

优秀薪酬方案的原则

设计薪酬要遵循五大基本原则：公平性原则、遵守法律原则、效率优先原则、激励限度原则、适应需求原则。以下逐一进行分析和探讨。

一、公平性原则

1 、对内公平

- (1) 员工努力工作，所作贡献，取得业绩与所获得报酬对等；
- (2) 与内部相同工作或能力相当人员之间，报酬对等。

员工的内部公平感首先产生于其本人“投入”与“回报”的评估，从时间上来看，他们习惯于将自己现在的工作努力与所得回报，同过往自己的努力程度与所得回报相比。如果“回报 / 投入”比率在过去基础上有所增加时，即产生公平感，否则就会不满意。

除此之外，员工还会将自己的“汇报 / 投入”比率与公司内部工作岗位、性质相同，或者虽然有所不同但能力相当的其他人相比，如果自己的对等于他人或高于他人，就会产生公平感和满意感，否则也会不满意。在内部公平性方面，员工往往有一种有趣的现象，总会认为自己的付出高于其他员工，而收入要低于别人。

2 、对外公平

员工会将自己的报酬与本地区同行业的其他人或同学、亲戚相比，从而产生公平感。企业的薪酬要确保对外公平，即要有相应的竞争力。当一定时间内，员工工资待遇高于同行业其他公司时，员工会产生满意感。在这种情况下，企业有利于吸引和留住优秀人才，获得较强的人力资源竞争优势。

二、遵守法律原则

薪酬政策必须符合国家和当地政府制定的有关法律、法规。如我国颁布的《劳动法》、《最低工资保障法》，在深圳经济特区还有《劳动合同条例》、《劳动用工条例》等规定。

近年来，有一些企业在劳动用工、工资制度和支付方面出了许多问题，一方面损害了员工的劳动权益，另一方面破坏了企业的社会形象。我们经常会在媒体上看到企业因拖欠员工工资、工资结构不合理、工资支付不及时、违反最低工资标准或不按照政府规定缴纳社会保险而引发的劳资纠纷。

有一个生产家具的民营企业，公司效益较好，雇佣的多数是外来员工。公司有一个政策，就是每周六天工作制，而且周六上班没有加班工资。员工对公司的薪酬政策不满意，甚至有一些将要离职的员工联名向政府劳动部门上告该公司违反劳动法规。

其实该公司的做法进行一些调整就可以，如降低工资标准，但依照法律要求，为员工计算加班工资。这样既保护了员工的合法权益，又不会增加经营成本。问题就出在企业管理者不了解有关法规或没有引起足够重视，伤害了员工积极性，企业和个人都受到不应有的损失。

三、效率优先原则

企业都希望花最少的钱，产生最大的效益。但实际操作中，许多企业就因为将问题简单化而“因加得减”，“花钱买难受”。员工也会因企业操作不当而“吃肉骂娘”。

如何才能“把钱花在刀刃上”？在操作策略上要把握“恰到好处”的妙处。如充满人情味的小额福利就是一个很好的例子，花钱不多，突出个性，人情作足，效果非常理想。

我所在的公司就有许多值得提倡的作法。如每月为员工积极庆贺生日，公司领导主持一个简单的酒会，把公司本月过生日的员工集中在一起，既表达了公司对员工的重视，又是一次难得的沟通机会。一张贺卡、一束鲜花并不值多少钱，

但这种温馨的关爱会让员工感受企业对他们的认同和尊重。其实际效果比发大额奖金或其它福利更加有效。此外，当员工家属生病时，公司会特意为他们订鲜花送到家里或医院。

四、激励限度原则

有些财大气粗的公司，不惜成本，不讲策略地把钱给多了也会坏事，这样不仅减少了企业的利润空间，也起不到激励员工的目的。

有一位职业经理人，被猎头公司从某外资企业挖到深圳一家民营企业担任总经理职务。该公司对他特别信任，完全授权他人、财、物的控制权。原来该公司管理不善，人事制度不健全，薪酬政策基本上是老板说了算，没有一个完整的管理体系，更缺乏业绩评估机制。该总经理到任后，进行了一系列大胆的改革，增加了员工工资，购买了社会保险，部分骨干人员还购买了商业保险。公司为员工提供了多项特色福利，员工士气大涨。

但好景不长，不足一年时间，公司人力资源成本大幅度上升，增长率超过了 40%，而同期经营业绩虽然有所增长，却仅 10%。这就意味着，虽然业绩增长了，而利润反而在下降，无法完成董事会下达的经营目标。

该总经理立即采取措施，减少福利，对工资也进行了相应下调。结果可想而知，员工感觉失落，表现不满，优秀人才在年底大量外流。

问题何在？他违背了激励限度的原则。

工资、福利的增长要有一个循序渐进的过程，逐步增加才能取得激励效果，另外，工资增加还要有一个周期，以确保薪酬政策的延续性。

因此，在设计薪酬方案时，同一个岗位等上面，一般要设定若干级，以保证员工在同一岗位上具有上升空间。新入职员工设计一定时期的试用期，除了需要时间了解企业、了解岗位外，更为重要的是体现激励限度，让员工进入企业后有成长感、认同感。

还有一个问题，工资、福利上升要预测企业的经济实力，确保公司正常的利润周期，不能等到“青黄不接”的时候才来调整。在制定方案时，有两个非常重要的参数可以提供给大家，即“两个低于”的薪酬增长原则：

“企业员工工资总额的增长，要低于同期营业收入的增长”；

“企业员工人均工资的增长，要低于同期公司利润的增长”。

五、适应需求原则

马斯诺将人的需求分为五个层次，我们在制定薪酬政策时，一定要针对员工在不同时期、不同类型的员工设定相应的薪酬。也就是说，我们要找出员工的需求点（兴奋点），然后“对症下药”，激励的效果才能最好。

根据我在企业近 10 年人力资源管理经验，我将员工分为四种人：

经济互济型员工；

组织归属型员工；

情感交融型员工；

理想献身型员工。

无论你是否承认自己所处的层级，这种定位在企业是客观存在的。员工究竟处在哪个层面？这与他们的岗位和工作性质有一定的关系，但更多地要看他们的心态和对企业的认同。我们的研究从一个层面上提出了看法，更深入的还有待开发和实践检验。

他们各有什么特点？如何设计最好的薪酬策略来调动他们的积极性？

经济互济型员工：

典型特点是“你给多少钱，他干多少活”或者“他干多少活，你给多少钱”。对这些员工，经济利益是主要的驱动器，经济杠杆是核心的控制手段。通常是企业的营销人员、业务承包人员，企业应采取提成制或佣金制来设计他们的薪酬。对这些员工，最大的障碍是企业给了高于市场的底薪，这样不利于调动他们的积极性，还为企业增加了成本负担。“重赏之下，必有勇夫”，用高奖励的政策可以牵引他们发展自己。

还有一种员工是企业从事一线操作的人员，他们的工作量与时间投入或产量直接相关，一般采用“计时工资制”或“计件工资制”，便于绩效评价，也能确保公

平。

对此类员工，收入的增长能极大的刺激他们的积极性，用经济的手段来确认他们的贡献，在薪酬设计和管理中非常有效。

组织归属型员工：

此类员工除了经济利益外，还需要一定程度的归属感，希望得到企业的认同。他们希望多参加集体活动，并在活动中有表达自己的机会；希望经常与企业的其他人员一起，最好住得较近，便于相互沟通和彼此之间有照应。通常初入职者、年轻员工、基层管理人员、文员或秘书多数处于这个层面上。

薪酬方案要得到他们的认同，关键不在工资的高低。当然要有一定的基本工资作为保障，否则可能会影响他们的忠诚度。核心激励措施应该集中在一些基本福利上。如提供集体住房，办理户口调入等措施。

很多企业无论员工层面，一律发放住房补贴作为福利，效果不甚理想。问题就在于这些员工往往经济实力不够雄厚，入职年限较短，强烈的归属感是他们最大的特点。试想如果企业把发放的住房补贴甚至更少的钱（因为集体消费可以获得优惠，且安全等方面更有保障）为这些员工集体租房，效果就完全不同。这些企业员工的忠诚度高、离职率低。我们作过许多类似调查，处于这个层面的员工都希望公司提供更多的保障和集体关怀。

情感交融型员工：

此类员工希望获得别人的赞许和尊重，社会地位和组织评价是他们看中的两件大事。如企业的中层管理人员、技术人员，多数希望成为有价值的职业经理。个人价值和成长是他们关注的核心。

对这些员工，工资待遇固然重要，但更为重要的是有学习机会，在企业内受到重视，有职务升迁的空间。企业高层要重视与他们的沟通，在薪酬结构方面，要设计能体现他们身份的一些特色福利，如交通补贴或专用车辆，出国访问机会，更多的外出培训机会等。

理想献身型员工：

他们勤奋努力，不知疲倦，有很强的自我激励能力，希望主动地开展工作。这些员工更加看重在企业的权力和对他人的影响力。如企业的经营管理者、高级经理。

对他们的激励办法是“用事业来吸引人”。企业的愿景，良好的企业文化和管理环境非常重要，通过为他们提供创业的环境或独当一面开展工作的机会来激发他们更加有效。处于这一层次的员工，可以使用年薪制的办法，既体现高回报，又要承担一定的风险，鼓励他们超额完成目标任务。

可见，不能用“大而全”的方法，千篇一律地制定我们的薪酬政策，而是要考虑层面的区别，采取灵活多样的薪酬模型来服务企业的目标，从而获得认同。