

全国职业经理 MBA 双证班

网址: [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

全国管理人才高等教材

# 【2013】 MBA 《薪酬管理》

## 全国职业经理MBA双证班

认证系列: 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询 MBA 等高级资格认证。

颁发双证: 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明: 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

咨询电话: 13684609885 0451- 88342620 招生网站: [http://www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

电子邮箱: [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位: 中国经济管理大学 主办单位: 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

《薪酬管理》是人力资源管理中一个非常重要的板块,是人力资源专业的一门核心课程。通过本课程的学习,可使学生理解现代薪酬概念,了解薪酬与战略的关系,掌握基本的薪酬管理原理、奖金管理原理、福利管理原理和薪酬制度设计原理,提高薪酬管理领域案例分析和实践操作的能力。

- 第一章 薪酬管理导论
- 第二章 薪酬战略
- 第三章 基本薪酬管理
- 第四章 奖金管理
- 第五章 员工福利管理
- 第六章 薪酬制度

## 第一章 薪酬管理导论

### 第一节 什么是薪酬

薪酬的概念主要是从交易价格、劳动者、企业、社会、整体报酬五个角度进行解释。从交易价格的角度而言,薪酬是企业 and 劳动者之间买卖的交易价格;从劳动者的角度而言,薪酬是劳动者出售劳动的所得,是劳动者生活的物质保证;从企业的角度而言,薪酬是一种成本也是一种投资;从社会的角度而言,薪酬是国民收入的主要组成部分;从整体报酬的角度而言,薪酬包括货币薪酬和非货币薪酬。

## 第一章 薪酬管理导论

### 第二节 薪酬管理体系的基本问题

#### 一、薪酬管理的组成部分

从最基本的构成来说,薪酬由三个部分组成:基本薪酬(Base salary)、奖金(Incentive)和福利(Benefits)。

一般来说,基本薪酬变动很小,是企业最主要的固定成本之一。而奖金是不确定的,随绩效的变化而变化。福利包括国家法定福利和企业自主福利两个部分。

#### 二、薪酬管理的十大问题

薪酬是由基本薪酬、奖金和福利三个方面组成。其中基本薪酬管理子系统的基本问题是凭什么支付基本薪酬、基本薪酬的外部竞争力、薪酬结构设计;奖金管理子系统派生出三个基本问题,分别是奖金支付



的依据、奖金支付的量和奖金支付的方式；福利管理子系统派生出的两个基本问题是企业的法定福利是否符合国家基本要求、自主福利是否起到了很好的激励作用。这八大问题再加上薪酬管理如何支持企业的战略和薪酬管理体系的制度化构成了薪酬的十大问题。薪酬管理就是要对这十大问题进行界定并找到问题的基本解决方法。

### 第三节 薪酬问题的重要性

#### 一、薪酬对企业的重要性

薪酬对企业的重要性可分为三个方面：第一，薪酬是使员工满意的重要工具；第二，薪酬是吸纳、留住和激励员工，特别是核心员工的工具；第三，薪酬是企业达成目标的工具。薪酬是人力资源管理体系中的一个很重要的方面。企业支付薪酬的目的就在于支持人力资源系统，最终帮助企业获得竞争力。

#### 二、薪酬对员工的重要性

薪酬对员工的重要性可分为三个方面：一薪酬是员工维持生活的重要手段；二薪酬是员工自身发展的手段；三薪酬是对员工的激励手段，可以更好的发挥员工的潜力，用同样的成本让员工发挥更重要的作用。

### 第四节 中国目前的薪酬问题

#### 一、我国政府部门与事业单位的二元工资体系问题

在我国进入从计划经济向市场经济转轨的历史阶段后，各类组织的薪酬水平都要逐渐地向市场工资看齐。但是我国政府部门及事业单位的工资制度由于长期以来一直实行的是“二元工资体系”，使得这些单位的工资市场化过程带有了更多的“中国特色”。这体现在生活中的很多方面，比如不同单位人员的医疗费用、不同政府部门的工作人员的工资体系都存在很大的差别。两个工资袋现象会带来很多问题，比如内部不公平性等。

#### 二、中国企业可能存在的六大薪酬挑战

薪酬体系是随着时代的变化而变化的，这主要是由外部原因引起的。因此企业在设计薪酬体系的时候首先要对外部的形势挑战有所认识。这些挑战包括人口结构变化的挑战、消费信贷改变了人们生活的挑战、经济增长速度减慢的挑战、劳动者财富普遍增长的挑战。如果不改变思维，仍然按照老思维设计薪酬体系，一定会失败。另外的挑战还包括对劳动者的保护即劳动者法律意识的增长、全球化的挑战及国有企业对薪酬的限制。

### 三、农民工工资问题

农民工对城市经济发展起了很大的作用，但是其工资在很长的一段时间都没有变化，而且始终保持在一种低水平的状态。造成这种状态的原因：一是由于中国人口众多，产生了大量过剩劳动力；二是由于国家的经济结构，使他们在农村不能创造更大的价值，因为农产品价格不高，他们不能产生更大的财富；三是由于我国的农业政策，一般西方国家农民都是享受政府补贴的，而我国相应政策还不完善。

这些问题有的是历史遗留问题，不是立刻就能解决的。农民收入偏低产生的影响有二，一是在世界产业布局和产业竞争力格局中我们生产的产品总是处于低端，二是农民的素质和生活水平很难得到提高，这造成国民素质和生活水平也不能得到快速的提高。解决之道是提高农民工的工资，最重要的就是使农民工看到希望，使他们看到政府正在想办法使他们的工资与城市人口的收入更加接近。

## 第二章 薪酬战略

### 第一节 为什么要联系战略谈薪酬

#### 一、薪酬战略的定义

可从薪酬战略的本质去理解薪酬战略的定义。

薪酬战略的本质包括：

1. 薪酬体系是权变的；
2. 薪酬体系支撑企业战略；
3. 薪酬战略包含发现问题和解决问题。

#### 二、为什么联系战略谈薪酬

联系战略谈薪酬主要有两个方面的原因：第一，企业战略几乎决定薪酬战略的每个问题（战略影响薪酬的支付基础，战略影响薪酬水平高低的策略，战略影响薪酬结构决策，战略影响企业奖励依据是否正确，战略影响企业奖励方式的选择，战略影响企业福利的设计）；第二，只有联系企业战略来谈薪酬，才能更好地支撑企业战略落地。

### 第二节 理解企业战略

#### 一、企业战略的定义

战略的定义有很多,有四种定义值得提及:

1. 战略是目标和达成目标的手段;

2. 战略是差异化选择和定位;

3. 战略是问题与问题解决方案;

4. 从核心能力来理解企业的战略,确定自己的核心能力,用核心能力决定自己的业务方向,用核心

能力作为自己和对手竞争的手段。

## 二、战略的五大问题及基本解决方法

### (一) 战略的根本性问题

战略的根本性问题包括:

1. 行业选择;

2. 产品选择;

3. 竞争定位选择;

4. 竞争方式选择;

5. 内部管理最优方式的选择。

### (二) 五大问题的基本解决方法

1. 解决行业选择的方法——波特的五力模型。五力模型认为一个行业的好坏由以下因素决定: (1)

行业的竞争程度; (2) 行业与上游行业谈判价格的谈判地位; (3) 行业与下游行业谈判价格的谈判地位;

(4) 行业新进入者的威胁; (5) 行业替代品的威胁。

2. 解决产品选择的方法——波士顿产品矩阵。把产品好坏按两个维度分成四类。

两个维度为市场增长率和市场占有率。四类产品:



- (1) 金牛产品: 市场占有率高, 市场增长率不高;
- (2) 瘦狗产品: 市场占有率低, 市场增长率低;
- (3) 问题产品: 问题市场占有率低, 市场增长率高;
- (4) 明星产品: 市场占有率和市场增长率都很高。

针对不同类型的产品有不同的产品对策。

3. 定位选择的方法——内部分析法和外部分析法。内部分析法以资源分析法为主。外部分析法以竞争对手分析法为主。

4. 竞争方式选择的方法——关键竞争要素分析法, 找到关键的竞争要素, 并且在这些关键竞争要素上发展出核心能力。

5. 内部管理最优方式选择的方法——流程法和价值链分析法。流程法指要在流程的每个方面做到最优。价值链分析法指要在价值链的每个链条上做到最优。

### 第三节 理解企业人力资源战略

#### 一、人力资源战略要回答的问题是什么

人力资源管理需要回答的问题有:

- 1. 就企业战略来说, 需要哪些能力;
- 2. 就需要的能力来说, 企业现在的能力还有哪些缺口;
- 3. 为了达到企业的能力要求, 需要多少数量的人力资源;
- 4. 为了满足数量上、能力上的要求, 人力资源管理制度还需要哪些修改;
- 5. 为了达成制度匹配, 应该有什么样的运行制度;
- 6. 怎样达成人力资源规划上的时间目标;

7. 如何修改人力资源体系。

## 二、人力资源管理的分析方法

1. 人力资源的开放模型，该模型由康奈尔大学的斯奈尔教授和怀特教授提出。人力资源战略可以有两个部分：“投入——产出”图和运行矩阵。“投入——产出”图把人力资源管理体系分成拥有投入、过程、产出的一个全方位过程。人力资源管理过程是通过体制的设计把人的能力进行有效开发和利用，产出满意、合格的人力资源以及企业绩效。第二个部分是一个运行矩阵，它把能力的因素作为纵轴，把人力资源管理模块作为横轴。这个矩阵说明企业要正确获取能力、利用能力和替换能力，在人力资源每一个板块上应该如何做。

2. 基于竞争优势的人力资源分析方法，该方法由怀特教授提出。人力资源管理要做的主要工作是通过人力资源管理帮助企业获得竞争优势。人力资源帮助企业获得竞争优势的操作要点有：（1）企业在做人力资源的时候，出发点应建立在如何用人获得竞争优势；（2）企业必须通过人力资源工作使企业人力资源具有价值、稀缺性、不可模仿性、高度组织化。

3. 斯奈尔教授基于核心能力的人力资源管理框架。企业之间的竞争是核心能力的竞争，企业的人力资源可以被分为两大类：核心人力资源和非核心人力资源。对核心人力资源采用承诺的管理方法，对非核心人力资源采用效率、服从、合作的管理方法。用双核的理念来管理核心人力资源和能力，以企业核心人力资源为中心，以提升企业核心能力为目标，通过核心人力资源提升企业核心能力，最后帮助企业获得竞争优势。

4. 问题加问题解决方案。欧克在《人力资源战略》一书中指出要发现战略性人力资源管理问题，并找到解决问题的方法。

## 第四节 理解企业的薪酬战略

## 一、薪酬战略的七个问题

好的薪酬战略包括权变的功能、支持的功能及水平的功能。薪酬战略包括七个问题：一是企业如何根据自身的战略来选择其薪酬支付的依据；二是企业如何根据其战略选择薪酬的水平；三是企业如何根据其战略选择薪酬的结构；四是企业如何根据其战略确定企业奖金的支付基础；五是企业如何根据其战略确定企业奖金的支付水平；六是企業如何根据其战略确定企业奖金的支付方式；七是企业如何根据其战略确定企业的福利体系。

## 二、设计薪酬战略的步骤

企业薪酬战略结构：



薪酬设计的具体步骤及操作要点如图所示：



### 第三章 基本薪酬管理

#### 第一节 导论

##### 一、什么是基本薪酬

基本薪酬可以从两个最基本的角度去理解。

首先,它指的是维持一个员工基本生活所需要的薪酬。

其次,基本薪酬是相对固定不变的。西方管理学者又称之为固定薪酬(fixed pay),相对来说,有两方面固定不变:相对时间来说,变化周期起码要一年的时间,奖金则可以随时随地发生变化;相对绩效来说,基本薪酬一般不会随绩效的变化而变化。

## 二、基本薪酬的支付方法

基本薪酬的支付方法有四种,也就是所谓的“4P”原则:

第一种支付方法是以职位为基础来支付,支付的不是人,而是职位,职位价值越大支付越多,职位价值越小支付就越少。

第二种支付方法是按照能力来支付(pay for competence)。用能力来支付的基本意思是一个人的收入多少不取决于职位价值的大小,不管是科长还是处长,只要有相同的能力,拿到薪酬就一样多。

第三种支付方法是以绩效为基础(Pay for Performance)。一个人的基本收入随个人业绩好坏的变化而变化,基本依据是干多干少,干好干坏。

第四种支付方法是按照市场价格来支付,一个人的基本薪酬是看这个人在市场上值多少钱。

## 三、为什么要有不同的支付方法

主要原因是因为每一种方法都有它的缺陷,都有它的适用范围。

1. 基于职位价值支付报酬。这种方法很受推崇,它比较客观,对事不对人,支付的是职位的价值,而不管从事职位的是什么人。事实上它有很多缺点。

第一,职位价值很难客观评价,员工能否普遍接受是一个问题。

第二,忽略了能力因素,导致能力在个人薪酬中的影响很小,所从事职位的价值影响很大。如果从事的是同样的职位,本科和硕士研究生,拿的钱一样多,这样就没有人去进行人力资本投资,没有人去增加能力,因为能力不能受到尊重,企业能力增长很慢。

第三,比较死板。增加工资一定要以增加职位等级为前提,但是职位价值的升值或晋升不是随时随地可以发生的。不管什么样的人只要做了同一个职位,只能拿一样多的钱,这样容易挫伤人的积极性。

2. 基于能力的基本薪酬的问题。按照能力大小来支付报酬, 优点很明显, 鼓励能力, 能力对个人的影响很大, 从事什么职位影响很小, 不过也有一些缺陷。

第一是不好评价。客观评价职位价值、进行职位分等很困难, 能力分等比职位分等更困难。

第二会导致工资体系膨胀。如果不能严格控制总量的话, 加上各个方面的影响, 高级职位的人所占比重越来越大, 导致工资的膨胀。

第三个问题, 按照能力支付报酬, 可能出现相同能力从事不同职位、不同职位有不同价值的情况, 所以相同能力的人从事不同职位的工资可能是一样的。认为职位价值不同的人会认为这样的体系有问题。

3. 基于绩效的基本薪酬支付, 最大的好处是比较简洁, 但是它的缺陷在于完全依据绩效支付薪酬, 让员工没有稳定的感觉。基本薪酬的基本功能是维持员工的基本生活。没有稳定感会产生一些问题, 追求稳定性或需要一般人稳定工作的岗位就会招不到人。

4. 基于市场价格来支付的做法, 最大的好处在于支付的基本薪酬很有针对性, 在市场上拿多少钱, 在这里就支付多少钱。它最大的问题在于操作起来比较复杂, 一个人一个价格, 就不可能有一个统一的体系。另外市场价格在不断变化, 需要花很多钱来调查。这样会导致统一性不够和过分个性化导致的操作问题。

总之, 基本薪酬的支付不能只用一种方法, 而要考虑多种方法, 这是因为每一种方法都有局限性。所以一般情况下, 基本薪酬的支付方法以职位为主, 同时考虑绩效薪酬、能力薪酬、市场薪酬; 或者以能力为主, 同时也考虑职位价值和市场。

#### 四、基本薪酬在整个薪酬管理中的地位和功能

基本薪酬相对于奖金来说, 对员工的激励作用是更大一些还是更小一些, 这是一个很老的问题, 也是一个没有得到解决、很多企业很困惑的问题。很多企业认为奖金对员工的激励性更大, 所以把主要精力放在对奖金的支付上。实际上这是片面的认识。

正确的说法是基本薪酬有基本薪酬的功能, 奖金有奖金的功能。



## 第二节 基于职位价值的基本薪酬管理

### 一、基于职位价值的基本薪酬管理的基本流程

基于职位价值的基本薪酬管理是指整个薪酬以职位价值的大小作为基本支付依据，它分为四个步骤：

- （一）做工作分析，知道支付的对象；
- （二）做工作评价，知道职位价值大小；
- （三）做薪酬调查，知道外部人有多少工资；
- （四）做薪酬结构设计，知道每个职位有多少个等，每个等的差别有多大。

### 二、工作分析

#### （一）什么是工作分析

工作分析实际上就是要解决一个企业要设置多少岗位、每个岗位要做多少工作、每个岗位的人要具备什么能力的一套系统的方法与过程。

#### （二）为什么工作分析是重要的

工作分析是人力资源管理活动的前提和基础。

人力资源管理活动分为五个大的板块：工作分析、招聘、培训、考核、薪酬。工作分析是招聘、培训、考核、薪酬管理的前提与基础。

工作分析是招聘的基础。招聘要解决的问题是要招聘什么样的人 and 用什么的方式来招聘这些人，也就是招聘需求的确定和招聘方式的选择。如果不进行工作分析，一个企业就不知道企业要做哪些事情，岗位要做哪些事情，每个岗位需要什么人来。所以招聘问题离不开工作分析提供的信息。

工作分析是培训的前提和基础。培训工作包括两个大的问题：第一，培训需求的确定。第二，用什么方式进行培训。培训的目的是要提高人的能力，把事情做得更好，能力和事情也是需要工作分析解决的。

工作分析是考核的基础。考核要解决的基本问题是考核什么和考核的标准怎么定，这来自工作分析的信息。一般首先是要考核员工做事的效率，其次是要考核员工的能力。能力和事情也是工作分析提供的。

工作分析是薪酬的前提和基础。薪酬要解决的基本问题是凭什么支付报酬、支付多少报酬和怎么样支付报酬。凭事情和凭能力支付报酬，要看事情做得好不好、能力大不大，事情和能力也是在工作分析中得到的。

工作分析是企业招聘、培训、考核和薪酬的前提和基础，是重要的人力资源管理活动的前提与基础。没有工作分析就不能进行这些人力资源管理活动。

### （三）工作分析要解决哪些基本问题

要解决三个基本问题：第一，企业要设置哪些岗位和多少岗位；第二，企业中每个岗位要做哪些事情，也就是职责界定；第三，每个岗位需要具备什么能力的人才能做，也就是职位的能力要求——资历界定。

### （四）工作分析如何解决这些基本问题

第一个问题是设置哪些岗位和多少岗位。岗位设置受部门多少的影响。设置哪些岗位和多少岗位与部门设置有关，设置多少部门与组织设计有关，所以这涉及到很多问题。大家如果想搞清楚这个问题，需要就一些组织结构的理论进行钻研。本课程不展开进行说明。

重点在第二个问题。界定职责的基本原则是要反映每个岗位应该做的事情，一个岗位要做十件事情，只写了八件，就漏掉了两件。这样很多该做而没有做的事情可能就被忽略了，如果很多事情没有人做，企业就会运转失灵。科学界定职责的依据是要全面反映职责，科学界定职责和搜集工作信息有四种主要的方法：

访谈法：与员工访谈 1—2 小时，从员工那里得到相应信息。

问卷法：发放问卷，从各方面详细指引，告诉员工如何填写，通过问卷得到工作分析的信息；

工作日志法：让员工把自己每天做的事情用日记的方法记下来，再由专家进一步提炼。

观察法：请专家观察员工的动作，分析哪些是必须做而没有做的，哪些是不用做而做了的，最后得到

岗位必须做的事情，观察法一般是由专家进行观察，其他人没有观察的能力。

职责界定的基本标准是要全面反映。

第三个问题是怎样确定岗位的任职资格。确定任职资格主要有四种方法：第一，模仿竞争对手；第二，根据工作要求的资格进行界定；第三，判断法，就是对这份工作需要怎样的资历进行判断。很多企业都采取判断的方法；第四，统计法，就是用统计的方法分析观察绩效高的员工在统计上有什么特点，写资历界定的时候要把基于统计得出来的结论写进去。

### 三、职位评价

#### （一）职位评价的定义及其目的

职位评价是对一个企业的职位价值进行排序的一套分析方法和一个分析过程。它的目的在于给职位价值进行排序，最终对基于职位进行排序的内容给予支付。

#### （二）职位评价的六种方法简介

排序法：简单对职位进行排序。

职位归类法：根据类别对职位进行排序。

点数法：用点数的方式表示职位的大小。

要素比较法：把每一个要素拿出来比较。

海氏评价方法：把职位分为职位投入、过程和产出。

IPE 评价方法：IPE 评价方法是 International Positional Evaluation（估计职位评估）的缩写。IPE 共评价 4 个因素：影响（impact）、沟通（communication）、创新（Innovation）和知识（Knowledge）。

职位评价的方法形形色色、粼粼种种，但是不管用什么方法做职位评价，从根本上讲应该包括：第一，这个职位做了哪些事情，做了多少事情；第二，这个职位需要多大的能力来做；第三，这个职位在什么环境下工作。理论上说，做的事情越多，需要能力越大，环境越恶劣的工作职位价值越大。职位评价中最根

本的影响因素就是能力、事情和环境，这是各种职位评价方法的本质。

### （三）点数法的操作要点

点数法（point method）是用点数来衡量职位价值大小的方法，它比较流行和通常使用的方法。

点数法的操作要点有六个：

第一，选择好职位的评估要素。评估要素基本上决定一个职位评价是否正确。职位评价的三个重要要素是事情、能力与环境要素。

第二，正确赋予评估要素以权重，权重越大对职位价值的影响就越大。权重大小需要认真考虑，假定选择事情、能力、环境三个要素，按照 100% 的权重来分，一般的做法是 442、451、541 的方法。

第三，给要素分级，分级后要给每一级赋以正确的权重。

第四，给系统以总分数。根据一般经验，小企业是 500 分，中型企业 1000—1500 分，大企业是 1000—2000 分。

第五，给每一个要素的每一级赋予分数。

第六，汇总每一个职位在每一个要素上得到的分数，从而得到每个职位的分数。

六个步骤中，前三个是关键中的关键。

## 四、薪酬调查

### （一）什么是薪酬调查

薪酬调查（wage survey）是对薪酬的数据和信息进行调查的过程和方法论体系。

薪酬调查要解决的主要问题是竞争对手对薪酬是如何支付的，也就是薪酬结构的外部公平问题。判定薪酬体系好不好有两个标准：第一是效率，第二是公平，公平又分为内部公平和外部公平。如果以职位价值为基础进行设计，外部公平则主要靠薪酬调查来解决。

### （二）为什么要做薪酬调查

薪酬调查的目的有以下几个方面：第一，避免不恰当的薪酬开支，通过调查知道竞争对手支付多少，自己在支付的时候就不会偏离主流；第二，便于竞争，跟对手进行竞争一定要了解对方的竞争能力；第三，让员工有公平的感觉；第四，便于调整工薪，要加薪，就得参考市场的信息；第五，市场工资率曲线，有助于收入政策曲线的确定。

### （三）怎样做薪酬调查

薪酬调查包括需要调查哪些方面的信息、调查什么职位以及怎样获得所需要的信息等问题。

一般需要调查的信息有：职位名称，职位的最低收入、最高收入和中线收入，职位的就业人数，调查企业的薪酬实践。

信息获得渠道包括二手资料和一手资料。二手资料是指从别人那里直接得到的信息，主要有政府出版物和社会保障部门出版的薪酬管理的资料、一些研究机构例如人大劳人院做的薪酬调查、一些网站出版的信息。一手资料一般可以选择自己做或者外包给专业公司去做，这是第二个渠道。

怎样获得所需要的信息，也就是获得信息的手段问题。这里提供四种可能的手段：第一，打电话去了解；第二，发问卷；第三，参加各种会议，例如行业的薪酬讨论会，各种各样的年会等；第四，会见重要的人物。

### （四）怎样用薪酬调查为企业服务

薪酬调查主要是形成一个市场收入曲线，除了市场收入曲线之外在企业内部还有一个收入政策曲线。市场收入曲线是我们企业的岗位在同类企业的市场上值多少钱所形成的曲线；企业的收入政策曲线是企业以市场支付为基础，所做出的本企业收入政策曲线。

当收入政策曲线高于市场曲线的时候，企业采取的是薪酬领先策略。

当收入政策曲线低于市场曲线的时候，企业采取的是薪酬滞后策略。

当两条曲线重合的时候，企业采取的是匹配策略。

两条不同曲线反映的是三种不同的薪酬策略。

关于企业在什么情况下采取什么策略的问题，从员工角度来讲一般都会希望企业采用领先策略。但事实是，企业采取什么薪酬策略不是以员工想象为依据，而主要是依据企业的自身状况：

第一个影响因素是企业的支付能力，如果企业不是很富裕、发展不是很快、利润不是很丰厚，就很难采用领先策略；

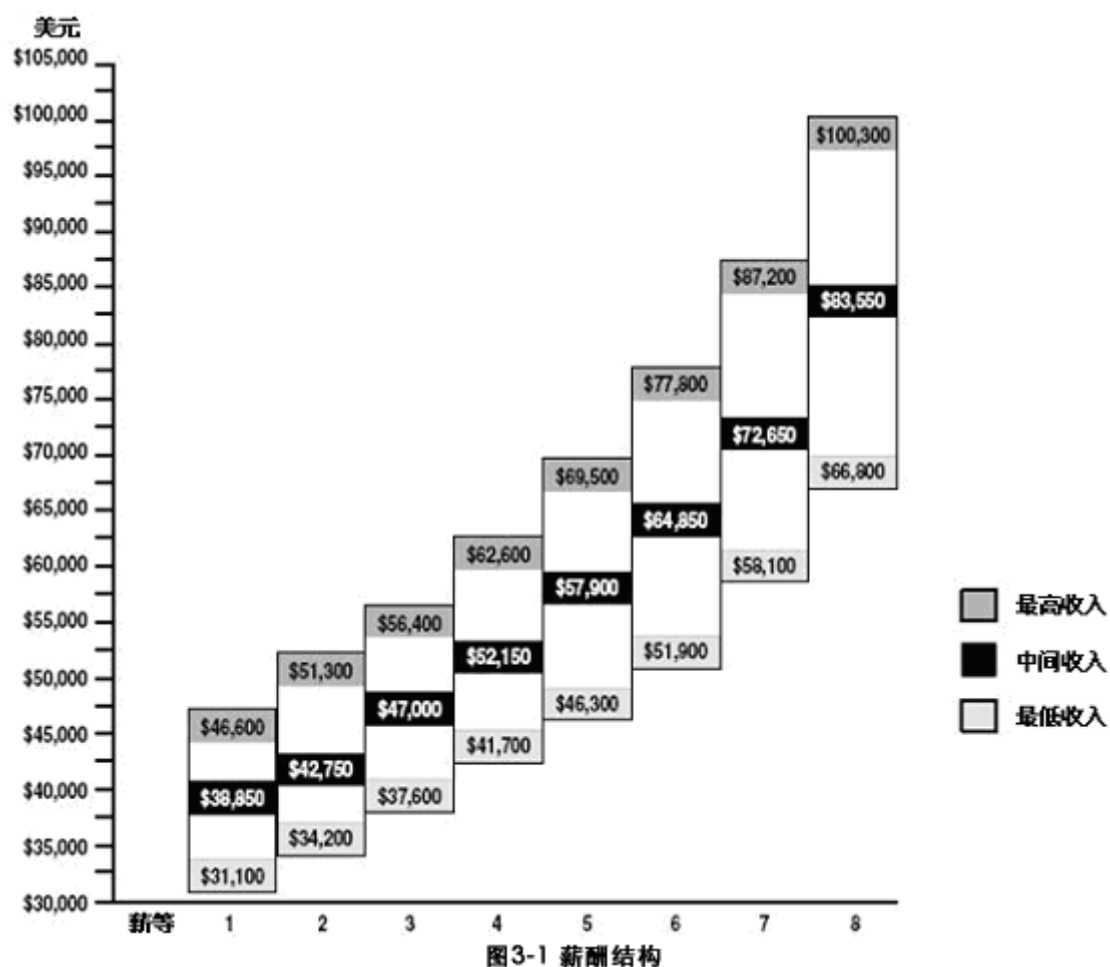
第二个影响因素是劳动力市场的供求状况，一般供不应求的会采取领先策略，一般供过于求采取滞后也可以吸纳人；

第三个影响因素是企业的支付哲学，支付哲学不同薪酬策略也不同。

## 五、薪酬结构的确定

### （一）什么是薪酬结构





企业的薪酬结构指的是企业中各职位薪酬的分布状况，它主要包括以下三方面的工作：

1. 确定薪等（Grade）。设计薪等（Grade）的时候要考虑企业职位数量的多少，企业的管理倾向，企业文化、薪酬管理上的便利性，最终目的是要使价值相同或相近的职位归入同一薪等。
2. 确定薪级，也就是每等对应的薪酬区间（Range）。薪级反映的是薪等的高度。确定薪等需要包括确定薪酬区间的中点（midpoint）、薪等的上限（Maximum）和下限（Minimum），其中薪等的浮动幅度等于薪等上下限之差除以下限。影响薪等区间的因素很多，包括职位价值、职位层级、职位能力要求、企业文化和企业的管理倾向。
3. 确定级差重叠，也就是确定相邻等之间的交叉（Overlap）。交叉指的是较高薪等的薪酬区间与较低薪等的薪酬区间之间的重叠程度，有三种可能的形式：有重叠、有缺口和既无重叠也无缺口。企业管理倾向和所期望的员工分布决定了交叉的形式。

薪酬结构是由薪等、薪级、级差重叠三个基本概念所构成的结构图，等的数量叫做薪等，等的高度叫做薪级，相邻两等之间的级差重叠叫做级差重叠。薪酬结构反映了企业最高收入与最低收入的分布情况，以及不同等级之间的收入分布情况。

## （二）薪酬结构要解决的基本问题

薪酬结构要解决的基本问题围绕薪酬结构所包括的三个概念产生。

薪等的基本问题是企业要有多少薪等。

薪级的基本问题是薪等的高度与级差应该有多大，百分比是多少。

级差重叠的基本问题是要不要重叠，如果要，重叠应该有多大。

## （三）解决这些基本问题的方法

第一，要确定是选择宽带结构还是传统结构。所谓宽带结构是指等很少、级很高的薪酬结构。如果选择宽带结构，薪等数量一般是 4—8 个，如果选择传统的窄带结构，薪等数量则是 6—20 个，最多不封顶。

一般影响薪等数量的因素有：企业的规模大小、企业职位数量多少、企业所处的发展阶段、企业的管理倾向、企业的管理能力。

第二，确定级差。级差取决于采取宽带结构还是窄带结构，宽带结构级差在 100%—400%之间，传统结构级差在 20%—50%之间。

级差的变化规律是：职位价值越高，对应薪等的级差就越高。对于传统薪酬结构来说，最低薪等的级差一般是 20%左右，随着薪等数量的提高，到最高薪等的时候，级差可能就是 50%或 50%以上。级差越来越高的原因是随着职位价值提高，升迁的可能性越来越小，用升迁的手段来激励的可能性就越越来越小。

第三，确定要不要重叠。

相邻两个薪等之间的关系，重叠并不是唯一形式，还包括平行移动（第二个薪等的最低收入等于第一个薪等的最高收入）与跳空缺口（第二个薪等的最低收入高于第一个薪等的最高收入）。

要不要重叠受两个因素的影响：

第一，支付能力。重叠越多，跳空缺口对支付能力的挑战越大。所以没有支付能力的企业很难用跳空缺口的方式，只能采取重叠的方式，让收入慢慢增长。

第二，劳动力市场的供求状况。如果一个企业面临劳动力短缺，一般会采取跳空方式，以鼓励员工迅速提升；如果劳动力充裕，不太希望从内部获得劳动力，企业则一般会倾向于采取重叠的方式。

重叠应该遵循的原则是职位价值越高，相邻两个职位之间的重叠就越大。这与前面所讲到的道理是一样的，是为了保证在晋升受限制的条件下获得进一步的激励。

### 第三章 基本薪酬管理

#### 第三节 基于能力的基本薪酬管理

##### 一、什么是能力

###### （一）能力的概念

能力是一个古老的概念，基于能力的薪酬管理中的能力包含三个意思。一是技能；二是一般能力，指维持企业运转所必须的能力；三是核心能力，核心能力是企业获得竞争优势的关键。

###### （二）为什么对能力付薪

1. 能力是决定企业竞争要素的一个非常重要的方面。
2. 能力薪酬比职位薪酬更灵活。采用基于职位价值的方法，员工要增加报酬就必须升职，不能晋升，表现再好，工资也不会增加。员工增加报酬是以晋升为条件的，不过晋升有一定限制，一是因为职位是有限的，二是靠升职增加工资，要进行的工作比较复杂。在这种情况下，员工增加薪酬是一件困难的事情。而能力是不断变化的，客观现实要求企业的薪酬体系要不断变化以适应之。能力薪酬多采用宽带薪酬，不用升职，就可以获得工资的增长。
3. 有些职位只适合用能力来支付（如研究和开发）。

### （三）能力薪酬产生的背景

学术界关于能力对企业作用的认识不断加深。麦克莱兰德写过一篇文章，在大学得高分的人，在社会表现可能不是最优秀的；相反，在社会得高分的人在大学往往不是得高分的。他的结论是影响个人绩效的不仅有智力因素，还有非智力因素——能力，这个问题引发了大家对能力的思考。能力对企业的绩效可能有很大得影响，如果在薪酬上不对能力支付，就不能激励员工为提高能力而努力。

哈莫（Gary Hamel）和普拉哈拉德（C. K. Prahalad）发表过一篇文章，结论是企业如果忽略他们的核心能力的增长，企业就不可能获得持续的竞争优势。他们的研究加深了大家对能力的认识。

## 二、能力薪酬的形式

三种主要能力形式：技能、一般能力和核心能力。

三种能力薪酬形式：基于技能的薪酬（skill based pay）、基于一般能力的薪酬（general competence based pay）、基于核心能力的薪酬（core competence based pay）。

### 三、如何提取企业所需要的能力

#### （一）提取企业所需能力的重要性

企业必须清楚需要支付哪些能力，否则就可能白费钱。如何正确支付企业所需要的能力是企业支付的关键。

#### （二）能力的来源

能力可以从企业战略、企业流程、问题的解决、特殊技术、满足客户需要中提取。

1. 从战略中提取：一个企业的能力首先来自对战略支持的需要，战略不同，所需能力不同。企业必须清楚为了支撑战略，企业到底需要什么样的能力。从企业战略中提取的能力多为企业的核心能力。

2. 从流程中提取：企业运行有很多流程，流程运转需要能力的支撑，所以可以从企业运转的关键环

节中提取关键点。从企业流程中提取的能力多为企业的一般能力。

3. 从问题的解决中提取: 每个企业在每个阶段都要面临一些问题需要解决, 从问题中可以找到所需的能力。

4. 从特殊技术中提取: 企业都有独特的技术, 从企业所需的特殊技术中提取能力是一个重要的方面。

5. 从满足顾客需要中提取: 企业要生存, 就必须卖出产品或服务, 从客户中提取能力是一个很重要的方面。

#### 四、如何将能力与薪酬挂钩

##### (一) 通过职位评价的方法 (职位评价法)

能力薪酬可以通过职位评价体现出来, 类似于职位价值法。

基本步骤: 确定公司所需要的能力——在职位评价中给能力因素以较多的权重 (事情、能力 60—70%、环境)——将工资与职位评价挂钩, 间接体现能力。

##### (二) 通过角色或层级的方法 (角色法)

基本步骤: 确定公司所需要的能力——对能力进行分等和分级, 并确定标准 (任职资格体系)——用市场价值决定能力等级的工资运行区间——根据企业的实际情况决定企业的能力薪酬曲线运行区间。

关键问题: 理解角色和层级; 掌握一个操作要点——怎么对企业的能力进行分级或分等。

##### (三) 直接对员工付酬的方法 (个人法)

操作要点: 根据员工个人的特点, 设计一个工资体系, 专门针对个人能力来支付报酬, 这是完全个性化的、纯粹以能力为基础支付方式, 但在现实中很难实现。

## 五、能力薪酬的管理体系

能力薪酬的管理体系总体上包含三个板块：薪酬管理板块、能力认证板块、能力的培训板块。

薪酬管理板块：规定企业能力的最低要求——明确职位晋升的路径——对能力等级进行定价——对能力体系进行预算。

认证板块：确定认证资格体系的标准——成立一个公正有效的委员会——确定评估周期——对能力进行认证。

培训体系：确定培训时间——确定培训预算——确定培训的具体方法。

## 六、宽带薪酬

### （一）宽带薪酬的定义

宽带薪酬（broad—banding）是根据一个人的工作角色或能力要求，将职位分为几个层级，从而提供一个具有弹性的管理员工发展、绩效、薪酬的体系安排。

关键点：第一，根据工作角色或能力要求进行支付；第二，将职位分成少数的几个层级；第三，其功能是让一个公司弹性、灵活地管理员工的发展、绩效、薪酬。

### （二）宽带薪酬的两种形式

以职位价值为基础：以职位评价分数为基础，设计较宽的分数段。实际上这种形式离不开职位评价，还是一个过渡的方法。

以职业生涯路径为基础：设计成相应的职业生涯发展路径，并依据发展路径付薪。这种形式是一种纯粹的宽带薪酬体系。

### （三）宽带薪酬的主要适用范围

从企业类型看，比较适用于高科技企业、研发类企业。



从职位类型看,适用于需要脑力劳动的岗位。

#### 第四节 基本薪酬管理的应用

##### 一、设计原理

企业的薪酬体系设计可以分为三大块:基本薪酬、奖金和福利。由于基本薪酬对于企业的薪酬管理而言至关重要,而且与其它两部分相比,基本薪酬的设计也是技术性最强的部分,因此在本案例中,主要是对基本薪酬的设计进行探讨。

确定基本工资的依据主要有三种:职位、能力和市场。在本案例中,企业在设计薪酬体系的时候意识到,对于知识型员工而言,仅仅靠职位来决定个人的报酬是不合理的,而是要考虑到每个岗位上人能力的不同而支付不同的报酬。因此,在此案例中,员工的基本工资并不仅仅是由职位价值来决定,而是将能力也作为基本工资的一个决定因素,将两者有机的结合在了一起。

从下图中可以看到,公司所有职位可以归并为职能、业务两大序列。每个序列分为6个层级,31个薪级,序号越大,层级和薪级越高。评价分数与之相对应,分数越高薪级越高。每个薪级划分若干薪档,序号越大,薪档越高。

一个层级相当于一个宽带,员工的薪酬首先由其所处的层级来决定,其次再由职位评价来决定其具体在层级中的薪级。对员工所处层级的评定是通过评价员工任职资格来决定的,即其符合哪个层级的任职资格,其薪酬等级就处于哪个层级中。

这种方案打破了只由职位评价分数决定员工薪酬水平的传统方法。它强调员工能力高低对薪酬水平的影响,但又没有完全抛弃职位评价,而是将两者完美的结合起来,由员工所拥有的能力,即层级任职资格来决定其所处的薪等,而由职位评价分数决定其在薪等中所处的薪级,若职位评价分数所对应薪级超出其所处薪等,则按薪等上下限来决定其薪级。

薪 级	分 值 分 数	薪 档										序 列	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	职 能	业 务
31	1901—2000	6400	6800	7200	7600	8000	8400	8800	9200	9600	10000	F6	M6
30	1801—1900	6080	6460	6840	7220	7600	7980	8360	8740	9120	9500		
29	1701—1800	5760	6120	6480	6840	7200	7560	7920	8280	8640	9000		
28	1601—1700	5440	5780	6120	6460	6800	7140	7480	7820	8160	8500		
27	1501—1600	5120	5440	5760	6080	6400	6720	7040	7360	7680	8000		
26	1441—1500	4800	5100	5400	5700	6000	6300	6600	6900	7200	7500		
25	1381—1440	4608	4896	5184	5472	5760	6048	6336	6624	6912	7200	F5	M5
24	1321—1380	4416	4692	4968	5244	5520	5796	6072	6348	6624	6900		
23	1261—1320	4224	4488	4752	5016	5280	5544	5808	6072	6336	6600		
22	1201—1260	4032	4284	4536	4788	5040	5292	5544	5796	6048	6300		
21	1151—1200	3840	4080	4320	4560	4800	5040	5280	5520	5760	6000		
20	1101—1150	3680	3910	4140	4370	4600	4830	5060	5290	5520	5750	F4	M4
19	1051—1100	3520	3740	3960	4180	4400	4620	4840	5060	5280	5500		
18	1001—1050	3360	3570	3780	3990	4200	4410	4620	4830	5040	5250		
17	951—1000	3200	3400	3600	3800	4000	4200	4400	4600	4800	5000		
16	911—950	3040	3230	3420	3610	3800	3990	4180	4370	4560	4750		
15	871—910	2912	3094	3276	3458	3640	3822	4004	4186	4368	4550	F3	M3
14	831—870	2784	2958	3132	3306	3480	3654	3828	4002	4176	4350		
13	791—830	2656	2822	2988	3154	3320	3486	3652	3818	3984	4150		
12	751—790	2528	2686	2844	3002	3160	3318	3476	3634	3792	3950		
11	721—750	2400	2550	2700	2850	3000	3150	3300	3450	3600	3750		
10	691—720	2304	2448	2592	2736	2880	3024	3168	3312	3456	3600	F2	M2
9	661—690	2208	2346	2484	2622	2760	2898	3036	3174	3312	3450		
8	631—660	2112	2244	2376	2508	2640	2772	2904	3036	3168	3300		
7	601—630	2016	2142	2268	2394	2520	2646	2772	2898	3024	3150		
6	581—600	1920	2040	2160	2280	2400	2520	2640	2760	2880	3000		
5	561—580	1856	1972	2088	2204	2320	2436	2552	2668	2784	2900	F1	M1
4	541—560	1792	1904	2016	2128	2240	2352	2464	2576	2688	2800		
3	521—540	1729	1836	1944	2052	2160	2268	2376	2484	2592	2700		
2	501—520	1664	1768	1872	1976	2080	2184	2288	2392	2496	2600		
1	1—500	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300	2400	2500		

备注：如果出现某一职位（某人）的分数无论怎么打分都不够该职位的最低分数线，人为初始化处理，

归入该职位的最低分数档。

## 二、职位评价

基于职位的基本工资体系设计有四个基本步骤：工作分析、职位评价、薪酬调查、确定薪酬结构。

在本案例中，采取的职位评价方式是要素计点法，即选择和定义一组评价要素并详细定义其等级作为衡量职位价值的标准，然后将所评价职位依据各个要素评级打分，最后汇总得出职位总分来衡量各职位的

相对价值。结合企业实际情况,企业认为在考虑其职能序列的职位评价要素时,认为应该从职责、能力和环境三方面来综合评价,才能公平合理的确定各职位的相对价值。

方面	序号	维度	释义	权重	分值	等级
职责 50%	1	工作复杂性	该岗位的日常工作中所面临的问题的复杂程度	10%	200	7
	2	责任范围	指岗位所管辖事情的范围	10%	200	5
			指岗位受控制的程度,即该岗位对主动性、独立工作能力的要求			6
	3	监督范围	指岗位所要监督和管理的下属人员的数量	10%	200	7
			指岗位所要监督和管理的下属人员的类别(普通员工或专业人员或各级管理人员)			4
	4	对组织的影响	指岗位对企业的重要性(影响力),以及岗位对企业效果贡献的大小	20%	400	5
能力 45%	5	知识	有效地完成岗位工作任务所需具备的各类知识(专业、行业)	10%	200	6
	6	资格	指任职人员的学历和经验(指医保公司及集团系统内工作年限),这两个因素需同时考虑,达到相互弥补	10%	200	5
						6
	7	沟通联系	发生工作联系的程度和对人际技能的要求,分为联系的目的、性质,内外部联系等	10%	200	5
	8	创造性	完成工作所依据的技巧的常规程度	10%	200	5
	9	应变能力	对突发事件的处理能力	5%	100	4
环境 5%	10	工作强度	完成本职工作所要求的人的精力、心理、体力的紧张程度、工作地点的转换	5%	100	4
总计				100%	2000	

#### 1. 工作复杂程度 200 分

本维度评价执行该岗位工作所需要的判断力、分析程度,以及该职位所需进行的常规决策或执行的复杂性。该维度划分 7 级。

级别	表 现	分 值		
1	工作任务确定(很少有其他选择),属于具体环节的操作,执行例行程序,面临的问题具有明确的操作步骤和方式,遵照既定的行动计划即可完成任务		20	30
2	工作任务基本限定,但涉及若干方面的操作,需要对工作步骤、过程、方法进行一定的选择,基本上相对独立地完成工作	40	50	60
3	工作任务有一定的不确定性,涉及较复杂的专业业务问题,需要参照先例、参照相关政策、借鉴他人经验或在主管指导下,进行一定的分析,来制定工作步骤并独立地完成	70	80	90
4	工作任务类型繁多,有较大的不确定性,需要进行个例分析,以笼统政策、规章及理念为指导原则,通过事实分析和对一般规则的理解来解决问题,必要时对标准规则可做适度改进,以适应新的工作发展要求	100	110	120
5	工作任务复杂,难度较高,需根据有限信息认清并分析问题以制订解决方案,为部门或下属单位制订相应的目标或评审现有计划及方案	130	140	150
6	执行重大问题的解决,综合考量公司形势,评估公司整体计划与方案以制订目标和工作计划,为部门或下属单位制订短期目标,并参与企业长期目标的制订	160	170	180
7	负责公司整体的关键问题,评估公司整体的长期发展方案及综合计划,为影响公司发展方向的决定进行思考和解决	190	200	

## 2. 责任范围 200 分

责任范围是指该岗位在组织中所承担的任务范围以及所受控制的程度,分为广度和独立性两个方面。

其中,广度指岗位所管辖事情的范围;独立性指岗位受控制的程度,即该岗位对主动性、独立工作能力的要求。

级 别	级 别	1	2	3	4	5
	广 度 独 立 性	重复性的、 简单相似的工作	担任某一 具体工作	担任同一职能、 领域范围内不同的工作	担任不同职 能、领域范 围的工作	领导一个单 位的工作
1	分工明确时刻受到控制	40	60	80	100	120
2	间歇性的受控制	60	80	100	120	130
3	根据常规方法和惯例进 行控制,定期检查效果	80	100	120	130	140
4	按照总原则工作,以结果 控制	100	120	130	140	160
5	根据单位战略目标工作, 单位战略目标成就控制	120	130	140	160	180
6	根据总公司目标工作,由 公司总裁控制	130	140	160	180	200

## 3. 监督管理 200 分

监督管理是指该岗位在组织中工作所需要监督和管理的下属人员的数量和类别,分为人数、类别两个方面。其中,人数指岗位所要监督和管理的下属人员的数量;类别指岗位所要监督和管理的直接下属人员的类别(普通员工或专业人员或各级管理人员)。

级 别	级 别	1	2	3	4
	直接下属类别 下 属 人 数	普通员工	专业人员,但没 有管理者	专业人员及基 层管理者	专业人员及中 层管理者
1	0 人	20	40	60	80
2	1-3 人	40	60	80	90
3	4-6 人	60	80	90	100
4	7-10 人	80	90	100	110
5	11-15 人	90	100	110	140
6	16-20 人	100	110	140	170
7	21 人以上	110	140	170	200

## 4. 对组织的影响 400 分

对组织的影响是指岗位对企业的重要性（影响力），以及岗位对企业效果贡献的大小。

级别	表 现	分 值		
1	提供有限的支持服务，几乎没有战略性任务		100	120
2	主要承担流程性任务，分担少量的战略性任务，对公司战略实现起一定的间接支持作用。通过自身具体工作成果对经营管理产生一定影响，影响程度取决于自身工作成果的质量	150	170	190
3	除承担流程性任务的执行与组织外，还需对公司战略的落实进行大力支持，对公司战略实现起较大的间接支持作用。通过向他人提供服务或建议而对经营管理产生影响，其影响程度大部分取决于所提供服务的质量和对他人建议的影响力	220	240	260
4	位于公司主要的战略性部门，是公司战略实现的主要负责岗位，对公司战略实现起直接作用	300	320	340
5	直接参与公司战略规划制定，对整体经营战略有很强影响，从而对最终结果有很大责任	380	400	

#### 5. 知识 200 分

知识是指有效地完成岗位工作任务所需具备的各类知识。

级别	表 现	分 值		
1	基本技能：遵照简单的书面或口头指导，了解与本岗位相关的各种章程规定，完成指定的工作任务		50	60
2	宽泛的专业知识和技能：能够通过完成多步骤的规程来收集、组织、核对、整理、分析数据，这一过程要求某个特定领域内宽泛但不精深的知识	70	80	90
3	一定深度的专业知识和技能：需要具备在某一领域内具有广泛且一定深度的知识和技能；能分析并诠释复杂信息，并可修改现有惯例、规程或方法	100	110	120
4	精深的专业知识理论与实践相结合：具备相当程度的专业知识，熟知所在领域的理论及标准运做流程，可协助制订新的方案及规程，熟练运用专业领域相关知识来解决实际问题	130	140	150
5	精通专业领域知识：要求深入了解某项公认的技术专长或某个专业领域内的深层理论与操作方式，能运用先进的知识和经验来创建新方法、方案及规程	160	170	180
6	先进领域的广博、多元知识：全面、深入了解若干相关专业知识和学科的理论，能够领悟并整合多学科中的关键信息，并在主要专业领域内进行运用，同时具备有关公司各主要部门的广泛的理论与实践知识	190	200	

#### 6. 资格 200 分

资格是指担当这一职位所需要的学历和工作经验（指在医保公司及集团系统内工作年限）要求。



级别	经验	1	2	3	4	5	6
级别	学历	2 年以下 工作经验	3 至 5 年 工作经验	6 至 8 年 工作经验	9 至 11 年 工作经验	12 至 15 年 工作经验	16 年以上 工作经验
1	中专/职高及以下	30	35	40	60	80	100
2	大学专科	35	40	60	80	100	140
3	大学本科	40	60	80	100	140	160
4	硕士、双学士	60	80	100	140	160	180
5	博士	80	100	140	160	180	200

## 7. 沟通关系 200 分

沟通联系是指发生工作联系的程度和对人际技能的要求, 分为联系的目的、性质、内部联系、外部联系等。

级别	表 现	分 值		
1	工作中与其他岗位人员交流较少, 交往主要发生在部门内部		40	50
2	需要一些沟通, 常规的信息交换, 让别人易于理解	60	70	80
3	需要较多的沟通, 进行问题讨论以获得支持与合作, 协调解决一般工作问题	90	100	110
4	需要较多的沟通, 主要在外部, 需要说服或影响他人; 或者主要在内部, 但是需要协调解决较为重大的问题	120	140	160
5	对整个单位极其重要的沟通, 关系到本单位内部和外部的重大问题	180	200	

## 8. 创造性 200 分

创造性是指完成工作所依据的技巧的常规程度。

级别	表 现	分 值		
1	具备基本的工作技能, 在工作时按照已经有明确的规定办事, 不需要创新		40	50
2	具备常规的工作技能, 在工作时能够基于现有的方法进行一般性改进	60	70	80
3	具备一定工作技巧性, 在工作时能够根据企业内部经验进行改进和发展, 寻求问题的解决办法	90	100	110
4	具备较好的工作技巧性, 在工作时能够根据企业内部经验创立新的方法, 进行一些调查分析以更好的判断预测, 提高工作效率	120	140	160
5	具有很强的创造力, 在没有经验参考的情况下, 根据复杂广泛的调查分析, 进行风险性决策	180	200	

## 9. 突发事件应变能力 100 分

突发事件应变能力是指在面对突发性事件时, 能够根据事件的性质做出准确的判断和及时处理的能



力。

级别	表 现	分 值		
1	不需要具备应变突发事件的能力		10	20
2	偶尔需要应对一般性突发事件,要求能够及时并妥善的处理问题,避免一般性工作失误	30	40	50
3	经常需要应对一般性的、部门层面的突发性事件,需要对其进行及时、准确的分析和判断,并妥善的进行处理,避免较大工作失误或给公司造成一定经济损失	60	70	80
4	需要应对公司层面的突发性事件,需要对其进行迅速而且准确的分析和判断,做出最优决策,避免重大工作失误或给公司造成重大经济损失	90	100	

#### 10. 工作强度 100 分

工作强度是指完成本职工作所要求的人的脑力、心理的紧张程度、精力、体力。

级别	表 现	分 值		
1	只需要一般程度的脑力和体力投入		10	20
2	需要一定的脑力、体力投入	30	40	50
3	需要较大强度的脑力或体力投入,以及一定的心理承受能力,工作负荷较大	60	70	80
4	需要大强度的脑力或体力投入,以及较强的心理承受能力,工作负荷很大	90	100	

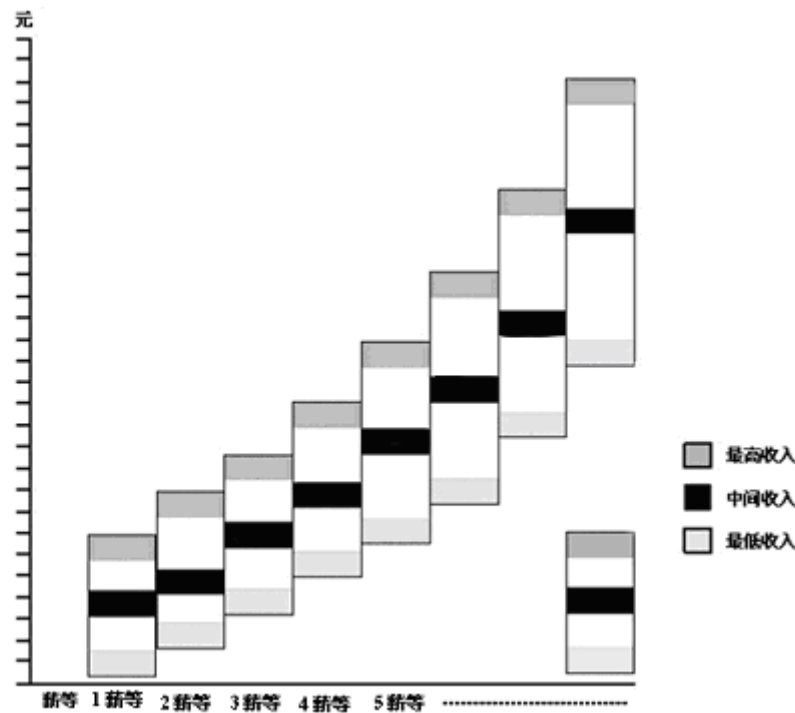
### 三、薪酬结构

确定薪酬结构是基本工资体系设计的另一重要步骤。通常而言,确定了每个薪等的中间值及其幅度,即最大值最小值之间的差值,就能确定其薪酬结构。每个薪等中间值的确定有两种方法,第一种是根据市场情形而定,第二种则是根据企业的薪酬预算而定。

薪等幅度确定对薪酬体系设计至关重要的一环,因为薪等幅度越大,同一薪等内的员工会有更多提薪的机会,其激励性就越大。薪等幅度的确定主要取决于以下几个方面,如企业所处行业的性质、企业文化、企业生命周期及职业生涯发展等。

在本案例中,由于有工资总额的限定,因此薪等中间值的确定主要是取决于工资预算,但同时也考虑到了不与市场水平相差太多,否则仍然会缺乏激励性。而在薪等幅度设计上,由于企业中知识型员工比较多,因此更偏向于宽带薪酬,所以每个薪等幅度都是比较宽的,这也是基于能力的基本工资体系设计的

关键所在。



## 第四章 奖金管理

### 第一节 导论

#### 一、奖金的概念

奖金可以从三个角度来理解：

1. 奖金是对超过标准绩效或者是期望绩效的一种报酬支付。简单地说，事先确定一个绩效标准，在完成之前不进行奖励，超出后进行相应的奖励。
2. 奖金是一种变动收入。基本薪酬是种固定收入，而奖金正好相反，它随时间的变化而变化，随绩效的变化而变化。

3. 奖金是第二次交易的价格。薪酬定义的五种角度之一就是，薪酬是交易价格。从根本上讲，薪酬是企业跟员工的买卖关系形成的一种价格。一般的企业，它跟员工的交易是分两次完成的。第一次，一般是在员工有绩效之前，所协商给定的工资是第一次交易价格。奖金就是在员工有了成绩有了绩效之后，企业支付给员工的报酬。

严格讲，奖金有两种表现形式：通常意义上理解的奖金，就是绩效超标准后企业多给的钱；还有一种奖励方式，是在基本薪酬中表现出来的。

## 二、奖金的作用

使用奖金这种报酬形式的理由，一般说起来有四种：

1. 企业的绩效实际上是不确定的。一个企业很难清楚在考核期结束之后员工的绩效到底会是多少，很难预测这个人会是怎样的一个状态，这样就会产生理想的绩效和实际的绩效之间的差别。如果没有变动收入，即奖金，作为一种制度安排与这种不确定的绩效状态相对应的话，报酬制度就很难运转。为此，企业一般都要将其报酬分成两个部分，一部分是固定的，一部分是随绩效的变化而变化的。

2. 奖励报酬是一种比较符合人性的激励方法。从人性的角度看，干得多的人是希望被激励的。反过来也一样，如果员工感到被激励，可能就会更努力地工作；员工得到惩罚，他就会产生惧怕心理，他以后可能会特别小心和努力。通过奖金实现给人以鼓励（奖励）或者给人以恐惧、压力（惩罚），实际上是符合人性的两种方法。

3. 一个薪酬体系必须应对外部形势的变化，这也要求企业薪酬中必须有奖金的部分，或者说变动的部分。企业面临的经营形势瞬息万变，企业是在不确定环境下经营，如果薪酬定得太死，很难适应外部形势的变化而做出调整，最后企业很可能会因为这种僵化的薪酬制度而失败。

4. 降低成本的需要。奖金有一种特点，就是发生在绩效产生之后，支付的报酬是赚的钱的一部分，

因此企业总是可以算的很清楚。如果都按固定方式支付，企业绩效不好的时候，固定成本的比例会非常高，也很难降下来。因此，奖金是降低成本的一种手段。

薪酬体系有三个大目标：员工满意；核心员工的吸纳、留住和激励；企业目标的达成。基本薪酬主要是针对前面两个目标，奖金的作用主要集中在第三个方面。

有些人对奖金有偏见，认为奖金是万能的，其实不是这样。我们一方面强调奖金的作用，另一方面要看到奖金的适用范围。它的主要作用是诱导员工完成企业的目标，这是很重要的一方面。但是我们不能无限地放大奖金的适用范围，也不能过高地夸大奖金的作用，奖金有自己的适用范围和作用局限。有研究证明，其实有的时候，员工是否努力工作不是看奖金有多少，而是看他对这个工作有没有兴趣、对企业满不满意、有没有感觉到受尊重等等。总之，在强调奖金重要性的同时也要注意奖金的局限性。

## 第二节 奖励什么

奖励什么主要是指员工得到奖励的依据是什么，本质是考核什么。一般企业考核什么就会奖励什么。

### 一、考核的四大基本问题

#### （一）考核的基本问题

设计考核体系，必须面对和解决的基本问题：考核什么；考核的绩效标准怎么定；谁来考核；考核了之后作什么用。

#### （二）考核基本问题的解决之道

##### 1. 考核什么

这是考核指标的问题。关键在于，考核指标要从哪里来，或者说怎样提取考核指标。有两大要点：

##### （1）树立两个原则

分层原则：提取考核指标时，企业不同的管理层级，考核指标是不一样的。一般有三个层级：高层、

部门层和基层员工。

真实性原则：提取的指标一定要反映真实的情况，考核的内容一定是能真正提升绩效的因素。这样就会避免犯方向性的错误。

(2) “6 个字母，7 个方面”

“6 个字母”：BSC，TAA。BSC 指的是平衡计分卡，TAA 指的是职责、能力和态度。

“7 个方面”：字母代表的 7 个考核因素或考核类型。

BSC 认为绩效考核的指标可以分为四种类型：财务指标、客户指标、内部管理指标、学习与成长指标，适用于企业的高层与部门层。TAA——职责、能力和态度，适用于个人考核。

通过 BSC+TAA 这个结构，基本上解决了考核指标提取的问题。结论是，高层和部门层采用平衡计分卡的四个指标，员工采用 TAA 方面的三个指标。这 7 个方面的考核指标就解决了三个层级的考核体系的指标提取。

## 2. 考核的绩效标准怎么定

在建立正确的考核指标之后要确立正确的考核标准。只知道指标不知道标准，实际上也是没有用的，员工无所适从，考核体系也建立不起来。

操作要点：

(1) 分类处理

可量化指标，它的标准一般是考核指标值，比如销售额。

非量化指标，比如敬业精神，其标准一般是绩效标准，用文字描述这种要求，什么样的人到了什么程度可以成为 A 等、B 等。

(2) 量化指标的关键点：定指标的人要懂经营懂经济；要跟员工进行充分的沟通。

(3) 非量化指标的确定方法：

其一，委员会法。如同体操比赛、跳水比赛，它们跟田径项目不一样，不能用一个数字作为评判标准，

而是靠一批裁判给比赛者逐一打分，这些裁判就是一个委员会。这是因为需要做主观评价，同时又能避免只让一个人对绩效做出评价产生风险。

其二，确定非量化指标中的可量化因素。比如“敬业”这一项，就可以找一些指标，比如，加班的次数、帮助同事的次数、主动加班的次数，这也有助于非量化指标标准的制定。

### 3. 谁来考核

一般人认为考核是人力资源部门的事情。实际上考核是个体系，既要有人力资源部门的人参加，也要有业务部门的人参加（提供业务信息等）。最重要的是，在考核参与者中，不能忽略基层领导人的考核地位，比如说班组长、车间主任。忽略基层领导人的考核地位会导致两个问题：难以获得真实的信息以及考核会很浪费时间。所以，从理论上讲应该非常重视基层考核者的作用。遗憾的是，很多企业都没有注意到这一点。

### 4. 考核了之后作什么

考核结果应用于四个方面：晋升、薪酬、员工培训和绩效反馈（发现企业管理的漏洞以针对性地进行改进）。前两项比较受重视，后两项就被一些企业忽略了。

考核结果要全面地在四个方面使用。考核结果用在薪酬上时，具体又有两个方面的作用：

其一，用在奖金上，把它作为变动收入（奖金）的决定因素；其二，用在基本薪酬的增长上，作为增长变动的决定因素。这部分变动叫绩效加薪，在西方薪酬管理中是一个很重要的因素。

## 第二节 奖励什么

### 二、平衡计分卡

#### （一）平衡计分卡的基本内容

平衡计分卡的英文是 **Balanced Score Card**。这里有几个重点，一个是平衡的，一个是计分的，一个是

卡片。

从结构上看，平衡计分卡认为考核应该考四个方面：财务指标、客户指标、内部管理指标、学习与成长指标。

财务指标主要考核企业在股东眼里的表现，包括销售额、利润率、资产的增长等。

客户指标考核企业在客户眼里的表现，包括客户满意度、新客户增长率、老客户保留率，客户服务的设施等。

内部管理指标考核在内部流程的每个环节上（比如财务、生产、销售、研发）是不是做到最好。

学习与成长指标主要考核员工的能力，比如核心员工的数量，核心员工知识的增长情况、积累情况，员工满意度。



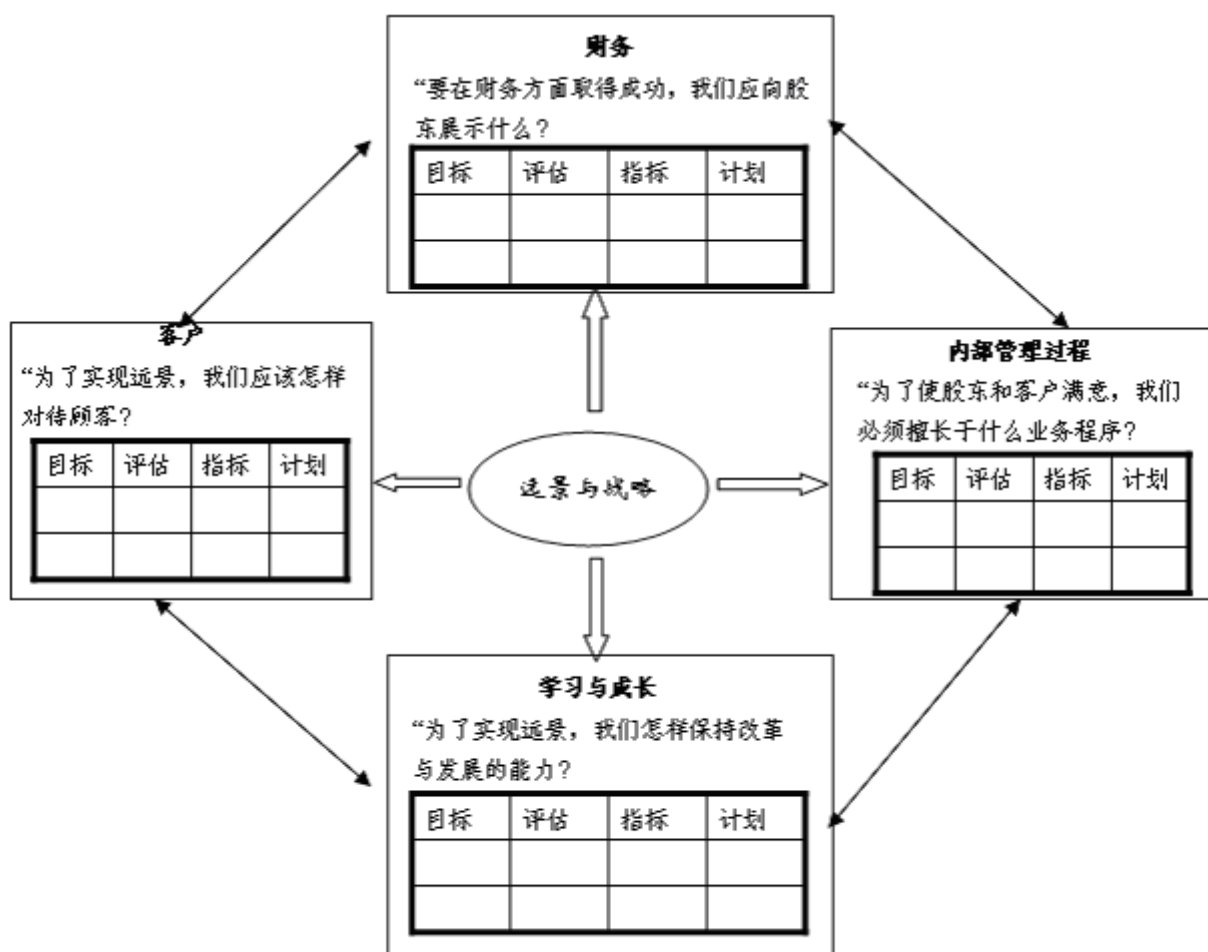


图4-1 平衡计分卡

## （二）对平衡计分卡的认识

认识 1：平衡计分卡强调各种指标的平衡，特别是财务指标和非财务指标的平衡。设计考核体系的传统观念是重财务指标而忽视非财务指标。只考财务指标产生的问题是想要达到的目标最后可能无法达到，因为可能缺乏非财务指标的支持。

认识 2：平衡计分卡是以战略为中心的。很多企业在考核的时候不知道考核的目标是什么。考核是支撑企业战略实施的一种工具，或者说是帮助企业战略落地的工具。企业有战略目标，考核要来配合它。如果没有考核的支持，战略很难落地。按照平衡计分卡的创始人卡普兰和诺顿的看法，只有 20%的企业其战略能够落在实处，一个很重要的原因是战略是一回事，而考核却是另一回事。

认识 3：平衡计分卡强调考核指标之间的逻辑关系。一个企业要想有好的财务指标就必须有好的客户，

如果要有好的客户就必须以好的内部管理为支撑，如果要有好的内部管理，就必须有好的员工。反过来也是一样：好员工——好的内部管理——好的客户关系——好的财务结果。

认识 4：平衡计分卡有问题，一是国情问题，二是层级问题。比如在中国，就会面临企业体制问题以及文化的问题等。另外，平衡计分卡比较适合高层、中层的考核，对员工就很难考核其四个方面。另外，如果用平衡计分卡考核人力资源部门等，由于他们不直接面对客户，所以会对考核有意见。

### 第三节 奖励多少

#### 一、奖金的绝对量

概括起来，主要有两点：

1. 绝对量的多少，是让员工觉得受到激励的一个重要的因素。正确的把握这个量非常重要。
2. 对绝对量也要具体地看、辩证地看。不同的时期、不同的人群对绝对量的感知也是不一样的。

#### 二、奖金的相对量

报酬能不能产生激励，除了绝对水平之外，还有一个很重要的方面：它是一个相对的概念，大家从比较中感觉到公平，报酬就会有激励作用。尽管收入很高，绝对量很大，如果拿的这个人觉得不公平，他也会觉得没有很好地受到激励。

研究者们指出，从某种意义上讲，相对量的作用比绝对量的作用要大。换句话讲，员工觉得是否公平，更多的是从奖金的相对量而非绝对量上感觉到的。因此，企业在做奖金决定时，应特别关注相对量。

对奖金相对量的思考有以下几个维度：

1. 部门与部门之间的比较
2. 企业与竞争对手之间的比较
3. 不同年份之间的比较

#### 4. 与同事之间的比较

#### 5. 一个企业发的奖金占企业收入或利润的比例

下面分别介绍这五种奖金的相对形式, 以及其解决办法。

##### 1. 部门与部门之间的比较

在企业里面, 这种攀比通常发生在管理部门与研发部门、管理部门与销售部门、研发部门和销售部门之间。一般而言, 每个部门都会从自己的立场来强调自己的重要性, 奖金分配时也一样。

大多数企业的经验可以作为解决方案。把研发部门、生产部门、销售部门、管理部门这四个部门按奖金量的大小排序为: 销售部门、研发部门、管理部门、生产部门。如果企业更注重研发, 或者研发对企业的竞争优势特别的关键, 很可能研发部门的奖金量会第一。很少有管理部门的奖金量超过销售或者研发部门的。

##### 2. 与竞争对手的比较

与对手的平均水平相比, 企业的奖金有三种策略: 高于、低于、持平。具体采用哪一种策略, 受到很多因素的影响。

(1) 企业的竞争策略。是想用高工资、高奖金这样的方式还是用其他方式吸纳人才、留住人才。

(2) 企业的支付能力。企业没有收入则即使想支付高水平的奖金也做不到。

(3) 企业文化。有的企业认为只有高工资才有高素质的劳动力和高效率, 在其他条件相同的情况下, 这样的企业里奖金水平也会略高。

第二个因素是最重要、最根本的。不管策略怎么制定、企业文化怎么样, 没有支付能力, 企业很难采取领先策略。不过, 支付能力也不是唯一的决定因素, 还要顾及员工的感受。所以, 应在支付能力和吸纳保留人才的能力之间达到平衡。

##### 3. 时间维度的比较

员工拿到年终奖金, 会很自然地跟上一一年比较。如果企业支付的奖金大幅度降低, 员工被激励的感觉

也会大大下降。不同年份奖金水平的平衡，实际上对管理者和对奖金的实际操作来说都是很重要的。

一般的做法是，钱赚得比较多的年份，奖金发放比较保守，不是企业舍不得，而是怕下年的效益不如今年好，奖金比今年低得太多；收益差的年份，甚至在亏损的年份，有的企业也要发奖金，用好年份盈余的钱弥补歉收的年份，以达到年份间的平衡。

#### 4. 与同事间的比较

这里，同事被定义为同部门里跟你很近的一些人。一般人认为，除了上下级同事外，同级的同事拿的应该一样多。从管理者的角度说，领导作为平衡者，会给（他认为）表现好的同事多一些奖金，给（他认为）表现差的同事少一些奖金，这样就会出现同事间奖金的差别。从同事的角度看，他会觉得两人做的一样多，甚至自己做的更多，同事奖金拿的多得话，自己心里就会有想法，积极性就会受到影响。同事之间收入以及奖金比较的矛盾不可避免，这是因为企业、管理者、员工有各自的立场，而且看问题的全局性等都有不同。

处理的方法有二：考核尽可能的精确和客观，让员工拿的钱是跟其绩效是挂钩的而且是科学的，让员工服气；薪酬保密，形成员工间薪酬相互保密的文化，减少这种因同事间比较而产生的不必要的麻烦。

#### 5. 与销售额或利润的比较

企业赚了钱，员工拿的钱应该是其中的百分之多少才合适，这是相对量里最重要的问题。

这种情况在很多企业都存在：通过调高奖金的比率，增加奖金的力度，企业的销售在短期内有很大的增长，但是在年底企业的利润并没有特别的增长，通常的情况是反而少赚钱。这说明，奖金与销售额增长、利润额增长之间保持一个恰当的比例非常关键。

这一比例的水平设置有讲究。这个比例定在什么水平，受到两个比率的影响：行业的利润率和企业的实际利润率。

## 第四章 奖金管理

### 第四节 如何奖励

#### 一、奖金的类型

奖金分类的纬度如下：

1. 支付对象的大小；
2. 奖金设计的时间长短；
3. 具体奖励来源；
4. 奖励人员的特殊性与一般性。

具体的奖励方式：

（一）按照支付对象：可分为个人奖励计划、团队奖励计划和组织整体奖励计划。

个人奖励计划：个人拿的奖金完全与个人绩效挂钩，跟他人和组织的绩效无关。最典型的是泰勒工资制下的计件工资率。

团队奖励计划：支付对象是团队，个人的奖金数量与团队的绩效挂钩。其目的是鼓励团队合作。

组织整体奖励计划：个人奖金多少不取决个人绩效及团队绩效，而取决于整个企业的绩效。它在更大程度上鼓励员工关心整个组织的绩效，把个人利益与组织整体利益连在一起。

（二）按时间长短：短期奖励计划和中长期奖励计划。

短期奖励计划：一年以内的形形色色的奖励计划，比如年度奖、季度奖、月奖、临时性的红包等。其哲学是把个人的奖金和企业或个人的短期绩效联系在一起，体现奖金的及时性，不作长远考虑。

中长期奖励计划：一年以上的奖励计划。其基本哲学是把个人的奖金数量与中长期的绩效联系在一起，鼓励人们更长远一些。它比较适合企业的高级管理者，也适合需要很长时间才能看出绩效的职位类型，比如某些研发人员。

（三）按具体奖励来源：利润分享计划、收益分享计划、成本节省分享计划、股票奖励计划。也有人把成本节省分享计划放到收益分享里。

利润分享计划：企业拿出利润中的某一个百分比跟全体或部分员工分享，或者说，某个范围的员工得到的奖励完全与企业的利润相关。它是很有优势的奖励计划，因为能够让员工关注利润；企业只赚不赔，企业是在赚了钱之后才跟员工有分享。

收益分享计划：收益的衡量指标有很多，包括利润，也包括生产的效率、成本等。收益分享计划是指在这些收益的衡量指标上约定，比如运输时间减短、生产效率提高、成本降低、利润增长，只要收益提高了，就拿出一定数量的钱来奖励。简单地说，收益分享计划是一个比较宽泛的奖励计划，任何实现约定的改进都能导致奖金的产生。收益分享计划跟利润分享计划最大的不同是，利润分享计划中，员工拿到钱企业也赚到钱；收益分享计划中，员工拿到钱的前提不一定是企业赚到钱，利润外的其他指标方面只要有改善企业就会给奖励。有时，员工很努力但客观原因导致企业没有盈利，而把企业赚不赚钱作为给员工发奖励的唯一依据的话，员工肯定会有怨气，这种情况下，拓宽奖励的来源就是一个比较合理的做法。收益分享计划就是在这样的背景下产生的，是一种比较合理的计划。

成本节省分享计划：企业有成本节省时拿出其中的某一个百分比分给员工。它最大的激励作用是鼓励员工处处节省成本。在成本占产值比重比较大的企业和成本节省空间比较大的企业，这是个非常有利的奖励方法。

股票奖励计划：把股票作为一种来源奖励员工。具体形式较多，有专门对高层经理的，有专门对员工的。对高层经理的又分为两种形式：给股票（股票激励）和给股票期权。对员工来说，最典型的是全民持股计划，就是每一个员工都持有公司的股票。无论是高级经理还是员工，拿到了股票后会比较在意企业长期的发展，会把个人的利益跟企业的利益连在一起，所以股票奖励计划是比较盛行的奖励计划。

（四）按特殊人员：管理层奖励，销售人员奖励和科研人员奖励。

企业有三类特殊的人：管理者、销售人员、研发人员。

管理者尤其是高层管理者是替股东来经营企业，企业对他们的能力要求很高，他们能不能有效的经营企业，对企业的绩效影响也非常大。他们是市场上比较稀缺的资源，而且可以从一个企业流动到另外一个企业。另外，管理层的收入主要不是来自打工收入，是来自经营收入，企业赚多少钱，他们才能拿多少钱。所以管理人员，尤其是高层管理人员在企业里是特别的人员类型。

销售人员也是特别的类型。他们的特点有两个：一是职业特点，经常在企业外面，根本看不到他在干什么事情，他们能不能取得绩效完全取决于自觉性；二是销售人员起的作用非常大，没有销售就没有企业，这个影响是致命的。

研发人员的特殊性也表现在两个方面，一是研发对企业很重要，没有新的产品承接，企业最终会消亡；二是研发人员的绩效很难衡量，不能从表面行为上简单地看出。

一般的，企业对这三类人员在薪酬上要做特殊的处理，结果就会出现三种奖励计划，即：管理人员奖励计划、销售人员奖励计划、研发人员奖励计划。

## 二、几种奖励计划的操作要点

### （一）利润分享计划

利润分享计划是拿出利润的某个百分比奖励给员工，前提是企业赚到了钱，目的是激励员工增加利润。

其操作步骤如下：

1. 制定标准。在年初要跟员工商定两件事：利润指标和利润分享率。
2. 制作一个完善的考核体系。为了完成利润指标，需要完成几个方面的目标，怎样考核，在年底怎样把考核的结果同奖金挂钩。
3. 具体实施。在年终分享原来约定好的利润。前两步做好了，这里就是简单的兑现。但是，这一步里最关键的是要做到平衡，是不是完全按照约定的办，企业要有灵活平衡的处理。



在这三步的操作过程中应该注意以下几个问题:

1. 科学地制定利润指标和分享的比率。要注意两点: 制定的指标要是科学的, 反映经营状态的; 企业和员工要充分沟通。
2. 应该及时调整。企业能否赚到钱, 不只是受到企业员工努力的影响, 还受很多外部市场状态的影响和国家法律政策的影响。如果这些外部环境的变化导致企业利润急剧下降, 企业不应再坚持年初的标准, 而是应该想办法同员工进行沟通, 然后把利润的标准降低, 或者将分享比率中企业的部分提高。
3. 注意平衡关系。如果在整个企业做利润分享计划, 必须考虑到赚钱的部门和不赚钱的部门之间的平衡。
4. 利润分享计划不是对所有的企业都适用的一种分享计划, 它有适用条件: 企业是有利润的; 利润是比较稳定的; 利润是受个人努力程度影响的。

表4-1 利润分享计划

区分操作利润与计划之比(%)	支出占总收入的百分比(%)
125 或更多	12
120—124	10
115—119	8
110—114	6
105—109	4
100—104	3
90—99	2

## 二、几种奖励计划的操作要点

### (二) 高层奖励计划

企业的高级管理者以及一些优秀的部门管理者对企业经营影响非常大, 他们的收入主要跟企业的收益挂钩。

对中高级领导人奖励的时候操作要点有三个：

### 1. 奖励什么

亦即考核什么。对中高层尤其是高层管理的考核是个复杂的问题。对高层，主要考核战略指标，因为他们的职责主要是落实企业的战略。平衡计分卡是一个基本的方法，拿平衡计分卡的基本思维或基本框架来考核高层现在几乎没有异议。它包括四个方面：财务指标、客户指标、内部管理指标、学习与成长指标。

### 2. 奖励多少

对经理人员的奖励应该定在什么水平上才算合理，这需要回答两个问题：一个经理在职业经理人市场上的价值；一个经理人在企业内部创造的价值。也就是外部因素和内部因素。

### 3. 如何奖励

高层经理的收入构成一般是三部分：年薪、奖励报酬、股票收入。

年薪涉及到支付时间的长短；奖励计划涉及到绩效与奖金的挂钩；股票奖励计划是一种把股票作奖励来源的特殊计划。

一般的做法是，经理人的年薪一般不会定得太高，但是比较固定，主要是作为一种稳定的收入来源。基本年薪具体定在什么水平上是个大问题，太低则经理人员没有足够的收入维持体面的生活，太高则影响到他创造更大利润的积极性。

高层的奖励计划做好有三个关键点：

1. 考核指标和标准一定要科学；

2. 长期激励和短期激励的平衡；

3. 经理人员的收入和其他人员收入的平衡。企业的价值是大家一起创造的，经理人的收入和一般员工的收入一般保持什么样的水平比较合适，不同的人有不同的说法，管理大师德鲁克说，一把手与一般员工的收入最低应该是 200 倍，才可以保持足够的激励。国有企业一般控制在 10 倍以内。

## 二、几种奖励计划的操作要点

### （三）销售人员的奖励制度及实例说明

#### 1. 销售人员奖励制度

##### （1）销售人员的奖励受到重视，有以下原因：

①销售人员的职业特征：不在企业的直接监控下工作；个人的努力程度跟业绩高度相关。

②销售人员对企业的重要性：一个基本的看法认为，一个企业是不是有竞争力，取决于销售体系的竞争力。不管销售渠道、销售理念如何先进，如果没有销售人员的努力，东西还是卖不出去。所以，一个企业的销售体系的竞争力在很大程度上取决于它的销售人员的竞争力。另外，激励性不够的销售人员的薪酬制度，会养一批懒人；激励性很强的销售人员的薪酬制度，会给他们很大压力和动力。因此，销售人员的竞争能力在本质上又取决于销售人员薪酬的竞争力。

##### （2）销售人员奖励制度设计的要点

###### ①确定销售人员基本薪酬和奖金的比例

销售人员的薪酬制度按照基本薪酬和奖金的比例的角度，可以分为三种形式：纯粹的佣金型、纯粹的薪水型、混合型。

纯粹的佣金型：销售人员的收入全部是由佣金构成，没有底薪和固定薪水。销售人员所有的薪水都跟他的业绩挂钩。

纯粹的薪水型：销售人员的收入全部是由固定薪水构成的。业绩并不影响到个人收入多少。

混合型：销售人员的收入中既有固定的薪水，还有佣金或奖金的部分。

在设计销售人员的薪酬制度时，第一个要解决的问题是到底用哪一种形式。固定的部分和变动的部分的比例受两个因素的影响：某一种商品卖出去的难度，成为某一种商品的销售人员的难度。依据这两个维度，可以画出一个有四个向限的矩阵，实际上就形成四种组合：高——高组合；低——低组合；高——低组合；低——高组合。

值得一提的就是，很多企业为了鼓励销售人员努力地去销售，倾向于采用纯粹佣金型的方式，也就是没有固定薪水全部靠提成，或者低固定薪水高提成。事实上，这种做法并不总是正确的，原因是不同的条件下应该有不同的组合。另外一个原因就是，固定薪水太低变动薪水太高，销售人员实际上对该企业没有了忠诚感。

所以为了鼓励销售人员的忠诚，一般企业都会比较谨慎地来支付薪酬，特别是比较谨慎设计固定薪水和变动薪水。

## ②确定销售人员奖励收入的依据

没有一个企业对他的销售人员支付的薪酬是完全固定的，一般还是有一个变动的部分，这样就会有一个标准，在什么情况下可以拿多少。只要有变动的部分，就有考核的要求；只要是考核，就会涉及到4个基本问题：

第一，考核什么，即考核指标从哪里来。

第二，考核的标准怎么定。

第三，谁来考核。

第四，考核了以后做什么。

特别是前面两个问题，销售人员的考核体系的设计也不例外。

要解决这两个问题，肯定要遵循我们前面讲的提取考核指标和确定绩效标准的一般原则。

但是，销售人员的考核也有一定的特殊性，主要有两个：

一是量化指标比较多，比如销售额等，需要明确销售人员的考核指标是以结果指标为主，还是兼顾过程指标的考核。

二是销售人员的考核怎么样配合战略。销售人员的考核体系里面通常会有三类指标：新产品与老产品的销售比例、新客户与老客户的比例、新地区的销售和老地区的销售的比例。这三类指标都是战略性指标，如何在销售人员的考核体系中加以体现，是非常关键的。

③销售人员的薪酬制度要使销售人员的能力得到增长

基本薪酬有三种支付思路：以职务来支付、以能力来支付、以绩效来支付。销售人员的收入制度中支付依据是能力。因为销售人员绩效的增长在很大程度上主要取决于他的能力，比如与客户沟通的能力、问题解决能力还有信息的搜集与分析能力等。

基于这个观点，支付他们报酬的时候很显然要注意他们的能力因素而不是简单的从结果的角度去考虑。当然绩效也不能忽略。

④文化的影响

另外还要谈到的一个问题是销售人员的文化。一般来说，销售人员在企业里是比较“精明”，但他们的忠诚感也难以建立，跳槽率比一般的员工高，哪个企业给钱多，他们就往哪个企业跑。如果不辅之以文化建设，无论给销售人员多少钱，都很难买到他们的忠诚。所以，怎么在销售人员之间建立一种合适的文化，让他们既看重钱，也看重其他的一些因素，是销售人员收入制度起作用的一个关键。很多人也都提到，在销售人员的收入制度建立的时候还要注重他们的文化建设。

## 2. 销售人员奖励制度的实例说明

### （1）公司背景

F 公司是位于武汉的一个企业，主要生产通讯设备，如光缆、大型程控交换机、传输设备等。通讯设备制造业是一个高科技行业，竞争很激烈。很多国外、国内的知名企业相互竞争。在 3、4 年前，这个企业面临一个问题：国家在这个企业投资很多，希望以它为基地发展一个光通讯基地。尽管他们的研发能力强，但是他们销售比不过一些国内的企业。面对这种情况，企业领导没有退缩，请了一些专家通过重新设计薪酬体系来带动销售。

### （2）销售人员薪酬体系设计需要解决的问题

F 公司销售人员薪酬体系设计需要解决以下几个问题：①薪酬体系如何配合 F 公司的战略和经营目

标? ②销售人员的基本工资应该由什么来决定? ③销售人员的奖金应该由什么来决定? ④如何确定销售人员的奖金数量? ⑤如何确定销售人员的奖励方式?

### (3) 销售人员薪酬体系设计的问题解决

#### ①薪酬体系如何配合 F 公司的战略和经营目标

F 公司的战略目标很明确, 就是要做出业绩, 使公司的市值不断迅速增长。经过计算, 企业得出为了使公司的市值不断增长, 要在 5 年内销售 100 亿的产品, 即每年得完成 20 亿。销售人员的薪酬体系就是要支撑每年 20 亿的销售。

#### ②销售人员的基本工资应该由什么来决定

F 公司以前销售人员的工资主要由绩效决定, 变动薪酬所占比重比较大。经过调整, 销售人员主要的部分是固定薪酬, 即基本薪酬。基本薪酬部分主要由销售人员的能力决定。公司将销售人员分为五个级别: 专家级别、高级销售经理、销售经理、一般销售人员、初级进入者。每个层级都有能力支持, 每个层级对应都有工资区间。

#### ③销售人员的奖金应该由什么来决定

销售人员的奖金应该由什么决定涉及到销售人员的考核指标。公司的解决方案为考核战略指标、流程指标、能力指标, 其中能力指标最重要。其具体指标包括销售额、销售成本控制、新客户数销售所占比例、非电信客户销售所占比例、新产品销售额、公司税后利润、给公司总部和相关部门反馈信息的数量和质量、客户流失率、客户满意度等能力和态度指标。

#### ④如何确定销售人员的奖金数量

怎样确定销售人员的奖金数量的问题就是解决销售人员销售 20 亿, 应该拿出多少作为奖励的问题。最后的结论是, 销售 20 亿最多拿 1%来作为奖励, 即 2000 万。公司有 20 人左右的销售人员, 平均每个人有 10 万左右的奖金量。这 10 万的奖励量和同行业企业相比还算不错, 同时又保证了企业的利益。

#### ⑤如何确定销售人员的奖励方式

F 公司因为销售的是大型设备，完成销售包括三个方面的合作：营销人员的宣传，销售人员的销售，售后服务人员的服务。在这样的情况下，公司采用以团队奖励为主，个人奖励为辅的方式。团队奖励占总奖励的 70%。

通过这五个方面的改进，F 公司的销售体系效能大大提高了，表现在：

第一，有的放矢，有目标。销售人员的目标就是配合战略，每年销售 20 亿。

第二，销售人员的队伍很稳定，因为基本工资的比例大大提高了，另外是根据自己能力决定的，令人信服。

第三，销售人员的能力提高，大家开始重视销售技能，而不是单单注意销售结果。因此企业有长久的增长潜力。

第四，个人多得的同时，企业也获利。

第五，鼓励了团队合作，不同职种之间的矛盾越来越少。

现在，F 公司更加优秀。

分析：

通过案例，我们看到销售人员的工资涉及的问题有：

第一，奖金与基本工资的比重；

第二，考核指标设计；

第三，奖金量的确定；

第四，支付的方法选择；

第五，文化建设（在该案例中尚未涉及。文化问题是在以上问题都解决了之后再着手解决的问题）。

#### （四）团队奖励计划

##### 1. 团队奖励计划的定义和重要性



奖励计划按对象划分有三种支付形态：个人奖励计划、团队奖励计划、组织整体奖励计划。收益分享、利润分享等，可以看作组织分享奖励计划，企业赚了钱，可以给企业所属员工进行奖金分配。计件工资率的做法是个人奖励计划，奖金的多少跟个人的绩效挂钩。团队奖励计划是个人的奖金与其所在团队的绩效挂钩，不取决于或不仅仅取决于个人的绩效。

制定团队奖励计划的原因有：

（1）团队是一种越来越流行的一种合作方式。越来越多的企业认为，通过团队合作，企业可能会产生更高的绩效。

（2）很多工作实际上要通过团队合作的方式才能完成。

第一种情况，如果在薪酬上采取对个人激励的方法，尽管团队合作会产生更高的绩效，实际上也没多少人在意团队合作。反过来，如果在薪酬上采取的是团队奖励计划，团队绩效决定个人的收入，这时大家会很自然的在意团队合作。

第二种情况，采取针对个人的奖励计划，如果处理不平衡，有些员工会产生不公平感，引发很大的矛盾。

所以，重要性和团队合作的不可缺少性，都要求要有团队奖励计划。

## 2. 团队的三种形式及团队奖励计划的三种形式

团队可以划分为三种类型：

平行团队：由一群人组织起来，每个人都有独立的任务。他们之间可以不合作，考虑到团队合作的方式也能提高每个人的绩效才加以组织构成。

流程团队：流程是由从上至下的一环扣一环的环节组成的，在这种状态下，没有一部分可以离开另外的部分，从而产生团队合作，因为这样组成的团队成为流程团队。

项目团队：它跟平行团队不太一样（不是生硬地把成员组在一起），跟流程团队也不一样（不是一环扣一环，必须在一起才能工作），项目团队就是一个人不能完成这项工作，需要一群人同时工作，可能有

独立的任务，也可能有流程的任务，还可能有重复的任务，它需要在既定的时间内，把一个项目作完，而一个人又无法完成。

这三种不同的方式，激励有各自的特点：

#### （1）平行团队

平行团队奖励的一个特点是，事后奖励，是基于事实的一种奖励。

员工完成个人的任务之后再付钱。任务完成多的、好的，拿到的钱可能会多一些。原因在于，每个人都有独立的任务，每个人的绩效都可以独立的衡量，因此个人的绩效更多的决定他的收入。

一般采取的做法有三个：绩效加薪（个人绩效好，他的基本薪酬会得到更多的增长）；非现金的表扬与认可激励（比如，领导的当众表扬，而这种表扬会影响到晋升等方面）；点对点的现金奖励（对当事人提供一事一议的现金奖励）。

#### （2）流程团队

流程团队奖励的特点：

第一，以技术技能作为奖励的基础（skill-based pay），因为每个环节需要该环节的专家进行，他们具有而且积累着良好的技能；

第二，强调团队的整体能力，不同的环节构成一个大的流程，单单哪一个环节能力强是不够的，团队流程的每一个部分都有能力要求；

第三，用多个考核者对员工进行绩效评估，而不是单个考核者，因为流程涉及到很多方面，一个考核者无法顾及流程上所有的员工，难免产生偏差；

第四，事先确定奖励的方案，按实际表现执行。

#### （3）项目团队

项目团队奖励的特点：绩效加薪，跟平行团队类似；点对点的、一事一议的现金奖励；奖励项目团队的忠诚感。

不要把所有的团队奖励计划都看成是一样的, 而应该区分不同的团队形态, 设计有针对性的团队奖励计划。

### 3. 考核问题

#### (1) 考核的特点

既要考团队的绩效, 也要考团队成员的合作, 这是考核指标体系选择时特别强调的一点。还会考到团队领导的领导力。团队里每个人都有自己的想法, 他们不会自发的合作, 自发地形成一种最好的方式, 来产生最高的绩效。只要有两个人以上的状态出现, 实际上就需要领导, 团队成员的数量越多, 领导的要求就会越高, 因此在这样的情况下, 团队会不会有绩效, 很大程度上取决于团队领导会不会领导。“绩效好不好, 关键在团队领导”。这种情况下, 考核不包括团队领导力的话, 考核也是不成功的。很多团队考核的时候, 实际上不考核团队领导人的实际绩效。

#### (2) 团队和个人的关系

如果团队考核比例比较大, 个人表现好不好对最后个人奖金的多少都没有多大影响, 团队考核中就会遇到搭便车现象。出现这种现象, 绩效好的团队成员就会有想法, 在收入分配时会产生不公平的感觉。为了解决这个问题, 团队绩效考核通常的做法是, 规定团队绩效和个人绩效对个人收入影响的比重。只要坚持团队奖励计划的理念, 团队绩效结果对个人收入的影响最小限度应该要超过 50%, 应该是在 50%到 100% 之间作取舍, 而不是在 50%以下。通过这种方式来平衡团队绩效和个人绩效对个人收入的影响。

### 4. 团队奖励计划成功的关键

#### (1) 团队领导要有力;

#### (2) 个人的考核和团队的考核对个人收入的影响应该有恰当的比例。建议是 2: 8 或者 3: 7;

#### (3) 文化问题。每个人要有合作的意识, 合作的文化。

## (五) 成本节省奖励计划

### 1. 基本含义

成本节省奖励计划是收益分享计划的一种,但又相对独立。也就是一个企业在成本上有节省,拿出成本节省的一定的百分比来奖励员工。成本节省,对企业来说就是“捡”到利润,因此以成本节省为奖励来源的奖励计划,称为成本节省奖励计划。

它对很多企业是很有好处的,尤其是对成本占销售收入比重比较大的或者成本节省空间比较大的企业。

### 2. 主要做法

大致有两种主要形式:约克奖励计划和斯坎伦奖励计划。斯坎伦奖励计划是成本节省奖励计划中最重要的或者最著名的一种形式,最早是在美国的一家钢铁公司发展出来的。

斯坎伦计划的要点包括:鼓励员工和企业合作,通过合作的方式可以创造出对企业对个人都有益的结果,如果不合作谁也得不到好处;鼓励员工参与,途径是让员工提出各种各样的节省成本的建议和方法,如果企业采用,企业的成本可能会降低;强调分享,成本降下来,企业会得一部分好处,员工也会得到一部分好处,否则两方就不会都有积极性;所有的奖励都来自实实在在的成本节省,不是来自一般的利润增长,也不是来自股票奖励。

实施的公式是:

$$\text{斯坎伦比率} = \frac{\text{劳动成本}}{\text{产品销售额}}$$

斯坎伦计划的基本特点是,奖金主要以劳动成本除以销售成本的节省率为依据。

另外还有一种其他的成本节省计划,是用总成本比上销售额。至于采用这两者中的哪一个,取决于企业的特点。如果劳动成本占销售的比重比较大,比如劳动密集型企业,它很可能会采用劳动成本节省奖励计划;如果是一家高科技企业,劳动成本占的比重并不大,而其他成本如研发成本等占的比较大,它可

能会采用总成本的节省方式激励员工。

成本奖励计划有两种表现形式，一种是奖励成本节省的建议；一种是成本的实际节省。

### 3. 成功的关键

(1) 科学地奖励的标准。成本要节省多少，要拿出多大比例作奖励等。要做到标准对员工有吸引力，这是一个关键。

(2) 具有可操作性。员工的参与合作是必不可少的，所以成本节省的制定不应该是单向的自上而下的灌输过程，应该是自上而下又自下而上的反复过程，这样员工才会被吸纳进来。

(3) 有科学的核算体系。

## (六) 股票奖励计划

### 1. 股票奖励计划的类型

(1) 从被奖励对象上，股票奖励计划可以分为两类：

第一，高层管理者的股票奖励计划；

第二，一般员工的股票奖励计划。

(2) 从奖励方式上，股票奖励计划可以被分为两类：

股票赠与计划（纯粹的股票奖励计划）：公司拿出实实在在的股票赠与员工。

股票期权计划：期权（Option），指在某个时间上购买和出售股票的权力。股票期权就是公司给员工权力在某个时间上购买和出售股票，从而牟利的一种做法。

### 2. 股票奖励计划的作用

(1) 让有权力购买或卖出股票的员工自觉地把自已的利益和公司的整体利益挂钩。

(2) 让有权力购买或卖出股票的员工自觉地把自已的短期利益和公司的长期利益挂钩。

(3) 让股票激励计划的参与者有风险意识。因为股票可能会涨也可能会跌，员工因此可能会拿到很

多奖金也可能一分钱都拿不到。通过风险意识的培养,让员工对分配更加理性。

(4) 让股票激励计划的参与者有主人翁意识,觉得企业是自己的,和管理层保持一致。

### 3. 股票奖励计划的操作要点

#### (1) 谁有资格来参与股票激励计划

很多企业把高层管理人员、重要的中层管理人员和核心的研发骨干、销售人员作为股票激励计划的参与者。还有的企业是全员都有资格成为股票激励计划的参与者。

资格的确定是一个很重要的问题。影响资格确定的一个重要因素是人的激励性。如果很容易的让所有人都参与到股票激励计划中来,很多人就不把这当回事,认为股票激励计划好像特别容易,从而产生逆反情绪。所以,资格定得太宽泛就会起不到股票激励计划的作用。另一个影响资格确定的重要因素是成本预算。如果太多人参与到股票奖励计划中,公司就需要支付很多成本。还有一个影响资格确定的重要因素是股权的集中和分散,如果太多人参与到股票奖励计划中,会使得公司的股权太分散,不利于公司的经营。

#### (2) 给多少股票,即奖励标准

如果股票持有者的股票期权收益过多,会产生两大问题:企业成本无法控制;如果股票持有者一夜暴富,反而会影响其工作积极性。所以标准怎么定是一个重要问题。

#### (3) 法律规定

股票激励计划一定与股票市场相联系,除非公司没有上市。只要公司和股票市场联系在一起,如果股票激励计划和国家法律相悖,那么计划就一定会失败。

## 第五节 建立以销售人员奖励计划为中心的整体奖励计划

### 一、背景

#### 1. 公司基本情况

本公司是一家集研究、生产和销售的通讯设备企业，在行业中拥有雄厚的研究力量，曾经研制出中国第一根光缆。职工人数 5000 人左右，销售 20 亿左右。

## 2. 薪酬变革的目标

(1) 希望提高公司的竞争能力。公司在与其他国内外竞争对手的竞争中处在劣势地位，按道理讲这是不应该出现的现象。经过分析发现，造成这种局面的原因是销售能力不够，而销售能力的差距本质上是销售人员的激励体系不是很完善。

(2) 建立一个以销售为龙头的整体激励计划。以前的奖励制度是以绩效薪酬为主的，员工的工资分为两个部分，一部分是基本工资，另外一部分是绩效工资，基本工资为主，绩效工资为辅。问题是除销售部门之外，这种绩效薪酬不是和企业的销售等绩效挂钩，而是与个人的表现挂钩。从奖金与公司销售挂钩和部门统一的角度看，公司的奖励机制不具有整体性。

## 二、具体做法

第一步：确定公司销售部门员工的奖金总数。经过测算，公司准备拿出目标销售额的 2% 来奖励员工。公司计划销售额为 20 亿。

第二步：确定销售部门的人均预期奖金数。该公司的销售人员为 800 人左右，人均奖金 5 万元左右。

第三步，设计考核体系。公司的考核指标见下表。



表4-2

某通讯公司部门考核指标库

部门	指标类别	考核指标	操作定义	数据来源	备注
市场部	战略指标	成本控制	包括对销售费用的控制、对公司总体成本控制承担一定责任。		
		关键人才挽留	根据关键人才流失率进行考核。		
		销售额	根据公司销售收入总额进行挂钩考核。		
		流程改进	根据对本部门及本部门与其他部门之间工作流程的改进程度进行考核。		
		回款额	根据公司确定的回款总额计划完成情况进行挂钩考核。		
		市场战略研究	根据市场战略制定的及时性、适用性进行考核。		
		市场体系完善	包括市场制度完善、人才结构改善、和渠道建设方面的考核。		
		市场占有率	根据公司核心产品在市场上占有率进行考核。		
		建议、改进被研发立项采纳数量	主要为促使市场部门对研发部门立项和研发改进的支持。		
	部门运转指标	销售价格指导适用率	根据制定的销售指导价格在销售过程中的准确性进行考核。		
		新产品销售比	根据新产品销售占总销售额的比重进行考核。		
		客户满意度	根据外部客户和内部客户(工作服务相关部门)对该部门工作的满意程度。		
		员工成长	根据考核期内部员工任职资格等级晋升的人数进行考核;暂时没有任职资格体系的部门根据员工参加培训的人数和成绩进行考核。		
		品牌知名度	从市场反馈对品牌的认知程度进行考核。		
销售片区	战略指标	成本控制	与公司成本总额、部门成本控制挂钩考核。		
		回款额	根据公司确定的回款总额计划完成情况进行挂钩考核。		
		销售收入	与公司总体销售收入挂钩考核。		
		流程改进	根据对本部门及本部门与其他部门之间工作流程的改进程度进行考核。		
		销售额	根据计划进行考核。		
		关键人才挽留	根据部门关键人才流失率进行考核。		

## 第五章 员工福利管理

### 第一节 员工福利的概念

#### 一、员工福利的定义

美国著名的薪酬管理专家米尔科维奇认为员工福利有两个显著特点：（1）它是总报酬的一部分；（2）它不是按工作时间给付的。

约瑟夫·J·马尔托奇奥在其所著的《战略薪酬》一书中对员工福利（employee benefits）进行了界定，他认为员工福利就是非货币奖励，属于边缘薪酬（fringe compensation），就类别而言可以分为三类：（1）员工所能获得的非工作时间报酬（例如假期）；（2）为雇员提供的各种服务（例如日托补助）；（3）企业的各种保障计划。

我们应该从以下几个方面来把握员工福利的概念：

1. 员工福利是总报酬的重要组成部分；
2. 员工福利大多表现为非现金收入（例如各种保障计划、休假、服务以及实物报酬）；
3. 员工福利通常采取间接支付的发放形式（福利不同于工资和奖金，可以完全在当期得到直接的体现，有些福利项目可能要在若干年后才能为员工所享受）；
4. 几乎所有正式员工都可得到福利（福利作为一种普惠制式的报酬形式，它的享受对象通常是企业的所有员工，而且员工与员工之间的差别并不是很大）；
5. 员工福利通常为非劳动收入（福利的享受通常并不是在员工劳动之后，也与员工的个人贡献无太大关系，一个刚刚加入企业的员工常常就可以享受到与一个在此工作了几年的员工相同的福利待遇）。

#### 二、福利的类型

1. 从类别上划分，可分为保障福利、保险福利和附加福利；
2. 从法律的角度看，可分为法定福利（强制性福利）和企业自主福利两种；

3. 从支付对象看,可以分为管理者福利和员工福利两种。

表5-1 IBM的福利项目

员工福利项目	内 容
综合补贴	对员工生活方面基本需要的现金支持
春节奖金	新年之前发放,使员工过一个富足的新年
休假津贴	为员工报销休假期间的费用
住房资助计划	公司拨出一定数额资金存入员工个人账户,以资助员工购房,使员工能在尽可能短的时间内用自己的能力解决住房问题
医疗保险计划	员工医疗及年度体检的费用由公司解决
退休金计划	积极参加社会养老统筹计划,为员工提供晚年生活保障
其他保险	包括人寿保险、人身意外保险、出差意外保险等多种项目,关心员工每时每刻的安全
休假制度	鼓励员工在工作之余充分休息,在法定假日之外,还有带薪年假、探亲假、婚假、丧假等
员工俱乐部	公司为员工组织各种集体活动,以加强团队精神、提高士气、营造大家庭气氛,包括各种文娱、体育活动、大型晚会、集体旅游等

## 第二节 员工福利的起源及演变

### 一、员工福利的起源

19 世纪末德国宰相俾斯麦认为强化工人福利对稳定社会有利,因此在世界上第一个用立法形式来推行工人保障。福利政策之所以有必要,根本的原因是社会发展导致的风险:工人可能有失去工作的风险、退休后有失去收入的风险、工作中可能受到伤害。社会保障制度是一种社会风险分担制度,而员工福利是主要的社会保障内容。

### 二、员工福利的演变

员工福利的演变过程分为:起步阶段(19 世纪末到 20 世纪 20 年代)——迅速发展阶段(20 世纪 20

年代到 20 世纪 80 年代）——稳步发展阶段（现阶段）。

表5-2 美国工人小时劳动报酬成本（1993--2003）

年份	区间	每工作小时劳动报酬成本				
		总计 （美元）	工资及薪水 （美元）	工资及薪水所 占比重（%）	全部福利 （美元）	全部福利所 占比重（%）
1993	全年	17.88	12.68	70.9	5.20	29.1
1994	全年	18.30	12.95	70.8	5.35	29.2
1995	全年	18.21	12.98	71.2	5.24	28.8
1996	全年	18.68	13.36	71.5	5.32	28.5
1997	全年	19.22	13.85	72.0	5.37	28.0
1998	全年	19.77	14.30	72.3	5.47	27.7
1999	全年	20.29	14.72	72.5	5.58	27.5
2000	全年	21.16	15.36	72.6	5.80	27.4
2001	全年	22.15	16.07	72.6	6.08	27.4
2002	一季度	23.15	16.76	72.4	6.39	27.6
2002	二季度	23.19	16.78	72.4	6.41	27.6
2002	三季度	23.44	16.93	72.2	6.51	27.8
2002	四季度	23.66	17.06	72.1	6.60	27.9
2003	一季度	23.93	17.17	71.8	6.76	28.2
2003	二季度	24.19	17.35	71.7	6.84	28.3

表5-3 加拿大企业员工福利占个人收入的比重

调查年份	1960	1962	1964	1966	1968	1970	1972	1974	1976	1978
加拿大员工福利占工资总额的百分比	20.70%	22.80%	20.60%	23.10%	25.20%	27.90%	29%	28.10%	31.10%	32.40%
调查年份	1980	1982	1984	1986	1989	1991	1994	1996	1998	
加拿大员工福利占工资总额的百分比	33.10%	32.70%	32.50%	36.30%	33.50%	34.10%	44.20%	41.60%	36.30%	

三、企业福利获得飞速发展的原因

1. 从农业社会向工业社会的转型，使得在城里工作的人对企业保障的需求增加；
2. 社会各方（包括雇主、员工和政府）对员工福利态度的变化；
3. 政府对企业提供福利的干预（法律干预、减少社会保障压力）和税收鼓励；

4. 工会化倾向和集体谈判制度;
5. 政府对基本工资增长的干预;
6. 劳动力市场上竞争的加剧;
7. 企业对团体管理的偏好;
8. 职业福利管理专家的出现;
9. 计算机的出现使得福利管理更加简便;
10. 全球化和贸易壁垒的减少;
11. 技术变化和恶化的经济状况使得企业必须开发和改善福利以应对局面。

### 第三节 员工福利的基本问题

#### 一、福利的功能

员工福利可以使企业获得人才竞争优势、低成本优势并且特别能促进知识型企业核心能力的增加。根据康奈尔大学施奈尔 (S. Snell) 教授的理论, 人力资源管理其实就是对企业核心员工的管理, 即对核心能力载体的人的管理。福利管理越人性化, 越能增加广大员工的凝聚力, 进而就越有利于人力资源管理核心目标的实现。

1. 设计良好的福利制度可以帮助实现企业人力资源管理活动的目标, 进而实现企业的战略目标。
  - (1) 设计良好的福利制度可以为企业吸引和保留所需要的员工;
  - (2) 好的员工福利制度有助于充分发挥员工的积极性和主动性;
  - (3) 员工福利与工作满意度;
  - (4) 员工福利与工作绩效;
  - (5) 员工福利有利于节省企业的人工成本。

2. 设计良好的福利制度可以鼓励员工之间的合作。
3. 员工福利是影响企业劳动力雇用决策的重要因素。
4. 传递企业的文化和价值观。

## 二、员工福利计划涉及的基本问题

1. 法律问题: 有哪些法律要求, 如何准确和有利地理解法律, 如何落实法律。
2. 资格确立: 谁可以得到福利。
3. 福利结构问题: 法定福利和企业自主福利应该保持一个什么结构。
4. 水平问题: 应该支付多高的福利水平。
5. 财务问题: 钱从哪里来, 如何使员工福利支出有更高的回报。
6. 费用分担问题: 如何在政府、雇主和企业之间分担费用。

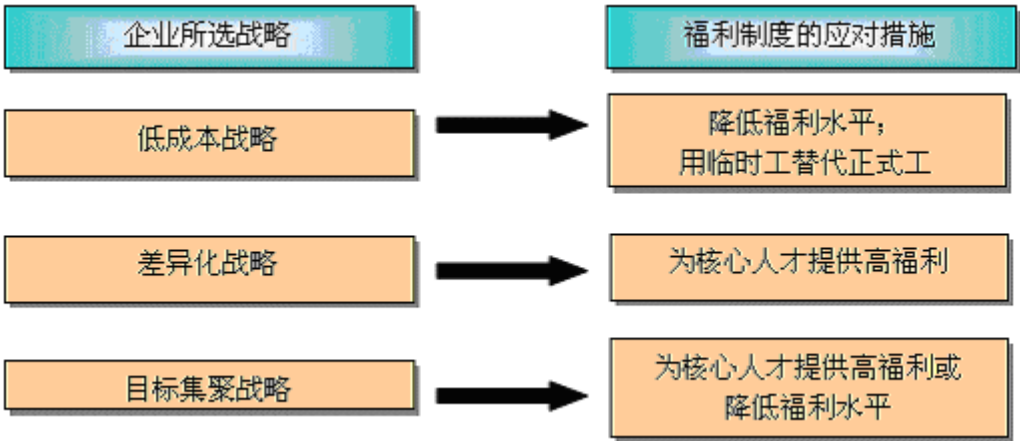
## 第四节 如何设计一套好的福利管理制度

### 一、好的福利制度的标准是什么

1. 容易理解的 (Understandable) ;
2. 灵活的 (可变动的) (Flexible) ;
3. 可管理的 (可操作的) (Administrable) ;
4. 可支付的 (Affordable) ;
5. 恰当的 (Appropriate) ;
6. 符合法律的。

### 二、如何设计一套好的福利制度

充分理解企业战略, 使福利制度与企业战略相适应:



企业根据不同发展水平来设计福利：

企业发展阶段		开创	成长	成熟	稳定	衰退	再次创新
薪酬形式	基本薪酬	低	有竞争力	有竞争力	高	高	有竞争力
	激励薪酬	高	高	有竞争力	低	无	高
	福利	低	低	有竞争力	高	高	低

第五节 员工福利的发展趋势

传统人力资源管理与现代人力资源管理的区别如下：

传统人力资源管理	现代人力资源管理
不断增长的劳动力	裁员与紧缩规模
稳定性	变化、不确定性
永久的员工	灵活的雇佣关系
家长式管理	赋予员工以责任
到龄退休	逐步退休
保留员工	有意识的鼓励员工流动
就业保障	再教育、提高雇员的技能
为了进入工作岗位而学习	终身学习
自上而下的管理	团队管理



目前员工福利的发展趋势如下：

1. 员工福利的弹性化（灵活性）趋势；
2. 绩效化趋势；
3. 从普惠制到重点针对核心员工的趋势；
4. 网络化趋势；
5. 外包趋势；
6. 福利计划与企业战略结合更加紧密；
7. 更多地强调员工责任的趋势；
8. 更加关注成本和效率；
9. 专业化趋势。

## 第六章 薪酬制度

### 第一节 薪酬制度诊断

#### 一、薪酬制度的诊断工具

在进行薪酬诊断的过程中，可以利用一个诊断表来进行学习。

表6-1

薪酬诊断表

五个板块	十个问题	33 个具体维度
薪酬战略	薪酬制度是否与企业战略挂钩	1. 薪酬制度是否与企业业务战略挂钩; 2. 薪酬制度是否与企业功能战略挂钩; 3. 薪酬制度是否与企业的发展阶段相匹配; 4. 薪酬与组织架构的关系; 5. 薪酬与文化的关系。
基本薪酬	基本薪酬的支付依据是什么	1. 确定基本薪酬主要的支付基础(3P/4P 原则); 2. Pay for Job(以职位为支付依据的技术支持体系是否健全?); 3. Pay for Competence(以能力为支付依据的技术支持体系是否健全?); 4. Pay for Performance(以绩效为支付依据的技术支持体系是否健全); 5. 基本薪酬的增长机制设计是否合理。
	如何保证薪酬的外部公平性	1. 有无定期的同行业外部市场薪酬水平调查; 2. 是否将同行业外部市场薪酬水平与企业职位评价体系及现实制度等因素综合考虑。
	基本薪酬的结构	1. 薪等数量是否合理; 2. 薪级幅度是否合理; 3. 薪等间是否应有重叠,重叠幅度应多大;薪酬结构制定背后的哲学(合理的、科学的收入差距)。
奖金	支付奖金的依据是什么	1. 考核对象是否合理(组织整体、团体、个人); 2. 考核指标的确定是否合理; 3. 考核流程是否合理;考核背后的哲学(鼓励战略、流程、效率或问题解决)。
	支付多少奖金?奖金量	1. 奖金的绝对量是否合理; 2. 奖金占个人总收入的比重是否合理; 3. 奖金与业绩的关系是否合理(占销售额、利润的比重应为多少); 4. 企业各部门之间奖金的比例是否合理; 5. 与同行业外部市场奖金水平相比是否合理; 6. 企业内部不同层级员工的奖金比例是否合理。
	奖金的支付方式	1. 支付对象是否合理(组织整体、团队、个人/核心人员、一般性人员); 2. 奖金支付的周期是否合理; 3. 奖金发放的具体形式是什么(股票期权、收益分享、成本节省)。
福利	如何设计一套符合法律的法定福利体系	1. 是否符合法律要求。
	如何设计一套补充福利系统	1. 企业是否有一套发挥人力资源管理功能的自主福利; 2. 自主福利的发放对象如何安排; 3. 自主福利的种类是否系统; 4. 自主福利的发放形式是否灵活。
制度化	薪酬体系的制度化	1. 薪酬制度是否全面地反映了薪酬体系各个环节的设计思路; 2. 薪酬制度是否具备动态调整机制; 3. 薪酬制度是否具备完善的沟通机制(意见与满意度反馈)。

全国职业经理 MBA 双证班

网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证:** 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明:** 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

**咨询电话:** 13684609885    0451- 88342620    **招生网站:** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    颁证单位: 中国经济管理大学    主办单位: 美华管理人才学校

**全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效**



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载**    网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)