

GAOXIAOJIAOSHIZIYUANYOUHUA
PEIZHIYURENCAIDUIWU
JIAN SHE

高校教师资源

优化配置与人才队伍建设

实务全书

SHIWUQUANSHU

主编： 所 飞

高校教师资源优化配置与 人才队伍建设实务全书

主编 所 飞

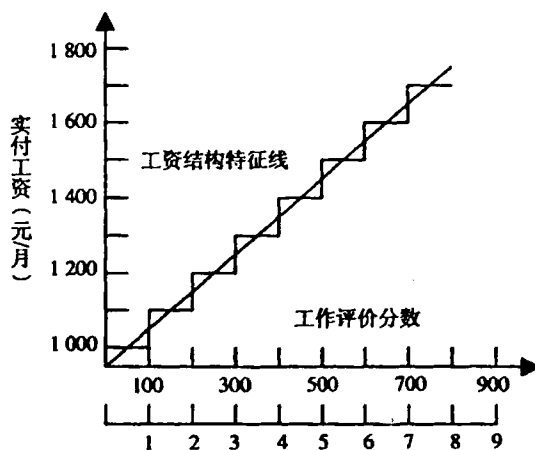
【第二卷】

黑龙江省教育音像出版社

第五节 工资分级方法

理论上讲,每一项工作根据其相对价值都对应了一个对应的工资值,但实际中人们常常把多种类型工作对应的工资值归并组合成若干等级,形成一个工资等级系列,这就是工资分级。通过工资分级,将根据工作评价得到的相对价值相近的一组职务编入同一等级。下图是工资分级的范例,其中经评分法所评出的分数,每隔100分的一个区间便成为一个职务等级,尽管它们的相对价值并不完全相等,同一等级中的职务将付给相同的工资,因而有的吃点亏,有的占点便宜,不尽合理。但因差别不大,大大简化了管理,所以是切实可行的。至于职级划分的区间宽窄及职级数多少的确定,则主要根据工资结构线的斜率、职务总数的多少及企业的工资管理政策和晋升政策等确定。总的原则是,职级的数目不能少到相对价值相差甚大的职务都处于同一职级而无区别,也不能多到价值稍有不同便处于不同职级而需做区分的程度。此外,级数太少,难以晋升,不利士气;太多则晋升过频而刺激不强。实践中,企业工资等级系列平均在10~15级之间。

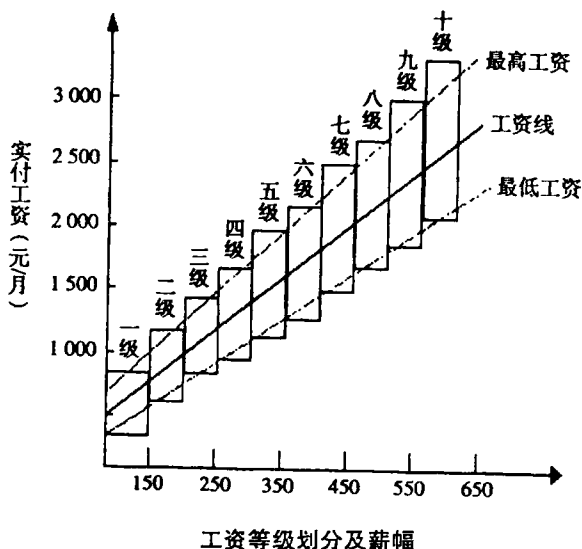
下图中每一个工资等级只有一个单一的工资值,但实际上工作级别所对应的工资水平往往是一个范围,即薪幅,其下限为等级起薪点,上限为顶薪点。薪幅可以不随等级变化而变化,也可以随等级上升而呈累积式的扩大。如下图所示,级别越高,薪幅越大。



工资等级的划分

工资范围的确定不仅与工资等级的多少相关联,也与相邻等级工资范围的重叠程度有关。实际工作中,这种重叠是必要的。相邻职级重叠程度与工资结构线的斜率有关(越平缓则重复越多),但更取决于职级的薪幅,即变化范围的大小。当职级所包含的相对价值范围较广,职务较多,而工作绩效又主要取决于员工的个人能力与干劲而非客观条件,企业的政策又是提薪较频时,职级的工资变化幅度宜大,这才是那些因主客观条件未能升级但有能力且经验丰富的员工,能有较多的提薪机会。当然,职级薪幅增大,也会带来一些消极影响。因此,职级数目与宽度、工资结构线斜率及各职级的变化幅度等因素,必须统

筹兼顾，恰当平衡。



第六节 薪酬方案的实施与修正

薪酬方案一经建立，就应严格执行，发挥其保障、激励功能。在实施过程中，薪酬设计者还有一项重要的职责，就是要对制定出来的薪酬制度进行修正，这是薪酬设计的最终环节。在这个环节要完成以下任务：

(1) 薪酬设计过程中设计者是抛开具体的人而就事也就是工作进行设计的，但在实施过程中则是针对具体的人的，因此难免会出现很多在设计过程中没有考虑到的因素，而且考虑所有这些因素几乎是不可能的，特别是当设计者是外聘专家时更是如此，因此在正式公布实施前要做一个预演式的实施，并根据预演情况进行一些修正，减少公布后出现的风波。

(2) 薪酬设计时效很强，方案一旦成型就要立即实施，因为时间一长，方案中涉及的薪酬数据已经发生了变化，市场价格也已经进行了调整，那么方案的数据也要进行相应调整，否则会使员工对方案的科学性和可行性产生怀疑。

(3) 要及时地做好员工的沟通和必要的宣传与培训。从本质上讲，劳动报酬是对人工成本与员工需求之间进行平衡的结果。公平是必要的，但绝对的公平是不可能的，因此实施者要做好宣传解释工作，通过沟通向员工阐明薪酬设计的依据，以尽可能地消除误解，让尽可能多的员工满意。

(4) 在保证薪酬方案相对稳定的前提下，还应随着企业经营状况和市场薪酬水平的变化做相应的调整。在确定薪酬调整比例时，要对总体薪酬水平做出准确的预算。目前，大多数企业是财务部门做预算。但为了准确起见，人力资源部门做此预算更合适一些，因为财务部门并不十分清楚员工具体薪酬和人员变动情况，更不清楚企业的人力资源规划及实施情况。因此人力资源部门要作好薪酬台账，设计一套比较好的人力成本测算方法。

第三章 薪酬控制与调整

第一节 薪酬调查

一、薪酬调查的构成要素及其特点

近几年来,薪酬调查受到国内外企业的广泛关注。据统计,美国企业有93%的雇主通过薪酬调查来确定企业薪酬水平。国内企业也开始关注薪酬调查,有的企业聘请专业的咨询机构帮助其设计薪酬体系,有的企业从专业的调查机构处购买薪酬调查报告。为何人们对薪酬调查如此关注?因为它不同于其他任何类型的调查,有其自身的特点和规律,其主要构成因素包括以下三个方面:

1. 薪酬调查的主体有三类 第一类是国家行业主管部门,如美国劳工统计局,每年都要进行全国薪酬调查(简称NCS),主要包括三大调查项目:就业成本指数(ECI)调查、员工福利调查和职位薪酬调查。行业主管部门进行薪酬调查的目的是为社会提供薪酬成本指数和有关薪酬的其他数据,发挥行业宏观指导功能;第二类是社会专业咨询调查机构,这些专业机构开展薪酬调查的目的主要是向企业提供薪酬调查报告,以获取利益。目前国外的专业咨询机构主要有美国商会、华信惠悦(Watson Wyatt)、德勤事务所、伟世顾问(William Mercer)、翰威特(Hewitt)等。国内的薪酬调查机构也正在兴起;第三类是企业自身开展或者聘请专业的咨询调查机构帮助其开展薪酬调查,以了解行业和竞争对手薪酬水平,为本企业制定薪酬方案提供参考。

2. 薪酬调查的客体是薪酬 薪酬的主要特征是秘密性,它对于企业来说是机密,对于个人来说是隐私,这就加大了薪酬调查的复杂性和难度。因此一般来讲,没有专业机构的参与,企业自身很难进行有效的薪酬调查。另外薪酬作为薪酬调查的客体,有着特定的内涵。比如美国劳工局的薪酬调查所指的工资是指直接的工作收入,不包括加班工资。统计项目包括计时工资、计件工资、佣金、风险收入和其他直接与其工资有关的报酬项目,不包括津贴、非生产性奖金及由第三方支付的费用。同时工作时间也在被调查项目之列,如每月、每周工作小时数,每年工作周数等。这些内容一般用专用的调查表格,并附有详细的文字说明。

3. 薪酬调查的对象是企业的相关环境 相关环境包括以下4种情况:

(1) 区域上相关,是指同一地区。在同一地区开展薪酬调查主要针对一些通用岗位,如文秘、行政、会计、出纳、人事、市场研究等职能部门的岗位,调查对象为管理模式、

规模等设定因素相类似的企业。

(2) 业务上相关,是指同行业。人才的竞争主要在同行业之间展开,因此了解同行业的薪酬水平是制定本企业适当薪酬标准的关键。

(3) 目标市场上相关,是指竞争对手。相关的目标市场是指经营目标相似、人才需求结构也相似的人才需求市场。这类人才流动的针对性强,了解相关目标市场上的薪酬信息对于决定企业内关键人员的报酬起着至关重要的作用。

(4) 针对不同层次职位设定不同的相关环境。针对普通职位,人才的竞争可能在本地本行业内展开;高级职位或关键性人才的竞争可能在全国或国际环境内展开。因此对于不同职位在确定调查对象上要有所区别。

二、薪酬调查的操作步骤

(一) 明确薪酬调查的目的、内容和调查对象

薪酬调查的目的的一般包括以下4种:制定薪酬标准、调整薪酬水平、制定薪酬预算、控制人工成本。这4个目的虽然侧重点不一样,但都需要通过了解市场上某些职位的薪酬水平来实现,只是由于目的不同,需要了解的职位多少不一样。如薪酬调查的目的如果锁定为就某一职位制定薪酬标准和调整某一职位的薪酬水平,那么我们就只需要对某一职位的市场薪酬进行调查就可以了;如果我们将薪酬调查的目的锁定为制定薪酬预算或控制人工成本,那么我们可能就需要对某些职位或企业中所有职位进行薪酬调查。因此实质上薪酬调查就是就职位的薪酬水平进行调查。

明确了所要调查的职位以后,就需要对职位进行功能和层次上的划分,并由此确定调查对象。职位按其功能可分为职能职位和业务职位,职能职位一般为通用职位,业务职位一般为专项职位。对于通用职位,薪酬调查一般来讲在本地区内务企业之间进行就可以了;对于专项职位,也就是业务性很强的职位,薪酬调查的对象可能就要选择本地区同行业内企业之间展开。另外我们在上面的薪酬调查的构成要素中也谈到,还需要对职位从层次上进行划分。对于低层级的职位来说,比如文员、一般技术人员和半技术人员,所调查的区域应该是和公司地理位置上比较接近的地方。对于中高级职位而言,比如市场部经理、人力资源副总等,所调查的区域应该更大。如果公司在北京,要了解秘书等职位的薪酬情况,最好就在北京进行调查,而不是在上海、深圳等地进行调查;而如果要了解高级管理人员的薪酬情况,则最好同时在北京、上海、深圳等地进行调查。同样,调查所包括的行业也是应该考虑的一个问题,对于低层级的职位来说,行业之间的差别并不大;而对于中高级管理人员和技术人员来说,最好选择可能与公司竞争人才的行业。

(二) 进行职位描述

确定了所要调查的职务和对象以后,就必须对所调查的职位进行明确而清楚的描述。内容应包括每一职位的名称;职位目的,也就是该职位对公司的主要价值和贡献;职位职责,即该职位所从事的主要活动;任职者基本素质要求,即该职位对任职者的知识、学

历、经验、能力等方面的要求。因为同样的职位名称,可能其工作内容相差特别大,或者其对任职者的基本素质要求有很大的差别。尤其是国内的职位体系比较混乱,同样是行政部经理,在有些单位可能主要从事后勤、保安等工作,而在有些单位可能还从事人事工作。在购买和使用薪酬调查结果时,一定要注意该调查是否包括所调查职位的职位描述,有职位描述的薪酬调查所获得的结果会比没有职位描述的薪酬调查结果更为准确可靠。并且,应将调查所提供的职位描述与公司相应的职位进行比较,只有当两者的重叠度达到70%以上时,才能根据所调查职位的结果来确定公司相应职位的薪酬水平。

在进行职位描述时还要对职位进行清晰的层级划分。某些职位族可能会包括不同层级的职位,比如人力资源职位族就有可能包括人力资源总监、人力资源经理、人力资源专员等职位。每个公司可能会有不同的职位族,即使是同样的职位族,其内部所包括的职位层级可能仍不一样。薪酬调查所包括的职位层级数极有可能与公司的职位层级数不一致,也许调查问卷将人力资源分为3个层级,而公司有4个层级。即使两者的职位层级数相同,每一层次职位的职位描述也有可能不一样。因此划分好职位层级,保持调查对象职位层级与公司的职位层级的一致性准确确定每一层级职位的薪酬水平的前提。

下面以总经理办公室主任为例说明进行薪酬调查时进行工作描述的主要内容:

职位名称: 总经理办公室主任

类似名称: 行政总监、行政管理部经理

岗等: 中层岗

直接上司: 主管行政副总

工作职责: 负责组织公司的会议通知、接待和其他对外接待工作;负责组织公司办公用品的购买、管理、发放、维修;在主管副总的指导下,负责ISO9001标准和公司行政规章的制定并监督执行;负责组织公司采购产品、物资的库房管理;主管公司文件的打印、复印,电话、传真、电报的收发、转接及传达的工作;负责起草公司的重大文件,负责各部门文件的规范性审查;负责申报、办理和管理公司各种资质,办理其他工商事务;主管公司车辆的安排、管理、保养和维修;负责维持公司正常工作秩序和整洁环境,保持良好的对外形象,根据需要协调与部门之间及部门之间的关系;负责办理公司的法律事务、合同审查和合同管理工作。

教育程度: 大学本科以上

工作经历: 5年以上相关工作经验

有了这样一个职位描述作基础,就可让填写问卷的人对照本企业相关职位正确填写有关内容。比如有的企业不设总经理办公室,而设行政管理部,其行政管理部经理的职责与上述总经理办公室主任的职责一致,那么填写问卷就不能简单地依名。称填答问卷中的内容,而要在进行比照分析的基础上,将行政管理部的薪酬状况填在总经理办公室主任一栏中。因此开展薪酬调查进行职位描述对于调查单位来说是进一步明确调查职位的内涵;对于被调查单位来讲是进一步明确比照对象,以便准确填答薪酬问卷。

(三) 设计薪酬调查问卷

前面的有关章节我们已经讲了薪酬包括三部分:基本工资、奖金、福利,一些单位还

设计有津贴。那么薪酬调查问卷要涵盖上述所有内容,而且要作更细划分,比如福利就包括养老金、医疗、住房、出差食宿标准、休假制度、交通膳食服务等。当然福利一般不以现金形式发给员工,员工一般很难回答,因此对于福利一般以单项福利标准为调查的主要内容。为了对企业进行更有针对性的分析,我们在设计调查问卷时,还要设计一些有关企业基本情况的内容,如员工人数、产值利润、行业及薪酬增长率、员工流失率等。这些都是与薪酬水平密切相关的内容,在调查中要加以考虑。

(四) 寄发并收集调查问卷

薪酬涉及企业机密,很多企业都实行保密工资制,企业与员工之间也有有关薪酬保密的约定,因此有时即使人力资源部经理也不一定全部了解企业的薪酬,即使知道也不允许向外泄露企业的新酬机密。因此寄发问卷首先要做好与企业总经理的沟通工作。这里主要有两种合作方式,一种是将被调查者作为成员之一纳入到合作队伍中,被调查者分摊一定的调查费用,调查结束,被调查者可获得专项调查报告;另一种是向被调查者提供优惠的综合性调查报告,优惠率根据调查规模确定。这两种合作方式都需要与企业签订合作协议,并约定保密条款,为企业提供的薪酬资料严格保密。

做好与企业总经理的沟通工作以后,向企业寄发问卷也要讲究方式,一是直接向总经理寄发,规模较大的企业可向人力资源部经理寄发,这样可保证回收率;二是能够上门发送问卷的最好直接上门发送问卷,不能直接上门的采取特快专递、传真和电子邮件的方式邮寄、传送和收集问卷,这样可保证问卷回收的及时性;三是问卷收集回来后要及时进行核对,以便及时与填答者进行沟通和修改。对于有疑问的答卷,一定要对方进行解释并记录在案,以便日后查阅。

另外,在被调查单位进行填答的过程中要做好解释和指导工作,以便取得准确的第一手资料。为了更准确地了解被调查企业某一职位的薪酬水平,对于某一涉及员工人数较多而薪酬水平又存在较大差异的职位,我们在开展薪酬调查时需要了解不同薪酬水平员工的薪酬资料。比如,业务员职位,同是业务员的薪酬差距可能很大,如果只了解高薪酬员工的薪酬,代表性可能要大打折扣,反之亦然。因此在选择问卷填答对象上需要高、中、低不同层次薪酬的业务员参与,以便全面了解业务员的薪酬水平,避免犯以偏概全的错误。

(五) 及时整理调查问卷,统计调查结果

薪酬调查时效性是一个很重要的指标,因此问卷收上来后,就要立即进行整理。在整理问卷过程中,尽管是标准问卷的格式,但是显示在问卷上的答案仍然会存在各种各样的问题,为此要注意以下几个原则:

1. 统计口径要一致。比如,两个企业同样实行年薪制,按月分解后的月薪由于发放方式不同,一个是一次性发放,一个将月薪分为基本工资和效益工资两部分发放,其中基本工资占70%,当月发放;效益工资占30%,次月考核后发放。因此这两个企业在填答基本工资和奖金一栏时就出现了不一致的情况。一次性发放的企业将所有月薪都视为基本工资;分两次发放的企业将当月发放的70%作为基本工资,而将次月发放的30%作为奖金。那么我们在统计的时候就要针对这种情况进行一些分析,并询问被调查者对此做出解

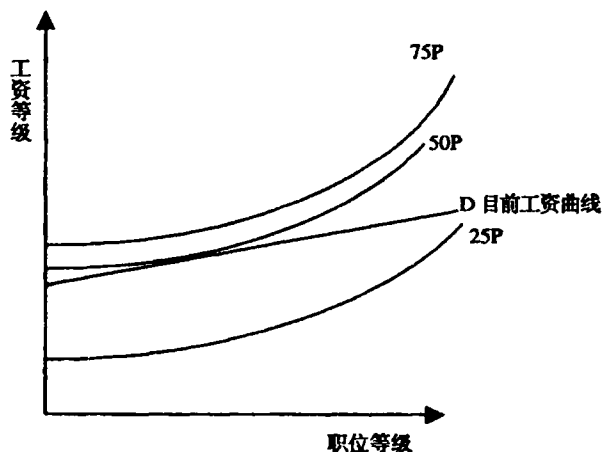
释,然后严格按照工资、奖金的定义进行区分,以确保统计口径的一致。

2. 统计一定要准确真实。统计不仅要注意填答的数字,也要注意卷面,这是因为填答者在填答问卷时,对一些问题把握不准时,往往会用一些文字来加以注释,对于这些文字注释,统计时要加以特别注意,并根据填答者的意思做出准确的统计。统计结果要进行双向统计,既要统计填答的情况,也要统计漏答的情况,两者之和要与总数相符。统计最好分两组一前一后同时进行,两组统计结果互相核对,以确保统计结果的准确无误。统计时还要注意数字之间的逻辑联系,两个数字单看起来没有什么破绽,但当把两者联系起来分析时,矛盾就产生了,对于这种情况要及时加以纠正。

3. 最好采用计算机技术,利用一些专门的数据库软件进行统计,一方面可以减少误差,另一方面便于进行数据处理和分析,特别是在后期撰写报告的过程中,这种统计方法提供了很大的方便。

(六) 分析调查结果

问卷进行整理以后,出来了统计结果,紧接着就是结果的分析。当然分析调查结果与统计调查结果常常是不能分开的。进行结果分析首先要做的是绘制反映市场薪酬水平的职位总图。绘制方法是在以职位等级为横坐标、以工资等级为纵坐标的坐标系中,划出25P、50P、75P三条线,也就是说,假如有100家公司(或职位)参与薪酬调查的话,薪酬水平按照由低到高排名,它们分别代表着第25位排名(低位值)、第50位排名(中位值)、第75位排名(高位值)。这三条线就是反映目前市场薪酬水平的职位总图。如下图所示。



反映目前市场薪酬水平的职位总图

在职位总图上绘制企业自身的工资曲线(以各职位工资中值为坐标点绘制),这样就可以从图中一目了然地反映出企业薪酬的市场水平,这个工资水平对企业决定薪酬策略产生重大影响。如图中所显示的“D公司目前工资曲线”,从其走势我们可以看出,它基本上沿着市场的中值往下走,说明其薪酬在市场的25%~50%之间,职位较低和职位较高员工的工资水平都在市场中值以下,这可能会导致一部分高层员工和一部分基层员工积极

性不高,需要做出相应调整。

把一个企业的薪酬水平定在一个什么样的坐标上,反映一个企业家的分配哲学,同时也受到多种因素的影响,从公司外部看,国家的宏观经济、通货膨胀、行业特点和行业竞争、人才供应状况甚至外币汇率的变化,都对薪酬定位和工资增长水平有不同程度的影响。在公司内部,盈利能力和支付能力、人员的素质要求是决定薪酬水平的关键因素。企业发展阶段、人才稀缺度、招聘难度、公司的市场品牌和综合实力,也是重要影响因素。

同产品定位相似的是,在薪酬定位上,企业可以选择领先策略或跟随策略。薪酬上的领头羊未必是品牌最响的公司,因为品牌响的公司可以依靠其综合优势,不必花费最高的工资也可能找到最好的人才。往往是那些财大气粗的后起之秀最易采用高薪策略,它们多处在创业初期或快速上升期,投资者愿意用金钱买时间,希望通过挖到一流人才来快速拉近与巨头公司的差距。

另外,进行薪酬调查结果分析还包括薪酬结构和工资增长率的分析。通过薪酬结构分析我们可以得到工资结构表,是公司进行工资结构调整的重要依据;通过工资增长率的分析可以看出社会工资增长幅度和企业工资增长幅度的对比关系,从而做出工资调整的决策。

(七) 撰写薪酬调查报告

薪酬调查报告分为综合性分析报告和专项分析报告两种,综合性报告对薪酬调查涵盖地区不同性质、规模、行业领域的企业的薪酬与福利数据进行综合分析统计处理,全面反映被调查地区企业薪酬与福利现状的全貌;专项性报告是根据企业需要从参加薪酬调查的公司中选择一定数量具有可比性的公司,经过数据分析处理,获得针对性、指导性更强的专项薪酬报告。这两种报告对企业制定薪酬策略都具有重要的参考价值。

第二节 薪酬策略的调整

一、薪酬策略的涵义

薪酬策略是人力资源部门根据企业最高管理层的方针拟定的,它强调的是相对于同规模的竞争性企业来讲其薪酬支付的标准和差异。从它的定义我们可以看出,薪酬策略主要包括两个方面的策略,一是体现企业支付标准的策略,即薪酬水平策略;二是体现企业支付差异的策略,即薪酬结构策略。这些策略通过企业的工资等级和工资幅度、加薪条件、晋升、降级、调制、付薪的机密性、小时工资率、加班、休假、工作时数和工作时间等各个方面的薪酬政策表现出来。薪酬策略的目标包括提高生产率、控制成本、实现对员工的公平对待和遵守国家法令。

企业的薪酬策略既要反映组织的战略需求,又要满足员工期望。薪酬与组织及其外部环境之间存在着一种依存关系,与企业的发展战略是契合的,企业的发展战略决定企业的

薪酬策略,企业的薪酬策略支持企业发展战略的实现。薪酬策略对企业的发展战略的支持作用表现在通过薪酬策略向员工发出企业期望的信息,并对那些与企业期望一致的行为进行奖励来实现。企业薪酬策略与企业发展战略之间的关系可用下表表示。

薪酬策略与企业发展阶段的关系

		人 力 资 源 管 理 重 点	经 营 战 略	风 险 水 平	薪 酬 策 略	短 期 激 励	长 期 激 励	基 本 工 资	福 利
企 业 发 展 阶 段	初 创 阶 段	创 新、 关键人才 加入、创 业冲劲	风 险 投 资	高	注 重 个 人 激	股 票	股 票 期 权	低 于 市 场 水 平	低 于 市 场 水 平
	发 展 阶 段	招 聘、 培 训	以 投 资 促 发 展	中	个 人 集 体 激 励 并 重	现 金	股 票 期 权	与 市 场 水 平 持 平	低 于 市 场 水 平
	成 熟 阶 段	协 调、 沟 通、 人 力 资 源 管 理 技 巧	保 持 利 润、运 用 作 为 策 略 市 场 保 护	低	个 人、 集 体 的 相 互 运 用	分 红 现 金	购 买 股 票	高 于 市 场 水 平	高 于 市 场 水 平
	衰 退 阶 段	减 员 管 理、 强 调 成 本 控 制	收 获 利 润 及 产 业 转 换	中 或 高	奖 励 成 本 控 制			低 于 市 场 水 平	低 于 市 场 水 平

员工期望是企业制定薪酬策略需要考虑的重要因素,企业要根据员工的特点和不同需要,对不同年龄层次的员工采用不同的薪酬福利策略。薪酬策略与员工年龄层次的关系可用下表表示。

薪酬策略与员工年龄层次的关系

年 龄 层 次	员 工 特 点 与 需 求	薪 酬 策 略	薪 酬 组 合
青 年	有冲劲,无经验,向往物质利益,职业前途	鼓励创新,开拓	中等水平薪酬,与业绩挂钩的高奖金,低福利
中 年	有经验,中坚力量,追求成就感,个人实现	鼓励充分利用经验和发挥技能	高薪酬,一定水平的奖金,中等水平的福利
老 年	经验老道,守成要求稳定,获得尊重	鼓励将经验传授与善始善终	中等水平的薪酬,低水平的奖金及高福利

二、薪酬水平策略及调整

薪酬水平策略实质上就是企业薪酬的外部竞争力策略,其本质在于在市场既定的薪酬水平上设定一个对公司有利的最优报酬水平,在这一环节上,市场的薪酬调查结果具有重要借鉴作用。企业薪酬水平与市场水平的关系取决于企业设定的薪酬策略目标,企业可以根据不同的薪酬策略目标,将薪酬水平设定在高于、相当于或低于市场水平。比如如果企业的薪酬策略目标是为了吸引和保持高质量的员工,降低员工对补偿的不满足感和提高生产率,则可以将薪酬水平设定在高于市场的水平;如果企业的薪酬策略目标是为了控制人力成本,则可以将薪酬水平设定在低于市场的水平。

薪酬策略目标是制定企业薪酬水平的基础,但是企业薪酬水平制定以后,并不是僵化不变的,为了强化薪酬策略目标的实现,需要不断对薪酬水平进行调整。薪酬水平调整的主要类型有以下几种:

(一) 奖励性调整

奖励性调整又称功劳性调整,是针对员工做出的优良业绩进行的奖励,目的是为了激励员工的行为。

(二) 补偿式调整

补偿式调整是为了补偿员工因通货膨胀而导致的实际收入无形减少的损失而进行的薪酬水平的调整。

补偿式调整有三种方式,第一种是等比式调整,即所有员工都在原有工资基础上调升同一百分比。等比式调整使工资偏高的调升绝对值幅度较大,似乎进一步扩大了级差,使工资偏低的员工容易产生不公平感。但等比式调整保持了工资结构内在的相对级差,使代表企业工资政策的特征线的斜率按统一规律变化。

第二种是等额式调整,即全体员工不论原有工资高低,一律给予等幅的调升,是按平均率运作的。它似乎一视同仁,但引来级差比的缩小,致使特征线上每一点的斜率按不同规律变化,动摇了原工资结构设计的依据。

第三种是工资指数化。工资指数化是指工资与物价直接挂钩。员工工资用指数表示,实际工资收入等于工资指数乘以最低生活费,最低生活费则依物价的变动而变动。工资指数化的目的是为了消除物价波动对员工工资水平的影响,对员工工资根据物价指数的变动而相应进行调整,使工资的增长高于或至少不低于物价的上涨。

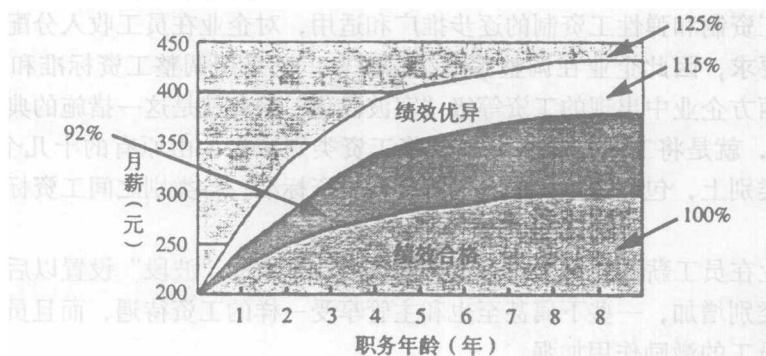
(三) 效益调整

效益调整是当企业效益较佳,盈利颇丰时,对全体员工进行的普遍调高。这种调整可能是浮动式的、非永久性的,效益欠佳时可能调回。

(四) 工龄调整

工龄调整是指随着员工工龄的增加，逐年等额调升员工工资。

关于工龄调整，近年来有专家开发出“成熟曲线图”，并利用它来控制员工的工龄调整，变工龄工资的等额调整为工龄与绩效相结合的差异调整。应用此法时，人力资源专家需为每一职务分别绘制出一幅成熟曲线，此线有一“控制线”，对应于该职务的工资变化幅度的中点，而成熟曲线代表的是考绩结果与现有工资相对于控制线的关系（是控制线水准的百分之几）两变量的函数，占据该职务的员工的调薪量即是成熟曲线对应点以下的高度。此图的横轴是工龄（通常以年为单位），纵轴则是工资提升幅度的绝对值（如若干元/月）。从下图可以看出，绩效优异的员工（图中黄色区），在同样工龄条件下，调薪幅度大些，最优异者，工龄达7年，可调至控制线（100%）的125%之多；而绩效可令人满意者（红色区），工龄亦为7年，只能最多调至115%；绩效仅达及格水准（蓝色区）者，工龄3年，只及控制线的92%左右；工龄增至7年时，才恰好到控制线（即该职务的平均工资水准）。如果一位员工的绩效水准多年一直保持不变，则他的每年定期调薪便将以该绩效水准为参数的成熟曲线进行了，如果一员工被提升到新的较高职务了，则他的年度调薪将按新职务的另一组成熟曲线进行。



职务成熟曲线

三、薪酬结构策略及调整

薪酬结构策略是企业薪酬策略设计中，在薪酬的水平化和层级化之间的最优化选择。在企业薪酬策略中，企业可采用水平化的薪酬策略，也可采用层级化的策略。所谓水平化策略，是指企业的薪酬层次比较少，不仅最高薪酬水平与最低薪酬水平之间的差距小，而且相邻的薪酬档次之间的差距也很小。所谓层级化策略是指企业的薪酬层次比较多，最高薪酬水平与最低薪酬水平之间的差距比较大，相邻的薪酬档次之间的差距也比较大。对于薪酬结构策略，有两点需要引起注意，一是薪酬的水平化和结构化是相对的，而不是绝对的，没有一个标准将两者完全分开；二是水平化策略或层级化策略没有优劣之分，采取水平化还是层级化，完全取决于企业中工作的组织方式和评价标准。如果企业中强调团队合作，注重对团队绩效的考评，则宜采用水平化策略；如果企业强调个人能力，

注重对个人绩效的考评,则宜采用层级化策略。

企业的薪酬结构也不是一成不变的,而要定期进行调整。结构调整包括工资标准和工资等级调整两个方面,工资标准的调整主要参考市场工资率的变化;工资等级的调整主要是理顺企业员工的内部关系。具体方法有以下几种:

(一) 采取不同方式调整高、中、低三个层次人员的薪酬比重

在企业薪酬总额中,高、中、低三个层次员工所占的薪酬比重是不一致的,高级管理人员人数少,但人均占有薪酬比重高;基层人员人数多,但人均占有薪酬比重低。因此在调整薪酬结构中,要分不同层次员工采取不同的措施。比如为了降低成本,对于高级管理人员,采取降低录用率的措施,效果较为明显;对于中级管理人员,可以采取调整固定工资和绩效工资结构的办法,相对提高绩效工资的比重,并加大对绩效工资的考核力度,使得大部分人员只能拿到固定工资,而拿不到绩效工资,这对于降低成本效果也较为明显;对于基层管理人员,则可以采取延长工作时间或尽量压缩企业规定的休假时间,但不增加工资或增幅不大的方法,同样会起到降低成本的作用。

(二) 调整工资标准和工资率

随着绩效工资制和弹性工资制的逐步推广和适用,对企业在员工收入分配上的灵活性提出了更高的要求,因此企业在调整薪酬结构时,广泛采用调整工资标准和工资率的措施。目前一些西方企业中出现的工资等级“宽波段化”趋向就是这一措施的典型作法。所谓“宽波段化”,就是将工资等级线延长;将工资类别减少,由原有的十几个减少至三、五个;在每种类别上,包含着更多的工资等级和工资标准;各类别之间工资标准交叉。其主要优点在于:

(1) 使企业在员工薪酬管理上具有更大的灵活性。新的“波段”设置以后,使同一水平工资的人员类别增加,一些下属甚至也和主管享受一样的工资待遇,而且员工薪酬浮动幅度加大,对员工的激励作用加强。

(2) 比较适用于一些非专业化的,无明显专业区域的工作岗位和组织,这些工作很难运用传统的工作评价和劳动测量计算雇员的工资量,“宽波段”的工资制度则比较灵活。它只是划分一个工资范围,具体工资收入根据员工的绩效情况弹性处理。

(3) 有利于增强员工的创造性和全面发展,抑制一些员工仅仅为获取高一等级的工资而努力工作的单一追求倾向。

第四章 薪酬管理的法律调整

第一节 宪法调整

《宪法》是国家的根本大法，具有最高的法律效力。《宪法》是《劳动法》制定的基础，对国家劳动法律制度的制定和实施起着最终的调节作用，因此《宪法》对企业薪酬管理行为有着至高无上的指导作用，企业的一切薪酬管理行为都必须在《宪法》确定的基本原则内进行。《宪法》有关劳动问题的原则规定有 26 条之多，其中涉及薪酬问题的主要包括以下内容：

(1) 关于合法收入保护。《宪法》十三条规定，国家保护公民的合法收入、储蓄、房屋和其他合法财产的所有权。薪酬是劳动的合法财产和收入，受到宪法保护。

(2) 关于劳动报酬、福利待遇和奖励。《宪法》四十二条规定，国家通过各种途径，创造劳动就业条件，加强劳动保护，改善劳动条件，并在发展生产的基础上，提高劳动报酬和福利待遇。同时还规定，国家提倡社会主义劳动竞赛，奖励劳动模范和先进工作者。《宪法》以非常简洁的文字概括了我国目前现行的薪酬的主要内容：薪酬、福利和奖金。

(3) 关于休息休假。《宪法》四十三条规定，中华人民共和国劳动者有休息的权利。国家发展劳动者休息和休养设施，规定职工的工作时间和休假制度。这一规定为薪酬管理中有关加班加点工资的计算和支付确定了基础。

(4) 关于退休。《宪法》四十四条规定，国家依照法律规定实行企事业组织的职工和国家机关工作人员的退休制度。退休人员的生活受到国家和社会的保障。这里实质上是有关企业职工的社会保险问题的原则规定，这是薪酬管理的重要内容之一。

(5) 关于劳动妇女报酬的保护。《宪法》四十八条规定，国家保护妇女的权利和利益，实行男女同工同酬。

此外宪法还规定了许多其他非货币性的薪酬内容，比如就业培训、参与管理等内容，这些内容也属于薪酬的范畴。

第二节 劳动法律法规的调整

一、劳动法律法规的内涵

劳动法律法规是指包括《劳动法》在内的一系列劳动法律法规的总称。它具体包括以下内容:

(一) 劳动法

《劳动法》于1994年7月5日由第八届全国人民代表大会常务委员会第八次会议通过,以国家主席令(第28号)公布,自1995年1月1日起实施。该法适用于“在中华人民共和国境内的企业、个体经济组织 and 与之形成劳动关系的劳动者”、“国家机关、事业单位组织、社会团体和与之建立劳动合同关系的劳动者”,这是劳动法关于其约束主体的约定。它告诉我们,凡我国境内的单位(主要是企业)和与之形成劳动关系的劳动者的劳动关系行为都受到劳动法的调整,劳动法对有关薪酬管理的调整的规定比宪法更为明确具体。

《劳动法》是有关劳动法律关系的基本法,劳动法律法规除了《劳动法》以外,还包括其他很多的法规和规章,这些法规和规章其效力低于《劳动法》,但对《劳动法》有着重要的补充作用。

(二) 劳动行政法规

劳动行政法规是由国家最高行政机关国务院依据宪法和法律制定的调整劳动法律关系的规范性文件,包括有关劳动关系的条例、规定、办法三种形式。其地位和效力低于《宪法》和《劳动法》。如《关于对各类行业 and 部门的工资总额进行总量挂钩管理的规定》、《关于对企业工资进行宏观调控的规定》、《关于对企业经营者工资收入管理的规定》、《关于对外商投资企业工资管理的规定》、《关于对集体企业工资管理的规定》等等。

(三) 劳动行政规章

劳动行政规章是由国务院各部委依据劳动行政法规制定的实施细则、实施办法等。如《全民所有制企业工资总额管理暂行规定》、《工资支付暂行规定》、《企业最低工资规定》、《关于进一步加强外商投资企业中方职工工资管理意见》等等。

(四) 地方性劳动法规

地方性劳动法规是由省、自治区、直辖市的人民代表大会及其常务委员会依据宪法、劳动法和劳动法规,结合本辖区具体情况制定和发布的,只在本辖区内有效力的有关劳动法律关系的规范性文件。省、自治区的人民政府所在地的市和经国务院批准的较大的市的

人大及其常委会，也可在一定条件下制定本市需要的地方性劳动法规。其效力低于宪法、法律法规和劳动行政法规。

地方性劳动规章，除了地方性劳动法规之外，地方各级人民代表大会及其常委会、地方各级人民政府依法发布的具有规范性的有关劳动法律关系的办法和实施细则，属于地方性劳动规章。

（五）民族自治地方的自治劳动条例和单行劳动条例

它是由民族自治地方人民代表大会制定的有关劳动法律关系的规范性文件，同地方性劳动法规具有同等的地位和法律效力。

（六）特别行政区的劳动法规

它是由特别行政区的有关立法机关以基本法为依据制定的各种具有规范性的有关劳动法律关系的法律文件。

（七）我国同外国缔结或加入的国际条约中有关劳动法律关系调整的条文

二、关于工资的规定

工资问题是劳动法调整的一个重要范畴，有关的劳动法律法规中关于工资调整的内容很多，具体来讲主要包括以下几个方面的内容：

（一）关于工资分配原则

关于工资分配原则，《劳动法》四十六、四十七条作了明确规定，主要包括：

1. 工资分配应当遵循按劳分配原则，实行同工同酬。

2. 工资水平在经济发展的基础上逐步提高，国家对工资总量实行宏观调控。近几年来国家劳动行政管理部门在建立、健全企业工资收入宏观调控指导体系方面作了大量的工作。

（1）建立工资指导线制度。到1999年，全国已有20多个省市试行工资指导线制度。通过发布工资指导线，间接指导企业合理确定工资水平和年度工资增长幅度，实现对社会平均工资和行业、企业之间分配关系的调节。

（2）对部分行业、企业实行工资控制线。1996年劳动部、国家计委发出《关于对部分行业、企业实行工资指导线办法的通知》，主要控制职工工资水平偏高、增长过快行业的工资发放，对部分行业、企业工资总额发放增长速度实行上限控制。

（3）建立劳动力市场指导价位制度。政府在调查统计的基础上，定期颁布主要岗位（职务）劳动者的平均工资水平，作为劳动力市场指导价位，间接引导企业合理确定不同岗位（职位）职工的工资水平，理顺企业内部的工资分配关系。

（4）建立企业人工成本预测预警制度。政府管理部门通过建立人工成本监测指标体系，定期向社会发布企业人工成本信息，以利于加强企业人工成本核算，提高企业的市场