

员工薪酬

一、薪酬：劳动者从事劳动力支出所获得的报偿。

1、李嘉图的工资铁律（1817）

工资是依据劳动者本人及其家属（诞）的必须生活费用来决定的。

马尔萨斯：工资 $>$ 劳动者基本生活费用 \rightarrow 劳动者多生子女 \rightarrow 劳动者数量增加 \rightarrow 劳动力供给 $>$ 需求 \rightarrow 劳动力价格下降 \rightarrow 劳动者收入减少 \rightarrow 生活辛苦 \rightarrow 少生……

* 工资应持其基本生活

2、米勒的工资基金说： 1837

劳动者工资的多少由基金能力来决定

各行业或企业在其总筹集的资本中用于支

付工资数量既定的这一资金数目叫“工资基金”。同时劳动者人数也一定，故以一定数额劳动者除以工资基金即是劳动者的平均工资。

3、剩余提取学说 美（沃克） 1887

工资是企业主的生产剩余额的一定比例，即业主除支付所有的生产费用及自身所获得的部分利润之外的剩余部分。

4、边际生产力学说 英国克拉克

工资与劳动者生产力相对应，若资本总值不变，劳动者人数增加，每个人可运用的劳动资本就会相应养活，即劳动的生产力就会降低，直到最后一个单位劳动生产量的生产等于所支付的工资、劳动者就不会再增加。最后一个单位是劳动总量中的任何一个单位或人，表示其最后生产力。最后生产力即边际生产力。

5、生产效率学说

工资是依据每位劳动者的生产效率来支付的。

6、工资协约学说

美国学者大田森 1898

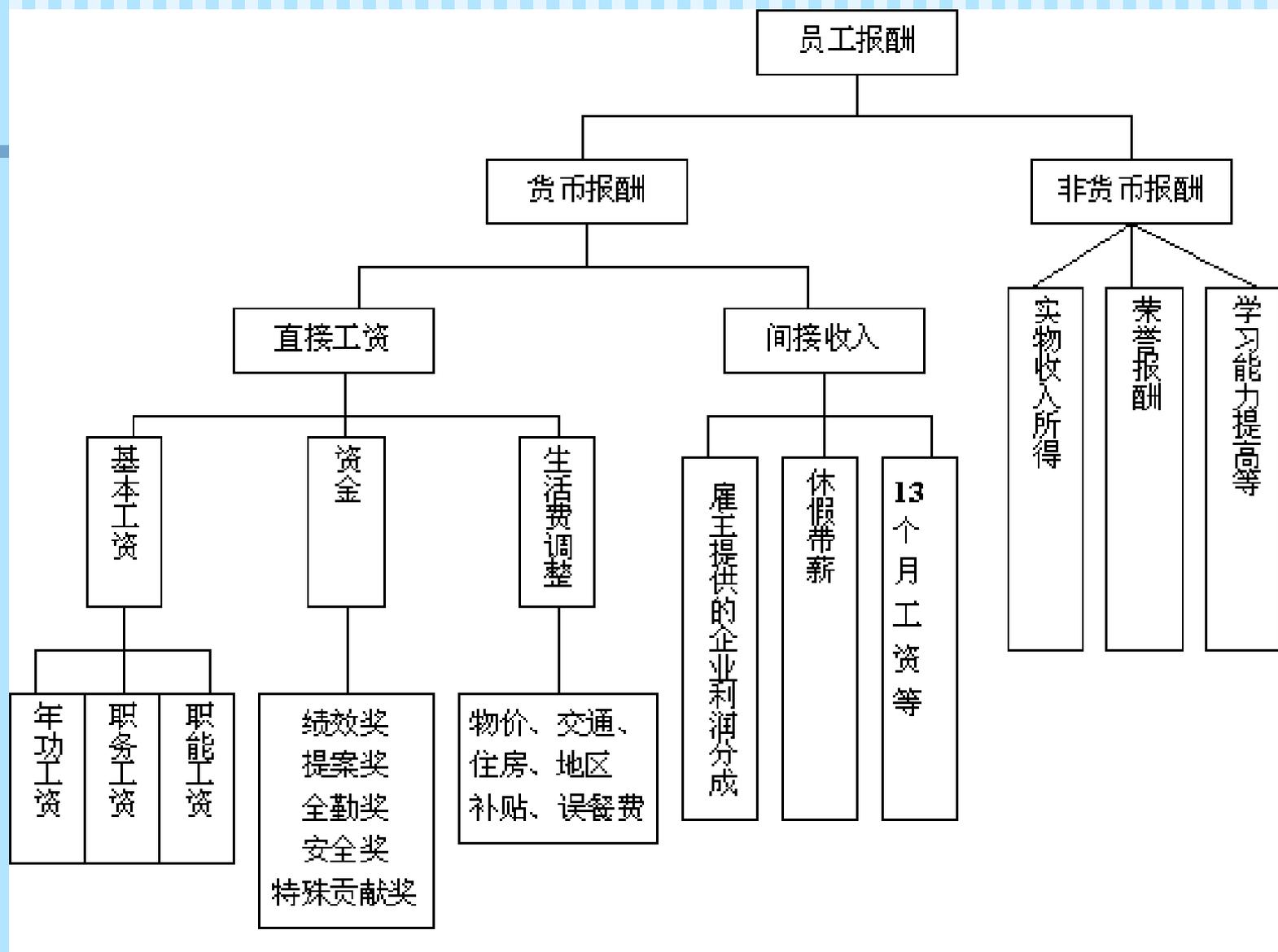
工资是依据劳资双方通过交涉约定的——工会的作用

7、工资努力学说 日本的“高田保马” 70年代

工资应以劳动者的社会力量来决定

指工人的罢工力量

二、员工薪酬结构



三、影响个人工资水平的因素

(一) 企业方面：

初始工资起点
物价上涨
生活水平提高程度
企业效益

(二) 个人角度：

资历：学历、经验、年龄、企龄
职务能力

日本的年功序列制 1946 年日本电业工会提出

日本企业的家族性色彩使劳资双方融和感恩待德

工资

基本工资 70%

年龄薪金：由年龄决定

工龄薪金：连续工龄为标准

学历薪金：以学历为标准

职务薪金：根据从事职务价值所决定

职能薪金：履行职务的能力决定

基金 25%

固定部分：不需评定，每个职工按月工资的一定倍数发放，即相当于已付加工资，一般即使是企业亏损也不能取消

刺激部分：按工资成绩评定，夏季奖相当于 1.6 个月的正式工资，冬季相当于 1.9 个月的正式工资

津贴

住房津贴

交通

家属

其它

企业工资制度设计过程

1、付酬原则与策略的确定

(1) 对员工本质的认识 (人性观)

(2) 员工总价值的评价

(3) 高级员工、关键员工作用的估计

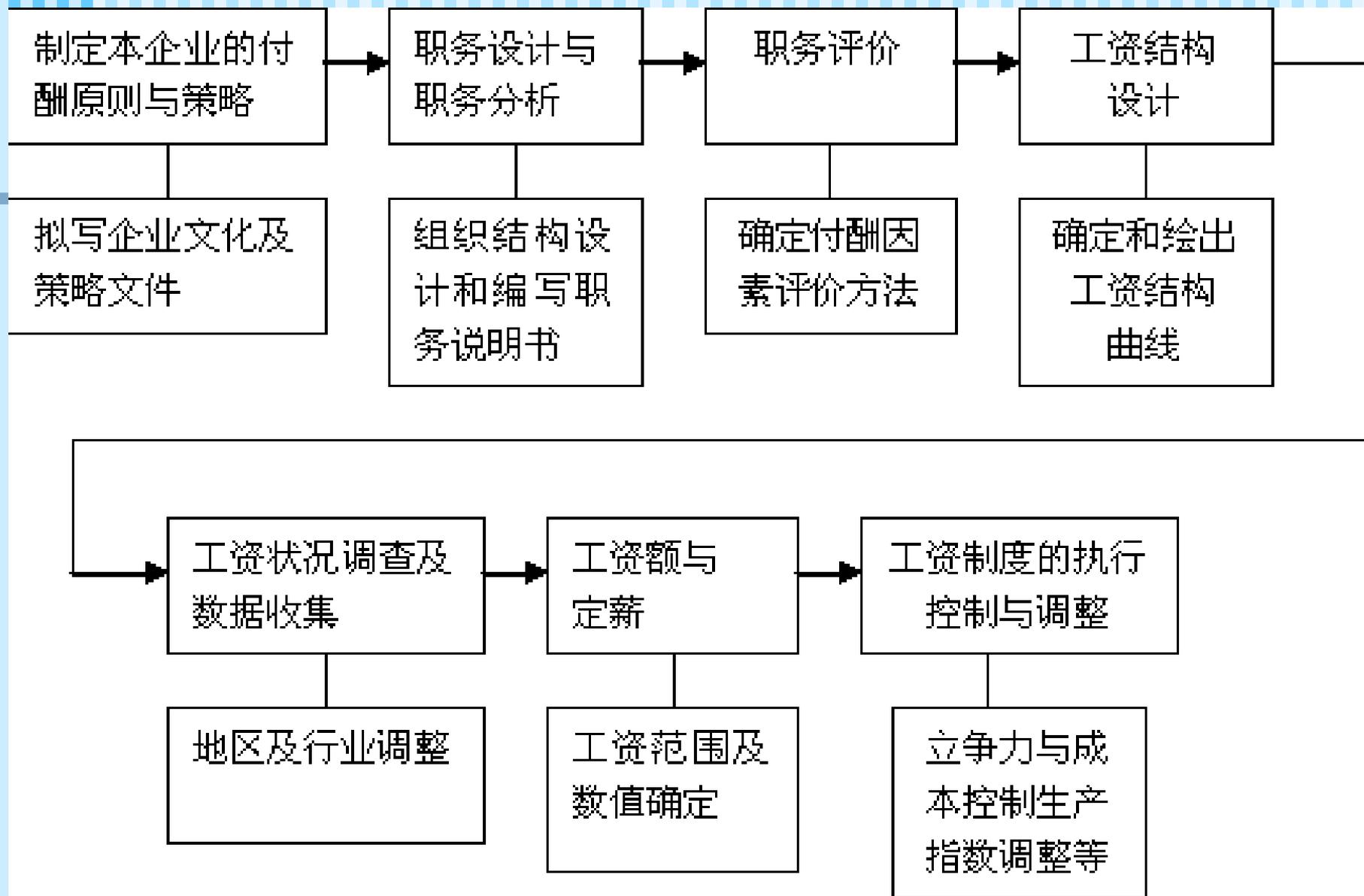
2、职务设计与分析

3、职务评价

4、工资结构设计，等级金额公平性

5、外部工资状况调查及数据分析

6、工资分级和定薪



员工薪酬的要求

报酬要起到三个作用：

- 吸引人才
- 留住人才
- 激励人才
- 满足组织的要求

报酬包括工资及平均利

报酬设计原则：

- 公平性原则：同岗、同绩、同酬
- 适度性原则：上下限区
- 安全性原则：不能变动无常
- 认可性原则：符合法则、企业
- 成本控制法
- 平衡性：直接报酬与间接报酬
现金报酬与非现金报酬
- 刺激性原则
- 交换性：一个企业报酬系统与外部市场有可交换的内容

工资有三种：计时、计件、固定工资

政策：

- 业绩优先、表现优先
- 工龄优先与能力优先
- 工资优先与福利优先
- 需要优先与成本优秀
- 物质优先与物种优先
- 公开与隐蔽优先

年功序列制是配合终身雇佣制而制定的，能最大限度地稳定企业职工、增强职工对企业的认同感和凝聚力鼓励职工安心工作，钻研业务，达到可能高的熟练程度。

缺点：

- 1、不太讲究能力 论资排辈
- 2、对职工的量化评考不够 工资基础过于模糊

四、岗位工资体系

岗位工资的劳动责任、劳动强度、劳动条件等评价要素确定岗位系数来支付工资，包括岗位效益工资、岗位薪金工资，岗位等级薪金，只要实行岗位工资其工资占总工资代额应在 **60 %** 以上。

做法：借助工作分析，工作评价，工资调查和工资结构分析，将各岗位系数从低到高排列，把系数相近者进行归并，从低向高分为一类岗、二类岗，…
…五岗位……最高岗，各岗对应工资系数，岗位工资可设为一岗一薪，亦可设一岗数薪制。

一岗一薪：岗内不升级，新员工上岗采取“试用期”或“熟练期”

一岗一薪适合于专业化、自动化程度较高，流水作业，工种技术比较单一，工作物等级比较固定的工种。

一岗数薪制

在一个岗位内设置几个工资标准以反应岗内工资的差别
同岗设不同等级

岗位最低要求 + 责任 + 强度 + 条件确定岗位基本系数。岗位基本系数 + 技能附加系数 = 岗位技能

综合系数 = 最高工资

起点工资 — 最高工资 划分出若干个工资档次

1、生产辅助人员实行工种等级工资制

门卫 厨师 办事员 勤杂

2、特聘人员实行特殊岗位工资——灵活的高薪 按副总
级数向上浮动，最高可达到总职的 2 — 2.5 倍

特聘人员上不封顶区别

某企业岗位（职务）工资标准表

工资标准						工人主要 工种范围	参考 工种	管理 人员	专业技术 人员	其他
工人			管理人员							
岗位	厂区	矿区	岗位	厂区	矿区					
			十	265	324			公司、经 理、书记		
			九	240	294			副经理、 副书记、 三总师		
十	217	265	八	217	265	井下主体 工种岗	爆破工采 掘工	副总、总 经理、助 理	正高职	
九	195	238	七	195	238	高温甲类 工种	炼钢工钻 孔机	处长、厂 长、书记	副高	
八	175	214	六	175	214	有完工种	司机	副矿长	工程师	

岗位薪点工资制

反映职工岗位劳动差别的薪点

岗位设薪点占全部薪点的 **60 %** 左右，构成薪点工资的主要组成部分包括：岗位点、兼职点、专业技术职务点、兼职的班组长、团书记、分工会主席等加点 **5 — 8** 个专业技术职务加 **60 — 65** 薪点。

薪点工资严格按企业经济效益好坏，使工资与效益挂钩。

薪点： 岗位因素 + 员工个人的表现因素

测定每个员工的点数，再加按预先规定的增加点数

用总点数 × 点值 = 工资标准

岗位点数的确定： 拟定岗位评价的测评标准方案，对岗位进行经验或仪器测定。

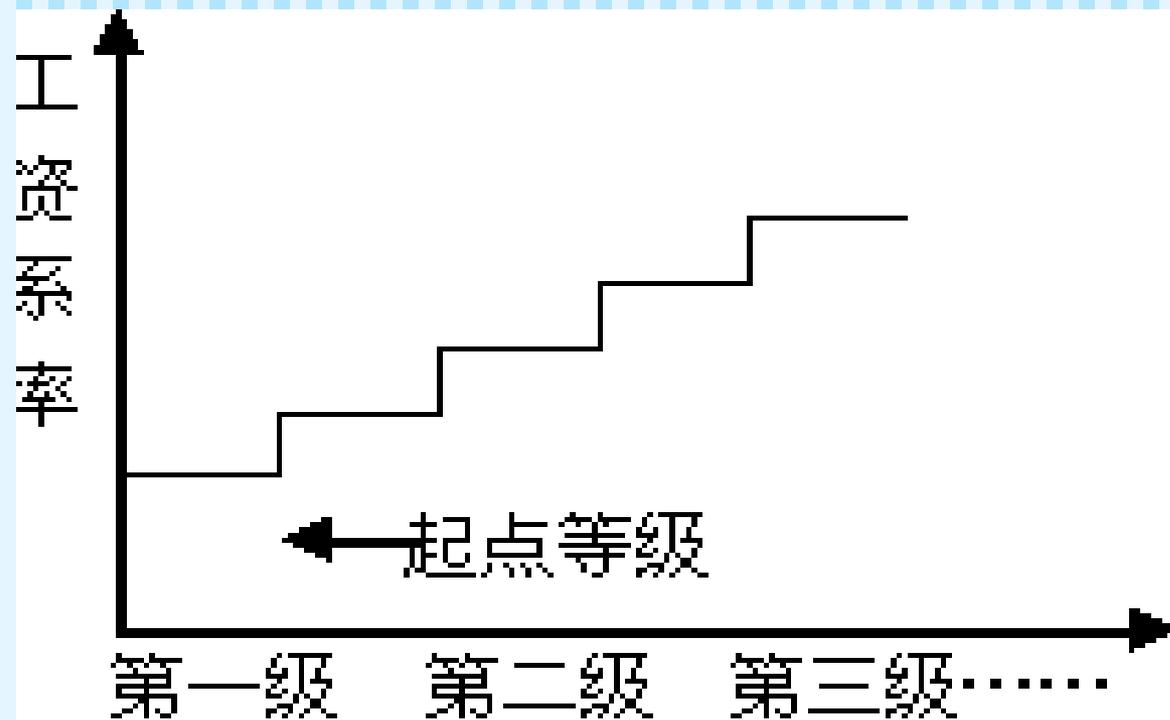
表现点的确定： 按操作人数和管理人员制定新的标准，加分点的确定，理性而论，鼓励，合理

技术等级工资制

技术等级工资制由工资标准，工资等级和技术等级标准三部分基本因素组成。

技术工资标准确定：

- 1、根据劳动复杂程度，繁杂程度、精确程度
- 2、根据工作物进行分析比较，纳入相应等级
- 3、规定技术等级标准，确定最高，最低及高低关系
- 4、确定等级工资标准和制定技能工资等级表



技术等级标准

“应知” 完成工作所应具有的理论及文化
“应会” 完成工作的必备能力及实验经验
“工作实例” 基本知识和专门技能的要求列举根据
技术操作实例

职能等级工资制

根据职位与能力确定工资

提成工资制

实际销售收入减去成本开支和应激励各种税费后剩余部分在企业与职之间按比例分成，包括创值提成，除本分成，保本开支，见利分成等。

谈制工资：劳资双方组织谈判

个人与企业之间协商

工资形式：

1、计时工资：月、日、小时

计时工资 = 工资标准 × 实际工作时间

月法定工作天数 20.92 天，全年法定天 251 天

2、计件工资制

工资数额 = 计件单价 × 合格产品数量

1、计件工资从劳动成果上反映出劳动者实际付出的劳动量，并按体现劳动量的劳动成果计酬，劳动刺激强，产生公平感，促进劳动生产率提高。

2、易于计算单位产品的人工成本，减少管理人员及其工资支出

3、促进改革，提高管理水平
员工薪酬管理

(一) 基层管理人员的薪酬模式

基本薪金 60% + 奖金 20% + 福利 20%

一般采取
职位等级
工资制

制定定额提取以超额完成，定额给企业带来的利润为基础，以一定有提取系数，奖励针对部门组织而非个人，

培训

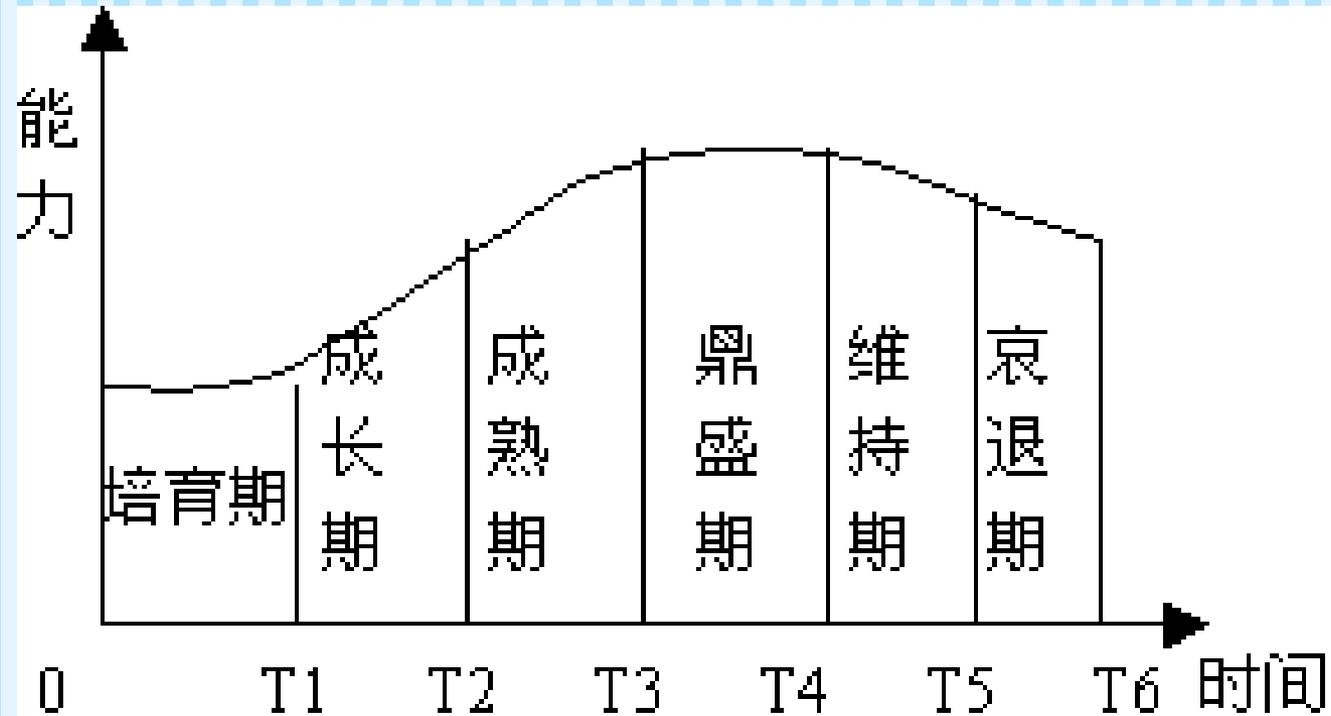
为基层一线提供家庭服务

人身安全福利

实物性奖励

根据作业环境设置

(二) 专业技术人员：



薪酬提升与能力相结合

专业技术人员工资

工资总额 = 基本生活费 + 工龄工资 + 知识价值 + 岗位工资

知识价值

学历：中专 50、大专 100、本科 200、硕 500、博 2000；

职称：技术员 30、助工 50、工程师 80、高工 120、
特高工 170；

科技成果：根据系数给予不同工资，系数最高 7
每 0.1 系数 30 元

项目主持人可每全额小数，参加人按实际定

评优评先：国家 200、省 100、市 80、厂 50、30、20

岗位工资：按不同技术等级核定不同的月工资档次

主任工程师 90 — 1000 副主任工程师 800 — 900

销售人员的薪酬模式

纯薪金模式

1、个人收入 = 固定工资 美 28 %

2、纯佣金模式

个人收入 = 销售额（毛利、利润） × 提成率

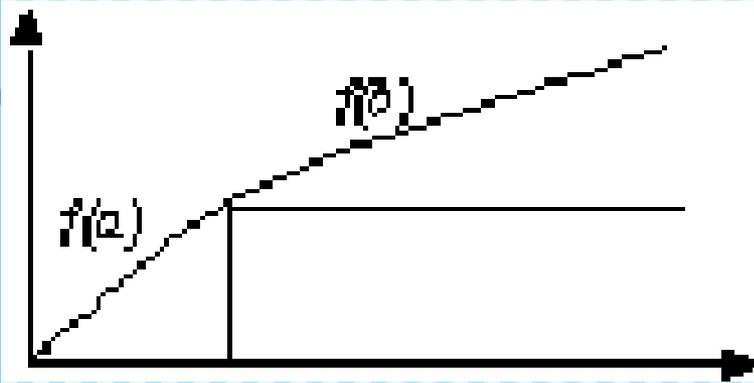
3、薪金佣金模式

个人收入 = 基本薪金 + （当期销售额） × 提成率

个人收入 = 基本薪金 + （当期销售 - 销售定额）

× 提成率 + 部门奖总额 × 个人提奖系数

个人销售占全部销售比例



$$Y=f(a) \quad a \leq a_0$$

$$Y=f(b) \quad a > a_0$$

a 表示货币效用

b 表示权利效用 (特殊事业)

企业目标：利润最大化，股价最高化，收益最大、员工增长最大，所有最利益最大

人员使用及流动

一、人员使用原则

- (1) 人适其事 专业对口 省时
- (2) 事得其人 按工作需要决定人员流动,
- (3) 人尽其才 专长 物 财 值
- (4) 事完其功 效果最大化
- (5) 协商一致
- (6) 照顾异差 (年龄 性别 个体)

二、人员调配的作用

- (1) 组织目标保证 调兵遣将
- (2) 保证人尽其才
- (3) 实施人才战略
- (4) 有效激励等级
- (5) 产生组织活动

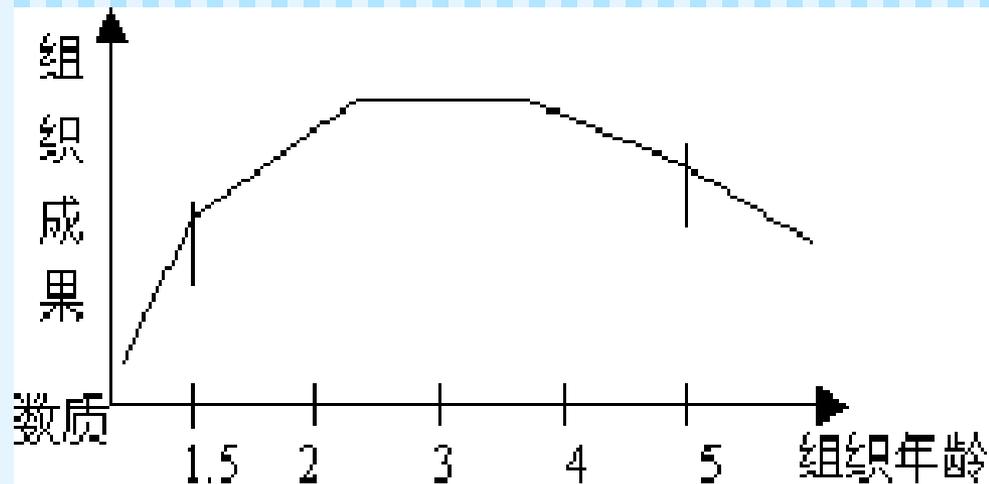
三、理论

(1) 勒温的理论

$$\text{绩效 } B = f(P \cdot E)$$

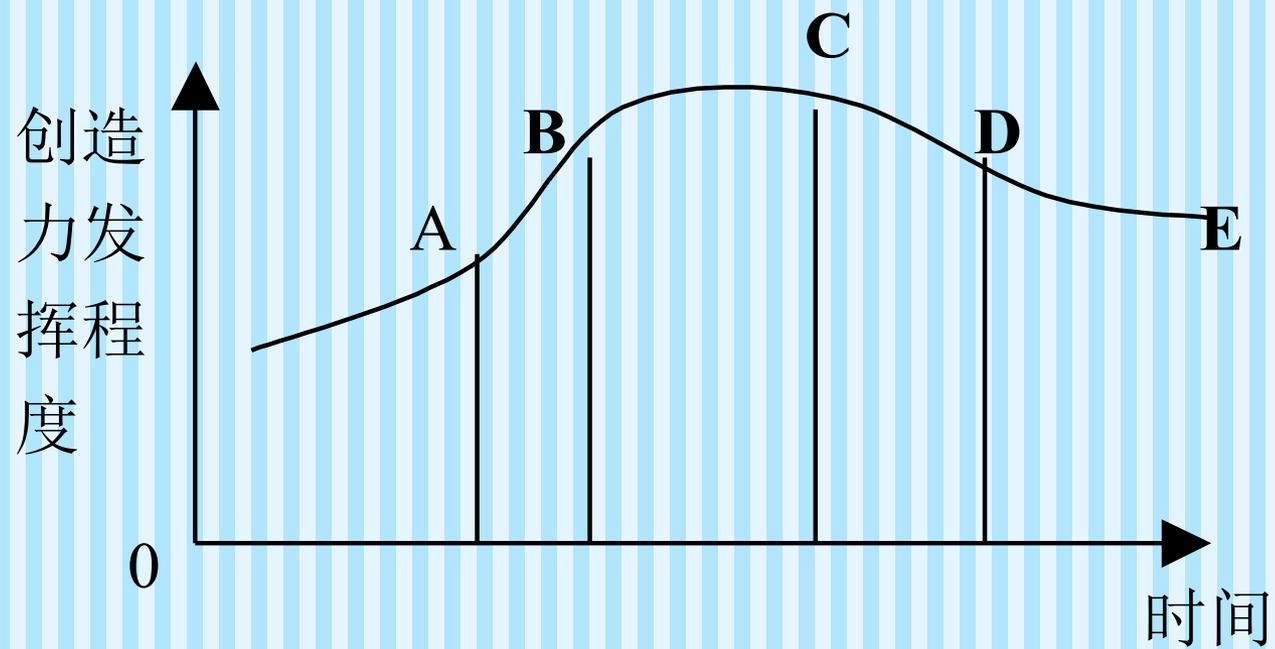
个体能力 环境

(2) 长寿组织寿命



1.5——5
最佳年龄区

(3) 库克曲线



个人在组织中的作用

国家领导人

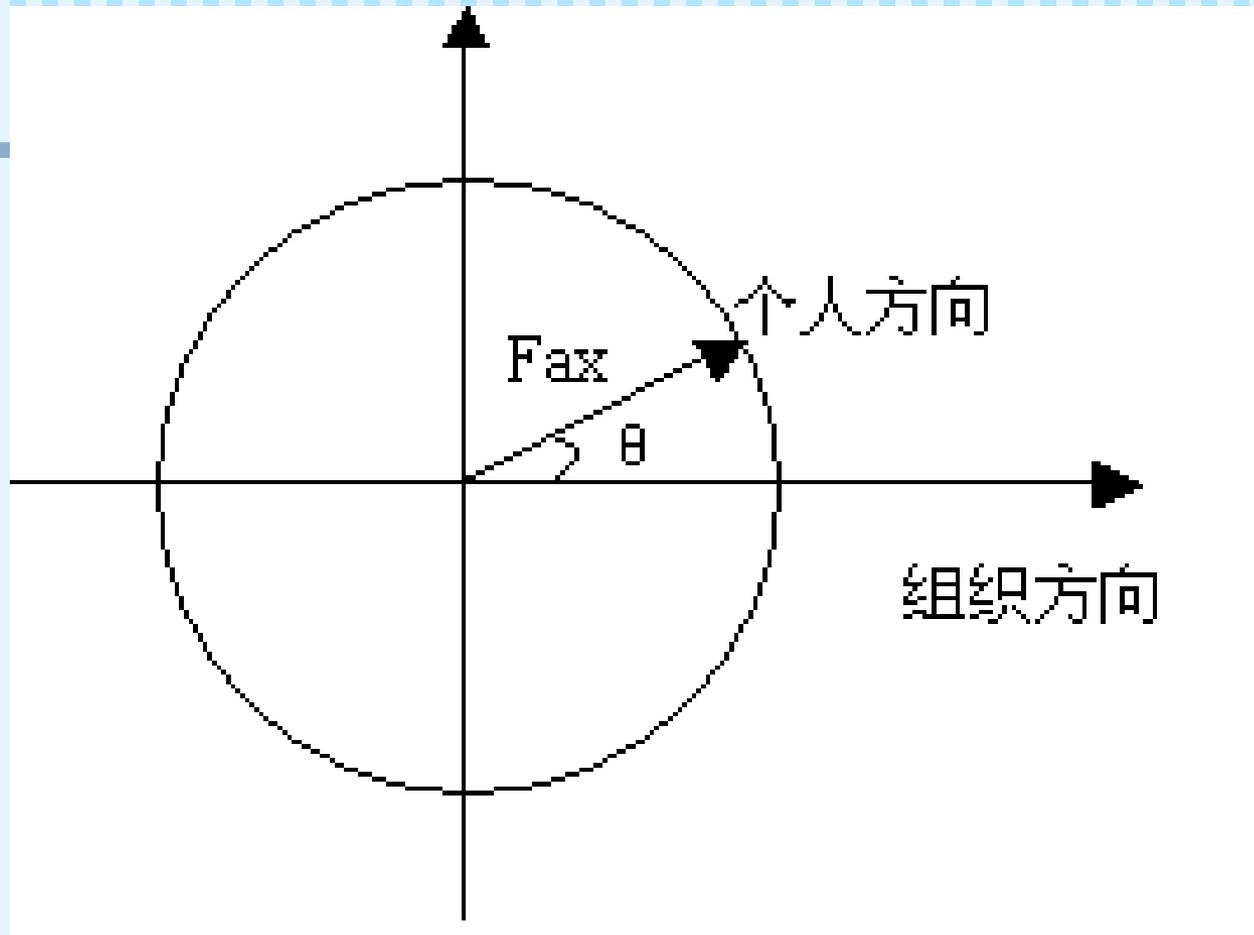
AB 参加工作初期 **1.5** 年，第一次提期日战性工作，新鲜，环境激励，创造加快速增长。

BC 创造力高峰区 1 年左右 基金期

CD 衰减稳定期 创造力下降

DE 创造力下降，然后稳定

(4) 中松义郎的个人目标与组织协调



人才流动是个人目标与组织目标的广告和人才流动、
激活（个人因素、组织因素）