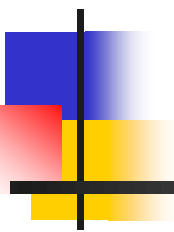


薪酬管理

余 泽 忠



薪酬管理

- 
- 一、薪酬的内涵与形式
 - 二、薪酬的职能
 - 三、薪酬管理的基本内容
 - 四、工资制度的设计
 - 五、工作评价的基本方法
 - 六、奖励制度的设计
 - 七、福利制度的设计

主要薪酬理论

1. 早期的薪酬理论

在早期的经济学家的著作中，或多或少地涉及到有关薪酬的问题，如薪酬的含义，薪酬增长的决定因素和形成薪酬差别的原因等。

主要人物有斯密的对比论：高低取决于雇主与劳动者的力量对比。

李嘉图两价格论：薪酬有自然价格和市场价格

穆勒基金论：薪酬是雇主拥有的，短期内无法改变的基金，其数量取决于劳动供求关系。

2. 马克思主义经济学的工资决定理论

传统的理论认为工资是资本主义特有现象，工资是劳动力价值或价格的转化形式。

关于社会主义的工资理论经过发展，其内容如下：

- (1) 以按劳动分配为原则，借助商品、货币、价值、市场等范畴来运行；
- (2) 企业是经济实体，有工资决定和分配权；
- (3) 决定个人工资水平的不再是单纯个人劳动量，而是由企业的有效劳动量及个人贡献双重因素决定；
- (4) 工资水平取决于劳动力的市场供求与经济效益；
- (5) 建立谈判工资机制

3. 维持生存薪酬理论

最早是配第，把薪酬与生活资料价值联系起来。薪酬是维持工人生活所必需的生活资料价值。

4. 人力资本理论：知识、技能、体力构成人力资本。人力资本对经济增长起主要作用。人力资本形成是人力投资的作用，主要投资是教育。

5. 边际生产率薪酬理论：由于存在边际生产率递减规律，对劳动的雇用数量并越多越好，当劳动数量达到期一定程度，劳动的边际生产率为零。薪酬取决于边际生产率。就是说，雇主雇用的最后一个工人所增加的产量的价值等于该工人的薪酬。

6. 供求均衡薪酬论：是由马歇尔创立的，以均衡价格论为基础，从生产要素的需求与供给两方面来说明薪酬水平的决定。从需求看，薪酬取决于劳动的边际生产率或劳动的边际收益率，厂方愿意支付的水平是由劳动的边际生产率决定的。从供给看，薪酬取决两方面，一是劳动力的生产成本，即劳动者养活自己和家庭的费用，以及教育、培训费用，二是劳动的负效用。

7. 集体谈判薪酬论：是市场不同主体力量权衡的方式来决定薪酬。

8. 效率薪酬论：工人的生产率决定于薪酬率。薪酬率的提高将导致生产率的提高。企业降低薪酬不一定会增加利润，提高薪酬不一定会减少利润。为什么生产率取决于薪酬？因为在信息不完全的劳动力市场，薪酬通过刺激效应、逆向效应、劳动力流通效应、社会伦理效应发生影响。

绩效薪酬的激励理论

1. 需要层次理论：生存、安全、社会、尊重、自我实现。
2. 人性假设理论：X、Y、W、Z理论。
3. 期望理论：人从事某项工作的动力取决于该工作取得成果的引力和预计获得成果的可能性。
4. 双因素理论：是美国心理学家赫兹伯格对200多名工程师和会计人员进行调查后提出-保健——激励理论。激励因素是使员工产生满意感的因素，它往往与工作内容本身联系，包括工作的成就感、工作本身的挑战性、个人晋升的机会等；保健因素通常指员工产生不满意感的因素，它与工作环境或工作条件联系，如公司政策、监督管理方式、人际关系、薪金、工作条件等。
5. 公平理论：亚当斯，一种感觉认知，或是对比。本人对自己所得报酬的感觉/本人对自己所做贡献的感觉=对比较对象所得报酬的感觉/对比较对象所做贡献的感觉。

薪酬的含义

从字面上理解，薪酬的意思是平衡、弥补、补偿，并内含交换的意义。但在不同的国家它有不同的含义。在美国，薪酬是员工付出或工作所换来的工资和福利之和。在日本，代表薪酬的词是kyuyo，此词是由两个中文字构成（给和料），意思是“给予某种东西”。Kyu是个敬词，它用来指那种高位的施与者，所以历史上薪酬被看成是上级的施舍。现在日本力图用“hou-syu”来代替“kyuyo”，“hou-syu”的含义是报酬，与上级无关。在捷克语里，代表薪酬的词是plat，它来自于platno，意义是亚麻布或帆布，而在10世纪该地区的货币就是亚麻围巾。由platno产生的platit，意思是“付帐”、“有价值”。由此看来，不同的国家薪酬的含义不尽相同，甚至是一个国家的不同阶段含义也不尽相同

什么是薪酬？这是一个简单而又复杂的问题，简单因为人人都理解，复杂是因素它的含义在不断的变化。

1. 薪酬是指员工因雇用关系的存在而从雇主那获得的所有形式的经济报酬以及有形的服务和福利。

2. 薪酬是因员工完成工作而得到的内在和外在的奖励。

3. 薪酬面面观：四种角度的观点

（1）社会的观点：薪酬是衡量社会公平的标准；（2）股东的观点：对股东而言，最重要的是管理人员薪酬，它关系到大家的利益。（3）员工的观点：员工把薪酬看成是自己所提供服务的一种交换或是对很好完成工作的回报。（4）管理者观点：对管理者而言，薪酬首先是成本，另外也是影响员工工作态度、方式以及工作绩效的工具。

薪酬是雇员作为雇用关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利之和。

4. 权力观，有人说在有些国家的大企业，认为薪即不是交换，也不是回报，而是员工的一种权力。

薪酬的构成

- 一、直接薪酬与间接薪酬
 - 二、内在薪酬与外在薪酬
 - 三、基本薪酬、可变薪酬与间接薪酬
-

工作收益分全部薪酬和其它薪酬；而全部薪酬分直接和间接，直接形式分基本工资、奖金、长期激励和短期红利。间接分劳动保护、服务与津贴、休息时间；其它形式分赞同与地位、雇用的安全、学习的机会、挑战性工作

薪酬分内在薪酬与外在薪酬

内在薪酬，是员工由于完成任务而形成的心理思维形式。工作特征理论描述了这些主要心理状态，当员工在五个方面（技能的多样性、工作特性、工作意义、自主权和反馈）都高时，心理状态会改善，否则会降低心理状态。

外在薪酬分货币薪酬和非货币薪酬。货币薪酬也称核心薪酬，非货币薪酬也称边缘薪酬（非货币薪酬、或员工福利）

薪酬主要分为基本薪酬、可变薪酬及间接薪酬（服务与福利）

（1）**基本薪酬**，是组织根据员工所承担或完成的工作本身或者是员工所具备的完成工作的技能或能力而向员工支付的稳定性报酬。两种情况（职位薪酬制，或技能或能力薪酬制）。

基本薪酬是员工从企业获得的较为稳定的经济报酬，所以对员工至关重要。它一方面是员工生活的基本保障和稳定的收入来源，而且是可变薪酬确定的主要依据。基本薪酬的确定通常是员工所从事的工作本身或员工所具有完成工作的技能，而基本薪的变化则主要取决以下三方面因素：一是总体生活费用变化或者是通货膨胀的程度；二是其它业主付给同类劳动者的薪酬变化；三是员工所拥有的知识、技能、经验的变化而导致的业绩变化，另外企业所处行业、地区、产品、企业理念文化、劳动力的竞争状态都会影响基本薪酬。在员工基本薪酬增长方式中最主要一种是与员工绩效有关的加薪，主要是对员工过去工作行为或工作业绩的认可，是一种永久性增加。定期的制度化加薪

(2)可变薪酬，是指直接与业绩挂钩的部分，可称浮动薪酬或奖金。可变薪酬的目的是在薪酬与业绩间建立一种直接关系，此时业绩可以是个人的，可以是部门的，可是团队的，可以是整个公司的。可变薪酬的很强的激励作用，对企业目标的实现有重要作用。可变薪酬可分长期和短期，长期可变薪酬，利于实现企业长期目标，通常用的如股权、红利，短期可变薪酬往往是建立在非常具体的绩效目标基础上的。

注意：绩效加薪与可变薪酬的区别

第一，奖励的范围不同，绩效加薪是对过去的，可变薪酬是影响员工未来的行为或业绩。

第二，作用不同，加薪有个累积作用，而且是永久性的，可变薪酬是周期性的，而且对成本的压力小。

(3)间接薪酬

员工福利与服务，与基本薪酬和可变薪酬有一个明显不同，它不是以员工向企业供给的工作时间为单位来计算薪酬的。一般由企业全部支付，有时也要员工承担一部分。间接薪酬一般包括带薪非工作时间、员工个人及家庭服务、健康及医疗保健、养老金等。

间接薪酬的价值：由于减少以现金支付的薪酬，可以避税；为员工将来和一些可能发生的不测事件提供保障；调整员工购买力，使员工以低成本购到自己需要的产品

薪酬的功能

一、从员工的低度

- 经济保障
- 心理激励
- 社会信息

二、从企业角度

- 增值职能
- 激励职能
- 协调职能
- 配置职能

三、从社会角度

稳定、比较、发展、平衡

薪酬对员工的功能可以概括为保障功能、激励功能、信号功能

1. 经济保障功能。从经济学的角度看，薪酬实质是劳动力这种生产要素的价格，其作用就是通过市场将劳动力，特别是具有一定知识、技能和经验的稀有人力资源配置到需要的地方。薪酬最终表现为企业与员工间的一种供求关系，企业通过员工的工作创造市场价值，同时员工得到经济上的回报。薪酬是员工收入的主要来源，它不仅满足员工的基本生存需要，同时还要满足员工在娱乐，教育、自我开发上的需要。所以薪酬水平的高低对员工及家庭的生存状态和生活方式影响巨大。

2. 心理激励功能。从心理角度来看，薪酬是企业与员工间的一种心理契约，主要通过员工对薪酬状态的感知而影响员工的工作行为、工作态度及工作绩效，即产生激励作用。员工对薪酬需要在五个层次上的表现：第一，员工期望所获的薪酬能满足自己的基本生活需要；第二，员工期望自己所获的收入更加稳定或是稳定性增加薪酬；第三，员工期望自己获得的薪酬与同事间有一种可比性，得到公平对待；第四，员工期望获得比他人更高的薪酬，作为对自我能力及工作价值的肯定；第五，员工期望自己能获得过上更加富裕、高质量的生活所需要的薪酬，进入更为自由的生存状态，充分实现个人价值。员工的心理层次是不断向上的，作为企业管理者要充分注意并要考虑满足员工不同层次的需求，真正体现人本管理理念。

从激励角度看，员工较高层次的薪酬需求得到满足，则薪酬对员工的激励作用就大。反之，如果员工的薪酬需要得不到满足，则可能产生消极怠工、工作效率低下、人际关系紧张、缺勤率和离职率上升、组织凝聚力下降和员工对组织的忠诚下降等不良后果。

3. 社会信号功能。员工所获得的薪酬水平除了具有经济功能外，它还向其他人传递一种信号，人们可以根据这个信号来判断员工的家庭、朋友、受教育的程度、生活状况甚至宗教信仰以及政治取向。在一个组织内部，员工相对薪酬水平的高低往往也代表员工在组织中的层次和地位，从而成为对员工的个人价值和成功进行识别的信号。所以员工对信号的关注也是员对自身在社会及组织内价值的关注，薪酬的社会信号功能是不可忽视的。

对企业而言，薪酬的功能主要表现在以下几方面。

1. 控制经营成本。企业所支付的薪酬水平的高低会直接影响到企业在劳动力市场的竞争能力，有时企业必须保持一种相对高的薪酬来吸引和留住员工，而较高的薪酬水平又会对企业的生产成本产生压力，从而影响企业产品在市场上的竞争能力。对企业而言如何处理好二者的关系的确是困难的。但企业不可以回避此问题，对任何企业来说，薪酬成本都是有不可忽视的成本支出。在通常情况下，薪酬总额在多数企业的总成本中要占到40%~90%。现在很多企业都在经营成本上下功夫，显而易见，成本控制对企业是具有重大意义。
2. 改善经营绩效。人和人的关系是任何企业的战略成功的基石，也是企业保持优良绩效的保障，不谈薪酬就无法去谈人与人的关系。薪酬对员工的工作行为、工作态度以及工作绩效有直接影响，薪酬不仅可以决定企业可以招募到的员工的数量与质量，决定企业的人力资源存量，同时它还决定现有员工受激励的状态，影响他们的工作效率、缺勤率、对组织的归属感和对组织和承诺度，最后影响企业生产能力和生产效率。相反不合理的薪酬，则不利于引导员工行为，影响企业目标实现。

3. 塑造和强化企业文化。薪酬要对员工的行为有很好的引导作用，薪酬政策与薪酬理念一定要与一个企业的文化与价值系统相合。也就是说，好的薪酬制度可以强化企业的文化价值，而不合理薪酬会影响已有的企业文化，甚至减弱企业文化或价值系统对员工的影响。如以个人为中心的可变薪酬，则会在组织内强化个人意识，使员工崇尚独立与竞争，结果会形成个人主义文化。如果强化以小组或团队为中心的薪酬制度，则会强化他们的合作精神与团队意识，使组织更具凝聚力，从而支持一种团队文化。事实上很多企业的文化变革都是以薪酬制度和薪酬政策的变革为先导的。这就明薪酬对企业文化的影响。

4. 支持企业变革。在环境日变现实中，企业为了适应变化，要进行战略重新设计，再造流程、重建组织结构，变革企业文化、建设团队、满足客户，所有这一切都很难脱离薪酬，因为 薪酬可以通过对员工，对团队、对企业来创造与变革相适应的内、外氛围，推动企业有效变革。实践中很多变革的失败，一个重要原因就是，变革与薪酬体系的不一致所致。

薪酬还有极强的社会功能。对社会经济都有重要作用。如在各国的国民生产总值，大约有60%是以薪酬的形式表现出来的，所以薪酬水平的高低会直接反应国民经济的运转，同时一国劳动者的总体薪酬水平还是一国总体社会经济发展水平的重要指标，合理的薪酬可以更好地满足人们的多种需要，不断提高人民的生活质量，保障社会稳定，否则保障功能不足，就有可能造成社会问题

三、影响薪酬的主要因素

（一）外部影响因素

- 劳动力市场的供求状况
- 政府政策；
- 经济发展状况与劳动生产率
- 物价的变动；
- 地区生活水平

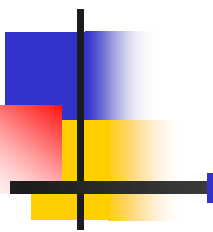
（二）内部影响因素

- 企业的支付能力
- 企业的发展阶段
- 工作本身的价值
- 经营层的价值观与理念

四、薪酬管理的基本内容

(一) 薪酬管理的含义

(二) 薪酬管理的基本内容



- 确定管理目标


- 审视企业经营环境

- 选择薪酬政策

- 调整薪酬结构

(三) 薪酬管理模式

什么是薪酬管理



所谓薪酬管理，是组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应得的报酬总额以及报酬结构、和报酬形式的过程，即企业要就薪酬水平、薪酬体系、薪酬结构、薪酬形式等作出决策，同时作为管理过程企业还要制定薪酬计划、薪酬预算、薪酬管理沟通以及对薪酬系统的进行评价和进行不断的完善

薪酬体系：薪酬体系决策的主要任务是确定企业的基本薪酬以什么为基础。一般通行的三种：职位或岗位薪酬体系；技能薪酬体系和能力薪酬体系。

薪酬水平：薪酬水平是指企业中的各职位、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。对企业薪酬水平决策产生影响的主要因素：同行业或地区中对手支付薪酬水平；企业的支付能力和薪酬战略；社会生活成本指数；以及在集体谈判情况下工会的薪酬政策等。

薪酬结构：薪酬结构指的是同一组织内部的不同职位所得到的薪酬之间的相互关系，它关系到薪酬内部的一致性，在企业薪酬总水平一定的情况下结构问题是十分重要的问题，结构问题反映的是企业对职位的重要性及职位价值的看法。薪酬结构是否合理要看对员工的工作积极性和员工工作态度的情况。


薪酬形式：薪酬形式是员工所得薪酬的组成部分。

特殊群体薪酬：由于组织内部客观存在多个不同的群体，它们在工作目标、工作内容、工作方式以及工作行为不同，所以就薪酬而言，应该区别对待，特别是组织中的重要的关键群体。

薪酬管理政策：主要涉及企业的薪酬成本与预算控制方式、企业的薪酬制度、薪酬规定和员工薪酬水平是否公开。薪酬管理政策要确保薪酬系统的公平性，并有利于企业和员工个人目标的实现。

确定薪酬管理的目标

企业薪酬管理的根本目标在于：建立科学、合理、有效的薪酬制度。具体而言，就是达到以下目标：

- 
- 一是吸引和留住帮助和有利于企业目标的实现的人才；
 - 二是要调动员工的积极性，使员工安心本职工作，并保持较高的工作业绩和工作动力；
 - 三是维持薪酬在员工之间的公平；
 - 四是要协调好企业目标与员工个人发展目标；
 - 五是控制薪酬管理预算；最后就是减少不必要的人员流动，创造留住优秀人才、有利于员工成长的公平的竞争环境

审视企业经营环境



一、社会经济环境

二、企业环境

•全球化的竞争：20世纪90年代以后，全球化的步伐加快，导致企业的全面重组，兼并、重组、减员成为企业主题，企业再造流程、薪酬宽带、综合评分等新概念扑面而来，企业面临着新的挑战。

•技术变革与服务经济势不可挡：新技术的应用导致人们的工作性质、工作组织、工作方式发生巨变。一方面有的工作消失，新的工作产生，另一方面，人们工作方式发生变化，弹性工作日、工作分享、远程工作、家庭办公等更人性化的工作方式受人们重视。

•对个人与组织整体能力的要求日益增长

~~客户的期望与预期不断上涨：~~技术之外，另一个推动组织变革的因素即顾客。它们要求的是更快、更好、更实用经济，更个性化。这样企业的一切就要以顾客为中心，实现新的组织结构设计，开发新的领导技能以及建立能将客户满意度与组织绩效联系的绩效考评与之相适应的薪酬系统。360度考核法。

•生产产品与服务提供的周期日益缩短：这种变化要企业以更快速度完成自己的产品或服务的生命周期，同时以更简单更好的方式提供产品或服务，重视灵活性和效率，更多向员工授权。

•对员工的要求越来越高：技术变化和服务部门成长，导致工作及完成工作的人员类型变化，员工从机械性向智能型转化。所以要求员工要不断学习，更新知识技能，接受新的价值观和理解新的行为方式，敢于承担风险

90年代前后比较

(1) 组织结构与工作设计：职能 流程

(2) 沟通方式：垂直 横向

(3) 职业保障：忠诚保障 贡献保障

(4) 对待风险与错误的态度：回避 鼓励

(5) 创新活动：高职能化 鼓励创新

(6) 经营战略

(7) 组织有效性的来源：成本 质量

(8) 对变革的反应：被动 主动

(9) 满足客户需要的方式：兴趣 为顾客带来更多的价值，不仅关注现实需求，而且更关注潜在需求。

选择薪酬政策

- 成本投入政策
- 工资制度选择
- 工资结构与水平确定

结构选择有三种方法：

工作导向法

技能导向法

市场导向法

薪酬结构的调整

根据经营战略变化调整

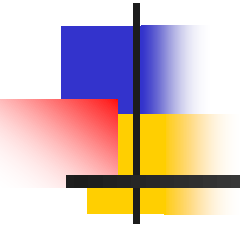
根据经营绩效调整

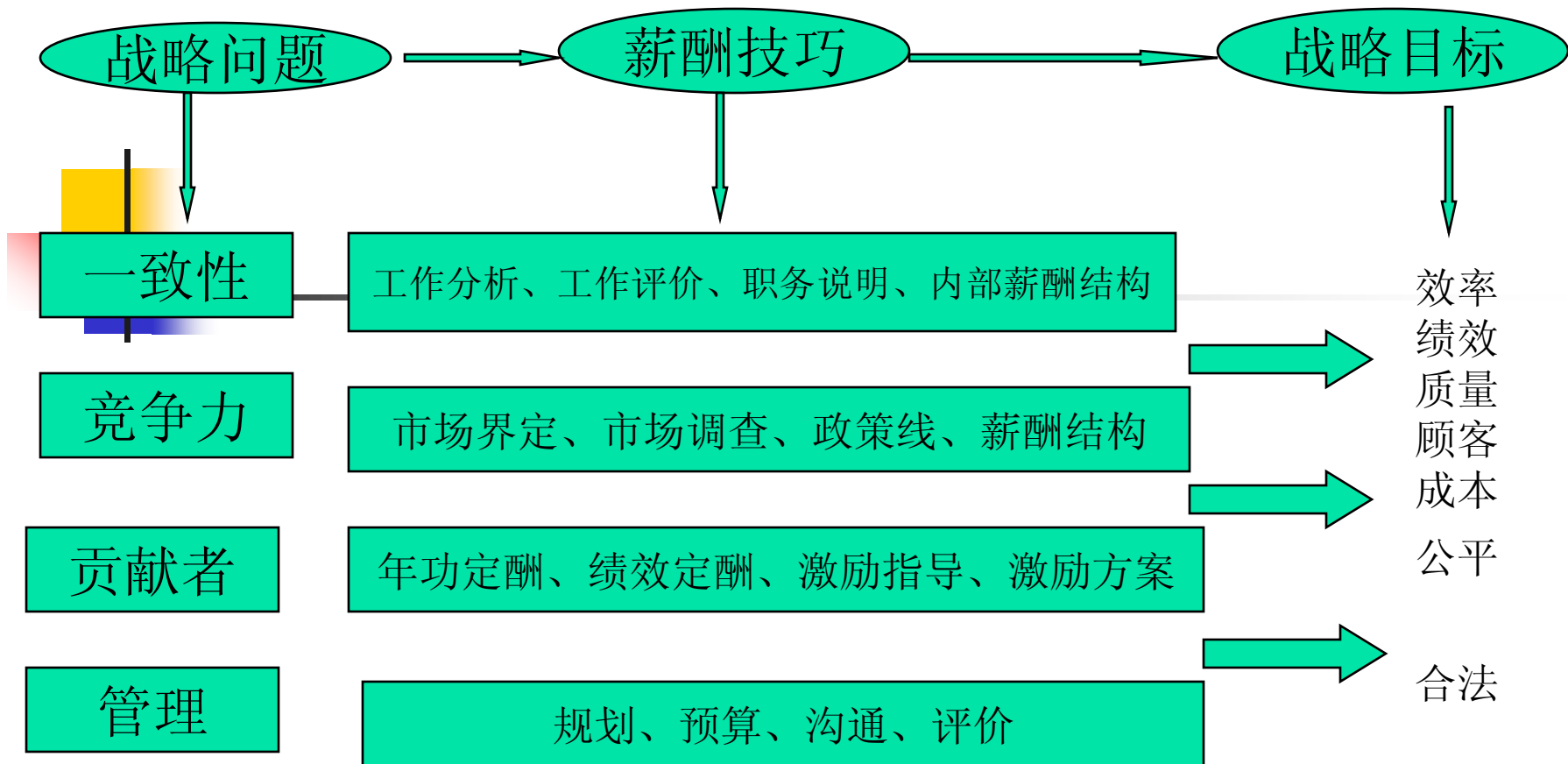
根据生活水平变化调整

根据对手战略调整

根据企业的经营理念调整

薪酬管理模式





薪酬模型

微软 (MS)

惠普 (HP)

麦卓尼

目标

支持经营目标
支持公司招聘、激励和
维第人才
支持公司核心价值观

能持续吸纳创新和激情
人才
确保人人机会平等
反应员工的相对贡献

支持经营任务与战略
表现核心价值观
吸纳、维系和激励高级人才

内部一致性

公司价值观的组成部分
支持公司的绩效推动计划
以经营/技术为基础的组织
结构设计

反应惠普之道
支持跨职能协调
支持公司的职业生涯设计
对公司的长期责任感

反映经营目标
职位与绩效一致

外部竞争性

整体薪酬领先
基本工资滞后策略
奖金和股票期权领先

领先的薪酬水平
惠普之道的组成部分

紧扣公司的财务业绩
50%业绩就按50%薪酬线
支付；75%的业绩就按
75%的薪酬线支付

员工贡献

奖金和期权以个人绩效
为基础

优效加薪的利润分享
以个人绩效为基础

支持业绩和所有权文化
强调以绩效为基础的奖金
期权和所有权

薪酬管理

公开、透明的交流
集权管理
管理软件支持

公开交流

简洁、易懂
轻松管理
公开、员工可以选择

现代企业薪酬制度

企业薪酬制度可分为三类：

第一种是自然人工资体系，它是根据劳动者和潜在劳动或劳动者所具有的能力决定每个劳动者的工资标准，工资随员工走。

第二种是岗位工资体系，它是根据每个岗位的重要程度确定岗位工资，工资随着岗位走。

第三种是业绩工资体系，以劳动者最终完成的工作成果决定劳动者的工资，工资随业绩走。

第四种是结构工资体系，它兼有前三种工资体系的特征，是一种组合工资。

自然人工资体系的概念

它是根据劳动者的潜在劳动，即劳动自身能力的高低支付工资的制度。包括年功序列工资制、技术等级工资制等。

员工的潜在劳动内容包括：职工文化程度；劳动者的专业知识与专业技能水平；劳动者的工作经历。

（1）年功序列工资。它起源于日本一战期间，于上世纪五十年代形成，是一种年龄越大，工龄越长，工资越高的工资制度。

（2）能力工资，它是一种以劳动者自身条件（技术、业务水平、工作经验、体质、智力、文化程度）为主来反映劳动质量差别的一种薪资制度等级形式。通过对员工综合能力的评价确定工资等级与工资标准。它只按员工本身具有的能力支付，不管能力是否得到发展。

如技术等级工资制度它是按员工所达到的技术等级标准确定工资等级，并按确定的技术等级工资标准计付劳动报酬的一种制度。一般由工资标准、工资等级表和技术等级标准三部分组成

岗位工资的定义

岗位工资是指以岗位劳动责任、劳动强度、劳动条件等评价要素确定岗位系数为支付工资报酬的依据，工资多少以岗位为转移，岗位成为发放工资的唯一标准或是主要标准的一种工资支付制度。其主要特点是对岗不对人，其形式有岗位效益工资制、岗位薪点工资制、岗位等级工资制。不论哪种，岗位工资要占个人收入的60%以上。

实行岗位工资制，要进行科学的岗位分类与岗位劳动测评，岗位工资标准与工资差距的确定，要在岗位测评的基础上，引进市场机制参照劳动力市场的劳动力价格行情加以合理确定。

要对不同劳动进行量化分析，就要找劳动的共性，从劳动力消耗的角度，具体劳动的差别主要表现在四个方面：一是劳动的复杂程度；二是劳动强度；三是劳动责任；四是劳动环境。

建立岗位工资体系目的就是要确定企业中每个工作的货币价值即基本工资率，为建立这一系统要用四种基本方法：工作分析与工作说明、工作评价、工资调查、工资结构。当然具体工资水平还取决于劳动力市场的供求状况、国家法律、协商谈判及高层领导班子的态度和企业的支付能力。

一岗一薪制的确定：实行一岗一薪制，要全面测评岗位责任范围和责任程度、岗位对上岗者的技能水平要求、岗位的劳动强度、岗位的劳动条件等因素，得出综合分数，据此确定岗位系数，并确定相应的工资额。一般适用行政和技术职务明确，工作范围责任明确的管理岗位和劳动技能比较单一，不需要区分岗位内技能水平的岗位。

一岗多薪制的确定：实行一岗多薪的岗位，基本规范要求与一岗一薪制相同。实行一岗多薪的岗位，主要是哪些对技能要求弹性幅度大、需要在岗位内区分技能水平的岗位，包括一部分生产操作工人、科研工程技术人员、不负领导责任的一般管理人员

岗位薪点工资制

岗位薪点工资制的定义：是指通过比较科学合理的“点因素”分析法，按员工岗位的岗位因素测定出的每个岗位的点数，然后将其与员工的劳动报酬相联系。其优点就是将每个岗位的价值直接以工资报酬的形式标出。岗位薪点工资制较适合于岗位比较固定的，岗位劳动以重复性劳动为主的岗位工种。

绩效工资体系有定义

绩效工资是以员工实际的最终劳动成果确定员工薪酬的工资制度。主要有计件工资制、佣金制等形式。在实践中，由于绩效的定量不好操作，所以除计件工资、佣金外，更多是根据员工的绩效而发奖励性工资。

2. 计件工资制

计件工资是员工的产量与工资收入联系的工资制度，虽然是刺激性很强的工资，但毕竟是工资制度的初级形式。此工资形式只关心产量，而不重视质量，员工也不关心自身素质的提高与培训。很多企业放弃了，取而代之的是班组激励计划或是利润分享计划。

3. 佣金制（提成制）

佣金制是直接按销售额的一定比例确定销售人员的报酬，是根据业绩确定报酬的一种典型形式，主要适用于销售人员。这种制度的优点是简单易行，管理成本低。但导致销售人员只注重扩大销售额，而不重视长期顾客，由于市场风险，工资收入不稳定。所以在实践中多是基本工资加销售提成。有的是八二开，有的是二八开。

混合工资体系

1. 定义

混合工资体系也称结构工资制度，是指由几种职能不同的工资结构组成的工资制度。每一部分报酬对应一个付酬因素。

2. 结构工资的主要成分

绩效工资

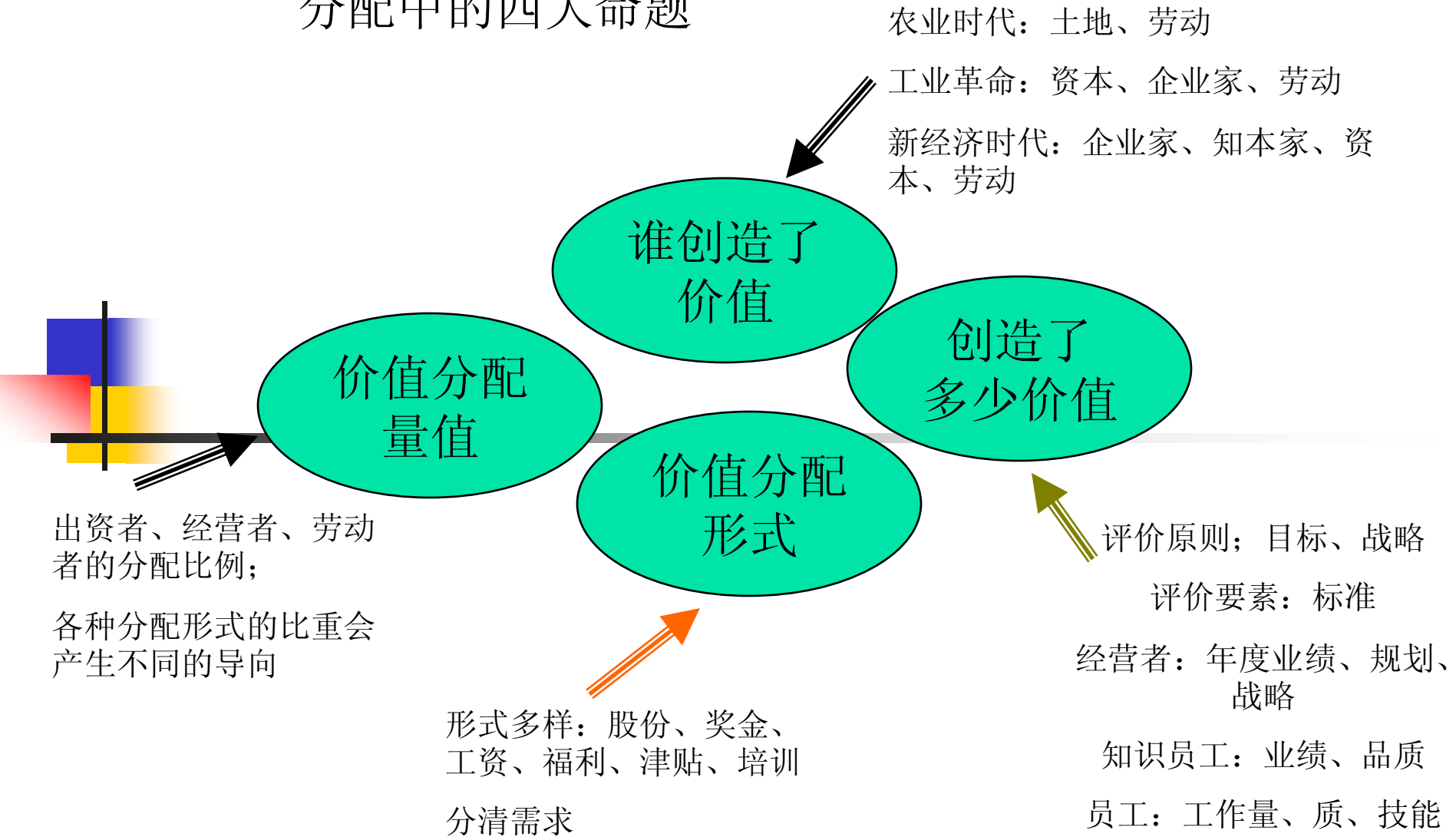
岗位（职务）工资

技能工资

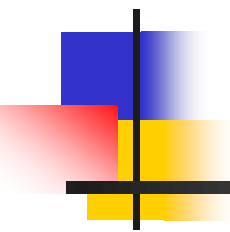
效益工资

津贴、补贴

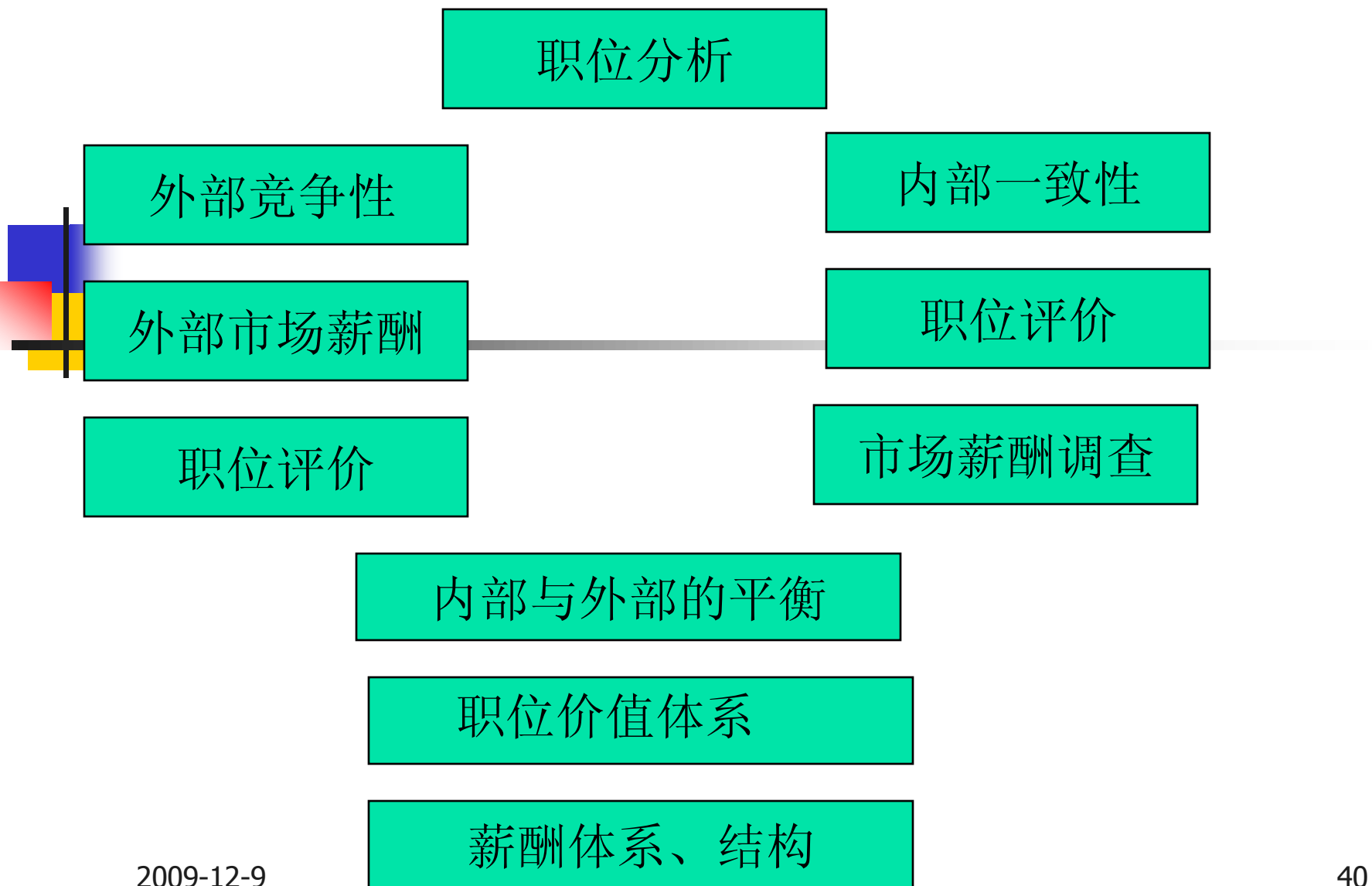
分配中的四大命题



工资制度的设计

- 
- 一、工资制度的设计过程
 - 二、工作评价的基本方法
-

工资制度的设计过程



具体过程

制定企业的付薪原则
与策略

工作分析

工作评价

薪酬调查与数据收集

薪酬结构设计

薪资分级与定薪

薪资制度的执行与调整

具体工作方法

企业文化与策略文件

工作说明书

确定付薪因素
选择评价方法

地区及行业调查
数据收集

确定与汇制薪资结构线


工资范围与数值的确定

竞争力与成本
指数控制等

确定付酬原则，拟订付酬策略

工资支付原则的确定也是企业文化的重要分内容，是工资制度设计的前提。这需要对员工的人性观的正确认识，对职工总体价值的评价，对管理者及高级专业人才所起作用的正确估计等，这类核心价值观；企业对其员工福利承担有义务，真正实现了按贡献分配才是现阶段的最大公平道德观，以及由此产生的有关工资分配的政策与策略，如工资拉开差距的分寸差距标准、工资、奖励与福利费用的分配比例等。

工作分析



工作分析是工资制度建立的依据。工作分析是采用一定技术方法，全面调查和分析组织中各种工作任务、职责责任等情况，并在此基础上对各种工作性质及其特征进行描述，并对担任工作的所需具备的资格条件进行规定形成所有职务的说明与规格等文件

工作评价

工作评价是工资制度设计的关键与核心内容即建立企业工作结构。它可以评定企业中每个工作的相对价值，由此作为工资等级评定和工资分配的依据。

工作评价的目的就是要将工作岗位的劳动价值、劳动者的劳动贡献与工资报酬三者有机结合起来，通过对职务劳动价值的量的比较，来确定企业的工资结构，以达到薪资的内部公平性

薪资调查及数据收集

- 1、定薪资调查目的
- 2、定薪资调查内容
- 3、确定薪资调查渠道
- 4、确定薪资调查范围

定薪资调查目的

企业应确定薪资调查的目的和调查结果的用途。一般而言，薪资调查的目的有以下几点：

一是帮助制定新参加工作人员的起点工资标准；

二是帮助寻找企业内部工资水平不合理的职位；

三是帮助了解同行业企业的调薪时间、水平和范围等；

四是了解当地工资水平并与企业比较；

五是了解工资动态与发展潮流。

定薪资调查内容

薪酬调查的主要内容包括：

一是了解企业所在同行业企业的薪资水平，这是一项重要的内容。及时了解同行业企业的工资水平，特别是企业高级管理人员和专业技术人员的工资水平，也是避免企业人才“跳槽”的有效途径；

二是了解本地区的工资水平，不同地区因为生活费用水平、生产发展水平不同，工资水平可能差别较大；

三是调查工资结构，主要是关于被研究职位的工资数量和工资形式及结构，具体包括：所建立的工资范围；实际的工资范围；平均起薪；现在支付的平均起薪；奖金形式。还要了解以佣金、分红等形式出现的奖金等，以及其他的非货币报酬，如带薪休假、各种保险计划、弹性工时计划等

确定薪资调查渠道

- 企业可以从公开的信息中收集
- 委托第三方（或专业）机构调查
- 企业之间的相互调查
- 企业也可以自己进行调查

确定薪资调查范围


- 确定调查对象
 - 确定薪资调查工作
 - 薪资调查的结果 分析与运用
-

工资结构的设计

工作评价结果表明每一工作在本企业相对价值的顺序、等级、分数或象征性值。工作完成的难度大，对企业的贡献也越大，其重要性也就越高，这就意味着它的相对价值越大。让企业内所有工作的工资都按同一的贡献律原则定薪，便保证了企业工资制度的内在公平性。还必须将外部的因素即薪资调查数据考虑进去。由于内部比较和外部比较所得到的工资结构不一定是完全一致的，所以，企业必须在两者之间加以平衡。不同企业的侧重点不同，因此也形成不同的工资结构。

工资结构是工作的相对价值及其对应的工资间保持一种关系。它通常以“工资结构”表示，为便于直观、清新、更易分析和控制，通过绘制曲线——工资结构线或工资曲线。

如何进行工作定价，即用货币表示每一种工作的价值——工资，企业可以采用三种方法

- 
- 一是市场数据法，即企业对外部的数据最重视的一种做法
 - 二是工资政策线
 - 三是工资分级方法

工资分级和定薪

- 确定工资等级数目（多与少）
- 确定工资范围或薪幅（大与小）
- 确定工资等级系数（任意级与最低的比值）
- 确定工资等级线

薪资制度的执行、控制与调整

企业工资制度一经建立，如何投入正常运作并对其实行适当的控制与管理，使其发挥应有的功能，并且需要进行适当的调整，以适应企业生产经营的发展的需要，更好地调动员工的积极性。

工资的调整一般包括两部分：工资水平的调整与工资结构的调整。

工资增加一般是呈刚性上升式的，即工资标准随经济发展和物价水平呈上升趋势，在一般情况下，同一职位的工资只升不降。因此，对于一些经营业绩不佳的企业，在薪酬管理上一定要采取短期与长期相结合的策略管理。如短期内可以采取薪资冻结、延缓提薪等；长期内可以解雇一些高级管理人员；或让他们提前退休等措施。企业还应针对物价指数而调整工资制度，以消除物价变动对员工工资水平的影响。同时进行薪酬管理中，还应定期地对企业内部的员工的工资结构进行调整，包括对工资标准与工资等级的调整。工资标准的调整主要是参考市场工资率的变动，而工资等级的调整主要是有利于企业管理的需要。主要包括降低与提高高薪人员的比例；调整低层员工的工资比例；调整工资标准和工资率等几方面的调整工作。

工作评价的方法

工作评价是工资制度设计的关键与核心内容。它要求对企业所设的职位的难易程度，责任大小及相对价值的多少进行评价。

工作评价是对工作价值的判断，进而纳入工资结构，并提出工资结构的标准程序。工作评价是工作分析的延续，与工作分析既有联系又有区别；工作分析的结果是工作评价的前提和基础。

工作评价的主要作用表现在为：

首先，确认组织的工作结构；

其次，在企业内部建立工作间公平、有序的联系；

第三，开发一个工作价值等级制度，据此可用来建立工资支付结构；

第四，在企业内部建立一般的薪资标准使之与邻近企业的保持同等待遇，并使其具有预期的相对性，从而符合所在地区的平均水准；

最后，新增机构能与原有的工作保持适当的相对性。工作评价的主要作用就是要保持薪酬的内部公平性。

工作评价的标准

工作评价应有一定的标准，有些人力资源管理专家提出了五个标准：

一是工作评价的一致性，工作评价应在人员和时间上保持一致。可简单理解为当两个人评价同一工作所得的分相似或是同一工作在两个不同的场合的评分相似；二是工作评价要避免偏见，工作评价不能有个人利益，不能含有政治考虑和个人偏见；

三是工作评价的可更正性，公司应有相应的评价机制，员工在不满意评价的情况下可以上诉；

四是工作评价的代表性，所评价的工作及事项要有代表性；五是工作评价中信息的准确性，工作评价必须以准确的信息为基础。

工作评价的方法

1、排序法

2、分类法

3、因素比较法

4、评分法

排序法

排序法（ranking method）是一种简单的、传统的工作评价方法。基本做法是以工作说明书与规范书为基础，评价人员根据其对企业的各个工作的经验认识，将各个工作按其价值及重要性加以排队。在对工作进行次序排列时，一般要求评价人员考虑以下各项要素，即各工作的工作量及工作岗位的困难程度、承担责任、管理或工作的层次和范围、所需技术专业水平和工作条件优劣等因素。综合权衡各职位的轻重程序并排定先后次序后，将其划入不同的工作工资等级内。

简单排序法的优点是简单、花费的人力、物力、才力比较小，速度快，适用于岗位少、管理层次简单的企业，但其评定结果完全取决于评定人员的判断能力。

分类法

分类法（classification method）对简单排序法的改良，即以责任大小和在能力和技能、知识、职责、工作量和经历等方面的要求为依据，将企业的各类职务分别定级。然后将各种级别排列成为一个体系。评价人员首先按照工作岗位性质将企业所有岗位大体划分若干类型，如管理类、技术类等；其次，将各大类中的各岗位分成若干等级，等级数的多少取决于工作的复杂性，越复杂，分级越多；再次，确定每一个等级岗位的工作内容、责任程度、技能要求，包括学历要求、专业工龄和实际能力等；第四，在每类每级岗位中，挑选出一个有典型性的关键岗位，构成套级的标准；最后，可确定不同类型、不同等级岗位之间的相对价值关系，将各特定级的岗位与关键岗位（所谓“套级”比较），从而确定该岗位的相应级别。例如管理类的5级相当于技术的4级，等等。

分类法比序列法要精确，也可用于多种职务的评定，但需要对于不同类的职务等级比较，也具有一定的主观性。

因素比较法

因素比较法（factor comparison method）最重要的工作是先决定工作的评价因素和关键工作，再用评价个关键工作制成关键工作分级表。其余的工作就是以此表为尺度决定其地位。其具体操作步骤为：

第一步，选择付酬的因素。与序列法相同，确定个岗位的各项同质因素，即“付酬因素”对每一因素总体及级分别用简要的说明并以界定；

第二步，选择关键性职位，一般选15-30项工作；

第三步，确定关键性职位的正确的薪资率

第四步，将各关键性职位按不同付酬因素作出比较和分别作出等级排列；

第五步，将各关键性职位的正确薪资率，按比重分配于各因素内，即将关键职位薪资额进行分解，确定出每个工作评价因素的薪资额；

第六步，将非关键所有职位就不同因素逐一加以评审，并参考关键性职位的工资率定出其薪资额；

第七步，将同一职位在不同工作因素上的薪资值相加，得出该职位整体工资总值；

第八步，将关键职位与关键职位以外的所有职位的按照薪资率重新加以排列，必要时进行微调，从而得到一套完成的企业薪酬等级表。

评分法

第一步，选择并确定“付酬因素”。通常选择工作的困难程度、承担责任、管理或工作的层次和范围、所需技术专业水平和工作条件优劣等因素

第二步，根据各付酬因素对所评价工作的重要性来确定其权重。

第三步，确定因素等级并给出定义

第四步，确定所采用的总分值并为评价因素等级分配分值

第五步，编制工作评价手册

第六步，工作评价者通过该项工作说明与工作评价手册中的各因素进行比较，对每个工作进行评价，得出每项工作的总评分值。

奖励制度的设计

奖励制度的作用

奖励制度的设计

奖励制度设计的原则奖励制度设计的过程

奖励制度体系

奖励制度的作用

奖励性薪酬是一种补充性劳动报酬形式。一般是指对员工超额劳动或工作高绩效的一种货币形式的劳动报酬。企业以货币形式给予的补偿就是奖金。其目的是为了提高员工的生产效率从而获得企业的竞争优势。奖励制度是指比较固定的、规范的奖励性薪酬分配和运作方式。它一般由奖励的种类、奖励指标、奖励条件、奖励范围、奖励周期、奖金的提出与分配等内容构成

奖励制度的作用

第一，具有较强的针对性和灵活性

第二，能够弥补基本工资制度的不足

第三，奖金的支付是与结果的实现联系在一起的变动成本，而基本工资是与产出无关的固定成本

第四，奖励性措施关注员工工作在特定绩效目标上的努力

第五，奖金能将员工的个人发展与企业目标结合起来，促使员工长期稳定发展

奖励制度体系

奖励制度体系按激励的对象分有非管理人员、管理人员、销售人员、专业技术人员的奖励制度；

按奖励制度的形式看有绩效工资、个人奖励计划、利润分享和所有权计划以及收益分享计划、集体奖励计划和团队奖励等

个体奖励制度

个体奖励计划有多种类型，但都与员工个体绩效紧密相关。该计划最大优点就是使员工看到其“所得”与“付出”之间的关系，而这种关系在群体或集体奖励计划和组织整体奖励计划中都不明显。也正因为此，个体奖励计划得以最广泛地采用。当然它也存在不足，即使员工之间过于激烈的竞争会给组织整体带来负面的影响

绩效工资制

佣金制（提成制）

基于职业曲线的奖励制度

合理化建议奖励制度

个人奖励的优点与缺点

个人奖励计划的优点：

(1) 与绩效加薪比较，个人奖励计划也是针对个人绩效提供报酬的奖励制度。但企业支付的奖励性薪酬不会自动累加，员工要持续获得就必须不断努力。

(2) 个人奖励计划降低了监督成本。

(3) 多数情况下，根据结果支付报酬的体系，如果能得到好的组织绩效和员工绩效衡量工具的配合，则会比按工时支付固定薪酬的做法能更好的预测和控制成本，避免出现企业生产率低，而员工薪酬不变的情况。

(4) 个人奖励计划对员工的绩效往往是以实物为基础的，而不以主观的绩效评价为基础，更容易与员工沟通。

个人绩效奖励计划的缺点

(1) 只适用于传统的制造业中的生产类员工，而对管理类和专业性的工作则不适用。现代企业来说多是“知识型工作”个人计划则不如团队计划。

(2) 个人奖励计划在设计和维持可以被员工认可并且产生激励作用的绩效标准上存在困难。管理者常变动标准，可能引起员工心理上的反感，员工们不愿意提出新生产法的建议，抵制新技术的应用。同样一些老员工为了保持优势也不愿意对新员工提供培训与帮助。

(3) 个人奖励计划往往会导致员工只去做那些有利于他们获得报酬的事情，对其他工作可以不问不管。如员工对产出数量的最大化，就可能导致员工不重视质量与服务。

(4) 不利于员工掌握多种技能。员工不愿意去学习新技术，担心降低现实收入，同时导致员工不关注设备保养与维修，浪费生产资源等。

团体或集体奖励制度

团体或集体奖励制度是在达到或超过生产或服务标准时，所有的小组成员都会获得的奖金的激励制度。随着生产变得越来越自主化，团队生产与员工之间的合作越来越重要，团队奖金制度变得越来越普遍。当企业建立团队时，需要寻求能够支持团队特定目标的薪资战略，包括建立鼓励团队合作的气氛。团体奖金制度一般有两种形式：

- 一是收益分享计划；
- 二是团队奖励计划

收益分享计划

收益分享（gainsharing）计划是一种使企业与员工分享生产率收益的方法。它与利润分享制存在关键性的区别：收益分享制并不使用组织层次上的绩效衡量因素（利润），而是对某一群体或者某一工厂的绩效进行衡量；收益分享制下的报酬支付频繁，且不是延期支付；员工的努力与绩效和绩效与奖励的联系是很紧；对员工的激励具有像个人奖金那样的效果。与利润分享制相同的是，收益分享制也鼓励员工比在个人绩效导向的报酬制下追求范围更大一些的目标

目前较常使用的收益分享计划有斯坎伦（Scanlon）计划和拉克（Rucker）计划。

团队绩效奖金

与个人奖金制度相同，团队奖金制度也倾向于根据实物产出来衡量绩效。企业实施团队奖金制度首先要设定团队绩效标准为奖金基础，效率和产品质量的提高或原料与劳动力成本的节约是最普遍的样板性标准。其次，决定奖金的多少，一般取决于团队的总体绩效和企业一年来的绩效。最后是确定奖金支付的形式，并向员工解释清楚。团队奖金必须在团队成员间平均分配，或者根据他们的基本工资按比例分配，或者根据他们在团队中的相对贡献进行分配。

团队奖金制度的优点在于：支持团队的计划与问题的解决，有利于构建团队文化；单个员工的贡献依赖于团队的合作；团队奖励可以通过激励员工扩大贡献的范围，不同于仅以产出为基础的奖励计划；团队奖金倾向于减少员工的嫉妒和关于绩效标准“松”或“紧”的抱怨；团队奖励鼓励交叉培训和获得员工之间的新的能力。但是，团体奖励制度也存在不足：单个团队成员可能认为自己的努力对于团队成功和所获得的奖金的贡献很多，从而影响其积极性发挥，限制员工绩效的发挥，以及出现个人努力比别人低但获得与队员一样的奖金“搭便车”现象。而且团队成员可能在奖金的支付方式上难以达成一致，从而也影响队员的团结与合作。

组织奖励制度

组织激励是参照整个组织的业绩给予组织内所有员工的奖励。大多数组织激励体系试图建立所有员工的合作关系。常见有利润分享计划、员工股票所有权计划以及股票期权

利润分享计划

利润分享（profit sharing）计划是企业支付的，全员都能获得的以组织的利润为基础的即期和延迟支付金额的报酬方法。它是基于企业利润一定比例的现金奖励，也是正常薪资之外的利润分配，旨在为员工提供通过为企业发展作贡献而增加收益机会。通常取决于员工的基本薪资和工作级别，另外，也存在平均分配、按资历分配和按个人业绩分配等多种形式。

利润分享计划有三种类型：一是延迟计划，即个人的利润分享所得在退休时发放；二是分配计划，即一旦利润分享额度被计算出来，企业发放每期的利润分享全部所得；三是组合计划，即员工收到每期收入的一部分，其余部分将来分配。

利润分成法的优点类似于收益分享计划，通过使员工的利益和企业的目标相一致而改进生产率，企业发展了，员工也就更好；能使员工获得更大的所有权的感觉，帮助员工更密切地认同组织，并更努力地工作以实现企业目标。不足在于：普通员工可能无法认清个人业绩与组织整体业绩之间的直接关系，即努力——绩效——奖励的联系关联度较小；只能一年一次和最多只能延期的事实可能降低其激励价值

通常使用的方法：固定比例，比例升级法，获利界定法

员工持股计划（ESOPs）

员工持股计划即指出于员工购买本企业的股票为目的，企业将建立其股票投入到一个已建立的“员工持股信托”（ESOT）的信托机构账户中。在该计划下，企业每年会给予该计划一定的股权或现金，用于购买应购买的股票。员工持股计划将为员工掌管这些股票，并经常通知员工其账户的价值。股权的分配可根据员工的服务期、工资级别以及企业的利润情况进行。当员工退休或离开公司时，他们可以将股票出售给企业，如果股票公开交易，则他们可以在公开市场上出售这些股票

股票所有权计划

实质是指企业以股票为媒介所实施的长期奖励计划。传统计划主要集中于高层，现在有大眾化扩展趋势。常见的形式有：现股计划、期股计划和期权计划

现股计划，是指公司通过直接赠与，或是参照当前市场价值向员工出售，让员工获得实实在在的股票，并规定在一定时期内持有股票不得出售。


期股计划是，规定公司和员工约定在将来的某一时期内以一定的价格购买一定数量的公司股票，购买价格参照当前的股人权价格，并对购买后的出售行为进行规定。

期权计划与期股计划类似，公司给予员工将来一定时期内以一定的价格购买一定数量的公司股权的权利，到期后员工可以行使权利，也可以放弃权利，购买价格一般参照当前的市场股权价格，并对购买后出售股票的期限作出规定。

三种形式都可以使员工股权的收益增值权，如分红、股权本身的增值收益。但在持有风险、股票表决权、资金的即期投入以及享受贴息优惠等方面有所不同

奖励制度的效果评价

奖励制度实施的好坏，直接影响企业经营目标实现和员工积极性。因此，企业应对奖励制度进行科学的分析和效果检验，以不断改进和完善奖励制度。



制度科学性（40%）

奖金分配过程（30%）

薪酬管理水平（30%）

福利制度的设计

一、福利特点、作用、设计原则

二、福利种类

三、福利设计与管理

福利特点

(1) 相对性。企业为员工提供的福利如消费品与劳务等都具有明显的针对性。一项福利往往是对员工的某项需要而设立的，因而有时会有很强的时间性，如员工的夏季的防暑费、冬季的取暖费等。

(2) 集体性。企业为员工提供的福利设施一般是员工集体消费或共同使用公共物品，如员工食堂、员工俱乐部等都是具有集体性这一重要特征。

(3) 补偿性。企业提供的福利只起到满足员工生活有限需求的作用，不像工资是满足基本需要，只是对员工为企业提供劳动的一种物质补偿，也是员工工资的一种补充形式。

(4) 均等性。福利的均等性是指企业所提供的福利是针对所有的履行劳动义务的本企业员工，不管是谁，只要符合条件都可以享受。因劳动能力、个人贡献及家庭人口等因素的不同，造成了员工之间在工资收入的差距，这种差距对员工的积极性有一定的影响，福利的均等性在一定程度上起着平衡劳动者收入差距的作用。

福利的作用

福利虽然没有工资、奖金那样明显而直接激励力，但是，它的积极作用很大的。用样具有吸引优秀员工、激励员工、提高员工士气、降低离职率、增强员工凝聚力等作用。

首先，它能吸引和保持住人才。人们在寻找职业时，越来越把优厚福利作为重要的选择标准。许多福利都设计得和工龄有关。如带薪休假的长短都与年资的深浅有关，这些福利实际上成为员工的一种长期投资，员工一旦离开企业，就会失去。

其次，有利于提高企业的生产率。福利具有保持人才的功能，便间接降低了员工的离职率，节约了新员工的招牌、选拔、委派及岗前培训费用；员工生活得到照顾，使其减少了对家庭的后顾之忧，可以专心工作；员工因福利而增加的满意感，改善了士气与气氛，减少了缺勤率。尤其是全面而完善的福利制度，使员工因受到周到的体贴和照顾而体会到企业大家庭的温暖，产生出一种大家庭的成员感和归属感，增强了认同忠诚、责任心与义务感。这是企业一种宝贵的持久的激励力，和无价的资产。

福利设计原则

1、 合理性与必要性

企业在投入大量资金所建立的福利设施与服务一定在规定的福利资金内解决，福利的管理应力求以最小的费用达到最大的效果。企业对福利设施的设立或废止应科学的管理，使之合理化，同时还必需考虑必要性问题，以员工的需求为依据，采取与之相适应的措施。

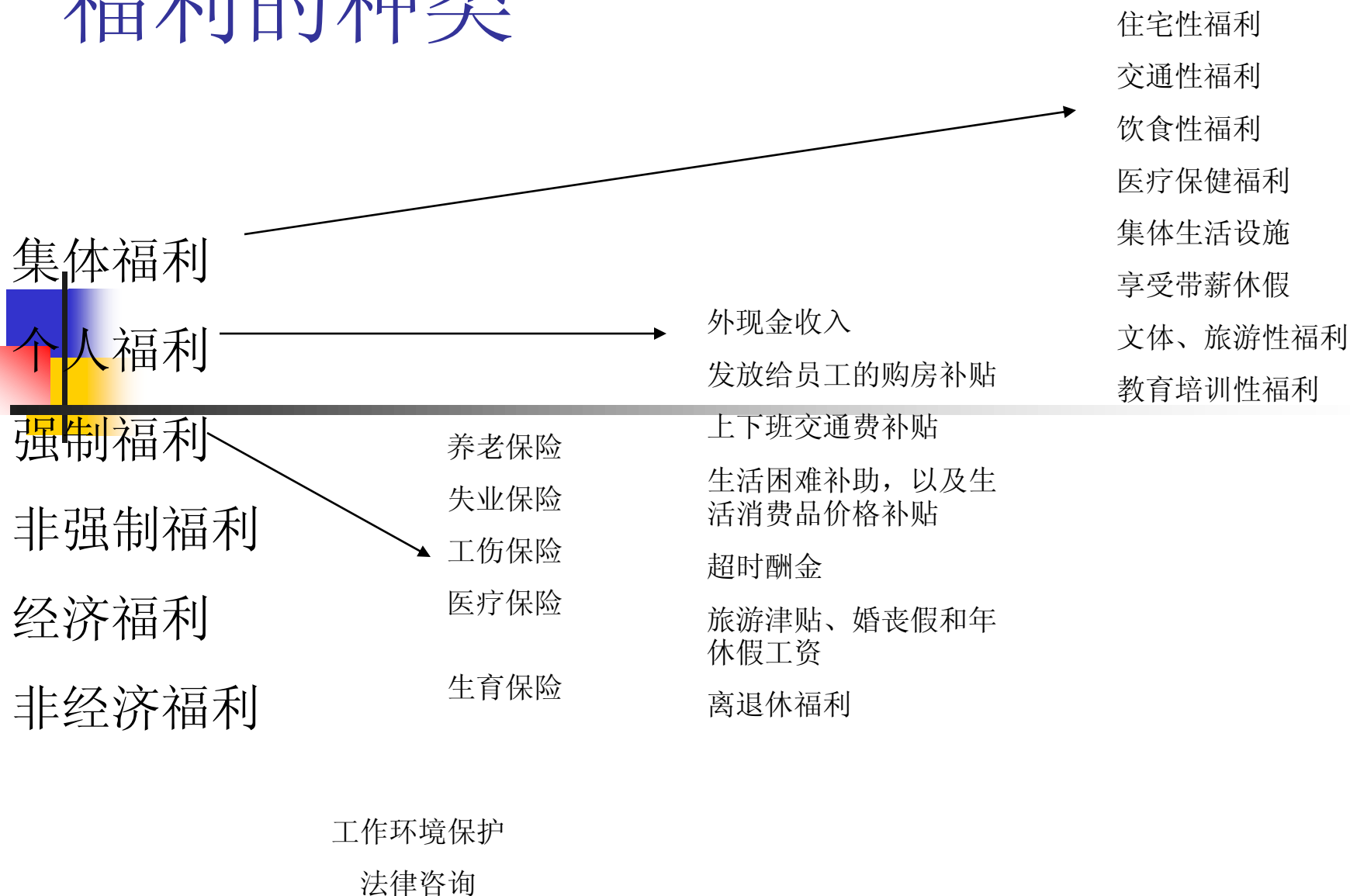
2、 计划性

员工的福利往往需要大量的资金，而且员工已有的福利也难以缩小或废除，因此，企业在建立福利设施与服务应具有战略的观点，有计划地实施与管理。

3、 社会性


企业福利的社会性，一方面是指企业必须遵循国家和地区的政府明文规定了企业员工应该享受福利；另一方面是指企业的福利与社会福利应具有一定的界限，在建立福利与服务时，企业应考虑与社会的关系，使企业的福利成为社会福利的一种补充作用，承担社会责任，并扩大企业的社会效应。

福利的种类




福利制度的设计与和管理

合理的福利制度体系设计

- 
- 1、明确福利目标**
 - 2、福利调查与基准确定**
 - 3、福利基金的筹集**
 - 4、福利成本控制**
 - 5、福利的组织与实施**
-

福利的管理

福利管理在现代企业管理中日益受到重视。一方面是由于政府法律的不完善，要求企业必须作出具体的福利计划以及对员工和组织作出承诺；二是人们福利的激励功能越来越重要。如果企业缺乏对福利的预算与管理，不仅会造成福利成本上升，企业效率低下，而且会使福利投资不利于企业业绩增加。因此，企业必须密切关注和加强福利管理

- 
- 1、鼓励员工参与福利管理
 - 2、实施福利的动态管理
 - 3、制定灵活性的福利计划
 - 4。福利的差异管理
 - 5。国外经验借鉴（弹性福利、自助餐福利）