

Human Resource Management

人力资源管理

工商管理学院



第8章 薪酬福利管理

本章要点

- 报酬、薪酬、总薪酬辨析
- 总报酬体系模型、薪酬管理的作用与基本要求
- 薪酬管理中的重要决策
- 职位薪酬体系的优缺点以及实施条件
- 四种主要的职位评价技术、薪酬水平决策与薪酬结构设计
- 绩效薪酬及其实施要点
- 绩效薪酬的类型及其不同特点
- 员工福利对于组织和员工个人的影响
- 员工福利的问题及其发展趋势、员工福利的种类



本章主要内容

- 一、薪酬与薪酬管理的一般原理
- 二、职位薪酬体系设计
- 三、绩效薪酬
- 四、员工福利



本节主要内容

一、薪酬与薪酬管理的一般原理

- 1.薪酬的基本概念与内涵
- 2.薪酬管理与薪酬管理决策

二、职位薪酬体系设计

三、绩效薪酬

四、员工福利



一、薪酬与薪酬管理的一般原理

1、薪酬的基本概念与内涵

- 薪酬、总薪酬、报酬

报酬： 由于工作而获得的所有有价值的东西

总薪酬： 各种形式的薪酬和福利（经济性）

薪酬： 直接的货币性薪酬

基本薪酬

+

可变薪酬

+

福利

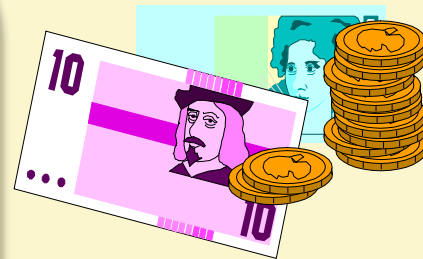
服务

+

成长机会

成就感

工作环境

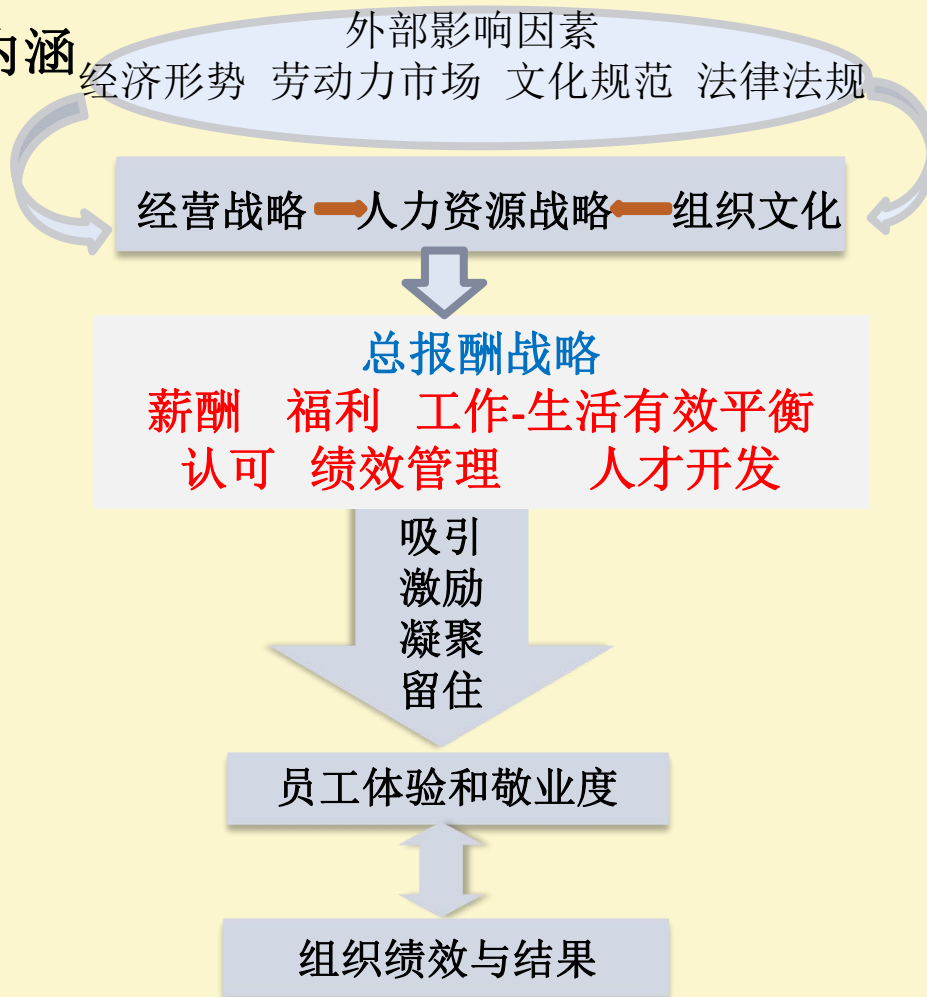




一、薪酬与薪酬管理的一般原理

1、薪酬的基本概念与内涵

• 总报酬体系



总报酬学会的总报酬体系模型

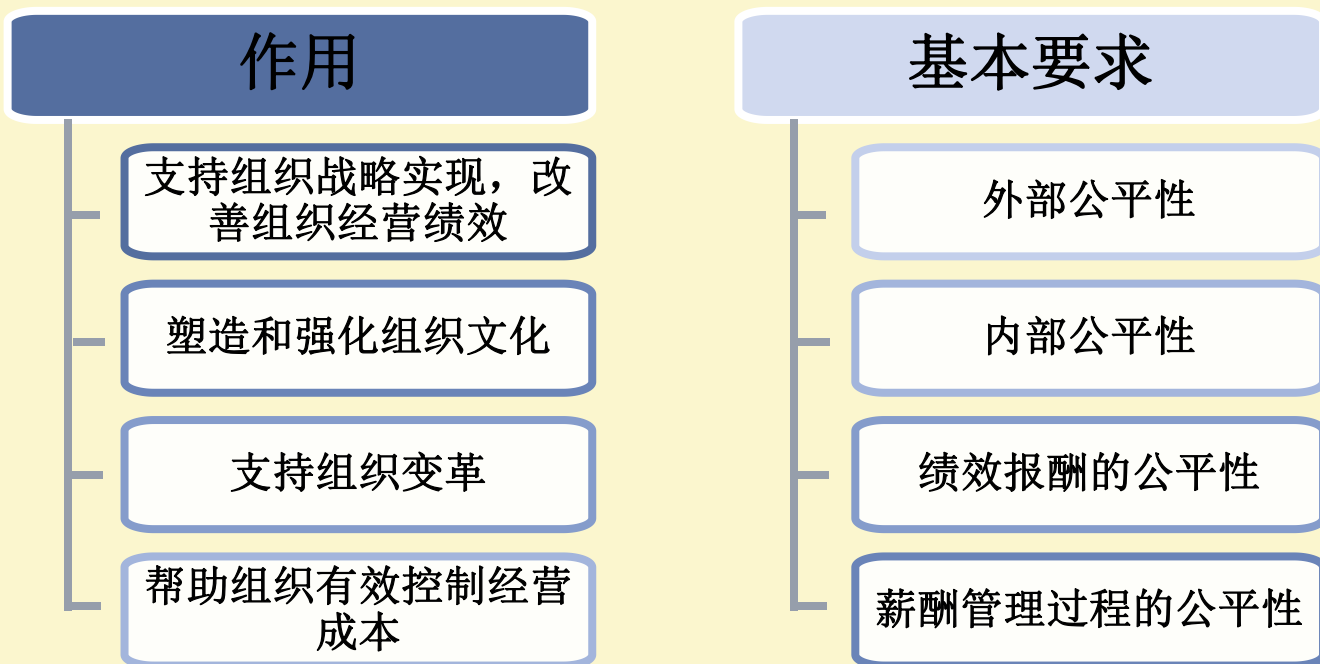


一、薪酬与薪酬管理的一般原理

2、薪酬管理与薪酬管理决策

- 薪酬管理的作用及其基本要求

薪酬管理是组织针对所有员工提供的服务来确定他们应当得到的薪酬总额、薪酬结构以及薪酬形式的过程。

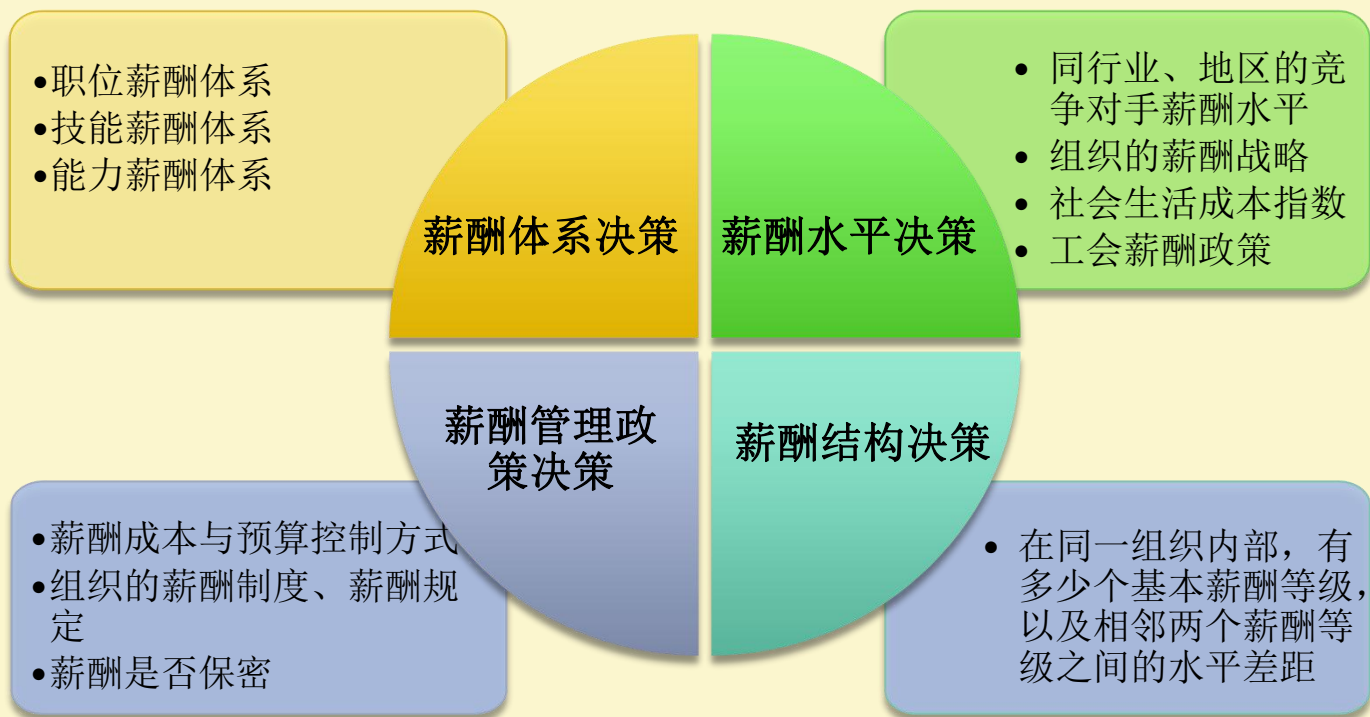




一、薪酬与薪酬管理的一般原理

2、薪酬管理与薪酬管理决策

• 薪酬管理的若干重要决策





本节主要内容

一、薪酬与薪酬管理的一般原理

二、职位薪酬体系设计

- 1.职位薪酬体系简介
- 2.职位评价技术
- 3.薪酬水平与薪酬结构

三、绩效薪酬

四、员工福利



二、职位薪酬体系设计

1、职位薪酬体系简介

- 职位薪酬体系及其优缺点

内容	1.对职位本身的价值做出客观评价  2.根据职位评价的结果来赋予承担这一职位的员工的薪资
优点	• 实现了真正意义上的同工同酬 • 有利于按照职位系列进行薪酬管理，操作简单，管理成本低 • 加大了员工提高自身技能和能力的动力
缺点	• 若员工晋升困难，加薪也困难，积极性易受挫 • 不利于组织对多变的外部经营环境作出迅速的反应



二、职位薪酬体系设计

1、职位薪酬体系简介

- 实施职位薪酬体系的前提条件

五个“是否”	“是”，因为：
职位内容是否已经明确化、规范化和标准化？	这是职位薪酬体系的基本要求
职位内容是否基本稳定，在短期内不会有太大变动？	确保工作序列之间有明显界限
是否有按个人能力安排职位或工作岗位的机制？	确保员工能力与岗位要求匹配，保障内部公平
是否存在较多的职级？	确保员工有机会从低级向高级晋升
组织的薪酬水平是否足够高？	最低级别的员工也能依靠薪酬满足基本生活需要

- 设计职位薪酬体系的基本流程

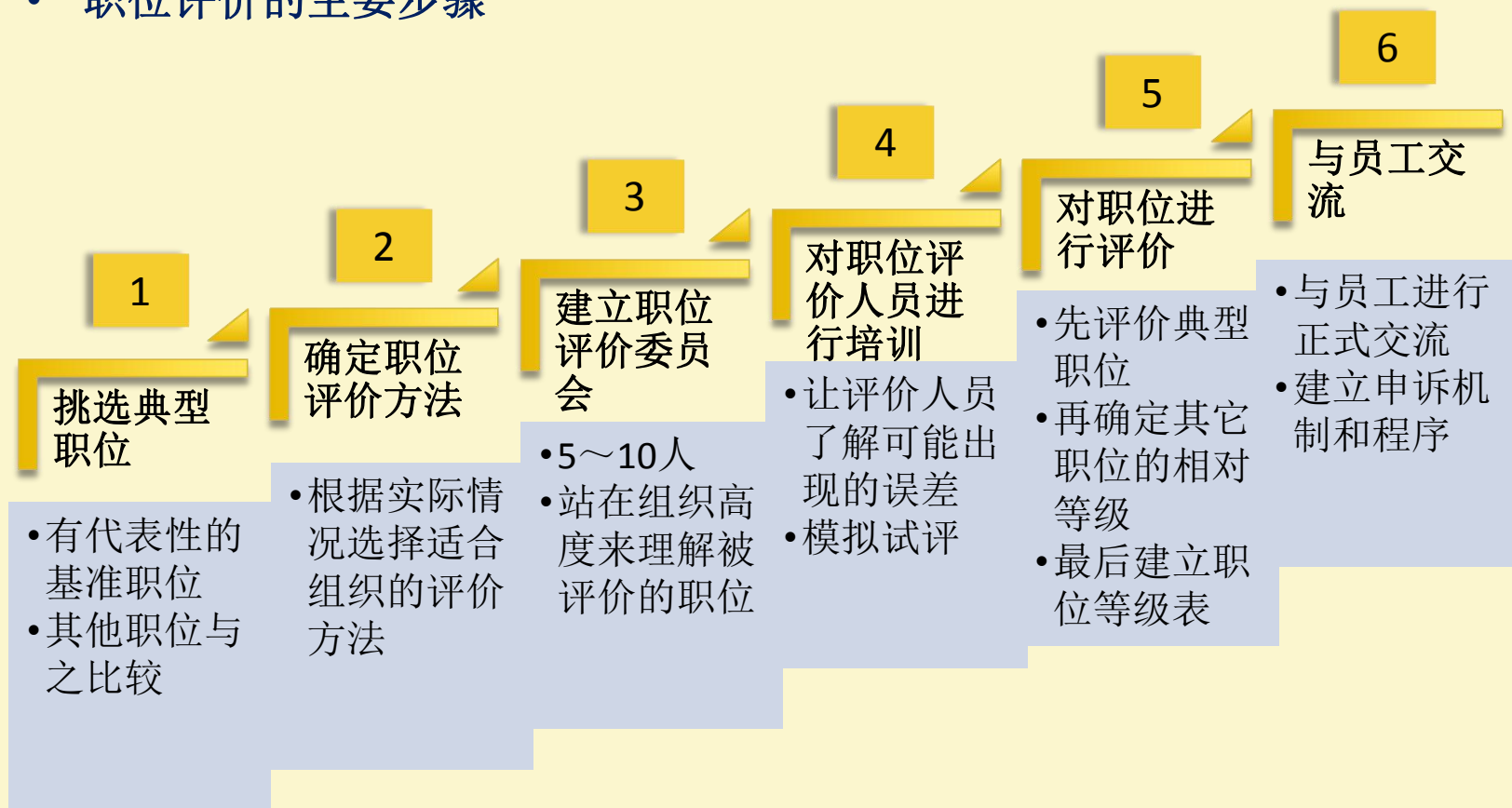




二、职位薪酬体系设计

2、职位评价技术

- 职位评价的主要步骤





二、职位薪酬体系设计

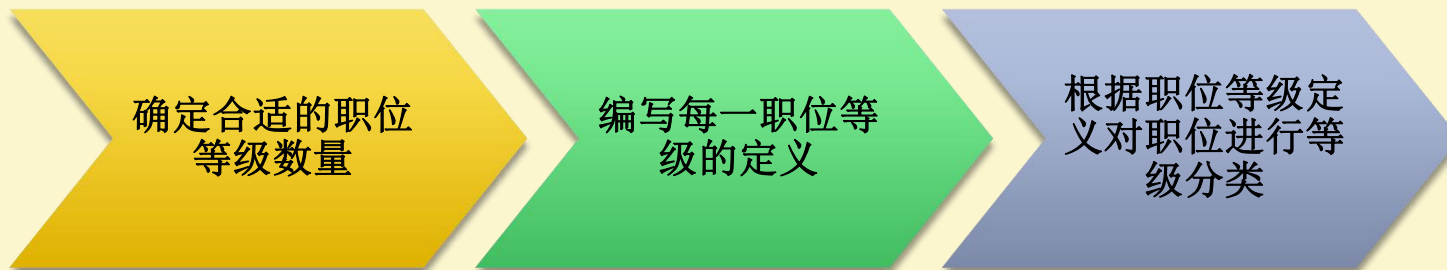
2、职位评价技术

- 四种主要的职位评价方法

- 排序法

直接排序法	交替排序法	配对比较排序法
按照从高到低或从低到高的价值顺序对职位进行总体排序	首先找出价值最高的职位，再找价值最低的，再找价值次最高的、次最低的.....	将每一个职位轮番与其他所有职位比较，根据职位在比较重的最终得分来确定排序

- 分类法





二、职位薪酬体系设计

2、职位评价技术

- 四种主要的职位评价方法

- 计点法

三个关键内容

报酬要素

反应每一种报酬要素在整个职位评价体系中的相对重要性的权重

量化的报酬要素衡量尺度

评价过程

1

确定组织内需要的报酬要素是哪些（如，知识、技能、能力、工作条件等）

2

确定每个报酬要素的重要性比值（总和100%）

对每个报酬要素进行等级划分，并分别赋予点值

3

确定每个职位在各个报酬要素上的程度等级，代入相应点值，再乘以要素的重要性比值，加权求和

4

根据每个职位的总点值大小进行排序



二、职位薪酬体系设计

2、职位评价技术

- 四种主要的职位评价方法

- 要素比较法

两个关键内容

报酬要素

典型职位的市场薪酬水平

评价过程

1

通过市场调查了解典型职位的薪酬水平

2

将该职位的市场薪酬水平分解到不同的报酬要素上（每个要素分别值多少薪酬）

3

反复对多个典型职位进行报酬的要素分解，形成要素比较排名

4

将被评价职位与典型职位的要素价值进行比较



二、职位薪酬体系设计

2、职位评价技术

- 四种主要的职位评价方法

- 要素比较法举例

要素价值	脑力	技能	体力	责任	工作条件
4.0元	系统分析员			系统分析员	
3.8元	程序分析员				
3.5元				程序设计员	
3.0元	程序设计员	资料录入员			
2.5元		程序设计员		控制台操作员	资料录入员
2.0元	控制台操作员				控制台操作员
1.5元	资料录入员		资料录入员	资料录入员	系统分析员
1.0元			系统分析员		程序设计员
0.5元			程序分析员		



本节主要内容

一、薪酬与薪酬管理的一般原理

二、职位薪酬体系设计

三、绩效薪酬

1.绩效薪酬及其实施要点

2.绩效薪酬的种类

四、员工福利



三、绩效薪酬

1、绩效薪酬及其实施要点

- 绩效薪酬及其优缺点

绩效薪酬是员工的薪酬随着个人、团队或者组织绩效的某些衡量指标所发生的变化而变化的一种薪酬设计。

优点

把员工的努力集中在组织认为重要的目标上

减轻了组织在固定成本开支方面的一些压力

有利于组织总体绩效水平的改善

缺点

产出标准可能存在不公正之处

有可能引发对组织整体利益不利的员工竞争

有可能增加管理层和员工之间的摩擦

员工收入的增加可能带来更高的绩效要求

复杂的绩效奖励公式让员工难以理解

德西效应：外在报酬有时可能会削弱一个人的内在动机



三、绩效薪酬

1、绩效薪酬及其实施要点

- 绩效薪酬的实施要点

与其他薪酬计划配合

只是薪酬体系中的一个重要组成部分，不能取代其他薪酬计划

与组织的战略目标和文化、价值观一致

成功的绩效薪酬必须保持三个方面的一致性：员工的目标和组织特性、组织的战略规划以及组织的目标

有效的绩效管理体系

绩效管理体系是绩效薪酬的基础

绩效和奖励之间要有紧密联系

报酬是绩效最大化的动力

获得有效沟通战略的支持

组织要及时为员工提供正确作出决策的各种信息

保持一定的动态性

组织经营目标、外部经营环境、工作方式一直都在变化



三、绩效薪酬

2、绩效薪酬的种类

从时间维度分类

短期绩效薪酬

绩效加薪：

- 由员工的绩效评价结果决定其基本薪酬的增加
- 关键要素是加薪幅度、时间、方式

一次性奖金：

- 一次性绩效加薪，不影响基本薪酬

特殊绩效认可计划：

- 打破绩效加薪在周期与幅度方面的限制，灵活提供加薪奖励

长期绩效薪酬

现股计划：

- 直接赠予股票，或按照市场价值向员工出售股权

期股计划：

- 约定在未来某一时期内以一定价格购买组织股权

期权计划：

- 提供在未来某一时期内以一定价格购买组织股权的机会



三、绩效薪酬

2、绩效薪酬的种类

从激励对象维度分类

个人绩效薪酬

直接计件工资计划：

- 根据产量确定薪酬，产量高，薪酬奖励就高
- 需要管理者和工人双方共同参与

标准工时计划：

- 先确定完成任务需要的正常时间
- 效率高的工人在短时间内完成工作，仍以标准时间支付薪酬

差额计件工资计划：

- 对工作效率不同的员工制定不同的工资率

群体绩效薪酬

利润分享计划：

- 员工按照事先设计好的公式，分享所创造利润的百分比

收益分享计划：

- 组织与员工分享因生产率提高、成本节约和质量提高而带来的收益

成功分享计划：

- 对超越经营单位目标的绩效进行奖励



本节主要内容

- 一、薪酬与薪酬管理的一般原理
- 二、职位薪酬体系设计
- 三、绩效薪酬

四、员工福利

- 1.福利对组织和员工的影响
- 2.福利存在的问题及其发展趋势
- 3.福利的种类



四、员工福利

1、福利对组织和员工的影响

组织提供福利的原因

- 政府法律规定的要求
- 劳动力市场竞争压力的推动
- 集体谈判的影响
- 吸引和保留员工的需要
- 享受优惠税收政策，提高成本支出有效性

福利对员工个人的影响

- 享受税收方面的优惠
- 集体购买产生规模经济效应
- 满足员工对稳定的偏好
- 满足员工的公平和归属需要



四、员工福利

2、福利存在的问题及其发展趋势

认识混乱

- 组织和员工在对福利的认识上存在一些混乱

成本高昂

- 福利支出成本高，增长快

回报性低

- 员工将福利看成既定权利，满足感降低

制度僵化

- 传统福利制度相对固定死板，缺乏灵活性和针对性

弹性福利计划大行其道并且日趋完善

组织开始寻求与其战略目标、组织文化和员工类型相匹配的福利模式



四、员工福利

3、福利的种类

法定福利						
法定社会保险		法定假期		住房公积金		
养老保险、失业保险 医疗保险、工伤保险 生育保险		公休假日、法定休假日 带薪年假、其他假期		住房公积金		
补充保险						
企业年金		团体人寿保险计划		健康医疗保险计划		
员工服务						
员工援助计划	咨询服务	教育援助计划	儿童看护帮助	老人护理服务	饮食服务	健康服务



小结

■ 薪酬、总薪酬、报酬

- 薪酬：货币回报
- 总薪酬：货币薪酬和福利
- 报酬：所有有价值的东西，包括经济性与非经济性的报酬

■ 薪酬管理

- 薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构以及薪酬管理政策
- 职位薪酬体系是应用最广泛的基本薪酬制度
- 主要职位评价方法是排序法、分类法、计点法和要素比较法

■ 绩效薪酬

- 短期、长期、个人和群体的绩效薪酬

■ 福利

- 法定福利、补充保险计划、员工服务