

# Long Shine

2012年12月

# 新情



## 给予员工支持 有力于发展高效务实的团队！

信任很难建立，但却很容易失去。领导者要努力去赢得信任，就必须通过显示诚意和全力支持团队成员来培养信任。作为一个团队领导者，要从假定自己是值得信赖并会被信任的开始做起。然后，只要诚实、守诺，并公正待人，信任通常都会随之而来。只有给予员工支持才能培养出高效的团队，在市场上更具竞争力！

# 目 录

|   |    |
|---|----|
| <b>【行业新闻】</b> .....                       | 3  |
| 养老金全国统筹方案酝酿 企业缴费率有望下调 .....               | 3  |
| 人社部拟提高居民医保个人缴费标准 .....                    | 4  |
| 三大养老保险有望衔接互认 是否缴满 15 年为界线 .....           | 6  |
| 公积金最高 9000 最低 240 矛头直指垄断行业 .....          | 8  |
| 社科院专家：延迟退休对于中国而言并不合适 .....                | 11 |
| <b>【朗新动态】</b> .....                       | 13 |
| 朗新人力资源沙龙第六期——企业如何开展薪酬设计 .....             | 13 |
| 朗新助大型综合性企业集团 .....                        | 14 |
| ——天山集团启动 eHR 项目 .....                     | 14 |
| 朗新总经理应邀出席娃哈哈营销大赛总决赛 .....                 | 15 |
| 朗新 eHR 喜获 2012 年度企业级 IT 应用评选“优秀产品奖” ..... | 17 |
| <b>【管理分享】</b> .....                       | 19 |
| 海氏法则在企业薪酬制度改革中的应用 .....                   | 19 |

## 【行业新闻】

### 养老金全国统筹方案酝酿 企业缴费率有望下调

企业的社保负担将有望减轻。

近日，从人力资源和社会保障部获悉，人社部正加快研究制定基本养老保险全国统筹方案。“在实现全国统筹之后，将适当调整养老金的企业缴费率，以减轻企业负担。”人社部一位官员 12 月 17 日透露，目前企业 20% 的缴费上限可能调整。

按照国务院的现行规定：企业缴纳基本养老保险费的比例不得超过企业工资总额的 20%，纳入基本账户，个人缴 8% 列入个人账户。

但由于各地社保收支不平衡，导致缴纳水平不一，养老金收不抵支地区，要求企业严格按照 20% 的上限缴纳，收支盈余地区，企业缴纳比例又普遍低于 20%。

“我们现在省级统筹实际上并没有完全做到，全国统筹没有，造成企业在国内不同地区投资，缴纳的社保、养老金水平有高有低，这不利于建立统一的社会主义市场经济体系。”中国经济体制改革研究会会长宋晓梧表示。

针对目前养老金地方统筹带来的各种弊端，财政部和人社部等部门正在研究制定基础养老金的全国统筹的思路和方案，目前正在征集各方意见。

在征求意见过程中，目前 8% 的个人账户被认为费率偏高，账户规模太大，带来这一代人缴费负担沉重，但个人账户缴费率是否也要下调，目前尚在讨论中。

#### 企业负担不均

调低企业的养老金缴费率，基于多种考量。

目前企业社保负担的地区不平衡状况十分突出。以养老金结余状况最好的广东省为例，2011 年全省企业职工平均退休人数 350 万，总赡养率为 15.29%，但省内不同地区之间差异突出。如江市的赡养率是 53.4%，深圳的赡养率仅为 2.5%，近 21 倍的差距。

赡养率越高的地区，意味着离退休人员占在职缴费人数的比例越高，地区收支不平衡的情况越严重。由于广东社保没有中央财政补助，在自求平衡的基础上，很多地方把企业缴费

率提到最高上限，比如湛江企业缴费率为 20%。而深圳良好的社保收支情况领先全国，单位缴费比率只有 10%。

由于全国规定养老账户跨省转移时，统筹账户要划转 12%，从明年元旦起，深圳养老保险单位缴费比例由现行的 10%提高至 13%。

“现在规定的养老保险缴费标准确实不低，这是因为这个制度现在承担着过去计划经济时期没有缴费这样一个沉重的历史包袱。”人社部副部长胡晓义曾在一个公开场合解释说。

企业缴费率过高，还造成负担转嫁现象。根据复旦大学经济学院教授封进的研究，企业的缴费负担在相当程度上被转嫁到了员工的工资上，尤其对于一些工资较低，人力资本不高的行业的员工，企业通过转嫁员工工资缴纳养老金，事实上变成了员工自己在缴费。

而目前的养老金收支状况，则为企业减负提供了时机窗口。来自人力资源和社会保障部的数据显示，2011 年，城镇职工基本养老保险基金收入达到 16895 亿元，增长 25.89%，除广西为负增长外，其余省份均实现正增长，其中广东、江苏、山东、上海、四川和辽宁等省市基金收入都超过 1000 亿元。

据社科院世界社保中心主任郑秉文介绍，由于城镇职工基本养老保险当期收入增长快于当期支出，2011 年的当期结余高达 4310 亿元，增长 79.17%，累积结余大幅增加，去年城镇职工基本养老保险的支付能力得到进一步增强，可支付的月度再度提高，已达到 18.33。

## 人社部拟提高居民医保个人缴费标准

明年就业形势如何，社会保障工作的重点又有哪些，工资制度改革的着力点又是什么？人力资源和社会保障部部长尹蔚民在昨日召开的全国人力资源和社会保障工作会议上就这些问题进行了解答。他表示，明年要出台城乡养老保险制度衔接政策，研究城镇职工基本养老保险基础养老金全国统筹办法，继续调整企业退休人员基本养老金，适当提高居民医保财政补助和个人缴费标准。

**就业：新增 900 万人以上**

明年就业工作的目标是：城镇新增就业 900 万人以上，城镇登记失业率控制在 4.6% 以内。为实现这一目标，尹蔚民要求，人社部门要大力扶持小型微型企业，促进家庭服务业发展；落实和完善扶持高校毕业生就业创业的政策，加强对离校未就业高校毕业生的实名制就业服务；加强人力资源市场建设，健全完善失业监测预警制度。

### **社保：适度提高待遇**

“2013 年，要研究新农保和城居保制度合并实施和规范管理问题，出台城乡养老保险制度衔接政策，建立遗属待遇和病残津贴制度，完善和落实被征地农民的社会保障政策。”尹蔚民说。

“研究城镇职工基本养老保险基础养老金全国统筹办法；修订失业保险条例。”尹蔚民说，“推进医疗保险城乡统筹，加快整合城乡居民基本医疗保险制度，搞好大病保险试点。”

同时，开展工伤预防和工伤康复工作，探索建立“先康复后评残”工作机制。出台实施生育保险办法。

“要继续适度提高社会保障待遇水平。继续调整企业退休人员基本养老金，研究制定城乡居民社会养老保险基础养老金正常调整机制。”这位部长说，“适当提高居民医保财政补助和个人缴费标准，稳步提高基本医疗保险待遇水平，统筹推进职工和居民医保门诊统筹。”

此外，人社部门将深入研究社会保险基金投资运营、保值增值问题。

### **工资：规范央企高管薪酬**

在工资收入分配制度改革方面，尹蔚民提出，完善企业工资制度，推动建立工资正常增长机制，探索建立最低工资标准评估机制，稳慎调整最低工资标准。

“改革国有企业工资总额管理办法，严格规范国有企业特别是中央企业负责人薪酬管理。”尹蔚民说，“健全工资支付保障制度，全面治理农民工工资拖欠问题。”

完善公务员工资制度，研究建立工资调查比较制度，继续做好公务员和企业相当人员工资水平调查。完善事业单位工资制度，巩固义务教育学校和公共卫生与基层医疗卫生事业单位实施绩效工资成果，继续做好其他事业单位实施绩效工资工作。

据新华社

### **人社部明年几项重点改革**

### 事业单位人事制度

●加快推进事业单位人事管理立法进程。推动出台《事业单位人事管理条例》，贯彻实施《事业单位工作人员处分暂行规定》，加快出台事业单位工作人员申诉、奖励、考核等单项配套规定。

●完善聘用合同制度。

●完善岗位设置管理制度。开展管理岗位职员制试点。研究制定专业技术一级岗位实施方案，做好首批实施准备工作。

●落实和规范公开招聘制度。加强政策指导和监督检查，推动分业分类实施，提高公开招聘组织实施规范化水平。

●启动工程技术人员职称制度改革试点。

●相继启动会计、技校和中专教师等职称制度改革。

### 职称制度

## 三大养老保险有望衔接互认 是否缴满 15 年为界线

目前我国并行的三种养老保险制度——城镇职工养老险、城镇居民养老险、新农保，以后可跨制度“衔接互认”，以保障广大城乡参保人员的权益。人社部日前公布《城乡养老保险制度衔接暂行办法(征求意见稿)》，自即日起至 12 月 16 日面向社会征民意。

### 衔接互认有条件

#### 职保缴满 15 年 可从新农保或城居保转入职保

我国现有城镇职工基本养老保险(简称“职保”)、新型农村社会养老保险(简称“新农保”)和城镇居民社会养老保险(简称“城居保”)三种养老保险制度，其中职保缴费相对较

高，退休后养老金待遇也较高。《暂行办法》适用于上述三种养老险中参加过两种或两种以上的未退休参保人员，比如曾在农村参加新农保，后又进城务工参加了职保的人员。

《暂行办法》规定，办理退休手续时首先参考职保缴费年限，职保的缴费年限满 15 年的，可以申请从新农保或城居保转入待遇较高的职保；职保缴费年限不足 15 年的，则申请从职保转入新农保或城居保。

征求意见稿的说明就此解释称，三种养老险都规定缴费满 15 年为按月享受养老金的条件，而职保的待遇水平相对较高，因此，规定只要满足职保的缴费年限，无论在新农保或城居保缴费多长时间，都可以转入职保合并计算待遇，这有利于最大限度地保障参保人员的权益，同时引导参保人员长期参保、持续缴费。而对由于各种原因在职保缴费不足 15 年的，按照社会保险法的规定从职保转入新农保或城居保，由后者发挥“兜底”功能，也避免因职保缴费年限不足而造成参保人员的权益损失。

### **缴费年限折算有规定**

#### **新农保或城居保转入职保 原有缴费年限不折算**

参保者在三个制度间无论怎样衔接转入，个人账户全部金额均随之转移，但缴费年限的计算略有差异：《暂行办法》规定，参保人员从职保转入新农保或城居保，其参加职保的缴费年限，可合并累加计算为新农保或城居保的缴费年限。但如果是从新农保或城居保转入职保，原有的缴费年限则不折算为职保缴费年限。

说明称，这样规定的基本背景是职保与新农保或城居保制度间的缴费水平差异很大，一般达到十倍、甚至几十倍。如果将新农保或城居保的缴费年限简单地认同为职保的缴费年限，会造成权利与义务不对等，导致资金不平衡和道德风险。如果将新农保或城居保与职保之间根据缴费额度进行比例折算，则会出现新农保或城居保缴费一年仅能折算为职保十分之一年甚至几十分之一年，或者职保缴费一年等于新农保或城居保十年甚至几十年的缴费年限。鉴于新农保、城居保转入职保后，其原缴费年限即使折算也对其养老金的计发影响很小，而且个人账户全额转移相对于缴费年限折算对参保人员更有利，因此规定不予折算。但对于职保转入新农保或城居保的参保人员，为了避免出现参加职保、新农保、城居保均不满 15 年而享受不到待遇的情况，规定其各项制度的缴费年限可以合并累加计算，这样更有利于维护参保人员的权益。

## 退休前一并申请

### 主要对象是农村进城务工的参保人员

《暂行办法》规定，参保者应在确定养老保险待遇之前的“最后时点”申请转移衔接，而不是采取“随走随转”的实时衔接方式。也就是说，无论参保者的养老险改变过几次，都不用着急办理转接，要到最后退休时再一并申请办理。

说明指出，这主要是考虑在职保与新农保或城居保之间衔接的主要对象是农村进城务工的参保人员，他们中的一些人在城市与农村之间可能多次流动就业，“随走随转”的实时衔接方式会导致社会保险关系的反复变化，增加参保人员的事务负担，也容易损失养老保险权益。

## 公积金最高 9000 最低 240 矛头直指垄断行业

据经济之声《天下公司》报道，接近年底，又到了网友“晒收入，晒奖金”的时候了。最近，在网上流传着一份调查吸引了不少网友的关注：这次倒不是工资，说的倒是某种“隐性福利”住房公积金。

住房公积金属于传统的“五险一金”中的一“金”。简单的说，这是公司为员工买房置业而配备的一项福利政策。这本是一件好事，能够减轻员工的购房压力。但是有网友通过“晒收入”却发现，在实际生活中，公积金的缴存数额存在很大的差别，最高与最低之间的比例，超过了 30 倍。

差距怎么会有这么高呢？会不会弄错了？经济之声记者为此也做了一些调查，选取了国家机关、事业单位、国企、民企的员工进行采访，结果发现，30 倍的公积金数量差距，绝非空穴来风。

先说国家机关的员工，也就是我们常说的公务员。记者选取的标准，是一位从业几十年的某三线城市机关职工。这位职工告诉经济之声记者，他们的公积金缴存并不高，每月只有 340 元，远不如网友所想象的那么高。



职工：我在中部的一个地级市工作，目前快要退休了，现在每个月的工资大约 3000 来块钱，按照标准比例的话，每个月自己要扣大概 390 块钱。我们当地的房价 3000 多元一个平方，基本上也没有多大作用，我们消费水平并不是高，相对于银行、电力、烟草等等垄断行业，我们的消费是比较低的。

事实上，按照国家相关法律规定，国家机关职工缴存的公积金比例，有严格规定，其实并不算离谱。比如说，一位中部省份的厅局级干部，一个月的公积金是 3000 元。

那么，企事业单位的职工，他们的公积金又有多少呢？记者又询问了一位在北京市工作近 5 年左右的员工。这位员工告诉记者，他每个月存入卡中的公积金有近 1000 元，加上单位补贴的 1000 元，一个月有近 2000 元的公积金。不过，这个数对于他来说，比上不足，比下有余。

员工：应该差不多每个月 5000 多一点，公积金 1000。我上班差不多快六年了，这个钱就没有动过它，因为家里房不缺，这点钱也不可能说买得起什么房，就是每月还贷款。以后要结婚了，这笔公积金好像用来装修也可以。跟同事相比较基本上都是持平的，没有很大差别，哪怕科级、处级也没有差得非常离谱，可能 4、5 百块钱，5、6 百差不多。跟银行或者别的行业比肯定有差别，差别比较大。

无论是国家机关员工，还是企事业单位职工，都认为自己的公积金并不算多，他们的矛头都指向了某些垄断行业：比如说，银行，电力，烟草等等。在网上流传的这份调查表中，银行被认为是最牛的公司，因为他们的公积金最高达到了 9000 元。这是什么概念？算上银行自身补贴的 9000 元，光公积金银行工作人员一个月就可能缴存 1 万 8。这让无数低福利网友情何以堪啊。

为了求证此事，经济之声记者也采访了一些银行的职员。不少银行职员都向记者表示，9000 元的公积金并非离谱，在有的银行，过万的公积金比比皆是，有的银行，还会每月给管理层发放高达数千元的住房补贴。

银行职员：我大概是扣 1500 多，再加上工资给的，差不多 3000 多块钱左右。有一些高级领导，他们公积金没有特别封顶的，而且他们除了公积金，额外的房补也比较高，员工的房补也都有 4、5000 块钱。

在采访过程中，记者还发现，在同一单位中，竟然也存在两种不同的公积金缴纳标准。比如说，王女士所在的北京某家事业单位，这家事业单位同时存在两种编制的员工。王女士

属于非事业编制，但是她每月缴存的公积金仅有 240 元，基本上离北京市最低公积金缴存标准不远了。

王女士：我目前拿到手的话，自缴纳的部分应该是 240 块钱，然后加上单位再给我缴纳同等的公积金，我一个月有不到 500 块钱的公积金。我这个应该算很低的，现在物价这么高，500 块钱能买到什么，什么都做不了。而且我现在手头有一套房子，每个月要缴纳 2500 块钱贷款，我公积金总共一个月不到 500 块钱，连零头都缴不上。

王女士感到很不公平，毕竟国家有规定，必须同工同酬。但是现实的情况，又让她无可奈何。她希望，接下来的收入分配改革，也能关注一下公积金方面。

王女士：反正我入职的时候，公司那边对工资的额度就是这么认定的，并没有跟我说明公积金给我缴的是多少钱，我一进来就是 240 块钱。我现在想提高一些也没有办法，跟谁提这个要求呢？我每个月拿到手的工资也不低，总共拿到手的钱应该是 6、7000 块钱，但是我的基本工资是 2000，按照工资比例 12%来说，公积金就只有 240 块钱，没办法。但是我觉得很不公平的是，同一个单位，干同样的活，有一些同事跟我们可能是不同的编制，因为编制不同的问题，他们缴纳的公积金的数量就比我们高很多，他们一个月大概缴纳 1000 多，他们大概一个月拿到 3000 多块钱的公积金。

王女士说，她虽然公积金很低，好歹聊胜于无。但是她还有一些朋友在民企工作，这些民企要么利用各种规则，规避公积金，要么索性就不签合同，职员连公积金是什么都不知道。想到这里，王女士也就知足了，有点是点。

财经评论员向荣发表他的看法。

向荣：这个是总的来讲跟我们社会的收入差距悬殊是相关的，它只是一个反映而已。公积金本身是一个结果，而不是一个原因。真正的原因是什么？比如说劳动力的分化，有些人变成稀缺的人才，所以他就会要求很高的薪水。公司没有他不行，所以公司就想尽一切办法去给他提高待遇，把公积金当做一个吸引员工的手段。所谓的稀缺有可能是因为他的能力，也有可能是因为他处在的职位。还有些人就属于比较弱势群体，因为他们所从事的工作在某种意义上可能是可替代性比较强，所以他们在劳动力市场上的溢价能力就不高，所以他去面试的时候，人家跟他说我们这儿没有公积金，那也只好接受。

实际上从个体来讲的话，我们当然是鼓励大家去培养自己成为一个社会的稀缺人才，这样就可以增加你的溢价能力。但是从政府和社会来讲，我们恰恰就是要解决这个问题。怎么

样使得低收入人群和弱势人群能够活的有尊严，这就是接下来要大家一起努力去探讨、去解决的问题。

## 社科院专家：延迟退休对于中国而言并不合适

南都讯记者刘春林 养老保险存在资金缺口，延迟退休引发争议。即将过去的 2012 年，养老成为一个年度词汇引发全民聚焦。近日，中国社科院社会政策研究中心秘书长唐钧做客南都公众论坛时提出，养老保险问题绝非简单的算术题，而延迟退休也并非国际上的成功范例。

### 发达国家采取延迟退休措施

面对中国养老资金缺口的问题，延迟退休成为了一个对策被提上日程，甚至有人提出这是国际社会的通行惯例。对此，唐钧表示，实际上，国外的延迟退休与中国提出的延迟退休是两码事，且此举并非国际通行的做法。

唐钧表示，法国中央银行行长曾表示，法国推出的延迟退休并不是为了解决养老保险的资金缺口问题，而是为了增加劳动力的供给。目前，在欧盟主权债务危机的情况下，许多国家也实行了紧缩政策，里面也包括了延迟退休。但这些国家实行了紧缩政策以后到现在，没有达到很明显的效果。同时，希腊等国家是因为经济下滑才采取了这些措施，而中国的经济仍保持 7% 以上的增长速度，因此不应采取同样的政策。

针对延迟退休是国际惯例的问题，唐钧表示，上世纪 90 年代确实有很多国家提高了退休年龄。土耳其开始是从男女的 55、50 岁提高到 60 岁、55 岁，后来感觉没必要，又调回了原来的 55、50 岁。由此可见，采取延迟退休措施的都是发达国家，而发展中国家一般还是在 55、50 岁的年龄段退休。“有些人说这是一个国际趋势，我认为它至少是不严密的，它只是发展中国家的趋势，还不是全球性、国际性的趋势。”

### 蓝领工人不愿推迟退休

唐钧认为，延迟退休对于中国而言并不合适。与发达国家相比，中国目前的阶层结构与发达国家并不相同。

目前，发达国家的白领与蓝领分别占人口的 60%和 20%。而中国，目前的白领只占到了 20%，蓝领工人占到了 60%到 70%。一般来讲，推迟退休年龄对白领影响不会很大，但是蓝领工人一般到 50 岁以上，因为身体原因，都跟不上现在的这种劳动强度。所以，蓝领工人不愿意推迟退休。

从职业环境来看，发达国家和发展中国家的职业环境也不同。发达国家是 6 小时工作制，而我国除了 8 小时工作制之外，许多工人还需要通过加班来赚取更多的奖金。相比之下，发达国家的裁员是谁来得晚裁谁，而中国则不同。目前，中国的男性蓝领工人到 50 岁以后，女性到 40 岁以后，就进入了一个就业困难期。不仅找工作难，而且随时有被淘汰的问题。此外，推迟退休年龄对于年轻人就业也不利。

### 养老问题依靠经济发展

唐钧认为，中国的养老问题不能简单地看作一道数学题，最根源的问题在于中国的劳动人口能够创造多少财富和如何分配的问题。唐钧提出，中国的养老保险资金缺口一直存在，但因为有了财政补贴之后，是不存在问题的。甚至有很多地方的养老保险是有盈余的，比如深圳。除了深圳年轻的人多，退休的人与全国相比较少外，还因为深圳市一个新的城市，经济发展和财政收入都不存在缺钱的问题。唐钧表示，他对中国未来经济的发展比较乐观，因此，他认为，如果中国的 8 亿劳动力创造足够多的财富，且解决好分配问题，老龄化的问题并没有想象中那么可怕。

## 【朗新动态】

### 朗新人力资源沙龙第六期——企业如何开展薪酬设计

薪酬分配的目的绝不是简单地“分蛋糕”，而是通过“分蛋糕”使得企业今后的蛋糕做得更大。价值分配绝不仅是一项技术工作，而是一种战略思考。因此，在设计薪酬体系时，必须弄清楚其根本目的，而不是局限于解决企业眼前的薪酬问题和人力资源部的专业工作，否则，眼前问题暂时解决了，薪酬制度也建立起来了，但新的问题一旦出现，薪酬制度又无法适应了，甚至于会阻碍企业的发展。针对这些问题，11月17日，朗新第六期沙龙邀请实战派知名讲师，分享根据企业不同阶段和战略选择不同的薪酬策略，通过更有效的激励机制，激发员工内在潜能，有效实现公司经营目标。



根据统计，薪酬调整主要分为三个层次，一是调整薪酬数字，二是调整薪酬构成比例，第三是重建薪酬体系。军公爵制度、土地政策变革带给我们的启示是：战略目标+战略引擎=战略成功。每个成功的组织都有一个重要的发展阶段，并且有一个核心的激励机制，“战略引擎”能够激励大多数员工去努力、去拼搏、去拼命，物质激励是常规激励的核心。

薪酬体系并非时刻都需要调整，一般在公司成立之初或合并重组，企业战略目标发生重大调整时，原有薪酬体系将不再适应企业新的战略目标，必须根据实际情况重新进行设计调整。

要做好薪酬体系设计的项目,在建立新的薪酬体系时,要清楚的了解目的、计划与预算,三者并存。首先要进行前期准备,然后启动项目、设计每个岗评要素,进行岗评价值评估,设计合理的薪酬结构、设计整个薪酬体系、进行适岗度评估模型设计、对适岗度进行评估、薪酬制度设计,最后是薪酬落地。要想最后薪酬项目落地,首先要与公司高层保持思路一致,且方法与流程要科学、公平,制定详细的项目计划不使员工利益受损。

在一个设计良好的薪酬体系中,员工会感觉到,相对于同一组织中从事相同工作的其他员工,相对于组织中从事不同工作的其他员工,相对于其他组织中从事类似工作的人而言,自己的工作获得了适当的薪酬。一个组织越是能够建立起面向员工的内部公平、外部公平和个体公平的条件,就越是能够有效地吸引、激励和保留她所需要的员工,来实现组织的目标。

薪酬体系设计是具有挑战性的,它既是一门科学,同时也是一门艺术。薪酬体系设计与管理应该被看作是一个动态的过程,这是因为组织的内外部环境会以一种不可预见的方式发生变化。因此,一个有效的薪酬体系不应是僵化和死板的,而应该根据需要随时进行监控和调整。

## 朗新助大型综合性企业集团

### ——天山集团启动 eHR 项目

近日,天山集团人力资源管理系统启动仪式在北京办公中心会议室举行。天山集团副总裁、北京朗新天霁软件技术有限公司总经理出席仪式。天山集团人力资源中心、人力资源部、IT 中心、天津、石家庄、燕郊、承德、青岛等地的相关项目组成员,朗新人力资源管理系统天山集团项目组参加了系统启动仪式。

天山集团副总裁在启动仪式上的讲话中指出,eHR 的运行在公司信息化建设中具有重要意义,该系统的启动将进一步规范公司人力资源管理的工作流程,整合信息资源建立统一的资源共享平台,固化管理,从标准模式做事达到管理思想统一。提高工作效率,并形成制度化、专业化和规范化的工作体系。通过该系统的推广应用,充分发挥人力资源软件的整体效能,提高公司人力资源管理信息化水平。



启动仪式上，朗新公司系统工程师还对系统的各业务功能模块进行了讲解和演示。

河北天山实业集团有限公司始创于 1980 年，经过近 30 年的艰苦创业，天山集团以建筑业、房地产业为龙头，实行跨行业、多元化发展战略，生产经营规模不断扩大，公司知名度、社会信誉和核心竞争力得到进一步提升。今天的天山集团已发展成为具有建筑承包一级资质和房地产开发一级资质，以建设施工、房地产开发和休闲娱乐餐饮为支柱产业的大型综合性企业集团，目前，集团公司旗下共有 13 家子公司，员工 1.7 万多人，集建筑、房地产开发、市政公司、质量检测、物业管理、休闲娱乐为一体，具备国家建筑总承包一级资质、国家房地产开发一级资质的大型企业集团，并凭借雄厚的经济实力跻身河北省第三届百强企业，石家庄市百强企业前十名。

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。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，与天山集团携手打造随需而变的天山集团人力资源管理信息化服务平台，加速提升天山集团人力资源管理信息化水平！

## 朗新总经理应邀出席娃哈哈营销大赛总决赛

2012 年 12 月 8 日—9 日，为期两天的“娃哈哈”第五届全国高校市场营销大赛总决赛已

在北京工商大学圆满落幕。朗新总经理受邀出席“娃哈哈”第五届全国高校市场营销大赛决赛评委，为来自全国各知名高校的 159 支参赛队伍进行决赛打分。



市场营销是一门实践性科学,在美国从事市场营销教学的老师都有从事企业管理的实践经验,所以培养出来的学生一走出校门就能很好地为企业服务,目前国内高校也要逐步实现这种教学模式,通过大赛这个平台协同创新提供企业岗位标准;参与学院人才培养方案制订;为学生实践性教学、教师顶岗实践提供相应条件;与学院共同建设“双师型”师资队伍。

“娃哈哈”第五届全国高校市场营销大赛规模空前,参赛院校达 815 家,参赛选手达 32105 名,从初赛、复赛到全国总决赛已历时 6 个多月,为企业产品做市场调查、营销策划、品牌推广、销售实践等活动,最终有一百多支参赛队进入到决赛。





同时，为丰富赛事活动，扩大赛事影响力，树立大赛良好形象，满足院校多样化比赛的需求，为参赛队伍提供一个展示自我的平台；朗新参加了“名企名校营销人才专场招聘会”，向优秀的营销人才敞开大门！

## 朗新 eHR 喜获 2012 年度企业级 IT 应用评选“优秀产品奖”



通过推荐、网络投票、大众点评、专家评审等层层环节，经过了三个多月的紧张评选，近日，朗新作为 eHR 供应商，受邀参加 2012 年 12 月 13 日在上海举办的 2012 年度信息化领袖峰会，并荣获 2012 年度企业级 IT 应用评选“优秀产品奖”。



作为中国管理人第一互动门户，IT 决策者的交流和参考平台，畅享网一年一度的企业级 IT 相关评选业已成为诸多企业选型的重要参考，得到了企业会员持续的关注与信赖。“2012 年度中国企业级 IT 应用评选”重点反映两个方面：一方面侧重于行业转型及创新落地，即创新模式下，IT 行业转型及信息化应用转型发展进程及成果。另外一方面关注在创新应用落地过程中，信息化主持人角色的转变及发挥的积极作用。

“2012 年度中国企业级 IT 应用评选”与畅享 2012 年运营的企业 IT 采购决策重要平台“选型中心”紧密结合，将“选型中心”收录的百余款被用户点评的产品及厂商作为评选主流，而 CIO 对 IT 产品及方案的点评也将作为本次评选的核心指标。

朗新自主研发的 v9 人力资源管理信息系统，采用最新的微软技术，在平台化技术实现上，具备成熟的人力资源业务流程，使整套系统拥有更全面的个性化自定义功能，包括界面风格、系统功能模板的自由搭配以及操作方式的灵活定义。使用起来更加美观、人性化，可以轻松的实现用户定义的界面颜色搭配方案及图形化界面的准确解析展现。

朗新始于 1996 年，一直致力于人力资源管理信息化领域，是中国领先的人力资源软件及服务的提供商之一，至今为止使用朗新人力资源软件的用户已有近 4 万家，是国内拥有客户数量最多的专业厂商。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、宝洁中国、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。此次获奖，也是广大用户对朗新人力资源软件的最好肯定，朗新 eHR 已成为人力资源管理信息化领域的标杆产品！

## 【管理分享】

### 海氏法则在企业薪酬制度改革中的应用

作者：孙松

建立现代企业薪酬制度的关键是确定岗位价值。通过海氏法则可以准确测量企业内各岗位的价值，进而核算出企业应为该岗位支付的报酬，在企业薪酬制度改革中具有十分重要的价值。

建立起对外具有竞争力、对内具有吸引力、能激发员工能动性的现代企业薪酬制度，是我国企业现代化改革的重要目标。建立现代企业薪酬制度主要依据员工对企业的贡献给予相应报酬，判断员工对企业贡献大小主要通过岗位价值评估，测量出企业各岗位为公司创造出的价值。关于企业岗位价值评估的方法较多，包括排序法、分类法、海氏法等。在实际应用中，海氏法是应用最广泛的一种岗位价值评估方法。据统计，世界 500 强企业中有 1/3 以上的企业进行岗位评估时都采用海氏法，在国内企业中也得到了广泛应用。通过海氏法对岗位价值进行评估，能计算各岗位对企业的价值，进而得知岗位对企业的贡献大小，从而确定岗位薪酬，在企业内实现“以岗定薪、按岗取酬、岗变薪变”的良好竞争氛围，有利于企业的长远可持续发展。

#### 一、 设计思路

海氏法由美国工资设计专家爱德华·海在 1951 年研发出来，它有效解决了不同职能部门的不同岗位间相对价值的比较和量化难题，被企业界广泛接受，成为众多企业岗位测评的重要工具，在企业的薪酬制度改革中有着十分重要的作用。

海氏法人为企业中某岗位存在的理由是能够承担一定的责任，形成一定的产出。实现岗位产出的逻辑过程是：岗位人员通过投入知识和技能，解决所面对的问题，来获得最终的产出即“应负责任”。

企业中不同的岗位，其工作内容、工作性质等虽千差万别，但它们之间有一些共同的因素，这些因素能够为企业创造价值，企业需要为这些因素支付相应的报酬，即付酬因素。

海氏法评估考虑的主要付酬因素包括所需的本领、解决问题的能力、承担的责任。

要用到的本领，是使工作绩效达到可接受的水平所必须具有的专门业务知识及实际运作技能的工作，包含三个子因素：一是专业知识、技能，即对该职务要求从事的职业领域的理论、实际方法与专门性知识的掌握；二是管理技巧，指为达到岗位要求的绩效结果而应具备

的计划、组织、领导、控制等能力与技巧；三是人际关系技巧，指该岗位所需要的激励、沟通、协调、处理人际关系等方面的技巧。

遇到并解决问题，包括找准问题，分清已找出问题的轻重缓急，诊断问题产生的原因，针对性地拟定出若干备选对策，在权衡与评价这些对策各自利弊的基础上作出决策。遇到并解决问题可以分解为两个子因素：一是环境复杂度，指环境对任职者做出决定所设定的限制的松紧程度；二是问题难度，指遇到并解决问题时当事者需要进行创造性思维的程度。

承担的责任，指职务占有者的行动对工作最终后果可能造成的影响负责，包括三方面：一是行动的自由度，任职者能在多大程度对其工作进行个人性的安排；二是所起作用；三是后果严重程度，指可能造成的经济性的正负的后果。

## 二、 实际应用

山东某化工集团有限公司是一家主要生产复合肥及化工产品的大型肥料企业，拥有员工1200余人，固定资产5亿元，年产复合肥80万吨、硫酸钾10万吨、盐酸12万吨。随着企业规模的不断扩大和职工人数的不断增加，原有的年功序列工资制逐渐阻碍了企业的快速发展，挫伤了员工的积极性，不利于人才潜能的发挥。为实现企业的快速发展，该公司近年实施了基于海氏法的薪酬制度改革，成效斐然。

### （一） 实施步骤

1. 选取企业内具有代表性的标杆岗位。该公司员工较多，如果全方位进行岗位评估，评估者往往会因为被评估的岗位过多而敷衍了事，或者因岗位较多而难于对不同岗位进行区分，这样会使评估工作出现较多的偏差，所以要选取企业内具有代表性的标杆岗位，但需要注意的是同一个部门价值最高和价值最低的岗位一定都要选取。
2. 备好评估岗位的岗位说明书。岗位说明书是岗位测评的基础，科学的岗位说明书能提高测评的有效性。在该公司的薪酬制度改革中，首先由职务占有者填写岗位说明书，然后由咨询专家同企业领导协商完成被评估岗位的岗位说明书。编制岗位说明书加深了员工、咨询专家以及公司领导对被评估岗位职责的理解，减少了测评者的主观性。
3. 成立岗位价值评估小组。在此次薪酬制度改革中，岗位价值评估小组的成员主要由内外两部分组成，外部成员由青岛某咨询公司的专家及中国海洋大学的相关学者组成，他们能站在中立、客观地角度进行评测，内部测评

成员包括全体董事会成员、各部门的主要负责人以及一些在企业任职时间长、对企业的业务和岗位非常了解的资深员工。

4. 对测评者进行海氏法相关培训。基于海氏法进行岗位价值评估，是一项比较复杂的工作，设计很多的测评技巧。所有测评者都必须接受系统培训，使得测评人员对海氏测评法的设计原理、逻辑关系、评分过程等都非常了解，测评工作才能良好开展。
5. 对标杆岗位进行海氏评分。对岗位价值的评分工作一定要慎重，因为测评人员的打分将直接决定相关岗位的岗位价值得分，进而决定岗位的薪酬。在打分过程中，要排除干扰，对岗不对人。
6. 计算岗位得分，建立企业岗位薪酬制度。在得出各标杆岗位的平均分后，计算每位评分者的评分与平均分的离差，对离差较大的分数可做去除处理。各标杆岗位最后得分出来后，按分数从高到低将标杆岗位排序，并按一定的分数差距对标杆岗位分级分层。然后，再将非标杆岗位按其对应的标杆岗位安插到相应的层级中。对不同层级的岗位赋予不同的薪酬待遇，建立起“以岗定薪、按岗取酬、岗变薪变”企业岗位薪酬制度。

(二) 岗位评估

本文以财务部经理、车间主任、化验员岗位的测评为例。

|        |         | 管理技巧 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|--------|---------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|        |         | 起码的  |     |     | 一定的 |     |     | 多样的 |     |     | 广博的 |     |     | 全面的 |     |     |
| 人际关系技巧 |         | 基本   | 重要  | 关键  | 基本  | 重要  | 关键  | 基本  | 重要  | 关键  | 基本  | 重要  | 关键  | 基本  | 重要  | 关键  |
| 专业知识技能 | 基本的     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|        | 初等业务的   |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|        | 中等业务的   |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|        | 高等业务的   | 115  | 132 | 152 | 152 | 175 | 200 | 200 | 230 | 264 | 264 | 304 | 350 | 350 | 400 | 460 |
|        |         | 132  | 152 | 175 | 175 | 200 | 230 | 230 | 264 | 304 | 304 | 350 | 400 | 400 | 460 | 528 |
|        |         | 152  | 175 | 200 | 200 | 230 | 264 | 264 | 304 | 350 | 350 | 400 | 460 | 460 | 528 | 600 |
|        | 基本专门技术的 |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 熟练     | 200     | 230  | 264 | 264 | 304 | 350 | 350 | 400 | 460 | 460 | 528 | 608 | 608 | 700 | 800 |     |
| 专门     | 230     | 264  | 304 | 304 | 350 | 400 | 400 | 460 | 528 | 528 | 608 | 700 | 700 | 800 | 920 |     |

|         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 技术<br>的 | 364 | 304 | 350 | 350 | 400 | 460 | 460 | 528 | 608 | 608 | 700 | 800 | 800 | 920 | 1056 |
| 精通专门技术的 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
| 权威专门技术的 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |

表 1 要用到的本领测评表

- 要用到的本领。财务部经理需要十分熟练的专业知识和多样的管理技巧，其人际关系技巧也是很重要的，得分为 528 分；车间主任需要较为熟悉相关专业技能，多样的管理技巧，人际关系技巧为重要的，得分 460 分；化验员需要较高的专业知识、技能，一定的管理技巧，人际关系技巧为重要的，得分是 200 分。
- 解决问题的能力。财务部经理所面对的问题难度为适应性问题，环境复杂度为规定的环境（高），权重为 57%；车间主任所面对的问题难度为中间性问题，环境复杂度为明确规定的环境（高），权重为 43%；化验员所面对的问题难度为中间性问题，环境复杂度为明确规定的环境（低），权重得分为 33%。

|       |        | 问题难度 |     |      |     |      |     |      |     |      |      |
|-------|--------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|------|
|       |        | 重复性的 |     | 模式化的 |     | 中间性的 |     | 适应性的 |     | 无先例的 |      |
| 环境复杂度 | 高度常规性的 | 10%  | 12% | 14%  | 16% | 19%  | 22% | 25%  | 29% | 33%  | 38%  |
|       | 常规性的   | 12%  | 14% | 16%  | 19% | 22%  | 25% | 29%  | 33% | 38%  | 43%  |
|       | 平常规性的  | 14%  | 16% | 19%  | 22% | 25%  | 29% | 33%  | 38% | 43%  | 50%  |
|       | 标准化的   | 16%  | 19% | 22%  | 25% | 29%  | 33% | 38%  | 43% | 50%  | 57%  |
|       | 明确规定的  | 19%  | 22% | 25%  | 29% | 33%  | 38% | 43%  | 50% | 57%  | 66%  |
|       | 广泛规定的  | 22%  | 25% | 29%  | 33% | 38%  | 43% | 50%  | 57% | 66%  | 76%  |
|       | 一般规定的  | 25%  | 29% | 33%  | 38% | 43%  | 50% | 57%  | 66% | 76%  | 87%  |
|       | 抽象规定的  | 29%  | 33% | 38%  | 43% | 50%  | 57% | 66%  | 76% | 87%  | 100% |

表 2 解决问题能力的评分标准

- 承担的责任。财务部经理职务责任为中级，所起作用为主要，行动自由度为广泛性指导的（低），得分为 528 分；车间主任职务责任为中级，所起作用为主要，行动自由度为一般性规范的（中），得分是 175 分；化验员职务

责任为中级，所起所用为分摊，行动自由度为标准化的（中），得分为 87 分。

| 职责任务       | 微小     |     |     |     | 少量  |     |     |     | 中级  |     |     |     | 大量  |     |     |     |     |
|------------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|            | 间接     |     | 直接  |     | 间接  |     | 直接  |     | 间接  |     | 直接  |     | 间接  |     | 直接  |     |     |
| 职务对后果形成的作用 | 后勤     | 辅助  | 分摊  | 主要  | 后勤  | 辅助  | 分摊  | 主要  | 后勤  | 辅助  | 分摊  | 主要  | 后勤  | 辅助  | 分摊  | 主要  |     |
| 行动的自由度     | 有规定的   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|            | 受控制的   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|            | 标准化的   | 25  | 33  | 43  | 57  | 33  | 43  | 57  | 76  | 43  | 57  | 76  | 100 | 57  | 76  | 100 | 132 |
|            |        | 29  | 38  | 50  | 66  | 38  | 50  | 66  | 87  | 50  | 66  | 87  | 115 | 66  | 87  | 115 | 152 |
|            |        | 33  | 43  | 57  | 76  | 43  | 57  | 76  | 100 | 57  | 76  | 100 | 132 | 76  | 100 | 132 | 175 |
|            | 一般性规范的 | 38  | 50  | 66  | 87  | 50  | 66  | 87  | 115 | 66  | 87  | 115 | 152 | 87  | 115 | 152 | 200 |
|            |        | 43  | 57  | 76  | 100 | 57  | 76  | 100 | 132 | 76  | 100 | 132 | 175 | 100 | 132 | 175 | 230 |
|            |        | 50  | 66  | 87  | 115 | 66  | 87  | 115 | 152 | 87  | 115 | 152 | 200 | 115 | 152 | 200 | 265 |
|            | 有指导的   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|            | 方向性指导的 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|            | 广泛性指导的 | 132 | 175 | 230 | 304 | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 |
|            |        | 152 | 200 | 264 | 350 | 200 | 264 | 350 | 460 | 264 | 350 | 460 | 608 | 350 | 460 | 608 | 800 |
|            |        | 175 | 230 | 304 | 400 | 230 | 304 | 400 | 528 | 304 | 400 | 528 | 700 | 400 | 528 | 700 | 920 |
|            | 战略性指引的 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 一般性无指引的    |        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

4、计算中和得分。利用海氏法测评岗位价值时，还需考虑岗位的类型，以确定各付酬因素的权重，岗位类型主要取决于要用到的本领和解决问题的能力相对于承担的责任这一因素的重要程度。企业的职务可分为三种类型：一是“上山型”，承担的责任必要用到的本领与解决问题能力重要，如财务部经理；二是“平陆行”，要用到的本领与解决问题能力与承担的责任同样重要，如车间主任；三是“下山型”，承担的责任不及要用到的本领与解决问题能力重要，如化验员。在实际应用中，企业要根据职务类型的不同，

赋予各因素相应的权重。经过计算，财务部经理的得分为 648 分，车间主任得分为 416 分，化验员得分为 194 分。

- 5、依据岗位得分确定岗位薪酬。依据岗位价值评分结果及岗位的工作特点，该公司将所有岗位分为六等，从一般事务性人员到中层管理人员再到高层管理人员，不同等级的岗位赋予不同的薪酬，薪酬待遇从一到六等逐级提高。通过对现有薪酬制度的改革，在企业内部实施岗位薪酬，利用等级拉开工资差距，有利于提高员工积极性，促进员工工作的改进。

### 三、 不足及改进

虽然基于海氏法的岗位薪酬制度在世界很多企业得到了广泛的推广，但面对中国企业现状，海氏法在企业薪酬制度改革中的实际应用中仍有待改善之处。

#### 1. 对岗位的劳动条件及劳动强度的关注少

不同岗位，由于其工作环境及工作要求的不同，岗位间的劳动条件及劳动强度也有较大的差异，劳动强度及劳动条件在岗位薪酬上应该也有所体现。而基于海氏法的企业薪酬制度对于岗位所需要的知识、技能等要用到的本领以及解决问题的能力等方面关注较多，对岗位的劳动强度及劳动条件则稍有提及。笔者认为岗位薪酬制度的简历应该考虑到不同岗位的劳动条件及劳动强度，并由评估小组在对岗位价值进行评分的时候赋予岗位劳动条件及劳动强度相应的分值。充分考虑到不同岗位的劳动强度及劳动条件因素，体现了企业对于一线员工及市场销售人员的重视。

#### 2. 岗位薪酬制度缺少外部比较

海氏法有效地解决了企业内不同职能部门的不同岗位之间相对价值的相互比较和量化，但其更关注的岗位对企业的价值，各岗位对企业贡献的大小，缺少与外部人力市场的比较。所以，企业建立海氏法的岗位薪酬制度一定要与同地区、同行业的企业薪酬制度相比较，企业的薪酬制度既要基于岗位价值，也要在同地区、同行业具有极强的竞争力。

#### 3. 评估受测评者的主观影响较大

海氏法作为一项成熟的岗位测评技术在实际应用中也收到很多条件的制约，因为海氏法终究是评估小组成员的主观评分，受测评者主观影响较大。尤其是当这种测评工作由企业内部人员来承担的时候，由于内部人员的本位主义思想缺乏公正性。为减少受测评者的主观影响，可采取以下方法：精心挑选测评人员，对测评人员进



行系统的培训，让测评人员充分掌握海氏法技术；准备好详细的岗位说明书，要求评估者认真地阅读岗位说明书，对照岗位说明书进行打分；进行试测，试测满意后再全面铺开测评工作；对测评结果进行分析，对相差较大的分数去除。

#### 4. 测评缺少动态性

在企业不同的发展阶段，企业岗位间的相对价值会发生变化，海氏法的结果不能一成不变，要进行阶段性的调整。一般来讲，当企业所处的发展阶段变化后，要对公司岗位的相对价值进行重新测定；当企业的战略方面发生改变后，也要及时的测评岗位价值变化，例如，当企业从成本领导战略向差异化战略转变时，生产岗位的价值会相对降低，技术岗位和市场岗位的价值会相对提高。

作为在世界众多领先企业广泛采用的岗位价值测评工具，海氏法能够测量企业内部各岗位间的相对价值，为企业薪酬的内部均衡提供调节的依据，在企业的薪酬制度改革中有着十分重要的作用。但海氏法作为西方学者针对西方企业设计出来的岗位价值测评工具，其在我国企业的薪酬制度改革的实际应用中，必然会出现不妥之处。这酒要求我们在实际应用中将西方先进的理论、工具与我国企业的现状相结合，对西方先进的理论、工作做出适当改进，使其更适合我国企业的实情，以此推动现代企业制度改革的不断深化。