

别让薪资福利“睡着了” 人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/514/2021_2022__E5_88_AB_E8_AE_A9_E8_96_AA_E8_c37_514887.htm 建立一套“对内具有公平性，对外具有竞争力”的薪资体系，是目前我国很多公司人事经理和总经理的当务之急。员工怎样才会被激发起来，积极为企业做好工作，其中工资是最关键的一个手段。针对不同的职位，怎么样把工资结构设计好，能够最恰当地反映职位本身的劳动价值，这是工资管理理念的一个最基本的问题。薪资福利要求在相当多的公司里，薪资福利计划一经制定，就许多年“躺”在上面睡大觉，很少有人花心思去想想这些计划执行起来有什么问题，是否是员工需要的，哪些方面可以改进，福利计划激励员工的效果怎么样。这就需要有人负责改进已有的薪资福利计划，并根据需要去研究和开发新的项目。要做好薪资福利工作大致有三项要求：围绕企业的经营管理和业务效益展开。工作方向、内容、方法要与业务重点和经营战略相一致。「案例」娱乐费的使用，企业一般可能直接发现金给员工，这是一种做法；另外也可以组织大家旅游或者别的活动。这怎么跟企业的经营活动及管理结合起来呢？如果是一个高科技企业，员工的工作节奏很紧，怎么样用好娱乐费，让大家能够有一个比较好的身体，能以良好的身心投入到工作中来，这就是娱乐费应该花的方向。比如有的企业在周末安排娱乐，安排俱乐部健身，用半天的时间去从事这些活动，大家除了交流之外，还有一个休息恢复的效果。这样的安排就直接起到支持业务的作用。其实所有的薪资福利工作都应该有这样的想法和做法。绩效

导向 各种类型的薪资工资都要与员工业绩或绩效要素相挂钩（绩效要素，如技能、工作表现）。福利项目也可以与员工基本工资挂钩或与某些绩效要素挂钩，如医疗保险、员工休假分别与员工个人的基本工资和工龄相联系。市场导向 结合一年一度的市场薪资福利调查，明确并保障企业在人力资源市场的战略定位。战略定位的内容是，工资标准在市场上是要保持中间位置，还是想保持前25%的位置；福利工作要做最有吸引力的服务，还是只提供一般水平的福利。虽然这是针对市场和相对于竞争对手而言的，但这直接影响到企业能不能吸引到人才和吸引到什么样的人才。工资系统设计 薪资管理反映到工资结构上面，就是各个职位的工资标准。这个工资标准应该恰如其分地反映员工付出的努力。如何才能达到平衡，使工资最大限度地激励员工，同时又能保障企业的经济效益呢？工资管理的原则是：在企业能承受的范围内、在市场上有竞争力、对内员工间公平、对员工个人有意义。基本办法是建立企业基本的价值标准：对企业内部各类职位价值的确定 职位级别与工资、对某一时期业绩的价值评定 业绩工资、对各类型贡献的价值评定 奖金。企业要做到员工之间的工资平衡就要有一个很好的工资结构。工资系统设计的思路和方法是：工资的系统设计要围绕职位系统的设计展开，工资结构和工资标准应针对职位制定。对企业来说，职位体系是它的基本支撑体系。为所有的员工提供一个公平合理工资的职位体系应具备的内容是：职位设置、职位类型、职位标准、职位要求职位体系的内容由企业业务性质和运作流程直接决定。职位描述和职位评估都必须以职位要素的确定为前提。要设计出合理科学的薪资体系和薪资制度，

一般要经历以下几个步骤：职位分析：结合公司经营目标，公司管理层要在业务分析和人员分析的基础上，明确部门职能和职位关系，人力资源部和各部门主管合作编写职位说明书。职位评价：比较企业内部各个职位的相对重要性，得出职位等级序列；为进行薪资调查建立统一的职位评估标准，消除不同公司间由于职位名称不同、或即使职位名称相同但实际工作要求和工作内容不同所导致的职位难度差异，使不同职位之间具有可比性，为确保工资的公平性奠定基础。它是职位分析的自然结果，同时又以职位说明书为依据。薪资调查：薪资调查的对象，最好是选择与自己有竞争关系的公司或同行业的类似公司，重点考虑员工的流失去向和招聘来源。薪资调查的数据，要有上年度的薪资增长状况、不同薪资结构对比、不同职位和不同级别的职位薪资数据、奖金和福利状况、长期激励措施以及未来薪资走势分析等。薪资定位：在分析同行业的薪资数据后，需要做的是根据企业状况选用不同的薪资水平。在薪资定位上，可以选择领先策略或跟随策略。薪资结构设计：要综合考虑三个方面的因素：一是其职位等级，二是个人的技能和资历，三是个人绩效。在工资结构上与其相对应的，分别是职位工资、技能工资、绩效工资。也有的将前两者合并考虑，作为确定一个人基本工资的基础。确定职位工资，需要对职位做评估；确定技能工资，需要对人员资历做评估；确定绩效工资，需要对工作表现做评估；确定公司的整体薪资水平，需要对公司盈利能力、支付能力做评估。每一种评估都需要一套程序和办法。百考试题收集整理 薪资体系的实施和修正：在确定薪资调整比例时，要对总体薪资水平做出准确的预算。为准确起见，最

好同时由人力资源部做此测算。因为按照外企的惯例，财务部门并不清楚具体工资数据和人员变动情况。人力资源部需要建好工资台账，并设计一套比较好的测算方法。不同职位有不同职位的级别，一个是员工的级别制度，另一个是员工的宽带制度。同一个级别，薪资的范围大概都差不多。宽带也是类似等级的，是比较新的概念，其特点就是把“级”的范围定得比较宽，一个大型企业，可能从最基本的初级员工，到最高的总裁、总经理职位，有5个、6个带别。具体而言，工资系统设计可采用如下方法：采用级别工资制。工资设计有几种不同的做法和思路，比较简单的一个做法，就是根据级别来设计。比如说有10个职能部门，有30个职系，100个或者150个职位，但是整个级别就15个，工资系统就是按15个等级的工资系统，每一个级别，都给一个范围，在哪个级别里，就用哪个级别的工资范围来发工资。从另外一个角度来看，薪资福利管理有一个市场导向的原则，每个职位都是从市场上来的，越来越多的人才都是专业化人才，有专业化市场。这样，给专业人才提供的薪资和报酬也是按专业化的思路来做，这是一个必然的发展趋势。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com