

人力资源管理

中央财经大学商学院
嵇月婷



Central University
of Finance and
Economics



Central University
of Finance and
Economics

CONTENTS

1 | 课程回顾

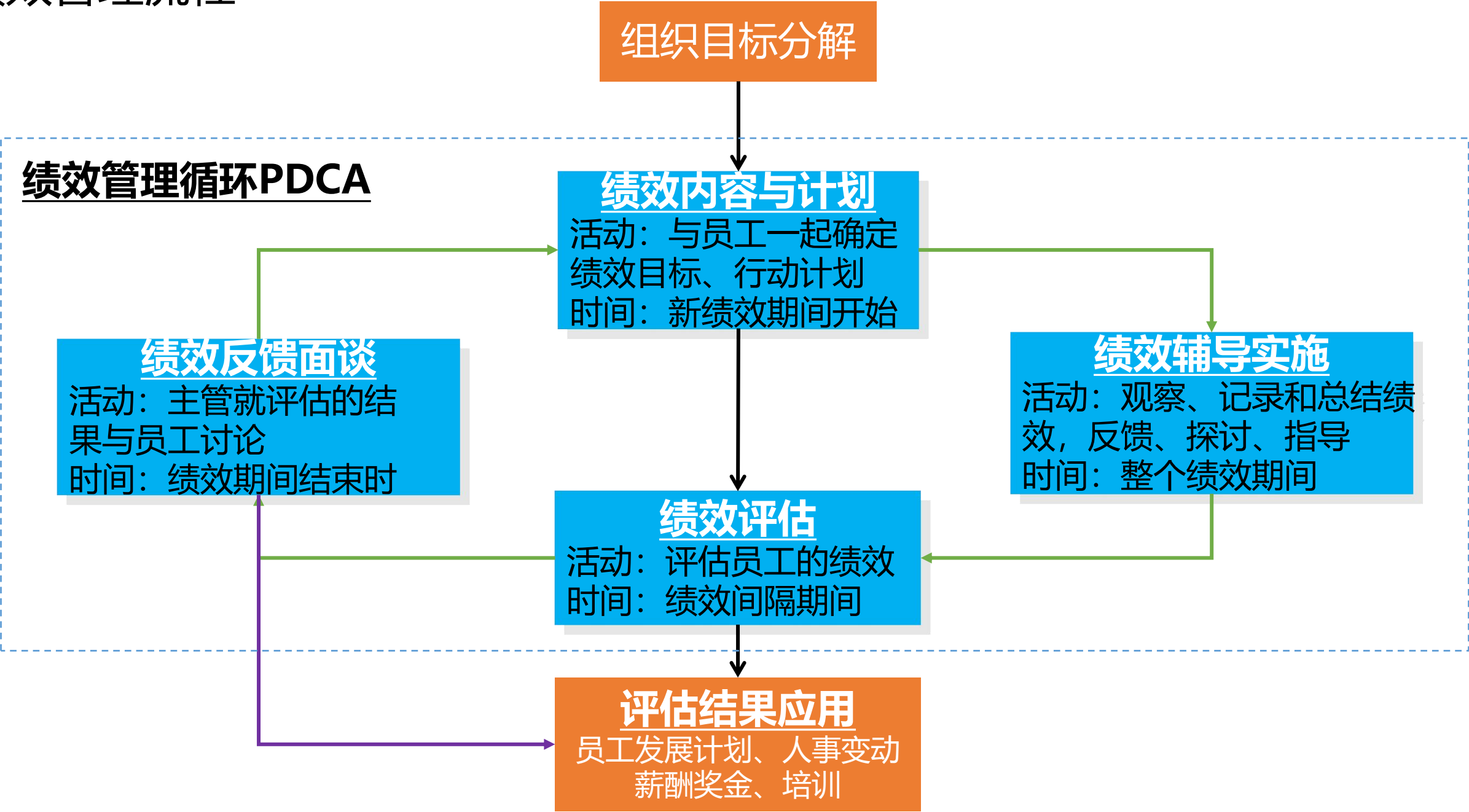
2 | 薪酬管理概述

3 | 固定薪酬

4 | 可变薪酬



绩效管理流程



1 | 课程回顾

2 | 薪酬管理概述

3 | 固定薪酬

4 | 可变薪酬



薪酬是指**企业**为认可**员工**的工作与服务而支付给员工的各种直接的和间接的**经济收入**。一般来说，在企业中，员工的薪酬由三部分组成：基本薪酬、可变薪酬、间接薪酬。

- **基本薪酬**：指企业根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给他们的较为稳定的经济收入。
- **可变薪酬**：指企业根据员工、部门或团队、企业自身的**绩效**而支付给他们的具有变动性质的经济收入。
- **间接薪酬**：就是给员工提供的各种福利，与基本薪酬和可变薪酬不同，间接薪酬的支付与员工个人的工作和绩效并没有直接的关系，往往都具有普遍性，通俗的讲就是“人人都有份”。

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





成本高昂

激励不足

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



薪酬管理的基本原则

- (1) 合法性原则
- (2) 激励性原则
- (3) 管理可行性原则
- (4) 公平性原则

全国各省、自治区、直辖市最低工资标准情况

单位：元

地区	月最低工资标准				小时最低工资标准			
	第一档	第二档	第三档	第四档	第一档	第二档	第三档	第四档
北 京	2420				26.4			
天 津	2320				24.4			
河 北	2200	2000	1800		22	20	18	
山 西	1980	1880	1780		21.3	20.2	19.1	
内 蒙 古	1980	1910	1850		20.8	20.1	19.5	
辽 宁	1910	1710	1580	1420	19.2	17.2	15.9	14.3
吉 林	1880	1760	1640	1540	19	18	17	16
黑 龙 江	1860	1610	1450		18	14	13	
上 海	2690				24			
江 苏	2490	2260	2010		24	22	20	
浙 江	2490	2260	2010		24	22	20	
安 徽	2060	1930	1870	1780	21	20	19	18
福 建	2030	1960	1810	1660	21	20.5	19	17.5
江 西	2000	1870	1740		20	18.7	17.4	
山 东	2200	2010	1820		22	20	18	
河 南	2100	2000	1800		20.6	19.6	17.6	
湖 北	2210	1950	1800		22	19.5	18	
湖 南	1930	1740	1550		19	17	15	
广 东	2300	1900	1720	1620	22.2	18.1	17	16.1
其中：深圳	2360				22.2			
广 西	1990	1840	1690		20.1	18.6	17	
海 南	2010	1850			17.9	16.3		
重 庆	2100	2000			21	20		
四 川	2100	1970	1870		22	21	20	
贵 州	1890	1760	1660		19.6	18.3	17.2	
云 南	1990	1840	1690		19	18	17	
西 藏	2100				20			
陕 西	2160	2050	1950		21	20	19	
甘 肃	2020	1960	1910	1850	21	20.5	20	19.5
青 海	1880				18			
宁 夏	2050	1900			20	18		
新 疆	1900	1700	1620	1540	19	17	16.2	15.4

注：本表数据时间截至2024年4月1日。



亚当斯的公平理论

起源

公平理论又称社会比较理论，它是美国行为科学家亚当斯 (J. S. Adams) 在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》《工资不公平对工作质量的影响》《社会交换中的不公平》等著作中提出来的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

观点

公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。



薪酬管理：三大公平

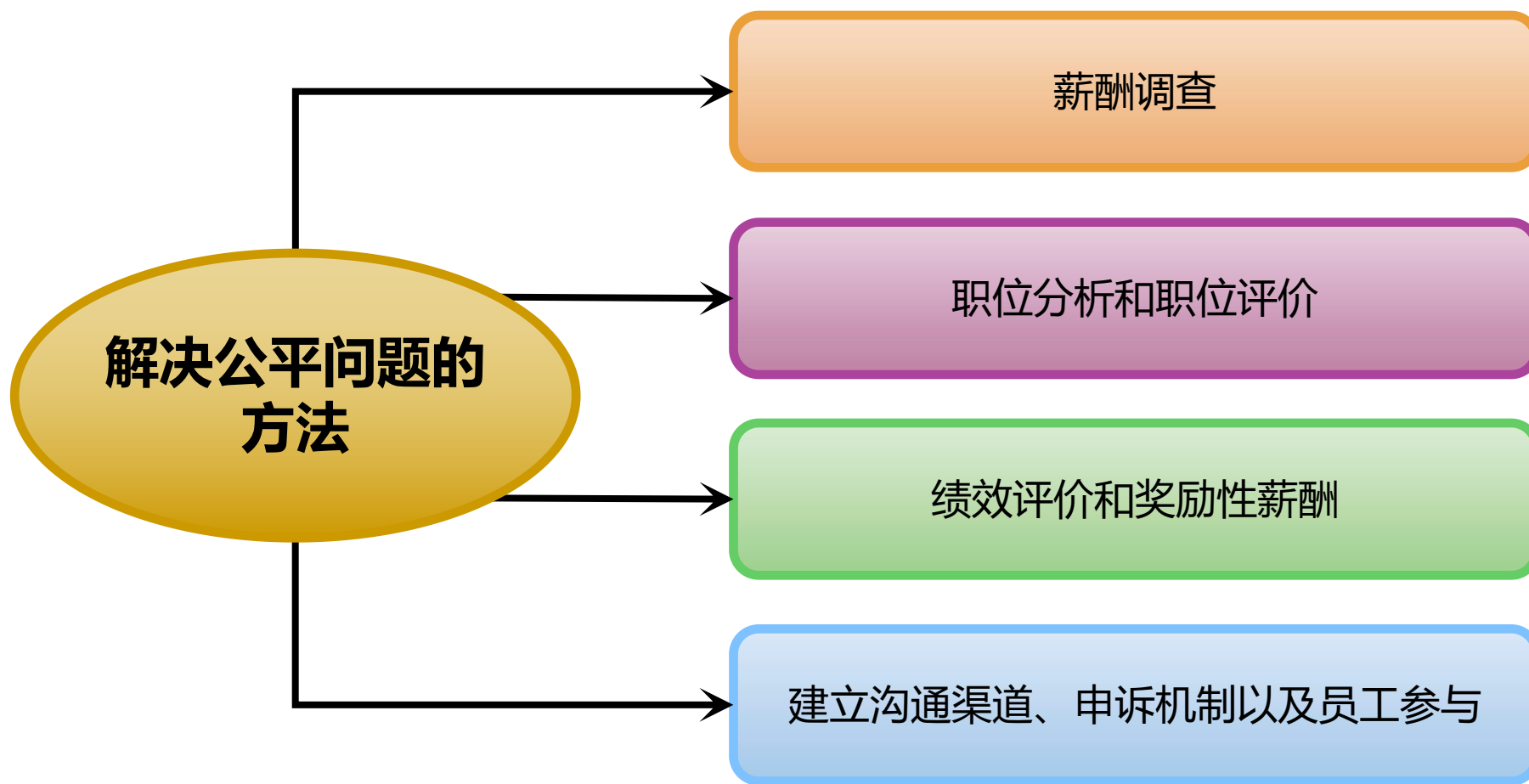
内部公平

外部公平/竞争性

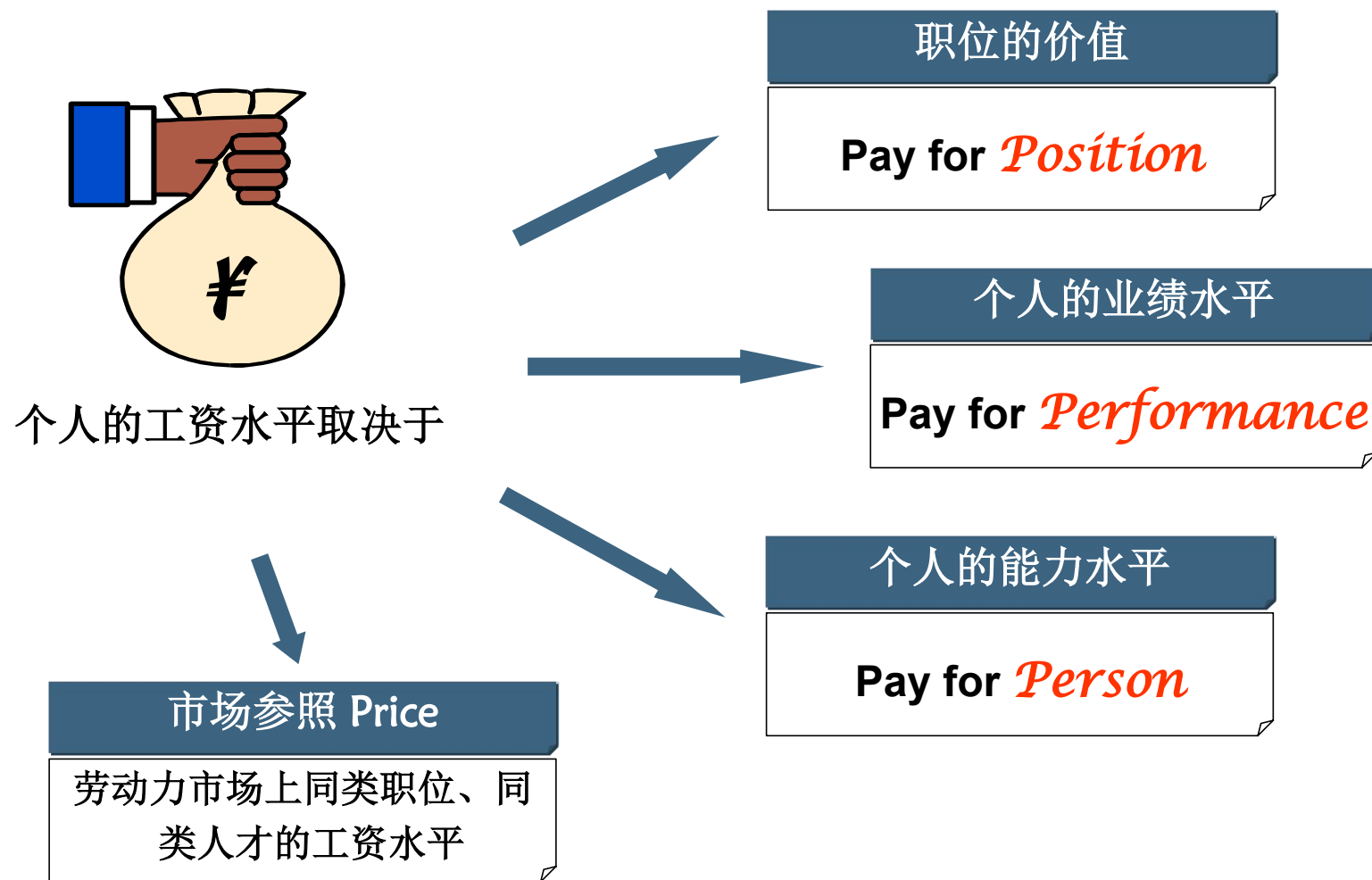
自我公平/激励性



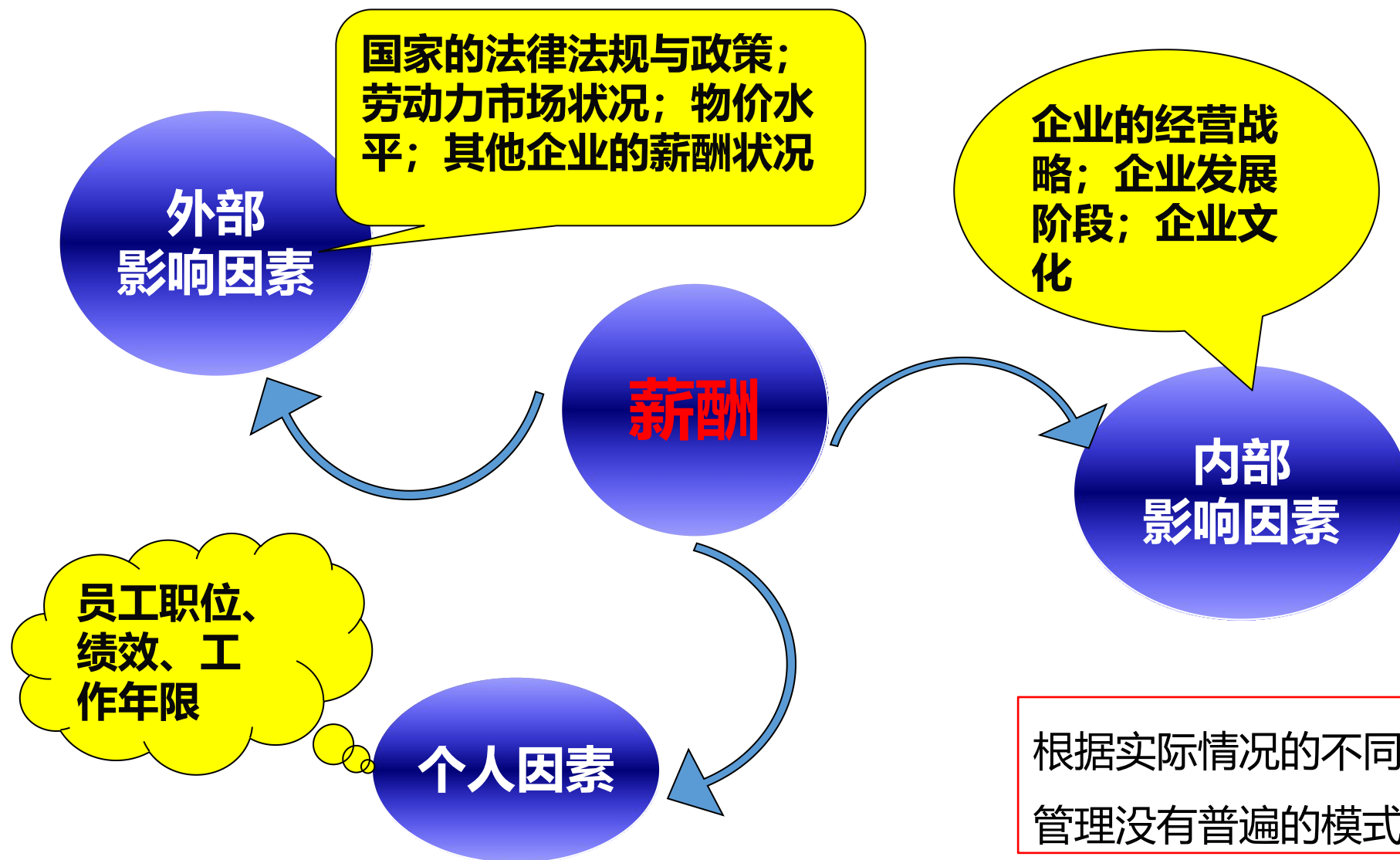
薪酬中的公平问题



付薪依据：3P + 市场参照



影响薪酬管理的主要因素



现代薪酬管理发展趋势



全面薪酬管理

(Total Payment Management)



绩效与薪酬挂钩

(Pay for Performance)



宽带型薪酬结构

(Broad Band Salary Design)



长期薪酬与薪酬股权化

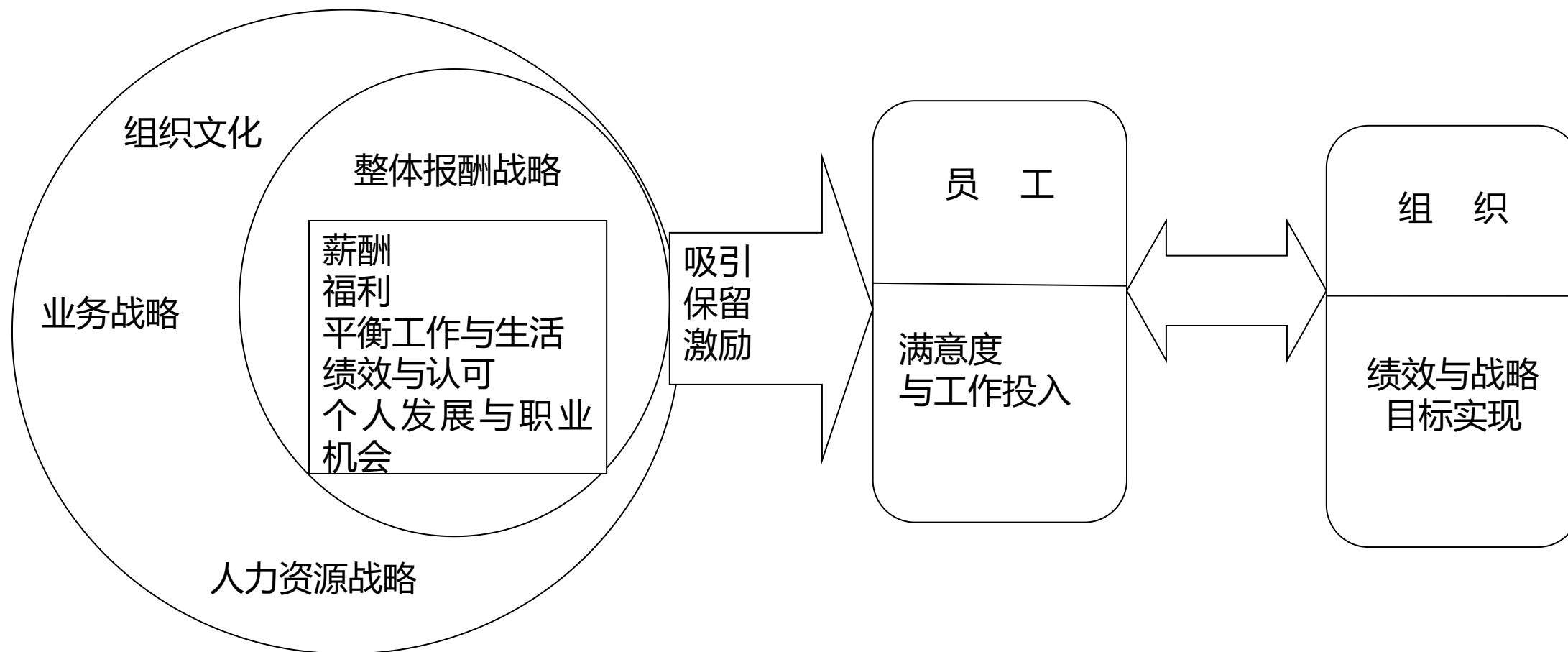
(Employee Stock Ownership Plan)



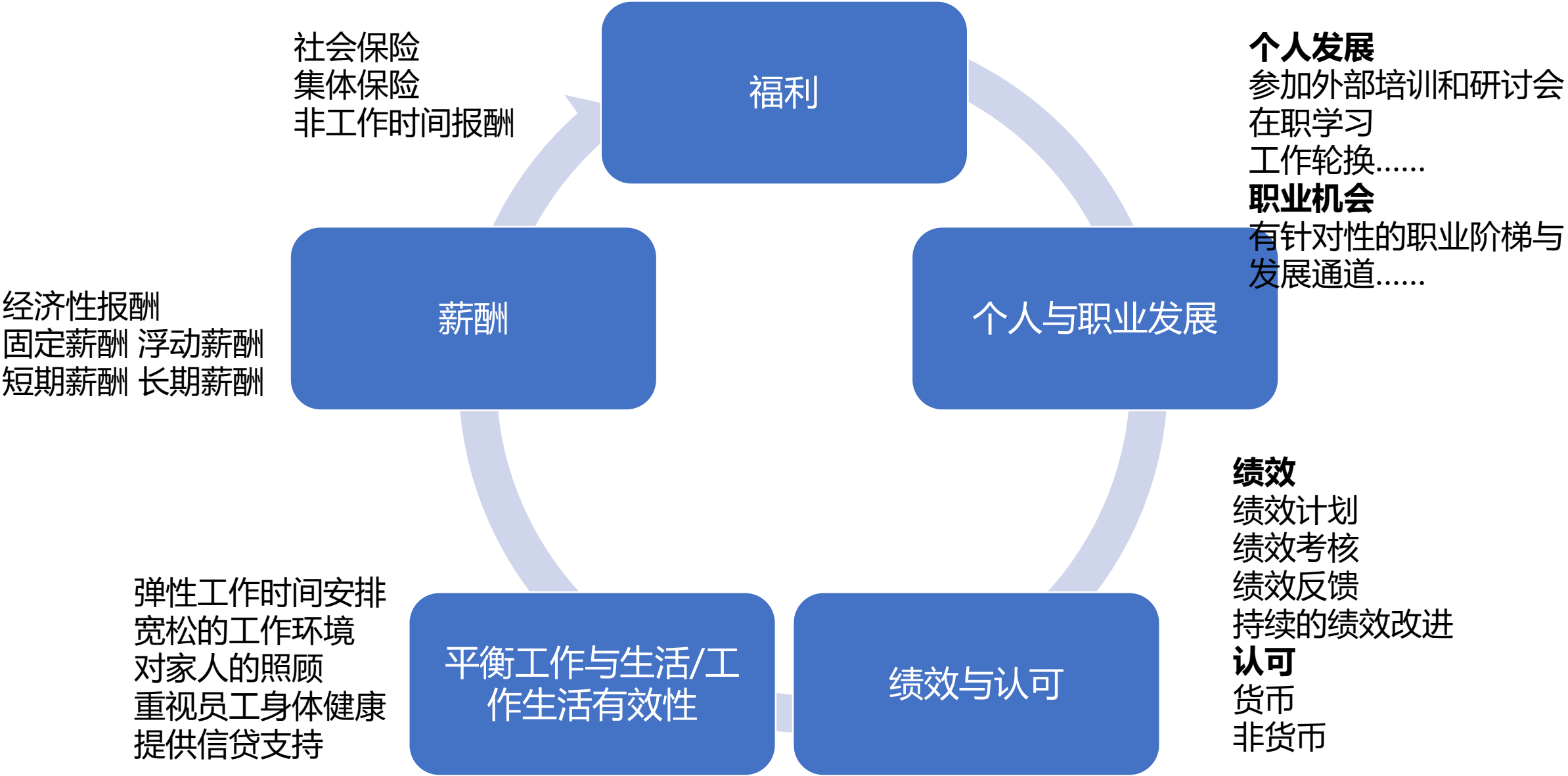
整体薪酬/报酬就是员工在工作场所当中所重视的所有东西的集合。



整体报酬模型的结构



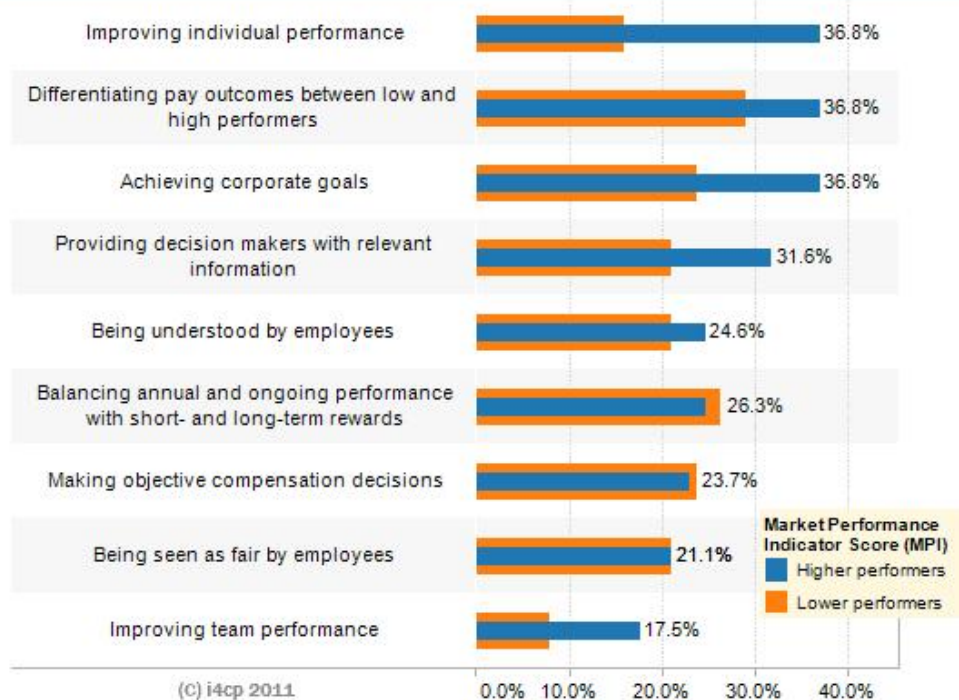
整体报酬模型的构成要素



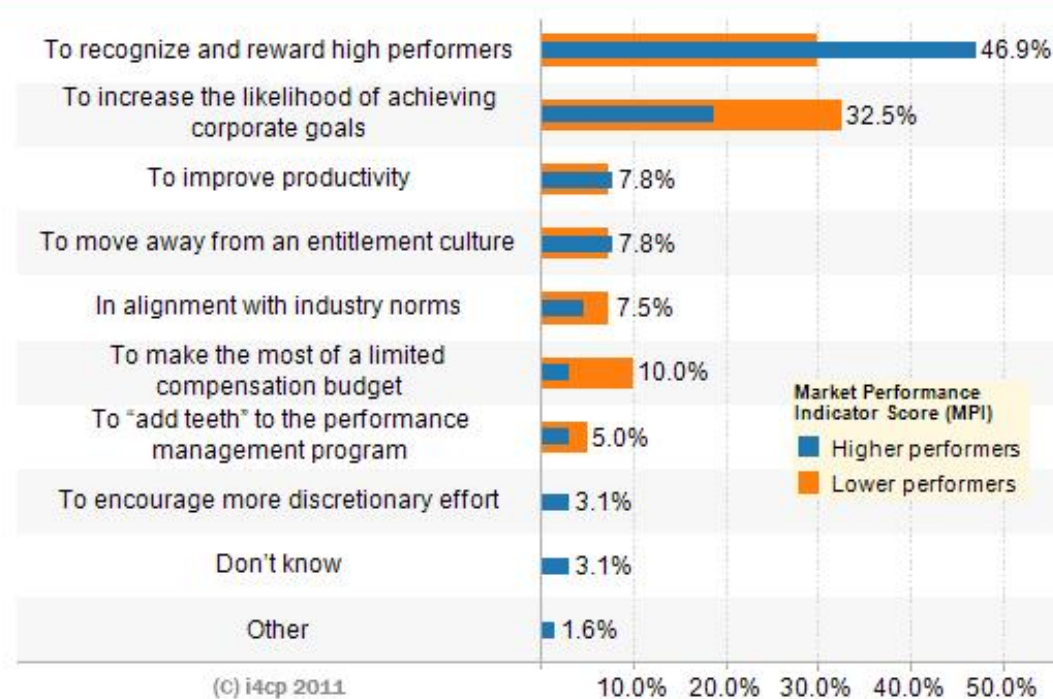
2、薪酬与绩效挂钩

绩效工资:个人绩效和团队绩效紧密挂钩的灵活的薪酬体系

Pay-for-performance Effectiveness



Drivers for Pay-for-performance Programs



薪酬构成

弹性模式

稳定模式

折衷模式



——固定部分



——变动部分



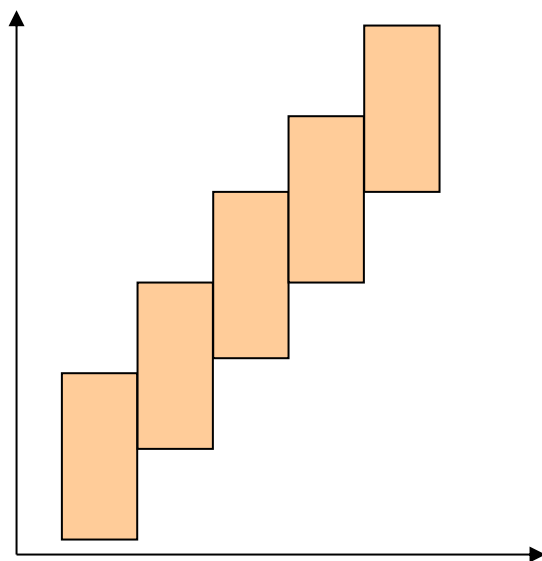
薪酬构成

	弹性薪酬模式	稳定薪酬模式	折中薪酬模式
与绩效挂钩程度	强	弱	中
激励效应	强	弱	中
员工主动性	强	弱	中
员工压力	大	小	中
员工忠诚度	弱	强	中
员工流动率	大	小	中

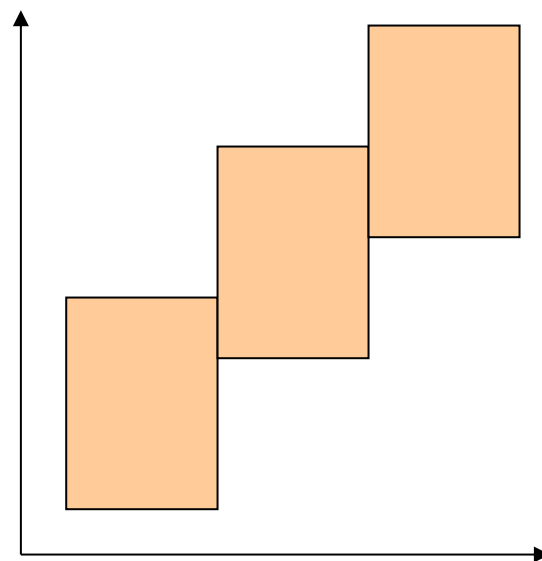


3、宽带型薪酬结构

- 宽带薪酬是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应较宽的薪酬变动范围。
- 工资的等级减少，而各种职位等级的工资之间可以交叉。
- **减少薪酬等级、扩大同一等级的薪酬浮动范围**



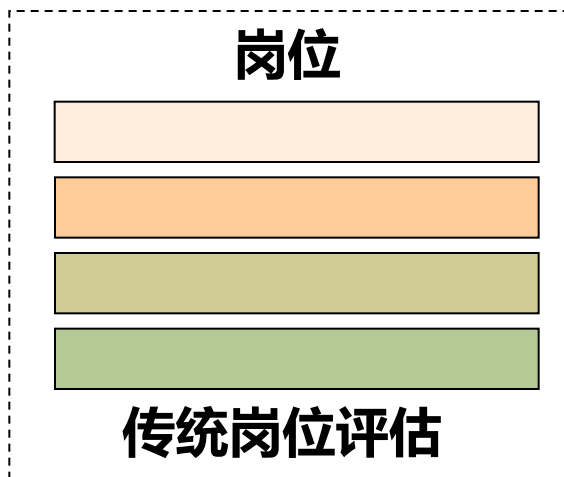
传统薪酬等级



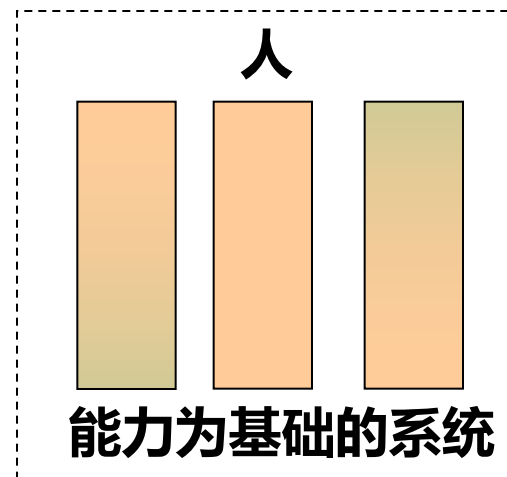
宽带薪酬等级

传统与宽带薪酬的区别

传统薪酬



宽带薪酬



**组织
结构**

直线制组织功能

扁平型组织结构

**基本
薪资
策略**

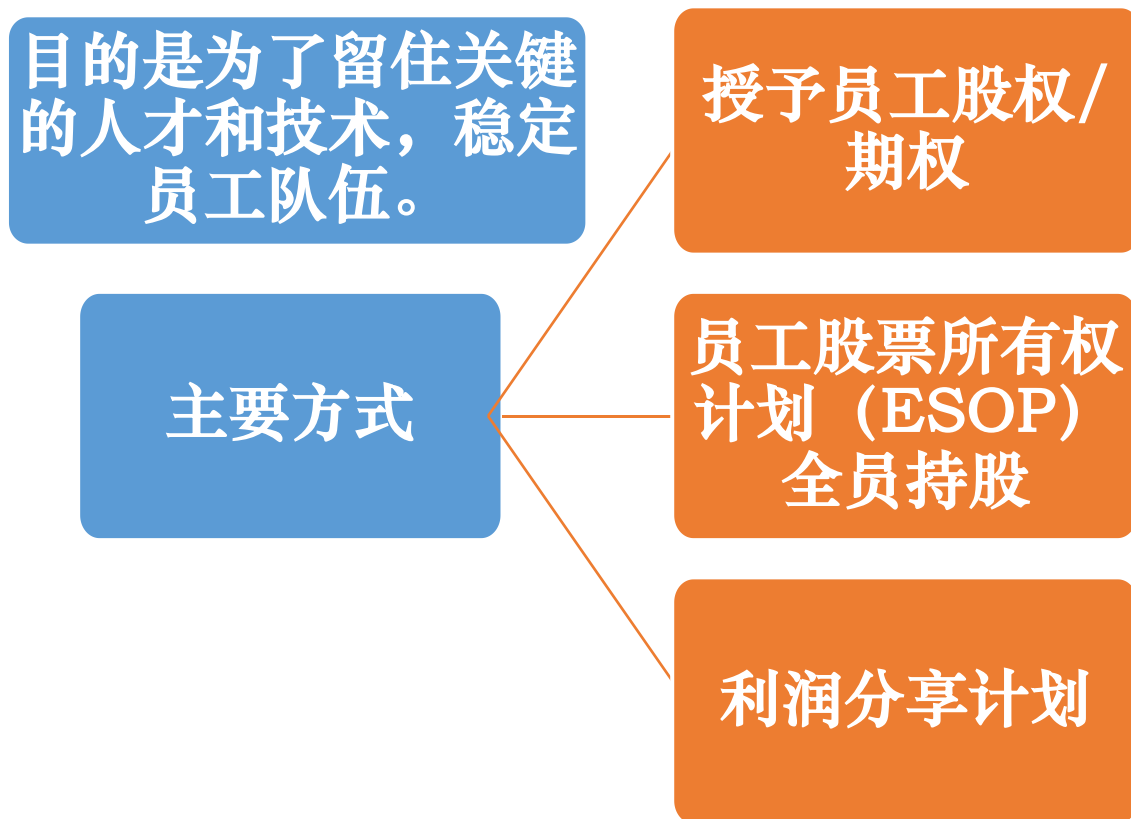
以任务和岗位为基础

以职业生涯为基础

3、宽带型薪酬结构

- 工资的等级减少，而各种职位等级的工资之间可以交叉。
- 减少薪酬等级、扩大同一等级的薪酬浮动范围
- **组织扁平化趋势，它打破了传统薪酬结构所维护的等级制度**
- **有利于企业引导员工将注意力从职位晋升或薪酬等级的晋升转移到个人发展和能力的提高方面，给予绩效优秀者比较大的薪酬上升空间**

4、雇员激励长期化，薪酬股权化



员工持股的定义

美国国家雇员持股中心（NCEO）的员工持股定义：员工拥有公司股权。
主要强调的是公司通过专门设计的正式计划，使广泛的普通员工共同持有公司股权。

	狭义的股权激励 (股票增值权、股票期权和虚拟股票)	员工持股
参与对象	主要是上市公司董事和高级管理人员	参与对象更加广泛，既包括董事、高管，也包括了普通员工
业绩要求	一般有较为严厉的要求，如没有达到标准将无法获得股权。	员工持股计划一般没有业绩要求。
实施成本	使用较多的股票期权，需要公司承担成本，计入管理费用	一般采用二级市场购买或非公开发行，都是由员工出资购买，不会给企业增加成本压力
实施目的	激励，解决委托代理问题	激励，减少并购的风险，社会意义

1 | 课程回顾

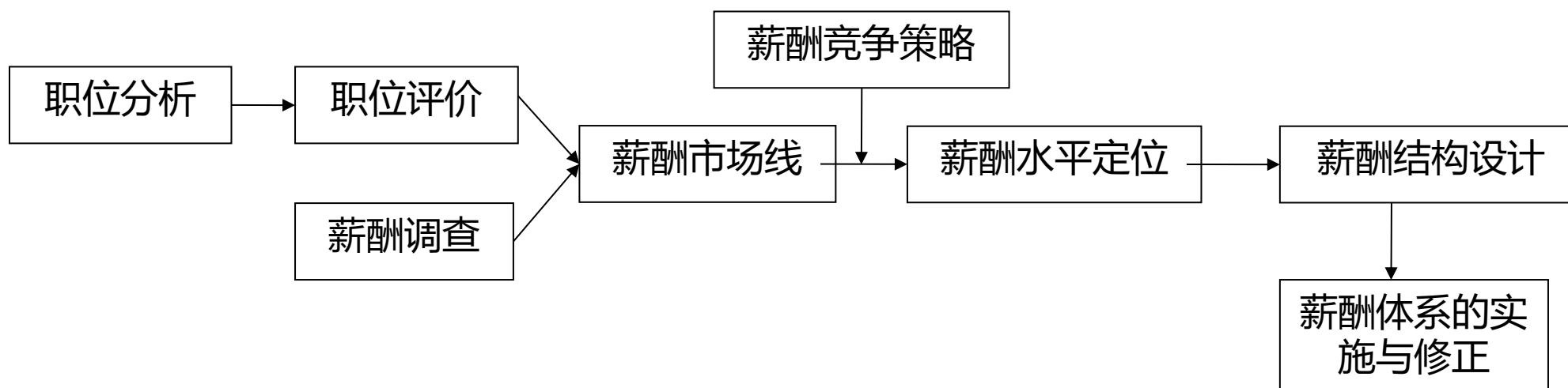
2 | 薪酬管理概述

3 | 基本/固定薪酬

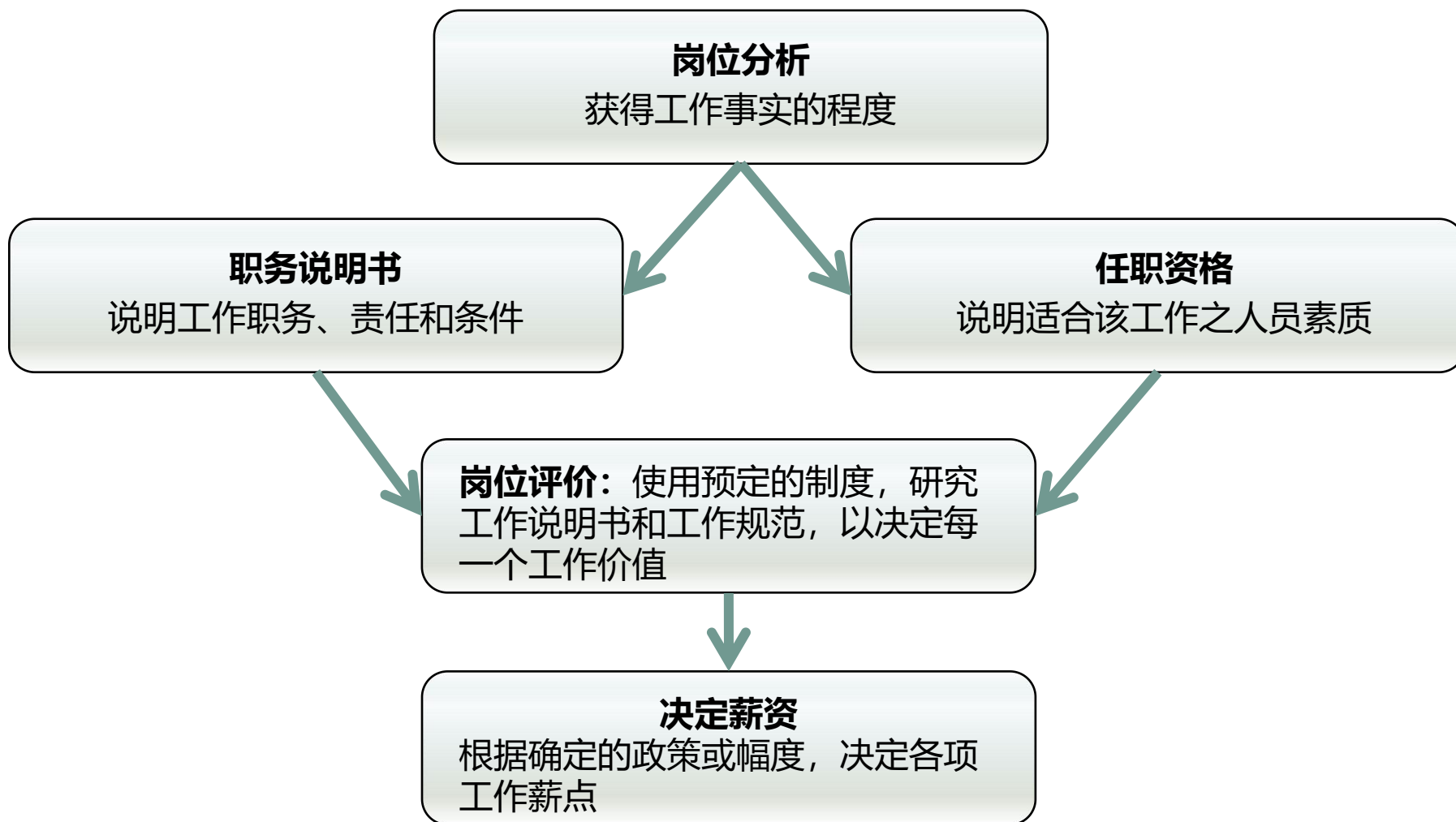
4 | 可变薪酬



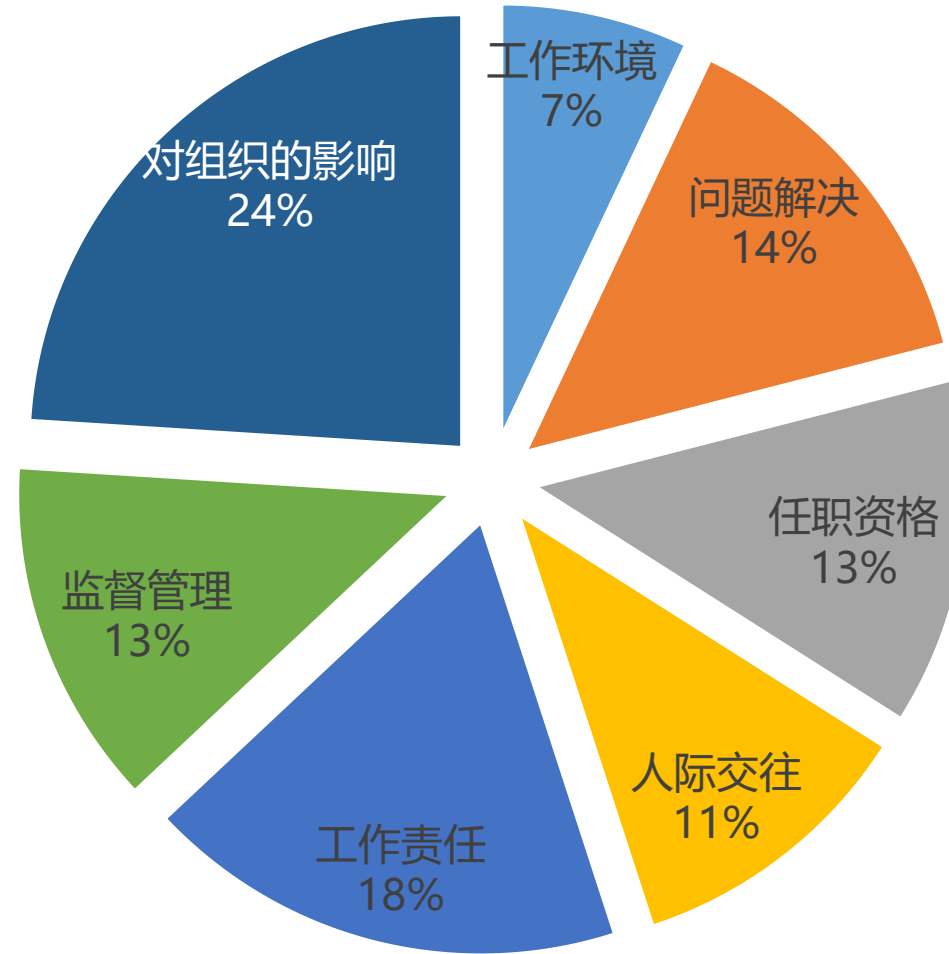
薪酬体系设计的主要步骤



步骤1：岗位价值评价——内部公平的基础



IPE评估系统7个因素的比重



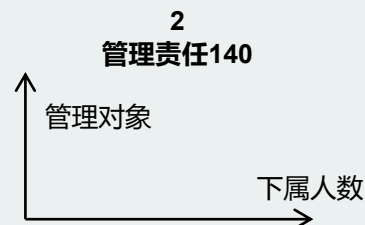
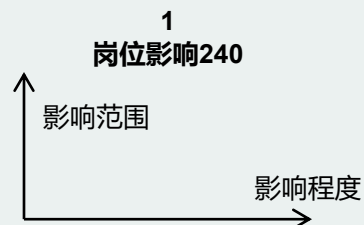
■ 工作环境 ■ 问题解决 ■ 任职资格 ■ 人际交往 ■ 工作责任 ■ 监督管理 ■ 对组织的影响



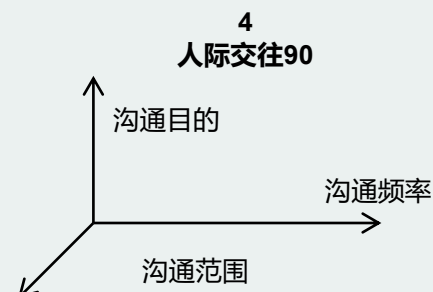
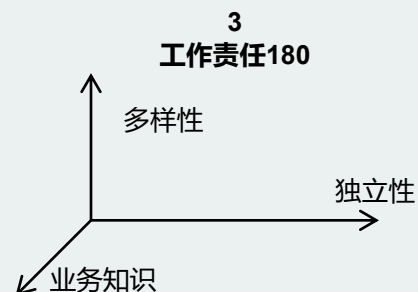
岗位价值评估模型的选择

IPE系统结构图：共分为三大类、七个因素，十六个子因素来确定每个岗位的相对价值分数

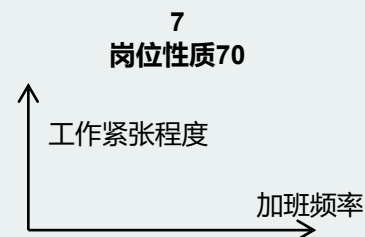
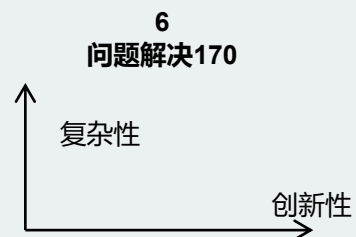
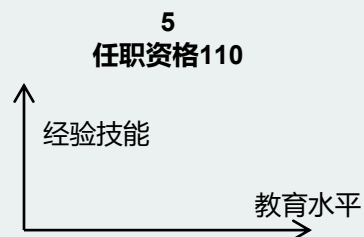
职责规模



职责范围



工作复杂程度



专家号			IPE评价因素							
各因素最高分值			240	130	180	110	130	140	70	1000
评价因素			1	2	3	4	5	6	7	岗位总得分
岗位代码	部门	岗位	对组织的影响	监督管理	工作责任	人际交往	任职资格	问题解决	工作环境	
			得分	得分	得分	得分	得分	得分	得分	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										



步骤2：薪资调查——确定外部竞争力

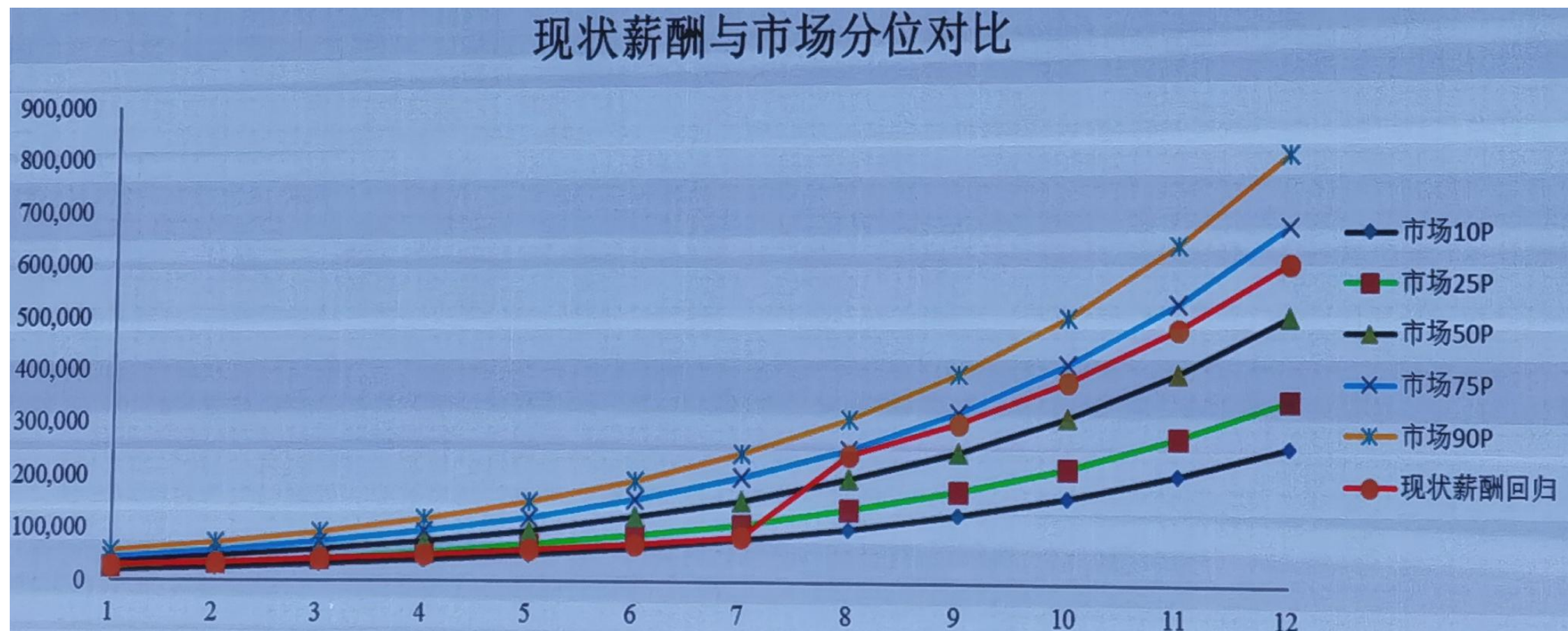
目的

- 了解公司薪资水平在市场上的位置
- 发展适当的薪资结构
- 为公司计划工资增长及改变薪资政策提供基础
- 通过年度薪资调查，及时掌握市场动向，使公司薪资水平与市场变化保持同步



步骤3：分析薪酬现状

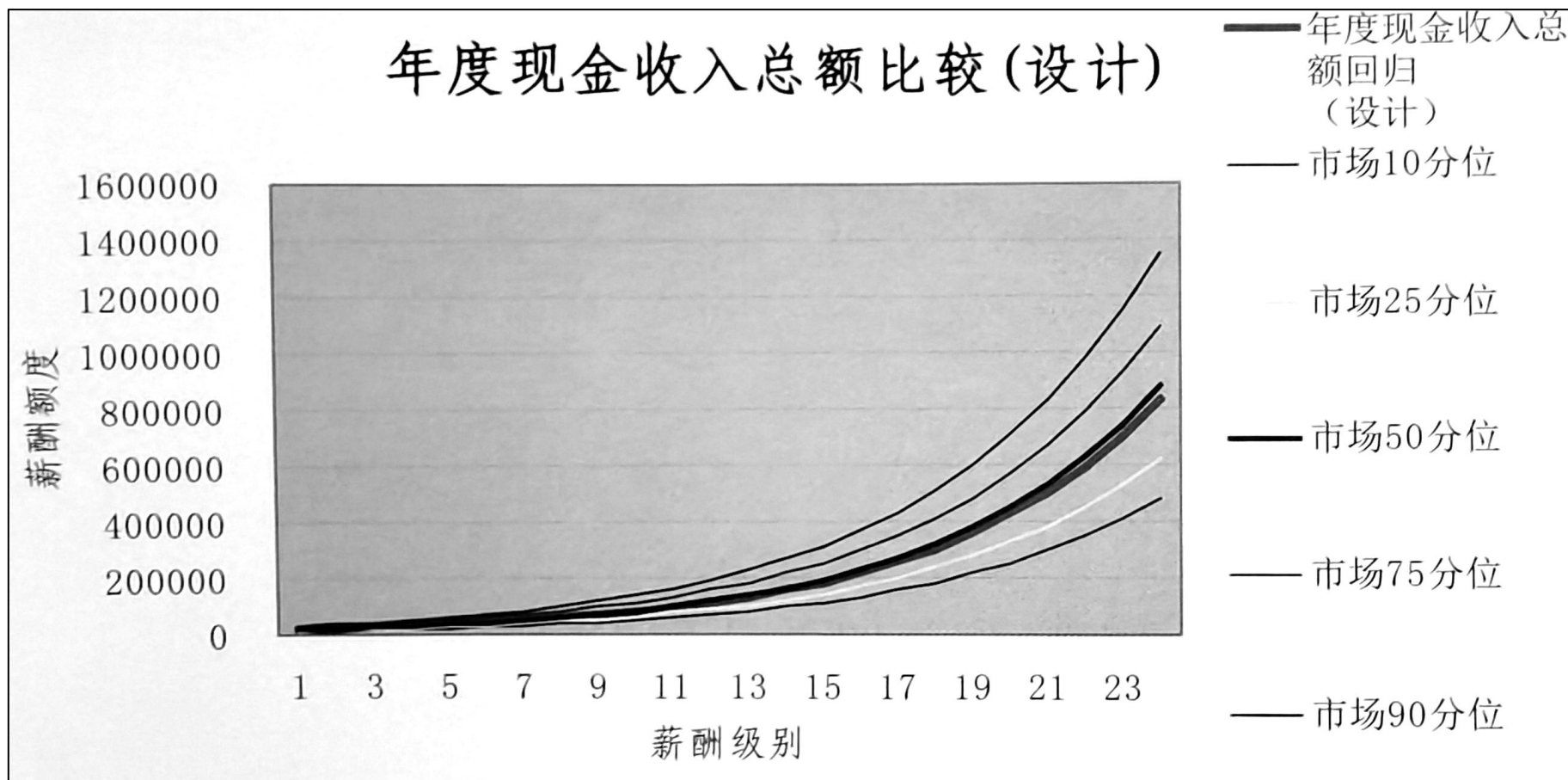
现状薪酬与市场分位对比



- 7层级以下员工所处的薪酬水平在10分位左右，市场竞争力较弱；
- 8层级以上在50-75分位之间，市场竞争力较强。



步骤4：确定薪酬战略



既考虑薪酬水平同市场上比较具有一定的竞争性，同时也兼顾公司的整体薪酬成本，建议薪酬战略定位为：**基层、中层均将薪酬水平定位在50分位。**

(1) 领先型战略

市场领先策略就是将本企业的薪酬水平定位在高于市场平均薪酬水平之上，以领先于市场和许多竞争对手的薪酬水平来构建和管理本企业薪酬制度。

这种策略即适用于整个企业，也适用于其中的一部分岗位或人员。适用**高度依赖人才**的企业/部门。



任正非

**高薪不一定能留住人才，但低薪
一定不能留住人才！**

忠告

重赏之下必有勇夫。华为的高工资制度是华为的第一推动力，即 **“人高我高，人低我亦高”**，华为把自己定位于国际知名通信厂商的企业，人才无疑是企业今后继续前进的原动力。

(2) 市场滞后型战略

- 采用低于市场平均水平的薪酬。

优点:

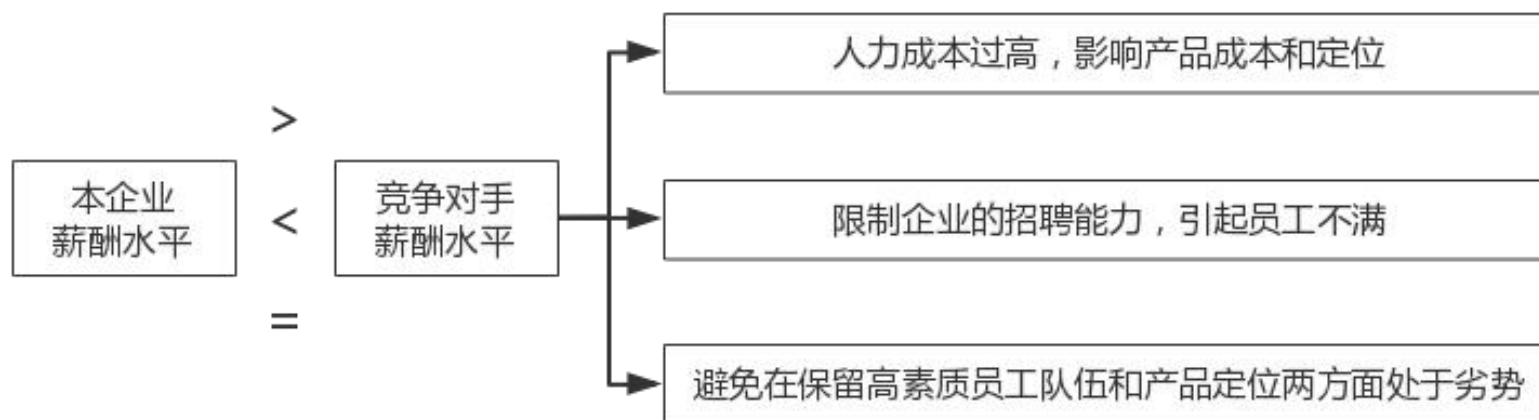
- 这种策略可以减少企业开支，维持较低廉的劳动成本，有助于提高产品定价的灵活性，在特定的时间增强企业的竞争力。

缺点:

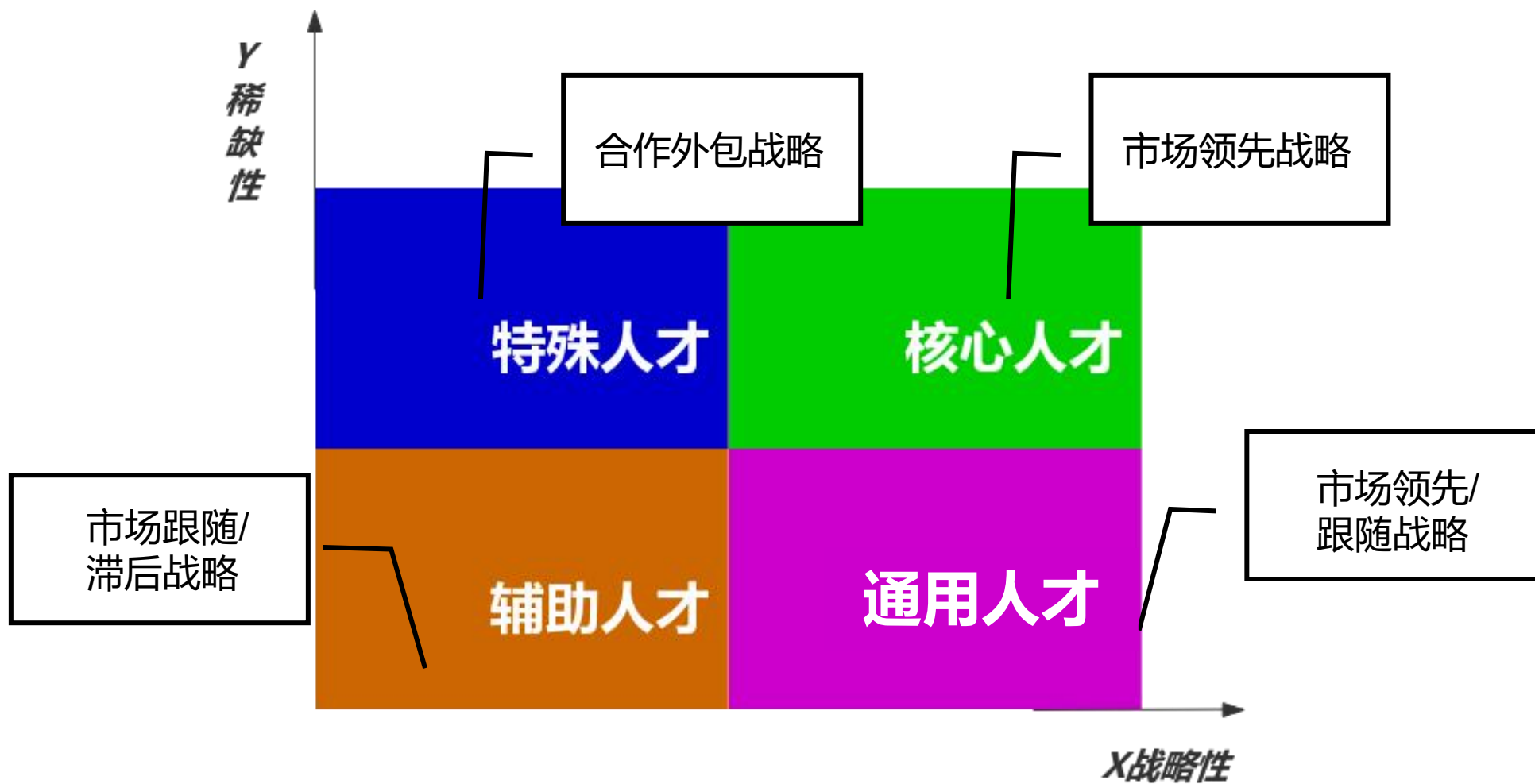
- 这种策略往往难吸引大量的高素质人才，员工满意度低，忠诚度低，员工流失率高。

(3) 跟随型战略

企业始终跟随市场平均薪酬水平来进行薪酬定位，将本企业薪酬水平定位在等于或接近市场平均薪酬水平，从而构建和管理本企业薪酬制度的政策和做法。这是一种使用最为广泛的薪酬策略，这种策略致力于使本企业的薪酬成本接近于产品竞争对手的薪酬成本，同时保持与竞争对手基本一致的吸引和保留人才的能力。



(4) 混合型战略

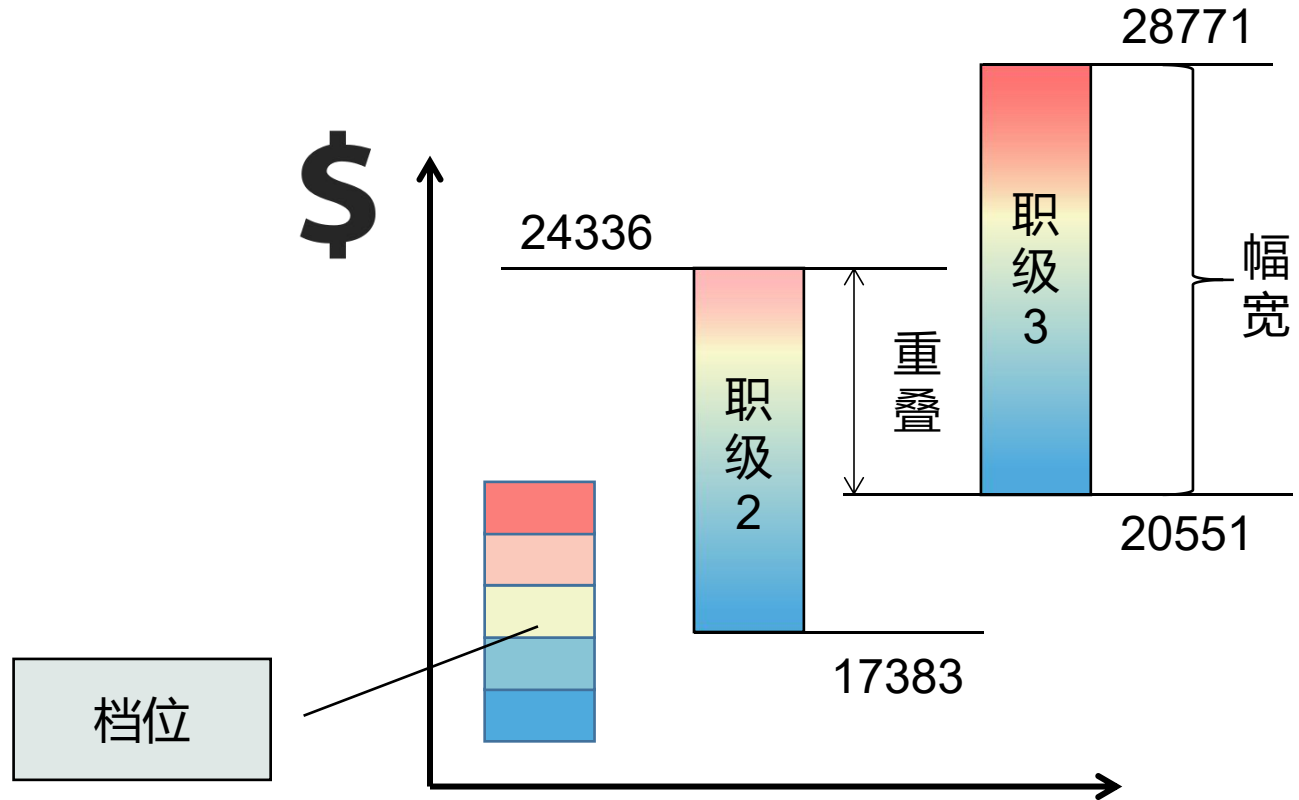


步骤5：薪酬结构设计方案

薪级	职层	薪级	1	2	3	4	5	6	7	级差率	带宽	等额档差	档差率	重叠率
1	员工	1	53333	55556	57778	60000	62222	64444	66667		25%	2222	4%	20%
2		2	64000	66667	69333	72000	74667	77333	80000	20%	25%	2667	4%	20%
3		3	76800	80000	83200	86400	89600	92800	96000	20%	25%	3200	4%	50%
4	主管	4	86400	93600	100800	108000	115200	122400	129600	25%	50%	7200	7%	50%
5		5	108000	117000	126000	135000	144000	153000	162000	25%	50%	9000	7%	40%
6		6	140400	152100	163800	175500	187200	198900	210600	30%	50%	11700	7%	31%
7	经理	7	189000	207900	226800	245700	264600	283500	302400	40%	60%	18900	8%	33%
8		8	264600	291060	317520	343980	370440	396900	423360	40%	60%	26460	8%	33%
9		9	370440	407484	444528	481572	518616	555660	592704	40%	60%	37044	8%	42%
10	高管	10	499408	557672	615937	674201	732465	790729	848994	40%	70%	58264	9%	43%
11		11	699171	780741	862311	943881	1025451	1107021	1188591	40%	70%	81570	9%	43%
12		12	978840	1093038	1207236	1321434	1435632	1549829	1664027	40%	70%	114198	9%	

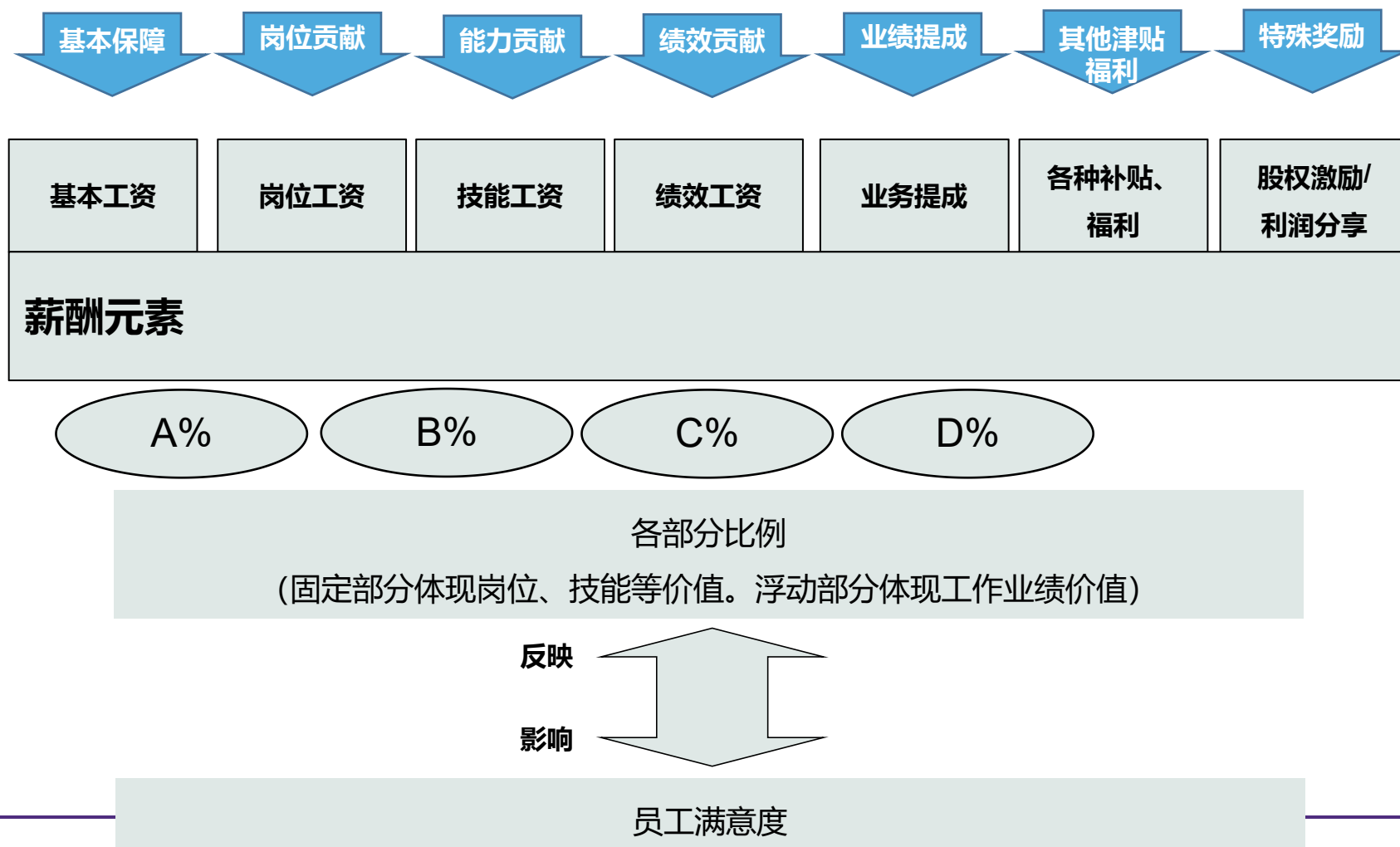
步骤5：薪酬结构设计的几个关键词

职级
中位数（市场数据）
幅宽（带宽）
档位
档差
级差
重叠率
倍数



步骤6：薪酬构成

——合理界定各模块的比例



- 不同的薪酬元素及其构成比例，形成了不同的薪酬体系；
- 不同的薪酬结构，员工对收入的预期不一样；
- 不同的薪酬结构，公司和员工承担的风险不一样；
- 不同的薪酬结构，导致员工对薪酬变化的反应不一样；
- 不同的薪酬结构，对员工的引导方向不样。

1 | 课程回顾

2 | 薪酬管理概述

3 | 固定薪酬

4 | 可变薪酬/绩效薪酬



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



绩效薪酬的种类

从激励对象维度分类

个人绩效薪酬

绩效工资：

- 根据绩效评价结果确定薪酬

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

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



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



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

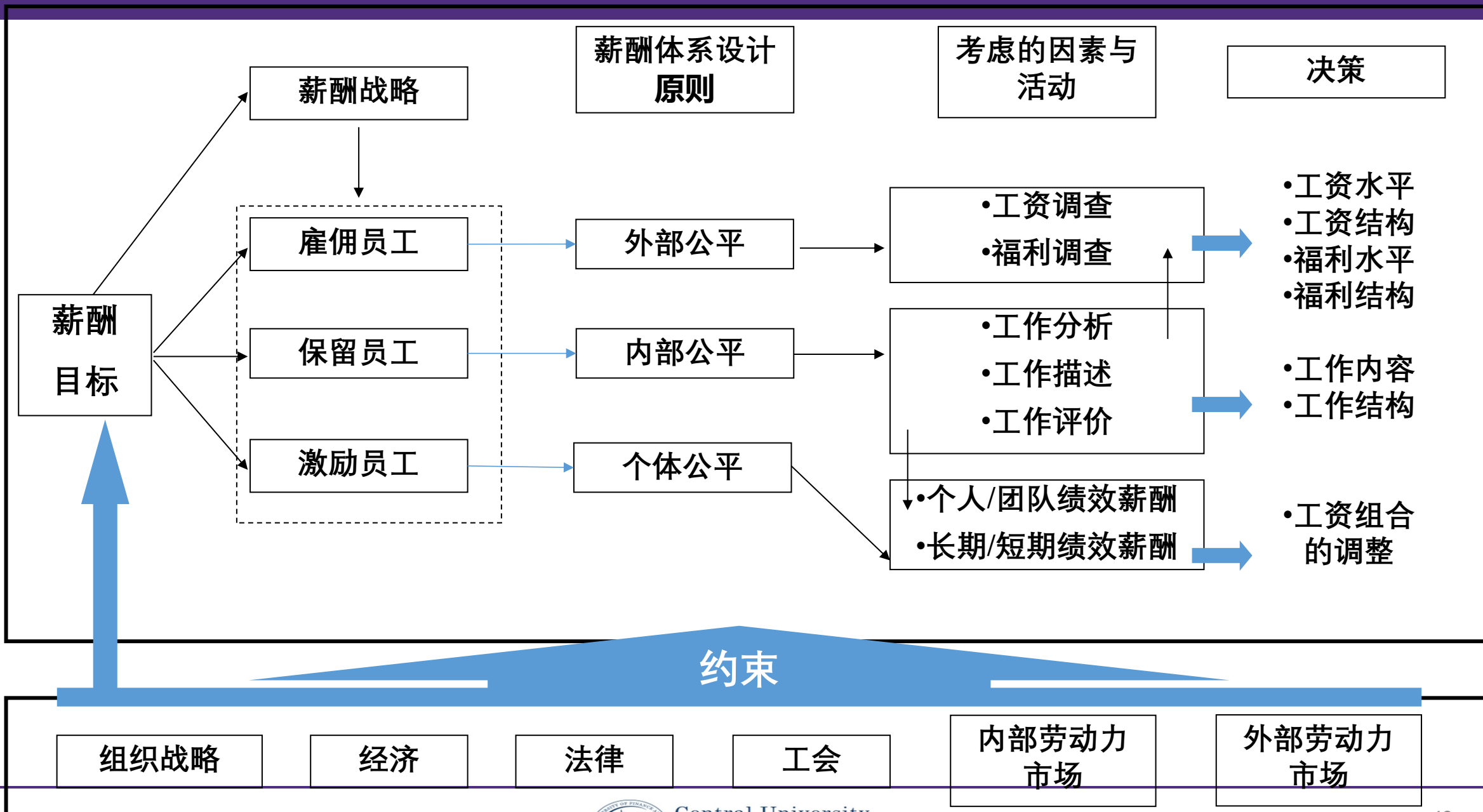
获得有效沟通战略的支持

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





THANK YOU VERY MUCH!