***学习导航***

**通过学习本课程，你将能够：**

● 学会企业薪酬体系设计的基本思路；

● 明确薪酬的概念、主要作用；

● 熟悉员工的薪酬结构；

● 了解薪酬设计的导向；

● 掌握企业薪酬发放管理的技巧。

**企业薪酬体系设计的基本思路**

**一、薪酬的认知**

**1.薪酬的作用**

对于企业而言，薪酬的作用是吸引并留住对企业未来发展有用的人才。

从财务的角度看，薪酬就是人力资源成本；从人力资源部门的角度看，薪酬主要起到对员工的激励作用；从管理学上看，薪酬是保健因素，只有其数量发生变化时才会产生激励效果。从员工的角度考虑，薪酬是收入，希望收入越高越好；从企业的角度考虑，薪酬是成本，希望成本越低越好。

所以，作为夹在员工和企业所有者之间的人力资源部门，如果单纯从任何一方考虑是无法解答任何问题的，看待企业薪酬设计需要考虑的问题是如何使固定的或是一定额度的人力资源成本对员工产生更大的激励效果，进行制造薪酬激励性的探索。

**2.不同阶段企业对员工的激励**

在企业的不同阶段，需要人力资源部门进行思考探索的角度是不同的。

** 创业阶段的企业**

在快速成长或是出于创业阶段的企业中，最重要的问题是对员工进行激励。处在创业阶段的企业不仅要求员工做好自己的本职工作，还能够“一专多能”，身兼数职。

** 发展阶段的企业**

对于发展阶段的企业而言，对人的需求不一样就要求企业在设计薪酬体系时也需要做相应的思考。从人力资源的角度，要清楚地鉴定和判断企业未来五年之内需要的人才，同时进行薪酬分配时要向这些人倾斜。

** 发展成熟的企业**

当企业进入成熟阶段时，则应该换一个角度进行思考，这时人力资源管理面临着最大挑战。因为对于成熟企业而言，其各种制度、流程、体系都很完善，当员工在企业中能够很正常地运作、扮演其岗位职责赋予的责任时，需要熟悉大量的流程、制度、文化、工作方式方法。在此状态之下，人力资源管理的重点或挑战在于人员的稳定。否则，人员过多流失将使整个组织效率受到严重影响。同时，人力资源管理还应对一个员工做出清晰地鉴定——这名员工是否符合企业未来的发展，是否是可用之才。

**3.激励性薪酬**

企业在设计薪酬体系时，出发点应该落在建立激励性的薪酬体系上。

** 激励的来源**

激励来源于差异化。当员工的薪酬由固定向变化过渡、由平均向差异化过渡时，激励效果就会产生。因此，在设计企业薪酬体系时，应从差异化方面入手。

差异化是强制性制造出来的。例如，企业在进行薪酬评定时，被划入优秀者的员工和被划入中等甚至偏差的员工在本质上没有绝对差别，这种员工间级别的划分是为了制造差异化而人为地、强制性地划分的，从而产生薪酬的激励性。如果当员工的固定工资成为福利性质时，薪酬对他的激励性就变得很小，同时他的风险意识将会日益淡薄，在决策处理等问题上会产生不负责任的现象。

**【案例】**

**韦尔奇的工资构成**

1998年时，在杰克·韦尔奇的收入中，固定工资约为280万美金、年终奖金720万美金、股权收益2.6亿。他的年终奖金和股权收益，即浮动工资和他的固定工资的比例是1%比99%。这样的结构比例提升了薪酬的激励性，同时，使得他在做任何决策时，都时刻意识到自己对公司负有的责任。否则，金钱的损失额度将会非常之大。

可见，企业要想使薪酬起到有效的激励作用，人力资源部门在进行薪酬管理时，就应该注重薪酬体系的变动层面。

** 如何增长薪酬的激励性**

企业要想增长薪酬的激励性，需要从两个方面入手：

第一，在个人收入层面上做出变化和动态，即使员工个人的收入变得不再固定和稳定；

第二，在群体收入层面上做出差异。

因此，在增加薪酬的激励性时，要有两个重要的思路：制造个体收入的动态变化，制造群体收入的差异化。

**4.员工薪酬基本结构**

企业要想建立激励性的薪酬体系，需要从以下方面入手：

** 基本工资**

基本工资，是薪酬体系中一个相对固定的部分，在对员工进行招聘时起到吸引人才的主要作用。企业在制定基本工资时，不应将基本工资制定得过低，因为企业即使有较高的浮动工资仍不能给员工以安全感。

** 浮动工资**

浮动工资，就是在月度、季度以及年度薪酬体系中会发生变化的部分。浮动工资的主要作用就在于，对员工产生激励性。一般来说，现在很多组织将过多精力投入到管理岗位的工资上，忽视了对浮动变化工资的操作。

**【案例】**

**某企业的薪酬对员工的影响**

有一位创业成功的老板，在最初开始创业时，凭借个人魅力，吸引了几位人才和他一起打拼。现在，他功成名就，非常富有，但是当年和他一同创业打拼的员工还在为了供房子而奔波操劳。因此，他决定为自己的员工提供更好的办公场所，同时给他们增长70%～80%的薪水，使员工的收入大幅提高。在进行这一系列提升之后，员工的工作状态都有了质的变化，从原本的相对懈怠变得更加积极，并且又召入了很多优秀员工，使整个公司充满活力。这位老板觉得自己的投入非常值得，很是欣喜。

但是，大约不足半年，该企业的老员工又恢复了提升工资福利之前的工作状态。

由此可见，在没有激励性的情况下，员工的工作积极性会较大幅地降低。所以，人力资源部门在进行薪酬体系设计时，不应忽视对浮动变化工资的操作，应将重点放在激励性的薪酬体系上。

** 员工福利**

员工福利，是作为公司、企业的员工所能享受的相关福利。员工福利在招聘和挽留人才时，都能起到较为重要的作用。

** 长期激励**

长期激励，并不只能以股权、期权的形式在股份制企业或是上市公司实行，非上市公司也可以实行长期激励，例如使用现金进行长期激励。

企业在招聘时，尤其是在对高层的聘用方面，长期激励能起到一定作用，在激励方面也发挥了较大作用。企业需要对员工进行挽留时，长期激励可被视为一个“金手铐”——当员工自己选择离开时，需要面对一定的损失，鉴于这种情况，一些员工可能会对去留问题更加谨慎。

 **二、水平管理**

薪酬体系设计的总原则：公平且富有竞争性。

企业在进行薪酬体系设计时，需要注意两个重要问题：内部的公平性和外部的竞争性。这是薪酬体系水平管理的核心，水平管理就是针对这样的目标展开的。

**1.内部的公平性**

内部公平性，就是通过内部岗位分析，设计薪资序列，保证内部公平性。

** 关注的问题**

内部的公平性主要关注的问题包括：

第一，在公司内部，对员工的薪酬进行分配的方法和依据原则；

第二，公司内部各部门之间的收入水平是否合理，如公司内部经理级别、人力财务生产销售或后勤经理谁的岗位工资更高。

对于岗位工资等问题的判断依据，涉及到“岗位价值”的概念。

** 岗位价值评估**

岗位价值评估是整个薪酬体系设计上的技术难点。目前，在国际或国内，开发了大量针对岗位价值进行评估的评价工具，但事实上仍很难保证其真正意义上的公平性，只能在评估程序上做到一定的公平。

**三个维度。**具体来说，岗位价值评估有三个维度：投入、过程、产出。

**对员工的能力要求。**一般来说，一个岗位对员工的能力要求包括三个方面：知识能力，是指胜任工作所必须具备的知识技能、经验的总和；解决问题的能力，是指该职位需要面临的分析、理解、判断问题的能力，甚至能提出创新解决办法；应负责任的能力，是指该职位的行动后果对公司将会产生的影响程度。

***要点提示***

**岗位对员工的能力要求一般包括：**

① 知识能力；

② 解决问题的能力；

③ 应负责任的能力。

**2.外部的竞争性**

外部竞争性，就是通过薪资调查，使薪资在市场上具有竞争力。也就是在同地区、同行业、规模大致相同的一些企业中，对经理、员工、高管等所拿到的薪酬进行高低比较。

** 外部市场调研**

外部市场调研是容易被一些企业忽视的问题，因为对于一部分企业而言，人力资源成本是固定的，即使自己的员工收入低于外部其他企业，外部调研也不会对其产生有效的帮助。但是，外部市场调研可以培养内部员工的忠诚度和自豪感。

例如，华为公司在市场上的竞争优势无需赘言，因此，进入这样的公司会使员工产生强烈的自豪感。再如，某全球跨国公司每年进行两次薪酬调研，随后企业会就调研结果和员工进行充分、有效地沟通，通过沟通，使其员工意识到自己的薪酬在整个业界中都处于中等偏上的位置，由此让员工产生一种自豪感。

因此，具备相应条件的企业都应做好外部市场调研，将有益于培养员工忠诚度和自豪感的信息和员工分享。

** 平均工资**

平均工资可称为五四分类。如图1所示，如果黑色曲线代表一个行业的平均薪资水平，低于黑色曲线，则表示该公司的薪资水平低于行业平均水平，也就将有可能丧失竞争优势，同时出现人员流失现象。



**图1  公司和行业薪资水平对照图**

图1是在理想状态下绘制出的曲线图，然而在实际情况中，该曲线一般是不光滑的，这在一定程度上体现出企业在薪酬分配方式制定时的指导思想：对于高层员工或核心骨干，会将其薪资水平保持在高于行业水平的状态；对于替换性较高的普通员工，其薪资水平基本保持在平均水平之下或者持平；在一些大型企业，特别是竞争较为激烈的企业，基本工资大致都保持在黑色曲线附近，目的是不增加过多的人力资源成本和通过奖金的方式对员工进行激励。

**3.薪酬空间**

现代企业中，在针对岗位设计薪酬时，常涉及“薪酬空间”的概念。当一个标准岗位的薪酬水平被确定之后，在这个水平的上下可以进行一定延伸，这样形成了薪酬空间。

薪酬空间体现的是一种变化，员工在固定岗位上并不代表就能够有固定的收入，薪酬是会不断变化的，这样的变化空间本身就代表了一种激励。

一般来说，岗位评估定义了岗位的薪酬空间范围，单个员工的薪酬定位需要考虑其工作绩效、个人能力等。

**4.3P模型**

3P模型是指，在进行薪酬体系设计时，需要根据岗位确定员工的薪酬空间，根据个人能力确定标准岗位工资，根据个人业绩确定员工实际的收入。

** 考虑因素**

设计薪酬体系时，需要考虑四方面的因素：

第一，岗位；

第二，个人业绩；

第三，能力（资质）；

第四，市场。

因此，一个企业的薪酬体系设计会被进行较复杂地分类。例如：以岗位价值导向为主的称为职能工资制度；以市场业绩导向为主的称为业绩导向工资制度；以资质导向为主的称为技能等级工资制度；以市场导向为主的称为谈判公司制度，或称年薪制。

** 常见生产型企业薪酬方案**

在企业内部应该针对不同的工作性质，设计多种薪酬方案。

一般来说，生产制造型企业主要有五套薪酬方案：

第一，谈判年薪制，如针对核心管理团队可以采用该工资制度；

第二，职能工资制，如针对职能部门、后期服务部门等可以采用该工作制度；

第三，业绩提成制，如在一些化工企业可以采用该工资制度；

第四，计时计件制，如针对一线员工可以采用该工资制度；

第五，技能等级制，如针对技术部门可以采用该工资制度。

**三、结构管理**

薪酬的结构管理关注的是一种结构，即固定工资和浮动工资的比例大小。其中，浮动比例越大，薪酬对员工的激励性越强；浮动比例越小，薪酬对员工的激励性越弱。

**1.薪酬体系结构设计的模型**

一般来说，企业主要的薪酬结构设计方式主要有：高弹性为导向的薪酬模型、高稳定性为导向的薪酬模型。

** 高弹性为导向的薪酬模型**

**薪酬来源。**在以高弹性为导向的薪酬模型中，员工收入主要来自绩效工资、加班工资。

**特点。**绩效薪酬是薪酬结构的主要组成部分，基本薪酬等处于非常次要的地位，所占的比例非常低（甚至为零）。在这一薪酬体系中，懒惰的、没有积极性的员工会被逐渐淘汰。例如：在保险行业、直销行业等，使用的就是高弹性薪酬体系，员工有时甚至没有底薪，收入纯粹是其销售提成。在这类行业的员工一般都有非常执着的精神，做业务时不会半途放弃。所以，当企业内部缺乏积极性时，可能是系统或机制出现问题，需要从这些方面进行解决。

**优点。**高弹性的薪酬体系的优点是，能够充分调动员工的工作积极性，员工的心态完全依赖其工作业绩。

**缺点。**高弹性的薪酬体系的缺点是，会导致员工收入波动较大，员工缺乏安全感和保障。

一般来说，当企业进入到需要强调稳定性的时候，就不需要考虑高弹性的薪酬模型。

** 高稳定性为导向的薪酬模型**

**薪酬来源。**在以高稳定性为导向的薪酬模型中，员工收入主要是基本工资和福利保险。

**特点。**基本薪酬是薪酬结构的主要组成部分，绩效薪酬等处于非常次要的地位，所占的比例非常低（甚至为零）。

**优点。**高稳定性的薪酬体系的优点是，员工收入波动小，给和员工较强的安全感。

**缺点。**高弹性的薪酬体系的缺点是，缺乏激励性，容易导致员工的惰性。

一般来说，当一个企业需要强调稳定性的时候，应该使用以高稳定性为导向的薪酬模型。

**2.薪酬体系必须和企业发展阶段适应**

企业在选择薪酬体系导向时，应该对企业现阶段的情况、需求和对未来发展方向的定位十分明确，从而能选择最适合的薪酬体系导向。

一般来说，企业的薪酬的组合主要有基本工资、浮动工资、福利等组成。当企业在不同的阶段时，选择的结构模式需要进行相应调整。如图所2示。



**图2  薪酬体系和企业发展阶段报酬组合**

** 创业阶段**

企业处于创业阶段时，薪酬体系中的基本工资低、浮动工资高、福利低，这是一个高激励的薪酬模式。

** 成长阶段**

当企业进入成长阶段时，员工的基本工资应该具备一定的外部竞争力，即高于同行业的平均收入水平。因为在这个阶段，企业员工的稳定性是非常重要的。进入成长阶段的企业拥有一批产业工人——在前期创业时进入企业的大批工作人员，这是该阶段的企业所具有的一个很大的特点，而这批产业工人会成为同行竞争者的挖掘对象。因此，企业在进行薪酬体系设计时，应该保证有竞争力的基本工资，同时仍能保持高激励的导向。

** 稳定阶段**

企业处于稳定阶段的薪酬策略和创业阶段的策略相反。当企业处于稳定阶段时，人力资源部门在设计薪酬策略时应重点关注员工的稳定性，即设计出高基本工资、低浮动工资、高福利的薪酬体系。

曾有美国学者进行研究得出：在一个成熟的企业内部，员工流失的成本是该员工基本工资的19倍，这些成本包括重新招聘员工的招聘成本，培训员工过程中的隐形成本，新员工出现一些差错时的补救成本等。因此，在企业处于稳定阶段时，员工流失所造成的损失将是非常大的。稳定阶段的企业各项流程制度、规范标准是非常清晰的，每位员工只需要专注于属于自己的一部分固定工作内容。同时，一个企业内部的文化、沟通等内容，都需要员工有一定的适应周期，组织内部越复杂，员工所需要的适应周期越长，替换成本越高。在国内一部分处于稳定阶段的外资企业、独资企业中，对于能力欠缺的员工多采用培训训练的方式帮助其提升，而不是随意进行替换。

总之，企业必须根据不同阶段的发展情况制定薪酬策略、奖励人员的计划。例如，年终双薪这样的薪酬体制并不是每个企业都适合，高稳定性的企业正在将年终双薪变成一种福利、保障。

**3.薪酬体系向核心员工倾斜**

企业在进行薪酬体系设计时，需要关注核心员工。由于企业内部各类员工对企业的贡献大小及工作性质是不同的，所采取的薪酬政策也应该有所区别，不能一概而论。

** 基本原则**

企业薪酬体系的基本原则是向核心员工和中间层员工倾斜，实现资源价值的最大化。薪酬体系的主要目的是吸引并留住对企业未来发展有用的核心人才，所以这些人才成为企业招工的对象。

** 结构分配**

在固定工资和浮动工资的比例方面，员工级别越高、职务对企业最终业绩影响越大，则浮动工资的比例越大；员工职位对企业最终业绩影响越大，则浮动工资比例越大。

** 管理员工的薪酬体系**

一般来说，管理人员的薪酬体系包括三部分内容：

**短期激励。**如基本工资、绩效工资。

**中期激励。**如季度奖金、年度奖金。

**长期激励。**如企业核心人员的中长期激励计划、核心人员的期权制。

公司应该注重中长期激励的重要性，这样可以避免内部核心管理人才的流失。实行期权激励、股权激励的核心是，除了使员工利益和企业利益保持一致外，还需要使员工意识到自己离开的成本。

**4.中长期激励**

企业实行中长期激励时，重点是采用现金激励的办法进行中长期激励。例如：在公司中，某个核心团队的奖励基金在当年是不兑现的，而是三年之后兑现，但该团队必须在三年之内都保证一定的增长成绩，都符合要求后，公司才会将奖金一并分给该团队，然后在团队内部再做划分，否则就将该奖金入财务账。这就是利用现金进行中长期激励的方案之一。

总体来说，对于中高层，长期激励方式主要有三种类型：

** 股票类**

股票类激励，是给予雇员可以以特定价格购买公司股票的权利。公司可为雇员提供贷款，允许雇员分期返还，甚至会提供购买股票的折扣，或给予相应的股票红利等奖励措施。此项计划对鼓励长期持股无效，因为股票也许会立刻被卖掉，从而锁定收益。

很多企业在运用激励性计划时，会采取一些变通方法。例如，概貌方法，即第二年发第一年的薪酬，第三年发第二年的薪酬，这种方法限制程度相对较轻。

通常而言，股权激励的一般路径为：先进行现金激励、再进行岗位股激励、再进行分红权激励，最后进行股权激励。

**现金激励。**例如，公司将一部分资金提出，投放到二级市场买入股票，这些股票会在三年之后发给员工，但员工必须满足公司每年要求的增长幅度，假如有一次没有完成任务，则钱回到公司财务中。这叫做限制性的股权激励计划。

**【案例】**

**某企业的现金激励**

曾有一个公司，进入中国市场后的第一年招收了很多新人。但到第三年时，由于竞争对手频繁挖该公司的核心，使其出现了中层骨干大量流失的现象。于是，这家公司对此做出了一个现金激励方案：通过董事长签名信的方式告知员工董事会将进行一个中长期激励计划。

计划内容：即日起，在公司再工作满12个月，即可以获得除工资以外的一笔收入，这笔收入将是员工年薪的1.5倍。随后该通知又对激励计划的分配方案进行详细阐述：每次分配中长期激励计划的25%，三个月分配一次，因此，员工再继续工作两年，就可以获得这批激励计划的薪酬。

上述案例中，该企业的激励是一种利润分享类的现金激励方式，如此，员工在进行仔细思考后，会选择继续留在该公司。

**岗位股。**岗位股即跟岗位不跟员工的一种分红方式。也就是员工没有股权，每个岗位有固定的股权，不随人员变动而变动。在大多数优秀企业中，基本采用先进行现金激励，再进行岗位股激励的方式。

**分红激励。**在岗位股激励方式结束后，进行“跟人不跟岗”的分红激励法，这种股权激励法以个人为单位，不随岗位变动而变动。

在岗位股、“跟人不跟岗”的分红两种激励方式完成之后，才在正真意义上进入股权激励。

**股权激励。**股权激励意味着员工有话语权、有股权，而非仅仅是分红权。

这种按部就班的激励方式意在避免两个问题：第一，一些员工在拿到股权后被证明个人能力并不能满足相应岗位；第二，员工在拿到股权、分红后，自立门户变成直接竞争对手。

** 期权类**

股票期权是指在一定时间内，以约定价格购买一定数量公司股份的权利。它是面向公司高级管理人员的一种长期激励计划。

这一类长期激励方式包括股票期权、员工持股、管理层收购等。

** 利润分享类**

利润分享计划是国外大企业运用最广泛的一种奖金支付方法。企业在其税前利润中提取一小部分放在一个奖金中，依据每一员工的基本薪资进行分配。通常一年实施一次。

利润分享计划在企业中显得更为有效。它的好处是将员工的利益在同一计划中体现，使全体员工都关注公司的利润，公司利润的大小直接影响员工的收益。

**四、发放管理**

通常来说，企业都不太重视薪酬的发放管理，实际上它是相当重要的。薪酬发放管理的基本原则是：加大违约或流失人员的违约或流失成本。

**1.递延发放的管理技巧**

现代很多企业在每年年末时都会面对大批员工流失的情况，相应地出现了“招工潮”，这使得招收新员工的难度增大。因此，在一些大型企业中，为了防止员工流失，开始实行对年终奖金的递延发放，即将员工奖金分批发放。这种奖金发放的体制就加大了违约人员的违约成本，可以在一定程度上减少人员流失。

**2.员工个体工资调整的影响因素**

员工工资的个体调整因素一般有两个：任职资格和工作业绩。在薪酬区间中，横向提升关注的是任职资格；纵向的提升关注的是员工的绩效，绩效决定了变化的区间。