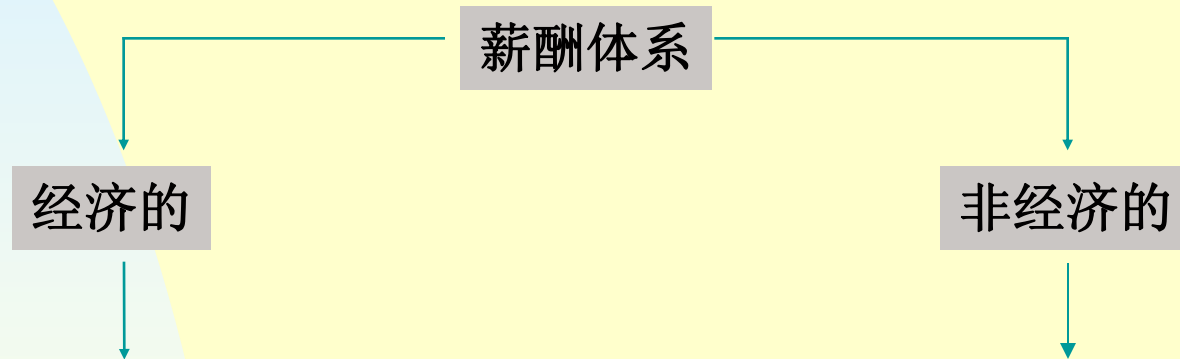


薪酬体系设计的原理和方法

- 第一节 薪酬战略与竞争优势
- 第二节 薪酬策略、薪酬结构及薪酬体系的建立
- 第三节 以职位为基础的薪酬结构
- 第四节 以任职者为基础的薪酬结构
- 第五节 员工福利

第一节 薪酬战略与竞争优势

一、薪酬的概念和内容



直接: 工资、奖金和各种长短期激励等
间接: 福利与服务, 如劳保、带薪休假及各种补贴等

良好的办公设施和工作条件、地位与表彰、学习培训的机会、挑战性的工作等

二、薪酬形式

1. 基本工资
2. 绩效工资
3. 奖励工资
4. 福利计划
5. 奖金
6. 技能工资
7. 利润分享
8. 所有权计划

三、薪酬的成本

1、可见成本

2、隐含成本

3、影响劳动力成本的因素

四、薪酬体系与企业竞争力

1、薪酬体系的目标

1、支持战略 适应环境	强调薪酬战略支持企业经营目标。不同的经营战略就会具体化为不同的薪酬方案。
2、效率目标	薪酬体系在吸引和留住高绩效员工、降低成本、提高顾客和员工满意度方面使薪酬系统具备创造价值的能力。
3、公平目标	薪酬制度的基础，反映员工对该系统的认可和接受程度。
4、合法目标	符合国家有关政策。

2、薪酬体系如何提高企业的竞争力

- (1) 通过有效的改进和提高成本效率和竞争力
- (2) 通过增强招聘能力和留住高绩效员工增强竞争力
- (3) 通过影响员工的态度和行为增强企业的凝聚力
- (4) 通过多种薪酬形式组合增加差异性

五、管理实践—企业的薪酬系统是否具有竞争力

1. 诊断法
2. 满意度调查
3. 招聘结果调查
4. 骨干员工流失率调查

第二节 薪酬策略、薪酬结构及薪酬体系的建立

一、薪酬策略

定义：企业在设计薪酬系统时必须考虑的基本原则和方法。企业的薪酬决策要适应环境、战略和组织的需要。

薪酬设计的策略原则：

- 1、内部公平
- 2、市场竞争力
- 3、员工贡献
- 4、薪酬管理

二、薪酬（工资）结构

（一）定义

薪酬结构是指在同一组织内部不同职位或不同技能薪酬水平的排列形式。它包括以下内容：

- （1）决定薪酬总额；
- （2）决定企业内部薪酬水平等级的多少；
- （3）不同等级水平之间级差的大小；
- （4）决定等级和级差的标准。

问题：薪酬结构有什么作用？

（二）支付形式

- 1、以职位为基础的薪酬结构（职位工资）
- 2、以任职者为基础的薪酬结构（技能工资）
- 3、结构工资（职位工资和技能工资的结合）
- 4、年薪

企业薪酬支付的两种主要形式

以职位为基础的薪酬结构

定义：工资水平和工作结构都是**针对工作**而不是针对员工个人进行的工资决策

内容：建立在工作分析基础上，通过职位评价，综合考虑薪酬策略，就可以得到不同职位薪酬水平、等级、级差及确定级差的标准

以任职者为基础的薪酬结构

定义：工资水平和工作结构都是**针对人**，分为以技能和能力为基础的薪酬结构两种形式

内容：主要是通过对任职者技能和能力的评价和鉴定来确定其薪酬水平以及等级、级差及确定级差的标准

（二）影响企业内部薪酬结构的因素

外部因素

社会习惯：崇尚创新及冒险还是平均主义。

政府管制：政府对最低工资的限制标准，强制性的社会保障等。

竞争压力：劳动力市场的供求关系、竞争对手的薪酬水平等。

股东压力：投资回报、利润增长

内部因素

组织战略：薪酬战略是否与企业经营战略匹配。

组织性质：劳动密集型/技术密集型。

人力政策：晋升政策、内部一致性政策、公平政策等。

企业文化：强调薪酬水平差异/大锅饭。

接受程度：反映企业薪酬结构的公平性程度，包括程序、过程和结果公平，以达到内部一致性目标。

（三）薪酬结构的差异

1、薪酬水平等级

指工资的级别数量。

要点：准确的等级表述。

2、级差

不同等级之间的薪酬数量差异。

要点：级差的均衡。

3、标准

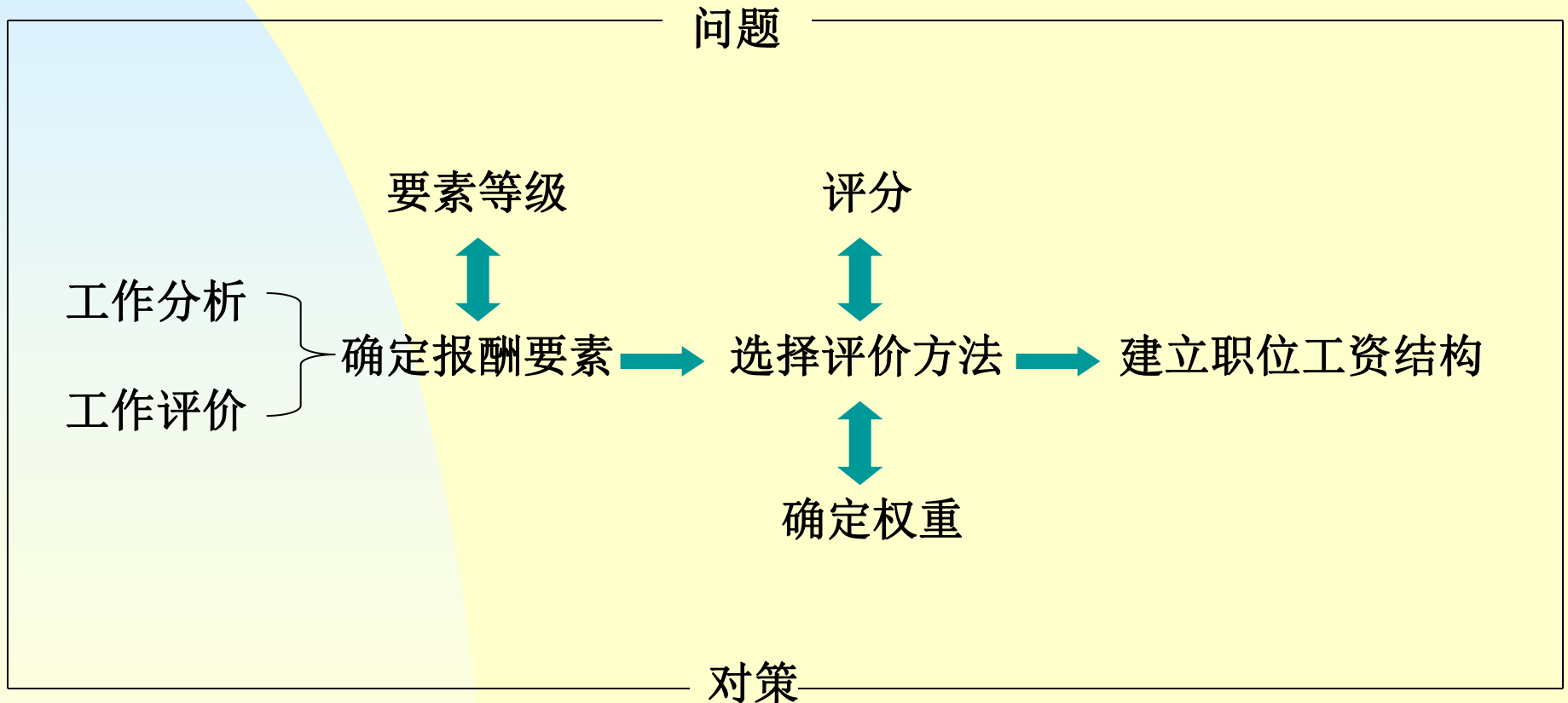
确定薪酬结构等级和级差标准。以岗定酬和以人定酬是确定薪酬结构等级和级差的两个基本标准。

三、管理实践—薪酬结构的战略性选择及设计技巧

(一) 企业发展不同阶段薪酬结构的选择

(二) 企业薪酬设计的技巧

第三节 以职位为基础的薪酬结构



建立以职位为基础的薪酬结构的流程
2020

一、工作（职位）评价的概念及标准

以职位为基础的薪酬结构：工作分析和工作（职位）评价

工作（职位）评价的定义：组织为制定职位结构而系统地评价各职位相对价值的过程。评价的内容包括工作的难易程度、工作所需的知识、能力和技能、任职的资格等方面的内容。

职位评价的作用：确定每项工作对实现组织目标的重要性和相对价值，为确定它们的价格提供依据，以建立内部平等的工作结构（内部一致性）。为提高竞争性，职位评价又会在一定程度上参照市场标准，以体现外部一致性的要求。

职位评价要注意的问题：

- 1、避免评价结果差距过大
- 2、避免评价结果差距过小
- 3、薪酬的内部均衡

二、报酬要素

(一) 定义

指对实现企业目标有价值的重要的工作特征。报酬要素是工作评价的基础。主要包括：

- (1) 工作条件
- (2) 努力程度
- (3) 所需技能
- (4) 工作责任

(二) 报酬要素的确定

- 1、报酬要素的数量
- 2、确定要素等级
- 3、定义报酬要素。
- 4、采用适当的评价方法给要素评分。
- 5、确定各种要素的权重分配方案。

（三）报酬要素和工作评价的标准

时间的一致性：指同一个人在不同的时间或场合对同一工作所做出的评价一致或相似。

评价者的一致性：指两个或两个以上的人对同一工作的评价一致或者相似。

公正性：在评价过程中要避免个人或主观的偏见，力求公正。

动态性：又称为可改正性。主要是指组织应根据环境变化对过时的工作评价结果进行反馈和更正的机制。并且员工应有权对评价结果进行核实和反映意见的渠道。

信息的准确性：工作评价的得分应建立在准确的信息基础之上。

三、工作评价的方法

（一）排序（评分）法

定义：以各项工作对组织贡献的相对价值为基础所得出的职位或岗位的顺序。

使用方法：所有的评价者对于哪项职位最有价值、哪项职位最没有价值达成一致意见，然后再确定下一个最有价值和最没有价值的职位。以此类推，直到将所有的职位都排列完。

特点：没有报酬要素及其评分和权重的要求，简单/易理解/执行/成本最低。但也很有可能因评价者的素质导致主观的判断和影响。

适用范围：难以量化的管理工作（职位）等。

（二）归类（分类、套级）法

定义：不分析评价每一个职位的具体情况，而是将所有具有相同特征的职位（如责任、权利、管理经验、技能等职责要素）按不同的等级归类的一种方法。如把职务分类为：管理型、技术型、生产型、销售型、服务型等。每一类再划分为若干等级。

要点：工作说明书不仅要与标准等级说明书和基本职位比较，而且工作说明书之间也要互相比对。每个等级的说明都很细，有非常充足的工作细节描述。

目的：保证每个等级内部各项职位比较相似。如果把归属每个等级的基本职位的名称都包括在内，则等级就更加明确。最终得到的结果是一系列的等级，每个等级都有许多职位，每个等级内的职位可以认为是平等的或相似的工作，支付的报酬也应该是相等的，不同等级内的职位是有差异的，工资水平也是不一样的。

（三）薪点法

基本特点：有明确的报酬要素；要素的等级可以量化；权数可以反映各个要素相对的重要性。

基本步骤：

- 1、设计职位评价表；
- 2、在工作分析的基础上挑选并仔细定义报酬要素；
- 3、确定每一要素的等级和数目，每一等级表示不同的水平；
- 4、定义每个等级，等级之间的界限必须是清楚的和明确的，而且各个等级之间应该是等距离的；
- 5、给要素评分；
- 6、确定要素权重。权重应反映出组织内部和市场的倾向；
- 7、对非基准职位进行评价；
- 8、将每一要素和工作的得分相加，最后得到每项工作的总分；
- 9、将得分与工资表结合。

四、建立工资结构：确立类别或等级

工资结构：内部一致性、外部竞争性与公司战略

原则：工资结构的建立可以通过将所有工作划分为一定的工作类别或等级，每一等级上的每一种工作都处在相同的工资浮动范围之内。只需将职位或个人的得分按等级分组，具有相同或相似分数值的工作被分配到同一等级中。

等级越高，工资的水平跨度应该较大，因为处于高等级的人责任可能较大，而且绩效的差异对高等级的工资水平的影响也大一些。

优点：能够避免将多种不同工作分别确定不同的工资水平所产生的负担，有利于员工在同一幅度范围内的轮换和调派，而不用再对其进行评价。

第四节 以任职者为基础的薪酬结构

将薪酬与员工个人的知识、技能联系起来，并以此为基础建立企业的薪酬结构，这就是以任职者为基础的薪酬结构，包括以技能为基础的薪酬结构和以能力为基础的薪酬结构两个方面。

一、以技能为基础的薪酬结构

(一) 基本概念及观点

定义：把员工的薪酬与其所掌握的与工作有关的知识、能力和技能联系起来，并作为支付薪酬的依据。

特点：按照员工拥有并经过鉴定的技能支付工资，而不是按照他们从事的工作支付工资。只要员工具备了这种技能，不管他从事的工作是否需要这些技能，他都应该得到这份工资。

理论假定：具备这些技能能够使工作流程更加容易与人员的配备水平相匹配。

（二）目的

适应环境变化和技术变革带来的技能的深化和宽化趋势。

技能深化：指一个人知识和技能的深度，使其能够在工作或技术的某一方面成为专家。

技能宽化：指员工能够掌握不同工种/专业的技术，使其成为多面手。

(三) 技能工资方案的制定

- (1) 明确要完成的任务；
- (2) 确定完成该项任务需要具备什么技能；
- (3) 通过测试和评价确定某人是否掌握了该项技能；
- (4) 根据这些技能对公司业务的价值为其定价；
- (5) 在公司中确立技能提高与薪酬之间的关系。

（四）评价

1、优点

增加组织和工人的灵活性，及时弥补人员流动和缺勤造成的工作缺陷；
精简层级结构；提高产品质量，降低劳动成本。
有利于创造学习的氛围，提高员工的适应能力；

2、不足

劳动成本增加，企业难以为各项技能定价；
可能会出现“技能封顶”和“工资封顶”，人的积极性失去动力；
技能的培训、描述、鉴定等资格体系的建立既化时间又费精力；
技能的维持、更新和老化；

（五）使用范围

不适用于所有的组织，在采用这种制度时，必须考虑以下因素：

- （1）考虑公司的竞争战略：
- （2）考虑激励的对象：
- （3）技术更新的速度：

二. 以能力为基础的薪酬结构

(一) 定义及观点

定义：能力主要是指为保证组织成功所需要技能和能力的关键领域，通常就是指核心能力。

特点：与以技能为基础的薪酬制度相同

（二）能力分析 with 鉴定

个人能力存在于5个领域当中：

（1）技能（专业知识的反映）

（2）知识（信息的积累）

（3）自我意识（态度、价值观、自我形象）

（4）性格（处理问题的方法）

（5）动机（导致行为的思想）

技能和知识：可以通过培训和开发获得

自我意识、性格、动机必须通过特定的行为才能推测出来。

三、绩效工资体系及其特点

绩效工资体系：企业期望将员工的个人绩效与组织绩效联系在一起，并根据其绩效支付工资。在这种体系中，员工的工资必须按照经过一定标准衡量的个人或组织的绩效变动而变动。

特点：工资的可变性

类型：

业绩工资：当员工在某一年度达到了企业规定的绩效，则获得一定数量的绩效工资，这部分工资将进入员工下一年度的基本工资。

一次性奖金：年终对员工的奖励，它不进入员工的基本工资。

考虑对薪酬成本的影响。

第五节 员工福利

一、社会保险：

- 1、基本养老保险（养老金计划）
- 2、基本医疗保险
- 3、失业险
- 4、工伤险
- 5、生育险

商业保险：

- 补充养老保险
- 补充医疗保险