

云鹤导读：薪资体系是电商管理的第一课。分钱分不好，企业容易倒。

电商管理是个大话题，我把它分成4大模块，16个学科。

4大模块分别是基础模块、组织模块、风险模块和高级模块。

基础模块包括薪资体系、绩效考核、目标管理和标准化流程。

这是公司人少的时候就要做的。

组织模块包括选用育留、文化建设、制度建设和学习型组织。

这是公司人从少到多要干的事。

风险模块包括财务管理、法务管理、税务管理和风险控制。

这是公司人多了才干的事。

高级模块包括会议体系、战略方向、股权激励和领导力提升。

这是老板自己要干的事，跟人多入少无关。

电商管理就像是1个医院，里面有4个科室，每个科室里面又有4个检查项。

哪里有问题，你就挂哪个科室，做哪项检查。这份科学的电商管理“挂号就诊”指南，全帮你梳理清楚了。

分钱分不好，企业容易倒。

基础模块中的薪资体系是电商管理的第一课。

薪资体系是什么？

薪资体系 = 岗级体系 + 岗位职责说明书 + 薪资管理办法。

岗级体系

什么叫“岗级体系”？

就是公司有什么岗位，每个岗位有多少个级别。

员工都希望得到晋升。

不想晋升的员工不是好员工。

管理者一定要给员工设计一个清晰的上升通道，解决员工的晋升问题。

很多公司，老板只关注岗位，不关注级别。

员工知道自己的岗位，却不知道自己的级别。

如何区别岗位和级别？

运营是一个岗位。

但运营的级别有助理、专员、高级、资深等。

对员工而言，更在乎岗位还是级别？

以阿里员工为例，阿里的岗级体系有 2 条线，分别是 P 岗和 M 岗。

P 代表某一个专业领域的人才，M 代表是管理者。其中，

P4是专员，P5是高级，P6是资深，P7是专家，P8是高级专家，P9是资深专家，P10是研究员/科学家，P11是高级研究员/首席科学家，P12是首席研究员等。

阿里的员工不会拿岗位出去吹牛，而是拿自己的级别出去吹牛。

他不会跟别人讲：

“我在阿里是产品经理，是工程师”

“我在阿里一个月挣多少钱”

这些没什么好吹的。

但他会说“我是P7，我是M5...”

老板在给一个员工“头衔”时，既要有岗位又要有级别。

岗位代表的是员工的职业，级别代表了员工的能力。

员工其实很在乎级别。

实际情况是，一半以上的电商公司只有岗位，没有级别。

千万不要误认为“级别”是大公司才做的事情，是人多了才做的事情。如果你有10个人，这个事就很有必要干。

为什么很有必要干？**设定级别可以帮老板省钱。**

对比以下两个方案：

a方案：过年的时候，你跟员工讲：

“今年干得不错，涨薪2000元，级别不变。”

b方案：你跟员工讲：

“涨薪1000元，级别从运营专员晋升为高级运营。”

员工会更喜欢哪个方案？哪个方案的获得感更强？

显然是B方案更符合人性，叫做**升职加薪，回家吹牛。**

回到家，跟他妈说：

“我今年在杭州升职加薪，不仅涨了工资，还当了主管。”

他妈一听，转身就跟亲戚朋友讲，我儿子在杭州很受老板器重，升职加薪了。

选择B方案，不仅让员工的获得感更强，对于公司来讲还省了1000元。

只有在激励手段较少的情况下，老板才会一直拿钱说事。

对于老板来讲，明明可以用晋升来解决的问题，

却偷了懒，不做晋升通道，最后只好用钱来解决。

永远记得，钱没有多的概念！

多少才算多？

发1000元，他可能会想要2000元；

发2000元，他可能会想要3000元.....

从来都没有钱多的概念，够用就好了。

员工的获得感不是通过钱多来的。

只要发的合理，钱够用，

1000元和2000元的获得感其实差别不大。

老板应该如何激励员工？激励手段来自于马斯洛需求理论。

马斯洛需求理论一共有5层，这里主要分享前3层：

第一层叫生理需求。

生理需求包含吃穿住行这样的问题。

没有钱，哪里有这些？

第二层叫安全需求。

安全感需要钱，有钱才有安全感。

第三层叫归属和爱。

在满足了钱的基本需求之后，归属和爱的需求就成为了推动生活的主要动力。

要让员工感觉到在这里工作很开心，感觉到工作有价值、被认可。

要给员工创造良好的公司氛围，建设企业文化，并给荣誉、肯定等。

员工离职都是因为钱吗？

老板是不是经常会遇到员工离职时，听到员工这样说：

1.我在这里工作三年了，感觉自己进步很小，没有提升的空间，而且公司也不给机会成长，我不想干了！

2.我在这里干了那么久，老板和同事从来没夸过我，大家好像都不太认可我，经常挑我毛病，天天被人怼，难受，不想干了！

3.我感觉团队的人都很难相处，没有那么团结，没有那么有凝聚力，平常也不交流沟通，在这里感觉好压抑，不喜欢这样的氛围。

如何留住员工？员工要什么，老板就给什么。

员工在乎被肯定，我们就让他获得晋升的机会；

员工在乎成长，我们就给他培训学习的机会；

员工在乎氛围，在乎感受，我们就给他一个良好的工作氛围。

千万不要因为公司比较小，觉得没必要。

然后就对员工的精神需求采取漠视、抗拒的态度。

职级体系属于电商管理基础设施建设，

对于公司而言，**迟早要做的事，迟做不如早做。**

职级体系怎么建？

假设你现在有一个团队，问自己4个问题：

第1个问题：团队几个人？

比如运营团队、客户团队、美工团队共有几个人？

第2个问题：给他们设同一个级别，合理吗？

所有人都叫运营专员，会不会有人不服？

第3个问题：给他们设两个级别，合理吗？

还有没有人觉得她比其他人要更厉害？

第4个问题：给他们设三个级别，合适吗？

何为合适？

就是老板当着所有员工的面，公开宣布这是级别方案的初始化。

小明是运营专员级别，小李是高级运营级别，小陈是资深运营级别.....

他们认为有道理，小陈确实比其他人要厉害，小李确实是属于中间段位，小明是新来的属于专员级别，大家都没意见。

这说明，这份级别体系是科学的。

级别是要被公开的，不能藏着。

当然级别不同，底薪会略有不同。

这是一个花小钱办大事的方法。

一般来说岗位等级是与薪酬紧密结合，等级越高的员工，薪资越高。

岗位职责说明书

什么叫“岗位职责说明书”？

是公司在招聘中对工作岗位要求的相关说明，即这个岗位到底要做什么，以及在什么样的情况下履行职责。

“职”是什么？

这是我的本职工作，这个活是我该干的；

“责”是什么？

这是我的责任所在，我要把它做好，我对它负责。

职是要做，责是要做好。

一个事该他做，没做，这叫失职；

事情该他做，做了，没做好，这叫失责。

失职我们管它叫渎职罪；

失责我们就要找他问责，承担责任。

老板们，认真想一想：

你真的搞明白，你的每一个员工他到底应该做什么事情了吗？

你的员工真的明白，他在公司到底对哪些事情负责了吗？

你有清晰的告诉他，他的岗位职责是什么吗？

岗位职责不清晰经常会导致一个问题，就是：

一个新员工待了半个月，不知道自己该干什么，你也不知道他干了什么。

有一天你跟他讲：“这个事怎么没干？”

他说：“你没告诉我，该干这个事！”他就会觉得很委屈。

这都是因为没有清晰描述岗位职责。

定岗定级是老板的活，

定职定责是部门负责人的活，

定薪定升是人事的活。

岗位职责为啥执行下去很难，

大概率是因为你的岗位职责是上头做好，通知下去的，

而不是和员工一起讨论出来的。

员工并不认同。

定职定责是怎么做的？以共创的形式进行。

不要担心员工不认真参与，这是他们梳理工作事项的大好机会，按步骤进行，并及时复盘，让员工及时的谈感受，才能加深理解，逐一和部门主管、核心员工进行定制。

通过共创达成共识，让大家明白：我的职责是这些，我对这些事情负责。

职责在薪资体系里；考核在绩效考核里。

先有薪资，再有绩效。

先有了职责才能谈考核。

岗位职责说明书在告诉老板，谁对此事负责，

然后才能讨论“做到了怎么奖励，做不到怎么惩罚”。

员工连对什么事情负责都没搞清楚，老板怎么去讨论绩效考核，怎么去问责员工。

为什么薪资体系是管理的第一课，就是这个道理。

岗位职责说明书，相当于一个工作清单，员工可以打印出来贴在办公室的墙上，办公桌的前头，每天按照这个来检查自己。

比如说运营，每日巡店巡了没有？日常维护做了没有？买家秀、问大家做了没有.....

岗位职责说明书的价值，还体现在：

第一、交给人事，人事去招聘就变成了招聘启事；

第二、
做绩效考核，岗位职责说明书就变成了绩效面谈的工作清单，用来检查这一个月到底哪些事情做了，哪些事情没做或者没做好；

第三、打印贴在墙上，做每日工作清单，以防遗漏；

第四、
“标准化流程”的一级大纲！“新人”不是师傅带，而是文档带。照着文档学；

第五、培训体系的列表，按照它来安排培训；

第六、员工晋升时的参考体系。

所有的事情都是从岗位职责开始的，

员工来公司工作，他首先需要清楚的知道，他到底对什么事负责，

然后才会有后续的故事。

薪资管理办法

在招人的时候，老板是不是经常会碰到和求职者讨价还价：

对方开口要15K/月，

老板说贵了只能给13K/月，

他说13K/月不行，

讨价还价之后14K/月成交了。

这个过程合适吗？

不合适。

为什么存在讨价还价？

招聘的时候没有薪资标准。

薪资标准的缺失，会导致薪资倒挂，严重伤害老员工的感情。

比如前段时间有个人离职了，你就赶紧招人，来了一个求职者聊了一下觉得还不错，

你原计划花个10K/月招的，结果人家开口要15K/月，

因为是急缺岗位，你就答应了他。

可是，你的老员工才1万，他俩干的活一模一样。

一个礼拜之后，老员工

气汹汹冲到你的办公室质问你：

“老板，你什么意思？我在公司这么多年，兢兢业业，你居然坑我！”

除了钱，他更多是感觉自己被侮辱了，被欺骗了。不能忍，坚决要走。
薪资倒挂，是一件极其伤害老员工感情的事情，势必会导致老员工离开。
这一切都是因为没有薪资的标准。

薪资的标准是什么？

第一、根据级别给钱，而不是根据谈判给钱。

老板没有标准，人家开口要多少，你再砍价，这就是根据谈判给钱。

正确的做法是，一上来你就告诉他：

“我现在招的是一个高级运营专员，这是它的薪资范围……”

按级别给钱，通过“六定表格”规定好级别的上限、下限、绩效考核的比例以及到手薪资的预估，

每一个级别都设计一个薪资区间带；

它是人事根据市场行情跟老板探讨出来的，

人事不会乱做事，老板也不能瞎给钱，

要按制度给钱。

第二、根据晋升体系、绩效考核的结果决定加薪，而不是按闹分配。

如果不规定好加薪的办法、条件和时间窗口，员工一边工作一边在操心：

“我会不会疏于在老板面前表现自己，会吃亏。”

员工担心自己的努力不被看见，会产生很大的精神内耗。

老板应该主动告诉员工：

好好干，每个月都会考核，

晋升时间、加薪窗口没到，就不要来找我。

到点了我会主动告诉你，你是该加薪，还是该晋升了？

清晰的加薪条件、加薪的办法、时间窗口，这些东西会让员工极有安全感。

员工有了安全感，就不会担心：

“我的工作会不被看见，我要是不去找老板卖惨、拍马屁，老板是不是就不会给我涨工资”，

让员工减少这种不必要的精神内耗，安心工作，这就是薪资管理办法的价值。

总结：老板们现在知道了吧，薪资体系有什么用？建议收藏，你会用得到！