



## 第三节

# 薪酬管理



## 第三节 薪酬管理

### 【本节知识点】

【知识点】薪酬的概念与构成

【知识点】薪酬管理的含义及作用

【知识点】企业薪酬制度设计的原则和流程

【知识点】基本薪酬

【知识点】绩效薪酬

【知识点】福利



## 第三节 薪酬管理

### 【知识点】薪酬的概念与构成

#### （一）薪酬的概念

薪酬：是指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。在企业中，员工的薪酬一般包括直接薪酬（如基本薪酬、奖金、津贴和股权）和间接薪酬（如福利）两部分。



## 第三节 薪酬管理

### （二）薪酬的构成（5部分）

- 1.基本薪酬
- 2.可变薪酬
- 3.津贴和补贴
- 4.股权计划
- 5.福利或服务



## 第三节 薪酬管理

### 1. 基本薪酬

定义：又称为“**固定薪酬**”，是指一个企业根据员工所承担或完成的工作或者员工所具备的技能能力而向员工支付的**相对稳定的经济性报酬**。

作用：基本薪酬不仅为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源，而且往往是确定可变薪酬的一个主要依据。

员工**基本薪酬的变动的4因素**：①生活成本变化或者通货膨胀的影响。②市场上同质劳动力的基本薪酬发生变化。③员工本人所拥有的知识、经验、技能发生变化，以及由此带来的绩效变化。④企业所处的行业、地区及产品的市场占有率发生变化等。



## 第三节 薪酬管理

### 2.可变薪酬

定义：是薪酬系统中与绩效直接挂钩的经济性报酬，有时也称为浮动薪酬或奖金。

目的：是在绩效和薪酬之间建立一种直接的联系，以提高员工工作的积极性，这对于企业绩效目标的实现有着非常积极的作用。

分类：分为短期和长期两种。



## 第三节 薪酬管理

### 3. 津贴和补贴

**津贴**是指对员工在**特殊条件**下的劳动消耗、额外的生活支出等给予的**工资性补偿**。常见的津贴包括高温津贴、井下津贴、夜班津贴、交通补贴、通讯补贴等。

**补贴**是为了保证员工的**收入水平不受物价变动影响**而支付的各种形式的**工资性补偿**，如副食品价格补贴、粮价补贴、水电补贴、取暖补贴等。



## 第三节 薪酬管理

### 4. 股权计划

股权计划是指企业面向内部员工制订的一种激励计划，它使员工有机会分享企业的经营利润，其目的是鼓励员工与企业保持长期雇佣关系。



## 第三节 薪酬管理

### 5.福利或服务

福利或服务不是以员工向企业提供的工作时间为计算单位的，它一般包括非工作时间付薪、向员工个人及其家庭成员提供的服务（如儿童看护、工作餐等）、健康及医疗保健、商业保险及补充养老金等。

分类①法定福利和非法定福利。前者是国家法律要求企业必须提供给员工的福利项目，如各类社会保险；后者则是企业根据自身的情况酌情制定的相关福利项目，如企业年金、补充医疗保险等。②货币性福利和非货币性福利两类，其中部分货币性福利具有延期性，如补充养老保险。



## 第三节 薪酬管理

### 【知识点】薪酬管理的含义及作用

#### （一）薪酬管理的含义（了解）

定义：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，确定企业各职位的薪酬水平、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）薪酬管理的作用

- 1.保障企业战略落地，改善企业经营绩效
- 2.塑造和强化企业文化
- 3.支持企业变革
- 4.帮助企业有效控制经营成本



## 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（5个，重点）

（1）**公平原则**：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**。包括外部公平、内部公平和员工个人公平。

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。



### 第三节 薪酬管理

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**：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，以使自身更具有吸引力和竞争力。

(3) **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。



### 第三节 薪酬管理

（4）**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**：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

【单选】某员工获得的劳动报酬与其业绩绩效相符，是（ ）原则。

- A.个人公平
- B.内部公平
- C.外部公平
- D.社会公平



### 第三节 薪酬管理

答案：A

解析：（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。包括外部公平、内部公平和员工个人公平。

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。



### 第三节 薪酬管理

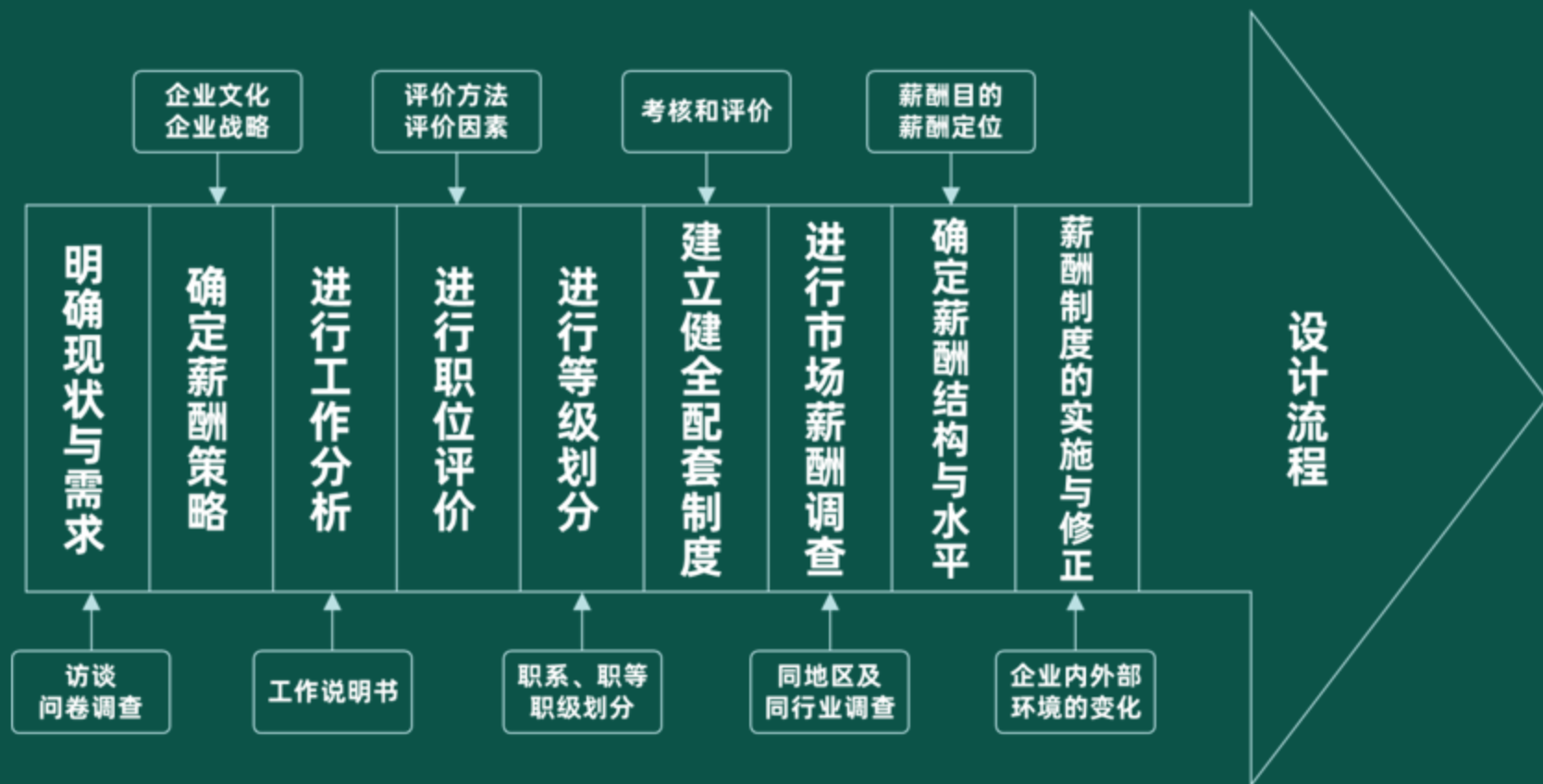
②内部公平。指同一企业中不同职务之间的薪酬水平应该相互协调，也就是说各种职务的薪酬都要与其贡献一致，内部公平强调的是职务本身对报酬的决定作用。

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

### (二) 企业薪酬制度设计的流程





## 第三节 薪酬管理

### 【知识点】基本薪酬

#### （一）基本薪酬设计的前提

薪酬调查和职位等级的建立是企业基本薪酬设计的前提。

##### 1. 实施薪酬调查

薪酬调查大体上包括五个步骤：①选择需要调查的职位：

选择同地区或同行业大多数企业都普遍存在的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。



## 第三节 薪酬管理

### 2. 建立薪酬等级

(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。薪酬区间中值确定后，还要确定区间的最高值和最低值。

薪酬区间的最高值 = 区间中值  $\times$  (1 + 薪酬浮动率)

薪酬区间的最低值 = 区间中值  $\times$  (1 - 薪酬浮动率)



## 第三节 薪酬管理

（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

【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相等的，求该企业该薪酬等级区间的最高值、最低值和各薪酬级别的数值分别为多少？



### 第三节 薪酬管理

(1) 薪酬区间最高值=区间中值 $\times$ (1+薪酬浮动率)  
=2000 $\times$ (1+15%)=2300(元)

(2) 薪酬区间最低值=区间中值 $\times$ (1-薪酬浮动率)  
=2000 $\times$ (1-15%)=1700(元)

(3) 该薪酬等级内部第1级别(最低)的薪酬值=区间最低值=1700(元); 第2级别的薪酬值=1700+(2300-1700)  
 $\div$ 3=1900(元); 第3级别的薪酬值=1700+2 $\times$ (2300-1700)  
 $\div$ 3=2100(元); 第4级别(最高)的薪酬值=区间最高值  
=2300(元)



## 第三节 薪酬管理

### （二）以职位为导向的基本薪酬设计（重点）

这种薪酬设计方法包括职位等级法、职位分类法、要素计点法和要素比较法四种。



## 第三节 薪酬管理

### （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，某企业将各类职位分为：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。

①优点：简单易行，成本较低。

②缺点：不能有效地激励员工，尤其是当许多职位不能简单地划分等级时体现得更加明显。



## 第三节 薪酬管理

### (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。

①优点：简单易行，可做到同职同薪，且能较好地发挥薪酬对员工在企业内部流动的调节作用。

②缺点：将各职位划分到某一类职位中时，有的科学依据不足，容易造成内部不公平。



## 第三节 薪酬管理

### (3) 要素计点法

将各种职位划分为若干种类型，找出各类职位中所包含的共同“付酬要素”，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要素。典型的付酬要素有技能、责任、努力程度、工作条件等。然后把各“付酬要素”划分为若干等级，并对每个等级分配相应的分数，分数高低反映该等级在该付酬要素中的相对价值。接着确定每个付酬要素在总体薪酬中的权重，以计算各职位的总分数。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要素分数转换成具体的薪酬金额。



### 第三节 薪酬管理

①优点：较为客观地找出了各类职位中的付酬要素，并进行了较为科学的分级，这就使得企业员工的基本薪酬与其职位、职级、承担工作的重要性和难度以及对企业的价值更加吻合，能够更好地体现出内部公平性的原则。

②缺点：操作**比较复杂**，而且在进行付酬要素等级划分和分配分数时一般需要聘请人力资源管理专家协助指导，因而成本较高。

这种方法是**管理水平较高的企业**普遍使用的一种薪酬制度设计方法。



## 第三节 薪酬管理

### (4) 要素比较法

这种方法与要素计点法有相同之处，也是需要首先找出各类职位共同的**付酬要素**。但与要素计点法不同的是，它舍弃了代表职位相对价值的抽象分数，而直接用**具体的薪金值**来表示各职位的价值。这种方法包括六个环节：①选择付酬要素。②确定关键职位。③依次按所选各付酬要素，将各关键职位从相对价值最高到最低排序。④为各关键职位按各付酬要素分配薪金值。⑤比较按薪金值及按付薪要素价值排出的两种顺序。⑥根据对照要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

①优点：既较为全面地考虑了各职位的价值，又具有较强的灵活性，是一种较为完善的基本薪酬设计方法。

②缺点：复杂且难度大，需要人力资源管理专家指导才能完成，故成本较高，且不易被员工完全理解，其公平性也常受到质疑。

使用范围具有一定的局限性。



### 第三节 薪酬管理

【单选】某企业进行薪酬制度设计时，将员工的职位划分为若干个级别，按员工所处的职位级别确定其基本薪酬的水平和数额。该企业采用的薪酬制度设计方法是（ ）。

- A.职位等级法
- B.要素计点法
- C.职位分类法
- D.要素比较法



### 第三节 薪酬管理

答案：A

解析：将员工的职位划分为若干个级别，按员工所处的职位级别确定其基本薪酬的水平和数额，属于职位等级法。故选A。



## 第三节 薪酬管理

### （三）以技能为导向的基本薪酬设计

具体可分为以知识为基础的基本薪酬制度设计和以技能为基础的基本薪酬制度设计。

#### （1）以知识为基础的基本薪酬制度设计

适用于企业科技人员和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

适用于生产和业务一线员工基本薪酬的确定。



## 第三节 薪酬管理

### 【知识点】绩效薪酬（重点）

定义：是指员工的薪酬随着个人、团队或者企业绩效的某些衡量指标的变化而变化的一种薪酬设计。

分类：（一）个人绩效薪酬

1.直接计件工资 2.标准工时工资 3.差额计件工资

（二）群体绩效薪酬

1.利润分享计划 2.收益分享计划 3.成功分享计划

（三）短期绩效薪酬

1.绩效加薪 2.一次性奖金 3.特殊绩效认可计划

（四）长期绩效薪酬



## 第三节 薪酬管理

### （一）个人绩效薪酬

个人绩效薪酬主要的形式有三种：

#### 1. 直接计件工资

直接计件工资薪酬形式下，要先确定单位时间内的**标准产出数量**，然后根据标准产出数量确定单位时间工资率，进而确定单件工资标准，最后根据实际产出数量计算出实际应得薪酬。

优点：简单明了，容易被员工了解和接受；

缺点：确定标准存在困难。



## 第三节 薪酬管理

### 2. 标准工时工资

标准工时工资薪酬形式下，要先确定正常技术水平的员工完成某种工作任务所需要的时间，然后确定完成这种工作任务的标准工资率。

### 3. 差额计件工资

差额计件工资使用两种不同的计件工资率：一种适用于产量低于或等于预定标准的员工，另一种则适用于产量高于预定标准的员工。



## 第三节 薪酬管理

### 2. 标准工时工资

标准工时工资薪酬形式下，要先确定正常技术水平的员工完成某种工作任务所需要的时间，然后确定完成这种工作任务的标准工资率。

### 3. 差额计件工资

差额计件工资使用两种不同的计件工资率：一种适用于产量低于或等于预定标准的员工，另一种则适用于产量高于预定标准的员工。



## 第三节 薪酬管理

### （二）群体绩效薪酬

#### 1. 利润分享计划

利润分享计划是指根据对某种**企业绩效指标**（通常是指利润等财务指标）的衡量结果，向员工支付报酬的一种绩效薪酬形式。

#### 2. 收益分享计划（短期的群体绩效薪酬）

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**的绩效薪酬形式。



## 第三节 薪酬管理

### 3.成功分享计划

成功分享计划又称**目标分享计划**，它的主要内容是运用平衡计分卡的思想，为某个经营单位制定包括财务和非财务目标、过程和结果目标等在内的若干目标，然后对超越目标的情况进行衡量，并根据衡量结果向经营单位提供绩效奖励。



## 第三节 薪酬管理

### （三）短期绩效薪酬

#### 1. 绩效加薪

绩效加薪是指根据员工个人的绩效等级决定其基本薪酬增长幅度的加薪方式。

常见的绩效加薪是年度加薪，即在年度绩效考评结束时，企业根据员工的绩效考评结果及事先确定的绩效加薪规则，决定员工在下一年可以得到的基本薪酬。



## 第三节 薪酬管理

### 2. 一次性奖金

一次性奖金不仅可以有效解决薪酬水平已经处于薪酬区间最高点的员工的薪酬激励问题，而且有助于避免企业固定薪酬成本的增加。

### 3. 特殊绩效认可计划

即对那些非常突出的绩效表现给予一次性的奖励。特殊绩效认可计划的核心是即时激励、强化正向行为，它提高了报酬系统的灵活性和自发性。



## 第三节 薪酬管理

### （四）长期绩效薪酬

长期绩效薪酬是指绩效衡量周期在 1 年以上的，对既定绩效目标的达成提供奖励（以**股权类为主要表现形式**）的计划。

**股票所有权计划**是指组织以股票为媒介所实施的一种长期绩效薪酬。常见的股票所有权计划可以划分为三类：现股计划、期股计划及期权计划。



## 第三节 薪酬管理

### 【知识点】福利

#### （一）福利的内容

福利划分为国家法定福利和企业自主福利两大类。

1. **法定福利**：具有强制性，任何企业都必须执行。法定福利主要包括三项内容。

（1）**法定的社会保险**：包括基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险。

（2）**住房公积金**。

（3）**法定假期**。



## 第三节 薪酬管理

### 2. 企业自主福利

法定福利之外的补充保险、各种假期、带薪休假，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），以及灵活多样的员工退休计划等，这类福利称为企业自主福利。

与法定福利本质上的不同之处在于：企业自主福利不具有任何强制性，具体的项目也没有一定的规定和标准，企业可以根据自身情况灵活决定。



## 第三节 薪酬管理

（二）福利的管理（4个阶段，了解）

（1）调查阶段；（2）规划阶段；（3）实施阶段；  
（4）反馈阶段。



## 第三节 薪酬管理

### 【小结】

|             |                                                                                                                                       |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 薪酬的构成       | 基本薪酬、可变薪酬、津贴和补贴、股权计划、福利或服务                                                                                                            |
| 企业薪酬制度设计的原则 | (1) 公平原则。(2) 竞争原则。(3) 激励原则。(4) 量力而行原则。(5) 合法原则。                                                                                       |
| 基本薪酬设计      | 1.薪酬区间的最高值=薪酬区间中值 $\times$ (1+薪酬浮动率)<br>薪酬区间的最低值=薪酬区间中值 $\times$ (1-薪酬浮动率)<br>2.以职位为导向的基本薪酬设计方法(职位等级法、职位分类法、要素计点法和要素比较法)              |
| 绩效薪酬        | 1.个人绩效薪酬(1) 直接计件工资(2) 标准工时工资(3) 差额计件工资<br>2.群体绩效薪酬(1) 利润分享计划(2) 收益分享计划(3) 成功分享计划<br>3.短期绩效薪酬(1) 绩效加薪(2) 一次性奖金(3) 特殊绩效认可计划<br>4.长期绩效薪酬 |
| 福利的内容       | 法定福利(3个)、企业自主福利                                                                                                                       |

谢谢 观看

---

THANK YOU