
猎狗与兔子

薪酬管理的目标是什么？

全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理等高级资格认证。

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 网址：www.mhjy.net

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛

地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学**109**室美华教育。

国际认证 权威认证



美华论坛
www.mhjy.net

- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
 - 请速登陆：www.mhjy.net

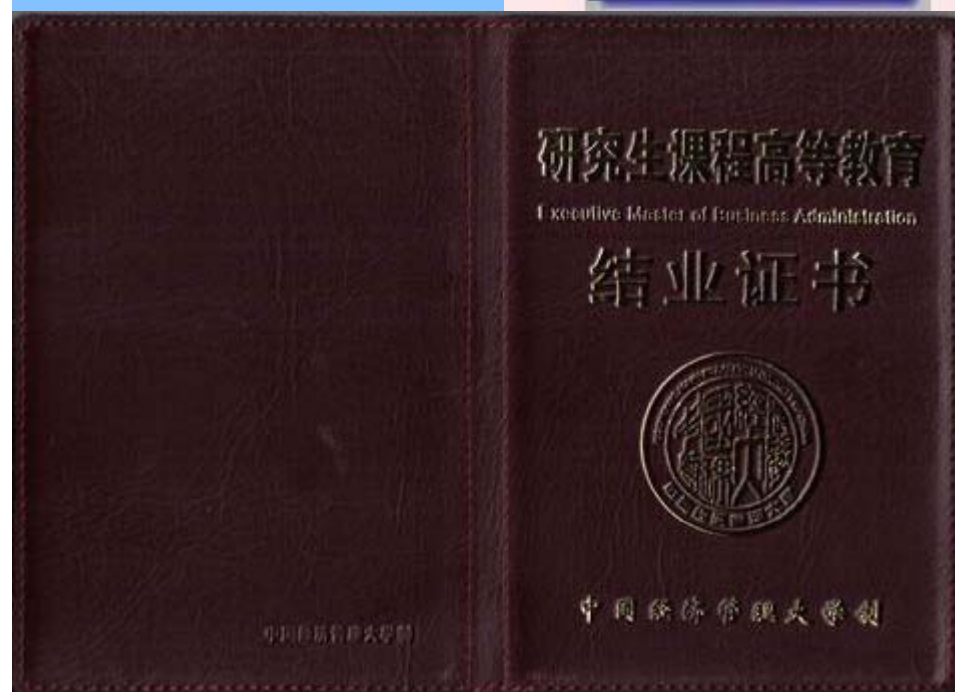
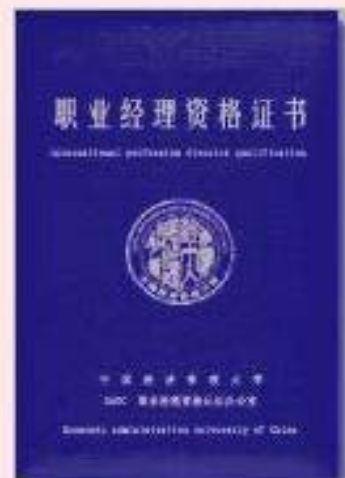
近千本MBA职业经理教程免费下载

近千本MBA职业经理教程免费下载
请速登陆：www.mhjy.net



- 网址：www.mhjy.net





美华论坛
www.mhjj.net

猎人与猎狗的故事

一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶他，追了很久仍没有抓到。牧羊人看到此种情景，讥笑地对猎狗说：“你们两个之间小的反而跑得快很多。”猎狗回答说：“你不知道我们两个的跑是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，而他却为了性命而跑呀。”

一、目标

兔子跑步的目标是救自己的性命，而猎狗的目标只是为了一餐饭，同样的跑步，他们的积极性当然会不一样。是不是可以说，跑步只是实现目标的过程，而即使有相同的过程，其目标不一样，动力不一样，也会得到不同的结果，那么，人力资源的工作重点之一是否就是设置合理的目标。

二、动力

- 猎人想，猎狗说的是对的。我要想得到更多的猎物，就要想个好办法。于是，猎人买来几条猎狗，凡是能够在打猎中抓到兔子的，就可以得到几根骨头。抓不到兔子的就没有饭吃。这一着果然奏效，猎狗们纷纷努力去追兔子，因为谁也不愿意看见别人吃骨头，自己没的吃。

-
- 过了一段时间，问题又出现了，大兔子非常难抓，而小兔子好抓，抓到了大兔子得到的奖赏和抓到小兔子得到的骨头差不多，猎狗中善于观察的发现了这个窍门，专门去抓小兔子，慢慢的，大家都发现了这个窍门。猎人对猎狗们说，最近你们抓的兔子越来越小了，为什么？猎狗说，反正不会有太大区别，为什么要去抓大的呢？

三、长期的“骨头”

- 猎人经过思考后，决定不将分得骨头的数量与是否抓到兔子挂钩。而采用每过一段时间，就统计一次猎狗抓到兔子的总重量。按照重量来评价猎狗，决定一段时间内的待遇。于是猎狗们抓到兔子的数量和重量都增加了，猎人很开心。

-
- 但是，过了一段时间，猎人发现猎狗们抓的兔子的数量又下降了。而且越有经验的猎狗，抓的兔子的数量下降的越厉害。于是猎人又去问猎狗。猎狗说："我们把最好的时间都奉献给了您，主人，但是我们随着时间的推移会老，当我们抓不到兔子的时候，你还会给我们骨头吃吗？"

四、未完的故事

- 猎人决定，论功行赏，分析与汇总了所有猎狗抓到的兔子的数量与重量，规定如果抓到的兔子超过了一定的数量后，即使抓不到兔子，每顿饭都可以得到一定数量的骨头。猎狗们都很高兴，大家都努力达到猎人规定的数量。

-
- 终于，一些猎狗达到了猎人规定的数量。这其中，有一只聪明的猎狗对猎狗们说："我们这么努力，只是得到了几根骨头，而我们抓的猎物却远远超过了这几根骨头，我们为什么不能给自己抓兔子呢？"于是，有些猎狗离开了猎人，自己抓兔子去了。

五、故事还在继续

猎人意识到猎狗正在流失，并且那些流失的猎狗像野狗一般和自己的猎狗抢兔子。情况变得越来越糟，猎人不得已引入一条野狗，问它到底野狗比猎狗强在那里。野狗说：“猎狗吃的是骨头，吐出来的是肉啊！”，接着又道“也不是所有的野狗都顿顿有肉吃，大部分最后骨头都没的舔！不然也不至于被你诱惑。”于是猎人进行了改革，使得每条猎狗除基本骨头外，可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$ ，而且随着服务时间加长，贡献变大，该比例还可递增，并有权分享猎人总兔肉的 $m\%$ 。就这样，猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷强烈要求重归猎狗队伍。

六、只有永远的利益，没有永远的朋友

- 日子一天一天地过去，冬天到了，兔子越来越少，猎人们的收成也一天不如一天。而那些服务时间长的老猎狗们老得不能捉到兔子，但仍然在无忧无虑地享受着那些他们自以为是应得的大份食物。
- 终于有一天猎人再也不能忍受，把他们扫地出门，因为猎人更需要身强力壮的猎狗……

故事启示

- 企业战略目标与薪酬体系

- 基于战略竞争的需要对企业内部各类人员进行价值排序，激励核心人才、关键人才创造价值。

- 薪酬的核心问题是：激励与回报

激励：为公司创造价值的人（知识创新者与企业家）

回报：为公司做出贡献的人（一般员工）

2：8规律：80%的人决定稳定，20%的人决定未来

- 企业战略与成功关键：

薪酬体系是企业战略的重要组成部分，因此应基于战略竞争的要求开发与设计薪酬系统。

故事启示

- 基于激励的薪酬体系
- 核心人才的职业生涯规划
- 企业核心竞争力、员工核心专长与薪酬体系
 - 基于正确战略的薪酬策略（水平策略、结构策略）有利于开发员工的核心专长与技能（需要鼓励的要素）
 - 薪酬本质上是一种机制，薪酬既基于战略，又是企业战略实现的内在驱动要素。

基本概念

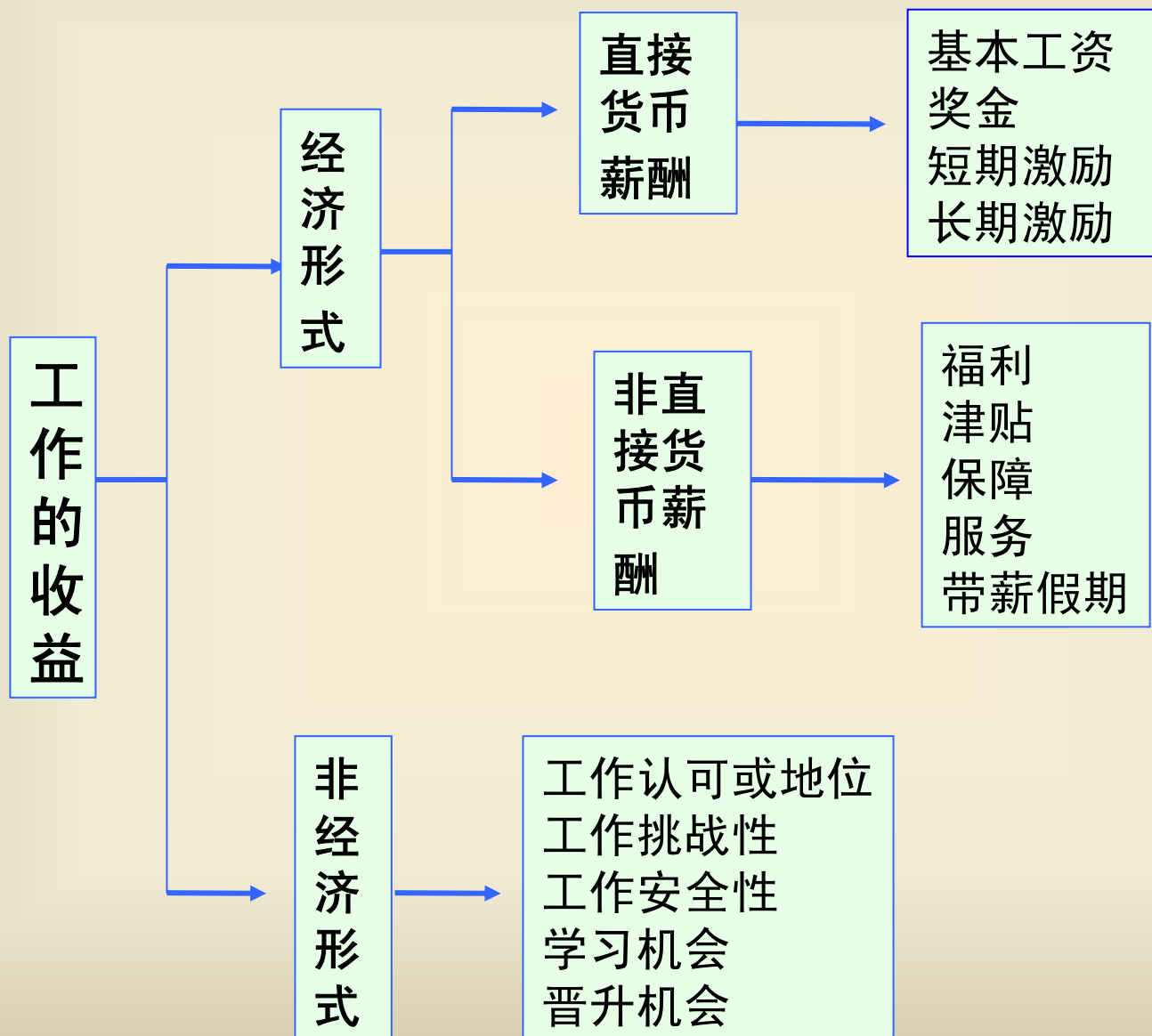
基本概念

- 报酬 (Compensation)：企业因使用职工的劳动而付给职工的钱或实物。
- 工资：根据劳动者所提供的劳动的数量和质量，按事先规定的标准付给劳动者的劳动报酬。也可以说工资是劳动的价格。
Salary：从事管理工作和负责经营等的人员按年或月领取的固定薪金。
Wages：工人按件、小时、日、周或月领取的工资。
- 奖金：对职工超额劳动的报酬。（作奖励用的钱）
- 津贴与补贴：对职工在特殊劳动条件、工作环境中的额外劳动消耗和生活费用的额外支出的补偿。通常把与生产（工作）相联系的补偿称为津贴，把与生活相联系的补偿称为补贴。
- 福利 (welfare)：《现代汉语辞典》“对职工生活的照顾”，是劳动的间接回报。

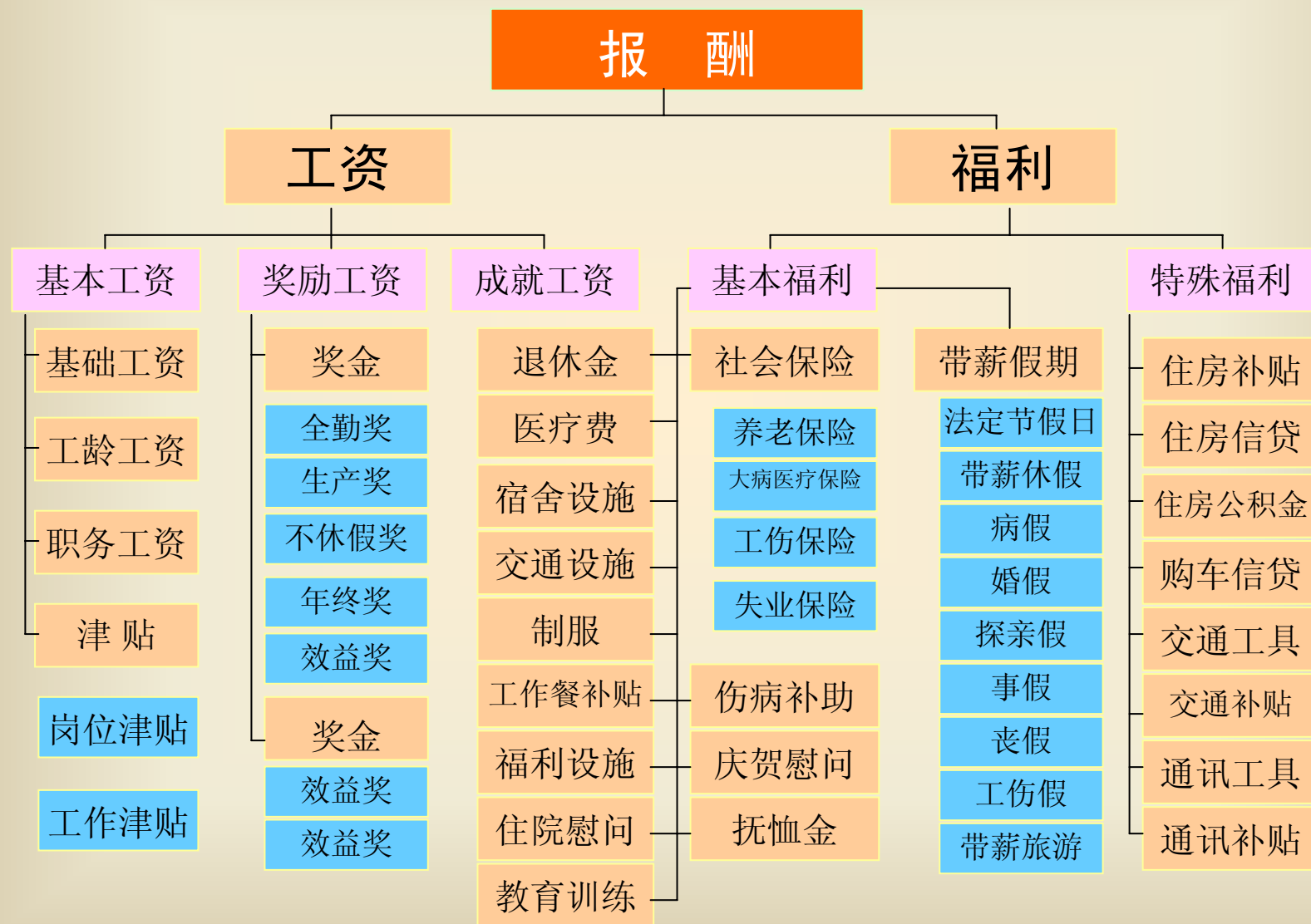
薪酬职能

- 补偿职能：劳动力消耗补偿
- 激励职能：吸引、保留、激励
- 调整职能：地区之间、部门（产业）之间、企业之间、职业（工种、岗位、职务）之间
- 效益职能

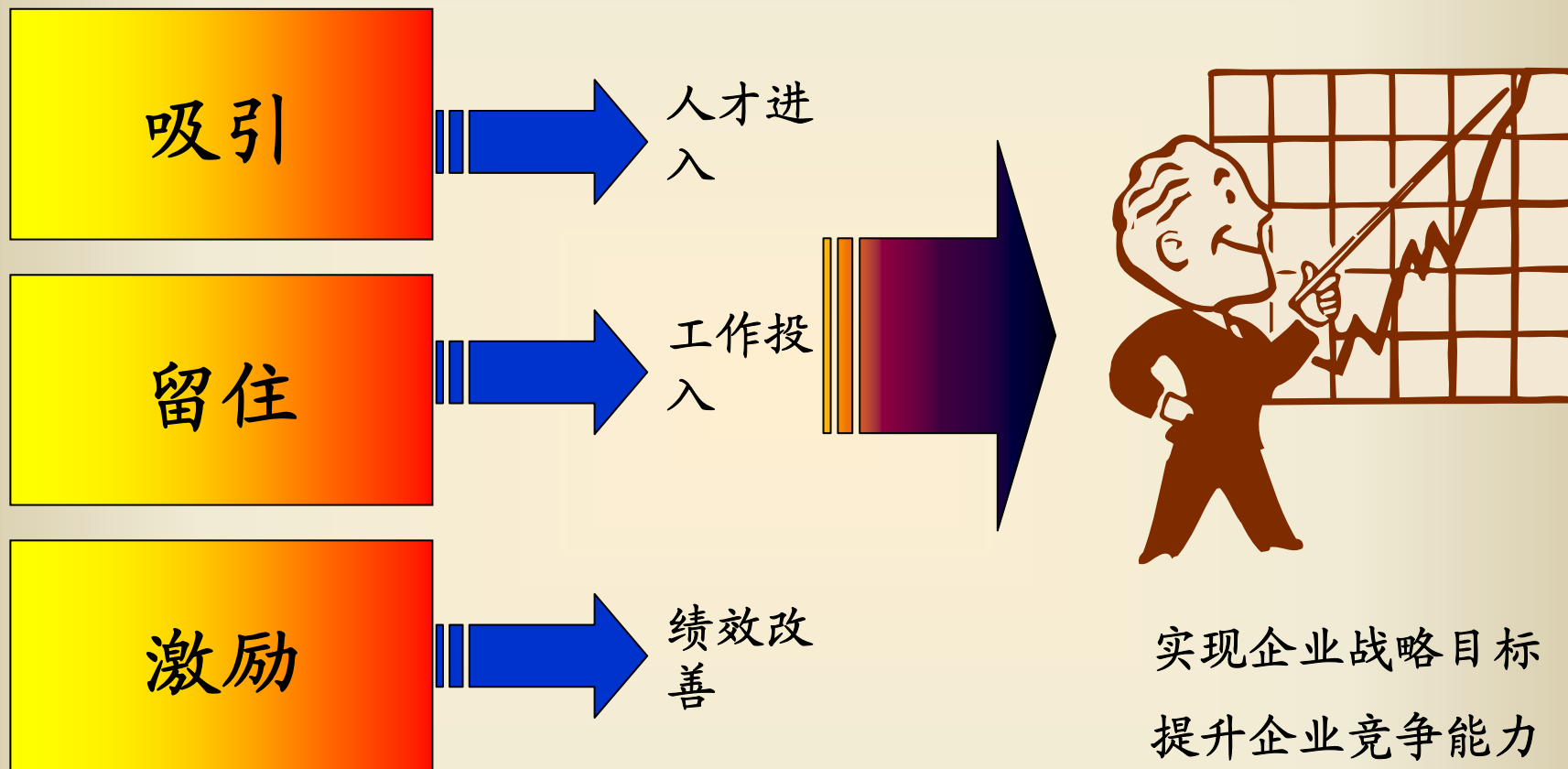
薪酬结构



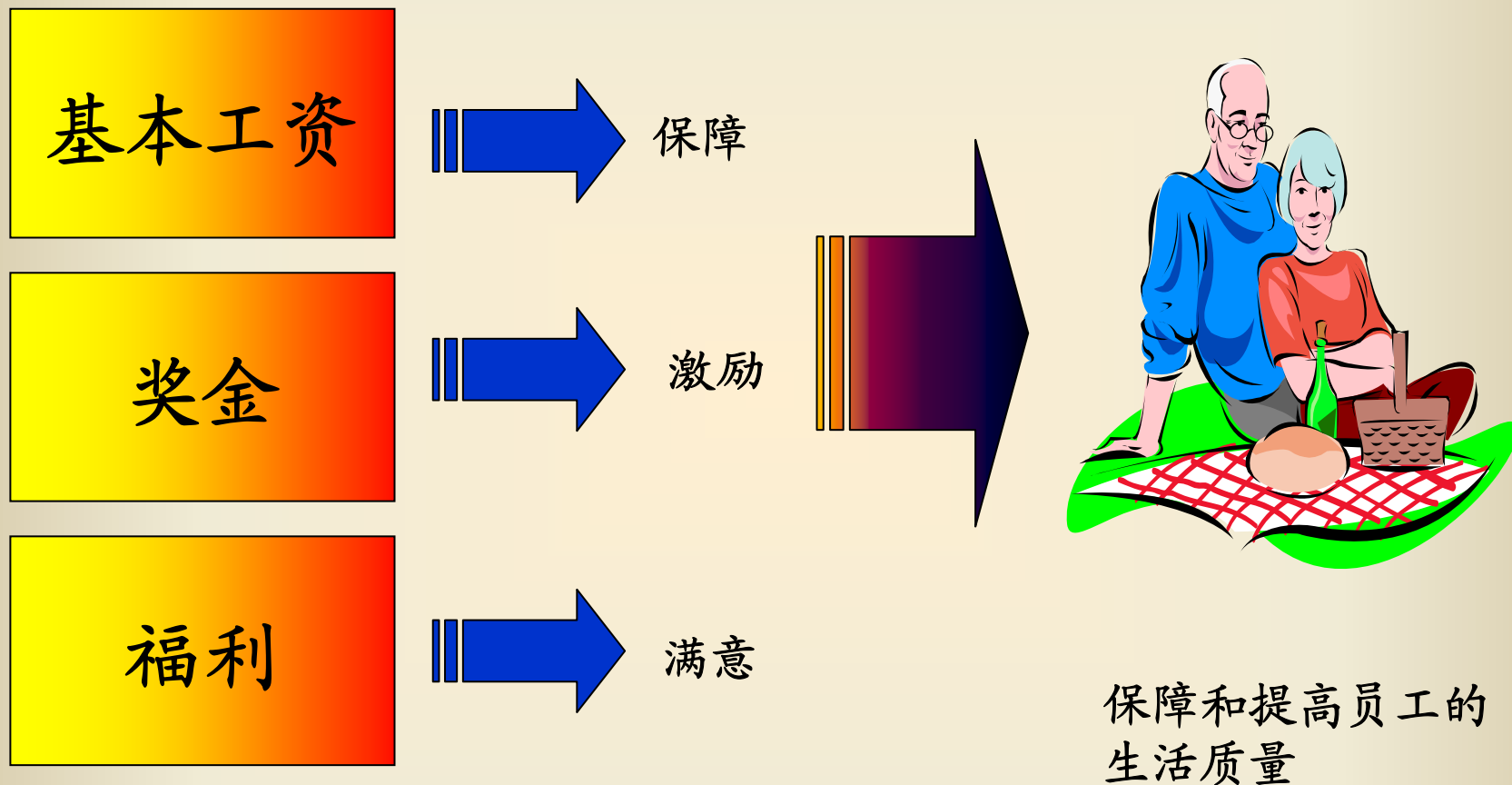
薪酬体系



薪酬设计的目标之一（企业）



薪酬设计的目标之二（员工）



合理薪酬制度的要求

- 战略匹配性
- 公平性（程序公平＋结果公平）
- 竞争性
- 激励性（短期激励＋长期激励）
- 经济性（成本）
- 合法性

薪酬管理决策

- 企业文化价值观
- 企业战略和政策
- 企业薪酬整体水平
- 每一特定职务或岗位的具体薪酬水平
- 每一位员工个人的具体薪酬水平
- 薪酬支付及提升形式

影响薪酬制度制定的主要因素

内在因素

- 职务的高低
- 技术和训练水平
- 工作的时间性
- 工作环境（危险性、舒适性）
- 福利待遇的多少
- 年龄与工龄

外在因素

- 生活费用与物价水平
- 企业负担能力
- 地区和行业间的工资水平
- 劳动力市场的供求状况
- 劳动力的潜在替代物
- 风俗习惯

薪酬体系的设计程序

- 确定薪酬策略（企业文化和企业战略）
- 明确现状和需求（访谈和问卷调查）
- 岗位分析（岗位说明书）
- 岗位评价（评价方法和评价因素）
- 等级划分（职系、职等、职级划分）
- 建立健全配套制度（人力资源策略）

薪酬体系的设计程序

- 市场薪酬调查（地区及行业调查）
- 确定薪酬结构与水平（激励目的、薪酬定位）
- 薪酬体系的实施和修正（企业内外部环境的变化）

职位评价的定义

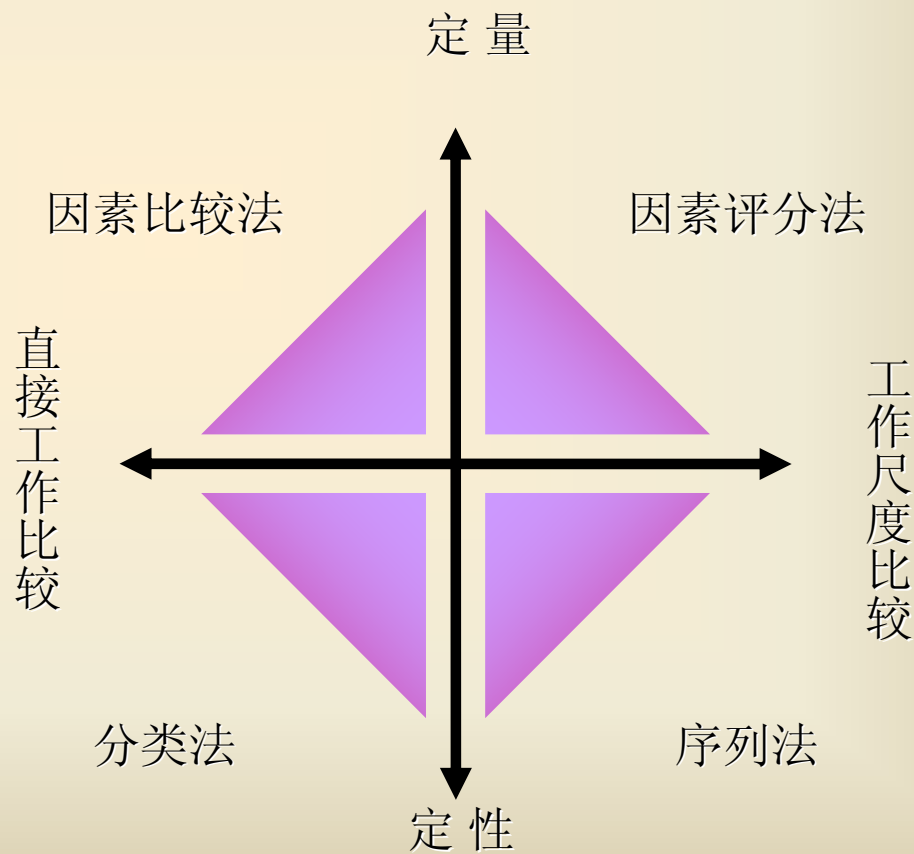
著名薪酬管理专家米尔科维奇提出了较为系统完整的职位评价的定义：

职位评价是一个为组织制定职位结构而系统的确定某个职位相对价值的过程。这个评价是以工作内容、所需技能、对组织的价值、组织文化以及外部市场为基础的。

在职位分析的基础上，按照一定的客观衡量标准，对岗位的工作任务、繁简难易程度、责任大小、所需资格条件等方面进行系统评比与估价。

岗位评价的方法

- 分类法：标准简单易操作、主观性强
- 参照法：标准岗位价值序列
- 序列法：等级序列
- 配对比较法
- 因素评分法
- 因素比较法



序列法

由评价人员凭着自己的判断，根据岗位的相对价值按高低次序进行排列。

步骤

1. 由有关人员组成评定小组（最好有企业领导、主管部门领导和劳动人事干部参加），并做好各项准备工作。
2. 了解情况，收集有关岗位方面的资料、数据。
3. 评定人员事先确定评判标准，对本企业同类岗位的重要性逐一作出评判，最重要的派在第一位，次要的、再次要的顺次往下排列。
4. 将经过所有评定人员评定的每个岗位的结果加以汇总，得到序号和。然后将序号和除以评定人数，得到每一岗位的平均序数。最后，按平均序数的大小，由小到大评定出各岗位的相对价值的次序。

序列法

问题

- 主观性强。特别当某一岗位受特殊因素的影响（例如在高空、高温、高寒或在有害有毒的环境下工作时），常会将岗位的相对价值估计过高。
- 岗位序数差不一定能反映出岗位的相对价值差。
- 评价结果的准确程度不高且不稳定

适用

生产单一、岗位较少的中小企业

分类法（套级法）

步骤

1. 组成评定小组，收集各种有关的资料。
2. 按照生产经营过程中各类岗位的作用和特征，将企业的全部岗位分成几个大的系统
3. 将各个系统中的各岗位分成若干层次，最少分为5~6档，最多的可分为15-20档。
4. 明确规定各档次岗位的工作内容、责任和权限。
5. 明确各系统各档次（等级）岗位的资格要求。
6. 评定出不同系统不同岗位之间的相对价值和关系。

评分法

也称点数法。该法首先是选定岗位的主要影响因素，并采用一定点数（分值）表示每一因素，然后按预先规定的衡量标准，对现有岗位的各个因素逐一评比、估价，求得点数，经过加权求和，最后得到各个岗位的总点数。

评分法

步骤

1. 确定岗位评价的主要因素。四个方面：岗位的复杂难易程度、岗位的责任、劳动强度与环境条件；岗位作业紧张、困难程度。
2. 根据岗位的性质和特征，确定各类岗位评价的具体项目。
3. 对各评价因素区分出不同级别，并赋予一定的点数（分值）。
4. 将全部评价项目合并成一个总体，根据各个项目在总体中的地位和重要性，分别给定权数。权数的大小应根据企业的实际情况，以及各类岗位的性质和特征来加以确定。然后计算出各岗位的总点数。
5. 为了将企业相同性质的岗位归入一定等级，可将岗位评价的总点数分为若干级别

职务评价等级划定及分配举例

评价因素	1级	2级	3级	4级	5级
一、所需技能					
1、职务专业知识	14	28	42	56	70
2、专业工作经验	22	44	66	88	110
3、主动性与独创性	14	28	42	56	70
二、所付努力					
4、体力上的要求	10	20	30	40	50
5、智力或视力上的要求	5	10	15	20	25
三、所负责任					
6、对设备	5	10	15	20	25
7、对材料和产品	5	10	15	20	25
8、对别人的安全	5	10	15	20	25
9、对别人的工作	5	10	15	20	25
四、工作条件					
10、工作环境	10	20	30	40	50
11、危险性	5	10	15	20	25

评分法

优点

容易被人理解和接受，评定准确性高。

缺点

工作量大，费时费力，在选定评价项目及定权数时带有主观性。

适用

生产过程复杂，岗位类别、数目多的大中型企业。

因素比较法

先选定岗位的主要影响因素，然后将工资额合理分解，使之与各影响因素相匹配，最后再根据工资数额的多寡决定岗位的高低。

因素比较法

步骤

- 1.从全部岗位中选出15-20个主要岗位，其所得到的劳动报酬（工资总额）应是公平合理的（必须是大多数人公认的）
- 2.选定各岗位共有的影响因素，作为评价的基础。一般包括以下五项：智力条件、技能、责任、身体条件、工作环境和劳动条件。
- 3.将每一个主要岗位的每个影响因素分别加以比较，按程度的高低进行排序。
- 4.评定小组对每一岗位的工资总额经过认真协调，按上述五种影响因素分解，找出对应的工资份额。
- 5.尚未进行评定的其他各岗位与现有的已评定完毕的重要岗位对比，，就按相近条件的岗位工资分配计算工资。

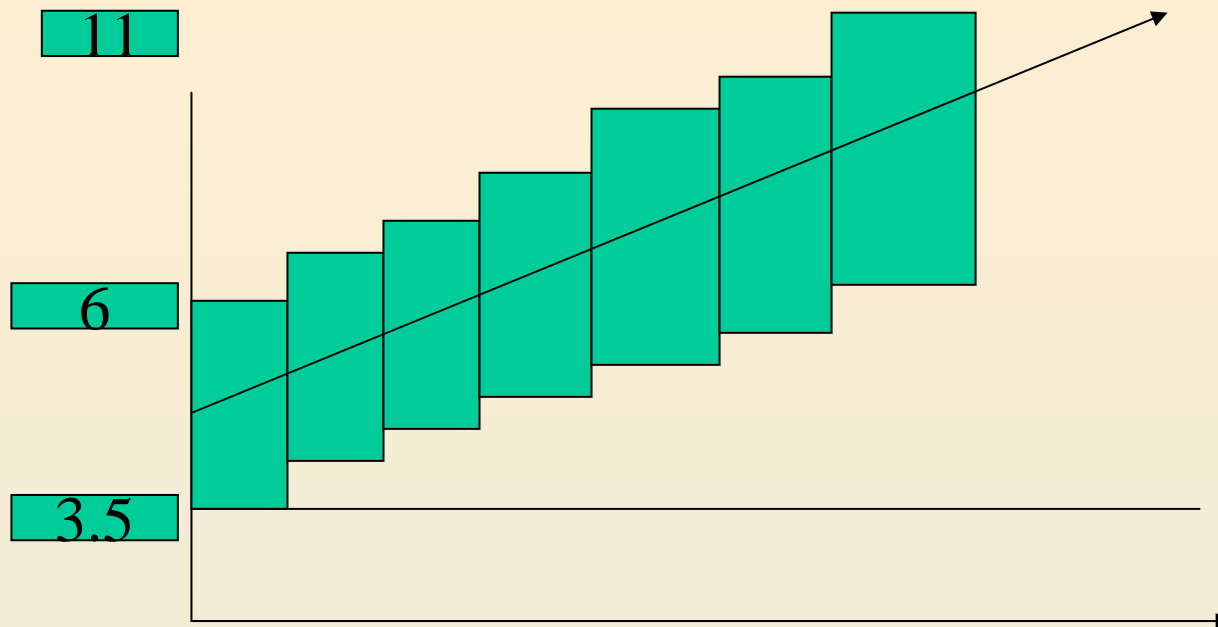
因素比较尺度表

<div>要素</div> <div>工资率</div>	体力要求	脑力要求	技能要求	职责	工作环境
0.5			工作1		
1.0	工作1			工作1	工作3
1.5		工作2			
2.0		工作1			工作X
2.5	工作2		工作X		
3.0	工作X		工作2	工作X	
3.5		工作X			工作2
4.0	工作3		工作3	工作2	
4.5					
5.0		工作3		工作3	工作1

薪酬结构设计

- 工资结构线
- 是企业工资结构的直观表现形式，它清晰显示出企业内部各个职务的相对价值与其对应的实付工资之间的关系
- 典型的工资结构线，如图6-2
- 内部公平性
- 薪酬政策与管理价值观

薪酬结构设计

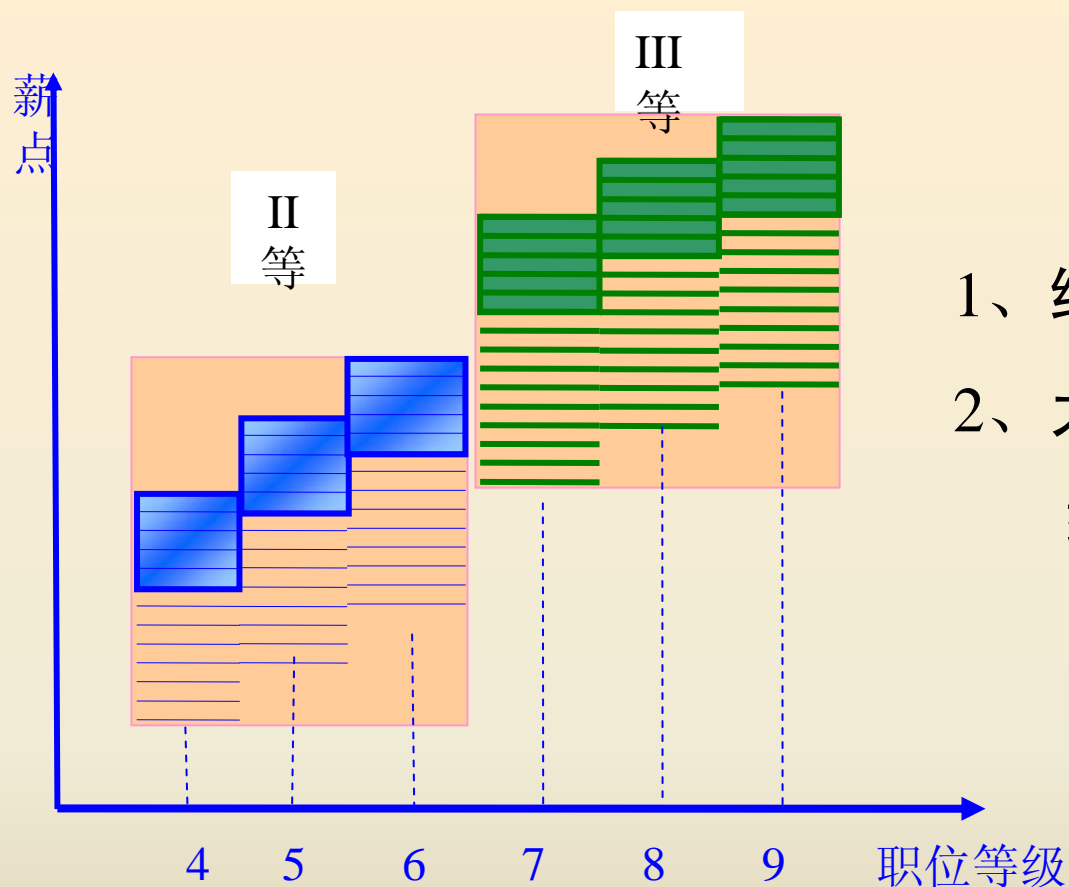


薪酬结构的设计是建立在企业的职位评价结果和薪酬政策线的基础之上的一个关键步骤。工资结构包括针对每一职位或者职位等级的工资范围，包括中点工资、最高工资、最低工资和工资范围系数。它使得企业能够建立起对工资进行管理的结构，并使企业能够针对从事相同工作但拥有不同能力水平和工作绩效的员工能够获得不同的报酬。

薪酬分级方法

- 在实际操作中，总是将众多类型的工资归并组成若干等级，形成一个等级工资序列
- 薪酬等级划分，如图6-5和6-6
- 薪酬级差
- 等级宽度
- 职务等级范围
- 重叠程度
- 薪酬模式（取决于岗位、绩效、能力或技能、工龄工资）

宽带工资结构



原因：

- 1、组织的扁平化
- 2、大规模的职务
轮换

宽带工资的优点：适应了组织变革的需要

宽带工资的缺点：难以控制，易产生不公平感和冲突

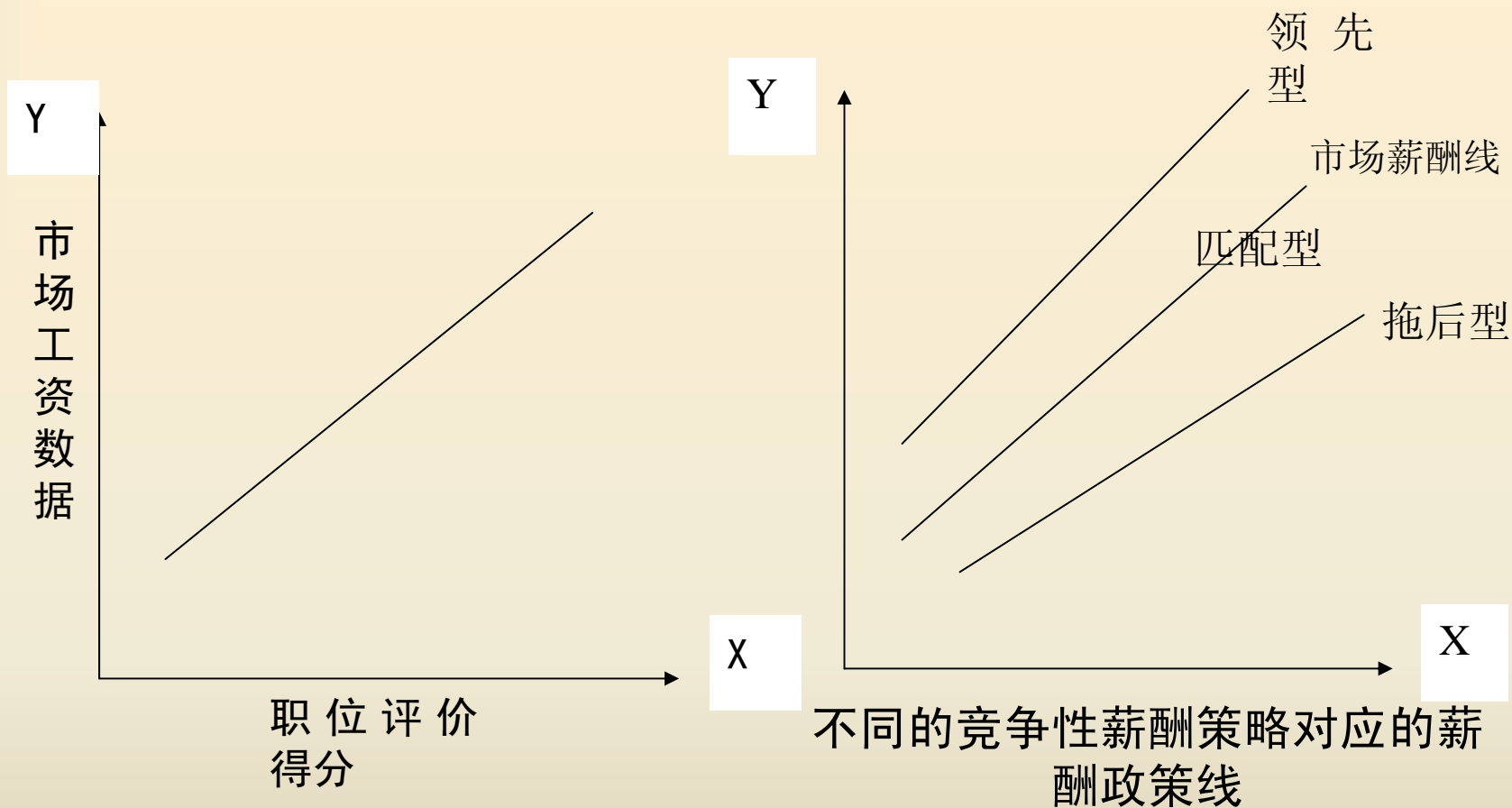
薪酬结构组合

- 结构工资制/混合工资制
- 岗位工资 + 工龄工资 + 技能工资 + 效益工资 + 津贴补贴
- 美国企业模式
- 管理人员：基薪 + 福利 + 津贴 + 短期激励收入 + 长期激励收入
- 专业技术人员：基薪 + 技能薪酬 + 中短期奖金 + 福利 + 培训
- 固定薪酬与浮动薪酬之间的比例
- 岗位层次越高，对企业经营业绩影响越大，浮动比例越大

薪酬水平的确定

- 企业整体薪酬水平的定位
- 薪酬分位概念：P90、P75、P50
- 企业整体薪酬水平的动态调整
- 领先策略、跟随策略、领先-跟随策略
- 员工个人薪酬水平的确定
- 员工定薪
- 员工调薪

市场薪酬线、薪酬政策线与薪酬策略



薪资调整及确定管理人员工资方法

- 奖励性调整
- 生活指数调整
- 效益调整
- 工龄调整

管理人员工资确定方法

市场价值法：外部竞争力

海式系统法：相对价值比较

海氏工资系统

- 由 H a y G r o u p 发明，是一种综合评价方法，在国内外运用广泛；
- 这种方法的起点虽然仍然是以岗位分析为起点，但要求按照评价因素进行规范。
- 海氏工资系统通常使用三个因素：KNOW-HOW、解决问题的能力、承担职务的责任；
- 标准岗位的选择至关重要。所选择的岗位必须对其他岗位具有参考价值。

海氏工资系统

支付报酬三种因素：

一、智能水平

- 1、有关科学知识、新技术与实际方法
- 2、管理诀窍
- 3、人际关系技巧

二、解决问题能力

- 1、思维环境
- 2、思维难度

三、承担的职务责任

- 1、行动的自由度
- 2、职务对结果形成所起的作用
- 3、职务责任

海氏职务分析指导图表（之一）

智能水平

管理诀窍																
起码的				有关的				多样的			广博的			全面的		
人际关系技巧	基本	重要	关键	基本	重要	关键	基本	重要	关键	基本	重要	关键	基本	重要	关键	
	的	的	的	的	的	的	的	的	的	的	的	的	的	的	的	
有关科学、专门技术与实际方法	基本的	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	初等业务的	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	中等业务的	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	高等业务的	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	600
	基本专门技术的	152	175	200	200	230	264	265	304	350	350	400	460	460	528	608
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		200	230	264	264	304	350	350	400	450	460	528	608	608	700	800
	熟练专门技术的	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	精通专门技术的	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
		304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
		350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
	权威专门技术的	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
		400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216	1216	1400	1600
		460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	1400	1600	1840

海氏职务分析指导图表（之二）

解决问题的能力						
思维难度						
		重复性的	模式化的	中间型的	适应性的	无先例的
思维 维 度	高度常 规性的	10% 12%	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%
	常规性 的	12% 14%	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%
	半常规 性的	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%
	标准 化的	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%
	明确规 定的	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%
	广泛规 定的	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%	66% 76%
	一般规 定的	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%	76% 87%
	抽象规 定的	29% 33%	38% 43%	50% 57%	66% 76%	87% 100%
						50

海氏职务分析指导图表（之三）

承担的职务责任

职务 责任	大小																
	等级																
	金额 范围																
职务对后果 形成的作用	间接		直接		间接		直接		间接		直接		间接		直接		
	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	辅助	分摊	主要	后勤	分摊	辅助	主要	
有规定的	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	
	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	48	50	29	38	50	66	
	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	
受控 制的	16	22	29	38	22	29	30	50	29	38	50	66	38	50	66	87	
	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	
	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	
标准 化的	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	
	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	
	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	
一般性 规范的	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	
	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	
	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	
有指 导的	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	
	66	87	115	152	87	115	152	200	115	12	200	264	152	200	264	350	
	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	
方向性 指导的	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	
	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	
	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	
广泛性 指引的	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	
	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	
	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	
战略性 指引的	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	
	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	
	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	
一般性 无指引 的	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	
	350	450	608	800	460	608	800	1055	508	800	1056	1400	800	1056	1400	1840	
	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1215	1600	920	1216	1600	2112	
51																	

几种通用的薪酬模型

管理人员

生产人员

专业技术人员

销售人员

奖励制度类型

计件制、奖金制、佣金制、
集体奖励制度及股权激励制度

生产人员的薪酬模型

模式	计薪方式
简单计时制	月薪或工作天数 \times 日薪
差别计时制	工作天数 \times 日薪+加班小时数 \times 时薪
简单计件制	生产数量 \times 产品生产单价
差别计件制	标准产量 \times 产品生产单位1+超额产量 \times 产品生产单价2
绩效制	完成标准产量部分的基本薪酬+超额奖金

例：Y公司一线作业人员工资模式

结合行业和车间产品特点，分别采用三种方式，计时制，计件工资制和利润分享计划。

职工收入形式：职务工资+奖金+津贴。
将职务工资作为固定部分发放，奖金与个人任务完成情况挂钩，多劳多得。

专业技术人员薪酬模型

1、实行以内部层级为主要依据的“评聘分离法”，即打破职称等级制度；建立适合于企业需要的技术人员层级关系并实行聘用制度。不同的层级确定不同的岗位系数和工资标准。

2、项目研发和技术攻关人员实行项目考核。其收入构成为：基本工资、项目提成和福利。

销售人员薪酬模型

纯基本工资制

基本工资+奖金

基本工资+业务提成

基本工资+业务提成+奖金

纯业务提成制

管理人员的薪酬模型

高级管理者（决策者、职业经理人、高级经理）实行高难度经营目标基础上的高额年薪制

一般管理人员实行业绩评价基础上的月薪制