

## 阿里薪酬总监：阿里薪酬设计的小技巧

### 做好薪酬，这 5 点很重要！



大家好，今天我和大家分享的主题是《阿里薪酬设计的一些小技巧》。

一个企业从小到大，从创业期，再到发展期，再到成熟期，再到后面的衰落期，都会有很多的坑、很多的痛点，其中肯定包括薪酬和股权的坑和痛点。

那怎样用一些小技巧，或者是一些体系化的打法，来避免这些坑呢？

对此我列了以下这几个点。

第一点，认清本质，我们要看清楚这个模块现阶段最核心的点是什么，而不是陷入到一个问题里面去。因为在问题层面去解决问题往往是非常痛苦的，有的时候你甚至找不到答案，所以我们要看清楚薪酬和股权它的本质是什么。

第二点，根据本质，我们要做一个全面的设计，不是单点地去设计。比如说围绕着薪酬架构去做设计、围绕着福利去做设计，或者围绕企业里的一个调薪方案去做设计，这些都是单点设计，往往只是打补丁，很难去做到全面。

第三点，抓住了本质和全面设计的逻辑以后，一定要围绕业务。我做人力资源 20 年感受最深的就是，如果人力资源的政策方案和流程预算，没有围绕着业务、没有围绕着战略，往往在跟 CEO 汇报的时候，很难得到认可，很难得到同意。

第四点，一定要重点突出这个环节。这方面我会介绍三个体系化的打法。

最后一点，我们要有科学依据，方案不是一拍脑袋就出来的。

# 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等认证。

**颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（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 微信客服：122285053

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**

接下来我就从这五个点来简单讲讲怎么做薪酬设计。

01#

认识本质

我们先看看薪酬的本质是什么。

说到薪酬，很多人的第一反应就是工资，你说对吗？也对，但是不全面。

真正的薪酬有很多个维度的含义。

第一个维度，从法律上来讲，薪酬是雇主或者用人单位用货币的形式支付给劳动者的报酬。

强调一点，一定要用货币的形式来支付给劳动者的报酬。不能说你是棉花厂的，现在效益不行了，给你发几箱棉花；或者你是游戏公司，我给你一些游戏点卡。

第二个维度，就是经济学上的。

因为薪酬本质上是劳动力的价值或者价格，它就要符合经济学的规则。

经济学两个最重要的规则：供小于求的时候，价格就上涨；供大于求的时候价格就下跌。

这个其实很好理解。

从我过往 20 年的经验就可以看到，改革开放刚开始的时候，什么样的岗位是很贵的，现在又是什么样的岗位是很贵的？

现在大家都知道，计算机专业毕业的学生工作一两年的，工资非常高。但是在以前的话，是咱们人力资源同事的工资非常高，特别是会英语的人力资源负责人，在 70 年代末 80 年代初的时候一个月要上万美金。

为什么？那个时候很多跨国公司要来中国成立分公司或者相关机构，这个时候外国企业到了中国第一件事情是什么？就是招人。搭建团队的时候，外国人不会讲中文，只能先招一个会讲英文的人力资源负责人。

再看七八十年代，出租车司机工资非常高，因为那个时候大部分人还不会开车，当时北京出租车司机一年的收入能够在北京买一套房。

但是现在随着互联网高科技等等行业的发展，现在对计算机相关人员的要求是非常高的。

07 年 08 年 09 年的时候，我连续好几年去全国各大高校计算机专业招人。那个时候全国计算机专业的毕业生才两三万个，其中好一点的学生又只有一万多个。那时我特别痛苦的是跟华为抢人。华为去的时候，一整个班不用面试，直接发 offer，我们阿里还要去面一下。

这个时候供小于求，你薪酬会给得非常高，没有办法。

现在应届生给 1 万 4、1 万、2 万，年薪给到 30 万 50 万，华为给了最高，说是一个非常专业的应届生能给到一两百万。

这就反映薪酬在本质上就是劳动力的价值或者价格。

你再去看印度的计算机专业的学生工资就不高，因为那个时候印度已经大面积推广过计算机专业了。我们国家现在很快也会推出一些新的政策，比如说以后高考的时候英文分数可能权重会下降，可能会加入一些编程的考试，或者是一些计算机专业的考试，就是在增大这一类的人才的供应。

第三个，对员工来讲什么是薪酬？

很简单，是吃饭的钱，救命的钱，养家糊口或者日常花费。所以对于我们人力资源的同事来说，准时、准确地发工资非常重要。只要有一次工资没有准时发，或者隔了几天才发，员工对企业的信任就像一面镜子一样，很快就被打破了，镜子被打破了，再重新回来就很困难的。

对员工来说，特别是有些同事家里比较困难的话，他就等着这笔钱去医院。你要推迟发或者是发错了，对他来说影响是非常大的。

第四个，对于企业方来说，什么是薪酬？

对于企业方来说，薪酬有好几个维度。

1.它是成本，也是投资。

为什么这么说？

阿里经常有一句话，我们经常希望 3 个人干 5 个人的活，拿 4 个人的工资。3 个人干 5 个人活，对公司来说很好；3 个人拿 4 个人的工资，对员工来说也很好。所以招到一个好一点的人，他的产出是非常高的。所以它第一是成本，第二也是投资。

2.它是组织文化的一部分。

很多同事都会问，为什么薪酬是组织文化的一部分。

阿里有很多非常特色的薪酬设计技巧，比如蒲公英计划、互助计划。员工拿 100 块钱出来投入到基金，公司对应就拿 200；如果有一两万个员工拿一两百万进来，公司就拿四五百万进来，这样加起来的话，就有 600 万这样的基金池。

这个时候如果有哪些同事突然发生了重大疾病、家庭困难，我们就可以从这个基金里面，给到大家除了社保、医保、商保以外，额外的慰问和补充。这就体现了公司相互帮助的文化。

你薪酬设计是关注个体的，还是关注一个团队的？

比如，你有没有最佳团队奖？有没有最佳员工奖？这些都是组织文化的一部分。公司、组织希望往哪方面发力，它在这方面就有相应的奖项。

像阿里在组织文化这一块创新这一块，设计得就特别好。我们每年有几十万的创新大奖。如果这个公司是非常鼓励创新的，那它在这一块一定是有非常重投入的。

3.它是组织激励员工的工具。

比如，年终奖是平均的每个人都 1 个月、1.5 个月、3 个月，还是跟绩效强强绑定的？是 0~6 个月甚至 0~12 个月之间，做得不好就没有，做得好就是 7 个月 8 个月，甚至更长。那它就是很好的激励员工的工具。

4.薪酬是个很好的沟通的机会。

为什么这么说？

我们每年或者每个季度都要跟员工谈一下，尽量不只是谈工资。比如你 1 万块钱工资给你加了 2000 变成了 12,000，这种纯粹谈数字是没有意义的。

我们谈的时候往往会谈今年公司的业务发展是什么、我们新增了多少岗位，我们对这些新的岗位或新的级别有什么样的要求、你在这个级别上能力怎么样、你在这个级别上有什么样的优势，你在这个级别上需要



提高的地方是什么……然后再讲根据你的工作表现和工作能力，你的工资是多少、现在公司给你增加了多少。

实际上它是起到了一个通过沟通来辅导员工的作用。

所以你看，从本质上来讲，我们要看到法律的角度、经济学的角度、员工的角度、企业的角度、你要多方位把它吃透，才能够做好后面的薪酬体系的设计和股权激励的设计。



02#

全面设计

了解了薪酬本质，接下来我们再说怎么做薪酬的全面设计。

图片

刚刚我们说到，大家一般会觉得薪酬就是工资。但其实从全面薪酬的概念来讲，薪酬的范围是非常广的，

1. 外在的薪酬，比如基本工资、奖金，还有长期激励，像股权激励、LTI (Long term incentive)、虚拟股权分红等等。

2. 内在的薪酬，包括非货币的薪酬，比如说保险、员工服务、假期，还有健康与生活的资助计划，像我刚才讲的阿里的蒲公英计划。

这里大家要注意，一个不同的企业，对这些的需求是完全不一样的。

如果你是员工平均年龄很年轻的企业，那对于保险反而不太看重。比如说你平均年龄只有 20 多岁，你跟他说，我给你交多少的社保、多少的住房公积金、你退休以后会多一点钱，他会说，我才 20 多岁，现在国家也延长退休年龄了。你跟他设计比较高的社保和商业保险是没有用的。

但是如果你是一个平均年龄很大的公司，比如说一些传统的国企，四五十岁，上有老下有小，自己身体又不好，他可能对保险的要求就会比较高一点。

还有假期。年轻人所在的公司对假期也看重，但不是非常看重。对一些平均年龄比较大的公司，他们就需要多一点假期了。所以国家也是规定 10 年工龄以下可能是 5 天年假；10 年工龄以上是 10 天年假，也是从这方面考虑。

还有发展也是一个薪酬的一部分。

像我以前代表阿里去北京招一个清华的研究生，我定了一个工资，比如说 14,000，这在当时应届生里已经算是很高的了。

但后来他说他不来，去了 Google。

我就问他，你去 Google，Google 给你多少钱？

那个人说 14,000。

我说不是一样吗？

他说是，是一样，但是 Google 答应说，工作得比较好的话，他可以去美国硅谷学习一年。

你看，我们那时候抢人没成功，因为我们输在了这个学习发展机会上。

还有工作氛围和弹性工作时间，也可以作为内在薪酬的一部分，作为环境的一个大类，也是吸引人才很好的一个办法。

还有你服务满周年有没有一些激励？有没有各种各类的奖项？这个是荣誉与信任，这也是薪酬很重要的一部分。

我们回顾一下前面两大点，第一个是薪酬本质的维度，第二是薪酬的覆盖面的维度。我们要将这些通盘考虑清楚，才能够做一个比较好的方案。

但是在做这个方案设计的时候，我有很多体会。

很多人跟我说招不到人是个痛点，或者招来的人薪酬倒挂，新员工比老员工工资高，老员工很多意见。

还有客服流失率很高，因为很多公司的客服要上夜班或者被客户投诉，老是被客户骂。

还有之前有几个公司人跟我说，这个部门老觉得另一个部门工资很高。我一看，你生产工人觉得销售工资高，你有什么好说的？除非你让他转去做销售。

你看，每一个问题都不是单独存在的。要找到问题的根本点，就要系统化看一个问题。

这个问题其实像水一样，水是往低处流的，是自然规律。

以前有一个卖奢侈品的公司，希望卖奢侈品的柜台表现得文雅一点，就规定在柜台上不能乱跑，要文雅一点慢慢走，但员工还是跑来跑去。

这个时候公司通过薪酬去跟员工说，如果你慢慢走，我就奖多少钱，如果乱跑，或者没有照顾到企业品牌形象，就扣多少钱。但是没有用。

后来他们就设计了一个裙子很窄的工作服，工作服也是属于薪酬的一部分，是公司福利。那些女孩子穿上这样很窄的裙子肯定跑不起来，就只能慢慢走。你再配给她一双高跟鞋，这样她自然而然走路就会慢一点，也体现出公司品牌气质。

所以，水是往低处流的，人也是一样，是走阻力最小的行进路线的。

我们要去走的话，就要设计它的结构。就像我们去引导水一样，要去改变它的地形结构，才能够控制它的方向。

那我们怎样设计这些结构和流程呢？

很重要的一点，就是我们下面要说的，体系化的打法。

03#

围绕业务

体系化的打法，是围绕着企业所在的阶段来去打的，并且不同的阶段它的打法是不一样的。

后面我会介绍三种很详细的体系化的打法。但这三种体系化的打法都有个前提，就是要抓住业务本质。就像我一开始讲的一样，我们认清本质以后，才能抓住业务的核心节奏。

一个企业在初创期、成长期、成熟期，甚至是二次成长，并购孵化新公司这种扩张期，薪酬的痛点和核心点也是完全不一样的。

第一个，初创期的时候，我们最重要的是设计初创团队的股权结构。

公司一开始的时候，一定是好几个人一起干的，有负责技术的、有负责销售的、有负责人才的、有负责采购的等等，所以在初创的时候，往往他的痛点在于如何设置股权架构。

就像阿里巴巴一样。阿里巴巴刚开始的时候，十几个人哪有什么薪酬架构，马总说一个月 500 块钱就一个月 500 块钱，没有社保，没有假期，爱干不干？

但初创期他虽然没有工资、没有薪酬架构、没有福利架构，但是一定有一个很清晰的股权架构。所以初创期股权设置不好，很容易就兄弟反目成仇了。

第二个，成长期的话，如果薪酬股权的融资架构做得不好，往往是养大了儿子叫别人爹。也就是说，你可能被投资方控制了。

然后到第三阶段，成熟期拓展市场的时候，你需要大批引进新的技术人员或新的高管进来。这个时候对于

核心骨干团队，我们就会有很强的股权激励设计的需求。甚至当公司的特殊人比较多的时候，比如说加班的人特别多、孕妇特别多、外地人特别多，你可能还有很强烈的福利设计的需求。

这时你的薪酬股权和福利如果设置不好的话，就会出现一系列的问题，比如薪酬倒挂、一直招不到人、招的人毫无积极性等等。

再往后走，如果你是成熟的公司，你要投资子公司，或者你有一个创新的业务要出来，一个股权架构没设计好，可能就没办法融资上市或者怎样。

薪酬是一系列的困难点，在不同的阶段会随之出现，而且是肯定会出现。

我这几年从阿里出来以后做了好多创业公司的项目，发现没有一个公司是一帆风顺的、直冲到底的，你肯定要么在这个地方出问题，要么在那个地方出问题。

阿里也一样，阿里在这四个阶段也是有不同的痛点，有不同的对人才的需求。这就导致你对股权、福利、薪酬都有很不一样的设计需求。

图片

比如阿里刚开始成立的时候，要的是什么样的人？当时马总说了两个要求，第一是人，第二是活着的。

为什么这么说呢？

因为刚开始阿里的名气不大，大家还是在马总的房间里面创业。有一次一个老太太报警说，怀疑有个黑网吧，有十几个人围着电脑在那噼里啪啦不停地敲。后来警察上门，发现是个公司在创业。

那时候招人就没有办法招到很好的人，只能用事业的发展，以及股权激励，吸引大家。

到了后面从 B2B 开始做了，然后淘宝、支付宝、聚划算也开始做了，天猫还没有开始起来。这个时候我们会发现，我们要定位的就是平凡人做非凡的事情，这时候我们对用人的需求是什么？

是普通的学校，一流的学生或者是一流的学校，普通的学生。

如果是普通的学校，我们就要找这个学校里面最好的学生，比如说前几名或者学生会的骨干；如果是很好的学校，比如说浙大、清北，我们可能就是找这个班里面普通的学生，然后计算机专业就可以了。

但是到了 08 年，淘宝和天猫交易量已经非常大了，我们的服务器存储在全国各个不同的公司。这个时候我们发现，如果是普通的学校，普通的学生，有可能就 hold 不住这么大的项目。

这个时候我们就要找一些很牛的人，比如说高考状元。我们要招的就是一流的学校，一流的学生，计算机专业和英语都要很强。

然后到了 08 年到 15 年这个时间，阿里也是在快速发展中。16 年以后，我们就开始全球扩张。

这个时候我们就会发现，我们需要的是有全球化视角和企业家思维的人才。



你看，随着业务的发展，公司用人的需求也是在不停提高的。不同阶段对人的需求不一样，薪酬定位也就不一样。你不可能用 500 块钱一个月招一个全球化的人才。

所以在座很多 HR 同学，你们在做薪酬架构的设计，或者在做股权激励方案的设计时，第一步要先跟老板谈一谈我们现在企业是什么阶段、我们定义了要什么样的人才。

我之前跟很多创业公司、企业老板都谈过，他们一来就说我要最好的人才，有最好的人才能够带来很大的什么收益。

我说你要最好的人才，你就要提供市场上最有竞争力的薪酬福利或者股权激励计划，你能不能做到这一点？如果你不能做到这一点，你的 HR 其实是很难的，他不能光靠梦想，光靠情怀去吸引人才。你梦想要情怀也要，但现实的薪酬福利和股权激励的计划也是要配套的。

所以，在什么样的阶段定义什么样的用人需求，导致你后面有什么样的薪酬设计定位和股权激励定位。

另外我们还可以分几个维度去看我们的主营业务是什么，根据我们的主营业务来确定需要什么样的架构，这些架构需要什么样的岗位，这些岗位的情况是什么样的，以此来确定，我们需要什么样的人？

比如说互联网平台，我们一开始做的是像淘宝、天猫、B2B、聚划算，这些都是信息流，让客户知道阿里平台上卖哪些东西；卖东西以后业务就要到资金流，要把钱打过去给客户，所以有了支付宝；然后有了券商基金、有了保险；然后要有物流，要把货物送过去。

所以，第一个，互联网平台的时候，我们要的是什么样的人？是计算机、运营的人才。

到了小微金融这块，我们也要很多金融的人才，比如风控的、保险公司过来的、银行过来的。我们要从买互联网和高科技的薪酬报告，变成买金融行业的报告。

再往后我们开始做菜鸟物流了，可能要很多地方开始建仓库，这个时候我们需要的是什么呢？我们可能要买一些房地产，特别是工业地产的报告。

这就是从主营业务来调整我们的重点关注人群和架构。

04#

重点突出

好，前面讲了几个方式以后，我们来看，怎么样能够体系化地去设计薪酬。

## 1. 创始团队（合伙人）股权设计

这个我前面讲到的，在初创期可能更多关注的不是薪酬的空间，而是股权的设计空间。

但新创团队的股权设计是非常体系化、非常庞大的一个过程。

第一，从战略层面上讲，为什么要找合伙人？合伙人合的是什么呢？他合的是创意吗？还是资源还是资金？如果这些我都能做，我为什么还要找？合的逻辑又是什么？合伙人跟员工有什么样的区别？

第二，我们再看技术层面。股权的概念是什么？股权进入的节奏是怎样的？是合伙人一来就有吗？还是说合伙人也要做一两年或者两三年才能够股权生效？股权激励的一个比例又怎么确定？合伙人做一段时间走了怎么办？合伙人退出应该怎么设置的？还有控股的形式是怎样？员工层面要注意什么？

第三，最后还是要落实到法律层面。公司的章程、股东协议、代持协议或者税要如何安排？

所以看，在初创期，阿里的薪酬主要偏向于合伙人之间的股权设计。

## 2.核心骨干团队股权激励设计

比如说公司现在发展得比较快了，也拿到融资了，我们开始要批量去招一些核心的人，比如大数据的、算法的、测试的、设计。这个时候我们就要考虑核心骨干如何去吸引过来这些技术专家。

第一，战略层面。

薪酬的股权激励设计的目的是什么？股权激励能不能起到作用？

比如你是一个快速发展的企业，竞争很激烈，你需要核心骨干很用心地投入，那你股权激励可能是有效的。

但如果你本身是一个夕阳行业，或者企业业绩已经逐步下滑，甚至亏损，你在这个时候做股权激励反而不合适，大家会觉得老板你是不是想坑我。

甚至如果你是个垄断性的行业，像之前中移动找我去讲课，我也讲了两天的。

讲完以后他说，玄慈老师，你这个课程很好，但是我们落地不了。

我说你们是国资背景的，肯定做股权激励有很大的困难。因为你股份卖得便宜，国家就会找你麻烦，国有资产流失；如果你卖得很贵，员工也很难接受，他说我干嘛要买这么贵的，我等你上市了我再直接买股票不就完了。

所以这个时候你要看清组织的状态。如果是上升期的，又是靠这个团队去拼搏的，然后又不是垄断型的，又不是国资背景的，或者这种有国外法人控股的企业，股权激励的作用相对就好一点。

后面还有控股形式的问题。我要不要设置一个海外机构、持股平台来持股？

还有总预算。预算也是很讲究的，因为有很多股权比例。有几个数字可能大家都比较熟悉，像 67%、51%、34%、20%、10%、5%、3%、1%。这些预算拿出多少来做核心骨干团队的激励？

再往后就是老板的担忧。所以方案的好处跟不好的地方，我们都要给他讲清楚。

第二，人力资源层面。

比如说，激励对象是谁？有什么样的生效条件？来了一年两年三年还是什么？还是有绩效的维度？然后每个级别给多少数量？最后的模式是怎样的？你是要买还是公司直接给？

很多 A 股公司可能就直接用给，但是我们一般不太建议。对高管来说还是用 option 会好一点，让他们自己买。

那买的话，价格是多少？你定得太高了员工不要，定得太低了倒不是公司吃亏的问题，是有可能让你财务账面的利润有很大一笔亏损，反而会影响到后面上市。所以这是很痛苦的一点。

价格不是说老板想给得很低，说要让员工受到好处，就可以这么干了。人力资源部有时候要跳出来给他好好算一算的。

然后还有特殊条款的处理问题。比如说核心骨干离职了怎么办？他发生工伤死亡了怎么办？甚至说他违反了高压线，被开除了怎么办？还有他收受贿赂怎么办？他醉驾撞死人被警察抓了怎么办？

这些都要全面地讲清楚。所以我们写的股权协议有十几页这么厚，其中一点就是要将这一切的坑给避免出去。

第三，法务跟财务层面。

比如，你的股票来源于哪里？是大股东转让吗？还是说增发？有什么样的机制去监管它？最后才是签署一系列的法律文件。

### 3.薪酬架构的设计

薪酬架构最常见的误区是什么？

一定是一来就直接讲我分多少级别，每个级别的要求是什么。后面再去拆分它的固定比例是多少，浮动比例是多少。

这也不是说不对，只是说很多人力资源的同事往往一头就扎到这里面去了。

首先，我们一定要先从公司理念层面去分析。

比如说你要分析一下这公司的商业模式是什么？公司核心的组织能力是什么？我们公司最核心的能力是创新吗？还是低成本？还是执行？我们完成这些核心能力的关键岗位是什么？

要跟老板好好聊清楚。这个关键岗位是你。

其次，就是 HR 设计层面。

我们所应关心的是给他高一点的薪酬定位，比如说 75 分位或者 90 分位。我绝对要把这个关键岗位的人才留住，这样公司的核心能力才能够完善，然后再去谈你的用人理念，再去跳到 HR 的设计环节里面去。

建议大家一定要先把商业模式以及完成这个商业模式需要的核心能力讲清楚，然后再说完成商业模式的核心能力是由哪几个岗位来实现的。再去看他的人才竞争对手是谁。

HR 都知道薪酬的 4 个维度：

第一个是外部的竞争性，

第二个是内部的平衡性，  
第三个是财务可承受性，  
第四个是 HR 容易操作性和便捷性。

薪酬外部竞争性要强，内部的公平性还要兼顾到企业的战略重点，财务也要能承受。

最后你 HR 要能容易操作。不要搞得太复杂，把前面的公司理念层面的东西讲完了，再去设计后面会好一点。

这是我最核心的体会。因为以前我也是跟大家一样，一下子就冲到了 HR 世界里去了。其实要多抬头看一看更宏观的一些东西。

最后，才是实际层面的操作。

比如，薪酬问题的发现，做散点和回归线分析，然后你还要去看你的离职率、可惜离职率。

比如说你重点人才的流失比率是什么？拒 offer 的比率又是怎样？

发出去十个 offer 有七八个不来，其实你是很痛苦的，就算你不痛苦，招聘部门的人也很痛苦。因为首先你想想，发十个人 offer，意味着你可能要面试三四十个人。假如是五份简历，你去面试一个人，那就是说挑二百多份简历。那你的简历初筛的话可能是十份简历通过一个，那就是两千份简历。

所以你看拒 offer 率也是我们薪酬设计的一个很重要的点。这个岗位如果你发了 offer 老是人家不来，而且回答的都是薪酬太低所以不来，那你这个岗位可能薪酬架构要调一调了。

调薪大家也比较清楚，纵轴是绩效，横轴可能是薪酬的分位值。先看它在处于哪一个区间里面，再去调整。调整以后还要去看市场上竞争对手的情况，如果竞争对手也调了很多，你本身又比竞争对手落后，你是不是又要增加一点？

然后还有薪酬的沟通，要怎么样跟员工谈？

最后是准时性跟准确性。我一般要求 100% 准时性，99% 以上准确性。

这些体系化讲完以后，我们再看它跟各个部门之间的一个角色分工。

管理层是决策者，但人力资源应该是主持者的角色，应该上连管理者的需求，下接作为执行者的业务部门。让执行者做好沟通、做好绩效、做好分数、做好评估。

中间你还要跟管控者财务部去做好沟通，看看薪酬的水平怎么样。

#### 4. 创新福利的设计

前面我们讲了三个重点体系化的打法，最后我们再讲一讲福利方面的体系化的打法。

这里就要问一个问题，福利的本质是什么？

福利的本质是要应付经济的不确定性。

不是说发你一些月饼，发你一些粽子就叫做福利了。当然月饼跟粽子也是福利的，但它不是福利最核心的一点。福利最核心的一点就是他要去应付经济的不确定性。

一个员工的家庭经济是有不安全的隐患的。比如员工猝死，又或者他突然生了重病，又或者说他出差的时候发生交通事故。这些都会造成员工整个家庭收入的不确定性。

我们怎么去防范它？

我们可能就会从一系列的福利方面去入手。

比如帮助他不要受伤，比如阿里现在做的推拿室，让颈椎病不要经常发作。经常发作的话要请假，请假对员工对公司来说也是一个时间成本的损失。

孕妇女员工比较多，你也可以成立一个孕妇休息室、女性员工关怀室。

比如商业保险，也是应付经济不确定性的一个很好的手段。

除了这些以外，你还还要去看一下你这个公司的人员的组成，去分析这些人群的需求，因为不同的人群对于福利的需求是完全不一样的。

我们以前在做的时候，会分析得很透彻。我们公司的人数是多少，男女比例是多少，教育背景本科硕士博士的占比是多少，外地的员工占比例是多少，外籍员工的数量是多少，对外籍员工要不要协助办工作证许可证，公司平均年龄是多少，有多少个同事是有小孩的，这些小孩你有没有什么福利课程，哪些员工是要退休的……

分析完了我们还得有一系列的解决方案。

比如公司经常有人加班到很晚，出去找东西吃就很麻烦，那我们就可以给他提供宵夜。公司里客服比较多每天非常费嗓子，那公司就可以提供菊花茶、胖大海。

这就是实际的业务、场景产生出来需求。我们再把这个需求结合到人力资源的政策里去，就是一个很好的解决的思路。

所以回过头来看看，我们第一个是要认清薪酬和福利、股权激励的本质是什么，认清它的本质。第二个就是全面设计。全面设计的时候，很重要一点是围绕着业务，薪酬也好，股权也好，福利也好，设计的一个最主要的技巧，就是一定要去促进你业务的发展。这个也是阿里系的人力资源出来跟很多公司的人力资源不同的地方。

有很多公司的人力资源是为了专业而讲专业。阿里不是说不专业，但阿里一定是将业务的需求放在第一的。它通过专业的打法，体系化的打法来达到这个业务的目的，但很多人做着可能就忘记初心了。

以上这四点就是体系化的打法。你把这四个梳理清楚了，再回到公司里去制定方案或者落地的时候，我相信会好一点。

05#

科学体系

最后我简单总结一下科学体系。

我们的科学体系，最底层的逻辑是 how to pay，怎样支付股权、怎样支付薪酬或者怎样支付福利措施，以及 what to pay and why，为什么要去付这些。你是为了他的绩效，还是为了他的吸引、他的岗位，还是为了他的能力，还是为了体现文化，还是为了转移风险，还是为了体现规模效应？

然后再去做工作分析、职位评估。

之后我们再去工作级别的市值和用人需求。比如说，什么级别，每个级别什么样的能力要求，以及什么样的用人定位在是市场上是好一点的。

最后再落到全面薪酬的设计方案里面来。

整个体系是层层推导的过程。

以上就是我今天分享的内容，希望能给大家带去一些启发。

# 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等认证。

**颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（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 微信客服：122285053

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**