率；

C 城市居民人均生活费用；

A 平均工资；

L 劳动生产率；

U 失业率；

E 经济发展水平；

a 调整因素。

国际上采用的确定最低工资率的具体测算方法有八种，分别是：恩格尔系数法、比重法、累加法、超必需品剔除法、平均数法、生活状况分析法、分类综合计算法、经济计量分析法。下面重点介绍比重法和恩格尔系数法。

1．比重法 即根据城镇居民家计调查资料，确定一定比例的最低人均收入户为贫困户，统计出贫困户的人均生活费用支出水平，乘以每一就业者的赡养系数，再加上一个调整数。

2．恩格尔系数法 即根据国家营养学会提供的年度标准食物谱及标准食物摄取量，结合标准食物的市场价格，计算出最低食物支出标准，除以恩格尔系数，得出最低生活费用标准，再乘以每一就业者的赡养系数，再加上一个调

整数。

以上方法计算出最低工资率后，再考虑职工平均工资水平、社会救济金和待业保险金标准、就业状况、劳动生产率水平、经济发展水平等进行必要的修正。

举例：

某地区最低收入组人均每月生活费支出为90元，每一就业者赡养系数为1.5，最低食物费用为60元，恩格尔系数为0.7，平均工资为250元。

1. 按比重法计算得出该地区最低工资率为：

$$\text{最低工资率} = 90 \times 1.5 + c = 135 + c \text{ 元} \quad (c \text{ 为调整数})$$

数)

2. 按恩格尔系数法计算得出该地区最低工资率为：

$$\text{最低工资率} = 60 \div 0.7 \times 1.5 + b = 128.6 + b \text{ 元} \quad (b \text{ 为调整数})$$

数)

国际上一般最低工资相当于平均工资的40-60%，则该地区最低工资约为100-150元。

那么，可以得出该地区的最低工资率为130元/月。

得出最低工资率后，一定要进行可行性验证，尤其要看大部分企业是否承受得了，然后再最后确定。

失业保险条例

第一章 总则

第一条 为了保障失业人员失业期间的基本生活，促进其再就业，制定本条例。

第二条 城镇企业事业单位、城镇企业事业单位职工依照本条例的规定，缴纳失业保险费。

城镇企业事业单位失业人员依照本条例的规定，享受失业保险待遇。

本条所称城镇企业，是指国有企业、城镇集体企业、外商投资企业、城镇私营企业以及其他城镇企业。

第三条 国务院劳动保障行政部门主管全国的失业保险工作。县级以上地方各级人民政府劳动保障行政部门主管本行政区域内的失业保险工作。劳动保障行政部门按照国务院规定设立的经办失业保险业务的社会保险经办机构依照本条例的规定，具体承办失业保险工作。

第四条 失业保险费按照国家有关规定征缴。

第二章 失业保险基金

第五条 失业保险基金由下列各项构成：

- (一) 城镇企业事业单位、城镇企业事业单位职工缴纳的失业保险费；
- (二) 失业保险基金的利息；
- (三) 财政补贴；
- (四) 依法纳入失业保险基金的其他资金。

第六条 城镇企业事业单位按照本单位工资总额的百分之二缴纳失业保险费。城镇企业事业单位职工按照本人工资的百分之一缴纳失业保险费。城镇企业事业单位招用的农民合同制工人本人不缴纳失业保险费。

第七条 失业保险基金在直辖市和设区的市实行全市统筹；其他地区的统筹层次由省、自治区人民政府规定。

第八条 省、自治区可以建立失业保险调剂金。

失业保险调剂金以统筹地区依法应当征收的失业保险费为基数，按照省、自治区人民政府规定的比例筹集。统筹地区的失业保险基金不敷使用时，由失业保险调剂金调剂、地方财政补贴。

失业保险调剂金的筹集、调剂使用以及地方财政补贴的具体办法，由省、自治区人民政府规定。

第九条 省、自治区、直辖市人民政府根据本行政区域失业人员数量和失业保险基金数额，报经国务院批准，可以适当调整本行政区域失业保险费的费率。

第十条 失业保险基金用于下列支出：

- (一) 失业保险金；
- (二) 领取失业保险金期间的医疗补助金；
- (三) 领取失业保险金期间死亡的失业人员的丧葬补助金和其供养的配偶、直系亲属的抚恤金；
- (四) 领取失业保险金期间接受职业培训、职业介绍的补贴，补贴的办法和标准由省、自治区、直辖市人民政府规定。
- (五) 国务院规定或者批准的与失业保险有关的其他费用。

第十一条 失业保险基金必须存入财政部门在国有商业银行开设的社会保障基金财政专户，实行收支两条线管理，由财政部门依法进行监督。

存入银行和按照国家规定购买国债的失业保险基金，分别按照城乡居民同期存款利率和国债利息计息。失业保险基金的利息并入失业保险基金。

失业保险基金专款专用，不得挪作他用，不得用于平衡财政收支。

第十二条 失业保险基金收支的预算、决算，由统筹地区社会保险经办机构编制，经同级劳动保障行政部门复核、同级财政部门审核，报同级人民政府审批。

第十三条 失业保险基金的财务制度和会计制度按照国家有关规定执行。

第三章 失业保险待遇

第十四条 具备下列条件的失业人员，可以领取失业保险金：

- (一) 按照规定参加失业保险，所在单位和本人已按照规定履行缴费义务满1年的；
- (二) 非因本人意愿中断就业的；
- (三) 已办理失业登记，并有求职要求的。

失业人员在领取失业保险金期间，按照规定同时享受其他失业保险待遇。

第十五条 失业人员在领取失业保险金期间有下列情形之一的，停止领取失业保险金，并同时停止享受其他失业保险待遇：

- (一) 重新就业的；
- (二) 应征服兵役的；
- (三) 移居境外的；
- (四) 享受基本养老保险待遇的；
- (五) 被判刑收监执行或者被劳动教养的；
- (六) 无正当理由，拒不接受当地人民政府指定的部门或者机构介绍的工作的；
- (七) 有法律、行政法规规定的其他情形的。

第十六条 城镇企业事业单位应当及时为失业人员出具终止或者解除劳动关系的证明，告知其按照规定享受失业保险待遇的权利，并将失业人员的名单自终止或者解除劳动关系之日起7日内报社会保险经办机构备案。

城镇企业事业单位职工失业后，应当持本单位为其出具的终止或者解除劳动关系的证明，及时到指定的社会保险经办机构办理失业登记。失业保险金自办理失业登记之日起计算。

失业保险金由社会保险经办机构按月发放。社会保险经办机构为失业人员开具领取失业保险金的单证，失业人员凭单证到指定银行领取失业保险金。

第十七条 失业人员失业前所在单位和本人按照规定累计缴费时间满1年不足5年的，领取失业保险金的期限最长为12个月；累计缴费时间满5年不足10年的，领取失业保险金的期限最长为18个月；累计缴费时间10年以上的，领取失业保险金的期限最长为24个月。重新就业后，再次失业的，缴费时间重新计算。再次失业领取失业保险金的期限可以与前次失业应领取而尚未领取的失业保险金的期限合并计算，但是最长不得超过24个月。

第十八条 失业保险金的标准，按照低于当地最低工资标准、高于城市居民最低生活保障标准的水平，由省、自治区、直辖市人民政府确定。

第十九条 失业人员在领取失业保险金期间患病就医的，可以按照规定向社会保险经办机构申请领取医疗补助金。医疗补助金的标准由省、自治区、直辖市人民政府规定。

第二十条 失业人员在领取失业保险金期间死亡的，参照当地对在职职工的规定，对其家属一次性发给丧葬补助金和抚恤金。

第二十一条 单位招用的农民合同制工人连续工作满1年，本单位并已缴纳失业保险费，劳动合同期满未续订或者提前解除劳动合同的，由社会保险经办机构根据其工作时间长短，对其支付一次性生活补助金。补助的办法和标准由省、自治区、直辖市人民政府规定。

第二十二条 城镇企业事业单位成建制跨统筹地区转移，失业人员跨统筹地区流动的，失业保险关系随之转迁。

第二十三条 失业人员符合城市居民最低生活保障条件的，按照规定享受城市居民最低生活保障待遇。

第四章 管理和监督

第二十四条 劳动保障行政部门管理失业保险工作，履行下列职责：

- (一) 贯彻实施失业保险法律、法规；
- (二) 指导社会保险经办机构的工作；
- (三) 对失业保险费的征收和失业保险待遇的支付进行监督检查。

第二十五条 社会保险经办机构具体承办失业保险工作，履行下列职责：

- (一) 负责失业人员的登记、调查、统计；
- (二) 按照规定负责失业保险基金的管理；
- (三) 按照规定核定失业保险待遇，开具失业人员在指定银行领取失业保险金和其他补助金的单证；
- (四) 拨付失业人员职业培训、职业介绍补贴费用；
- (五) 为失业人员提供免费咨询服务；
- (六) 国家规定由其履行的其他职责。

第二十六条 财政部门和审计部门依法对失业保险基金的收支、管理情况进行监督。

第二十七条 社会保险经办机构所需经费列入预算，由财政拨付。

第五章 罚则

第二十八条 不符合享受失业保险待遇条件，骗取失业保险金和其他失业保险待遇的，由社会保险经办机构责令退还；情节严重的，由劳动保障行政部门

处骗取金额 1 倍以上 3 倍以下的罚款。

第二十九条 社会保险经办机构工作人员违反规定向失业人员开具领取失业保险金或者享受其他失业保险待遇单证，致使失业保险基金损失的，由劳动保障行政部门责令追回；情节严重的，依法给予行政处分。

第三十条 劳动保障行政部门和社会保险经办机构的工作人员滥用职权、徇私舞弊、玩忽职守，造成失业保险基金损失的，由劳动保障行政部门追回损失的失业保险基金；构成犯罪的，依法追究刑事责任；尚不构成犯罪的，依法给予行政处分。

第三十一条 任何单位、个人挪用失业保险基金的，追回挪用的失业保险基金；有违法所得的，没收违法所得，并入失业保险基金；构成犯罪的，依法追究刑事责任；尚不构成犯罪的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予行政处分。

第六章 附 则

第三十二条 省、自治区、直辖市人民政府根据当地实际情况，可以决定本条例适用于本行政区域内的社会团体及其专职人员、民办非企业单位及其职工、有雇工的城镇个体工商户及其雇工。