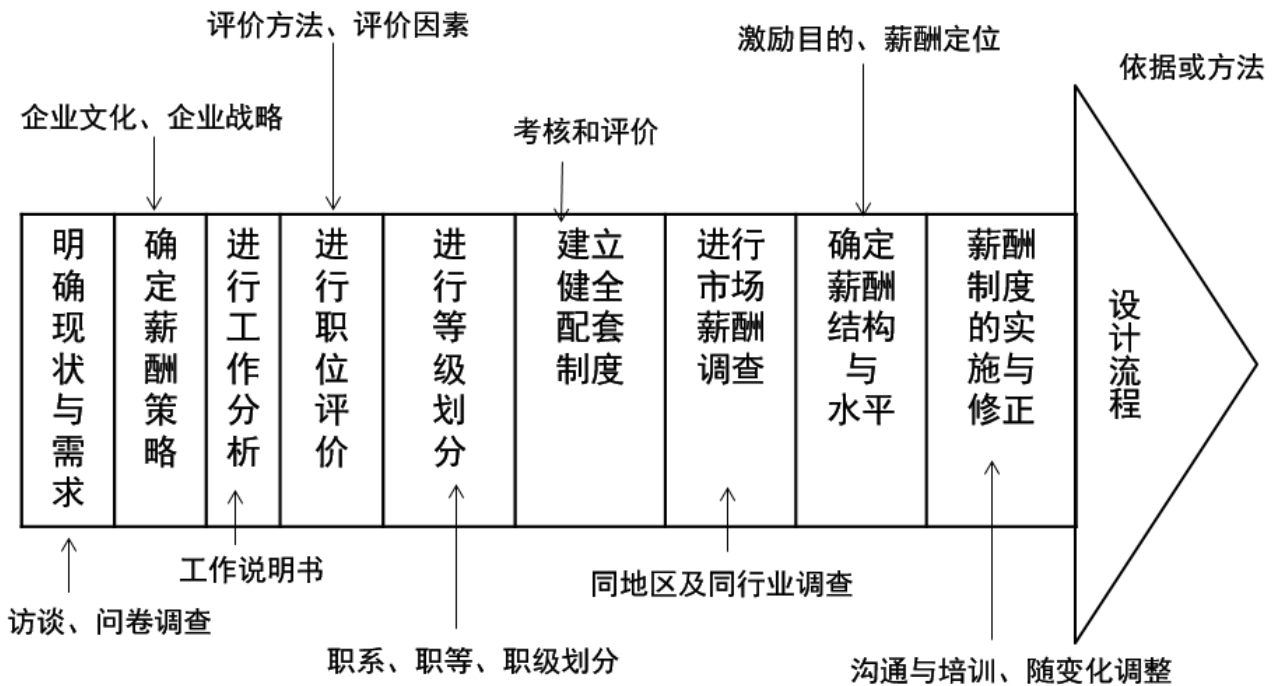


第三节 薪酬管理

(二) 企业薪酬制度设计的流程



考点四 基本薪酬设计

一、基本薪酬设计的前提

1、薪酬调查的实施

(1) **薪酬调查的实施**——收集同地区或同行业其他企业的薪酬信息，从而确定市场薪酬水平的过程。

步骤：（注意第一步）

- ①选择需要调查的职位：应选择同地区或同行业大多数企业都普遍存在通用职位作为典型职位。
- ②确定调查的范围。
- ③确定调查的项目。
- ④进行实际调查。
- ⑤调查结果的分析。

(2) 薪酬等级的建立

公式：

最高值=区间中值×(1+薪酬浮动率)

最低值=区间中值×(1-薪酬浮动率)

确定薪酬浮动率考虑的因素：企业的薪酬支付能力、各薪酬等级自身的价值、各薪酬等级之间的价值差异、各等级薪酬的重叠比率等。

【例】某企业第二薪酬等级的薪酬区间中值为 2000 元，薪酬浮动率为 15%，该薪酬等级内部由低到高划分为 4 个薪酬级别，各薪酬级别之间的差距是等差的，求该企业该薪酬区间的最高值、最低值和各薪酬级别的数值。

答案：根据公式分别计算如下：

- (1) 区间最高值=区间中值×(1+薪酬浮动率)
=2000×(1+15%)=2300 元
- (2) 区间最低值=区间中值×(1-薪酬浮动率)

$$=2000 \times (1-15\%) = 1700 \text{ 元}$$

(3) 各薪酬级别的数值：即求该薪酬等级内部各级别的薪酬值，根据前两个步骤计算和题目信息，可知该薪酬等级的薪酬范围为“1700-2300 元”，且划分为 4 个级别，各级别之间差距是相等的，即最低级（1 级）为 1700 元，最高级（4 级）为 2300 元，假设各级相差 x 元，列式如下：

- ① 第 1 级别：1700 元
- ② 第 2 级别：1700+x
- ③ 第 3 级别：1700+2x
- ④ 第 4 级别：1700+3x=2300 元，可推出： $x=200$ 元。

即各级之间相差 200 元，确定各级薪酬值如下：

- ① 第 1 级别：1700 元
- ② 第 2 级别：1700+200=1900 元
- ③ 第 3 级别：1700+2×200=2100 元
- ④ 第 4 级别：2300 元

二、以职位为导向的基本薪酬设计

包括：职位等级法、职位分类法、计点法、因素比较法。

(1) **职位等级法**——将员工的职位划分为若干级别（即职级），按其所处的职级确定其基本薪酬的水平和数额。

如：将职位分为高级管理层（一级）、中级管理层（二级）、低级管理层（三级）、普通员工（四级）。

(2) **职位分类法**——这种方法是将企业中的所有职位划分为若干类型，然后根据各类职位对企业的重要程度和贡献，确定每一类职位中所有员工的薪酬水平。

如：将职位分为管理类、技术类、操作类、财务类、营销类、行政类等。

(3) **计点法**——与职位分类法有相同之处，即也是将各种职位划分为若干种职位类型。但是不对各类职位进行比较，而是找出各类职位中所包含的共同的“**付酬因素**”，即与履行职责有关的，企业认为应当并愿意为之支付报酬的因素；然后把各“付酬因素”划分为若干等级；接着对每一“付酬因素”指派分数以及其在该因素各等级间的分配数值；最后利用一张转换表将处于不同职级上所得的付酬因素数值转换成具体的薪酬金额。

适用：**国外企业**普遍使用的一种薪酬制度设计方法。

(4) **因素比较法**——这种方法与计点法有相同之处，也是需要首先找出各类职位共同的“**付酬因素**”。但是与计点法的不同之处是它舍弃了代表职位相对价值的抽象分数，而直接用相应的具体薪金值来表示各职务的价值。

三、以技能为导向的基本薪酬设计

(1) 以**知识**为基础的基本薪酬制度设计方法

适用：这种方法比较适用于企业职能管理人员基本薪酬的确定。

(2) 以**技能**为基础的基本薪酬制度设计方法

适用：工作在生产和业务一线员工的基本薪酬的确定。

考点五 激励薪酬与福利设计

一、激励薪酬的设计

1、个人激励薪酬

- (1) 计件制
- (2) 工时制

(3) 绩效工资

- 1) **绩效调薪**——根据员工的绩效考核结果对其基本薪酬进行调整，调薪的周期一般按年来进行。
- 2) **绩效奖金**——一次性奖金。

(3) 绩效工资

- 3) **月/季度浮动薪酬**——基本工资乘以一个系数或者百分比的形式来确定。
- 4) **特殊绩效认可的计划**——在个人或部门远远超出工作要求，表现出特别的努力而且实现了优秀的绩效或者做出重大贡献的情况下，组织额外给予的一种奖励和认可。
类型多样：**表扬，度假，若干奖金。**

2、群体激励薪酬

以团队或企业的绩效为依据来向员工支付薪酬，好处在于可以使员工更加关注团队和企业的整体绩效，增进团队的合作，从而更有利于整体绩效的实现。但是容易产生搭便车行为。

(1) 利润分享计划

用盈利状况的变化来对整个企业的业绩进行衡量，把超过目标利润的部分在企业全体员工之间进行分配。

(2) 收益分享计划

企业提供的一种与员工分享因生产率提高、成本节约和质量提高而带来的收益的绩效奖励模式。

(3) 员工持股制度

企业向内部员工提供公司股票所有权的制度，是利润分享的重要形式。

【例-多选题】下列薪酬形式中，适用于群体激励的有（ ）。

- A.住房公积金
- B.月/季度浮动薪酬
- C.计件工资
- D.利润分享计划
- E.员工持股制度

答案：DE

解析：激励薪酬一般可以分为个人激励薪酬和群体激励薪酬两种。其中，群体激励薪酬的主要形式包括：①利润分享计划；②收益分享计划；③员工持股制度。选项 B 月/季度浮动薪酬、选项 C 计件工资属于个人激励薪酬的形式；选项 A 住房公积金属于福利的形式。

二、福利的内容与管理

与直接薪酬相比，福利有两个重要的特点：

- 一是直接薪酬往往采取货币支付和现期支付的方式，而福利多采取**实物支付或延期支付**的形式；
- 二是直接薪酬具备一定的可变性，与员工个人直接相连，而福利则具有**准固定成本**的性质。

1、福利的内容

(1) 国家法定的福利

法定的社会保险（五险）、住房公积金、公休假日、法定节假日、带薪休假。

(2) 企业自主的福利

儿童看护，老人护理。

2、福利的管理

- (1) 调查阶段，能够真正满足员工的需求。
- (2) 规划阶段。
- (3) 实施阶段。

(4) 反馈阶段。

【例-单选题】下列薪酬形式中，与员工的工作绩效无关，且具有促使员工忠诚于企业的作用的是（ ）。

- A.福利
- B.奖金
- C.浮动薪酬
- D.激励薪酬

答案：A

解析：福利是企业支付给员工的间接薪酬，多采用实物支付或延期支付的形式，它具有普遍性，与员工的个人工作绩效并没有太大的直接联系；同时福利具有典型的保健性质，可以降低员工的不满意度，有助于吸引和保留员工，增强企业的凝聚力。福利分为两大类：①国家法定福利；②企业自主福利。