

第九章 薪酬管理

—— 主讲人：谌新民、李萍 ——

目录

CONTENTS

1 / 薪酬管理概述

2 / 薪酬体系的设计

3 / 薪酬水平和薪酬结构设计

4 / 薪酬管理政策

学习要点

- 1 掌握薪酬及薪酬的基本构成
- 2 掌握薪酬管理的涵义及流程
- 3 重点掌握基本薪酬体系的类型及其构建
- 4 了解弹性福利计划的特点及设计步骤
- 5 掌握薪酬水平和薪酬结构的设计
- 6 掌握薪酬体系的诊断和调整
- 7 了解薪酬制度文本化

第一节 薪酬管理概述

一 | 薪酬的概念

薪酬 (compensation)

员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。薪酬的实质是一种公平的交易或交换关系，是员工在向单位让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿。

广义的薪酬包括员工获得的各种货币收入以及各种具体的服务和福利，狭义的薪酬则不包括各种具体的服务和福利。

一 | 薪酬的概念

■薪酬的相关概念

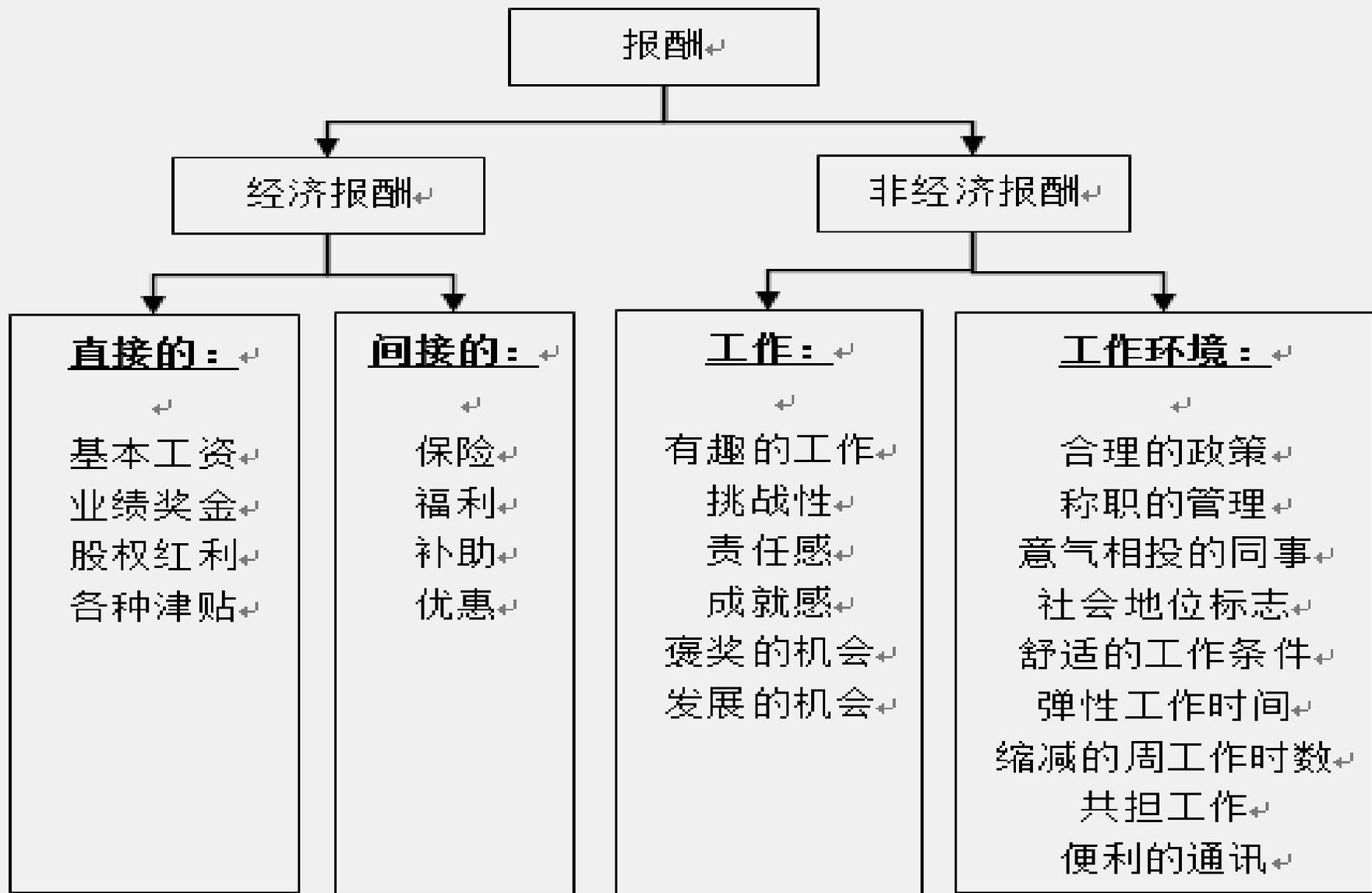
■1、报酬 (rewards)

•将一位员工因为为某一个组织工作而获得的所有各种他认为有价值的东西统统称之为报酬。

➤**货币性报酬**通常指员工所得到的各种货币收入和实物，如工资、绩效奖金、带薪休假、住房补贴等。

➤**非货币性报酬**通常指对员工具有相当的吸引力，但却不直接以货币形式表现出来的而一些报酬，如社会地位、成长和发展的机会、富有挑战性的工作、工作满足感、工作的自主性等等。

一 | 薪酬的概念



一 | 薪酬的概念

■ 2、工资 (wage)

- 更多地指根据工作量（例如工作时间的长短）而给付的货币性报酬，当时其主要支付对象是从事体力劳动的蓝领工人，且主要部分是基本工资。
- 我国法律把工资定义为：劳动法中的“工资”是指用人单位依据国家有关规定或劳动合同的约定，以货币形式直接支付给本单位劳动者的劳动报酬，一般包括计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、延长工作时间的工资报酬以及特殊情况下支付的工资等。

一 | 薪酬的概念

■ 3、薪水 (salary)

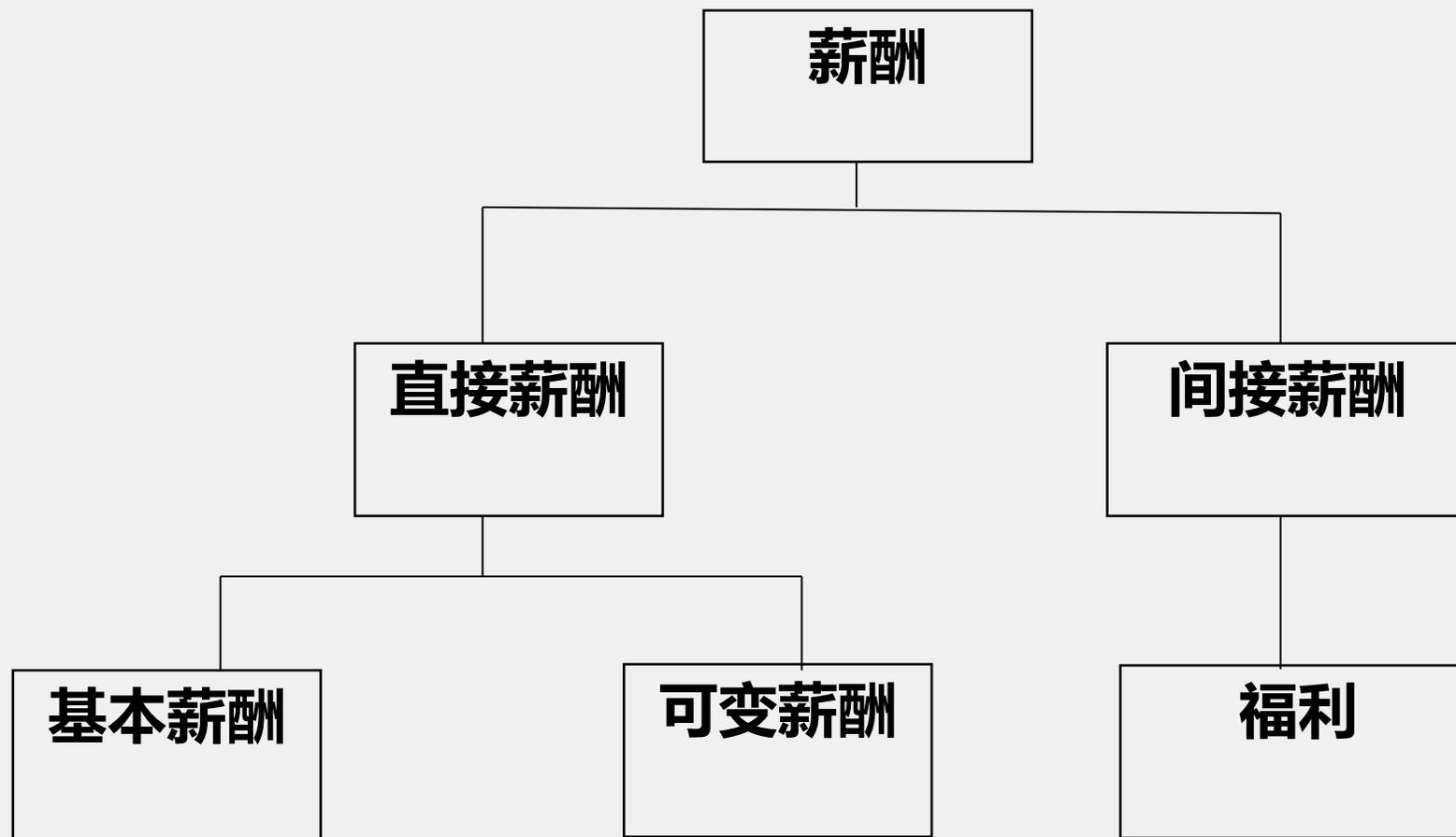
- 主要用来指脑力劳动者即白领阶层的收入，它并不是计时工资，而是企业在每一阶段单位时间（例如一个月）后，一次性支付给员工一个相对固定的报酬数额。
- 在美国，薪水是指那些免于《公平劳动标准法案》中关于加班规定管制的员工所获得基本报酬。这些员工主要是管理人员和专业技术人员，他们的报酬采取年薪或月工资的形式，不采取小时工资制，因此也没有加班工资。

一 | 薪酬的概念

■ 4、薪资 (pay)

- 薪资是近年来国内学者将“薪酬”和“工资”二者合一创造的，是更中国化的一个词汇，其内涵比工资和薪水更为广泛，不仅指以货币形式支付的劳动报酬，还包括以非货币形式支付的短期报酬，如补贴、工作津贴、物质奖励等。

二 | 薪酬的基本构成



二 | 薪酬的基本构成

■ (一) 直接薪酬

■ 1、基本薪酬

- **基本薪酬**是一个组织根据员工所承担或完成的工作任务，或者员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的相对稳定的经济性报酬。
- 基本薪酬不仅为员工提供基本的生活保障和稳定的收入来源，而且往往是确定可变薪酬的一个主要依据。

二 | 薪酬的基本构成

- **优点**是给付标准明确，等级明了，以职位、能力为中心。
- **缺点**是不灵活，不能反映员工实际业绩。
- 基本薪酬主要包括：**基本工资、津贴和补贴**。
- **基本工资**是相对稳定的报酬部分，通常由基本工资、职位工资、能力工资、工龄工资，以及其他政策性的补贴等构成。保证员工基本生活需要，以职位、能力为标准确定，受企业所处行业、地域、规模、所有制等影响。

二 | 薪酬的基本构成

- **津贴**是企业对员工在特殊劳动条件下所付出的额外劳动消耗和生活费开支的一种物质补偿形式。
 - 第一类是为了补偿职工在某些特殊劳动条件岗位劳动的额外消耗而建立的岗位性津贴。
 - 第二类是为了补偿职工在某些特殊的地理自然条件下生活费用的额外支出而建立的地区性津贴。
 - 第三类是为保障职工实际工资收入和补偿职工生活费用额外支出而建立的保证生活性津贴。

二 | 薪酬的基本构成

- **补贴**是依据员工的职务高低而享有企业给予的一种物质补偿形式，包括：住房补贴、交通费用补贴、通讯费用补贴、交际应酬费用补贴等。

二 | 薪酬的基本构成

■ (一) 直接薪酬

■ 2、可变薪酬

- **可变薪酬**，又被称为浮动薪酬或奖金，是薪酬体系中直接与绩效挂钩的部分，是企业奖励给员工的超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性报酬。
- 目的是在绩效与薪酬之间建立起一种直接的联系。
- **优点**是体现了员工的不同贡献，实现按贡献取酬。有助于鼓励雇员提高劳动效率和工作质量，它与员工的工作业绩紧密结合在一起，具有鲜明的针对性和刺激性。
- **缺点**是实施该薪酬体系需要较规范的企业环境。

二 | 薪酬的基本构成

- **(1) 利润分享 (Profit sharing)**
- 这种体系的支付额是利润或盈利性的某些度量标准的函数。起决定作用的度量标准包括完全会计利润、经营利润、资产回报、投资回报及其他可能的回报。纯利润可以完全分享或从一个门槛标准起开始分享。盈利性度量标准可应用于一个企业、部门、机构或其他组织实体。

二 | 薪酬的基本构成

- 利润分享可以采取多种形式，最简单的一种是企业向雇员支付企业税后会计总利润的一个固定百分比（比如15%）；或者只对企业税后会计总利润超过一个门槛数额的一部分（比如投资回报率超过12%的那部分利润的25%）进行分配。
- 另一种方法是将盈利能力的预算水平或计划水平设定为门槛水平，比如将超过预算部分利润的50%分配给雇员的一项计划就属于这种情况。

二 | 薪酬的基本构成

□优点：把雇员和雇主的利益联系在一起；只有企业所有者取得杰出的业绩时，雇员才能取得良好的业绩。通过实行利润分享，雇员在企业盈利较差时不可能获得较多的奖金。

□缺点：在较大的企业里，雇员一般不会认为企业利润的增减与自己的工作表现有很大联系，他们觉得自己并不能对企业利润有任何实质性的影响。因此，他们的工作表现不太可能有很大的变化，这种体制对组织的工作文化影响甚微。

二 | 薪酬的基本构成

- **(2) 收益分享 (Gain sharing)**

- 该体系的支付表示了企业与雇员分享同企业或团队业绩的改进有关的财务收益的分享，该经济收益是伴随组织的业绩改善而产生的。

- 通常使用的度量标准包括成本、生产率、原料和存货的利用，质量（包括内部及外部的）、时效性或反应灵敏性、安全性、环境协调性、出勤率和客户满意程度。这些度量标准的基础水平也许包括目前表现、过去表现以及对目前或过去表现的改善。

二 | 薪酬的基本构成

- **(3) 目标分享 (Goal sharing)**

□根据本系统当完成小组或组织的目标后将支付预先确定数额的薪酬。通常确定目标所涉及的变量与收益分享所涉及变量相同。一些计划对每个变量只设立一个目标，而其他一些计划为每个变量设立多个目标层次，其支付额逐步递增。

二 | 薪酬的基本构成

- 目标分享最简单的形式是包含了每一个衡量标准所对应的单独目标。这种简单形式的一个缺点是奖金要么全部支付，要么一点也没有。如果刚好没有达到目标的话，业绩改进就得不到任何奖励。超过目标的业绩水平也得不到额外的奖励。
- 目标分享和收益分享的主要区别：目标分享是执行商业策略，它是将每个雇员与关键策略目标相联系的一种奖励计划。
- ✓ 收益分享计划注重由雇员控制的选定领域内收益的财务公式；
- ✓ 目标分享则注重企业的整体效益，每个人与弄清楚如何促进执行经营策略方面都有关系。

二 | 薪酬的基本构成

- **(4) 各种组合计划**

- 利用一种形式的利润分享来为企业或部门层次的奖金提供资金，同时，在运营层次上对完成可控制的目标支付奖金（在运营层次上支付的奖金要由可控制的目标能否完成而定）。
- 把利润分享与目标分享结合在一起，发放的任何奖金将同企业的盈利能力密切挂钩。同时，运营层次上合格化目标的存在，让雇员致力于他们有某种程度控制能力的业绩领域，因而能比单独使用利润分享带来更大的行为变化。

二 | 薪酬的基本构成

- 这种组合的方法由于其奖金是由财务成果衡量标准提供资金，因此还有**另外一个优点**：即企业可以随意将雇员发展或者文化变化的衡量标准加入到合格化目标中去，而不用担心这些奖金是如何筹集而来的，这给雇员提供了关于变化的重要性的有说服力的信息。
- 组合公式的**主要缺点**是：如果用于为计划提供资金的衡量指标没有达到提供奖金必需的水平，那么不管雇员达到了哪一层次的业绩目标，也不能获得任何奖励。如果这种情形经常发生，这种计划在雇员中就会失去可信性。

二 | 薪酬的基本构成

□ (二) 间接薪酬

- 间接薪酬主要是指福利，福利是一种员工人人都能享受，并且与工作业绩关系不大的利益分配。其形式多种多样，有时以金钱出现，有时是以物质出现，是对环境、政策、企业凝聚力等的一种补偿。
- 其主要包括：医疗保险待遇、养老保险待遇、工作保险待遇、生育保险待遇、失业保险待遇和法定的各种假日、组织规定的年度休假、病假或事假，以及工间休息等。

二 | 薪酬的基本构成

■ 1、强制性福利

- 根据政府的政策法规要求，所有在国内注册的企业都必须向员工提供的福利，如养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险、公积金，病假、产假、丧假、婚假、探亲假等政府明文规定的福利制度，还有安全保障福利、独生子女奖励等。

■ 2、自愿性福利

- 自愿性是企业根据自身特点有目的、有针对性地设置的一些符合企业实际情况的福利。主要包括住房贷款利息给付计划、商业人寿保险、医疗及有关费用的支付、带薪休假、教育福利、法律和职业发展咨询、子女教育辅助计划、企业年金。

三 | 薪酬管理的涵义

• (一) 薪酬管理的涵义和决策内容

➤在组织发展战略指导下，对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。薪酬管理包括薪酬体系设计、薪酬日常管理两个方面。

➤薪酬体系设计主要是薪酬水平设计、薪酬结构设计和薪酬构成设计；

➤薪酬日常管理是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环，这个循环可以称之为薪酬成本管理循环。

三 | 薪酬管理的涵义

■ 1、薪酬体系决策

- 薪酬体系决策的主要是明确员工基本薪酬确定的基础是什么。
- **职位薪酬体系、能力薪酬体系和绩效薪酬体系。**
- 职位薪酬体系是以工作和职位为基础的薪酬体系，能力薪酬体系是以人的能力为基础的薪酬体系，绩效薪酬贴是以绩效为基础的薪酬体系。

三 | 薪酬管理的涵义

■2、薪酬水平决策

- 薪酬水平是指企业中个职位、各部门以及整个企业的平均薪酬水平，薪酬水平决定了企业薪酬的外部竞争性。
 - ✓ 同行业或地区中竞争对手支付的薪酬水平；
 - ✓ 企业的支付能力和薪酬战略；
 - ✓ 社会生活成本指数；
 - ✓ 在集体谈判情况下的工会薪酬政策等。

三 | 薪酬管理的涵义

■ 3、薪酬结构决策

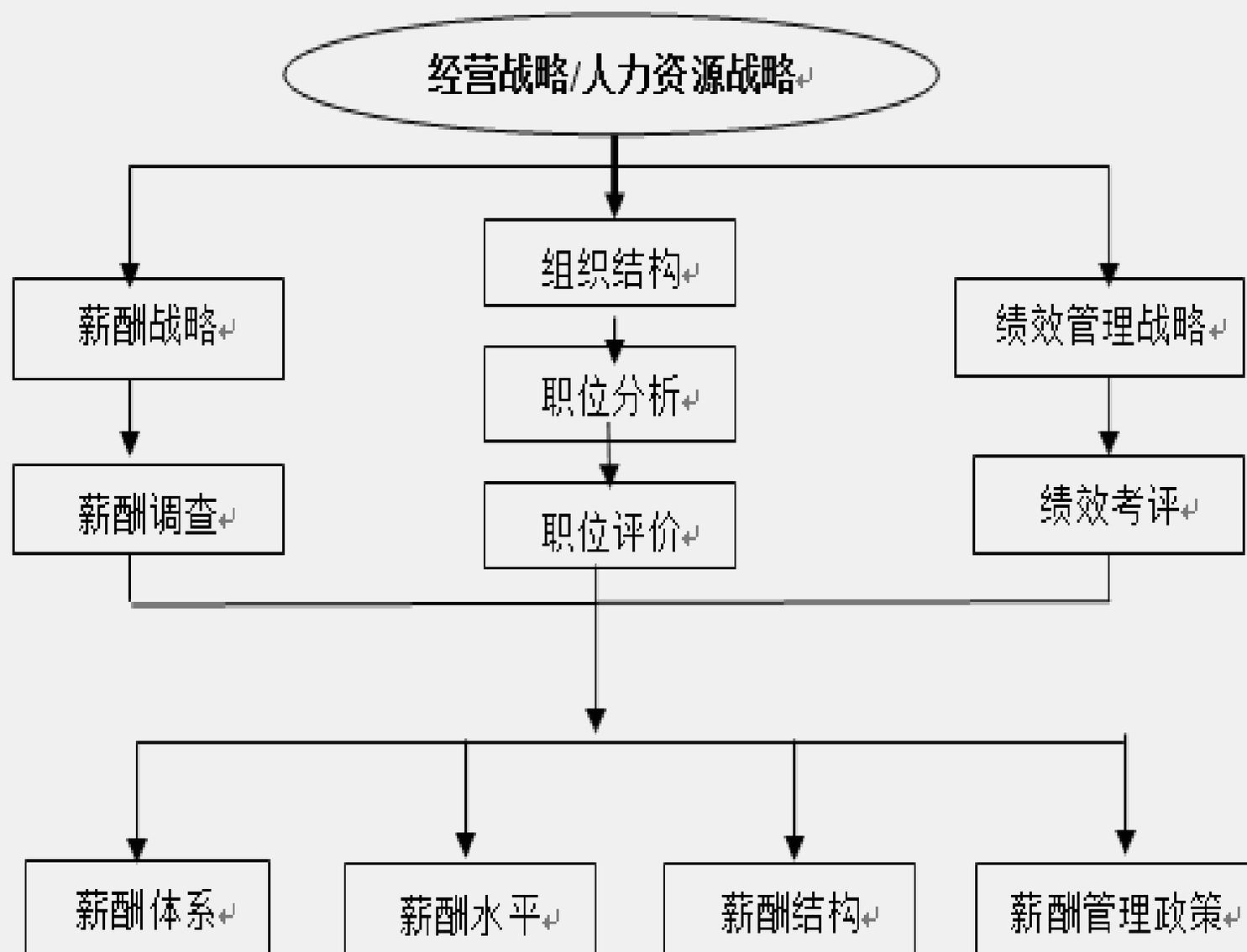
- 在同一组织内部，一共有多少个基本薪酬等级以及相邻的两个薪酬等级之间的薪酬水平差距，它涉及的是薪酬的内部公平性问题。
- 企业内部的薪酬结构实际上反映了企业对于职位（技能或能力）重要性以及职位（技能或能力）价值的看法。
- 企业往往是通过正式或非正式的职位评价以及外部市场薪酬调查，来确保薪酬结构的公平性和合理性。

三 | 薪酬管理的涵义

■4、薪酬管理政策决策

- 主要涉及企业的薪酬成本与预算控制方式以及企业的薪酬制度、薪酬规定和员工的薪酬水平是否保密等问题。
- 薪酬管理政策必须确保员工对薪酬体系的公平性看法以及薪酬体系有助于组织以及员工个人目标的实现。
- 薪酬制度和薪酬水平是否保密还取决于是否能够化解员工的不满情绪以及能否保证薪酬的激励功能的体现。

三 | 薪酬管理的涵义



三 | 薪酬管理的涵义

■ (二) 薪酬管理的基本原则

■ 1、公平性

➤ (1) 外部公平性

- 外部公平性是指企业应采用市场上劳动力供求函数所确定的工资率，这是企业在人才市场上加强竞争力的需要。
- 为了达到外部公平，企业在制定薪酬政策时，首先要考察同区域同行业的整体薪酬水平，如果可能的话，最好能够了解到各具体岗位的薪酬标准。

三 | 薪酬管理的涵义

➤ (2) 内部公平性

- 内部公平性是指设定合适的工资水平以适合职务的内在价值，也就是说岗位的工资水平要与岗位创造的价值成正比例关系。是内部员工的一种心理感受和平衡，这种平衡的衡量标准是能否让员工对薪酬的公平性感到满意。

■ (3) 个人公平性

- 个人公平性是将个人的投入产出比率同他人比较，来决定个人的满足程度，主要应考虑同一岗位上不同的人工资与业绩应成正比。

■ (4) 过程公平性

- 过程公平性关系到有关薪酬系统运行管理的问题。对薪酬系统的了解、对各种薪酬结构的认识、对个人薪酬确定方法的认可，都可以增加员工对企业的信任。

三 | 薪酬管理的涵义

■2、有效性

- 薪酬管理系统能够在多大程度上帮助组织实现预定的经营目标。
 - ✓ (1) 成本控制、利润率、销售额、股票价格上涨等方面的财务指标;
 - ✓ (2) 客户服务水平、产品或服务质量目标;
 - ✓ (3) 团队建设以及组织和员工的创新和学习能力等方面指标 ;
 - ✓ (4) 雇员稳定率、流失率、业绩水平、激励程度等若干指

三 | 薪酬管理的涵义

■ 3、合法性

- 企业的薪酬管理体系和管理过程是否符合国家的相关法律规定。一旦法律变化，薪酬体系也应做相应调整，以保持与法律一致。跨国企业还必须遵守所在国的法律法规。

三 | 薪酬管理的涵义

■ (三) 薪酬管理是人力资源管理的重要组成部分

- 1、职位分析是薪酬管理的基础
- 2、科学合理的薪酬管理为员工招聘提供优势
- 3、员工培训可视为薪酬管理的一部分
- 4、薪酬管理是绩效考核的依据
- 5、合理的薪酬制度可以稳定员工

第二节 薪酬体系的设计

一 | 职位薪酬体系

职位薪酬体系

在对职位本身的价值作出客观评价的基础上，根据评价结果赋予承担这一职位的人与该职位价值相当的薪酬的一种基本薪酬决定制度。最大特点是职位与薪酬相对应，即担任什么样的职位就得到什么样的薪酬。

与能力薪酬体系相比，职位薪酬体系在确定基本薪酬时重点考虑职位本身的价值，很少考虑人的因素。

一 | 职位薪酬体系

■ (一) 职位薪酬体系的特点

■ 1、职位薪酬体系的优点是：

- (1) 实现了真正意义上的同工同酬，可以说是一种真正的按劳分配体制。
- (2) 减轻了组织在固定成本开支方面的压力；
- (3) 晋升和基本薪酬增加之间的连带性加大了员工提高自身技能和能力的动力。

一 | 职位薪酬体系

■ 2、职位薪酬体系的缺点是：

- （1）由于薪资与职位直接挂钩，当员工晋升无望时，也就没有机会获得较大幅度的加薪，其工作积极性必然会受挫，甚至会出现消极怠工或者离职的现象。
- （2）由于职位相对稳定，与职位联系在一起的员工薪资也就相对稳定，不鼓励员工拥有跨职位的其他技能，不利于企业对于多变的外部经营环境做出迅速的反应，也不利于及时地激励员工。

一 | 职位薪酬体系

(二) 职位薪酬体系的设计流程



一 | 职位薪酬体系

■1、职位分析

- 职位分析是确定薪酬的基础。结合企业经营目标，企业管理层要在业务分析和人员分析的基础上，明确部门职能和职位关系，人力资源部和各部门主管合作编写职位说明书。

■2、职位评价

- 职位评价重在解决薪酬的对内公平性问题，是系统地确定职位之间的相对价值，从而为组织建立一个职位结构的过程。它是以工作内容、技能要求、对组织的贡献、组织文化以及外部市场为综合依据的。

一 | 职位薪酬体系

■3、薪酬调查

- “内具公平性，外具竞争力”是企业薪酬体系的建设目标。
- **薪酬调查**就是应用各种正常的手段，来获取相关企业各职务的薪酬水平及相关信息，然后对调查的数据进行统计和分析，在此基础上，结合自己企业人事战略和经营业绩，确定企业薪酬水平的市场定位过程。
- **企业可以委托比较专业的咨询企业进行这方面的调查，也可自行调查，当前，了解某个地区、某个行业的薪酬水平已成为企业人力资源管理的重要内容。**

一 | 职位薪酬体系

薪酬调查的流程



一 | 职位薪酬体系

- **(1) 选取对外部薪酬调查的职位。**
- 选取需要进行调查的关键职位，然后从外部市场调查中获得这些关键职位的薪酬信息。
- **(2) 界定相关劳动力市场。**
 - ① 与本企业竞争从事相同职业或具有同样技术员工的企业；
 - ② 与本企业在同一地域内竞争员工的企业；
 - ③ 与本企业竞争同样产品或服务的企业；
 - ④ 与本企业薪酬结构相同的企业。

一 | 职位薪酬体系

- **(3) 确定薪酬调查的渠道和方式。**

- 就薪酬调查的渠道而言，企业可以根据自己的需要展开薪酬调查，也可以聘请专门的咨询企业为本企业进行专门的薪酬调查，还可以直接购买专业薪酬调查机构（比如咨询企业、网站等）的薪酬数据或调查报告。

- **(4) 确定要调查的内容。**

- 调查内容取决于调查目的和调查中所包括的职位。一般来说，薪酬调查需要搜集其基本资料（如企业名称、历史背景、人数、企业结构等）和核心数据（如基准职位描述、基准职位的实际工资等）两类资料。

一 | 职位薪酬体系

- **(5) 设计薪酬调查问卷并展开薪酬调查。**
- **(6) 薪酬调查数据分析。**
- 对每一份调查问卷的内容进行核实和分析。对数据进行分析的方法主要有：频度分析、趋中趋势分析、离散分析以及回归分析。

一 | 职位薪酬体系

■4、薪酬定位

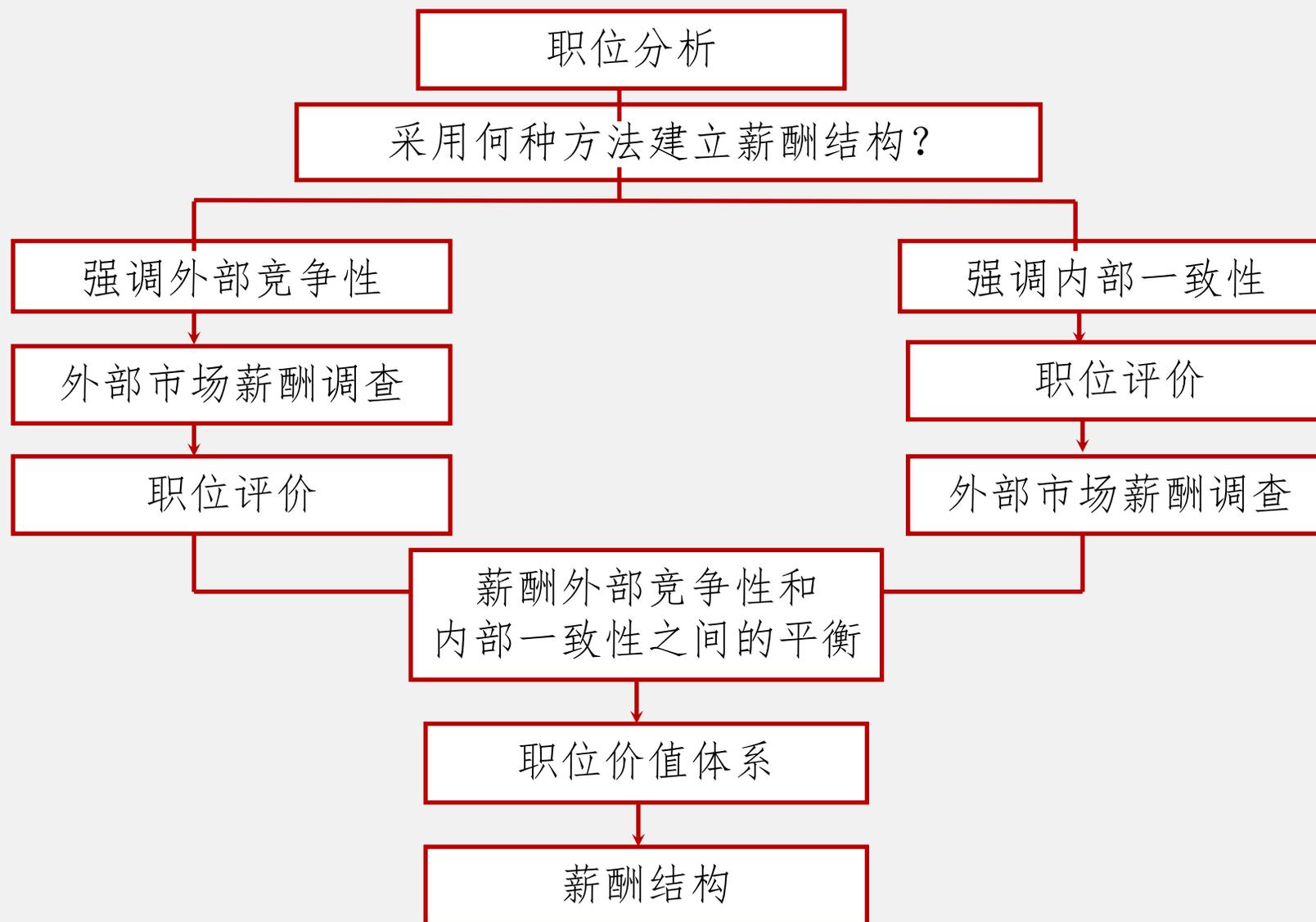
- 从企业外部看，国家的宏观经济、通货膨胀、行业特点和行业竞争、人才供应状况甚至外币汇率的变化，都对薪酬定位和工资增长水平有不同程度的影响。
- 在企业内部，盈利能力和支付能力、人员的素质要求是决定薪酬水平的关键因素。企业发展阶段、人才稀缺度、招聘难度、企业的市场品牌和综合实力，也是重要影响因素。

一 | 职位薪酬体系

■5、薪酬结构设计

- 薪酬结构设计强调的是职位或者技能等级的数量、不同职位或技能等级之间的薪酬差距以及用来确定这种差距的标准是什么。
- 薪酬结构决策是在内部一致性和外部竞争性这两种薪酬有效性标准之间进行平衡的结果。

一 | 职位薪酬体系



一 | 职位薪酬体系

- 职位薪酬由职位等级决定，它是职位薪酬体系中薪酬高低的主要决定因素。
- 职位薪酬是一个区间，而不是一个点。企业可以从薪酬调查中选择一些数据作为这个区间的中点，然后根据这个中点确定每一职位等级的上限和下限。
- 例如，在某一职位等级中，上限可以高于中点20%，下限可以低于中点20%。
- 相同职位上不同的任职者由于在技能、经验、资源占有、工作效率、历史贡献等方面存在差异，导致他们对企业的贡献并不相同，所以，同一等级内的任职者，基本薪酬未必相同。

一 | 职位薪酬体系

■6、薪酬体系的实施和修正

- 在确定薪酬调整比例时，要对总体薪酬水平做出准确的预算。
- 人力资源部可以利用薪酬制度问答、员工座谈会、满意度调查、内部刊物甚至BBS论坛等形式，充分介绍企业的薪酬制定依据。

二 | 能力薪酬体系

- 能力表现为达成某种特定绩效的行为，或表现出某种有利于目标达成的行为。**能力薪酬则是依据达成这种特定绩效的能力而支付的薪酬。**
- ✓ (1) 是技能、知识、能力、行为特征以及其他个人特征的总称，能力的载体是“人”或组织成员。
- ✓ (2) 依附于特定的组织，具有组织的专属性特征，即一种能力在一个组织中的高价值未必在另一个组织中同样体现出来。
- ✓ (3) 能够准确地衡量和区分员工的绩效水平。

二 | 能力薪酬体系

- **(一) 能力薪酬体系的特点**
- **能力薪酬体系**，是指根据一个人所掌握的与工作有关的技能、能力以及知识的广度和深度支付基本薪酬的一种报酬体系。
- 特征是：组织更多的是依据员工所拥有的工作相关技能和能力而不是其承担的具体工作或职位的价值来对他们支付薪酬，并且员工的薪酬上涨也取决于员工个人所掌握的技能 and 能力水平的上升或改善。

二 | 能力薪酬体系

■1、能力薪酬体系的优点是：

- (1) 向员工传递的是关注自身发展和不断提高技能和能力的信息，激励员工不断开发新的知识和能力，有利于员工和组织适应市场上快速的技术变革；
- (2) 有助于达到较高技能和能力水平的员工实现对组织更为全面的理解；
- (3) 有利于鼓励优秀专业人才安心本职工作，而不去谋求报酬尽管很高但并不擅长的管理职位；
- (4) 在员工配置方面为组织提供了更大的灵活性；
- (5) 有助于高度参与型管理风格的形成。

二 | 能力薪酬体系

- **2、能力薪酬体系的缺点是：**
 - (1) 由于企业往往要在培训以及工作重组方面进行投资，结果很有可能会出现薪酬在短期内上涨的状况；
 - (2) 要求企业在培训方面付出更多的投资，如果企业不能通过管理这种人力资本投资转化为实际的生产力，则企业可能会因此而无法获得必要的利润；
 - (3) 这种薪酬体系的设计和管理要比职位薪酬制度更为复杂，因此它会要求企业有一个更为复杂的管理结构。

二 | 能力薪酬体系

- **(二) 能力薪酬的形式及设计流程**
- 能力薪酬有不同的体现形式，主要包括：
- **技能薪酬** (Skill-based Pay)
- **知识薪酬** (Knowledge-based Pay)
- **胜任力薪酬** (Competency-based Pay)
- **基于任职资格的薪酬** (Qualitication—based Pay)

二 | 能力薪酬体系

■ 1、技能薪酬、知识薪酬

- 知识薪酬更加强调学习和培训。
- 这两种能力薪酬主要鼓励员工在技能专业化上不断深化成为专家，以及在技能的宽度上不断拓展以具备更多的技能。这些技能一般都要求与具体的工作内容密切联系，并且一般需要配套的技能培训、技能认证和鉴定机制作支撑。

二 | 能力薪酬体系

- 首先需要将一类工作划分为若干技能模块，并将员工按能力高低划分为若干等级，每一等级需要掌握一定的技能模块。由于每一技能模块都对应一定的薪酬，因此随着员工能力的增长其薪酬也同步上升。
- 其次，要根据工作的需要把技能模块分为必备的核心技能与可选的技能两类。必备的核心技能可以保证员工掌握基本的、重要的技能，并且将作为各等级之间的划分依据。
- 再次，定期进行技能评估。对技能的评估可以采用笔试、操作考试、工作观察法、工作成果绩效验证等方式。
- 最后，还要完善相应的培训管理，建立相应的培训计划，提供培训机会，实施工作轮换。

二 | 能力薪酬体系

■2、胜任力薪酬

- 胜任力又称素质能力，主要是指那些能够促使人们实现优秀绩效的“冰山以下”的深层特质和动机，如“成就导向”、“诚信”、“自信”等。
- 往往与组织的使命、愿景、价值观及战略目标的导向和要求紧密联系。
- 胜任力薪酬多被应用于企业中层次相对较高的各种知识性、专业性人才，如中高级管理者、技术专家等。

二 | 能力薪酬体系

■ 3、任职资格薪酬

- 任职资格包括了经验、成果、素质和能力等多项要素，通过整合后建立能力等级序列，任职资格薪酬就是基于能力等级序列的薪酬体系。
- 任职资格通常也称为“技术等级”或“内部职称”，与正式的职位体系一起，成为人力资源管理的基础性平台。员工的培训、薪酬及职业生涯发展都可以和任职资格体系密切联系起来，形成一个综合的基于能力的开发、激励及职业发展系统。

二 | 能力薪酬体系

- 任职资格薪酬更加综合也更为实用：
- 与技能薪酬和知识薪酬相比，任职资格薪酬承认员工内在特质和动机的重要性；
- 与胜任力薪酬相比，任职资格薪酬认为虽然胜任力能够影响绩效，但仍然离不开岗位工作所必备的知识 and 技能。

二 | 能力薪酬体系

❖ **构建基于任职资格的薪酬体系通常需要如下步骤：**

- **(1) 划分职位族和职种。**
- 由于任职资格是以能力等级为基础，因此划分职位族和职种的依据是从事该岗位工作所必需的能力相近，这种划分通常会打破部门的界限。

二 | 能力薪酬体系

- **(2) 定义和划分各职种级别。**

- 首先明确级别定义：明确该职种专业人员从初学者成长为业务专家，中间应该经过哪些成长阶段？每个成长阶段员工的总体特征是什么？每个级别在专业经验、专业成果、能力方面有什么具体要求。
- 其次分析级别差异：包括纵向差异，即高级别的人员能做而低级别的人员做不了的事情；横向差异，即高级别的人员与低级别的人员都能做，但是高级别的人员比低级别的人员做得更好的事情。

二 | 能力薪酬体系

- **(3) 构建任职资格薪酬体系**
- 由于难以获得详细的各级别任职者的市场薪酬信息，任职资格薪酬体系通常是在职位薪酬的基础上进行调整。
- 首先确定一个等级作为能够符合企业要求的基准级别，此级别的薪酬就是通过岗位价值评估所得到的职位薪酬；
- 其次根据各等级之间的能力要求差距和市场薪酬的高位和低位数据，确定薪酬宽带区间；
- 然后，设定相对基准级别薪酬的调整幅度。

二 | 能力薪酬体系

- **(4) 对员工进行评价和定位**
- 根据各等级任职资格条件的要求，对员工进行评价，相应调整其薪酬。

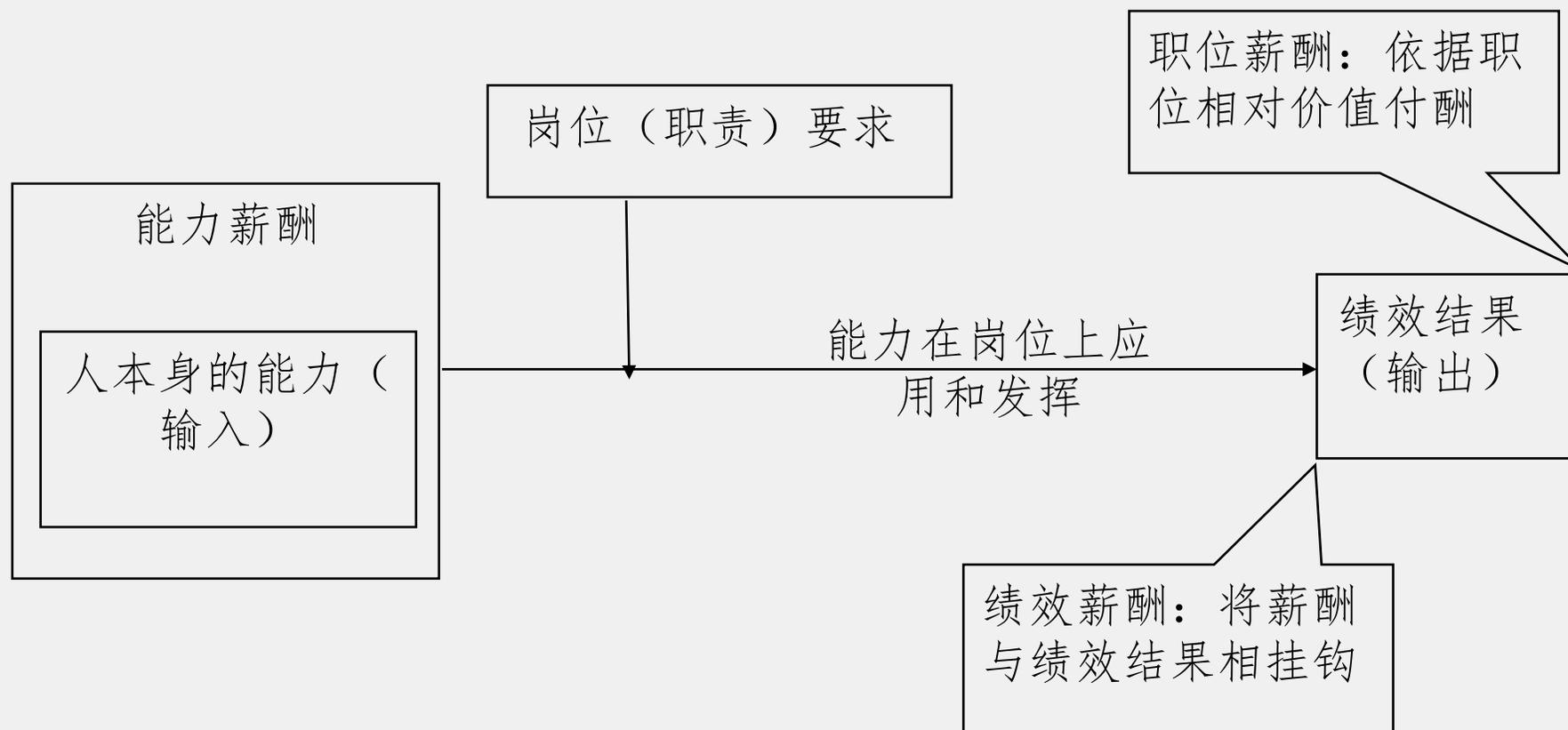
二 | 能力薪酬体系

能力薪酬	侧重点	能力来源	能力架构	适用范围
技能薪酬	关注相对具体的技能和知识	具体的工作要求和 技术要求	基于技能的深 度和广度的技 能模块	技术工人及从事 单一工作的专业 技术人员
知识薪酬		与培训密切相关， 关注员工的学习成 果	基于培训的学 分体系	技术工人及专业 管理、服务和研 究人员
胜任力薪酬	关注相对核心 和抽象的素质 和潜质	与组织的使命、愿 景、价值观、战略 密切相关，关注员 工的胜任特质和深 层动机	基于文化和战 略导向的胜任 力模型	中高层管理者和 知识白领
任职资格薪酬	综合经验、技 能、知识、素 质等能力因素	与任职资格体系相 关，薪酬与职业发 展密切联系	基于综合的任 职资格体系	专业性的管理 类、技术类和服 务类人员

二 | 能力薪酬体系

- **(三) “以个人为基础” V.S. “以职位为基础” 的薪酬**
- “以个人为基础” 的薪酬是一种以技术、知识和能力为基础的薪酬，它与传统上以职位为基础的薪酬方式不同，强调以员工的个人能力为基础提供薪酬。而且，只有确定员工达到能力标准时，才能对其提供薪酬。
- 以职位为基础的薪酬只要职位的职能或作用发生了变化就可以得到薪酬，而不管员工是否能够很好的履行该职能。下表列出了这两种薪酬方式的区别与联系。

二 | 能力薪酬体系



二 | 能力薪酬体系

- 无论两种方法在理论基础和实施方法上有多大区别，它们的基本思路是一致的，比如都要收集关于某项工作的数据，都要对该数据进行分析，必须确定哪些因素对企业的运行起着十分重要的作用，最后皆以分析结果为依据确定薪酬水平。
- 职位薪酬奉行“在其位，取其酬”的基本逻辑，绩效薪酬则是“干多少，得多少”的结果导向，而能力薪酬本质上是从人出发的、直接以人为中心和基点。
- 职位薪酬更多地关注职位价值等级，绩效薪酬更多地关注绩效结果，而能力薪酬则直指员工自身能力的提高与发展。

三 | 绩效薪酬体系

□绩效薪酬从**广义**上理解是个人、团队或企业的业绩与薪酬的明确联系，薪酬依据个人、团队和企业业绩的变化而具有灵活的弹性。

□**狭义**的理解是员工个人的行为和业绩与薪酬的联系，薪酬根据员工的行为表现和业绩进行相应的变化。绩效薪酬最初是由计件工资、标准工时工资演变而来。

三 | 绩效薪酬体系

□ **绩效薪酬体系**是指员工的薪酬随着个人、团队或者组织绩效的某些衡量指标的变化而变化的一种薪酬设计。

□ 由于绩效薪酬是建立在对员工行为及其达成组织目标的程度进行评价的基础上，因此，能够有效将员工薪酬的不同构成部分与他们的实际贡献联系起来，以吸引、保留和激励员工。

三 | 绩效薪酬体系

- **(一) 绩效薪酬体系的特点**

- **1、具有明显的激励作用**

- 以薪酬为杠杆，能够将员工的薪酬与个人绩效和团队绩效对应起来。

- **2、有助于营造良好的工作氛围**

- 能够在员工中间营造出一种相互竞争的气氛。

- **3、有助于留住优秀的人才**

- 绩效薪酬体系这种“按绩效分配”的市场化薪酬制度会对成就导向型人才形成天然的吸引力。

三 | 绩效薪酬体系

- **(二) 绩效薪酬的种类**
- 按照时间维度，绩效薪酬可以分为**短期**和**长期绩效薪酬计划**
- 按照激励对象维度可分为**个人绩效薪酬**和**群体绩效薪酬**

三 | 绩效薪酬体系

■ 1、短期绩效薪酬

• (1) 绩效加薪

- 绩效加薪是将员工基本薪酬的增加与绩效评价结果联系在一起的一种绩效薪酬计划。
- 绩效加薪通常是在年度绩效评价结束时，企业根据员工的绩效评价结果以及事先确定的绩效加薪规则，决定员工在第二年可以得到的基本薪酬。
- 绩效加薪会导致基本薪酬在员工职业生涯中的累积。

三 | 绩效薪酬体系

- **(2) 一次性奖金**

- 一次性奖金是一种一次性支付的绩效加薪。员工可能会因为完成了销售额或产量、实现了成本节约，甚至是提出了对企业有价值的合理化建议等而得到的一次性的绩效奖励。
- 对组织而言，一次性奖金在保持绩效和薪酬挂钩的情况下，减少了绩效加薪情况下应基本薪酬的累加效应所引起的固定薪酬成本的增加。

三 | 绩效薪酬体系

- **(3) 月/季度浮动薪酬**
- 根据员工月度或季度绩效评价结果，以月度绩效奖金或季度绩效奖金的形式对员工的业绩加以认可。
- 与员工的基本薪酬有着较为紧密的联系，一般都采用基本薪酬乘以一个系数或者百分比的方式确定；
- 具有类似一次性奖金的灵活性，不会对企业形成较大的成本压力。

三 | 绩效薪酬体系

■2、长期绩效薪酬

- 长期绩效薪酬是指绩效衡量周期在一年以上的对既定绩效目标的达成提供奖励，长期绩效薪酬更多地强调长期规划和对组织的未来可能产生影响的那些决策。
- 实践中，大多数长期绩效薪酬是围绕股票计划来设计的。

三 | 绩效薪酬体系

• (1) 股票期权

- 股票期权是给予其持有人以特定价格购买公司股份的权利，从而激发员工特别是管理人员努力工作，引起公司股票价格的提升，达到员工和企业的共同发展。
- 股票期权的执行不会导致公司的现金流出，与此同时，员工以现金支付期权行权价格还可能给公司带来现金流入；从员工角度看，股票期权的实施可以让员工避免立即拥有股票带来的市场风险，同时还能享受股票升值而不使自己的资金受损。

三 | 绩效薪酬体系

• (2) 股票增值权

- 股票增值权是指员工无须实际购买该股票即可获得从股票增值权授予日到行权日其公司股票的升值。执行该权利时，股票升值通常以现金支付，有时也以股票或股票与现金混合的方式支付。
- 对企业来说，股票增值权将在一定程度上增加现金流出的不确定性。由于员工可以控制行权数额及时间，就使得公司相关的资金流出具有相当大的不确定性；
- 对员工来说，与期权不同，股票增值权的行权不需要现金流出，其持有者欲获得预期收益无须购买相关股票。因此，股票增值权给员工提供了一个享受公司股票升值的无风险手段。

三 | 绩效薪酬体系

• (3) 受限股票

- 受限股票即提供给员工其公司股票的一定份额，但要受到可转换性限制，也就是只有在将来提供实质性服务时才可获得股票的实际拥有权。如果员工未能满足这一条件，股份将被没收并返还公司。在限制期内参与者通常享有表决权及股票红利。
- 从现金流量角度看，受限股票对企业是廉价的。但如果通过发行新股来发放受限股票则会引起所有权的稀释。受限股票奖励通常不需要员工进行投资，要获得预期收益，员工只需在规定时间内为公司服务即可。

三 | 绩效薪酬体系

• (4) 绩效奖励计划

- 绩效奖励计划即公司规定在一个预先设定的绩效奖励期限结束时，根据份额给予员工一定的奖励。公司可自主决定绩效奖励期限的长短，一般为3~5年。
- 对企业来说，在奖金实际给付参与者的期间内，绩效奖励计划将产生一个可以预测的现金流出水平；对员工来说，绩效奖励计划不会造成现金的流出，因此，员工一般会竭力争取长久的优秀表现以达到预先设定的绩效目标。

三 | 绩效薪酬体系

- **(5) 虚拟股票**

- 虚拟股票一般是以企业的股票作为衡量基础，主管人员获得与普通股相对应的“单位”，但是并不拥有实质上的所有权，公司只是把这些“单位”记入他们的帐户。在某一确定的时期，公司计算出主管人员的“单位”价值并将价值增值部分支付给主管人员。并且可在主管人员退休后或任期内某一特定时间点进行支付。通过用员工的激励性报酬按公司股票的当前价值购买一定数量的虚拟股票，同时虚拟股票可以用于推迟对一个独立奖励计划的偿付，最终的给付可以使用现金或股票，或者同时使用，具有很大的灵活性。

三 | 绩效薪酬体系

• **(三) 绩效薪酬体系的设计**

- 绩效薪酬设计的内容包括绩效薪酬的支付形式、关注对象、配置比例、绩效等级和分配方式，以及绩效薪酬增长方式等。

■ **1、绩效薪酬的支付形式**

- 常见的绩效工资、绩效奖金和绩效福利，也包括股票或利益共享计划等形式。
- 一般来讲，企业高层可能更倾向于中长期绩效薪酬激励，而低层员工更倾向于短期的绩效薪酬激励；而且，依据不同的支付形式企业提供的绩效薪酬频率各不相同，可能是每月进行一次支付，也可能是季度或一年进行一次支付。

三 | 绩效薪酬体系

■2、绩效薪酬关注的对象

- 绩效薪酬是关注个人还是关注团队，或在关注团队绩效的基础上注重个人绩效。
- 如绩效从个人层面上得到衡量，个人绩效在企业中得到最大化体现，有利于强化个人的行为与结果。
- 绩效薪酬也可以通过向一个团队或单位的每个员工提供一种群体绩效薪酬，即基于团队、业务单位或整个组织的绩效。还可以先衡量团队或单位的绩效来确定绩效薪酬总额，然后依据员工个人绩效对绩效薪酬总额进行划分，员工获得的绩效薪酬是基于自身的绩效。

三 | 绩效薪酬体系

■ 3、绩效薪酬配置比例

绩效工资的配置标准与各个岗位的工资等级和对应的外部薪酬水平相关；其与个人或团队的绩效联动，使得员工或团队可以通过对绩效的贡献来调节总体工资水平。

- **第一种是切分法**，先依据职位评价和外部薪酬水平确定不同岗位的总体薪酬水平，再对各个岗位的总体薪酬水平进行切分，
 - 如某岗位总体薪酬水平（100%）=基本固定工资（50%）+绩效工资（50%）

三 | 绩效薪酬体系

- **第二种是配比法**，先依据职位评价和外部薪酬水平确定各个岗位的基本固定工资水平，这时应考虑薪酬水平市场定位，这种情况下，一般基本工资水平应定位于市场薪酬水平的相对低位，再在各个岗位基本工资的基础上上浮一定比例，使各个岗位薪酬的总体水平处于市场薪酬水平的中高水平
- 如某岗位的薪酬总体水平=基本固定工资+绩效工资（绩效工资为基本工资的40%）
- 这样在员工没有达到或低于预期绩效标准时，其总薪酬水平低于市场水平；而达到或高于绩效标准时，其总薪酬水平就会持平或高于市场薪酬水平，从而达到员工依绩效控制自己薪酬而激励绩效的目的。

三 | 绩效薪酬体系

■4、绩效等级

- 依据绩效评估后对员工绩效考核结果划分的等级层次，它一方面与具体的绩效指标和标准有关，也与企业考核的评价主体和方式有关；
- 绩效等级的多少和等级之间的差距将会对员工绩效薪酬分配产生很大影响；
- 在设计绩效等级时还要考虑绩效薪酬对员工的激励程度，等级过多造成差距过小将会影响对员工的激励力度；等级过少造成差距过大将会影响员工对绩效薪酬的预期，以至使员工丧失向上的动力。

三 | 绩效薪酬体系

■5、绩效分布

- 在确定了企绩效等级以后，还应明确不同等级内员工绩效考核结果的分布情况，即每一等级内应有多少名员工或有百分之几的员工；
- 企业决定员工绩效分布时基本符合正太分布现象，即优秀的10~20%，中间的60~70%，而差的10%左右。
- 严格的绩效分布一方面有利于对员工的绩效进行区分，另一方面也有利于消除绩效评价各方模糊绩效，使得被评价对象的评价结果趋中。

三 | 绩效薪酬体系

■6、绩效薪酬分配方式

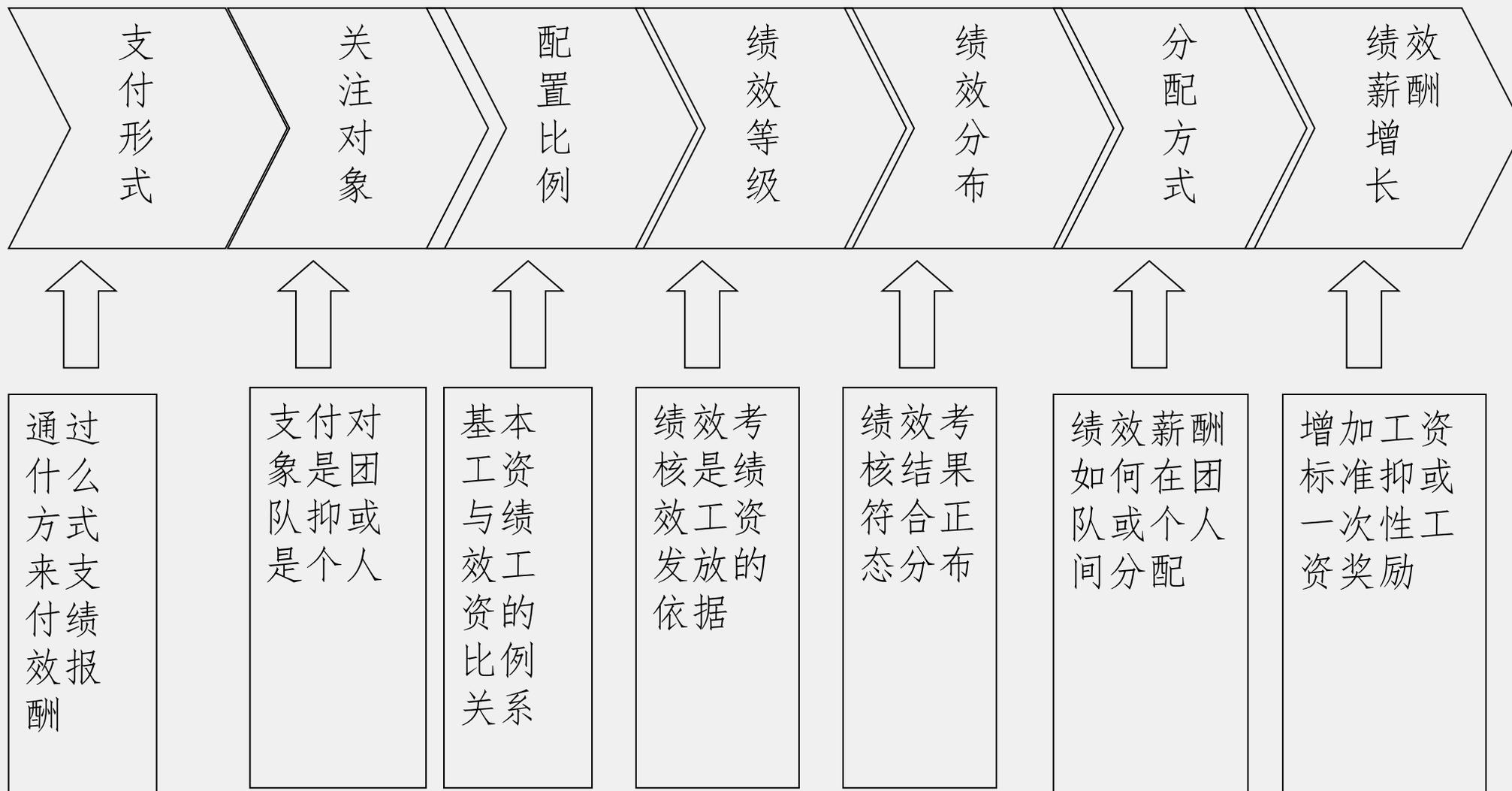
- 绩效薪酬如何在个人或团队中进行分配：
- 一种是**绩效薪酬直接与个人绩效工资标准对应进行分配**；
- 一种是**绩效薪酬先在团队间进行分配，然后再依据个人绩效进行分配**，包含完全分配和不完全分配。
 - **完全分配**是将企业计提的绩效薪酬总额在团队与员工中进行彻底划分，一分不剩；
 - **不完全分配**是在控制绩效薪酬总量的情况下，在团队与员工之间依考核等级进行层次分配，绩效薪酬总量存在一定剩余。

三 | 绩效薪酬体系

■ 7、绩效薪酬增长

- 员工薪酬增长主要表现为**职务晋升调薪、岗位调动调薪、资力提高（工龄或任职资格等）调薪以及绩效调薪等。**
- 绩效薪酬增长主要有：**增加工资标准和一次性绩效奖励**
 - 增加工资标准将长久地提高员工工资水平，随着时间的推移，就变成了员工对薪酬的一种权利，而且考虑到薪酬刚性的特点，易上难下，不利于企业薪酬的灵活决策；
 - 一次性绩效奖励是对达到企业绩效标准或以上的员工一次性进行奖励支付，在数量上可以与企业当期收益挂钩，即使可以使员工感受到激励的效果，也可利于企业薪酬的灵活决策。

三 | 绩效薪酬体系



四 | 弹性福利计划

福利

企业在雇佣关系的基础上，按照国家的强制性法令和相关的规定，用企业自身的支付能力作为实际依托，向员工提供补充性报酬和服务，主要以非货币工资与延期支付形式从而改善员工及其家属的生活。

四 | 弹性福利计划

弹性福利 (Flexible Benefit)

企业确定对每个员工福利的投入（通常用积分形式体现）的前提下，由员工在福利菜单中选择适合自己的福利，因此也叫菜单式福利。弹性福利制强调让员工依照自己的需求从企业所提供的福利项目中来选择组合属于自己的一套福利“套餐”。每一个员工都有自己“专属的”福利组合。另外，弹性福利计划非常强调“员工参与”的过程，希望从别人的角度来了解他人的需要。

四 | 弹性福利计划

■（一）弹性福利计划的特点

■1、弹性福利计划的优点

•（1）满足员工不同的福利需求

- 弹性福利计划充分考虑了员工个人的需求，使他们可以根据自己的需求来选择福利项目，满足了员工不同的需求，从而提高了福利计划的适应性，这是弹性福利计划最大的优点。
- 例如，年轻的员工可能更喜欢以货币的方式支付福利，有孩子的员工可能希望企业提供儿童照顾的津贴，而年龄大的员工又可能特别关注养老保险和医疗保险。

四 | 弹性福利计划

- **(2) 节约福利成本**

- 由员工自行选择所需要的福利项目，企业就可以不再提供那些员工不需要的福利，这有助于节约福利成本。

- **(3) 强化福利的存在意义**

- 通常会给出每个员工的福利限额和每项福利的金额，促使员工更加注意自己的选择，使员工真实地感觉到企业给自己提供了福利，从而强化了福利在员工生活中的存在意义。

四 | 弹性福利计划

■2、弹性福利计划的缺点

- **(1) 造成了管理的复杂。**
- 由于员工的需求是不同的，因此自由选择大大增加了企业具体实施福利的种类，从而增加了统计、核算和管理的工作量，这会增加福利的管理成本。
- **(2) 存在逆向选择问题。**
- 这种模式的实施可能存在“逆向选择”的倾向，员工可能为了享受的金额最大化而选择了自己并不最需要的福利项目。

四 | 弹性福利计划

- **(3) 非理性消费福利额度。**
- 由员工自己选择可能还会出现非理性的情况，员工可能只照顾眼前利益或者考虑不周，从而过早地用完了自己的限额，这样当他再需要其他的福利项目时，就可能无法购买或者需要透支。
- **(4) 难以形成规模效应。**
- 允许员工自由进行选择，可能会造成福利项目实施的不统一，这样就会减少统一性模式所具有的规模效应。

四 | 弹性福利计划

□ (二) 设计企业的弹性福利制度的步骤

□1、盘点、诊断企业现有福利项目

- 了解企业的经营和财务状况，系统地把企业现有福利项目这些项进行列举、盘点和测算，掌握现有的福利成本。并在此基础上，分析其重要性、满意度、竞争性和发展趋势。

□2、福利总额预算

- 由人力资源部进行福利总额预算，分析绝对数值和所占的百分比(如占工资总额比重、利润增长率)，确定广义范围内的福利发放总额。

四 | 弹性福利计划

□3、福利需求的调查与设计

- 调查可以采用问卷或访谈的方式进行, 收集员工所需福利信息并加以分类汇总, 确定需求的种类层次, 设计出尽可能满足各类员工需求的福利项目。

四 | 弹性福利计划

□4、员工选购与预约登记

- 首先通过资历审查、绩效考核等手段确定一定的标准，评定出员工的福利限额（点数），然后员工选购。

□5、协调、管理与沟通

- 人力资源管理部门应定期展开员工福利满意度调查，对福利制度的实施效果进行评估。

四 | 弹性福利计划

- **(三) 弹性福利计划的类型**
- **1、“附加型弹性福利计划”**
- 它是最普遍的弹性福利制，就是在现有的福利计划之外，再提供其他不同的福利措施或扩大原有福利项目的水准，让员工去选择。每一个员工则根据他的薪资水准、服务年资、职务高低或家眷数等因素，发给数目不等的福利限额，员工再以分配到的限额去认购所需要的额外福利。

四 | 弹性福利计划

- **2、“核心加选择型”的弹性福利计划**
- 由“核心福利”和“弹性选择福利”所组成。“核心福利”是每个员工都可以享有的基本福利，不能自由选择，可以随意选择的福利项目则全部放在“弹性选择福利”之中，这部分福利项目都附有价格，可以让员工选购。员工所获得的福利限额，通常是未实施弹性福利制前所享有的，福利总值超过了其所拥有的限额，差额可以折发现金。

四 | 弹性福利计划

- **3、“弹性支用帐户”**
- 是一种比较特殊的弹性福利制。员工每一年可从其税前总收入中拨取一定数额的款项作为自己的“支用帐户”，并以此帐户去选择购买雇主所提供的各种福利措施。拨入支用帐户的金额不须扣缴所得税，不过帐户中的金额如未能于年度内用完，余额就归企业所有；既不可在下一个年度中并用，亦不能够以现金的方式发放。

四 | 弹性福利计划

- **4、“福利套餐型”**
- 是由企业同时推出不同的“福利组合”，每一个组合所包含的福利项目或优惠水准都不一样，员工只能选择其中一个的弹性福利制。就好像西餐厅所推出来的A餐、B餐一样，食客只能选其中一个套餐，而不能要求更换餐里面的内容。在规划此种弹性福利制时，企业可依据员工群体的背景（如婚姻状况、年龄、有无眷属、住宅需求等）来设计。

四 | 弹性福利计划

- **5、“选高择抵型”福利计划**
- 它一般会提供几种项目不等、程度不一的“福利组合”给员工做选择，以组织现有的固定福利计划为基础，再据以规划数种不同的福利组合。这些组合的价值和原有的固定福利相比，有的高，有的低。如果员工看中了一个价值较原有福利措施还高的福利组合，那么他就需要从薪水中扣除一定的金额来支付其间的差价。如果他的挑选的一个价值较低的福利组合，他就可以要求雇主发给其间的差额。

第三节 薪酬水平和薪酬结构设计

一 | 薪酬水平决策

- **薪酬水平**是指企业支付给不同职位的平均薪酬。
- 薪酬水平侧重分析企业之间的薪酬关系，是相对于其竞争对手的企业整体的薪酬支付实力。
- **测定企业薪酬水平主要有两种方法：**
 - 其一是企业支付给不同职位的平均薪酬，是一种绝对量指标；
 - 其二是企业薪酬水平在相关劳动力市场中的位置，是一种相对量指标。

一 | 薪酬水平决策

- **(一) 薪酬水平的类型**
 - **领先型策略**
 - **跟随型策略**
 - **滞后型策略**
 - **混合型策略**

一 | 薪酬水平决策

■ 1、领先型薪酬策略

- 领先型薪酬策略是采取本企业的薪酬水平高于竞争对手或市场的薪酬水平的策略。
- 这种薪酬策略以高薪为代价，在吸引和留住员工方面都具有明显优势，并且将员工对薪酬的不满降到一个相当低的程度

一 | 薪酬水平决策

■2、跟随型薪酬策略

- 跟随型薪酬策略是力图使本企业的薪酬成本接近竞争对手的薪酬成本，使本企业吸纳员工的能力接近竞争对手吸纳员工的能力。
- 跟随型薪酬策略是企业最常用的策略，也是目前大多数企业所采用的策略。

一 | 薪酬水平决策

■ 3、滞后型薪酬策略

- 滞后型薪酬策略是采取本企业的薪酬水平低于竞争对手或市场薪酬水平的策略。
- 采用滞后型薪酬策略的企业，大多处于竞争性的产品市场上，边际利润率比较低，成本承受能力很弱。受产品市场上较低的利润率所限制，没有能力为员工提供高水平的薪酬，是企业实施滞后型薪酬策略的一个主要原因。

一 | 薪酬水平决策

■4、混合型薪酬策略

- 企业在确定薪酬水平时，是根据职位的一类型或者员工的类型来分别制定不同的薪酬水平决策，而不是对所有的职位和员工均采用相同的薪酬水平定位。
- 有些企业针对不同的职位族使用不同的薪酬决策，对核心职位族采取市场领袖型的薪酬策略，而在其他职位族中实行市场追随型或相对滞后型的基本薪酬策略。
- 有些企业还在不同的薪酬构成部分之间实行不同的薪酬政策。比如在总薪酬的市场价值方面处于高于市场的竞争性地位，在基本薪酬方面处于稍微低一点的拖后地位，同时在激励性薪酬方面则处于比平均水平高很多的领先地位。

一 | 薪酬水平决策

■ (二) 薪酬水平决策的主要影响因素

■ 1、劳动力市场

- 劳动力市场的地理区域、劳动力供求影响、内部劳动力市场、失业率和离职率以及政府与工会等因素。劳动力市场的状况直接影响企业劳动力的供给，主要表现在两个方面：一是雇用数量；二是雇用价格，即薪酬水平。

■ 2、产品市场、要素市场

- 产品的需求弹性、品牌的需求弹性、劳动力成本占总成本的比例以及其他生产要素的可替代性等。

一 | 薪酬水平决策

■ 3. 企业特征

- **企业规模对薪酬水平的影响、行业因素、企业经营战略与价值观、企业的薪酬支付意愿。**
 - **(1) 企业规模对薪酬水平的影响。**
 - 大型企业所支付的薪酬水平往往要比中小企业支付的薪酬水平要高。
 - **(2) 行业因素。**
 - 不同的行业所具有的不同的技术经济特点，不同的技术经济特点决定了不同的生产形态所需员工技能素质是有区别的，从而也决定了薪酬水平的差异。

一 | 薪酬水平决策

➤ (3) 企业经营战略与价值观。

➤ 低成本战略会考虑控制薪酬水平；而差异化和创新战略则会在薪酬水平策略选择上较为宽松。

➤ (4) 企业的薪酬支付意愿。

➤ 企业愿意给求雇员支付多少薪酬就取决于该企业的经济效益、员工配置效率。

一 | 薪酬水平决策

• (三) 薪酬水平的调整

- 薪酬水平的调整是薪酬结构、等级要素、构成要素等不变，调整薪酬结构上每一等级或每一要素的数额。
- 薪酬水平调整的依据包括**市场**、**绩效**、**职位**和**能力**等因素。

□1、市场

- 通过市场薪酬调查，了解企业关键岗位的薪酬水平，发生偏离时及时进行调整以保持此类岗位在劳动力市场上的竞争力。这类关键岗位一般包括研发技术类人才、高级管理人才和企业特定发展阶段的稀缺人才等。

一 | 薪酬水平决策

□2、绩效

- 对于那些薪酬支付是以绩效为导向的员工，如销售类人员、生产类人员，通过绩效调薪使绩效表现与员工薪酬直接挂钩。

□3、职位

- 对于职位价值发生变化的职位要重新进行评估，从而重新归入相应的薪酬等级。

□4、能力

- 对于企业认可的技能提升，比如经过培训而得以提升的最新的技能，要给予员工调薪，其目的是能够更好激励员工在专业水平及技能上的提升。

□5、工龄

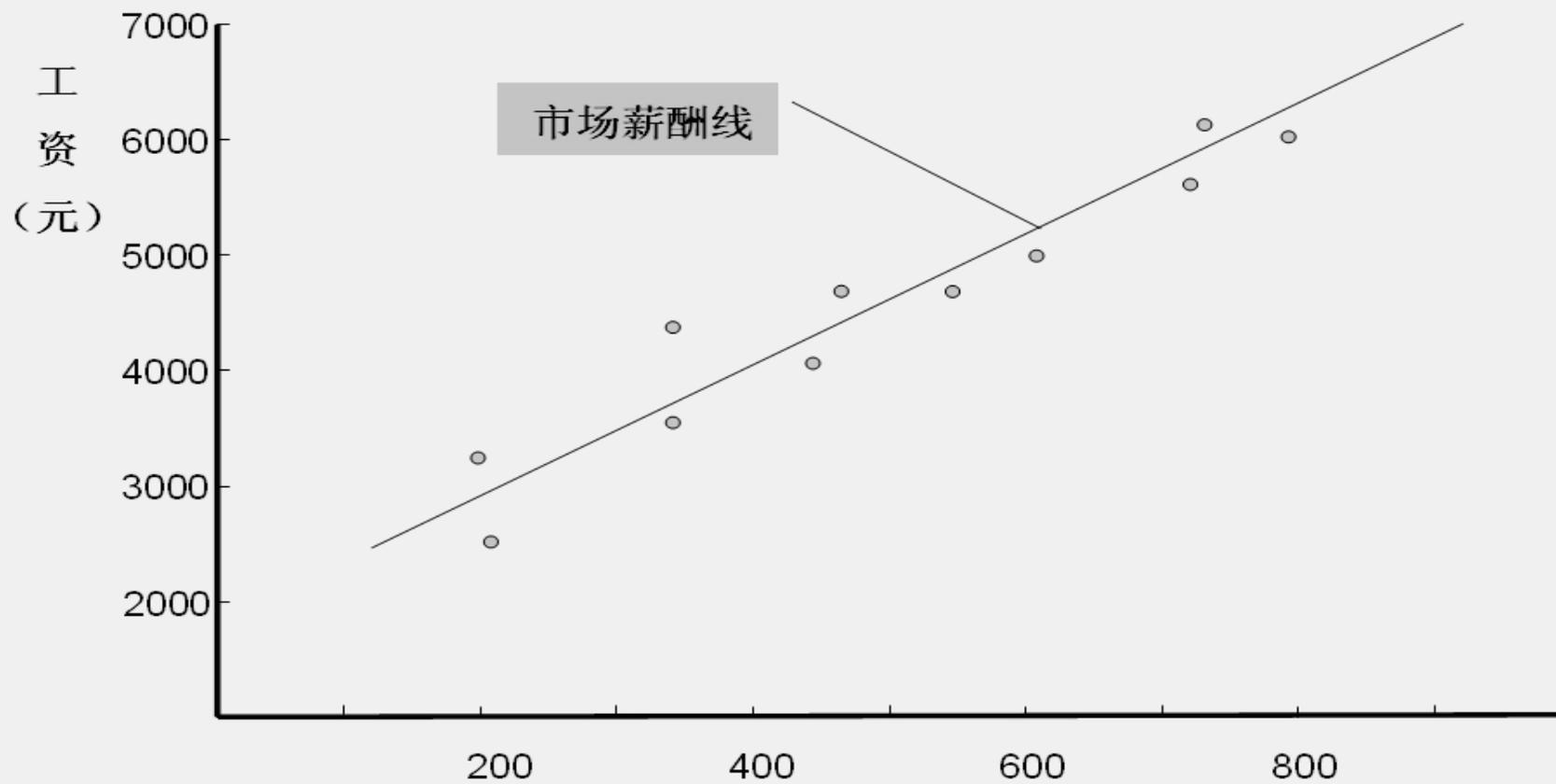
一 | 薪酬水平决策

■ (四) 确定薪酬水平的步骤

■ 1、绘制市场薪酬线

- 进行薪酬调查之后，将典型职位评价分数做变量，典型职位薪酬数额做因变量，经线性回归可以得到一条直线，这条直线称之为**市场薪酬线**。
- 一般取平均值或中位值作为这个典型职位的薪酬数额。
- 还可以绘制25%分位、50%分位、75%分位市场薪酬线，这些市场薪酬线对薪酬水平设计更加具有指导意义。图9-8就是25%分位、50%分位、75%分位市场薪酬线。

一 | 薪酬水平决策

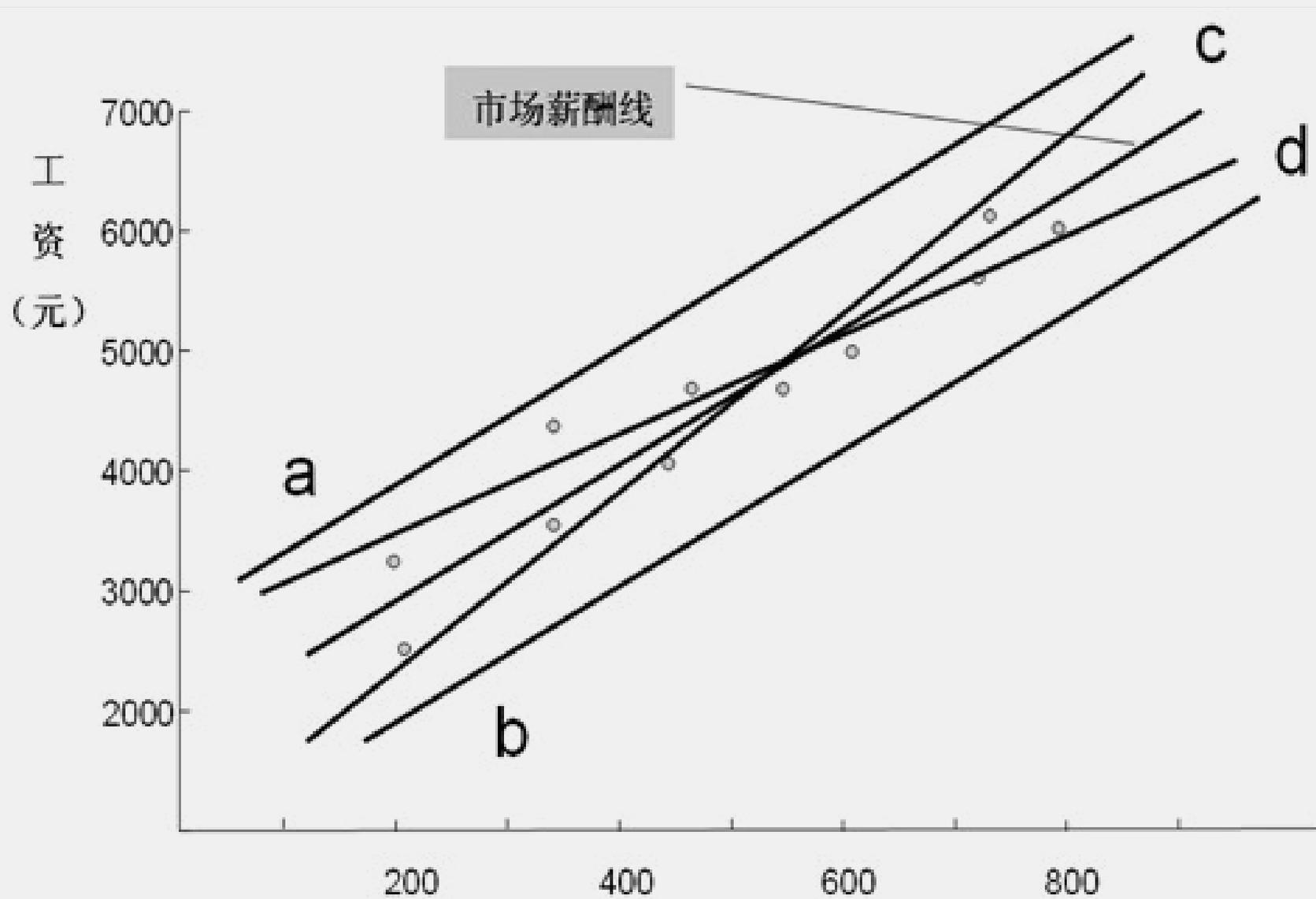


一 | 薪酬水平决策

■2、制定薪酬政策线

- 根据市场薪酬线，结合企业的薪酬策略，可以制定薪酬政策线。企业薪酬政策线是用于指导企业薪酬设计的重要工具，薪酬政策线反映企业薪酬水平政策和薪酬结构政策两个方面的内容。

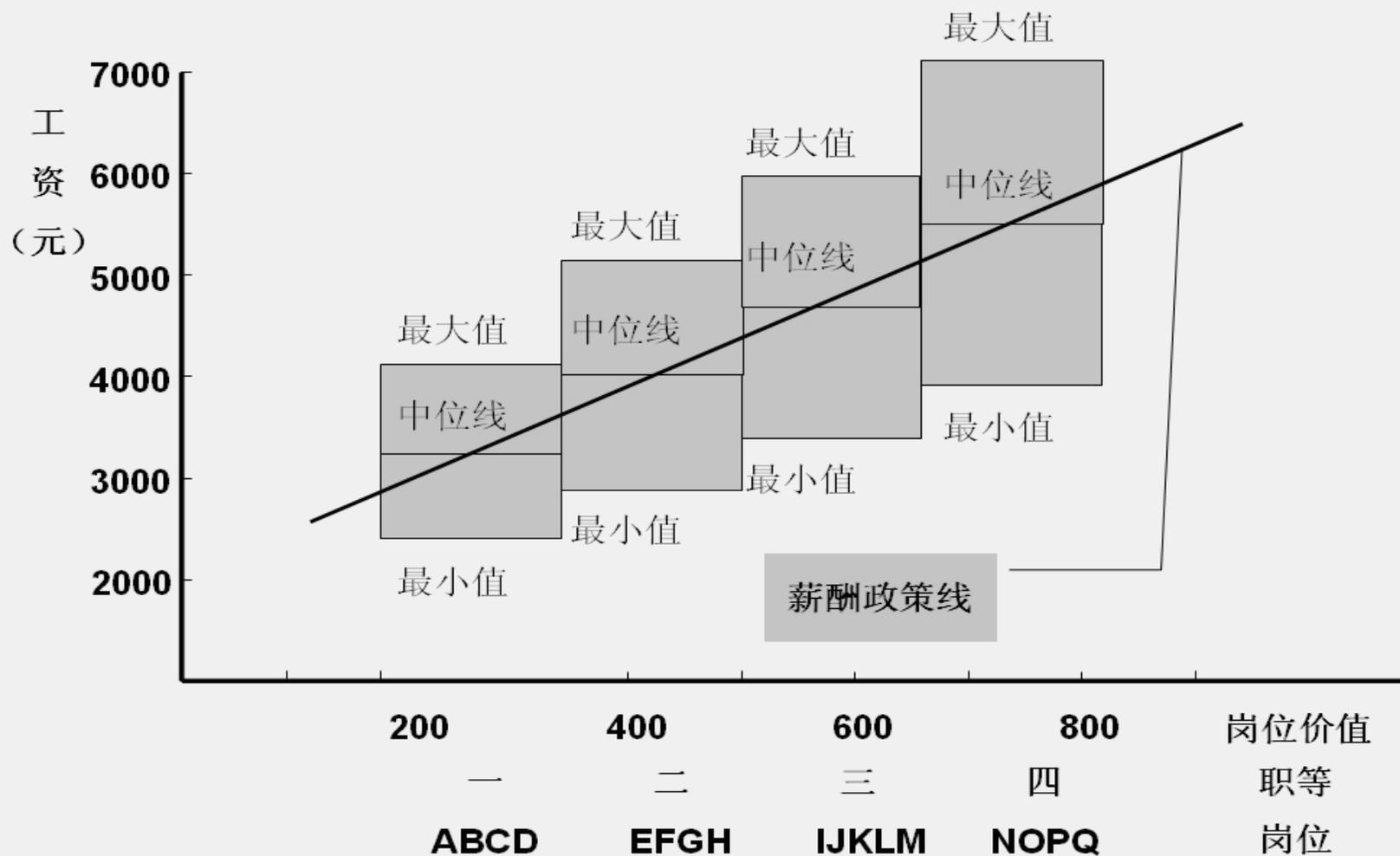
一 | 薪酬水平决策



一 | 薪酬水平决策

- 薪酬结构设计包括确定职等数量和薪酬中值、确定薪酬浮动幅度等几个方面，这几个因素确定后，职等薪酬增长率、薪酬变动比率、薪级数目以及薪级级差就都确定下来了。

一 | 薪酬水平决策



二 | 薪酬结构设计

- **(一) 确定薪酬最小值、最大值**
- 根据薪酬调查数据，结合企业实际情况，确定整个薪酬体系的最高薪酬和最低薪酬。
- 需要考虑区域及行业人力资源市场供求状况的影响以及判断薪酬水平发展趋势，使今后若干年企业所有人员工资水平不会超出这个范围。

二 | 薪酬结构设计

□ (二) 设计工资职等数目

□根据职位评价结果以及外部薪酬调查数据，将企业所有岗位划分为若干职等，薪酬等级的数目应适中。职等的划分要结合目前岗位所在层级状况，岗位层级差别较大的岗位尽量不要归在一个职等，将职位评价价值相近的岗位归入同一个职等。

二 | 薪酬结构设计

- **职等数量一般需要考虑以下因素：**

- **1、企业的规模以及组织结构。**

- 企业规模越大、管理层级越多的组织，薪酬职等数目应该多些；反之，企业规模小、扁平化组织薪酬职等数目就少些。

- **2、岗位工作性质、工作复杂程度。**

- 如果岗位工作性质差异性大，工作复杂程度高，那么就应多设薪酬等级，反之少设薪酬等级。

- **3、企业薪酬策略。**

- 如果企业员工薪酬差异比较大，则薪酬等级应多些；如果企业员工薪酬差异小，则薪酬等级应少些。

二 | 薪酬结构设计

□ (三) 设计工资职等中位值及确定职等薪酬增长率

- 薪酬等级确定后，根据薪酬政策线，可以确定各职等的薪酬中位值。实际上，可以根据典型岗位市场薪酬数据，并结合职位评价数值以及企业薪酬策略，制定出每个职等工资中位值。
- 各职等中位值确定后，职等薪酬增长率就可以计算出来了。各职等薪酬增长率等于两个相邻职等中位值差额除以较低等级薪酬中位值。
- 一般情况下，各职等薪酬增长率应大致相等，如果差别较大，应对职等薪酬中位值数据进行一定调整，使各职等薪酬增长率大致相同，体现内部公平特征。

二 | 薪酬结构设计

□ (四) 设计薪酬幅度、薪级数目及薪级差

□ **薪酬幅度**即薪酬中位值确定后，确定每个职等最低薪酬与最高薪酬。由于同一职等内对应很多岗位，同时应给岗位工资晋升留出空间，因此薪酬幅度要适中，满足薪酬调整的需要。通常，用薪酬变动比率来衡量薪酬变化幅度。

- **薪酬变动比率 = (薪酬最大值 - 薪酬最小值) ÷ 薪酬最小值 × 100%**

二 | 薪酬结构设计

- 薪酬最小值 = 薪酬中位值 \div (1 + 薪酬变动比率 \div 2)
 - 薪酬最大值 = 薪酬中位值 \div (1 + 薪酬变动比率 \div 2) \times (1 + 薪酬变动比率)
 - 薪酬中位值 = (薪酬最大值 + 薪酬最小值) \div 2
- 薪酬最大值和最小值确定后，同一职等一般设定若干薪级，薪级差可以等比设计，也可以等差设计。
- 等比设计级差为5% ~ 10%，等差设计根据企业薪酬策略可以分为5 ~ 10级。

第四节 薪酬管理政策

一 | 薪酬预算

■ **薪酬预算**是对未来薪酬体系总体支出的预测和薪酬增长的预测，以确保未来薪酬成本支出的可调整性和可控制性。

■ **一个好的薪酬预算能够实现以下目标：**

- 一是薪酬预算可以作为下一年度薪酬和财务分配的基础；
- 二是薪酬预算能够预测由于绩效增长和晋升增加所带来的实际年度费用以及下一财政年度每一部门每一员工的总薪酬，提供年度薪酬信息的对比数据；
- 三是薪酬预算可以为管理者提供从下一年度至另一年度的员工薪酬分配信息，以及制定下一预算年度新老员工平均薪酬成本的详细计划。

一 | 薪酬预算

■ (一) 薪酬预算考虑因素

■ 1、内部环境分析

- 企业内部环境分析是指对企业薪酬支付能力、薪酬策略、薪酬结构、人力资源流动情况、招聘计划、晋升计划、薪酬满意度等人力资源政策各方面的了解。

一 | 薪酬预算

- (1) **企业支付能力**：包括劳动分配率、薪酬费用率和薪酬利润率三项指标，一般选用同行业平均水平或标杆企业同指标进行比较；
- (2) **薪酬策略**：一方面是薪酬水平策略，即领先型、跟随型还是滞后型；另一方面是薪酬激励策略，即重点激励哪些人群，采用什么样的激励方式；
- (3) **薪酬结构**：薪酬分几个层级，层级之间的差距是多少；以及薪酬由几部分构成，分别占多少比例；

一 | 薪酬预算

- (4) **人力资源规划**：预计有多少员工会离开企业；企业准备吸收多少新员工，是应届毕业生还是有经验者；企业准备会提拔多少员工，提拔到什么等级，给与他们什么样的薪酬待遇；
- (5) **薪酬满意度**：员工对薪酬的满意程度，对薪酬的哪些方面最不满意。

一 | 薪酬预算

■ 2、外部环境分析

- 外部环境分析主要是针对市场情况、市场薪酬水平、市场薪酬变化趋势、标杆企业或竞争对手的薪酬支付水平等方面的了解。

一 | 薪酬预算

- (1) **企业发展情况**：即企业在未来一年中会快速增长、稳定增长还是萎缩，这决定了企业的战略和对人力资源的需求；
- (2) **市场薪酬水平**：包括基准职位的市场薪酬水平和分布（主要是25分位、50分位、75分位、90分位等关键点）、该职位的平均薪酬水平、最高水平和最低水平、该职位薪酬水平分布最集中的区域、该职位薪酬的一般构成比例等；
- (3) **市场薪酬变化趋势**：即对薪酬是匀速增长、迅速增长还是下降；
- (4) **标杆企业或竞争对手的薪酬支付水平**：即该企业目前薪酬支付水平、薪酬总额、关键岗位的薪酬水平等。

一 | 薪酬预算

□ (二) 薪酬总额的确定

- 依据企业的实际情况确定一个合理的薪酬总额，然后以总额为标准，实施薪酬控制。
- 主要依据企业的支付能力、员工的基本生活费用及一般的市场行情等因素来计算薪酬总额。

一 | 薪酬预算

■ 1、企业支付能力的衡量

- 销售额与薪酬费用比率、劳动分配率、损益平衡点。
- **(1) 薪酬费用率**
- 薪酬费用率 = 薪酬费用 ÷ 销售额 = 薪酬水准 ÷ 单位员工销售额
- 薪酬水准 = 薪酬费用 ÷ 员工总额
- 单位员工销售额 = 销售额 ÷ 员工总数。

一 | 薪酬预算

- **(2) 劳动分配率**

- 劳动分配率 = 薪酬费用 ÷ 附加价值

- 依据劳动分配率，可以计算出合理的人工费率：

- 合理的人工费率 = 薪酬费用 ÷ 销售额

- = (附加价值 ÷ 销售额) × (薪酬费用 ÷ 附加价值)

- = 目标附加价值率 × 目标劳动分配率

一 | 薪酬预算

- **(3) 薪酬利润率**

- 薪酬利润率 = (利润总额/薪酬总额) × 100%
- 该指标表明，企业每支付一单位的薪酬将会创造多少利润。在同行业中，薪酬利润率越高，表明单位薪酬取得的经济效益越好，人工成本的相对水平越低，企业薪酬提升的空间也越大。

一 | 薪酬预算

- **(4) 损益平衡点**

- 损益平衡点 = $\frac{\text{固定费用}}{1 - \text{流动资产} \div \text{销售额}}$ = $\frac{\text{固定费用}}{\text{临界收益率}}$

- 临界利益 = 销售额 - 流动费用

- 临界收益率 = 临界利益 \div 销售额

一 | 薪酬预算

■ 2、员工基本生活费用的衡量

- 员工基本生活支出的确定可依据消费品物价指数、货币购买力、基本生活消费品的项目等指标来衡量。
- 基本生活费用应随物价和生活水平的变动而变动。

一 | 薪酬预算

■ 3、一般市场行情

- 通过市场薪酬调查，了解当地通行的薪酬水平，将本地企业的薪酬与之对比，决定企业的总体薪酬额。
- 企业薪酬总额的高低还与企业经营状况、环境及薪酬政策有关。如果在产品成本中，薪酬部分所占比例很少；管理或生产效率很高，从而可以使单位产品的人工成本很低；如果产品具有独占性，售价高，可以将高薪转嫁给消费者，以较高的薪酬吸引高技术人才，提高企业士气，那么就可以实行高薪政策。

一 | 薪酬预算

■ (三) 薪酬预算的步骤

■ 1、确定企业战略目标和经营计划

- (1) 确定企业的战略是快速扩张、适当收缩、稳步增长还是转换领域，决定了企业整体对人力资源的需求，同时也会影响企业薪酬总额预算。
- (2) 确定企业的经营目标，例如收入、利润、增加值、产值等指标，这是决定薪酬总额的基础。一般的，如果有可能，还应将目标分为基础目标、努力目标和最低目标，以分别计算对应的薪酬总额。
- (3) 确定组织结构、职位设置，因为一方面组织结构的变动会影响员工人数，另一方面组织结构的变动也会带来员工岗位工资部分的变动。

一 | 薪酬预算

■ 2、确定企业薪酬策略

- **薪酬策略**是指将企业战略和目标、文化、外部环境有机地结合从而制定的对薪酬管理的指导原则，薪酬策略对薪酬制度的设计与实施提出了指导思想。
- 薪酬策略一方面是薪酬水平策略，即领先型、跟随型还是滞后型；另一方面是薪酬结构策略，即薪酬应当由哪些部分构成，各占多大比例；薪酬分多少层级，层级之间的关系如何。

一 | 薪酬预算

■ 3、分析人员流动情况

- 对人力资源需求和供给的预测，主要包括总人数的预测、有多少员工被提拔到上一层级、新增加多少员工、有多少员工离职等等。

■ 4、确定薪酬总额

- 确定薪酬总额调整的依据，即是依据利润、增加值还是销售收入来提取薪酬总额,继而确定劳动分配率、薪酬费用率和薪酬利润率的目标值。结合企业支付能力、员工生活标准和市场薪酬水平测算出预期薪酬总额。

一 | 薪酬预算

■ 5、确定薪酬增长幅度

- 确定薪酬增长幅度时，如果企业没有完善的绩效评价系统，可用平均及最大/最小原则确定增长幅度。即指规定平均加薪水平，比如平均7%的加薪，同时规定最低和最高增长幅度（例如，最低3%，最高10%）。
- 如果企业有绩效评价系统，可将绩效与加薪相联系起来，按照薪酬激励策略和原来各部门在薪酬总额中所占的比重、各部门的业绩，确定各部门的薪酬增长总额。
- 在分配到各部门的时候，还应该考虑到员工不同的薪酬模式带来的不同，例如生产系统依据计件发放薪酬，销售系统依据提成发放薪酬，高管依据年度业绩发放年薪等。同时，应当预留出部分做为年底奖金和调节之用。

一 | 薪酬预算

- 员工的绩效考核结果对其基本薪酬进行调整，调薪的周期一般按年来进行。

考核结果	加薪比例 (%)
A: 杰出	12%
B: 优秀	10%
C: 良好	7%
D: 合格	当年CPI左右 (假设为3%)
E: 不合格	0

一 | 薪酬预算

- **绩效调薪的确定涉及两个因素：**

- 一是员工的绩效水平的高低，绩效水平越高，调薪的量也就应该越高，绩效平平的员工不应该获得绩效提薪、绩效水平差的员工应该对其基础工资进行下调；
- 二是该员工在其工资范围中所处的位置，如果该员工所获得的报酬已经处于工资范围的上端，那么为了降低企业的成本风险，其绩效调薪的量就应该比处于工资范围下端，而绩效结果与之相同员工要低。

一 | 薪酬预算

■ 6、反复测算最终确定

- **自上而下法**：先由决策者决定企业的总体薪酬预算总额，以及加薪的幅度，然后再将预算总额分配到各个部门，各个部门再分配到每一个员工。这样容易控制整体的薪酬成本，但也使预算缺乏灵活性，因主观因素多从而降低了预算的准确性，不利于调动员工的积极性。
- **自下而上法**：先估算各部门、各岗位需要的薪酬数量，再进行汇总，编制出整体预算。这样测算薪酬灵活性高，因接近实际从而员工容易满意，缺点是不容易控制薪酬成本。

二 | 薪酬控制

■ (一) 薪酬成本控制

- **狭义的薪酬成本**是指雇主支付给员工的所有实物和现金报酬，以及代员工向社会保障项目、私人抚恤项目、人身保险以及其他类似项目的捐赠和缴款，即组织直接支付给员工的工资、奖金、津贴等劳动报酬总额（包括实物的价值）和保险福利费用总额，它是组织人工成本的主要组成部分。
- **广义的薪酬成本**即组织的人工成本，除了狭义的薪酬成本外，还包括组织为员工支付的教育培训费用、住房费用、劳动保护费用和其他成本。

二 | 薪酬控制

➤ **薪酬成本总额=员工人数×人均薪酬成本**

• 要控制薪酬成本，一是控制雇佣量来控制薪酬成本；二是通过对平均薪酬水平、薪酬体系的构成的调整以及有目的地设计企业的福利计划以达到控制薪酬的目的。

二 | 薪酬控制

□ (二) 薪酬控制的途径

□1、通过雇佣量进行薪酬控制

- 企业选择控制员工人数的方法进行薪酬控制：企业可以在不触及核心员工利益的前提下，通过扩张或收缩非核心员工的规模来保持灵活性并达到控制劳动力成本的目的。

二 | 薪酬控制

□2、通过薪酬水平和薪酬结构进行薪酬控制：

- (1) **基本薪酬**：当原有薪酬低于理应得到的水平，或同行业薪酬水平上涨，或组织内部薪酬水平存在不公平时，企业可以进行适当的加薪。
- (2) **可变薪酬**：企业近期效益较好，可以适当提高可变薪酬相对于基本薪酬所占的比例，支付形式包括利润分享、收益分享、团队奖励、部门奖金等。
- (3) **福利支出及其他**对企业薪酬状况所能发挥的作用相对较小，企业在财务状况不景气时，可以适当减少，从而控制成本。

二 | 薪酬控制

□3、通过薪酬技术进行潜在的薪酬控制：

- 具体规定出每一薪酬等级的最高薪酬水平和最低薪酬水平。
- **薪酬比较比率 = 实际支付的平均薪酬水平 ÷ 某一薪酬区间中值**
 - 了解特定薪酬等级的薪酬水平中值，以及该等级内部职位或员工薪酬的大致分布状况。
 - 在理想情况下，企业支付的薪酬水平应该等于薪酬区间中值。

三 | 薪酬制度文本化

- 薪酬制度的文本化实际上是把与薪酬有关的各方面用条文的形式表现出来，将企业的薪酬理念、薪酬结构系统化、规范化，转化为具体的可执行的薪酬制度。薪酬制度文本化是管理制度化的基础。
- 将薪酬制度文本化可有效避免官本位，规范管理程序，促进企业的制度管理，进一步提高企业的管理效率。同时，制度文本化也能减少劳动纠纷。

三 | 薪酬制度文本化

- **(一) 薪酬制度文本化的流程**
- **1、成立编写小组。**在进行薪酬制度文本化之前需确定是采用内部人员还是外部专家，亦或是内外结合，这是薪酬制度文本化的前提。
- **2、编写文本大纲，确定基本要求。**
- **3、文本内容的编写。**一是按照职位来编写；二是按照模块编写。
- **4、文本评价和修正。**对编写完成的文本进行评价，指出需要修正与完善的地方，并据此进行修改。
- **5、文本整合。**对修改后的文本进行归总，形成总的薪酬制度文本。
- **6、发布和运用。**

三 | 薪酬制度文本化

- **(二) 制度文本的结构**
- **一般的薪酬手册应当包括以下内容：**
- 1、总则：表明企业的薪酬制度的指导思想、制定原则、制定依据等。
- 2、薪酬构成：表明企业发放的薪酬主要包括哪些部分。
- 3、薪资的计算方式
- 4、基本薪资的支付标准、支付范围、支付时间、支付方式

三 | 薪酬制度文本化

- 5、绩效薪酬的奖励标准、奖励范围、奖励发放的时间、支付方式，其中股权的持股对象、持股数量和行权办法等，这部分也可以单独作为一点来写
- 6、福利的主要项目，给付标准、实施办法
- 7、带薪假期、年假以及事假的政策
- 8、加薪的准则
- 9、薪酬的调整
- 10、附则：其他该说明的问题

四 | 薪酬管理制度管理

- **薪酬管理制度管理**

- 制定和调整薪酬制度的行为方式和决策标准，包括授权程度、员工参与方式、薪酬内外导向性、薪酬等级状况、薪酬支付方式以及薪酬制度的调整频率等。

- **1、集权管理与分权管理**

- 薪酬制度由总部还是部门来制定，是集权与分权管理的区分标准。一般而言，部门独立性小的企业，其薪酬制度倾向于由总部统一制定；反之，由部门决定自己的薪酬制度。

四 | 薪酬管理制度管理

➤ 2、员工参与度

- 员工低参与度意味着薪酬制度主要反映企业高管人员的意志。高参与度意味着员工可以根据自己的需要来影响或决定薪酬制度的内容，前者导致薪酬制度难以满足员工的真正需要，而后者则能够避免上述问题，从而提高员工满意度。

➤ 3、内部公平与外部公平

- 薪酬制度的重点究竟是内部公平还是外部公平的依据是各部门的自治程度。如果各个部门倾向于自治，那么部门之间的薪酬制度的可比性就很小，也就不必追求内部公平，外部公平则成为主要的关注点。而对于部门之间依赖性很强的企业，恰好相反。

四 | 薪酬管理制度管理

➤ 4、窄带薪酬与宽带薪酬

- 窄带薪酬制度薪酬等级多，每一个等级档次少甚至只有一个档次，员工往往只能通过职位的提升来增加薪酬，无法满足非管理员工的需求。宽带薪酬制度的薪酬等级少，每一个等级的档次多，员工可以通过多种渠道（如职位渠道、技能渠道和专业渠道等）来增加薪酬，使不同类型的员工都有快速提升的机会，有助于提高员工满意度，从而提高各类员工的积极性,加快企业的发展。

四 | 薪酬管理制度管理

➤5、公开或秘密支付

- 秘密支付会导致员工之间互相猜疑，降低信任水平；而公开支付则能增加企业管理的透明度，让员工知道企业薪酬体系的运行状况，减少甚至杜绝在秘密支付过程中可能存在的以个人好恶取代客观标准的弊端。
- 公开支付不仅可以有效发挥薪酬的激励作用，而且还可以迫使管理者有效地管理薪酬制度。
- 但是，公开支付薪酬会导致优秀员工遭受排斥、非优秀员工不合作和相互攀比等问题，从而不利于企业经营。

四 | 薪酬管理制度管理

➤6、薪酬制度偏刚性还是偏弹性

- 偏刚性的薪酬制度意味着员工能够较好地预测未来的薪酬状况，有助于稳定人心，但难以适应环境的变化。
- 偏弹性的薪酬制度在环境发生变化时容易进行调整，具有较强的适应能力，但容易造成过去的薪酬政策难以发挥作用，员工对其未来的薪酬状况无法预测，不利于稳定人心。

五 | 薪酬体系的诊断与调整

■ （一）薪酬体系的诊断

- 薪酬体系的诊断是对薪酬体系的运行状况和效果进行检测、信息采集、分析研究，从中发现问题，并提出解决办法，以确保薪酬体系的有效运行。
- 薪酬体系的诊断应当贯穿于整个薪酬管理过程中。

五 | 薪酬体系的诊断与调整

□ (一) 薪酬体系的诊断

□1、薪酬目标和战略

- 现行的薪酬政策和薪酬制度是否与组织的经营战略、核心价值观、发展目标相一致；
- 薪酬系统的运行是否与组织人力资源管理体系的各个环节相协调；
- 对比薪酬体系实际运行效果与预期效果，是否存在偏差以及存在偏差的可能的原因分析。

五 | 薪酬体系的诊断与调整

□2、薪酬体系内部公平性

- 现行的薪酬等级数量和级差是否合理，是否真实反映不同职位对组织贡献的相对价值；
- 决定薪酬结构的薪酬要素是否符合实际，工作流程中是否有新的变化需要调整薪酬要素及其组合；
- 各类各级员工的薪酬关系是否协调，员工对薪酬的申诉状况如何；
- 现行薪酬体系对员工是否具有激励性，绩效薪酬是否能够将绩效和薪酬紧密联系起来。

五 | 薪酬体系的诊断与调整

□3、薪酬体系的外部公平性

- 对企业在同行业中的薪酬竞争力进行判断;
- 诊断企业在本地区薪酬体系是否合理;
- 企业的薪酬构成在本地区同行业中是否具有吸引力。

□4、薪酬体系的实际操作性

- 薪酬体系是否符合国家有关法律、法规和政策;
- 企业的经营状况和财务状况是否能够适应薪酬制度的实行;
- 企业的管理能力能否保证薪酬体系的执行。

五 | 薪酬体系的诊断与调整

□ (二) 薪酬体系的调整

- 针对薪酬体系中不符合企业发展的条款或具体设计进行调整或增加新的条款。

五 | 薪酬体系的诊断与调整

■ 1、调整的原因

外部因素	内部因素
<p>社会宏观因素的变化，如经济发展、物价、国家政策及法律法规的变化所处行业所在产业周期发生变化同行业或同地区企业薪酬发生变化外部市场劳动力供需发生变化消费者的需求变化</p>	<p>企业经营战略、组织结构、生产和工作流程、经营业绩或财政发生改变企业在薪酬体系诊断过程中发现问题员工职位或职位职责发生改变</p>

五 | 薪酬体系的诊断与调整

■ 2、调整的内容

- **薪酬问题一般可以分为几大类别：**
 - 一是薪酬制度问题；
 - 二是薪酬系统问题，包括各系统之间设计是否合理，与人力资源管理的其他环节衔接得如何，是否运行有效等；
 - 三是薪酬管理的问题，包括管理方式、管理行为和管理者的素质等。

五 | 薪酬体系的诊断与调整

- **(1) 薪酬水平的调整**
- 薪酬水平的调整是指薪酬结构、等级要素、构成要素不变，调整薪酬结构上每一等级或每一要素的数额。

五 | 薪酬体系的诊断与调整

• (2) 薪酬结构的调整

- 薪酬结构的调整包括横向调整和纵向调整。
- 纵向结构是指薪酬的等级结构：增加或减少薪酬等级；调整不同等级的人员规模和薪酬比例，包括增加或减少高薪员工比例，提高基层员工绩效薪酬标准。
- 横向结构是指各个薪酬要素的组合。重点考虑增加还是减少薪酬构成要素。不同的薪酬构成要素作用不同。一般来说企业薪酬结构的横向调整主要包括两个方法：一种是在薪酬水平不变的基础上，调整各个薪酬要素的比例，如降低基本薪酬，提高绩效薪酬以实现更好的激励；另一种是通过薪酬水平的变动，来改变某一薪酬构成要素的比例。

五 | 薪酬体系的诊断与调整

➤ (3) 薪酬比例的调整

➤薪酬分为固定薪酬和浮动薪酬，调整薪酬比例就是调整这两项的比例高低。

• (4) 薪酬差距的调整

➤企业设计薪酬体系，根据其行业特点、规模、业务模式等，其内部的高、中、基层人员的薪酬应当有一个合适的比例，但由于历史原因，这一比例可能不尽合理。企业需做好各个阶层人员的薪酬差距问题，薪酬体系的公平性都是相对的，而薪酬差异化则是绝对的。

本章总结

- ◆ 本章主要介绍薪酬管理的相关概念、薪酬体系的设计、薪酬体系的规划和管理。薪酬有广义与狭义之分，本书中的薪酬主要由基本薪酬、可变薪酬和福利三部分组成。
- ◆ 薪酬管理是指在组织发展战略指导下，对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。这个过程涉及到基本薪酬体系决策、薪酬结构决策、薪酬水平决策、薪酬管理政策决策。

本章总结

- ◆ 薪酬体系的设计主要涉及薪酬三个构成模块的设计，基本薪酬体系一般包括职位薪酬体系和能力薪酬体系，企业需要根据企业发展状况、规模、企业职位的性质、员工的特点来选择相应的薪酬体系；
- ◆ 绩效薪酬是指员工的薪酬随组织、团体或个人绩效变化而变化的一种薪酬设计，按照激励对象可以分为个人绩效薪酬和群体绩效薪酬，按时间维度可分为长期和短期绩效薪酬计划。

本章总结

- ◆ 薪酬体系的规划和管理是从企业整体出发对薪酬体系的全盘规划与管理。
- ◆ 企业内部存在各种类型的员工，因此需要进行分层分类员工薪酬体系的构建；
- ◆ 薪酬的发放是以企业的支付能力为前提的，预算和控制在此就显得尤为重要；
- ◆ 在完成各个模块的设计以及企业分层分类员工薪酬体系的构建后，需要将相关的薪酬制度文本化；
- ◆ 当薪酬体系付诸实施时，需要对薪酬体系进行跟踪、诊断，并对需要调整的部分进行相应的调整。