

Win Over Payment

赢在薪酬

基于SMART原理的薪酬体系设计

郑指梁 范平 著



方永飞
共创会创始人、会长

叶阿次
复星集团人力资源部副总经理

联袂推荐

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Win Over Payment

赢在薪酬

基于SMART原理的薪酬体系设计

郑指梁 范平 著

战略

匹配

绩效

实操

工具

方永飞
共创会创始人、会长

叶阿次
复星集团人力资源部副总经理

联袂推荐

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在薪酬：基于 SMART 原理的薪酬体系设计 / 郑指梁，范平著. — 北京：企业管理出版社，2015.5

ISBN 978-7-5164-1054-7

I . ①赢… II . ①郑… ②范… III . ①企业管理—工资管理
IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 090879 号

书 名：赢在薪酬：基于 SMART 原理的薪酬体系设计

作 者：郑指梁 范平 著

责任编辑：宋可力

书 号：ISBN 978-7-5164-1054-7

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816

编辑室 (010) 68456991

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：北京旭丰源印刷技术有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米 × 240 毫米 16 开本 15.75 印张 280 千字

版 次：2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

版权所有 侵权必究 · 印装差错 负责调换

推荐序一

好的薪酬体系如春之生机

得此荣幸，阅读了指梁先生的新作，算是提前过了一遍薪酬体系设计的沟沟坎坎。

已然是春天，但还是有丝丝寒意。

就在当下，千千万万的中小企业正在面临一个又一个的挑战。我做了十年、二十年企业，突然发现，一夜之间企业不会做了，这也不是，那也不是。在一个新的风口，当互联网文明越来越颠覆和超越传统工业文明的时候，我们究竟有没有明智的做法去应对？

另一方面，随着85后、90后成为企业的主力员工，诸多的管理者包括老板，越发感到不能适应，非常茫然，究竟有什么方法能有效激发这些新生代的活力？

很多时候，我经常会和企业家、老板们探讨一个老掉牙的问题：什么才是企业的核心竞争力？有些人说是产品，有些人说是团队，也有些人说是商业模式，众说纷纭。最后我往往都会补一句：没有建立在薪酬有竞争力前提下的所谓核心竞争力，都是不可靠的。很有意思，你会发现，大家听完我说的这句话后一阵苦笑。

薪酬没有竞争力，我们却在谈技术、产品、团队，甚至商业模式。这就是企业的现状。一个最需要企业重视的问题，也是员工最关心的问题，我们却熟视无睹。任由薪酬的混乱和低级去肆意破坏企业可持续发展的根基，这是典型的本末倒置啊！

我们看书，我们听课，几乎所有成功的企业家们都在大力疾呼：让员工喜欢工作，让员工喜欢这个企业！小米不就是这样吗？“不要让任何事情去破坏员工的工作热情”。从小米的飞速崛起，大家可以看看，不就有这样一个核心前提吗？——提供有竞争力的、令员工满意的薪酬。我们再看，阿里、华为等企业不也都是如此吗？员工通宵达旦工作的背后固然有文化和价值观的驱动，但我坚信绝对离不开有竞争力的薪酬！

前几天，我带着共创会的部分企业家们一起走访了一个典型的隐形冠军企业——双枪竹木（筷子、砧板、牙签三大品类世界第一），该公司郑董事长做了非常有意思和有价值的分享。其谈到产品，也谈到团队，但最为关键的是谈到了“分配机制”——给谁干，干了怎么分。一套有效的、独特的分配机制驱动双枪竹木持续腾飞。在一套有效的薪酬分配体系下，“人人当老板，小船变舰队”竟然如此地引人入胜，与会者无不鼓舞。

当然，回到薪酬这个部分，让我们的老板们最为焦虑的不是要支出更多的钱财，而是怎么支出，怎么能科学有效地实现价值分配？怎么能形成体系？对于很多老板甚至 HR 而言，这些问题实在无从下手。

指梁先生的《赢在薪酬：基于 SMART 原理的薪酬体系设计》应时而生，不但阐述了相关的原理，更是提供了大量的实际操作案例，对目前大量的中小企业薪酬设计提供了非常及时的引导。

好的薪酬体系犹如春，焕发出勃勃生机。

是为推荐序。

方永飞

共创会会长

浙江大学主讲教授

步步为赢公司董事长

共同体 GTT 首席管理专家

2015 年 3 月 20 日

推荐序二

跳出薪酬看薪酬

有关人力资源的书籍可以说是汗牛充栋，然而这本书却有些与众不同。首先，这是一本专注于薪酬体系设计的书籍，在人力资源的众多模块中，薪酬一直被认为是具有理论高度和专业技术的部分，没有这方面的积累还真不知道从何处下手。

其次，书中的每一个模块几乎都是引经据典，从基本原理开始，讲渊源，讲理论发展，最后到实践。这种从理论到实践的做法使得本书的适用面非常广泛，也体现了作者的功力。

此外，SMART 原理在管理学上普遍被认为是绩效管理中的目标设定原则，作者巧妙地借用了这个耳熟能详的原理来描述薪酬体系的设计原理，倒也不失为一种创新。作者用 SMART 的每个字母所代表的五个单词，来形容薪酬设计的五个部分，从战略、匹配、绩效、实操、工具等五个部分，完整地解释了薪酬体系的设计方法。

这虽然是谈薪酬体系的一本书，我们却依然可以学习到有关财务、会计、战略、绩效、组织、运营、营销甚至制造的知识，比如微笑曲线、双通道职业发展等内容，使得本书包罗万象，不只是为薪酬而只谈薪酬。书里面谈到的 HR 读懂财务报表对从事人力资源的人是很有帮助的。

本书完全体现了业务导向的专业性。一般的人力资源书籍容易陷入一种境况，就是只谈人力资源而忽略业务的需要。而本书从一开始就通过引用波特的价值链

理论强调在战略上 HR 就应该帮助组织赢得业务的成功，这种思想一直贯穿于本书中，是作者的一大贡献。

实操性是本书的另外一大特色，甚至细致到了手把手教的地步。本书从统计到计算所得税的函数都有涉及，从表格到图形，从透视表到回归表，作者一一道来，这点对于一些新手尤其显得很有必要，所以，也可以说它是一本从入门到高级的薪酬设计书。

在本书最后的章节中，作者介绍了常用的工具。难得的是，作者还提供了一个近乎于模板的报告供读者参考。所介绍的四叶模型、OGSM 框架、思维导图、六项思考帽等对于一个刚入门的人力资源从业者还是很有帮助的，可以想见作者用心之专！

全书充满了严谨的数字，在计算劳动力数量的公式中还引用了泊松分布，这非常不简单，从另外一个角度诠释了人力资源的数字化管理的可行性。此外，书中大量运用人力成本、数学回归，甚至电子表格来解释如何制定实际操作的方法。从传统上来讲，人力资源是一个定性的工具，而本书则充分说明人力资源是可以数字化的，而且也应该数字化的。

是为推荐序。

叶阿次 博士

复星集团人力资源部副总经理

上海交大安泰经管学院人力资源导师

2012 年中国最佳 HR 经理人

2015 年 3 月 20 日

自序

薪酬不“愁”

俗话说，企业不做薪酬“郁闷死”，做了薪酬“被骂死”。前者是指企业没有一套科学的分配体系，优秀员工永无出头之日；而后者则指企业推行了薪酬改革，却解决不了公平与效率平衡的问题。于是，薪酬成为企业的老大难问题。

绩效目标设定时有一个SMART原则，即Specific(明确可行的)、Measurable(可衡量的)、Attainable(可以达成的)、Relevant(相关性的)和Time-Bound(时间限制的)。而我原创性地提出一个SMART原理，即Strategy(薪酬与战略的关系)、Match(薪酬的模式匹配、数据匹配、岗岗匹配、人岗匹配)、Appraisal(薪酬与绩效的关系)、Reaction(薪酬的实操)及Tools(薪酬的工具)。这是本书的写作框架。

业务质量决定了绩效结果，绩效结果对应于薪酬给付，薪酬给付又影响了业务质量，三者之间存在着良性循环的关系。所以，业务才是企业最大的“天”。业务不理想的话，企业没有足够的资金来吸引与留住人才。正如人力资源教父戴维·尤里奇所说：“HR在工作中面临的最大挑战是如何帮助组织赢得业务的成功。企业没有所谓的人力资源问题，只有业务问题；业务强，则人力资源强。”

大家可以得出一个结论，即薪酬体系设计服务于业务的发展需要，即薪酬与战略的关系。而人工成本率(薪酬总额 ÷ 主营收入)就能很好地解释两者之间关系。

那么，作为 HR 如何理解业务呢？衡量业务水平的指标具体有哪些呢？营业收入、营业成本、销售费用、营业利润、毛利润、业务招待费、广告费等业务指标背后的故事是什么呢？我们发现，这些业务指标都是以会计账户的方式显示在利润表上的。

大家进一步思考一下，这些业务指标之间的逻辑关系是什么？例如，销售收入同比去年大幅度增加，而利润同比下降，从财务的角度如何分析？会引起哪些会计科目的变动？又如存货周转率对销售收入有哪些影响？固定资产折旧方法的调整对利润有什么影响？如何在三张报表中看出管理改善的效果？于是，我原创性地提出一个思路，即 HR 应从业务角度来理解财务报表。

HR 如何理解 BSC（平衡计分卡）与 KPI（关键业绩指标）的关系呢？如何理解杜邦分析法（注：我认为这是 HR 与财务链接最好的工具）？如何理解 EVA（经济附加值）考核呢？于是，我提出了另一个思路，即 HR 应从财务角度理解绩效考核指标。

这两个原创性的思路，构成了本书最大的亮点。而这些内容，我将在薪酬与绩效的相关章节中详细阐述。

在 HR 传统的六大模块中，薪酬与绩效数据是最多的，也是最容易形成大数据的。我们知道财务三张报表有相应的勾稽关系，那么，薪酬数据之间的勾稽关系是什么呢？薪酬的分位值又是什么含义呢？这些数据最终是做什么用的？这就是本书所提出的薪酬数据匹配的内容。

按照薪酬设计的思路，岗位价值评估是必经的阶段，所用到的工具就是源于海氏评估的点值评估法。这在理论上解决了为何财务经理的工资比 HR 经理的工资还高的问题。但实际上岗位价值评估工具有先天缺陷，例如评估维度设置不合理或人为因素等会影响排序分值。它最终形成的是“月薪表”，即工资的固定部分；而这种基于岗位而非能力与绩效的薪酬模式本身就是管理的病垢，在互联网时代尤甚。

那么，我们如何跳过这个阶段呢？本书提及的积分制就是一个好的办法。

一个完整的薪酬体系设计的流程有哪些步骤？如何制定薪酬标准呢？针对这

些问题，本书将从咨询公司的视角来逐一进行剖析和解答。HR 们将看到咨询公司的套路，包括薪酬咨询报告书写法、工作计划详表、宽带薪酬设计技巧、薪酬制度起草、新旧制度衔接等内容。HR 们会学到众多的薪酬方法论、落地工具，而这些工具均是拿来即用的。这一方面得益于我在企业的管理实践；另一方面得益于我为其他企业做过的多个薪酬咨询项目的成功落地。

人工成本分析与控制（政策用足、机器换人、管理挖潜）、个人所得税纳税筹划（包括年终奖筹划、现金奖励筹划、福利费筹划、股权激励筹划、高管个税筹划等）是当下 HR 普遍关心的话题，也是 HR 部门获取数据并得到其他部门认可的有效途径。这些都会在本书实操部分一一展开。

俗话说，跳出专业看专业。我认为这句话的前提是“有专业”。而专业的形成需要长时间的积淀，正如美国作家马尔科姆·格拉德威尔在《异类》书中提出了著名的“一万小时定律”，他分析了很多著名的成功人士，发现无论是商业领袖比尔·盖茨、高尔夫球王泰格·伍兹，还是作曲家莫扎特，要想成为高手中的高手，在某个领域成为杰出的专家，一万小时是最基本的投入。在本书中，我试图把薪酬体系设计的理论与实操统一起来，让广大的 HR 通过“一万小时”的实践，系统掌握薪酬体系设计的方法、套路及工具。

最后，HR 们要跨界发展，不然边缘化、低价值化是必然的。我理解的跨界有三层含义：

一是“专业+专业”。比如 HR 与财务的结合，而这个结合就是数据量化的过程，是 HR 有效开展工作的基础，同时也是老板的思路，即投资回报率、价值最大化和成本可控。

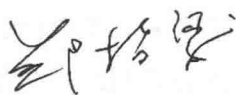
二是“专业+业务”。这就是著名的 HRBP（人力资源战略合作伙伴）。道格拉斯·麦格雷戈在《企业的人性面》中用了两个章节讨论了业务部门与职能部门的关系。他认为若两个部门有效协作，其结果就是专家与客户关系。后来，戴维·尤里奇在此基础上提出 HR 管理的价值新主张，他认为“HR 工作的起点不是 HR 管理的专业职能，而是业务；HR 应当更多关注可贡献的成果，而非可开展的活动”。

三是“专业+时代”。互联网是最大的时代，也是最大的“风口”，在消费

互联网时代向产业互联网时代快速迈进的过程中，HR 管理理念的冲突不可避免，例如组织架构的扁平化、90 后员工的管理、培训的 MOOC（慕课）化等问题。对此，我们 HR 人如何与时俱进、迭代创新？

答案只有一个——重回原点，即对人的尊重与激励，这也是薪酬的本原。试想，当人不给力时，制度何用？正如美国著名诗人纪伯伦所说的：“我们已走得太远，以至于我们忘了为什么而出发。”

不忘初心，方得始终。



2015 年 3 月 15 日于杭州

目录 | Contents

推荐序一：好的薪酬体系如春之生机

推荐序二：跳出薪酬看薪酬

自序：薪酬不“愁”

第一章 战略 (Strategy)

第一节 业务价值链分析——薪酬与战略的接口 /4

第二节 人工成本率分析——薪酬与业务的接口 /9

第三节 专业为王——HR 需知的薪酬理论 /15

第四节 与时俱进——薪酬发展的 3.0 时代 /18

第二章 匹配 (Match)

第一节 模式匹配——从单一到“混搭” /27

第二节 数据匹配——数据分析与分位值 /36

第三节 岗岗匹配——睁开眼睛摸大象 /42

第四节 人岗匹配——同工不一定同酬 /60

第三章 绩效 (Appraisal)

第一节 目标的设定 /89

第二节 目标的分解 /105

第三节 HR 如何从业务角度看懂财务报表 /113

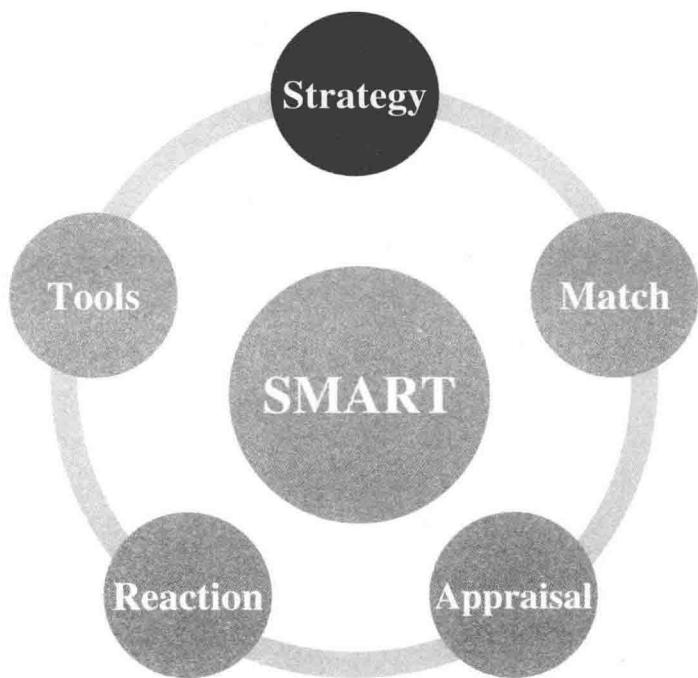
第四节 HR 如何从财务角度理解 BSC 与 KPI /134

第四章 实操 (Reaction)

- 第一节 薪酬基础——Excel 在薪酬管理中的应用 /156
- 第二节 薪酬落地——薪酬咨询项目套路 /171
- 第三节 薪酬增效——人工成本降低途径 /200
- 第四节 薪酬红利——个税纳税筹划技巧 /206

第五章 工具 (Tools)

- 第一节 薪酬四叶模型 /219
- 第二节 OGSM 模型 /221
- 第三节 思维导图 /226
- 第四节 促动技术 /229



Chapter 1 | 第一章

战略 (Strategy)

古希腊哲学家赫拉克利特曾说过：“人不能两次踏进同一条河流。”同理，企业没有一成不变的战略，企业应随着时代的变化而变化，最典型的例子是移动互联网时代由过去的以“企业为中心”转为以“用户为中心”。因此，也就有了“没有成功的企业，只有时代的企业”之说。正如美国著名学者钱德勒的经典名言：“企业成长主要依赖两个变量，即战略和组织，但都从属于时代。”

2014年海尔的张瑞敏针对咄咄逼人的移动互联网趋势，提出了企业战略转型的路径与方向，即“自杀重生、他杀淘汰”的自我颠覆理念。在原有的“人单合一”的基础上，海尔就势导入互联网的思维，对接现在流行的“阿米巴经营模式”（由日本“经营之圣”稻盛和夫首创），通过划小核算单位来调动员工的工作积极性。经营战略决定了薪酬策略，于是，减员增效就成为了必然的选择。据测算，海尔的员工人数由2013年年初的8.6万人变成7万人，2014年再裁减1万人。这次战略调整的结果影响了两个重要的薪酬指标：人工成本率和薪酬预算。

那么，战略与薪酬是什么关系呢？一句话，即战略决定薪酬的策略与模式，薪酬又反过来影响企业战略的实现。

第一节 业务价值链分析——薪酬与战略的接口

【案例】一位老大爷在一个小乡村里休养，但附近却住着一些十分顽皮的孩子，他们天天互相追逐打闹，喧哗的吵闹声使老人无法好好休息，在屡禁不止的情况下，老人想出了一个办法。他把孩子们都叫到一起，告诉他们谁叫的声音越大，谁得到的报酬就越多，他每次都根据孩子们吵闹的情况给予不同的奖励。到孩子们已经习惯于获取奖励的时候，老人开始逐渐减少所给的奖励，最后无论孩子们怎么吵，老人一分钱也不给。结果，孩子们认为受到的待遇越来越不公正，认为“不给钱了谁还给你叫”，再也不到老人所住的房子附近大声吵闹了。这就是网上流传的老大爷与小孩的故事，也是关于战略策略与薪酬给付关系的故事。

1985年迈克尔·波特提出了著名的“价值链分析法”如图1-1所示，把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动。基本活动涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤、售后服务。支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、采购等。基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。同时，迈克尔·波特认为人力资源可以通过招聘、培训、开发和薪酬四大活动来创造价值，即企业可以通过薪酬的策略与模式的改变来支撑战略的实现（注：本书中的战略更多表现为经营战略，即业务战略），这为人力资源间接创造利润找到了理论上的依据。

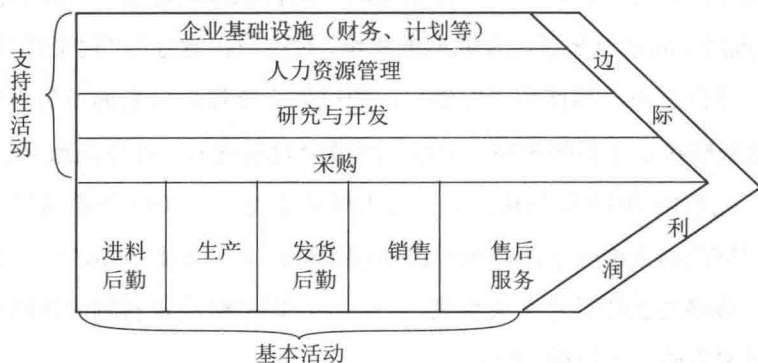


图 1-1 波特价值链