



建立薪酬体系

薪酬管理是一种管理工具，使您可以控制员工成本、提高雇员士气、减少人员流动。正式的薪酬体系可用于奖励对公司成功做出贡献的个人，并可确保机构在雇员薪酬上的投资能带来公平的回报。

本文提供经过时间考证的概念，可用于确定有竞争力的薪酬标准以及维持小公司内不同工作之间平等的薪酬关系。

谁需要薪酬管理计划？

薪酬管理也许只是一个花哨的术语，您可能正在做这样的工作，只是还没有费心去为其定名。或者，您所在机构可能在支付雇员薪酬时并没有依照任何体系，只是等出现动荡局面时再进行薪酬调整，即用钱来灭火。

一个正式的薪酬计划可以让雇员了解实得工资的目前水准以及未来变化，但并不能解决雇员关系方面的问题。然而，薪酬计划可以消除那些可能会令员工焦虑和不快、忠诚度和稳定性低于期望值的某些疑惑及传闻。那么，它对您有何益处呢？让我们来正视事实：在商业领域，尤其是小型商业领域，决定成功与失败的是能人。许多人喜欢神秘感，但事关薪酬确定标准时就不一样了。如果雇员能了解和明白薪酬计划，他们就知道薪酬是公正（公平）和稳定（统一）的，而不是心血来潮之举。他们就知道可以有什么样的期待和目标。从长期而言，这样的计划可使您在以下方面受益：

- 招募雇员；
- 留住雇员；
- 激发雇员；
- 有助于奠定企业成功所需的坚实基础

制定及引入计划

正式的薪酬计划无需费时费钱。正式并不意味着复杂。事实上，计划越精细，实施、传达和贯彻就越难。



在设立正式的薪酬管理计划时，首要问题是获得管理层及主管人员的认可、理解和支持。如果具有明确定义、经过充分讨论并获得正确理解，这样的计划是成功的先决条件。

设立薪酬计划的步骤如下：

- 定义工作；
- 评估工作；
- 给工作定价；
- 引入计划；
- 向雇员传达计划；
- 依照计划评估雇员表现

定义工作

如果不了解每种工作的规定及要求，就无法比较其薪酬水平。因此，要引入正式计划，第一步自然是对每一职位进行工作描述。

您也许能够自行撰写这些描述，因为在许多小公司里，业主/经理都曾经做过几乎所有工作。然而，整理此类工作信息的最好和最容易的方法，是让雇员描述自己的工作。应当请主管审阅这些描述。

您所要做的就是准备一份简单表格，让雇员（或者与雇员面谈的人）填写。这时可以开始向雇员解释这一举措。有必要让他们知道，制定薪酬计划需要他们的一臂之力，您要了解的只是他们的工作职责，而不是工作表现。此表格应包含下列类别：

- 工作职务；
- 汇报关系；
- 规定；
- 主要功能（主要工作职责）

主要职责：（按重要性列出主要职责，并估算每项职责所花的时间比例）

其它职责：（列出非定期履行的职责）



工作要求

- 所需的正规教育或培训；
- 所需的经验或背景；
- 技术/管理复杂性；
- 财务责任；
- 监督责任；
- 异常工作条件

从雇员那里收集到信息之后，可能需要一段时间才能完成工作描述，不过您所了解到的情况除了用于比较工作薪酬之外，还可能有什么用途。首先，您可能会发现有些雇员的工作和您的想象有出入，或者和当初雇佣时的要求有出入。您可能会发现有必要对其工作程序进行一些改动。所收集信息还可以用于以下方面：

- 雇佣、训练及培训雇员；
- 在机构内重新调整职责；
- 比较用于工资调查的工作数据；
- 确保遵从各种就业实践及薪酬等级法律；
- 根据指定职责评估工作表现

评估工作

一种特定工作对公司有多大价值，没有人可以用科学、精确的方法来准确判定。人的判断是给工作定价的唯一方式。对于雇员数不超过100人的公司而言，一个好的工作评估方式就是简单排序法。这也是一种猜测，不过是统控良好的猜测。

在简单排序体系下，对工作描述进行相互比较。根据难度和责任排序，人们使用判断力，可以最终得出显示每个职务对于公司的相对价值的工作序列。

在按照对于公司价值将工作描述排序之后，下一步就是将范围和责任类似的工作归入相同的薪酬等级类别。然后再将这些薪酬等级类别从高到低排列。薪酬等级数取决于机构内的工作总数和工作类型。对于工作数不足100的公司而言，通常的薪酬等级数为10到12个。



给工作定价

到目前为止，在确立薪酬体系时，我们考虑的只是公司内部。为了给每一薪酬等级定价，还应该考虑外部情况，即本地区类似工作的现行工资标准。由于已经将工作按薪酬等级排序及分类，因此无需就每种工作进行调查。调查对象可选定每一等级中最容易描述、并且在地方工业中最普遍的工作。然而，要尽量去调查那些存在一种以上等级的工作，如初级和高级打字员。

要了解每种工作应获得多少薪酬，最好的办法是就本地区内企业支付薪酬状况进行调查。您可能既没时间也没金钱亲自进行这样的调查。这不应该成为问题；您应当可以从当地商会和当地主要公司，或从加拿大人力资源发展部等渠道获得所需数据。如果您属于一家贸易协会，您可以从中得到帮助，了解每一薪酬等级中一种或几种工作的现行工资标准。

在调查当地薪酬状况并将所获信息用于本公司工作的过程中，要确保比较的是工作描述，而不仅仅是工作职务。工作职务可能会误导；一个机构和另一个机构对工作的称呼可能千差万别。一家公司的门房在另一家公司可能被称为环境控制工程师。在确信比较的是同类事物后，就可以计算出每种工作的平均工资（本文中的平均数纯属任意值），并如下列方式将其记入参照表中：

薪酬等级	职位	平均工资
1	文员-打字员	\$574
2	速记员	\$635
3	工资人事文员	\$687
4	秘书	\$723
5	记帐员	\$741
6	电脑操作员	\$815
		(等等)

您可能需要对平均工资做一些调整，在不同的薪酬等级之间保持足够差额，从而加以区分。您所了解到的每一薪酬等级的现行标准可作为薪酬等级范围的中点。（当然，您可以明确公司的支付能力、工作周长短、公司福利项目类型和价值。）



通常，任一等级的最低标准是中点标准的85%，最高标准是中点的115%。有了这样的安排，新雇员在工作不发生改变的情况下就可增加35%收入，因此即使不获晋升也会有履行职责的动力。

现在，您的机构内每一种工作都有了一个薪酬范围，该范围类型如下面的范例：

薪酬范围	最低	中点	最高
1	\$490	\$575	\$660
2	\$530	\$625	\$720
3	\$580	\$685	\$785
4	\$615	\$725	\$835
5	\$690	\$815	\$935

(等等)

有了这样的薪酬范围，您可以知道雇员的薪酬及薪酬潜力与市场上同类工作相比的情况。您也可以立刻明白需要在哪些方面进行改动，才能在机构内实现平等工资标准，并且支付与本社区内类型企业有竞争性的工资。

一般而言，有了经过计划的薪酬结构，您应该可以将个人工资标准与工作表现和对公司目标之贡献挂钩，同时有足够的灵活性可以处理特殊情况。

引入计划

此时您有了一个笼统的计划，但您当然不能笼统地支付薪酬。您必须为每个雇员分别支付薪酬，因此必须考虑如何实施计划，以便为雇员个人增加薪酬。

在实施计划中的薪酬增加这一部分时，您可以采取几种方法：

- 功绩加薪：用以嘉奖业绩及贡献；
- 晋升加薪：用于分配至薪酬等级更高的不同工作的雇员；
- 升等至最低标准：用于薪酬等级低于最低标准或雇佣标准的雇员；
- 试用期满加薪：用于获得所需技能和经验、能够有效工作的新雇员；
- 任期加薪：根据在公司任职时间；
- 一般加薪：用于维持经济因素所要求的实际收入、以及保持薪酬竞争力



这些方法最为常见，但还有许多变化方式。大多数年度加薪都是出于生活成本、任期或就业市场等原因。显而易见，您可能会使用几种、全部加薪方法，或者不同方法组合。

您会发觉，记录薪酬增加及其原因的表格大有益处。您也可能会认为，类似这样的记录对于薪酬管理是很有用的参考资料。

向雇员传达计划

在设立薪酬管理计划之后，您需要考虑如何向雇员传达。如果设立良好计划是最重要的事宜，那么紧随其后的便是向雇员解释该计划。

如何向其传达是您的决定。一些较为成功的方法包括：给每个雇员一封亲笔信、召开会议解释计划并回答问题。

不论以何种方式向雇员传达，您都必须清楚、诚实及公开地解释计划运作情况。这是与雇员建立友谊和良好关系的最佳时机。要确保公司主管理解并能向其下属解释计划。向新雇员解释计划也至关重要，同时应当定期和雇员一起审核计划。

评估雇员表现

在加拿大劳动力人口中，多数雇员是在功绩加薪体系下工作，虽然大部分人的加薪是源于其它因素。这种方法要求对雇员履行指定任务的表现进行定期审核和评估。有效的雇员评估计划应做到以下几点：

- 改善经理与雇员之间的双向沟通；
- 将薪酬与工作表现及业绩挂钩；
- 以标准化方式进行业绩评估；
- 帮助雇员了解工作职责和期待值，以便明白如何提高；
- 为雇员设定奋斗目标

这样的业绩审核不仅使工作被评估的雇员受益，而且有助于负责评估的经理深入了解机构内部状况。通过雇员与经理之间开放式的交流，经理可以明白：改善设备、程序或其它要



素可能会提高雇员业绩。要尽力营造一种氛围，使雇员在一年内随时都可以随意讨论问题及进步。

同样，要获得最佳结果，应当使用评估表格。常见表格包括诸如以下工作业绩要素：

- 是否完成结果；
- 业绩质量如何；
- 工作量大小；
- 与公司同事合作效果如何；
- 与顾客、供应商等合作效果如何；
- 主动性如何；
- 对工作的了解如何；
- 可信赖度如何

如有必要，您可以使用人事管理书籍中的范例自行设计表格。您的表格应当针对工作而设计，并且应当依照工作分析。

计划对你有何益处？

如果无法为您的业务助一臂之力，那么世上再好的薪酬计划也毫无用处。计划对你有何益处呢？

同样，答案在于雇佣、留住并激励好雇员。您的薪酬计划可以在以下方面为您提供帮助：

- **雇佣** – 薪酬范围可以提供有竞争力的雇佣工资，从而吸引高水平雇员
- **保留** – 业绩评估计划和加薪特点可以激发良好业绩，促进机构增长和发展
- **激励** – 薪酬计划有助于制定目标，保持雇员对目前工作的兴趣和热情，同时使雇员有动力在公司内寻求更大发展机会

拥有兴趣与热情高涨的能干雇员，将有助于您在商业立足与发展的战斗中取得胜利。



更新计划

要使薪酬管理计划与时同进，您应当至少每年审核一次。有必要时应当进行调整，并且要记住重新培训主管人员。切不可制定计划之后便置之不理。

在年度审核时，可以问自己这样一个问题：计划是否有效？这是最重要的问题。您所聘雇员是否满足要求、还是仅仅凑合应事？人员流动率如何？雇员看上去关心业务吗？归根到底，关键不在于计划有多么精致、表格有多么精美、管理又如何完美。重要的是计划如何帮助您实现公司的目标。

加拿大 – 安大略省工商企业服务中心 (COBSC/CSECO) 以加拿大官方语言 - 英语和法语 - 提供商业信息。为了方便用户，我们还将一些最常用的文件资料翻译成了其它语言。如果您需要额外的商业信息，请致电 1-888-576-4444 与 COBSC/CSECO 信息官员接洽。