

中小企业

薪酬设计与实务

· 蔡依轩◎著 ·



吉林人民出版社

中小企业

薪酬设计与实务

• 蔡依轩◎著 •



吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业薪酬设计与管理实务 / 蔡依轩著. -- 长春:
吉林人民出版社, 2021.8
ISBN 978-7-206-18386-7

I. ①中… II. ①蔡… III. ①中小企业—企业管理—
工资管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第167370号

中小企业薪酬设计与管理实务

ZHONG XIAO QIYE XINCHOU SHEJI YU GUANLI SHIWU

著 者: 蔡依轩

责任编辑: 张文君

封面设计: 左图右书

出版发行: 吉林人民出版社(长春市人民大街7548号 邮政编码: 130022)

咨询电话: 0431-85378017

印 刷: 武汉贝思印务设计有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 13.25 字 数: 200千字

标准书号: ISBN 978-7-206-18386-7

版 次: 2021年8月第1版 印 次: 2021年8月第1次印刷

定 价: 58.00元

如有发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

现代企业人力资源开发与管理指的是为实现企业的战略目标,企业组织利用现代科学技术和理论,通过不断地获得人力资源,对所获得的人力资源进行整合、调控及开发,并给予他们报酬而有效地开发和利用他们,它是实现企业组织目标的一种手段。人力资源开发与管理的目标,是提高企业的生产效率和竞争力,也是提高企业员工的生活质量,增加员工的工作满意度。人力资源管理的核心是人的管理,通过认识、尊重人性,达到“以人为本”的目的。现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务。

在企业人力资源管理系统中,绩效管理和薪酬管理被认为是人力资源管理系统的双核。其中,核心的部门是绩效管理,其重点在于依托绩效考核,实现员工业绩水平的提高,有效地调动员工的积极性,发挥他们潜在的能力,使企业获得最大的收益。而薪酬管理是企业人力资源管理系统中最基本、最重要的职能。

薪酬管理和设计的科学性直接影响组织的运行效率和员工队伍的稳定,既是激励机制的核心部分,也是员工最为关心的问题。在世界经济快速发展的今天,员工更多的追求自我成就感和组织认可,如何利用薪酬管理,合理切分组织利益的蛋糕,稳定优秀员工,激发优秀员工的积极性,是每一个企业面临的迫切问题。薪酬对员工的工作行为、工作态度以及工作业绩具有直接的影响,薪酬不仅决定了企业可以招募到的员工的数量和质量,以及企业中的人力资源存量,同时它还决定了现有员工受到激励的状况,影响他们的工作效率、缺勤率、对组织的归属感以及组织承诺度,从而直接影响企业的生产能力和生产效率。因此,如何通

过充分利用薪酬这一利器来改善企业经营绩效,是企业薪酬管理的一个重大课题。

本书从战略性薪酬管理、基本薪酬设计、绩效薪酬设计、典型岗位人员的薪酬设计、奖金与福利、薪酬预算与调整这几个方面讲解了薪酬设计的原理和思路。希望能帮助读者去分析实际问题,能够根据企业所处的具体环境来设计和完善具有自身特色的薪酬制度。

目 录

第一章 薪酬设计与管理概述	001
第一节 薪酬的概念及要素	001
第二节 薪酬的构成及作用	008
第三节 薪酬管理的内涵	017
第四节 薪酬设计与管理的历史演进和发展趋势	023
第二章 中小企业战略性薪酬管理	032
第一节 战略性薪酬管理的内涵和特点	032
第二节 战略性薪酬管理与企业战略	041
第三节 中小企业战略性薪酬的建立	066
第三章 中小企业的基本薪酬设计	071
第一节 中小企业中基于岗位的薪酬设计	071
第二节 中小企业中基于技能的薪酬设计	088
第三节 中小企业中基于能力的薪酬设计	093
第四章 中小企业的绩效薪酬设计	099
第一节 绩效薪酬的依据	099
第二节 短期绩效薪酬设计	110
第三节 长期绩效薪酬设计	134
第五章 中小企业典型岗位人员的薪酬设计	142
第一节 销售部门薪酬体系设计	142
第二节 技术部门薪酬体系设计	149

第三节 高层管理薪酬体系设计	163
第六章 中小企业的奖金与福利设计	179
第一节 奖金的设计	179
第二节 福利与服务	184
第七章 中小企业薪酬管理的实施和调整	192
第一节 薪酬预算	192
第二节 薪酬控制	195
第三节 薪酬调整	200
参考文献	204

第一章 薪酬设计与管理概述

第一节 薪酬的概念及要素

一、薪酬的相关概念

薪酬的概念来自西方,国内的薪酬概念主要来自英文词汇。在英文中,对薪酬存在着许多不同的表述方式,国内的学术界在引入这些表述方式时,常常在不同的概念之间产生误会和歧义。因此,要理解薪酬,就要在对这些概念进行梳理的基础上对它们进行比较分析。

薪酬(compensation)是指员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的各种形式的经济收入以及有形服务和价值。这里的薪酬概念主要强调补偿或赔偿的物或款,侧重于对员工劳动贡献的一种补偿,包括货币形式和实物形式。相比之下,reward(报酬)是一种侧重于奖赏、报答和致谢的概念,可以包括感情方面的、知识方面的以及财务方面的多种报酬形式。另外,两个与薪酬相关的概念是pay与remuneration。pay指工资或薪金,是指付钱给某人作为货物或服务的费用,倾向于一种不带有任何感情色彩的纯粹交易,一方愿买,一方愿卖,而且只是以货币的形式出现。remuneration译为酬金、报酬,蕴含了pay与reward的概念,可为接受者带来利益,它强调这样一种理念:薪酬除了对劳动者劳动贡献的一种补偿之外,对劳动者来说还应该是有利可图的。

对于薪酬的概念,不同的国家也有不同的含义。在日本,代表薪酬的词是Kyuyo。Kyu是一个敬词,用来指那种地位高的施予者,在日本历史上把薪酬看作上级的施舍。现在,日本的企业力图用Hou-syu来代替

Kyuyo, Hou-syu 的含义是报酬,与上级无关。大量的津贴是日本薪酬体系的一部分,英文中与之对应的词是 treat,意为照顾某物、处理某物,是照顾员工家庭财务需要的薪酬,这符合日本向员工支付家庭津贴、住房津贴、通勤津贴的现实。在捷克语里,代表薪酬的词是 Plat,它来自名词 Platno 以及动词 Platit,意思是“付账”“有价值”。在中国,近年来产生了一个关于薪酬的新名词——待遇,指公司如何对待和关心员工。因此,作为薪酬组成部分的福利在中国显得格外重要。此外,员工的待遇和公司效益之间的联系也非常密切。^①

综上所述,薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。狭义的薪酬指货币和可以转化为货币的报酬。广义的薪酬除了包括狭义的薪酬以外,还包括获得的各种非货币形式的满足。

二、薪酬的主要功能

薪酬既是企业为员工提供的收入,同时也是企业的一种成本支出,它代表了企业和员工之间的一种利益交换关系。无论对于员工来说,还是对于企业来说,这种经济交换关系都是至关重要的。因此,对于薪酬的功能,需要从员工和企业两个方面加以理解。

(一) 薪酬的功能:员工方面

1. 经济保障功能

劳动是员工脑力和体力的支出,员工作为企业劳动力要素的提供者,企业只有给予足够的补偿,才能使其不断投入新的劳动力。从经济学的角度来说,薪酬实际上就是劳动力的价格,其作用就在于通过市场将劳动力配置到各种不同的用途上。在市场经济条件下,薪酬收入是绝大部分劳动者的主要收入来源,它对于劳动者及其家庭的保障作用是其他任何保障手段都无法替代的。薪酬对于员工的保障作用不仅体现在它要满足员工的吃、穿、住、行等方面的基本生存需要,还体现在它要满足员工的娱乐、教育、培训等方面的发展需要。总之,员工薪酬水平的高低对于员工及其家庭的生存状态和生活方式所产生的影响是非常大的。

^①冯卉萍. 企业薪酬体系的设计与应用研究[M]. 哈尔滨:黑龙江美术出版社, 2018.

2. 心理激励功能

从人力资源管理的角度看,薪酬应主要体现和发挥它的激励功能。所谓激励功能,是指企业用来激励员工按照其旨意行事,调动其积极性、创造性的功能。在市场经济条件下,对员工的激励除了精神激励(员工自我价值的实现)外,主要是物质利益的激励。在现实生活中,员工一方面要追求自身价值、主人翁感和认同感,另一方面更重视追求实在的利益,而劳动则是员工获得收入以提高自己生活水平的基本手段。在这种情况下,企业通过各种具体工资(包括奖金)形式,把收入与员工对企业的劳动贡献联系起来,劳动收入(包括工资收入)就能发挥激励功能。正如美国著名比较经济学家埃冈·纽伯格所指出的:“不管采用什么样的激励结构,这种结构要有效,就必须同所要影响的当事人的目标函数相一致。”

3. 社会信号功能

对于员工来说,薪酬所具有的信号传递功能也是一种非常重要的功能。员工所获得的薪酬水平的高低除了其具有的经济功能以外,它实际上还在向其他人传递着一种信号,人们可以根据这种信号来判断特定员工的家庭、朋友、职业、受教育程度、生活状况等。不仅如此,在一个组织内部,员工的相对薪酬水平的高低往往也代表了员工在组织内部的地位和层次,从而成为识别员工的个人价值和成功的一种信号。因此,员工对这种信号的关注实际上反映了员工对自身在社会以及组织内部的价值关注。从这方面来说,薪酬的社会信号功能也是不可忽视的。

(二) 薪酬的功能:企业方面

1. 促进战略实现,改善经营绩效

一方面,人和人的工作状态是任何企业经营战略成功的基石,也是企业获得优良经营绩效的基本保障;另一方面,不谈薪酬,我们就无法谈及人和人的工作状态。薪酬对员工的工作行为、工作态度以及工作业绩具有直接的影响,薪酬不仅决定了企业可以招募到的员工的数量和质量,以及企业中的人力资源存量,同时它还决定了现有员工受到激励的状况,影响他们的工作效率、缺勤率、对组织的归属感以及组织承诺度,

从而直接影响企业的生产能力和生产效率。薪酬实际上是企业向员工传递的一种特别强烈的信号。通过这种信号,企业可以让员工了解,什么样的行为、态度以及业绩是受到鼓励的,是对企业有贡献的,从而引导员工的工作行为和工作态度以及最终的绩效朝着企业期望的方向发展。

2. 塑造和强化企业文化

薪酬会对员工的工作行为和态度发挥很大的引导作用,合理的和富有激励性的薪酬制度有助于企业塑造良好的企业文化,或者对已经存在的企业文化起到积极的强化作用。但是,如果企业的薪酬政策与企业文化或价值观之间存在冲突,会对组织文化和企业的价值观产生严重的消极影响,甚至会导致原有的企业文化土崩瓦解。事实上,许多公司的文化变革往往都伴随着薪酬制度和薪酬政策的变革,甚至是以薪酬制度和薪酬政策的变革为先导的。这从一个侧面反映了薪酬对企业文化的重要影响。

3. 支持企业改革

随着经济全球化的趋势愈演愈烈,变革已成为企业经营过程中的一种常态,正所谓当今世界“唯一不变的是变化”。为了适应这种状况,企业一方面要重新设计战略、再造流程、重建组织结构;另一方面,它还需要变革文化、建设团队、更好地满足客户的需求。总之,就是要使企业变得更灵活,对市场和客户的反应更为迅速。然而,这一切都离不开薪酬,因为薪酬可以通过作用于员工个人、工作团队和企业整体来创造出与变革相适应的内部和外部氛围,从而有效推动企业革命。

企业的薪酬政策和薪酬制度与重大组织变革之间是具有内在联系的。据统计,在企业流程再造的努力中,50%—70%的计划都未能达到预期的目标,其中的一个重要原因是再造后的流程与企业的薪酬体系之间缺乏一致性。

作为一种强有力的激励工具和沟通手段,薪酬如果得到有效运用,它能够起到沟通和强化新的价值观和行为以及支持对结果负责的精神作用,同时它还成为为新绩效目标的实现提供报酬的重要工具。这样,薪酬就会有利于强化员工对变革的接受和认可程度。从这个意义上

来说,薪酬更多的是对目前以及将来的一种投资,而不仅是一种成本。

4. 控制经营成本

由于企业所支付的薪酬水平的高低会直接影响企业在劳动力市场上的竞争力,因此保持一种相对较高的薪酬水平,对于企业吸引和保留员工来说无疑是有利的。但是,较高的薪酬水平又会对企业产生成本上的压力,从而对企业在产品市场上的竞争产生不利影响。因此,一方面,企业为了获得和保留企业在经营过程中不可或缺的人力资源不得不付出一定的代价;另一方面,企业出于产品或服务市场上的竞争压力,又不得不注意控制薪酬成本。事实上,虽然劳动力成本在不同行业 and 不同企业的经营成本中所占比重不同,但是对于任何企业来说,薪酬成本都是一项不容忽视的成本支出。有效地控制薪酬成本支出对于大多数企业的经营成功来说具有重大意义。

三、薪酬的类型

依照薪酬的发放形式,作用机制、内容实体的属性,可以将薪酬分为以下几种类型。

(一) 经济性薪酬与非经济性薪酬

依照是否以货币的形式支付,薪酬可分为经济性薪酬和非经济性薪酬。其中,经济性薪酬又可分为直接经济性薪酬与间接经济性薪酬。直接经济性薪酬是单位按照一定的标准以货币形式向员工支付的薪酬,包括基本工资、奖金、绩效工资、激励工资、津贴、加班费、佣金、利润分红等。间接经济性薪酬是指所有不直接以货币形式发放给员工,但通常可以给员工带来生活上的便利,减少员工额外开支或者免除员工后顾之忧的东西。非经济性薪酬是指个人对工作本身或者对工作环境在心理上的满足感,是指无法用货币等手段来衡量,但会给员工带来心理愉悦效用的一些因素。与工作本身相关的因素如工作兴趣、工作挑战性、工作责任感、工作成就、发展机会等因素,与工作环境相关的因素如合理的政策、称职的管理、人际关系、社会地位、工作条件、工作时间等。

（二）外在薪酬和内在薪酬

依照作用的机制,薪酬可分为外在薪酬和内在薪酬。外在薪酬是企业对员工从事生产劳动和工作而支付的货币或非货币形式的薪酬,如工资、奖金、津贴、股票期权以及各种形式的福利待遇。内在薪酬是员工从企业生产劳动和工作过程本身获得的利益,如富有挑战性、具有趣味性、个人成长和发展的机会、能够参与决策管理、弹性的工作时间等。

（三）物质薪酬和非物质薪酬

依据内容实体的属性,薪酬可分为物质薪酬和非物质薪酬。物质薪酬又可分为激励性物质薪酬和保健性物质薪酬。激励性物质薪酬主要包含工资、奖金、股利等报酬形式;保健性物质薪酬主要包含津贴、福利、保险等报酬形式。非物质薪酬又称为精神薪酬,可分为发展因素和生活因素两方面,其中发展因素包含发展机会、培训学习、学习环境、公司荣誉等因素,生活因素包含工作条件、工作氛围、假期等因素。

四、薪酬管理基本要素

（一）使员工在考核中具有公平感

公平性是员工管理中一个很重要的原则,任何不公的待遇都会影响员工的工作效率和工作情绪,影响激励效果。那么,如何才能够营造公平竞争的氛围呢?

1. 要有事无巨细的考核标准

公平是要以某个点来界定其优劣高低的,俗话说无规矩不成方圆,而规矩就是所说的标准,考核必须以完全量化的指标来进行,才能确保其标准的统一性。

2. 要有科学规范的评价体系

评价是考核的实际操作过程,也就是说要使员工所得的分数不受过多的人为干预,真正以分数论高低,就必须要有整套的科学规范的考核评价流程,使其在考核的每一步都有章可循,有法可依。

3. 要有公开透明的监督机制

作为公平性的最重要保障,应该还要使其有公开透明的监督机制。

也就是说,在评价的每个环节都要确保按规则标准进行,而不以管理人的个人意志为转移,这样的考核结果才能真正体现其考核的严肃性及公平性,才能确实保证对员工管理考核在一个公平的氛围内进行,在得到其认可的基础上,更好地发挥其约束作用。

(二)使员工具有集体荣誉感和使命感

每个人都对归属感及成就感充满渴望,都希望自己的工作富有意义。荣誉从来都是人们激情的催化剂,拿破仑“为法兰西而战”的名句使他的军队所向披靡。也就是说,在薪酬管理和考核过程中,要使员工对自己所在的班组、所在的队具有归属感,产生荣誉感及使命感,从而为自己的团队奉献出全部的热情。

举个简单的例子:当我们以个人身份去参加某种比赛,所获得胜利的愉悦感往往要明显小于以一个团队的名义参加比赛,取得成绩所带来的巨大满足感,这说明人是具有社会性的,需要某种归属及认可。就需要在管理及考核中,注重团队层面。考核时,最好能以班组来考核,以这一小团体分数的高低进行排名。落后就要挨打(扣罚)这一理念,会促使班组人员为集体荣誉感增强自身使命意识,从而要为此集体尽自己最大的努力。在某种程度来说,这也可以有效调动员工工作的积极性。

(三)使员工具有个人竞争意识

最好的机制是在企业中形成高绩效的环境,使员工的敬业精神得以发扬光大,让懒惰者无处藏身。而在薪酬管理及考核中,基于真诚合作和责任承诺之上的内部竞争,来自同级的压力比来自上级的命令更能促进员工的积极性和工作热情。如何才能体现出这点?这就要求我们在一个集体考核的层面之上,再建立一个专门针对员工个体情况的竞争机制。在实际考核中,尤其是考核初期,我们往往由于制度或是规范的不完善,不能完全得到符合客观规律的结果。这种考核数值远远小于中间值。最简单、最直接的内部竞争办法,采用以分数高低来直观体现员工综合评价的水平,再辅助以物质奖罚,激发其内在的竞争意识,这在考核体系不是完全成熟的初期,有促进及调动员工工作积极性的作用。

（四）使员工能够获得参与和沟通的渠道

没有人喜欢别人强加于自己身上的东西。但如果让员工参与公司经营目标、管理制度等的制定,他们就会觉得那就是自己的目标和行为规则,就会充满期待地投入工作。因此,一项管理制度要想真正得到员工的认可,就必须在制定初期就让员工真正参与进来,无论是从标准的制定还是从分数的敲定落实,直到最后对考核评价结果的认可,都需要员工了解每个环节的制定及实施情况。其次,参与还要体现在考核评价的自主权上,只有这样才能使员工容易产生逆反心态的被管理者,转变到共同管理的良好心态上来。所以,在考核中要放权给员工,作为评价的一部分,只有充分的信任才能得到最真诚的回报。从某种程度上说,我们是企业共同的管理者,对于企业要承担共同的义务,享受同等的权利,只有这样才能真正释放出员工的积极性及创造性,为我们企业共同的目标而努力。同样,适当的沟通是缓解很多矛盾的良药,在管理及考核过程中,我们要随时与员工进行沟通,并由他们中的代表作为监督体系中的一员,纠正考核过程中出现的偏差,使管理及考核实现良性循环。

此外,考核还要注意因人而异,对不同层次的人员考核重点有所不同,如对基层员工和对基层干部的考核标准要区分开来。对员工考核,重点在规范行为;对基层领导者考核的重点应是追溯责任。这样就势必需要按管理重点不同建立不同的标准及考核流程,从而使薪酬管理真正发挥其应有的作用。

第二节 薪酬的构成及作用

一、薪酬的形式

薪酬形式是组织成员得到的各种形式的直接补偿,以及以福利或服务形式得到的间接补偿等,可以分为资历工资制、职位工资制、知识工资制和结构工资制。

(一)传统工资形式:资历工资制

1.定义

资历工资制以员工个人的年龄、工龄、学历、本专业工作年限等因素为依据。其中,以工龄因素为主导的工资设计又称年功工资,即企业按照员工的工作年数(员工的工作经验和劳动贡献)的积累给予的经济补偿。年功工资制的基本特点是员工的工龄越长,工资水平越高。

2.特点

资历工资制具有如下特点:①有利于工资计划的管理,由于资历是客观的加薪标准,因此雇主不会因偏爱某些人而得罪另一部分员工,从而更加有效地激励员工完成工作。②有利于形成员工集体的归属感,激励员工为本企业服务。③可以大大降低年轻员工的工资水平使之远远低于其对企业的贡献。诚然,这种差额可以视为员工对企业的“远期投资”,因为工资是随着员工的年龄因素在不断上涨的,但是从时间成本看,企业不仅因此节省了成本,同时也让员工成为企业共担经营风险的整体。

3.应注意的问题

(1)分配标准应因企业的具体情况而异

各企业可根据自身实际及经济实力,制定合理的工龄工资分配标准,但应遵循“企业工龄工资标准高于社会工龄工资标准”“企业工龄工资标准与员工边际贡献率挂钩”两项原则。

(2)与工龄工资相关的年限应根据实际情况制定

工龄工资的起拿年限以及不同标准的划分年限亦可根据企业实际情况制定,但政策制定后,应在较长时期内统一贯彻实施,以保证政策的稳定性和严肃性。

(3)少数员工的反对

对少数社会工龄偏长的员工,因其工龄工资短期内有所降低,可能对此政策持反对意见,但就企业整体而言,企业工龄工资有增无减,所以该政策会得到多数员工的支持。

(二)主流工资形式:职位工资制

1.定义

职位工资制(又叫岗位工资制)是指员工薪酬主要根据其所担任的职务(或岗位)的重要程度、任职要求的高低以及劳动环境对员工的影响来决定的。

职位工资制的内涵如下:①这是以职位(职务或岗位)为主线,同时考虑技能和经验的一种薪酬制度。②在根据职位本身的价值做出客观评价的基础上,再根据评估结果赋予任职者与其职位价值相当的薪酬。①

2.特点

职位工资制具有的特点:①职位工资制是按岗位(职务)的技术复杂程度、劳动繁重程度及责任大小等因素规定工资标准。②实行职位工资制时,只要岗位(职位)不变,员工的工资标准就不变。只有变动岗位(职位),才能变动其工资标准。③职位工资制规定了职位职责范围、技术要求和操作规程,员工只有达到上岗要求时才能上岗工作。④职位工资制反映了不同职位的劳动差别,但反映不出同一岗位(职务)中不同员工的劳动差别。⑤实行岗位工资制的员工的增资办法与等级制员工不同,员工的工资随工作岗位的变动而变动。员工上岗和下岗工资有区别,上岗发给岗位工资,下岗则按本人岗位工资的一定百分比支付工资。

3.适用范围

我国传统的国有企业一般采取职位工资制,依据职位的等级领取相应的工资。从我国企业的实际情况看,管理类、事务类及生产类的员工,采用以职位为基础的基本薪酬制度在现阶段是比较适用的。例如,某企业有10个职能部门,有30个职系,有100个或150个职位,但是所有级别就15个,工资系统就是15个等级,每一个级别都有一个范围,员工在哪个级别里,就按哪个级别的工资范围来发工资。

①韩琳.企业绩效薪酬设计探讨[J].消费导刊,2009(07):74—75.