**浮动薪酬设计流程**

浮动薪酬的基本构成包括基本工资、工资幅度和业绩工资，其设计流程为：

基本工资设计→工资幅度设计→业绩薪酬设计

#### 基本工资设计

基本工资设计的目标是建立实现内部公平和外部公平的岗位工资等级序列，也就是确定岗位工资的等级层次和每一级别基本薪酬。

基本工资设计的基本步骤是，首先要选择岗位价值评价方法，确定组织中各种岗位的相对价值，建立岗位工资等级；然后根据企业的支付能力，参照市场薪酬水平，确定每一级别的基本薪酬。

### **一、岗位价值评价方法**

岗位价值评价是确定组织中各种岗位的相对价值，从而为建立岗位工资等级序列提高依据。岗位价值评价方法很多，例如排序法、归类法，以及要素计点法等。岗位价值评价方法的相对准确性取决于薪酬要素的选择以及薪酬要素权重的确定。薪酬要素是企业认为能够产生岗位价值的因素，例如岗位职责、技能、经验等等，企业愿意为这些要素支付薪酬。薪酬要素权重是根据薪酬要素的相对价值而确定的每种薪酬要素的不同的分配数值。例如，将技能和经验这两个薪酬要素相比较，企业如果认为经验的相对价值更高一些，那么，经验的价值权重就要高于技能。

笔者简单介绍排序法、归类法、计点法和要素比较法以及对这些方法的评价，然后重点介绍流程评价方法。

#### （一）排序法

排序法是一种最为简单的岗位价值评价方法。这种方法通常依据企业管理者认为的“工作困难程度”或者“工作重要程度”这样的总体评价要素，比较各个岗位的相对价值，然后按价值高低顺序依次进行排序。

排序法因为简单，所以费用低。但是由于报酬要素少，并且是整体性评价，因此只能比较出各个岗位相对价值的高低，无法客观评价岗位价值的实际大小和每个不同岗位的价值差异数值。

例如，在企业中除了特殊岗位，经理职位的重要性和工作困难程度大于普通员工，但是大多少，岗位薪酬比普通员工高多少，员工认为公平？排序法无法解决薪酬等级层次的具体评价。

#### **（二）分类法**

分类法是依据岗位职责、技能、工作条件等岗位要素界定岗位类别和等级的岗位评价方法。如果岗位职责、技能、工作条件等岗位要素相同或类似，那么这些岗位就被划为同一类岗位，称为某某岗位族。例如，招聘主管、培训主管、薪酬主管等岗位，由于岗位职责相同，都从事人力资源管理，所以这些岗位都被列入人力资源管理族中。具有相同或相近工作难度的岗位，尽管不在同一岗位族内，但是薪酬相同，这些岗位具有相同的薪酬等级。例如，在某些企业中，具有工程师资格的员工，虽然不是部门经理，但是却与经理的薪酬等级相同

美国联邦政府的职位分类系统就采用了下述这样一些报酬要素：

（1）工作的难度以及多样性；

（2）所受到的监督以及所实施的监督；

（3）工作所要求的判断力；

（4）工作所要求的创造性；

（5）工作中人际交往的性质和目的；

（6）责任；

（7）经验要求；

（8）工作所需要的知识。

岗位分类法的基本程序是，首先选择薪酬要素，编写岗位等级说明，定义岗位等级；然后与已有的岗位等级定义做比较，归入相同或相近的岗位等级之中。

岗位分类法的薪酬要素多，并且包含了职责、知识、能力、经验和难度等多个层次。“但因为它是从总体上对职位进行评价的，所以并不总是精确的。”

岗位分类法与排序法是一种定性分析方法，没有对岗位价值进行定量分析，所以岗位价值评价不精确。

#### **（三）计点法**

计点法根据岗位薪酬要素评分数值确定岗位价值的大小，是一种量化的岗位价值评价方法。计点法的主要操作步骤如下：

首先，确定薪酬要素

传统的报酬要素主要包括专业知识、工作职责、工作能力和工作条件四个方面。

专业知识是完成本职工作所接受过的专业训练。例如，从事质量工作应掌握ISO9000知识，从事人力资源管理工作应接受人力资源管理方面的专业训练。 工作职责是完成岗位工作任务所要承担的责任和业绩指标。例如：战略决策责任和战略目标、管理责任和流程效率目标、产品生产责任和产品质量目标等。工作能力是完成职位任务所要承必须具备能力，例如决策能力、团队合作能力、工作质量能力及沟通能力等。工作条件是所从事工作的环境条件，例如，办公室工作、野外工作等。

某些中国企业传统的报酬要素是德、能、勤。德是对员工行为表现要求，能是对员工工作能力的要求，勤是对员工工作态度的要求。

其次，确定每个薪酬要素的子要素。

每一个薪酬要素的内容是丰富的，并且层次不同。因此，要进一步确定薪酬子要素并清晰地定义每一个子要素。

例如，上海某公司“关系能力”的子要素。

权重

|  |  |
| --- | --- |
| 与客户保持联系（按时通电话、节日祝福等）； | 0.1 |
| 努力接近客户（经常拜访、私人聚会等）； | 0.15 |
| 帮助客户克服困难（客户遇到困难时，鼓励对方，提供帮助等） | 0.2 |
| 理解客户需求，提供新的服务； | 0.25 |
| 寻找双方的利益共同点，建立合作关系。 | 0.3 |

再次，确定各个薪酬要素及其子要素的权重 对于岗位价值每个薪酬要素的贡献是不同的，并且每个子要素的贡献也是不同的，因此，要确定各个薪酬要素及其子要素的权重。权重的确定可以根据以往的经验和判断，也可以参考其他企业的数值，并且要在一定的员工范围之内进行讨论。

为了便于计算岗位价值，首先设定岗位价值的最大点数，然后依据薪酬要素权重，分配给各个薪酬要素；再依据子要素权重，将薪酬要素的点数，分配给每一个子要素。再为每一个子要素划分等级，按一定比例将子要素的点数分配给每一等级。

最后，确定岗位价值

根据每个岗位的职责、能力和工作条件要求，参照以上薪酬价值评价标准，确定每个岗位所有薪酬子要素的等级，然后将所有薪酬子要素的等级的点数加总，就可以得到各个岗位的价值评价总点数。比较所有岗位的价值评价总点数，就能够确定它们的相对价值的大小。

计点法的优点是定量分析，使得岗位价值计算准确，缺点是一种职能分析方法，仅仅考虑了企业的价值，而没有将顾客价值考虑在内。

#### **（四）要素比较法**

要素比较法直接根据岗位薪酬要素的货币价值比较岗位价值的大小，也是一种量化的岗位价值评价方法。笔者不再介绍操作步骤，请读者参考其他书籍。要素比较法的优点同计点法的相同也是定量分析，岗位价值计算比较准确。要素比较法也是一种职能分析方法，其缺点同样是仅仅考虑了企业的价值，而没有将顾客价值考虑在内。

#### **（五）流程分析方法**

岗位工作价值评估的关键：薪酬要素是什么？要素权重设置依据是什么？     计点法和要素比较法都是职能价值评估方法，它们从岗位职能视角定义薪酬要素，例如工作职责、知识技能以及工作条件等，没有从顾客视角定义薪酬要素。由于没有考虑顾客价值，因此薪酬要素选择有缺陷；同时，没有系统地分析薪酬要素的之间的相对价值，因此权重设置不尽合理。由此出现所谓的岗位等级比较是“苹果”与“梨”的比较问题。即“苹果”与“梨”都是水果，“销售部经理”和“人力资源部经理”都是中层主管，岗位价值应当相同的问题。

流程分析方法的起点 职能价值评估方法，它们的起点是岗位职能，流程分析方法的起点是顾客价值。

我们知道，产品和服务是流程的结果，也就是说企业的价值是通过流程创造的。从了解顾客需求，到产品设计、原材料采购、产品生产，一直到交付给顾客，满足顾客需求的整个业务流程是企业为顾客创造价值的过程。企业流程就是企业的价值链。岗位是流程的最小单位，岗位的相对价值取决于岗位在流程中的相对作用的大小。

流程分析方法从顾客需求出发，将流程分为核心流程与支持流程、关键流程和非关键流程。所谓核心流程是直接为顾客创造价值的产品/服务活动的流程。支持流程是为核心流程提供资源，保证核心流程实现增值的流程。关键流程是流程质量关键控制部分，非关键流程不是流程质量关键控制部分。

基于流程的因素分析方法通过核心流程和非核心流程的分类，区别各个部门的顾客价值的相对大小。通过关键流程与非关键流程的分类，区别部门内部岗位价值的相对大小。企业的核心能力不同，企业的核心流程不同，支持流程也不同。运行核心流程的部门是核心部门，运行支持流程的部门是支持部门，核心部门的价值大于支持部门。同样，在部门流程中，运行关键流程的岗位是关键岗位，运行非关键流程的岗位是非关键岗位。关键岗位的价值大于非关键岗位。

例如，营销类企业由于没有掌握产品核心技术，因而被顾客不断变化的需求而推动发展的。营销类企业的顾客关系管理流程是核心流程，客户部是企业的核心部门。其他的流程，例如财务流程、供应流程和人力资源流程都是支持流程。财务部门、供应部门和人力资源部门都是支持部门。在顾客关系管理流程中，顾客关系子流程为关键流程，信息收集和市场宣传等子流程为非关键流程， 顾客关系岗位为关键岗位，信息收集和市场宣传等岗位为非关键岗位。在顾客驱动型企业中，客户部的价值大于财务部门、供应部门和人力资源部门；顾客关系岗位的价值大于信息收集和市场宣传等岗位。

#### 流程分析方法的报酬要素和权重

流程分析方法的五个薪酬要素是：工作价值、工作责任、工作难度 、工作强度和工作条件。

工作价值是岗位为顾客和企业创造的价值。前面讲过，通过分析核心流程与支持流程就可以比较各个岗位的工作价值。

工作责任是岗位的职责和业绩指标，通过流程责任链和输出原则可以定义工作职责。

工作难度是完成岗位所应具备的知识、技能和胜任能力，有岗位胜任资格定义。

工作强度是完成岗位职责所付出的体力、脑力劳动的大小和时间。 工作条件工作的适宜或艰苦条件。

流程分析方法的核心因素是岗位工作价值，权重最高。因为，如果不能为顾客创造价值，那么岗位职责、必备能力、特殊技能、知识范围及工作强度、条件等因素都没有价值贡献。

流程分析方法的关键因素是岗位职责，权重次之。因为，岗位职责保证顾客价值的实现。必备能力、特殊技能、知识范围及工作强度、条件等因素的作用是保证完成岗位职责。

流程分析方法的支持因素是工作难度和工作强度，权重再次之。工作条件是岗位价值的参考因素，权重相对最轻。

案例：笔者为某公司设计的基于流程的岗位价值评价模型

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 要   素 | 权重 | 子  因  素 |
| 工作价值 | 30% | 核心流程、支持流程、辅助流程 |
| 工作责任 | 25% | 战略职责、管理职责、业务职责 |
| 工作难度 | 20% | 专业知识、专业技能、胜任能力 |
| 工作强度 | 15% | 脑力劳动、工作时间、体力劳动 |
| 工作条件 | 10% | 室内、野外 |

我们可以看出，新模型首先从流程角度确定岗位工作价值

流程分析方法由于考虑顾客价值，薪酬要素完善；由于系统地分析工作价值，因此权重设置合理。流程分析方法科学地评价了部门和岗位的相对价值，解决了所谓“苹果”和“梨”问题。

### 二、基本工资设计流程

应用流程分析方法设计基本工资的主要流程是：

制定薪酬政策→岗位价值评价→建立岗位等级序列→市场薪酬数据调查→薪酬定位。

#### **1、制定薪酬政策**

企业首先要制定薪酬政策，确定员工薪酬的投入和收益策略。主要内容包括： 为了增强企业的核心竞争力，薪酬分配如何向企业的核心能力岗位倾斜的薪酬政策。

为了支持企业的战略发展，实现战略目标，薪酬分配如何向实施战略活动岗位倾斜的薪酬政策

为了提高员工的胜任能力和行为境界，薪酬分配如何向优秀员工倾斜的薪酬政策。

参照市场的薪酬水平，根据企业的工资支付能力，制订企业的薪酬策略：领先策略、持平策略还是跟随策略。

并且，企业的薪酬政策和薪酬原则一定要与员工沟通，使员工知道公司的薪酬政策支持战略发展和员工能力发展，引导员工努力完成战略任务和提高个人能力；使员工知道公司的薪酬公平原则，感受到公司薪酬制度的公平性，提高工作满意度。

#### **2、岗位价值评价**

首先，要确定薪酬要素和权重。 薪酬要素的选择标准是，能够用于所有岗位的价值评价，每个要素相互独立而且不能重叠，能够清晰划分出子要素，易于分辩和评价。薪酬要素的认定要与员工协商，并得到大多数员工的认可。清晰界定薪酬要素的定义，权重可以根据经验方法和统计方法得出。

流程分析方法的基本要素和权重如下：

工作价值 30% ，工作责任 25%，工作难度 20%，工作强度 15% ，工作条件 10%。

工作价值是从顾客视角区别企业的核心流程与非核心流程，从而识别各个部门相对价值；从顾客视角区别关键流程与非关键流程，从而识别各个岗位的相对价值。

工作责任是从岗位责任对应的价值创造贡献，来识别各个岗位的相对价值。例如，战略责任为预测经营风险，制订企业战略和经营目标，组织和指挥企业的战略活动等；管理责任为支持企业战略活动的财务管理、信息管理、质量管理以及人力资源管理的责任；业务责任是具体的设计、工艺、生产、采购等业务操作责任。

工作难度是从学习成本和员工能力视角来识别岗位相对价值。工作强度是从工作所消耗的脑力劳动、体力劳动以及所付出的实际工作时间来识别岗位相对价值。工作条件是从工作环境的舒适程度以及是否要经受恶劣环境损害，例如污染等，来识别岗位相对价值。

以上五个报酬要素是不可缺少的要素，企业也可以根据自己的实际情况，增加新的要素；此外，以上五个报酬要素的权重也是参考值，企业也可以根据自己的实际情况，适当调整要素权重。

其次，要确定每个薪酬要素的子要素及其子权重。 流程分析方法的子要素和权重如下：

工作价值的子要素      核心流程     60%

支持流程     30%

辅助流程     10%

工作责任的子要素     战略职责     60%

管理职责     30%  业务职责     10%

工作难度子要素        胜任能力     60%

专业技能     30%  专业知识     10%

工作强度子要素        脑力劳动     60%

工作时间     30%

体力劳动     10%

工作条件子要素        室内         10%         野外         30%

                               危险          60%

以上五个报酬要素的子要素，企业也可以根据自己的实际情况，增加新的要素；此外，以上所有子要素的权重也是参考值，企业也可以根据自己的实际情况，适当调整要素权重。

然后，分配薪酬要素等级点数

为了便于计算岗位价值，设定岗位价值的最大点数为1000，然后依据薪酬要素权重，分配各个薪酬要素的点数；再依据子要素权重，将薪酬要素的点数，分配给每一个子要素。为每一个子要素划分等级，等级的划分取决于子要素的差异程度，差异越大，划分的等级就越多，并按一定比例将子要素的点数分配给每一等级。等级点数分配可以按照等比分配、等差分配等方法进行分配。

最后，确定岗位价值。

#### **3、建立岗位薪酬等级序列**

根据岗位价值评价，企业可以为每一个岗位核定一个基本工资，但是由于企业的岗位很多，特别是规模大的企业，如果给每一个岗位都核定一个基本工资，基本工资管理难度大，而且管理费用高。因此，企业建立薪酬等级序列简化基本工资管理。方法是，确定一定的点数区间，将岗位价值相近的岗位归入同一个薪酬等级内，采用一致的标准核定该等级内的薪酬，建立薪酬等级序列。例如，将所有岗位价值以50分为一个等级的区间，就可以将上面的薪酬案例划分7个等级：1-50分；51-100分；101-150分，151-200分；201-250分，251-300分，301-350分。

企业所从事的行业不同，组织的薪酬等级不同。例如，制造业的薪酬等级一般多于服务业。企业的规模不同，组织的薪酬等级也不同，规模大的企业的组织薪酬等级多。企业的薪酬等级通常在6-16级。一些规模大的企业的工资等级数量超过20个，因此，这些企业压缩和归类某些等级，减少等级数量，采用宽带等级工资方式。

薪酬等级越多，薪酬管理制度和规范要求越明确，但是管理烦琐，费用高；等级越少，管理简便，费用越低，但是，员工薪酬上升空间少，不利于提高员工的胜任能力和工作满意度。此外，还可能产生工资不公平问题。例如，上面的薪酬案例中299分与301分分别属于不同的薪酬等级，基本工资相差一个等级，而点数仅仅相差两点。

#### **4、市场薪酬数据调查**

企业在进行薪酬水平决策时，必须同时考虑内部公平和外部公平。企业通过岗位价值评价确定了企业内部各个岗位价值的相对大小，并依此作为却基本工资的依据，初步实现了薪酬的内部公平性。而要实现薪酬的外部公平性，就要调查外部市场的薪酬水平，并且平衡企业内部和外部的薪酬水平。确定企业外部的薪酬水平就需要进行薪酬调查。薪酬调查是收集同地区内的企业或同行业其他企业的薪酬政策和薪酬水平的过程。市场薪酬调查之后，企业根据自己的薪酬支付能力，制定薪酬策略，然后将企业岗位价值评价结果与市场薪酬调查的结果相结合，就可以确定出各个岗位具体的薪酬水平了。

企业通过薪酬调查能够收集反映当前市场趋势的薪酬及福利水平数据，确定劳动力成本的变化，及时调整企业的薪酬策略和薪酬水平，保持企业薪酬水平的外部公平性和外部竞争性。

薪酬调查方法

薪酬调查方法主要有三种。一种是基准岗位调查法，一种是基准工资调查法，一种是参照法。

 查询法

查询社会劳动保障部门和某些行业协会公布的基本工资水平统计数据，再根据企业的薪酬策略确定自身的工资水平。

购买法

购买专业咨询公司搜集的基本工资水平统计数据，再根据企业的薪酬策略确定自身的工资水平。

可以购买确定的基准岗位的工资数据，也可以购买特定的基准工资岗位的数据。购买薪酬数据应做分析，要注意岗位匹配程度和数据的准确性。

薪酬调查

企业也可以自己调查的市场薪酬数据。

为了有利于总薪酬水平的确定，不仅调查基本工资，还可以调查工资幅度、业绩工资、福利等方面的数据。

最后，绘制薪酬曲线。

#### 5、薪酬定位

薪酬曲线上的基本工资就是每一岗位的目标工资水平。为了保证薪酬的外部公平性，企业要利用薪酬曲线确定企业的基本工资水平。如果企业当前支付的某一个岗位的工资过高于基本工资水平，就要将这个岗位的工资向下调整；反之，如果企业当前支付的某一个岗位的工资过低于基本工资水平，就要将这个岗位的工资向上调整。利用市场调查数据确定的企业的薪酬水平，能够保证企业基本工资的竞争性。

为了支持企业的核心竞争力和战略发展，某些企业采用了分区间的薪酬定位。中高级岗位，特别是高级岗位的薪酬水平高于市场水平，而一般岗位略低于市场水平。实际上采用双工资基准薪酬设计方法，就是一种分区间薪酬定位方法。 此外，企业核心岗位的薪酬水平一般高于市场水平

工资幅度设计

工资等级幅度是围绕工资等级中点上下浮动的工资范围。设置工资幅度的原因在于：为各个等级上的员工的基本工资提供提升空间，实际上为提升员工能力提供机会。

通常工资等级越多，各个等级的幅度就越小；反之，工资等级越少，则各个等级工资幅度就越大。此外，低等级工资的工资幅度设置较小，高等级工资的幅度设置较大。因为高层管理人员晋升空间小，所以工资间幅度应大一些；而普通员工晋升空间大，所以工资间幅度应小一些。

工资管理幅度的参考数值：

辅助岗位的工资幅度为：10－20％；

管理人员、专业人员的工资幅度为：25－40％；     高级管理人员和专业人员的工资幅度为：40－60％；

确定员工工资幅度的依据各个企业不尽相同。中国的一些企业以工龄差异、学历差异或者职称差异，来确定员工的工资幅度，也有的企业以业绩差异来确定员工的工资幅度。

浙江某企业的薪酬等级为6级15档，每一档次又有6个工资幅度：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 薪 级 | 岗   位 | 1级  2级  3级  4级  5级  6级 |
| 6 | 董事长 | aA  b D  cD   dD  e D  f D |
| 5 | 总经理 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 4.2 | 副总经理 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 4.1 | 三总师、工会主席 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 3.7 | 总经理助理 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 3.6 | 总经理助理 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 3.5 | 部门经理（主任） | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 3.4 | 部门经理（主任） | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 3.3 | 部门经理（主任） | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 3.2 | 副总师 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 3.1 | 副总师 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 2.3 | 主管 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 2.2 | 主管 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 2.1 | 主管 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 1.3 | 助理、文员、事务员 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 1.2 | 助理、文员、事务员 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |
| 1.1 | 助理、文员、事务员 | -A   -D  -D    -D  -D  -D |

以上表中的A和D 是固定的金额，而a、b、c、d、e 和f是不同的数值，所以每一个档次的工资幅度不同。该企业以业绩差异来确定员工的工资幅度。

笔者认为应以员工的行为指标差异作为确定员工工资幅度的依据。

笔者在业绩管理中提到，产品质量好，价格合理，能够满足顾客的使用价值的工作业绩是业绩硬指标，工作业绩决定顾客的满意度。员工行为指标高，服务质量好，能够满足顾客的心理需求的行为业绩是业绩软指标，行为业绩决定顾客的忠诚度。

 为了提高顾客忠诚度，企业将员工行为指标等级与工资幅度相联系，然后根据员工的行为表现给予不同的工资幅度。     例如，业绩管理中，某工程公司的工程管理人员的专业知识、质量观念、成本意识、计划能力和组织执行的行为指标均为6级。企业可以将行为指标等级作为工程管理人员工资幅度的依据。

以组织执行行为指标等级为例，其行为等级如下：

1、工程管理部门所有员工明确工程的标准和进度；

2、所有供应商和施工队明确工程标准和进度；

3、控制供应商和施工队与部门的工作接口；

4、控制工程质量和成本，保证工程安全；

5、控制项目流程，保证项目进度；

6、团结和激励部门员工，实现工程达标验收；

以第3等级行为指标“控制供应商和施工队与部门的工作接口”为工资等级的中点，工程管理人员行为表现为第3等级时，其工资为工资等级的中点；而工程管理人员行为表现为第1或第2等级时 ，他的工资就要从工资等级的中点向下降低规定的幅度，而当他的行为表现为第4、第5等级或第6等级时，他的工资就要从工资等级的中点向上提高规定的幅度。

如果说基本工资是为岗位价值付酬的话，工资幅度就是为员工的行为表现付酬。企业将员工行为指标等级与工资幅度相联系，鼓励员工不断地提高自己的行学习

是成就事业的基石为指标等级，不仅自己获得高的收入，而且由于提高了顾客满意度，必然也提高组织业绩。