

首届中国人力资源经理高级培训班-企业薪资体系的设计

企业薪资体系的设计

首届中国人力资源经理高级培训班

工资管理目的

最佳人力保证

劳资关系友好

企业均衡发展

能吸引来

能留得住

短期成本

长期成本

纠纷本源

利益冲突

工资管理的目的

内外公平

能力开发

劳资互惠

有限鼓励

支付效率

层次需求

工资管理的六大原则

本薪

津贴

奖金

福利

工资方略

工资制度

工资水平

工资调整

工资评估

企业战略

企业文化

人力资源管理

工资体系

工资构造

工资支付

工资定位

绝对水平

相对水平

工资方略

调整根据

调整技术

企业效益

团体士气

人工成本

工资管理的基本流程

整体薪资管理体系

企业方略

人力资源方略

酬劳方略

绩效管理流程

财务性酬劳

非财务性酬劳

本薪

变动薪资

员工福利

职位评价

薪资调查

薪资构造

总薪资

酬劳系统管理

个人/团体绩效提高

组织绩效提高

认同、责任、成就

发展、成长

薪酬

经济性薪酬

非经济性薪酬

固定工资

月度奖金

年度奖金

现金补助

保险福利

带薪休假

利润分享

持股

~~~~~

工作承认

挑战性工作

工作环境

工作气氛

发展、晋升机会

能力提高

职业安全

~~~~~

薪酬构造的构成要素

薪资构造的要素

显性薪酬（直接薪酬）

基本工资（由岗位工作特性和个人素质决定的岗位工资）

奖金（短期鼓励工资，由短期绩效决定）

风险工资（长期鼓励工资，由长期绩效决定）

隐性薪酬（间接薪酬）

福利（政策决定的多种保险等）

补助（职位决定的特权补助）

津贴（保健津贴、节假日津贴等）

除了薪资之外，企业的福利体系包括的重要内容和形式有：

?福利制度设计

津贴补助设计发放

奖金及红利

员工贷款

商业保险福利

股票期权设计

薪酬构造中的福利要素

薪酬体系设计原则：理念

工资体系

级别构造

岗位价值：评估

岗位分析：岗位描述

制定薪酬方略：企业怎样支付

薪酬哲学：企业支付什么、为何要支付

薪酬

支付体系

年功酬劳价值观

酬劳

年资

0 1 2 3 4 5

.....

学历

年功

职位

职位酬劳价值观

酬劳

年资

0 1 2 3 4 5

.....

学历

职能

职位

该岗位所需能力 该岗位 被考核人

所需水平 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

能力酬劳价值观

单位： 上海分企业 职称： 总经理 姓名： 王柯

兴 .

BSC

绩效指针

定义 / 阐明

1. 营业额

1.1 营业额到达率

实际营业收入/预算营业收入

1.2 营业额成长率

本期营业收入/去年同期营业收入 - 1

2. 税前净利

2.1 净利率

含财务费用之税前净利/营业收入

2.2 净利成长率

本期净利/去年同期净利 - 1

3. 净营运资产酬劳率 (RONA)

净利率 x 净资产周转率

计算方式：含财务费用之税前净利 / (8><#004699' >A/R+存货+固定资产

-<#004699' >A/P)

4. 市场拥有率

总销售量 / 全球总需求量

5. 客户留住率

10 大重要客户出货量/ 10 大重要客户总需求量

6. 新客户比率

新增客户家数

新增客户营业额

7. 新产品推出率

新产品交期精确率（日期&数量）

8. 生产周期效率

接单前置时间

9. 新产品占营业额比例

专利权申请数

10. 薪资酬劳率

营业毛利 / 人事费用（薪资费用+教育训练费用）

顾客面

流程面

学习面

财务面

单位：US 千元

2023 年目的值

权重

1, 427, 244

90. 8%

30%

38. 4%

20%

141, 611

9.9%

20%

69.4%

15%

9.1%

15%

25%

31.05%

4-- Cisco, Nokia,

Sony, Sun Micro &

124,326

95%

123 days

complicate-197days

60

绩效酬劳价值观

?

行为指标

发展指标

业绩指标

一级考核

?高管人员

(年度考核)

10%

?

团体精神 5%

学习培训 5%

10%

?

领导鼓励 5%

沟通协调 5%

80%

目的完毕 60%

预算执行 10%

工作创新 10%

二级考核

?

中层管理人员

(季度考核)

20%

团体协作 5%

勤奋敬业 5%

职业道德 5%

学习培训 5%

15%

?

组织管理 5%

业务能力 5%

沟通协调 5%

65%

?

目的完毕 50%

预算执行 10%

工作创新 5%

三级考核

一般员工

(月度考核)

25%

团体协作 5%

勤奋敬业 5%

职业道德 5%

遵纪出勤 10%

15%

?

业务知识 5%

专业技能 5%

理解沟通 5%

60%

?

目的完毕 55%

工作创新 5%

绩效酬劳价值观

薪酬体系设计原则：理念

3P-M

职位（POSITION）

工作绩效体现

（PERFORMANCE）

人（PEOPLE）

市场（MARKET）

薪酬设计的要素

- 企业的文化价值观
- 企业的战略和决策
- 企业薪酬的总体水平
- 每一特定职务或岗位的详细薪酬水平
- 每一种员工个人的详细薪酬水平
- 薪酬支付及提高形式

薪酬设计的要素

以企业的价值观与信念为基础

发展自企业方略，并且与其互相影响

与其他人力资源方略及发展方略集成

与企业的内部和外部环境配合

与企业的绩效结合，采用竞争性方略

与重要股东进行协商，并考量关键性原因

四个平衡（对内公正性、对外竞争性、实用操作性、员工鼓励性）

- 1、科学化、规范化管理的原则
- 2、鼓励性的原则
- 3、对内具有公平性原则
- 4、经济性和实用性原则
- 5、对外具有竞争性原则
- 6、以工作绩效为考核重点的原则

7、重视时效性原则

8、重视员工反馈原则

9、保密的原则

10、合法性原则

薪酬设计的原则：综合

此前

目前

年功导向

能力导向

长期酬劳

短期酬劳

经验传承

信息科技

薪资根据组织阶层

有些专业人员薪资比主管高

员工晋升调薪有限

员工晋升大幅调薪

员工不理解外界薪资行情

员工理解外界薪资行情

加入的考虑

留下来的考虑

薪资设计的要素：变化

薪酬设计的出发点：人才

求才

留才

鼓励员工改善业绩

控制劳动成本

稳定劳资关系

原则：

保证薪酬在劳动力市场上具有竞争性，吸引优秀人才；

对员工的奉献予以对应的回报，鼓励保留员工；

通过薪酬机制，将短、中、长期经济利益结合，增进企业与员工结成利益共同体关系。

员工的职位等级、工作体现、劳动力市场状况、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确定企业工资原则的重要参照根据；

根据不一样岗位的特点，制定不一样的工资构造，以最大程度地鼓励员工的体现；

反对平均主义分派，工资分派适度向高职位、关键人才、市场供应短缺人才倾斜。

薪酬设计的原则：公平+竞争

薪酬设计的原则：公平

加强体制改革，贯彻效益优先兼顾公平、按劳分派、多劳多得、奖勤罚懒，建立公平公正的人力资源政策和制度

在企业/单位推行职位分析，确定每一职位的职责、职权，再进行职位评价，根据职位评价的成果建立薪酬管理制度。

加强教育培训，让员工对的客观地评价自己与他人的“投入”与“收入”的比例。

提高员工的期望水平，处理员工个人努力与工作成绩的关系，应协助员工建立可以到达的目的。

提高效价水平，处理对员工的奖励与满足个人需要的关系。

提高关联性（工作绩效与所得酬劳之间关系）的认识，处理员工的工作成绩与奖励的关系。

B

绩效

薪资

绩效

人事费用

绩效成长率 : $\alpha\%$

人事费用成长率: $\beta\%$

α %

β %

薪资设计的目的是协助企业通过整合性的分工和合作，以结合组织、管理和人的力量保证到达经营目的，保证能到达绩效成长率(α %) > 人事费用成长率(β %)之效果，促使企业发明更高的利润。

C

<#004699' >A

薪资设计的原则：成本

0 1 2 3 4
5 6

时间

收获利润并向别处投资

较低的基本薪资，与成本控制相结合的奖金，原则的福利水平

着重于成本控制

无发展和衰退阶段

保持利润和保护市场

平均的基本薪资，较高比例的奖金和津贴，中等的福利水平

奖励管理技巧

正常发展至成熟阶段

以投资促发展

高额基本薪资，中高等奖金与津贴，中等福利

刺激创业

迅速发展阶段

经营战略

薪酬组合

薪酬方略

企业成长阶段

薪酬设计原则：契合企业

薪酬设计的原因：知己知彼

外在原因

--- 劳力市场的供需关系及竞争状况

--- 地区及行业的特点和通例

--- 当地生活水平

--- 国家的有关法令和法规

内在原因

--- 我司的业务性质与内容

--- 企业的经营状况与财政实力

--- 企业的管理哲学和企业文化

1、现行组织构造、工作职位分布、各职位工作内容和作用；

2、各类人员构成、薪酬水平、各类人员的薪酬在企业薪酬总额中的比例；

3、员工对现行工资制度的满意度及最不满意的问题；

4、企业经营绩效、多种技术经济数据；

5、劳动力成本对整个成本的影响程度；

6、各项成本和费用对企业利润的影响程度；

7、利润增长潜力、空间在哪里；

8、企业产品和生产技术水平等等。

薪资设计的要素：知己

1、明确本企业所处的发展阶段（创立萌芽、增长发育、发展成熟、衰退）；

2、组织构造和各类人员构成分布与否适应企业发展战略，确定组织机构再造和各类员工数量增减的方向和目的；

3、确定目前最关键的工作职位和关键岗位上的人员供需目的；

4、明确薪酬政策应向何种工作岗位、何种员工倾斜，确定目前应鼓励什么、约束什么；

5、提出适应企业发展阶段的劳动力成本在企业总成本（含费用）中的比例范围；

6、提出初步适应目前经验交流经营状况的企业薪酬构成和支付方式，确定薪酬弹性幅度。

薪资设计的要素：知己

1、产品市场竞争数据

每位员工的平均人工成本、员工人数、薪酬最高上限应控制在什么水平上。

2、劳动力市场竞争数据

劳动力市场的平均价格、各个职位的市场薪酬水平（最高、最低和平均水平）、发展趋势。

3、法律环境调查

企业的薪资政策、薪酬制度必须符合国家与政府有关劳动、劳动力等各方面的法律法规的规定。

薪资设计的要素：知彼

着眼于企业在人力资源市场中的吸引力与竞争力,强调的是按市场上各类人才的付酬价格来表达本企业内各职务相对价值的大小,其关键是由企业工资设计专家根据地区及行业劳力市场调查成果,确定出一张原则职务等级系列工资范围来,它包括企业中所有职务等级,每一等级均有下限、中等与上限构成的工资变化范围。

薪资设计的要素：市场定值法

薪酬体系设计流程

制定本企业的薪酬原则与战略

工作分析

工作评价

制定薪酬构造

市场薪酬调查

确定薪酬水平

薪酬评估与控制

薪酬设计的流程

制定本企业的薪酬原则与方略

职务设计与职务分析

职务评价

工资构造设计

拟写企业文化方略等文献

组织构造设计编写职务阐明与规格

确定付酬原因 选择评价措施

确定和绘出工资构造线

工资状况调查及数据搜集

工资分级与定薪

工资制度的执行控制与调整

地区及行业调查

工资范围及数值确实定

竞争力与成本控制生产指数调整等

建立科学的薪资体系的环节

职位分析

选择职位分析

的措施

职位分析沟通

阐明

创立职位阐明

书

职位评价

发展出合用所有

职位的度量措施

使用一致的评价

原则

流程公开化

提供管理者流程

及技术等方面的

训练

决定薪资水平

获得薪资市场

的资料

寻找与基准职

位互相对应的

内部职位

对管理者加以

训练

使管理者熟悉

市场资料的使

用

创立薪资构造

检查职位配对

的对的性

评估各职位与

市场价值的相

关性

发展创立薪资

构造的措施

决定其可行程

度

1、最高领导挂帅

2、成立薪酬设计组

3、企业现实状况调查，发现问题

4、明确需求，确定改革方向目的

5、市场调查，确定企业薪酬水平

6、完善薪酬支撑体系

7、薪酬构造设计

8、确定个人工资水平

9、业绩评价

10、奖金计算

11、确定支付方式

薪资设计的流程

集成型

薪资

职位

一职位分析

一职位评价

个人

市场

工作分析与岗位描述

企业实行战略任务、目的

设定组织构造确定部门任务目的

岗位设定与工作分析

员工招聘

根据职务说

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/196240201002010145>