

設立一個薪酬制度

薪酬管理是管理一個企業的重要組成部分。如果您有一個到位的正式薪酬管理制度，它有助於您控制人員成本、提高僱員士氣和降低僱員流失。

薪酬計劃可怎樣幫助您？

一個薪酬計劃幫助您管理您的僱員並運營您的企業。它可以幫助您：

- **招聘**
薪酬範圍規定具競爭力的僱用薪水，能夠吸引新僱員。
- **保留**
各種績效計劃和薪酬增加可以提高僱員業績和企業內部的職業發展。
- **激勵**
薪酬計劃鼓勵僱員們在公司內尋求新的機會或提升。

正式的薪酬管理程序也會幫助您確保與就業有關的政府稅收和扣除得到及時繳納。

制定和實施一項計劃

制定一項正式的薪酬計劃並不一定花費您很多時間和錢。當您設置您的薪酬管理計劃時，需要考慮的最重要事情之一就是得到您的經理和主管們的接受、理解與支持。

設置一項薪酬計劃的基本步驟是：

1. 定義各個職位
2. 評估各崗位的工作內容
3. 給各工作崗位定工資
4. 實施計劃
5. 告訴僱員該計劃的方方面面
6. 僱員績效評估

第一步：定義各個職位

設置一項正式計劃的第一步是為每個職位準備工作描述。您可以自己寫，也可以讓僱員們寫他們自己的工作描述，然後您審查這些描述。

工作描述通常包括：

- 職位名稱
- 匯報關係
- 具體內容
- 崗位職責
- 工作要求（正式教育或培訓、經驗和背景，各種非常工作條件）

一旦完成了工作描述，它還可用於：

- 僱用和培訓僱員
- 在您的組織結構中調整職責
- 遵守各種就業慣例和薪酬等級法規
- 基於指定職責的工作績效評估

第二步：評估各崗位的工作內容

對一個 100 或不足 100 僱員的企業說來，基本的職位級別系統是一種不錯的評估方法。採用這種系統時，各工作描述彼此比較，並按照難度和責任的大小分級。

按工作描述分級後，下一步就是把工作範圍和責任類似的工作合在同一薪酬級別。按工作種類分類後，您就可以把這些不同級別的分組從最高薪酬水平排列到最低薪酬水平。

薪酬級別的個數取決於在您的組織結構中工作崗位和工作種類的總數量。一個少於 100 個僱員的公司通常只需要 10 或 12 個薪酬級別。

第三步：給各工作崗位定工資

薪酬水平

為了讓每一加元都體現在您的薪酬級別中，您可以看看您所在地區類似工作的現行工資價率。您可以從本地商會、您所在地區的主要企業或者從政府組織這樣的資料來源找到您需要的數據。如果您屬於一個貿易協會，他們也能向您提供您行業中不同工作崗位的薪酬標準。請記住，您必須至少按所在省確立的最低工資付給您的僱員。

當您研究您所在地區的薪酬水平時，確保您不只比較崗位職稱，也比較工作描述。崗位職稱可能會誤導，通常一個組織機構與另一個之間如何定義類似的崗位工作是有差別的。

一旦您有一個本地工資水平的樣本，您就可以為每個崗位工作計算平均工資，並將其輸入到一張工作表中。

譬如：

薪酬級別	職位	平均工資水平
1	辦事員-打字員	\$574
2	速記員	\$635
3	薪酬文員	\$687
4	秘書	\$723
5	會計文員	\$741
6	電腦操作員	\$815

薪酬範圍

基於平均薪酬水平，您可以建立一個中間水準並制定一個薪酬範圍。通常情況下，最低檔工資取中間水準的 85%，而最高檔工資則取中間水準的 115%。在這樣的安排下，新僱員可以不換工作就多賺 35% 的錢；即使沒有得到提升，照樣可以得到績效獎勵。

一旦您對您組織結構中的每一個職位都有了薪酬範圍，您的最終產品就跟下面的例子相類似：

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

這種薪酬範圍讓您能夠瞭解您僱員的薪酬與市場工資水平相比是在什麼水平上，加薪潛力是多少。它也可以讓您一目了然地看到您需要在哪裏做修改以便為您的僱員達到公平而具競爭力的工資水平。

一般說來，一個有計劃的薪酬結構應該能夠將個人薪酬水平與工作績效和對公司目標的貢獻緊密相連。這個薪酬結構也應該有足夠的靈活性，以應付特殊情況。

第四步：實施計劃

一旦您有了一個總體計劃，您就要考慮如何進行管理，為個人加薪作準備。您可以採用幾種做法：

- 功績加薪，為獎勵出色業績和貢獻
- 升職加薪，為指派到了更高職位的雇員所設
- 累進的工資級別，為那些領取低於最低雇傭工資/薪酬級別的雇員所設
- 試用期後加薪，為那些已達到必要技能和經驗的新雇員所設
- 任期加薪，為長期在本公司工作所設
- 一般加薪，在於維持經濟因素改變以後的實際收入並保持薪酬的競爭力

大多數的逐年加薪源於生活費用、任期或就業市場的原因。您可以在您的企業中採用幾項、全部或不同加薪方式的組合。

一份記錄加薪和加薪理由的檔案表也可能是有用的；這類存檔記錄對於薪酬管理目的說來非常重要。

第五步：告訴雇員該計劃的方方面面

制定好您的薪酬管理計劃以後，您應該考慮如何告訴雇員們這項計劃。建立一項好計劃是您首要的優先任務，但是清楚、坦誠地就這項計劃與您的雇員溝通同樣是很重要的。

確保為您企業工作的所有主管瞭解並能向工作人員解說這項計劃。

定期與所有雇員一起重審這項計劃也是明智之舉。

第六步：雇員績效評估

薪酬管理計劃的最後一項是績效評估。在加拿大，大多數雇員是按業績加薪系統加薪的。這就要求定期審查和評估雇員們在自己職位上的工作業績。

一項有效的雇員評估計劃：

- 經理與雇員之間達到較好的雙向溝通
- 把雇員的薪酬與他們的工作績效相連接
- 規定一個標準化方法來評估業績
- 幫助雇員們理解工作職責和期望
- 設立雇員的工作目標

績效評審不僅對正在接受評估的雇員有幫助，對經理們洞察業務情況也有幫助。雇員與經理之間的坦誠交流可以讓經理知道在設備、流程、培訓或其它因素方面哪些地方可能影響雇員的績效而需要改進。

如果您正在設計一個評估系統，那您最好制定一個正式程序。一份典型的工作績效評估包括以下因素：

- 取得的結果
- 工作質量
- 工作量
- 與他人一起工作的能力
- 與客戶、供應商等接洽的能力
- 工作主動性
- 工作知識
- 可靠程度

您可以採用人事管理書籍中的例子設計您自己的績效評估表格，但要確保您設計的表格與您要評審的工作相符合。

更新計劃

每年更新您的薪酬計劃，並問您自己：您得到您想要的僱員了嗎？您的流失人員比例是多少？僱員們看上去在乎您的業務經營嗎？通過不斷更新您的計劃，您可以在計劃中的必要地方做調整並幫助您的企業走向成功。