



第三节

薪酬管理



【本节知识点】

【知识点】薪酬的概念、构成与功能

【知识点】薪酬管理的含义及其影响因素

【知识点】企业薪酬制度设计的原则和流程

【知识点】基本薪酬设计

【知识点】激励薪酬设计

【知识点】福利



第三节 薪酬管理

【知识点】薪酬的概念、构成与功能

（一）薪酬的概念与构成（了解）

1. 薪酬的概念	员工从事企业所需要的劳动而得到的各种直接的和间接的经济收入	
2. 薪酬的构成	基本薪酬	企业根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给员工的比较稳定的薪酬。
	激励薪酬	企业根据员工、团队或者企业自身的绩效而支付给员工的具有变动性质的薪酬。
	间接薪酬	业给员工提供的各种福利。间接薪酬的支付与员工个人的工作和绩效并没有直接的关系，往往都具有普遍性。



第三节 薪酬管理

（二）薪酬的功能（了解）

薪酬对员工的功能	薪酬对企业的功能	薪酬对社会的功能
(1) 保障功能。 (2) 激励功能。 (3) 调节功能。	(1) 增值功能。 (2) 改善用人活动功效的功能。 (3) 协调企业内部关系和塑造企业文化的功能。 (4) 促进企业变革和发展的功能。	薪酬水平的高低会直接影响到国民经济的正常运行，影响到人民的生活质量和社会的稳定等。另外，通过调节就业的流向，薪酬也可以影响地区人才的分布情况。



第三节 薪酬管理

【知识点】薪酬管理的含义及其影响因素（了解）

（一）薪酬管理的含义

薪酬管理指企业在经营战略和发展规划的指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，确定自身的薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式，并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。



第三节 薪酬管理

(二) 影响薪酬管理的主要因素

企业外部因素	企业内部因素	员工个人因素
(1) 法律法规。 (2) 物价水平。 (3) 劳动力市场的供求状况。 (4) 其他企业的薪酬状况。	(1) 企业的经营战略。 (2) 企业的发展阶段。 (3) 企业的财务状况。	(1) 员工所处的职位。 (2) 员工的绩效表现。 (3) 员工的工作年限。



第三节 薪酬管理

【知识点】企业薪酬制度设计的原则和流程

（一）企业薪酬制度设计的原则（重点）

（1）公平原则

公平原则是指企业向员工提供的薪酬应该与员工对企业的贡献保持平衡。

①外部公平。指同一行业或同一地区或同等规模企业中类似职务的薪酬水平应当基本相同，因为他们对员工的知识、技能和经验的要求基本相似。

②内部公平。指同一企业中不同职务之间的薪酬水平应该相互协调，也就是说各种职务的薪酬都要与其贡献一致，内部公平强调的是职务本身对报酬的决定作用。

③员工个人公平。指同一企业中从事相同工作的员工的报酬要与其绩效相匹配，员工个人公平强调的是个人特征（如能力、态度、经验等）对报酬的影响。



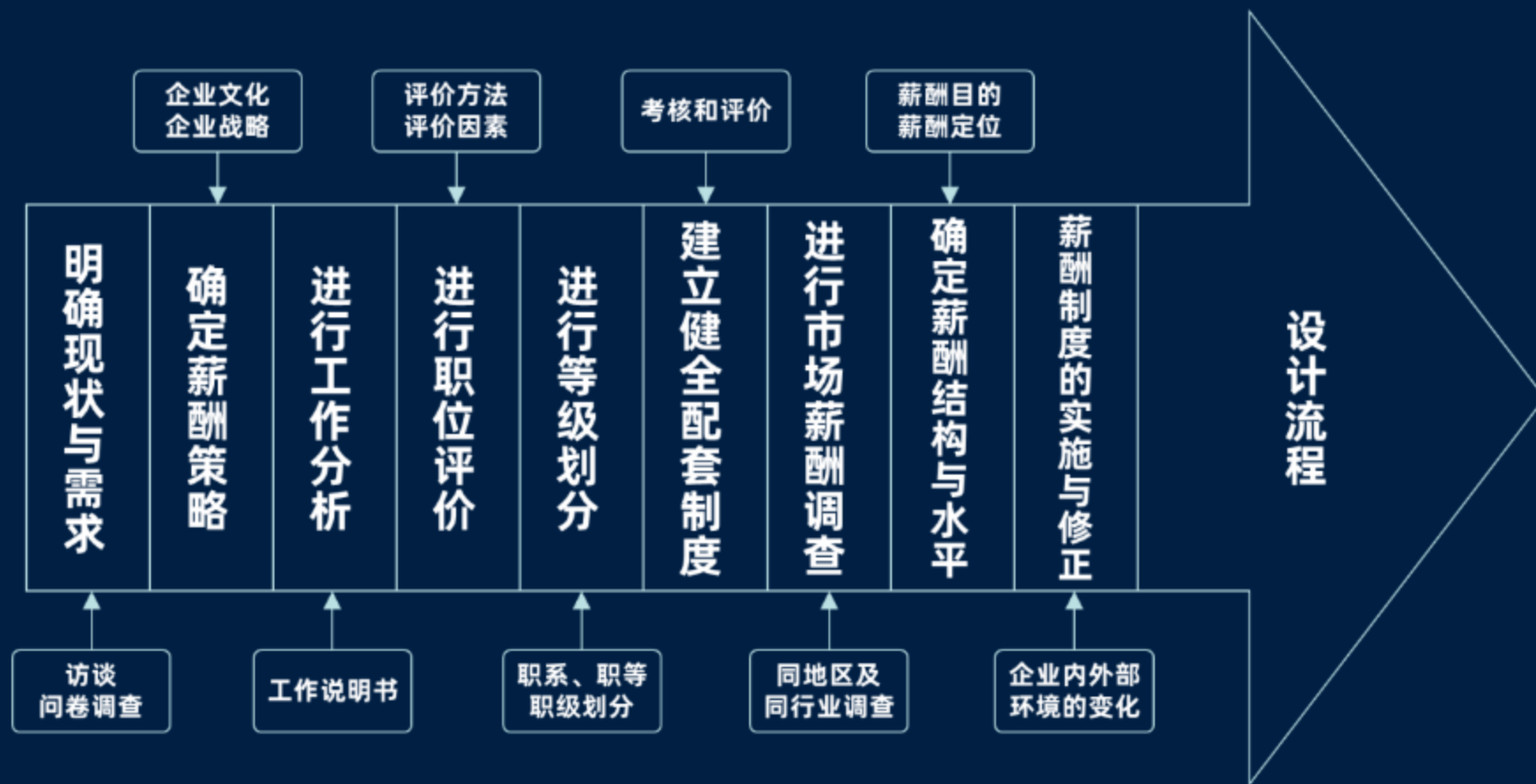
第三节 薪酬管理

(2) 竞争原则	竞争原则是指企业向在某些重要职位上工作的员工提供的薪酬应高于同一地区或同一行业其他企业同种职位的薪酬标准，以使自己的企业具有吸引力和竞争力。
(3) 激励原则	激励原则是指企业内部各类、各级职位之间的薪酬标准要适当拉开距离，避免平均化，利用薪酬的激励功能提高员工的工作积极性。
(4) 量力而行原则	量力而行原则是指企业在设计薪酬制度时必须考虑自身的经济实力，避免薪酬过高或过低的情况出现，进而避免使企业成本过高或缺乏吸引力和竞争力。
(5) 合法原则	合法原则是指企业进行薪酬制度设计时，应遵循国家有关法律法规和政策的要求，做到合法合理付酬。



第三节 薪酬管理

(二) 企业薪酬制度设计的流程（了解）





第三节 薪酬管理

【知识点】基本薪酬设计

（一）基本薪酬设计的前提（了解）

1. 薪酬调查的实施

实施薪酬调查大体上包括五个步骤：①选择需要调查的职位。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。



第三节 薪酬管理

2. 薪酬等级的建立

(1) 薪酬区间	指某一薪酬等级内部允许薪酬变动的最大幅度，它反映了同一薪酬等级内部最低薪酬水平和最高薪酬水平之间的绝对差距。
(2) 薪酬区间中值	是由处于该等级中间位置职位的薪酬水平决定的。区间中值确定后，还需要确定区间的最高值和最低值。 最高值= 区间中值 $\times$ (1+薪酬浮动率) 最低值=区间中值 $\times$ (1- 薪酬浮动率)
(3) 薪酬浮动率	指薪酬区间的最高值或最低值偏离区间中值的比率。一般来说，确定薪酬浮动率时要考虑以下四个主要因素：①企业的薪酬支付能力。②各薪酬等级自身的价值。③各薪酬等级之间的价值差异。④各薪酬等级的重叠比率等。



第三节 薪酬管理

（二）以职位为导向的基本薪酬制度的设计（重点）

（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。例如分为：高级管理层，中级管理层，低级管理层，普通员工。企业对每个职位级别分别制定不同的薪酬标准。 这种方法仅适用于规模较小、职位类型较少而且员工对本企业各职位都较为了解的小型企业。
（2）职位分类法	将企业中的所有职位划分为若干类型，如管理类、技术类、操作类（或生产类）、财务类、营销类等。 它适用于专业化程度高、分工较细、技术单一、工作目标比较固定的产业和工种。



第三节 薪酬管理

(3) 计点法	将各种职位划分为若干种职位类型，找出各类职位中所包含的共同“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。典型的付酬因素有：学历、年资、体力与智力、承担责任、工作条件等。然后把各“付酬因素”划分为若干等级，并对每一因素及其等级予以界定和说明，以便于实际操作。接着对每一付酬因素指派分数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的职位所得的付酬因素数值转换成具体的薪酬金额。
(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。但与计点法不同的是，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。这种方法包括六个环节：第一，选择付酬因素；第二，确定关键职位；第三，依次按所选各付酬因素，将各关键职务从相对价值最高到最低排出顺序；第四，为各关键职位按各付酬因素分配薪金值；第五，比较按薪额及按因素价值排出的两种顺序；第六，根据对照因素比较表对非关键待评职位进行职位评价。



第三节 薪酬管理

(三) 以技能为导向的基本薪酬设计 (略)

(四) 宽带型薪酬结构的概念、特点与作用 (熟悉)

概念	宽带型薪酬结构是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，使之变成只有相当少数的薪酬等级以及相应比较宽的薪酬变动范围。
特点	第一，最大的特点是扩大了员工通过技术和能力的提升而增加薪酬的可能性，使员工薪酬的增长更多地依赖于本人技能和能力的提高以及对企业贡献的增加，而不是地位的提高，从而也进一步减少了员工进行横向调动时所遇到的阻力。 第二，企业能密切配合市场供求变化，使员工的薪酬水平以市场薪酬调查的数据和企业的薪酬定位为基础而确定，这就使企业更能把握其薪酬水平在市场上的竞争力，并相应地做好薪酬成本控制工作。
作用	①支撑扁平型组织结构的运行。 ②引导员工重视个人能力的提高。 ③促进职位轮换与调整。 ④有利于管理人员及人力资源专业人员的角色转变。 ⑤促进薪酬管理水平的提高。



第三节 薪酬管理

【知识点】激励薪酬设计（重点）

1. 个人激励薪酬

个人激励薪酬指主要以员工个人的绩效表现为基础而支付给员工的薪酬。

计件制	根据员工的产出水平和工资率来向员工支付相应的薪酬。
工时制	据员工完成工作的时间来向员工支付相应的薪酬。
绩效工资	根据员工的绩效考核结果来向员工支付相应的薪酬。绩效工资有四种形式： 1) 绩效调薪。指根据员工的绩效考核结果对其基本薪酬进行调整，进行绩效调薪时，有两个问题需要注意：一是绩效调薪不仅包括加薪，还包括减薪，二是调薪要在该职位或该员工所处的薪酬等级所对应的薪酬区间内进行。 2) 绩效奖金。也称为一次性奖金，是指根据员工的绩效考核结果给予员工的一次性奖励。只是对于绩效不良者不会进行罚款。 3) 月/季度浮动薪酬。根据员工的月或季度绩效评价结果，以月绩效奖金或季度奖金的形式对员工的业绩加以认可。一般采用基本工资乘以一个系数或者百分比的形式来确定，然后用一次性奖金的形式来兑现。 4) 特殊绩效认可计划。指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做出了重大贡献的情况下，企业额外给予的一种奖励和认可。 【实例】公司内部通报上或者办公区域内的布告栏上被表扬；奖励一次度假的机会或者若干奖金。



第三节 薪酬管理

2. 群体激励薪酬

群体激励薪酬是指以团队或企业的绩效为依据来向员工支付薪酬。

利润分享计划	指的是用盈利状况的变化衡量整个企业的业绩，把超过目标利润的部分在企业全体员工之间进行分配的制度。
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等所带来收益的绩效奖励模式。
员工持股计划	员工持股计划是一种企业向内部员工提供公司股票所有权的计划，是利润分享的重要形式。员工持股计划下，员工所持有的股份可以是企业无偿分配的，也可以是企业以优惠的价格卖给本企业员工的。员工持股计划是将年终分享利润以股票的形式发放给员工，员工在一定年限后可以转让这些股票获取价差或继续持有并参与分红。



第三节 薪酬管理

【知识点】福利（重点）

福利概念	企业支付给员工的间接薪酬
福利特点	①采用实物支付或延期支付的形式
	②具有准固定成本的性质
福利优势	①形式灵活多样，可以满足员工不同的需要。 ②福利具有典型的保健性质，可以减少员工的不满意，有助于吸引和保留员工，增强企业的凝聚力。 ③福利还具有税收方面的优惠，可以使员工得到更多的实际收入。 ④由企业来集体购买某种福利产品，具有规模效应，可以为员工节省一定的支出。
福利问题	①普遍性。与员工个人的绩效并没有太大的直接联系，因此在提高员工工作绩效方面的效果不如直接薪酬那么明显； ②刚性。一旦企业为员工提供了某种福利，就很难将其取消，这样就会导致福利的不断膨胀，从而增加企业的负担。



第三节 薪酬管理

福利的内容	(1) 国家法定的福利。具有强制性，任何企业都必须执行。 ①法定的社会保险。②住房公积金③公休假日④法定休假日⑤带薪休假
	(2) 企业自主的福利。不具有任何的强制性，企业可以根据自身情况灵活决定。 ①除了法定福利之外的由于某种原因而为员工提供的各种假期、带薪休假； ②为员工及其家属提供的各种服务项目，如：儿童看护、老人护理等； ③灵活多样的员工退休计划等。

谢谢 观看

THANK YOU