



建立薪酬體系

薪酬管理是一種管理工具，使您可以控制員工成本、提高雇員士氣、減少人員流動。正式的薪酬體系可用於獎勵對公司成功做出貢獻的個人，並可確保機構在雇員薪酬上的投資能帶來公平的回報。

本文提供經過時間考証的概念，可用於確定有競爭力的薪酬標準以及維持小公司內不同工作之間平等的薪酬關係。

誰需要薪酬管理計劃？

薪酬管理也許只是一個花哨的術語，您可能正在做這樣的工作，只是還沒有費心去為其命名。或者，您所在機構可能在支付雇員薪酬時並沒有依照任何體系，只是等出現動盪局面時再進行薪酬調整，即用錢來滅火。

一個正式的薪酬計劃可以讓雇員了解實得工資的目前水準以及未來變化，但並不能解決雇員關係方面的問題。然而，薪酬計劃可以消除那些可能會令員工焦慮和不快、忠誠度和穩定性低於期望值的某些疑惑及傳聞。那麼，它對您有何益處呢？讓我們來正視事實：在商業領域，尤其是小型商業領域，決定成功與失敗的是能人。許多人喜歡神秘感，但事關薪酬確定標準時就不一樣了。如果雇員能了解和明白薪酬計劃，他們就知道薪酬是公正（公平）和穩定（統一）的，而不是心血來潮之舉。他們就知道可以有什麼樣的期待和目標。從長期而言，這樣的計劃可使您在以下方面受益：

- 招募雇員；
- 留住雇員；
- 激發雇員；
- 有助於奠定企業成功所需的堅實基礎

制定及引入計劃

正式的薪酬計劃無需費時費錢。正式並不意味著複雜。事實上，計劃越精細，實施、傳達和貫徹就越難。



在設立正式的薪酬管理計劃時，首要問題是獲得管理層及主管人員的認可、理解和支持。如果具有明確定義、經過充分討論並獲得正確理解，這樣的計劃是成功的先決條件。

設立薪酬計劃的步驟如下：

- 定義工作；
- 評估工作；
- 給工作定價；
- 引入計劃；
- 向雇員傳達計劃；
- 依照計劃評估雇員表現

定義工作

如果不了解每種工作的規定及要求，就無法比較其薪酬水平。因此，要引入正式計劃，第一步自然是對每一職位進行工作描述。

您也許能夠自行撰寫這些描述，因為在許多小公司裡，業主/經理都曾經做過幾乎所有工作。然而，整理此類工作資訊的最好和最容易的方法，是讓雇員描述自己的工作。應當請主管審閱這些描述。

您所要做的就是準備一份簡單表格，讓雇員（或者與雇員面談的人）填寫。這時可以開始向雇員解釋這一舉措。有必要讓他們知道，制定薪酬計劃需要他們的一臂之力，您要了解的只是他們的工作職責，而不是工作表現。此表格應包含下列類別：

- 工作職務；
- 匯報關係；
- 規定；
- 主要功能（主要工作職責）

主要職責：（按重要性列出主要職責，並估算每項職責所花的時間比例）

其他職責：（列出非定期履行的職責）



工作要求

- 所需的正規教育或培訓；
- 所需的經驗或背景；
- 技術/管理複雜性；
- 財務責任；
- 監督責任；
- 異常工作條件

從雇員那裡收集到資訊之後，可能需要一段時間才能完成工作描述，不過您所了解到的情況除了用於比較工作薪酬之外，還可能有其它用途。首先，您可能會發現有些雇員的工作和您的想象有出入，或者和當初雇傭時的要求有出入。您可能會發現有必要對其工作程序進行一些改動。所收集資訊還可以用於以下方面：

- 雇傭、訓練及培訓雇員；
- 在機構內重新調整職責；
- 比較用於工資調查的工作數據；
- 確保遵從各種就業實踐及薪酬等級法律；
- 根據指定職責評估工作表現

評估工作

一種特定工作對公司有多大價值，沒有人可以用科學、精確的方法來準確判定。人的判斷是給工作定價的唯一方式。對於雇員數不超過100人的公司而言，一個好的工作評估方式就是簡單排序法。這也是一種猜測，不過是統控良好的猜測。

在簡單排序體系下，對工作描述進行相互比較。根據難度和責任排序，人們使用判斷力，可以最終得出顯示每個職務對於公司的相對價值的工作序列。

在按照對於公司價值將工作描述排序之後，下一步就是將範圍和責任類似的工作歸入相同的薪酬等級類別。然後再將這些薪酬等級類別從高到低排列。薪酬等級數取決於機構內的工作總數和工作類型。對於工作數不足100的公司而言，通常的薪酬等級數為10到12個。



給工作定價

到目前為止，在確立薪酬體系時，我們考慮的只是公司內部。為了給每一薪酬等級定價，還應該考慮外部情況，即本地區類似工作的現行工資標準。由於已經將工作按薪酬等級排序及分類，因此無需就每種工作進行調查。調查對象可選定每一等級中最容易描述、並且在地方工業中最普遍的工作。然而，要盡量去調查那些存在一種以上等級的工作，如初級和高級打字員。

要了解每種工作應獲得多少薪酬，最好的辦法是就本地區內企業支付薪酬狀況進行調查。您可能既沒時間也沒金錢親自進行這樣的調查。這不應該成為問題；您應當可以從當地商會和當地主要公司，或從加拿大人力資源發展部等渠道獲得所需數據。如果您屬於一家貿易協會，您可以從中得到幫助，了解每一薪酬等級中一種或幾種工作的現行工資標準。

在調查當地薪酬狀況並將所獲資訊用於本公司工作的過程中，要確保比較的是工作描述，而不僅僅是工作職務。工作職務可能會誤導；一個機構和另一個機構對工作的稱呼可能千差萬別。一家公司的門房在另一家公司可能被稱為環境控制工程師。在確信比較的是同類事物後，就可以計算出每種工作的平均工資（本文中的平均數純屬任意值），並如下列方式將其記入參照表中：

薪酬等級	職位	平均工資
1	文員-打字員	\$574
2	速記員	\$635
3	工資人事文員	\$687
4	秘書	\$723
5	記帳員	\$741
6	電腦操作員	\$815
		(等等)

您可能需要對平均工資做一些調整，在不同的薪酬等級之間保持足夠差額，從而加以區分。您所了解到的每一薪酬等級的現行標準可作為薪酬等級範圍的中點。（當然，您可以明確公司的支付能力、工作周長短、公司福利項目類型和價值。）



通常，任一等級的最低標準是中點標準的85%，最高標準是中點的115%。有了這樣的安排，新雇員在工作不發生改變的情況下就可增加35%收入，因此即使不獲晉升也會有履行職責的動力。

現在，您的機構內每一種工作都有了一個薪酬範圍，該範圍類型如下面的范例：

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

(等等)

有了這樣的薪酬範圍，您可以知道雇員的薪酬及薪酬潛力與市場上同類工作相比的情況。您也可以立刻明白需要在哪些方面進行改動，才能在機構內實現平等工資標準，並且支付與本社區內類型企業有競爭性的工資。

一般而言，有了經過計劃的薪酬結構，您應該可以將個人工資標準與工作表現和對公司目標之貢獻掛鉤，同時有足夠的靈活性可以處理特殊情況。

引入計劃

此時您有了一個籠統的計劃，但您當然不能籠統地支付薪酬。您必須為每個雇員分別支付薪酬，因此必須考慮如何實施計劃，以便為雇員個人增加薪酬。

在實施計劃中的薪酬增加這一部分時，您可以採取幾種方法：

- 功績加薪：用以嘉獎業績及貢獻；
- 晉升加薪：用於分配至薪酬等級更高的不同工作的雇員；
- 升等至最低標準：用於薪酬等級低於最低標準或雇傭標準的雇員；
- 試用期滿加薪：用於獲得所需技能和經驗、能夠有效工作的新雇員；
- 任期加薪：根據在公司任職時間；
- 一般加薪：用於維持經濟因素所要求的實際收入、以及保持薪酬競爭力



這些方法最為常見，但還有許多變化方式。大多數年度加薪都是出於生活成本、任期或就業市場等原因。顯而易見，您可能會使用幾種、全部加薪方法，或者不同方法組合。

您會發覺，記錄薪酬增加及其原因的表格大有益處。您也可能會認為，類似這樣的記錄對於薪酬管理是很有用的參考資料。

向雇員傳達計劃

在設立薪酬管理計劃之後，您需要考慮如何向雇員傳達。如果設立良好計劃是最重要的事宜，那麼緊隨其後的便是向雇員解釋該計劃。

如何向其傳達是您的決定。一些較為成功的方法包括：給每個雇員一封親筆信、召開會議解釋計劃並回答問題。

不論以何種方式向雇員傳達，您都必須清楚、誠實及公開地解釋計劃運作情況。這是與雇員建立友誼和良好關係的最佳時機。要確保公司主管理解並能向其下屬解釋計劃。向新雇員解釋計劃也至關重要，同時應當定期和雇員一起審核計劃。

評估雇員表現

在加拿大勞動力人口中，多數雇員是在功績加薪體系下工作，雖然大部分人的加薪是源於其他因素。這種方法要求對雇員履行指定任務的表現進行定期審核和評估。有效的雇員評估計劃應做到以下幾點：

- 改善經理與雇員之間的雙向溝通；
- 將薪酬與工作表現及業績掛鉤；
- 以標準化方式進行業績評估；
- 幫助雇員了解工作職責和期待值，以便明白如何提高；
- 為雇員設定奮鬥目標

這樣的業績審核不僅使工作被評估的雇員受益，而且有助於負責評估的經理深入了解機構內部狀況。透過雇員與經理之間開放式的交流，經理可以明白：改善設備、程序或其他要



素可能會提高雇員業績。要盡力營造一種氛圍，使雇員在一年內隨時都可以隨意討論問題及進步。

同樣，要獲得最佳結果，應當使用評估表格。常見表格包括諸如以下工作業績要素：

- 是否完成結果；
- 業績品質如何；
- 工作量大小；
- 與公司同事合作效果如何；
- 與顧客、供應商等合作效果如何；
- 主動性如何；
- 對工作的了解如何；
- 可信賴度如何

如有必要，您可以使用人事管理書籍中的范例自行設計表格。您的表格應當針對工作而設計，並且應當依照工作分析。

計劃對你有何益處？

如果無法為您的業務助一臂之力，那麼世上再好的薪酬計劃也毫無用處。計劃對你有何益處呢？

同樣，答案在於雇傭、留住並激勵好雇員。您的薪酬計劃可以在以下方面為您提供幫助：

- **雇傭** – 薪酬範圍可以提供有競爭力的雇傭工資，從而吸引高水平雇員
- **保留** – 業績評估計劃和加薪特點可以激發良好業績，促進機構增長和發展
- **激勵** –

薪酬計劃有助於制定目標，保持雇員對目前工作的興趣和熱情，同時使雇員有動力在公司內尋求更大發展機會

擁有興趣與熱情高漲的能幹雇員，將有助於您在商業立足與發展的戰鬥中取得勝利。



更新計劃

要使薪酬管理計劃與時同進，您應當至少每年審核一次。有必要時應當進行調整，並且要記住重新培訓主管人員。切不可制定計劃之後便置之不理。

在年度審核時，可以問自己這樣一個問題：計劃是否有效？這是最重要的問題。您所聘雇員是否滿足要求、還是僅僅湊合應事？人員流動率如何？雇員看上去關心業務嗎？歸根到底，關鍵不在於計劃有多麼精緻、表格有多麼精美、管理又如何完美。重要的是計劃如何幫助您實現公司的目標。

加拿大 – 安大略省工商企業服務中心 (COBSC/CSECO) 以加拿大官方語言 - 英語和法語 - 提供商業資訊。爲了方便用戶，我們還將一些最常用的文件資料翻譯成了其它語言。如果您需要額外的商業資訊，請致電1-888-576-4444 與COBSC/CSECO 資訊官員接洽。