

LongShine

SPIRIT OF ENTERPRISE
TECHNOLOGICAL INNOVATION >>
科技创新 挑战未来



2013年05月

新
情

目 录

【行业新闻】	3
事业单位养老保险试点淡出 上届政府提 4 年未果	3
五省市养老金改革试点 5 年无进展 被指没动真格	4
9 家央企违规发放数亿元福利 国资委将立项监察	9
人社部：力争使离校未就业高校毕业生半年内参与就业	11
【朗新动态】	15
朗新携手好丽友，做永远的好朋友	15
中国软件网：第六届中国软件渠道大会访谈：人力资源向人力资本转 型.....	16
“人才强企，大国崛起” 2013 春季人力资源高峰论坛圆满闭幕.....	17
【案例分享】	23
广西交通投资集团驶入人力资源信息化快速路	23
广西华锡集团——跨地域管控，精细化管理	26
【管理分享】	30
五个“数”成全薪等表	30

【行业新闻】

事业单位养老保险试点淡出 上届政府提 4 年未果

虽然基础养老金全国统筹连续两年被列入深化经济体制改革的重点,但并不意味着短期内会有根本性突破。前车之鉴是,上一届政府曾经有四年提出推进事业单位养老保险制度改革的试点,而直到今天仍然没有破冰。

事业单位养老保险试点曾在 2008 年、2009 年、2010 年和 2012 年被列入改革重点,但今年“落选”了。国家发改委有关负责人表示,当年能够实施或者能够启动是经济重点遴选的原则,以此来看,事业单位养老保险试点在今年将继续保持停滞状态。

据《第一财经日报》了解,随着城镇居民社会养老保险和新型农村社会养老保险实现制度上的全覆盖,写入《社会保障法》的基本养老金全国统筹将成为人社部下一步重点要推进的工作,人社部也曾经召集相关领域的专家征求意见。

所谓全国统筹是在全国范围内适用统一制度、统一管理、统一缴费基数、统一缴费比例、统一养老金计发办法,核心的内容是养老基金的统收统支。

消除劳动力市场流动的障碍和均衡不同地区之间养老金的负担和资金是基础养老金全国统筹的两大益处。近年来由于养老金统筹层次过低,地区之间养老基金旱涝不均,东部省份有结余,而中西部收不抵支,需要中央财政大量的转移支付才能实现财务平衡。

中国人民大学公共管理学院教授李珍对本报记者表示,基础养老金全国统筹是有利有弊的,从实际的情况来看,中国养老金统筹层次仍然停留在县市一级,尚没有做到真正的省级统筹,短时期要实现全国统筹并不容易。

在李珍看来,近年来在推行省级统筹过程中所遇到的种种困境将会继续“困扰”全国统筹,

比如事权上移所带来的下一级政府和上一级政府的博弈，养老金收发的标准如何制定，如何解决“搭便车”的行为等等。这些问题不解决，全国统筹难以实现。

五省市养老金改革试点 5 年无进展 被指没动真格

本报记者 陈方

日前，“五省市事业单位养老金改革试点五年几无进展”的新闻又搅动舆论。5月11日，本报《七日评》以《养老金“并轨”到底还要等多久》为题再度关注养老改革。对于养老改革，如果说舆论多是从民情的角度加以呼应，那么养老金并轨的难处到底在哪里？具体的改革路径又当如何设计？本报记者采访了中国社会科学院世界社会保障中心主任、中国社科院研究生院教授郑秉文。

改革开放之后，百废待兴，积压的历史欠账太多，由于没有一个预先设计好的制度，就选择一个容易做的养老金制度了——双轨制，这也是历史的产物

记者：养老金“双轨制”如今饱受诟病，可是任何一项制度在设计之初都应该有它的合理性和进步性，都说养老金“双轨制”在计划经济时代发挥过很大作用，养老金“双轨制”到底有过什么样的积极作用？

郑秉文：你这样来说这个问题既不太准确，也有点先入为主的味道。在计划经济时代，城镇的养老制度分为3个阶段，它经历了一个从分到合再到混乱这样一个曲线发展过程。

第一阶段是1951年到1958年，这个阶段企业的养老制度和机关事业单位是分开的，是双轨制。第二阶段是1958年到1966年，这是一个并轨的阶段。1958年完成了一个五年计划之后，国务院立即发布了《关于工人、职员退休处理的暂行规定》，它把企业和机关事业单位的养老金制度事实上给合并了，这个文件很好，是一个里程碑，它还规定了替代率大约为50%-70%，这也是非常好的比例。

第三阶段是1966年到1978年，这时工会瘫痪了，而那时的劳动保险制度的基层运行者主要是工会。还由于其他种种原因，大环境不允许了，所以，并轨后的养老金制度也瘫痪了，停止运行了，企业养老保险制度蜕化成企业利润兜底的国家/企业养老福利制度了。

所以，正确和准确地说，在计划经济时代，双轨制和单轨制都曾出现过，在那个特殊的历史时期，他们都曾发挥过作用，尤其是 1958-1966 年的并轨制度，是一个伟大的历史进步。但遗憾的是，这个历史进程被中断了。1978 年改革开放之后，百废待兴，积压的历史欠账太多，由于没有一个预先设计好的制度，就选择了一个容易做的养老金制度——双轨制，这也是历史的产物。

记者：可现在实行市场经济已经很多年了，养老金“双轨制”没有并轨的迹象，人为地切割这种“养老鸿沟”现在还有积极作用吗？

郑秉文：1978 年改革开放在农村是从土地联产承包制开始的，在城镇是从国有企业改革开始的。于是，国企的社会保险制度就应运而生了，而机关和事业单位由于不像企业体制改革那样很迫切，就没有改革，他们的养老保险制度还是 1978 年以前的制度，于是就延续到了现在。

即使到了现在，机关事业单位养老金制度的改革也是由于社会公平性问题提出来的，而不是由于它本身的需要提出来的。

事实上，在全世界，除了中国，还有很多国家的公务员养老金制度是单独的，有的国家实行的甚至还是传统的财政兜底的制度，即使不是财政兜底的，也是公务员独立的封闭式保险制度，制度进行自我循环、自我平衡、自我投资、自我管理，与企业的制度是完全分开的。这些国家主要分布在西欧和南欧、拉美和非洲等等。对这些国家来说，他们也没有什么并轨的迹象，因为这些国家的养老金制度被分割成很多小制度，是个碎片化的制度，所以，对公务员的碎片化和特权化现状，也就“容忍”下去了，其容忍程度要高于目前我们中国，因为他们的碎片化程度要高于中国，他们的碎片化历史要远远比中国的历史长。

客观地讲，我们国家养老保障制度的碎片化程度要大大低于西欧和南欧等发达国家，也低于很多发展中国家(拉美和非洲等)，但并不是说我们的制度就很好，不是这样。比如，我们跟美国的制度相比，它是一个大一统的制度，公平性和可持续性都好于欧洲，我们的这个城镇和乡村之间存在巨大差距、机关事业单位与企业之间存在较大差距的制度就显得很落后。

国外公务员享有特权的碎片化的养老金制度，那是立法的结果，是受法律保护的。国情不同，这样的养老不适合我国。我们的养老为什么改革无果，为什么只是“意思”一下而没动“真格”的？因为没人愿意去碰这块硬骨头

记者：这个现象有点耐人寻味。欧洲还有那么多的碎片化国家，他们的独立的公务员养老金制度不用改革，而我国刚建立社保制度十几年就遭受这么大的舆论关注，这是为什么？

郑秉文：国情不一样，以前我说过这里有意识形态的原因。还因为我们的文化传统多为计划经济时代留下来的，不患寡而患不均的文化深深融化在我们的血液里。

为什么中外存在这个巨大的差异性呢？我理解，因为中国是一个政策治国的国度，而西方大多是法治国家的环境，这样，政策治国就容易留下很多空隙，于是要靠制定政策来弥补，于是，这些政策又派生出一些空隙，面对这些空隙，就只能靠政策的手段予以抹平。于是，前后政策在不同时代就会出现不一致的地方，就留下了更大空隙，不同的群体就会感到不公平。

我说这些好像是说远了，其实不远。国外公务员享有特权的碎片化的养老金制度，那是立法的结果，是受法律保护的。在法治国家，这就是依据，要是有不公平，就只能修改立法。所以，国外的压力大多在立法上，在不同利益集团的博弈上；而我国则不是这样，所有这些看上去不公平的现象，都被认为是政府所致，于是，社会舆论自然就把矛头对准了政府。

记者：对，正因为国情不一样，所以独立的公务员养老制度不见得适合我们。我国的养老金制度必须改革，可是事业单位养老金改革试点都已经 5 年了，目前一点动静都没有。真正的阻力在哪里？

郑秉文：从 2008 年 2 月提出事业单位五省市试点改革到现在都五年多了，但还是没有什么实质性的动静，原因恐怕是多方面的。

比如，没有一个完整的一揽子设计，没想到改革后掉下来的那一块养老金怎么用职业年金制度补上去，所以就放下了；再比如，没有真正地下决心去改革，只是“表示”一下而已，否则，怎么能够粗心大意到这个份上连如何弥补掉下来的养老金怎么补上去的大事都忘记了？这怎么可能呢？

那么，为什么只是“意思”一下而没动“真格”的？我感觉，也可能有几个原因。比如，没人愿意去碰这块硬骨头。

改革是要担风险的，不改革是无需承担责任的；再比如，最高层也许有这个动议，但下一个层级在执行时就会化解掉这些东西，因为他们难以达成共识。总之，我感到，事业单位改革停滞或说流产，更主要还是个政治问题，而不是什么职业年金的制度设计问题，也不是什么事业单位改革需要财政缴费难以承受这个负担的所谓经济问题，都不是。

改革之后对公务员和事业单位职工其实是有好处的，他们的养老金就有了法律保护，不管地动山摇，这份养老金在他们退休时就是他们的一份资产，这是受法律保护的。而传统的退休体制则不是这样，比如，下海了，出国了，或任何其他重大变故，养老金就没有了

记者：养老金并轨、改革的方向是更加公平，“削高就低”不太现实，阻力太大，但是“从低向高并轨”一直没有动静，是不是财政压力太大的原因？

郑秉文：我说过，根本就不是财政压力问题，不是经济问题，而是政治问题。

改革的方向毫无疑问是让事业单位参加企业制度的改革，让它加入到企业制度里面去，因为企业制度是主流的制度，而绝不应该是事业单位为自己单独建立一个制度。要是这样的话，那就大错特错了，因为在政治上这是不可行的，我说的不是在技术上。在政治上，这无异于是在向全社会提醒：事业单位搞特殊化了，显然这是一个愚蠢的做法！这样做的结果，还不如就像现在这样“死扛”：不参加改革。不参加改革还有个借口，说时机不成熟、或者事业单位分类制改革没有完成啊等等，说有借口就会找到很多借口，可以拖下去。但是，如果真的愚蠢到那个程度，给事业单位或公务员单独建立一个制度的话，我看，这会严重影响社会的稳定。

记者：具体来说，养老并轨的改革路径又应该如何设计？

郑秉文：我的设计是三个联动：就是基本养老金制度改革与职业年金制度改革要同时动起来；第二是事业单位要全部动起来，不能再分出三六九等了，不要再搞什么试点了；第三是事业单位和公务员要同时动起来，否则，事业单位也是有阻力的。

至于改革的时点，我觉得，越早改革，改革的阻力就越小；越往后，改革的成本就越高，阻力就越大。

为了子孙后代的福祉，我们的政治家应该尽快痛下决心，达成共识，敢于担当，这才是启动事业单位改革的根本所在。否则，机关和事业单位改革的内在动力几乎是不存在的，外在压力虽然很大，社会舆论虽然非常大，但都会被很多很多借口搪塞过去。在信息严重不对称的情况下，一拖就是几年，而改革的窗口稍纵即逝！所以，希望有政治家出现，啃下这块硬骨头。

记者：除了呼吁改革的必要性，事业单位的职工和公务员是不是也应该明白一下，养老金双轨制的改革到底对他们自身有没有好处？如果他们能明白好处所在，这也在无形中减小了改革的阻力。

郑秉文：长期看是有好处的，没有坏处。为什么呢？因为，参加改革之后，在建立的补充养老保险制度，例如职业年金之后，待遇水平是不能下降的，下降了，改革就失败了。很显然，改革开放以来，所有的改革都是增量改革，都是做加法，否则，就进行不下去。

重要的是，参加改革之后，在法律上讲，公务员也好，事业单位也罢，他们的养老金就有了法律保护，不管地动山摇(例如，离开公职，下海经商，或其他重大变故)，这份养老金在他们退休时就是他们的一份资产，是受法律保护的。而传统的退休体制则不是这样，比如，下海了，出国了，或任何其他重大变故，养老金就没有了。

记者：公务员和事业单位参加养老金改革的积极性应该如何保护？

郑秉文：首先，事先要有一个完整的、透明的、很有说服力的职业年金方案，并且进行大张旗鼓的宣传，做到家喻户晓，人人理解，让每一个人都知道，参加改革之后可以利用建立的职业年金制度来弥补下降的那一块养老金。

其次，全国要一盘棋，全国一个政策，不要再让几个省份或少部分单位试点了。从上世纪90年代改革到2008年的改革试点，他们已经获得不少反面经验教训，他们轻易不会再做出头的椽子了，因为以往的历史教训告诉他们，凡是先试水的，都是没有“好结果”的。

第三，不但要全国一起动，一起改，而且还要公务员和事业单位一起改，这样，事业单位才能跟着一起动起来，否则，事业单位很多个别机构都有自己的“特殊情况”，都可以找到一些“借口”不参加改革。一旦当他们看到连公务员都参加改革了，那么，他们找借口的念头就会打消。其实，这些关键词就是我常说的“三个联动”的意思。

记者：这里的关键是什么？

郑秉文：这里的关键除了公务员和事业单位一起参加改革以外，主要就是建立职业年金的技术问题了。这个制度建立之后能否把掉下来的替代率补上去，这是关键，要让大家都看明白。

我理解，这里的关键是要给公务员和事业单位建立一个只给政策不给钱的制度设计，可以模仿美国联邦政府的做法。这就等于是给公务员和事业单位吃了定心丸。

（来源：燕赵都市报）

9 家央企违规发放数亿元福利 国资委将立项监察

来自审计署的审计报告令央企再陷舆论漩涡，同时也令国资委对央企监管“加码”。《经济参考报》记者从国资委网站获悉，面对央企经营活动中存在一些不合规的问题，国资委将结合当前正在开展的“管理提升”活动，督促有关央企进一步加强审计问题的整改落实，完善各项管理制度和风险防控机制，依法查处违规违纪问题，并建立长效机制。

值得注意的是，与此同时，记者从国资委获悉，国资委日前已发出通知，国资委纪委、驻委监察局将对央企统一立项开展“八项规定”贯彻落实情况效能监察工作，将对央企是否落实规范职务消费，特别是各项禁止性规定是否得到严格执行等方面进行检查，对于违反规定问题严重的有关领导将进行问责。

种种迹象表明，继审计署“曝光”中移动在内的央企出现的多项经营和管理问题后，国资委将启动更为严格的管控。

“一石激起千层浪”。10日上午，审计署包括3家国有银行和9家央企的审计报告“出炉”，包括中移动、中国核能、中国华能等多家央企存在的多项经营和管理问题也被“曝光”。

审计指出，中版集团、国家核电、华能集团等一些国有企业，特别是其下属机构，违规列支资金，以购买保险、发放购物卡、建设住宅楼等各种方式为职工发放福利，涉及金额超过数亿元。例如，在净利润出现下滑的情况下，2005至2011年，中移动总部2家单位及下属24家单位却斥资近4亿元通过应付福利费科目为职工购买商业保险，中移动总部、研究院还为职工购买了2405.74万元的多用途健身卡。

与此同时，因经营决策不当而造成重大损失的现象也普遍存在。“有的企业投资决策和工程项目管理还不够规范，部分项目存在论证不充分、程序不合规的问题，个别项目因经营决策不当造成重大损失。”国资委有关负责人指出。记者了解到，报告所述的“经营决策不当造成的损失”同时还涉及多家上市公司，包括中国国航、国投新集、龙源电力、国电科环等。其中，国电集团下属四家上市公司均被点名。

此外，更值得注意的是，被审计的多家国有企业有超600亿元的工程未批先建。其中，中国航空集团公司未报发改委立项审批，就开工建设总部大厦，总投资13.45亿元。中国国电集团公司在未获核准情况下，开工建设21个项目，完成投资299.62亿元。中国华能集团公司决策的黄登水电站等16项重大工程建设项目也未经核准先行建设，涉及金额324.63亿元。

“部分央企的内部福利确实有点过分滥发，可见央企福利管理中仍存较多问题。”中国企业研究院首席研究员李锦说。他坦言，这次审计中暴露出的问题，大多数都发生在国企的二级公司和三级公司，根源还是管理没有做好。首先央企的总部监管不严；其次监管体制不顺，层数太多，总部管不到基层企业；内部审计制度缺乏透明和公正性，也导致一些管理问题被人为掩盖。建议加大监管力度，减少管理层级，同时更多引入外部审计，包括审计署和会计事务所、中立的审计机构以及股东参与审计。

中国人民大学经济学院副院长刘瑞对《经济参考报》记者说，企业决策时失误的风险不可能一点都没有，重要的是建立问责机制，即谁决策谁负责，这样在决策时才会更谨慎，才能避免因人为原因导致决策失误，如果有些项目是国家明令禁止的，企业偷偷摸摸未获得审批就开建，这个就要严查。

记者了解到，在审计署的审计结果刚刚公布不久，中国商飞、国投公司、中国五矿、中国航空集团、国家核电、国电集团、华能集团、中国移动、中储粮等 9 家国务院国资委监管的央企，纷纷在其官网上发布了对审计报告的整改公告，表示已经启动整改工作。

人社部：力争使离校未就业高校毕业生半年内参与就业

据人力资源社会保障部网站消息，人力资源社会保障部 5 月 29 日下发《关于实施离校未就业高校毕业生就业促进计划的通知》，《通知》指出，要综合运用各项政策措施和服务手段，力争使每一名有就业意愿的离校未就业高校毕业生在毕业半年内实现就业或参加到就业准备活动中。全文如下：

人力资源社会保障部关于实施离校未就业高校毕业生就业促进计划的通知

各省、自治区、直辖市及新疆生产建设兵团人力资源社会保障厅（局）：

按照《国务院办公厅关于做好 2013 年全国普通高等学校毕业生就业工作的通知》（国办发[2013]35 号）要求，为做好离校未就业高校毕业生就业工作，从 2013 年起实施离校未就业高校毕业生就业促进计划。现就有关工作通知如下：

一、目标任务

将有就业意愿的离校未就业高校毕业生全部纳入公共就业人才服务范围，对有就业意愿的，及时提供用人信息；对有创业意愿的，组织其参加创业培训，提供创业服务，落实创业扶持政策；对暂时不能实现就业的，组织参加就业见习和职业培训；对就业困难高校毕业生，提供有针对性的就业援助。综合运用各项政策措施和服务手段，力争使每一名有就业意愿的离校未就业高校毕业生在毕业半年内实现就业或参加到就业准备活动中。

二、工作措施

（一）开展实名登记

地方各级人社部门所属公共就业人才服务机构和基层公共就业服务平台要面向所有离校未就业高校毕业生（包括户籍不在本地的高校毕业生）开放，办理求职登记或失业登记手续，发放《就业失业登记证》，摸清就业服务需求。其中，直辖市为非本地户籍高校毕业生办理失业登记办法按现行规定执行。各地对高校或教育部门提供的有就业意愿的未就业高校毕业生实名制信息，按户籍地进行层层分解，由基层平台主动联系，对回到当地求职的，掌握就业服务需求；对未回当地的，掌握就业状况并宣讲政策。

（二）提供职业指导

对实名登记的所有未就业高校毕业生，各地都要提供更具针对性的职业指导。通过向高校毕业生宣讲就业政策和就业形势，帮助高校毕业生了解当地人力资源市场供求情况，树立正确的求职就业观念；通过开展职业素质测评，帮助高校毕业生了解自身特点、职业能力，合理确定求职方向；通过组织团体指导、应聘模拟训练等活动，帮助高校毕业生提高求职应聘能力。根据高校毕业生的特点和需求，不断改进方式方法，提高职业指导效果。

（三）提供就业信息

对有求职意愿的高校毕业生，各地要及时提供就业信息。广泛收集发布岗位信息，有针对性地开展分行业、分专业专场招聘活动和网络招聘活动。要以地级城市或省（区、市）为单位，建立招聘信息互联共享机制，实现辖区内招聘信息联网共享，使高校毕业生在各级公共就业人才服务机构和基层公共就业服务平台都能看到及时有效的招聘信息。通过短信、微博等方式，为登记求职的离校未就业高校毕业生定制定向发布就业信息。对吸纳离校未就业高校毕业生的企业，帮助其按规定享受相关扶持政策。

（四）提供创业服务

对有创业意愿的高校毕业生，各地要纳入当地创业服务体系，提供政策咨询、项目开发、创业培训、融资服务、跟踪扶持等“一条龙”创业服务。会同有关部门落实好小额担保贷款及贴息、税费减免、落户等各项创业扶持政策。对实名登记的非本地户籍的自主创业高校毕业生，各地都要给予与本地户籍自主创业高校毕业生同等的政策扶持。积极推进大学生创业孵化园建设，大力支持离校未就业高校毕业生从事网络创业。

（五）开展重点就业帮扶

各地要将零就业家庭、经济困难家庭、残疾等就业困难的未就业高校毕业生列为重点工作对象，提供“一对一”个性化就业帮扶，确保实现就业。对残疾高校毕业生，要配合残联向用人单位重点推荐，落实企业按比例吸纳残疾人就业的政策。对接受各项就业创业服务后仍难以实现就业的，可开发临时性就业岗位，保障其基本生活有着落。按规定落实好城乡低保家庭毕业年度内高校毕业生求职补贴政策。

（六）组织就业见习

对有就业见习意愿的高校毕业生，各地要及时纳入就业见习工作对象范围，确保能够随时参加。结合当地产业发展和市场需求，以企业为主体建立并拓展一批见习基地，大力开发就业见习岗位。通过多种途径发布就业见习岗位信息，组织开展见习供需见面活动。规范见习管理，加强见习期间的跟踪指导、考核监督、安全管理，提高见习质量。落实见习期间基本生活费补助政策，积极协调财政部门根据实际情况适当提高补助标准。

（七）组织职业培训

对有培训意愿的离校未就业高校毕业生，各地要结合其专业特点，组织参加职业培训和技能鉴定，按规定落实相关补贴政策。结合当地产业发展和市场需求开发适合高校毕业生的培训项目，及时向社会发布本地区政府补贴培训职业（工种）目录。在全国范围内组织开展“离校未就业高校毕业生技能就业专项活动”，动员 1000 所国家级重点以上技工院校和职业培训机构开展有针对性的技能培训。

（八）提供人事劳动保障代理服务

地方各级公共就业人才服务机构要为离校未就业高校毕业生免费提供档案托管、人事代理、社会保险办理和接续等一系列服务，简化服务流程，提高服务效率；有条件的地方可对到小微企业就业的离校未就业高校毕业生，提供免费的人事劳动保障代理服务。

（九）加强劳动权益保护

各地要加大人力资源市场监管力度，严厉打击招聘过程中的欺诈行为，及时纠正性别歧视和其他各类就业歧视。加大劳动用工、缴纳社会保险费等方面的劳动保障监察力度，切实维护高校毕业生就业后的合法权益。

三、工作要求

(一) 加强组织领导。各地要高度重视，将实施就业促进计划作为一项重要措施，每年高校毕业生离校前，要提前搞好摸底调查，结合本地实际，确定工作目标，制定实施方案，明确牵头部门、责任单位、工作措施和工作进度，抓好组织实施。要加强工作督促和检查，密切关注工作进展情况，研究解决工作推动中出现的新情况、新问题，重大问题要及时上报。

(二) 广泛宣传动员。各地要制定宣传方案，明确宣传重点、宣传措施，通过持续开展主题突出、内容丰富、形式多样的宣传报道，力争让每一名离校未就业高校毕业生知晓计划并积极参与。大力宣传就业促进计划的目标和主要内容，扩大社会影响。结合本地实际，制作宣传画、宣传册、公益广告等各类宣传材料，在公共就业人才服务机构、高校、街道社区、各类招聘现场张贴和发放。积极应用微博、移动互联平台等青年人喜爱的形式广泛宣传。

(三) 提高服务水平。各级公共就业人才服务机构以及街道社区要设立专门服务窗口，确定专人负责，实行首问负责制。同一城市的公共就业人才服务机构之间要实现业务互通，数据共享，统一服务标准，让高校毕业生享受同等服务。各技工院校和职业培训机构要精心组织开展离校未就业高校毕业生技能培训，切实提高培训质量，突出培训成效。

(四) 开展实名登记高校毕业生就业监测。各地要对实名登记的离校未就业高校毕业生开展跟踪回访，及时了解其就业状况、接受就业服务情况、享受就业政策扶持情况，做好记录，并纳入就业监测基础数据库，定期上传。有关操作性、技术性要求另行部署。

人力资源社会保障部

2013年5月29日

【朗新动态】

朗新携手好丽友，做永远的好朋友

好丽友（中国）是韩国株式会社好丽友（简称（株）好丽友）在中国设立的两家食品制造销售企业：好丽友食品有限公司和好丽友食品（上海）有限公司的统称。

成立于 1956 年的（株）好丽友是韩国三大制果企业之一。（株）好丽友在 20 世纪 90 年代初期进入中国市场，并决心扎根中国，建设世界一流食品公司。（株）好丽友在华投资总额超过 5,000 万美元，拥有 2 家法人：好丽友食品有限公司和好丽友食品(上海)有限公司，在河北廊坊和上海青浦各建有一个生产基地，设北京本部、青岛本部、上海本部、广州本部 4 个营业本部统管全国 60 多个营业所，负责对华北、东北、西北、华东、华中、华南、西南等地区的销售。

近日，朗新成功签约好丽友食品有限公司，将携手共同打造好丽友人力资源管理系统平台，实现好丽友人力资源管理的体系规划化和标准化，搭建人力资源数据共享平台，实现总部与各分支人员信息汇总及战略管理报表统计，通过划分不同层级不同权限，高效率实现一线员工、普通员工、各部门领导全员参与到 eHR 系统管理中来！

朗新始于 1996 年，一直致力于人力资源管理信息化领域，至今为止使用朗新人力资源软件的用户已经有近 4 万家，是国内拥有客户数量最多的专业厂商之一。朗新从客户应用最佳实践出发，已经为中国水利水电建设集团、淮南矿业集团、人民日报等大型集团提供了人力资源管理信息化解决方案。此次合作，朗新将凭借多年的专业经验，与好丽友携手打造聚焦集团管控的好丽友人力资源管理信息化服务平台，加速提升好丽友人力资源管理信息化水平，为好丽友的战略规划添砖加瓦，做共同发展的好朋友！

中国软件网：第六届中国软件渠道大会访谈：人力资源向人力资本转型

【中国软件网】 <http://www.soft6.com/news/201304/24/231021.html>

随着国内企业管理理念和规模日新月异的变化，成长型企业对 eHR 的需求异常迫切。成长型企业的共性之一是管理流程上的可变性大，这些企业如何进行选型？

近日，朗新营销中心总经理做客中国软件网，针对近些年来 eHR 整体市场变化，用户如何选型，未来发展趋势三大方面进行了深入总结介绍和分析探讨。

人力资源管理工作从事务型已经转化为职能型，对业务的支持也大大加强了，未来对公司战略的协同也将继续发挥重要作用。人力资源部门也由以往的二线服务职能部门蜕变为业务驱动的战略管理部门。人力资源软件系统可以说是一般员工和企业的沟通的窗口与交流平台。利用 HR 系统，一般员工的反馈信息可以实时地传到企业各管理层。同时通过人力资源管理系统的员工自助功能在线管理更新个人基本信息，查询相关人事记录，查看企业规章制度、组织结构、重要任免信息、内部招聘信息、申请参加内部培训课程、提交请假/休假及外派培训申请等等。如朗新的 HR 系统的员工自助服务功能就提供了以上所需功能，可以很好地满足一般员工对 HR 系统的功能需求。朗新目前所做的最多的也是推动行业标准化，以及软件平台化。未来更希望能跟一些行业友商打造行业联盟，共同推出更好的产品，把人力资源软件本土化做到极致。我们不仅要在国内打造销售联盟，我们共同的目标是走出国门，走向国际，共同打造一个人力资源管理信息化的中国梦。

“人才强企，大国崛起” 2013 春季人力资源高峰论坛圆满闭幕

2013 年 5 月 18 日，“第五届中国人力资源学习日暨 2013 春季人力资源高峰论坛”在北京大红门国际会展中心隆重召开。本次大会的主题为：人才强企，大国崛起——HR 如何打造中国梦职场，为期一天的大会共云集了一千多位企业的人力资源管理者，是本年度北京地区迄今为止召开的最大的一场人力资源行业盛会。朗新作为 eHR 领域行业人力资源信息化专家受邀参加此次盛会！朗新天霖总经理更是作为特邀嘉宾参加“人才强企，大国崛起--HR 如何打造“中国梦”职场”高峰对话！





本次活动高峰对话的主题是人才强企、大国崛起，HR 如何打造中国梦职场。

主持人刘春枝：题目听起来很大，其实这个很契合我们与时俱进，契合我们习主席提的中国梦的主题。前一阵儿我看一个杂志的时候，上面采访了很多中国企业家，让他们谈谈他们的中国梦是什么。其中不同的企业家提的不一样，有些人提的是自己的社会责任，有些人提的是自己对自己企业发展的期待，所有人都不一样。借着这样一个话题是这样一个精神，我们每一个人目前都存在于中国在向上蒸蒸日上发展的大潮头，我们站在潮流上，我们每一个人都有实现自己梦想和价值的机会。作为我们 HR 的工作者，按过去的说法，我们是组织部的人，我们是掌管着很多们的职业发展及是否实现他梦想伯乐的那个角色，所以 HR 身上担当着别人实现他职业梦想的那个胆子和责任是很大的，我们今天接着这个话题这个主题往下延续一下。恰好在年末国际人力资源峰会上，曾经发布了 2013 年全球人力资源管理趋势的预测报告，其中重点提到了未来得时间里，全球的人力资源面临最重要的挑战有这样几项，比如人才保留，尤其优秀员工保留和发展将是人力资源工作者面临最大的挑战。包括整体如何提升你的劳动效率，你当下雇佣了 100 名员工，平均每个员工的产值，比如哪一个数字，在未来一年、两年里，你如何提升每一个员工他的生产效率，这都是我们人力资源需要面临的问题。

我们现在回到我们经常困惑，也是非常重要的话题，有人才的使用与保留。我们以他

为切入进入第一轮分享。这个问题我稍微简化一下，在场的几位嘉宾有的是企业人力资源最高管理者，我们知道蒋总也是企业的经营管理者，站在我们自身企业实践里，我们有哪些小方法、小诀窍分享给大家关于员工的保留和发展。



蒋建军：朗新是一家致力于人力资源信息化，人力资本信息化的一家公司，通过人力资源信息化 eHR，帮助企业成功。听到李总跟覃总讲到感觉竞争越来越激烈。我大概拜访高峰的时候，一天拜访三个人力资源总监，我手机里有 3000 个人力资源总监的手机号。本身自己也在做企业人力资源的信息化，本身自己企业也在做企业管理。我不知道在座做企业的人，或者说跟老板打交道的时候是一种什么心态，我们面临的环境非常残酷，一多半真的想企业经营从楼上跳下来，本身企业外部环境非常差，整个环境又不好，员工又被竞争对手挖走了，刚来的员工你还解决了北京户口，他干了两年就跑了，死的心都有了，我们做企业经常碰到这样的问题。覃总说我们做客户体验，李总谈到了跟客户的沟通，我觉得归根结底还是钱。你留员工怎么办？只有钱才能解决问题。但是那个钱怎么分解？第一，你现在可以给钱。第二，将来可以给钱。第三，你可以给我一个能够赚钱的地位和尊严，或者你给我一个赚钱的环境，等等，最终目的还是要给钱，你以什么方法和形式给钱的问题。

朗新做的一些事情可以分享，最困难的时候我们首先还是对人才进行划分，我觉得从战略角度来说，如果我企业已经做的很好，所以我为人才鼓励的方法是不一样的，首先要区分企业不同的阶段，是创业阶段还是平衡阶段，还是发展阶段，我们采用人才激励的方法是

不一样的。对于我们企业来说是一个高速发展阶段，我们做的事情可以跟大家分享一下。比如我们可以为一个研发总监，他人在厦门，我们可以在厦门设立一个研发中心，专门为他设立的。我们这种公司现在给不了钱，将来我可以给更多的钱，怎么做？我可以股份，给他一点希望，要么现在给钱，要么给希望，他带着希望再往前走。第三个，你现在给不了更多的钱，我给你一个职位，你自己赚更多的钱，我给你搭建一个赚钱的舞台，也不错，这是一个组合体。我们企业也比较灵活，我们可以因人设岗，大多数人力资源是因岗设人，这个人确实能力比较还，我们可以为他单独设一个岗位，使他施展才华。我们中小企业在激烈的环境中要生存下来，必须要有非同小可的，不能走常规路线的做法。而且这种刺激不能是小来小去的，肯定要有跟别人不一样的方法才能活下去。

谈人力资源激励的时候，归纳起来首先要看企业的阶段属于哪个阶段。第二个，要看你人才的层次，你是高管、中层还是普通员工。第三个，激励是一个组合拳，从股权到钱，到企业文化和个人的尊严、成就，我觉得这是一个体系性的东西。其实我每天都在干这个事情，做总经理，第一，战略；第二，找人。大多数都在做这个事。

台山各位嘉宾的主题分享结束，台下与会 HR 还有一些小问题希望台上嘉宾能够再次分享。

蒋建军：看了这个问题我觉得“三人行”真的是藏龙卧虎，我本人后来研究生读的是战略，提的问题是这样的架构能力体现企业的核心竞争力。他的问题是我从上往上缺乏顶层设计，从上往上企业的核心怎么形成可能会出问题，你搞一堆很难的人，最后企业的力量很分散，最后形成了合力，企业不往一个方向走。首先要遵循我企业整个管理架构，因为这个企业快速发展不可能模式水无长行。这个组织架构下和公司发展过程中是变化的，对于公司来说我们要有统一的架构，统一的组织形式，但是这个公司发生了很多问题，你并不能第一时间反映，所有这样一类员工，你可以找到这个公司目前这个地方存在问题，那个地方存在问题，我很想了解，我给你设这个岗位，所以我跟你的观点是不冲突的。他在遵循整体管理架构下，对整个组织的优化和整个战略的优化。

第二个问题，老板太善于画饼，往往无力兑现，造成员工心理契约的破裂。确实是这样，我目前在公司都不愿意多讲，没有意义，很多时候你讲的人家信吗，没有意义。你说的多不如做的多。有时候老板不能被信任，首先是我们讲的商鞅变法，立一根柱子兑现了再兑

现。这是一个长期积累的过程，我们讲这个事情要设计一个方法，你首先要做，然后一步步兑现，慢慢产生马太效应，最后大家信了。有一些员工是不信的，我凭什么相信你，那没办法，可能是价值观不一样，你走你的阳关道，我走我走的独木桥。做企业是很残酷的，我们把企业的效益做下去是最大的共产主义，员工幸福，我们员工的家庭就幸福，他自身也幸福了，对于企业追求这个目标你才能达到整个社会的和谐。这一块我们不可能保证一种方法所有人都适应，我们首先找一群人跟我们有共同的价值观，共同的目标，我很乐意把我价值观和目标告诉他，我们一起做行不行？如果有人认同我们就做，不认同没办法，他有他的路，我们祝福他走的更远，走的更好。我们有我们的路，我们也有一群人有共的信念走下去，我们也能走的更好。咱们走着瞧，这样的情况这是我的体会，这一块的情况一定是存在的，你只能做到你的 Style。如果一步步你兑现了，就像马云，我有朋友在阿里巴巴，其实马云最早的时候说的话人家信吗？也很多不信，只是后来他承诺了大家都信，后来越来越多的人相信。对于我们来说如果产生了这样的效益就一直往前走。这个事情过程是这样，方法是很重要的，你的步骤、方法，当我们做这个事情的时候我们确定一些共同的愿景，这个愿景我不花五年的时间验证一下，我们不断的验证，如果我们企业目标和管理团队，我都参与了，参与就是承诺，你参与进来了代表你对这个目标的认同，你跟着大家一起往前走，所以这样能够做的更好。我不知道这位提问题的同事是不是这么想的，对于我来说这是一些实际工作的经验分享。谢谢你的提问。

刘春枝：我有一个简短补充，我们都会遇到老板在上面画饼，下面可能员工不信，我们该怎么办？最重要是你信吗？如果你也不信，咱就走，不在这儿浪费时间。如果你还有相信的地方，你要想办法帮助你的老板，让员工看到希望，把老板画的那个饼一小半，一小半的落地，让员工看到了一点点的希望，他就会背着老板跟你一起建设那个梦想。

蒋建军：做企业做到这个阶段，有一个很大的体会，现在在谈很多功利化的东西，是我们企业必须面对现实的东西，每天打开门都是钱，每天有很多困难和问题都要解决。但是我觉得能够支撑我们网线走还是信念，还是梦想，所以每年我经常跟我们管理团队，包括我自己做做梦，我觉得做做梦是挺好的。

高峰对话终于解开了中国梦，什么叫中国梦？中国梦就是每一个人中国人实现的梦想是真正的梦想，光有国家梦还不行。中国人每个人都有梦想，人生要心存梦想，梦想是心里

有一个种子，不断的培养、发芽、壮大！朗新 17 年来一直致力于人力资源软件领域，为上万家客户提供人力资源信息化整体解决方案，未来，朗新将通过人力资源信息化，帮助更多的企业

【案例分享】

广西交通投资集团驶入人力资源信息化快速路

广西交通投资集团有限公司（以下简称“交投集团”）是广西壮族自治区人民政府批准成立的国有独资大型企业集团，于 2008 年 7 月 28 日挂牌成立，下属有 23 家全资子公司，2 家参股公司和 1 家控股上市公司。截止 2010 年 12 月，现有员工 3900 多人。主要从事高速公路等重大交通基础设施建设与经营；交通设施养护、维护、收费；对房地产、金融、物流、资源开发、交通、能源、市政设施、建筑等行业的投资、建设与管理以及国际经济技术合作。

由于交投集团下属分公司和子公司较多，人员数据量庞大，靠传统的 excel 管理显然已无法满足集团总部对人员信息数据管理的要求。Excel 虽然能无限制的进行人员信息的管理，但是进行人员信息查询的时候，只能针对某一字段进行查询，而且在海量的数据里查询速度极为缓慢，如果领导在外开会，需要及时了解某下属子公司的当季度与上季度的职能部门人员工资对比，就无法获取相应的数据。

为适应集团发展战略需要，促进集团人力资源管理的规范化、信息化、科学化，坚持‘以人为本’，集中统一管理公司人力资源信息，将管理制度落地，广西交通投资集团迫切需要建立一套灵活的人力资源信息化平台，能够跟随集团发展变化而灵活调整，从而提升管理水平、降低管理成本、增强企业的竞争力，为广西交通投资集团创造更大的利润空间。



在经过多方考察后，最终选定了朗新为其人力资源管理信息化长期合作伙伴。广西交通投资集团和朗新团队在经过多次沟通和商讨后，最终确定了整体规划、分布实施、从总部做起的人力资源管理信息化解决方案。

首先，根据历史情况，建立集团总部全体人员及下属分公司中层以上各类管理者人员数据库，设定标准字段规范人员信息，集团总部高层可自定义查询条件进行查询统计，辅助人力资源管理决策。

其次，实现各种人力资源报表的网上在线填报、分析、汇总等工作。年报、季报系统自动统计，满足总公司、组织部、国资委等多级报表的要求。



第三，利用 eHR 平台，人力资源部在系统中根据对不同的单位部门设置不同的薪资类别与薪酬福利项目，利用软件中强大的公式功能，实现自动计算与发放。员工通过自助平台，能随时查询薪资数据。同时，系统还提供薪资报表和数据分析，实现人力成本的统计与分析。

第四，通过人力资源软件建立的集团统一的招聘工作平台与门户网站进对接，可以将招聘职位直接发布到集团门户网站。对应聘人员在线填写的应聘信息，通过系统的简历筛选功能进行自动过滤，对于同意录用的应聘人员，其人事信息直接进入到在职人员库，无需重复录入。



第五，对于那些条件较好而某次招聘没有被录用的人员，人力资源部将其信息保存到储备人员库中，查询使用非常方便。系统能根据应聘职位、简历状态等信息对招聘情况进行统计分析，生成各类统计分析图表，帮助人力资源部决策继续还是结束某职位的招聘工作。



最后，集团总部系统应用上线后，下属各分支逐步进行推广，实现全系统人员全部纳入到系统平台中进行管理，人力资源各业务流程在共享平台上落地。

交投集团通过人力资源管理系统上线，大大提高了人力资源管理部门的工作效率，使事

务性的工作得到简化,提升了企业决策和管理能力,使人力资源管理渗透到各个工作岗位中,全员参与,沟通通畅,通过 eHR 实现与集团 OA 的对接,OA 用户可以直接通过 OA 系统登陆人力资源系统,省去了重复登陆多帐号的麻烦。提高了员工的满意度。为公司信息化的持续发展奠定了坚实的基础。

广西华锡集团——跨地域管控，精细化管理

广西华锡集团股份有限公司（以下简称：广西华锡集团）是集采、选、冶、深加工于一身的大型联合企业，经广西壮族自治区人民政府同意，于 2008 年 12 月由柳州华锡集团有限责任公司改制成立。华锡集团现有资产总额达 55 亿元。下属设立有 33 个厂矿、分公司、子公司，分布在广西壮族自治区柳州市、河池市和来宾市，在北京、上海、香港、深圳、郑州、沈阳、武汉、成都设立有销售公司。集团公司现有从业人员 12000 余人，其中各类专业技术人员 3000 多人，并建立了博士后工作站。

对于广西华锡集团来说，分支机构遍布全国及香港，而人力资源管理所有工作流程都是靠 HR 手工完成，集团总部要想准确获取各分支人力资源总体信息时效性差不说，还容易出错。由于对人力资源工作没有 e 化，人力资源部门对直线经理和员工的支持和人力资源服务比较薄弱，日常沟通仅靠电话、传真、邮件、QQ 进行。各分支在招聘的时候都各自为政，没有统一的雇主品牌，招聘进来的员工能力参差不齐，要想组织内部进行规范的招聘难上加难。薪酬体系更是无法进行统一调整，每个月大量的工资核算 HR 都需要加班才能完成。因此，日渐壮大的广西华锡集团希望能有一个系统的人力资源信息统一汇总平台，帮助集团管理走出困境。



由于之前没有用过软件，人力资源管理信息化建设比较薄弱，首先要建立起集团基础数据库，规范人员基本信息。需要各分支按照字段要求，分别整理出准确的数据纳入到系统中，搭建起人力资源信息统一汇总平台，实现数据按照权限共享，通过穿透式多维度查询功能，对人员情况进行动态管理。

其次，对员工进行全方位管理，从员工新入职、试用、转正、续签 2 次劳动合同、培训、绩效考核、奖惩记录等过程全记录在系统中，方便集团内部招聘时候进行人员资格的甄选、审查。同时，系统的自动预警功能可以根据不同合同类型、员工生日及其他业务进行提前提醒，避免 HR 出现人为错误导致合同漏签、迟签等情况，极大的规避了劳动合同纠纷。

第三，通过系统，轻松实现集团各分支机构各种薪酬体系和人事的统一管理，系统支持多帐套，纵使跨地域或更复杂的保险代扣代缴，也只需在系统中进行配置就可完全实现。员工从入职、转正、转岗到离职的工资全部自动处理，并且记录薪资数据明细，能进行多维度的报表分析。



第四，总部领导、各二级单位领导和员工通过自助管理服务应用，所有员工有唯一的用户名和密码，均可通过 PC 自助查询人力资源相关信息，公司领导和二级部门经理可随时掌握人力资源的动态，为人力资源管理和决策提供帮助。

最后，朗新特有的强大的报表工具，可以自定义每张报表所展示的内容，通过穿透式查询，输出丰富的人力资源报表，主管部门管理人员可以足不出户，随时查询到所有所辖范围内单位的数据信息。

The screenshot shows a detailed HR report titled '企业经营管理人员基本情况' (Basic Situation of Enterprise Management Personnel). The report includes a summary table with columns for '项目' (Item), '合计' (Total), and various demographic and professional categories. The data is as follows:

项目	合计	学 历										年 龄					配 置 方 式		在 当 前 岗 位 任 职 年 限					
		女	少数民族	中共党员	博士学位	硕士学位	学士学位	大专	本科	研究生	高中及以下	35岁及以下	36岁至40岁	41岁至45岁	46岁至50岁	51岁至54岁	55岁以上	委任	聘任	3年以内	3年至5年	5年至7年	7年以上	
总计	240	81	47	140	1	7		12	80	93	26	15	37	31	38	59	40	32	134	6	131	29	5	8
董事监事																								
经理人	12		2	12	1			1	6	3				3	4	2	3	12			9			3
党委(组)负责人	1		1	1					1									1	1					1
部门负责人(行政类)	51	2	5	45	5		8	21	16	5	1	2	7	8	13	11	10	51			46	4	1	
部门负责人(党群类)	13	5	4	13			1	6	6			1		1	2	6	3	7	6		13			
一般行政管理人员	141	65	27	55	1		2	41	54	19	13	34	22	20	36	16	10	44			50	19	4	4
一般党群人员	22	9	8	14	1			6	13	2	1		2	6	4	5	5	19			13	6		

广西华锡集团人力资源管理系统采用的是分布式部署，首先在总部进行试点，而后逐一在部分子公司、厂矿进行推广，应用起来后再扩大推广范围，避免了实施风险的同时，也逐步加强了集团对分子公司的人力资源管控力度。通过 eHR，规范了管理广西华锡集团人力资源职务职能体系，优化了人力资源管理业务流程，将管理制度在系统中进行了落地，杜绝了从前的管理漏洞，实现了当初设想的“人力资源管理信息化”理念，使用后完全能实现信息化管理、无纸化办公、规范业务管理、有效提高办事效率。帮助广西华锡集团实现跨地域管控，精细化管理！

【管理分享】

五个“数”成全薪等表

薪酬体系设计是颇具挑战的话题，而薪酬体系的核心——薪酬表的设计，更是薪酬体系设计的难点之一。

设立薪酬等级要量体裁衣

薪酬划分等级的目的是使价值相同或相近的职位归入同一薪等，而薪酬等级数量的确定，与企业的规模、所属行业以及发展阶段有着重要的关系。规模越大、等级就越多，薪酬管理制度和规范要求越明确，但容易导致机械化；等级越少，相应的灵活性也越高，但容易使薪酬管理失去控制。

一般而言，关于薪酬的等级，根据企业人员规模有如下的划分：100 人以内的分为 9~10 个等级，100~300 人之间分为 12~15 个等级，300~1000 人之间分为 15~18 个等级，1000 人以上分为 18~21 个等级，跨国企业分为 25 个等级左右。因为公司规模越大、组织结构越复杂、层级可能就越多，那么可能涉及的职位等级就越多；这样，薪酬等级就相对多些；而职位评价的结果，更多的是考虑通过分数纳入不同的薪酬等级，具体如何纳入，有很多种方式，比如线性法、指数法等等。

在实践操作中，曾经碰到这样的现象，一家小型地产企业的人力资源部门自己建立薪酬体系，套用了其他企业的薪酬框架模板，该模板把薪酬分为 25 个等级。该公司规模小，共有员工 42 人，23 个岗位，如果按照套用的模板分为 25 级，会导致多个薪酬等级出现空当，出现空挡的原因不是岗位价值差距太大，而是没有体会宽带薪酬设计的原理，这种不结合企业自身实际盲目套用的做法是不科学的，更是不可取的！

确定薪等中位值须内外兼顾

所谓薪等中位值，也是薪等表的“心脏”，薪酬的所有数据都是围绕中位值展开，中位值一般根据薪酬曲线而来，当然不同的薪等数量，薪酬曲线不一样，中位值的级差也不一样，大部分在 5%~35% 之间。随着等级数值的增加，中位值的级差也逐渐增加，比如，职员/生产线为 5%~10%，专业技术人员及经理层为 8%~15%，主管及下属之间为 15%~25%，高级管理层为 30%~35%。

在确定中位值级差之后，如果某一点（某一等级的中位值）确定了，那么其他的中位值

也就确定了，关键是这个点的数值的确定。通常有两种思路：一是参考外部有效数据，二是通过内部薪酬调查。我们以 A 公司薪等的第七等级为例：

如果有外部的有效数据，可以参照外部的有效数据将其导入，例如，土地行业的土建工程师，公司采取的是 75 分位策略，市场上 75 分位为 6451，那么可以直接套入 6451，作为中位值使用，同时通过级差求出其他中位值（如表 1）。

等级	中位值	中位值级差
Level 1	3300	10%
Level 2	3630	10%
Level 3	3993	12%
Level 4	4472	12%
Level 5	5009	12%
Level 6	5610	15%
Level 7	6451	15%
Level 8	7419	18%
Level 9	8754	20%
Level 10	10505	20%
Level 11	12606	30%
Level 12	16388	

表 1 A 公司薪等表中位值和级差

如果没有外部数据，可以通过信息后的内部调查的来。比如，将第七等级内的所有岗位工资平均值作为点值，假设为 6000，那么，直接用 6000 代替表 1 中的 6451 即可。然后相应就可以得到其他中位值。当然，究竟是留 6000，还是留 6451，需要在将每个人对应到相应的点之后，整体比较、分析，结合公司内外部情况对中位值进行平衡。

确定带宽要有理有据

在设计带宽时，我们通常考虑以下几个因素：

一是职位价值。职位价值越低，其对应的职等的浮动幅度（带宽）就越小；价值越大，其对应的职等的带宽就越大。因为价值越大的工作，任职者工作绩效的差别就越大，只有带宽比较大，才能激励那些对组织价值承担比较大的员工努力工作。

二是职位层级。通常组织结构总是呈金字塔形式，级别越高的员工，继续晋升的空间就

越小。因此需要设计比较大的宽带来激励他们努力工作。

三是基本称职和优秀之间的能力差距。能力差距越大，任职者所付出的努力就越大，则带宽就越大。

所以，不同职位的带宽设计参考值会有所差异（如表 2）。

职位类别	带宽范围
服务，生产以及维护	窄，20%-30%
职员，技工及主管	相对窄，30%-50%
专业技术及行政人士	宽，50%
经理及高层经理	最宽，50%以上

确定了带宽之后，通过带宽的设计，就可以确定薪等的最大值和最小值。一般来说，中位值、带宽、最小值与最大值之间的关系如下：

薪资最小值=中位值/（1+0.5*浮动幅度）

薪资最大值=薪资最小值+（薪资最小值*浮动幅度）

在实践中，我们设计薪酬结构时，一般不直接确定薪资最小值和薪资最大值，二是确定该职等的带宽，再根据带宽和中位值计算出每个职等的最小值和最大值（如表 3）

等级	最小值	中位值	最大值	带宽	中位值级差
Level 1	2750	3300	3850	40%	10%
Level 2	3025	3630	4235	40%	10%
Level 3	3328	3993	4659	40%	12%
Level 4	3727	4472	5218	40%	12%
Level 5	4007	5009	6011	50%	12%
Level 6	4488	5610	6732	50%	15%
Level 7	5161	6451	7742	50%	15%
Level 8	5707	7419	9131	60%	18%

Level 9	6734	8754	10775	60%	20%
Level 10	8081	10505	12930	60%	20%
Level 11	9697	12606	15561	60%	30%
Level 12	12606	16388	20170	60%	

当然了，如果带宽确定了，薪等的上下限也就能推导得出，薪酬表的主体框架也就基本完成。

薪等的级数须多方考量

薪级数量的确定，需要分析公司的历史数据。一般与公司员工在同一职等工作的平均年限有关；有的公司也考虑年度调薪的次数。通常，可以按如下方法计算：

$$\text{薪等的级数} = (\text{平均同一职等年数} * \text{每年调薪次数}) * 2$$

例如，平均同一职等年数为 4，年度调薪次数为 1，那么，薪等的技术为 8。有时候也要根据公司的实际情况，职位多的话，薪级数可以多些，目的是强化区分功能；一般为 9 级、13 级居多，因为目前企业设计的大多为宽带薪酬，需要充分考虑职位发展通道的问题，也就是能力的区分；调级级数少了，没有强化区分功能；级数多了，意义不大，也不方便管理。

薪级差额要考虑后续效用

薪级数量确定之后，还需要确定薪级差额，差额确定了，薪等表就初步完成了。薪级差额有的采用平均级差，也有的采用前期级差大后期级差小，或前期级差小后期极差大，还有的采用等比级差。采用什么方式的级差，与企业的文化以及人力资源其他系统的政策有关；同事，也要进行相关的内、外部分析，系统安排，而不是单独的割裂开来。例如：有的企业年度调薪采取积分制，达到积分直接跳级，3 分跳一级，6 分跳二级。如果为 5 分跳一级，扣去 3 分，剩下 2 分累加到下年继续使用，那么可能使用平均级差就比较方便；如果年度调薪采用按比例调薪，那么，采用等比级差也许更合适，这样更容易对应和控制。级差确定之后，薪等表就形成了（如表 4）。

学习区		基本胜任区			优秀区		卓越区		
1	2	3	4	中位值	6	7	8	9	等级
2750	2888	3025	3163	3300	3438	3575	3713	3850	1
3025	3176	3328	3479	3630	3781	3933	4084	4235	2
3328	3494	3660	3827	3993	4159	4326	4492	4659	3

3727	3913	4099	4286	4472	4659	4845	5031	5218	4
4007	4257	4508	4758	5009	5259	5510	5760	6011	5
4488	4768	5049	5329	5610	5890	6171	6451	6732	6
5161	5484	5806	6129	6451	6774	7096	7419	7742	7
5707	6135	6563	6991	7419	7847	8275	8703	9131	8
6734	7239	7744	8249	8754	9260	9765	10270	10775	9
8081	8687	9293	9899	10505	11111	11718	13224	12930	10
9697	10425	11152	11879	12606	13334	14061	14788	15516	11
12606	13552	14497	15443	16388	17334	18279	19225	20170	12
初级		中级			高级		资深		

以上各参数确定了之后，初步的薪等表就生成了，当然，还有很多后期的工作，根据公司的薪酬数据做比较，不断地微调带宽、级差等相关数值，确保绝大多数人员按照就近套级原则归属基本胜任区和优秀区。这样，才能真正行之有效，才能在保证科学性的同时，也能合乎企业的实际情况。

(何志军)