构建3P+1M的现代薪酬支付理念

3P+1M薪酬支付理念，是指以职位为主的付酬理念、以能力为主的付酬理念和以绩效为主的付酬理念，再加上一个以市场为主的付酬理念。由于“职位”“能力”“绩效”三个词的英文首写字母都为P，而“市场”的英文首写字母为M，因此称为3P+1M的付酬理念。

1.4.1 以职位价值为主的付酬理念

1.特点

以职位价值为主的付酬理念主张支付薪酬依据职位价值大小而定薪酬，它的前提是每一个岗位都有明确的工作职责。这些工作职责决定了这个岗位在企业的价值。以职位价值为主的付酬理念有以下两个特点。

(1)以职位价值为主的付酬理念是建立在职位价值评估的基础上的。根据职位评估出来的职级确定员工的薪酬，不管你是什么人，只要你担任这个职位，都只能拿这么多的工资。举个例子，对于清洁工职位我们进行评估后，发现它只值2 500元，那么我们给这个职位的薪酬就是2 500元，即使你是博士，过来做清洁工，也不好意思，因为这个职位只值2 500元，所以最多只能给博士2 500元。

(2)薪酬随着职位的变化而变化。职位变化了，薪酬随之发生变化。还是举刚才那位博士的例子，假如博士觉得做清洁工的工资低了，不愿意做清洁工，他发现自己适合做资深工程师，资深工程师的薪酬是30 000元，如果这位博士成为资深工程师，那么他的薪酬就随着职位的变化而变化。

我们可以发现，其实以职位价值为主的付酬理念特别适合那些职位职责相对比较稳定的企业，这类企业通常是比较传统的企业。

2.优点

从某种意义上来说，以职位价值为主的薪酬体系有很多优点的，主要体现在以下两个方面。

(1)能体现职位的真正价值。每个职位都明码标价，谁能做这个职位，就给谁这个工资。相对过去以行政级别付酬的理念来说是一个很大的进步，有效地区分了行政级别“一刀切”的弊端。比如某国有企业将部门经理级别的员工全部定位为9级，薪酬统一定位为8 800元/月。其实，不同的部门经理对公司的价值是不同的，经过职位评估发现，有的部门经理的职位价值更高一些，被评为13级，而有的部门经理的职位价值更低一些则被评为11级。那么，13级的职位拿的薪酬就会比11级的职位拿的薪酬高。

(2)建立了内部公平的标准。通过职位价值评估，每个职位都能得到一个职位评估的结果，即职位的级，同样薪级的职位的薪酬是具有可比性的，这样就建立了内部公平的标准。把不同部门的职位进行比较，同一部门的不同职位进行比较，以职位价值为基础的薪酬就能体现内部的公平性，避免员工之间攀比或产生不公平感。

3.缺点

以职位价值为主的薪酬体系存在一些缺点，归纳起来主要有如下几方面。

(1)岗位的能力差异在薪酬中得不到体现。以职位价值为主的薪酬体系，只强调职位的价值，忽略了人的能力的差异。比如同样的一个人做人力资源经理，有的人能力强，有的人能力弱，能力强和能力弱的人不应该拿一样的工资，而应该区分开来。

(2)岗位的绩效表现好坏在薪酬中得不到体现。员工工作表现好还是坏，在薪酬上没有任何的差异体现，只要职位价值一样，都是拿一样的工资。

(3)岗位是否有市场竞争力得不到体现。员工的薪酬没有与市场上同职位的薪酬进行对标，不能有效地激励员工，也无法体现对一些核心员工的激励性。

1.4.2 以能力为主的付酬理念

以能力为主的付酬理念主张依据能力大小来定薪酬。随着知识经济时代的到来，传统的依靠职位定薪的理念难以适应知识工作者。比如有些高科技企业的研发部门，岗位同样都是工程师，职位职责都一样，但是能力却有强弱之分，有的工程师能解决疑难杂症，有的工程师只能解决一般问题。这个时候如果给他们支付同样的报酬，那么对那些能力较强的任职者来说就是不公平的。

在21世纪，核心能力已经成为企业的一种核心竞争力，企业与企业之间的竞争其实是核心能力的竞争，越来越多的企业在设计薪酬时考虑能力的差异。

以能力付酬的理念实际上存在着一种假设：员工的能力决定了其创造的价值，能力越强，其创造的价值越高。

1.优点

以能力为主的付酬理念主要有以下几个优点。

(1)能激发员工不断提升自身的潜能。由于薪酬是与能力挂钩的，员工就会不断地提升能力，以获取更多的薪酬。

(2)有利于职位轮换与员工职业生涯发展。由于薪酬与能力挂钩，轮岗后只要能力出色一样可以拿到更高的薪酬，这样有利于员工发展全方位的能力。

(3)有利于适应公司战略调整的需要。由于以能力为主的付酬理念淡化了“职位”这个概念，当公司进行战略调整时，不需要调整职位。

2.缺点

以能力为主的薪酬理念存在一些不足，主要有如下几点。

(1)以能力为主的付酬理念对企业的管理水平提出了更高的要求。企业需要对各种能力进行明确的界定，并且有相应的工具和标准对这些能力进行细化和评估，否则以能力付酬无法兑现和实施。以能力为主的付酬体系一般都实行的是宽带薪酬，但是并不是所有的企业都适合用宽带薪酬。

举例来说，有一家中小型的制造企业，实施以能力为主的宽带薪酬体系。HR经理的薪酬为8 000～20 000元。

这样的薪酬体系其实对企业并不适用，一个HR经理的薪酬没有必要有如此大的差异，可能薪酬为8 000～12 000元就可以了。如果薪酬拉得过宽就会夸大能力差异对企业所起到的作用。在实际定薪的时候，会产生“拍脑袋”的情况。请问在什么情况下企业给新招聘的HR经理定20 000元的薪酬，什么情况下给HR经理定8 000元的薪酬，其实是没办法说清楚的。对于这样规模的制造企业来说，HR经理的职位价值在这家公司最多也就值12 000元。你的能力即使再强，我也给不了你20 000元的月薪，因为该企业对这个HR经理岗位的要求只有这么高，即使能力再强，也就12 000元封顶了，如果你有拿20 000元月薪的能力，你可以去其他的大企业。

(2)以能力为主的付酬理念容易造成企业薪酬成本的增加。以能力为主的付酬理念存在一种假设就是能力越强的人，在企业能带来的作用就越大，投资回报越高。还是以上文这家制造企业为例，如果HR经理是由从中国人民大学聘请的人力资源教授来担任，这位教授的能力值年薪100万，请问这家企业会聘请他吗？如果这家企业是以能力为导向的，聘请这样的专家教授来企业做HR经理，支付出去的薪酬成本是100万，而从这家企业的发展来看，可能只需要花20万请一位人力资源经理就能解决这家企业的人力资源问题。那么，80万的成本就是企业多支付的，这就无疑浪费了企业的薪酬成本。

(3)以能力为主的付酬理念容易造成晋升的困难。在我国，职位晋升对员工来说是一种相当重要的激励手段，尤其对于知识型员工或薪酬达到一定水平的员工来说更是如此。以能力为主的付酬理念在职位的设计方面偏向扁平化，使得职位晋升的机会很少，员工很难获得晋升的机会，甚至一辈子都在同一个岗位上工作。这样会造成员工缺少由于职位晋升带来的成就感。

1.4.3 以绩效为主的付酬理念

以绩效为主的付酬理念主张依据绩效的大小而支付薪酬。这种依据绩效支付薪酬的理念通常适合于类似营销类的岗位。

1.优点

以绩效为主的付酬理念有其优点，主要体现在以下方面。

(1)起到鼓励优秀、鞭挞落后的积极作用。以绩效为主的付酬理念其激励效果最强，能极大地激励员工付出努力，从而获得好的回报。

(2)以绩效为主的付酬理念使企业的薪酬成本最为节省。以绩效为主的付酬理念是基于员工的绩效好坏付酬的，员工如果绩效表现很差，可能只拿到较少的工资，这就大大降低了企业的薪酬成本，为企业节省了不少的开支。

2.缺点

以绩效为主的付酬理念，往往存在一定的局限性，主要表现在以下方面。

(1)忽略了员工从事一份工作的基本生活保障。在以绩效为主的付酬理念下，很多企业甚至给员工零底薪。随着国家相关劳动法规的完善，企业变相地使员工只拿最低工资标准的薪酬，其余部分完全靠业绩来拿薪酬。这样对员工来说，是没有安全感的。一旦做得不好，可能一个月就只能勉强维持生活，甚至有可能拿到手的工资还不足以交一个月的房租。员工会产生很强的不稳定感，认为自己没有得到基本的保障而离开公司。

(2)不是所有的岗位都能用绩效来体现。比如一些职能类的岗位，干好干坏的标准本身就不太好衡量，其价值不容易用量化的绩效来衡量。另外，有些企业的绩效体系并不是很成熟，这样会造成员工对薪酬的不公平感。

1.4.4 以市场为主的付酬理念

以市场为主的付酬理念主张薪酬依据市场的水平而定，并根据企业的承受能力采取不同的薪酬策略。

1.优点

以市场为主的付酬理念主要有以下几个优点。

(1)薪酬的相关数据跟市场进行了对比，便于企业采取相应的薪酬策略。比如我们要给一位策划经理定薪酬，我们先要收集市场上策划经理的薪酬水平。10分位的是多少？25分位的是多少？50分位的是多少？75分位的是多少？90分位的是多少？企业自己应该定位为多少分位？是采取跟随策略，还是竞争策略，还是滞后策略？这样我们就能准确地结合企业的实际情况采取与企业战略目标相一致的薪酬策略。

(2)以市场为主的付酬理念便于招聘员工。由于以市场为主的付酬理念是根据市场的薪酬水平而设计薪酬，因此在招聘员工时就能有针对性，对于核心人才能根据市场薪酬的变化给出有竞争力的薪酬。

2.缺点

以市场为主的付酬理念存在一些缺点，主要表现在以下方面。

(1)以市场为主的付酬理念不能脱离职位价值而单独使用。还是举上文策划经理的例子，尽管企业的策划经理的薪酬可以参照市场来定，但是在整个公司如果职位有几百甚至上千个，那么企业的薪酬就需要对标成百上千次，这样会非常复杂。如果能够引入职位价值的概念，薪酬设计就会十分方便，可以把企业上千个职位全部放入一张职位等级矩阵表中，只需要参照市场上各个职位的职级薪酬的市场水平即可。

(2)以市场为主的付酬理念没有考虑员工能力的个体差异性。依据以市场为主的付酬理念只能得到这个岗位的市场薪酬数据，那么员工能力的个体差异性如何去平衡呢？比如我们知道策划经理在市场上各分位的薪酬水平，我们也选择了相应的薪酬水平，假如最终选择的是15万元的年收入，那么是不是所有的人担任策划经理这个职位时年收入都是15万元呢？这明显是不合理的，能力强的人可以给到比15万元高，能力弱的人，可能比15万元低。这需要企业结合员工能力的个体差异设置薪酬区间。

(3)以市场为主的付酬理念没有考虑员工绩效的差异性。员工绩效表现的好坏应该在薪酬中有所体现。以市场为主的付酬理念忽略了员工绩效表现好坏的差异性，不管干好干坏都拿一样的薪酬，这样会打击员工工作的积极性。

1.4.5 打造3P+1M为一体的薪酬体系

在介绍了3P+1M的薪酬体系之后，我们会发现，其实每种付酬理念都有其优势和局限性，为了更好地取长补短，我们通常将3P+1M打造成一个合体，形成“你中有我，我中有你”的方式。这种融为一体的薪酬体系，充分考虑了职位价值、员工能力、绩效与市场等综合因素。这样的薪酬体系更加科学合理。

宽带薪酬设计

【案例】

小A是某企业的研发工程师，进公司多年，技术过硬，公司很多专利都是他发明的，他深得老板的喜欢，并视他为公司的核心人才，为了留住该员工，老板做了一个决定，调任他为研发部经理，负责整个部门的管理工作。老板认为，小A技术能力这么强，担任部门经理后，一定能使部门的技术更上一层楼，然而让老板感到意外的是，小A担任部门经理以后，部门的很多技术研发项目因为管理不善而延期或中断。老板调查此事后，发现小A在管理的过程中，不善于做决策，人员的安排也不当，才导致研发项目屡次受挫。最后老板得出一个结论，小A不是当部门经理的料，只适合做技术，走专业路线。但是如果将小A从部门经理的岗位降下来，小A的薪酬会大幅度下降，可能造成其离职，公司就会损失一位不可多得的技术人才。如果让小A继续担任部门经理，可能很多项目都会因小A的不善管理而不能完成，老板陷入极大的困惑中。

其实这种现象，在很多企业都会出现，为了留住人才，就把本来不适合的人放在一个更高的职位上，结果带来公司绩效的下降。这都是传统薪酬体系“惹的祸”，在传统的薪酬管理体系下，员工如果想要增加工资，就需要晋升到上一个级别。晋升于是成为传统薪酬管理体系下，员工加薪的唯一途径。尽管员工绩效与能力的差异在传统的薪酬体系下有所体现，但这种变动的范围是非常窄的，因为传统的薪酬体系实行的是窄带薪酬。当员工很快到达某个窄带薪酬区间的最高值的时候，薪酬就无法再增加了。

为了解决企业的这个难题，一种新的薪酬管理工具——宽带薪酬便应运而生了，它将企业原来十几甚至二十几级的薪酬等级压缩成几个级别。每个新的薪酬等级的区间变大，最低值与最高值之间相差好几倍。员工的薪酬变动不再以职位作为主要依据，甚至一个能力特别强的员工，其薪酬可以比技术经理的薪酬高。在宽带薪酬体系下，企业给员工定薪酬更看重的是员工的业绩与能力。

8.2.3 宽带薪酬的适用范围

既然宽带薪酬有如此多的优势，那么是否所有的企业都能引用宽带薪酬呢？其实并不是所有的企业都适合使用宽带薪酬，宽带薪酬的适用范围非常有限，根据市场实践经验来看，下面几种类型的企业比较适合采用宽带薪酬。

1.高科技、知识密集型企业

这类企业员工的知识密集度高，企业鼓励员工提升知识技能。知识技能是企业的核心竞争力，因此企业对知识技能的重视程度非常高。付酬方式主要是以能力去支付报酬。

2.支持扁平化组织

不少企业为了适应外界环境的变化，以便快速做出响应，组织结构越来越朝扁平化方向发展。

扁平化的组织由于没有过于严格的职位等级，员工之间的差异更多的是能力的差异，企业也会弱化职位等级的差异，强化员工之间的能力差异，那么在付酬方面必然会根据员工之间的能力差异去付酬。

3.管理基础比较好的企业

宽带薪酬对企业的内部管理体系的要求极为严格，因为它是基于对能力的评价而建立起来的薪酬体系，那么企业必须有非常完善的能力评估系统和绩效评估系统，否则宽带薪酬建立的依据和标准不明确，反而会使员工产生不公平感。

8.2.4 宽带薪酬设计的步骤

第一步：设定需要进行宽带薪酬设计的岗位。通常并不是所有的岗位都需要进行宽带薪酬设计，我们需要选择一些真正适合宽带薪酬的岗位进行宽带薪酬设计。这些岗位通常是由于能力差异会对业绩产生很大影响的岗位，比如研发工程师、销售人员。

第二步：针对这些岗位构建能力素质模型。在进行宽带薪酬设计之前，首先要对薪酬的级别进行压缩，如果企业是从原来的窄带薪酬向宽带薪酬过渡，可以将原来窄带薪酬的几个级合并为一个级。

其次，要设计合并后的薪级的上下限。上限为能力最强的时候的薪酬，下限为能力最弱的时候的薪酬。宽带薪酬的上下限的幅度一般在100%以上。

最后，建立能力模型，并对能力进行分级。宽带薪酬的前提和基础是能力的分级标准很清晰，如果不能对能力进行清晰的界定，宽带薪酬就很容易“走样”。举例来说，比如某个工程师，薪酬区间为5 000～15 000元，究竟应该如何定某个工程师属于这个薪酬区间的哪个档呢？这就需要我们对每个档的能力做清晰的定位。

第三步：进行套档。将每一位员工的能力进行评估，并将评估的结果套入具体的档位中，这样就明确了每一位员工具体的薪酬数额。

总之，宽带薪酬与传统薪酬相比，对于提升员工能力，改善企业绩效有着显著的优势，但企业在建立宽带薪酬的过程中一定要打好基础，注意其适用性，不可盲目照搬照抄。

如何进行薪酬测算

在设计完薪酬策略及水平、薪酬结构、薪酬带宽之后，就需要将薪酬设计方案进行测算，薪酬的测算能帮助企业发现薪酬设计中可能存在的问题。

一般情况下，薪酬测算需要从以下几个方面入手。

9.1.1 不同序列薪酬数据的测算

不同序列的薪酬数据对比主要是对各序列薪酬设计前后的增长额与增长率进行测算与比较，能分析出薪酬方案究竟向哪个序列的员工倾斜。

以某物业企业为例，不同序列薪酬数据的测算，如表9-1所示。

表9-1 不同序列薪酬测算表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序列 | 原有年度总收入/元 | 设计年度总收入/元 | 年度现金总收入增长额/元 | 年度现金增长率 |
| 管理序列 | 3 022 776 | 3 558 359 | 535 583 | 17.72% |
| 职能序列 | 2 943 634 | 2 919 891 | -23 742 | -0.81% |
| 市场序列 | 208 460 | 211 812 | 3 352 | 1.61% |
| 技术序列 | 7 769 152 | 8 713 465 | 944 313 | 12.15% |
| 服务序列 | 4 163 756 | 4 353 032 | 189 276 | 4.55% |
| 操作序列 | 2 352 584 | 2 604 456 | 251 872 | 10.71% |
| 合计 | 20 460 361 | 22 361 014 | 1 900 653 | 9.29% |

从表9-1中我们可以看出，薪酬向管理序列和技术序列进行了倾斜，而职能序列甚至出现了下降。一般情况下，在薪酬总涨幅10%左右的大前提下，职能序列出现下降是不太正常的现象。我们需要根据此测算表分析职能序列为何出现下降。通过对这家物业企业进行分析，我们发现不少职能序列的员工原来薪酬比市场定位的薪酬要偏高，所以导致总体的涨幅出现负数的现象。

市场序列的员工通常是物业企业的核心人才。物业企业靠市场序列的员工去获取新的物业服务合同，这样物业企业才能更好地经营。而这家物业企业的市场序列的员工薪酬涨幅只有1.61%，说明涨幅过小。

服务序列主要是客服服务类的人员，这类人员尽管也很重要，但是市场上很容易招聘到这类人员，岗位的可替代性较强，4.55%的涨幅基本属于正常水平。

操作序列的涨幅如此之大对物业企业来说是一项巨大的成本。出现这种现象是因为近来最低工资标准上调了，操作序列员工的薪酬也随之进行了调整，才导致操作序列的员工薪酬涨幅如此之大。抛开最低工资标准的涨幅，操作序列的薪酬涨幅很小，不到2%，这属于正常情况。

薪酬设计中红绿点出现的原因与解决对策

任何企业在设计薪酬时都不可避免地会出现红绿点，差别只是多少的问题。红绿点的出现也反映了企业薪酬存在的问题，接下来我们将重点分析红点和绿点产生的原因与解决对策。

9.2.1 红点出现的原因与解决对策

1.原因

红点出现的原因通常包括以下几个方面。

(1)任职期较长。有些员工在同一个岗位上工作的年限比较长，而企业通常都会定期进行薪酬普调，随着工作年限的增加，薪酬就会突破岗位价值的上限。另外，有些企业习惯在薪酬支付中给予工龄工资，工龄工资的比例一旦放大，老员工即使职位不变，其薪酬也会比同职位的其他人员的薪酬高出很多。

(2)属于挖来的优秀人才。优秀人才属于稀缺人才，有时企业为了满足公司对于核心人才的需求，会以高薪挖来一些优秀人才，在薪酬的给付方面就会大大超出市场的水平。

(3)公司的重组。公司通过重组会对有些岗位的职责进行调整，这样会出现一些岗位的职位价值被调整得更低了，但原来的薪酬依然是根据原来的岗位支付的。

(4)岗位的重新配置。进行岗位调整之后，比如原来职级的岗位调整到低职级后，就会导致低职级的员工拿高职级员工的薪酬，从而产生薪酬红点。

(5)工会通过谈判提高薪资。工会通过谈判提高了薪酬的水平。这个水平可能比企业市场对标的数据高很多，也会出现红点现象。

(6)上佳的业绩。有些业绩表现较好的员工薪酬由于不断地被调整，会高于岗位价值所对应的薪酬。

2.解决对策

如何去调整红点呢？解决对策有以下几种方式。

(1)不包括基本薪资在内的一次性补贴，比如津贴、奖金等。通过一次性补贴相当于承认员工原来的价值，并给予一次性补贴，其薪酬结构以后就按照标准薪酬结构运行。

(2)递延的薪资。通过递延的方式将其薪酬拆分到未来几年支付。

(3)晋升。通过将员工晋升到更高的级别，使其薪酬水平得到提升。这种情况只适合于那些能力比较强的员工，同时也要看该员工是否符合晋升的条件。注意不要为了晋升而晋升。

(4)无增长。在未来薪酬调整的过程中，对于红点员工不给予涨薪，逐渐使其薪酬回归到薪酬设计的标准。

(5)给予更多的职责。对红点员工所应承担的职责进行丰富化，使其承担更多的责任。

薪酬测算与实施中的常见问题及解析

在薪酬设计方案经过测算之后，只要在企业的薪酬预算之内，就可以进行薪酬的调整，但是在实际执行过程中我们总会发现企业有各种各样实际的问题。

9.4.1 人员高配的问题

人员高配是指所在岗位上的人员的能力已经远远高出该岗位的任职要求。比如某企业会计岗位评估为6级，套档是3档，设计薪酬为57 800元，但是由于此人能力很强，目前薪酬为118 000元。这样问题来了，根据对标市场薪酬数据，6级的薪酬范围是51 000～71 000元。

如何处理因为人员能力高，拿到的薪酬比设计薪酬高的问题呢？通常企业会陷入一个误区，就是觉得这名员工的薪酬为118 000元是合理的，为了使这名员工的薪酬与市场相匹配，于是去提高这名员工所在岗位的职级，将其从6级提升到8级，确保其薪酬是“合理”的。

出现类似问题的原因就是人岗混淆。职位价值评估中评价的是这个岗位的价值，而岗位的价值是企业赋予这个岗位的，换言之，案例中的这名员工不管在会计岗位上工作得多么出色，薪酬范围只能是51 000～71 000元。这是由这个岗位的价值决定的。如果这名员工的能力越来越强，也只能在51 000～71 000元这个范围内增加，最多71 000元封顶，如果要再增加薪酬只能通过晋升等其他方式实现。

解决人员高配的问题与处理红点的情形有些类似。可能通过两种方式得到解决：一是通过冻结其薪酬，让其逐渐与设计薪酬接轨；二是通过晋升其到更高的岗位上去，但前提是必须岗位有空缺，不能因人设岗。

9.4.2 人员低配的问题

人员低配是指所在岗位上的人员不胜任该岗位，我们通常称其为欠资格上岗。比如某员工被提升为采购部经理，但是该员工的能力比较弱，不能完全胜任采购部经理这个岗位。该员工原来的职位为8级，薪酬为8万元，采购部经理职位评估为13级，但是采购部经理的薪酬范围为22～32万元。那么针对这名员工，薪酬是否按照22～32万元的薪酬标准进行确定呢？

针对欠资格上岗这种情形，我们建议一般不要按照22～32万元进行设计，而是采取“小幅快跑”的形式进行薪酬调整，让员工尽快成长起来。比如在晋升的半年内，给予其8～22万元的薪酬，增长比例尽量控制在50%以内，比如调整薪酬为10～12万元。这样既对员工是一个激励，又能给员工足够的加薪空间，如果员工的能力能够快速地提升上去，薪酬的水平也可以逐步调整到13级。

9.4.3 新旧薪酬体系切换过于生硬

在制定薪酬实施方案的时候，某些企业的做法比较生硬，比如公司全体不得升幅超过10%，尽管这个政策是公司的一个原则，但是在政策的原则性与灵活性方面要做一个权衡，允许部门对内部个别员工超过标准定薪。比如某个关键岗位的员工，与市场薪酬差距达到40%，如果这次只调整10%，员工很可能就流失了，需要给予其涨幅超过10%。

在进行新旧体系切换时要注意普适性与个性化相结合的原则，对于大多数员工采用同一个原则，但针对特殊员工要采取特殊的处理方式。

9.4.4 薪酬是整体调整实施，还是分部门实施

某些企业在进行薪酬测算之后，不会在整个公司推行新的薪酬方案，而是选取几个部门进行试点推行，待经过实践检验后再向全公司推行。

这里需要注意的是，试点的部门或者单位必须是独立性较强的部门或单位，如果与其他部门的关联性很大，没有一起实施会出现相互比较的情况，容易造成内部不公平。

典型的独立性比较强的部门，如营销部门可以先成为试点，或集团企业旗下的某个分子公司，从一个分子公司开始试点，逐步推广到全集团。对于制造型企业如果工厂比较多的，可以在某个工厂试点，等试点成功后，再推广到其他的工厂。工厂还可以通过试点某个车间的薪酬方案，在试点成功后推广到整个工厂。

上述这些问题是薪酬测算与实施过程中的常见问题，只有处理和解决好这些常见问题，薪酬的实施落地才更有保障。

如何进行薪酬的调整

薪酬管理是一个动态的过程，企业出于各方面的需要，都要求对薪酬进行相应的调整。一方面，由于企业战略的调整，薪酬需要进行相应的调整，以适应调整后的战略下利益重新分配的需要，从而更好地激励和留住员工。另一方面，由于物价、生活成本等诸多因素的影响，满足员工应对通货膨胀等的压力，也需要对薪酬进行调整。

一般情况下，企业每年都会做薪酬调整的工作，甚至有些企业每年会做两次薪酬调整。在开展薪酬调整工作时，根据针对的角度的不同，薪酬调整的类别也不同。

10.2.1 个别化调整和普遍性调整

从针对人员的广度来看，可以分为个别化调整和普遍性调整。

1.个别化调整

个别化调整是指针对员工个体而进行的调整。个别化调整是相对普遍化调整而言的。个别化调整一般针对以下三种情况。

(1)职位变化。比如有些员工调整岗位了，薪酬也应该由原来的岗位调整到新的岗位上去。

(2)工作业绩表现出色。比如有些员工的业绩表现得格外出色，为了奖励该员工而进行薪酬的调整。

(3)能力出众。对于一些能力比较出众的员工，可以进行适当的薪酬调整。通常情况下，根据能力调整薪酬的工作由各部门去完成，部门负责人根据员工的工作表现、能力大小，对一些员工的薪酬进行调整。

2.普遍性调整

普遍性调整是指针对全员的调整。通常情况下，企业每年都会根据外部市场的情况以及物价水平、政府工资指导线等对企业员工进行薪酬调整。

从薪酬普遍性调整的频度来看，一般是一年调整一次，部分企业高达两次。这种调整通常分为以下几个步骤。

第一步：市场薪酬调查。薪酬调整一般是依据市场薪酬的数据进行调整的，这样才能与市场进行对标，确保薪酬的外部竞争力。

第二步：职位价值评估。职位价值评估主要是针对企业内部职位的价值进行评估，确保内部公平性。

第三步：确定薪酬定位。在获取市场的薪酬数据之后，接着就要对本公司的薪酬进行定位，薪酬的定位取决于企业的战略，如果公司期望采取竞争性的策略，而且发展速度较快，期望通过薪酬起到激励和留住人才的目的，那么薪酬可以定位在高于市场中等水平之上的75分位或者90分位。

第四步：薪酬套算。在对薪酬进行定位后，我们还需要套算每一位员工的薪酬，这样就形成针对每位员工的薪酬表。

第五步：薪酬微调整。通过薪酬套算，得到针对每位员工的薪酬表后，还需要进行一些微调整，通常薪酬的调整就高不就低。如果调整后的薪酬比原来的薪酬低，说明该员工现在的薪酬比市场的薪酬要高，那么在调整时，应保持薪酬不变，不做变动。

10.2.2 薪酬结构的调整和薪酬等级的调整

从薪酬调整的内容来看，可以分为薪酬结构的调整和酬等级的调整。

1.薪酬结构的调整

薪酬结构的调整主要是对薪酬的构成进行重新设置，包括薪酬结构比例的调整、薪酬结构内容的调整。薪酬一般包括固定工资、浮动工资、补贴、福利四大类。比如调整固定工资与浮动工资的比例或者取消某些发放现金的福利，将这些现金收入转到基本工资中去。这些都属于薪酬结构的调整。薪酬结构的调整尽管没有动用薪酬总额这块大蛋糕，但通过薪酬构成的调整，能起到激励和保留的作用。比如提高固定工资的比例，能增强员工的稳定感，提高浮动工资的比例能激励员工更好地做出业绩，从而得到更多的奖金。

2.薪酬等级的调整

薪酬等级的调整是指对薪酬的等与级进行压缩或者增加的过程。随着企业组织结构越来越扁平化，薪酬的等逐渐减少，以弱化职位的差异，而薪酬的级逐渐拉长，以突出能力的差异。现在比较流行的新型薪酬模型——宽带薪酬就是重能力、轻职位的薪酬体系。

高管的年薪制设计

由于企业高管的工作能力及表现需要比较长的时间才能被观察出来，因此，在薪酬的给付方面不会像普通员工那样，即月度的收入就几乎等于薪酬的全部，而是采用年薪制的薪酬给付方式。年薪制其实是短期激励的一种方式。

年薪制是指企业提前与高管约定好一年的薪酬总额，并告诉高管薪酬总额中有多少是每个月固定发放的，有多少是年终发放的，而且要与高管事先约定好年终发放部分的条件。

那么年薪制在设计过程中应该怎样实施？设计过程中需要关注哪些关键点呢？

14.3.1 确定高管的职位价值

与其他岗位的薪酬设计一样，在设计高管的薪酬之前，也需要评估其职位价值，以及高管的职位价值是否能够反映其职位在公司的影响力。

比如同样是副总，是否在企业的职位价值是一样的呢？其实未必，通过职位价值评估工具评估出每位高管的职位价值后发现，通常分管业务、技术的副总会比分管职能的副总要高1个级别左右，因为这些岗位的重要性，会给企业带来更大的价值。

14.3.2 设计高管的年薪总额

高管的年薪总额需要对标市场上同行业的高管薪酬，确保企业的高管在市场上比较有竞争力，由于高管对企业的业绩影响大，因此，一些优秀的高管通常是各大企业挖角的对象，多数企业都愿意为那些能带来很大业绩的高管支付更高的薪酬。作为企业来讲，应该在高管的年薪总额方面有一定的竞争力，这样高管才不至于被挖走，因核心高管离职造成企业经营业绩下滑的例子不占少数。

14.3.3 设计高管的年薪结构

高管的年薪结构体现了能否对高管起到激励作用，通常业绩越好，高管拿到的薪酬就会越多。但浮动部分薪酬究竟是多少比较合适，这个“度”需要很好地进行把握。如果浮动部分过高，每月能固定拿到的薪酬就低；如果浮动部分过低，就容易提高薪酬的固定成本，削弱绩效对高管的影响力。

从企业实践来看，高管的固浮比例一般在5：5，当然有的企业会比这个比例高，有的企业会比这个比例低。具体比例的设置受各种因素的影响，比如企业处于初创期，企业在薪酬固定部分的给付会低一些。

14.3.4 高管薪酬的带宽

在设计高管的年薪总额的时候还需要注意的就是高管薪酬的高弹性问题。高管的薪酬不像一般员工的薪酬，高管的薪酬具有很大的弹性，不同的人担任高管，其对公司的业绩影响千差万别。比如一个能力强的人担任高管可能带来公司的利润翻倍，一个能力差的人担任高管可能造成公司亏损。因此，在薪酬的给付方面要考虑高管的能力差异。高管薪酬的带宽一般会比中层和基层员工的带宽要大得多。

14.3.5 浮动薪酬如何与绩效挂钩

浮动薪酬是对高管工作业绩的一种体现。高管能否拿到基准的浮动薪酬，取决于业绩能否达成目标。这时候绩效的指标与目标的设定就显得尤其重要了。

通常情况下，企业高管的绩效目标有门槛值、目标值、挑战值三种。门槛值就是高管必须达到的，如果达不到，是可以取消其年度绩效奖金的。达到目标值就能全额领取绩效奖金。如果达到挑战值，就能拿到超目标的额外奖金。这里需要注意的是，门槛值不要定得过高，一般门槛值是高管能轻松达到的，目标值是需要稍微努力就能够达到的，挑战值是需要花费大量时间和精力才能实现的。

【案例】某家高科技企业高管的薪酬浮动部分采用完全与业绩挂钩的方式。企业设定的目标值为营业额1.85亿元，如果达到了目标值，按照一定比例给高管发放浮动薪酬。如果没有达到目标，浮动薪酬为0。结果那一年，该企业的业绩目标没有实现，高管的浮动薪酬就真的全部取消了，而这些高管的薪酬如果不算浮动部分，在市场上仅相当于不到10分位的水平，毫无竞争力。为了不打击高管的积极性，避免人员流失，老板又不得不从自己腰包里拿出一部分钱作为年终红包发给高管，算是一种年终的安慰。

【解析】这家企业的做法犯了“一刀切”的毛病，浮动薪酬仅仅与营业额挂钩对高管不公平，比如研发副总的主要业绩的体现不是靠经营目标，而是靠研发的成果，如果研发情况很不错，但销售跟不上，导致营业额不达标，研发副总也跟着倒霉，这就不合理了。

因此，高管的浮动薪酬应该是由一组综合考核的指标组成，这些指标能够真正体现高管工作的各个方面，也就是我们通常所说的绩效合同。绩效合同与浮动薪酬挂钩更能体现其科学性。

年薪制是企业针对高管的一种短期激励模式。随着企业环境、公司战略的调整与变化，年薪制的设计模式也需要做相应的调整，从而确保企业的激励政策能够真正起作用。