

无法找到该页

您正在搜索的页面可能已经删除、更名或暂时不可用

请尝试以下操作:



研究人员风采

朱国成

☰ 首页 >> 朱国成 >> 文章总汇

文章总汇

➤ 个人简介

➤ 文章总汇

➤ 科研项目及成果

➤ 图片信息

➤ 联系信息

朱国成：通过薪点制增强薪酬弹性

2009-09-10 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

薪酬刚性，也被称作棘轮效应，简单来说就是薪酬“只能升不能降”，否则员工难以接受，忠诚度降低。但是，在当前金融危机的大背景下，减薪成为很多企业不得已的选择。换一个角度来看减薪，则是由于薪酬刚性过强，导致员工薪酬与企业经营效果脱节，在遭遇环境突变情况而不得已进行剧烈调整。因而，增强薪酬弹性是非常必要的。

薪点制是增强薪酬弹性的一个好的选择。

什么是薪点制

从本质上来看，薪点制并非一种新的薪酬制度，而是一种薪酬支付形式。

企业薪酬制度的关键是对企业薪酬支付基础的确认、测量和定价（这里使用的是狭义概念）。目前，薪酬支付基础包括岗位、能力和绩效，基于此产生了最基本的三类薪酬制度，基于岗位的薪酬制度、基于能力的薪酬制度和基于绩效的薪酬制度；进一步，薪酬支付基础之间并非是相互排斥的，进而出现了以某一薪酬支付基础为主、其他为补充的复合型的薪酬制度。正是从这个意义上看，薪点制并没有提出新的薪酬支付基础。

而薪点制则是在上述狭义薪酬制度基础上，提出了新的薪酬支付方式。这种方式的主要特点在于：将传统的岗位薪酬标准绝对额形式变为相对点数，根据当期经营结果（如销售额、利润等指标）核定点值，从而使员工薪酬与企业经营结果更紧密地结合起来。

例如：根据历年统计结果，合理确定工资总额占销售额的某一比例，按照每月销售额核定当月薪酬总额，按照企业员工总薪点数核定薪点值，进一步根据员工绩效确定其个体薪酬实发额。基本过程如下：

薪酬总额 = 销售额 × 薪酬总额占销售额比例

薪点值 = 薪酬总额 ÷ 员工总薪点数

员工薪酬实发额 = 员工薪点数 × 薪点值 × (固定部分比例 + 浮动部分比例 × 员工绩效考核分数/100)

薪点制如何增强薪酬弹性

从上述薪点制描述中可以发现，员工薪酬是随着企业销售额的变化而变化的：员工薪酬实发额不仅取决于其个体绩效，还取决于薪点值，而薪点值则是与企业销售额等当期经营指标挂钩的；这样，销售额的变动可以直接传导到员工薪酬上去。企业销售额是不断变化的，而员工薪点值也随之变化。

这样，相对于绝对额形式的薪酬标准更多仅随个体绩效变动的情形，薪点值实际上拓展了薪酬的弹性，不仅与个体绩效挂钩，更主要的是企业整体绩效。薪点制保证了薪酬总额不会突破企业人工成本的合理比例，因为薪酬总额是按照销售额的一定比例核定的——这一比例是必须是根据企业若干年的统计数据，并参照行业一般水平确定的。

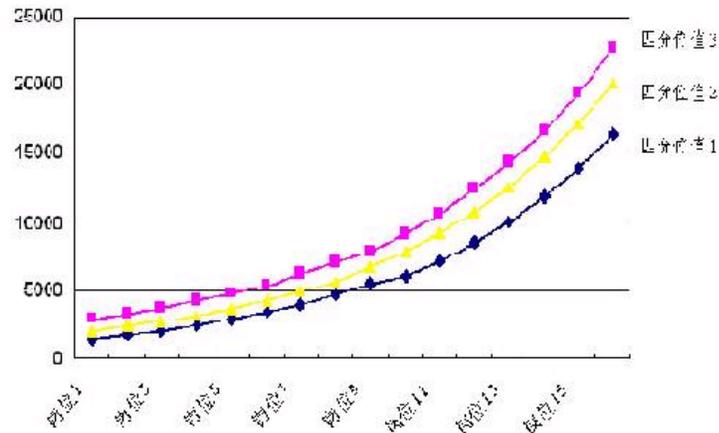
另一方面，薪点制也保证了员工能够充分分享到企业发展成果，因为企业最终经营效果会通过薪点值的核算灵敏地反映到员工薪酬中去。

薪点制基本操作

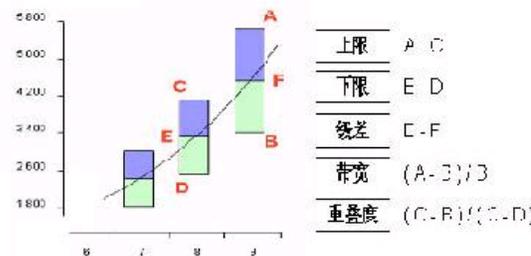
薪点制的操作主要包括如下步骤：

(一) 确定岗位薪点标准

- 1、在岗位评价的基础上，确定岗位分级体系；
- 2、根据薪酬调查结果和企业薪酬策略、支付能力，确定各等级岗位的合理薪酬定位，得到各等级薪酬中值和薪酬差距；



- 3、确定各等级薪酬幅度，并根据重叠度做进一步调整，从而得到各等级上限和下限。



- 4、将上述薪酬曲线转化为薪酬标准表（该标准表还是绝对额形式的）。
 - 5、将薪酬标准表转化为薪点表。一般做法是：将最低等级薪酬标准作为基数，核算为100点，进一步核算其他岗位等级薪点数。例如，最低等级薪酬标准为850元，将其作为100点；如某等级为3400点，则其为400点。
- 以上1-4步与一般的薪酬设计过程完全相同，而第5步仅仅是将绝对额形式的薪酬标准表转化为薪点表。

(二) 核定薪酬总额

根据历史数据核定薪酬总额以及薪酬总额占销售额的比例。当然，也可以根据企业实际情况用其他反映企业总体经营效果的指标来代替销售额；比如，可以采用企业增加价值指标，即扣除生产过程中消耗或转移的物质产品后的余额。

(三) 核算薪点值

根据薪酬总额和前述薪点表，重新核定薪点值，就是根据薪点表和各岗位现在岗人数核算出企业总薪点，然后用薪酬总额计算出薪点值。当然，薪点值的最终确定还必须综合考虑市场薪酬水平、企业薪酬策略等因素。

(四) 员工薪酬测算

接下来就利用薪点值测算员工薪酬标准，并分析员工薪酬水平变动情况——如果是设计薪酬改革以及重新确定薪酬标准的话，如果仅仅是将原薪酬标准表转换为薪点表，一般不存在员工薪酬变动的问题。

实行薪点制的注意事项

(一) 合理确定薪酬总额

对于大多数企业来说，薪酬总额是一个“鸡生蛋、蛋生鸡”的死循环，今年的薪酬总额是在去年薪酬总额的基础上调整而来，去年的总额则是根据前年确定的……要跳出这个死循环，就必须让薪酬总额回归到本来的含义，不是自然形成，而是要成本控制。上述指出的按照销售额或增加值的一定比例进行核定即是如此。

(二) 关注薪点值的变动

增加薪酬弹性，实际上就是增强员工薪酬的可变性，处于成长期的企业，销售额持续增长，那么薪酬总额与薪点值同步增长，这就不涉及员工接受的问题；反之，企业销售额不断下降，就可能遭遇员工的激烈反弹。这是企业希望通过薪点值得到的结果，但这种结果也可能是破坏性的。因此，可以适度降低采用薪点值核算薪酬的比例，比如可将50%仍沿用原绝对薪酬标准，另外50%采用薪点制形式。

(三) 相关法律问题

劳动报酬是劳动合同的必备条款，而薪点制决定了员工薪酬随销售额变动而不断变动，因此在劳动合同中不应约定具体数额，而是约定根据企业绩效管理制度按照员工绩效和薪点值计发。

同时，企业还必须注意，在极端情况下按照薪点值计算员工薪酬可能低于当地最低工资，这与劳动法显然相悖，因此在员工提供正常劳动的情况下，企业应当按照当地最低工资支付员工报酬。

作者：朱国成

[>>返回](#)

相关新闻

- 朱国成：薪酬总额实质分析与管控策略问题研究 2009-09-10
- 朱国成：品牌破坏 2009-09-10
- 袁娟 王晓钰 郑小静：海外政府绩效评估指标体 2009-09-10
- 2009年9月9日人社部介绍新农保有关情况 2009-09-10
- 保障亿万农民 促进公平正义 2009-09-10
- 德国医疗保险制度的改革及启示 2009-09-10
- 银川举办5场农民工招聘会 3000多人实现就业 2009-09-10
- 江苏今年已就业高校毕业生七成下基层 2009-09-10

Copyright © 2006 中国人事科学研究院 版权所有

地址：北京市朝阳区育慧里5号 邮编：100101 院办电话：010-84635652

科研管理处：010-84635686、84622949

京ICP备05036988号