**薪酬控制与薪酬沟通技巧**

目录

[薪酬控制与薪酬沟通 3](#_Toc527669085)

[1、薪酬预算的含义 3](#_Toc527669086)

[2、薪酬预算的编制目标 3](#_Toc527669087)

[3、薪酬预算的环境分析 3](#_Toc527669088)

[4、薪酬预算组织内部环境 3](#_Toc527669089)

[5、编制薪酬预算的方法 3](#_Toc527669090)

[6、薪酬控制的含义 4](#_Toc527669091)

[7、控制薪酬总额 4](#_Toc527669092)

[8、制约薪酬总额的主要因素有以下三个方面 4](#_Toc527669093)

[9、确定薪酬总额的计算方法 4](#_Toc527669094)

[10、成本测算与控制 4](#_Toc527669095)

[11、人工成本测算 5](#_Toc527669096)

[12、人工（劳动力）成本控制 5](#_Toc527669097)

[13、依据调整的原因不同可以将薪酬调整 6](#_Toc527669098)

[14、薪酬沟通的步骤 6](#_Toc527669099)

[15、薪酬沟通与组织文化 6](#_Toc527669100)

[调薪时刻，HR该如何与员工沟通？ 7](#_Toc527669101)

[1. 薪酬理念和制度 7](#_Toc527669102)

[2. 调薪政策 7](#_Toc527669103)

[3. 影响薪酬的因素 8](#_Toc527669104)

薪酬控制与薪酬沟通

# 1、薪酬预算的含义

薪酬预算是组织的管理者对未来一定时期（通常是下一年度）人工成本支出的测算和安排。

# 2、薪酬预算的编制目标

一是控制组织的劳动力成本;二是合理控制员工流动;三是提高员工的工作绩效。

# 3、薪酬预算的环境分析

（1）市场情况；（2）市场薪酬水平;（3）市场薪酬变化趋势；（4）标杆企业或竞争对手的薪酬支付水平。

# 4、薪酬预算组织内部环境

（1）公司支付能力；（2）上一年度的加薪幅度；（3）薪酬策略；（4）薪酬结构； （5）人力资源流动情况；（6）招聘计划； （7）晋升计划；（8）薪酬满意度。

# 5、编制薪酬预算的方法

（1）汇总法；（2）分配法； （3）综合法

# 6、薪酬控制的含义

是为了保证组织的薪酬预算得以实现而采取种种相关措施的管理活动或过程。薪酬控制的主要功能在于确保薪酬预算方案的顺利实现。

# 7、控制薪酬总额

薪酬总额是指企业或企业集团在一定时期内直接支付给职工（含子公司）的劳动报酬总额

# 8、制约薪酬总额的主要因素有以下三个方面

①薪酬总额的高低首先取决于组织的薪酬支付能力；

②薪酬总额的高低还取决于组织外部劳动力市场薪酬水平的高低特别是劳动力市场中的薪酬率和主要竞争对手的薪酬水平；

③薪酬总额的高低还要充分考虑到员工基本生活费用的大小。

# 9、确定薪酬总额的计算方法

（1）薪酬总额确定原则;（2）按人事费用率(即薪酬比率)确定薪酬总额的方法。

# 10、成本测算与控制

（1）人工成本测；（2）人工成本控制。

# 11、人工成本测算

（1）年人均薪酬总额的计算：年人均薪酬总额＝组织年薪酬总额÷员工人数

（2）薪酬额占销售额的比率：(薪酬总额÷公司的销售额)×100％

（3）薪酬额占营运成本的比率：（薪酬总额/运营成本）×100％

（4）福利开支占薪酬总额的比率： (福利项目开支÷薪酬总额) ×100％

（5）年员工福利总支出的计算：每个员工的福利额相加

（6）薪酬总额及平均薪酬的变化趋势(变化速率)

# 12、人工（劳动力）成本控制

1）、通过雇佣量进行薪酬控制

（1）控制员工人数

（2）控制工作时数

2）、通过薪酬水平和薪酬结构进行薪酬控制

（1）薪酬水平（企业总体的平均薪酬水平）

（2）薪酬结构（基本薪酬、可变薪酬和福利支出等 ）

3）、通过薪酬技术进行潜在的薪酬控制

（1）最高薪酬水平和最低薪酬水平

（2）薪酬比较比率

（3）成本分析

4）、通过一些特殊方法进行直接的薪酬控制

13、依据调整的原因不同可以将薪酬调整

分为：1奖励性调整;2生活指数调整;3效益调整;4工龄调整等

# 14、薪酬沟通的步骤

（1）确定沟通目标

（2）搜集相关信息

（3）制定沟通策略

（4）选择沟通媒介

（5）举行沟通会议

（6）评价沟通结果

15、薪酬沟通与组织文化

（1）职能型文化背景下的薪酬沟通。其主要特点是比较正规，一年一度例行公事式地进行，通过一些静态的载体进行方向单一的告知，内容一般只涉及本年度的加薪额度。

（2）流程型文化背景下的薪酬沟通。其主要特点是沟通方式灵活．沟通范围相对广泛，注重团队内部和团队之间的沟通，具有持续性和互动性，强调沟通的质量。

（3）时间型文化背景下的薪酬沟通。其主要特点是通常员工只能与特定范围内(项目小组)的同事和管理者进行沟通。

（4）网络型文化背景下的薪酬沟通。其主要特点是很少有固定的沟通模式，常借助网络随时收发相关信息。

调薪时刻，HR该如何与员工沟通？

每年总有那么一次，你要拆开那个神秘兮兮的信封，无论里面的数字如何，建议你最好不动声色，这是考验演技的绝佳时候，这是职场的秘密。

到底是什么？当然是薪酬。职场中人人都在为它努力打拼，最渴望通过它来体现出公平与正义（为什么我做这么多事只拿到这么点，而某人却终日无事、坐领高薪？这不公平！），但它又是职场中的最大秘密。这么敏感的事，要如何开口讲，又该由谁来讲呢？

说？不说？

调薪沟通务必要开宗明义，过程要“透明化”，但结果要“保密”。以下是应“透明化”，请确保你已清楚地将这些事项传达给员工。

1. 薪酬理念和制度

　 应该让员工清楚了解公司的薪酬组成，即固定薪、变动薪、福利等在整体薪酬中的各自所占比例。如果公司已有明确的政策，请应将该部分内容列入员工手册中，在新进员工训练时清楚传达。不过年度调薪沟通时，公司仍有必要再次告知所有员工。

# 2. 调薪政策

　 例如针对不同层级或不同绩效表现的员工，公司的调薪政策如何。调薪政策需符合公司的薪酬理念和制度，但会随着该年度公司的业绩表现、市场状况，而做弹性调整。

# 3. 影响薪酬的因素

公司今年是否会调薪、调薪的幅度为何，这和年度的市场景气状况、公司的营收息息相关，因此让员工了解年度的市场薪酬趋势及公司的业绩状况等都是必要的。

有些部分则属灰色敏感地带，要不要说、该不该说，视各家的企业文化等因素而定。每家公司应自行权衡轻重，你必须考量自己能否应付、驾驭可能随之而来的突发状况，如员工的抗议、工会的责难等。即便有七八分的把握，也建议你最好先沙盘演练一番，再仔细预想一下可能会有的状况及该如何解决。这个敏感地带包括：公司的整体调薪预算、不同部门的加薪幅度等，对于这些信息的沟通可做弹性调整，有些公司会选择只沟通到高管层，不做全员沟通。

至于要守口如瓶的，当然就是实际的薪资数字，主管们尤其切记，不要和任何下属提到另一位员工的加薪幅度甚至是薪资，还自认这是激发员工互相竞争向上的手段之一，除非你想考验自己能否处理部门分崩离析的危机。

通常调薪沟通可概分为全员沟通和个别沟通两大类情况，全员沟通多是由总经理与HR人员上场，总经理可着重在传达奖酬策略与理念，HR则要说明调薪流程及其中的操作细节，例如公司的薪酬是如何进行市场定位的。

**缓冲者**

　一般讲到薪酬，自然联想到是属于HR部门的管辖范畴，HR确实扮演着调薪沟通的关键角色，而且是一人分饰多角。一方面，HR是调薪政策和架构的拟定者，这需要注意外在环境的变化，包括市场薪酬的走向和水准，针对薪酬策略和制度做必要的调整，可在每年调薪前，重新检视公司的薪酬策略及架构，看是否有不合时宜需调整之处；另一个角色则着重在沟通，除了让员工了解公司的薪酬策略和制度外，还要协助各部门主管建立和员工沟通薪酬的技巧和能力，这里包括前面所提的，哪些能说、哪些不要说，可别以为主管们天生就会知道。再者，HR人员扮演“守门人”的角色，即必须要检视各主管、各部门的调薪结果是否符合公司的薪酬制度。

而作为直属主管，你需要和所辖的部属谈他上一年度的绩效表现。所谓“就事论事”就是指要有凭有据地提出该员工上一年度哪些表现不错，哪些事情还有待改进，这时切记勿用些情绪性、臆测的字眼，如：我猜你可能、不要跟我狡辩……记住你们是在“沟通”，不论你是在和绩效领先或落后的员工面谈，都该一视同仁，语气、措词都要斟酌，虽然有时这并不容易。

在绩效面谈前，你可先行询问与该名员工有工作往来的同事、下属或客户，收集一些事例作为谈绩效的基准，但切勿过于先入为主。给员工一个机会，听听他怎么说。

奖金是奖励过去的表现，调薪则是反映对员工的未来期望。绩效面谈的重点便是激发优秀员工超越自我，发现落后员工的问题并协助解决；至于中间部队，当然好还可以更好，抓紧这要点，你该想想你可以如何做。绩效面谈结束后，便可以决定上一年度该发多少奖金，而下一年度薪水的涨幅又是多少。

另外，你也有责任引导员工正面地看待“调薪”一事，让他知道公司愿意给你“加码”，是期望你未来有更卓越的工作表现，或是可以承担更多的工作职责，或是业绩数字更为亮眼，而员工要竞争的对象便是过去的自己、要挑战的是以前的纪录，而非计较部门其它同仁的薪资和调薪幅度。

至于调薪沟通该选在何处进行？建议还是在你的办公室或公司的会议室。虽然要心情放松，但你也要随时准备面对员工的不同状况，要让自己的血压不轻易升高，说出的话要先经过大脑。但“轻松”并不意味着你可以像在和员工谈球赛，要注意你的态度，虽然你平时可能并不是一个喜欢板起面孔的主管，但在进行绩效面谈时，还请你秉持认真严肃的态度，以便让员工感受到你是非常认真看待这件事，你所作出的决定是经过深思熟虑的。

**防反弹**

不过，状况还是要来，因为调薪的“大饼”永远不可能切得人人满意，若是遇到员工的反弹该怎么办？有些企业设有薪酬管理委员会，组成人员多半有HR人员、部门主管及一两位高管，作为员工的申诉管道。另外，企业也希望通过调薪结果来传达企业的文化和政策，比如鼓励什么样的行为、重视什么样的人才，虽然不能尽如人意，但起码要让关键人才满意，他们犹如企业的VIP级客户，损失不得。若企业调薪预算充足时，对绩效较为落后但有潜力的员工，企业仍然可以为其做小幅度的调薪，以此鼓励他改善绩效，当然必须要配合以直属主管的绩效面谈，让员工清楚了解哪些地方需要改进、如何改善。

若是组织因为购并、变革、转型等，必须做出减薪裁员决定时，该怎么办？这时建议企业应先拟好你的关键人才名单，稳住该稳的，其他人员并非不重要。总经理、高管、HR人员等仍应该做好充分清楚的沟通，稳住民心、减少负面效应，掌控员工流动率，注意现在是调节水量而非全面泄洪。有时让不合适的员工离开，留住符合公司文化、公司营运需要的人才，可促进企业新陈代谢，让“体质”更为健康。

最后，现今多数企业开始采取整体奖酬的薪酬制度。整体奖酬包括固定奖金、变动奖金和福利三个因素，许多企业愿意付给员工市场中位数水准的薪水，而将其它预算加码在变动奖金上，让变动奖金能有效激励员工的绩效表现；由于福利设计的弹性、空间较大，可针对不同族群、不同对象，设计如育婴假、购屋购车贷款、弹性工时等等，已经被视为是另一个吸引及保留人才的秘密武器了。