

员工薪酬与鼓励制度设计

猎人与狗的故事

从前，有位猎人养了几条猎狗，他一直在想办法让它们抓更多的兔子。开始猎人要求，但凡能够在打猎中捉到几只兔子的，就能够得到几根骨头，捉不到的就没有吃。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力追兔子，因为谁都不乐意看着别人有骨头吃，自己没的吃。就这么过了一段时间，问题出现了，猎人发觉猎狗捉到的都是小兔子……猎人经过思索后，决定不将分得骨头的数量与兔子数量挂钩，而是采用每过一段时间，就统计一次总重量，按照重量来奖罚，于是猎狗们捉到兔子的数量和重量都增长了，猎人很开心……

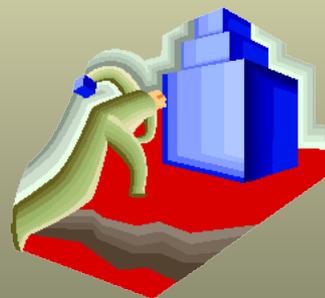
但是过了一段时间，猎人发觉猎狗们捉兔子的数量又少了，而且越有经验的猎狗捉兔子的数量下降得越厉害。于是猎人去问猎狗，猎狗说：我们把最佳的时间都贡献给了您，主人，但是我们伴随时间的推移会老，当我们捉不动兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？猎人于是分析汇总了全部猎狗捉到兔子的数量与重量，要求假如捉到的兔子超出了一定的数量，后来虽然捉不到兔子，每顿饭也能够得到一定数量的骨头。猎狗们都很快乐，大家都努力去到达猎人要求的数量……一段时间后，终于有某些猎狗到达了猎人要求的数量，这时，其中一只猎狗说：我们这么辛劳，这么努力，得到的仅是几根骨头，而我们捉的猎物已远远超出了这几根骨头，我们为何不能给自己捉兔子呢？于是，有些猎狗就离开了猎人，自己捉兔子去了……

困扰中国企业的10大管理难题

- 1、怎样建立有效的绩效考核体系？
- 2、怎样有效地鼓励和留住人才？
- 3、怎样制定合理的员工薪酬体系？
- 4、怎样切实有效地建立和增强企业关键竞争力？
- 5、怎样建立高效灵活的业务流程？
- 6、财务资源怎样有效地配合企业高速发展？
- 7、怎样有效地管理销售渠道？
- 8、怎样有效地拓展新客户及留住老客户？
- 9、怎样利用信息技术创建企业的竞争优势？
- 10、怎样使企业的战略适应中国入世和全球化浪潮？

内容提要

- ▲ 人力资本理论
- ▲ 360°薪酬
- ▲ 薪酬制度
- ▲ 薪酬体系设计

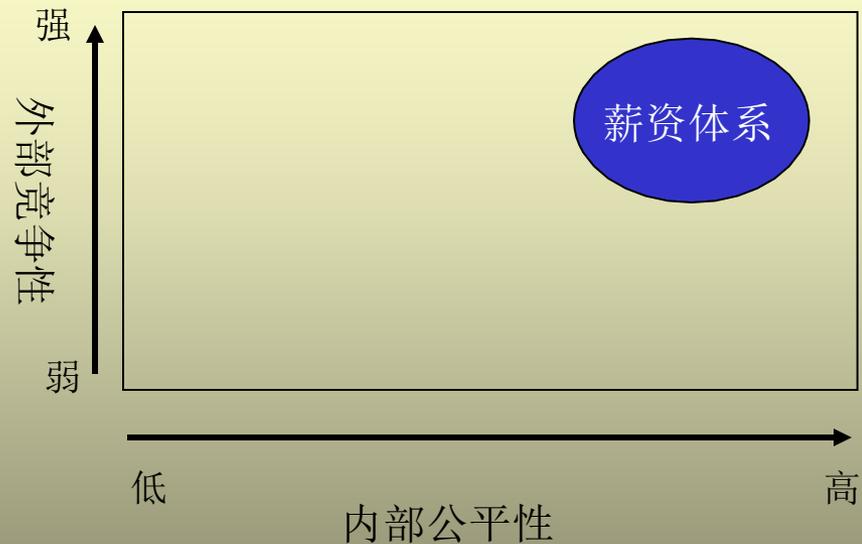


人力资源系统 - 公平、具竞争力的薪资水准

公平、具竞争力的薪资体系是企业实施人力资源战略的基本保障。合理的薪资可使企业吸引到合格的员工，鼓励员工主动工作，提升技能，从而提升企业效率，赢得竞争优势。

- 外部竞争性：薪资调查
 - 相对市场，薪资具有竞争力
- 薪资体系
 - 以岗位拟定薪资
 - 薪资为区间薪资，依市场薪资水平、任职者技能、资历等原因调整。

拟定薪资水准的两维准则



- 内部公平性：
 - 薪资由岗位技能、责任及条件等原因界定，不同岗位薪资具可比性。

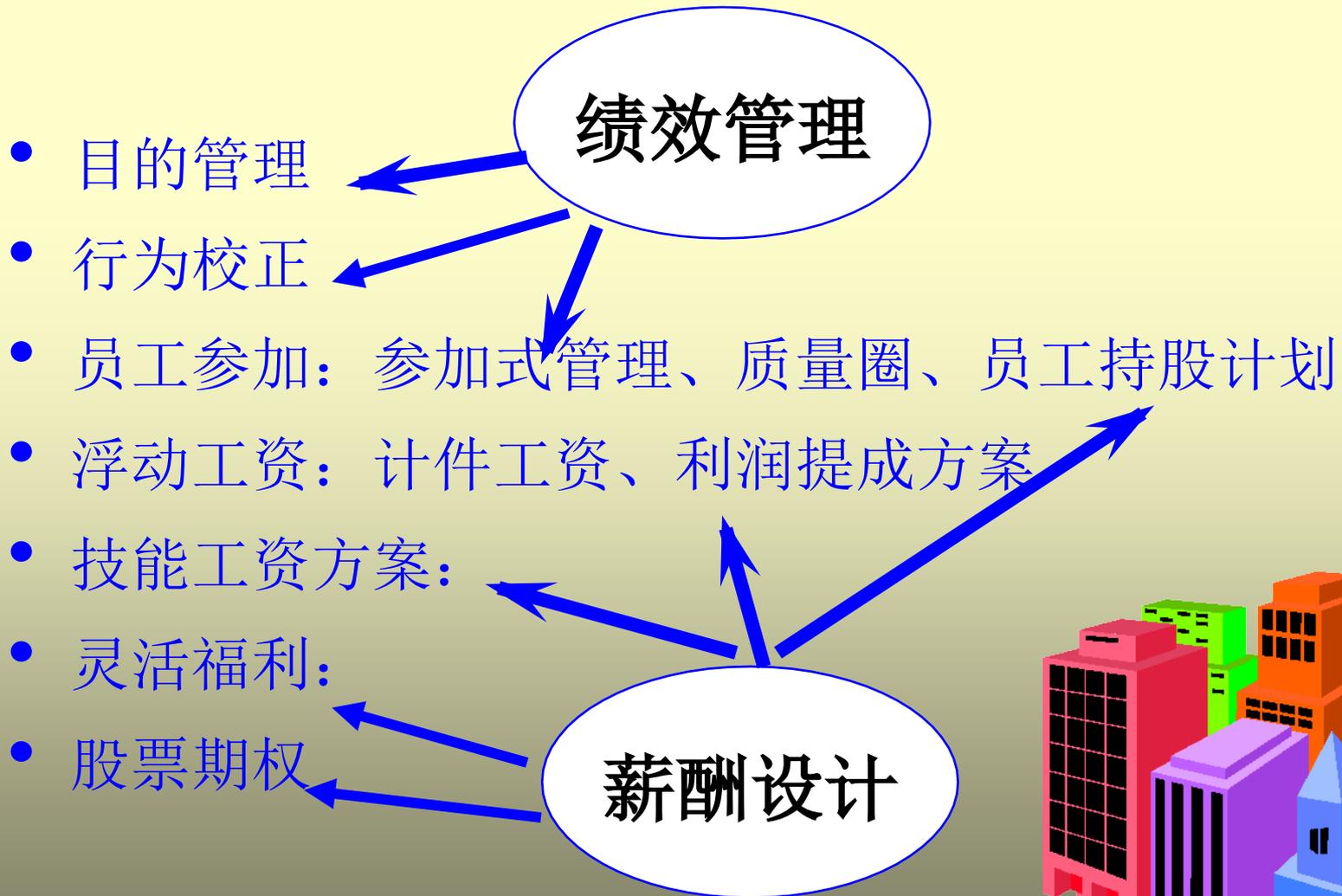
人力资本理论

- 20世纪50、60年代初，美国著名经济学家舒尔茨、贝克尔创建
- 主要观点.
 - 资本分两种：物质和人力资本
 - 人力资本对当代经济增长的贡献远不小于物质成本
 - 人力资本是当代经济发展最主要的内生变量和决定性要素

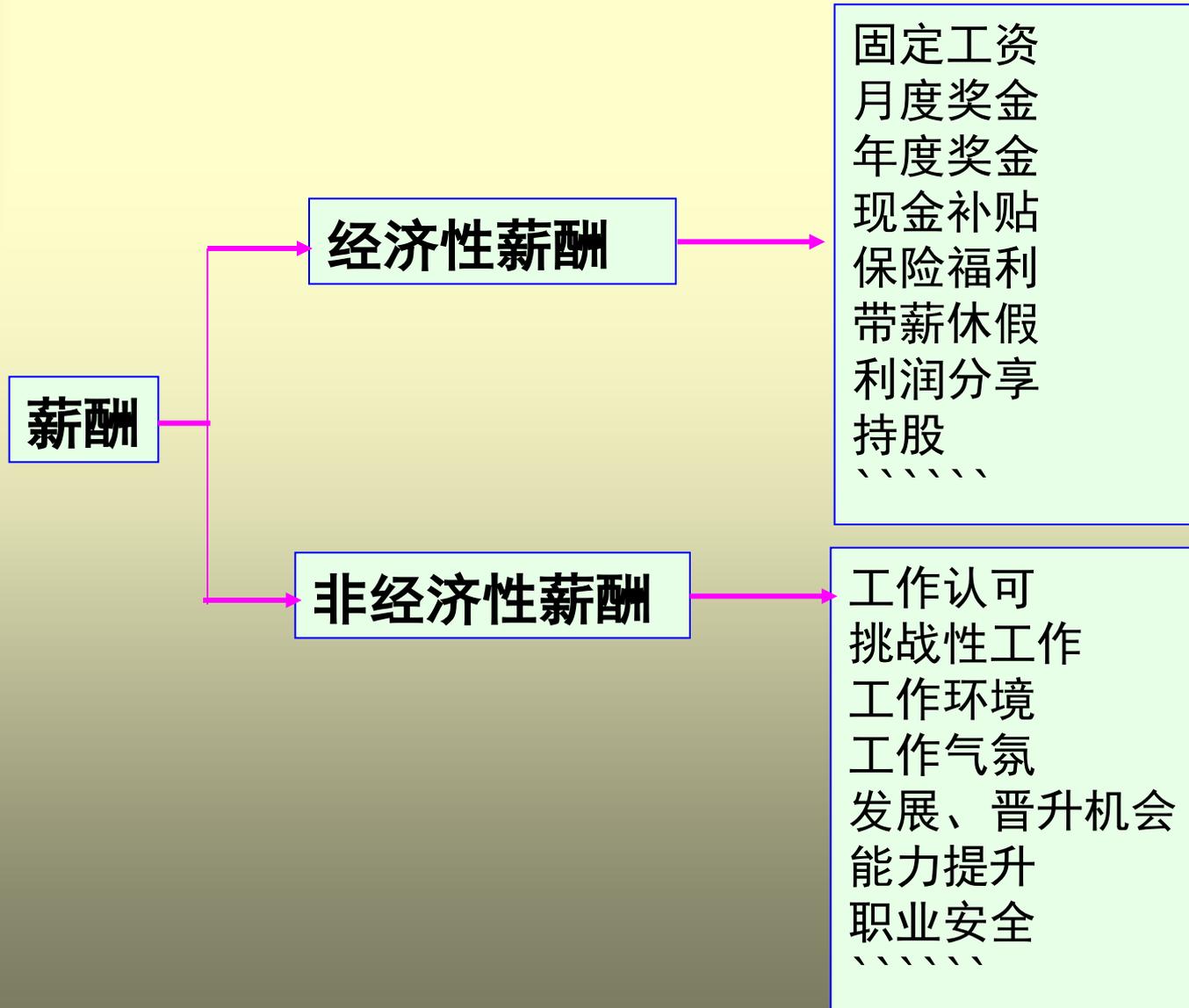
人力资本的种类

- 用于医疗保健的投资
- 用于在职培训的投资
- 用于多种正规教育的投资
- 用于成人教育的投资
- 用于个人和家庭为寻找更加好的就业机会而进行流动的投资

具有鼓励作用的管理手段



什么是360°薪酬？



薪酬制度

■ 目的:

- ▶ 确保薪酬在劳动力市场上具有竞争性，吸引优异人才
- ▶ 对员工的贡献予以相应的回报，鼓励保留员工
- ▶ 经过薪酬机制，将短、中、长久经济利益结合，增进企业与员工结成利益共同体关系

■ 原则:

- ▶ 员工的职位等级、工作体现、劳动力市场情况、员工的潜力等是决定员工个人工资的根据
- ▶ 外部劳动力市场的工资水平是拟定企业工资原则的主要参照根据
- ▶ 根据不同岗位的特点，制定不同的工资构造，以最大程度地鼓励员工的体现
- ▶ 反对平均主义分配，工资分配适度向高职位、关键人才、市场供给短缺人才倾斜

好的薪酬管理具有六大特点

一、薪酬水平具有竞争力。

二、视自己企业情况定工资中固定和变动的百分比关系

。

三、工资是否以绩效为引导。

四、薪资构造是否合理。

五、薪资能否做到公开、透明。

六、同一岗位工资因人而异。

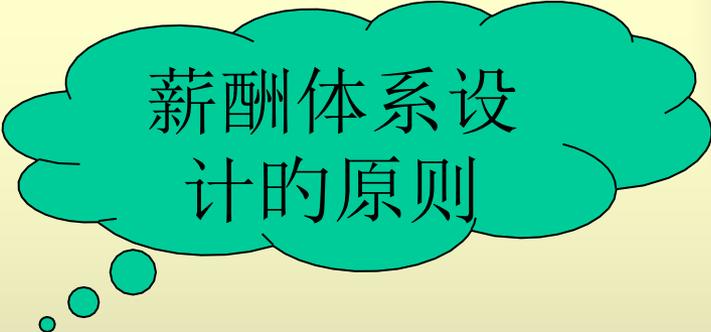
公平性

竞争性

鼓励性

经济性

正当性



薪酬体系设计的原则

薪酬管理流程图

制定本企业的薪酬原则与战略

工作分析

工作评价

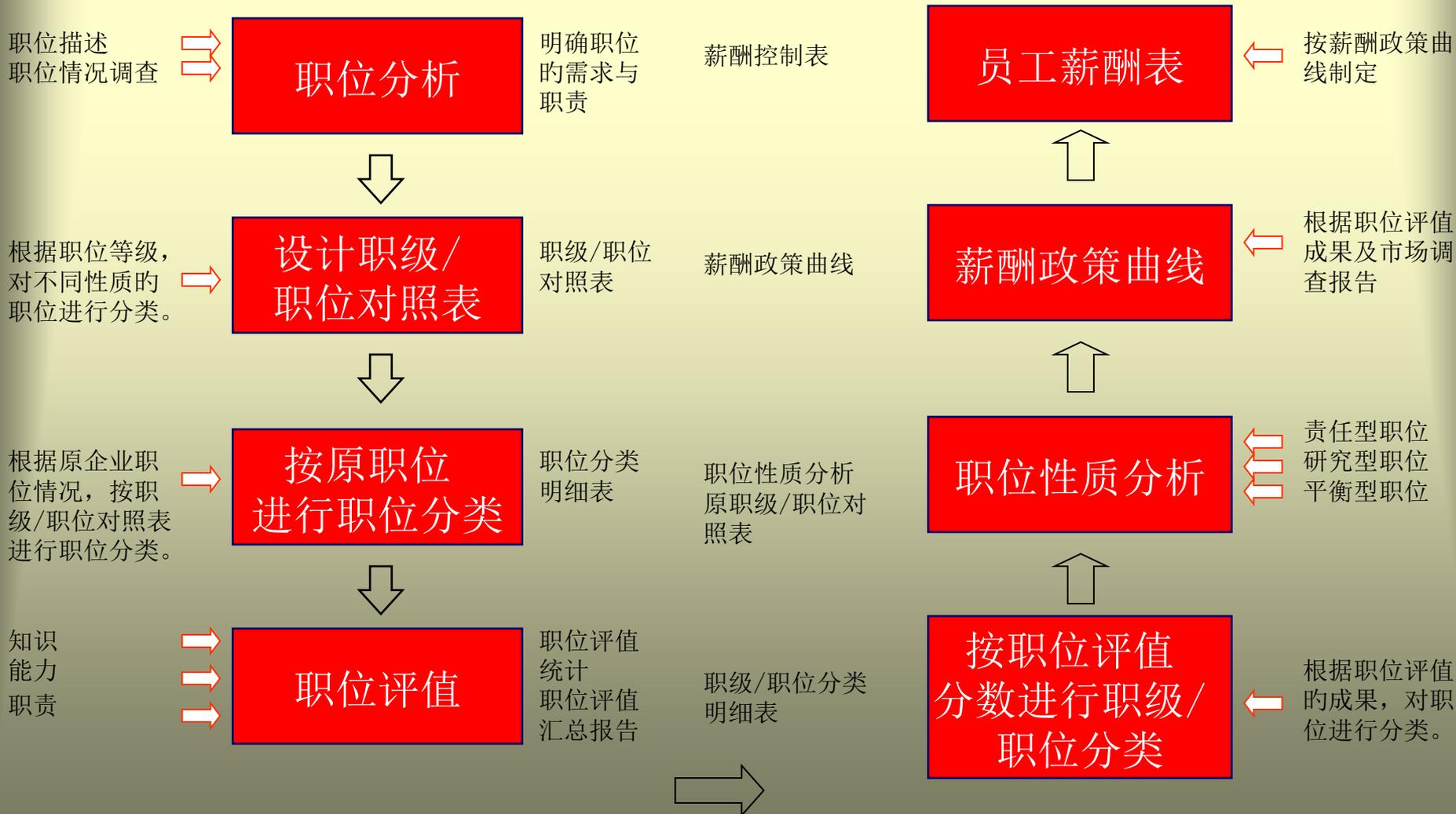
厘定薪酬构造

市场薪酬调查

拟定薪酬水平

薪酬评估与控制

当代企业薪酬设计的工作程序



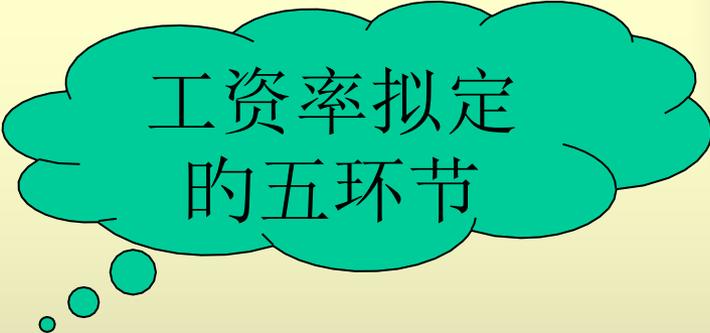
薪资调查

职位评价

建立工资评级

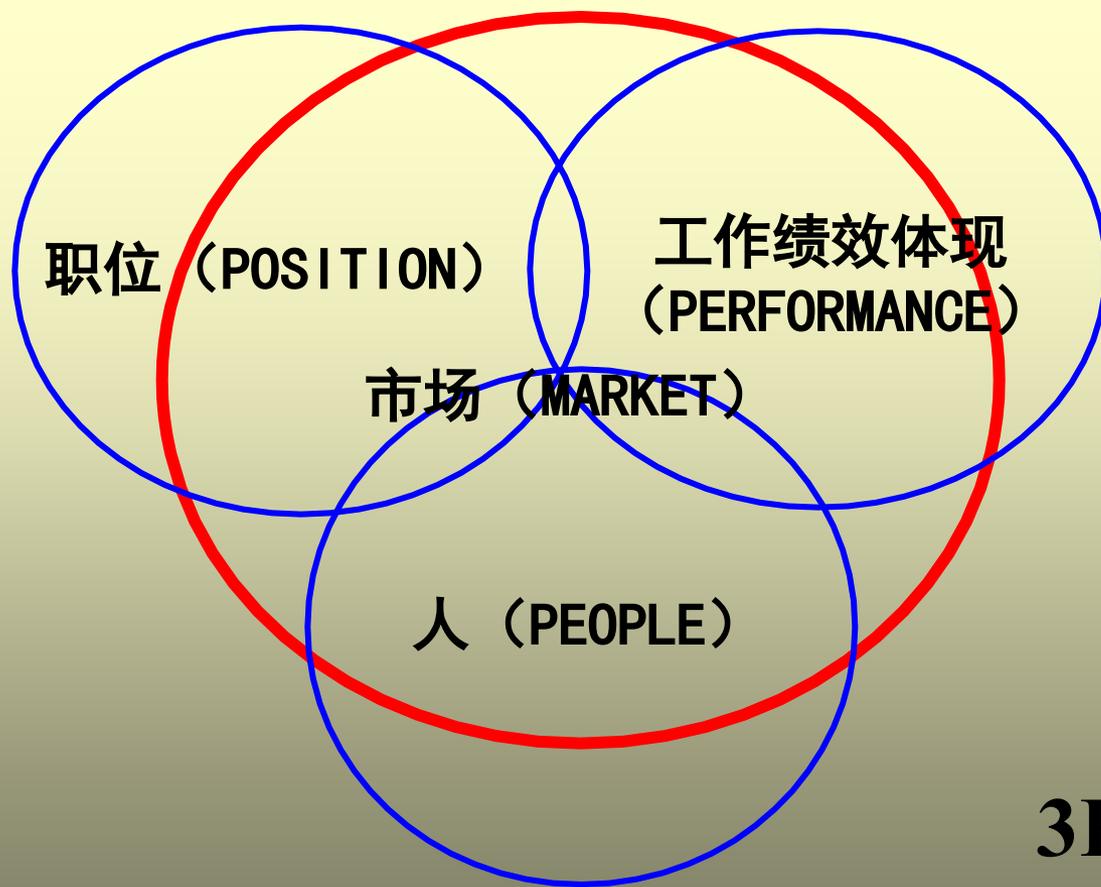
使用工资曲线

调整工资率



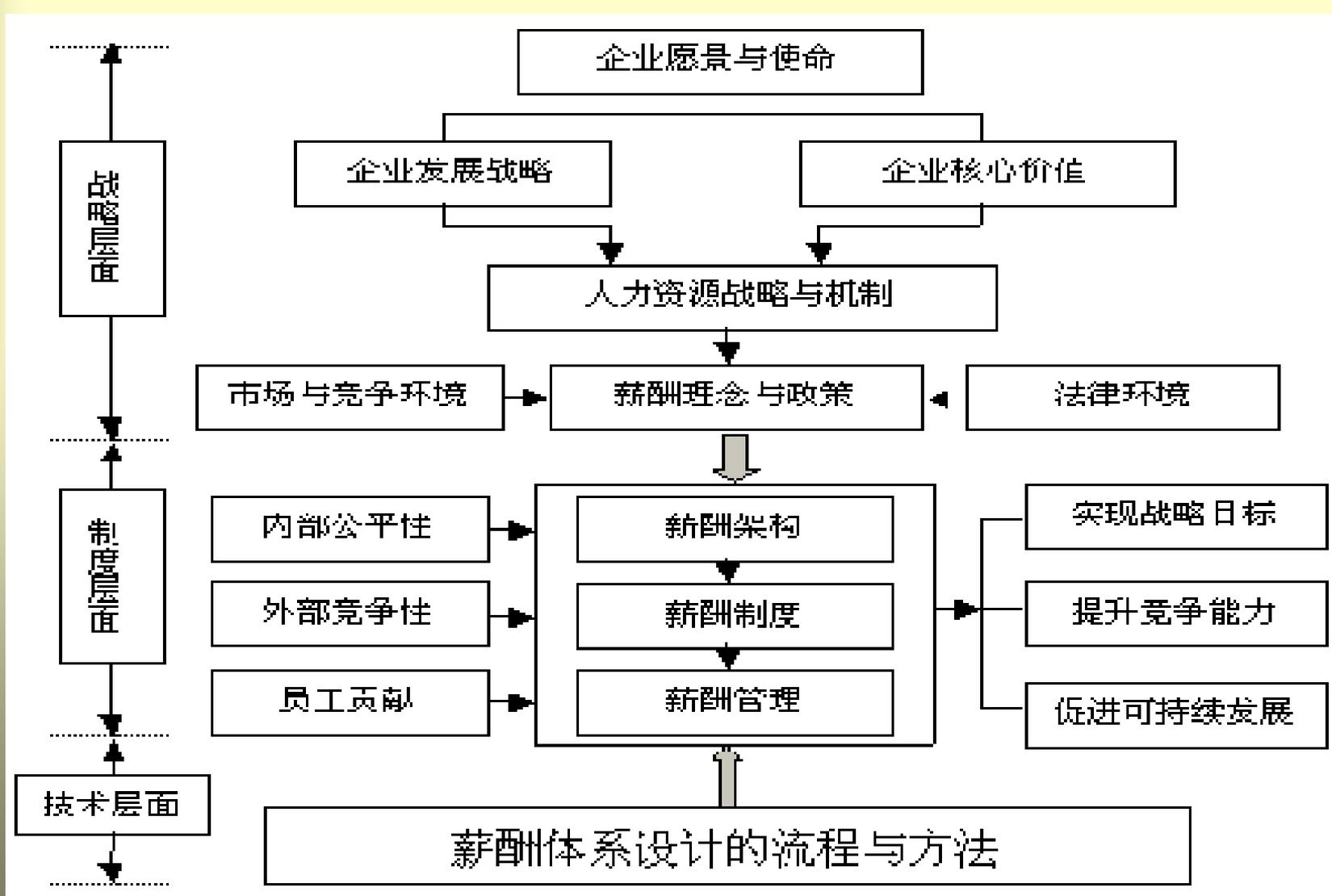
工资率拟定的五环节

薪酬体系设计

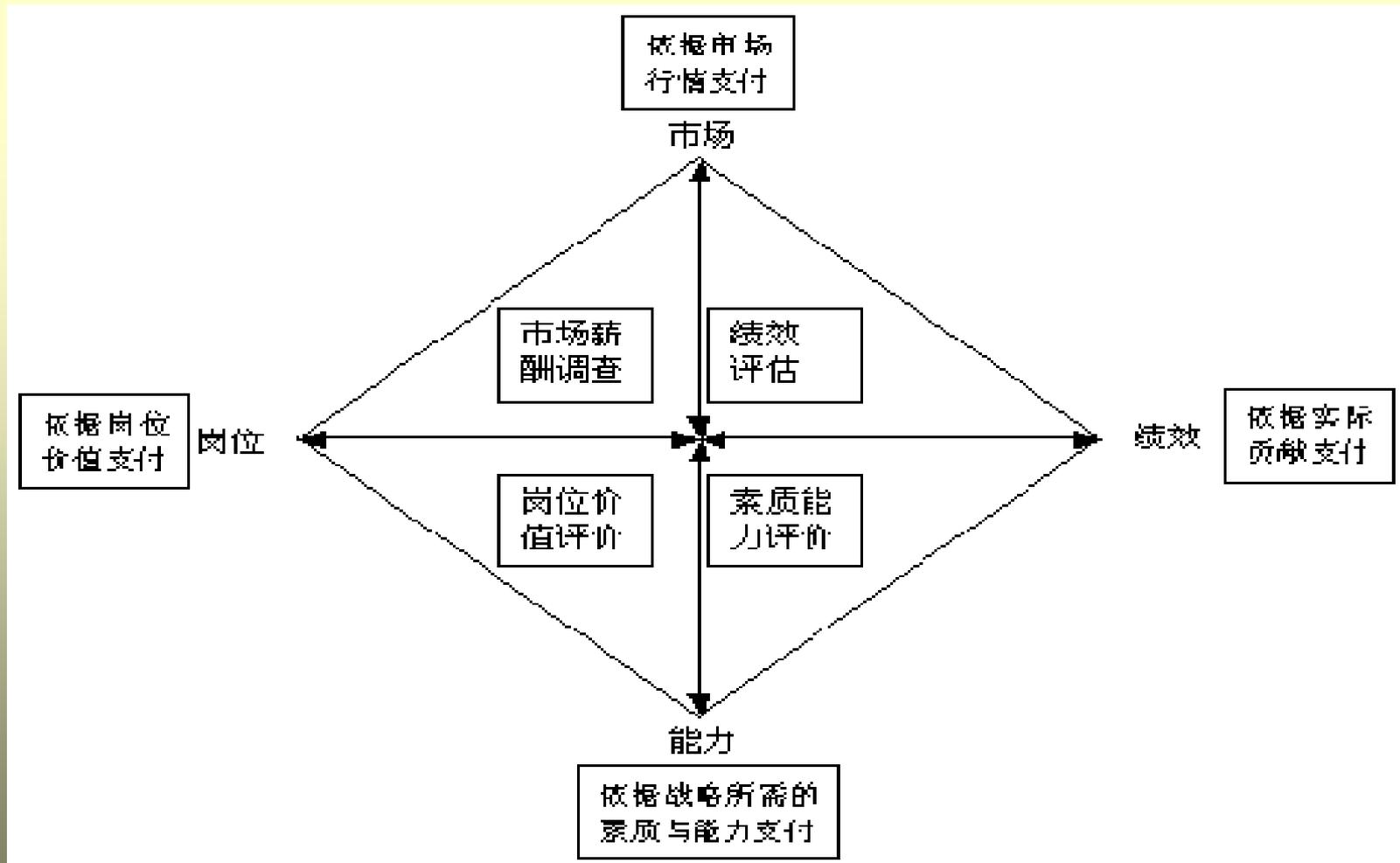


3P-M模型

战略导向的薪酬管理体系



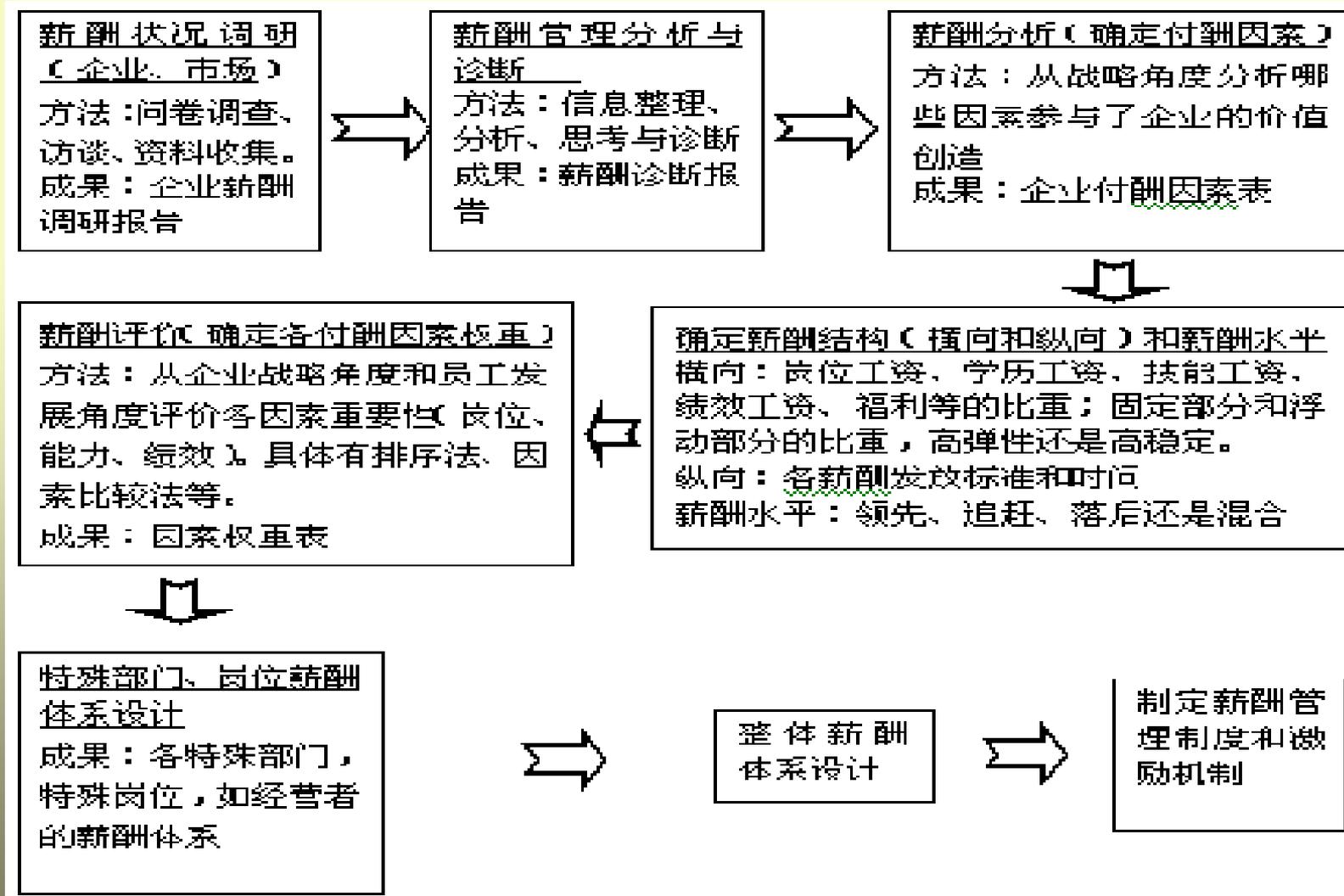
薪酬设计—价值原因分析四叶模型



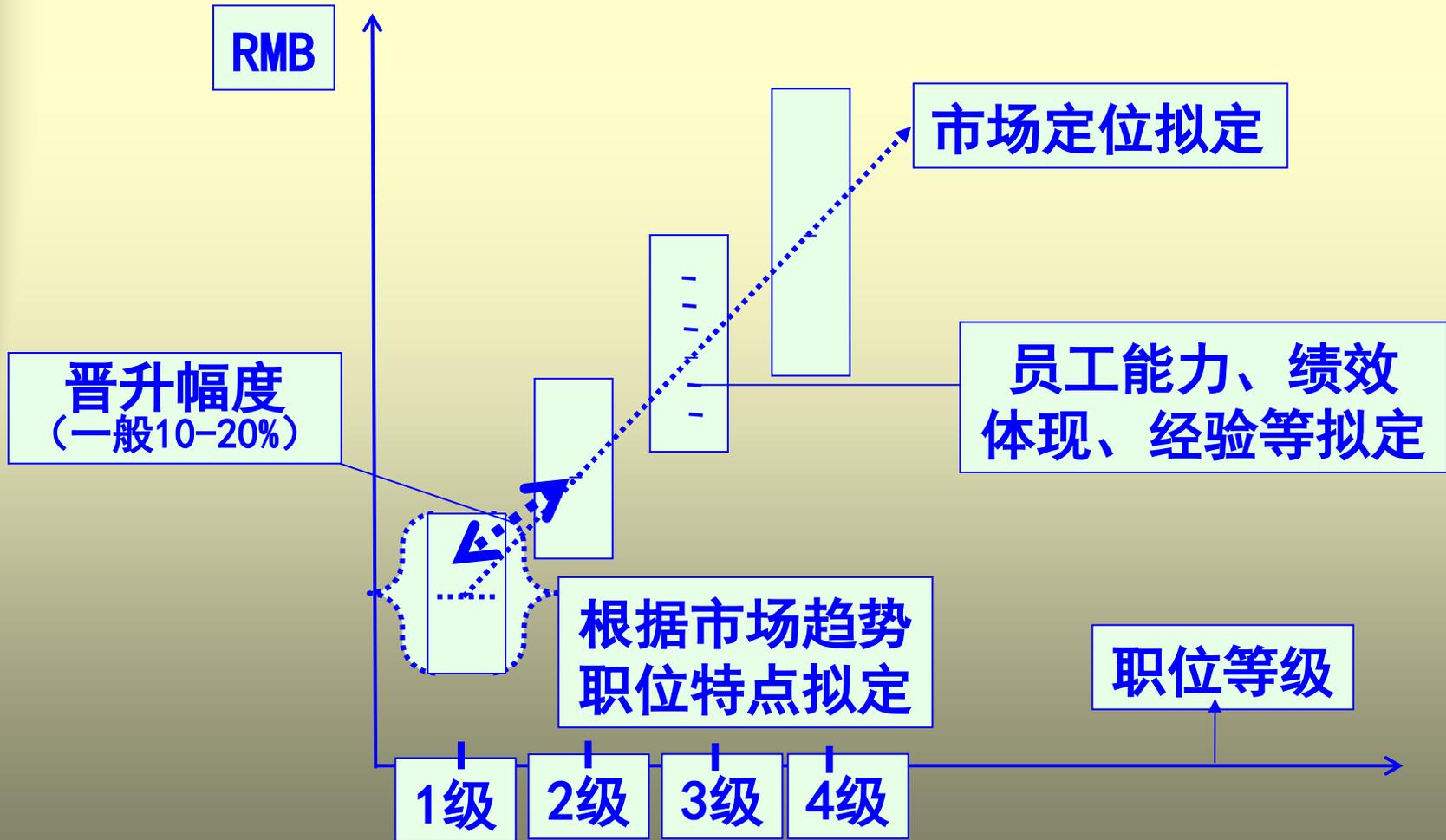
薪酬构造体系

		价值因素	性质	激励效果
薪酬 总额	基本工资	岗位、能力	固定与定期考核调整	短期与长期
	绩效工资	绩效	浮动，比例考核调整	短期与长期
	奖金	绩效与能力	固定与浮动	短期与长期
	股权与 股金分享	绩效与能力	浮动	长期
	福利	岗位、绩效等	固定与浮动	长期

战略导向的构造化薪酬设计流程



怎样制定薪资等级体系



市场薪酬情况统计分析

采用什么参数

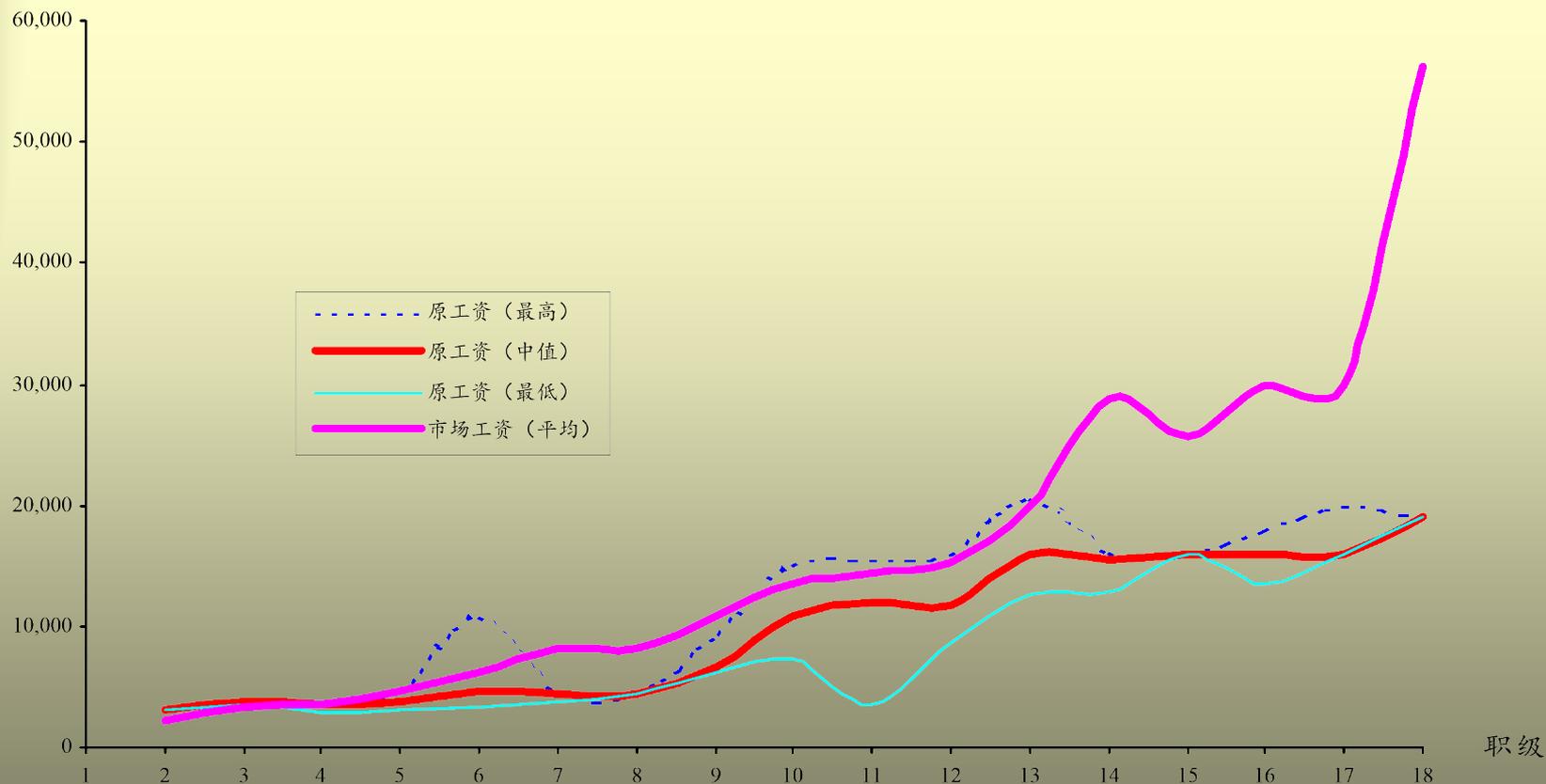
- 市场的最高水平（100%）
- 市场的1/4高水平（75%）
- 市场的中值水平（50%）
- 市场的1/4低水平（25%）
- 市场的最低水平（1%）

与谁进行比较

- 相应的地域
- 相应的性质
- 相应的行业
- 相应的规模范围
- 相应的劳动总成本
- 相应的职位

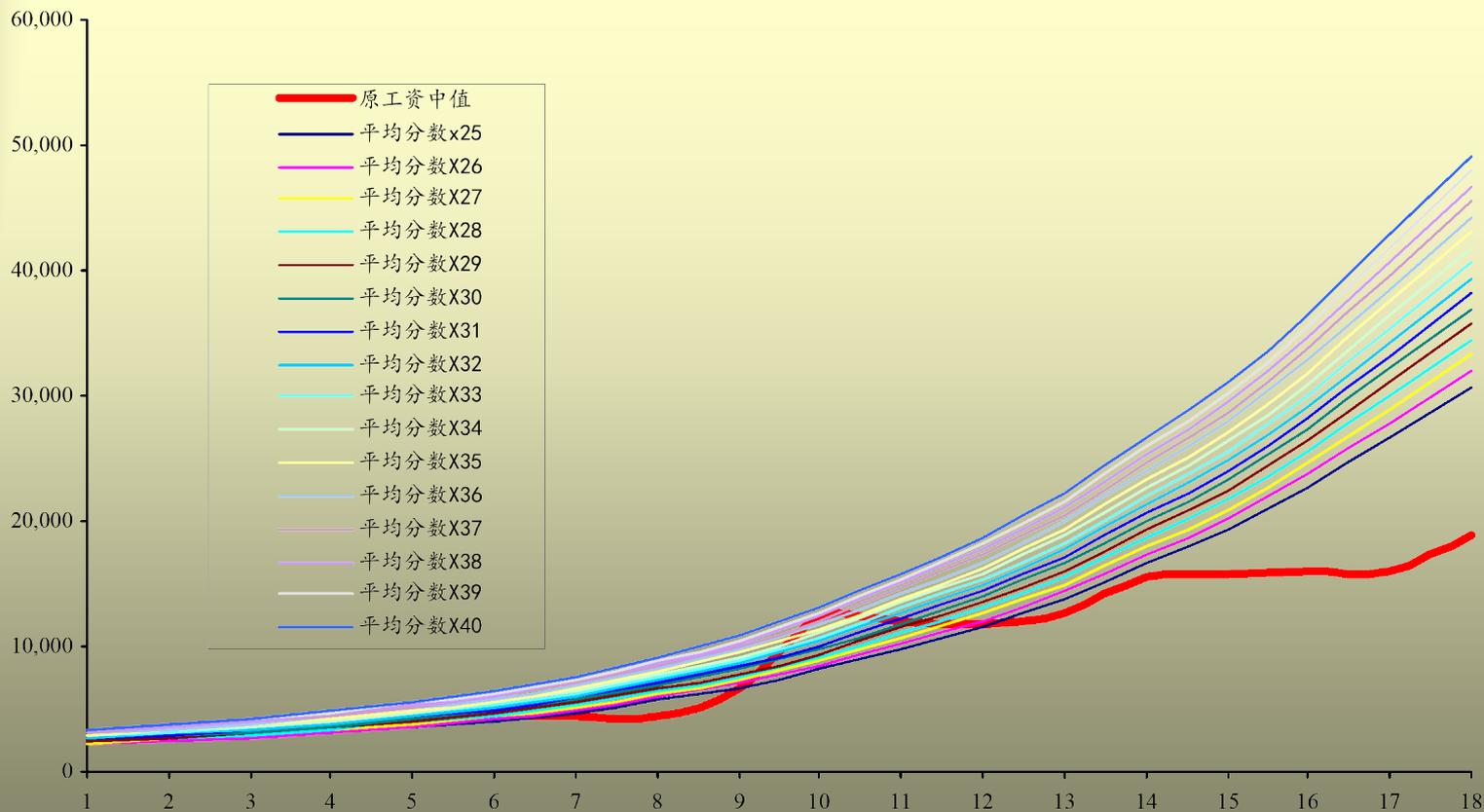
原工资/市场工资比较曲线图

基本工资
(元/月)



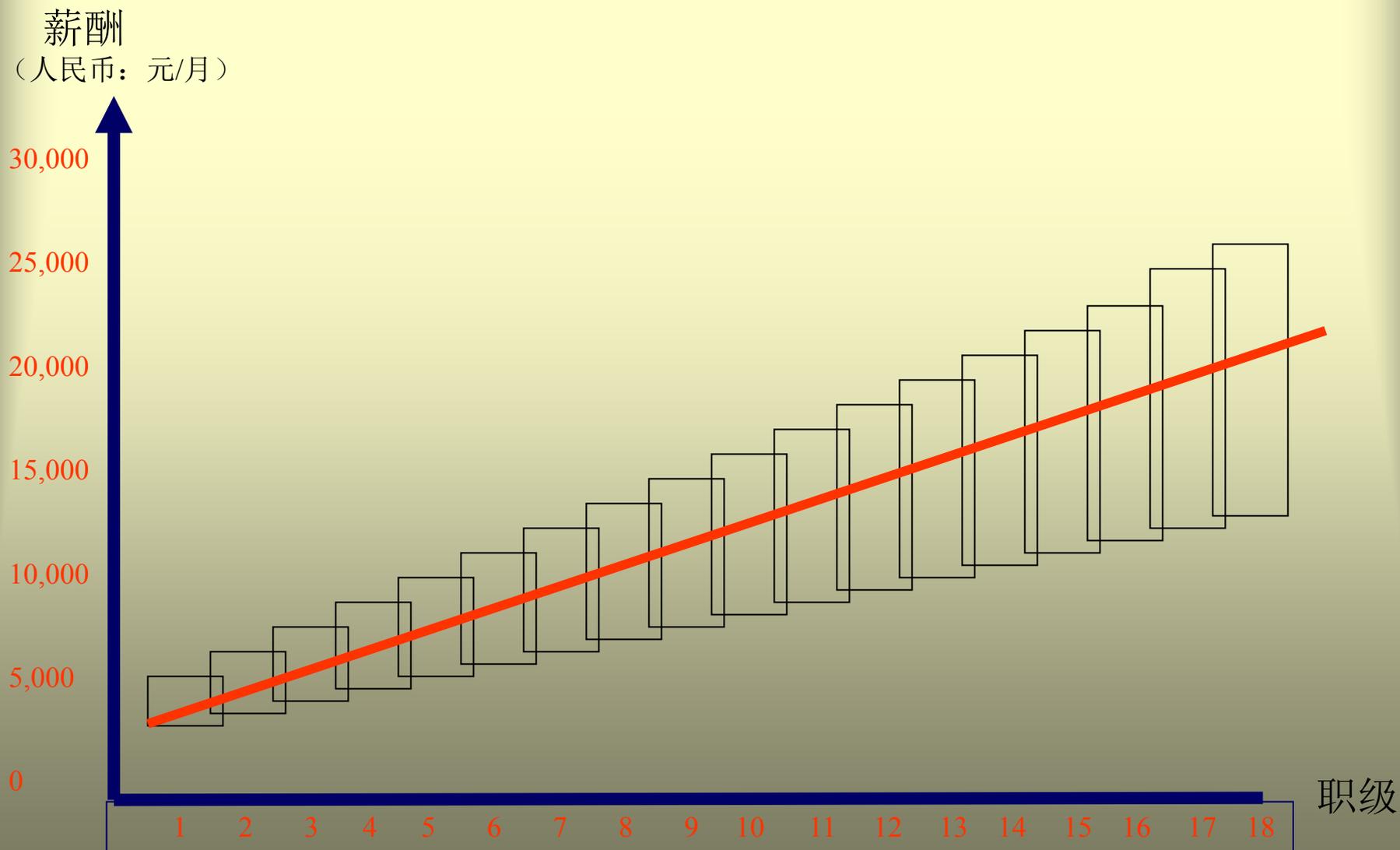
连续曲线型薪酬构造图

基本工资
(元/月)



职级

薪酬幅度的设计



职级/职位/工资控制表

等级	职位	职级	月基本工资		
			最低	平均	最高
M	高层管理人员	21	---	---	---
		20	---	---	---
		19	---	---	---
A	高级部门主管/ 资深专业人员	18	12,107	17,296	22,485
		17	10,472	14,960	19,448
		16	9,038	12,912	16,786
B	部门管理人员/ 高级专业人员	15	7,806	11,152	14,498
		14	6,742	9,632	12,522
		13	5,813	8,304	10,795
C	管理人员/专业人员/ 高级职员	12	5,018	7,168	9,318
		11	4,334	6,192	8,050
		10	3,741	5,344	6,947
D	主管/初级专业人员/ 专员	9	3,237	4,624	6,011
		8	2,806	4,008	5,210
		7	2,430	3,472	4,514
E	职员	6	2,111	3,016	3,921
		5	1,837	2,624	3,411
		4	1,596	2,280	2,964
F	初级职员	3	1,389	1,984	2,579
		2	1,210	1,728	2,246
		1	1,053	1,504	1,955

能力评估

该岗位所需能力	该岗位 所需水平	被考核人 既有水平
产品知识	4	4
市场知识	4	2
财务知识	3	1
决策能力	5	5
谈判技能	5	5
变革管理	5	2
授权能力	5	5
带队伍能力	5	2
计划组织能力	5	2

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/105013100303011330>