

公司薪酬改革的指正分析

案例

A 公司是一家成立不久的装饰设计公司，主要业务是面向商场、酒店以及房地产开发商，以大项目为主，定位较高，目标是在 10 年内做到全国同行业排行前 5 名。2003 年，公司的业务非常饱和，但到年底却发现全年利润只有 11%，而且年初公司承诺员工的提成及奖金还尚未扣除。

老板非常震惊，认为是目前的薪酬制度没有起到很好的激励作用，养懒了员工。于是提出 2004 年度要改革薪酬制度。对设计人员一律实行低底薪、高提成的薪酬管理办法，同时与回款率挂钩。要求每个设计人员每个月至少要完成 15 万元的项目，底薪一律为 1500 元（目前为 3000-6000 元），不能完成者降职为设计助理，底薪为 800 元；同时实行自动淘汰机制。

诊断分析

为什么在业务饱和的情况下，公司的利润只有 11%？原因可能有三：一是预算工作不到位；二是对过程没有进行合理的成本控制；三是设计项目接了很多，但没有重视回款。这主要是财务管理不到位、职责划分不明确造成的。

为了改变现状，老板想实施设计人员低底薪高提成的薪酬管理办法，但这个办法在实施过程中也会带来问题：

1、对设计师的职责定位问题。设计师是主要的技术劳动者和价值创造者，设计师的主要职责就是出色地完成设计项目。但老板现在提出的每月 15 万元的项目指标，就要求设计师不仅能够做项目，还要能够谈项目，并保证项目的回款。这样的话，设计师其实就多了两项工作职责：拉活和要钱。而一般情况下，销售与设计分属两个职能序列，相应地对能力与专业的要求也不同。因此两者的薪酬

构成和绩效考核目标都应该不同。但现在该公司所要采取的策略，将模糊两者的界限，这样做势必会增加管理的难度。

2、薪酬问题。将设计人员的底薪从 3000-6000 元降到 1500 元，幅度非常大，势必会引发设计师的不满和抵触情绪，很有可能会出现消极怠工甚至人才流失的严重后果。

3、绩效管理问题。老板设定的考核指标——每月完成 15 万元的项目，考核结果直接与设计师的升降、提成挂钩。但以月度为考核周期，设计师的升降频繁，缺乏稳定性，同样增加了管理的难度，同时，也给员工心理造成较大压力。

专家支招

职责划分是薪酬设计的基础，不同职能的岗位，薪酬设计方案都会有所不同。薪酬中的浮动收入(提成)又与绩效考核紧密相连。如何设计一个便于操作、兼具内部公平性和外部竞争力的薪酬方案呢？

一般来说，应该采取这样的思路：首先进行人力资源管理诊断，然后明确公司的薪酬战略，根据薪酬战略确定薪酬结构、比例，根据市场调查和支付能力确定薪酬水平，确定薪酬浮动收入与绩效挂钩的比例和发式，最后进行宣讲和沟通。

针对 A 公司而言，公司的一个战略目标是争取在同行中名列前茅。根据这样的战略规划，A 公司的人力资源战略应当是对外能够吸引到优秀人才，对内能够保留、激励优秀人才，并推行向对公司战略实现发挥重要作用的岗位实施倾斜的薪酬战略。

既然已经形成了“倾斜的薪酬战略”思路，那么对于设计师这一重要岗位，“倾斜”该怎样体现呢？也就是薪酬方案到底该如何改革呢？根据 A 公司的具体情况与市场整体水平，专家提出了如下的建议：

1、设计师的固定薪酬。固定薪酬属于基本收入，而基本收入是一个岗位对公司相对价值的现金体现，它不与员工的表现直接有关，而是员工目前生活质量的基本保证。固定收入的刚性较大。A 公司将设计师的底薪从 3000-6000 元下降到 1500 元，这样大幅的下调将直接影响到设计师目前的生活状态，继而影响其工作状态。因此，建议先对设计师进行能力级别评估。根据设计师的学历、专业背景、经验和创造力、想像力、品味等影响设计水平的素质，评出设计师专业序列：设计助理、设计师、高级设计师、资深设计师、首席设计师等，以此序列为基础，设计固定薪酬的不同区间。

当然，基本薪酬的水平还要参照该行业劳动力市场的水平，一般来说，市场收入水平的中位(50 位)具有竞争力，A 公司可以根据目前设计师的素质和今后发展对设计师的要求，将基本收入水平定位在市场 50 位到 75 位这个区间。(见右表)

2、设计师底薪与提成。这是本案例的一个关键。因此建议区分销售型设计师与专业设计师两类。以设计项目为单位，每个项目组由一个销售设计师和专业设计师组成，销售设计师主要负责项目的洽谈和回款，参与设计过程；专业设计师主要负责完成设计，按时、按质完成设计图纸，同时参与项目洽谈，并协助项目回款。销售设计师和专业设计师在项目中相互配合，共同完成项目。销售设计师采用低底薪、高提成的薪酬构成，激励其积极签单和回款；专业设计师采取高底薪、低提成，保证其安心完成设计任务。销售设计师固定收入与浮动收入的比例可设置为 2：8 或 3：7，专业设计师固定收入与浮动收入比例可设置为 6：4 或 7：3。

3、设计师绩效目标。作为项目运作制，绩效目标可以项目里程碑作为考核点，以动态考核代替静态指标，这样从设计质量和设计进程上进行控制，从而进一步保证回款和利润的实现。

4、完成以上步骤后，进行总成本测算，分析成本/利润比例。总的目标是通过薪酬的合理发放带来业绩和利润的大幅上升。

5、培训和宣讲。通过培训和宣讲将薪酬设计的理念、薪酬方案的优势进行讲解，让大家理解和接受。同时，在实施过程中，根据实际情况再行灵活调整，充分发挥薪酬杠杆的作用。

私人医生的预期收入

最近一项有关医疗模式的抽样调查显示，有 15.7% 的中国城市居民有对私人医生或家庭医生的需求，需求者每人每年所能承受的最大费用平均为 933 元人民币。

南京的吴先生是某大医院的全科大夫，去年“非典”流行期间，许多人不敢去医院，有的老客户便请他上门看病，由于吴先生医术高超，服务态度好，逐渐有了一批固定上门服务的客户群体。虽然现在他依然在单位上班，并且能尽职尽责干好工作，可业余时间他便忙得不可开交，定期上门为客户检查身体、诊病以及与他们进行朋友式的交流。大家都知道如今去医院看一个小小的感冒，连检查、化验带拿药，没有一、两个小时看不完不说，花费也下不来数百元；而吴先生由于对客户的健康状况了如指掌，更加能够对症下药，在医院几百元治不好的病，他给你调整饮食并适当用药，几十元就可能把病治好了，让病人感到请私人医生的钱花得一点也不冤枉。

能让病人这么痛快地交钱，不用说，一名好私人医生的收入也是非常可观的，如果有 60 个固定客户，每年每人收费 1200 元，私人医生的年收入就会达到 7 万多元。