

## 设立一个薪酬制度

薪酬管理是管理一个企业的重要组成部分。如果您有一个到位的正式薪酬管理制度，它有助于您控制人员成本、提高雇员士气和降低雇员流失。

### 薪酬计划可怎样帮助您？

一个薪酬计划帮助您管理您的雇员并运营您的企业。它可以帮助您：

- **招聘**  
薪酬范围规定具竞争力的雇用薪水，能够吸引新雇员。
- **保留**  
各种绩效计划和薪酬增加可以提高雇员业绩和企业内部的职业发展。
- **激励**  
薪酬计划鼓励雇员们在公司内寻求新的机会或提升。

正式的薪酬管理程序也会帮助您确保与就业有关的政府税收和扣除得到及时缴纳。

### 制定和实施一项计划

制定一项正式的薪酬计划并不一定花费您很多时间和钱。当您设置您的薪酬管理计划时，需要考虑的最重要事情之一就是得到您的经理和主管们的接受、理解与支持。

设置一项薪酬计划的基本步骤是：

1. 定义各个职位
2. 评估各岗位的工作内容
3. 给各工作岗位定工资
4. 实施计划
5. 告诉雇员该计划的方方面面
6. 雇员绩效评估

## 第一步：定义各个职位

设置一项正式计划的第一步是为每个职位准备工作描述。您可以自己写，也可以让雇员们写他们自己的工作描述，然后您审查这些描述。

工作描述通常包括：

- 职位名称
- 汇报关系
- 具体内容
- 岗位职责
- 工作要求（正式教育或培训、经验和背景，各种非常工作条件）

一旦完成了工作描述，它还可用于：

- 雇用和培训雇员
- 在您的组织结构中调整职责
- 遵守各种就业惯例和薪酬等级法规
- 基于指定职责的工作绩效评估

## 第二步：评估各岗位的工作内容

对一个 100 或不足 100 雇员的企业说来，基本的职位级别系统是一种不错的评估方法。采用这种系统时，各工作描述彼此比较，并按照难度和责任的大小分级。

按工作描述分级后，下一步就是把工作范围和责任类似的工作合在同一薪酬级别。按工作种类分类后，您就可以把这些不同级别的分组从最高薪酬水平排列到最低薪酬水平。

薪酬级别的个数取决于在您的组织结构中工作岗位和工作种类的总数量。一个少于 100 个雇员的公司通常只需要 10 或 12 个薪酬级别。

## 第三步：给各工作岗位定工资

### 薪酬水平

为了让每一加元都体现在您的薪酬级别中，您可以看看您所在地区类似工作的现行工资价率。您可以从本地商会、您所在地区的主要企业或者从政府组织这样的资料来源找到您需。

要的数据。如果您属于一个贸易协会，他们也能向您提供您行业中不同工作岗位的薪酬标准。请记住，您必须至少按所在省确立的最低工资付给您的雇员。

当您研究您所在地区的薪酬水平时，确保您不只比较岗位职称，也比较工作描述。岗位职称可能会误导，通常一个组织机构与另一个之间如何定义类似的岗位工作是有差别的。

一旦您有一个本地工资水平的样本，您就可以为每个岗位工作计算平均工资，并将其输入到一张工作表中。

譬如：

薪酬级别	职位	平均工资水平
1	办事员-打字员	\$574
2	速记员	\$635
3	薪酬文员	\$687
4	秘书	\$723
5	会计文员	\$741
6	计算机操作员	\$815

### 薪酬范围

基于平均薪酬水平，您可以建立一个中间水平并制定一个薪酬范围。通常情况下，最低档工资取中间水平的 85%，而最高档工资则取中间水平的 115%。在这样的安排下，新雇员可以不换工作就多赚 35% 的钱；即使没有得到提升，照样可以得到绩效奖励。

一旦您对您组织结构中的每一个职位都有了薪酬范围，您的最终产品就跟下面的例子相类似：

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

这种薪酬范围让您能够了解您雇员的薪酬与市场工资水平相比是在什么水平上，加薪潜力是多少。它也可以让您一目了然地看到您需要在哪里做修改以便为您的雇员达到公平而具竞争力的工资水平。

一般说来，一个有计划的薪酬结构应该能够将个人薪酬水平与工作绩效和对公司目标的贡献紧密相连。这个薪酬结构也应该有足够的灵活性，以应付特殊情况。

#### 第四步：实施计划

一旦您有了一个总体计划，您就要考虑如何进行管理，为个人加薪作准备。您可以采用几种做法：

- 功绩加薪，为了奖励出色业绩和贡献
- 升职加薪，为指派到了更高职位的雇员所设
- 累进的工资级别，为那些领取低于最低雇佣工资/薪酬级别的雇员所设
- 试用期后加薪，为那些已达到必要技能和经验的新雇员所设
- 任期加薪，为长期在本公司工作所设
- 一般加薪，在于维持经济因素改变以后的实际收入并保持薪酬的竞争力

大多数的逐年加薪源于生活费用、任期或就业市场的原因。您可以在您的企业中采用几项、全部或不同加薪方式的组合。

一份记录加薪和加薪理由的档案表也可能是有用的；这类存盘记录对于薪酬管理目的说来非常重要。

#### 第五步：告诉雇员该计划的方方面面

制定好您的薪酬管理计划以后，您应该考虑如何告诉雇员们这项计划。建立一项好计划是您首要的优先任务，但是清楚、坦诚地就这项计划与您的雇员沟通同样是很重要的。

确保为您企业工作的所有主管了解并能向工作人员解说这项计划。

定期与所有雇员一起重审这项计划也是明智之举。

#### 第六步：雇员绩效评估

薪酬管理计划的最后一项是绩效评估。在加拿大，大多数雇员是按业绩加薪系统加薪的。这就要求定期审查和评估雇员们在自己职位上的工作业绩。

一项有效的雇员评估计划：

- 经理与雇员之间达到较好的双向沟通
- 把雇员的薪酬与他们的工作绩效相连接
- 规定一个标准化方法来评估业绩
- 帮助雇员们理解工作职责和期望
- 设立雇员的工作目标

绩效评审不仅对正在接受评估的雇员有帮助，对经理们洞察业务情况也有帮助。雇员与经理之间的坦诚交流可以让经理知道在设备、流程、培训或其它因素方面哪些地方可能影响雇员的绩效而需要改进。

如果您正在设计一个评估系统，那您最好制定一个正式程序。一份典型的工作绩效评估包括以下因素：

- 取得的结果
- 工作质量
- 工作量
- 与他人一起工作的能力
- 与客户、供货商等接洽的能力
- 工作主动性
- 工作知识
- 可靠程度

您可以采用人事管理书籍中的例子设计您自己的绩效评估表格，但要确保您设计的表格与您要评审的工作相符合。

### 更新计划

每年更新您的薪酬计划，并问您自己：您得到您想要的雇员了吗？您的流失人员比例是多少？雇员们看上去在乎您的业务经营吗？通过不断更新您的计划，您可以在计划中的必要地方做调整并帮助您的企业走向成功。